

# Literatuurstudie crisisleiderschap



Nederlandse Academie voor  
Crisisbeheersing en Brandweezorg  
Postbus 7010  
6801 HA Arnhem  
Kemperbergerweg 783, Arnhem  
[www.nipv.nl](http://www.nipv.nl)  
[info@nipv.nl](mailto:info@nipv.nl)  
026 355 24 00

## Colofon

© Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV), 2023

Auteur(s) M. Luesink en L. van der Varst  
Met medewerking van M. Dückers, M. van Duin en S. Broeders  
Contactpersoon M. Luesink | [marte.luesink@nipv.nl](mailto:marte.luesink@nipv.nl)

Opdrachtgever NIPV

Datum 7 december 2023

Foto cover Shutterstock

Wij hechten veel belang aan kennisdeling. Delen uit deze publicatie mogen dan ook worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding.

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid is bij wet vastgelegd onder de naam Instituut Fysieke Veiligheid.

# Inhoud

	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>Factoren die crisisleiderschap beïnvloeden</b>	<b>9</b>
1.1	De situatie	9
1.2	Omgeving	12
1.3	Crisisleiderschap	14
1.4	Crisisteam	18
1.5	Evalueren van leiderschap	21
<b>2</b>	<b>Bevindingen</b>	<b>23</b>
2.1	Multidisciplinair leiderschap: vier invloedrijke factoren	23
2.2	Leiderschapstaken en vaardigheden	24
2.3	Multidisciplinair leiderschap: vijf dimensies	24
2.4	Vervolg(activiteiten)	25
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>27</b>

# Samenvatting

Tijdens een crisis staat veel op het spel: de veiligheid en gezondheid van burgers en hulpverleners, de continuïteit van vitale diensten, openbare orde en veiligheid, natuur en milieu. Er worden dan ook hoge eisen gesteld aan crisismanagement en -leiderschap. Reden voor de Nederlandse Academie voor Crisisbeheersing en Brandweezorg van het NIPV om nader onderzoek te doen naar crisisleiderschap.

In deze verkennende literatuurstudie naar crisisleiderschap is onderzocht welke factoren het crisisleiderschap beïnvloeden. De studie toont dat vier factoren multidisciplinair leiderschap tijdens een crisis beïnvloeden, namelijk:

1. Situationele factoren, zoals de mate van dreiging, omvang en soort crisis.
2. Omgevingsfactoren, zoals het aantal betrokken crisisteams, bestuurlijke betrokkenheid en reacties van gedupeerden.
3. Leiderschapsfactoren, zoals persoonlijkheid, vaardigheden en leiderschapsstijlen.
4. Teamfactoren, zoals de teamsamenstelling en bereidheid en kunde van het team.

De studie dient als input voor verdiepend empirisch onderzoek naar multidisciplinair crisisleiderschap binnen veiligheidsregio's.

Op grond van dit onderzoek zijn vijf leiderschapsdimensies afgeleid. Voor deze dimensies geldt dat ze relevant zijn voor elke formele én informele leider binnen crisismanagement, ongeacht rol, hiërarchische positie en ongeacht uit te voeren taken. Wel zullen het zwaartepunt en de exacte inhoudelijke invulling variëren, afhankelijk van de situatie, de persoon en de rol die de betreffende leider binnen de crisisbeheersing vervult.

Onderscheiden worden:

1. Taakgericht leiderschap (ofwel 'de professional'): deze vorm van leiderschap is gericht op de uitoefening van concrete taken en processen.
2. Teamgericht leiderschap (ofwel 'de primus inter pares'): deze vorm van leiderschap richt zich op de behoeften, verwachtingen en bereidheid van het team. Wat heeft het team nodig om zijn taken uit te kunnen oefenen en op welke wijze kan het leiderschap daarop inspelen?
3. Omgevingsgericht leiderschap (ofwel 'de partner'): deze vorm van leiderschap richt zich op de interacties met het bredere crisisnetwerk en de afstemming en dialoog met gedupeerden en samenleving.
4. Persoonlijk leiderschap (ofwel 'de mens'): deze vorm van leiderschap gaat over de leider zelf: wie is hij als mens? Welke valkuilen, vaardigheden en voorkeursstijlen heeft deze persoon? Hoe zet hij zichzelf als instrument in?
5. Integratief leiderschap (ofwel 'de gids'): deze vorm van leiderschap heeft de verschillende dimensies van leiderschap volwaardig geïntegreerd in het handelingsrepertoire.

Crisisfunctionarissen kunnen deze dimensies gebruiken om te reflecteren op hun eigen functioneren: in hoeverre zijn deze dimensies onderdeel van je handelingsrepertoire als leider en hoe schakel je tussen de verschillende dimensies?

# Inleiding

## Aanleiding

Het Nederlands Instituut Publieke Veiligheid (NIPV) draagt door onderzoek, onderwijs en ondersteuning bij aan brandweezorg en crisisbeheersing. In 2023 is de basis gelegd voor een leiderschapsprogramma binnen het instituut. Onderdeel van dat programma is onderzoek naar leiderschap binnen de brandweer en crisisbeheersing. Dergelijk onderzoek is nodig om beter zicht te krijgen op de concrete opgaven, behoeften en dilemma's die in de beroepspraktijk van brandweer- en crisisprofessionals spelen. Willen we als NIPV bijdragen aan kennisontwikkeling en deskundigheidsbevordering op het gebied van leiderschap, dan is het van belang om te begrijpen hoe dit leiderschap er in de praktijk uit ziet.

Een van de onderzoekslijnen binnen het leiderschapsprogramma is theoretisch en empirisch onderzoek naar multidisciplinair leiderschap tijdens crises. Multidisciplinair leiderschap gaat over het leiding geven aan een crisisoperatie waarbinnen verschillende organisaties samenwerken.<sup>1</sup> Binnen deze onderzoekslijn voeren we studies uit naar operationeel, tactisch en strategisch crisisleiderschap in verschillende crisissituaties en -fasen, zoals acute crisis, langdurige crises en de nafase.

Voor u ligt een verkennende literatuurstudie naar crisisleiderschap, waarbij gekeken wordt naar factoren die crisisleiderschap beïnvloeden. Deze studie dient onder meer als input voor een verdiepend empirisch onderzoek naar goed multidisciplinair crisisleiderschap op operationeel niveau binnen veiligheidsregio's.<sup>2</sup>

## Leiderschap tijdens een crisis

Over leiderschap zijn veel boeken geschreven (Antonakis et al., 2004), maar leiderschap tijdens een crisis is binnen de leiderschapsliteratuur een van de minst onderzochte aspecten (Hannah et al., 2009). Tijdens een crisis wordt al snel naar het leiderschap gekeken. De verwachtingen van het leiderschap zijn hooggespannen, juist in onzekere omstandigheden, waarin grote uitdagingen spelen voor het leiderschap, zoals omgaan met gevaar, stress en onzekerheid, hulp verlenen, coördinatie en samenwerken en potentieel verreikende beslissingen nemen (De Ruijter, 2011; Boin et al., 2005). Volgens Murphy en Dunn (2012) kan een gebrek aan leiderschap tijdens een crisis leiden tot meer slachtoffers en schade.

“In (..) times of crisis, citizens look to their leaders. The system is out of kilter, and leaders are expected to chart pathways out of the crisis. The public expects them to avert the threat or at least minimize the damage of the crisis at hand” (Boin et al., 2017: 3).

---

<sup>1</sup> Waaronder de hulpdiensten brandweer, politie, geneeskundige hulp en gemeenten.

<sup>2</sup> In het empirisch onderzoek staat het leiderschap van de leider CoPI centraal. Die studie wordt uitgevoerd binnen drie veiligheidsregio's.

Tijdens een crisis staat vaak veel op het spel: de veiligheid en gezondheid van burgers en hulpverleners, de continuïteit van vitale diensten, openbare orde en veiligheid, natuur en milieu. Er worden hoge eisen gesteld aan crisismanagement en -leiderschap (Van der Varst et al., 2022; OECD, 2013). Het optreden van hulpdiensten en het leiderschap staan op zulke momenten onder een vergrootglas.

Om goed in te kunnen spelen op al deze factoren en eisen, zijn de kwaliteit en vakmanschap van crisisleiders van groot belang. Beter begrip van wat het werk van crisisleiders omvat, levert kennis op over de manier waarop zij hun taken en werkzaamheden uitoefenen.

## Onderzoeksvragen

Het doel van deze verkenning naar multidisciplinair crisisleiderschap is het geven van een overzicht van belangrijke inzichten en kernbegrippen uit de wetenschappelijke literatuur over leiderschap in crisismanagement. Het overzicht van kernbegrippen dient als input voor empirisch vervolgonderzoek naar crisisleiderschap. Aanvullend doel is bijdragen aan het opbouwen van een 'body of knowledge' over crisisleiderschap.

In deze studie staat de volgende vraag centraal:

*Welke factoren zijn van invloed op multidisciplinair leiderschap binnen operationeel, tactisch en strategisch crisismanagement tijdens een incident of crisis?*

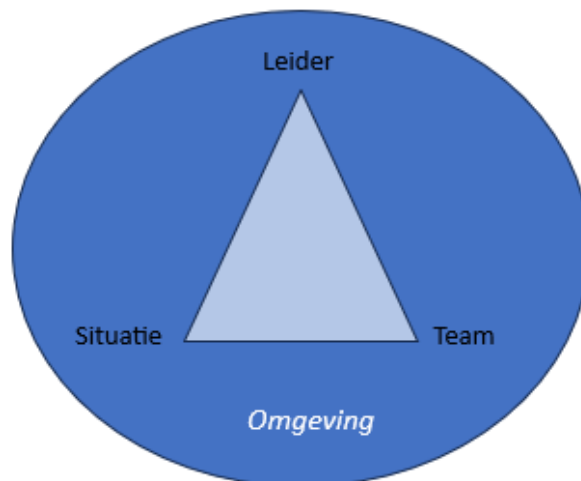
## Methode

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag is een verkenning uitgevoerd naar kernbegrippen over crisisleiderschap in wetenschappelijke literatuur over crisismanagement, leiderschap en organisatiewetenschappen. Hiervoor zijn journals vanuit verschillende disciplines geraadpleegd, waaronder leiderschap (o.a. The Leadership Quarterly, Journal of Leadership & Organization Studies), teams (o.a. Small Group Research, Human Factors), organisaties (o.a. Group & Organization Management, Organizational Dynamics), bestuurskunde (o.a. Public Administration Review, International Review of Public Administration), crisismanagement (o.a. Journal of Contingencies & Crisis Management, International Journal of Emergency Management) en psychologie (o.a. American Psychologist, Journal of Applied Psychology). Naast wetenschappelijke journals hebben we ook boeken en rapporten van onderzoeksinstituten gebruikt. Gelet op de omvangrijke literatuur over leiderschap en begrenzing in tijd en middelen, is niet gestreefd naar volledigheid.

