

Een Nieuwe Kleur

Een analyse van de invoering van een matrixstructuur bij
woningbouwcorporatie Stadgenoot

Door: Kim Rebelo Oliveira dos Santos
Student n^o: 3457184
Datum: 09 augustus 2010
Master: Organisaties, Verandering & Management
Begeleider: Dr. M. Gastelaars
Coördinator: Dr. J. Vermeulen



Universiteit Utrecht

Samenvatting

In deze casestudy is onderzocht waarom een matrixstructuur bij woningbouwcorporatie Stadgenoot niet goed heeft gefunctioneerd, en wat de organisatie zou kunnen doen om een hernieuwd ontwerp van de structuur wel goed te laten functioneren. In dit onderzoek zijn verschillende mensen werkzaam bij Stadgenoot geïnterviewd, is er gekeken naar interne documenten en hebben er observaties plaatsgevonden. Uit de resultaten is gebleken dat de matrixstructuur zoals deze in de eerste opzet is ingevoerd, eigenlijk geen matrixstructuur is geweest. Uit de resultaten blijkt dat Stadgenoot bij de tweede invoering van de matrixstructuur vooral de nadruk heeft gelegd op de structurele aspecten van de organisatieverandering zoals de inrichting van werkprocessen, herindeling van functies en het leggen van formele relaties, maar weinig op de abstracte aspecten, zoals training van vaardigheden. Vanuit de literatuur wordt beargumenteerd dat juist deze aspecten zeer belangrijk zijn voor het functioneren van de matrixstructuur. Er wordt aanbevolen om een andere veranderstrategie te hanteren, om op die manier de matrix tot een succes te maken.

Voorwoord

Ter afronding van de master Organisaties, Verandering en Management ligt hier mijn masterthesis: *Een Nieuwe Kleur: Een analyse van de invoering van een matrixstructuur bij woningbouwcorporatie Stadgenoot.*

Bij het uitvoeren van dit onderzoek heb ik hulp gekregen van een aantal personen die ik hartelijk wil bedanken: mijn scriptiebegeleider Marja Gastelaars, voor haar zeer waardevolle begeleiding; Wilma Kraaijeveld, voor de begeleiding en hulp bij Stadgenoot en Jeroen Vermeulen voor een zeer leerzaam en interessant laatste studiejaar en de tweede beoordeling van mijn scriptie.

Dit onderzoek is mogelijk gemaakt door alle respondenten van Stadgenoot, zonder wiens openhartigheid en eerlijkheid dit onderzoek een zeer ander gezicht zou hebben gekend. Ook ben ik grote dank verschuldigd aan mijn naaste omgeving. Mijn vader, Jos, zonder wie dit onderzoek niet mogelijk zou zijn geweest. Ik ben ook zeer veel dank verschuldigd aan mijn vriendin Jessica voor de steun op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak en haar vader Peter, wiens eindredactie van grote waarde is geweest. Tenslotte wil ik mijn moeder Dorine bedanken voor haar kritische blik en waardevolle feedback.

Rest mij enkel nog de lezers van deze masterthesis op de universiteit en bij Stadgenoot veel leesplezier en wijsheid toe te wensen.

Amsterdam, 09 augustus 2010

Kim Rebelo Oliveira dos Santos

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
1.1 Aanleiding.....	5
1.2 Situatiebeschrijving	6
1.2.1 Ontwikkeling corporatie sector Nederland	6
1.2.2 De Algemene Woningbouw Vereniging	7
1.2.3 Het Oosten.....	9
1.2.4 Stadgenoot	11
1.3 De vraagstellingen	12
2. Theoretisch kader.....	14
2.1 De matrix	14
2.1.1 De matrixstructuur	15
2.1.2 Verschillende typen matrix structuren.....	16
2.1.3 Wanneer heeft een matrixstructuur meerwaarde?.....	16
2.1.4 Hoe komt een matrixstructuur tot stand?	18
2.1.5 Nieuw gedrag in de matrix	22
2.2 Organisatieverandering.....	25
2.2.1 Strategieën voor verandering.....	26
2.2.2 Kleurdenken	28
2.3 Relaties en macht	32
2.4 Conflict, vertrouwen en samenwerking.....	35
2.5 Leren in organisaties	37
3. Methoden van onderzoek	40
3.1 Strategie	40
3.2 Dataverzameling.....	40
3.3 Kwaliteitscriteria.....	42
3.3.1 Betrouwbaarheid.....	42
3.3.2 Validiteit	43
4. Resultaten	44
4.1 Gebiedsgericht werken	44
4.2 Ontwikkeling organisatiemodel.....	46
4.3 De matrix na de fusie.....	47
4.3.1 Inrichting.....	47

