

Inhoudsopgave

Abstract	2
I Inleiding	3
1.1 Competenties	4
1.2 Persoonlijkheid	8
1.3 Meer ingrediënten voor de ideale crisisleider	11
1.4 Huidig onderzoek	13
2 Methode	17
2.1 Deelnemers en procedure	17
2.2 Meetinstrumenten	18
3 Resultaten	22
3.1 Correlaties	22
3.2 Competenties	22
3.3 Big Five	26
3.4 Positieve faalangst	29
3.5 Besluiteloosheid, manier van besluitvorming en samenwerking tijdens stress	30
3.6 Crisisleiders	32
4 Discussie	35
4.1 Persoonlijkheid versus competenties	35
4.2 Besluiteloosheid, manier van besluitvorming en samenwerking	37
4.3 Invloed van crisis	38
4.4 Andere belangrijke aspecten	38
4.5 Beperkingen van de studie	39
4.6 Wetenschappelijke en praktische implicaties	40
Referenties	42
Bijlagen	46
Bijlage 1: Formulier consultants	46
Bijlage 2: Vragenlijst en interesseformulier	47
Bijlage 3: Interview	54

Abstract

In deze studie is geprobeerd zicht te krijgen op de kwaliteiten van effectieve crisisleiders. Hiertoe zijn (crisis)competenties, *big five* persoonseigenschappen, positieve faalangst, manier van besluitvorming (eerst laten informeren versus direct handelen) en samenwerking (coöperatief versus directief) tijdens stress, besluiteloosheid en de mate van crisis in de huidige functie gemeten tijdens een assessment met als afhankelijke variabele de assessment uitslag. 93 respondenten hebben geparticipeerd, waaronder 47 leiders, 11 crisisleiders en 35 non-leiders. *Big five* persoonseigenschappen en (crisis)competenties (verbale communicatie bleek de belangrijkste predictor) blijken belangrijker te zijn bij (crisis)leiders dan bij non-leiders voor uitkomsten op het assessment. Respondenten die zich eerst goed laten informeren alvorens ze een beslissing nemen tijdens stressvolle situaties in het dagelijks leven waarin zij de leiding hebben, hebben het assessment beter gedaan. Uit interviews is naar voren gekomen dat de kwaliteiten voor effectief crisisleiderschap in de persoon zelf zitten en dat coöperatieve samenwerking en reflectieve besluitvorming de meeste resultaten opleveren. Besluiteloosheid en positieve faalangst leveren geen significante resultaten op.

This study tries to gain an insight into leadership qualities of effective crisis managers. During an assessment center, (crisis)competencies, the big five personality traits, facilitating anxiety, cooperation and decision-making under stress, determination in decision-making, and the frequency of crises occurring in the current job were measured against the dependent variable of the assessment result. 93 volunteers took part in the study, of which 47 held a leadership position, 11 were crisis managers, and 35 had no leadership position. The big five personal traits and the (crisis)competencies (verbal communication) turned out to be more important for the final assessment result for crisis managers and leaders, than for non-leaders. Volunteers who try to become fully informed about a situation before taking a decision during a stressful situation in their daily lives, appear to score better at the assessment. The interviews showed that the qualities of effective leadership in crisis situations are very much person-bound and that cooperation with others and reflective decision-making results in the best scores. Inability to make decisions and facilitating anxiety did not contribute significantly.

I Inleiding

In de wereld neemt het aantal crises toe. Naast de toename in frequentie, worden crises ook meer catastrofaal (Lerbinger, 1997). In deze tijd zijn crises eerst en vooral situaties van extreme collectieve stress zoals rampen, rellen, zinloos geweld, politieke en terroristische moorden en gezinsdrama's (Rosenthal, 2005). Een crisis is een serieuze bedreiging voor de bestaande en toekomstige basisstructuren en de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem (Boin, 't Hart, Stern & Sundelius, 2005; Boin, Kofman-Bos & Overdijk, 2004). De kenmerken van een crisis zijn een hoge mate van onzekerheid, stromen van complexe informatie, tijdsdruk en dreiging met als gevolgen stress en chaos (Crisis Onderzoek Team, 1998). Effectief crisismanagement, het geheel aan organisatorische, procedurele en materiële voorzieningen met als doel de organisatie voor te bereiden op crises, deze zo mogelijk te voorkomen en, bij het manifest worden van een crisis, de gevolgen ervan te beheersen (Knegtel, 2007), is heden ten dagen van wezenlijk belang. Yusko en Goldstein (1997) stellen dat een crisisleider cruciaal is voor de (positieve) afloop van een crisis.

Westland (2006) heeft, door middel van meningen te peilen van personen die zicht hebben op de competenties van een crisisleider, competenties in kaart gebracht die leiders tijdens crises dienen te beschikken om hun taken succesvol uit te voeren. Uit zijn onderzoek zijn acht belangrijkste competenties gekomen: beoordelingsvermogen, besluitvaardigheid, stressbestendigheid, analyseren, verbale communicatie, luisteren, zelfreflectie en charisma.

Persoonlijkheid zou ook van invloed kunnen zijn op effectief crisisleiderschap. Zo zijn er indirecte aanwijzingen dat de *big five* persoonlijkheidseigenschap extraversie een voordelige eigenschap is voor een leider om te bezitten tijdens stress/crises (de Jong, 2008; Vakola, Tsaousis en Nikolaou, 2004; Overduin en de Jong, 2003; Hogan, Curphy en Hogan, 1994). Daarnaast is er een indirecte aanwijzing dat de persoonlijkheidseigenschap positieve faalangst, het onder bedreigende en stressvolle omstandigheden beter kunnen functioneren dan onder normale condities het geval zou zijn, bij kan dragen aan effectief crisismanagement (de Jong, 1987).

Naast het bezitten van (crisis)competenties en het beschikken over een gunstige persoonlijkheid tijdens crisis is uit onderzoek gebleken dat leiderschapsstijl invloed heeft op effectief crisismanagement. Zo is uit het onderzoek van Mulder, de Jong, Koppelaar en Verhage (1986) veel consultatief overleg in dagelijkse omstandigheden versus een meer directief optreden, op grond van bevoegdheden, in crisissituaties significant gebleken. Uit onderzoek van Helmreich, Wilhelm, Klinect & Merritt (*in* Salas, Bowers & Edens, 2001) is

echter de consultatieve leidersschapsstijl effectiever gebleken tijdens crises in de cockpit dan de *top-down* benadering. De meningen zijn verdeeld over de vraag welke manier van besluitvorming het meest effectief is tijdens crises. Rosenthal (2005) heeft aan de hand van *case studies* geconcludeerd dat grondige informatieverzameling bijdraagt aan effectief crisismanagement, terwijl de competentie 'besluitvaardigheid', die Westland (2006) aan de hand van meningen van ervaringsdeskundigen belangrijk acht, de kwantiteit in plaats van de kwaliteit van beslissingen als definitie hanteert. 'Beoordelingsvermogen', een tweede competentie die Westland (2006) belangrijk acht voor effectief crisismanagement, benadrukt wel deze kwaliteit van beslissingen. Besluiteloosheid (Rassin, 2007; Ferrari & Dovidio, 2001; Frost & Shows, 1993) lijkt geen positieve eigenschap te zijn voor een leider om te bezitten, al zijn hier slechts indirecte aanwijzingen voor te vinden.

In deze studie wordt geprobeerd beter zicht te krijgen op de relatieve bijdrage van competenties, persoonseigenschappen, manieren van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen) en samenwerking (coöperatief versus directief) en van het fenomeen besluiteloosheid op de effectiviteit van (crisis)leiders. Wat we daarbij al weten is dat persoonlijkheid zowel als competenties een rol kunnen spelen bij effectief (crisis)leiderschap. Wat we nog niet weten is welke persoonseigenschappen c.q. competenties zich hierbinnen onderscheiden en daadwerkelijk zorgen voor deze relatieve bijdrage. Daarnaast zijn tot op heden de meningen verdeeld over de invloed van informatieve versus directieve besluitvorming en over coöperatieve versus directieve samenwerking op effectief (crisis)leiderschap. In dit onderzoek wordt gekeken naar de onderlinge samenhang van al deze predictoren en naar de voorspellende geschiktheid van leiders, in het bijzonder crisisleiders. Daartoe hebben er 47 leiders, 35 non-leiders en 11 crisisleiders meegedaan aan een assessment waarbij gekeken is naar hun prestaties tijdens dit assessment.

I.1 Competenties

Definitie

Er heerst grote verwarring over de definitie van het begrip competentie (Deist & Winterton, 2005). Volgens hen is het begrip daarentegen wel nuttig, gezien deze term het gat dicht tussen educatie en zogenaamde *job requirements*. Deist en Winterton (2005) zien het begrip competentie, evenals Abraham, Karns, Shaw en Mena (2001) en Overduin en de Jong (2003), als een verzameling van kennis, vaardigheden en attitudes die men moet bezitten om een bepaalde functie uit te kunnen oefenen. Het bezitten van de benodigde competenties heeft namelijk invloed op goede en/of zelfs uitstekende prestaties (Boyatzis, 1982; Abraham et al.,

2001; Young & Dulewicz, 2005). Dit komt terug in de definitie die Schoemaker (2002) hanteert bij het begrip competentie. Volgens hem is een competentie een persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan het succesvol functioneren van de organisatie en daarmee aan het realiseren van organisatiedoelen. Competenties zijn, in tegenstelling tot persoonseigenschappen, persoonskenmerken die aan te leren en veranderbaar zijn (Larsen & Buss, 2002). Overduin en de Jong (2003) zijn echter niet zo positief over het begrip. Zij stellen onder andere dat competenties onderling grote overlap (hoge correlaties) vertonen en dat beoordelingen van competenties wisselende kwaliteit vertonen. Dit maakt het moeilijk om de verschillende competenties van elkaar te onderscheiden. Met deze kritische noot in het achterhoofd worden de verschillende competenties die in deze studie onderzocht worden hieronder nader besproken.

De betekenis van de competenties

Besluitvaardigheid, een essentiële competentie voor crisisleiders volgens onderzoek van Westland (2006), is het beschikken over de bereidheid en vaardigheid om zelf besluiten te nemen, knopen durven door te hakken en/of zichzelf op iets vast te leggen ook als nog niet alle hiertoe benodigde informatie vast staat (Interselect, 2006). Boin, Kofman-Bos en Overdijk (2004) benadrukken het belang van snelle besluitvorming tijdens crises. Vaak wordt er gesproken over de zogenaamde 'crisis na de crisis' welke binnen de perken gehouden kan worden door middel van deze snelle besluitvorming, aldus case studies van Boin et al. (2004). Ook ervaringsdeskundige en burgemeester van Amsterdam, Job Cohen, zegt over de periode van de moord op Theo van Gogh dat het erg belangrijk is om aandacht te besteden aan deze zogenaamde 'crisis na de crisis' (Jong & Johannink, 2005). Garcia (2006) spreekt zelfs over een *golden hour* na de crisis. Binnen dit 'gouden uur' moeten belangrijke besluiten genomen zijn zodat er snel duidelijkheid verschaft kan worden aan de media, duidelijkheid over de crisis zelf én wat er al gedaan/besloten is om deze in te perken, zodat de schade van de crisis hersteld kan worden. Als de respons op een crisis te lang op zich laat wachten kan dit volgens Garcia (2006) een grotere schade aanrichten dan de crisis zelf. De voormalige CEO van Chrysler, Lee Iacocca, sluit zich aan bij het belang van snelle besluitvorming tijdens een crisis: 'Zelfs een juiste beslissing is verkeerd als hij te laat wordt genomen' (Knegtel, 2007) en ook Staal (2005) is van mening dat het nemen van kritieke beslissingen, ook wanneer nog niet alle feiten bekend zijn, een onderdeel is van effectief crisismanagement. Tenslotte stellen Boin, 't Hart, Stern en Sundelius (2005) dat het negeren van een crisis kan leiden tot een nog grotere crisis, mede

doordat er in dit geval te laat belangrijke beslissingen worden genomen.

Beoordelingsvermogen, één van de zeer belangrijke competenties voor een effectieve crisisleider volgens onderzoek van Westland (2006), is het in staat zijn om, op basis van beschikbare informatie, gegevens en mogelijke handelingen tegen elkaar af te wegen en te komen tot realistische conclusies (Interselect, 2006).

Mensen die de derde competentie, *stressbestendigheid*, bezitten kunnen effectief blijven presteren onder tijdsdruk, bij tegenslag, teleurstelling of tegenspel. Daarbij zullen zij kalm en in proportie met het belang van de zaak reageren (Interselect, 2006).

Analyseren, de vierde competentie, is het in staat zijn om complexe informatie te interpreteren en/of te doorgronden om vervolgens belangrijke problemen en oorzaken te onderkennen (Interselect, 2006).

Verbale communicatie is het vermogen om, door middel van het mondeling gebruik maken van woorden, begrijpelijk en duidelijk informatie, ideeën en opvattingen over te dragen (Interselect, 2006). Goede en duidelijke communicatie tijdens crises is volgens crisiscommunicatieadviseur Gruwel (2008) cruciaal voor effectief crisismanagement.

Mensen die goed kunnen *luisteren* zijn in staat om belangrijke boodschappen op te pikken uit mondelinge communicatie, om aandacht en ruimte te geven aan gesprekspartners en om op reacties in te gaan en waar nodig door te vragen (Interselect, 2006). De twee bovengenoemde competenties, verbale communicatie en luisteren, zijn zeer van belang in crisissituaties gezien crisisleiders zich voortdurend goed moeten laten informeren en zelf informatie moeten verstrekken aan de buitenwereld indien ze effectief willen handelen (Rosenthal, 2005).

Communicatie met de media kan hier ook onder vallen, waarbij ontkenning van de situatie volgens Garcia (2006) een van de valkuilen is in het reageren op een crisis. Deze ontkenning, evenals misleiding en halve waarheden in de media naar voren brengen, zorgt voor ineffectief crisismanagement en kan de situatie alleen maar erger maken (Garcia, 2006; Boin et al., 2005).

Dit betekent dat authenticiteit, waaronder standvastigheid valt (zich houden aan de feiten en zich niet laten meeslepen door indrukken en geruchten), een belangrijke eigenschap is voor een effectieve crisisleider (Rosenthal, 2005). Tot slot beweert ervaringsdeskundige burgemeester Opstelten van Rotterdam ten tijde van de moord op politicus Pim Fortuyn dat toneelspel dodelijk is en echtheid ontzettend belangrijk (Jong & Johannink, 2005).

De zevende competentie, *zelfreflectie*, is de vaardigheid om het eigen handelen aan een kritisch onderzoek te onderwerpen en daar consequenties uit te trekken voor toekomstige handelen (Interselect, 2006). Volgens *case studies* van Prof. Dr. Uri Rosenthal (2005), voorzitter Crisis Onderzoeks Team (COT), het Instituut voor Veiligheid- en Crisismanagement, zijn

crisisleiders effectief als ze reflecteren voordat ze actie ondernemen. Vooraanstaande crisisleiders zijn tevens bereid en in staat tot leren, en staan open voor verbetering (Rosenthal, 2005), allen kwaliteiten die onder de competentie zelfreflectie vallen.

Charisma/impact is de laatste essentiële competentie volgens Westland (2006) voor een leider om te bezitten tijdens crises. Deze competentie meet het vermogen om emotionele binding van de teamleden aan de leider en identificatie met hem of haar op te wekken (Interselect, 2006).

Volgens Rosenthal (2005) is empathie ook een essentiële eigenschap als effectieve crisisleider zijnde. Dit houdt volgens hem meer in dan het uitspreken van medeleven met nabestaanden: het invoelen van geschokt vertrouwen en het vermijden van bureaucratie in de periode na de crisis zijn hier ook onderdeel van. Burgemeester Opstelten (Jong & Johannink, 2005) stelt tevens dat ten tijde van de moord op politicus Pim Fortuyn empathie en solidariteit tonen erg belangrijk bleek en beweert daarbij dat solidariteit een kerncompetentie is tijdens crises. Om deze redenen wordt ook de factor empathie, onder de noemer *sensitiviteit* (gedrag dat duidt op het hebben van aandacht voor de gevoelens, behoeften en wensen van de ander, Interselect, 2006) meegenomen in dit onderzoek.

