

# Matrix perfectie

Een studie naar de mogelijkheden van een excellente matrix-organisatie



Afstudeerscriptie als onderdeel van het doctoraal bedrijfskunde

Rotterdam, juni 2017

Door: Romee van Barneveld

*studentnummer 442303*

Afstudeercommissie:

Dr. B.H.E. Wempe (coach)

Dr. J.P.J.M. Essers (meelezer)

## Voorwoord

Sinds 2012 is Woonbron georganiseerd in een matrix-structuur. De invoering van de structuur was onderdeel van een reorganisatie die tot doel had om een efficiëntere en klantgerichtere organisatie te worden. Nu Woonbron een aantal jaar in deze constructie werkt, wordt zichtbaar dat de organisatiestructuur nog niet optimaal functioneert.

Dat riep de vraag op hoe een matrix-organisatie dan wél optimaal functioneert. Dit onderwerp houdt mij bezig in mijn dagelijks werk. Samenwerken om tot succes te komen, is dagelijks de inzet van vele collega's. En toch is het makkelijker gezegd dan gedaan. Het lijkt of de matrix-structuur het samenwerken alleen maar moeilijker maakt. Bij het verdiepen in een excellent werkende matrix-organisatie stuitte ik al snel op de gangbare management literatuur over Organizational Excellence. Doorgaans is deze literatuur handzaam geschreven voor managers met tips hoe je, bij voorkeur snel, tot een succesvol bedrijf kan komen. Maar als het zo simpel was, dan zouden toch vele bedrijven dat snel bereikt hebben door het invoeren van bijvoorbeeld systemen, modellen en checklists. De werkelijkheid is complexer. Daar startte mijn zoektocht naar de vraag wat nu *excellence* is.

De verdieping op *excellence* als deugden-ethische term bracht een nieuw perspectief. De koppeling tussen Organizational Excellence, zoiets praktisch als de matrix-structuur én de deugden-ethiek, was een combinatie met veel potentie. Het heeft mij de gelegenheid gegeven de deugden-ethiek dieper te verkennen en wetenschappelijke kennis toe te voegen aan dit domein door het toe te passen op matrix-organisaties. Daarnaast ben ik er van overtuigd geraakt dat de verkregen inzichten Woonbron kunnen helpen in de verdere groei richting een excellent functionerende matrix-organisatie.

Ik heb genoten van dit onderzoek. Fundamenteel denken over wat deugdzaam is en hoe dat de maatschappij kan verder brengen naar beter, inspireerde mij. Natuurlijk was het soms zwaar om de focus en concentratie te vinden om dit onderzoek te doen naast een gezin en een baan. Maar de boventoon is dat het me verrijkt heeft en ik ben trots op de uitkomsten. Daaraan heeft mijn coach, Ben Wempe, een grote bijdrage geleverd. De combinatie van zijn kritiek en aanmoediging heeft mij steeds aangezet tot beter presteren. Hij heeft me bij de les gehouden om een academische bijdrage te leveren. Wat me ook heeft geholpen is het enthousiasme voor het onderwerp van mee-lezer Juup Essers. Zijn aanvullende ideeën konden perfect verworven worden in het onderzoek.

De combinatie van werken, studeren en een gezin heeft het uiterste gevraagd als het gaat om focus en concentratie. En daar blink ik doorgaans niet in uit. Deze uitdaging had ik onmogelijk tot een succesvol einde kunnen brengen als ik niet op de onvoorwaardelijke steun van Arjen, Floris en Annabel had kunnen rekenen. Hun flexibiliteit en support zijn een grote bijdrage geweest aan het resultaat. Daarnaast heb ik ook bij Woonbron alle support gekregen om mijn grenzen te verkennen en me te ontwikkelen.

Romee van Barneveld

## INHOUDSOPGAVE

SAMENVATTING .....	1
1 INLEIDING .....	3
1.1 AANLEIDING.....	3
1.2 PROBLEEMSTELLING.....	4
1.3 AFBAKENING EN KEUZES.....	5
1.4 ONDERZOEKSMODEL.....	6
1.5 RELEVANTIE .....	7
1.6 WOONBRON CONTEXT .....	7
2 LITERATUUR.....	9
2.1 MATRIX-ORGANISATIE.....	9
2.1.1 De oorsprong van de matrix-structuur.....	9
2.1.2 De kenmerken van de matrix-structuur .....	10
2.1.3 Structuurvoorwaarden .....	12
2.1.4 Karakteristieken.....	13
2.1.5 Managers.....	15
2.1.6 Medewerkers.....	16
2.1.7 De essentie van de matrix-organisatie .....	16
2.1.8 Conditie voor een goed functionerende matrix-organisatie .....	17
2.2 ORGANIZATIONAL EXCELLENCE .....	18
2.2.1 Organizational Excellence en matrix-organisaties .....	18
2.2.2 Succesfactoren van Organizational Excellence .....	19
2.3 DEUGDEN-ETHIEK.....	21
2.3.1 Van goede gemeenschap naar goede organisatie .....	21
2.3.2 Deugden-ethische blik op de excellente organisatie .....	22
3 METHODOLOGIE.....	29
3.1 EEN VERNIEUWD ORGANIZATIONAL EXCELLENCE.....	29
3.2 DEUGDEN-ETHISCHE DIAGNOSE VAN DE MATRIX-ORGANISATIE.....	29
3.3 WOONBRON DIAGNOSE.....	30
4 ANALYSE EN BEVINDINGEN .....	31
4.1 DE UITMUNTENDE MATRIX-ORGANISATIE .....	31
4.1.1 De matrix-organisatie als goede gemeenschap .....	31
4.1.2 Autonomie binnen de matrix-organisatie .....	32
4.1.3 Morele bedrijfscultuur in de matrix-organisatie .....	33
4.2 ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN DE TIJDGEEST .....	34

4.3	DEUGDEN-ETHIEK KRITISCH BEZIEN .....	35
4.4	THEORETISCHE IMPLICATIES .....	35
5	WOONBRON ALS CASUS .....	37
5.1	WOONBRON TOEGELICHT ALS UNIT MATRIX-ORGANISATIE .....	37
5.2	ORGANIZATIONAL EXCELLENCE BINNEN WOONBRON ALS MATRIX-ORGANISATIE .....	39
5.2.1	Doelen en delen .....	40
5.2.2	Constructieve conflicten.....	40
5.2.3	Verantwoordelijkheid en vertrouwen.....	40
5.2.4	Autonome, reflectieve medewerkers.....	41
5.2.5	Wederkerigheid .....	42
5.2.6	Zinnig inzetten van kennis en kunde.....	42
5.3	KANSEN VOOR WOONBRON OP ORGANIZATIONAL EXCELLENCE .....	42
6	CONCLUSIES, AANBEVELINGEN, REFLECTIE .....	43
6.1	CONCLUSIES VANUIT DE THEORETISCHE DIAGNOSE .....	43
6.2	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN VOOR CASUS WOONBRON .....	43
6.3	REFLECTIE OP HET UITGEVOERDE ONDERZOEK .....	44
7	REFERENTIES.....	46
7.1	Literatuur .....	46
7.2	Figuren, tabellen, documenten .....	47
BIJLAGE 1		

## SAMENVATTING

Sinds 2012 werkt Woonbron in een unit-matrix-structuur met als doel klantgerichter en efficiënter te opereren. Als diagnose werd door Woonbron in 2012 onder andere gesteld dat er sprake was van vrijblijvendheid, trage besluitvorming, stapeling van keuzes, slecht gedefinieerde resultaten en veel aandacht voor interne processen. Een reorganisatie met een doorlooptijd van drie jaar, waarin de matrix-structuur werd ingevoerd, moest hier verandering in brengen. Vijf jaar later wordt er al geruime tijd in de matrix-structuur gewerkt. Toch functioneert de organisatie nog niet optimaal. Ineffectief gedrag zoals het onvoldoende aanspreken op elkaars verantwoordelijkheid, het terugtrekken op het eigen "eilandje", het richten van energie op sub-optimalisatie en het schoonhouden van het eigen stoepje door de grote verantwoordingsdruk is waarneembaar. Processen zijn nog niet geoptimaliseerd vanuit klantperspectief. Voor deze onvolkomenheden is aandacht, maar zelden is de gekozen organisatiestructuur een onderwerp van gesprek.

Dat geeft aanleiding tot het doen van onderzoek hoe de gekozen matrix-organisatie kan bijdragen aan een optimaal functionerende organisatie. Optimaal functioneren wordt in de literatuur geduid als Organizational Excellence, wat de laatste jaren een dominant management onderwerp is en veelal gereduceerd is tot een set van prestatie-indicatoren. *Excellence* is echter een Aristoteliaans term die verwijst naar de Griekse term *arête*. Daarmee wordt de verplichting of verantwoordelijkheid bedoeld om het beste te geven wat je in je hebt. Aristoteles plaatst dat in de context van de goede gemeenschap. Kijkend naar de huidige tijd, dan is een organisatie aan te merken als een gemeenschapsvorm. Het bereiken van uitmuntendheid in de gemeenschap, is vandaag de dag te vertalen naar het bereiken van Organizational Excellence in een organisatie.

De leer van Aristoteles is de laatste decennia toegepast op organisaties. De matrix-organisatie is daarbij nog niet specifiek aan de orde geweest. Dit onderzoek leidt tot inzicht hoe het potentieel van deze organisatiestructuur optimaal benut kan worden. Daarmee wordt de literatuur op het gebied van de organisatie ethiek uitgebreid met inzichten op de matrix-organisatie. Deze wordt vervolgens naast de casus Woonbron gelegd.

In de literatuur worden de termen matrix-organisatie en unit-matrix organisatie door elkaar gebruikt. Kenmerkend voor deze organisatievorm is de duale aansturing, waardoor met een matrix-structuur het midden wordt gekozen tussen een functionele organisatie en een unit-organisatie. Matrix-organisaties zijn er in vele vormen. Delen en conflicten zijn de centrale thema's. Deze organisatievorm heeft als doel om goed in te spelen op de omgeving waarbij middelen en mensen gedeeld worden. Het delen zal onvermijdelijk tot conflicten leiden. Deze conflicten hebben als functie om tot de juiste afweging te komen en te leiden tot creativiteit en synergie. Het constructief voeren van conflicten is daarom van cruciaal belang voor de effectiviteit van de matrix-organisatie. Managers hebben hierin een centrale rol. Zij moeten de conflicten kunnen voeren, moeten kunnen delen en moeten kunnen delegeren en vertrouwen. Het delen van gemeenschappelijke doelen helpt hierbij.

Een passende cultuur voor de matrix kenmerkt zich idealiter door pro-actief gedrag, denken vanuit collectief belang en gerichtheid op samenwerking. Er is een uitgebalanceerde cultuur nodig waarin sub-belang en collectief belang steeds in evenwicht zijn. Verkeerd inzetten van de matrix-structuur kan leiden tot een ineffectieve machtsstrijd, teveel overleg, bureaucratie, zware overhead, verkokering, onduidelijkheid en een hoge werkdruk.

De meningen zijn verdeeld of Organizational Excellence in een matrix-organisatie bereikt kan worden. De matrix organisatie zou duidelijke procedures en doelen nodig hebben volgens sommigen. Populaire

management literatuur over het bereiken van Organizational Excellence, sluit op basis van onderzoek de matrix-organisatie uit. De vorm die Organizational Excellence in deze literatuur heeft, is beperkt tot een verzameling kenmerken waaraan een organisatie moet voldoen om tot uitmuntend presteren te komen als in winst en waarde. Deze insteek kent een liberale grondslag, waarbij het liberale denken een nieuw dogma is die managers oproept met een simpele, heldere en duidelijke visie te komen die tot succes zal leiden.

Een fundamentele blik op het bereiken van excellence, ofwel uitmuntendheid, vanuit een deugden-ethisch perspectief, biedt veel aanknopingspunten waaruit afgeleid kan worden dat Organizational Excellence wel bereikt kan worden middels de matrix-organisatie. Voor een excellente organisatie moet gestreefd worden naar een goede gemeenschap met autonome medewerkers en een moreel verantwoorde bedrijfscultuur. De organisatie wordt niet gereduceerd tot het halen van KPI's of de grootst mogelijke aandeelhouderswinst. Ook het vereenvoudigen van de gemeenschap door eenvoudige organogrammen en nauw omschreven rollen en profielen, zal de uitmuntende prestatie niet ten goede komen. In een excellente organisatie wordt iedereen uitgedaagd zijn optimale bijdrage aan de gemeenschap te leveren. Daarbij is focus op vooruitgang en is er sprake van wederkerigheid. De morele medewerker draagt bij aan de goede organisatie en de goede organisatie draagt bij aan de morele medewerker. Daarbij is autonomie van grote waarde. Autonomie houdt in dat men opkomt voor zowel het eigenbelang, het belang van de ander als voor het belang van de gemeenschap. Om autonoom te zijn en moreel te groeien, is reflectie noodzakelijk. Deze reflectie draagt bij aan een goede bedrijfscultuur. Juist de matrix-organisatie, met haar complexe vorm, lijkt op een gemeenschap zoals Aristoteles deze beschreef. Hij schreef ook een belangrijke rol toe aan politici in de goede gemeenschap. Zo belangrijk is ook de rol van de managers in de goede matrix-organisatie. Bereidheid tot delen, voeren van constructieve conflicten zijn voorwaarden voor een excellente organisatie.

Vanuit theoretisch perspectief kan de matrix-organisatie leiden tot Organizational Excellence. Het stellen van gemeenschappelijke doelen, voeren van constructieve conflicten, geven van vertrouwen en verantwoordelijkheid, het ontwikkelen van medewerkers, zorgen voor wederkerigheid en het soepel inzetten van kennis en kunde zijn belangrijke aspecten om de matrix te laten floreren. Daarbij moet opgemerkt worden dat vooruitgang het hoogst haalbare is om tot uitmuntendheid te komen.

Bij het aantonen dat Organizational Excellence vanuit een deugden-ethisch perspectief bereikt kan worden in de matrix organisatie, kan de verkregen kennis in verband worden gebracht met de casus Woonbron. In de organisatie is al veel op orde, maar er liggen ook nog kansen. Zo kan de gemeenschappelijke klant nog beter als gemeenschappelijk doel worden benut, waardoor ook de bedrijfscultuur ondersteund kan worden. Het voeren van constructieve conflicten, wat in de matrix en in de vooruitgang naar excellentie als essentieel is gebleken, zal verder moeten worden ontwikkeld. Ook kan meer vertrouwen gegeven worden door besluitvorming lager in de organisatie neer te leggen. Daardoor zal groei in eigenaarschap en reflectie van medewerkers beter ondersteund worden. Meer vertrouwen vraagt ook om expliciete verwachtingen, waarbij wederkerigheid van de relatie benoemd moet worden. Ontmoeting en discussie over gemeenschappelijke waarden, bedrijfscompetenties, doelen en grondhouding van Woonbron kunnen meer benut worden om tot gemeenschappelijke normen te komen en de organisatie sterker in samenhang te krijgen. Verder benut Woonbron de kansen van de matrix-structuur nog weinig. Uitwisselen van personeel, formeren van ad hoc teams en het uitwisselen van kennis zorgen ervoor dat de structuur benut wordt om vooruitgang te boeken op de weg naar uitmuntendheid.

Het programma cultuurkracht van Woonbron, dat medio 2017 is ingezet, zal de bedrijfscultuur verder versterken. De aanbevelingen uit dit onderzoek kunnen hier deels in worden verweven. Andere punten zoals het delegeren van bevoegdheden en besluitvorming en het inzetten van ad hoc projectteams zullen nog het nodige vergen van de organisatie.

# 1 INLEIDING

## 1.1 AANLEIDING

Sinds 2012 werkt Woonbron in een unit-matrix-structuur. Deze structuur is ingevoerd tijdens de reorganisatie die is ingezet in 2012. Als motivatie voor deze reorganisatie werd samengevat het volgende genoemd: “Onze klanten verwachten meer van ons. Onze positie wordt ons niet zomaar meer gegund. Het verdienmodel van Woonbron is op de lange termijn niet duurzaam. Bezuinigingen alleen is niet voldoende. We kunnen nog beter. Daarom moeten wij veranderen.” (Woonbron, 2011). De bedrijfscultuur werd in datzelfde document gezien als de kern van de achterblijvende efficiency. Issues als vrijblijvendheid, trage besluitvorming, stapeling van keuzes, slecht gedefinieerde resultaten en veel aandacht voor interne processen werden geduid als het probleem.

Deze ingezette reorganisatie van 2012 was een vervolg op het “Woonbron Fit” programma dat na 2008 is ingezet toen Woonbron na het debacle met de SS Rotterdam onder toezicht kwam te staan van de autoriteiten. Zowel Woonbron Fit als de daaropvolgende reorganisatie hadden als motivatie om Woonbron beter aan te laten sluiten op de veranderende omgeving.

In het Woonbron Fit programma werd de organisatiestructuur in stand gehouden, maar werd in formatie en rolopvatting afgeslankt. Hiermee is een reductie in kosten en een verbetering van de operationele kasstromen bereikt. Deze afslanking was nog onvoldoende om als moderne corporatie afgestemd te zijn op de omgeving. Overheidsheffingen, belastingen en minder besteedbaar budget van klanten als gevolg van de economische crisis, waren externe factoren die hebben aangezet tot verdere reorganisatie vanaf 2012 met als hoofddoelen het bereiken van de meest efficiënte werkwijze, het beperken van activiteiten die slechts beperkt waarde toevoegen en het centraal stellen van de klant. Deze veranderopgave had een doorlooptijd van 3 jaar. Daarin werd de organisatie vormgegeven in een unit-matrix-structuur, waarbij de volgende 10 doelen geformuleerd werden:

1. Meer klantgerichte dienstverlening
2. Structurele verlaging bedrijfskosten
3. Structureel hogere opbrengsten
4. Meer zakelijke bedrijfscultuur
5. Meer geïntegreerde organisatie
6. Meer sturen op waarde creatie
7. Meer voorspelbare organisatie
8. Expliciet maatschappelijk rendement realiseren
9. Succesvollere woonmilieus
10. Wonen meer van mensen maken

Alle reorganisatieslagen zijn doorgevoerd. Er wordt gewerkt in een unit-matrix-structuur. Werk is verdeeld in regio's, domeinen en stafafdelingen die elkaar op de snijvlakken van de matrix op de juiste wijze moeten ontmoeten. Toch functioneert de organisatie nog niet optimaal, blijkt uit ervaring, documenten, observaties en gesprekken. De organisatievorm, met haar specifieke verantwoordelijkheidsverdeling, wordt door veel medewerkers en managers onderbenut. Ineffectief gedrag zoals het onvoldoende aanspreken op elkaar verantwoordelijkheid, het terugtrekken op het eigen “eilandje”, het richten van energie op sub-optimalisatie en het schoonhouden van het eigen stoepje door de grote verantwoordingsdruk is waarneembaar in de organisatie. Processen zijn nog niet geoptimaliseerd vanuit klantperspectief.

Woonbron is op vele vlakken bezig om meer en meer zichtbaar te maken wat deze onderlinge afhankelijkheid is en welke focus hiervoor nodig is. Er zijn legio initiatieven om dit ook positief te



beïnvloeden. Deze initiatieven worden gedreven door dagelijkse ergernissen maar ook door te zoeken naar inspiratie bij andere organisaties waar het beter gaat. De gesprekken en initiatieven over de samenwerking, helpen de organisatie om vooruit te komen. Toch is de gekozen organisatiestructuur zelden een onderwerp van gesprek. De aandacht voor het werken binnen de unit-matrix-organisatie heeft weinig tot geen aandacht. Dat geeft aanleiding om te onderzoeken wat die benodigde samenwerking is waarin de matrix-organisatie tot een uitstekend opererende organisatievorm leidt.

## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Zoals uit de aanleiding blijkt, is de keuze voor de unit-matrix-organisatie binnen Woonbron gemaakt in 2012. Er is binnen de organisatie geconstateerd dat de samenwerking nog niet optimaal is, waardoor ineffectief gedrag zoals het onvoldoende aanspreken op elkaar verantwoordelijkheid, het terugtrekken op het eigen “eilandje”, het richten van energie op sub-optimalisatie en het schoonhouden van het eigen stoepje door de grote verantwoordingsdruk, veelvuldig voorkomt. De communicatie tussen collega’s onderling is nog te mager en het kritisch tegenspel wordt nog onvoldoende bereikt. Ook zorgt de multi focus dat managers en medewerkers niet altijd weten wat van ze verwacht wordt. Er wordt hard en gepassioneerd gewerkt binnen de organisatie. Maar nog in onvoldoende mate resulteert dat in een optimaal functionerende organisatie.

Dat geeft aanleiding tot het doen van onderzoek hoe de gekozen matrix-organisatie kan leiden tot een optimaal functionerende organisatie. Bij de keuze van de organisatievorm heeft Woonbron zich 10 doelen gesteld, die bij de formulering niet specifiek gemaakt zijn. Bij het inrichten van de organisatie is gekozen voor een matrix-structuur waarin uitgangspunten als collectief leiderschap, lokale verbondenheid, resultaatverantwoordelijkheid en eenduidigheid en voorspelbaarheid van de organisatie uitgangspunt vormden voor de gekozen structuur. Uitgaande van de keuze voor de matrix-organisatie, roept dat de vraag op hoe een matrix-organisatie optimaal kan functioneren.

Optimaal functioneren wordt in de literatuur geduïd als Organizational Excellence. Dit is dan ook het uitgangspunt van de kijk op het optimaal functioneren. Organizational Excellence heeft in de management literatuur een prominente plaats ingenomen de laatste decennia, waarbij de term veelal is gereduceerd tot een set aan prestatie indicatoren. De Engelse term “excellence” kent echter een veel langere historie. Het is een Aristoteliaans term die verwijst naar de Griekse term *arête*. Aristoteles verwijst hiermee naar de verplichting of verantwoordelijkheid om het beste te geven wat je in je hebt. Hij plaatst dat in de context van de goede gemeenschap. Kijkend naar de huidige tijd, dan is een organisatie aan te merken als een gemeenschapsvorm. Hoewel het hedendaagse gebruik van de term Organizational Excellence zijn Aristotliaanse oorsprong lijkt te zijn kwijtgeraakt, is er voldoende aanleiding om Organizational Excellence vanuit zijn oorsprong te bezien. Het bereiken van uitmuntendheid (*arête*) in de gemeenschap, is vandaag de dag te vertalen naar het bereiken van uitmuntendheid, ofwel Organizational Excellence, in een organisatie.

De leer van Aristoteles is de laatste decennia toegepast op organisaties, waarbij de organisatie als de gemeenschap werd gezien. De matrix-organisatie is daarbij nog niet specifiek aan de orde geweest. De toepassing van Organizational Excellence op de matrix-organisatie, zal leiden tot inzicht hoe het potentieel van de organisatiestructuur optimaal benut kan worden. Daarmee wordt de literatuur op het gebied van de organisatie ethiek uitgebreid met inzichten op de matrix-organisatie.

In dit onderzoek zal het optimaal functioneren omschreven worden in de Engelse term “Organizational Excellence” of vertaald worden naar uitmuntend, excellent of optimaal functioneren.

De onderzoeksvraag die centraal staat in dit onderzoek is:

## HOE KAN EEN MATRIX-STRUCTUUR LEIDEN TOT ORGANIZATIONAL EXCELLENCE?

Bovengenoemde onderzoeksvragen kent de volgende deelvragen:

- Wat zijn condities waaronder een matrix-organisatie goed functioneert?
- Wat is een uitstekend functionerende organisatie als in Organizational Excellence?
- Wat is een uitstekend functionerende matrix-organisatie vanuit deugden-ethisch perspectief?
- Welke kansen heeft Woonbron om vanuit de matrix-structuur het presteren van de organisatie te verbeteren?

