

drs. A. C. van Weerd

majoor van de militaire administratie

Matrixorganisaties

De toporganisatie van het ministerie van defensie is, zoals u ongetwijfeld bekend is, sedert 1 december 1976 gestructureerd als een matrix. Getuige echter de instelling van bijvoorbeeld de Stuurgroep omvang ministerie van defensie (STOM) per begin oktober 1984, blijkt het reorganisatiestof ook nu, negen jaar na de invoering van de matrixstructuur, nog niet geheel te zijn gaan liggen. Afgezien van het feit dat de discussie over de structurering van de toporganisatie van ons ministerie een kwestie van zeer lange adem blijkt te zijn (de een is voorstander van horizontale structuren, de ander wil juist verticale bevelslijnen; weer een ander heeft bedacht dat je horizontaal en verticaal kunt combineren tot een matrixstructuur), lijkt het mij nuttig eens te bezien — zo veel mogelijk geïsoleerd van alle emotionele uitspraken over de matrix — wat nu precies onder een matrixorganisatie moet worden verstaan. Men kan zich bijvoorbeeld afvragen welke organisaties geschikt zijn voor een matrixstructuur, en welke absoluut niet. Wat betekent een matrixstructuur voor de leden van de organisatie; welke gevolgen heeft een matrix (het Nederlandse woord is eigenlijk *matrjjs*) voor de planning binnen zo'n organisatie? Is een matrix een eindstation of is deze organisatiestructuur slechts een overgangsfase naar een andere structuur, en: in welke structuur komen wij dan terecht?

U ziet: bij het structureren van een organisatie tot een matrix komt meer kijken dan „alleen” het combineren van verticale en horizontale relatiepatronen. Een Aanwijzing van de secretaris-generaal, uitgegeven ten tijde van de reorganisatie van de toporganisatie van het ministerie van defensie in 1976, omschreef een en ander als volgt:

een aantal bureaus en afdelingen (komen) in een andere verhouding tot elkaar te staan. In het grootste deel van de gevallen merken alleen de hoofden

Structure seems to be at the root of many questions we raise about organizations. (HENRY MINTZBERG [1])

van deze organisatiedelen daar iets van. De aard en de omvang van het werk blijven echter in het geheel genomen hetzelfde. Door het vereenvoudigen van vele benamingen zijn er nogal wat organisatiedelen die in de nieuwe structuur onder andere naam voorkomen, zonder dat er verder iets wezenlijks verandert. [2]

Let wel, het ging hierbij om het ombouwen van een traditionele piramideorganisatie tot een uiterst complexe matrixstructuur.

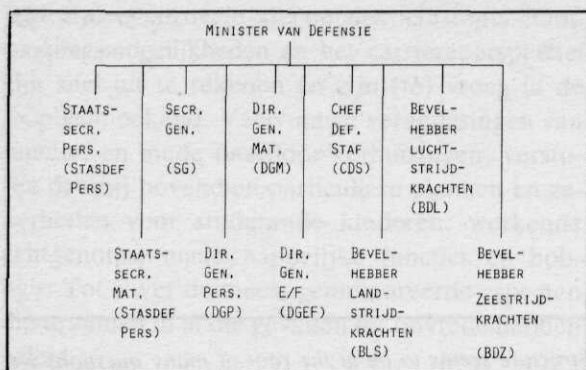
Ik zal mijn betoog als volgt indelen:

- een korte beschrijving van de matrixstructuur van het ministerie van defensie (dat kunt u ook overslaan als u bekend bent met die structuur);
- een beschrijving van de voorwaarden voor een effectieve matrixorganisatie;
- de rol van „planning- en controlesystemen” binnen een matrix;
- de functies en karaktereigenschappen van effectieve matrixmanagers;
- een beschrijving van de mens als risicofactor voor een effectieve matrixstructuur.

De matrixstructuur van de toporganisatie van het ministerie van defensie

Op 10 december 1976 verscheen een Aanwijzing secretaris-generaal („distributie per kamer”) met informatie over de reorganisatie van de topstructuur van het ministerie van defensie tot een matrix per de eerste van die maand [2]. De kern van die nieuwe structuur bleek een indeling te zijn in vier sectoren:

- militair/operationele zaken;
- personele sector;



Afb. 1 De structuur via de hiërarchieke verhoudingen; de span of control van de minister omvat derhalve niet minder dan tien topfunctionarissen

- materiële sector;
- sector economie en financiën.

