

# Met de juiste competenties het maximale resultaat halen uit een matrixorganisatie

## *Behoefte aan competentiegerichte opleidingen*

Als het gaat om de structuur van een (ICT-service)organisatie, blijkt in de praktijk nog maar al te vaak dat er sprake is van een contradictie tussen het verticaal gepositioneerde lijnmanagement, gezien vanuit organisatieperspectief, en het horizontaal gepositioneerde service- en projectmanagement, gezien vanuit een procesperspectief. Zeker als het gaat om taken en verantwoordelijkheden en de benodigde competenties. De uitdaging waar een organisatie iedere dag mee te maken heeft is om met de juiste competenties het maximale resultaat uit een matrixorganisatie te halen. Sluiten de hedendaagse en met name vakgerichte opleidingen en trainingen hier wel voldoende op aan?

*Jan Heunks*

### **Basisstructuur**

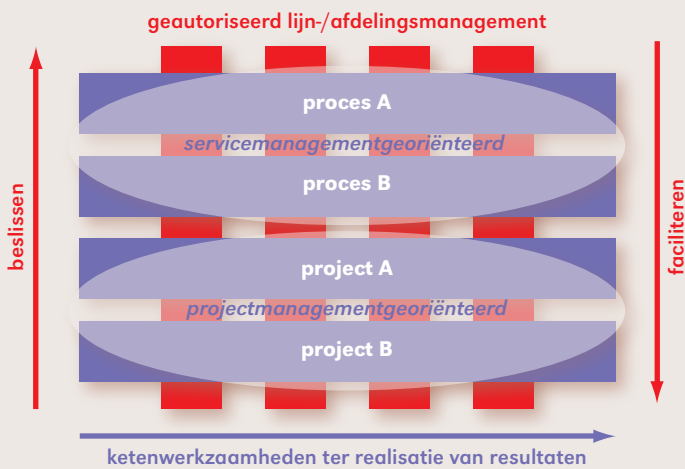
Zowel het perspectief van het verticaal gepositioneerde lijnmanagement als het perspectief van het horizontaal gepositioneerde service- en projectmanagement is in een hedendaagse (ICT-service)organisatie van belang (zie figuur 1). Het denken in resultaten die voor de klant van belang zijn vergt horizontaal organiseren (in processen en projecten), gefaciliteerd en ondersteund door de verticale organisatiestructuur. Per slot van rekening is er sprake van een keten van werkzaamheden, in de regel afdelingsoverschrijdend, die tot gezamenlijk resultaat leidt. De klant bepaalt welk

resultaat van belang is (op basis van gemaakte afspraken); de benodigde (leverings)processen en -projecten worden dan ook ingericht en bestuurd op basis van dit uitgangspunt.

Zo ontstaat een dynamische structuur waarin sturing plaatsvindt vanuit twee invalshoeken met ieder een eigen verantwoordelijkheidsperspectief: sturing op resultaten (de horizontale structuur) en sturing op de benodigde faciliteiten, in de zin van mensen, middelen en mogelijkheden (de verticale structuur) die nodig zijn om de resultaten te bereiken. Denken in resultaten en klant-leverancierrelaties is dan ook het credo.

## Samenvatting

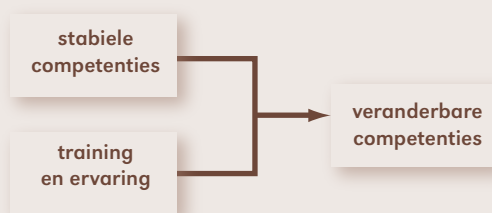
Het verticaal gepositioneerde lijnmanagement en het horizontaal gepositioneerde service- en projectmanagement kennen een overeenkomstige set competenties die de sturing van processen en projecten ondersteunt. Iedere manager zou in meerdere of mindere mate aantoonbare kennis, kunde en vaardigheid moeten hebben op vier competentiegebieden: leidinggeven, besluitvorming, visievorming en veranderkunde.



Figuur 1. Verticaal gepositioneerd lijnmanagement en horizontaal gepositioneerd service- en projectmanagement

### Competentiefactoren

Een hedendaagse organisatie heeft te maken met een scala aan 'managers'. Grofweg kan worden gesteld dat elke soort manager een bepaalde set competenties nodig heeft om zijn werkzaamheden te kunnen verrichten. Ten aanzien van competenties is onderscheid te maken tussen competenties die relatief stabiel zijn en competenties die veranderbaar zijn (zie figuur 2). Stabiele competenties



Figuur 2. Stabiele en veranderbare competenties

zijn een gegeven van een persoon (intrinsiek), veranderbare competenties worden bepaald door zowel de eigenschappen die een persoon heeft meegekregen (stabiele competenties) als de omgeving (training en ervaring). Het onderscheid is echter niet zo scherp; ook zogenaamde stabiele competenties kunnen veranderen onder invloed van de omgeving, alleen minder sterk.