### 1.3 AFBAKENING EN KEUZES

De matrix-organisatie is binnen dit onderzoek het uitgangspunt. Er zal blijken dat de literatuur geen eenduidig beeld over de matrix-organisatie geeft. Er zijn vele definities en vormen en bekend en onderzoekers zijn het oneens over het succes van de organisatievorm. Daarom is ervoor gekozen om een brede blik op de matrix literatuur te geven. Twee metastudies zorgen voor een breed blikveld op de literatuur over matrix-organisaties. Daarnaast is ruim gebruik gemaakt van de inzichten van Gottlieb (2007) die 25 jaar studie naar deze organisatievorm heeft gedaan. Specifieke aandacht wordt besteed aan de literatuur van Wissema (1996) omdat zijn boek “Unit Management II: ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde omgeving” de inspiratie voor Woonbron was om de matrix-organisatie in te voeren.

In de beschikbare stukken over de organisatiestructuur van Woonbron worden de termen “matrix-organisatie” en “unit-matrix-organisatie” door elkaar gebruikt. Diepe uitwerking van de organisatiestructuur is niet aanwezig. Ook uit de literatuur zal blijken dat deze termen door elkaar gebruikt worden. De huidige structuur waarin Woonbron functioneert wordt in deze studie als gegeven beschouwd. Dit onderzoek zal geen aanbeveling doen voor een nieuwe organisatiestructuur.

Voor Organizational Excellence wordt gebruik gemaakt van het boek “*In Search of Excellence: Lessons from America’s Best Run Companies*” van Peters & Waterman (2015). De eerste druk van hun boek in 1982 was direct een succes. Daarmee hebben ze Organizational Excellence op de agenda van de moderne manager geplaatst. Tot op de dag van vandaag wordt bij Organizational Excellence hun boek als leidraad gebruikt. Daarmee vormt dit boek de juiste invalshoek voor het kijken naar Organizational Excellence in de huidige tijd.

In dit onderzoek zal de term Organizational Excellence weer in verband worden gebracht met haar oorsprong. Uit het onderzoek zal blijken dat Peters & Waterman (2015) met hun liberale zienswijze tot een gefragmenteerde benadering van Organizational Excellence komen. In de deugdenleer van Aristoteles is dit begrip veelomvattender dan afvinklijstjes om een doel te bereiken. De perfectie van een organisatie laat zich niet vangen in lijstjes, maar heeft een holistische en normatieve kijk nodig. Waartoe is een organisatie op aard, wat is haar doel en hoe haalt de organisatie het optimale uit haarzelf. Dat zijn thema’s die fundamenteeler zijn dan het uitdiepen van beleid en communicatie en aanbevelingen doen over kritisch tegenspel en focus aanbrengen. Deze fundamentele normatieve blik op Organizational Excellence zorgt ervoor dat het hoogste doel waartoe de organisatie is, het uitgangspunt is van deze studie. Excellence als Aristoteliaanse term gaat uit van het holisme: lichaam en ziel zijn één. En breder dan dat: mens en context zijn steeds met elkaar verbonden.

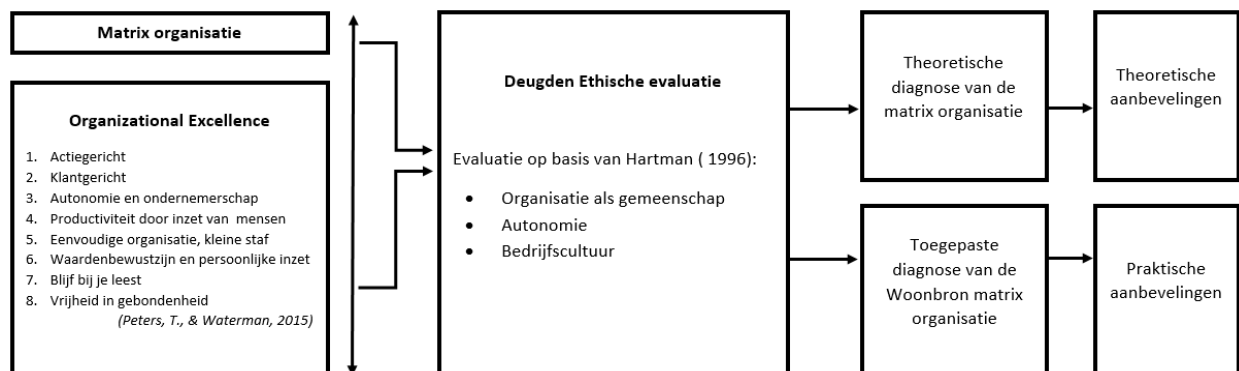
Bij de beschouwing van organisaties vanuit deugden-ethisch kader, vormt het boek “Organizational Ethics and the good life” van Edwin Hartman (1996) de basis. Met de literatuur van Hartman in de hand wordt Organizational Excellence in zijn huidige tijdgeest onder druk gezet vanuit de oorspronkelijke en holistische betekenis met als centrale vraag hoe een gemeenschap, zoals een organisatie, tot uitmuntendheid kan komen. Zoals in hoofdstuk 1.2 al is toegelicht, is er geen specifieke literatuur over deugden-ethiek in matrix-organisaties beschikbaar.

Hartman (1996) heeft met zijn boek een vertaling weten te maken die de deugden-ethiek toepasbaar maakt op hedendaagse organisaties, waarin de rol van de manager en de bedrijfscultuur specifiek geduid worden. Met zijn toepassing van de Aristoteliaanse filosofie op organisaties, heeft hij weten te verwoorden hoe gemeenschappen gestructureerd moeten worden om medewerkers tot de beste prestatie te laten komen. Dat maakt de keuze voor Hartman tot een zinnige keuze in dit onderzoek.

Dit onderzoek wordt vervolgd met een hoofdstuk over Woonbron waarbij de vraag centraal staat welke kansen Woonbron heeft om vanuit de matrix-structuur het presteren van de organisatie te verbeteren. Woonbron is een maatschappelijke organisatie, een stichting. In dit onderzoek is geen focus op deze organisatie entiteit. De matrix-organisatie wordt beschouwd als generiek toe te passen structuur. Het type organisatie waarin deze structuur wordt toegepast, is geen deel van de analyse.

#### 1.4 ONDERZOEKSMODEL

De keuzes die gemaakt zijn op het gebied van de literatuur en de geformuleerde onderzoeksvraag, leiden tot het volgende onderzoeksmodel:



Figuur 1: Onderzoeksmodel

Het onderzoek start met een literatuurstudie naar de matrix-organisatie en Organizational Excellence. Deze begrippen worden vervolgens geëvalueerd vanuit een deugden-ethisch kader, waarin de deugdentheorie van Hartman (1996) wordt gevolgd. De evaluatie gebeurt aan de hand van drie begrippen waarmee Hartman naar organisaties kijkt, namelijk de organisatie als gemeenschap, autonomie en de bedrijfscultuur. Vanuit deze evaluatie op zowel de matrix-organisatie als Organizational Excellence, wordt een deugden-ethische diagnose gesteld van de matrix-organisatie, vanuit de theoretische invalshoek. Daarna wordt de deugden-ethische diagnose gesteld op de casus Woonbron. Er volgen zowel vanuit de theoretische als de praktische diagnose aanbevelingen.

Deugden-ethiek vormt de blik waarmee naar alle begrippen gekeken wordt. De deugden-ethiek zoals die vanuit een Aristoteliaans kader is bepaald, streeft naar de goede gemeenschap. Vertaal je dat naar bedrijfsethiek, dan is het streven om te komen tot een goede organisatie (Hartman, 1996).

Het onderzoek model is een versimpelde weergave van de praktijk. In deze weergave zijn de onderwerpen matrix, Organizational Excellence, deugden-ethiek en Woonbron als losse elementen benoemd. Bij het

doen van het onderzoek zullen deze elementen waar mogelijk logisch in elkaar overvloeien om zodoende met een brede blik naar de onderwerpen te kijken.

Het resultaat van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste zal de theoretische studie leiden tot inzicht wat de voorwaarden zijn om binnen een matrix-structuur tot Organizational Excellence te komen. Daarnaast zullen de bevindingen uit het theoretisch kader toegepast worden op de casus Woonbron. Er zullen aanbevelingen uit voort vloeien die bijdragen om de effectiviteit van de matrix-organisatie binnen Woonbron te vergroten, met als doel om het in de aanleiding genoemde ineffectieve gedrag (*onvoldoende aanspreken op verantwoordelijkheden, terugtrekken op eilandjes, sub-optimalisatie en het stoepje schoonvegen*) te verminderen met als resultaat een beter functionerende organisatie.

## 1.5 RELEVANTIE

Het onderzoek kent drie relevantielagen.

- Vanuit de theoretische blik is het onderzoek relevant voor matrix-organisaties die kampen met gelijksoortige vraagstukken over het functioneren van de matrix en haar medewerkers.
- Vanuit de praktische toets is het onderzoek relevant voor Woonbron specifiek. Conclusies en aanbevelingen zullen betrekking hebben op de praktijktoets binnen Woonbron.
- De matrix-organisatie wordt tegen het licht gehouden van de deugden-ethiek. Organisaties zijn vaker beschouwd vanuit de deugden-ethiek, maar specifiek matrix-organisaties niet. Daarom voegt dit onderzoek wetenschappelijke kennis toe op de matrix-organisatie vanuit een deugden-ethisch kader.

## 1.6 WOONBRON CONTEXT

Woonbron is een stichting die is ontstaan uit fusies. De oudste rechtsvoorganger stamt uit 1907. Daarmee is Woonbron een “oude” organisatie die al veel wijzigingen heeft meegemaakt in zowel structuur als samenstelling. Het huidige Woonbron bestaat uit 575 medewerkers die tezamen 45.000 woningen en 4000 andere vastgoedeenheden onder beheer hebben.

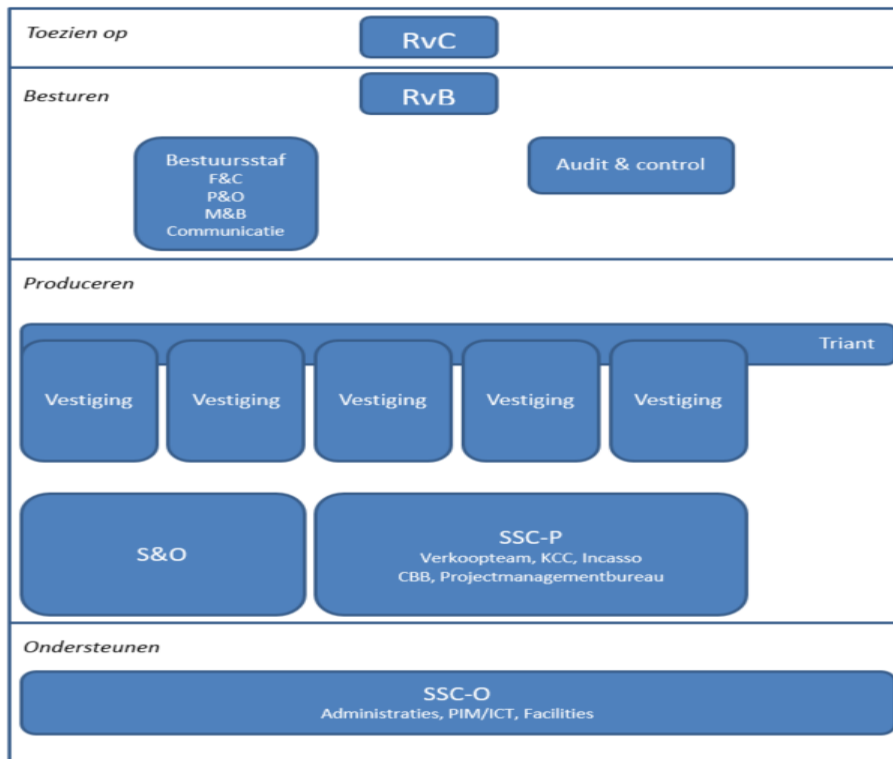
In 2012 bepaalde de bedrijfsstrategie dat de financiële weerbaarheid van Woonbron vergroot moest worden om de continuïteit van de organisatie te waarborgen. Daarvoor was een krimp van zo’n 100 fte noodzakelijk. Naast een formatieve krimp, krompen ook budgetten op het gebied van leefbaarheid en investeringen. Een nevensdoel was de klanttevredenheid terug te brengen naar het niveau van 2011. Daarin werd een kort verlies gepakt, met als focus het herwinnen van de klanttevredenheid op niveau van 2011 per 2015 (Sitton & van Excel, 2012).

Met de reorganisatie is ook focus geweest op de wijze van samenwerking. Zo is de strategie veranderd van “vestigingen in the lead” naar “presteren door samenwerken”. Onder het motto “sociaal zakelijk met elan” wordt er een cultuurverandering in gang gezet vanuit een top down insteek (Sitton & van Excel, 2012).

Het bedrijfsplan 2012-2015 gaf de contouren van de noodzakelijke veranderingen weer. In dit bedrijfsplan is gekozen voor een organisatiestructuur die werkt op vier niveaus: toezien, besturen, produceren en ondersteunen. Binnen het productie en ondersteunende niveau wordt een splitsing gemaakt tussen vestigingen en shared service centers. Deze basis structuur gaf richting aan de reorganisatie, waarin samenwerken een andere vorm kreeg dan in de oude structuur. De realisatie van deze verandering werd een meerjaren aanpak met als eerste document het veranderplan. Doel van de verandering is om klantgericht én efficiënter te gaan werken. Daarin wordt een ontwerp van business units gekozen met ondersteunende shared service centers. Deze shared service centers verzorgen delen van het primaire

proces voor de vestigingen. Middels service level agreements worden afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vastgelegd. Deze vorm van samenwerken moest resulteren in het bereiken van klanttevredenheid door alle partijen (Woonbron, 2011).

#### Woonbron 2015 in schema



Figuur 2: beoogde organisatiestructuur van Woonbron in 2015, ontworpen in 2011 (Woonbron, 2011)

In 2014 wordt een facultatief college gegeven aan medewerkers van Woonbron waarin het samenwerken binnen de matrix-organisatie belicht wordt. Daarin wordt gerefereerd aan Mintzberg, Wissema en het 7-s model van McKinsey en wordt de organisatie geduid als een “unit-matrix-organisatie” (Woonbron, 2014). Verdere stukken over de organisatievorm en haar werking zijn niet beschikbaar.

In 2016 wordt geconstateerd dat de cultuurverandering onvoldoende aandacht heeft gekregen en voortgang heeft geboekt. Het domein ‘cultuurkracht’ wordt benoemd en toebedeeld aan een directeur. In een notitie van oktober 2016 staat onder andere verwoord dat structuren en beleidskaders redelijk tot goed op orde zijn en als uitgangspunt voor de cultuurverandering dienen. Er wordt onder andere ingezet op leiderschap en teamontwikkeling en op verbinding en uitwisseling tussen directie en management te verstevigen. In de huidige cultuur is benoemd dat Woonbron wel een matrix-structuur heeft, maar nog werkt vanuit hiërarchische denklijnen (Baba, 2016).

De vraag is hoe je vanuit deze context en kennis nu komt tot een beter of zelfs optimaal functionerende matrix-organisatie te komen bij Woonbron. Dat er nog wensen zijn, is inmiddels duidelijk. Maar welke kansen er liggen, is nog onduidelijk. Om te komen tot antwoorden op de gestelde onderzoeksvragen, zal in hoofdstuk 2 de literatuur over matrix-organisaties, Organizational Excellence en deugden-ethiek uitgediept worden.

## 2 LITERATUUR

Om de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek te kunnen beantwoorden, wordt in dit onderzoek een aantal begrippen gebruikt: de matrix-organisatie, Organizational Excellence en deugden-ethiek. Deze drie begrippen worden in dit hoofdstuk vanuit de literatuur beschouwd. In hoofdstuk 1 is reeds onderbouwd welke keuzes op het gebied van literatuur zijn gemaakt.

Alle drie de begrippen zullen in dit hoofdstuk afzonderlijk worden uitgediept en vormen de basis voor de methodologie van dit onderzoek die in hoofdstuk 3 aan de orde komt.

### 2.1 MATRIX-ORGANISATIE

Het centrale thema in het onderzoek is de matrix-organisatie. Dit type organisatie kent in de literatuur diverse termen. Twee metastudies die op het gebied van de matrix-organisatie zijn gedaan, wijzen beiden uit dat termen als matrix-structuur, matrix-organisatie en matrix management in de literatuur door elkaar gebruikt worden. De matrix-organisatie wordt sinds de jaren 60 veelvuldig toegepast. Veel onderzoek over de effectiviteit van de matrix-organisatie dateert uit de jaren '70 en '80, maar geeft geen eenduidig bewijs ten voordele of ten nadele van deze organisatievorm (Ford & Randolph, 1992; Gos, 2015).

Matrix management kent vele definities. Er is geen eenduidige definitie te noemen. Overeenkomstig tussen de vele definities die er zijn, is de matrix-organisatie een organisatievorm waarin medewerkers in een multi-aansturingsstelsel werken, niet alleen qua structuur maar ook gerelateerd aan ondersteunende mechanismes, organisatiecultuur en gedragspatroon (Ford & Randolph, 1992; Gottlieb, 2007). Er is een veelvoud aan gezag lijnen die mensen tijdelijk in teams aan taken laten werken (Ford & Randolph, 1992).

In deze paragraaf wordt een zo compleet mogelijk beeld geschetst over de matrix-organisatie, te starten met haar oorsprong en organisatiekenmerken om vervolgens dieper in te zoomen op voor- en nadelen van deze structuur. Tenslotte wordt specifiek gekeken naar de effecten voor medewerkers en managers binnen deze organisatiestructuur. Deze paragraaf wordt afgesloten met een samenvatting over de matrix-organisatie die resulteert in condities voor een goed functionerende matrix-organisatie.

#### 2.1.1 De oorsprong van de matrix-structuur

Als grondlegger van de organisatie typologieën schetst Mintzberg vijf coördinatie mechanismen met bijbehorende organisatiestructuur (Mintzberg, 1979), waaronder de divisie organisatie. Deze divisie organisatie wordt in de literatuur ook wel unit organisatie genoemd. De unit organisatie is erop gericht om het ondernemerschap te decentraliseren en de synergie in de units of divisies te optimaliseren (Wissema, 1996). De matrix-organisatie is een organisatievorm die voortborduurde op de uitgangspunten van de divisie ofwel unit organisatie.

De eerste matrix-organisatie is vermoedelijk die van Aerospace geweest in de jaren '60, waar een horizontale projectgroep is georganiseerd over de verticale organisatie heen (Galbraith, 1971). Aanvankelijk werd de matrix gezien als een transitievorm. Later ontstond het idee dat een organisatie ook langzaam van functioneel richting een volle matrix-organisatie verschuift en ergens stopt met deze ingezette verandering als er een passende situatie voor de eigen organisatie is bereikt (Gottlieb, 2007). Zo is de structuur van de matrix niet voorgeschreven en in vele vormen te vinden in organisaties. Veelal door een ontwikkeling bereikt. Er zijn bedrijven die de structuur inmiddels achter zich hebben gelaten voornamelijk omdat de dubbele gezagsstructuur en de conflicterende belangen en prioriteiten voor overmatig overleg zorgden (Wissema, 1996).

De matrix-organisatie wordt in de literatuur ook wel unit-matrix-organisatie genoemd. De units zijn aangevuld met horizontale lijnen waarin disciplines elkaar treffen. Met deze dubbele structuur is de matrix-organisatie een ingewikkelde organisatiestructuur. Management staat doorgaans voor om zaken simpel te houden. Toch kiezen organisaties er sinds de jaren 60 steeds vaker voor om in deze meer ingewikkelde structuur te werken. Reden hiervoor is meerledig. Door wet- en regelgeving en groei van organisaties wordt het voor bedrijven ingewikkelder om met hun omgeving om te gaan. De matrix-structuur kan daarin helpen. De beweging van universele producten naar meer maatwerk zorgt ervoor dat er naast efficiency ook voor lokale verankering gezorgd moet worden om de markt en consument te kennen. Globaliseren en de grote opkomende markten zijn tevens reden voor veel bedrijven om in een matrix-structuur te werken (Galbraith, 2010). Kesler & Schuster (2009) voegen nog twee redenen toe. Ten eerste is volgens hen de cross functionele aanpak gunstiger om innovatief te opereren. Ten tweede stellen zij dat in de matrix-organisatie de corporate functies meer in balans met de totale organisatie zijn, waardoor het bepalen van prioriteiten en het inzetten van middelen beter verloopt.

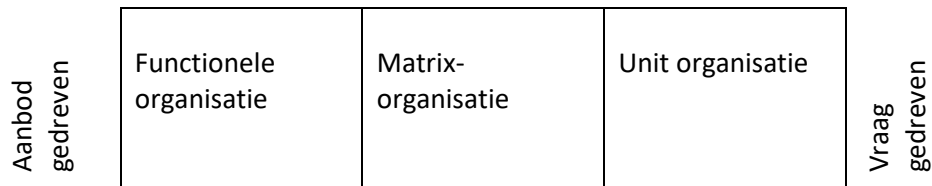
Veel grote multinationals hanteren matrix-structuur waarbij de organisatie veelal in een klantgerichte voorkant en een bedrijfsvoering gerichte achterkant is verdeeld. Dit model geeft grote multinationals als Procter & Gamble en IBM de mogelijkheid om wereldwijd te opereren en lokaal af te stemmen op de klant. De infrastructuur van de organisatie bepaalt vervolgens het succes van de multidimensionale structuur. Succesvolle multinationals hebben standaard bedrijfsprocessen ontworpen waarbij rollen en verantwoordelijkheden nauwkeurig zijn uitgewerkt en geïmplementeerd. Daarbij geeft het hoofdkantoor richtlijnen en is er regionaal ruimte om daar invulling aan te geven. Zo kan men afstemmen op de lokale klant en de corporate doelen goed bewaken (Galbraith, 2010).

Hoewel de matrix-organisatie gekenmerkt wordt door haar pro activiteit en gerichtheid op de toekomst (Wissema, 1996), kent de matrix-structuur niet alleen successen. De ingewikkelde structuur vergt veel van de organisatie. Toch is de matrix-organisatie als structuur populair gebleven omdat de voordelen vaak tegen de nadelen opwegen (Kesler & Schuster, 2009).

### 2.1.2 De kenmerken van de matrix-structuur

De matrix-organisatie kent in de praktijk vele vormen en varianten en veel onderzoekers hebben kenmerken van matrix-organisaties in kaart gebracht. Het belangrijkste kenmerk van de matrix-organisatie is de duale aansturing. Naast de verticale divisies of units is er ook een horizontale structuur. Doorgaans worden product specifieke werkzaamheden ondergebracht in units en blijven centrale taken centraal georganiseerd. Horizontaal bevinden zich de meestal continue aanwezige projecten. Er zijn in dit type organisatie dus twee invalshoeken: de verticale product/markt invalshoek en de horizontale functionele invalshoek (Wissema, 1996). Medewerkers vallen doorgaans onder twee leidinggevenden waarmee een dubbele gezagsstructuur ontstaat. Het traditionele 1 baas principe is overboord met daarvoor in de plaats een duale aansturing (Ford & Randolph, 1992). Een matrix-organisatie is van nature flexibel. Met de matrix vorm wordt vaak gekozen voor het werken met Shared Service Centers, waarmee beoogd wordt de interne synergie te verhogen (Stoelhorst & Strikwerda, 2009). Matrix structuren zijn platter en meer toegankelijk dan andere structuren omdat ze meer faciliteren in de uitwisseling van informatie (Gottlieb, 2007).