Ten slotte worden ook *flexibiliteit*, het vermogen om stijl en aanpak te wijzigen ten einde een bepaald doel te bereiken (Interselect, 2006), en assertiviteit, onder de noemer *initiatief*, meegenomen in het huidige onderzoek naar effectief crisismanagement. Initiatief is het initiëren van handelingen of activiteiten die datgene wat verwacht mag worden overstijgen. Er wordt meer zelf gestart dan passief afgewacht (Interselect 2006). Uit onderzoek van Jentsch en Smith-Jentsch (*in* Salas, Bowers & Edens, 2001) kunnen vliegtuigrampen voorkomen worden als de hoofdofficier zich assertief opstelt. Assertieve teamleden kunnen levensbedreigende fouten voorkomen en zo de effectiviteit van het team verhogen. Dit lijkt in eerste instantie in tegenspraak met de resultaten uit het onderzoek van Helmreich, Wilhelm, Klinect en Merritt's (*in* Salas et. al., 2001): dat coöperatieve samenwerking essentieel is voor effectief crisismanagement. Echter, in tweede instantie kunnen deze twee aspecten wellicht goed samengaan: om assertief te durven zijn zou er een sfeer nodig kunnen zijn van vertrouwen. Vandaar een interessante competentie om in dit onderzoek mee te nemen.

De meeste van deze competenties zijn ook belangrijk in regulier leiderschap. Zo pleit Schieffer (2006), werkzaam bij het *Centre of Excellence for Leadership and Learning* in Duitsland, voor zogenaamde *co-creative leadership*, een vorm van transformationeel leiderschap waar communicatie hoog in het vaandel staat om zo tot collectieve oplossingen en besluiten te komen. Besluiten nemen is volgens Yukl (2006) één van de belangrijkste taken die managers hebben en volgens Deepak Chopra (2008), schrijver en grootvizeer van de spiritualiteit, is goed

leiderschap haalbaar door op je gemak te zijn met chaos, aangezien chaos de oorsprong van het bestaan is, wat stressbestendigheid impliceert in competentie termen. Boyatzis (1982) ziet in zijn onderzoek naast besluitvaardigheid ook charisma, verbale communicatie en zelfreflectie als belangrijke competenties benodigd voor prestatie op managementgebied.

Ondanks deze overeenkomsten gaat het huidige onderzoek er vanuit, dat leiders tijdens stressvolle situaties (zogenaamde crisisleiders) de elf bovengenoemde competenties (die in dit onderzoek gescoord worden door consultants die het assessment afnemen en tevens beoordelen) aan de hand van observaties van gedrag tijdens twee a drie werkgerelateerde rollenspellen, nodig hebben om effectief te kunnen handelen, meer dan tijdens regulier leiderschap.

1.2 Persoonlijkheid

Big Five

In dit onderzoek worden vijf persoonseigenschappen onderzocht in relatie tot effectief crisismanagement: de zogenaamde *Big Five*, die gemeten worden middels een persoonlijkheidsvragenlijst die kandidaten op een computer maken tijdens de assessment dag en waarvan de consultants die het assessment afnemen en beoordelen de resultaten onder ogen krijgen. Dit zijn achtereenvolgens (de Raad & Doddema-Winsemius, 2006):

- Extraversie versus Introversie
- Vriendelijkheid versus Onvriendelijkheid
- Consciëntieusheid versus Onzorgvuldigheid
- Emotionele stabiliteit versus Neuroticisme/Instabiliteit
- *Openness to experience*, ook wel intellectuele autonomie genaamd, versus Afhankelijkheid.

Dit zijn eigenschappen die redelijk stabiel zijn, consistent in verschillende situaties en redelijk onveranderbaar (Larsen & Buss, 2002).

Mensen die extravert zijn, zijn sociaal, assertief, actief, praten graag en vinden het leuk om nieuwe mensen te ontmoeten en nieuwe plekken te bezoeken (Overduin & de Jong, 2003; Larsen & Buss, 2002). Vriendelijkheid is het meedenken en/of voelen in de gedachten en ervaringen van anderen (Interselect, 2006). 'Vriendelijke' mensen hebben tevens de neiging om flexibel, vertrouwend, goedaardig, coöperatief en tolerant te zijn (Overduin & de Jong, 2003) en consciëntieuze types werken nauwkeurig en hard, hebben oog voor detail en zijn georganiseerd en verantwoordelijk (Interselect, 2006; Hogan, Curphy & Hogan, 1994).

Emotionele stabiliteit is het vermogen om de eigen emoties en stemmingswisselingen stabiel te houden en deze eigen emoties zijn niet snel angstig, depressief, boos, beschaamd, bezorgd of onzeker (Overduin & de Jong, 2003; Interselect, 2006). Het mag duidelijk zijn dat een laag niveau van emotionele stabiliteit je vatbaar maakt voor de effecten van stressvolle omstandigheden en om die reden is deze persoonlijkheidseigenschap van belang voor effectief crisisleiderschap. *Openness to experience* is de mate waarin iemand open staat voor nieuwe ervaringen en de neiging heeft om fantasierijk, nieuwsgierig, origineel, ruimdenkend en intelligent te zijn (Overduin & de Jong, 2003; Interselect, 2006).

De Jong (2008) heeft in onderzoek gevonden dat extravertie een belangrijke eigenschap is voor leiders om te bezitten in stressvolle omstandigheden. Zo blijken leraren die de eigenschap extravertie bezitten beter een klas met lastige leerlingen aankunnen dan leraren die deze eigenschap minder bezitten. Volgens de *case studies* van de Raad en Doddema-Winsemius (2006) zijn er zelfs meer extraverte dan introverte leiders. Onderzoek van Vakola, Tsaousis en Nikolaou (2004) wijst uit dat mensen die hoog scoren op de eigenschappen extravertie, *openness to experience*, vriendelijkheid en consciëntieusheid positiever tegenover organisatieveranderingen staan dan mensen die minder hoog op deze eigenschappen scoren. Gezien organisatieveranderingen gepaard gaan met stress, is dit een bevinding die impliceert dat dit voordelige persoonlijkheidseigenschappen zijn om te bezitten tijdens stress. Hogan, Curphy en Hogan (1994) hebben in hun artikel geprobeerd om onderzoeken uit het verleden over leiderschap meer toegankelijk en makkelijker interpreteerbaar te maken aan de hand van veelvoorkomende vragen te beantwoorden gebaseerd op deze onderzoeken uit het verleden. Ze vinden een gelijknamige relatie tussen persoonlijkheid, namelijk de eigenschappen extravertie, vriendelijkheid en emotionele stabiliteit, en effectief leiderschap, óók tijdens stress. Overduin en de Jong (2003) stellen dat een *top-down* benadering in crisisomstandigheden veelal inadequaat is en dat in die omstandigheden juist een open uitwisseling tussen leider en medewerkers noodzakelijk is voor een goed resultaat. Bij deze zogenaamde consultatieve leiderschapsstijl ligt de nadruk op wederzijdse beïnvloeding op grond van inhoudelijke argumenten in plaats van formele posities en is er aandacht voor de individuele medewerker, zijn behoeften en drijfveren. Deze effectieve leiderschapsstijl tijdens crises vraagt om een hoge score op extravertie en vriendelijkheid.

Positieve faalangst

Stress kan, naast een negatief effect (stress kan ervoor zorgen dat men zich focust op de korte termijn; men vaker oud gedrag in plaats van nieuw aangeleerd, vaak meer effectief, gedrag

vertoont; dat aandacht op één ding wordt gericht omdat men het grote geheel niet kan overzien; dat men sneller geïrriteerd is en zich vaker beroept op stereotypen en/of fantasieën (Boin et al., 2005)), ook een positief effect hebben op prestaties. Dit is het geval bij *facilitating anxiety* oftewel positieve faalangst. Angst is aanwezig als een individu een discrepantie ervaart tussen het ideale zelf en het huidige zelf (Mor, Day, Flett & Hewitt, 1995), wat het geval kan zijn tijdens stress. Mensen die positieve faalangst bezitten kunnen onder bedreigende en stressvolle omstandigheden beter functioneren dan onder normale condities het geval zou zijn. Dit in tegenstelling tot negatieve faalangst waarbij mensen angst ervaren omdat ze bang zijn om te falen. Stress zorgt er in dit geval voor dat mensen minder presteren dan dat ze in werkelijkheid kunnen (Alpert & Haber, 1960).

Patterson, O'Sullivan en Spielberger (1980) noemen, net als Vagg, Spielberger en O'Hearn (1980) en Flett, Hewitt, Endler en Tassone (1995) het verschil tussen zogenaamde *state* en *trait anxiety*. *State anxiety* is een tijdelijk angstgevoel op een bepaald moment in een bepaalde situatie terwijl *trait anxiety* een stabiel gevoel van angst is wat altijd in een persoon aanwezig is. Positieve faalangst is een *trait anxiety*, een stabiele persoonlijkheidseigenschap. Toch is positieve faalangst, ondanks dat het een persoonlijkheidseigenschap is, in zekere mate aan te leren. Dat hebben onder andere Deffenbacher, Michaels, Michaels en Daley (1980) in hun onderzoek gevonden door middel van een angsttraining te geven die zorgde voor een verlaging van negatieve faalangst en een verhoging van positieve faalangst. Dit laatste betekent overigens niet dat een verlaging van negatieve faalangst *automatisch* gepaard gaat met een verhoging van positieve faalangst en vice versa. De Jong (1987) heeft in zijn studie naar het functioneren van 96 mannelijke ondernemers en managers onder stress gevonden dat ondernemers met een hoge score op positieve faalangst een extreem lage score op depressiviteit hebben. Daarbij is het niet zo dat ondernemers die een lage score op positieve faalangst hebben een risico voor depressie vormen, echter een hoge score op positieve faalangst werkt bij ondernemers in het voordeel. Gezien depressiviteit samen hangt met ineffectief functioneren op de werkvloer, kan voorzichtig gesteld worden dat ondernemers met een hoge score op positieve faalangst effectief functioneren op hun werk. Het resultaat van het voordeel van het bezitten van de eigenschap positieve faalangst werd niet bij managers gevonden, hetgeen kan impliceren dat het bezitten van de persoonlijkheidseigenschap positieve faalangst belangrijker wordt naarmate de eisen van het beroep hoger worden. Ondernemers moeten immers vaak snel beslissingen nemen onder grote tijdsdruk bij een toch al zware werklast, overigens een overeenkomst met crisisleiders.

In dit onderzoek wordt positieve faalangst gemeten middels een voor dit onderzoek ontworpen *self-report* vragenlijst die kandidaten tijdens het assessment invullen, maar waarvan

alleen de onderzoeker de resultaten onder ogen krijgt.

1.3 Meer ingrediënten voor de ideale crisisleider

Manier van besluitvorming: eerst laten informeren versus direct handelen

Rosenthal (2005), ziet de competentie besluitvaardigheid als iets dat meer is dan snel beslissen. Het gaat volgens hem vooral om het nemen van doordachte, verantwoorde besluiten. Goede crisisbesluitvormers zijn in staat situaties en scenario's snel te doordenken. Dit laatste impliceert dat ook een zekere mate van kennis van zaken aanwezig moet zijn om effectief beslissingen te kunnen nemen en dat intelligentie ook niet onbelangrijk is. Er is overigens gebleken dat zeker op strategisch niveau de afwezigheid of het onvoldoende gebruik van kennis kan leiden tot rampen voor de organisatie (Overduin & de Jong, 2003), én tot fatale fouten in de cockpit (Helmreich, Wilhelm, Klinect & Merritt, in Salas, Bowers & Edens, 2001). Volgens Rosenthal (2005) zijn handelingen als onmiddellijk met de vuist op tafel slaan en op alle beschikbare knoppen drukken voorbeelden van hoe het juist helemaal mis kan gaan. Leaders moeten tijdens crises volgens Rosenthal (2005) vertrouwen hebben in de uitvoering, dat wil zeggen in de operationele diensten die op de plek des onheil zijn, en de eerste 24 uur kritieke beslissingen aan hen overlaten terwijl ze zich zelf beperken tot het zich goed laten informeren. Ervaringsdeskundige Giuliani (2002), burgemeester van New York ten tijde van de 9/11 ramp, heeft een motto wat hierop lijkt aan te sluiten: *reflect before you decide*, oftewel: *reflect before you act*. Alle literatuur zijn het er over eens dat er snel opening van zaken moet worden gegeven. Er moet direct duidelijkheid verschaft worden aan de rest van de wereld over de crisis, en tijdens het verstrekken van deze informatie moet men eerlijk (liegen is een valkuil), authentiek en standvastig zijn én verantwoordelijkheid nemen voor eigen daden, genomen beslissingen en eventuele fouten, welke dan weer snel gecorrigeerd moeten worden (Volkskrant, 2008; Knegtel, 2007; Garcia, 2006; Rosenthal, 2005; Staal, 2005; Boin et. al, 2005; Jong en Johannink, 2005; Giuliani, 2002).

De verschillende meningen over de manier van besluitvorming (uit onderzoek van Westland (2006) heeft de competentie besluitvaardigheid zoals eerder besproken tenslotte een andere, snellere, lading) tijdens crises is interessant en wordt daarom in deze studie nader onderzocht aan de hand van de eerder genoemde voor dit onderzoek ontworpen *self-report* vragenlijst waarvan alleen de onderzoeker de resultaten onder ogen krijgt (keuze uit direct handelen tijdens stressvolle situatie/crisis waarin leiding moet worden genomen versus zich eerst goed laten informeren) en aan de hand van observaties (de competentie besluitvaardigheid wordt, net als alle andere competenties, gescoord aan de hand van geobserveerd gedrag in

meerdere rollenspellen).

Manier van samenwerking: coöperatief versus directief

De eerder genoemde effectieve leiderschapsstijl tijdens stress volgens Overduin en de Jong (2003) is terug te vinden in de interactie tussen captain en zijn bemanning in de cockpit onder crisismoments. Uit *case studies* blijkt dat als de captain tijdens een crisis samenwerkt met zijn bemanning op basis van vertrouwen de crisis effectiever op wordt gelost dan als de captain een *top-down* leiderschapsstijl zou hanteren, waarbij hij orders geeft aan zijn bemanning in plaats van op samenspraak gebaseerde beslissingen te nemen (Helmreich, Wilhelm, Klinec & Merritt in Salas, Bowers & Edens, 2001). Rosenthal (2005), die als voorzitter van het COT veel crises evalueert, kan zich hierin vinden. Hij stelt dat *teamwork* ontzettend van belang is in crisissituaties. Collegiale besluitvorming kan heel nuttig zijn omdat dat volgens Rosenthal (2005) *commitment* oplevert, wat in crisissituaties hard nodig is. Essentieel voor een goede samenwerking is doeltreffende communicatie: het stellen van de juiste vragen en bereid zijn te luisteren, twee competenties die ook Westland (2006) als essentieel beschouwt. Samenwerking, onder andere het dulden van tegenspraak, is tevens van belang om *groupthink*, het oordeel van de leider blind volgen ook al slaat deze een domme koers in, te voorkomen, een gevaar wat onder hectische omstandigheden voortdurend op de loer ligt (Rosenthal, 2005).

De bevindingen van Mulder, de Jong, Koppelaar en Verhage (1986) lijken tegenovergesteld aan de bovengenoemde bevinding. In hun onderzoek werden 125 mannelijke leiders beoordeeld op hun managementkwaliteiten door zowel medewerkers als superieuren aan de hand van vragenlijsten respectievelijk evaluatieformulieren. Zij vonden significante verschillen in effectieve leiderschapsstijlen tijdens non-crisissituaties versus crisissituaties, namelijk veel consultatief overleg in dagelijkse omstandigheden versus een meer directief optreden, op grond van bevoegdheden, in crisissituatie.

Samenwerking lijkt aan de hand van bovengenoemde (soms tegengestelde) literatuur een interessante variabele om mee te nemen in dit onderzoek, en wordt gemeten middels de voor dit onderzoek ontworpen *self-report* vragenlijst.