Na een eerste oriëntatie op de wetenschappelijke literatuur over leiderschap, is besloten de studie te richten op vier factoren die van invloed zijn op de uitoefening van leiderschap in een crisissituatie: de situatie, de omgeving, de persoon van de leider en het crisisteam (zie figuur 1.1). Op deze manier plaatsen we leiderschap in een bredere context in plaats van de focus te leggen op één afzonderlijk aspect van leiderschap zoals de persoon en zijn vaardigheden.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Waar in dit rapport sprake is van 'hij', 'hem' of 'zijn' kan uiteraard ook 'zij' of 'haar' worden gelezen.



**Figuur I.1 Leiderschap, situatie, team en omgeving**

In deze studie kijken we naar leiderschap op drie hiërarchische niveaus zoals deze in het Nederlandse crisisstelsel<sup>4</sup> worden onderscheiden: operationeel, tactisch en strategisch. Hierbij merken we op dat in praktijk verschillende soorten crisisorganisaties voorkomen, afhankelijk van het soort crisis (aard, omvang) en vereiste coördinatiebehoefte. De gelaagdheid van de crisisorganisatie heeft daarmee invloed op het leiderschap.<sup>5</sup> Het leiderschap dat we onderscheiden op drie hiërarchische niveaus:

1. Operationeel leiderschap: een leider op operationeel niveau heeft oog voor de uitvoering van taken, planning en organisatie op korte termijn. Tijdens een incident of crisis is de leider op locatie en houdt hij zich bezig met het verrichten van de crisisrespons. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan Leiders CoPI of een Officieren van Dienst.
2. Tactisch leiderschap: een tactisch leider in het crisisstelsel verbindt het strategische en operationele niveau met als doel de organisatie zodanig in te richten dat de uitvoering kan handelen naar de strategie (top-down). Anderzijds is het de taak van tactisch leiders om verzoeken en signalen vanaf het operationele niveau door te vertalen naar strategische beslispunten (bottom-up). Overkoepelend zijn tactisch leiders verantwoordelijk voor effectbestrijding, het creëren van de benodigde randvoorwaarden voor de uitvoerende diensten en geven van strategisch advies. Hierbij kan er worden gedacht aan de Regionaal Operationeel Leiders, Algemeen Commandanten.<sup>6</sup>
3. Strategisch leiderschap: een strategisch leider is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van visie en crisisstrategie. Daarmee geven strategisch leiders richting aan de crisisrespons. Strategisch leiders in het crisisstelsel zijn: Directeuren veiligheidsregio, Burgemeesters c.q. Voorzitters veiligheidsregio, Ministers.

<sup>4</sup> Hierbij focussen we op crisisbeheersing binnen de algemene kolom. Crisisbeheersing vanuit de functionele kolommen (lees: vakdepartementen) vallen buiten de scope van deze studie.

<sup>5</sup> De crisisstructuur met drie hiërarchische lagen treedt alleen in werking vanaf GRIP3. Bij GRIP2 (en er dus géén Beleidsteam actief is) heeft bijvoorbeeld de Operationeel Leider de algehele leiding over de crisisoperatie. De Operationeel Leider vervult dan een meer strategische rol. In andere situaties, bijvoorbeeld GRIP4 tijdens de Coronacrisis, is er géén Plaats Incident (en géén Leider CoPI) en vervult de Operationeel Leider zowel operationele als tactische leiderschapstaken.

<sup>6</sup> In deze studie worden leidinggevende functies met een hoofdletter geschreven, zoals Operationeel Leider. Andere beschrijvingen van leiderschap worden met kleine letter genoteerd, zoals tactisch leiderschap.

Kortweg samengevat zijn strategisch leiders bezig met *richten* van de crisisoperatie, tactisch leiders met *inrichten* (zorgen voor de juiste randvoorwaarden) en operationeel leiders<sup>7</sup> met *verrichten* (uitvoeren van de crisisoperatie).

## Leeswijzer

Zoals vermeld, worden in dit onderzoek vier factoren belicht die van invloed zijn op leiderschap in een crisissituatie. Deze komen aan bod in hoofdstuk 1, elk in een eigen paragraaf. Daarnaast bevat hoofdstuk 1 een paragraaf waarin beschreven wordt hoe verschillende perspectieven gebruikt kunnen worden om de effectiviteit van leiderschap te beoordelen. Hoofdstuk 2 bevat de bevindingen van deze literatuurstudie naar multidisciplinair crisisleiderschap.

---

<sup>7</sup> Hier niet te verwarren met de functie van Operationeel Leider (binnen multidisciplinaire teams van veiligheidsregio's).



# 1 Factoren die crisisleiderschap beïnvloeden

Leiderschap bestaat niet in een vacuüm (Van Wart, 2004). Er zijn veel factoren die meespelen in de manier waarop de effectiviteit van leiderschap tijdens crisissituaties wordt beïnvloed en welk type leiderschap vereist is. Zoals Osborn et al. (2002, p. 797) opmerken: “Change the context and leadership changes.” De eerste factor die hier besproken wordt, is de situatie: het type incident of crisis waarin crisisleiderschap is vereist. In paragraaf 1.1 wordt toegelicht wat een crisis inhoudt en wat crisismanagement is. De tweede factor betreft de omgeving waarin crisisleiders opereren. Hieronder verstaan we de crisisorganisatie (interne omgeving), alsook het bredere responsnetwerk en de maatschappelijke reacties op incidenten en crises (externe omgeving). Deze zaken komen in paragraaf 1.2 aan de orde. De derde factor is het leiderschap zelf. In paragraaf 1.3 wordt crisisleiderschap aan de hand van persoonlijkheid, vaardigheden en leiderschapsstijlen beschreven. De vierde factor is het crisisteam: de groep professionals waaraan een leider leiding geeft. In paragraaf 1.4 wordt beschreven wat reeds bekend is over leiderschap in crisisteams. In paragraaf 1.5 wordt toegelicht hoe verschillende perspectieven gebruikt kunnen worden om leiderschap te evalueren.

## 1.1 De situatie

De situatie waarin crisisleiders hun rol vervullen, heeft een aantal bijzondere kenmerken, zoals de vaak door onzekere en chaotische omstandigheden waarin gevaar dreigt en door crisisprofessionals onder grote druk besluiten en maatregelen genomen moeten worden. Hulpverleners en crisisleiders krijgen te maken met tal van dilemma's (Kalkman, 2023; Van Duin et al., 2013).

### 1.1.1 Incidenten en crises

Volgens Rosenthal (1984, p. 25) is een crisis “een ernstige bedreiging van de basisstructuren of van de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem, welke bij geringe beslissingstijd en bij een hoge mate van onzekerheid noopt tot het nemen van kritieke beslissingen”. Deze definitie bevat drie kernaspecten, namelijk dreiging, urgentie en onzekerheid. “Crisis vormen de ultieme bedreiging van publieke en persoonlijke veiligheid. Ook bedreigen crises de legitimiteit van de overheidsorganisaties die over die veiligheid moeten waken” (Kuipers, 2023, p. 3). Daarbij draait het om de perceptie van dreiging: men moet het er over eens zijn dat een gebeurtenis of ontwikkeling dreigend is, risico's bevat en dus beheerst moet worden. Om schade en andere negatieve gevolgen zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken, vereist een crisissituatie acuut optreden onder hoge tijdsdruk. Daarnaast is er een hoge mate van onzekerheid over de oorzaken van de crisis, de mogelijkheden tot actie en de mogelijke gevolgen (Boin et al., 2018).

In de literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen een incident, crisis en ramp. Niet ieder incident is een crisis en niet iedere crisis een ramp (zie voor een nadere beschouwing Van Duin, 2011). Er is een breed scala aan gebeurtenissen waarop het etiket crisis geplakt wordt (Van der Varst et al., 2022), van zogeheten minicrises tot grootschalige rampen met veel schade en dodelijke slachtoffers. Daarbij kan het zowel gaan om gebeurtenissen met fysieke oorzaken (denk aan een aardbeving), als om door de mens gecreëerde crises (denk aan terrorisme). Crises kunnen zeer plotseling en abrupt tot uiting komen, of juist een meer sluimerend, langdurig karakter hebben, zoals de klimaatcrisis (Boin, 2017; Van Duin, 2011). Zo'n slepende crises kan evenals een acute crisis nog steeds wel om een acute respons vragen (Kuipers, 2023). Kenmerkend voor een crisis is dat gevaar dreigt en professionele hulpdiensten moeten optreden om de gevaren en mogelijke schadelijke gevolgen te beperken.<sup>8</sup>

Crisisleiders en -functionarissen werken onder lastige condities, waaronder hoge tijdsdruk (Boin et al., 2018), stress (Means et al., 1993) en ambiguïteit (Klein, 2011). De Koning et al. (2012) beschrijven deze condities als situationele kenmerken: “kenmerken van buitenaf die druk op het team uitoefenen en die je niet kunt veranderen” (p. 11). Wat betreft incidenten beschrijft Flin (1996) een reeks factoren die de incidentbestrijding beïnvloeden, waaronder het aantal slachtoffers, gevaren voor de hulpverleners, de snelheid waarmee incidenten zich voltrekken (en uitbreiden), het aantal hulpverleners ter plaatse, beschikbare bestrijdingsmiddelen en kennis van de incidentlocatie. Des te hoger het aantal slachtoffers, de snelheid van het incident en het aantal hulpverleners ter plaatse, des te lastiger de crisisrespons is.

### 1.1.2 Crisismanagement

Onder crisismanagement verstaan wij, in lijn met Boin et al. (2018): “activiteiten en maatregelen die zich richten op het verminderen van de impact van acuut gevaar” (p. 29). Crisismanagement is een proces, waarin verschillende fasen kunnen worden onderscheiden, zoals preparatie, respons en nazorg en herstel (Rosenthal, 2009). De activiteiten houden verband met specifieke fasen van het incident of de crisis, zoals in de:

1. preparatiefase: risicoanalyse, planvorming en oefenen
2. responsfase: zorg en hulpverlening aan slachtoffers, verminderen van acuut gevaar, betekenisgeving en maatschappelijke onrust
3. nasleep: zorg voor slachtoffers en nabestaanden, verantwoorden, herstel, leren en verbeteren.