4.3.2 Procesinrichting	49
4.3.3 Opdrachtgever- opdrachtnemerschap	52
4.3.4 De matrix	53
4.4 Crisis	54
4.5 De Nieuwe Koers	55
4.6 Wat is de Matrix?	58
4.6.1 De nieuwe matrix	58
4.6.2 Introductie van de matrixstructuur	59
4.6.3 Stemming.....	60
4.6.4 Issues	61
4.6.5 Visie	66
5. Analyse.....	68
5.1 Fusie en de eerste matrix	68
5.2 Nieuwe Koers.....	70
5.3 Een nieuwe kleur	77
6. Conclusie	80
7. Referenties	84
Bijlage 1 - topiclijst	86

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Op de 1^{ste} juli van 2008 gaan de Amsterdamse woningbouwcorporaties Het Oosten en de Algemene Woningbouw Vereniging (AWV) officieel een fusie aan onder de nieuw te voeren naam Stadgenoot. De missie: kwaliteit bieden voor iedereen.

15 september 2008. Omdat er in de Verenigde Staten onterecht hypotheekleningen zijn verstrekt, de zogenaamde rommelhypotheekleningen verpakt in financiële producten, ontstaat er een vertrouwenscrisis, die omslaat in een kredietcrisis. Dit heeft als gevolg de ineenstorting van de Amerikaanse huizenmarkt. Er ontstaat een economische crisis die ook Nederland niet spaart.

Nederland 2009. De prijzen op de woningmarkt zijn nog steeds niet op het oude niveau, en banken zijn minder snel bereid tot het verstrekken van leningen dan voorheen. Woningbouwvereniging Stadgenoot ziet in dit kille economische klimaat haar inkomsten en dus investeringsmogelijkheden sterk dalen. Er moet zo relatief kort na de fusie veel veranderen om de financiële situatie weer op orde te krijgen: de organisatie moet slanker en efficiënter worden. Er wordt onder andere gestudeerd op een nieuw verdienmodel, maar ook een plan dat in 2008 tijdens de fusie is opgesteld en doorgevoerd komt opnieuw ter tafel: het invoeren van een matrixstructuur. In 2009 wordt echter vastgesteld dat de matrix niet optimaal functioneert. Vandaar dat de leiding van Stadgenoot in het voorjaar van 2010 opnieuw overweegt om de matrixstructuur vorm te geven in de organisatie. Centrale vraag daarbij is uiteraard: wat is, gezien het niet functioneren van de eerste matrix, eigenlijk de beste manier om dat te doen?

Ziehier in vogelvlucht een situatieschets van Stadgenoot anno 2010. Dit onderzoek richt zich als gezegd, tegen de achtergrond van de zojuist aangestipte historie en recente economische ontwikkelingen, op het hoe en wat van het niet functioneren van de matrixstructuur bij deze woningcorporatie, en wat de organisatie nu zou moeten doen om de matrix wel succesvol vorm te geven.

1.2 Situatiebeschrijving

Deze paragraaf bevat een zeer beknopte historie van de woningbouwcorporaties in Nederland in het algemeen en die van de AWV, Het Oosten en Stadgenoot in het bijzonder. Bij Stadgenoot mondt de historie vrijwel meteen uit in de actuele situatie, in aansluiting waarop de doelstellingen van dit onderzoek bondig uit de doeken worden gedaan. In de slotparagraaf worden de onderzoeksvragen geformuleerd.

1.2.1 Ontwikkeling corporatie sector Nederland

De rol van woningbouwcorporaties in Nederland is in de afgelopen jaren sterk veranderd. In 1851 werd de eerste corporatie opgericht in Amsterdam. Door de industrialisatie trokken veel mensen naar de stad, waar ze onder veelal erbarmelijke toestanden kwamen te wonen. Burgers, kerken en vakbonden verenigden zich om de bouw van kwalitatief goede woningen te stimuleren en realiseren voor hun specifieke doelgroepen. In 1901 nam de overheid de woningwet aan, die financiering en subsidiëring regelde voor deze initiatieven. Dit leidde tot de oprichting van duizenden corporaties, elk als gezegd gericht op de specifieke groep mensen waaruit ze voortkwamen.