Matrix-organisatie zit in het midden op het continuüm van een functionele organisatie en een project organisatie (Ford & Randolph, 1992). Met de matrix-structuur wordt een poging gedaan deze twee organisatievormen te combineren om zo van de voordelen van beiden te profiteren. Wissema (1996) visualiseert dit als volgt:



Figuur 3: Traditionele indeling van organisatievormen (Wissema, 1996)

De keuze voor een matrix-organisatie wordt doorgaans gemaakt als het wenselijk is om PMC beleid in units onder te brengen en wanneer de primaire functies voor een deel wel en voor een deel niet zinvol in de units ondergebracht kunnen worden. Er wordt op die manier een compromis gesloten door beide structuren te mengen. In de beweging van functionele organisatie naar unit organisatie geldt het motto “decentraliseren tenzij”. Alle niet corporate taken worden ingedeeld in de units. Alles wat logischerwijze niet in units kan worden ondergebracht wordt georganiseerd in bedrijf brede ondersteunende afdelingen. Deze afdelingen moeten zich in de praktijk steeds gaan bewijzen in een zakelijke relatie middels bijvoorbeeld service level agreements en doorberekenen van marktconforme kosten. De keuze die de organisatie maakt tussen alles in units onderbrengen (unit organisatie) tot alles in common services onderbrengen (functionele organisatie) mondt uit in verschillende matrixvormen (Wissema, 1996).

Deze matrixvormen zijn onder te verdelen in 3 varianten: de functionele matrix, de uitgebalanceerde matrix en de projectmatrix (Gottlieb, 2007):

#### 1. Functionele matrix

Dit is een zwakke vorm van de matrix waarbij functies zijn gescheiden en medewerkers één leidinggevende hebben. De matrix ontstaat als een individu in een project gaat werken en cross functionele aspecten moet overzien. Dit cross functionele wordt veelal ondersteund door processen en procedures die de onderlinge afstemming ondersteunen. In deze vorm blijven de functionele managers de controle houden. Problemen die zich in deze vorm voordoen lijken veelal op de problemen van de functionele organisatie, onder meer het traag reageren op de omgeving en gebrek aan flexibiliteit. De projectmanager, die ook functioneel manager kan zijn, is facilitator, structureert, monitor en moedigt de communicatie aan om medewerkers op het spoor te houden.

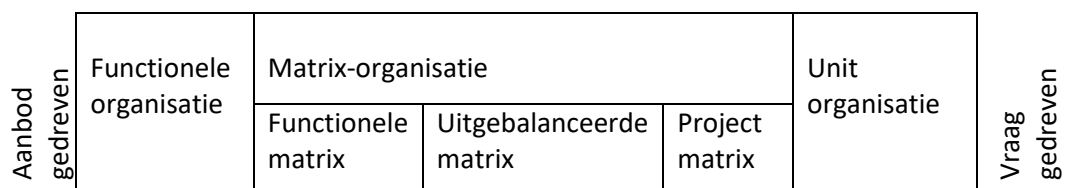
#### 2. Uitgebalanceerde matrix

Deze kan in de praktijk vele vormen aannemen. De projectmanager heeft significante autoriteit. Medewerkers zijn onderdeel van de twee gecreëerde dimensies en elk staf lid rapporteert aan twee leidinggevendens. Deze vorm kent de spanning tussen de twee dimensies en moet daarom goed gemanaged worden. Dit is in theorie de meest zuivere matrix vorm.

#### 3. Projectmatrix

Binnen deze vorm is de nadruk op de projecten kant komen te liggen. De projectmanager heeft de dominante rol gekregen ten koste van de functionele manager.

Gecombineerd met figuur 1 van Wissema, komt de matrix indeling schematisch gezien dan als volgt uit te zien:



Figuur 4: Traditionele indeling van organisatievormen (Wissema, 1996), gecombineerd met matrix indeling van Gottlieb (2007)



Deze drie genoemde matrixvormen, zijn ontworpen vormen. Matrixen kunnen ook op andere wijzen ontstaan, niet alleen omdat de organisatiestructuur het voorschrijft. Volgens Gottlieb (2007) kunnen matrix samenwerkingen ontstaan op vijf manieren:

1. *Geplande matrix*

Cross functionele teams pakken gezamenlijk en planmatig een organisatieprobleem op, zoals de implementatie van nieuwe technologie, procesveranderingen, een bedrijfsbrede training of een verhuizing.

2. *Onopzettelijke matrix*

Deze ontstaat spontaan, bijvoorbeeld bij zeer snelle expansie, scheiding van technische afdelingen, bedrijfsbrede initiatieven van topmanagement die tot veel onderlinge reacties leiden.

3. *Spontane matrix*

Managers en stafleden van alle niveaus zoeken elkaar op als het voor de hand ligt dat samenwerking tot het beste resultaat leidt. Veelal gebeurt dit op het niveau van functionele managers. Een goed klimaat moet door top gecreëerd worden.

4. *Geïsoleerde matrix*

Bij een specifiek project is een beperkt aantal projectteamleden nodig. Toegang van buitenstaanders bij het project is minimaal en de projectmanager heeft totale controle.

5. *Informele matrix*

Er zijn informele verbanden waarin mensen elkaar treffen. Denk aan het ontstaan van sociale groepen, sportteams, en kennisdeling op specifieke items.

### 2.1.3 Structuurvoorwaarden

Peter Drucker stelde in de jaren '70 al dat de beste structuur geen garantie biedt voor het beste resultaat, maar de verkeerde structuur daarentegen wel een garantie is voor een slecht resultaat. Juist als de complexiteit van de relaties in een organisatie problemen veroorzaken, is de matrix-organisatie het enige juiste organisatieontwerp (Kesler & Schuster, 2009). De juiste structuur en goed implementeren van die structuur zijn belangrijke succesfactoren voor een organisatie (Gos, 2015). Ook de matrix is geen garantie op succes, maar als hij zorgvuldig en effectief geïmplementeerd is, biedt deze structuur wel kansen, vooral als de omgeving van de organisatie vraagt om effectief projectwerk (Gottlieb, 2007). Vanuit de excellente organisatie gezien schreven Peters & Waterman (2015) dat als we verandering willen, we peuteren aan de strategie of aan de structuur. Maar misschien is het tijd om onze aanpak aan te gaan passen.

Gewoon een matrix introduceren zonder plan en aandacht eindigt doorgaans in een brute machtsstrijd. De structuur is volgend op strategie van de organisatie. Topmanagers verwachten doorgaans dat middelmanagers zich snel aan de nieuwe structuur aanpassen, zonder dat managers precies weten hoe (Gottlieb, 2007). Een effectieve matrix start met een effectieve matrixstrategie waarin bepaald wordt wat de matrix betekent voor leiderschap en hoe het werk gedaan moet worden. Welke veranderingen moeten de mensen doorgaan om tot een goede matrix samenwerking te komen? Een robuust governance ontwerp is noodzakelijk om coherentie in de matrix te bewerkstelligen. Er moet bestuurlijke duidelijkheid zijn zodat tot op operationeel niveau interactie tussen de functies, markten en gebieden zodanig functioneren dat de organisatiedoelen behaald worden (Kesler & Schuster, 2009). Een goed functionerende matrix cultuur vereist samenwerking, vertrouwen en de bereidwilligheid om de leiding over individueel territorium te delen in het belang van het collectief. Als men een effectieve matrix wil ontwikkelen dan moeten deze werk gerelateerde en interpersoonlijke issues geadresseerd worden voordat de organisatiestructuur wordt veranderd. (Gottlieb, 2007)

Na het bepalen van de matrix strategie moeten een infrastructuur en processen ontworpen worden die de matrix ondersteunen. Denk aan effectieve werkplekken en middelen, zorg dat senior managers steeds zichtbaar betrokken blijven, ondersteun met actieve communicatie. Daarna moet de cultuur omgebogen

worden tot een matrix cultuur met open communicatielijnen, beperkte hiërarchie, balans op de assen. Een cultuur waarin aangemoedigd en uitgenodigd wordt tot samenwerking. (Gottlieb, 2007). Het op voorhand bepalen van de gewenste cultuur in de matrix-organisatie is voorwaarde voor succes (Wissema, 1996).

Volgens Wissema (1996) werkt de structuur het meest effectief bij het toepassen van contractsamenwerking. Het start met een contract tussen top en unit-management over doelstellingen. Unitmanagers hebben met de matrix managers bij voorkeur ook een contractrelatie. Deze contractrelatie brengt de scherpte in de samenwerking terug, die vaak door de vele overleggen verloren dreigt te gaan. Aan de hand van de contracten kan het succes gemeten worden. Ook Gottlieb (2007) ziet het stellen van meetbare doelen en zichtbaar maken van de voortgang op matrix niveau als belangrijke voorwaarde voor een succesvolle matrix-organisatie.

Belangrijke voorwaarde voor het laten functioneren van de horizontale project samenwerking is dat de traditionele bureaucratie verbannen moet worden. De dubbele coördinatiestructuur waarin projectmanagers ook autoriteit hebben is noodzakelijk, evenals het delegeren van besluitvorming. Binnen de projecten is een focus op de tijdelijke opgaven nodig en geen focus op repeterende bureaucratische werkzaamheden. Deze zijn efficiënt in ondersteunende afdelingen te organiseren (Gottlieb, 2007).

Bij de inrichting en aansturing van de matrix is balans van groot belang. Met de dubbele gezagsstructuur moet binnen de matrix-organisatie voor complexe vraagstukken de juiste synergie tot stand komen. De spanning binnen de matrix-organisatie kent diverse krachtenvelden die juist moeten worden gebalanceerd om te komen tot een evenwichtige organisatie. Daarbij zit spanning tussen behouden en vernieuwen en tussen focus en verruiming (Bron: Kesler & Schuster, 2009).

Uit een studie van Sy en D'Annunzio uit 2005 waarin zij matrix-organisaties onderzochten, kwam naar voren dat deze structuur bij elke organisatie andere uitdagingen gaf. Toch kunnen er vijf items genoemd worden die voor iedere matrix als uitdaging gelden: doelen die niet zijn uitgelijnd, onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden, dubbelzinnige autoriteit, gebrek aan een matrix bewaker en medewerkers die verkokerd denken (Gottlieb, 2007). In de karakteristieken die in hoofdstuk 2.1.4 genoemd worden, komen vier van de vijf items naar voren. De bewaker van de matrix is echter een punt om hier vast te noemen. Bedrijven die de matrix-organisatie tot een excellente organisatie hebben ontwikkeld, hebben doorgaans een bewaker van de matrix aangesteld. Deze bewaker zorgt voor samenwerking tussen projectteams en functionele teams. Omdat hij moet opereren in de veelvuldige conflicten die zich voordoen, moet hij "fire proof".

Concluderend kan gesteld worden dat een matrix-organisatie niet zomaar ontworpen kan worden. De structuur moet in samenhang zijn met de strategie en de cultuur van de organisatie. Top management moet in haar aansturing de samenwerking bevorderen en conflicten beslechten of faciliteren. Werken met interne contracten en een heldere set aan meetbare doelstellingen helpen het topmanagement op hoofdlijnen te sturen, waardoor meer tijd vrij komt om strategische aandacht te geven aan de organisatie. In voorbeeld van P&G is te zien dat het jaren duurt om de organisatie zo te ontwikkelen tot de structuur ook werkt. De samenwerkingscultuur die dan wordt bereikt is van enorme waarde. (Galbraith, 2010)

#### 2.1.4 Karakteristieken

Uit de literatuur kunnen een aantal karakteristieken opgemaakt worden die specifiek zijn voor de matrix-organisaties. Deze zijn in de metastudie van Gos (2015) samengevat in zeven items:

**Managen van complexiteit:** de matrix-organisatie is een vorm ontworpen om met de complexe omgeving om te gaan. De matrix zelf is ook een complexe vorm met laterale communicatie en participatie in besluitvorming. Met deze vorm is de organisatie in staat om effectief om te gaan met haar omgeving.

**Effectiviteit van communicatie:** Er wordt via twee dimensies gecommuniceerd. Gevaar van toevoegen van de laterale dimensie, is dat de verticale afneemt. De kwaliteit van de laterale communicatie houdt verband met de mate van openheid en de mate waarin men probleemoplossend is. Over het algemeen kan gesteld worden dat medewerkers in een matrix-structuur meer informatie te verwerken krijgen.

Volgens Ford & Randolph (1992) lost de matrix-organisatie een informatieverwerkingsprobleem op. De matrix zorgt ervoor dat er meer informatie verwerkt kan worden omdat de laterale communicatielijnen is toegevoegd en omdat informele communicatie gelegitimeerd is.

Om te zorgen dat medewerkers synergie bereiken, is het belangrijk dat leiders de doelen en de visie van de organisatie steeds blijven herhalen, zodat wankeelheid verminderd wordt en dubbelzinnigheid verdwijnt (Gottlieb, 2007)

**Output kwaliteit:** Matrix-organisaties behalen kwalitatief hogere technische output. Het probleem oplossend vermogen is groter door de multidisciplinaire teams. Medewerkers kunnen ideeën en resources delen. Door de projectteams neemt de klantgerichtheid van de technische staf toe.

Hier ligt ook een gevaar op de loer. De onduidelijke bevelstructuur kan voor medewerkers verwarrend werken. De conflicten die doorgaans voorkomen, kunnen schadelijk zijn voor het bereiken van de doelen van de organisatie. Goede management informatie kan hierbij helpen (Gottlieb, 2007).

**Efficiënt omgaan met middelen:** Hier wordt door onderzoekers wisselend over gedacht. De betere informatie uitwisseling werkt ten voordele, alsook de hoge mate van interactie met de interne en externe omgeving. Door elkaar te kennen, dwarsverbanden in de organisatie wordt minder snel ingehuurd. Tegengesteld is dat formatie vaak toeneemt, bedrijfsprocessen toenemen, de organisatie trager wordt, veel wordt geïnvesteerd in training en de systeemondersteuning in kosten toeneemt. Er zijn studies die aangeven dat kosten aanvankelijk kunnen toenemen, maar op de langere termijn ook kosten besparen.

**Motivatie en werkplezier:** Ook hier wordt wisselend over gedacht. De toename persoonlijke ontwikkelkansen en empowerment van medewerkers neemt toe, wat de motivatie ten goede komt. Er is immers meer uitwisseling tussen medewerker, wat ze meer kansen en perspectief biedt. Door meer participatie in besluitvorming neemt betrokkenheid en motivatie ook toe.

Daar staat tegenover dat vele studies juist duiden dat een matrix-organisatie stressvol is om in te werken door de vele disfunctionele conflicten die er spelen. Volgens deze tegengeluiden wegen de positieve factoren van dit karakteristiek niet op tegen de stress die deze disfunctionele conflicten opleveren. Deze disfunctionele en stress verhogende conflicten gaan over territorium afbakening, verwarring over verantwoordelijkheden en verwachtingen, onduidelijke beloningsstructuur en carrière ontwikkelingen, tijdelijke karakter van werk in de matrix en de overbelasting van medewerkers door veelvuldige communiceren en tevreden moeten stellen.

Al met al zijn onderzoekers het erover eens dat stress toeneemt bij het functioneren in een matrix. Hoe beter de matrix gemanaged wordt, hoe lager deze negatieve factoren zijn en hoe meer profijt er is van de positieve matrixfactoren als toename van productiviteit.

**Effectieve besluitvorming:** supporters noemen dat de matrix zorgt voor betere informatie verspreiding, dat operationele besluiten op een lager niveau genomen kunnen worden en het top management wordt bevrijdt van operationele bemoeienissen. Tegenstanders noemen juist de interne competitie en territoriumdrift, de onduidelijke verantwoordelijkheden, de neiging tot anarchie en de toegenomen bureaucratie als negatieve items met betrekking tot besluitvorming in de matrix-organisatie.

**Machtsbalans:** Door de duale inrichting van de matrix geeft dit de macht in een organisatie ook een extra dimensie, waardoor de balans moeilijker te vinden is. De projectdimensie kan neigen naar opportunisme,

de functionele dimensie naar utopisme, waarbij de sturing van de matrix door topmanagement een grote uitdaging is om balans te krijgen en houden. Kesler & Schuster (2009) benadrukken dat de structuur juist bedoeld is om deze concurrerende maar even belangrijke prioriteiten in balans te brengen.

Volgens Ford & Randolph (1992) zorgt de matrix voor onzekerheid en erosie aan de autonomie van functionele managers wat weerstand en vijandigheid in de hand kan werken. Daar staat tegenover dat er ook leiders zijn die geen autoriteit krijgen (Gottlieb, 2007), wat ook onduidelijkheid over verantwoordelijkheden met zich meebrengt.

**Niveau van conflicten:** Matrix-organisaties zijn vaak in continue staat van conflict, wat invloed heeft op zowel organisatorisch niveau (onduidelijke verantwoordelijkheden), afdelingsniveau (tussen functionele afdelingen en projectteams) als op individueel niveau (verschillende belangen, korte/lange termijn oriëntatie, tegengestelde persoonlijkheden, andere waarden). Ook het hebben van twee leidinggevende speelt hier parten. Bewezen is dat managers met coöperatieve en bevestigende conflictaanpakken een constructieve impact hadden op de organisatie. Managers met een competitieve of conflict vermijdende aanpak waren contraproductief.

### 2.1.5 Managers

Duidelijk is geworden dat de matrix-structuur veel vergt van haar management. Zowel topmanagement als midden- en lager management. Een dergelijke structuur werkt alleen als het top management voldoende zelfvertrouwen heeft om te kunnen decentraliseren. Om units meer bevoegdheden te geven, is een sterk topmanagement noodzakelijk. Zij moeten in eerste instantie het unit management “dragen” (Wissema, 1996).

Een samenwerkingsgerichte houding van het management is vereist (Buono, 2009). Deze samenwerkingsgerichte houding mag zoals in de voorgaande paragraaf duidelijk werd, niet conflict vermijdend zijn omdat juist de constructieve conflicten zorgen voor een constructieve impact. De meest ontvankelijke leiders zullen degenen zijn met goede interpersoonlijke vaardigheden, die goed kunnen delegeren en houden van een gezond debat. Zij houden van een platte organisatie met participatie en voelen zich minder bedreigd om besluitvorming te delen (Gottlieb, 2007). Deze unit manager is ondernemer en diplomaat in één. Weg van het óf-óf denken en op naar het én-én denken. Niet principieel maar pragmatisch (Wissema, 1996). Matrix management kan voornamelijk falen door treuzelen of sabotage van een manager. Er is maar één oncoöperatieve manager in de organisatie nodig om het hele systeem te laten falen. (Gottlieb, 2007)

De matrix-organisatie vraagt om krachtige en flexibele leiders die allemaal individueel en betekenisvol bijdragen aan de organisatie. In de complexe structuur moeten ze effectief communiceren. Managers moeten continue balanceren in de duale structuur en aansturing. Balanceren tussen vasthoudendheid en flexibiliteit. Tussen het belang van de eigen opgave en synergie met de rest. Tussen toegankelijkheid en begrenzing daarvan. En als faciliterende leiders moeten ze ook gedoceerd informatie verstrekken, terwijl ze zelf veel informatie te verwerken krijgen. (Gottlieb, 2007; Wissema, 1996). De hoeveelheid aan communicatie en informatie vergt in dit type organisatie meer tijd van managers dan in andere organisatievormen. In een matrix-organisatie loopt men het risico op trage besluitvorming, complexe communicatie en worsteling tussen strijdende prioriteiten (Kesler & Schuster, 2009). Managers moeten daarom veel tijd besteden aan de onderlinge afstemming. Kortom hij moet halen wat hij kan en brengen wat hij moet. Wederkerigheid is het sleutelwoord. (Wissema, 1996). Leiders die controle willen houden, detailgericht zijn en zaken perfect georganiseerd willen hebben, zijn doorgaans meer op hun plek in een meer hiërarchische organisatie dan in een matrix-organisatie (Gottlieb, 2007).

Risico bij een matrix is dat managers en medewerkers niet in staat zijn om hun “verkokerde blik” te verruimen. Loyaliteit heeft men doorgaans naar de (sub)unit, wat matrixsamenwerking in de weg kan

staan. Goede samenwerking vereist dat managers en medewerkers met conflicten kunnen omgaan, kunnen delen, samenwerken op basis van vertrouwen. Management moet de verwachtingen helder maken en kennisdeling, relatieopbouw en communicatie faciliteren (Gottlieb, 2007).

Het management in matrix doet er verstandig aan om rondom zich voordoende problemen snel teams te formeren. Binnen een matrix is dit cruciaal: zou je dat niet doen, dan is de spanning die de matrix-organisatie met zich mee brengt een energie die verloren gaat. (Kesler & Schuster, 2009). Het management heeft een belangrijke taak in het creëren van de juiste synergie, waarin de onvermijdelijke conflicten bijdragen aan het doel.

#### 2.1.6 Medewerkers

In een oude studie wordt de capaciteit van het menselijk brein in combinatie gebracht met de matrix-organisatie en geconcludeerd dat het ontwerp van de matrix-organisatie onvoldoende rekening houdt met de beperkingen van het menselijk brein. Ons brein is vasthoudend verdedigend om het eigen beeld in stand te houden. De matrix-organisatie daagt dat uit en heeft met de aard van de mens onvoldoende rekening gehouden. Toch concludeert het onderzoek dat het experiment matrix-organisatie voort moet gaan. Het zal mensen leren waar hun grenzen liggen en zal ons ontwikkelen met vernieuwing en bedreigingen om te gaan (Smith, 1978). Op te maken uit de vele succesvolle matrix-organisaties die er nu zijn, met haar vele medewerkers, zijn mensen tot meer in staat dan aanvankelijk gedacht werd. Toch zijn er voor medewerkers ook in huidige studies nog veel kanttekeningen te maken.

Om als medewerker effectief te functioneren, moet je sterk zijn. Reactiviteit is ineffectief in deze organisatievorm en wordt in een matrix-organisatie doorgaans afgeleerd (Gos, 2015). Juist doordat je in de matrix een veelheid aan collega's tegenkomt waarmee je samen doelen moet bereiken, wordt verstoptgedrag geminimaliseerd (Wissema, 1996). In een matrix moeten medewerkers samen het gemeenschappelijke doel van de organisatie bereiken, anders dan in een traditionele organisatie waarin men meer focus heeft op subdoelen (Gottlieb, 2007).

Binnen de eigen unit geldt een territorium gevoel waarbij de voordelen van de zelfstandige unit en de synergie van de grotere organisatie perfect in elkaar passen. Er moet een positief spanningsveld ontstaan tussen de autonomie van de unit en de zelfstandigheid van de moeder (Wissema, 1996). Deze dubbele structuur heeft tot voordeel dat medewerkers veel kansen om zich te ontwikkelen (Gos, 2015). Nadeel is echter dat de complexiteit en dubbelzinnigheid van de matrix-structuur een veroorzaker is van de werkdrukbeleving (Gottlieb, 2007).

De term "hire hard, manage easy" wordt op het werving en selectiebeleid van de matrix-organisatie toegepast. Een passende selectie, ontwikkeling en promotie van medewerkers is nodig voor de ontwikkeling van de samenwerkingsvaardigheden in de organisatie. Mensen blijven doorgaans algemeen langer bij dit type organisatie betrokken en ontwikkelen bedrijfsspecifieke vaardigheden. Maar bovenal leren ze hoe te navigeren binnen de multi dimensionale structuur (Galbraith, 2010).