In praktijk lopen deze modelmatige fasen nogal eens door elkaar heen, zoals Rosenthal (2009) opmerkt. Zo leren crisisprofessionals in alle fasen van een crisis, wordt er regelmatig ‘pre-crisis’ opgeschaald en beginnen verantwoordingsprocessen al vrijwel direct na of soms al tijdens een incident.

In het crisismanagement kan onderscheid worden gemaakt tussen bronbestrijding en bestrijding van de maatschappelijke effecten van crises. In algemene zin ligt de focus van bronbestrijding bij de operationele hulpdiensten en op de eerste uren van een crisis. De bestrijding van de maatschappelijke gevolgen is een meer politiek-bestuurlijke taak en kan maanden of zelfs jaren duren. Denk aan de nasleep van MH17, het aardbevingendossier in Groningen of de overstromingen in Limburg. De factor tijd speelt op verschillende manieren

---

<sup>8</sup> In praktijk zijn vele partijen en personen betrokken bij hulpverlening en crisisbeheersing. In deze studie richten we ons op de crisisbeheersing door de veiligheidsregio's.

een rol bij crises (duur en tempo) en op operationeel en strategisch niveau tijdens een crisis (acute acties versus langdurige nasleep) (Rosenthal et al., 2001).

Belangrijke crisismanagementtaken in de warme fase – lees: tijdens een incident of crisis – worden aan de hand van verschillende procedures gestructureerd in de Nederlandse crisisbeheersing. De brandweer gebruikt veelal de procedure van feiten verzamelen, analyse, besluitvorming, communiceren en monitoren, in jargon afgekort als ‘FABCM’ (Groenendaal & Helsloot, 2016). Een vergelijkbare procedure, veelvoorkomend in multidisciplinaire teams in veiligheidsregio’s, is beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming, in jargon afgekort als ‘BOB’ (Schraagen et al., 2015). De BOB-procedure wordt op alle drie de niveaus toegepast. Verschillen liggen in de taakafbakening en focuspunten van de niveaus. Waar op operationeel niveau de focus ligt op de crisisbestrijding op de incidentlocatie, gaat de aandacht op het tactisch niveau uit naar de maatschappelijke effecten en het verbinden van het operationele en strategische niveau. Het strategische niveau richt zich op de politiek-bestuurlijke respons en afwikkeling van ingrijpende gebeurtenissen. Als taken van strategisch crisisleiders zien Boin et al. (2005) beeldvorming, besluitvorming, betekenisgeving, verantwoording en leren.

Boin et al. (2018) stellen dat voor het crisismanagement de bekendheid van de situatie van belang is.<sup>9</sup> Hiermee bedoelen zij dat sommige crises unieke gebeurtenissen zijn, zodat hulpverleners en crisismanagers slechts beperkt kunnen terugvallen op bekende routines en werkwijzen. Deze situaties kenmerken zich door een grote mate van onzekerheid, waarbij een groter beroep gedaan wordt op flexibiliteit, adaptatie en improvisatie (Kalkman, 2020). Andere incidenten en crises doen zich vaker voor en hebben een voorspelbaarder verloop en terugkerende patronen. In deze gevallen kunnen crisismanagers teruggrijpen op planvorming en scenario’s (Boin et al., 2018).

Situaties kunnen verschillen in de mate waarin sprake is van acuut gevaar, de mate van stress, de beschikbare tijd voor consultatie en overleg en de vraagstukken die spelen (Flin, 1996).<sup>10</sup> Zie hieronder een opsomming van enkele situationele factoren.

**Situationele factoren**, waarvan verondersteld wordt dat zij het leiderschap tijdens een crisis of incident beïnvloeden, zijn onder andere:

- > type crisis
- > mate van dreiging
- > mate van urgentie
- > mate van onzekerheid
- > mate van complexiteit en bekendheid
- > incidentlocatie en tijdstip
- > omvang en duur van de crisis
- > beschikbare capaciteit.

<sup>9</sup> Zie ook het Cynefin Framework van Snowden en Boone (2007), waarin zij vier situaties onderscheiden met oplopende complexiteit en onzekerheid.

<sup>10</sup> De vraagstukken in de nasleep van een crisis zijn anders dan die in de acute bestrijding. In de nasleep gaat het meer om nazorg aan slachtoffers, ondersteuningsdialogen voeren met gedupeerden en herdenking en rouw, maar ook om leren en verantwoording afleggen.

## 1.2 Omgeving

In de vorige paragraaf hebben we gezien hoe de situatie het leiderschap kan beïnvloeden. Hier richten we de blik op de omgeving waarin de crisisrespons gestalte krijgt en crisisleiders opereren. Daarbij kijken we eerst naar de interne omgeving: de wijze van organiseren van de multidisciplinaire crisisrespons door de hulpdiensten. Daarna kijken we naar de externe omgeving: de (emergente) crisisnetwerken en de maatschappelijke reacties op de crisisrespons.

### 1.2.1 Interne omgeving: de crisisorganisatie

In de Wet veiligheidsregio's uit 2010 is crisisbeheersing verbonden aan de hoofdstructuur van de zogenaamde algemene kolom, de coördinatie van de traditionele hulpverleningsdiensten. De hoofdstructuur bestaat uit: Commando Plaats Incident (CoPI), regionaal operationeel team (ROT), gemeentelijk beleidsteam (GBT) en/of regionaal beleidsteam (RBT). De leiding van deze multidisciplinaire teams is achtereenvolgens in handen van de leider CoPI, operationeel leider (OT), burgemeester en voorzitter veiligheidsregio (Wijkhuijs & Van Duin, 2017).

Bij crises vormen de hulpdiensten een tijdelijke multidisciplinaire responsorganisatie. De vorming van die tijdelijke structuur is beschreven in de gecoördineerde regionale incidentbestrijdingsprocedure (GRIP). Tijdens opschalingen worden er nieuwe teams aan de crisisstructuur toegevoegd, die bepaalde taken en verantwoordelijkheden op zich nemen (Moynihan, 2009). De invulling van de GRIP-procedure wordt door de regio's zelf bepaald (Wijkhuijs & Van Duin, 2017). In de praktijk ontstaan steeds vaker hybride organisatievormen, zoals onder meer zichtbaar werd in de coronacrisis (Zijdeveld & Kalkman, 2023; Domrose et al., 2022).

Het mitigeren van een incident of crisis top-down is vaak niet mogelijk door de chaotische en onzekere kenmerken van de situatie. Crisisleiders en -functionarissen op operationeel niveau hebben hierdoor een zekere mate van discretionaire bevoegdheid: zij beoordelen de situatie en bepalen zelf wat de beste (operationele) crisisrespons is, waarbij ze soms opdrachten van bovenaf negeren (Kalkman, 2020; 't Hart et al., 1993). Voordelen van deze discretionaire bevoegdheid zijn dat functionarissen op operationeel niveau op locatie van het incident zijn, ze de situatie voor hun ogen zien ontwikkelen en flexibel kunnen reageren. Een mogelijk risico is dat er te weinig coördinatie is tussen verschillende operationele functionarissen en/of teams. Daarnaast staat het crisisteam op operationeel niveau niet volledig los van de crisisorganisatie. De organisatiecultuur en professionele normen blijven namelijk invloed uitoefenen op de acties en besluiten van de crisisfunctionarissen op operationeel niveau (Kalkman, 2020)

### 1.2.2 Externe omgeving: crisisnetwerken en de maatschappij

#### Crisisnetwerken

Naast het navigeren binnen de 'eigen' crisisorganisatie, krijgen leiders in de crisisoperatie te maken met tal van instellingen en personen, variërend van organisaties op het gebied van vitale infrastructuur, bedrijven, maatschappelijke organisaties en burgers.

De samenwerkingsverbanden gericht op het managen van een crisis worden ook wel crisisnetwerken genoemd (Resodihardjo, 2021). Daarbij maakt Resodihardjo onderscheid

tussen formele en informele crisisnetwerken<sup>11</sup> en tussen permanente en 'ad-hoc crisisnetwerken'. Een voorbeeld van een geformaliseerde (en voorbereide) vorm van netwerksamenwerking is te vinden op het gebied van wateroverlast en overstromingen, waarbij (onder andere) veiligheidsregio's, waterschappen en Rijkswaterstaat samenwerken.<sup>12</sup> Voorbeelden van spontane hulpverlening en emergente vormen van netwerksamenwerking zijn burgers die te hulp schieten bij ongevallen of bedrijven die tijdens de coronacrisis specifieke diensten verrichten, zoals het leveren van mondkapjes aan de zorg of capaciteit voor bron- en contactonderzoek.

Waar samenwerken in netwerken in reguliere omstandigheden al niet eenvoudig is, is dat tijdens crises nog vele malen lastiger (Resodihardjo, 2021). Bijvoorbeeld doordat informatie ontbreekt of informatiedeling tussen partijen niet goed verloopt, gevolgen van besluiten niet overzien kunnen worden of partijen voor de eerste keer met elkaar samenwerken. Des te complexer het crisisnetwerk, des te groter het risico dat partijen niet hetzelfde beeld hebben van de crisis en de benodigde crisisrespons.

### **De maatschappij**

Boin et al. (2008) wijzen op drie maatschappelijke trends in relatie tot crises. Een van deze trends is de transformatie van media. In de respons op ingrijpende gebeurtenissen spelen media een grote rol. De wijze waarop hulpverleners en crisismanagers optreden, wordt nauwgezet gevolgd en beoordeeld. Indringende vragen over schuld liggen al snel op tafel. Deze mediatisering en politisering van crises zorgen voor hoge verwachtingen en druk op het leiderschap (Rosenthal et al, 2001). Daarnaast zien Boin et al. een veranderende houding van burgers en een steviger positie van slachtoffers en nabestaanden van crises en rampen. Crises roepen van nature (vaak heftige) emotionele reacties op van burgers. Gedupeerden willen gehoord worden, zoeken erkenning, hebben behoefte aan hoop en perspectief (Dückers, 2022). Ook Uhr (2017) constateert dat de focus vaak ligt op prestatie, resultaat en de mening van burgers.