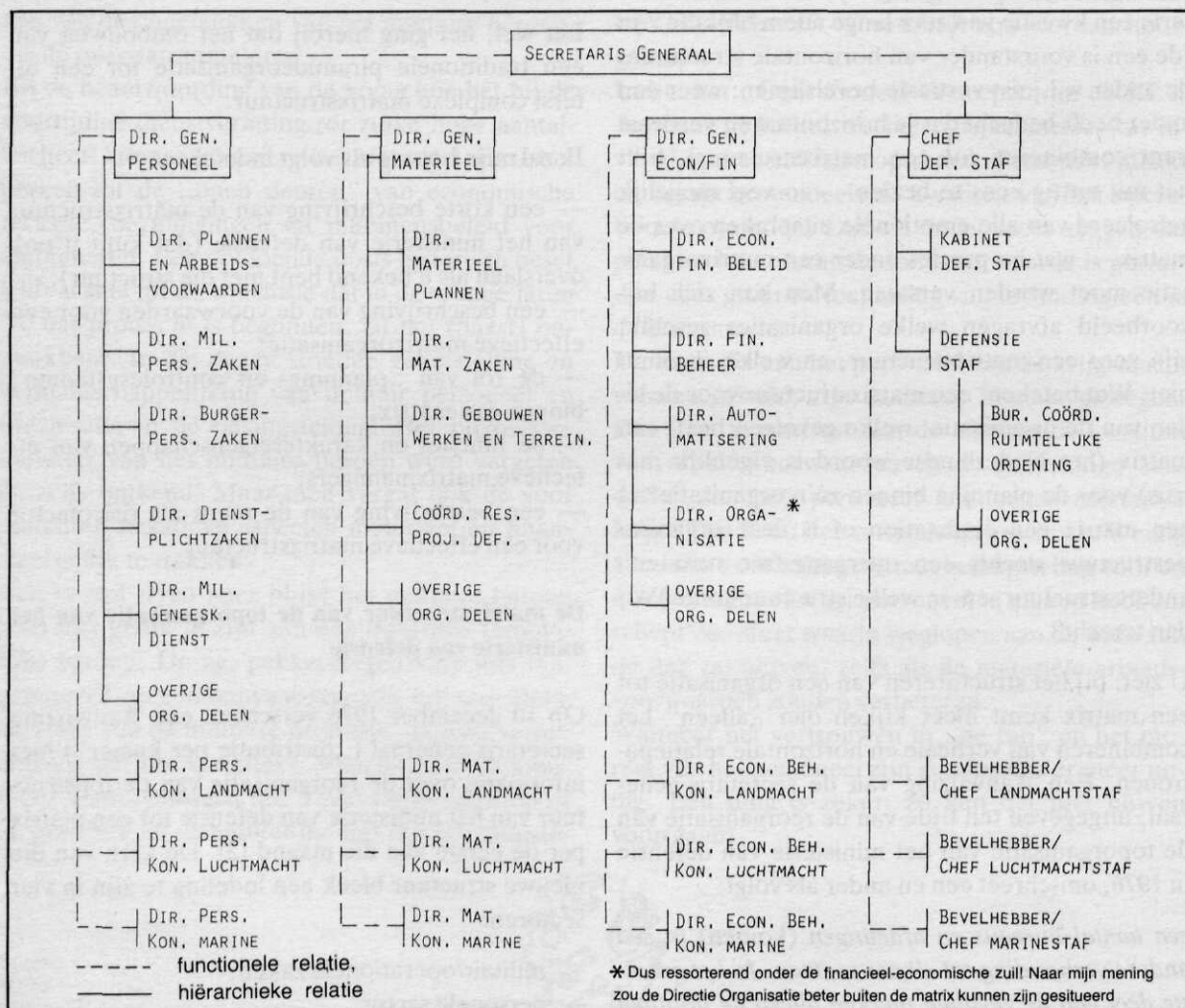
Die indeling kwam (grof gezegd) in de plaats van de traditionele indeling van het departement in de drie krijgsmacht delen land-, lucht- en zeemacht.

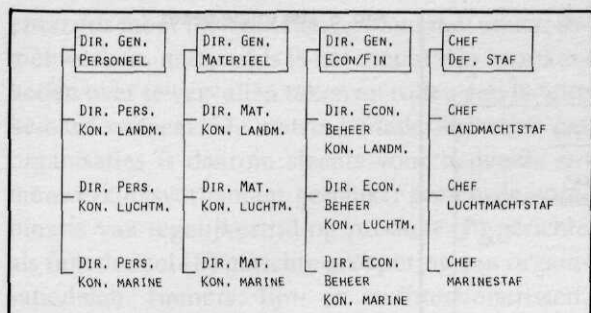
Bij elke sector werd, ter vervanging van de drie „krijgsmachtdeelstaatssecretarissen”, een directeur-generaal in de organisatie geplaatst, en de politieke leiding werd verdeeld in de functionele aspecten „materieel” en „personeel” (staatssecretaris personeel resp. staatssecretaris materieel). De rol van de secretaris-generaal werd er een van „spin in het web”, zoals de toenmalige SG het zelf formuleerde.