Besluiteloosheid

Wat tevens interessant lijkt om te onderzoeken is het fenomeen besluiteloosheid. Zoals eerder besproken is besluiten nemen tijdens crises van cruciaal belang en daarnaast is er tijdens crises sprake van tijdsdruk, stromen van complexe informatie en een hoge mate van onzekerheid

(Crisis Onderzoeks Team, 1998) allemaal factoren die eventueel aanwezige besluiteloosheid kunnen versterken (Rassin, 2007). Mensen die besluiteloos zijn hebben volgens een onderzoek van Frost en Shows (1993) meer tijd nodig om keuzes te maken. Dit kan enerzijds positief opgevat worden, aangezien men dan minder kans heeft op impulsieve beslissingen gebaseerd op onvoldoende informatie (besluiteloze mensen hebben tevens een vergrote behoefte naar informatie; Rassin, 2007) maar blijkt in de praktijk vaak negatief uit te pakken. Dit heeft te maken met het feit dat mensen die besluiteloos zijn vaker beslissingen willen uitstellen of zelfs vermijden (Frost & Shows, 1993) en daarnaast selectief op zoek gaan naar informatie over het geprefereerde alternatief wat leidt tot een zogenaamde tunnelvisie (Ferrari & Dovidio, 2001). Tevens blijken besluiteloze mensen vaker achteraf te twijfelen aan hun gemaakte keuze en willen deze beslissing, indien mogelijk, vaker dan anderen alsnog veranderen (Rassin, 2007).

Besluiteloosheid wordt in dit onderzoek gemeten aan de hand van de voor dit onderzoek ontworpen *self-report* vragenlijst waarin ook de variabelen positieve faalangst, manier van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen) en manier van samenwerking (coöperatief versus directief) gemeten worden en waarvan alleen de onderzoeker de resultaten onder ogen krijgt.

1.4 Huidig onderzoek

De vraag naar de ideale crisisleider is onmogelijk te beantwoorden, omdat deze niet bestaat. Rosenthal (2005) stelt dat de ideale leider in Frankrijk in Nederland deerlijk zou falen en dat de ideale leider na een plotselinge aanslag met duizenden doden in een metropool een heel ander type is dan de ideale leider in een land dat na verloop van tijd gewend is geraakt aan reeksen bloedige aanslagen. De ideale (crisis)leider is met andere woorden afhankelijk van de situatie en rol. Daarnaast hebben crisisleiders overeenkomstige kwaliteiten met reguliere leiders. Normale leiders kunnen immers ook in stressvolle situaties terechtkomen, al verschilt de mate van stress in deze gevallen uiteraard met die van een crisis. Toch wordt in dit onderzoek geprobeerd een aantal essentiële competenties, persoonseigenschappen (*big five* en positieve faalangst), manieren van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen) en samenwerking (coöperatief versus directief) tijdens stress en het fenomeen besluiteloosheid te onderzoeken om de vraag naar de ideale crisisleider wellicht iets beter beantwoordbaar te maken.

Aangezien stress een kenmerk is van crises, richt dit onderzoek zich op leiderschap, van reguliere leiders én van crisisleiders, tijdens stress. Ook worden er non-leiders meegenomen in dit onderzoek om goed zicht te kunnen krijgen op de eventuele verschillen van de onderzochte

variabelen. De dataverzameling van deze variabelen gebeurt tijdens assessment dagen en de afhankelijke variabele is de uitkomst van het assessment: hoe goed/slecht dit is gedaan. Jones en Whitmore (1995) hebben in hun onderzoek aangetoond dat assessments weliswaar invloed hebben op de manier waarop kandidaten naar zichzelf kijken, maar ze bleken geen voorspellende waarde te hebben op daadwerkelijke ontwikkelactiviteiten. Het belang van ervaring, training en oefening voor effectief crisismanagement (Zach, Raviv en Inbar, 2007; Rosenthal, 2005; Boin et al., 2005; Boin et al., 2004; Giuliani, 2002; Yusko & Goldstein, 1997; Driskell & Salas in Gal & Mangelsdorff, 1991) lijkt haaks te staan op deze bevindingen. Bovendien verhoogt het gebruik van assessments (inclusief rollenspellen en vragenlijsten) de incrementele validiteit gezien er verschillende meetmethoden worden gehanteerd waardoor competentie metingen tijdens crisissimulaties effectiever zijn dan wanneer alleen de uitkomsten worden gemeten (Yusko & Goldstein, 1997). Schmidt en Hunter (1998) hebben in hun onderzoek deze incrementele validiteit niet gevonden. Uit hun onderzoek is gebleken dat intelligentietests over de grootste predictieve validiteit beschikken (dat wil zeggen dat ze de grootste voorspeller zijn voor toekomstig functioneren) en dat assessment centers daar niet veel validiteit aan kunnen toevoegen (dit kan zijn omdat er vaak al een intelligentietest in het assessment center is opgenomen). Daarentegen geven assessment centers volgens Schmidt en Hunter (1998), in tegenstelling tot wat Jones en Whitmore (1995) gevonden hebben, wel inzicht in de ontwikkelmogelijkheden van de kandidaat en kunnen ze promotie en managementgroei voorspellen.

Tot op heden werden crisisleiders meestal beoordeeld op het verloop van het proces van de crisis. Dit onderzoek onderscheidt zich van andere studies en zal een wetenschappelijke bijdrage leveren op het gebied van crisismanagement door naar de (crisis)leider zelf te kijken. De centrale vraag luidt dan ook: 'Wat is de relatie tussen de competenties en de persoonlijkheid van (crisis)leiders en welke rol spelen manier van besluitvorming en samenwerking en de factor besluiteloosheid bij effectief crisismanagement?' Wat we daarbij al weten is dat persoonlijkheid zowel als competenties een rol kunnen spelen bij effectief (crisis)leiderschap. Wat we nog niet weten is welke persoonseigenschappen c.q. competenties zich hierbinnen onderscheiden en daadwerkelijk zorgen voor deze relatieve bijdrage. Daarnaast zijn tot op heden de meningen verdeeld over de invloed van informatieve versus directieve besluitvorming en over coöperatieve versus directieve samenwerking op effectief (crisis)leiderschap. In dit onderzoek wordt gekeken naar de onderlinge samenhang van al deze predictoren en naar de voorspellende geschiktheid van leiders, in het bijzonder crisisleiders.

De eerste hypothese heeft betrekking op het belang van competenties en gaat uit van de bevindingen uit het onderzoek van Westland (2006), welke deze competenties heeft getoetst aan de hand van meningen van ervaringsdeskundigen. In dit onderzoek gaan we ze toetsen bij (crisis)leiders en non-leiders in de praktijk.

- Respondenten die de competenties beoordelingsvermogen, besluitvaardigheid, stressbestendigheid, analyseren, verbale communicatie, luisteren, zelfreflectie, charisma, flexibiliteit, sensitiviteit en initiatief bezitten zullen het assessment gemiddeld beter doen dan respondenten die deze competenties minder/niet bezitten.

Om het belang van persoonlijkheid van (crisis)leiders en de relatie met competenties in kaart te brengen zijn hypothesen twee en drie opgesteld:

- Het in meer of mindere mate bezitten van bepaalde persoonseigenschappen, met name extraversie, uit de *big five* en/of het bezitten van de eigenschap positieve faalangst hebben een positieve relatie met de assessment uitslag.
- Persoonlijkheid is belangrijker voor effectief crisismanagement dan aan te leren competenties. Persoonlijkheid zal hierom ook op de beoordeling van assessments meer invloed hebben dan de competenties.

Aangezien er in dit onderzoek speciale aandacht wordt besteed aan de manieren van besluitvorming en samenwerking is hypothese vier opgesteld en deze komt overeen met de onderzoeksresultaten van Helmreich, Wilhelm, Klinect & Merritt (*in* Salas, Bowers & Edens, 2001) en Rosenthal (2005).

- Een effectieve crisisleider heeft naar zijn team toe een meer coöperatieve dan een directieve houding en laat zich eerst goed informeren alvorens hij direct met zijn vuist op tafel slaat en beslissingen neemt. Het assessment zal beter gedaan worden als een kandidaat deze kwaliteiten bezit.

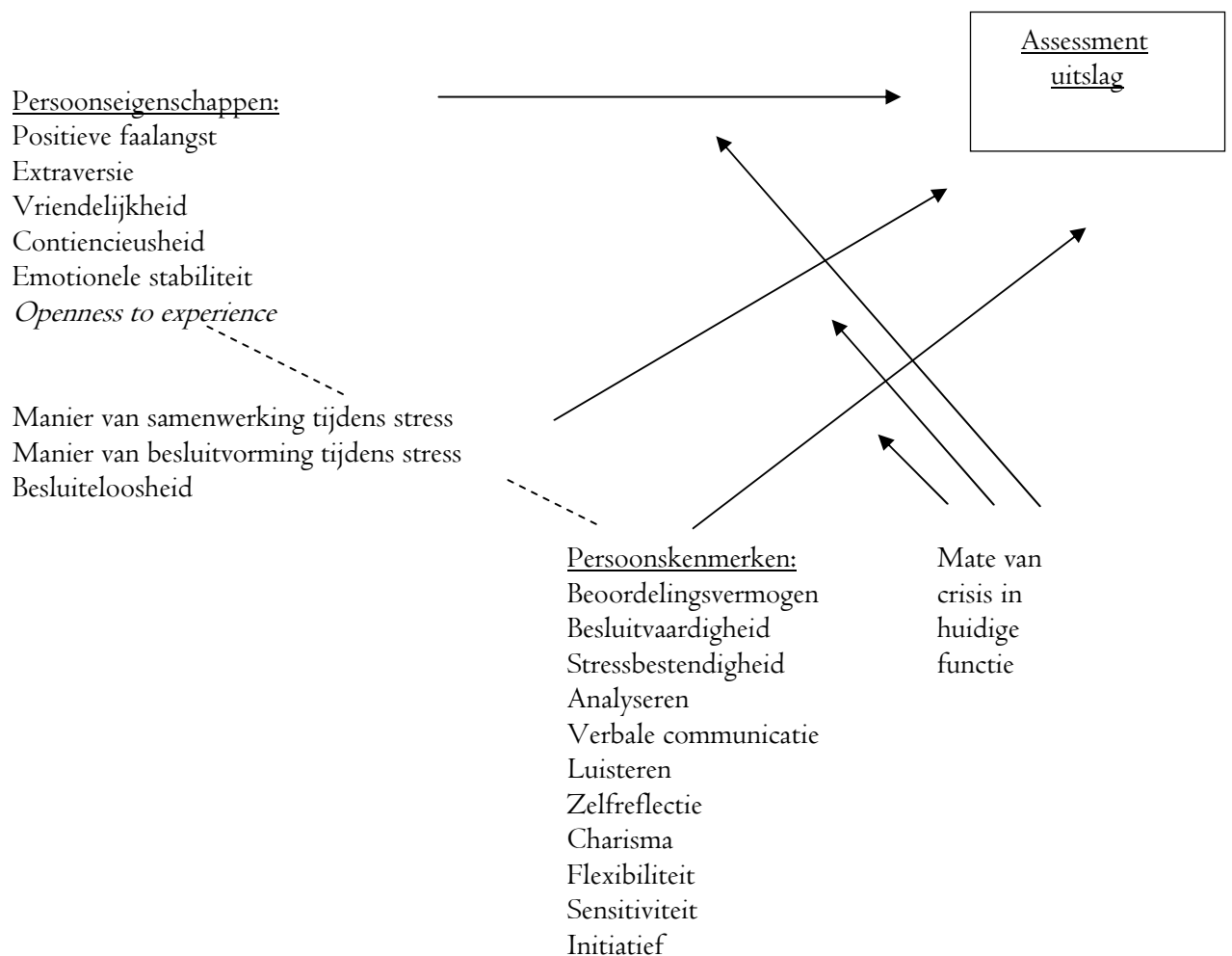
Hypothese vijf is van toepassing op besluiteloosheid en sluit aan bij de theorieën van Rassin (2007), Ferrari en Dovidio (2001) en Frost en Shows (1993).

- Besluiteloosheid benadeelt de effectiviteit van een crisisleider vanwege zijn hiermee gepaard gaande tunnelvisie, het vermijden of het uitstellen van een cruciale beslissing en het twijfelen aan de genomen beslissing achteraf. Besluiteloosheid zal eerder een negatieve dan een positieve relatie hebben met de assessment uitslag.

Hypothese zes is van toepassing op de invloed van aanwezige crisis in de huidige functie:

- De mate van crisis aanwezig in de huidige functie interacteert met alle onafhankelijke variabelen en deze interactievariabelen hebben een positieve invloed op de prestaties van (crisis)leiders. Verwacht wordt dat naarmate er meer crisis in het huidige beroep aanwezig is de prestaties van (crisis)leiders op het assessment beter worden.

Het bijbehorende model voor dit onderzoek ziet er als volgt uit:



2 Methode

2.1 Deelnemers en procedure

Aan dit onderzoek hebben in totaal 93 respondenten meegedaan die allen persoonlijk *face-to-face* benaderd zijn (respons is 100%): 47 leiders, 35 non-leiders en 11 crisisleiders. Alle leiders, alle non-leiders en vier crisisleiders hebben gedurende een en dezelfde dag (de assessment dag) vragenlijsten ingevuld en aan simulaties meegedaan op het assessmentcenter van Interselect te Gorinchem.

Deze 86 respondenten hebben twee vragenlijsten ingevuld tijdens een assessment dag: een *big five* persoonlijkheidsvragenlijst op de computer en een schriftelijk in te vullen positieve faalangst vragenlijst waarin naast positieve faalangst ook de variabelen samenwerking, manier van besluitvorming tijdens stress en besluiteloosheid zijn gemeten. Tevens hebben deze 86 respondenten deelgenomen aan twee a drie verschillende simulaties/rollenspellen die een fictieve organisatie representeren waarin de werkzaamheden en de functie gelijken op de toekomstige/huidige werkzaamheden en functie van de kandidaat, waarin de elf competenties door verschillende professionele assessoren zijn gemeten aan de hand van observaties.

Voor vier crisisleiders was er een speciaal assessment, namelijk simulaties die een realistische crisissituatie nabootsen zodat gericht gekeken kan worden naar de effectiviteit van deze crisisleiders tijdens een crisis. Met zeven crisisleiders is er alleen een interview gehouden, respectievelijk een burgemeester, een consul-generaal, twee eigen ondernemers, een directeur van een internationale universiteit, een directeur van een multinational en een voormalig directeur van de arbeidsinspectie. Het interview is gehouden volgens de *critical incidents technique* (Flanagan, 1954) en vraagt naar het eigen handelen (effectief en ineffectief) tijdens een zelf meegemaakte crisis als leider zijnde in het verleden en naar algemene opvattingen over effectief crisisleiderschap.

Alle respondenten konden aangeven al dan niet interesse te hebben in de uitkomsten van dit onderzoek. Tevens stonden alle respondenten onder een bepaalde mate van stress gezien de metingen zijn verricht tijdens een assessment dag. Dit is een dag met een vol programma, waar gepresteerd moet worden, waar je geobserveerd wordt, welke consequenties kan hebben voor je toekomst en wat voor velen een nieuwe situatie is. De kenmerken van de onderzoeksgroep zijn weergegeven in tabel I.

Tabel I

Kenmerken van de onderzoeksgroep (N=93)

Kenmerk	Categorie	Aantal/Gemiddelden
Geslacht	Man	64
	Vrouw	29
Leeftijd	Man	42
	Vrouw	38
	Crisisleider	56
	Leider	41
	Non-leider	36
	Gemiddelde leeftijd totaal	41
	Hoogst genoten opleiding	MBO
	HBO	41
	WO	29
	Anders	3
Functie	Crisisleider	11
	Leider	47
	Non-leider	35
Sector	Profit	47
	Non-profit	39

2.2 Meetinstrumenten

Competenties

Tien competenties zijn gescoord op een schaal van 1 tot 7 (1 = belangrijke tekortkoming; 2 = aandachtspunt; 3 = minder sterk ontwikkeld; 4 = in voldoende mate ontwikkeld; 5 = ruim voldoende ontwikkeld; 6 = sterk punt; 7 = bijzonder sterk punt) door verschillende (twee verschillende assessoren per kandidaat) professionele assessoren tijdens de assessment dag op basis van geobserveerd gedrag gedurende twee a drie rollenspellen. Eén competentie, zelfreflectie, is gescoord door deze assessoren aan de hand van de al dan niet realistische weergave van twee a drie reflectieformulieren (na elk rollenspel een reflectieformulier) die de kandidaat heeft ingevuld waarin onder andere gevraagd wordt naar het effectieve en het ineffectieve eigen gedrag tijdens het rollenspel. Deze rollenspellen duren een kwartier tot een half uur en zijn zoveel mogelijk afgestemd op de huidige/toekomstige werksituatie van de kandidaat. In alle rollenspellen wordt verwacht dat de kandidaat het voortouw neemt en voorbeelden van rollenspellen zijn een functioneringsgesprek, een groepsdiscussie, een

samenwerkingsgesprek en een presentatie.

