

# Leiderschap in matrix organisaties

Attitudes, tools en mindset om als “matrix manager” te overleven in complexe matrix organisaties waar u leiding geeft zonder macht ...



“Zelfreflectie en delen van ervaringen staan centraal tijdens deze workshop.”

- > IFBD.BE
- > LEADERSHIP & PEOPLE MANAGEMENT
- > Leiderschap in matrix organisaties

- > U leert leidinggeven zonder formele macht.
- > U verzoent tegenstrijdige agenda's, belangen en doelstellingen.
- > U leert constructief onderhandelen en outputgericht communiceren.

Onder de deskundige leiding van:

**Peter De Meyer**

Directeur OD

PEAK PERFORMANCE CONSULTING



**IFBD**  
Institute for Business  
Development



# Waarom dit programma?

## OVERLEVEN IN EEN MATRIX ORGANISATIE ...

Hebt u meer dan één rapportagelijn? Werkt u binnen projectteams met vertegenwoordigers uit verschillende afdelingen, verschillende locaties en met zeer beperkte of wisselende hiërarchische relaties? Bent u als project manager verantwoordelijk voor cross-functionele en cross-hiërarchische teams? Neemt u soms beslissingen zonder zelf de 'hiërarchische' baas te zijn? Bent u intern expert of consultant waardoor u eerder adviseert dan rapporteert? Dan werkt u als matrix manager in een matrix organisatie ... met alle gevolgen van dien ...

## VAN TOP-DOWN NAAR CROSS FUNCTIONELE TEAMS IN EEN MATRIX ORGANISATIE

Meer en meer organisaties verlaten de traditionele hiërarchie (top-down) en kiezen voor een matrix managementstructuur. Dit gebeurt echter niet zomaar en stelt zowel de organisatie als de individuele managers voor unieke uitdagingen. Informeel leiderschap in cross-functionele en cross-hiërarchische teams is echt niet evident. Want als matrix manager heeft u niet altijd de hiërarchische macht. En toch bestist u en wordt u op deze beslissing afgerekend ...

## VERZOENEN VAN TEGENSTRIJDIGE AGENDA'S, BELANGEN EN DOELSTELLINGEN

De matrix organisatie is vandaag eerder regel dan uitzondering. Werken met en voor verschillende bazen en stakeholders is vandaag een gegeven. Dit betekent

dat u als matrix manager moet kunnen omgaan met tegenstrijdige doelstellingen, agenda's en belangen, ambiguïteit en een gebrek aan formele autoriteit.

## OMGAAN MET GEBREK AAN FORMELE MACHT

In deze complexe organisaties maken (interpersoonlijke) vaardigheden het verschil. Niet de formele structuren van de organisatie, maar de manier waarmee het individu omgaat met de eindverantwoordelijkheid en het gebrek aan formele macht zijn de ingrediënten voor succes.

## "MATRIXMANAGER" = "OUTPUT MANAGER"

Als matrixmanager blijft u echter ook verantwoordelijk voor deliverables. Maar de traditionele weg van sturing en controle werkt niet meer: SMART heeft immers zijn beperkingen. Beïnvloeding, denken vanuit partnership, het uitbouwen van netwerken, communicatie en flexibele manieren van samenwerking zijn de nieuwe werkinstrumenten van de matrix manager. En hiervoor is een nieuwe 'mindset' cruciaal.

Matrixwerk vraagt immers interne mobiliteit en flexibiliteit. Soms zonder hiërarchie en vaak juist voor verschillende bazen. U moet verschillende perspectieven en visies kunnen verzoenen, samenwerking bevorderen, delegeren en integreren en soms acteren als een volleerd multiculturele leider op afstand. Een zeer uitdagende functie ...

## HOE PAKT U DIT AAN?

Deze workshop loodst u doorheen de noodzakelijke werkinstrumenten om succesvol te functioneren in een matrix omgeving. De benadering is interactief, soms wel uitdagend, en vergt van de deelnemers de bereidheid tot zelfreflectie en openheid om te leren én ervaringen te delen met de collega-deelnemers.