De externe omgeving beïnvloedt leiderschap door de mate waarin samenwerking aan de orde is met andere organisaties en spontane hulpverleners, de wensen en behoeften van gedupeerden en de wijze waarop de bevolking en media reageren op de crisis(respons) (Kalkman, 2020). Het inspelen op de reacties vanuit de bevolking, de (na)zorg voor gedupeerden en samenwerken met organisaties in het managen van de crisis zijn dan ook belangrijke opgaven voor crisisleiders.

**Omgevingsfactoren** waarvan verondersteld wordt dat zij het leiderschap beïnvloeden tijdens een incident of crisis, zijn onder andere:

- > omvang van de crisisorganisatie
- > discretionaire bevoegdheid van crisisfunctionarissen ter plaatse
- > omvang en complexiteit van het crisisnetwerk
- > reacties, wensen en behoeften van gedupeerden
- > reacties op en beoordeling van het optreden in de media, politiek en maatschappij.

<sup>11</sup> E.e.a. is afhankelijk van de mate waarin de crisisnetwerken een regievoelingsregio hebben in beleidsdocumenten en wetgeving.

<sup>12</sup> Zie bijvoorbeeld WAVE 2020.

## 1.3 Crisisleiderschap

Wie leiderschap onderzoekt, stelt zichzelf voor een lastige opgave volgens Van Wart (2004). Leiderschap is een complex fenomeen dat varieert in verschillende situaties en lastig is om te generaliseren. Daarnaast bestaat er geen consensus over de definitie van leiderschap (Vroom & Jago, 2007). Bass (1990) suggereert dat er bijna evenveel definities van leiderschap zijn als pogingen tot het definiëren van het fenomeen. In dit deel van het hoofdstuk wordt eerst een beknopte beschrijving van leiderschapsliteratuur en -theorieën gegeven. Daarna worden crisisleiderschap en situationeel leiderschap toegelicht.

### 1.3.1 Leiderschap

Leiderschap wordt door Hersey et al. (1979) gedefinieerd als een proces dat het gedrag van individuen of groepen beïnvloedt om een bepaald doel te bereiken. Een leider neemt daarbij een positie in een groep in, die hem van andere groepsleden onderscheidt. Een persoon kan een formele rol als leider vervullen – bijvoorbeeld door een bepaalde functie in te nemen binnen een organisatie – of zonder officiële aanwijzing informeel de leiding nemen – bijvoorbeeld degene die altijd het voortouw neemt (Van der Varst et al., 2021).

Leiderschap kent verschillende aspecten, zoals persoonlijkheid, vaardigheden en leiderschapsstijl (Uhr, 2017). Aanvankelijk was er veel aandacht voor de ‘geboren leider’ en stond leiderschap vaak in het teken van de ‘great man theory’. Deze benadering van leiderschap legt de focus op de persoonlijkheid van een leider en wat deze persoon wel of niet geschikt maakt voor zijn rol (Van der Varst et al., 2021). Vaak wordt hierbij gerefereerd naar de ‘big five’: extraversie, vriendelijkheid, ordelijkheid, emotionele stabiliteit en openheid. Dit zijn vijf eigenschappen die onderzoekers veelal gebruiken als analysekader voor leiderschap. Persoonlijkheid wordt vaak meegenomen in het selectieproces voor leiders. Er bestaat echter geen consensus over de validiteit en waarde van het meten van persoonlijkheid (Uhr, 2017).

In de tweede helft van de twintigste eeuw verschoof de aandacht van persoonlijke kenmerken naar leiderschapsvaardigheden (Van der Varst et al., 2021). Wat betreft leiderschapsvaardigheden bestaan verschillende modellen voor verschillende organisaties, sectoren en situaties. Een generiek model dat in de jaren '90 populair werd, is dat van Katz (Uhr, 2017). Katz (1955) beschrijft drie type vaardigheden:

1. technische vaardigheden: kennis en expertise
2. sociale vaardigheden: samenwerken met anderen en openstaan voor en waarderen van de input van anderen
3. conceptuele vaardigheden: met abstracte ideeën om kunnen gaan en deze vertalen naar hypothetische situaties of strategische plannen.

Daarbij geeft Katz aan dat de benodigde leiderschapsvaardigheden verschillen per niveau.<sup>13</sup> Op operationeel niveau zijn voornamelijk technische en sociale vaardigheden van belang en conceptuele vaardigheden minder. Op tactisch niveau spelen voornamelijk sociale vaardigheden een rol, terwijl technische en conceptuele vaardigheden weliswaar belangrijk zijn, maar niet prioritair. Op strategisch niveau zijn met name sociale en conceptuele vaardigheden van betekenis, en zijn technische vaardigheden wel praktisch, maar minder belangrijk (Uhr, 2017).

---

<sup>13</sup> Waar Katz (1955) onderzoek heeft gedaan naar en schrijft over management niveaus (laag, middel en hoger management), hebben wij hier de vertaling gemaakt naar operationeel, tactisch en strategisch niveau. Dit beschouwen wij mogelijk omdat het model van Katz een generiek model is.



Naast persoonlijke kenmerken en vaardigheden kan ook de voorkeur in leiderschapsstijl kenmerkend zijn voor een leider. Er bestaat een groot aantal leiderschapsstijlen (zie enkele beschreven in Van der Varst et al., 2021). Gezien de focus van dit onderzoek op crisisleiderschap worden hier twee leiderschapsstijlen beschreven waar in crisismanagement vaak onderscheid tussen wordt gemaakt, namelijk directief en participatief leiderschap (De Vries, 2016). Directief leiderschap ('Ik zeg wat jullie moeten doen') heeft te maken met het doel van de leider om resultaten te behalen en daarvoor zelf het initiatief te nemen en de controle te behouden. Participatief leiderschap ('Wat denken jullie dat we moeten doen?') is gericht op het behalen van consensus en de deelname van alle medewerkers of teamleden. Bij deze leiderschapsstijl draait het om samenwerking en communicatie binnen het team (Uhr, 2017).

### 1.3.2 Crisisleiderschap

De bovenstaande beschrijving van leiderschap biedt een basis voor het onderzoeken en toelichten van crisisleiderschap. Crisisleiderschap is:

een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken, onder omstandigheden waarin de fysieke, psychologische en/of materiële consequenties van een dusdanige omvang zijn dat zij de capaciteit van de organisatie – om deze consequenties te beheersen – overtreffen en die zich daarbij voordoen in de onmiddellijke (psychologische) nabijheid van de leden van de eigen organisaties (en/of samenleving) (Hannah et al., 2009, p. 913, vertaald door De Vries, 2016, p. 18).

In deze definitie ligt de nadruk op de invloed van de situatie en de impact van de omgeving op het proces van leiderschap. Tevens bepalen de crisismanagementprocessen en verantwoordelijkheden de resultaten die, middels door leiderschap, behaald behoren te worden. Zo beschrijven Wu et al. (2021) crisisleiderschap als een proces waarin leiders acteren om voorbereid te zijn op onverwachte crises, om te gaan met de implicaties van crises en te leren van de crisiservaring.

In 1.2.2 staan de crisismanagementtaken op het strategisch en operationeel niveau beschreven. Eén van de grootste verschillen tussen leiderschap op strategisch en tactisch niveau en op operationeel niveau is de afstand tot de plaats incident tijdens de crisissituatie. Waar een strategisch en tactisch leider op afstand de crisistaken uitvoeren en die van hun team faciliteren, staat een leider op operationeel niveau op de plaats incident.

#### **Crisisleiderschap op operationeel niveau**

Een toonaangevend boek over crisisleiderschap op operationeel niveau in Groot-Brittannië is *Sitting in the Hot Seat* van Rhona Flin (1996). In dit boek staat de 'incident commander' centraal (vergelijkbaar met een leider CoPI). Flin (1996) somt enkele eigenschappen op die vaak terugkomen bij het beschrijven van een goede incident commander, waaronder bereidheid om leiderschap op zich te nemen, emotionele stabiliteit, stressbestendigheid, besluitvaardigheid en zelfbewustzijn. Wat betreft de vaardigheden van een incident commander bestaat er ook geen consensus. Flin (1996, p. 44) somt er enkele op die vaak voorkomen, waaronder leiderschap, communicatieve vaardigheden, kunnen samenwerken in een team, besluiten kunnen nemen ten tijde van stress en flexibiliteit.

Van Wart & Kapucu (2011) hebben een overzicht gemaakt van de leiderschapscompetenties (hiermee worden zowel persoonlijke kenmerken als vaardigheden bedoeld) die bij crises vereist zijn, op basis van onderzoek naar 'emergency managers' in de Verenigde Staten (zie figuur 1.1). In dit overzicht staan zowel persoonlijke eigenschappen, waaronder zelfverzekerdheid en besluitvaardigheid, als vaardigheden die gerelateerd zijn aan crisisprocessen, waaronder communicatieve vaardigheden, besluitvorming en kunnen delegeren. Daarnaast worden ook meer persoonsgerichte competenties beschreven, waaronder team building, motiveren en sociale vaardigheden.

CRISIS DEMANDS	PERCEIVED COMPETENCY NEEDS BASED ON CRISIS DEMANDS
<i>Need for calm but strong leadership</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Self-confidence</li> <li>• Willingness to assume responsibility</li> <li>• Motivating</li> <li>• Articulating vision and mission</li> <li>• Resilience</li> <li>• Communication skills</li> </ul>
<i>Need for pragmatic decision making under severe time and resource constraints</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decision making</li> <li>• Analytic skills</li> <li>• Decisiveness</li> <li>• Flexibility</li> <li>• Delegating</li> </ul>
<i>Need for coordination and (re)organization</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operations planning</li> <li>• Team building</li> <li>• Networking and partnering</li> <li>• Social skills</li> </ul>

**Figuur 1.1** Overzicht competentiebehoeften op basis van crisisvereisten (bron: Van Wart & Kapucu (2011))

### 1.3.3 Situationeel leiderschap

Onder auteurs is er geen consensus over wanneer welke leiderschapsstijl het beste is. Schoenberg (2005) beargumenteert dat voor crisisleiderschap geen 'one size fits all' bestaat, omdat elke crisis uniek is. Dit wordt ook wel situationeel leiderschap genoemd: leiderschap dat afhankelijk is van de situatie en het team waaraan leiding wordt gegeven.

