



WERKOMGEVING EN LEIDERSCHAP;

**DE VERSCHILLEN TUSSEN
HIËRARCHISCH EN
NIET-HIËRARCHISCH LEIDERSCHAP**



Auteurs

Rainer Hensel (1),
Daphne Metsemakers (1),
Ton Korver (1),
Rien van der Leeden (2)

1. De Haagse Hogeschool
2. Universiteit Leiden

Correspondentieadres

r.w.hensel@hhs.nl

Lectoraat

Human Resources
Management

Lector

Ton Korver

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de vraag wat de effecten zijn van een niet-hiërarchische werkomgeving op leiderschap. Onderzocht wordt of niet-hiërarchisch leiderschap (in een matrix-, project- en netwerkorganisatie, of bij zelfsturende teams zoals bij projectmanagement) leiderschapskwaliteiten aantrekt, selecteert en behoudt. Het onderzoek toont aan, dat niet-hiërarchisch leidinggevendend hogere scores op het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme, vooral bij de subschalen angsten/nervositeit, ergernis, depressie, kritiekgevoeligheid en stressgevoeligheid, en lager scores op extraversie, vooral bij de subschalen hartelijkheid, sociabiliteit en dominantie/assertiviteit. De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat leiderschapskwaliteiten die samenhangen met neuroticisme en extraversie ondervertegenwoordigd lijken te zijn in een matrix-, project- en netwerk georiënteerde werkomgevingen, als ook bij innovatieprojecten en projectmanagement in het algemeen. Deze twee persoonlijkheidskenmerken hangen sterk samen met transformationeel leiderschap. De volgende kwaliteiten lijken bij niet-hiërarchisch leiderschap minder sterk ontwikkeld te zijn dan bij hiërarchisch leidinggevendend: inspirerend en enthousiasmerend vermogen, leiderschapscharisma, effectieve conflicthanteling, het geven van feedback, assertiviteit, het vermogen tot het versterken van groepscohesie, bevorderen van een groeps- of teamontwikkeling richting meer autonomie en sterkere performance, initiatief met betrekking tot ondernemerschap, synergie tussen teamleden op het gebied van innovatie, kennisproductiviteit en reflectieve vaardigheden, als ook 'performance' in het algemeen in werkomgevingen met veel sociale interactie. Aanbevelingen worden gedaan met betrekking tot werving en selectie, als ook voor het opleiden en ontwikkelen van niet-hiërarchisch leidinggevendend.

WERKOMGEVING EN LEIDERSCHAP; DE VERSCHILLEN TUSSEN HIËRARCHISCH EN NIET-HIËRARCHISCH LEIDERSCHAP

In de laatste decennia worden organisatiestructuren en leiderschapsstijlen steeds vaker beoordeeld op de mate waarin ze de adaptieve en innovatieve capaciteiten van de organisatie ondersteunen (Weggeman, 1997, London & Mone, 1999, Keuning & Epping, 2006; Keuning, Bossink & Tjemkes, 2010). De sterke toename van de belangstelling in adaptieve, innovatieve capaciteiten is vrij direct aan het feit gerelateerd, dat productlevenscycli steeds korter worden (Kotter & Cohen, 2002), en er sprake is van een door de globalisering opgeroepen sterke toename van de internationale concurrentiedruk (Kotter 1996; Kotter & Cohen, 2002).

Daarnaast is kennis één van de belangrijkste productiefactoren geworden in landen, die niet of onvoldoende over natuurlijke hulpbronnen beschikken (Kessels, 2001; Pazy, 2004). Het is daarom niet verrassend, dat effectieve kennisproductiviteit (het ontwikkelen en innoveren van werk gerelateerde expertise) één van de belangrijkste organisatiekenmerken geworden is, die sterk het concurrerende vermogen kan bepalen (Kessels, 2001; Kessels & Kwakman, 2007; London & Mone, 1999). Expertisegebieden zoals *organizational development* (OD), *change management* (CM), en vooral *Strategische Human Resource Development* (S-HRD) houden zich steeds vaker met de vraag bezig, in welke mate de structuur en de leiderschapsstijl adaptieve/ innovatieve capaciteiten en kennisproductiviteit ondersteunen (Walton, 1999; Cummings & Worley, 2005).

Structureringsprincipes

Vanuit de bovengenoemde ontwikkeling is het niet meer dan logisch dat men enkele decennia geleden op zoek ging naar nieuwe structureringsprincipes bij het ontwerpen van een organisatiestructuur. Ook bestudeerde men, welke leiderschapsstijlen effectief waren als men innovatietrajecten uit wilde voeren in het kader van een strategiewijziging (zie voor een overzicht in Ten Have et al., 2009, pp 198-284; pp. 448-457). De eerste grote stap was dat men enkele decennia geleden organisaties in de vorm van de matrixstructuur, ging ontwerpen (Keuning & Epping, 2006; Keuning, Bossink & Tjemkes, 2010; Cummings & Worley, 2005). In deze periode konden de meeste, grotere organisaties als een lijn-, of als een lijn/staforganisatie gekenmerkt worden. Dat betekent dat organisaties in relatief veel hiërarchische lagen, als ook in duidelijk afgebakende organisatie-eenheden, opgesplitst werden. De grootste nadelen van deze organisatievorm zijn een gebrek aan samenhang, een complexe, dure en tijdrovende coördinatie van de opgesplitste werkprocessen, maar vooral het gebrek aan adaptieve en in-