Vanaf de Tweede Wereldoorlog waren corporaties vooral de uitvoerders van het door de overheid ontworpen beleid inzake sociale woningbouw. In de oorlog was bijna een kwart van de Nederlandse woningvoorraad vernietigd. De overheid nam de touwtjes in handen om de woningnood te bestrijden, en werd opdrachtgever en financier van woningbouw, waarbij de corporaties voornamelijk als beheerders fungeerden. De overheid ging ervan uit dat burgers allemaal vergelijkbare behoeften hadden, wat leidde tot veel uniforme bouw, door gebrek aan materialen vaak van middelmatige kwaliteit. Waar woningbouwverenigingen eerder even divers waren als hun bewoners en oprichters, leidde de centrale planning, regelgeving en subsidiëring ertoe dat ze allemaal soortgelijke doelstellingen hadden, waardoor ze zich nauwelijks nog van elkaar onderscheidden..

In de jaren tachtig bestonden er in Amsterdam zo'n 20 corporaties, verenigd binnen de Amsterdamse Federatie van Woningbouwcorporaties. In samenwerking met de gemeente dicteerde de Federatie wat de corporaties moesten doen. En dus deed iedereen hetzelfde. Aan de hand van een lange lijst kregen corporaties projecten toegewezen en de gemeente regelde hierbij de productie en financiering.

In de jaren negentig veranderde het denken over de rol van de overheid. Privatisering werd het nieuwe toverwoord. De centrale aanpak werd geacht tot verspilling en de ontwikkeling van kwalitatief minderwaardige woningbouw te leiden. Bovendien veranderden de behoeften en

(woon)wensen van de bevolking. Welvaart, kennis en toegang tot informatie namen toe. De mondigheid, emancipatie en het individualisme van burgers: idem. Hierdoor vatte de mening post dat woningbouw weer locatiegebonden en gedecentraliseerd moest worden georganiseerd. In 1995 werden de woningcorporaties officieel verzelfstandigd. Met de zogenaamde bruteringswet werden de verschuldigde subsidies van de overheid weggestreept tegen de uitstaande leningen aan de corporaties. Niet langer zeker van financiële steun van de overheid, moesten de corporaties zelf als marktpartij opereren en hun bezit ontwikkelen. Deze afhankelijkheid van de markt nam een nieuwe manier van werken en denken met zich mee. Corporaties werden gedwongen zelf hun inkomsten te genereren en te concurreren met andere corporaties. Daartoe ontwikkelden ze diverse verdienmodellen en pakten ze de zaken meer bedrijfsmatig aan. Meer dan voorheen drukten termen als 'efficiëntie' en 'winstmarge' hun stempel op het doen en laten van de corporaties. Concurrentie had mede tot gevolg dat corporaties weer gingen diversifiëren. Door het leveren van kwaliteitswoningen en het mede aandacht schenken aan leefbaarheid en kwaliteit van de leefomgeving kon men beter voldoen aan de wensen van bewoners. Dit eist veel van woningbouwcorporaties. Dienstverlening wordt complexer, projectontwikkeling groter van opzet en investeringen gaan omhoog. Organisaties moeten over veel kennis beschikken. Om meer kennis en geld in de organisatie te halen nam de behoefte aan fusies enorm toe. De cijfers wijzen dit uit: in 1990 waren er 1037 woningcorporaties in Nederland. In 2006 waren dit er nog maar 508. Om aan de nieuwe gecompliceerde doelstellingen te kunnen voldoen, wordt schaalvergroting dus veelvuldig als wapen ingezet. Er ontstaan grotere corporaties met meer middelen en macht. Deze trend stelt kleinere corporaties voor een belangrijke keuze: gaan we mee, of zoeken we een nichemarkt op, en hopen we klein te kunnen blijven?

Corporaties kunnen op verschillende manieren schaalvergroting realiseren: groei door overname van woningbestanden van andere corporaties, groei door het aangaan van samenwerkingsverbanden, of groei door fuseren. In 2008 kozen zoals al gezegd twee Amsterdamse corporaties voor deze laatste optie: Woningbouwvereniging Het Oosten, en de Algemene Woningbouw Vereniging besloten om samen verder te gaan als Stadgenoot.

1.2.2 De Algemene Woningbouw Vereniging

23 maart 1910. Onder leiding van Arie Keppler besluit een dertigtal mensen, afkomstig van de verschillende arbeidersverenigingen die Amsterdam rijk is, tot de oprichting van de Algemene Woningbouw Vereniging (Van der Lans, 2008). Keppler, actief lid van de SDAP, zag een sociaal bewogen vereniging voor zich waarvan burgers, ongeacht hun religieuze achtergrond, lid konden worden. Door het aantrekken van de toen al befaamde Berlage als architect kreeg de AWV al snel

veel naamsbekendheid en begon het ledental te stijgen. Er werd spoedig begonnen met het realiseren van de idealen van de bestuurders: het bouwen van goede arbeiderswoningen waardoor de vaak bedroevende levensomstandigheden van de arbeiders zouden verbeteren. Drie jaar later worden de eerste woningen opgeleverd aan het Transvaalplein, een stuk stad dat dan als bijnaam 'het roode dorp' krijgt.