Op hetzelfde formulier als dat waarop de competenties gescoord worden door de assessoren geven deze assessoren de mate van crisis die aanwezig is in de huidige functie (1 = totaal geen crisis; 5 = ontzettend veel crisis) van de kandidaat (gebaseerd op het CV en een interview) aan, waarbij de volgende definitie van crisis wordt gehanteerd: *‘de mate waarin iemand tijdens het uitoefenen van zijn functie tijdsdruk, tegenslag, teleurstelling of tegenspel kan ervaren en de hoeveelheid van belangrijke beslissingen (die consequenties hebben voor anderen/het bedrijf) die op korte termijn (onder tijdsdruk) genomen moeten worden’*. Daarnaast kunnen de assessoren/consultants op dit formulier ook aangeven wat de uitkomsten zijn van de persoonlijkheidsvragenlijst (*big five*) die per computer is afgenomen. Al deze bovengenoemde factoren kunnen dus wellicht invloed hebben op de uiteindelijke beoordeling van het assessment (1 = heel goed; 5 = heel slecht) die de kandidaat van deze zelfde consultants krijgt en tevens op hetzelfde formulier ingevuld kan worden. Het formulier waarop de scores van deze bovengenoemde variabelen aangegeven kan worden is weergegeven als bijlage I.

Positieve faalangst

De vragen die de personeuseigenschap positieve faalangst meten zijn afkomstig uit de Prestatie-Motivatie-Test van Hermans (1967), het proefschrift van de Jong (1987), de positieve faalangst schaal van Alpert en Haber (1960) en één item is zelf bedacht (*stress bevordert mijn prestatie*). De vragen zijn gemeten op een drie-punts schaal: *als ik een licht gevoel van angstige spanning heb, kan ik a) minder goed denken dan normaal; b) even goed denken als normaal; c) beter denken dan normaal* (heeft een lading van 0,64 in het positieve faalangst cluster van Hermans, 1967) en een vijf-punts schaal: *ik werk het meest effectief onder druk, als de taak erg belangrijk is* (Alpert & Haber, 1960), 1 = geheel mee eens; 5 = geheel mee oneens. Deze *self report* vragenlijst is voor dit onderzoek ontworpen en alleen de onderzoeker krijgt de resultaten van deze vragenlijst onder ogen. De consultants kunnen in hun beoordeling niet beïnvloed worden door de antwoorden op deze vragenlijst. Er is voldoende betrouwbaarheid gevonden voor de verschillende vragen die positieve faalangst meten. Na een schaalanalyse en verwijdering van een tweetal vragen was Cronbach's alpha 0.82.

Manieren van besluitvorming en samenwerking

In deze bovengenoemde voor dit onderzoek ontworpen *self report* vragenlijst zijn tevens *‘manier van besluitvorming tijdens stress’* (1 = *ik laat me eerst goed informeren*; 2 = *ik handel*

vrijwel direct) en 'manier van samenwerking tijdens stress' (1 = *directief*; 2 = *coöperatief*) meegenomen. Deze vragen hebben de kandidaten moeten beantwoorden met in hun achterhoofd een echt meegemaakte stressvolle situatie/crisis waarin de leiding moest worden genomen.

Besluiteloosheid

Tot slot is in deze *self report* vragenlijst de onafhankelijke variabele besluiteloosheid gemeten aan de hand van een drietal stellingen (*wanneer ik een belangrijke beslissing moet nemen, doe ik daar het liefst erg lang over; als ik in een restaurant een keuze van de menukaart moet maken, vind ik het over het algemeen lastig om te besluiten wat ik moet bestellen; het komt regelmatig voor dat ik me bezorgd afvraag of ik wel de juiste keuze heb gemaakt*) gemeten op een vijf-punts schaal (1 = geheel mee eens; 5 = geheel mee oneens). Na het weglaten van de tweede vraag was de betrouwbaarheid van de besluiteloosheidschaal 0.68 (Chronbach's alpha).

Het invullen van deze gehele vragenlijst neemt ongeveer tien minuten in beslag. De kandidaat leest voor hij aan deze vragenlijst begint een informatiebrief en aan het eind van de vragenlijst kan de kandidaat op een los briefje aangeven al dan niet interesse te hebben in de uitkomsten van dit onderzoek, welke in een losse enveloppe terug gegeven kan worden zodat de anonimiteit gewaarborgd blijft. De gehele vragenlijst, inclusief informatiebrief en interesse lijst, is weergegeven als bijlage 2.

Big Five

De vijf grote persoons eigenschappen, respectievelijk extraversie (*ik ben iemand die een vlotte babbel heeft*), vriendelijkheid (*ik ben iemand die begripvol naar anderen is*), consciëntieusheid (*ik ben iemand die netjes werkt*), emotionele stabiliteit (*ik ben iemand die het hoofd koel houdt*), *openness to experience* (*ik ben iemand die nieuwe dingen verzint*), zijn gemeten aan de hand van een persoonlijkheidsvragenlijst (Lem & van Zoelen, 2007) die per computer afgenomen is. De beoordelaars van het assessment krijgen deze scores onder ogen voordat ze het assesment beoordelen, maar ze hebben de scores niet zelf gegeven, zoals bij de competenties het geval is. *Openness to experience* is in deze vragenlijst gesplitst in de constructen innovatief, de mate waarin iemand met creatieve en innovatieve oplossingen komt, en behoudend, de mate waarin iemand minder opstaat voor vernieuwingen en veranderingen (Interselect, 2006). De scores op de *big five* kunnen variëren van 1 tot 10, waarbij een score tussen de 4 en de 7 gemiddeld is.

Interview

Voorafgaand aan het interview is de respondenten uitleg gegeven over het doel van het onderzoek en de duur van het interview (ongeveer 40 minuten) en is anonimiteit gegarandeerd. Tijdens het interview zijn meerdere aspecten aan bod gekomen. Zo zijn een aantal competenties aan het licht gekomen, een paar persoonseigenschappen zijn belicht, er is diep doorgedaan op de manier van besluitvorming de manier van samenwerking tijdens crises en er zijn een aantal interessante opvattingen over effectief crisisleiderschap boven tafel gekomen. Aan het einde van het interview kon aangegeven worden of er al dan niet interesse bestond in de uitkomsten van dit onderzoek en werd beloofd een verslag op te sturen van het gehouden interview zodat eventuele correcties aangebracht konden worden alvorens toestemming werd gegeven voor het (anoniem) gebruik van de gegevens. Het interview is weergegeven als bijlage 3.

3 Resultaten

3.1 Correlaties en toetsingen

Tabellen 2 en 3 op de volgende pagina's vermelden de gemiddelde scores, standaarddeviaties en correlaties van alle gemeten variabelen van de leiders, inclusief crisisleiders, (tabel 2) en de non-leiders (tabel 3). Wat opvalt, is dat bij (crisis)leiders beduidend meer factoren van invloed zijn op de assessment uitslag dan bij non-leiders. Tevens hebben leiders het assessment gemiddeld beter gedaan dan non-leiders en is de mate van crisis in hun huidige functie hoger. Geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, beroepssector en niveau van leiderschap (strategisch, tactisch of operationeel) bleken geen van allen invloed uit te oefenen op de assessment uitslag.

Hieronder worden de correlaties en analyses van de onafhankelijke variabelen op de assessment uitslag, zoals af te lezen uit de tabellen 2, 3 (correlaties) en 4 tot en met I6 (analyses), besproken.

3.2 Competenties

Alle competenties, op luisteren na, correleren bij (crisis)leiders significant met de assessment uitslag, en de correlaties lopen van .59 (beoordelingsvermogen) tot .29 (zelfreflectie). Deze positieve richting van de correlatie wil zeggen, dat hoe hoger leiders volgens de observatoren tijdens de rollenspellen scoren op bijvoorbeeld de competentie beoordelingsvermogen, hoe beter ze het assessment gedaan hebben volgens deze observatoren. Bij non-leiders correleren er minder competenties met de assessment uitslag. Helaas correleren de competenties onderling ook hoog met als gevolg dat de competenties minder uniek in hun soort zijn.

Na een multipele regressie analyse van alle elf competenties samen op de assessment uitslag bij alle respondenten, (crisis)leiders en non-leiders bleken de competenties een significant positief effect te hebben, wat hypothese een bevestigt. Om te kijken welke competenties de meeste relatieve bijdrage zouden leveren aan een positieve assessment uitslag, is dezelfde analyse nogmaals uitgevoerd, dit maal met de *stepwise* methode. Bij (crisis)leiders werden de competenties verbale communicatie en beoordelingsvermogen meegenomen, waarbij verbale communicatie uiteindelijk de grootste predictor bleek voor de assessment uitslag bij (crisis)leiders. Bij non-leiders springt de competentie analyseren er het meeste uit. In tabel 4 staan de resultaten van deze twee analyses weergegeven.

Tabel 2

Gemiddelden, standaard deviaties en inter-correlaties van leiders, inclusief 11 crisisleiders (n = 58).

Meetconstruct	M	SD	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	VL	VL	VL	VL	AC	AC	AC	AC	AC
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.Assessment uitslag	3.14	.98																						
2.Beoordelingsvermogen	3.00	.94	.59**																					
3.Besluitvaardigheid	3.69	.73	.34**	.29*																				
4.Stressbestendigheid	3.65	.91	.41**	.51**	.34**																			
5.Analyseren	2.96	1.06	.55**	.69**	.29*	.46**																		
6.Verbale communicatie	3.33	.89	.64**	.43**	.22	.22	.46**																	
7.Luisteren	3.10	.74	.18	.18	-.13	-.07	.21	.39**																
8.Zelfreflectie	3.49	.88	.29*	.48**	-.07	.17	.21	.32*	.36**															
9.Charisma	3.35	.84	.45**	.48**	.31*	.37**	.26*	.37**	.04	.36**														
10.Sensitiviteit	3.08	.79	.28*	.31*	-.06	-.05	.19	.41**	.60**	.42**	.29*													
11.Flexibiliteit	3.10	.91	.51**	.43**	.12	.10	.38**	.49**	.20	.32*	.45**	.39**												
12.Initiatief	3.87	.77	.56**	.39**	.42**	.21	.16	.51**	.06	.28*	.44**	.02	.44**											
13.Crisis huidige functie	3.09	.86	.19	.37**	-.05	.32*	.18	.30*	.14	.26*	.28*	.19	.20	.06										
14.Samenwerking	1.65	.57	.25	.09	-.43*	.00	.03	.26*	.25	.17	.13	.30*	.30*	.11	.24									
15.Besluitvorming	1.30	.46	-.33*	-.37*	-.25	-.41*	-.33*	-.32*	-.13	-.29*	-.38*	-.26	-.20	-.11	.11	-.07								
16.Besluiteloosheid	3.64	.87	.16	-.17	.32	-.23	.15	.12	.22	-.35	-.08	-.18	.52*	.04	.16	-.09	.24							
17.Positieve faalangst	2.93	.52	.27	-.04	.18	-.04	-.03	.04	.00	.17	.44*	.24	.57**	.36	-.08	.03	-.15	.11						
18.Extraversie	5.40	2.78	.29*	-.03	.19	.02	-.10	.30*	-.27*	-.34*	.16	-.19	.16	.42**	.07	.11	.04	.11	.33					
19.Vriendelijkheid	5.70	2.45	.04	-.13	-.16	-.40*	-.09	.11	.05	-.14	-.11	.18	.16	.21	-.02	.16	.21	-.32	.38	.39*				
20.Concintieusheid	4.74	2.82	-.00	-.17	-.02	-.04	.13	-.08	-.08	-.38**	-.27*	-.11	-.04	-.14	-.22	.13	-.02	.00	-.30	.14	.25*			
21.Emotionele Stabiliteit	6.87	2.67	.39**	.27*	.32*	.55**	.46**	.17	-.13	-.26*	.17	-.15	.14	.28*	.03	-.00	-.24	.35	.38	.29*	.06	.32*		
22.Innovatief	6.77	3.12	.28*	.26*	.16	.19	.22	.28*	-.09	-.17	.21	-.12	.22	.37**	.21	.21	-.23	-.17	.23	.59**	.30*	.24	.52**	
23.Behoudend AC	4.59	3.03	-.41*	-.46*	-.15	-.41*	-.41**	-.41**	-.04	-.02	-.44**	-.08	-.40**	-.36	-.26*	-.21	.54**	-.33	-.56**	-.23	.05	.15	-.42**	-.47**

** $p < .01$; * $p < .05$. AC 1: uitkomst van het assessment center (1-5); AC 2 t/m 12: gemeten aan de hand van observaties gedurende rollenspellen tijdens assessment center (1-7); AC 13: naar aanleiding van CV en interview tijdens assessment center (1-5); VL 14 t/m 17: gemeten aan de hand van zelf ontworpen vragenlijst, (1-2; 1-3; 1-5); AC 18 t/m 23: middels persoonlijkheidsvragenlijst (1-10) tijdens assessment center.

Tabel 3
Gemiddelden, standaard deviaties en inter-correlaties van non-leiders (n = 35)

Meetconstruct	M	SD	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	AC	VL	VL	VL	VL	AC	AC	AC	AC	AC
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
1.Assessment uitslag	2.72	.85																						
2.Beoordelingsvermogen	2.63	.87	.38*																					
3.Besluitvaardigheid	3.38	1.21	.36*	.23																				
4.Stressbestendigheid	3.35	1.11	.24	-.01	.66**																			
5.Analyseren	2.81	.87	.60**	.83**	.30*	.18																		
6.Verbale communicatie	3.25	.88	.40*	.51**	.27	.19	.53**																	
7.Luisteren	3.16	.99	-.02	-.01	-.40*	.04	.15	.25																
8.Zelfreflectie	3.28	.73	.39*	.32*	-.12	.11	.40*	.24	.57**															
9.Charisma	3.22	.75	.10	.18	.26	-.13	.06	.35*	-.27	-.23														
10.Sensitiviteit	3.06	1.01	-.09	-.05	-.55**	-.25	-.12	.16	.67**	.33*	-.10													
11.Flexibiliteit	2.88	.87	.08	.23	.02	.17	.27	.08	.32*	.46**	-.11	.45**												
12.Initiatief	3.75	.98	.22	.49**	.46**	.31*	.40*	.48**	-.19	.15	.30	-.21	.26											
13.Crisis huidige functie	2.39	.67	.19	-.21	.15	.29	-.01	.09	.12	-.01	-.03	-.03	.06	-.04										
14.Samenwerking	1.91	.53	.19	.01	-.04	.00	.13	.24	.34*	.33*	.30	.21	.35*	.09	-.01									
15.Besluitvorming	1.11	.32	.20	.20	.46*	.28	.29	-.10	-.24	.10	-.08	-.23	.27	-.11	.09	-.20								
16.Besluiteloosheid	3.36	.92	.09	.21	.18	.01	.23	-.04	-.43*	.07	.31	-.34	.04	.17	-.08	-.43	.71*							
17.Positieve faalangst	2.63	.73	-.02	-.01	.31	.19	.12	-.16	-.46*	-.15	.03	-.32	-.01	.26	.01	-.41*	.55*	.59**						
18.Extraversie	6.11	3.33	.20	-.12	.27	-.02	-.13	.02	-.27	-.50**	.52**	-.03	-.09	.01	.27	.15	-.20	-.03	-.08					
19.Vriendelijkheid	6.07	3.28	-.07	-.23	-.33*	-.03	-.06	-.03	.51**	.08	-.28	.42*	.05	-.29	.34*	.11	-.34	-.66*	-.24	-.10				
20.Conscientieusheid	5.21	2.97	.15	-.01	.00	.03	.22	.07	.24	-.03	.06	.12	.12	.04	.05	.13	-.24	-.52*	-.20	.15	.51**			
21.Emotionele Stabiliteit	5.96	3.35	.30	-.21	.45**	.75**	.05	.08	-.03	-.06	-.19	-.05	.26	.11	.53**	-.00	.22	-.17	.16	.21	.34	.18		
22.Innovatief	5.82	2.98	.15	-.14	.06	.14	-.10	.21	-.05	-.16	.29	.15	-.05	.09	.18	.40*	-.43	-.46*	-.44*	.42*	.25	.04	.42*	
23.Behoudend AC	5.39	2.47	.09	.15	.10	.17	.22	.01	.19	.19	-.26	-.34*	-.04	.06	.45*	.02	.07	-.25	-.08	-.26	.24	.34*	.02	-.27

** $p < .01$; * $p < .05$. AC 1: uitkomst van het assessment center (1-5); AC 2 t/m 12: gemeten aan de hand van observaties gedurende rollenspellen tijdens assessment center (1-7); AC 13: naar aanleiding van CV en interview tijdens assessment center (1-5); VL 14 t/m 17: gemeten aan de hand van zelfontworpen vragenlijst, (1-2; 1-3; 1-5); AC 18 t/m 23: middels persoonlijkheidsvragenlijst (1-10) tijdens assessment center.