novatie capaciteiten (Keuning & Epping, 2006; Keuning, Bossink & Tjemkes, 2010; Cummings & Worley, 2005). Om de innovatieve capaciteiten te versterken, en vooral om de kennisproductiviteit te verbeteren, werden de principes van de matrixstructuur toegepast. Het belangrijkste principe bij ontwerpen van een matrixstructuur is dat het functionele/operationele, en het hiërarchische leiderschap gesplitst worden (Keuning & Epping, 2006; Keuning, Bossink & Tjemkes, 2010; Cummings & Worley, 2005). Dat betekent de introductie op grote schaal van niet-hiërarchisch leiderschap. De vakgerelateerde, specifieke kennis van hoog opgeleide professionals werd in meerdere productielijnen ingezet. Deze professionals beschikken niet over hiërarchische macht, maar kregen niet-hiërarchische project-, of procesleiderschap toegewezen. De evaluaties betreffende de versterking van de adaptieve en innovatie capaciteiten zijn echter ronduit negatief te noemen (zie voor een overzicht Keuning, Bossink & Tjemkes, 2010, pp. 264-288; of Cummings & Worley, 2005, pp. 274). Dit is de reden dat frequent de structureringsprincipes van de project- en netwerkorganisatie toegepast werden. In dit soort organisaties is sprake van een niet-hiërarchisch opererende 'proces-, of projecteigenaar'. Dat betekent dat relatief weinig hiërarchische lagen werden ontworpen. Kortom, met het frequent toepassen van de structureringsprincipes van de project- of netwerkorganisatie, ziet men een sterke toename van het voorkomen van niet-hiërarchisch leiderschap. Het grootste probleem was echter dat de hoger gelegen managementlagen slecht konden schakelen van een hiërarchische aansturing naar het 'proces eigenaarschap'. Bijkomend probleem was ook de frequent voorkomende machtsstrijd tussen de hiërarchisch leidinggevende en de 'proces eigenaren'.

In verband met het grote belang dat wordt gehecht aan innovatieve en adaptieve capaciteiten bij het implementeren van een organisatiestrategie, hebben relatief veel grotere organisaties hiervoor speciale teams of afdelingen opgericht (Cummings & Worley, 2005). Het centrale doel is om de organisatie te herontwerpen, zodat er een optimale fit tussen de organisatiekenmerken zoals structuur, cultuur en leiderschap, en strategie ontstaat. Voorbeelden zijn: Intel, Merck, Microsoft, Levi Strauss, Procter & Gamble en Citigroup. Ook de leiderschapsstijl, die in de context van organisatieontwikkeling toegepast wordt, is een niet-hiërarchische stijl.

Projectmanagement

Parallel aan de toenemende populariteit van de matrixorganisatie bestaat er een tendens om organisaties te structureren volgens de principes van projectmanagement (Weggeman, 1997, London & Mone, 1999, Keuning & Epping, 2006). Kenmerkend voor de structuur van projectmanagement is dat de richtlijnen die gelden voor hiërarchisch leiderschap, zoals gestandaardiseerde functie- en taakbeschrijvingen en gestandaardiseerde procedures en workflow-processen, minder prominent zijn. Daar staat tegenover dat het flexibel gebruik van autonomie, *empowerment* en van de input van professionals, toeneemt. Er lijkt weinig twijfel te bestaan over de toegevoegde waarde hiervan voor het stimuleren van kennisproductiviteit en innovatieve of adaptieve capaciteiten (Quinn, Anderson & Finkelstein, 1996; Kessels & Kwakman, 2007; London & Mone, 1999; Pazy, 2004; Keuning & Epping, 2004).

Leiderschap

Om effectief te kunnen opereren als organisatie in een ambigue organisatieomgeving, moeten de heersende leiderschapstijlen goed aansluiten bij de organisatiestructuur (Lawrence & Lorsche, 1967; Lorsche & Morse, 1974; Quinn et al., 1996). We weten dat een lage effectiviteit van innovatietrajecten gepaard gaat met gebrekkige leiderschapscapaciteiten rond thema's

als: motiveren, inspireren, als ook het communiceren van een duidelijk visie en strategische richting (Zaleznik, 1977; Kets de Vries & Zaleznik; 1975, Yukl; 1999; Yukl, Guinan & Soitolano 1995). Relatief veel studies tonen aan dat effectief leiderschap in de matrix, project of netwerkorganisatie, bij de aansturing van innovatietrajecten of bij projectmanagement nauw verwant is aan transformatieel leiderschap (Keegan en Den Hartog, 2004; Zaleznik, 1977; Kets de Vries & Zaleznik; 1975, Yukl; 1999; Yukl, Guinan & Soitolano 1995). Bass (1998) en Bass en Avolio (1994) maken een onderscheid tussen transformatieel en transactioneel leiderschap. Transformatieel leiderschap richt zich op de betekenis, visie en ontwikkeling van medewerkers en dus op hun competenties, capaciteiten en talenten. Er is de nodige conceptuele overlap tussen transformatieel leiderschap en niet-hiërarchisch leiderschap (Keegan en Den Hartog, 2004; Zaleznik, 1977; Kets de Vries & Zaleznik; 1975). Terwijl hiërarchisch leiderschap sterk op de machtsbronnen, sanctie en beloningsmacht leunt, als ook op het toepassen van gestructureerde werkprocedures en gestandaardiseerde vaardigheden, geven de volgende kerncompetenties de essentie van niet-hiërarchisch leiderschap weer: motiveren, inspireren, het communiceren van een duidelijke visie, het stimuleren van de ontwikkeling van talenten en het stimuleren van een hoge mate van zelfsturing bij het ontwerpen en bijsturen van werkprocessen en procedures. Deze aspecten vormen ook de basis karakteristieken van transformatieel leiderschap (Zaleznik, 1977; Kets de Vries & Zaleznik; 1975, Yukl; 1999; Yukl, Guinan & Soitolano 1995). In tegenstelling tot een rationele, doelgerichte manier van leidinggeven, vaak aangeduid als transactioneel leiderschap, erkennen transformatieel leiders de affectieve behoeften en reacties van de werknemers (House & Shamir, 1993). De focus van transactioneel leiderschap ligt op het stellen van haalbare doelen en de inzet van praktische middelen om de doelen te bereiken.

De toepassing van niet-hiërarchisch of projectleiderschap is inmiddels vrij populair om de adaptieve, innovatieve capaciteiten van organisaties te versterken. Maar, deze vorm van leiderschap brengt met zich mee dat de leiding geen formele bevoegdheid heeft om medewerkers te belonen of sancties op te leggen, zoals dat wel het geval is bij een hiërarchisch leidinggevende. Onderzoek van Bono en Judge (2003, 2004) heeft aangetoond dat de medewerkers van transformatieel leiders hun werk over het algemeen belangrijk vinden en het zien als congruent aan hun zelfbeeld. Echter, ondanks de relatief grote populariteit van de basisprincipes van niet-hiërarchisch leiderschap en projectmanagement is nog maar weinig bekend over de vraag of niet-hiërarchisch leiderschap in een matrix, netwerk of projectgestuurde werkomgevingen ook daadwerkelijk transformatieel leiderschap aantrekt en behoudt.