#### Situationele kenmerken

De invloed van situatietekenen op (crisis)leiderschap komt in meerdere leiderschapstheorieën voor. Klein et al. (2006) vatten deze theorieën samen onder de noemer 'contingent' leiderschap. 'Contingency' theorieën worden gebruikt om verschillende typen personen en gedragingen die effectief zijn in verschillende situaties te onderzoeken (Vroom & Jago, 2007, p. 20).<sup>14</sup> Deze theorieën beargumenteren dat situationele kenmerken de relatie tussen leiderschapsgedrag en uitkomsten beïnvloeden.

<sup>14</sup> Enkele van deze theorieën zijn er de 'contingency' theorie van Fiedler (1967), de path-goal theorie van House (1971) en situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (1977).



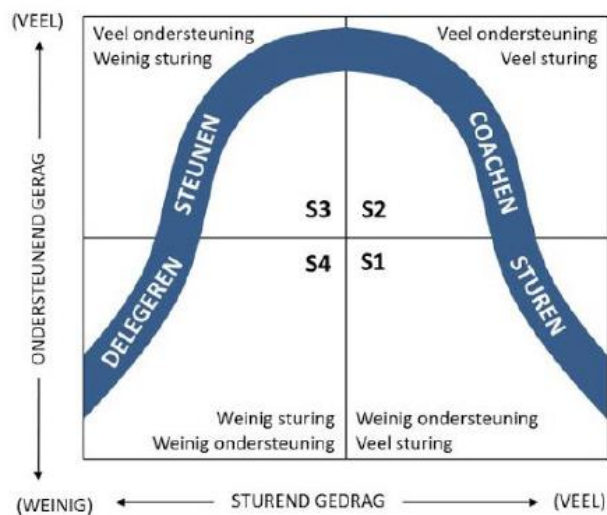
De relatie tussen leiderschap en de situatie werkt twee kanten op: de situatie kan ervoor zorgen dat een leider een bepaalde leiderschapsstijl toepast, maar de leider kan ook de situatie beïnvloeden door daar effectief of minder effectief op in te spelen (Hannah et al., 2009). Vroom en Jago (2007) beschrijven drie manieren waarop situationele factoren leiderschap beïnvloeden. Ten eerste zijn er in een crisissituatie factoren die niet door een leider gecontroleerd kunnen worden, zoals de weersomstandigheden, maar ook acties en reacties van andere betrokken partijen. Ten tweede toont het onderzoek van Vroom, Yetton en Jago aan dat situationele kenmerken veel invloed hebben op het leiderschapsgedrag en verschillen tussen leiders, meer dan persoonlijke kenmerken van leiders (Vroom, 2000; Vroom & Jago, 1998; Vroom & Yetton, 1973). Ten derde bepaalt de situatie de manier waarop de leider omgaat met zijn teamleden. Bijvoorbeeld of de leider de ruimte en tijd voelt om participatief leiderschap te tonen en teamleden om input te vragen (Vroom & Jago, 2007).

Welke leiderschapsstijl het meest effectief is, kan ook per niveau verschillen. Zoals eerder beschreven, worden in crisisbeheersing vaak twee leiderschapsstijlen tegenover elkaar gezet: directief leiderschap en participatief leiderschap (De Vries, 2016). Boin en 't Hart (2009) merken op dat directief leiderschapsgedrag weliswaar geldt voor operationeel crisismanagement – commandanten moeten dan immers snel handelen en in een 'split second' beslissingen nemen – maar dat strategische beleidsproblemen die crises kunnen oproepen een andere dynamiek kennen. Kortom, op momenten van tijdsdruk dienen leiders besluitvaardig te zijn, instructies te geven en periodiek discussies af te kappen zodat het crisisteam meters kan maken en zaken kan realiseren. Op andere momenten (van ambiguïteit en onzekerheid) moeten leiders juist ruimte creëren voor het genereren van nieuwe ideeën, vragen stellen, zaken ter discussie stellen en het verkennen van mogelijkheden stimuleren (Antonakis et al., 2004; Boin & 't Hart, 2009; Rashid et al., 2013; De Vries, 2016).

### **Teamkenmerken**

Naast het rekening houden met de situatie, moet een leider ook rekening houden met de karakteristieken en verwachtingen van zijn crisisteam. Teamkenmerken "zijn kenmerken van het team zelf, die een invloed hebben op hoe de interactie verloopt", waaronder teamdiversiteit, teamvolwassenheid, vertrouwen en expertise (De Koning et al., 2012, p. 11).

Een bekend model dat hierop aansluit is het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard (1969) (zie Figuur 1.2). Zij stellen dat het gedrag van de leider moet worden aangepast aan de bereidheid en kunde van de teamleden. Dit noemen zij 'readiness': de mate van bereidheid en kunde die een teamlid laat zien wanneer het een taak uitvoert (Hersey & Blanchard, 1996, p. 46). Figuur 1.2 laat leiderschapsstijlen per niveau van 'readiness' zien. Zo wordt aangegeven dat een leider een delegerende rol in kan nemen wanneer teamleden voldoende bekwaam en gemotiveerd zijn (Van der Varst et al., 2021). Hersey en Blanchard (1996) concluderen dat voor een leider het reageren op de behoeften van teamleden het belangrijkste is om effectiviteit en succes te behalen.



**Figuur 1.2 Situationeel leiderschapsmodel met leiderschapsstijl (Van der Varst et al., 2021)**

Leiders moeten volgens het model van Hersey en Blanchard inschatten welke mate van ondersteuning en sturing teams nodig hebben. Afhankelijk van de beantwoording van die vraag kan een leider een bepaalde leiderschapsstijl aannemen: een sturende stijl, een coachende stijl, een ondersteunende stijl in de uitvoering van taken en processen of juist een delegerende stijl.

Stoker (2008) kijkt naar de volwassenheid van individuele teamleden. Volwassenheid heeft te maken met de tijd dat een individu lid is van een team en diens mate van werkervaring (p. 568). Uit haar onderzoek komt naar voren dat teamleden die nog maar kort in een team zitten, vinden dat ze beter werken wanneer teamleiders meer structuur aanbrengen. Ze zijn minder positief over hun werk wanneer een teamleider meer coachend gedrag vertoont. Voor meer ervaren teamleden werkt het andersom: zij vinden hun eigen prestaties beter wanneer de leider hen coacht, en niet wanneer hij structuur aanbrengt.

## 1.4 Crisisteam

Leiderschap bestaat niet zonder een individu of groep individuen die een leider volgen (Svensson et al., 2005). In dit onderzoek richten wij ons op teams en teamleden als degenen die een leider volgen. In Nederland vindt crisismanagement (vrijwel altijd) plaats in een crisisteam.

### 1.4.1 Crisisteam

Een team kan gedefinieerd worden als een "sociale entiteit bestaande uit leden met hoge taakafhankelijkheid en gedeelde doelen" (Salas et al., 2008, p. 541). Een crisisteam is een groep individuen die gezamenlijk op "dynamische, wederzijds afhankelijke en adaptieve wijze" werken om een gemeenschappelijk doel te behalen (De Vries, 2016, p. 122). In een team heeft elk teamlid een eigen rol te vervullen, zijn alle rollen afhankelijk van elkaar en allemaal nodig om het gemeenschappelijke doel te behalen (Orasanu & Salas, 1993).

Een crisisteam kan ingezet worden wanneer een gebeurtenis tot grote gevolgen zou kunnen leiden; wanneer de complexiteit van de taken de capaciteit van een enkel individu overstijgt; wanneer de taakomgeving vaag en stressvol is; wanneer meerdere en snelle besluiten vereist zijn; en wanneer er levens afhangen van de collectieve inzichten van teamleden (Salas et al., 2008).

Crisisteamen zijn vaak 'command-and-control' teams. Dit soort teams zijn multidisciplinair (denk aan expertise, achtergrond, ervaring), moeten grote hoeveelheden informatie weten te verwerken om tot een (veel)omvattend beeld van de crisis te komen, en moeten deze taken uitvoeren in een stressvolle en complexe context. In publieke crisisbeheersing betreft het veelal ad-hoc samengestelde teams, gelegenheidsformaties. Dat wil zeggen dat het team niet altijd uit dezelfde personen (wel functionarissen) bestaat en dat die personen mogelijk nog niet eerder met elkaar hebben samengewerkt (Van der Haar et al., 2017). Door de hoge mate van wederzijdse taakafhankelijkheid van teamleden is leiderschap vereist (Burke et al., 2006). Multidisciplinaire teams hebben voordelen (verschillende expertises om een probleem gezamenlijk aan te pakken) en nadelen (sociale en culturele gewoonten en toewijding aan de eigen organisatie). Als ze echter goed worden gemanaged, kan de heterogeniteit de teameffectiviteit stimuleren. De activiteiten van leiders kunnen een substantiële invloed hebben op multidisciplinaire teams. De leider kan het team faciliteren in het behalen van de doelen door de unieke vaardigheden van het multidisciplinaire team te benutten (Benoliel & Somech, 2015).<sup>15</sup>

### 1.4.2 Teamleiderschap

Volgens Svensson et al. (2005) is het doel van leiderschap om het team te helpen met het behalen van de doelen. Daarbij faciliteert een leider het team door de werkzaamheden te coördineren, door zijn relaties met de teamleden en de relaties tussen de teamleden onderling te onderhouden en door de benodigde middelen voor het team te bemachtigen. "De leider heeft een belangrijke invloed op het teamproces; een leider coördineert, brengt samen en stuurt" (De Koning et al., 2012, p. 23). Hersey en Blanchard (1996) schrijven dat structuur inbrengen (taakgericht gedrag) en oog hebben voor behoeften van de teamleden (persoonsgericht gedrag) de twee belangrijkste dimensies van leiderschap zijn.

#### Taakgericht leiderschap in teams

Taakgericht leiderschap richt zich op het behalen van taken. Leiderschapsgedragingen die hiertoe behoren zijn het faciliteren van het begrijpen van de taakvereisten en van operationele procedures en het opdoen van taakinformatie (Burke et al., 2006). Salas et al. (1995, p.127) noemen dit 'taskwork'. "Taskwork betreft gedragingen die door individuele teamleden worden vertoond en die essentieel zijn voor het uitvoeren van individuele functies". De leider van een team is (vaak) de eindverantwoordelijke voor de prestatie van het team. Gezien deze verantwoordelijkheid is de leider daarom ook vaak degene die besluiten maakt, richtlijnen aangeeft voor het uitvoeren van de taken en de taken binnen het team verdeelt (Svensson et al., 2005).