Het doel van de reorganisatie was:

Het meer dan voorheen afstemmen van de structuur op — en naast de algemeen militaire/operationele aangelegenheden — vraagstukken op het gebied van personeel, materieel, alsmede economie en financiën. [3]

Wij vinden de vier sectoren terug op zowel centraal-departementaal niveau, als op het niveau van elk der drie krijgsmacht delen. Coördinatie





Afb. 2 De functionele verhoudingen

tussen de twee lagen, en binnen elke laag, vindt plaats in geformaliseerde „raden” en „comités voor overleg”. De relaties tussen alle organisatiedelen zijn bovendien driedig: hiërarchieke, functionele, en coördinerende relaties. Dat dit resulteert in een zeer complexe matrixstructuur van vier sectoren en drie soorten relaties, is te begrijpen.

Laten wij deze organisatie in het kort nader beschouwen.

De structuur via de *hiërarchieke verhoudingen* levert het beeld op van afb. 1. Een korte toelichting lijkt mij hier op haar plaats, en wel met betrekking tot de positie van de bevelhebbers en de chef-defensiestaf. Uit een Aanwijzing-SG nr A/679 van 21 mei 1984, met als onderwerp „het functioneren van de matrixorganisatie” blijkt, dat de bevelhebbers hiërarchiek rechtstreeks onder de minister zijn gesteld, doch buiten de ministeriële organisatie staan. Als chef van een krijgsmachtdeelstaf (de functie van bevelhebber en chef-krijgsmachtdeelstaf zijn gecombineerd in één persoon) zijn zij gelijkgesteld met de overige krijgsmachtdeeldirecteuren (bijvoorbeeld de directeur personeel van een krijgsmachtdeel); in dat geval behoren zij wel tot de ministeriële organisatie.

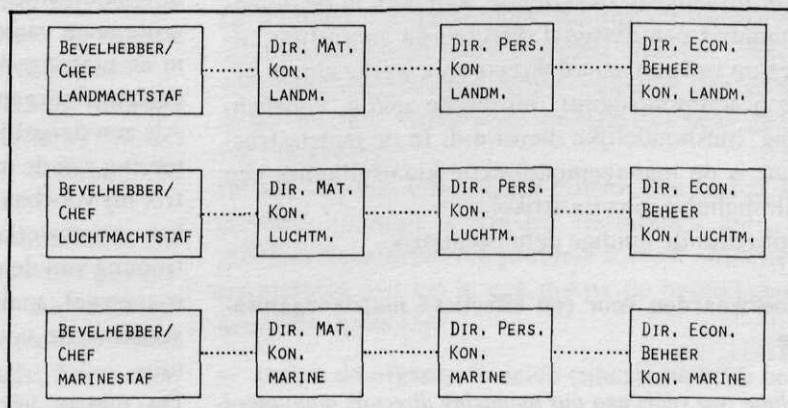
De rol van de chef-defensiestaf ten opzichte van de bevelhebbers is van functionele aard (zie hierna); in hiërarchieke zin is er sprake van dat „het voor de hand ligt de primus-inter-paresgedachte toe te passen in het kader van het Nederlands defensieplanningproces”, doch alléén ten opzichte van de directeuren-generaal.

De *functionele verhoudingen* zijn weergegeven in afb. 2. De functies van bevelhebber en chef krijgsmachtdeelstaf zijn, zoals reeds eerder is gesteld, per krijgsmachtdeel in één functionaris samengevoegd; elke bevelhebber is dus tevens zijn eigen chef van de krijgsmachtdeelstaf; de Aanwijzing secretaris-generaal van 10 december 1976 verwoordt deze situatie als volgt:

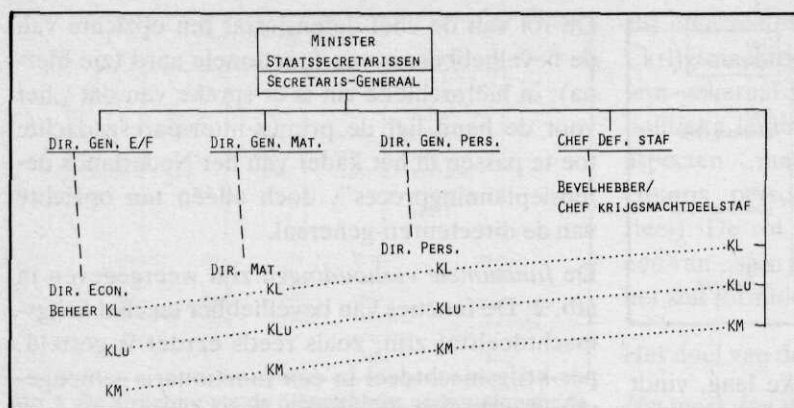
De chef-staf/bevelhebber is een gecombineerde functie. Hij staat als chef-staf hiërarchiek onder de minister en staatssecretarissen en functioneel onder de chef-defensiestaf. Als bevelhebber staat hij rechtstreeks onder de minister. [2]

Bij dit „functionele” beeld dient men voorts nog te bedenken dat rechtstreeks onder de directeuren-generaal (centraal niveau) ook nog een groot aantal directies (centraal niveau) ressorteert. Wanneer deze ten opzichte van de directeuren-generaal *hiërarchieke* laag wordt tussengevoegd ontstaat de situatie zoals weergegeven in afb. 3. Het beeld wordt nu zo mogelijk nog gecompliceerder, zeker wanneer men bedenkt dat elke rechtstreeks onder een directeur-generaal ressorterende directie afgeleide functionele bevoegdheden ten opzichte van de krijgsmachtdelen uitoefent. De zaak wordt echter nog ingewikkelder doordat ook nog functionele bevoegdheden worden uitgeoefend door de twee staatssecretarissen, via een tweedeling in „personeel” en „materieel”

◀ **Afb. 3 Organigram met daarin de diverse directies (centraal niveau)**



Afb. 4 De coördinerende verhoudingen in het organigram



Afb. 5 Het totale beeld

(daarmee de functionele vierdeling in de matrix-structuur doorkruisend).

Tot slot de *coördinerende verhoudingen*. In het aan het personeel gepresenteerde organigram (afb. 4) worden de coördinatielijnen weergegeven [2].

Het totaalbeeld is weergegeven in afb. 5. (Dit schema is overigens ontleend aan een artikel van de toenmalige SG in de Militaire Spectator [4].) Het is naar mijn mening enigszins merkwaardig dat in dat schema de functie van secretaris-generaal is opgenomen binnen de politieke leiding. De plaatsvervangend secretarissen-generaal blijven bovendien geheel buiten beschouwing. Opvallend is verder nog dat alleen op krijgsmachtdeelniveau coördinatielijnen worden weergegeven en niet op centraal (directeuren-generaal) niveau. Bovendien is mij onduidelijk wat wordt gesuggereerd met de schuine verhoudingen voor wat betreft de coördinerende relaties (stippellijnen). Ten slotte is het merkwaardig dat er geen „staatssecretaris operationele zaken” is opgenomen; in feite vervult de chef defensiestaf deze — nogal politiek getinte — rol.

Het totaalbeeld overziende, kan men in de defensiematrix een dertigtal directeuren aantreffen, afgezien van een aantal directeuren werkzaam in bv. de accountantsdienst, juridische zaken, voorlichting, huishoudelijke dienst e.d. In de matrixstructuur is de managementfunctie klaarblijkelijk een allesbehalve schaars artikel.

Tot zover de huidige defensiematrix.

Voorwaarden voor een effectieve matrixorganisatie

About two years ago our managing directors announced

our new matrix organization like Moses bearing the Law. They told us to go forth and cooperate. We hadn't the foggiest notion what they were talking about. We muddled about for a while, but I don't think anything has really changed. [5]

Dit citaat is afkomstig van iemand van een groot Amerikaans organisatieadviesbureau; het reorganiseren van een organisatiestructuur tot een matrix is kennelijk ook voor deskundigen geen wasen neus. Dezelfde bron stelt daarom ook:

You cannot reorganize into a matrix-structure with a casual announcement and a couple of meetings.

Het herschikken van een organisatie in een matrix is inderdaad gecompliceerd; het functioneren in een matrix is evenwel nóg ingewikkelder. Wat maakt de matrixstructuur nu zo anders dan de „traditionele” organisatiestructuren? Kenmerkend is dat een matrixstructuur niet „een” mogelijke vorm van organiseren is, niet „een” structuur naast andere structuren; een matrixstructuur wordt niet „toegepast”. Het gaat veeleer om een benaderingswijze, een mentaliteit, gebaseerd op een ideologie van coöperatie en flexibiliteit. Het betekent een rigoureuze doorbreking van het traditionele principe van „eenheid van bevel”. Een grote mate van onzekerheid en vele conflicten zijn in de matrixgedachte ingebouwd, behéersen zelfs een matrixorganisatie.