Leiderschap en persoonlijkheid

Uit onderzoek blijkt dat persoonlijkheid en leiderschapsstijl samenhangen. Transformatieel en charismatisch leiderschap is gerelateerd aan de persoonlijkheidskenmerken neuroticisme, extraversie en vriendelijkheid (Bono & Judge, 2003, 2004; Judge, Erez, Bono & Thorensen, 2002). De sterkste relatie werd daarbij gevonden met extraversie (Judge et al, 2002). Daarnaast wordt zelfvertrouwen negatief voorspeld door het persoonlijkheidskenmerk neuroticisme (Shamir, Zakay, Breining & Popper, 1998). Volgens Bono en Judge (2003) is zelfvertrouwen nauw verbonden met de charismatische aspecten van transformatieel leiderschap. De relatie tussen persoonlijkheid en transformatieel leiderschap is essentieel voor het uitvoeren van dit onderzoek, omdat eerdere studies aantonen dat bepaalde persoonlijkheidskenmerken worden aangetrokken, geselecteerd en behouden door specifieke werkomgevingen (Schnei-

der, 1987; Smith en Schneider, 2004; Staw, 2004). Vooral het werk van Schneider (1987) toont aan dat medewerkers worden aangetrokken tot de organisatie waarvan de werkomgeving past bij de eigen persoonlijkheid.

Er is echter weinig bekend over dit mechanisme met betrekking tot de vraag: 'Trekt een organisatie die gebruik maakt van de basisprincipes van niet-hiërarchisch leiderschap in een matrix, project, of netwerkorganisatie, of tijdens projectmanagement, ook managers aan die hoog scoren op de persoonlijkheidsdimensies die passen bij transformationeel leiderschap?'. Dezelfde vraag kan worden gesteld over de selectie en het behoud van managers in dergelijke organisaties.

In deze studie wordt onderzocht of er significante verschillen bestaan in persoonlijkheid tussen managers die werken in een werkomgeving die wordt gekenmerkt door de basisprincipes van niet-hiërarchisch leiderschap of projectmanagement en managers in een traditionele en hiërarchische werkomgeving.

Transformationeel leiderschap en persoonlijkheid

Metastudies hebben aangetoond dat transformationeel leiderschap gerelateerd is aan de persoonlijkheidskenmerken neuroticisme, extraversie en vriendelijkheid, gemeten door het *Five Factor Model* (FFM) over persoonlijkheid (Bono & Judge, 2003; 2004). Het FFM is veruit de meest gebruikte taxonomie op het gebied van persoonlijkheid (Goldberg, 1990; McCrae & John, 1992; Barrick, Mount & Judge, 2001; Peeters et al., 2006.). Het meet de vijf belangrijkste persoonlijkheidskenmerken, de zogenaamde domeinen: (1) neuroticisme/emotionele stabiliteit (rustig en stressbestendig zijn), (2) extraversie (spraakzaam en assertief zijn, initiatief nemen met betrekking tot directe sociale interactie), (3) vriendelijkheid (vertrouwen hebben in anderen, het geven van sociale steun/empathie, coöperatief zijn), (4) openheid voor nieuwe ervaringen (intellectuele nieuwsgierigheid, fantasierijkheid, nieuwsgierigheid, openstaan voor waarden) en (5) nauwgezetheid (doelgerichtheid, ambitie, planmatig en georganiseerd werken).

Uit onderzoek van Le Pine (2003) blijkt dat openheid voor nieuwe ervaringen een belangrijke persoonlijkheidsdimensie is voor de kwaliteit van besluitvorming van een manager in een organisatie met een complexe omgeving. Een hogere score op openheid verhoogt de innovatieve capaciteiten gedurende de besluitvorming (Le Pine, 2003), vergemakkelijkt het leerproces binnen organisaties en functies en staat in verband met een positieve attitude ten aanzien van *life long learning* en competentieontwikkeling (Hensel, 2010).

In de meeste onderzoeken wordt de relatie tussen persoonlijkheid en intelligentie, of gedrag dat betrekking heeft op organisaties, onderzocht door gebruik te maken van de domeinvariabelen van het *Five Factor model* (FFM). Deze vijf domeinen zijn echter weer opgedeeld in ieder zes facetten. De facetten geven een gedetailleerder en genuanceerder beeld van de persoonlijkheid. Dit onderzoek is uitgevoerd met de bedoeling om een antwoord te geven op een belangrijke onderzoeksvraag met betrekking tot het gebruik van de FFM-variabelen die uitgaat van het uitgangspunt van Smith & Schneider (2004, p. 391): zijn de facetten relevanter dan de domeinen wanneer werkgerelateerd gedrag wordt bestudeerd?

Tot slot, sociale vaardigheden en capaciteiten met betrekking tot het oplossen van conflicten

zijn belangrijke variabelen, die mede bepalen wat de effectiviteit is van een bepaalde leiderschapstijl in een organisatie (Lawrence & Lorsche, 1967; Lorsche & Morse, 1974). Escalerende conflicten over macht en invloed ondermijnen de adaptieve en innovatieve capaciteiten in een matrix- of projectorganisatie. Bovendien hebben ze een grote invloed op de effectiviteit van teamontwikkeling (zie voor een uitgebreid overzicht Arnold et al, 2005, pp 295-313). Daarom wordt in dit onderzoek niet alleen de persoonlijkheid gemeten, maar ook de sociale vaardigheden en capaciteiten met betrekking tot het oplossen van conflicten.

De onderzoeksvraag is:

‘Welke significante verschillen kunnen worden onderkend in de FFM persoonlijkheidskenmerken, de sociale vaardigheden en de capaciteiten met betrekking tot conflicthantering tussen hiërarchisch leidinggevenden en niet-hiërarchisch leidinggevenden of projectmanagers?’