Een van de taken van de leider is het inbrengen van structuur in crisisoverleggen voor en in het team. "Het inbrengen van structuur is het afbakenen van de relatie tussen de leider en zijn teamleden en het streven naar het vaststellen van duidelijke organisatie, communicatie en procedures" (Hersey & Blanchard, 1996, p. 43).

---

<sup>15</sup> Deze bron gebruikt de term 'interdisciplinary' teams. Dit is hier vertaald naar multidisciplinair gezien de Nederlandse crisisbeheersingscontext.

Van der Haar et al. (2017) geven aan dat inbrengen van structuur een vorm van taakgericht en directief leiderschap is om teameffectiviteit te behalen. Maar de uitdaging voor de leider is om niet teveel of te vaak structuur in te brengen. Uit het onderzoek van Van der Haar et al. is gebleken dat leiders van effectieve crisisteam vaker structuur inbrengen tijdens crisioverleggen, maar dat dit gedurende het incident afneemt. Leiders moeten het structureren baseren op hoe de situatie ervoor staat en hoe het team zich heeft ontwikkeld.

### **Persoonsgericht leiderschap in teams**

Persoonsgericht leiderschap daarentegen richt zich op het faciliteren van interactie tussen teamleden en de ontwikkeling van teamleden. Oog hebben voor de teamleden houdt in dat de leider zich bewust is van zijn relatie met de teamleden, denk aan wederzijds vertrouwen en respect (Hersey & Blanchard, 1996). Leiderschapsgedragingen die tot deze vorm van leiderschap behoren, zijn het faciliteren van sociale interactie en houdingen van teamleden waardoor ze effectief samen kunnen werken als een team (Burke et al., 2006). Salas et al. (1995) noemen dit 'teamwork'.

Van der Haar et al. (2017) beargumenteren dat het inbrengen van structuur door een leider ook een rol speelt in het stimuleren van kritisch nadenken en teamleden helpt om zich te durven uitspreken. Deze steun van en ondersteuning door teamleiders zijn van groot belang in complexe situaties met tijdsdruk zoals incidenten en crises, omdat crisisfunctionarissen in deze situaties vaak intuïtief besluiten nemen. De Koning et al. (2012) beschrijven dit vertrouwen van de leider in het team en de veilige situatie die een leider kan creëren binnen het team als psychologische kenmerken van multidisciplinair crisismanagement. Het gedrag en de leiderschapsstijl kunnen de mate beïnvloeden van de input die teamleden inbrengen. "Als een leider een autoritaire stijl aanneemt of defensief reageert [op input van leden], dan voelt het team zich waarschijnlijk onveilig om iets te zeggen. Daarentegen, als een leider democratisch, stimulerend en open is voor vragen en uitdagingen, zullen teamleden meer psychologische veiligheid ervaren om zich uit te spreken" (Fraher, 2011, p. 68).

### **Leiderschap in een netwerk**

Teams maken regelmatig onderdeel uit van een netwerk of organisatie waarin ze samenwerken met andere teams, ook wel een multi-team-systeem (MTS) genoemd (Bienefeld & Grote, 2013). Een MTS bestaat uit meerdere teams die aan elkaar gekoppeld zijn en onderling afhankelijk voor het behalen van collectieve doelen. De teams hebben eigen doelen, maar delen met elkaar ook ten minste één doel waardoor ze afhankelijk zijn van ten minste één ander team in het systeem (Mathieu et al., 2001, p. 290). Leiderschap in een MTS is complex, omdat een leider zowel binnen zijn eigen team als tussen de teams (als een soort 'boundary spanner') moet optreden. Het doel van netwerkleiderschap is om ervoor te zorgen dat alle teams succesvol zijn en samenwerken om tot een collectieve uitkomst te komen (DeChurch & Marks, 2006, p. 312).

De activiteiten van een leider binnen zijn eigen team worden ook wel interne activiteiten genoemd. Externe activiteiten daarentegen richten zich op de omgeving waarin het team actief is (Benoliel & Somech, 2015). Benoliel en Somech (2015) beschrijven drie externe activiteiten van een teamleider die van toepassing zijn voor alle drie de niveaus:

- > Relatiebeheer, dat wil zeggen: activiteiten gericht op het creëren van politiek en sociaal bewustzijn.
- > Informatie verwerven, dat wil zeggen: activiteiten gericht op het zoeken van informatie buiten het eigen team.

- > Pleit bezorgen of lobbyen, dat wil zeggen: activiteiten gericht op het verkrijgen van externe steun en middelen voor het eigen team.

Effectief multi-team leiderschap is de juiste balans tussen interne en externe activiteiten, aldus DeChurch en Marks (2006). Daarbij moet een teamleider aandacht hebben voor de onderlinge afhankelijkheden tussen de teams in verband met de taak en prestatie-eisen uit de omgeving. Leiders moeten de processen van hun eigen team laten aansluiten op die van de andere teams binnen het MTS. “Zonder coördinatie van alle teams in het MTS is het mogelijk dat individuele teams succesvol zijn, maar het systeem faalt” (DeChurch & Marks, 2006, p. 312).

### 1.4.3 Crew Resource Management

Crew Resource Management (CRM) komt uit de luchtvaart. CRM-trainingen zijn ontwikkeld om de luchtvaart veiliger te maken en het aantal luchtvaartongelukken door menselijke fouten te verkleinen. Aan het einde van de twintigste eeuw is CRM ook door andere sectoren, waaronder crisismanagement, overgenomen (Flin et al., 2008). CRM is een managementsysteem waarmee optimaal gebruik wordt gemaakt van alle beschikbare middelen – materiaal, procedures en mensen – om veiligheid en effectiviteit te verbeteren (Flin, 1996). De focus ligt op het team en op de niet-technische vaardigheden van teamleden. Niet-technische vaardigheden betreffen cognitieve, sociale en persoonlijke vaardigheden, waaronder communicatie, samenwerken en leiderschap (Bijlsma, 2015).

In CRM worden goede handelwijzen van leiders en professionals benoemd. Daarbij gaat het onder andere om het aanmoedigen van input en feedback, steun bieden aan teamleden, zich richten op ‘what is right’ (in plaats van op ‘who is right’), op het aanmoedigen van actieve participatie, het als leider uitdragen van intenties en doelen en kenbaar maken van de eigen positie, het mobiliseren van hulpmiddelen en expertise en het actief delen van informatie met stakeholders (overgenomen uit Van der Varst et al., 2021, p. 23).

## 1.5 Evalueren van leiderschap

Wat als effectief leiderschap beschouwd wordt, hangt af van de definitie van leiderschap die wordt aangehouden. Als een onderzoeker leiderschap beschrijft in termen van bepaalde leiderschapsgedragingen, dan worden alleen die gedragingen geëvalueerd en veelal andere gedragingen niet (Oyinlade, 2006, p. 26).

Bij het evalueren van leiderschap wordt vaak de link gelegd tussen effectief leiderschap en de effectiviteit van een team of organisatie (zie De Vries, 2016; Van der Haar et al., 2013; Yukl, 2008). Een populaire methode om leiderschapseffectiviteit te meten is het ‘input-process-output’ (IPO) model. Het IPO-model “neemt aan dat de effectiviteit van teams is gelegen in de interactie tussen teamleden, wanneer zij samen aan een taak werken” (De Vries, 2016, p. 28). Hiermee wordt teameffectiviteit gemeten (output) door processen (bijvoorbeeld informatievoorziening en -deling) en de invloed van een leider op deze processen (input) te analyseren. Teameffectiviteit bestaat uit drie dimensies, namelijk prestatie, gedrags- en houdingsuitkomsten. Deze dimensies wegen niet even zwaar bij elk type team. Waar teamprestatie voor alle typen teams van belang is, zijn gedrags- en houdingsuitkomsten vooral voor zelfsturende teams van belang (Van der Haar et al., 2013). Van der Haar et al. (2013) schrijven dat command-and-control-teams voornamelijk door

middel van teamprestatie worden geëvalueerd en dat er minder gekeken wordt naar gedrags- en houdingsuitkomsten.

Er is geen consensus over de definitie van leiderschap en ook geen overeenstemming over de beste methode om leiderschap te evalueren. Waar echter wél consensus over is, is dat het meten van leiderschap niet makkelijk is. Madanchian et al. (2017) geven een overzicht van verschillende manieren om leiderschapseffectiviteit te meten. Hiertoe behoren onder andere het:

- > beoordelen van teamprestatie en het realiseren van teamdoelen
- > laten evalueren van de leider door medewerkers
- > meten van de werktevredenheid van medewerkers
- > meten van de vooruitgang in werkprestatie van medewerkers
- > meten van de welwillendheid van medewerkers om voor een leider te werken
- > meten van bevorderde besluitvorming van leiders.

#### **Effectiviteit van het leiderschap in een crisis**

De effectiviteit van het leiderschap tijdens een crisis is in 'the eye of the beholder'. Effectiviteit kan aan verschillende factoren worden afgemeten, bijvoorbeeld:

- > **Output:** de effectiviteit van de crisisbestrijding (dreiging weggenomen, gevaren bestreden, schade voorkomen, adequate hulp verleend, goed gecommuniceerd).
- > **Efficiëntie:** de efficiëntie van de crisisbestrijding (proportionele inzet van mensen en middelen, géén verspilling) .
- > **Omgang met gedupeerden:** de wijze waarop gedupeerden zich geholpen voelen.<sup>16</sup>
- > **Teamprestaties en functioneren:** de wijze waarom teamleden de samenwerking en prestaties van het team ervaren en de mate waarin doelen zijn gerealiseerd.
- > **Team-/organisatieleren:** de mate waarin er door teams en organisaties tijdens en na een crisis geleerd wordt.
- > **Samenwerking:** de wijze van samenwerking met andere hulpverleners, organisaties en vrijwilligers.

Hogan et al. (1994) en Hughes et al. (1999) beargumenteren dat effectief leiderschap het beste te evalueren is door diegenen die dicht bij de leider staan – bijvoorbeeld collega-leidinggevenden en teamleden – te vragen naar hun mening over effectief leiderschap en hun tevredenheid over het functioneren van de leider. Incidenten en crises vinden plaats in de publieke ruimte waardoor het evalueren van effectief leiderschap niet losgezien kan worden van het perspectief en opvattingen van burgers en de media.