In de loop van de jaren verspreidt het woningbezit van AWV zich over de rest van de stad: er zijn veel woningen in West, Slotermeer en Tuindorp. Tot de jaren vijftig wordt de vereniging bestuurd door enkele tientallen personen, voornamelijk sociaaldemocraten. Maar in 1954 wil het bestuur hier verandering in brengen. Met een bezit van zo'n 5000 woningen moet het bestuursmodel veranderen en wordt er een ledenraad ingesteld. De jaren daarna worden gekenmerkt door herstructurering: sloppen worden gesloopt om plaats te maken voor nieuwbouw. In de jaren zeventig leidt dit tot grote sociale onrust als de gemeente het in samenwerking met de woningbouwcorporaties aan de stok krijgt met bewoners van de Nieuwmarktbuurt omdat delen van hun wijk gesloopt worden. De maatschappij verandert in deze en navolgende jaren in rap tempo: ontzuiling en individualisering leiden tot de verbrokkeling van de grote godsdienstige en politieke sociale verbanden. Bij de AWV heeft dit onder meer tot gevolg dat de bestuursleden minder geselecteerd worden op hun politieke overtuigingen.

De achtergrond van de AWV heeft een sterke invloed gehad op de stijl van besturen. Men zette zich in vanuit sociaaldemocratische tradities, en was diep begaan met het lot van arbeiders. Die sterke betrokkenheid nam een stijl van besturen met zich mee die Van der Lans karakteriseert als ernstig en consciëntieus. Zo ontstaat er een wat regenteske, behoudende bestuurslijn. In dit opzicht hebben de heftige maatschappelijke veranderingen in de jaren zestig en zeventig op de leiding van de AWV minder invloed gehad dan men zou verwachten. Wel zien we tussen de jaren zestig en tachtig de samenstelling van de werknemerspopulatie drastisch veranderen. Door uitbesteding van technische werkzaamheden neemt het aantal technische medewerkers zichtbaar af en het aantal kantoormedewerkers juist opvallend toe. De ernstige bestuurstijl blijft bestaan en tegenover de talloze vernieuwingen in de volkshuisvesting staat men sceptisch. Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg. De organisatie past zich wel makkelijk aan onder invloed van een nieuw soort mondige bewoner en geeft veel ruimte aan bewonersparticipatie. In 1985 kiest de AWV met een visienota voor een koers die zich vooral richt op het beheer en opknappen van bestaande woningen. Onder invloed van het mislukken van het Bijlmerproject wordt er bijna niet meer ontwikkeld. Bouwactiviteit wordt vooral gericht op het oplossen van de sociale problematiek in Amsterdam. Ook houdt men in die jaren bewust vast aan het verenigingskarakter, waarbij leden recht hebben op een AWV-woning. In de jaren negentig moest AWV onder invloed van de brutering ineens bedrijfsmatiger gaan werken, iets waar de AWV steeds tegenstander van is geweest. Marktwerking brengt volgens het bestuur de

sociale taken van de corporaties in gevaar. Maar de financiële situatie van AWV is gezond, en de corporatie heeft vertrouwen in haar toekomst als zelfstandige corporatie. Het bedrijfsmatig werken past echter slecht in de waarden van de AWV: het besef dat elke uitgegeven cent afkomstig is van de verenigingsleden zodat er geen grote risico's mee mochten worden genomen was nooit ver weg. Verspilling was uit den boze en betrouwbaarheid en degelijkheid het handelsmerk. Hierdoor wordt er nog minder uitgegeven aan projectontwikkeling. De AWV hield zich afzijdig van nieuwe projecten als IJburg. Stadsvernieuwing en aandacht voor bijzondere doelgroepen is er echter volop. Onder invloed van de marktwerking beginnen corporaties te fuseren om hun marktposities te versterken. In 1994 was de AWV de grootste corporatie in Amsterdam, in 1996 is het nog maar een kleine speler. In 1998 kondigt het bestuur aan open te staan voor een fusie. Ook het leiderschap verandert: het bestuur en de directie worden samengenomen en de functie directeur/bestuurder ontstaat. In 2001 flirt de AWV met Rochdale en Patrimonium. In 2002 wordt Gerard Andriessen directeur, die meer openstaat voor marktwerking, door onder andere de verkoop van sociale huurwoningen. Hij stuit op stevige weerstand van de ledenraad bij de voorgenomen fusie, en deze wordt dan ook afgeblazen. Hierdoor ontstaat een diep conflict tussen bestuur en ledenraad. In 2003 wordt de ledenraad gemoderniseerd en verkleind, een proces dat in 2006 voltooid is. In deze jaren heeft de AWV zich ontwikkeld, is meer in de markt gaan opereren en wordt toonaangevend op het gebied van zorgvoorzieningen en ouderenhuisvesting. Maar de plannen voor fusie blijven bestaan. In 2007 ontstaan gesprekken tussen AWV, Het Oosten en De Key. De Key haakt af, en in 2008 is de fusie de eerste twee een feit.