Er is tevens een inhoudelijk onderscheid tussen competenties die op cognitief vlak (het vermogen tot kennen) liggen en competenties die gedragsmatige aspecten betreffen. Hierdoor ontstaat de in figuur 3 weergegeven vierdeling. Deze constructie is uitvoerig beschreven in Heunks (2007).

Een goede combinatie van de weergegeven competentiefactoren (b)lijkt in de praktijk ook anno 2012 nog steeds een hele uitdaging. Veel vaktechnische opleidingen en trainingen zijn gericht op het aspect kennis. Hier is niets mis mee, maar in de praktijk blijkt nog steeds maar al te vaak dat alleen kennis niet voldoende is, maar dat juist de kunde en vaardigheden om de kennis om te zetten in praktische toepassing, aansluitend op de verwachtingen van de organisatie, van groot belang zijn.

	cognitief	gedragsmatig
stabiel	capaciteiten	persoonlijkheid
veranderbaar	kennis	gedragstijl

Figuur 3. Vierdeling in competenties



### Opleiding en training: niveaus

Vaktechnische opleidingen en trainingen kennen veelal een onderverdeling in foundationniveau en een vorm van practitionerniveau(s) als vervolg. Het foundationniveau is eigenlijk altijd gericht op het vergaren van kennis en het creëren van begrip van specifieke vaktechnische aspecten. Deelnemers aan dergelijke opleidingen en trainingen handelen vanuit een ontvangende en reagerende modus. Zij moeten bereid zijn om bewust de betreffende materie te willen begrijpen en op basis van interactie te begrijpen op welke wijze de materie toegepast zou kunnen worden in bepaalde bedrijfssituaties. De motivatie die hiermee ontstaat is nodig om het (de) vervolgniveau(s) succesvol te kunnen doorlopen. Als deelnemers geen voordelen zien in het werken op een bepaalde gestructureerde wijze, rekening houdend met de randvoorwaardelijke factoren en eventuele risico's, dan is een vervolgopleiding en/of -training eigenlijk op voorhand al zinloos.

Vervolgniveaus zijn, wederom vanuit vaktechnische optiek, eigenlijk altijd gericht op toepassing en analyse. Deze aspecten vereisen commitment aan het juiste gebruik in de praktijk, gegeven een bepaalde situatie. Omgaan met conflicterende situaties op basis waarvan prioriteiten gesteld dienen te worden is in het verlengde hiervan een belangrijke factor. In de praktijk zijn de wijze waarop leiding wordt gegeven en het nemen van de juiste beslissingen in lijn met de gedefinieerde visie en gekozen strategie, hier sterk mee gelieerd. Specifiek met betrekking tot de vervolgniveaus spelen de gedragskenmerken een belangrijke rol. Dit geldt met name voor de persoonlijke instelling, maar zeker ook voor de sociale en emotionele aspecten. De concrete relatie met competenties ligt voornamelijk in de mate van aanwezigheid van persoonlijke capaciteiten en de eigen persoonlijkheid, zoals zichtbaar in figuur 3. In het bijzonder de stabiele competentiekenmerken zijn bepalend, omdat hiermee een langere termijn kan worden voorspeld, zeker als het gaat om de bedoelde managementtaken en verantwoordelijkheden van in het bijzonder de portfolio-, programma-, project-, service- en procesmanager(s). Binnen de specifieke vaktechnische opleidingen en trainin-

gen, en dan in het bijzonder degene op de vervolgniveaus, maken de benodigde competenties geen deel uit van dergelijke trainingen, maar ze zijn wel van belang voor een afdoende resultaat in de organisatie.

### Competentiegebieden

In de praktijk wordt in vaktechnische opleidingen en trainingen vaak wel aandacht besteed aan de bedoelde competentieaspecten. Zeker als het om bedrijven gaat die bepaalde vakgebieden echt serieus nemen en ook weten wat er daadwerkelijk wordt verwacht in praktijksituaties. Vaktechnische certificering is natuurlijk nog steeds van belang. Hiermee kan iemand prima aantonen bekend te zijn met de materie en hij of zij weet in de regel ook prima hoe dit op hoofdlijnen in een praktijk-situatie kan of moet worden toegepast en hoe een bepaalde werksituatie kan en/of moet worden geanalyseerd. Het synthetiseren van verschillende onderwerpen zodat inzicht ontstaat in het leggen van onderlinge verbanden en het vervolgens adequaat evalueren van de situatie, afgezet tegen de geldende organisatiecriteria, is een heel ander aspect. Hier zijn nou juist de diverse niet-kennisgerelateerde competenties van grote toegevoegde waarde, zeker degene die te maken hebben met stabiele kenmerken.