Tabel 4

Multipelere regressie analyse van de II competenties (beoordelingsvermogen, besluitvaardigheid, stressbestendigheid, analyseren, verbale communicatie, luisteren, zelfreflectie, charisma, flexibiliteit, sensitiviteit en initiatief) op de assessment uitslag.

Variabele	Alle respondenten (n=93)				(Crisis)leiders (n=58)				Non-leiders (n=35)			
	β	R	Adj.R ²	F	β	R	Adj.R ²	F	β	R	Adj.R ²	F
II competenties, enter	-	.72	.44	6.32**	-	.79	.49	4.90**	-	.79	.41	2.92*
II competenties, stepwise	1:BO:.40 2:VC:.36	1:.57 2:.65	1:.31 2:.41	1:35.19** 2:13.19**	1:VC:.44 2:BO:.42	1:.62 2:.72	1:.37 2:.50	1:26.34** 2:12.28**	1:ANA:.60	1:.60	1:.34	1:16.40**

** $p < .01$; * $p < .05$. BO = beoordelingsvermogen; VC = verbale communicatie; ANA = analyseren.

Na een schaal van alle elf de competenties te hebben gemaakt is er een interactie variabele 'competenties x mate van crisis in huidig beroep' (hypothese zes) geconstrueerd en een lineaire regressie analyse uitgevoerd in twee stappen middels de *enter* methode met als afhankelijke variabele de assessment uitslag, en met als onafhankelijke variabelen in de eerste stap de schaal van de competenties en de mate van crisis in de huidige functie, en in de tweede stap de onafhankelijke interactie variabele. Bij alle respondenten samen, bij (crisis)leiders en bij non-leiders bleek de interactie variabele tegen de verwachtingen van hypothese zes in, niet significant te zijn (zie tabel 5).

Tabel 5

Aanwezige crisis in de huidige functie als moderator in de relatie tussen de competenties en de assessment uitslag.

	Variabele	Alle respondenten (n=93)				(Crisis)leiders (n=58)				Non-leiders (n=35)			
		β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2
Model 1	Competenties	.66**	.67	.44	.45**	.76**	.74	.53	.55**	.51**	.54	.24	.29**
	Aanwezige crisis in functie	.03				-.11				.15			
Model 2	Competenties	.53	.67	.43	.00	.71	.74	.52	.00	.24	.54	.21	.01
	Aanwezige crisis in functie	-.22				-.21				-.37			
	Competenties x aanwezig crisis in functie	.32				.13				.60			

** $p < .01$; * $p < .05$

Dit betekent, dat de correlatie tussen de competenties en de assessment uitslag onafhankelijk is van de aan of afwezigheid van crisis in de functie. Twee kandidaten die bijvoorbeeld gelijke

scores hebben op de competenties, maar verschillen in de mate van crisis die aanwezig is in hun huidige functie, zullen door de consultants (andere mogelijk van invloed zijnde variabelen niet meegenomen) dezelfde assessment uitslag toebedeeld krijgen, waardoor er dus geen verschil te zien zal zijn tussen (crisis)leiders en non-leiders, ondanks het feit dat (crisis)leiders wel degelijk andere/meer kwaliteiten nodig zullen hebben voor effectief functioneren.

3.3 Big Five

Wat opvalt als we in tabellen 2 en 3 kijken naar de persoonlijkheidseigenschappen van de *big five* bij (crisis)leiders versus non-leiders, is dat bij (crisis)leiders veel persoonlijkheidseigenschappen correleren met de assessment uitslag en bij non-leiders geen. Extraversie, emotionele stabiliteit en innovatief correleren bij (crisis)leiders significant positief met de assessment uitslag. Dat wil zeggen dat hoe beter een kandidaat het assessment heeft gedaan, hoe hoger zijn score op deze persoonseigenschappen, en vice versa. Behoudend correleert significant negatief met de assessment uitslag voor (crisis)leiders.

De multipale regressie analyse middels de *enter* methode van de *big five* persoonseigenschappen op de assessment uitslag bij (crisis)leiders is significant, zoals voorspeld in hypothese twee. Bij alle respondenten bleken de *big five* persoonseigenschappen samen ook significant bij te dragen aan de uitkomsten van het assessment, maar bij non-leiders is deze analyse niet significant bevonden. Na alle *big five* persoonseigenschappen samen te nemen in dit keer een *stepwise* multipale regressie analyse, wordt behoudend als enige predictor meegenomen in de analyse bij (crisis)leiders. Dit betekent dat behoudend de grootste relatieve bijdrage levert aan de assessment uitslag, in dit geval een negatieve, waarbij emotionele stabiliteit net niet significant bijdraagt ($p = .08$) aan een positieve assessment uitslag bij (crisis)leiders. In tabel 6 zijn de resultaten van de zojuist besproken analyses weergegeven.

Tabel 6

Multipale regressie analyse van de big five (extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit, innovatief en behoudend) op de assessment uitslag.

Variabele	Alle respondenten (n = 93)				(Crisis)leiders (n = 58)				Non-leiders (n = 35)			
	β	R	Adj.R ²	F	β	R	Adj.R ²	F	β	R	Adj.R ²	F
Big five, <i>enter</i>	-	.43	.12	2.59*	-	.51	.15	2.30*	-	.44	-.04	.83
Big five, <i>stepwise</i>	I: ES: .37	.37	.13	11.44**	I: BH: -.41	.41	.15	9.07***	-	-	-	-

** $p < .01$; * $p < .05$. ES = emotionele stabiliteit; BH = behoudend.

Na alle *big five* persoonseigenschappen los mee te nemen in regressie analyses, om te zien wat

het effect is van een persoonseigenschap op zichzelf, kunnen we in tabel 7 zien dat (crisis)leiders zich in deze analyses in onderscheiden van de rest is middels de persoonseigenschap extraversie. Deze is namelijk significant bevonden bij (crisis)leiders maar niet bij alle respondenten, wat hypothese twee lijkt te bevestigen. Daarnaast dragen emotionele stabiliteit en behoudend significant bij (alle respondenten zowel als bij (crisis)leiders) aan de assessment uitslag.

Tabel 7

Multipel regressie analyses van respectievelijk extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, emotionele stabiliteit, innovatief en behoudend op de assessment uitslag.

Variabele	Alle respondenten (n = 93)			(Crisis)leiders (n = 58)			Non-leiders (n = 35)		
	β	Adj.R ²	F	β	Adj.R ²	F	β	Adj.R ²	F
Extraversie, <i>enter</i>	.22	.04	3.78	.29	.06	4.03*	.20	.00	1.07
Vriendelijkheid, <i>enter</i>	-.02	-.01	.03	.04	-.02	.07	-.07	-.03	.14
Consciëntieusheid, <i>enter</i>	.04	-.01	.10	-.00	-.02	.00	.15	-.02	.57
Emotionele Stabiliteit, <i>enter</i>	.37	.13	11.55***	.39	.14	8.20***	.30	.06	2.58
Innovatief, <i>enter</i>	.26	.05	5.26*	.28	.06	3.86	.16	-.01	.64
Behoudend, <i>enter</i>	-.28	.06	5.87*	-.41	.15	9.07***	.09	-.03	.22

*** $p < .01$; * $p < .05$

Om te kijken of de persoonseigenschap extraversie zich nu daadwerkelijk onderscheidt van alle respondenten door alleen bij (crisis)leiders een significante relatie met de assessment uitslag te vertonen, is leiderschap versus non-leiderschap als moderator meegenomen in een regressie analyse. Zoals af te lezen valt uit tabel 8, is het interactie effect 'extraversie x leiderschap versus non-leiderschap' niet significant bevonden, wat betekent dat als een (crisis)leider en een non-leider dezelfde score hebben op de eigenschap extraversie, ze een even hoge score krijgen op de assessment uitslag.

Tabel 8

Leider versus non-leider als moderator in de relatie tussen extraversie en de assessment uitslag.

	Variabele	β	R	Adj.R ²	ΔR^2
Model 1	Extraversie	.25*	.31	.07	.10*
	Leiderschap/Non-leiderschap	-.22			
Model 2	Extraversie	.11	.32	.06	.01
	Leiderschap/Non-leiderschap	.46			
	Extraversie x Leiderschap/Non-leiderschap	.07			

*** $p < .01$; * $p < .05$

Om zicht te krijgen op het effect van crisis in combinatie met het bezitten van de persoonlijkheidsvariabelen uit de *big five* (hypothese zes) zijn vier verschillende interactievariabelen geconstrueerd. Van de persoonlijkheidsvariabelen vriendelijkheid en consciëntieusheid zijn geen interactievariabelen geconstrueerd met de mate van crisis in de huidige functie gezien deze eigenschappen op zichzelf al geen significante correlaties vertonen met de assessment uitslag, en de mate van crisis in de huidige functie dit ook niet doet. Zoals af te lezen valt uit tabellen 9, 10, 11 en 12, hebben de vier interactievariabelen noch bij alle respondenten, noch bij (crisis)leiders en noch bij non-leiders een significante relatie met de assessment uitslag, tegen de verwachtingen van hypothese zes in.

Tabel 9

Aanwezige crisis in de huidige functie als moderator in de relatie tussen extraversie en de assessment uitslag.

		Alle respondenten (n=93)				(Crisis)leiders (n=58)				Non-leiders (n=35)			
	Variabele	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2
Model 1	Extraversie	.21	.29	.06	.08	.28	.29	.04	.09	.16	.30	.01	.09
	Aanwezige crisis in functie	.18				.06				.21			
Model 2	Extraversie	-.04	.30	.05	.00	.43	.30	.02	.00	-.49	.34	-.00	.03
	Aanwezige crisis in functie	.06				.13				-.15			
	Extraversie x aanwezige crisis in functie	.30				-.17				.84			

** $p < .01$; * $p < .05$

Tabel 10

Aanwezige crisis in de huidige functie als moderator in de relatie tussen emotionele stabiliteit en de assessment uitslag.

		Alle respondenten (n=93)				(Crisis)leiders (n=58)				Non-leiders (n=35)			
	Variabele	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2
Model 1	Emotionele Stabiliteit	.35**	.40	.13	.16**	.39**	.40	.12	.16*	.27	.34	.04	.12
	Aanwezige crisis in functie	.11				.07				.11			
Model 2	Emotionele Stabiliteit	.22	.40	.12	.00	.49	.40	.10	.00	-.21	.36	.02	.01
	Aanwezige crisis in functie	.03				.14				-.13			
	Emotionele Stabiliteit x aanwezige crisis in functie	.17				-.12				.65			

** $p < .01$; * $p < .05$

Tabel 11

Aanwezige crisis in de huidige functie als moderator in de relatie tussen innovatief en de assessment uitslag.

		Alle respondenten (n=93)				(Crisis)leiders (n=58)				Non-leiders (n=35)			
	Variabele	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2
Model 1	Innovatief	.23*	.30	.07	.09*	.28	.28	.04	.08	.14	.29	.01	.08
	Aanwezige crisis in functie	.15				.03				.23			
Model 2	Innovatief	.29	.30	.05	.00	.29	.28	.01	.00	.30	.29	-.04	.00
	Aanwezige crisis in functie	.18				.04				.33			
	Innovatief x aanwezige crisis in functie	-.08				-.02				-.21			

** $p < .01$; * $p < .05$

Tabel 12

Aanwezige crisis in de huidige functie als moderator in de relatie tussen behoudend en de assessment uitslag.

		Alle respondenten (n=93)				(Crisis)leiders (n=58)				Non-leiders (n=35)			
	Variabele	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2	β	R	Adj.R ²	ΔR^2
Model 1	Behoudend	-.27*	.33	.09	.11*	-	.42	.14	.18*	-.04	.26	-.01	.07
	Aanwezige crisis in functie	.18				.43**				-.03	.27		
Model 2	Behoudend	.01	.34	.08	.01	-.04	.43	.12	.01	-.71	.32	-.02	.04
	Aanwezige crisis in functie	.29				.12				-.10			
	Behoudend x aanwezige crisis in functie	-.30				-.38				.92			

** $p < .01$; * $p < .05$

3.4 Positieve faalangst

Positieve faalangst correleert niet significant bij (crisis)leiders (tegen de verwachtingen van hypothese twee in), noch bij non-leiders, met de assessment uitslag (zie tabellen 2 en 3), en de regressieanalyse is dan ook bij geen van de groepen significant bevonden (zie tabel 13). De correlatie coëfficiënt van positieve faalangst is bij (crisis)leiders wel groter dan bij non-leiders met betrekking tot de assessment uitslag. (Crisis)leiders hebben daarnaast gemiddeld een hogere score op de positieve faalangst vragen dan non-leiders. Bij (crisis)leiders correleert positieve faalangst positief significant met de competenties flexibiliteit en charisma en negatief met de persoonlijkheid behoudend. Non-leiders die de eigenschap positieve faalangst bezitten hebben minder last van besluiteloosheid, nemen in stressvolle situaties eerder direct beslissingen in plaats van zich eerst goed te laten informeren, zijn in hun samenwerking eerder directief dan coöperatief, luisteren minder en zijn minder innovatief.

Tabel 13

Regressie analyse van positieve faalangst op de assessment uitslag.

Variabele	Alle respondenten (n=93)			(Crisis)leiders (n=58)			Non-leiders (n=35)		
	β	Adj. R^2	F	β	Adj. R^2	F	β	Adj. R^2	F
Positieve faalangst, <i>enter</i>	.15	-.00	.96	.27	.03	1.53	-.02	-.05	.01

** $p < .01$; * $p < .05$

Aangezien positieve faalangst op zichzelf niet significant correleert met de assessment uitslag en de mate van crisis in het huidige beroep dit op zichzelf ook niet doet, zal een interactievariabele in dit geval ook geen significant resultaat laten zien, en hypothese zes kan dan ook met betrekking tot deze variabele niet bevestigd worden.

Er is wel een multiële regressie analyse uitgevoerd die de onafhankelijke variabelen positieve faalangst, competenties en *big five* persoonseigenschappen meeneemt met als afhankelijke variabele de assessment uitslag. Dit om te zien welke onafhankelijke variabele de grootste invloed heeft op de assessment uitslag (hypothese drie). Deze analyse bleek met de *enter* methode significant bij alle respondenten en bij (crisis)leiders, maar bleek niet significant bij non-leiders. Na dezelfde analyse *stepwise* te hebben uitgevoerd bleken bij alle respondenten, (crisis)leiders en non-leiders, tegen de verwachtingen van hypothese drie in, de competenties de grootste invloed te hebben op de assessment uitslag (zie tabel 14).

Tabel 14

Multiële regressie analyses (enter en stepwise methode) van positieve faalangst, competenties en big five persoonseigenschappen op de assessment uitslag.