Methode

Niet-hiërarchisch leidinggevenden, projectmanagers (N = 271), en leidinggevenden werkzaam in een traditionele hiërarchische gestructureerde organisatie (N = 165) werden geselecteerd. Allen namen deel aan een (niet-hiërarchische) leiderschapstraining en hadden minimaal vijf jaar werkervaring als leidinggevende. Geen van de benaderde leiders weigerde. Om te controleren op significante verschillen in leiderschapservaring, leeftijd en geslacht werden ratio t-tests en een chi-kwadraat toets (SPSS 18) gebruikt. Voor het vinden van significante verschillen met betrekking tot persoonlijkheid, sociale vaardigheden en capaciteiten met betrekking tot conflicthantering werden eveneens t-tests uitgevoerd.

Persoonlijkheid

Voor het meten van de persoonlijkheid werd gebruik gemaakt van de Nederlandse versie van de NEO PI-R test (Costa & McCrae, 1992; Hoekstra & De Fruyt, 1999).

Sociale en conflictvaardigheden

De frequentie van het uitoefenen van sociale vaardigheden en de opgeroepen spanning bij het gebruik van sociale vaardigheden werden gemeten door de SIG-test (Arrindell, De Groot & Walburg, 1984). Conflictvaardigheden werden gemeten door het Thomas Kilman Instrument (Thomas, 1976).

Resultaten

Bij de vergelijkingen tussen hiërarchisch en niet-hiërarchisch leidinggevenden/projectleiders (T-tests, Chi-kwadraat toets) werden op het gebied van leiderschapservaring, leeftijd en geslacht geen significante verschillen gevonden.

Vervolgens werd een vergelijking gemaakt tussen de FFM domeinvariabelen van de twee groepen leidinggevenden. Zie tabel 1 en 2 voor de resultaten.

Tabel 1. Gemiddelden en standaard deviaties van de domeinvariabelen neuroticisme en extraversie.

FFM domein variabele		Gemiddelde	Std. deviatie
Neuroticisme	hiërarchisch leidinggevende	114,22**	19,73
	niet -hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	120,48**	18,53
Extraversie	hiërarchisch leidinggevende	170,97**	17,71
	niet -hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	164,89**	18,85

(**= $p < 0,01$)

Uit tabel 1 en 2 blijkt dat significante verschillen bestaan tussen de domeinvariabele neuroticisme ($p < 0,01$) en extraversie ($p < 0,01$). Projectmanagers hebben significant hogere gemiddelden dan de hiërarchisch leidinggevendenden met betrekking tot neuroticisme. Daarnaast hebben projectmanagers significant lagere gemiddelden met betrekking tot extraversie. Zoals vermeld, is er verband tussen neuroticisme en de charismatische aspecten van transformationeel leiderschap, en zijn extraversie en vriendelijkheid gerelateerd aan transformationeel leiderschap in zijn algemeenheid.

Naar aanleiding van de verschillen met betrekking tot de domeinvariabelen neuroticisme en extraversie, zijn vergelijkingen gemaakt waarbij alle facetten zijn meegenomen in de analyse. Significante verschillen met betrekking tot het domein neuroticisme worden weergegeven in tabel 2.

Tabel 2. Gemiddelden en standaard deviaties van de facetten van het domein neuroticisme, die significante verschillen weergeven.

FFM facet variabele		Gemiddelde	Std. deviatie
Angst	hiërarchisch leidinggevende	19,28**	5,21
	niet -hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	20,67**	4,86
Ergernis	hiërarchisch leidinggevende	17,73*	4,0
	niet -hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	18,69*	4,17
Depressie	hiërarchisch leidinggevende	18,44**	4,87
	niet -hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	19,62**	4,57
Schuld	hiërarchisch leidinggevende	18,91**	4,06
	niet -hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	20,16**	4,69
Kwetsbaarheid voor stress	hiërarchisch leidinggevende	15,96**	3,42
	niet -hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	17,08**	3,6

(* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$)

Hiërarchisch leidinggevendenden hadden significant lagere gemiddelden dan de projectmanagers bij de facetten: angst ($p < 0,01$), ergernis ($p < 0,05$), depressie ($p < 0,01$), schaamte ($p < 0,01$) en kwetsbaarheid voor stress ($p < 0,01$).

Significante verschillen met betrekking tot het domein extraversie worden weergegeven in tabel 3.

Tabel 3. Gemiddelden en standaard deviaties van de facetten van het domein extraversie, die significante verschillen weergeven.

FFM facet variabele		Gemiddelde	Std. deviatie
Hartelijkheid	hiërarchisch leidinggevende	29,82**	4,11
	niet-hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	28,84**	3,89
Projectleiders sociabiliteit	hiërarchisch leidinggevende	28,61**	4,70
	niet-hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	27,35**	4,97
Dominantie/asser- tiviteit	hiërarchisch leidinggevende	27,76**	3,93
	niet-hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	25,25**	5,26

(**= $p < 0,01$)

Hiërarchisch leidinggevendenden hadden significant hogere gemiddelden dan de projectmanagers op elk van de volgende facetten uit het domein extraversie: hartelijkheid (verbeteren van groepscohesie) ($p < 0,01$), sociabiliteit (genieten van teamwerk) ($p < 0,01$), en dominantie/ assertiviteit (laten zien frequent initiatief te tonen tijdens sociale interacties) ($p < 0,01$).

Er werden geen significante verschillen gevonden voor het andere FFM domein dat betrekking heeft op transformationeel leiderschap, te weten vriendelijkheid.

Wel werden de volgende significante verschillen gevonden: hiërarchisch leidinggevendenden hadden significant hogere gemiddelden op enkele facetschalen van andere domeinen. Bij openheid zien we verschillen bij openheid voor verandering ($p < 0,01$); en bij nauwgezetheid zien we verschillen op ambitie ($p < 0,01$) en zelfdiscipline ($p < 0,05$). Significante verschillen met betrekking tot sociale vaardigheden worden in tabel 4 weergegeven.