Als een dergelijke mentaliteit, en de wil tot legiti-mering van de matrix, niet aanwezig zijn, is de matrix bij voorbaat gedoemd te mislukken. Het willen samenwerken vereist vaak een uitgebreide training van de desbetreffende managers; deze wil is evenwel, zoals reeds gezegd, een noodzakelijke voorwaarde voor een levensvatbare matrixstructuur.

De matrix vormt bovendien een contradictie;

enerzijds moet men in teamverband met elkaar samenwerken, anderzijds is het met al zijn onzekerheden over te vervullen taken en rollen een in feite keihard systeem. De matrix-benaderingswijze van organisaties is daarom slechts voor bepaalde samenwerkingsverbanden geschikt, gezien de combinatie van tegelijkertijd op produkt (P) gerichte als functioneel (F) gerichte groepering van organisatiedelen. Immers: lijn- en staffunctionarissen, experts en mensen uit de uitvoeringensfeer, moeten samen in soepel functionerende ad-hocwerkgroepen kunnen worden tewerkgesteld. De samenstelling van deze werkverbanden moet, desnoods op zeer korte termijn en veelvuldig, al naar gelang wijzigingen in de omgeving, kunnen worden veranderd.

Bureaucratie en matrix zijn elkaars tegenpolen; elke vorm van bureaucratisme binnen een matrixorganisatie is fnuikend.

Binnen de matrix bestaat een grote behoefte aan coördinatie, doch die moet tevens, als gevolg van de snel wisselende omstandigheden, tot een minimum worden gereduceerd. De strategische besluitvorming binnen een matrixorganisatie is daarom zeer moeilijk te lokaliseren; een expliciete strategie is slechts impliciet af te leiden uit allerlei beslissingen door allerlei functionarissen.

Een organisatie die zichzelf „blootstelt” aan een matrix moet daarom wel heel goede redenen daarvoor hebben en ervan overtuigd zijn dat klassieke organisatorische oplossingen in „haar geval” niet voldoen. Indien de rigoureuze doorbreking van het principe van „eenheid van bevel” bovendien niet wordt gelegitimeerd door de vroegere produktmanagers, is de matrixorganisatie binnen de kortste keren dicht-gestructureerd.

Welke organisaties zijn dan, gezien de bovenstaande constatering, geschikt voor een matrixstructuur? En welke juist niet? Alleen de organisaties die de drie matrixsleutelwoorden **SAMENWERKING**, **FLEXIBILITEIT** en **BELEIDSEVALUATIE** kunnen combineren tot een elkaar versterkend effect, overleven een matrixstructuur (en kunnen zelfs floreren).

U merkt, denk ik, wel aan mijn woordkeuze, dat ik van mening ben dat het reorganiseren van een organisatie tot een matrixstructuur met daarbinnen een hechte samenwerkingsmentaliteit uiterst zorgvuldig moet geschieden, en zelfs: liever níét, als het maar even kan. Alleen als binnen een ma-

trixorganisatie een „jonge agressieve kern” de kans krijgt zich te ontplooiën, gesteund door geavanceerde geautomatiseerde informatiesystemen, ontwikkeld in een sfeer waarbij informatiesysteem-hobbyïsten vroegtijdig de pas is afgesneden, niet gehinderd door te lange besluitvormingsprocedures waarbij elk der deelnemers onvoldoende beslissingsmandaat heeft, krijgt de matrix een kans van slagen.

De rode draad binnen een matrix is — gezien de veelvuldig ten opzichte van elkaar wisselende verhoudingen van de matrixmanagers — een goed functionerend „planning- en controlesysteem”. Dat systeem moet bovendien door elke matrixmanager zijn geaccepteerd als basis van de besluitvorming binnen de matrix. In het volgende punt zal ik op zo’n systeem ingaan.

De rol van planning- en controlesystemen binnen een matrix

Een van de voorwaarden om te komen tot een effectieve reorganisatie in een matrixstructuur is het „op de plank hebben liggen” van een voor die structuur geschikt planning- en controlesysteem. Een p/c-systeem fungeert binnen een matrix als het voornaamste besluitvormingssysteem.

De voorwaarde van het hebben van een geschikt p/c-systeem betekent niet dat een dergelijk systeem tot in details behoeft te zijn geformaliseerd; kleine matrixorganisaties (bv. een marketingadviesbureau met een tiental medewerkers) geven zelfs de voorkeur eraan het binnen hun organisatie gehanteerde p/c-systeem in het geheel niet te formaliseren: in een dergelijke structuur is dus een maximale waarborg voor innovatie en flexibiliteit aanwezig.