1.2.3 Het Oosten

Op 13 juni 1911 komen drieënveertig katholieke Amsterdammers bijeen in café De Poort van Muident (Van Toorn, 2008). Allen zijn afkomstig uit 'het Oostelijk stadskwartier', en veel van hen werken bij de Ooster Gasfabriek. Het onderwerp van gesprek: het oprichten van een woningbouwvereniging voor katholieken. Bij de ledenvergadering in mei 1912 telt de vereniging 151 leden. Tijdens de vergadering deelt de voorzitter mee dat de statuten van de vereniging officieel zijn goedgekeurd door de regering. Twee artikelen uit deze statuten geven weer wat de doelstelling van de vereniging is:

'Art. 2 De Vereeniging stelt zich uitsluitend ten doel in het belang der verbetering der volkshuisvesting te Amsterdam werkzaam te zijn.'

'Art. 5 Om aangenomen te worden als lid, moet men lid zijn van een der verenigingen, welke aangesloten zijn bij het Plaatselijk Comité van de Katholiek-Sociale Actie te Amsterdam, en bekwaam zijn in het aangaan van overeenkomsten.'

Ook Het Oosten werd gedreven door het ideaal van de verbetering van de verpauperde leefomstandigheden van – katholieke – arbeiders in Amsterdam. Op 8 mei 1915 konden de eerste

door Het Oosten gebouwde woningen door de nieuwe bewoners worden betrokken, en in 1921 heeft de vereniging 374 woningen onder haar beheer. De vereniging groeit gestaag door en speelt na de Tweede Wereldoorlog een belangrijke rol in het bouwen van grote aantallen woningen om de woningnood te bestrijden. In de jaren vijftig profileert Het Oosten zich nog duidelijk als katholieke vereniging, hoewel er geconstateerd wordt dat steeds meer bewoners niet langer de levensbeschouwelijke doelstellingen ervan onderschrijven.

In de jaren zeventig begint het protest tegen de leegstand van woningen in de stad, en in de jaren tachtig mondt dit uit in een grote kraakbeweging. Het Tetterodecomplex wordt gekraakt en er trekken veel kunstenaars in die er ateliers inrichten. Het Oosten wordt gevraagd om deel te nemen aan een project om het complex te veranderen en er onder andere sociale woningen neer te zetten. In 1982 wordt Frank Bijdendijk directeur van Het Oosten en hij wordt in 1983 uitgenodigd door de krakers van het Tetterodecomplex voor een open dag in het complex. Hij ging met grote scepsis het gesprek aan, maar trof in het complex een groep mensen aan die simpelweg hun eigen leven willen indelen, en een plek willen waar wonen, werken en cultuur samenkomen. Bijdendijk overtuigde de gemeente het pand te kopen en aan Het Oosten af te staan, maar het verwezenlijken van dat plan had veel tijd nodig. In de tussentijd keek de harde kern van de kraakbeweging argwanend naar de bewoners van Tetterode en kraakte een aantal woningen van Het Oosten, beschadigde het rayonkantoor en bekladde de woning van Bijdendijk. Het Oosten eiste hierop dat de bewoners van Tetterode afstand zouden nemen van deze acties, wat ze ook deden. In 1986 moeten de bewoners van Het Oosten kiezen: meewerken met de gemeente, of stoppen met het project. Na interne discussie gaat het grootste deel van de groep akkoord, en wordt er een huurcontract getekend.

De rol die Het Oosten hier gespeeld heeft, is van grote invloed geweest op de ideeën van de corporatie over haar rol in de stad. Naast het bouwen van woningen voor sociale minima begon men zich toe te leggen op het ontwikkelen van gebouwen waarin wonen en werken samenkomen. Zo ontstaat het idee van de Solids, op duurzaamheid gebouwde complexen die flexibel kunnen worden ingericht en waar wonen en werken door bewoners in één pand gecombineerd kunnen worden.