Goed afgestemde competentiegerichte opleidingen en trainingen, oftewel een combinatie van de juiste factoren, zijn dan eigenlijk onontbeerlijk. Vanuit jarenlange praktijkervaring is geconstateerd dat, los van de grote hoeveelheden mogelijke competenties en evenzoveel mogelijke individuele opleidingen en trainingen op competentieonderwerpen, er een grote behoefte is aan compacte, gerichte en op elkaar afgestemde competentiegebieden die in meerdere of mindere mate gelden voor zowel een (ICT-)lijnmanager alsook een service- en projectmanager, maar zeker ook een proces-, portfolio- en programmamanager. In de in figuur 4 afgebeelde driehoek(en) wordt, op basis van de opgedane ervaringen, de samenhang weergegeven tussen vier primair onderkende competentiegebieden: veranderkunde (de invalshoek vanuit de dynamiek van een veranderende organisatie), visievorming (de invalshoek vanuit de gekozen organisatierichting), besluitvorming (de invalshoek vanuit de te maken keuzen) en leidinggeven (de invalshoek vanuit het sturen op resultaat).

*Leidinggeven* heeft alles te maken met doelbewust, doelgericht en doelmatig handelen.



**Figuur 4. Samenhang tussen vier competentiegebieden**

Goed leiderschap typeert zich door een goede balans tussen het stellen van kaders, richtlijnen en instructies enerzijds en het geven van ruimte aan medewerkers voor eigen invulling anderzijds. Leiderschap is het gedrag van een persoon die een positie van leider heeft in een groep. De activiteiten van deze groep zijn onder zijn verantwoordelijkheid gericht op het realiseren van een bepaald doel.

Leiderschap heeft betrekking op gedragingen in relatie tot de leden van de groep, gericht op het bereiken van bepaalde doelen en resultaten.

*Besluitvorming* heeft alles te maken met het doorhakken van knopen, ook als niet alle informatie voorhanden is of de gevolgen van een beslissing niet volledig duidelijk zijn.

Adequate besluitvorming is erop gebaseerd dat wordt gezorgd voor de benodigde informatie respectievelijk het gedrag op het gebied van het verzamelen, analyseren en wegen van de benodigde gegevens en het omzetten van deze gegevens naar informatie, het plaatsen hiervan in een breder perspectief, het innemen van standpunten en het weloverwogen nemen van besluiten.

Besluitvorming heeft betrekking op gedragingen in relatie tot de omgeving die een bepaald resultaat verwacht te ontvangen.

*Visievorming* heeft alles te maken met het aangeven van richting: het toekomstbeeld. Het is als het ware een foto van de situatie die wordt nagestreefd.

Afgebakende visievorming geeft aan in welke richting wordt bewogen, het perspectief en de geformuleerde doelstellingen voor het langeretermijnbeleid; waar gaan we gezamenlijk naartoe?

Visie, missie en strategie worden vaak in één lijn genoemd. Er is discussie over de volgorde: missie-

visie of visie-missie. Bij missie-visie is de missie het brede overkoepelende concept en de visie de droom of het toekomstbeeld. Bij visie-missie is de visie het algemene basisbeeld en het gewenste toekomstbeeld en is de missie het verheven doel, de opdracht, bestemming of bestaansreden.

Visievorming heeft betrekking op de gedragingen om de visie te vertalen naar te hanteren doelstellingen en de strategie: hoe gaan de doelstellingen bereikt worden?

*Veranderkunde* heeft alles te maken met de specifieke organisatieaspecten waarbinnen veranderingen zich afspeelen en de veranderstrategie om van een bepaald veranderidee naar gewenste uitkomsten te komen.

Gebrek aan draagvlak en aan overzicht zijn veelvoorkomende issues. Mensen streven naar zekerheid en stabiliteit, en daar staat veranderen in feite haaks op. Een geplande (organisatie)verandering vergt verschillende inspanning binnen verschillende veranderingsfasen. *Veranderkunde* verschilt duidelijk van *verandermanagement*: de nadruk ligt meer op gebruikte interventies (technieken) en analyses. *Verandermanagement* is het proces van plannen, coördineren en implementeren van veranderingen in organisaties.