# De docent

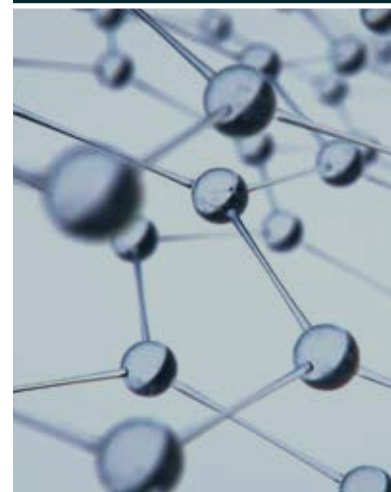
**Peter De Meyer** combineert meer dan 15 jaar (internationale) lijnmanagementervaring met 10 jaar praktische ervaring op het vlak van organisatie- en leiderschapontwikkeling en change management. Als lijnmanager werkte hij o.a. bij Remi Claeys Aluminium, ITT Thomas, Management Centre Europe en AMA Int'l. Binnen ITT Thomas werkte hij als Country Manager en Manager Organisational Development and Training op Europees niveau. Onder zijn leiding en actieve deelname werd een Talent Management project doorgevoerd in 11 Europese landen. Bij AMA Int'l, één van de wereldleiders op het vlak van organisatieontwikkeling en management development, werkte hij meerdere jaren als Managing Director - Global Pharmaceutical Industry Sector. Hij had er een wereldwijde verantwoordelijkheid. Zijn expertise richt zich vooral op drie pijlers: teamgerichte organisatiestructuren, strategisch leiderschap en change management. Vandaag is Peter Leadership Solutions Associate van het Center for Creative Leadership – CCL – dat wereldwijd één van de Top 5 organisaties is op het vlak van leiderschapontwikkeling volgens zowel Business Week, The Financial Times en Harvard Business Review. Hiernaast is hij Hoofddocent "Total Team Management" en "Leadership & People Management" binnen het IFBD zowel voor open als interne trainingen.



## OPTIMAAL LEEREFFECT

We beperken het aantal deelnemers aan deze cursus. Hierdoor kunt u optimaal profiteren van de kennis en ervaring van de docent. Bovendien toetst u op een interactieve manier uw eigen praktijksituatie aan die van uw collega's. Zo garandeert het IFBD u een optimaal leereffect, gebaseerd op theoretische onderbouw en gestaafd met vele praktische voorbeelden.





### INLEIDING: DE MATRIX ORGANISATIE

- ◆ Het wat en waarom van matrix organisaties.
- ◆ Voor- en nadelen bekeken – wat zijn uw uitdagingen?
- ◆ Verschillende types van matrixrollen en -relaties.

### BLOK 1: MINDSET VAN DE MATRIX MANAGER

- ◆ De valkuil van de slachtoffer attitude.
- ◆ Werken op basis van openheid en feedback.
- ◆ Partnership.
- ◆ Vertrekken vanuit én delen van een positieve intentie.
- ◆ Zelfbewustzijn en bewustzijn van interpersoonlijke noden.
- ◆ Hoe omgaan met “interpersoonlijke noden” van belang is voor succes.

### BLOK 2: DE ABSOLUTE STRUCTURELE MINIMUMVEREISTEN

- ◆ Structuur versus flexibiliteit – waar leg je de juiste balans?
- ◆ Duidelijkheid rond doelen en rollen: ja, en dan?
- ◆ Wat zijn de uitdagingen voor doelen binnen een matrix?
- ◆ Zijn SMART-doelen te simplistisch voor de matrixomgeving?
- ◆ Wat wanneer strikte rollen en structuur een hinderpaal vormen?
- ◆ In kaart brengen van de belangrijke stakeholders.

- ◆ Meetings aanzien als “werkmoment”: “vergaderen” is niet steeds nodig ...

### BLOK 3: SAMENWERKEN, SAMEN WERKEN

- ◆ Vertrouwen: wat is het en hoe creëert u het?
- ◆ De kracht van netwerken en het uitbouwen van positieve relaties.
- ◆ Wie beslist? Wanneer? – Duidelijkheid rond beslissingskracht.
- ◆ De noodzaak aan andere beslissingsinstrumenten.