Tabel 4. Gemiddelden en standaard deviaties van de significante verschillen met betrekking tot sociale vaardigheden

Sociale vaardigheden		Gemiddelde	Std. deviatie
Uiten van kritiek	hiërarchisch leidinggevende	44,49**	6,55
	niet-hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	42,26**	6,0
Uiten van reflecties en onzekerheid	hiërarchisch leidinggevende	52,78*	5,44
	niet-hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	51,64*	5,02
Uiten van waardering	hiërarchisch leidinggevende	25,16*	4,9
	niet-hiërarchisch leidinggevende/ projectleider	24,22*	4,53

(* = $p < 0,05$; ** = $p < 0,01$)

Hiërarchisch leidinggevendenden hadden significant hogere gemiddelden dan de projectmanagers met betrekking tot de frequentie van het uiten van kritiek ($p < 0,01$), het uiten van reflecties en onzekerheid ($p < 0,05$), en de frequentie van het uiten van waardering ($p < 0,01$). Er werden geen significante verschillen gevonden tussen de gemiddelde scores op conflictvaardigheden.

Discussie

De centrale vraag in dit artikel is of niet-hiërarchisch leiderschap, in een project, matrix of netwerkorganisatie, of in de context van projectmanagement ten bate van innovatieprojecten of organisatieontwikkeling, personen aantrekt, die lager scores op neuroticisme, en hoger op extraversie en vriendelijkheid, en deze personen vervolgens ook selecteert en bindt. Hoge respectievelijk lage scores op deze persoonlijkheidskenmerken zijn sterk gerelateerd aan transformationeel leiderschap. Neuroticisme is negatief gerelateerd aan charismatisch leiderschap (Shamir et al, 1998; Judge et al, 2002), extraversie en vriendelijkheid zijn positief gerelateerd aan transformationeel leiderschap (Bono & Judge, 2003, 2004).

Een van de belangrijkste conclusies van dit onderzoek is, dat er een grote kans bestaat dat leidinggevende kwaliteiten die in verband staan met extraversie en neuroticisme, ondervertegenwoordigd zijn in een projectmatige werkomgeving. De resultaten van deze studie laten zien dat niet-hiërarchische (project) managers een significant hoger gemiddelde hebben met betrekking tot neuroticisme en een lager gemiddelde met betrekking tot extraversie. Op de domeinen en facetten van extraversie en neuroticisme gaan we nu gedetailleerder in.

Resultaten gevonden voor het domein extraversie

In eerder onderzoek werd een sterk verband gevonden tussen extraversie en transformatieel leiderschap (Judge et al, 2002). Daarnaast is extraversie een significante voorspeller voor succes in beroepen met relatief veel sociale interactie (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Anderson & Viswesvaran, 1998, Barrick, Mount & Judge, 2001; Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2006). De frequentie van sociale interactie tussen professionals is in de regel hoger in matrix, projectgeoriënteerde werkomgevingen en in innovatieprojecten die met een strategiewisseling verbonden zijn, dan in traditionele, hiërarchische georganiseerde lijn/staf organisaties.

Watson en Clark (1997) stellen dat extraverte leiders spraakzamer zijn, meer initiatief tonen in groepen, meer genieten van het werken in groepen, meer sociale spanning zoeken en sociale aansluiting waarderen (het hebben en waarderen van warme persoonlijke relaties). Extraversie kan dan ook worden beschouwd als een belangrijke dispositionele variabele voor transformatieel leiderschap (Bono & Judge, 2004). Het inspireren van anderen, het voortbrengen van vertrouwen en loyaliteit van ondergeschikten, het communiceren van een sterke visie op de toekomst en het herkennen van unieke talenten en ontwikkelingsbehoeften, zijn essentiële extraverte kwaliteiten voor transformatieel leiderschap (Bass, 1998). Onze conclusie is dat bovenstaande onderwerpen relevant zijn voor adequaat leiderschap in matrix, projectgeoriënteerde werkomgevingen, en ook bij innovatieprojecten of projectmanagement in het algemeen. Aangezien het werken in deze werkomgevingen moeilijker kan worden beheerd door standaard beloningssystemen of procedures, is het bij het motiveren en stimuleren van medewerkers in deze werkomgevingen belangrijk dat de niet-hiërarchische leidinggevende beschikt over inspirerende capaciteiten en de toekomstvisie helder kan uitdragen. Het verband met groeps- of teamprestaties is eveneens belangrijk. We vinden het terug in de ervaren zelf-effectiviteit in operationele en sociale vaardigheden, in (ambitieuze) normen voor doelstellingen, in een lage rol ambiguïteit en in de (hoge) consensus over het stellen van doelen, in de (transparante) communicatie over verwachtingen, en in het structureren van het werkproces (Ashmos et al, 2002; Arnold et al., 2005).

Een van de centrale kwesties in verband met extraversie is assertiviteit in het effectief oplossen van conflicten. Effectieve conflicthantering wordt geassocieerd met een hogere team- of projectgroepcohesie (Tuckman, 1965; Quinn, 1991; Staw, 2004).

Uit ons onderzoek blijkt dat niet-hiërarchisch leidinggevend gemiddeld minder hoog scoren op assertiviteit. Niet-hiërarchisch leidinggevend uiten minder vaak kritiek dan hiërarchische leiders. Dit zou misschien het frequent vóórkomen van escalerende conflicten rond macht en invloed in de matrix als ook projectorganisatie kunnen verklaren, als ook de veel gehoorde klacht dat er veel latente conflicten in de netwerkorganisatie bestaan (Keuning & Epping, 2006; Keuning, Bossink & Tjemkes, 2010; Cummings & Worley, 2005). Onze onderzoekresultaten duiden er op, dat niet-hiërarchische leidinggevend minder assertief zijn. Dit vergroot de kans dat conflicten in een winst verlies escalatiefase eindigen, die een toenemende mate van negatieve dynamiek kent (Arnold et al., 2005).

Resultaten met betrekking tot de facetten behorende bij het domein extraversie

Om meer inzicht te krijgen in de verschillen tussen extraversie en transformatieel leiderschap, bestudeerden we de significante verschillen niet alleen op het domeinniveau (vijf domeinen), maar ook op facetniveau (de subdimensies). Slechts drie van de zes facetten van het

domein extraversie toonden significante verschillen, te weten: 1) vriendelijkheid/hartelijkheid, 2) sociabiliteit en 3) dominantie/assertiviteit. Door specifiek naar deze drie aspecten te kijken, kan ontdekt worden welke aspecten van extraversie ondervertegenwoordigd zijn in een projectomgeving.