*Veranderkunde* heeft betrekking op de gedragingen in relatie tot het besturen en leiden van een verandering. De projectmatige aspecten van de verandering zoals geld, tijd en de informatievoorziening zijn hierbij belangrijke factoren.

### ***Koppeling naar managerrollen***

De managementtaken en -verantwoordelijkheden van de (ICT-)lijnmanager zijn gericht op de algemene/hiërarchische (ICT-)organisatieaspecten ter ondersteuning en facilitering van de daadwerkelijke werkzaamheden binnen de processen en de projecten. De managementtaken en verantwoordelijkheden van de proces- en/of projectmanager zijn gericht op het 'eigenaarschap' van de (primaire) leveringsprocessen en -projecten: garanderen dat wat is afgesproken wordt geleverd, gegeven bepaalde omstandigheden. De procesmanager (een semipermanente taak/verantwoordelijkheid) zorgt ervoor dat het proces het gewenste resultaat levert en een projectmanager (een tijdelijke taak/verantwoordelijkheid) zorgt ervoor dat het project het gewenste resultaat levert. In beide gevallen zijn, om de resultaten te kunnen bereiken, de werkzaamheden gericht op een goede, juiste en adequate realisatie van de proces- c.q. projectvormgeving, de proces- c.q. projectuitvoering en



de proces- c.q. projectbesturing. Dit is dan ook conditioneel voor het bereiken van resultaten. De (ICT-)lijnmanager heeft overigens ook resultaatverantwoordelijkheid. Deze ligt qua scope echter verder in de tijd en is in de regel een afgeleide van de visie en op basis hiervan gedefinieerde strategie. Door de juiste keuzen die op het strategische niveau (richten) zijn gemaakt, zal een uitwerking op het tactische niveau (inrichten) plaatsvinden zodat op het operationele niveau (verrichten) duidelijk is waarom iets gedaan moet worden (na te streven doelen), wat gedaan moet worden, wie dat moet doen en wanneer er resultaten bereikt dienen te zijn (zie figuur 5). De laatste drie factoren zijn specifieke proces- en projectfactoren waarop directe sturing plaatsvindt. Parallel aan de na te streven doelen (wat zijn de concreet te bereiken resultaten?) worden kritieke succesfactoren benoemd in lijn waarmee de sturingsfactoren respectievelijk prestatiefactoren worden bepaald zodat duidelijk is waar een proces en/of project qua resultaat op wordt gemeten, in lijn met de te bereiken doelen.

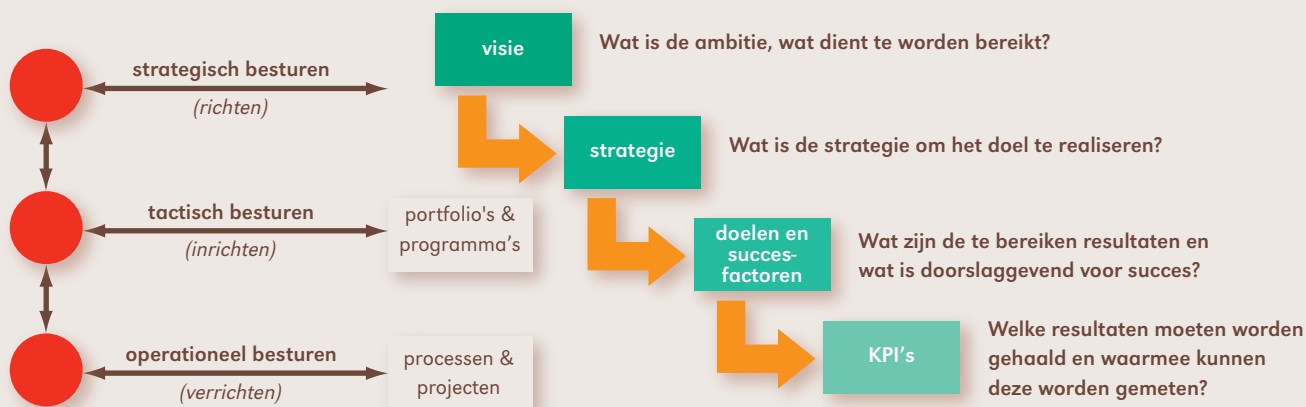
Het strategische niveau heeft qua besturing in de praktijk vaak een beperkte rol. Dat wil niet zeggen dat deze rol daarmee onbelangrijk(er) is, integendeel. Het is in feite het niveau waar de 'echte' besluitvorming plaatsvindt, in lijn met de gekozen strategie(en). Dit betekent wel dat de besturing zodanig ingericht dient te zijn dat een manager op strategisch niveau kan ingrijpen en interventies

kan uitvoeren wanneer blijkt dat er een dreiging is, indien huidige plannen niet gehaald kunnen worden.