---

<sup>16</sup> De wijze waarop gedupeerden zich geholpen voelen hangt af van de aanpak van de dreigingsblootstelling, schade verlies, de procedurele last van oplossingen, geboden erkenning en het bieden van hoop en het perspectief dat de toekomst beter zal zijn. Een deel van deze zaken gaat spelen naarmate de nafase of de sluimerende crisis vordert. Daarmee is het ook een uitdaging die verder gaat dan de focus van acute crisisteam (Dückers 2022).

## 2 Bevindingen

In dit hoofdstuk beantwoorden we de onderzoeksvraag van deze studie, namelijk: welke factoren zijn van invloed op multidisciplinair leiderschap binnen operationeel, tactisch en strategisch crisismanagement tijdens een incident of crisis?

Daarnaast onderscheiden we op hoofdlijnen de leiderschapstaken en vaardigheden per hiërarchisch niveau en identificeren vijf leiderschapsdimensies. Deze dimensies zijn relevant voor formele én informele leiders binnen crisismanagement. Het hoofdstuk wordt afgesloten met mogelijke vervolgactiviteiten voortbouwend op deze verkennende studie.

### 2.1 Multidisciplinair leiderschap: vier invloedrijke factoren

Deze studie toont dat vier factoren multidisciplinair leiderschap tijdens een crisis beïnvloeden, namelijk situationele factoren, omgevingsfactoren, leiderschaps- en teamfactoren. In onderstaande tabel 2.1 staat een overzicht van de factoren en bijbehorende variabelen; deze zijn onderling verweven. In de praktijk zullen crisisleiders: a) de situatie moeten inschatten, b) besef moet hebben van het grotere plaatje waarin zij acteren, c) over zelfkennis dienen te beschikken en d) gevoel moeten hebben bij de behoeften en verwachtingen van teamleden en daarop inspelen.

**Tabel 2.1 Factoren en variabelen die multidisciplinair leiderschap beïnvloeden**

Factoren	Variabelen
Situationele factoren	Type crisis, mate van dreiging, mate van urgentie, mate van onzekerheid, complexiteit en bekendheid, incidentlocatie en tijdstip, omvang en duur van de crisis, beschikbare capaciteit.
Omgevingsfactoren	Omvang van de crisisorganisatie, discretionaire bevoegdheid van crisisfunctionarissen ter plaatse, omvang en complexiteit van het crisisnetwerk, reacties, wensen en behoeften van gedupeerden reacties op en beoordeling van het optreden in de media, politiek en maatschappij.
Leiderschapsfactoren	Persoonlijkheid, vaardigheden en voorkeursstijl van leiders, het team waaraan leiding wordt gegeven.
Teamfactoren	Teamsamenstelling, de mate van ervaring, bereidheid en kunde van het team.

De meerwaarde van deze tabel is dat multidisciplinair leiderschap in een bredere context wordt geplaatst, d.w.z. in de totale omgeving waarin leiderschap wordt uitgeoefend (in plaats van de focus te leggen op één bijzonder aspect van leiderschap zoals de persoon en zijn of haar vaardigheden). De variabelen in dit kader zijn input voor het empirisch vervolgonderzoek op deze literatuurstudie en kunnen als kader dienen voor onderwijs.



## 2.2 Leiderschapstaken en -competenties

Duidelijk is dat de taken en verantwoordelijkheden van leiders binnen crisismanagement verschillen per hiërarchisch niveau. Voor crisisleiderschap op strategisch niveau (burgemeester of voorzitter veiligheidsregio) ligt de focus op het *richten* van de crisisrespons: vormgeven van de crisisstrategie. De crisisleider houdt zich bezig met de maatschappelijke effecten en nasleep van het incident of de crisis. Dit vraagt onder andere conceptueel denkvermogen, sensemaking en langetermijndenken van de crisisleider.

Voor crisisleiderschap op tactisch niveau (Operationeel Leider) ligt de focus op het *inrichten* van de crisisrespons. De crisisleider is de schakel tussen het operationele en strategische niveau. Het doel is om de organisatie zodanig in te richten dat de uitvoering kan handelen naar de strategie (top-down). Anderzijds is het de taak van tactisch leiders om verzoeken en signalen vanaf het operationele niveau door te vertalen naar strategische beslispunten (bottom-up). Dit vraagt onder andere bestuurlijke sensitiviteit en analytisch vermogen: het vertalen van knelpunten in de operationele respons naar bestuurlijke beslispunten, advisering en inlevingsvermogen van de crisisleider.

Voor crisisleiderschap op operationeel niveau (Leider CoPI) ligt de focus op het *verrichten* van de crisisrespons. De crisisleider begeleidt de operationele crisisrespons ter plaatse van het incident of de crisis en faciliteert de verschillende hulpdiensten hierbij. Dit vraagt onder andere vakinhoudelijke expertise, improvisatievermogen en stressbestendigheid van de crisisleider.

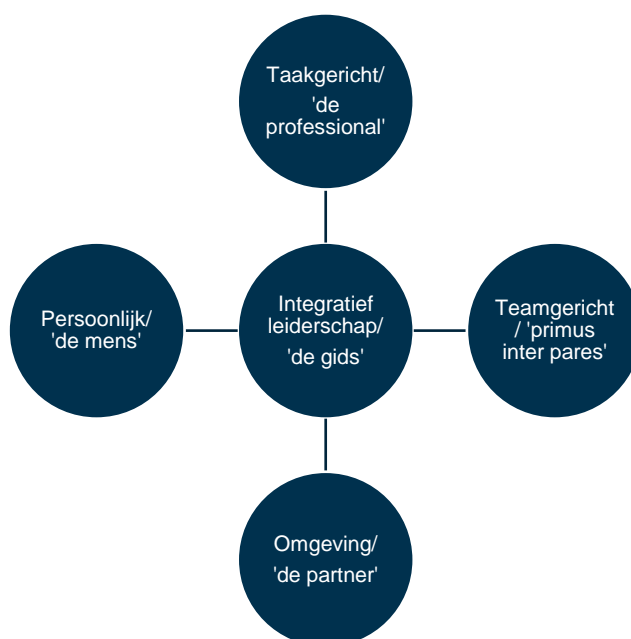
Wat betreft competenties van crisisleiders zien we veel overeenkomsten tussen het operationele, tactische en strategische niveau. Van elke crisisleider wordt verwacht dat hij (onder andere) stressbestendigheid, flexibel en besluitvaardig is, dat hij omgevingsbewustzijn, empathisch vermogen en oplossingsvermogen heeft, en dat hij helder communiceert, een veilige omgeving creëert en aandacht heeft voor zijn teamleden. Wel zal een operationeel leider een groter beroep doen op vakinhoudelijke (technische) kennis en vaardigheden, waar meer conceptuele vaardigheden belangrijker zijn voor strategisch leiderschap.

## 2.3 Multidisciplinair leiderschap: vijf dimensies

Op basis van deze studie kunnen enkele leiderschapsdimensies worden onderscheiden. Voor deze dimensies geldt dat ze relevant zijn voor elke formele én informele leider binnen crisismanagement, ongeacht rol en hiërarchische positie en ongeacht de uit te voeren (operationele, tactische of strategische) taken. Wel zullen het zwaartepunt en de exacte inhoudelijke invulling variëren, afhankelijk van de situatie, de persoon en de rol die de betreffende persoon binnen de crisisbeheersing vervult. We onderscheiden vijf dimensies:



**Figuur 2.3 Leiderschapsdimensies**



1. Taakgericht leiderschap (ofwel 'de professional'): deze vorm van leiderschap is gericht op de uitoefening van concrete taken en processen.
2. Teamgericht leiderschap (ofwel 'de primus inter pares'): deze vorm van leiderschap richt zich op de behoeften, verwachtingen en bereidheid van het team. Wat heeft het team nodig om zijn taken uit te kunnen oefenen en op welke wijze kan het leiderschap daarop inspelen?
3. Omgevingsgericht leiderschap (ofwel 'de partner'): deze vorm van leiderschap richt zich op de interacties met het bredere crisisnetwerk en de afstemming en dialoog met gedupeerden en samenleving.
4. Persoonlijk leiderschap (ofwel 'de mens'): deze vorm van leiderschap gaat over de leider zelf: Wie is hij als mens? Welke valkuilen, vaardigheden en voorkeursstijlen heeft deze persoon? Hoe zet hij zichzelf als instrument in?
5. Integratief leiderschap (ofwel 'de gids'): deze vorm van leiderschap heeft de verschillende dimensies van leiderschap volwaardig geïntegreerd in het handelingsrepertoire.

Crisisleiders en -professionals kunnen de vijf dimensies gebruiken om te reflecteren op hun eigen functioneren: in hoeverre zijn deze dimensies onderdeel van je handelingsrepertoire als leider en hoe schakel je tussen de verschillende dimensies?

## 2.4 Vervolg(activiteiten)

Deze verkennende literatuurstudie is het eerste deel van een onderzoek naar crisisleiderschap. Het geeft inzicht in vier factoren die crisisleiderschap beïnvloeden en biedt een basis voor het tweede deel van het onderzoek, namelijk het empirisch onderzoek naar multidisciplinair crisisleiderschap op operationeel niveau. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in drie veiligheidsregio's.

Naast dit vervolgonderzoek zien wij ook mogelijkheden voor andere vervolgactiviteiten naar aanleiding van deze verkenning.

- > **Onderzoek.** De vier factoren van invloed op crisisleiderschap kunnen individueel verder onderzocht worden (d.m.v. een literatuurstudie en/of empirisch onderzoek). Bijvoorbeeld, wat vraagt een flitsincident qua crisisleiderschap en is dit anders bij een langdurige crisis?
- > **Opleiding.** Het kader van de vier factoren die onderzocht zijn, kunnen als kader of 'bril' dienen om naar de lesstof van multidisciplinaire crisisleiders te kijken.
- > **Reflectie.** Dit onderzoek kan aanzet geven voor crisisfunctionarissen om nader over hun crisisleiderschap na te denken aan de hand van de onderzochte factoren en variabelen.

# Literatuurlijst

Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.

Benoiel, P., & Somech, A. (2015). The Role of Leader Boundary Activities in Enhancing Interdisciplinary Team Effectiveness. *Small Group Research*, 46(1), 83-124.

Bijlsma, T. (2015). *Crew Resource Management: Veilig en effectief samenwerking in teams*. Vakmedianet.

Bieneveld, N., & Grote, G. (2013). Speaking up in ad hoc multiteam systems: Individual-level effects of psychological safety, status, and leadership within and across teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(6), 930-945.

Boin, A., & 't Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63, 544-553.