- 1) Het facet vriendelijkheid/hartelijkheid staat in verband met leiderschapscapaciteiten om teamcohesie te versterken (De Fruyt, 1996; Hoekstra & De Fruyt, 1999; McCrae & John, 1992). Teamcohesie is, naast het stellen van uitdagende en heldere doelen, een van de meest saillante variabelen waardoor teamprestaties toenemen (Sessa & Jackson, 1995). Aangezien de standaard beloning- en controlemechanismen niet kunnen worden toegepast in een projectomgeving, is teamcohesie belangrijk voor de eenheid binnen projectteams. In groepen met meer cohesie beïnvloeden de leden van een team elkaar bij het behalen en verbeteren van prestatienormen (Steensma, Van Knippenberg, Borsboom & Van Son, 1993). Daarnaast bestaat er een positief verband tussen teamcohesie en effectieve conflicthantering door teamleden, met hun leiders als rolmodel (Bono & Judge, Quinn, Anderson, & Finkelstein, 1996). Tot slot laat het werk van Tuckman (1965) zien dat effectieve conflicthantering essentieel is voor groeps- en teamontwikkeling. Sterkere teamcohesie is vooral te vinden in teams die door een fase van conflict zijn gegaan.
- 2) Het facet sociabiliteit is nauw verwant aan een positieve houding ten opzichte van het werken in groepen en een positieve attitude ten opzichte van innovatie en kennisproductiviteit in teams. (West, 1994; 2001). Naar aanleiding van de vergelijkenderwijs significant lagere frequentie waarmee niet-hiërarchisch leidinggevenden hun reflecties en onzekerheden uiten, kan twijfel ontstaan over de kennisproductiviteit en vernieuwende capaciteiten in projectgestuurde werkomgevingen (Kessels, 2001; Kessels & Kwakman, 2007). Daarnaast blijkt uit onderzoek van Hensel (2010) dat sociabiliteit samenhangt met de capaciteiten om competenties te ontwikkelen. Omdat de ontwikkeling van competenties samenhangt met kennisproductiviteit (Kessels, 2001), zijn de verschillen hier van belang voor de effectiviteit van de innovatieve capaciteiten in matrix, projectgeoriënteerde werkomgevingen, en ook bij innovatieprojecten of projectmanagement in het algemeen.
- 3) Het facet dominantie is gerelateerd aan de neiging om assertief te zijn, het initiatief te nemen in de interactie met anderen en aan de neiging om structuur aan te brengen in sociale interacties. Daarom lijkt het nauw verband te houden met belangrijke aspecten van leiderschap: initiatief nemen en conflicthantering. Initiatief nemen is essentieel voor ondernemerschap (Quinn, 1991). Assertiviteit is eveneens nauw verwant aan teamontwikkeling (Tuckman, 1965; Staw, 2004; Sessa, & Jackson, 1995) en essentieel voor een effectieve waardering en het geven van feedback aan de leden van het projectteam. Feedback is een belangrijke variabele voor individuele en teamprestaties (Latham & Locke, 1991).

Resultaten gevonden voor het domein neuroticisme

Het andere domein met een significant verschil tussen hiërarchisch leidinggevenden en projectmanagers, is neuroticisme. Projectmanagers scoorden gemiddeld hoger op deze variabele dan de hiërarchisch leidinggevenden. Zoals vermeld, is neuroticisme negatief gerelateerd aan charismatisch leiderschap (Shamir et al., 1998; Judge et al., 2002). Verder bestaat een negatief verband tussen neuroticisme en de prestaties in vrijwel iedere werkomgeving waar interacties

met anderen een rol spelen (Barrick & Mount, 1991; Salgado, 1997; Anderson & Viswesvaran, 1998; Barrick, Mount & Judge, 2001; Peeters, Van Tuijl, Rutte, & Reymen, 2006). Een hoger gemiddelde hierop hangt sterk samen met een lager gevoel van eigenwaarde en van zelf-effectiviteit (Judge, et al., 2002). Mensen met een laag zelfvertrouwen vertonen minder initiatief in groepen, zij zijn minder geneigd te 'leiden' en te streven naar een nauwere interactie met ondergeschikten: ze tonen minder initiatief in typisch leiderschapsgedrag (Northouse, 1997, pp. 17; Bass, 1985). Daarnaast zijn ondergeschikten minder geneigd om leiders met een hogere score op neuroticisme als rolmodel te zien. Zij zien hun visie over de toekomst als minder zinvol en de betreffende leiders worden beschouwd als te angstig om effectief te zijn in organisatorische veranderingsprocessen (Bass, 1985). De volgende aspecten van transformationeel leiderschap worden negatief beïnvloed door hogere scores op het domein neuroticisme: 1) *invloed & overtuiging*, 2) *inspirerende motivatie* en 3) *intellectuele uitdaging* (Bono & Judge, 2004).

Invloed & overtuiging verwijst naar leiders met een sterke visie op de toekomst, met nadruk op gezamenlijke waarden en idealen. Leiderschapsgedrag gerelateerd aan *invloed & overtuiging* staat in verband met het stimuleren van enthousiasme, het opbouwen van vertrouwen en het inspireren van medewerkers. *Inspirerende motivatie* verwijst naar leiders die de normen van een organisatie uitdagen, divergent denken stimuleren en strategieën ontwikkelen om innovatie of organisatorische veranderingen tot een succes te maken. *Intellectuele uitdaging* verwijst naar leiderschapsgedrag, gericht op het herkennen van talenten en unieke capaciteiten, persoonlijke groei en ontwikkelingsbehoeften. Deze dimensie is relevant voor opleiding en ontwikkeling van medewerkers, evenals mentoring, coaching en advisering van anderen.

Resultaten met betrekking tot de facetten behorende bij het domein neuroticisme

Vijf van de zes facetten van het domein neuroticisme laten significante verschillen zien.

Niet-hiërarchisch leidinggevendenden scoren significant hoger op de volgende facetten: 1) angst, 2) ergernis, 3) depressie, 4) schaamte en 5) kwetsbaarheid voor stress.