#### 2.1.7 De essentie van de matrix-organisatie

Een matrix-organisatievorm is een vorm waarin een duale aansturing aanwezig is en die het midden houdt tussen een functionele organisatie en een unit organisatie. Matrix-organisaties zijn er in vele vormen. Duidelijk is geworden dat deze structuur, evenals andere structuren, de organisatieproblemen niet zal oplossen. Het is een complexe organisatievorm, die – mits goed ingezet – wel tot een effectieve organisatie kan leiden.

Deze organisatievorm heeft als doel om goed in te spelen op de omgeving waarbij middelen en mensen gedeeld worden en zo ingezet worden dat de organisatiedoelen het best bereikt worden. Het delen zal onvermijdelijk tot conflicten leiden. Deze conflicten hebben als functie om tot de juiste afweging te

komen, te leiden tot creativiteit en synergie. Het constructief voeren van conflicten is daarom van cruciaal belang voor de effectiviteit van de matrix-organisatie.

### 2.1.8 *Conditie voor een goed functionerende matrix-organisatie*

Duidelijk is geworden dat een verkeerde inzet van de ingewikkelde matrix-structuur kan leiden tot een ineffectieve machtsstrijd, teveel overleg, bureaucratie, zware overhead, verkokering, onduidelijkheid en een hoge werkdruk. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, is het nodig om de condities voor een goed functionerende matrix-organisatie helder in kaart te hebben. Uit het voorgaande literatuuronderzoek kunnen de volgende condities gedestilleerd op drie hoofdvlakken: structuur en strategie, sturing en cultuur.

#### *Structuur en Strategie*

De matrix-structuur moet passen bij de bedrijfsstrategie van de organisatie. Dat vraagt om een strategie op je interne bedrijfsvoering en dus een strategie op leiderschap. Het hebben van heldere doelen en een heldere visie ondersteunen het succes van de matrix. Zorg dat de organisatie zich in de ingewikkelde structuur gemeenschappelijk kunnen focussen op doelen. De matrix moet zorgvuldig geïmplementeerd en bewaakt worden om het delen van mensen en middelen en de constructieve conflicten mogelijk te maken.

De veelheid aan communicatielijnen vraagt om het werk en de verantwoordelijkheden formeel en informeel te delegeren waar mogelijk. Beperk de hiërarchie, top down besluitvorming en bureaucratie. Vooral in de projecten is het belangrijk dit tot een minimum te beperken om innovatie en slagvaardigheid te stimuleren. Zorg dat de organisatie in staat is om snel projectteam te formeren met de juiste mensen, uit alle gelederen van de organisatie en stel het gezamenlijke doel daarbij centraal.

Bundel repeterend werk in centrale ondersteunende afdelingen, waar mogelijk met contractafspraken.

#### *Sturing*

Het management maakt het verschil in de matrix-organisatie. Het gedrag van het management moet zich kenmerken tot zichtbaar betrokken, acteren vanuit vertrouwen door besluitvorming waar mogelijk te delegeren en het voeren van constructieve conflicten. Managers moeten ontwikkeld worden op dit gedrag om de kansen van de matrix te benutten.

Om de organisatie goed te kunnen sturen is het van belang om rollen en verantwoordelijkheden expliciet te maken en veel tijd te besteden aan onderlinge afstemming. Dit dient ondersteunt te worden met gestructureerde management informatie en faciliteiten voor onderlinge communicatie. Door de veelheid aan informatie en structuren is het van belang dat management steeds in haar sturing de doelen en de visie van de organisatie blijven herhalen.

In deze organisatievorm, waar constructief conflict een succesfactor is, ligt niet constructief conflict op de loer. Een matrix manager die conflicten beslecht en effectiviteit bewaakt, is gebleken een belangrijke succesfactor te zijn voor het doen slagen van de matrix-organisatie.

#### *Cultuur*

De bedrijfscultuur zal het succes van de matrix kunnen maken of breken. Een passende cultuur voor de matrix kenmerkt zich idealiter door pro actief gedrag, denken vanuit collectief belang en gerichtheid op samenwerking. Medewerkers en managers hebben interesse in elkaars werk, zijn bereid tot delen en houden van een open communicatie. Het werken met de dubbele gezagsstructuur vraagt een cultuur waarin mensen met de nodige souplesse tussen afdelingen, opdrachten, projecten en leidinggevenden kunnen bewegen. Dat zorgt ervoor dat er kansen zijn om zichzelf te ontwikkelen. Lage besluitvorming vergroot het verantwoordelijkheidsgevoel en de betrokkenheid. De goed functionerende matrix-organisatie geeft veel ruimte en kansen en verhoogt het werkplezier.

Er is een uitgebalanceerde cultuur nodig waarin sub-belang en collectief belang steeds in evenwicht zijn. Bij de onvermijdelijke strijd die dit gaat opleveren, weet het management idealiter het collectief belang in het oog te houden. Zo niet, dan speelt het topmanagement een grote rol om het evenwicht opnieuw aan te brengen. Topmanagers gebruiken op deze manier hun matrix op een strategische manier en geven de bedrijfscultuur hiermee de juiste impulsen. Naast leiderschapsontwikkeling en training, zetten zij ook in op interne netwerken om kennis te delen, vernieuwing te faciliteren en synergie te bereiken, waardoor het delen van kennis, doelen en middelen in de bedrijfscultuur een centrale plaats heeft.

## 2.2 ORGANIZATIONAL EXCELLENCE

De moderne managementliteratuur duidt Organizational Excellence als de niet aflatende inspanning die erop gericht is om de organisatie zo in te richten waardoor medewerkers gemotiveerd en geëquipeerd zijn om producenten en diensten te leveren die voldoen aan de behoefte van de klant binnen de kaders van de organisatie. Organizational Excellence is in elk type organisatie te bereiken. Het is erop gericht om de concurrentiepositie van de organisatie te verbeteren. Door het verhogen van de effectiviteit en flexibiliteit van de organisatie en door het doorgronden van de activiteiten in de organisatie wordt een excellente organisatie bereikt. Essentieel is dat daarbij iedereen uit de organisatie, op elk niveau, wordt betrokken. Vaak is een mindset verandering nodig, die top down wordt ingezet. Vanuit het hoger management is er een bijna obsessief commitment en voorbeeldgedrag nodig om Organizational Excellence te bereiken. Het midden management speelt een cruciale rol in het communiceren van de vereiste veranderingen. Effectief leiderschap is binnen Organizational Excellence dus een belangrijke sleutel tot succes (Oakland, 1999).

Organizational Excellence is gericht op een complete integratie van verbeteringsactiviteiten in de organisatie. Kernthema's zijn daarbij: leiderschap, klantfocus, strategische uitlijning, leren innoveren en verbeteren van de organisatie, mens-focus, ontwikkelen van partnership, feiten gebaseerd proces management, focus op resultaten en sociale verantwoordelijkheid. Het bereiken van Organizational Excellence vereist dat de organisatie continue leert via de *plan-do-check-act* cyclus (Porter & Tanner, 1996).

### 2.2.1 Organizational Excellence en matrix-organisaties

In de literatuur over matrix-organisaties wordt uiteenlopend gesproken over items die verband houden met Organizational Excellence. Zo spreekt Gottlieb (2007) over het bereiken van high performance teams. Volgens Gottlieb hebben deze high performance teams gemeenschappelijke eigenschappen, waarvan er twee significante grote invloed hebben op de prestaties, namelijk het hebben van duidelijke en gedragen doelen en de aanwezigheid van werkbare procedures. High performance teams zetten resultaat op één maar realiseren zich dat deugdelijke methoden en besluitvorming leidt tot het behalen van doelen. Ze erkennen daarin de persoonlijke en de groepsbehoefte. (Gottlieb, 2007). Samenhang creëren die noodzakelijk is in een matrix-organisatie is uiterst moeilijk. Dit lukt niet door snelle cultuurtrainingen. Er moet een proces op gang gebracht worden waarin de organisatie in steeds sterkere mate ontwikkelt tot een high performing organization (Wissema, 1996). Succesvolle organisaties van tegenwoordig hebben minder focus op de ideale organisatiestructuur, maar meer op de talenten, gedrag en performance van de individuele managers. Daarbij staat de matrix-structuur niet ter discussie, maar ligt de focus op het accepteren dat het succes zit in het ontwikkelen van het noodzakelijke (Gottlieb, 2007).

Naast deze voorwaarden om binnen een matrix-organisatie tot een high performance te komen, blijkt uit de literatuur ook dat de matrix-organisatievorm helpt in het behalen van uitmuntendheid. Zo ondersteunt de matrix-structuur bij het bereiken van technische excellentie en biedt de structuur de organisatie kans om innovatieve oplossingen te vinden (Ford & Randolph, 1992). In de metastudie van Gos (2015) waarin

hij de voor- en nadelen van de matrix-organisatie op een rij zet, blijkt dat de uitwisseling van functionele expertises binnen de matrix-structuur tot voordeel heeft dat uitmuntendheid van eindproducten bereikt zonder in te boeten op flexibiliteit en innovatiekracht.

Zoals Wissema ook al aangeeft, is het bereiken van een high performing organization in een matrix-structuur geen vanzelfsprekendheid. Een succesfactor hierin is het aanstellen van een zogenaamde “matrix bewaker” ofwel matrix manager. Uit een studie is gebleken dat high performing matrix-organisaties een dergelijke bewaker hadden aangesteld. Deze manager faciliteert samenwerking tussen projectteams en functionele afdelingen, identificeert “best practices” zorgt voor het delen van deze successen (Gottlieb, 2007).

Veel negatiever zijn Peters & Waterman (2015) over deze organisatievorm. Zij stellen eveneens dat een structuur niet leidt tot uitmuntend functioneren van een organisatie, maar voegen daaraan toe dat dat zeker niet lukt met de complexe matrixvorm. De 62 excellente organisaties die zij onderzochten, hadden geen van allen formeel een matrix-structuur.

### 2.2.2 Succesfactoren van Organizational Excellence

In hun boek “In Search of Excellence, Lessons from America’s Best Run Companies”, beschrijven Peters & Waterman (2015) de succesfactoren die een gewone of zelfs goed lopende organisatie onderscheidt van een excellente organisatie. Daarbij stellen zij dat de wijze waarop en de intensiteit waarmee organisaties deze succesfactoren toepassen, van groot belang zijn. In meer of mindere mate past namelijk iedere organisatie deze items wel toe. Maar lang niet altijd intensief en goed doordacht. Met hun boek en onderzoek dat dateert uit 1982, vormen zij voor vele managers al decennia lang de inspiratiebron om tot Organizational Excellence te komen.

Uit hun onderzoek kwam duidelijk naar voren dat de excellente organisaties de basis uitstekend geregeld hadden. Instrumenten werden niet ingezet om denken te voorkomen. Intellect overschaduwde wijsheid niet. Analyses hinderde acties niet. Waar deze bedrijven in uitblonden was het simpel houden van zaken. In volharding. In aandringen op top kwaliteit. In centraal zetten van de klant. In het volwassen behandelen van haar medewerkers. In het geven van vrijheid waar het kan en vooral bij innovatie. Ze accepteerde enige mate van chaos ten gunste van slagvaardigheid en experimenten. Het onderzoek resulteerde in 8 eigenschappen excellente, innovatieve organisaties, hieronder kort weergegeven:

Actiegericht	Niet teveel plannen, maar doen. Geef ruimte voor initiatieven. Formeer tijdelijke kleine krachtige projectgroepen rondom problemen. Los de problemen in korte tijd op en implementeer. Experimenteer. Flexibiliteit van het management is een voorwaarde. Laat besluitvorming en vraag naar analyses de actie niet platleggen.
Klantgericht	Zorg dat je extern gericht bent. Leer van je klanten. Luister naar ze. Focus op kwaliteit, betrouwbaarheid en op hoge service. Zorg voor een goede klachtenafhandeling. Stel ambitieuze doelen op klantgebied. Luister aandachtig en regelmatig naar je klanten. Neveneffect van de klantfocus is demotiverende werking voor medewerkers
Autonomie & ondernemerschap	Wil je innovatief zijn, moedig leiders en innovators dan aan in de organisatie. Zorg voor losse netwerken. Neem risico’s. Steun goede pogingen. Zorg voor een gezond aantal mislukkingen. Blijf je als organisatie klein gedragen, ook al ben je groot. Decentraliseer en verzelfstandig bedrijfsonderdelen. Zorg voor een gezonde interne concurrentie.
Productiviteit door inzet van mensen	Zie je mensen als de bron van kwaliteit en ideeën. Vertrouw ze, koester ze, leidt ze op en geloof ze. Heb respect voor elk individu. Blijf uit het “wij-zij” denken. Managers zijn zichtbaar en betrokken en zorgen voor verbinding. Stel hoge eisen aan output, maar vermijd ingewikkelde controlesystemen. Zorg voor onderlinge resultaatvergelijking. Beperk de hiërarchie.



Waardenbewustzijn en persoonlijke inzet	Besteed veel aandacht aan de waarden van de organisatie. Zorg voor bezieling. Zorg dat de waarden steeds weer worden uitgedragen en van hoog tot laag worden gekend en worden ervaren als een bron van inspiratie.
Blijf bij je leest	Wil je excellent presteren, doe dan waar je goed in bent. Overnames zijn doorgaans alleen succesvol als het overgenomen bedrijf zich met hetzelfde bezighoudt en kleiner van omvang is.
Eenvoudige organisatie met kleine staf	Zorg voor een elegante structuur en een slanke corporate staf. Groei daar waar het écht nodig is. Vermeid complexe structuren zoals de matrix-organisatie. Sleutelwoorden voor succes zijn autonomie en delegeren. Een excellente organisatie heeft bijna geen centrale staf en weinig middenkader nodig. Zorg voor roulatie tussen staf- en lijnrollen.
Vrijheid in gebondenheid	Zorg voor strakke centrale sturing en maximale autonomie voor het individu. Zorg voor een bindend, duurzaam waardensysteem op het gebied van bijvoorbeeld kwaliteit, innovatie, informatie, service en aandacht voor elkaar.

Figuur 5: Basisprincipes voor Organizational Excellence (Peters & Waterman, 2015)

Interessant is dat door Peters & Waterman (2015) de matrix-organisatie gezien wordt als een bedreiging voor Organizational Excellence. Zij hebben bij geen één van de door hun 62 onderzochte en excellent bevonden organisaties een formeel ingevoerde matrix-structuur gevonden. Daar waar organisaties wel formeel met deze structuur hadden gewerkt, waren ze er ook weer vanaf gestapt. Zij maken duidelijk geen voorstander te zijn van deze complexe organisatievorm en ook geen bewijs te hebben gevonden die keuze voor deze vorm ondersteunt bij het streven naar Organizational Excellence. Toch zijn in de 8 eigenschappen items te vinden die ook terug in de matrix-organisatie zoals het vormen van kleine projectteams rondom problemen, de klantfocus, het decentraliseren waar kan, zorgen voor een goede interne concurrentie en management als verbinder.

Het onderzoek resulteert in bovengenoemde acht succesfactoren waarbij duidelijk wordt dat aan leiderschap veel waarde wordt toegekend. Peters & Waterman (2015) gebruiken het begrip excellence, maar verwijzen daarmee niet naar de oorsprong van dit begrip, naar het *arête* van Aristoteles. Wel zijn er voor de oplettende lezer wat verwijzingen naar de deugden-ethiek als het gaat om leiderschap. Er is een type leiderschap nodig om het niveau van het menselijk gedrag en de ethische aspiraties te vergroten van zowel de leider als de medewerkers. Maar ook in andere eigenschappen zijn voorzichtige parallellen met de deugden-ethiek zichtbaar zoals de focus op autonome medewerkers en de aandacht voor waarden van de organisatie. Andere eigenschappen hebben een meer liberale benadering van Organizational Excellence, waarbij focus ligt op succes afgemeten en aan winst en materiele waarde, de grote rol die ze aan de leider toeschrijven en het advies om alleen te doen waar je goed in bent. Dit zou vanuit de deugden-ethiek betekenen dat je vooruitgang in de weg zou kunnen staan, zoals later in hoofdstuk 2.3 zal blijken.

Zij bestrijden een eenzijdige rationale invalshoek die bij het managen van een organisatie gekozen wordt. Rationaliteit is doorgaans gereduceerd tot “de waarheid” die moet voortkomen uit analyses. Dit zorgt ervoor dat er dood geredeneerd wordt en actie 6 wordt vermeden of uitgesteld. Maar rationeel betekent ook zinnig, logisch en redelijk. Pas dan is rationeel weer zinnig en kan het leiden tot uitmuntendheid. Hier zijn overeenkomsten met “het goede” vanuit de deugden-ethiek te vinden. Geen reductie tot afgesproken regels, maar blijven afwegen wat tot het goede leidt, wat zinvol is.

Zonder uitzondering hadden de uitmuntende organisaties een dominante en coherente cultuur. Hoe sterker de cultuur hoe meer klantfocus en hoe minder behoefte aan beleidsstukken en organogrammen en gedetailleerde procedures en regels. Uiteindelijk creëren deze organisaties een omgeving waarin mensen tot bloei kunnen komen, zelfvertrouwen kunnen ontwikkelen en uiteindelijk creëren ze enthousiaste participanten van de organisatie en zelfs de maatschappij (Peters & Waterman, 2015). Dit

laatste is een duidelijke deugden-ethische blik op het goede leven, waarin in hoofdstuk 2.3 meer aandacht aan wordt besteed.

## 2.3 DEUGDEN-ETHIEK

De termen matrix-organisatie en Organizational Excellence zijn termen uit de management literatuur. In hoofdstuk 2.1 en 2.2 is duidelijk geworden dat de kennis over deze termen is ontstaan door bedrijven te onderzoeken. Maar kun je een term als Organizational Excellence helemaal definiëren door onderzoeksresultaten van bedrijven die het volgens de schrijvers “goed doen”? Of is goed meer dan goede bedrijfsresultaten? Waar is *goed* aan af te meten?

De performance van de organisatie wordt doorgaans gemeten op basis van objectieve toetsing van doelen. Er is een trend richting subjectieve performance meting (Galbraith, 2010). Of in andere woorden “soft is hard”, wat inhoudt dat alles wat tot nu toe is ontkent en bestempeld als onhandelbaar, intuïtief en informeel toch gemanaged kan worden. Het gaat dan meer over *hoe* de dingen werken (of niet) in bedrijven, dan over structuur en strategie (Peters & Waterman, 2015).

Een organisatie die zich uitmuntend of excellent kan noemen, is geen organisatie die *slechts* haar doelen bereikt, zoals bleek in hoofdstuk 2.2. Het gaat om een veel bredere of zelfs meer basale benadering van de term excellence of uitmuntend. Het uitmuntend presenteren leidt terug naar de Aristotliaanse term *arête*, wat betekent dat de ziel van de mens optimaal functioneert, zowel op moreel vlak (karakter) als op intellectueel vlak (rede). Aristoteles plaatste dat in het perspectief van de gemeenschap die door politiek bepaald werd in zijn tijd. Daarbij wat het ultieme streven steeds het geluk ofwel *eudaimonia*, wat door de mens voortdurend wordt nagestreefd. Aristoteles beschrijft *eudaimonia* als een afgerond leven, waarin je als mens je meest complete doel hebt bereikt dat je had kunnen nastreven (Aristoteles, 2004).

Geluk is van belang om medewerkers en organisaties goed te laten presteren om organisatiedoelen te bereiken. Volgens Aristoteles is het benutten van potentieel nodig om het geluksgevoel te bereiken. Het benutten van je potentieel, ofwel het bereiken van je voortreffelijkheid – *arête* – is een voorwaarde om tot geluk te komen. Dat is volgens Aristoteles een proces dat een leven lang duurt. Het beste benutten van je potentieel is enerzijds een zoektocht naar wat je in je hebt, anderzijds een ontwikkeling van dat wat je in je vermogen hebt. Als je het beste van jezelf benut is er geen ruimte voor bijvoorbeeld angst of spijt. Het gaat hierbij niet om aangeboren gaven, maar om het vermogen dat je hebt om je capaciteiten in te zetten naar volle kunnen. Het gaat om zowel een voortreffelijk karakter als een voortreffelijk intellect (Aristoteles, 2004).

### 2.3.1 Van goede gemeenschap naar goede organisatie

Voor de beschouwing van de deugden-ethiek met betrekking tot organisaties vormt de visie van Hartman (1996) de basis in dit onderzoek. Het gedachtegoed van Aristoteles is gericht op de goede mens en de goede maatschappij. Het hoogst haalbare is de gemeenschap waarin alles floreert omdat iedereen zich gedraagt om iedereen en alles beter te maken. Dit is door Hartman (1996) doorvertaald naar de goede organisatie. Daar waar Aristoteles spreekt over de gemeenschap, kan ook vanuit een organisatiekader geredeneerd worden: degene die het excellente leven leidt, *eudaimonia* bereikt, moet een goede medewerker van een goede organisatie zijn. Het goede leven verwijst niet alleen geluk van de persoon zelf, maar refereert het ook naar andere wenselijke zaken zoals het respect naar anderen dat relateert aan rechtvaardigheid en rechten. Dit kan niet alleen via de toepassing van uitgangspunten bereikt worden, maar vereist karakter en deugd. In de huidige tijd kan dit breder gesteld worden: ethiek gaat over gemeenschappen, zowel in politieke entiteit als in organisaties. Het beste dat we kunnen doen is het bouwen van gemeenschappen die mensen aanmoedigen (niet forceren) om geschikte voorkeuren,

instituties en contracten vast te stellen en om daar loyaal aan te zijn. Niet loyaal op een slaafse wijze, maar loyaal op een kritische wijze.

Moraliteit heeft te maken met de basisstructuur van een gemeenschap. In bedrijfsethiek is deze basisstructuur daarom ook uitermate belangrijk. Een organisatie waarin de principes van Rawls gevolgd worden, support als gemeenschap (lees: organisatie) de persoon met het goede karakter. Het basisprincipe dat Rawls daarin voorschrijft is dat talent en niet afkomst of rijkdom moet bepalen wat je positie in de gemeenschap is. Ook hier gaat de term *arête* op. Iemand met talent heeft tot doel zijn talent te benutten; het optimaal benutten van je potentie is dus gebruik maken van je talenten. Een organisatie heeft tot doel om de talenten van haar mensen te benutten. Van een organisatie kan met deze blik gezegd worden dat het meer een gemeenschap is, dan dat de organisatie zich laat definiëren door zijn markt of doelen. Bedrijfsethiek gaat dus over het creëren van de juiste gemeenschap, zoals een organisatie of zoals een gemeenschap die organisaties omvat.

In de tijd van Aristoteles waren het de politici en de politiek die de ethiek najoegen in de gemeenschap. Vertaalt naar vandaag zijn het (naast de politiek en politici) de bedrijven en de managers die deze rol vervullen.

Het goede leven leef je in een goede gemeenschap, ofwel in een goede organisatie. Maar wat is zo'n goede gemeenschap? Dit wordt voor een groot deel bepaald door de gedeelde waarden over wat een goed leven inhoudt. In het 7-s model van McKinsey is ook een centrale rol weggelegd voor de gedeelde waarden (Peters & Waterman, 2015). Maar volgens Hartman (1996) gaat het verder. Ook gedeelde waarheden, regels en praktijken die het goed van het kwaad onderscheiden in de gemeenschap definiëren de goede gemeenschap. Voor een goede organisatie zijn goede mensen noodzakelijk en een goede organisatie maakt mensen moreler. Er is sprake van wederkerigheid.