De brutering werd door Het Oosten verwelkomd als een bevrijding. De nieuwe uitdaging werd met beide handen aangegrepen en er werd energie gestoken in het ontwerpen van ambitieuze ontwikkelprojecten, zoals de Solids. Het Oosten en haar directeur Frank Bijdendijk krijgen de reputatie van vrijgevochten woningbouwcorporatie, die altijd wel in is voor grootse en meeslepende plannen (Van der Lans). Bij Het Oosten ontstaat ook de wens om te gaan fuseren. Een fusie poging met de Zaanse woningbouwcorporatie ZVH komt niet van de grond. Daarna voert men gesprekken met De Key en AWV, waarvan uiteindelijk alleen de AWV overblijft.

De twee corporaties komen sterk overeen in hun ideeën over sociaal beheer, en het zijn beide oude verenigingen met een lange geschiedenis. Maar er zijn ook grote verschillen. Het Oosten

wilde onafhankelijk van de overheid kunnen opereren, de AWV streefde juist naar innige samenwerking. Waar Het Oosten zich stortte op nieuwbouw zoals bij het project IJburg, hield AWV zich hier verre van. Het Oosten richtte zich op nieuwe, innovatieve plannen, de AWV had als prioriteit om zorg te dragen voor haar eigen bezit en de zorg voor haar bewoners. Katholieke uitbundigheid tegenover socialistische soberheid. Maar de twee corporaties vinden elkaar in elkaars overeenkomsten, en staan voor nieuwe kansen als Stadgenoten van Amsterdam.

1.2.4 Stadgenoot

Het belangrijkste argument voor de fusie was dat beide organisaties sámen meer voor de stad en haar inwoners konden betekenen dan de twee apart. De gezamenlijke visie op de toekomst wordt beschreven in het kerndocument 'Kwaliteit voor Iedereen'. Het Oosten legde zich met name toe op ontwikkeling en innovatie, terwijl de AWV een sterk beherende rol had. Het onderbrengen van beide aspecten in één organisatie, zag en ziet men als een garantie voor zowel de bewoners als de stad zelf voor optimale kwaliteit. De fuserende partners zijn gezamenlijk tot een nieuwe visie gekomen, met een bijbehorende nieuwe organisatiestructuur. Een belangrijk aspect van deze visie is dat de gewenste kwaliteit zeer gebaat is bij het oog hebben voor de verschillen in behoeftes van verschillende gebieden. De nieuwe corporatie moet tegelijkertijd bezit beheren en nieuw bezit ontwikkelen. Om deze taken en het gebiedsgericht werken soepel met elkaar te verweven, heeft Stadgenoot ervoor gekozen om te werken aan de hand van een matrixstructuur. Aldus ontstaat een organisatie die per gebied optimale kwaliteit kan leveren, toegespitst op de specifieke situatie in dat gebied.

Maar de matrixstructuur functioneert niet zoals verwacht. Het waarom van dit niet functioneren was niet geheel duidelijk. Veel tijd om hierover na te denken was er ook niet, want de kredietcrisis diende zich eind 2008 aan. De verkoop van woningen stagneerde. Op dat moment is het bedrijfsmodel van Stadgenoot dat de door huuractiviteiten gegenereerde inkomsten de operationele kosten van de organisatie dekken. Nieuwe investeringen, het bouwen van nieuwe woningen, kan alleen als er extra inkomsten gegenereerd worden. Deze extra inkomsten zijn voor 90% afkomstig uit de verkoop van sociale huurwoningen. Door de dalende verkopen krimpen de investeringsmogelijkheden snel. Stadgenoot moet zich aanpassen aan deze nieuwe realiteit. Er komt minder geld binnen dan voorheen, dus er moet een manier gevonden worden om operationeel te blijven zonder concessies te doen aan de kwaliteitsdoelstellingen van de organisatie. De kosten moeten omlaag en de organisatie als geheel moet efficiënter worden, zodat de beschikbare middelen beter ingezet kunnen worden. Eén van de manieren waarop Stadgenoot dit wil bereiken is via de herintroductie van de matrixstructuur. Met deze herintroductie wordt de vraag waarom de invoering

van de matrixstructuur eind 2008 is mislukt nu extra urgent en relevant. Alvorens de matrix met succes te kunnen invoeren, zal Stadgenoot zich toch ernstig moeten beraden over de mogelijke oorzaken van de mislukte implementatie van de matrixstructuur in 2008. Alleen op die manier kunnen de missers en problemen die toen een spaak in het wiel staken bij de nieuwe introductie vermeden worden.