De praktijk van grote Amerikaanse en Europese matrixorganisaties (Dow Corning, Philips, Unilever) toont evenwel aan dat p/c-systemen wél tot in detail worden vastgelegd: beheersbaarheid gaat vóór flexibiliteit.

De rol van een p/c-systeem binnen een matrix is cruciaal; er dient te worden voorkomen dat „a problem transferred is a problem solved”. Met het p/c-systeem worden in een matrix de beslissingen genomen opdat [5]:

— tussen de organisatiedelen coherentie blijft bestaan;

— de strategische balans binnen de organisatie blijft gehandhaafd: er mogen geen deuken en bobels op ongewenste plaatsen in de organisatie ontstaan;

— de matriceenheden en de niet-matriceenheden worden geïntegreerd in een samenhangende besluitvorming.

Anders geformuleerd dient een effectief p/c-systeem te bewerkstelligen dat de juiste functionarissen aan bod komen bij de besluitvorming en dat afspraken ook worden nagekomen [5].

Zonder een goed p/c-systeem kan een ieder binnen een matrix zijn gang gaan; de sterkste persoonlijkheid in de organisatie beheerst de organisatie, en regionale en produktmanagers krijgen de kans zich in autonome „egelstellingen” te verschansen. Er ontstaat of een onbeheersbare of een schijnbaar beheersbare situatie. Het is daarom van groot belang al vóór de invoering van een matrixstructuur zorgvuldig een p/c-systeem te ontwerpen en dit via „droogzwemoefeningen” door de latere matrixfunctionarissen te laten testen: ze raken dan tegelijkertijd ermee vertrouwd.

Het is eveneens van groot belang te waken tegen de al eerder genoemde informatiesysteem-hobbyïsten en een al te grote afhankelijkheid van deze functionarissen bij matrixmanagers. Een goed p/c-systeem betekent immers níét [6]:

- „give them more” irrelevante informatie;
- „more communication means better performance”;
- „give the manager his information, and his decision making will improve”;
- „a manager does not have to understand how an information system works, only how to use it”.

Interne afstemming van de verschillende plannen op verschillende niveaus is voorts nodig voor een effectieve, samenhangende besluitvorming. Vooral de mogelijkheid tijdens de planningswerkzaamheden tijdig te kunnen ingrijpen en correctieve acties te kunnen ondernemen moet aanwezig zijn; bovendien moet ondubbelzinnig vaststaan wie voor dergelijke handelingen is gemandateerd. Een effectieve matrixorganisatie heeft haar planningsfunctionarissen daarom ook *gecentraliseerd* op het hoofdkantoor bij elkaar zitten, zodat men van elkaar weet waarmee men bezig is.

Hoe goed een planning- en controlesysteem ook

binnen een matrixstructuur functioneert, zonder de juiste mensen met de juiste karaktereigenschappen om dat systeem te „vullen” en aan de gang te houden functioneert er niets. Sterker: de mensen binnen een matrix kunnen worden beschouwd als een belangrijke risicofactor voor de effectiviteit ervan; zij kunnen een matrixorganisatie volledig doen disfunctioneren. Er is dus alle reden na te gaan welke functies de matrixmanagers moeten bekleden, welke karaktereigenschappen zij moeten bezitten om in de matrixbenaderingswijze van organisaties goed te kunnen functioneren.

De matrixmanagers: hun functies en karaktereigenschappen in theorie en praktijk

Binnen een matrix functioneren twee soorten managers: de produktgerichte managers (P-managers) en de functionele managers (F-managers). Deze tweedeling behoeft overigens niet strikt individueel per functionaris te worden geïnterpreteerd; het is juist een kenmerk van een matrixstructuur dat één en dezelfde functionaris zowel een P- als een F-pet kan dragen. Het is daarom van belang, zeker voor deze dualistische functionarissen, goed voor ogen te houden wat elke pet inhoudt.

In de theorie worden P-managers de „business results managers” genoemd; de F-managers worden aangeduid als „resource managers” [5].

Voor een goed begrip zullen wij in het volgende de tweedeling „business results/resource” aanhouden, omdat daarmee het beste de theoretische verschillen in verantwoordelijkheden en taakomschrijving kunnen worden aangeduid.

De *business results manager*: „directs the work, but does not deploy the people; he determines *what* will be done”. De *resource manager* daarentegen „does the hiring, training, paying and terminating of people who actually do the work, but does not determine what work they do; he determines *how* it will be done” [5].