### 2.3.2 Deugden-ethische blik op de excellente organisatie

Of een organisatie deugdelijk, ofwel met moreel, handelt, valt te bezien volgens Hartman (1996) vanuit 3 invalshoeken. De blik op de goede gemeenschap, op de autonomie van de mens en op de bedrijfscultuur. Wil je komen tot een moreel goede organisatie en dus tot *excellence* als organisatie dan zal je je volgens Hartman moeten bezinnen op deze onderwerpen. Het is geen recept dat toe te passen is om de perfecte organisatie te bereiden. Het zijn invalshoeken voor bezinning, waarbij het goede en excellente als doel gelden. En waarin de weg die wordt afgelegd om daar te komen, bepaald of men het goede doet. In deze paragraaf worden alle drie de invalshoeken toegelicht.

#### *De goede gemeenschap en de goede organisatie*

Aristoteles schreef dat een mens een politiek dier is, die in een *polis* moet leven. En om een goed mens te worden moest je volgens Aristoteles in een uitmuntende gemeenschap leven. Daarmee stelt Aristoteles dat een uitmuntende gemeenschap het goede in de mens bevordert. John Rawls vult dit omgekeerd aan. Wil je een goed leven leiden als mens, dan vraag je om de juiste soort gemeenschap.

In de tijd van Aristoteles bestond de gemeenschap uit politieke structuren. In de huidige tijd kunnen organisaties beschouwd worden als gemeenschappen. Een moreel leven in een organisatie vraagt dus om de juiste soort organisatie. Wat een juiste organisatie is, is moeilijk definieerbaar.

Organisaties zijn opgebouwd uit netwerken van expliciete en stilzwijgende overeenkomsten die zorgen voor morele verplichtingen. Er worden medewerkers verplichtingen opgelegd die niet van buitenstaanders verwacht worden. Deels middels contract, deels middels regels, belofte, sociale structuren. Het respecteren van deze overeenkomsten is essentieel voor het succes van de organisatie. Contracten tussen medewerkers en de organisatie zijn niet allesomvattend maar een "ten minste" afspraak. De onderlinge relatie en de morele verplichtingen worden niet bepaald in het contract.

De organisatie voldoet aan belangen van medewerkers door ze te laten delen in de productiviteit. Dat is niet evenredig. Medewerkers zullen geneigd zijn eigenbelang na te streven en kunnen daarbij een minder dan evenredig deel bijdragen, als je uitgaat van de klassieke economische blik op organisaties. Gezien vanuit het belang van de organisatie is dat destructief, maar op individueel niveau kan een medewerker hiermee wegblijven. Doel van de manager is om het individu een reden te geven tot het leveren van een gepaste bijdrage aan het geheel. Het handelen uit eigenbelang is immers doorgaans niet adequaat voor de organisatie. Dat maakt dat de manager een morele organisatie moet maken, waarin ieder zijn juiste deel bijdraagt. Ook vertrouwen en zorg voor anderen hebben hierin een plek. Daarom is het de morele verplichting van managers om vertrouwen op te bouwen en om condities voor moreel gedrag en het goede leven te scheppen.

Een goede gemeenschap is meer dan contracten en overeenkomsten. Binnen een gemeenschap delen mensen gemeenschappelijke waarden en beelden over wat gedrag verklaart en rechtvaardigt. De mens leeft niet voor niets van nature in gemeenschappen. Juist deze gedeelde waarden en beelden zijn noodzakelijk voor het geluk van de mens. De gemeenschap streeft het ideaal van sociale samenhang na waarin men rekening houdt met elkaar en de onderlinge afhankelijkheden accepteert.

De essentie van ethisch gedrag is dat het bijdraagt aan de gemeenschap en haar inwoners. Voor organisaties kun je zeggen dat het gedrag van medewerkers moet bijdragen aan het goede leven van collega's en aan het succes van de organisatie. In organisaties zijn echter veel verleidingen om vals te spelen: om minder te doen dan je deel of om meer te nemen dan je bijdrage rechtvaardigt. Het sociale contract in organisaties kent nog een uitdaging. Een sociaal contract heeft een utilitaire basis: het draagt bij aan het nut en welzijn van allen. Bij tegenvallend resultaat afhaken, zou niet moreel zijn. Om medewerkers aan te zetten tot moreel gedrag vanuit een sociaal contract om het algemene nut te dienen, kent doorgaans een compliance probleem. Als er niet voldaan wordt aan de verwachtingen van de medewerkers kan niet verwacht worden dat het sociaal contract wordt nageleefd. Mensen hebben belang om het eens te zijn met contracten, maar niet om zich eraan te houden. Dat maakt dat de manager een probleem heeft om het werk voor medewerkers aantrekkelijk te houden. De oplossing hiervoor is om medewerkers het belang te laten inzien in het grotere geheel. Zien ze dat niet, dan haken ze af, of erger, ze raken verleid om andermans bijdrage uit te buiten.

De manager creëert een morele organisatie door condities te scheppen waaronder zelf geïnteresseerde medewerkers doorgaans reden hebben om moreel te handelen. Dat gebeurt aan de hand van contracten waarin elementen van straffen en belonen zitten, maar ook door bedrijfscultuur. In een collectief hebben mensen de neiging te denken dat hun individuele bijdrage toch geen verschil maakt. De morele manager verwacht niet dat iedereen effectief is, maar zorgt voor de verdeling van verantwoordelijkheden waardoor de organisatie als geheel effectief wordt. Structuur, systeem, cultuur en mensen moeten in lijn zijn met de bedrijfsdoelen om het geheel effectief te maken. Daarbij is structuur en systeem niet beperkt tot Tayloriaanse insteek van organogrammen en functieprofielen, maar gaat het erom medewerkers een mate van beslissingsbevoegdheid hebben om de juiste bijdrage te kunnen leveren.

Als manager in een goede organisatie moedig je goed gedrag aan. Niet elke medewerker is daar vatbaar voor. De manager kan moreel gedrag belonen, maar hoe gedraagt iemand zich dan als er niemand kijkt? De oplossing hiervoor zit in de rol die moraliteit speelt in het goede leven van de morele persoon.

Voor het bepalen van de goede organisatie en de goede gemeenschap hanteert Hartman (1996) de "*commons tragedy*" (tragedie van de Meent), waarin gemeenschappelijk grasland ter beschikking staat voor boeren. Door volledige individuele vrijheid op het benutten van het land zal het land volledig onderbenut of overgeëxploiteerd worden, omdat mensen streven naar maximalisatie van het eigen nut.

Tussen de *commons* en organisaties trekt Hartman parallellen. Medewerkers en managers hebben volgens hem gemeenschappelijke interesse in het organisatiewelzijn en organisatiegeluk. Daardoor is de effectiviteit van de organisatie in belang van medewerkers en managers en wordt dit bereikt door samenwerking tussen beiden. Maar ook in organisaties is ruimte om mee te liften en dus minder bij te dragen dan je evenredige deel. Net als bij de *commons* geldt ook bij organisaties, dat teveel van deze *maximaliseerders* een last zullen brengen aan de totale effectiviteit van de organisatie.

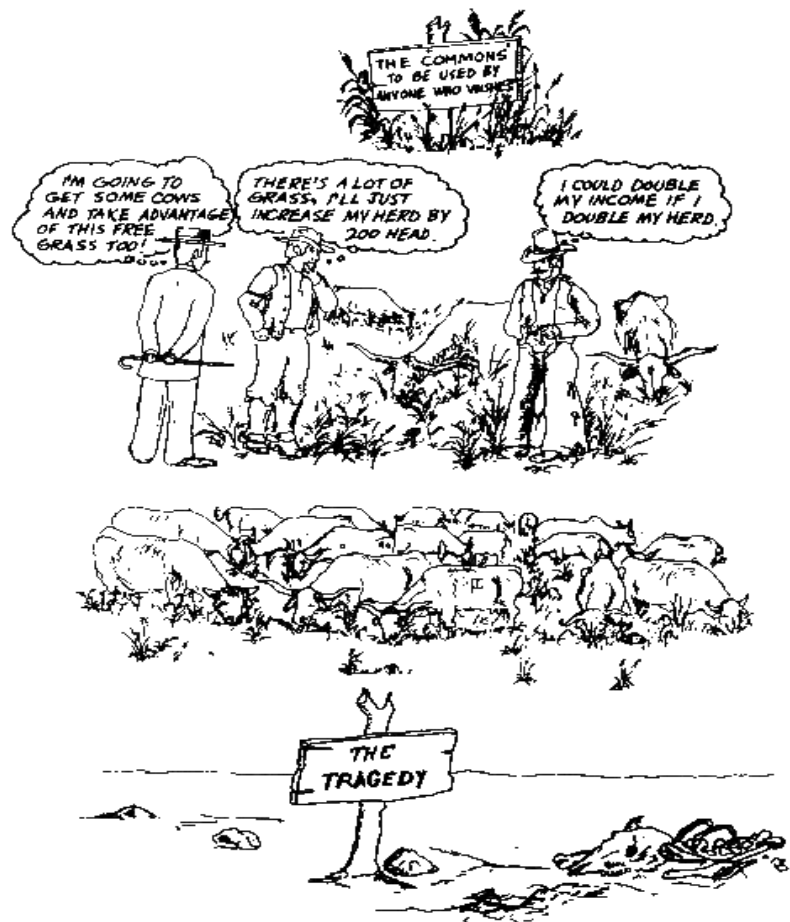
Een goed werkklimaat zal het geheel dus dienen. Voor het dienen van het geheel moet de lange termijn goed voor ogen worden gehouden. Zo kan een staking op korte termijn slecht

zijn, maar op lange termijn nuttig. Opstand brengt op korte termijn disbalans maar zonder opstand zal er op lange termijn disbalans ontstaan. De taak van het management is om moraliteit en effectiviteit te bevorderen en daarmee het gemeenschappelijke belang te dienen van iedereen die in de organisatie bijdraagt. En juist het motiveren dat iedereen bijdraagt is het moeilijke. Om dit te bereiken richt de manager zich in beginsel op het creëren van een eerlijk systeem van samenwerking tussen mensen die vrij en gelijk zijn in zoverre dat hun eigen interpretatie van "het goed" respect krijgt en zolang ze dat ook aan de ander geven. Een wederzijdse bereidheid is dus de basis. Van medewerkers wordt medewerking en tolerantie gevraagd en ze moeten geneigd zijn de gemeenschap te ondersteunen.

### *Moreel persoon*

Een organisatie wordt effectief als managers het eigenbelang en de moraliteit van medewerkers kunnen laten overlappen. Maar wat is een moreel persoon? Dat is iemand die handelt vanuit eigen belangen en interesse, korte termijn verleidingen kan weerstaan en rekening houdt met de belangen van anderen. Een moreel persoon heeft dus in bepaalde mate de keuze over wat hij wil verlangen, keuze over zijn eigen karakter. Dat is voor velen hoog gegrepen, maar altijd eenvoudiger dan de keuze kunnen maken in karakter van mensen om je heen in een gemeenschap. In een organisatie lijkt deze opgave eenvoudiger. Een manager kan mensen aannemen die qua karakter passen bij de bedrijfscultuur, hij kan een cultuur maken waar bepaald karakter in floreert en hij kan een bepaald type karakter ontwikkelen. Toch is dit ook makkelijker gezegd dan gedaan.

Voor een persoon ligt het eigenbelang altijd op de loer. Als je uitgaat van een utilitair nut van geluk, dan zou je geluk los staan van het geluk van anderen. Volgens Hartman is dat niet het geval, want was dat wel zo, dan zou een mens niet geneigd zijn tot moreel gedrag en erop uit zijn om zijn individuele geluk na te



Figuur 6: *Tragedy of the Commons*

streven. Mensen kunnen er de voorkeur aan geven een moreel leven te leiden waarin het eigen belang en het belang van de ander een plaats heeft. Juist omdat de mens een sociaal dier is, is dit vaak het lange termijn doel van mensen.

Een goede gemeenschap trekt zowel deugdelijke als ondeugdelijke mensen aan. Die laatste groep weet zich deugdelijk voor te doen uit eigenbelang. Deugdelijke, morele mensen zijn op zoek naar dialoog, redevoering, betoog, discussie, onderhandeling, kritiek, beoordeling en rechtvaardiging van hun eigen en andermans acties die niet alleen hun smalle eigenbelang dienen.

### *Autonomie*

Hartman (1996) introduceert in zijn boek *Organizational Ethics and The Good Life* het begrip autonomie. Een begrip dat niet letterlijk van Aristoteles komt. Hij gebruikt eerder vrijheid. De vrijheid om te mogen reageren. Aristoteles benadrukt dat de mens een sociaal wezen in een gemeenschap is.

Hartman start zijn verhandeling over autonomie met het belang dat de individu heeft in de gemeenschap. Als de mens streeft naar een goede gemeenschap, zou dat betekenen dat hij weet waarnaar hij streeft. Maar de moeilijkheid is dat de gemeenschap in grote mate bepaald wat mensen willen. Bij een organisatie speelt dit probleem in grote mate. In theorie is het hebben van een vrije wil een belangrijk deel van het goede leven. De manier waarop een gemeenschap jouw natuur en motivatie beïnvloed, ondermijnen dus je autonomie. Dat zie je in organisaties sterk terugkomen. Maar zou autonomie betekenen dat je vrij bent om te doen wat je wilt, dat je vrij bent van sociale verplichtingen, dan zou autonomie niet bijdragen aan de goede gemeenschap. Autonomie is dus complexer. Wil je de autonomie begrijpen, dan moet je de autonome persoon begrijpen.

Een autonoom persoon heeft een rationeel karakter. Volgens Aristoteles heeft de menselijke ziel een rationeel en niet rationeel deel. Het rationele deel gaat over het wetenschappelijke en berekenende deel van de ziel. Daar horen deugden bij als wijsheid, intellect en praktisch inzicht. Een autonoom persoon zal dit deel van zijn ziel dus beter ontwikkeld hebben, door bijvoorbeeld ervaring, kennis en reflectie. De rationaliteit wordt ook de intentie genoemd. En intentie heeft men als men met rede handelt. Dat maakt rationaliteit tot iets sociaals.

Vanuit de ethiek wordt de persoon als geheel gezien en niet als delen, zoals vaak in management theorie wordt gedaan. In de ethiek wordt er vanuit gegaan dat mensen veranderen. Er is een zekere continuïteit van intentie, geheugen en emoties en mensen hebben te maken met verlangens en overtuigingen. Toch hebben mensen niet altijd coherente of stabiele voorkeuren, ondanks wat klassieke economen vaak aannemen. Hoe helder en coherent mensen weten wat hun leven beter maakt, bepaalt hun vermogen om te bepalen of besluiten wat voor hen waardevol is.

De klassieke economen kijken hier anders tegenaan. Zij gaan er vanuit dat mensen weten waar ze gelukkig van worden en dat ze dat zelf nastreven. Mensen bepalen zelf of ze gelukkig zijn en waar ze gelukkig van worden. Hartman ziet geluk complexer. Mensen hebben ook verlangens die onbaatzuchtig, opofferend of irrationeel zijn. Soms willen mensen iets, waarvan ze zouden willen dat ze het niet willen. Ook onderbouwt Hartman dat het de mens niet puur uit eigenbelang handelt. Als sociaal wezen heeft hij een variëteit aan verlangens, ook in het belang van het welzijn van anderen. Deels omdat het eigenbelang en het belang van de ander overlappen. Maar de mens is ook in staat te handelen vanuit andermans belang. Autonomie gaat dus niet ten koste van de ander. Zwakheid, beperkingen, irrationaliteit manipulatie en onwetendheid zijn barrières voor autonomie.

Het nastreven van puur eigenbelang zal de *commons* schaden. Daarom is het belangrijk dat mensen hun lusten en neigingen weten te managen. Mensen zijn in staat om te handelen vanuit meer dan hun eigen belang. Dat kunnen ze beter dan dieren. Ouderen kunnen dat beter dan kinderen. Reflectieve mensen

kunnen dat beter dan impulsieve of oppervlakkige mensen. Mensen die veel autonomie hebben en niet vanuit genot redeneren en in staat zijn van veel te genieten, zijn hierin het beste.

Autonomie is volgens Hartman de vrijheid van de wil waarin de autonome persoon zijn acties en handelingen bepaalt. Een autonome persoon neemt doorgaans autonome acties. De autonome actie komt voort uit een verlangen die de autonome persoon ook wilde hebben. Een verlangen gebaseerd op waarden die deel uitmaken van een coherente concept van het goede leven. Een autonoom persoon is dus altijd in hoge mate reflectief.

De autonome handeling is een handeling die ook zo bedoeld is. Maar niet elke bedoelde handeling is autonoom. Het is pas autonoom als je de situatie begrijpt of al je besluit de ander te vertrouwen. Is er sprake van misleiding, dan is er geen sprake van een autonome handeling. Organisaties kunnen met hybride bedrijfscultuur medewerkers hersenspoelen. Een autonome handeling is altijd een bedoelde handeling, met bewustzijn. Onder zulke omstandigheden kun je dus niet van autonome handelingen spreken.

Mensen zijn niet alleen in staat om simpel te handelen, maar ook om complexe strategieën te volgen. Autonomie gaat ook over het strategisch kunnen ontwerpen van je leven. Het herkennen van kansen en beperkingen en daar effectief mee omgaan. Zo wordt autonomie ook het effectief kunnen omgaan met je omgeving. Je staat niet los van je omgeving, maar de omgeving biedt middelen om te benutten en beperkingen om rekening mee te houden.

Mensen hebben verlangens. Hartman deelt deze verlangens in verschillende orden in. De eerste orde verlangens zijn primair, bijvoorbeeld willen roken. De tweede orde is dat je niet wilt dat je wilt roken. Een autonoom persoon heeft een consistente set aan verlangens. Zijn eerste en tweede orde verlangens zijn gelijk. Hogere orde verlangens worden doorgaans beïnvloed door de omgeving, in bedrijven door managers. Managers proberen medewerkers te beïnvloeden in wat hen motiveert. Handelen mensen in organisaties onder invloed van deze managers en doen ze daarom niet wat ze zouden willen doen (ook al weten ze dat niet bewust), dan zijn de medewerkers niet autonoom. Autonoom handelen doe je intentioneel, vanuit je waarden, vanuit je karakter en principes.

De contractrelatie die je als medewerker met een organisatie aangaat vermindert je autonomie niet. Zo'n contract appelleert doorgaans aan een hogere orde verlangens en kan daarmee de consistentie tussen eerste orde en hogere orde verlangens helpen consistent te maken.

Verlangens van mensen ontwikkelen zich, vooral eerste orde verlangens. Juist daarom is morele vooruitgang ook mogelijk. Die ontwikkeling kan op meerdere manieren gestimuleerd worden. Belangrijkste daarbij is dat de reflectie van mensen gestimuleerd wordt. Niet iedereen is even reflectief en ook reflectieve mensen worden door hun omgeving beïnvloed. Het bevorderen van autonomie is dus nog niet zo gemakkelijk, daar is een goede gemeenschap of goede organisatie voor nodig.

Tot nu toe schetst Hartman een rationeel beeld van de mens die in staat is tot het maken van de juiste keuzes ofwel dat te leren. Maar emoties spelen ook een rol. Aristoteles zei dat gewenning een manier is om deugdzaam te worden, waarbij rede en emoties niet tegenover elkaar staan, maar waar emotie de bondgenoot is van rede. Om samen tot het goede te komen is volgens Hartman affectie nodig, een emotie die leidt tot vertrouwen. Affectie is een emotionele staat die maakt dat je handelt in het belang van die je liefhebt. De affectieve handeling zal doorgaans hetzelfde uitlokken en vertrouwen opbouwen, waardoor mensen in staat zijn om niet uit puur eigenbelang te handelen.

Regels, tradities en rolmodellen zorgen voor onderlinge verbondenheid en verplichting. Daar komen ook gevoelens als gewetenswroeging, sympathie, drang van rechtvaardiging bij kijken. Ook dat zijn emoties die ons handelen bepalen. Als autonoom persoon cultiveer je het belang van het welzijn van de ander in je eigen neiging tot handelen. De autonome persoon blijft dus steeds handelen tussen doen wat goed is

voor de gemeenschap en het maken van eigen keuzes, waarin wederkerigheid een belangrijke rol speelt. Als autonoom persoon ben je niet vrijgesteld van causale invloeden.

### *Moreel verantwoorde bedrijfscultuur*

Een bedrijfscultuur kan morele waarden zowel ondersteunen als ondermijnen. In een goede bedrijfscultuur is er sprake van een gemeenschap, van rationaliteit en is er ruimte voor autonomie. De gemeenschap en dus de bedrijfscultuur heeft invloed op onze interesses en ons handelen. Een goede bedrijfscultuur is dus van belang om het juiste handelen te kunnen verwachten en is van invloed op de mate van autonomie van medewerkers. Een moreel manager respecteert de autonomie van medewerkers op consistente wijze zodat de bedrijfsdoelen behaald worden.

In een organisatie is sprake van een grote sociale druk waardoor kans bestaat dat alternatief gedrag gemakkelijk wordt uitgesloten. Hersenspoeling middels bedrijfscultuur ligt dan op de loer. Als sociale dieren, leven mensen graag in gemeenschappen. Ze maken dus ook graag deel uit van organisaties. Om goed in de gemeenschap te kunnen leven, is een goede gemeenschap nodig. Dat legt ook een druk op organisaties. Goed leven in gemeenschappen zorgt ervoor dat verlangens gecultiveerd worden, dat er respect is voor regels en afkeer voor het verbreken ervan. Een organisatie loopt echter het gevaar dat *het goede* wordt gedegradeerd tot het behalen van financieel voordeel voor managers of aandeelhouders.

Een bedrijfscultuur is het geheel van gedeelde overtuigingen, waarden, verwachtingen en normen van gedragskarakteristieken van een organisatie. Het wordt via socialisatie gecommuniceerd, bijvoorbeeld door rituelen, symbolen, voorbeelden, verhalen en dus veelal via taal. Zo'n cultuur kan zowel aanzetten tot moreel als tot immoreel te gedrag. Als de primaire taak van een morele manager is om een organisatie te creëren die individuele autonomie respecteert en moreel gedrag aanmoedigt, dan is het creëren van een morele cultuur en morele waarden een groot deel van de functie van een morele manager. De cultuur kan gezien worden als een vehikel voor het bijbrengen en behouden van moreel gedrag.

Uit onderzoek blijkt dat verlangens van mensen, en dus ook medewerkers, onder druk kwetsbaar zijn. Sociale druk heeft eerder invloed op verlangens dan op overtuigingen van mensen. Door aanwenden van autoriteit en door het geven van verantwoordelijkheden en daar verwachtingen aan koppelen, zullen mensen geneigd zijn hun gedrag aan te passen. Een sterke organisatiecultuur heeft invloed op de waarden en normen van de organisatie en dus van haar medewerkers. Bijvoorbeeld door straffen en belonen, niet alleen financieel, maar ook middels rituelen, mythen en speciale voorwaarden. De bedrijfscultuur kan in grote mate bepalen wie of wat men wil zijn en de manager bepaalt de context om dit te beïnvloeden. Doel van een goede bedrijfscultuur is het aanzetten tot de goede houding. Het geeft zingeving door de verlangens van medewerkers te vervullen en vooral ook door de verlangens van medewerkers te bepalen of zelfs hun waarden te bepalen.