1.3 De vraagstellingen

Waarom is de implementatie van de matrixstructuur destijds niet van de grond gekomen, en wat kan Stadgenoot doen om die verandering nu wel succesvol te laten verlopen? Deze dubbele vraag vormt de basis van dit onderzoek. Hierin worden deze vragen verder uitgewerkt en gerelateerd aan een aantal belangrijke concepten uit de wetenschappelijke literatuur. Er zal nader onderzocht worden wat een matrixstructuur precies is en welke pro's en contra's er zoal met deze structuur worden geassocieerd. Er worden thema's geïdentificeerd die specifiek van belang zijn voor het functioneren aan de hand van een matrixstructuur. Hierbij gaat het over thema's als conflict, samenwerking en leren. Daarnaast zal de aanpak van Stadgenoot in verband worden gebracht met diverse in de literatuur beschreven veranderstrategieën.

Hiermee kent dit onderzoek verschillende doelstellingen. Allereerst dient achterhaald te worden waarom de matrixstructuur zoals deze tijdens de fusie in 2008 niet naar behoren heeft gefunctioneerd. Onderzocht zal worden hoe de introductie van de matrix tijdens de fusie geïnitieerd is, en wat er daarna is gebeurd. Hoe is dit proces precies verlopen en op welke punten ging het mis? Voorts zal dit onderzoek een beeld moeten geven van wat werken aan de hand van een matrixstructuur behelst, en hoe een organisatie om kan gaan met de uitdagingen die gesteld worden door de structuur en haar omgeving.

Het bovenstaande leidt tot een tweetal hoofdvragen die behandeld zullen worden in dit onderzoek.

De primaire hoofdvraag luidt:

Welke redenen zijn er aan te wijzen voor het niet functioneren van de matrixstructuur bij Stadgenoot in 2008?

Gebaseerd op de uitkomsten van de primaire onderzoeksvraag wordt de tweede hoofdvraag uitgewerkt:

Hoe kan kennis opgedaan over de introductie van de eerste matrix en inzicht in het werken aan de hand van een matrixstructuur uit de wetenschappelijke literatuur gebruikt worden om het proces van de invoering van de nieuwe matrixstructuur in 2010 te vergemakkelijken?

Met deze vragen voor ogen is er een stageperiode bij Stadgenoot doorgebracht waarin deze vragen zijn onderzocht. In het volgende hoofdstuk wordt uiteengezet welke theorieën en concepten uit de vakliteratuur hierbij betrokken zullen worden.

2. Theoretisch kader

In de inleiding werd het verloop van de invoering van de matrixstructuur bij woningbouwcorporatie Stadgenoot kort beschreven. Om deze organisatieverandering en de effecten daarvan op de organisatie en haar medewerkers te kunnen duiden, zijn een aantal concepten uit de bestuurs- en organisatiewetenschap van belang. In dit theoretische gedeelte van het onderzoek wordt uitgelegd wat een matrixstructuur precies inhoudt, komt het overkoepelende concept organisatieverandering aan de orde en wordt tot slot achtereenvolgens ingegaan op relaties, conflicten en leren in organisaties.