Variabele	Alle respondenten (n=93)				(Crisis)leiders (n=58)				Non-leiders (n=35)			
	β	R	Adj. R^2	F	β	R	Adj. R^2	F	β	R	Adj. R^2	F
Positieve faalangst, Big Five, (schaal) competenties, <i>enter</i>	-	.78	.49	5.21**	-	.96	.82	10.36**	-	.76	.24	1.70
Positieve faalangst, Big Five, (schaal) competenties, <i>stepwise</i>	1: <u>C</u> :.65 2: <u>EX</u> :.29	1:.70 2:.75	1:.47 2:.54	1:32.03** 2:21.42**	1: <u>C</u> :.77 1:.77	1:.77 1:.56	1:.56 1:21.28**	1:21.28**	1: <u>C</u> :.61 1:.61	1:.61 1:.33	1:.33 1:9.97**	1:9.97**

** $p < .01$; * $p < .05$. C = competenties; EX = extraversie.

3.5 Besluiteloosheid en manieren van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen) en samenwerking (coöperatieve versus directief) tijdens stress

Voorspeld in hypothesen vier en vijf was dat een effectieve crisisleider minder besluiteloos is, een meer coöperatieve samenwerkingshouding hanteert en zich eerst goed laat informeren alvorens hij een beslissing neemt. Er zijn geen significante correlaties gevonden van de

componenten besluiteloosheid (hypothese vijf) en manier van samenwerking tijdens stress (een deel van hypothese vier) met de assessment uitslag bij (crisis)leiders, noch bij non-leiders.

Manier van besluitvorming (eerst laten informeren versus direct handelen) tijdens stress (het andere deel van hypothese vier) correleert wél significant met de assessment uitslag bij (crisis)leiders zoals voorspeld (zie tabel 2). Deze significante correlatiecoëfficiënt betekent, dat hoe beter leiders het assessment hebben gedaan, hoe meer ze zich tijdens stressvolle situaties in het dagelijks leven waarin zij de leiding hebben eerst goed laten informeren alvorens ze een beslissing nemen in plaats van direct te handelen. Uit enkele observaties tijdens de rollenspellen blijkt, dat kandidaten die veel vragen stellen voordat ze handelen, in plaats van direct beslissingen te nemen vanuit hun eigen koker, de weerstand doorbreken, beter kunnen beïnvloeden en bijdragen aan een goede sfeer. Echter, in de regressieanalyse met als onafhankelijke variabele manier van besluitvorming en als afhankelijke variabele de assessment uitslag, bleek de manier van besluitvorming net niet significant bij te dragen aan de assessment uitslag bij (crisis)leiders ($p = .06$, *two-tailed*, zie tabel 15).

Tabel 15

Regressie analyse van manier van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen) op de assessment uitslag.

Variabele	Alle respondenten (n=93)			(Crisis)leiders (n=58)			Non-leiders (n=35)		
	β	Adj. R^2	F	β	Adj. R^2	F	β	Adj. R^2	F
Manier van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen), <i>enter</i>	-.15	.00	1.05	-.33	.08	3.95	.20	-.03	.59

** $p < .01$; * $p < .05$

De regressieanalyse met als afhankelijke interactievariabele ‘manier van besluitvorming x mate van crisis in huidige functie’ en als onafhankelijke variabele de assessment uitslag is om die reden niet uitgevoerd omdat hij geen significante resultaten zou opleveren, en kan daarmee hypothese zes niet bevestigen.

Om te kijken of het assessment oordeel van de variabele ‘manier van besluitvorming’ daadwerkelijk verschilt tussen groepen is ‘leiderschap versus non-leiderschap’ meegenomen als een moderator variabele. Zoals af te lezen valt uit tabel 16 is de interactie variabele ‘manier van besluitvorming x leiderschap versus non-leiderschap’ niet significant bevonden, wat betekent dat de correlatie tussen informatieve versus directieve besluitvorming en de beoordeling op het assessment niet hoger of lager wordt als we te maken hebben met een leider of een non-leider. Wat we ook uit de tabel kunnen aflezen, is dat de bèta van ‘leiderschap versus non-leiderschap’ in beide stappen wel significant is, wat betekent dat of een kandidaat leider of non-leider is wel

invloed heeft op de assessment uitslag.

Tabel 16

Leiderschap versus non-leiderschap als moderator in de relatie tussen manier van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen) en de assessment uitslag.

	Variabele	β	R	Adj.R ²	ΔR^2
Model 1	Manier van besluitvorming	-.20	.36	.09	.13*
	Leiderschap/Non-leiderschap	-.34*			
Model 2	Manier van besluitvorming	-.83	.42	.12	.04
	Leiderschap/Non-leiderschap	-1.02*			
	Manier van besluitvorming x Leiderschap/Non-leiderschap	.87			

** $p < .01$; * $p < .05$

3.6 Crisisleiders versus gewone leiders

Helaas kan er geen betrouwbare uitspraak worden gedaan over de correlaties van de crisisleiders afzonderlijk op alle variabelen van dit onderzoek vanwege een te klein aantal respondenten. In totaal hebben elf crisisleiders meegedaan aan dit onderzoek waarvan met de meesten alleen een interview is gehouden. Slechts vier crisisleiders hebben meegedaan aan een assessment en dit is een te klein aantal om betrouwbare uitspraken over te doen. Wel is er in tabel 17 op de volgende pagina een overzicht gegeven van de gemiddelden en standaarddeviaties van de leiders versus de crisisleiders, waarbij het weinig aantal crisisleiders in het achterhoofd gehouden moet worden bij het interpreteren van de gegevens. Wat opvalt is dat crisisleiders het assessment beter hebben gedaan dan leiders, er een hogere mate van crisis in de huidige functies van crisisleiders aanwezig is dan in die van leiders, en dat de crisisleiders op alle competenties (analyseren is hierop een uitzondering) hoger scoren dan de leiders, waarbij zelfreflectie, charisma en initiatief eruit springen. Qua persoonseigenschappen valt op dat crisisleiders iets lager scoren dan leiders op de eigenschappen emotionele stabiliteit en consciëntieusheid.

Tabel 17

Gemiddelden en standaard deviaties van leiders ($n = 47$) versus crisisleiders ($n = 11$)

	Leiders		Crisisleiders		$\Delta M/SD$
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
<i>Assessment uitslag</i>	3.01	.97	3.75	.96	0.77
<i>Beoordelingsvermogen</i>	2.96	.95	3.50	.58	0.71
<i>Besluitvaardigheid</i>	3.66	.70	4.00	1.15	0.37
<i>Stressbestendigheid</i>	3.62	.92	4.00	.82	0.44
<i>Analyseren</i>	3.00	1.04	2.50	1.29	-.43
<i>Verbale communicatie</i>	3.32	.91	3.50	.58	.24
<i>Luisteren</i>	3.01	.72	3.25	.96	.29
<i>Zelfreflectie</i>	3.38	.80	4.75	.96	1.56
<i>Charisma</i>	3.23	.76	4.75	.50	2.41
<i>Sensitiviteit</i>	3.07	.81	3.25	.50	.27
<i>Flexibiliteit</i>	3.07	.93	3.50	.58	.60
<i>Initiatief</i>	3.81	.76	4.50	.58	1.03
<i>Crisis huidige functie</i>	2.87	.69	4.10	.88	1.57
<i>Samenwerking</i>	1.65	.58	1.67	.58	.03
<i>Besluitvorming</i>	1.27	.45	1.43	.53	.33
<i>Besluiteloosheid</i>	3.71	.85	2.50	*	-
<i>Positieve faalangst</i>	2.90	.51	3.50	*	-
<i>Extraversie</i>	5.43	2.82	5.00	2.65	-.16
<i>Vriendelijkheid</i>	5.82	2.37	4.00	3.46	-.62
<i>Consciëntieusheid</i>	4.95	2.79	1.67	1.15	-1.66
<i>Emotionele Stabiliteit</i>	7.01	2.64	4.00	1.00	-1.65
<i>Innovatief</i>	6.80	3.14	6.33	3.51	-.14
<i>Behoudend</i>	4.58	3.09	4.67	2.52	.03

* De standaard deviaties van de variabelen besluiteloosheid en positieve faalangst konden niet weergegeven worden gezien de antwoorden van slechts 1 crisisleiders bekend is op deze variabelen.

Met zeven crisisleiders is er een interview gehouden, waarvan de antwoorden samengevat zijn in tabel 18. Bij *reflect before you act* wordt door de crisisleiders de nuance gemaakt dat je niet altijd in de gelegenheid bent om 100 % informatie te vergaren en je het soms moet doen met minder in verband met de hoge tijdsdruk die met een crisis gepaard. Informatieverzameling gebeurt meestal middels advies vragen aan experts, en onder coöperatieve samenwerking wordt verstaan het luisteren naar adviezen, overleggen, alvorens een beslissing te nemen dit checken met anderen, en waar nodig zaken delegeren. In communicatie met de media worden een aantal belangrijke aspecten genoemd zoals het strikt noemen van feiten, geen onwaarheden verkondigen en geen informatie prijsgeven die schadelijk kan zijn voor de vervolprocedure.

Tabel 18

Antwoorden van de geïnterviewde crisisleiders.

Variabele	Consul- generaal	Burgemeester	Directeur Universiteit	Eigen ondernemer	Directeur Multinational	Eigen ondernemer	Directeur arbeidsinspectie
Luisteren	X	X	X	X	X	X	X
Communicatie	X	X	X	X	X	X	X
Emotionele stabiliteit	X	X	X	X	X	X	X
Informatieverzameling	X	X	X	X	X	X	X
Informatie voorziening (afgestemd op de doelgroep)	X	X	X	X	X	X	X
Stressbestendigheid	X	X	X	X	X	X	X
Intelligentie	X	X	X	X	X	X	X
Kennis van zaken	X	X	X	X	X	X	X
Coöperatieve samenwerking tijdens crises	X	X	X	X	X	X	X
Belang van crisissimulaties	X	X	X	X	X	X	X
Vertrouwen op operationele diensten ter plaatse	X	X	X	X	X	X	X
Reflect before you act	X	X	X	X	X		X
Kwaliteiten zitten in persoon zelf, geen aan te leren competenties	X		X	X	X	X	X
Extraversie	X	X	X	X	X		X
Vooruitdenken	X	X		X	X	X	X
Intuïtie	X	X	X	X		X	
Assertiviteit/Initiatief	X	X		X	X	X	
Geruststellen	X	X	X		X		
Verantwoordelijkheid/leiderschap nemen	X	X	X		X		
Zelfreflectie (leren van gemaakte fouten)		X				X	X
Empathie	X	X	X				
EQ		X	X				X
Onderhandelen	X						
Charisma						X	
Optimisme				X			
Coördinatie <i>skills</i>	X						
Helikopter view	X						

4 Discussie

In deze studie is geprobeerd om de vraag naar de effectieve (crisis)leider iets beter beantwoordbaar te maken dan voorheen, middels uitkomsten van een assessment. Als oorzaken van al dan niet succesvolle assessment uitslagen is enerzijds gekeken naar factoren die door de beoordelaars zelf gescoord zijn (competenties) of waarvan de scores gezien zijn voordat het assessment door hen werd beoordeeld (*big five* persoonseigenschappen) en anderzijds is gekeken naar factoren die de respondenten middels *self report* vragenlijsten hebben ingevuld en die de beoordelaars niet onder ogen kregen (positieve faalangst, manier van besluitvorming, manier van samenwerking en besluiteloosheid). Daarnaast is gekeken naar de onderlinge samenhang van deze predictoren onderling, en met de mate van aanwezige crisis in het huidige beroep op de assessment uitslag.

De competenties bleken meer van belang bij (crisis)leiders dan bij non-leiders in relatie tot de assessment uitslag, waarbij bij (crisis)leiders verbale communicatie als belangrijkste predictor uit de bus kwam en bij non-leiders de competentie analyseren. Bij non-leiders had geen enkele persoonseigenschap uit de *big five* een significante correlatie met de assessment uitslag, bij (crisis)leiders hadden extraversie, emotionele stabiliteit en innovatief dit wel. Respondenten die zich in het dagelijks leven eerst goed laten informeren alvorens ze een beslissing nemen in plaats van direct te handelen tijdens stressvolle situaties, hebben het assessment gemiddeld beter gedaan.

4.1 Manier van besluitvorming: eerst laten informeren versus direct handelen

Het interessantste resultaat dat uit deze studie naar voren is gekomen is de significante relatie tussen manier van besluitvorming en de assessment uitslag bij (crisis)leiders (niet bij alle respondenten samen, noch bij non-leiders). Dit betekent dat hoe beter (crisis)leiders het assessment hebben gedaan, hoe meer ze zich tijdens stressvolle situaties in het dagelijks leven waarin zij de leiding hebben eerst goed laten informeren alvorens ze een beslissing nemen in plaats van direct te handelen, een gegeven dat overeenkomt met de resultaten uit de *case studies* van Rosenthal (2005) en de mening van ervaringsdeskundige Giuliani (2002). Dit is een zeer interessant resultaat gezien deze variabele met de voor dit onderzoek ontworpen *self report* vragenlijst is gemeten waarvan de consultants, die het assessment beoordelen, de antwoorden niet onder ogen kregen. Daarnaast is het een interessant gegeven omdat men tijdens een assessment nauwelijks tijd heeft om zich te laten informeren. Wellicht bezitten deze mensen over een grote hoeveelheid kennis, hebben ze zich heel goed voorbereid, of hebben ze veel

vragen gesteld tijdens het assessment aan de rollenspeler, waardoor ze toch de nodige informatie boven tafel hebben gekregen alvorens ze een beslissing namen. Manier van besluitvorming onderscheidt zich niet significant bij (crisis)leiders, gezien de moderator variabele 'manier van besluitvorming x leiderschap versus non-leiderschap' niet significant is bevonden. Feit dat deze reflectieve manier van besluitvorming bij respondenten wel significant positief correleert met de assessment uitslag, dat de competentie zelfreflectie dit ook doet en dat zes van de zeven crisisleiders tijdens het interview kozen voor de stelling: *reflect before you act* wil op zijn minst zeggen dat dit een interessante factor is om mee te nemen in toekomstig onderzoek naar effectief (crisis)leiderschap.

Alle andere predictoren die middels de *self report* vragenlijst zijn gemeten (positieve faalangst, manier van samenwerking - uit de interviews bleek dat alle zeven crisisleiders het erover eens waren dat coöperatieve samenwerking met anderen het meest effectief is, ook tijdens crises, een gegeven wat overeen komt met de onderzoeksresultaten van onder andere Helmreich, Wilhelm, Klinect en Merritt *in* Salas, Bowers & Edens, 2001 - en besluiteloosheid) leverden in dit onderzoek géén significante resultaten op.

Hiermee is hypothese vier, een effectieve crisisleider heeft naar zijn team toe een meer coöperatieve houding dan een directieve houding en laat zich eerst goed informeren alvorens hij direct met zijn vuist op tafel slaat en beslissingen neemt, in dit onderzoek gedeeltelijk bevestigd. Hypothese vijf, besluiteloosheid benadeelt de effectiviteit van een crisisleider, kon in deze studie niet bevestigd worden en ondersteunt daarmee niet de indirecte aanwijzingen die Rassin (2007), Ferrari en Dovidio (2001) en Frost en Shows (1993) ons hiervoor gaven. Een mogelijke verklaring voor dit niet resultaat is, dat de vragen die besluiteloosheid dekken vrij laat in het onderzoek zijn toegevoegd aan de vragenlijst, waardoor relatief weinig respondenten deze vragen hebben ingevuld. In een vervolgonderzoek zou er gedacht kunnen worden aan een groter aantal respondenten en wellicht aan een groter aantal vragen (in dit onderzoek zijn het er drie) die het fenomeen besluiteloosheid dekken. Hypothese twee, persoonlijkheid (eigenschappen, met name extraversie, uit de *big five* en positieve faalangst) is belangrijk voor effectief (crisis)leiderschap, kan niet bevestigd worden voor de predictor positieve faalangst. Een mogelijke oorzaak van het niet gevonden significante effect van positieve faalangst kan zijn dat de vragenlijst die positieve faalangst beoogt te meten meermalen is aangepast waardoor een te klein aantal respondenten alle uiteindelijke vragen heeft beantwoord. Een tweede verklaring kan liggen in het feit dat wellicht te weinig respondenten de eigenschap positieve faalangst bezaten waardoor er geen uitspraken over de effectiviteit van deze personeigenschap kunnen worden gedaan. Omdat uit eerdere literatuur (de Jong, 1987; Deffenbacher, Michaels, Michaels &

Daley, 1980) indirecte aanwijzingen zijn gevonden dat positieve faalangst wel degelijk van belang is in stressvolle situaties, is het zeker de moeite waard om deze persoonseigenschap in vervolgonderzoek mee te nemen.

Het belang van de *big five* persoonseigenschappen zal hieronder besproken worden.