Boin, R.A. (2017). *De grenzeloze crisis: Uitdagingen voor politiek en bestuur* [oratie]. Universiteit Leiden.

Boin, A., Kuipers, S., & Overdijk, W. (2013). Leadership in Times of Crisis: A Framework for Assessment. *International Review of Public Administration*, 18(1), 79-91.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure*. Cambridge University Press.

Boin, A., 't Hart, P., & Kuipers, S. (2018). The Crisis Approach in H. Rodríguez et al. (eds.), *Handbook of Disaster Research*, 23-38.

Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 17, 288-307.

DeChurch, L.A., & Marks, M.A. (2006). Leadership in Multiteam Systems. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 311-329.

De Jong, A., De Ruyter, J.C., & Lemmink, G.A.M. (2004). Antecedents and consequences of the service climate in boundary-spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.

De Koning, L., van Buul-Besseling, K., van Dongen, K., Huis in 't Veld, M., van Hemert, D., & Paulissen, R. (2012). *Multidisciplinair samenwerking voor veiligheid? Kijk eens in MIRROR!* TNO.

De Ruijter, A. (2011). *Politieleiderschap: Gewoon bijzonder of bijzonder gewoon?* [lectorale rede]. Politieacademie.

De Vries, B. (2016). *Burgemeesters in crisistijd: De invloed van context en persoonlijkheid op het leiderschap van de opperbevelhebber* [proefschrift]. Universiteit Leiden.

Domrose, J., van Duin, M., Gaspar, V., & Luesink, M. (2022). *De veiligheidsregio als verbinder: Een overkoepelende beschouwing van de rol van de veiligheidsregio's tijdens de coronacrisis*. NIPV.

Dückers, M.L.A. (2022). De beelden die ons bewegen, de voorspelbaarheid van de rampen die we samen creëren [oratie]. ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum en Rijksuniversiteit Groningen.

Evaluatiecommissie Wet veiligheidsregio's. (2020). *Evaluatie Wet veiligheidsregio's: naar toekomstbestendige crisisbeheersing en brandweezorg*.

Flin, R. (1996). *Sitting in the Hot Seat*. John Wiley & Sons.

Flin, R., O'Connor, P., & Crichton, M. (2008). *Safety at the Sharp End; A Guide to NonTechnical-Skills*. Ashgate.

Fraher, A. L. (2011). *Thinking through crisis*. Cambridge University Press.

Groenendaal, J., & Helsloot, I. (2016). A Preliminary Examination of Command and Control by Incident Commanders of Dutch Fire Services during Real Incidents. *Journal of Contingencies & Crisis Management*, 24(1), 2-13.

Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J., & Cavarretta, F.L. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897-919.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). 'Life cycle theory of leadership'. *Training and Development Journal*, 2, 6-34.

Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great Ideas. *Training & Development*, 42-47.

Hersey, P., Blanchard, K. H., & Natemeyer, W. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group & Organization Management*, 4(4), 418-428.

Hogan, R., Curphy, G.J., & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.

Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (1999). *Leadership: Enhancing the lessons of experience*. McGraw-Hill.

- IFV. (2019). *Kwalificatiedossier Leider commando plaats incident*.
- IFV. (2021). *Kwalificatiedossier operationeel leider*.
- Kalkman, J. (2020, October 27). *Frontline Workers in Crisis Management*. Oxford Research Encyclopedia of Politics.
- Kalkman, J.P. (2023). *Frontline Crisis Response- Operational Dilemma's in Emergency Services, Armed Forces and Humanitarian Organizations*. Cambridge University Press.
- Katz, R.L. (1955). Skills of an Efficient Administrator. *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Klein, G. (2011). *Streetlights and Shadows: Searching for the Keys to Adaptive Decision Making*. The MIT Press.
- Klein, K.J., Ziegert, J.C., Knight, A.P., & Xiao, Y. (2006). Dynamic Delegation: Shared, Hierarchical, and Deindividualized Leadership in Extreme Action Teams. *Administrative Science Quarterly*, 51, 590-621.
- Kuipers, S.L. (2023). *Erop of eronder: de organisatie in crisis* [oratie]. Universiteit Leiden.
- Madanchian, M., Hussein, N., Noordin, F., & Taherdoost, H. (2017). Leadership Effectiveness Measurement and Its Effect on Organization Outcomes. *Procedia Engineering* 181, 1043-1048.
- Mathieu, J. E., Marks, M. A., & Zaccaro, S. J. (2001). Multiteam systems. In N. Anderson et al. (Eds.), *Organizational psychology: Handbook of industrial, work and organizational psychology*, 289-313. Sage.
- Means, B., Salas, E., Crandall, B., & Jacobs, T.O. (1993). Training Decision Makers for the Real World. In G.A. Klein et al. (eds.), *Decision Making in Action: Models and Methods*, Ablex Publishing Corporation, 327-345.
- Moynihan, D.P. (2009). The Network Governance of Crisis Response: Case Studies of Incident Command Systems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(4), 895-915.
- Murphy, P., & Dunn, P. (2012). Senior leadership in times of crisis. *Noetic Notes*, 3(1), 1-11.
- OECD. (2013). OECD Risk Management: Strategic Crisis Management. *OECD Working Papers on Public Governance No. 23*.
- Orasanu, J., & Salas, E. (1993). Team Decision Making in Complex Environments. In G.A. Klein et al. (eds.), *Decision Making in Action: Models and Methods*, Ablex Publishing Corporation, 327-345.
- Osborn, R., Hunt, J., & Jauch, L. (2002). Toward a Contextual Theory of Leadership. *Leadership Quarterly*, 13(6), 797-837.

- Oyinlade, A.O. (2006). A Method of Assessing Leadership Effectiveness: Introducing the Essential Behavioral Leadership Qualities Approach. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 25-40.
- Rashid, F., Edmondson A.C., & Leonard, H.B. (2013). Leadership lessons from the Chilean mine rescue. *Harvard Business Review*, 7, 113-199.
- Resodihardjo, S.R. (2021). *Crisisnetwerken. Effectief en veerkrachtig opereren tijdens crises*. IFV.
- Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L.K. (2001). *Managing crises: threats, dilemmas, opportunities*. Charles C. Thomas.
- Rosenthal, U., Boin, A., Kleiboer, M., & Otten, M. (Red). (2001). *Crisis. oorzaken, gevolgen, kansen*, Kluwer. Alphen aan den Rijn.
- Rosenthal, U. (1984). *Rampen, Rellen, Gijzelingen: Crisisbesluitvorming in Nederland*. De Bataafse Leeuw.
- Rosenthal, U. (2009). Crises en crisismanagement. In E.R., Muller et al., *Crisis. Studies over crisis en crisisbeheersing*, 5-35. Kluwer.
- Salas, E., Cooke, C.J., & Rosen, M.A. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance: Discoveries and Developments. *Human Factors*, 50(3), 540-547.
- Salas, E., Prince, C., Baker, D.P., & Shrestha, L. (1995). Situation Awareness in Team Performance: Implications for Measurement and Training. *Human Factors*, 37(1), 123-136.
- Schoenberg, A. (2005). Do Crisis Plans Matter? A New Perspective on Leading During a Crisis. *Public Relations Quarterly*, 2-6.
- Schraagen, J.M.C., van Buul-Besseling, K., van Ruijven, T.W.J., & de Koning, L. (2015). *Een dynamisch oordeelsvormingproces; een beschrijvend onderzoek naar situationele oordeelsvorming in het crisismanagementdomein*. TNO.
- Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). A Leader's Framework for Decision Making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.
- Solansky, S.T. (2008). Leadership Style and Team Processes in Self-Managed Teams. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(4), 332-341.
- Stoker, J. (2005). *Leiderschap verandert* [oratie]. Rijksuniversiteit Groningen.
- Stoker, J. (2008). Effects of team tenure and leadership in self-managing teams. *Personnel Review*, 37(5), 564-582.
- Svensson, S., Cedergårdh, E., Mårtensson, O., & Winnberg, T. (2005). *Tactics, command, leadership*. Swedish Civil Contingencies Agency.

- 't Hart, P., Rosenthal, U., & Kouzmin, A. (1993). Crisis Decision Making: The Centralization Thesis Revisited. *Administration & Society*, 25(1), 12-45.
- Uhr, C. (2017). Leadership Ideals as Barriers for Efficient Collaboration During Emergencies and Disasters. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 25(4), 301-312.
- Van der Haar, S., Segers, M., & Jehn, K.A. (2013). Measuring the effectiveness of emergency management teams: scale development and validation. *International Journal of Emergency Management*, 9(3), 258-275.
- Van der Haar, S., Koeslag-Kreunen, M., Euwe, E., & Segers, M. (2017). Team Leader Structuring for Team Effectiveness and Team Learning in Command-and-Control Teams. *Small Group Research*, 48(2), 215-248.
- Van der Varst, L., Domrose, J., Berger, E., Luesink, M., Van der Spek, S., & Van Duin, M. (2022). *Toekomstverkenning Crisisbeheersing. Wendbare crisisbeheersing. Wen er maar aan*. NIPV.
- Van der Varst, L.P., Domrose, J., Luesink, M., & Gaspar, V. (2021). *Toekomstbestendig tactisch leiderschap in veiligheidsregio's*. IFV.
- Van Duin, M. (2011). *Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere* [lectorale rede]. NIFV.
- Van Duin, M. Wijkhuijs, V., & Jong, W. (2013). *Lessen uit crises en mini-crisis 2012*. Boom Lemma Uitgevers.
- Van Wart, M. (2004). A comprehensive model of organizational leadership: The leadership action cycle. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 6(4), 173-208.
- Van Wart, M., & Kapucu, N. (2011). Crisis Management Competencies: The case of emergency managers in the USA. *Public Management Review*, 13(4), 489-511.
- Vroom, V. H. (2000). Leadership and the decision-making process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Prentice Hall.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and decision making*. University of Pittsburgh Press.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62(1), 17-24.
- Wijkhuijs, V., & Van Duin, M. (2017). *Basisinformatie regionale crisisbeheersing*. IFV.

Wu, Y.L., Shao, B., Newman, A., & Schwarz, G. (2021). Crisis leadership: A review and future research agenda. *The Leadership Quarterly*, 32, 1-22.

Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 19, 708-722.

Zijderveld, H.J.T., & Kalkman, J.P. (2023). Emergent organizing: Origins and evolution of temporary crisis response organizations. *International Journal of Project Management*, 41(5), 1-12.