Een bedrijfscultuur kan medewerkers ertoe aanzetten om het belang van de ander als drijfveer voor het handelen te nemen. Daar is niets mis mee. Het gaat pas fout als men het eigenbelang uitschakelt ten goede van de organisatie. Het onderscheid tussen een goede en slechte bedrijfscultuur ligt in de grens tussen verleiden en manipuleren van medewerkers. Mensen moeten zelf kunnen blijven bepalen wat hun hogere orde verlangens zijn.

In de parallel die Hartman trekt met de *commons* wordt ook de goede bedrijfscultuur zichtbaar. Een sterke cultuur moedigt medewerkers aan om bij te dragen aan de organisatie om daar zelf uiteindelijk ook beter van te worden. Beter nog dan bij meeliften of maximaliseren.

Een goede bedrijfscultuur maken is moeilijk en niet te benaderen als een handige managementtool. Het kent vele participanten en is daarmee nooit helemaal onder controle en moeilijk te veranderen. De manager kan de cultuur wel beïnvloeden en inzetten. Een goede cultuur respecteert autonomie van het



individu en geeft ruimte voor reflectie, want alleen reflecterende mensen zullen morele vooruitgang boeken waarin 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup> orde verlangens consistent en stabiel worden.

In een organisatie heeft ieder zijn rol. Maar geeft zo'n rol wel voldoende ruimte voor de eigen autonomie? Waar ligt de grens tussen onafhankelijkheid en loyaliteit? De deugden in de uiteenzettingen van Aristoteles zijn rol-georiënteerd. Het gaat over de burgerrol, de rol van een politicus, een moeder, een soldaat. De burgerrol is de basisrol volgens Aristoteles. Elke rol brengt zijn eigen deugden met zich mee. Maar een rol beperkt zich niet tot het uitvoeren van een functieprofiel of opgelegde taken. Het goede doen in je rol is een verplichting die bij de rol hoort en door medewerkers en managers doorlopend ontwikkeld moet worden. Een goede rol vervullen dien het eigen belang en het belang van de ander en speelt in om de omgeving. Al deze facetten zijn steeds aan verandering onderhevig, waardoor ook de rol die een medewerker heeft, niet statisch is.

Samengevat kan gesteld worden dat een goede bedrijfscultuur rationeel weet te verleiden zonder aan hersenspoeling te doen. De bedrijfscultuur ontwikkelt de gedeelde waarden, stimuleert morele vooruitgang en laat autonomie floreren.

### 3 METHODOLOGIE

In de literatuurstudie zijn twee deelvragen van dit onderzoek beantwoord. De condities van een goed functionerende matrix-organisatie zijn in hoofdstuk 2.1.8 aan bod gekomen. De uitmuntend functionerende organisatie als in Organizational Excellence is in hoofdstuk 2.2 aan de orde gekomen.

Om de hoofdvraag “Hoe kan een matrix-structuur leiden tot Organizational Excellence” is in hoofdstuk 2.3 al besproken wat het deugden-ethisch kader is waaruit naar deze vraag gekeken wordt. Voor het beantwoorden van deze hoofdvraag en voor de laatste twee deelvragen, zal in dit hoofdstuk de methodologie besproken worden die zal leiden tot het beantwoorde van de vragen.

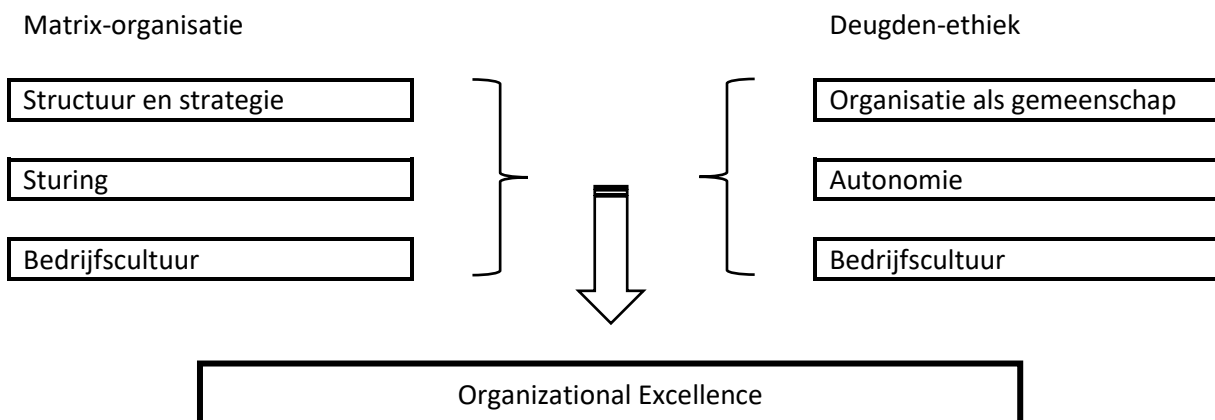
#### 3.1 EEN VERNIEUWD ORGANIZATIONAL EXCELLENCE

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is Organizational Excellence in de literatuur vanuit twee perspectieven benaderd. De hedendaagse wijze, die zoals in hoofdstuk 4 zal blijken, vooral vanuit een liberale visie te zijn ontworpen. Daarvoor is de literatuur van Peters & Waterman (2015) gebruikt. Het tweede perspectief is die van de deugden-ethiek. Hier is de basis van Excellence gezocht in de deugden-ethiek van Aristoteles. Hij heeft het begrip excellence / *arête* geïntroduceerd enkele eeuwen voor Christus. Hiervoor is de toepassing van Aristoteles op organisaties gebruikt die door Hartman (1996) is beschreven.

Met dit onderzoek naar hoe een matrix-organisatie tot Organizational Excellence kan leiden, voldoet de eenzijdige moderne visie op het begrip Organizational Excellence niet meer. Uit de literatuur is gebleken dat de term vanuit de deugden-ethiek bekeken een diepere, grondigere betekenis heeft die een norm stelt op de goede organisatie met haar goede manager, de goede medewerker en de goede bedrijfscultuur.

#### 3.2 DEUGDEN-ETHISCHE DIAGNOSE VAN DE MATRIX-ORGANISATIE

Of een matrix-organisatie kan leiden tot Organizational Excellence wordt dus bekeken vanuit het deugden-ethisch perspectief, gebaseerd op Hartman (1996). Daarbij worden de condities voor de matrix-organisatie op het gebied van strategie en structuur, sturing en cultuur, bekeken met de bril van de deugden-ethische karakteristieken van een goede (lees: excellente) organisatie. Zoals in hoofdstuk 2.3 aan de orde is geweest, zijn dat de organisatie als gemeenschap, autonomie en de bedrijfscultuur. Met deze diagnose wordt deelvraag drie: “Wat is een uitmuntend functionerende matrix-organisatie vanuit deugden-ethisch perspectief?” beantwoord. Schematisch ziet het er als volgt uit:



Figuur 7: Onderzoeksontwerp

Met het beantwoorden van deelvraag 3, zal ook de hoofdvraag aan bod komen. Hoe een matrix-structuur kan leiden tot Organizational Excellence zal voortkomen uit deugden-ethische kijk op de matrix-organisatie waarbij aspecten van Organizational Excellence die in hoofdstuk 2.2 aan de orde zijn gekomen, worden aangevuld of onder druk gezet. Daarbij komt Organizational Excellence voor de matrix-organisatie in een nieuw deugden-ethisch perspectief te staan.

### 3.3 WOONBRON DIAGNOSE

Om tot een diagnose te komen op de situatie bij Woonbron, moet de vierde deelvraag van dit onderzoek nog beantwoord worden. Deze luidt: “Welke kansen heeft Woonbron om vanuit de matrix-structuur het presteren van de organisatie te verbeteren?”. Deze vraag wordt beantwoord door de resultaten van dit onderzoek te betrekken op de situatie bij Woonbron. Documenten die in de organisatie voorhanden zijn, spelen de belangrijkste rol in de diagnose. Daarnaast wordt voor een klein deel geput uit ervaring en gesprekken met medewerkers.

De documenten die waardevol zijn voor dit onderzoek dateren deels uit 2012. Toen is immers de nieuwe organisatiestructuur bepaald. Tevens heeft Woonbron toen, in deze documenten, vastgesteld welke doelen de komende jaren behaald moesten worden en welke cultuur gewenst was. De uitgangspunten van het inrichtingsmodel zijn tevens in die periode en in dezelfde documenten vastgesteld. De belangrijkste documenten uit deze periode zijn het bedrijfsplan (in twee delen) en de veranderstrategie.

Een ander deel van de waardevolle documenten voor dit onderzoek dateert uit 2017 en 2018. Het betreft hier met name de diagnose die gesteld is op de cultuur van Woonbron. Deze diagnose omdat er behoefte is aan vooruitgang op de bedrijfscultuur. Er is vastgesteld dat de beoogde cultuur niet (geheel) bereikt is. Deze diagnose is opgesteld en vastgesteld door de directie van Woonbron.

Als laatste belangrijke document kan het onderzoek “Great Place to Work” genoemd worden. Dit betreft de uitslag van een medewerker onderzoek die in 2017 heeft plaatsgevonden bij Woonbron, waarbij de relatie tussen manager en medewerker, de medewerker en zijn baan en medewerkers onderling gemeten is.

## 4 ANALYSE EN BEVINDINGEN

Met het toepassen van de in hoofdstuk 3 genoemde methodologie, wordt de theorie van de matrix-organisatie en de deugden-ethiek met elkaar in verband gebracht en wordt geanalyseerd in hoeverre deze termen met elkaar te verbinden zijn. Deze theoretische analyse over Organizational Excellence vanuit het deugden-ethisch perspectief op de matrix-organisatie, leidt tot theoretische implicaties over Organizational Excellence in de matrix-organisatie.

Als eerste zal de uitmuntende matrix-organisatie geanalyseerd worden, waarin de deugden-ethische elementen van de goede gemeenschap, autonomie en de bedrijfscultuur in relatie worden gebracht met de condities voor een goed functionerende matrix-organisatie.

Vervolgens zal zowel bij Organizational Excellence als bij de deugden-ethiek een kritische kanttekening worden geplaatst, respectievelijk in hoofdstuk 4.2 en 4.3. De analyse en de kritische kanttekeningen zullen daarna leiden tot theoretische implicaties in hoofdstuk 4.4 waarbij de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord wordt.

### 4.1 DE UITMUNTENDE MATRIX-ORGANISATIE

In hoeverre is het mogelijk om uitmuntendheid te bereiken in een organisatie met een matrix-structuur? Deze vraag ligt voor. In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat Organizational Excellence op meerdere manieren wordt gebruikt in de literatuur. Vanuit de zienswijze van Peters & Waterman (2015) is het bereiken van Organizational Excellence niet mogelijk in een matrix-organisatie. Zij baseren zich op eigen onderzoek naar 62 bedrijven die uitstekend presteren. Geen van deze bedrijven werkt met een matrix. Voor hen is dat voldoende bewijs dat Organizational Excellence niet bereikt wordt in een matrix-structuur.

Een fundamentele blik op het begrip *excellence*, heeft in hoofdstuk 2.3 geleid naar de deugden-ethiek van Aristoteles, in organisatie perspectief gezet door Hartman (1996). Hij heeft geen matrix-organisaties beschouwd, maar vanuit zijn zienswijze en de condities van de matrix-organisatie kan wel bepaald worden of Organizational Excellence haalbaar is binnen de matrix-structuur.

De matrix-organisatie kent condities op het vlak van structuur en strategie, sturing en cultuur. Deze condities zullen uitgewerkt worden, tegen het licht van de goede organisatie, welke gebaseerd is op drie karakteristieken: de organisatie als gemeenschap, autonomie en de bedrijfscultuur (Hartman, 1996). In de volgende paragrafen komen deze drie karakteristieken aan de orde in relatie tot de matrix-organisatie.

#### 4.1.1 De matrix-organisatie als goede gemeenschap

Als een goede gemeenschap en goede burgers elkaar versterken om te komen tot het hoogste geluk, dan zal een goede organisatie – een moderne vorm van een gemeenschap – met goede medewerkers moeten leiden tot het hoogst haalbare succes, ofwel Organizational Excellence. Excellence, vertaald als uitmuntendheid is een allesomvattend begrip dat zich niet laat beperken tot het halen van KPI's of de grootst mogelijke aandeelhouderswinst, zoals in hoofdstuk 2.3 al uiteengezet is.

De vraag die blijft staan is of een matrix-organisatie geschikt is om tot deze uitmuntendheid te komen. Peters & Waterman (2015) zeggen van niet, gebaseerd op hun onderzoek. Vanuit de deugden-ethiek gebaseerd op Hartman (1996) zijn er mogelijkheden.

Een matrix-organisatie kenmerkt zich het verweven conflict in de organisatievorm die bij constructieve inzet voor het beste resultaat zorgt. Daarbij is delen van doelen, middelen, mensen en belangen een voorwaarde. De matrix kent een dubbele gezagsstructuur. Een structuur die als verwarrend en

gecompliceerd wordt beschreven. Deze structuur geeft echter ruimte om je binnen een organisatie vrijer te bewegen. De sociale samenhang die in een goede gemeenschap nodig is om tot uitmuntendheid te komen wordt in organisaties veelal beperkt door eenvoudige organogrammen te ontwerpen die een vereenvoudigde weergave schetsen van de sociale context waarin de mens als sociaal dier zich van nature bevindt.

Om als mens het juiste bij te dragen aan de goede gemeenschap, is het van belang dat men rekening houdt met de ander. Een vereenvoudigd organisatiemodel waarin rollen, organogrammen en functieprofielen smal worden geformuleerd, mist de ruimte voor de medewerker om door eigen inbreng, reflectie en groei te komen tot de beste vorm van zichzelf. Als de rol van een medewerker niet is een taak uitvoeren, maar het helpen van de organisatie naar uitmuntendheid, dan zal de medewerker de gelegenheid moeten hebben om zijn blik te verruimen en zijn gedachten onder druk te zetten, ten dienste van het doel van de organisatie. Bij het werken met een organisatiestructuur waarin medewerkers op een kleiner speelveld vooral aan hun afgebakende taak moeten werken, zou je de vergelijking kunnen trekken met de *commons*. Eén van de oplossingen voor het *commons*-probleem waarin benutten en delen gezamenlijk moet worden gedaan, is om het land op te splitsen en te privatiseren. Naar organisaties toe: maken van afdelingen, functie indelingen, stellen van subdoelen. Dit leidt tot sub-optimalisatie waarbij ogenschijnlijk problemen worden voorkomen, maar het nut en de kans van het grote geheel verloren gaat. In een matrix moeten managers bereid zijn elkaars problemen te delen. Medewerkers en middelen moeten gedeeld worden vanuit het collectieve belang. Kijkend naar het *commons*-probleem wordt duidelijk dat dit niet eenvoudig is omdat maximalisatie en meeliften op de loer liggen. Maar binnen de hoofdstructuur en de hoofddoelen van een organisatie zijn er mogelijkheden. De matrix-organisatie vraagt om het steeds herhalen van duidelijke centrale doelen en visie. Als deze centrale focus duidelijk is, is er binnen de *commons* ruimte om vanuit deze visie en doelen het juiste te doen. Het trainen en ondersteunen van het management in de matrix-organisatie tot het voeren van constructieve conflicten is daarbij van cruciaal belang. De disbalans die op korte termijn gecreëerd wordt is van essentieel belang voor het lange termijn succes van de organisatie.

Een oplossing voor het *commons*-probleem is om contracten met elkaar af te sluiten. Met contracten wordt de sociale samenhang georganiseerd en wordt maximaliseren en meeliften zoveel mogelijk tegengegaan. Voor de goed organiseren die de matrix-organisatie, wordt het opstellen van contracten ook gezien als oplossing. De contracten helpen om gezamenlijke focus te houden en te zorgen dat ieder de juiste toegevoegde waarde levert.

Voor een deugdelijke, goede organisatie is groepsinspanning noodzakelijk. In een complexe wereld treden complexe en vaak onverwachte problemen op. Deze problemen vragen om het inzetten van ad hoc teams (Hartman, 1996). Het is opvallend dat Hartman dit noemt omdat het ook een kenmerk is van de goed functionerende matrix-organisatie, waarbij teams hun kennis en kunde bundelen en gezamenlijk een organisatieprobleem oplossen. De matrix-organisatie is bij uitstek geschikt om dergelijke teams te formeren. De talenten van mensen worden hierdoor benut en ontwikkeld waardoor het individu, de medewerker, ook ruime kans krijgt om zijn potentieel te benutten.

#### 4.1.2 Autonomie binnen de matrix-organisatie

Het verhogen van de autonomie van mensen maakt dat ze zich moreel kunnen ontwikkelen. Morele ontwikkeling kan verhoogd worden door het aanspreken van de rationaliteit van mensen en ze aan te zetten tot reflectie. Het wisselen van omgeving is daarbij een belangrijk hulpmiddel. Door de wisselende settings waarin medewerkers werken binnen de matrix-organisatie kunnen zij buiten hun gebruikelijke setting komen te staan. Dat geeft aanleiding tot verbazing, nieuwsgierigheid en reflectie. Juist het dialoog en de discussie die hieruit voortkomen zijn de aanzet tot morele vooruitgang. En als morele vooruitgang

betekent dat iedereen op z'n best is, waarbij z'n best ook betekent het beste voor zijn omgeving zoals de organisatie, dan zal de organisatie gebaat zijn bij deze vooruitgang.

Er is hier dus sprake van wederkerigheid. Deze wederkerigheid die in de deugden-ethiek belangrijk is, past ook in de matrix-organisatie. Zoals Wissema (1996) stelde dat de matrix vraagt om veel onderlinge afstemming en dat daarbij de wederkerigheid in het halen en brengen van informatie belangrijk is.

Binnen een matrix-organisatie is het belangrijk om rollen en verantwoordelijkheden expliciet te maken om tot succes te komen. Maar ook het besteden van tijd aan onderlinge afstemming is een voorwaarde voor succes. Rollen en verantwoordelijkheden – zo bleek in hoofdstuk 2.3 – horen volgens Aristoteles bij het leven. Ook bedrijfsrollen zijn geen belemmering voor de morele vooruitgang, mits de rol niet inhoudt dat er onvoldoende ruimte is voor reflectie en vooruitgang van de persoon. Juist binnen de matrix-organisatie wordt de rol gecombineerd met een brede inzetbaarheid en dus een grote context van de medewerker, waardoor morele vooruitgang mogelijk is en de medewerker kans heeft om te komen tot excellent presteren.

Volgens Ford & Randolph (1992) zou de matrix een belemmering zijn voor de autonome manager. Door het delen van de verantwoordelijkheden treedt volgens hen onzekerheid en erosie op aan de autonomie van functionele managers. Gesteld kan worden dat de autonomie zoals Ford & Randolph deze benoemen, een smallere definitie kent. De manager moet in de matrix-organisatie zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden delen. Als autonomie wordt gezien als de zelfstandigheid van functioneren, dan hebben zij gelijk. Maar vanuit deugden-ethisch perspectief is autonomie zowel gericht op eigenbelang als andermans belang en altijd in relatie tot de omgeving. Vanuit deze definitie hebben Ford & Randolph dus geen gelijk in hun constatering.

#### 4.1.3 Morele bedrijfscultuur in de matrix-organisatie

Voor een goed functionerende matrix-organisatie is het nodig dat medewerkers proactief gedrag vertonen en dat er gedacht wordt vanuit het collectief belang. Vertrouwen, samenwerken en open communicatie zijn voorwaarden om tot succes te komen.

Vanuit de deugden-benadering van een excellente organisatie zijn aanknopingspunten om juist dit te kunnen bereiken in een matrix-organisatie. Een sterke bedrijfscultuur is belangrijk voor een succesvolle organisatie, waarbij de sterke bedrijfscultuur medewerkers verleidt tot goed gedrag en niet over de grens van hersenspoeling gaat. De matrix-organisatie met zijn vele communicatie- en aansturinglijnen geeft veel moeilijker dan verkokerde en strakker gestuurde organisaties, de aanleiding tot het hersenspoelen van medewerkers. Zij verkeren immers in wisselende contexten en krijgen leiding van wisselende managers. Daar ligt ook het gevaar op de loer dat het ontwikkelen van een sterke bedrijfscultuur niet eenvoudig is. Het delen van waarden en beelden en het hebben van onderling vertrouwen zijn de voorwaarden voor een sterke bedrijfscultuur. In een matrix-organisatie waarin het management mensen en middelen moet kunnen delen, spelen zij een cruciale rol om te komen tot zo'n sterke bedrijfscultuur. Voorbeeldgedrag en dialoog zijn daarbij essentieel.

In een goede bedrijfscultuur houdt men elkaar scherp om moreel gedrag te vertonen. Niet alleen verticaal of horizontaal maar ook diagonaal. In de matrix-structuur is er ruimte om te praten met de baas van je baas en met je tegenhangers in andere bedrijfsonderdelen, hetgeen reflectie en openheid aanmoedigt en gelegenheid geeft om morele vooruitgang te boeken. Doordat managers weten dat deze communicatielijnen bestaan, zullen ook zij eerder aangemoedigd worden tot moreel gedrag.

## 4.2 ORGANIZATIONAL EXCELLENCE IN DE TIJDGEEST

In de voorgaande paragrafen wordt duidelijk dat een matrix-organisatie een vorm is die goed aansluit bij de goede organisatie zoals deze door Hartman (1996) wordt beschreven. Hartman baseert zich hierbij op de Aristoteles en trekt de parallel van een goede gemeenschap naar een goede organisatie. De term *excellence*, die ontleent is aan Aristoteles, gaat over de goede organisatie. Maar als de matrix-organisatie in grote mate bijdraagt aan het zijn van een goede (lees: excellente) organisatie, hoe kan het dan dat Peters & Waterman (2015) de matrix-organisatie niet zien als een vorm die leidt tot Organizational Excellence?

Organizational Excellence zoals Peters & Waterman (2015) in hun boek beschrijven vindt zijn oorsprong in hun onderzoek gedaan in 1982. Zij komen aan de hand van succesvolle bedrijven tot een achttal eigenschappen die ze bij succesvolle organisaties terug hebben gevonden en reiken dat aan als kapstok om organisaties te leiden naar het bereiken van uitmuntendheid. Maar hoe zinnig is dat? De liberale en klassiek economische kijk op de markt en op succes die bedrijven hanteren, valt onder druk te zetten.

Het liberalisme kent twee fasen. De eerste fase gaat er vanuit dat het liberalisme de liberale waarden promoot als zijnde universeel gezaghebbend. Daarmee wordt het liberale gedachtegoed een dogma. De tweede fase van het liberalisme is minder voorschrijvend en erkent incommensurabiliteit en conflicterende waarden. Vanuit de liberale gedachte leg je je eigen waarden niet op, maar is er ruimte voor andere waarden en waarheden (De Cock & Bohm, 2007).

De wijze waarop Peters & Waterman hun acht eigenschappen presenteren heeft veel weg van de eerste fase van liberalisme. Ook hun sterke conclusie richting de matrix-organisatie doet vermoeden dat men vanuit een eerste fase van liberalisme redeneert. De Cock & Bohm (2007) vervolgen hun kritiek door aan te merken dat Peters & Waterman managers aanzetten tot het bereiken van een excellente organisatie door managers op te roepen met een simpele, heldere en duidelijke visie te komen die uiteindelijk zal leiden tot autonomie, creativiteit en tot liefde aandacht en empathie. Het bottom-up komen tot succes lijkt door hen top down te worden aangezet. Bureaucratie wordt gezien als een zonde en moet te allen tijde zien te worden voorkomen.