4.2 Big Five

Er is een duidelijk onderscheid tussen (crisis)leiders en non-leiders betreffende de correlaties van eigenschappen uit de *big five* (bij (crisis)leiders waren deze extraversie, emotionele stabiliteit, innovatief en behoudend en bij non-leiders geen enkele) op de assessment uitslag. Bij het interpreteren van deze resultaten moet in het achterhoofd gehouden worden dat, ondanks dat de beoordelaars van het assessment de scores op de *big five* niet zelf hebben gegeven - respondenten hebben op de computer een persoonlijkheidsvragenlijst ingevuld -, de beoordelaars deze scores wél onder ogen hebben gekregen alvorens ze beoordeelden of het assessment al dan niet goed gedaan was. Behoudend kwam (bij alle respondenten en bij (crisis)leiders) als sterkste *negatieve* predictor uit de bus voor de uitslag op het assessment en extraversie toonde alleen een significante relatie met de assessment uitslag bij (crisis)leiders en niet bij alle respondenten noch bij non-leiders, wat een indirecte aanwijzing is dat extraversie met name bij (crisis)leiders een belangrijke persoonseigenschap is om te bezitten en aansluit op de indirecte aanwijzingen van de Jong (2008), Vakola, Tsaoisis en Nikolaou (2004), Overduin en de Jong (2003) en Hogan, Curphy en Hogan (1994). We kunnen in dit onderzoek niet bevestigen dat dit betekent dat extraversie enkel en alleen bij (crisis)leiders van belang is voor een positieve assessment uitslag, aangezien de interactievariabele 'extraversie x leiderschap versus non-leiderschap' niet significant bevonden is, en hiervoor is dan ook vervolgonderzoek nodig.

4.3 Competenties

Hypothese één, effectieve (crisis)leiders bezitten de competenties beoordelingsvermogen, besluitvaardigheid, stressbestendigheid, analyseren, verbale communicatie, luisteren, zelfreflectie, charisma, flexibiliteit, sensitiviteit en initiatief, is middels multiële regressieanalyse bevestigd, op de competentie luisteren na. Dit is echter niet zo'n verassend resultaat, gezien de consultants de assessment uitslag mede laten afhangen van de scores op de competenties, die zij zelf hebben gegeven aan de kandidaten. Interessanter is om te kijken welke van deze competenties eruit springen en de meeste relatieve bijdrage leveren aan de assessment uitslag. De competentie verbale communicatie bleek middels toetsing voor (crisis)leiders de

belangrijkste competentie om te bezitten voor een positieve assessment uitslag. Bij non-leiders sprong de competentie analyseren eruit. Deze bevindingen komen grotendeels overeen met de bevindingen van Westland (2006), die acht crisiscompetenties van belang achtte voor effectief crisismanagement en Rosenthal (2005) die een aantal van deze competenties ook onderkende als zijnde crisiscompetenties. Het gevonden belang van de competenties initiatief, sensitiviteit en flexibiliteit bij (crisis)leiders komt overeen met onderzoeksresultaten van Jentsch en Smith-Jentsch (*in* Salas, Bowers & Edens, 2001), Rosenthal (2005) en met de meningen van ervaringsdeskundigen in het boek van Jong en Johannink (2005).

Hypothese drie, persoonlijkheid is belangrijker dan aan te leren competenties, kan in dit onderzoek middels toetsing niet bevestigd worden, omdat bleek dat de competenties, tegen de verwachtingen in, een grotere predictor waren voor een (positieve) assessment uitslag bij (crisis)leiders dan de verschillende persoonseigenschappen die in deze studie zijn onderzocht. Een logische verklaring voor dit resultaat is, dat de competenties door de beoordelaars gescoord worden waarna door diezelfde beoordelaars het assessment gescoord wordt. Dit maakt dat de competenties, in tegenstelling tot de variabelen die persoonlijkheid meten, minder betrouwbare resultaten opleveren (ze hebben wellicht ten onrechte heel veel invloed gekregen). Zes van de zeven crisisleiders met wie een interview is gehouden echter, waren van mening dat de kwaliteiten van een effectieve crisisleider zich in de persoon zelf bevinden, en niet aan te leren competenties zijn, waarbij persoonseigenschappen als emotionele stabiliteit en extravertie genoemd werden, die ook in dit onderzoek positief significant correleerden met de assessment uitslag bij (crisis)leiders. Daarnaast is middels regressie analyses gebleken dat persoonseigenschappen op zichzelf invloed op de assessment uitslag van (crisis)leiders hebben terwijl dit bij non-leiders niet het geval is. Als gevolg van deze resultaten kan niet ontkent worden dat het mogelijk is dat naarmate een functie meer leiderschap bezit, persoonlijkheid steeds belangrijker wordt, iets wat overeenkomt met hypothese drie. Vervolgonderzoek zou helderder zicht op deze vraag van competenties versus persoonlijkheid kunnen geven.

4.4 Invloed van crisis

Hypothese zes, de verwachting dat de mate van crisis in de huidige functie in combinatie met alle meegenomen variabelen in dit onderzoek invloed zal hebben op de assessment uitslag, is in dit onderzoek niet bevestigd. Geen een variabele in combinatie met de mate van crisis aanwezig in de huidige functie (interactieve variabelen) bleek middels toetsing significant. Ook bleek de mate van crisis in de huidige functie op zichzelf niks bij te dragen aan de assessment uitslag. Een reden voor de niet gevonden significante interactieve variabelen zou het aantal respondenten

kunnen zijn. De kans dat een significant interactie effect bij een relatief klein aantal respondenten wordt gevonden is klein. Vervolg onderzoek zou dit al dan niet aanwezige effect van crisis in de huidige functie op zichzelf, en in combinatie met andere variabelen verder moeten verhelderen.

4.5 Andere belangrijke aspecten

Volgens Boin, Koffman-Bos en Overdijk (2004) zijn crisissimulaties ontzettend van belang voor effectief crisismanagement, gezien ze de crisismanagementcapaciteit van de organisatie verbeteren terwijl de kosten te overzien zijn en de simulaties plaatsvinden in een gecontroleerde omgeving waarin individuen en teams veilig kunnen experimenteren met procedures, protocollen en strategieën, terwijl verbeteringen in prestatie kunnen worden gemeten. Zach, Raviv en Inbar (2007), Rosenthal (2005), Boin, 't Hart, Stern en Sundelius (2005), Giuliani (2002), Yusko en Goldstein (1997) en Driskell en Salas *in Gal & Mangelsdorff*, (1991) hebben tevens het belang van training en oefening onderzocht en gevonden, en hoewel dit aspect niet expliciet is onderzocht in deze studie, kwam uit de interviews naar voren dat alle crisisleiders dit belang van oefening en ervaring onderkenden.

Andere aspecten die niet expliciet in deze studie zijn onderzocht maar die bij een meerderheid van de crisisleiders wel in de interviews genoemd zijn, zijn intuïtie, vooruitdenken, geruuststellen, verantwoordelijkheid nemen, intelligentie en kennis van zaken (dit komt overeen met de theorieën van Overduin & de Jong, 2003 en de onderzoeksresultaten van Helmreich, Wilhelm, Klinect & Merritt, *in Salas, Bowers & Edens*, 2001) en deze gegevens kunnen een interessante informatiebron zijn voor toekomstig onderzoek. De omgang met de media waar tevens alle ervaringsdeskundigen het over eens waren (het uitsluitend noemen van feiten, geen onwaarheden verkondigen en geen informatie prijsgeven die schadelijk kan zijn voor de vervolgprocedure) komen overeen met de al bestaande onderzoeksresultaten en meningen van ervaringsdeskundigen hierover zoals die van Knegtel (2007), Garcia (2006), Rosenthal (2005), Jong en Johannink (2005), Boin, 't Hart, Stern en Sundelius (2005), Staal (2005) en Giuliani (2002).

4.6 Beperkingen van de studie

Er valt een aantal kanttekeningen te plaatsten bij de gebruikte methode. Een eerste is, dat de steekproef totaal genomen een groot genoeg aantal respondenten bevat om betrouwbare uitspraken over te doen, maar dat opgesplitst in groepen (47 leiders, 35 non-leiders, 11 crisisleiders) het aantal respondenten aanzienlijk daalt wat als gevolgen heeft dat de crisisleiders

zijn opgenomen bij de leiders en dat er kritisch gekeken moet worden naar de betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Hier moet tevens rekening gehouden mee worden bij het interpreteren van de resultaten van de interviews, die slechts met zeven crisisleiders zijn gehouden.

Een tweede beperking is, dat de consultant die de assessment uitslag van een proefpersoon heeft gescoord, ook de competenties, de *big five* uitslagen en de mate van crisis in de huidige functie van deze persoon onder ogen kreeg, wat hem (bewust of onbewust) kan hebben beïnvloed in het geven van de assessment uitslag score. Deze eventuele beïnvloeding zou voorkomen kunnen worden, waardoor de betrouwbaarheid van gegevens verhoogd zou worden, als alle scores apart ingevuld worden door verschillende consultants en dit is dan ook een aanrader voor toekomstig (vervolg)onderzoek op dit gebied.

Een derde aanmerking op de gebruikte methode ligt in het kader van de generalisering van een positieve assessment uitslag naar effectief crisisleiderschap. In dit onderzoek wordt er stilletjes vanuit gegaan dat als een (crisis)leider het assessment goed doet, hij ook tijdens crises effectief handelt, iets waar vraagtekens bijgezet mogen worden en wat met vervolgonderzoek beter zou kunnen worden aangetoond (bijvoorbeeld door de leiders in een daadwerkelijke crisis te observeren, iets wat praktisch moeilijk uitvoerbaar zou zijn) dan dat nu het geval is. Jones en Whitmore (1995) en Schmidt en Hunter (1998) hebben in hun onderzoeken ontdekt dat assessments niet altijd het gouden middel zijn om daadwerkelijk functioneren in de praktijk te voorspellen. Het belang van ervaring, training en oefening voor effectief crisismanagement (Zach, Raviv en Inbar, 2007; Rosenthal, 2005; Boin et al., 2005; Boin et al., 2004; Giuliani, 2002; Yusko & Goldstein, 1997; Driskell & Salas in Gal & Mangelsdorff, 1991) en de bevindingen van Yusko en Goldstein (1997) geven meer vertrouwen in het belang van assessments, met name als het gaat om crisissituaties. Toekomstig onderzoek zal het nut van (eventuele crisis) assessments verder moeten bevestigen.

Een volgende aanmerking op de bevindingen van deze studie zijn de al eerder genoemde onderling hoge correlaties van de onderzochte competenties, iets waar Overduin en de Jong (2003) ons al voor gewaarschuwd hadden. Dit betekent dat de competenties overlap vertonen in hetgeen ze pretenderen te meten en dit maakt het lastig om betrouwbare uitspraken te doen over de competenties op zichzelf. Alleen met dit gegeven in het achterhoofd mogen de resultaten die uitspraken doen over een enkele competentie op zichzelf geïnterpreteerd worden. In dit onderzoek is op een gegeven moment een schaal gemaakt van alle competenties samen, wat uitspraken over competenties in het algemeen betrouwbaarder maakt.

Het feit dat een van de vragen uit dit onderzoek over het belang van persoonlijkheid

versus competenties gaat, wil niet zeggen dat dit twee totaal losstaande aspecten zijn. Zoals af te lezen valt uit tabel 2 bezitten bijvoorbeeld extraverte leiders de competenties verbale communicatie en initiatief en scoren ze lager op de competenties zelfreflectie en luisteren. Daarnaast zijn extraverte leiders tevens vriendelijk, innovatief en emotioneel stabiel. Persoonlijkheid en competenties zijn onderling verweven en dit moet in ogenschouw gehouden worden bij het interpreteren van de resultaten van deze studie.

4.7 Wetenschappelijke en praktische implicaties

Deze studie heeft een wetenschappelijke bijdrage geleverd op het gebied van effectief crisismanagement. Zoals eerder in de inleiding genoemd worden crisisleiders tot op heden meestal beoordeeld op het verloop van het proces en komt het in mindere mate voor dat er wordt gekeken naar de effectiviteit van de crisisleider zelf. Dit onderzoek heeft dat wel gedaan, door te kijken naar de competenties en de persoonlijkheid (*big five* en positieve faalangst) van (crisis)leiders versus non-leiders en door de variabelen manier van besluitvorming (eerst informeren versus direct handelen), manier van samenwerking (coöperatief versus directief) en besluiteloosheid hierbij te betrekken. In dit artikel zijn mogelijke suggesties voor vervolgonderzoek op het gebied van crisismanagement genoemd. Het is daarnaast ook goed om in vervolgonderzoek te verdiepen in de verschillende fasen van crises en de verschillende soorten crises. In de interviews zijn al een aantal aspecten benoemd die niet in dit onderzoek aan bod zijn gekomen maar die wellicht wel interessant zijn om mee te nemen in vervolgonderzoek.

Een praktische implicatie van deze studie is dat als het inderdaad zo is dat naarmate een functie meer stress vertoont persoonlijkheid steeds belangrijker wordt, crisisleiders moeilijk trainbaar zullen zijn. Persoonlijkheid is immers veel moeilijker te veranderen of aan te passen dan aan te leren competenties zijn. Wellicht dat men zich in dit geval kan focussen op de wel makkelijker aan te leren competenties die met de betreffende personeuseigenschappen correleren, of dat men zich bij de selectie van crisisleiders meer kan richten op de persoonlijkheid dan bij normale selectie het geval is.

Een tweede praktische implicatie is dat crises (gelukkig) geen dagelijkse aangelegenheid zijn en dat een enkele leider slechts ook een crisisleider wordt waardoor crisissimulaties wellicht door velen niet op de prioriteitenlijst gezet worden. Deze voorbereiding zal in een daadwerkelijke crisis daarentegen goed van pas komen en heeft als gevolg dat de schade van een echte crisis binnen de perken kan blijven. *Better safe than sorry.*

Referenties

- Abraham, S.E., Karns, L.A., Shaw, K. & Mena, M.A. (2001). Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *Journal of Management Development*, 20, 842-852.
- Alpert, R. & Haber, N. (1960). Anxiety in Academic Situations. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 61, 207-215.
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Boin, A., Hart, P. 't, Stern, E. & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge: University Press.
- Boin, A., Kofman-Bos, C. & Overdijk, W. (2004). Crisis Simulations: Exploring tomorrow's vulnerabilities and threats. *Simulation & Gaming*, 35, 378-393.
- Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager. A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Chopra, D. (2008, 27 maart). *Interview Deepak Chopra. Godzijdank geen goeroe*. DAG, pp. 21.
- Crisis Onderzoeks Team (1998). *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Deffenbacher, J.L., Michaels, A.C., Michaels, T. & Daley, P.C. (1980). Comparison of Anxiety Management Training and Self-Control Desensitization. *Journal of Counseling Psychology*, 27, 232-239.
- Deist, F.D. le & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8, 27-46.
- Ferri, J.R. & Dovidio, J.F. (2001). Behavioral information search by indecisives. *Personality and Individual Differences*, 30, 1113-1123.
- Flanagan, J. (1954) The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin* 51, 327-358.
- Flett, G.L, Hewitt, P.L., Endler, N.S. & Tassone, C. (1995). Perfectionism and Components of State and Trait Anxiety. *Current Psychology*, 13, 326-350.