### BLOK 4: COMMUNICATIE

- ◆ De formele afspraken – de communicatiematrix.
- ◆ Het streven naar duidelijkheid in het overbrengen van de boodschap.
- ◆ Partnerships uitbouwen, persoonlijk conflict vermijden.
- ◆ Van macht naar invloed: waarom het één beter werkt dan het andere?
- ◆ Waar het schoentje knelt: van push naar pull, beïnvloeden door vragen en luisteren.

### BLOK 5: ONDERHANDELEN VOOR SUCCES

- ◆ Waarover onderhandelt u?
- ◆ Met wie onderhandelt u?
- ◆ Hoe onderhandelt u?

### CONCLUSIES: FEEDBACK EN TERUGKOPPELING – LEREN VAN INPUT MBT PERSOONLIJKE IMPACT & PERSOONLIJKE ACTIEPUNTEN

## IMPACT VAN EEN MATRIX ORGANISATIE OP UW LEIDERSCHAP

### De opportuniteiten van een matrix organisatie:

- > Kennis en vaardigheden worden snel en efficiënt onderling uitgewisseld door crossfunctionele teams van experts;
- > Hoge effectiviteit, flexibiliteit en reactievermogen door afdeling overstijgende aanpak;
- > Specialisatie in een bepaald vakgebied wordt gefaciliteerd en expertise wordt opgebouwd;
- > In of uit een project stappen is eenvoudig in functie van kennis- en ervaringsnoden.

### De bedreigingen van een matrix organisatie:

- > Verwarring door conflicterende belangen: functionele leidinggevendens hebben vaak andere prioriteiten en belangen dan projectleiders;
- > Tijdverlies door overdreven rapportage naar boven toe;
- > Moeilijk te managen organisaties;
- > Politieke vaardigheden worden vaak meer gewaardeerd dan technische vaardigheden;
- > Zwaardere belasting van medewerkers en verwaarlozing van de peoplemanagement taken.

### VERHOOGDE INTERACTIVITEIT

De deelnemers krijgen uitgebreid de kans om hun eigen problematiek ter sprake te brengen. Om dit te realiseren, vragen wij op voorhand een beknopte beschrijving van de probleemstelling te formuleren. Op die manier kunnen wij de cursus volledig opstellen volgens uw eigen informatiebehoefte. U kunt hiervoor steeds contact opnemen met **Dirk Spillebeen** op het nummer: +32 50 38 30 30 (e-mail: [dirk@ifbd.be](mailto:dirk@ifbd.be)).

### VERLOOP CURSUSDAG(EN)

- 08.30 Ontvangst, registratie met koffie/thee.
- 09.00 Start van de trainingsdag (met voorstelling docent)
- 12.30 Lunch
- 17.00 Einde van de cursusdag.

Zowel in de voor- als namiddag wordt een korte (koffie-)pauze gehouden.

# Inschrijvingsformulier

## LEIDERSCHAP IN MATRIX ORGANISATIES

### KOSTPRIJS:

> € 1.295 excl. BTW

### DATUM & LOCATIE:

> zie hiertoe onze website  
[www.ifbd.be](http://www.ifbd.be)

### HOTELOVERNACHTING OP DE LOCATIE VAN DE TRAINING

U kan op onze diverse trainings-locaties veelal een overnachting boeken om de cursus op een ontspannen manier te kunnen aanvangen en/of afsluiten.