De traditionele economische wetenschap met zijn grondlegger Adam Smith, gaat er vanuit dat iedereen voor het eigenbelang gaat en dat mensen stabiele en coherente voorkeuren hebben. Zo is de mens volgens deze wetenschap in staat om zelf te beoordelen wat goed voor hem is. Vanuit de ethiek zoals door Hartman omschreven als de orden van verlangens, wordt hier ander naar gekeken. Mensen hebben verschillende verlangens die niet altijd coherent en stabiel zijn. Mensen zijn niet altijd in staat om de juiste keuzes voor zichzelf te maken en kunnen geleid worden door emoties of misleidt worden door hun omgeving. In de deugden-ethiek wordt het werken aan welvaart niet gezien als de wijze waarop ieder individu probeert een zo groot mogelijk deel te krijgen, maar speelt het belang van de ander een prominente rol. Denk aan de parallel met de *commons*. Dat zou immers niet leiden tot een goede gemeenschap of een goede organisatie.

De misstanden in de wereld die het kapitalisme en het liberalisme voort hebben gebracht, geven volgens De Cock & Bohm (2007) bewijs dat bureaucratie nodig is om controle te houden. Anti bureaucraten zoals Tom Peters, vervangen volgens hen de bureaucratie met sterk leiderschap en gemeenschappelijke waarden, waarmee een nieuwe dogma ontstaat. Vanuit de tweede fase kijk op het liberalisme steunen zij de effectieve bureaucratie om excessen te voorkomen en controle te houden. Alleen bureaucratie is in staat om het goede leven te bereiken door met bureaucratie de conflicterende waarden te verzoenen, aldus De Cock & Bohm (2007).

### 4.3 DEUGDEN-ETHIEK KRITISCH BEZIEN

Als de liberale kijk op Organizational Excellence dan niet ideaal is gebleken, biedt de deugden-ethiek dan het verlossende antwoord op hoe je een tot uitmuntendheid in de organisatie komt?

Hoewel Hartman (1996) komt tot een ruime beschrijving over de goede organisatie, de goede en autonome medewerker en de goede bedrijfscultuur, blijft deze normatieve blik op Organizational Excellence een globaal beeld geven. Daar waar Peters & Waterman (2015) met acht eigenschappen van een succesvolle organisatie komen die door bedrijven redelijk zijn toe te passen, blijft de deugden-ethiek vooral praten over grote begrippen. Woorden als goed, excellent, uitmuntend, optimaal, autonoom, deugdelijk, moraal, ethisch worden veelvuldig gebruikt en met veel woorden uitgelegd. Maar hoe kan een organisatie dat toepassen. Dat is waar Hartman (1996) niet komt met een handzame oplossing voor de manager. Daarmee is de deugden-ethiek niet gedegradeerd tot een set aan tools om in te zetten waarmee succes verzekerd is, maar is er veel ruimte voor bezinning, interpretatie en groei. De hedendaagse manager, die meer in de tijdgeest van Peters & Waterman is gevormd, zal mogelijk moeilijk uit de voeten kunnen met deze manier van werken aan vooruitgang.

### 4.4 THEORETISCHE IMPLICATIES

Organizational Excellence is een tot de verbeelding sprekende term. Wie wil zijn organisatie nu niet managen tot uitmuntendheid? Met deze theoretische studie is de zienswijze op het bereiken van Organizational Excellence onder druk gezet vanuit het deugden-ethisch perspectief.

Hoewel de management literatuur als Peters & Waterman (2015) geen voorstander is van de matrix-organisatie, is vanuit de deugden-ethiek voldoende aanleiding om de matrix-organisatie aan te moedigen en is er voldoende bewijs dat de zienswijze op Organizational Excellence vanuit management perspectief een wat eenzijdige benadering van het begrip excellent geeft.

Hartman heeft in zijn boek *Organizational ethics and the good life* (Hartman, 1996) bedrijven een handvat gegeven om bedrijfsethiek te verweven in de bedrijfsvoering. Hij houdt daarbij een pleidooi voor autonomie van medewerkers en een gezonde bedrijfscultuur en vertaalt de goede gemeenschap naar de goede organisatie. Met ethiek als kans om misstanden in de samenleving te voorkomen, zoals deze de laatste decennia zoveel zijn voorgekomen, zet Hartman de manager aan om ethisch gedrag in een organisatie te vertonen en te stimuleren.

Het is opmerkelijk dat de literatuur over Organizational Excellence een meer liberaal karakter heeft dan een ethisch karakter. Excellentie is een term die ontleent is aan Aristoteles, maar in de huidige management literatuur is losgezongen van zijn oorsprong. Organizational Excellence blijkt in de huidige literatuur meer een handvat te geven om snel tot succes te komen, waarbij succes wordt afgemeten aan het beter doen dan de ander. Vanuit Aristoteliaans zienswijze een eenzijdige, onvolledige en misschien zelfs wel verkeerde vertaling van de term "excellence".

Een matrix-structuur lijkt van alle organisatiestructuren misschien wel het meest op een gemeenschap zoals Aristoteles deze beschreef. De mens is een politiek dier die de kunst van redevoering verstaat en daarmee zelfs in staat is om zijn eigen omgeving te creëren. In de matrix-organisatie moet de medewerker zich staande houden in een complexe omgeving van taken, projecten en conflicterende doelen en belangen. Daarin is een belangrijke rol voor managers weggelegd. Zij leiden de organisatie als de politici de polis besturen. Dat geeft managers een belangrijke verantwoordelijkheid om het goede te doen en de goede context te scheppen om medewerkers tot voortreffelijkheid te ontwikkelen. Maar het ontslaat de medewerkers niet van hun eigen verantwoordelijkheid. De verplichting tot morele vooruitgang is er één die ieder goed burger of medewerker serieus hoort te nemen. In organisaties is deze voor een deel



vormgegeven door contracten en regels en bij voorkeur sterk ondersteunt door een bedrijfscultuur. Deze cultuur moet medewerkers de mogelijkheid geven om zich autonoom te gedragen en morele vooruitgang te boeken die ten dienste staat van de organisatie. Juist de matrix-organisatie, met de grote mate van bewegingsvrijheid door de organisatie heen, zorgt ervoor dat medewerkers in staat worden gesteld om zuiverheid na te streven en onzuiverheid ter discussie te stellen. Een goede, open bedrijfscultuur waarin kritiek en reflectie op alle lagen mogelijk is, is een voorwaarde. Met deze studie is vanuit theoretisch perspectief aangetoond dat de matrix-organisatie veel kenmerken van een gemeenschap in zich heeft en aanleiding geeft om als organisatiestructuur dienend te kunnen zijn aan het bereiken van een goede organisatie. Juist de complexe structuur waarin minder schotten tussen functies en afdelingen zijn dan bij andere organisatievormen, geeft ruimte voor dialoog en reflectie en geeft de medewerker ruimte zich te ontwikkelen en zijn capaciteiten te benutten. De rol van het management is van doorslaggevend belang. De goede manager en medewerker zorgen voor de goede organisatie. Maar ook andersom: de goede organisatie maakt de goede manager en goede medewerker.

Concluderend kan gesteld worden dat vanuit theoretisch perspectief de matrix-organisatie kan leiden tot Organizational Excellence. De hoofdvraag van dit onderzoek vraagt *hoe*. Het bereiken van Organizational Excellence in de matrix-organisatie kent een aantal voorwaarden, zoals uit de literatuur en analyse is gebleken. Met het gevaar dat dit onderzoek ook resulteert in een set aan tools, is het toch belangrijk voor de mogelijke toepassing van deze nieuwe beschrijving van Organizational Excellence in de matrix-organisatie om te komen met een korte samenvatting die de hoofdvraag beantwoordt. Met onderstaande punten wordt niet gepretendeerd een set aan middelen te geven aan de manager om snel tot een uitmuntende organisatie te komen. Wel is gebleken dat deze punten in sterke mate kunnen bijdragen tot het ontwikkelen van de matrix-organisatie richting excellent presteren.

- Zorg voor een gezamenlijke doelen en leer delen om ze te bereiken.
- Voer constructieve conflicten om samen tot het beste te komen.
- Geef verantwoordelijkheid en vertrouwen door ruime rolopvattingen en delegeren van besluitvorming.
- Ontwikkel medewerkers tot autonome, reflectieve mensen.
- Zorg voor wederkerigheid: verwacht ook terug.
- Zet kennis en kunde zinnig in en maak daarbij gebruik van de matrix-structuur

Als er voldoende theoretische onderbouwing is om de matrix-organisatie aan te moedigen als hulpmiddel om tot de goede organisatie te komen, waar laat dat dan de management boeken over Organizational Excellence? De dogmatische blik op het liberalisme biedt hier een antwoord. Als excellentie wordt gereduceerd tot tips om succes te bereiken, dan is een nieuw dogma geboren. In de lijn van Hartman zou het antwoord hierop zijn dat vooruitgang het hoogst haalbare is om tot uitmuntendheid te komen. Daarbij moet ruimte zijn voor andere opvattingen. Eén medicijn dat succes garandeert is een te simpele weergave van de complexe werkelijkheid. In dat licht moeten bovenstaande punten ook gezien worden. Ze bieden waardevolle aanknopingspunten voor vooruitgang.

## 5 WOONBRON ALS CASUS

Nu het theoretische deel van dit onderzoek is afgerond, kan de opgedane kennis toegepast worden op de casus Woonbron. Er is één openstaande onderzoeksvraag die leidend is bij het bekijken van Woonbron als casus, namelijk: “Welke kansen heeft Woonbron om vanuit de matrix-structuur het presteren van de organisatie te verbeteren?”.

In de aanleiding van dit onderzoek gaf gedrag binnen Woonbron aanzet tot het onderzoeken van Organizational Excellence binnen de matrix-organisatie. De samenwerking binnen Woonbron functioneert nog niet optimaal, waardoor ineffectief gedrag zoals het onvoldoende aanspreken op elkaars verantwoordelijkheid, het terugtrekken op het eigen “eilandje”, het richten van energie op sub-optimalisatie en het schoonhouden van het eigen stoepje door de grote verantwoordingsdruk veelvuldig voorkomt. Ook is geconstateerd dat de communicatie tussen collega’s onderling nog te mager is en het kritisch tegenspel wordt nog onvoldoende bereikt. Managers en medewerkers kampen met een multi focus waardoor zij niet altijd weten wat van ze verwacht wordt. Er wordt hard en gepassioneerd gewerkt. Maar nog in onvoldoende mate resulteert dat in een optimaal functionerende organisatie.

Om een diepere analyse te kunnen maken van hetgeen geconstateerd is en hoe dat zich verhoudt tot de excellente matrix-organisatie, wordt uitgegaan van documenten die voorhanden zijn. Het beantwoorden van de genoemde onderzoeksvraag, zou op zichzelf een omvangrijke studie kunnen zijn. Doel van het toepassen van de theoretische kennis op de casus Woonbron is om een eerste diagnose te stellen waar kansen en bedreigingen liggen. Deze diagnose wordt gesteld op basis van desk research, zoals omschreven in hoofdstuk 3.3.

In hoofdstuk 5.1 komt de organisatievorm van Woonbron aan de orde. In hoeverre er sprake is van een matrix-organisatie en in hoeverre de organisatie haar gekozen structuur benut. In hoofdstuk 5.2 komt de bedrijfscultuur aan de orde. De cultuurdiagnose die in 2017 door Woonbron zelf is gesteld, wordt gespiegeld aan het bereiken van een excellente matrixorganisatie zoals beschreven in hoofdstuk 4. Daarna wordt besloten met een conclusie waarin kansen en bedreigingen van de excellent functionerende matrix-organisatie van Woonbron worden beschreven.

In dit hoofdstuk wordt niet gepretendeerd een allesomvattend oordeel over de gehele organisatie te schetsen. Woonbron wordt tegen het licht gehouden van de gevonden theoretische implicaties, waardoor een beeld ontstaat over het functioneren van de matrix-organisatie met een deugden-ethische blik op de excellente matrix-organisatie.

### 5.1 WOONBRON TOEGELICHT ALS UNIT MATRIX-ORGANISATIE

Woonbron typeert zichzelf als een unit-matrix-organisatie. Dat is terug te lezen in zowel reorganisatieplannen als in een cultuurnotitie. Deze organisatievorm is binnen Woonbron niet vormgegeven met unit-assen en project-assen, maar met units in de vorm van regio’s en met processen en domeinen als horizontale assen. Bij het ontwerp van de organisatiestructuur is Wissema (1996) als onderlegger gebruikt. Het organisatie-ontwerp dat in 2012 is gemaakt, houdt tot op heden stand. Opmerkelijk is dat de visuele weergave niet consistent is. In bijlage 1 zijn twee organogrammen te vinden die elk een net iets ander beeld geven. Ook weer een iets ander beeld dan het in figuur 2 weergegeven beoogde organisatiestructuur.

De organisatie is opgebouwd in regio's en domeinen. Elke directeur is verantwoordelijk voor één domein en één regio. Domeinen hebben een expertisegebied die de regio's dienen, binnen de domeinen is expertise gebundeld om beter en efficiënter te kunnen werken. Binnen de regio's zijn gebiedsteams actief. Deze teams hebben een multidisciplinair karakter waarbij medewerkers van zowel de regio als van domeinen gezamenlijk voor een bepaald gebied hun expertises bundelen ten behoeve van de klant en de bedrijfsvoering.

Naast de lijnen van regio's en domeinen zijn er processen met proceseigenaren en procesmanagers. Dit zijn rollen toebedeeld aan directeurs en managers met als doel de processen te ontwerpen, implementeren en verbeteren. Uniformiteit is primair het uitgangspunt.

Bij Woonbron worden projectgroepen georganiseerd bij het ontwikkelen van ICT gerelateerde systemen, bij beleidsveranderingen of veranderopgaven rondom processen. Doorgaans zijn dit geen ad hoc projectteams en wordt de aansturing van de projectleider niet gelijk geschakeld met de positie van de lijnverantwoordelijke. Uitgaande van de indeling van Gottlieb (2007) is Woonbron een geplande en functionele matrix-organisatie.

Bij het ontwerp van de organisatie had Woonbron zich toch doel gesteld om een efficiënte organisatie te worden, die zich beperkt tot de kerntaak en klantgericht is. Dit werd verder uitgewerkt in tien specifieke doelen om te bereiken (Woonbron, 2012a):

1. Meer klantgerichte dienstverlening
2. Structurele verlaging bedrijfskosten
3. Structureel hogere opbrengsten
4. Meer zakelijke bedrijfscultuur
5. Meer geïntegreerde organisatie
6. Meer sturen op waarde creatie
7. Meer voorspelbare organisatie
8. Expliciet maatschappelijk rendement realiseren
9. Succesvollere woonmilieus
10. Wonen meer van mensen maken

Als je deze doelen beschouwt, vallen er aandachtspunten op in relatie tot de gekozen bedrijfsstructuur. Een aantal doelen (klantgerichtheid, verzakelijking, sturen op waarde creatie) lijkt prima te passen binnen de kracht van de unit-matrix-structuur. Veel doelen lijken op het eerste gezicht niet echt te relateren aan de gekozen structuur. Een aantal doelen lijkt op gespannen voet te staan, zoals het verlagen van de bedrijfskosten en het bouwen van een meer voorspelbare organisatie. Een matrix-organisatie is doorgaans een dure en complexe vorm: formatie neemt vaak toe, het aantal bedrijfsprocessen neemt toe, de organisatie wordt trager en er moet doorgaans veel geïnvesteerd worden in training en systeem ondersteuning (Gos, 2015).

Bij het ontwerpen van een matrix-organisatie als nieuwe structuur, is een voorwaarde voor succes dat deze goed geïmplementeerd wordt. Een op voorhand bedachte matrixstrategie waarbij aandacht is wat de structuur voor leiderschap betekent, is essentieel (Gottlieb, 2007). In de diverse plannen die Woonbron geproduceerd heeft voorafgaand aan de invoering van de matrix-organisatie, is hier geen aandacht aan besteed (Sitton & van Excel, 2012; Woonbron, 2012b, 2012c). Wel zijn uitgangspunten benoemd voor het gekozen inrichtingsmodel. Collectief leiderschap, lokale verbondenheid, een eenduidige voorspelbare organisatie met gestandaardiseerde diensten, centraal stellen van resultaten en doelen, één ingang voor de klant en expliciete, transparante organisatie van waarde- en vastgoedsturing, werden als uitgangspunten benoemd voor de inrichting van de nieuwe organisatie met als intern credo "presteren door samenwerken". Dit werd ondersteund met nieuwe overlegstructuren en met dubbele opdrachten

voor directeuren (ieder een regio én een domein). Op deze manier werden de directeuren zowel in de horizontale als in de verticale organisatie geplaatst. Een andere maatregel was het maken van heldere kaders en spelregels, wat moest resulteren in duidelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden en in regels rondom besluitvorming.

De samenwerking in de matrix kost veel tijd van management. Er moet veel informatie worden uitgewisseld, wat tijdrovend is. Het is inherent aan de ingewikkelde structuur dat veelvuldige afstemming, vooral op management niveau, noodzakelijk is (Wissema, 1996). In de reorganisatie van Woonbron is gesneden in het management, in medewerkers en in taken. Maar of dat heeft geleid tot meer tijd om te kunnen afstemmen, is onduidelijk. In het ontwerpen van de nieuwe organisatie hadden termen als samenwerken en verbinding wel een duidelijke plaats, maar deze termen zijn niet concreet vertaald naar de praktijk. Zo is het faciliteren middels communicatiesystemen en gedeelde management informatie geen inzet geweest om de organisatie te ondersteunen om te succes te komen.

Volgens Wissema (1996) werkt de structuur het meest effectief bij het toepassen van contractsamenwerking. Je kunt daarbij denken aan gedeelde doelstellingen maar ook aan concrete contractrelaties tussen unitmanagers en matrixmanagers of contracten met ondersteunende afdelingen. Deze contractrelatie brengt de scherpte in de samenwerking terug, die vaak door de vele overleggen verloren dreigt te gaan. In het bedrijfsplan dat geschreven werd voor de nieuwe organisatie (Woonbron, 2012b) werd bepaald dat de ondersteunende afdelingen met service level agreements hun dienstverlening voor de organisatie zouden regelen. Deze insteek past prima bij de matrix-structuur, maar is nooit doorgevoerd.

In de loop der jaren hebben de kracht en de valkuilen van de matrix-organisatie niet veel expliciete aandacht gekregen. Dat blijkt onder andere uit de diagnose die is gesteld in 2016 in een eerste notitie over cultuurkracht (Baba, 2016). Daarin wordt onder andere genoemd dat de hiërarchie nog hoogtijd viert en het wint van de verbinding en communicatie in dwarsverbanden. Dat doelen, klantwaarden en de grondhouding van Woonbron nog niet breed genoeg gedragen worden. Dat zaken ofwel niet besproken worden ofwel snel geëscaleerd worden, wat de vraag oproept of men in staat is om constructieve conflicten te voeren. Ook wordt geconstateerd dat besluiten hoog in de organisatie. Uit de aandacht die managementontwikkeling krijgt in het programma cultuurkracht (Baba, Outmany, & Pluijm, 2017) dat medio 2017 wordt uitgerold, kan opgemaakt worden dat de concrete aandacht voor het managen binnen de matrix-organisatie onderbelicht is gebleven.

## 5.2 ORGANIZATIONAL EXCELLENCE BINNEN WOONBRON ALS MATRIX-ORGANISATIE

Woonbron is een geplande matrixorganisatie die georganiseerd is rondom domeinen, regio's processen en projecten. Om te beantwoorden welke kansen er liggen om Organizational Excellence bij Woonbron te bereiken, moet eerst bepaald worden of dat niet al bereikt is.

In het programma cultuurkracht (Baba et al., 2017) wordt duidelijk dat er al veel goed gaat, maar dat er ook nog veel te wensen over is. En zolang er veel te wensen over is om tot een goede organisatie te komen, is Organizational Excellence niet bereikt. Sterker: als vooruitgang het hoogst haalbare is in de weg naar uitmuntendheid, dan zal de uitmuntende staat nooit bereikt worden en is er dus altijd ruimte voor beter.

In hoofdstuk 4.4 is benoemd wat nodig is voor een deugdelijke en excellent opererende matrix-organisatie. Zoals beschreven is dat geen set die onherroepelijk leidt tot succes, maar punten die wezenlijk bijdragen aan het ontwikkelen van de excellente matrixorganisatie. Deze punten zullen naast de

Woonbron casus worden gelegd om te komen tot de kansen die er voor Woonbron op de weg naar een excellente organisatie.

### 5.2.1 Doelen en delen

Gemeenschappelijke doelen hebben zijn belangrijk gebleken voor een goede matrix-organisatie. Evenals de bereidheid tot het delen van mensen, middelen en belangen om samen tot succes te komen.

Binnen Woonbron worden diverse doelen, beelden en waarden gedeeld. Zo is er een missie, een grondhouding, hebben alle medewerkers dezelfde bedrijfscompetenties in hun functieprofiel en zijn er klantwaarden benoemd. Deze items zijn stabiel en komen regelmatig terug in geschreven en gesproken uitingen. Tevens worden prestatie-indicatoren met elkaar gedeeld (successen moeten gezamenlijk behaald worden). Het delen van dit soort waarden is belangrijk om samen de goede organisatie te maken (Hartman, 1996). Uit de documenten van Woonbron blijkt niet dat er onvoldoende gedeelde beelden zijn. (Baba, 2016).

Als een goede organisatie bestaat uit medewerkers die het goede doen en Woonbron werkt voor een groep klanten die een zwakkere positie hebben in de samenleving, dan zou deze groep van het goede van Woonbron moeten kunnen profiteren. De organisatie heeft in haar doelen deze klant centraal gesteld en daar gemeenschappelijke doelen aan gekoppeld. Toch komt deze externe klant niet concreet terug in het programma cultuurkracht (Baba et al., 2017). Dit programma bevat die onderling aanzetten tot ander gedrag. De gemeenschappelijke doelen en de gemeenschappelijke klant is daarin een gemiste kans om tot constructief delen te komen. Cultuur is in dit programma gereduceerd tot samenwerkingsissues in de interne organisatie waarbij de focus wordt gelegd op het bevorderen van samenwerken, eigenaarschap en elkaar aanspreken.

### 5.2.2 Constructieve conflicten

Een goede matrix-organisatie kenmerkt zich door het delen van mensen en middelen bij zich voordoende problemen. Dat levert veel conflict op. Constructieve conflicten voeren is daarom essentieel voor een goed functionerende matrix. Worden er geen conflicten gevoerd of zijn ze niet constructief, dan is dat een verloren kans voor de matrix-organisatie. Een matrixmanager wordt vanuit de literatuur gezien als hulpmiddel om dit te ontwikkelen en bewaken (Gottlieb, 2007).

Uit het programma cultuurkracht van Woonbron (Baba et al., 2017) blijkt dat juist op dit vlak verbeteringskansen liggen. Het juiste gesprek voeren, gelijkwaardige gesprekken voeren tussen managers en medewerkers, hulp vragen en bieden, elkaar aanspreken, hard op de inhoud en zacht op de relatie zijn gedragingen die onvoldoende gezien worden en waar met het cultuurprogramma op wordt ingezet.