De reeds eerder beschreven (ICT-)lijnmanagers en ook de proces- en projectmanager(s) acteren op basis van de op het tactische niveau geformeerde doelstellingen en de te behalen resultaten.

Op dit punt komen we op de besturingslaag die ervoor zorgt dat de beschreven structuur ook daadwerkelijk is geëffectueerd maar zeker ook wordt onderhouden. Hiermee wordt het principe ondersteund waarmee iedere organisatie te maken heeft: het zoeken naar een evenwicht tussen business as usual en veranderingsinitiatieven, met als doel de business as usual op een steeds hoger plan te brengen (zie figuur 6). Kortom, de balans tussen het geld nu verdienen en investeren om later geld te verdienen. Portfoliomanagement speelt hierbij een belangrijke rol ter ondersteuning van de benodigde, parallelle besluitvorming en zorgt voor de meest effectieve balans van organisatorische veranderingen en business as usual. Ook programmanagement speelt een rol indien er sprake is van een samenhangend geheel van projecten en activiteiten waarvoor coördinatie, richting en toezicht op de uitvoering nodig is. Ook portfolio- en programmamanagers hebben een resultaatverantwoordelijkheid en handelen op basis van de op het tactische niveau geformeerde doelstellingen en de te behalen resultaten.

Business as usual betreft overigens alle werkzaamheden (op operationeel niveau) die op dagelijkse basis moeten worden gedaan. Wanneer de manager begrijpt wat de eisen zijn voor business as usual, de levenscycli en de belangrijke gebeurtenissen, kan het realiseren van verandering



Figuur 5. Besturingsstructuur

beter worden getimed en beheerd. Deze werkwijze helpt verstoringen in de business as usual voorkomen. Afhankelijk van de gemaakte keuze in een organisatie qua positionering van de (ICT-)lijnmanager zal deze manager ofwel beleidsmatige werkzaamheden uitvoeren ofwel (mede) zorg dragen voor de benodigde realisatie van plannen. Deze plannen zijn, los van de positionering van de (ICT-)lijnmanager, gericht op een specifieke businessunit (bedrijfs onderdeel) waarbinnen veelal bepaalde activiteiten logisch zijn geclusterd vanuit een product-/dienstperspectief of technologisch perspectief. Hiermee draagt een businessunit bij aan de resultaten door de benodigde kennis, kunde en vaardigheden te leveren die nodig zijn binnen de eerdergenoemde (leverings)processen en -projecten. In de regel is er in de praktijk altijd sprake van proces- en/of projectmanagers. De aanwezigheid van programmamanagers is afhankelijk van het feit of een organisatie meerjarig gedefinieerde doelstellingen, die van strategisch belang zijn, wil realiseren. Portfoliomanagers (applicatiegericht, informatiegericht, servicegericht et cetera) komen in de organisaties steeds vaker voor. Dit komt omdat het bewaken van het totaal aan investeringen, ten aanzien van bepaalde samenhangende veranderingen die nodig zijn om de strategische doelstellingen te realiseren, steeds belangrijker wordt.

### Conclusie

De uitdaging van een (ICT-service)organisatie om op een juiste wijze te sturen en daarmee de resultaten te leveren die voor de klant van belang zijn kent een dynamische structuur. De verantwoordelijkheidspectieven, het verticaal gepositioneerde lijnmanagement en het horizontaal gepositioneerde service- en projectmanagement, kennen een overeenkomstige set competenties die deze sturing ondersteunt.



Figuur 6. Businessseevenwicht

Iedere manager zou in meerdere of mindere mate, naast de benodigde vaktechnische opleidingen en trainingen die voornamelijk gericht zijn op vakkennis, sowieso op de vier primair onderkende competentiegebieden aantoonbare kennis, kunde en vaardigheid moeten hebben. Dit vraagt trainingsvormen die gericht zijn op persoonlijke drijfveren en de onderliggende waarden die belangrijk zijn voor de manager als mens en de wijze waarop die worden uitgedragen binnen een team en de organisatie. Een vertaalslag dus naar *doen* en *zijn* en het ervaren van het verschil tussen *leren van buiten naar binnen* en *leren van binnen naar buiten*.

#### Literatuur

Heunks, J. (2007). Gedragscompetenties maken het verschil. *IT Beheer* 6 (augustus), pp. 9-13.

#### Jan Heunks

is directeur Concept & Solution Management binnen ICT-Partners. E-mail: j.heunks@ict-partners.nl.

»Goed afgestemde competentie-gerichte opleidingen en trainingen zijn onontbeerlijk«