Meer informatie hieromtrent vindt u op onze website of via volgende link:

[www.ifbd.be/nl/over-ons/algemene-voorwaarden](http://www.ifbd.be/nl/over-ons/algemene-voorwaarden)

### IFBD-DATABASE & GDPR

We houden u graag op de hoogte van de laatste evoluties binnen uw sector. Daarom hebben we uw gegevens opgenomen in onze database. Uw informatie is voor eigen gebruik, wordt beveiligd en nooit aan derden doorgegeven. Hiertoe nemen we alle nodige maatregelen. Te allen tijde heeft u - overeenkomstig de wet "verwerking persoonsgegevens" van 8/12/1992 en de "AVG-reglementering" van 24/5/2016 - recht op inzage, wijziging of verwijdering van uw gegevens. Meer informatie via onze webpagina [www.ifbd.be/nl/GDPR](http://www.ifbd.be/nl/GDPR) of via e-mail: [DPO@ifbd.be](mailto:DPO@ifbd.be).

>>> Inschrijving faxen op het nr. **+32 50 31 04 21** of e-mail naar [info@ifbd.be](mailto:info@ifbd.be)

>>> **Rechtstreekse inschrijving** via onze website:

**INSCHRIJVEN** ✓

### BEDRIJFSINFORMATIE

FIRMA:

STRAAT / NR. / BUS:

PC / GEMEENTE:

Alg. TEL.-nr.:  /  FAX-nr.:  /

ACTIVITEIT:  industrie-productie  groothandel & import  kleinhandel  horeca  
 bouwondernemers  transport  diensten  overheid

SECTOR:  AANTAL WERKNEMERS:

### FACTURATIEGEGEVENS

Facturatie-adres:

Uw referentie:

BTW-nummer:

### DEELNEMER(S)

Dhr. / Mevr.:

Functie:

E-mail:

DATUM DEELNAME:

Dhr. / Mevr.:

Functie:

E-mail:

DATUM DEELNAME:

### INSCHRIJVINGSMODALITEITEN

#### DEELNAMEKOSTEN

De deelnameprijs aan dit programma bedraagt **1.295 Euro** excl. 21% BTW. Dit bedrag is inclusief koude/warme dranken en een uitgebreide lunch tijdens de cursusdag(en). U ontvangt bovendien een **documentatiemap** die u als naslagwerk kunt raadplegen. Los van de eventuele subsidiëring van de Vlaamse Overheid (zie verder) geeft het IFBD per extra deelnemende collega **5% extra korting** op het **totaalbedrag** met een maximale **korting van 20%** (= 5 deelnemers of meer).

**De Vlaamse Overheid investeert in opleiding: tot 40% korting!** ✓

Het IFBD is erkend als **gecertificeerd opleidingsinstituut**. Dit maakt dat u onze trainingen gedeeltelijk kunt betalen met de subsidies toegekend door de Vlaamse Overheid via het systeem van de "KMO-portefeuille". Indien uw bedrijf voldoet aan de vooropgestelde criteria kan u tot 40% besparen op de opleidingskost. Meer informatie omtrent het systeem kan u vinden op de website van de Vlaamse Overheid: [www.kmo-portefeuille.be](http://www.kmo-portefeuille.be).

#### INSCHRIJVING

U kan zich op diverse wijzen inschrijven:

- Bij voorkeur via onze **website [www.ifbd.be](http://www.ifbd.be)** of via e-mail: [info@ifbd.be](mailto:info@ifbd.be)
- U faxt uw inschrijving op **+32 50 31 04 21**
- Via de **post**: nv IFBD, Zeeweg 155, 8200 Brugge

U kan steeds uw reservatie telefonisch op het nr. **+32 50 38 30 30** doorgeven. Een schriftelijke bevestiging echter blijft vereist. Na ontvangst van uw inschrijving krijgt u een **deelnamebevestiging** en een factuur. Een tweetal weken voor de cursus ontvangt u een **herinnering met nog enige praktische informatie** en een **routebeschrijving**.

#### Annulatie.

We begrijpen dat andere prioriteiten kunnen optreden tussen uw inschrijving en de cursus. Indien wij minstens **2 weken voor de cursus** uw annulatie ontvangen zoeken we samen met u naar de beste oplossing. **Minder dan 2 weken voor de eerste cursusdag** bent u ons het integrale bedrag verschuldigd en wordt mogelijks een administratieve kost (€ 75) aangerekend. Wij zijn uiteraard steeds verheugd een collega te mogen verwelkomen in uw plaats.