### 5.2.3 Verantwoordelijkheid en vertrouwen

Zowel bij de matrix literatuur als in de deugden-ethiek is geconstateerd dat het laag neerleggen van bevoegdheden, verantwoordelijkheden en besluiten helpt om een goede organisatie te bouwen. Het draagt bij aan het gevoel van vertrouwen van medewerkers, wat weer aanzet tot het nemen van meer verantwoordelijkheid. Het sluit maximaliseerders en meelifters zoveel mogelijk uit waardoor ieder zoveel mogelijk zijn bijdrage levert.

Al in 2012 constateerde Woonbron dat de trage besluitvorming en het onduidelijke besluitvormingsproces veranderd moesten worden (Woonbron, 2012b). Vijf jaar later is terug te lezen dat nog teveel besluiten via de directie open en dat er een wens is verantwoordelijkheden laag in de organisatie te leggen (Baba, 2016). Hiervoor wordt vanuit cultuur aandacht gevraagd. Er is geen bewijs gevonden dat ook in de structuur van de organisatie aanpassingen gedaan worden om verantwoordelijkheden lager te organiseren.

#### 5.2.4 Autonome, reflectieve medewerkers

Autonome medewerkers denken vanuit het eigenbelang, het belang van de ander en het gemeenschappelijk belang. In hoofdstuk 4 bleek de autonome medewerker van groot belang te zijn voor het optimaal kunnen functioneren van de matrix-organisatie. Bij Woonbron zie je zowel sterke als minder sterke punten op dit vlak terugkomen. De hiërarchische werkwijze en besluitvorming die veelal via directie loopt (Baba, 2016) helpen niet mee om de autonomie van medewerker te vergroten. De ruimte om fouten te mogen maken, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en de aandacht die het management heeft voor ideeën en suggesties van medewerkers, helpen de autonomie wel (Great place to work institute, 2017a).

Woonbron kent een laag personeelsverloop en lange dienstverbanden. De juiste overweging die medewerkers maken tussen loyaliteit en vertrekken, maakt of er sprake van autonomie kan zijn. Gezien de grote tevredenheid die medewerkers hebben over hun werkgever en hun werk (Great place to work institute, 2017b) kan dit duiden op juist een grote autonomie van medewerkers.

Taak van manager is om moraliteit en effectiviteit van de medewerkers te vergroten zodat het gemeenschappelijk belang gediend wordt. Dat doe je door redevoering, betoog, discussie, onderhandelingen, kritiek, beoordeling en rechtvaardiging. Hiermee moeten de maximaliseerders en meelifers tot een minimum beperkt worden om gezamenlijk de goede organisatie te bouwen. Kijkend naar de meting die onder medewerkers gedaan is, zijn medewerkers binnen Woonbron erg tevreden over de organisatie en het management (Great place to work institute, 2017a).

Een opvallende uitkomst in datzelfde medewerkeronderzoek is dat Woonbron op veel vragen 100% score behaalt. Opvallend is ook dat dat op sommige afdelingen vaker voor komt dan op andere afdelingen. Gezien de onderzoeksmethode (zowel de score *goed* als de *score zeer goed* tellen mee in de einduitslag) hoeft dit geen probleem te zijn. Toch geeft het aanleiding om te reflecteren of er voldoende kritisch geluid is om de vooruitgang naar Organizational Excellence te waarborgen. Als iedereen totaal positief en tevreden is, kan dat vooruitgang in de weg staan. Het kan ook duiden op hersenspoeling, waar Hartman (1996) nadrukkelijk voor waarschuwt. Nu het zichtbaar is, geeft het Woonbron de kans om hierover het dialoog aan te gaan.

Een andere kans voor moreel dialoog is de grondhouding die Woonbron van haar medewerkers verwacht: "Sociaal, zakelijk, met elan". Deze grondhouding biedt veel aanknopingspunten voor een deugdelijke organisatie. Sociaal en zakelijk wordt in één adem genoemd, waarbij de essentie is dat zakelijk op een sociale manier moet. Dat past bij een maatschappelijke organisatie. En juist de tegenstelling die in de termen zitten, kunnen debat oproepen, wat morele vooruitgang in de hand kan werken. De term elan zegt iets over hoe je sociaal, zakelijk bent als goed medewerker van Woonbron. Woonbron verbindt daar innovatie, bevlogenheid en passie aan (Woonbron, 2012b). Ook daarin ligt de potentie om door dialoog en reflectie meer en meer gezamenlijke invulling te geven aan de grondhouding die Woonbron vraagt. Deze grondhouding wordt wel genoemd, maar niet in dialoog uitgediept. Hier ligt een kans reflectie van medewerkers te vergroten, medewerkers meer aan te zetten tot gedrag die past bij de grondhouding en de cultuur van de organisatie en zo vooruitgang op de autonomie van medewerkers te boeken. Immers, autonome medewerkers handelen in het belang van zichzelf, de ander én het gemeenschappelijke en zorgen daarmee voor morele vooruitgang.

In de notitie cultuurkracht van Woonbron wordt genoemd dat successen en *best practices* meer met elkaar gedeeld moeten worden, wat kan duiden op kansen als het gaat om symbolen, rituelen en vooruitgang (Baba, 2016). Hoewel dit in een cultuurnotitie genoemd staat, komt het niet terug in het programma dat van 2017 tot 2019 wordt uitgevoerd (Baba et al., 2017).

### 5.2.5 Wederkerigheid

Zowel in de matrix literatuur als in de deugden-ethiek heeft wederkerigheid een belangrijke rol. Het gaat om halen én brengen en om het streven naar eigenbelang én gemeenschappelijk belang. Woonbron heeft een contract met haar medewerkers en mag dus verwachtingen hebben naar haar medewerkers toe. Ze is moreel verplicht tot het ontwikkelen tot een goede organisatie én ze mag verwachten dat medewerkers daar hun bijdrage aan leveren en dus het goede van zichzelf toevoegen om een goede organisatie te kunnen maken.

In de meeste documenten staat vooral beschreven wat de organisatie doet, hoe er georganiseerd wordt en wat er in z'n algemeenheid van de organisatie – en dus haar medewerkers – mag worden verwacht. Specifieker is dit benoemd in bedrijfscompetenties die van iedere medewerker verwacht worden, namelijk: klantgerichtheid, resultaatgerichtheid en verantwoordelijkheidsgevoel. Verder wordt in het programma cultuurkracht richting managers gesproken over wat de organisatie van hen verwacht. Daarin komen termen als samenwerken, eigenaarschap voelen en elkaar aanspreken voor. Ook worden vanuit het programma cultuurkracht ambassadeurs aangesteld waarvan voorbeeldgedrag wordt gevraagd (Baba et al., 2017).

Het aanzetten tot het gesprek over wederkerigheid en ingrijpen als wederkerigheid onvoldoende ontstaat, is niet specifiek beschreven. Het is meer tussen de onderwerpen door beschreven, dan een onderwerp op zich bij Woonbron.

### 5.2.6 Zinnig inzetten van kennis en kunde

Het ontwikkelen van je kunnen en het benutten van dat wat je in je hebt, zijn vanuit de deugden-ethiek een verplichting voor elk goed mens. Dat wordt geduid als deugdelijk gedrag. De kracht van de matrix-organisatie is het organiseren van tijdelijke teams rondom organisatieproblemen. Vanuit de deugden-ethiek worden dit soort teams ook aangemoedigd omdat het medewerkers de gelegenheid geeft zichzelf te ontwikkelen en benutten.

Woonbron met haar geplande en functionele matrix-organisatie, zet weinig ad hoc teams in rondom organisatieproblemen. Wanneer dit gebeurt wordt niet met een dubbele gezagsstructuur gewerkt. Bij het diagnosticeren van de cultuur van Woonbron, wordt het onderbenutten van de matrix beperkt tot het probleem van hiërarchisch denken (Baba, 2016). De kansen om kennis en kunde van medewerkers zinnig in te zetten rondom organisatieproblemen en het potentieel van medewerkers op die manier optimaal te benutten en te ontwikkelen, blijven onderbenut.

## 5.3 KANSEN VOOR WOONBRON OP ORGANIZATIONAL EXCELLENCE

In hoofdstuk 5.2 is Woonbron tegen het licht gehouden van de punten die in hoofdstuk 4.4 geduid werden als belangrijk voor een deugdelijke en dus excellent opererende matrix-organisatie. Op hoofdlijnen kan worden gesteld dat Woonbron op veel vlakken werkt aan een deugdelijke en excellente organisatie. Zo wordt hard gewerkt aan de cultuur van de organisatie, wordt een confronterende diagnose niet uit de weg gegaan en is cultuurkracht als domein bij de directie belegd. Daarnaast heeft Woonbron veel zaken uitgedacht. Bedrijfsdoelen worden gedeeld, er is een missie, visie, grondhouding en klantwaarden. Maar er zijn ook kansen op alle beschreven vlakken in hoofdstuk 5.2. Deze kansen worden in hoofdstuk 6 als aanbevelingen concreet benoemd. Deze zijn behulpzaam voor Woonbron om de verdere vooruitgang naar een excellent opererende matrix-organisatie in te zetten.

## 6 CONCLUSIES, AANBEVELINGEN, REFLECTIE

De probleemstelling die centraal stond in dit onderzoek was “Hoe kan een matrix-structuur leiden tot Organizational Excellence?”. Om deze vraag te beantwoorden zijn in dit onderzoek 4 deelvragen beantwoord:

- Wat zijn condities waaronder een matrix-organisatie goed functioneert?
- Wat is een uitstekend functionerende organisatie als in Organizational Excellence?
- Wat is een uitstekend functionerende matrix-organisatie vanuit deugden-ethisch perspectief?
- Welke kansen heeft Woonbron om vanuit de matrix-structuur het presteren van de organisatie te verbeteren?

In de volgende paragrafen zullen vanuit deze hoofd- en deelvragen de conclusies worden getrokken zowel vanuit theoretisch perspectief als voor de casus Woonbron.

### 6.1 CONCLUSIES VANUIT DE THEORETISCHE DIAGNOSE

Hoewel binnen de literatuur zowel aanmoedigers als criticasters zijn voor de matrix-organisatie, kan geconcludeerd worden dat er voldoende aanwijzing is dat de matrix-organisatie een vorm is die goed kan werken. Wil je als matrix-organisatie Organizational Excellence bereiken, dan wordt vanuit de liberale kijk op Organizational Excellence de matrix-organisatie afgeraden. Een fundamentele blik op het bereiken van excellence, ofwel uitstekendheid, vanuit een deugden-ethisch perspectief, biedt veel aanknopingspunten waaruit afgeleid kan worden dat Organizational Excellence wel bereikt kan worden middels de matrix-organisatie.

De matrix-organisatie kent condities op het vlak van structuur en strategie, van sturing en van cultuur. Kijken naar Organizational Excellence vanuit het deugdenperspectief, dan blijkt dat er gestreefd moet worden naar de goede organisatie, met autonome medewerkers en een moreel verantwoorde bedrijfscultuur. De parallellen tussen de condities van beiden zijn eenvoudig te trekken. Na onderzoek blijkt dat juist de matrix-organisatie met zijn complexe netwerkstructuur, veel lijkt op de gemeenschap. Het besturen van een goede gemeenschap is niet eenvoudig, als ook het leiden van een goede organisatie. De kunst van het succes zit in de focus op vooruitgang. De focus op vooruitgang wordt behaald als iedereen zijn hoogst mogelijke bijdrage levert. Daar is ruimte voor nodig. Ruimte voor initiatief, ruimte voor reflectie, ruimte voor persoonlijke groei. Juist de matrix-organisatie biedt deze ruimte.

Als het leiden van een goede organisatie niet eenvoudig is en de matrix-organisatie is een complexe organisatievorm, dan vraagt dat veel van het management. Management moet bereid zijn om te delen en dialoog aan te gaan. Managers moeten ook bereid zijn tot constructieve conflicten. Hier gaat de vergelijking met de *commons*-tragedie op, waar zonder regels het grasland door iedereen benut mag worden. Deze opgave is moeilijk en zet aan tot zowel deugdelijk gedrag als ondeugdelijk gedrag (meeliften of maximaliseren). In een organisatie wordt veel middels contracten geregeld om de ondeugden van het delen tegen te gaan en om de samenwerking te regelen. Toch is het waardevol het spel van leren delen en elkaars belangen begrijpen waardevol om tot uitstekendheid te komen. De matrix-organisatie biedt de kans om een balans te vinden tussen deze twee uitersten.

### 6.2 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN VOOR CASUS WOONBRON

Woonbron heeft gekozen voor een matrix-organisatie en houdt vast aan deze organisatievorm. De structuur is ingevoerd in 2012 maar nauwelijks actief geïmplementeerd. Vijf jaar later zijn er dan ook nog problemen in de organisatie die in de notitie cultuurkracht en het daarop volgende programma cultuurkracht specifiek gemaakt zijn.



In dit onderzoek staat de organisatiestructuur niet ter discussie. Wel is de vraag waar kansen liggen om met de matrix-organisatie verder te verbeteren richting Organizational Excellence. Er zijn al zaken goed op orde bij Woonbron. Zo worden gemeenschappelijke doelen gesteld en zijn er waarden, grondhouding, missie en visie geformuleerd. Medewerkers zijn erg tevreden met hun werkgever over hun baan en over de onderlinge verhoudingen, zoals blijkt uit het medewerker onderzoek. Verder blijkt uit de gebruikte documenten dat er veel aandacht is voor de bedrijfscultuur en dat deze heel specifiek en kritisch benoemd mag worden, wat aangeeft dat er voldoende ruimte voor reflectie is.

Er zijn ook kansen om de matrix-organisatie beter te benutten en verder op te schuiven richting een excellent opererende organisatie. Puntsgewijs kan het volgende worden aanbevolen:

- Benut de gemeenschappelijke klant in de doelen. Doe dat ook bij het inzetten op cultuur. Vermijd een eenzijdige blik op de interne organisatie, omdat daar de verbindende doelen moeilijker te duiden zijn.
- Leer het management het voeren van constructieve conflicten. Waardeer en ondersteun deze conflicten en zet aan tot constructieve conflicten daar waar het vermijden ervan de voortgang van de organisatie in de weg staat.
- Geef vertrouwen aan medewerkers door besluitvorming lager te organiseren.
- Initieer ontmoeting, dialoog en reflectie tussen medewerker onderling, inclusief managers. Maak daarin gebruik van gemeenschappelijke waarden, bedrijfscompetenties en de geformuleerde grondhouding.
- Maak verwachtingen expliciet naar elkaar. Zet de eerste stap tot goed gedrag en stel daarna ook de concrete verwachting naar de ander.
- Speel meer met de mogelijkheden van de matrix-structuur. Wissel personeel uit, formeer ad hoc teams. Maak gebruik van de flexibiliteit die de organisatiestructuur in potentie heeft.

Met programma cultuurkracht dat al ingezet wordt vanaf 2017 zal de bedrijfscultuur verder versterkt worden. Bovengenoemde aanbevelingen kunnen worden verweven in hetgeen al is ingezet binnen de organisatie. Sommige punten als het delegeren van bevoegdheden en het inzetten van ad hoc projectteams zullen nog het nodige vergen van de organisatie. Andere punten als dialoog, focus op de gemeenschappelijke doelen en reflectie passen eenvoudiger in de ingezette koers.

### 6.3 REFLECTIE OP HET UITGEVOERDE ONDERZOEK

Dit onderzoek kent beperkingen. De uitdieping van Organizational Excellence als moderne management term en de uitdieping van deze term tegen het licht van de deugden-ethiek, zou met meer tijd tot mogelijk diepere of krachtigere resultaten kunnen komen. Ook de diagnose die op de casus Woonbron is gedaan, zou met meer tijd mogelijk meer resultaten aan het licht brengen. Echter de resultaten die er liggen, zijn waardevol zowel voor de theorie als voor de praktijk.

De deugden-ethiek van Aristoteles, door Hartman (1996) vertaalt naar organisaties, is de blik waarmee is gekeken naar de excellent functionerende matrix-organisatie. De deugden-ethiek kent echter veel meer filosofen en schrijvers die vertaalt kunnen worden naar termen als Organizational Excellence, de matrix-organisatie en de excellent opererende matrix-organisatie. Met aanvullende literatuur en filosofieën wordt mogelijk een ander, breder of dieper perspectief geboden. Vervolgonderzoek vanuit een ander deugden-ethisch perspectief kan dan ook aanvullend waardevolle informatie opleveren.

Als onderdeel van Woonbron heeft de onderzoeker geen objectieve blik op de organisatie. De gebruikte materialen maken deze objectivering wel groter, maar complete objectiviteit zou een illusie zijn. Een les uit dit onderzoek is dat reflectie noodzakelijk is voor de vooruitgang. De reflectie die dit onderzoek teweeg

zal brengen, zowel op theoretisch als praktisch vlak, zullen ongetwijfeld tot nieuwe inzichten leiden die ook weer waardevol zijn in de beantwoording van de onderzoeksvragen. Daarmee kan aangegeven worden dat ook het bereiken van perfectie in dit onderzoek niet bereikt zal worden. De grootste les is dan ook dat vooruitgang het hoogst haalbare is om perfectie te bereiken.

## 7 REFERENTIES

### 7.1 Literatuur

- Aristoteles, (vertaling). (2004). *Ethica Nicomachea*. (C. Hupperts & B. Poortman, Eds.). Uitgeverij Damon.
- Baba, M. (2016). Notitie Cultuurkracht.
- Baba, M., Outmany, I., & Pluijm, J. Van Der. (2017). Programma cultuurkracht Woonbron, 1–13.
- Buono, A. F. (2009). Designing Matrix Organizations That Actually Work: How IBM, Procter & Gamble, and Others Design for Success by Jay R. Galbraith. *Personnel Psychology*, 62, 639–642. [https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01152\\_4.x](https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01152_4.x)
- De Cock, C., & Bohm, S. (2007). Liberalist Fantasies: Zizek and the Impossibility of the Open Society. *Organization*, 14(6), 815–836. <https://doi.org/10.1177/1350508407082264>
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Cross-Functional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. *Journal of Management*, 18(2), 267–294. <https://doi.org/10.1177/014920639201800204>
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14(1), 29–40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90037-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90037-1)
- Galbraith, J. R. (2010). The Multi-Dimensional and Reconfigurable Organization. *Organizational Dynamics*, 39(2), 115–125. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2010.02.001>
- Gos, K. (2015). The Key Advantages and Disadvantages of Matrix Organizational Structures. *Studia i Materiały/Wydział Zarządzania. Uniwersytet Warszawski*, 2(19), 66–83. <https://doi.org/10.7172/1733-9758.2015.19.5>
- Gottlieb, M. R. (2007). *The matrix organization reloaded: adventures in team and project management*. Greenwood Publishing Group.
- Great place to work institute. (2017a). Interne Benchmarksheet, 1.
- Great place to work institute. (2017b). Trust index rapport, 1–25.
- Hartman, E. (Oxford U. P. (1996). *Organizational Ethics and the good life*.
- Kesler, G., & Schuster, M. H. (2009). Design your governance model to make the matrix work. *People & Strategy*, 32(4), 16–25. Retrieved from <http://www.hrps.org>
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice hall.
- Oakland, J. S. (1999). *Total Organizational Excellence: achieving world- class performance*.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (2015). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (third). Profile Books LTD, London.
- Porter, L. J., & Tanner, S. J. (1996). *Assessing Business Excellence: A guide to self assessment. Assessing Business Excellence A guide to self assessment*.
- Sitton, R., & van Excel, R. Veranderplan reorganisatie, presteren door samenwerken (2012).
- Smith, H. R. (1978). A Socio-Biological Look at Matrix. *Academy of Management Review*, 3(4), 922–926. <https://doi.org/10.5465/AMR.1978.<strong>4289312</strong>>
- Stoelhorst, J. W., & Strikwerda, J. (2009). The Emergence and Evolution of the Multidimensional Organization. *California Management Review*, 51(4), 11–32. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1404649>

Wissema, J. G. (1996). *Unit Management II: ondernemerschap en samenhang in de gedecentraliseerde omgeving*. Uitgeverij Van Gorcum.

Woonbron. (2011). *Mensen Maken Wonen 2012-2015*. Woonbron.

Woonbron. (2012a). *Doelen-Insparingen-Netwerk*, 1.

Woonbron. (2012b). *Mensen maken Wonen 3, bedrijfsplan*, 1–30.

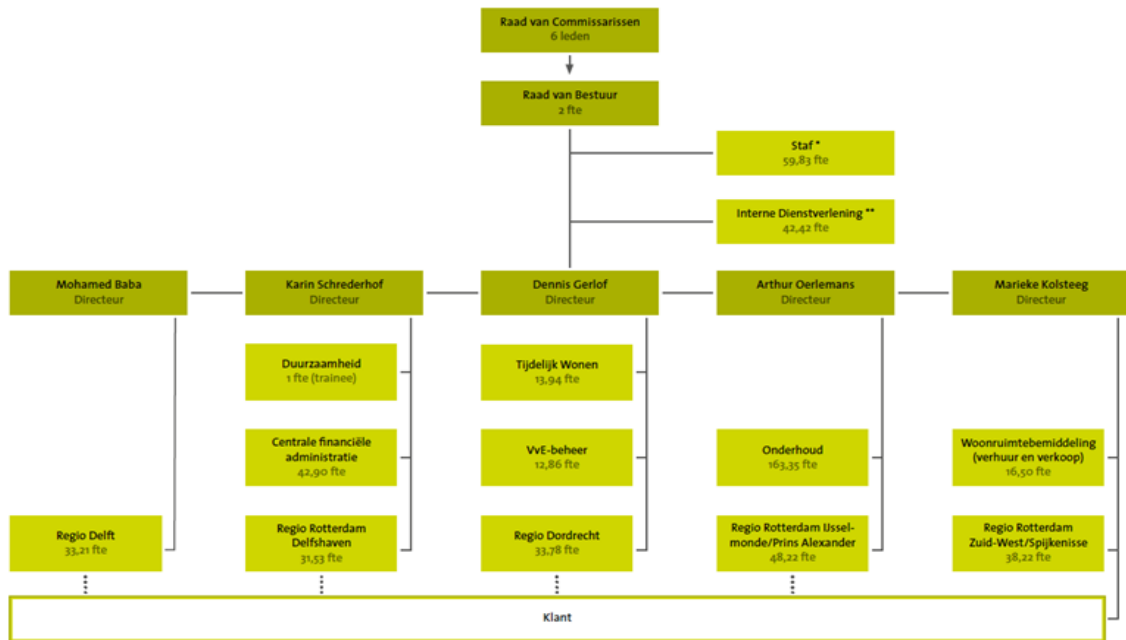
Woonbron. (2012c). *Mensen Maken Wonen 3 Deel II. Veranderstrategie*, 1–40.

Woonbron. *Werken in een unit matrix-organisatie* (2014).

## 7.2 Figuren, tabellen, documenten

Figuur 1: Onderzoeksmodel	6
Figuur 2: beoogde organisatiestructuur van Woonbron in 2015, ontworpen in 2011 (Woonbron, 2011)	8
Figuur 3: Traditionele indeling van organisatievormen (Wissema, 1996)	11
Figuur 4: Traditionele indeling van organisatievormen (Wissema, 1996), gecombineerd met matrix indeling van Gottlieb (2007)	11
Figuur 5: Basisprincipes voor Organizational Excellence (Peters & Waterman, 2015)	20
Figuur 6: Tragedy of the Commons	24
Figuur 7: Onderzoeksonwerp	29

# BIJLAGE 1



- \* Strategie en Beleid, Vastgoedsturing, Finance & Control, Projectbureau, Communicatie (incl. KCC a.i.), Juridische Zaken, Bestuurssecretariaat
- \*\* Informatievoorziening & Automatisering, P&O, Facility.