De „business results manager” wordt verantwoordelijk gesteld voor zijn „business” zonder dat hij verantwoordelijk is voor de in zijn bedrijf tewerkgestelde mensen, de „resource manager” mag zich niet bemoeien met welk werk wordt gedaan. Een dergelijke verdeling van taken vereist een in-

grijpende mentaliteitsverandering bij managers. Bovendien kunnen „resource managers” — bij gebleken geschiktheid — zonder bezwaar in „business results”-functies worden te werkgesteld en andersom.

Een traditionele staf/lijnbenadering van het management, en zelfs een produktgerichte/functioneelgerichte tweedeling, is niet consistent met deze definities. Zij is echter wel consistent met de matrixgedachte; ik meen dat velen zich dat niet realiseren. Het principe van „eenheid van bevel” wordt rigoureus doorbroken en dat is precies de bedoeling van een matrixstructuur.

Laten wij daarom de taakomschrijvingen van beide functionarissen eens nader — wat gedetailleerder — beschouwen (zie de tabel). Aldus een in

In de onzekere en conflicterende omgeving van een matrixorganisatie kunnen slechts bepaalde managers overleven (laat staan effectief functioneren) namelijk mensen die een dergelijke omgeving als een uitdaging in plaats van een bedreiging beschouwen. Bijna bovenmenselijke eigenschappen worden een effectieve matrixmanager toegeëigend (zoals in theorie overigens altijd met betrekking tot managers):

- een brede en gedegen kennis van de organisatie als geheel en van zijn eigen eenheid in het bijzonder;
- kennis en begrip van alle functies en produkten die via de matrix worden gecoördineerd;
- superbe onderhandelingscapaciteiten en communicatieve vaardigheden;

Business results (P) manager	Resource (F) manager	Relatie met (P) elkaar (F)
• Verantwoordelijk aan de „general manager” voor: — dirigeren van zijn bedrijf in totaliteit; — het bereiken van de bedrijfsdoeleinden binnen het vastgestelde schema en tegen de laagst mogelijke kosten binnen de randvoorwaarden van technologie en kwaliteit; — vaststelling van bedrijfsdoeleinden; — het werken binnen het planning- en controlesysteem; — effectiviteit van zijn bedrijf; — coördinatie met de resourcefuncties; — het op de hoogte blijven van ontwikkelingen die zowel voor het bedrijf als de klant van waarde kunnen zijn.	• Verantwoordelijk aan de „general manager” voor: — de ondersteuning van alle bedrijven binnen de prestatiegrenzen, gesteld door de business results managers; — het vaststellen van resourcedoeleinden in overeenstemming met de bedrijfsdoeleinden; — alle werkzaamheden binnen zijn resource ressort; — het zorgen dat prestaties voldoen aan eisen m.b.t. kosten, tijdschema, kwaliteit en technologie, gesteld door de business results managers; — onderzoek en initiëring van innovaties ten gunste van het bedrijf en de klant.	• De business results manager bepaalt <i>wat</i> er zal worden gedaan, de resource manager bepaalt <i>hoe</i>; zij zijn <i>beiden</i> verantwoordelijk voor de integratie van hun werkzaamheden. • De business results manager zorgt voor optimale doelstellingsbepaling; de resource manager zorgt voor een optimale benutting van mensen en hulpmiddelen; <i>beiden</i> komen via onderhandelingen tot compromissen met betrekking tot deze twee zaken.

theorie effectieve matrixstructuur! Alleen met deze functiebeschrijvingen en taakverdelingen wordt een maximale afhankelijkheid tussen de beide functionarissen gewaarborgd; alleen op deze wijze kan een maximale samenwerking worden verwacht: beiden hebben immers elkaar aanvullende verantwoordelijkheden, in feite kan de één niet zonder de ander functioneren. Persoonsbeoordelingen vinden dan ook plaats naar drie gezichtspunten: individuele, management- en teamprestaties. De planningen van de beide resorts moeten — het kan niet anders — volledig op elkaar worden afgestemd en geïntegreerd.

Tot slot van dit punt nog een aantal opmerkingen over de karaktereigenschappen van de matrixmanagerduizendpoot binnen een effectieve matrixstructuur.

- de takt van een diplomaat;
- gevoel voor de wensen en behoeften van individuen als ware hij sociaal werker;
- de vechtlust van de ondernemer.

Veel verschil met een „ideale hiërarchieke chef” kan naar mijn mening overigens niet worden opgemerkt. Een overeenkomst met deze laatste is voorts dat een dergelijke manager zeer sporadisch voorkomt.