- Frost, R.O. & Shows, D.L. (1993). The nature and measurement of compulsive-indecisiveness. *Behaviour Research and Therapy*, *31*, 683-692.
- Gall, R. & Mangelsdorff, A.D. (Eds.). (1991). *Handbook of Military Psychology*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Garcia, H.G. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, *34*, 4-10.
- Giuliani, R.W. (2002). *Leiderschap*. Het Spectrum B.V., Utrecht.
- Gruwel, L. (2008, 10 juni). 'Crisis is vaak met een week wel voorbij'. De Volkskrant, pp. 8.
- Hermans, H. (1967). *Motivatie en Prestatie. Prestatie-motivatie, sociale wenselijkheid, capaciteiten en succes*. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.
- Hogan, R., Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *Accepted for publication in American Psychologist (June 1994)*.
- Interselect (2006). *Competentieset Interselect*. Gorinchem: Interselect B.V.
- Jones, R.G. & Whitmore, M.D. (1995). Evaluating Developmental Assessment Centers as Interventions. *Personnel Psychology*, *48*, 377-388.
- Jong, R.D. de (2008). *Persoonlijkheid, geluk en prestatie*. Ongepubliceerde lezing. Universiteitsmuseum, Utrecht.
- Jong, R.D. de (1987). *Sociale ondersteuning, spanning en stemming*. Ongepubliceerd proefschrift, Universiteit van Utrecht, Utrecht.
- Jong, W. & Johannink, R. (2005). *Als dat maar goed gaat. Bestuurlijke ervaringen met crises*. Enschede: Bestuurlijk Netwerk Crisisbeheersing.
- Knegtel, L. (2007). *Crisismanagement. Vanuit een Business Continuity perspectief*. Hardewijk: BCM Academy.
- Larsen, R.J. & Buss, D.M. (2002). *Personality Psychology. Domains of Knowledge About Human Nature*. New York: McGraw-Hill.
- Lem, J. & Zoelen, L. van (2007). *Q1000 Persoonlijkheid Constructie en Verantwoording*. Meurs HRM.
- Lerbinger, O. (1997). *The Crisis Manager: Facing Risk and Responsibility*. Mahwah, (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Mor, S., Day, H.I., Flett, G.L. & Hewitt, P.L. (1995). Perfectionism, Control, and Components of Performance Anxiety in Professional Artists. *Cognitive Therapy and Research*, *19*, 207-225.

- Mulder, M., Jong, R.D. de, Koppelaar, L. & Verhage, J. (1986). Power, Situation, and Leader's Effectiveness: An Organizational Field Study. *Journal of Applied Psychology, 71*, 566-570.
- Overduin, B & Jong, R.D. de (2003). Professional blijven of manager worden? *Professionals & Professionele ontwikkeling*. Schoonhoven: Academic Service.
- Patterson, R.L., O'Sullivan, M.J. & Spielberger, C.D. (1980). Measurement of State and Trait Anxiety in Elderly Mental Health Clients. *Journal of Behavioral Assessment, 2*, 89-97.
- Raad, B. de & Doddema-Winsemius, M. (2006). *De Big 5 Persoonlijkheidsfactoren. Een methode voor het beschrijven van persoonlijkheidseigenschappen*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Rassin, E. (2007). Ik... besluiteloos? Daar moet ik even over nadenken. *De Psycholoog, maart 2007*, 145-149.
- Rosenthal, U. (2005). Leiderschap in crisissituaties: bekende en onbekende wegen. *Nieuwsbrief Crisisbeheersing, december 2005*.
- Salas, E., Bowers, C.A. & Edens, E. (Eds.). (2001). *Improving Teamwork in Organizations: Applications of Resource Management Training*. Mahwah (New Jersey): Lawrence Erlbaum Associates.
- Schieffer, A. (2006). Co-creative Leadership: An Integrated Approach towards Transformational Leadership. *Transition Studies Review, 13*, 607-623.
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin, 124*, 262-274.
- Schoemaker, M. (2002). *Inzetbaarheid: Rendement van Talent*. Ongepubliceerde lezing. Interselect Academy, Gorinchem.
- Staal, B. (2005). We krijgen de leiders die we verdienen. *Nieuwsbrief Crisisbeheersing, december 2005*.
- Vagg, P.R., Spielberger, C.D. & O'Hearn, T.P. Jr. (1980). Is the State-Trait Anxiety Inventory Multidimensional? *Personality and Individual Differences, 1*, 207-214.
- Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology, 19*, 88-110.
- Westland, M. (2006). *Competenties van Crisisleiders. Een onderzoek naar de*

competenties waarover leiders tijdens crises dienen te beschikken om hun taken succesvol uit te voeren. Ongepubliceerde scriptie. Universiteit van Utrecht, Utrecht.

- Young, M., Dulewicz, V. (2005). A model of command, leadership and management competency in the British Royal Navy. *Leadership & Organization Development Journal*, 26, 228-241.
- Yusko, K.P. & Goldstein, H.W. (1997). Selecting and Developing Crisis Leaders Using Competency-Based Simulations. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5, 216-223.
- Zach, S., Raviv, S. & Inbar, R. (2007). The Benefits of a Graduated Training Program for Security Officers on Physical Performance in Stressful Situations. *International Journal of Stress Management*, 14, 350-369.

Bijlage I: Formulier consultants

Hieronder graag de scores invullen van de kandidaat (1-7).

Beoordelingsvermogen:

Besluitvaardigheid:

Stressbestendigheid:

Analyseren:

Verbale communicatie:

Luisteren:

Zelfreflectie:

Charisma/Impact:

Sensitiviteit:

Flexibiliteit:

Initiatief:

Hieronder graag de scores invullen van de kandidaat op de PVL (1-10).

Extraversie (PVL):

Vriendelijkheid (PVL):

Consciëntieusheid (PVL):

(Emotionele) Stabiliteit (PVL):

Innovatief (PVL):

Behoudend (PVL):

Hoe heeft de kandidaat het assessment gedaan:

Heel slecht Redelijk slecht Gemiddeld Redelijk goed Heel goed

1 2 3 4 5

Mate van crisis in huidige functie:

Totaal geen Beetje crisis Gemiddeld Redelijk veel Ontzettend veel

1 2 3 4 5



Vragenlijst

*Afstudeeronderzoek Psychologie
Januari - Juni 2008*



Geachte deelnemer,

Voor u ligt de vragenlijst bestemd voor mijn afstudeeronderzoek Psychologie aan de Universiteit van Utrecht.

Mijn onderzoek gaat over de relatie tussen de competenties en de persoonlijkheid van medewerkers en van mensen met een leidinggevende functie die tijdens hun werk wel eens te maken hebben met stress. In het kader van dit onderzoek zou ik graag uw medewerking willen vragen. U zou mij erg helpen als u voor mij deze vragenlijst in zou willen vullen. Daarnaast gebruik ik uw gemeten competenties op de assessment dag voor mijn onderzoek, uiteraard volledig geanonimiseerd, om de relatie te kunnen leggen tussen de persoonlijkheid en de competenties.

*Het invullen van de vragenlijst duurt ongeveer 10 minuten.
Uw antwoorden op de vragenlijst zullen strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld worden en dienen uitsluitend voor mijn afstudeeronderzoek.*

Mocht u interesse hebben in de uiteindelijke resultaten van mijn onderzoek dan breng ik u hier met veel plezier van op de hoogte. U kunt op de brief in de tweede enveloppe aangeven of u hier al dan niet interesse in heeft.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Met vriendelijke groet,

Maud Hoeks

m.hoeks@interselectgroep.com

Tel: 0183-693939



Hieronder worden een aantal achtergrondgegevens van u gevraagd. Deze worden strikt vertrouwelijk behandeld en dienen alleen voor dit onderzoek. Omcirkel het antwoord wat op u van toepassing is of vul het gevraagde antwoord in op de stippelijntjes.

1. Biografische gegevens

- Geslacht M/V
- Geboortedatum-.....-.....
- Heeft u een leidinggevende functie? Ja
Nee
- Indien 'nee' geantwoord kunt u de twee vragen hieronder overslaan.*
- Op welk niveau geeft u leiding? Strategisch
Tactisch
Operationeel
- Hoeveel personen geeft u direct en indirect leiding? Direct:
Indirect:
- Bent u werkzaam in de profit of in de non-profit sector? Profit
Non-profit
- Hoogst genoten opleiding MBO
HBO
WO
Anders namelijk:

Hieronder volgen een aantal korte introductievragen. U kunt het antwoord dat op u van toepassing is omcirkelen of invullen op de stippelijntjes.

2. Korte introductievragen

- Moet u in uw huidige functie wel eens op korte termijn een beslissing nemen die belangrijke consequenties heeft (voor anderen/het bedrijf)? Ja
Nee
- Zo ja, hoe vaak komt dit ongeveer voor? Dagelijks
1 keer per week
1 keer per maand
Anders namelijk:.....



Laat u zich eerst goed informeren alvorens u zo een beslissing neemt of handelt u vrij snel?

Ik laat me eerst goed informeren
Ik handel vrijwel direct

U heeft op uw werk vast wel eens een stressvolle situatie meegemaakt waarin u de leiding moest nemen. Beschrijf hieronder kort een voorbeeld van zo'n situatie. *Indien u geen leidinggevende functie heeft, beschrijf dan een stressvolle situatie die u heeft meegemaakt op uw werk en wat uw rol hierin was.*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Geef aan in welke mate u tijdens die hierboven beschreven stressvolle situatie zelf stress heeft ervaren.

Ontzettend veel stress	Redelijk veel stress	Gemiddeld	Een beetje stress	Totaal geen stress
1	2	3	4	5

Heeft u tijdens de net beschreven situatie samengewerkt met ander(en)? Zo ja, wat was uw rol tijdens deze samenwerking, wat was uw opstelling naar de ander(en) toe en wat was het uiteindelijke resultaat van deze samenwerking?

Indien u geen leidinggevende functie heeft, beschrijf dan de samenwerking met uw leidinggevende tijdens deze stressvolle situatie, indien deze heeft plaatsgevonden.

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Nu begint de vragenlijst. Probeer niet te lang na te denken over het antwoord, vaak is het antwoord dat als eerste in u opkomt het antwoord dat het beste bij u past. Beantwoord de vragen zo eerlijk mogelijk, alleen dan hebben ze toegevoegde waarde voor het onderzoek. Er bestaan geen goede of foute antwoorden. Anonimiteit en het vertrouwelijk omgaan met uw gegevens zijn een garantie. Omcirkel het antwoord dat op u van toepassing is.

3. Vragenlijst

1. Als ik een licht gevoel van angstige spanning heb, kan ik:
 - a) minder goed denken dan normaal
 - b) even goed denken als normaal
 - c) beter denken dan normaal

2. Als ik enigszins gespannen ben in moeilijke situaties dan voel ik me:
 - a) minder sterk dan anders
 - b) even sterk als anders
 - c) sterker als anders

3. Door een gevoel van spanning werk ik meestal:
 - a) minder goed dan anders
 - b) even goed als anders
 - c) beter dan anders

4. Lichte angstgevoelens zijn voor mijn prestaties:
 - a) nooit gunstig
 - b) zelden gunstig
 - c) regelmatig gunstig
 - d) bijna altijd gunstig

5. Als ik me in mijn verleden situaties voorstel waarin ik bang was dat ik fouten maakte, dan bleek naderhand meestal dat die angst:
 - a) volledig gegrond was
 - b) een nadelig effect had
 - c) me nauwelijks benadeeld had
 - d) me zelfs geholpen had

6. Bij een zeer hoge werkdruk voel ik mij prettig.

Geheel mee eens Redelijk mee eens Neutraal Redelijk mee oneens Geheel mee oneens

1

2

3

4

5



7. Stress bevordert mijn prestatie.

Geheel mee eens	Redelijk mee eens	Neutraal	Redelijk mee oneens	Geheel mee oneens
1	2	3	4	5

8. Ik werk het meest effectief onder druk, als de taak erg belangrijk is.

Geheel mee eens	Redelijk mee eens	Neutraal	Redelijk mee oneens	Geheel mee oneens
1	2	3	4	5

Dit is het einde van de vragenlijst. Hartelijk dank voor uw medewerking!



Ik heb WEL/GEEN interesse in de uitkomsten van het onderzoek.

Indien u WEL heeft geantwoord zal ik een samenvatting van mijn onderzoek en de uitkomsten hiervan naar u toe mailen. Dit zal waarschijnlijk in juni plaatsvinden. U kunt hieronder, *alleen als u interesse heeft in de uitkomsten van mijn onderzoek*, uw naam en uw e-mail adres noteren.

Naam:

.....

E-mail adres:

.....

Bijlage 3: Interview

- ❖ Voorstellen → Master Organisationspsychologie, afstuderen: stage en scriptie (Interselect).
- ❖ Uitleg onderzoek → Relatie competenties en persoonlijkheid van leiders tijdens stress. Wat maakt een leider succesvol tijdens crises/stress? Ik probeer hier zicht op te krijgen aan de hand van vragenlijsten, observaties en interviews met leiders.
- ❖ Dit interview zal circa 40 minuten duren. Ik noteer wat u zegt en maak hier vervolgens een verslagje van - volledig geanonimiseerd - wat ik terug zal sturen naar u over de mail. Als u het heeft gelezen en u geeft er goedkeuring voor dan kunt u mij een mail terugsturen en dan zal ik de informatie gebruiken in mijn onderzoek. Alles wordt vertrouwelijk behandeld, resultaten dienen alleen voor mijn onderzoek.
- ❖ Mocht u interesse hebben in de uitkomsten van mijn onderzoek, dan kan ik u hier met veel plezier van op de hoogte brengen. In juni verwacht ik alle resultaten te hebben verwerkt. Als u hier interesse in heeft kunt u dat aangeven.
- ❖ Voorinformatie → Niveau: strategisch/tactisch? Geboortedatum? Aantal personen direct en indirect leiding? Sector: profit/non-profit? Hoogst genoten opleiding? Hoe vaak komt het voor dat u op korte termijn een beslissing moet nemen die belangrijke consequenties heeft (voor anderen/het bedrijf)? Goed informeren? Of direct handelen?
- ❖ Start interview
 - U bent (*functie*). Ik kan me voorstellen dat u in tijdens uw werk wel eens stressvolle gebeurtenissen meemaakt. Kunt u mij een voorbeeld geven van zo'n stressvolle gebeurtenis of wellicht een crisis welke u zich goed kan herinneren (meest extreme/meest bijgebleven) waarbij u de leiding moest nemen/belangrijke beslissingen moest nemen.
 - Hoe was de situatie voor de crisis? Hoe is deze ontstaan?
 - Hoe heeft u gehandeld? Concreet gedrag.

- Welke beslissingen heeft U genomen?
- Wat ging er toen door uw hoofd? Met welke reden heeft u juist deze beslissingen genomen? Wanneer? Snel/even afwachten?
- Wat was het directe resultaat van deze beslissingen?
- Informatie verzameld voor de beslissing of daarna? Hoe?
- Bemoeid plek des onheil of mannen daar hun werk laten doen?
- Communiceren naar de buitenwereld? Eerlijk? Fouten toegegeven? Aan de feiten gehouden?
- Samenwerking/alleen?
- Indien samenwerking/team: hoe waren de taken verdeeld? Hoe ging de samenwerking? Wat deed U als leden het oneens met elkaar/u waren? Wat was uw opstelling/houding naar de anderen toe?
- Op een schaal van 1 tot 5; 1 = ontzettend veel stress, 5 = totaal geen stress, welke mate van stress heeft u zelf ervaren tijdens deze situatie?
- Wat voor effectief gedrag heeft u getoond? Wat ging er goed als gevolg van uw eigen handelen?
- Waaraan merkte u dat? Wat was het directe resultaat van deze handeling(en)?
- Heeft u ook ineffectief gedrag getoond? Wat ging er minder goed als gevolg van uw eigen handelen?
- Waaraan merkte u dat? Wat was het directe resultaat van deze handeling(en)?
- Hoe reageerde uw/de omgeving op uw handelen tijdens de crisis?
- Had de crisis voorkomen kunnen worden? Hoe had u uw bijdrage daaraan kunnen leveren?
- Hoe was de situatie na de crisis?
- Als exact dezelfde crisis nu weer zou gebeuren, zou u dan hetzelfde handelen als dat u in het verleden gedaan heeft? Zo nee: wat zou u anders doen? Concreet gedrag. Wat zouden de verschillen in uitkomst zijn m.b.t. tot de manier van handelen in het verleden?
- Kent u een collega/superieur die ook zoiets dergelijks heeft meegemaakt? Zijn er mensen bij die het aardig aanpakken en mensen die de fout ingaan? Wat is het verschil tussen deze personen? Persoon/Situatie/Samenwerking/Manier van besluitvorming/Omgang media?
- Hoe zijn beslissingen genomen door de 'goede' mensen en hoe door de 'minder

goede'? Snel/Rustig?

- Wat is volgens u een effectieve (crisis)leider? Welke eigenschappen bezit deze? Verschil in personen of aan te leren competenties? *Reflect before you act* of direct handelen? Speelt kennis/intelligentie een rol volgens u?
- Extraversie/Introversie? Andere *Big Five* eigenschappen?

- ❖ Hartelijk dank voor uw medewerking. Hopelijk vond u het leuk om dit interview te geven. Als ik uw e-mail adres mag noteren dan mail ik u het verslag van dit interview. Interesse uitkomsten? Crisiskoop mapje.