- 1) Het facet angst vertoont een negatief verband met de effectiviteit van leerprocessen (Wexley & Latham, 2002). Aangezien innovatieve capaciteiten nauw samenhangen met leer- en innovatieprocessen, is dit een belangrijk resultaat van ons onderzoek. Daarnaast leidt een hogere angstscore bij leiderschap tot meer structurering van de werkomgeving met een negatief effect op innovatieve capaciteiten (Arnold et al., 2005).
- 2) Met het facet ergernis wordt een verminderd gevoel van zelfeffectiviteit aangegeven wanneer iemand geconfronteerd wordt met negatieve feedback of negatieve emoties of irritaties. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat projectmanagers hier significant hoger op scoren. Ook blijkt uit de resultaten dat niet-hiërarchisch leidinggevendenden hun negatieve feedback en irritaties minder snel uiten dan hiërarchische leidinggevendenden. Het onderzoek van Latham en Locke (1991) geeft aan dat het uiten van feedback en het toepassen van waarderingstechnieken tot beter werk leiden (Arnold et al., 2005, pp. 326-333).
- 3) Het facet depressie staat in negatief verband met werktevredenheid en effectieve coping-mechanismen wanneer het werk wordt gehinderd (Judge & Hulin, 1993).

- 4) Het facet schaamte verwijst naar de gevoeligheid voor sociale afkeuring of kritiek. Het staat daarnaast in nauw verband met feedback en effectieve conflicthantering.
- 5) Het facet kwetsbaarheid voor stress is een maat voor copinggedrag onder stressvolle omstandigheden. Een belangrijke reden om gebruik te maken van de principes van projectmanagement, is om te leren gaan met onverwachte gebeurtenissen op de werkvloer. De lagere score van projectmanagers op dit facet impliceert dat daar in training- en ontwikkelingsprogramma van projectmanagers meer rekening mee dient te worden gehouden.

Samenvatting, conclusies en implicaties

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is, dat leiderschapskwaliteiten die samenhangen met neuroticisme en extraversie *ondervetegenwoordigd* lijken te zijn in matrix, projectgeoriënteerde werkomgevingen, en ook bij innovatieprojecten of projectmanagement in het algemeen. De resultaten van deze studie kunnen worden gebruikt voor het selectie-, opleidings- en ontwikkelingsproces met betrekking tot leiderschap in de genoemde werkomgevingen. De uitkomsten van ons onderzoek onderstrepen het belang van het selecteren, trainen en ontwikkelen van specifieke competenties, competenties die gerelateerd zijn aan persoonlijkheidskenmerken van projectleiders die zich 'aangetrokken' voelen tot het projectleiderschap. Speciale aandacht dient te worden besteed aan de volgende punten: niet-hiërarchische beoordelingstechnieken, assertiviteit en het geven van feedback en het versterken van groepscohesie binnen een team, als ook inspirerende en enthousiasmerende vermogens om vernieuwing te stimuleren. Verder verdienen de volgende dimensies van transformationeel leiderschap, de nodige aandacht: *invloed & overtuiging*, *inspirerende motivatie* en intellectuele *uitdaging*. ■

Literatuur

- Anderson, G. & Viswesvaran, C. (1998). An update of the validity of personality scales in personal selection: A meta analysis of studies published after 1992. *Paper presented at the 13th Annual Conference of the Society of Industrial and Organisational Psychology, Dallas.*
- Arrindell, W.A., Groot, P.M. de & Walburg, J.A (1984). *De schaal voor interpersoonlijk gedrag: deel 1, SIG.* Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C.L., Robertson, I.T. & Burnes, B. (2005). *Work psychology understanding human behavior in the workplace.* Harlow: Pearson Education Limited.
- Ashmos, D.P., Duchon, D., MacDaniel, R.R. & Huonker, J.W. (2002). 'What a mess! Participation as a simple managerial rule to "complexify" organizations. *Journal of Management Studies*, 39,2.
- Barrick, M.R. & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta analysis. *Personnel Psychology*, 44, 1-26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. & Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *Personality and Performance*, 9 (1/2), 9-29.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations.* New York: Free Press.
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional–transformational paradigm transcend organisational and national boundaries? *American Psychologist*, 52, 2, 130–9.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact.* Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2003). Self-concordance at work: towards understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46, No. 5, 554–571.
- Bono, J.E. & Judge, T.A. (2004). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 5, 901–910
- Bouckenhooge, D., Buelens, M., Fontaine, J. & Vanderheyden, K. (2005). The Prediction of Stress by Values and Value Conflict. *The Journal of Psychology*, 139 (4), 369–382.
- Cleland, D.I. & Ireland, L.R. (2007). *Project management, strategic design and implementation.* The McGraw Hill Companies.
- Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO personality Inventory (Neo Pi-R) and Neo Five Factor (Neo-FFI). Inventory professional manual.* Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources Inc.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization Development & Change.* Mason (Ohio): Thomson, South Western.
- De Fruyt, F. (1996). *Personal and vocational interest: Relationship between the Five Factor model of personality and Holland's Riasec typology.* Doctoral dissertation, University of Ghent, Ghent, Belgium.
- Guest, D. (1998). 'Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?' *Journal of Organizational Behaviour*, 19, 649–64.
- Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). 5-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*; 85, 5, 751-765.
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. & Thoresen, C. (2002). Discriminant and incremental validity of four personality traits: Are measures of self-esteem, neuroticism, locus of control, and generalized self-efficacy indicators of a common core construct? *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 693–710
- Judge, T.A. & Hulin, C.L. (1993). Job satisfaction as a reflection of disposition: a multiple source causal analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 56, 388-421.