De mens als risicofactor voor een effectieve matrixstructuur

De mens binnen een matrixorganisatie blijkt een hoge risicofactor te vormen, zelfs zo hoog dat sommige auteurs adviseren: „if you don't need a matrix, leave it alone”. Een dergelijke constatering

heeft u in het voorgaande reeds kunnen aantreffen. De mens kan een matrix als volgt doen ontsporen of doen vastlopen [7]:

— via het verstoren van het subtiële machtsevenwicht binnen een matrixorganisatie waardoor de besluitvorming binnen de organisatie wordt verlamd;

— wanneer er onvoldoende duidelijkheid en inzicht bestaat in het functioneren van een matrixstructuur, waardoor in feite een machtsvacuüm ontstaat; degene die het sterkst in de strijd om de macht naar voren komt bestuurt de gehele organisatie; bij „zwaar weer buiten”, wanneer de interne verhoudingen en afstemmingen nog kritischer worden, leidt een dergelijke situatie gemakkelijk tot het andere uiterste;

— wanneer de mening ontstaat dat iedereen bij alle te nemen beslissingen moet zijn betrokken; dit wordt nog versterkt door het feit dat heel wat individuele functionarissen zich heel erg belangrijk gaan vinden omdat ze bij veel besprekingen in de startfase van een beslissing over alles mogen meeprenen, waardoor de besluitvorming aanzienlijk wordt vertraagd; de werkelijk besluitvaardigen worden bovendien door vele — vaak nodeloze — vergaderingen voortdurend gefrustreerd;

— wanneer bij het invoeren van de matrix onvoldoende begeleiding wordt gegeven: de mensen in de organisatie gaan dan gedurende lange tijd over tot „navelstaren”, onzeker over hoe en of de matrix functioneert; alleen de buitenwereld, die merkt dat de organisatie alleen met zichzelf bezig is, kan impulsen geven om de organisatie uit deze inproductieve inertie te doen geraken;

— wanneer een grote mate van roldubbelzinnigheid de leiding gaat irriteren: ieder mens heeft op bepaalde momenten behoefte aan zekerheid over

door hem of haar te vervullen rollen: er ontstaat in dat geval een sterke druk om te gaan bureaucratiseren teneinde in ieder geval meer zekerheden (regels en procedures) te creëren; als een matrixorganisatie aan deze druk toegeeft, is zij reddeloos verloren;

— wanneer het oorspronkelijke ontwerp langzamerhand ontaardt in een geheel ander, ongewenst, ontwerp; een veel voorkomende vorm hiervan is het creëren van een matrix-binnen-de-matrix en wel om redenen van „machtsverdeling”; de hele organisatie wordt daardoor een „black box”;

— wanneer managerfuncties *altijd* door functionarissen zijn gevuld, ongeacht de voorliggende taken van de matrixorganisatie in een bepaalde periode; in een effectieve matrixstructuur is het lang niet altijd nodig dat alle „cellen” metterdaad zijn gevuld.

Nabeschoowing

In het voorgaande is gepoogd een bijdrage te leveren aan de discussies over de toporganisatie van het ministerie van defensie via een „geïsoleerde” bespreking van het verschijnsel matrixstructuur.

Een matrix is, zo blijkt uit de (slechts een tiental jaren omvattende) praktijk van grote matrixorganisaties, vaak — achteraf gezien — een tussenfase naar een weer produkt- of functioneel gerichte organisatievorm. De nadelen van een matrix zijn dan overwonnen, de voordelen (t.w. een evenwichtiger verdeling van produkt- en functionele belangen dan in de traditionele aan de matrix voorafgaande structuur) blijven behouden. Een organisatie blijkt uit matrixervaringen veel te kunnen leren.

Zij kan ook eraan bezwijken.

Literatuur

1. H. Mintzberg — *The structuring of organizations, a synthesis of the research*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ (1979).
2. Secr.-Gen. MvD — *Reorganisatie topstructuur ministerie gaat van start*. Aanwijzing nr U/A 254, 10 dec. 1976.
3. *Defensienota 1974*. Handel. Tweede Kamer, zitting 1973/74, nr 12 994. Staatsuitgeverij, Den Haag (1974).

4. G. H. J. M. Peijnenburg — Organisatie en managementproces van het ministerie van defensie. *Mil. Spect.* 147(1978)(10)431, (11)536.
5. *Matrix-organization of complex business*. Elsevier Business intelligence series, dl 3. Elsevier, Amsterdam (1981).
6. R. L. Ackoff — Management misinformation systems, in: H. R. Anton, P. A. Firmin en H. D. Grove (red) — *Contemporary issues in cost and managerial accounting*. Houghton Mifflin, Boston (1978).
7. J. P. L. M. Glaser — *Matrixorganisaties*. Wolters Noordhoff, Groningen (1981).