- Hensel, R.W. (2010). *The sixth sense in professional development. A study on the role of personality, attitudes and feedback concerning professional development*, doctoral dissertation, University of Twente, Organisational Psychology & HRD.
- Hoekstra, H.A. & De Fruyt, F. (1999). *Neo Pi-R/ Neo FFI; aanvullende normering, Neo-Pi-R; Deel 1: Bevolking; De normering van de Neo -Pi-R op een bevolkingssteekproef*. Amsterdam: Harcourt Test Publishers.
- Hope Hailey, V. & Balogun, J. (2002). Devising context sensitive approaches to change: the example of Glaxo Wellcome. *Long Range Planning*, 35, p. 153-178).
- House, R.J. & Shamir, B. (1993). Towards the integration of transformational charismatic and visionary theories. In M.M. Chemers & R. Ayamn (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*: 81-107. Boston, Massachusetts: Academic Press.
- Keegan, A.E. & Den Hartog, D.N. (2004). Transformational leadership in a project-based environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers. *International Journal of Project Management* 22 (2004) 609-617
- Keuning, D. & Epping, D.J. (2006). *Management & organisatie*. Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff.
- Keuning, D., Bossink, B. & Tjemkes, B. (2010). *Management, an evidence based approach*. Groningen/ Houten: Noordhoff Publishers.
- Kessels, J.W.M. (2001). Learning in organizations: A corporate curriculum for the knowledge economy. *Futures*. 33, 479-506.
- Kessels, J.W.M. & Kwakman, K. (2007). Interface: Establishing knowledge links between higher vocational education and business. *Higher Education. An International Journal of Higher Education and Educational Planning*. 54 (5) 689-703.
- Kets de Vries, M.F.R. & Zaleznik, A. (1975). *Power and the corporate mind*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kotter, J. & Cohen, D. (2002). *Creative Ways to empower action to change the organization: cases in point*/Journal of Organizational Excellence, 22, 73-82.
- Kotter, J. (1999). *What leaders really do*. Boston: Harvard Business Press.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W. (1967). *Organization and environment*. Homewood: Irwin.
- Latham, G.P. & Locke, E.A. (1991). Self regulation through goal setting. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 73, 753-72.
- LePine, J.A. (2003). Team adaptation and post change performance: Effects of team composition in terms of members' cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- London, M. & Mone, E.M. (1999). Continuous learning. In D.R. Ilgen, & E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of performance. Implications for staffing*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lorsch, J.W. & Morse, J.J. (1974). *Organization and their members*. New York: Harper and Row.
- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An introduction of the Five Factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60, 175-215.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Nonaka, I. & H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford, New York.
- Pazy, A. (2004). Updating in the response to the experience of lacking knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-18.
- Peeters, M.A.G., Van Tuijl, H.F.J.M., Rutte, C.G. & Reymen, I.M.M.J. (2006). Personality and team performance. *European Journal of Personality*, 20, 377-396.

- Quinn, R.E. (1991). *Beyond rational management, mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Quinn J.B., Anderson P. & Finkelstein S. (1996). Managing professional intellect: making the most of the best. *Harvard Business Review*, 74(2), 71-80.
- Sessa, V.I. & Jackson, S.E. (1995). Diversity in decision making teams : All differences are not created equal. In M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Costanzo (eds). *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Shamir, B., Zakay, E., Breining, E. & Popper, M. (1998). Correlates of Charismatic leader behavior in military units: Subordinates' attitudes, unit characteristics and superiors' appraisal of leadership performances. *Academy of Management Journal*, 41: 387-409.
- Smith, D.B. & Schneider, B. (2004). Where we've been and where we're going: Some conclusions regarding personality and organizations. In B. Schneider & D. Brent Smith (Eds.), *Personality and organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Staw, B.M. (2004). The dispositional approach to job attitudes: an empirical and conceptual review. In B. Schneider & D. Brent Smith (Eds.), *Personality and organizations*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Steensma, H., Knippenberg, D. van, Borsboom, T. & Son, M. van (1993). *Groepspsychologie*. Rijksuniversiteit Leiden: DSWO Press.
- Ten Have, S., ten Have, W. & Janssen, B. (2009). *Het Veranderboek*, pp. 136-153. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin*, 63, 384-399.
- Walton, J. (1999). *Strategic human resource development*. Essex: Pearson Education Limited.
- Watson, D. & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In R. Hogan, J. A. Johnson, & S. R. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 767-793). San Diego, CA: Academic Press.
- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam, Scriptum.
- Weggeman, M. (2000). *Kennismanagement: de praktijk*. Schiedam: Scriptum.
- West, M.A. (1994). *Effective teamwork*. Leicester: British Psychological Society.
- West, M.A. (2001). The human team: Basic motivations and innovations. In N. Anderson et al (eds) *Handbook of Industrial Work and Organizational Psychology*, vol. 2. London: Sage.
- Wexley, K.N. & Latham, G.P. (2002). *Developing and Training Human Resources in Organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10, 285-305.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Yukl, G., Guinan, P.L. & Soitolano, D. (1995). Influence tactics used for different objectives with subordinates, peers and superiors. *Group & Organization Management*. 20(23), 272-296.
- Zaleznik, A. (1989). Executives and Organizations: Real Work. *Harvard Business Review*, 89 (1), 57-64.
- Zaleznik, A. (1977). Leaders and managers: are they different? *Harvard Business Review*, May-June, 67-87.

Abstract

This paper is devoted to answer the question whether non-hierarchical leadership (in a matrix, process, network structure, or in a project based work environment) attracts, selects and attains leadership qualities related to transformational (charismatic, inspiring & empowering) leadership. More in particular, we would expect leaders with lower scores concerning neuroticism, and with higher scores concerning extraversion and agreeableness. Enhancement of innovational capacities and knowledge productivity are the main motives for applying the structuring principles of a matrix, process, network organization, or of project management. The indicated personality traits are closely related to transformational leadership. Transformational leadership is needed to effectuate innovational and adaptive capacities, as well as for the enhancement of knowledge productivity in organizations. We analyzed whether significant differences could be found when personality traits of non-hierarchical (project) leaders and hierarchical operating managers are compared. Our study revealed, that non-hierarchical (project) leaders had indeed higher averages concerning neuroticism, and lower averages concerning extraversion. Neuroticism is negatively related to leadership charisma. Neuroticism, extraversion and agreeableness are related to transformational leadership in general. The overall conclusion of this study is that leadership qualities related to neuroticism and extraversion, tend to be underrepresented in the group of nonhierarchical leaders in a matrix, process or network structure, or in a project based work environment. Analyzing significant differences of the sub scales of neuroticism and extraversion revealed that these leadership qualities are specifically related to learning/adaptive capacities, feedback and conflict solving processes, knowledge productivity in teams, enhancement of group cohesion and coping with stressful situations. Furthermore, these qualities are closely related to several dimensions of transformational leadership: idealized influence, inspirational motivation and intellectual stimulation. Implications for training and development, and for selection processes are discussed. Also, some recommendations are put forward, related to the enhancement of the effectiveness of applying the structuring principles of a matrix, process, network or project based work environment.