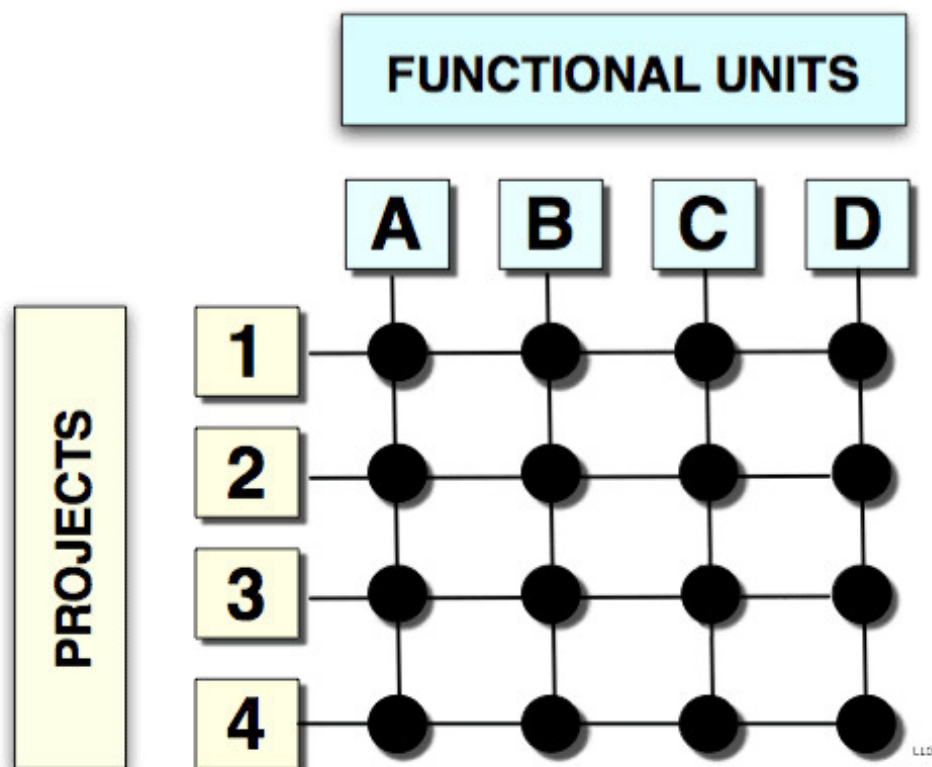
2.1 De matrix

De organisatiewetenschap onderscheidt allerhande relaties binnen organisaties. Bij verticale relaties is er een duidelijke hiërarchische structuur in de organisatie en is een werknemer vooral afhankelijk van degene die direct boven hem staat in de hiërarchie. Daarnaast kunnen afhankelijkheidsrelaties meer horizontaal worden gestructureerd, met een minder hiërarchische rangorde en met meer laterale relaties tussen werknemers onderling en tussen werknemers en werkgevers (Minzberg, 1983 p. 85). Organisaties worden vaak beschreven als zijnde een van deze twee: horizontaal en plat, of verticaal en hiërarchisch. Hiërarchische organisaties kwamen traditioneel meer voor, horizontale organisaties zijn een moderner verschijnsel. Een hiërarchische organisatiestructuur kan bijvoorbeeld goed werken voor een op produceren gerichte organisatie, bijvoorbeeld in fabrieken. Een horizontale organisatie-inrichting kan weer effectief zijn in bijvoorbeeld een klein kennisgericht bedrijf zoals een adviesbureau.

Het is uiteraard mogelijk dat geen van beide structuren geheel voldoet bij de bedrijfsvoering die een organisatie voor ogen heeft. Een bedrijf kan bijvoorbeeld meervoudige doelen hebben, zowel kennis- als productiegericht, waardoor de keuze tussen horizontaal of verticaal niet voor de hand ligt. Er zijn meer situaties waarin een horizontale of verticale inrichting van de organisatie niet optimaal is. Wanneer deze situaties zich voordoen, kan het bedrijf zich inrichten volgens de matrixstructuur. Wat de matrixstructuur inhoudt en in welke organisaties en situaties de keuze voor deze structuur passend is, wordt hieronder verder uiteengezet.

2.1.1 De matrixstructuur

De matrixstructuur ontstond in de jaren zestig in de ruimtevaartsector in de Verenigde Staten. Geconfronteerd met werk van een toenemende complexiteit – de tijd van ambachten en daaropvolgend lopendebandwerk in fabrieken liep langzaam op zijn eind, en de aard van het werk in de ruimtevaartsector was ingewikkelder dan tot dan toe gebruikelijk - werd er een methode bedacht om op projectbasis optimaal gebruik te kunnen maken van de aanwezige expertise in een organisatie (Mee, 1964). Een matrixstructuur is een structuur waarbij een organisatie ervoor kiest om zowel horizontale als verticale werkverbanden in te richten. Dit houdt onder meer in dat er niet langer gewerkt wordt binnen hiërarchische leiderschapsstructuren, maar dat de macht binnen de organisatie verdeeld wordt. Grafisch ziet een matrixstructuur er als volgt uit:



Figuur 1: Matrixstructuur (bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Bestand:Matrix_organisatie.png)

In een matrix wordt er over de traditionele hiërarchische structuur een horizontale structuur gelegd. Door die horizontale 'schil' ontstaan er twee ketenen van verantwoordelijkheid: een over de verticale lijnen, en een over de horizontale lijnen. In de beginjaren van de matrixstructuur werd deze vooral gebruikt voor projectgestuurd werken. De verticale lijnen in de matrix bestaan dan uit functionele eenheden. In de ruimtevaart zijn dit bijvoorbeeld onder andere de productieafdeling,

ontwerpafdeling en de controle afdeling. Over deze structuur worden dan horizontale projecten gelegd, zoals projecten over maanmissies, satellieten, marsmissies et cetera. Werknemers van de verschillende functionele groepen worden vervolgens in specifieke projecten ingedeeld, waardoor er een structuur ontstaat zoals in figuur 1 weergegeven. Deze manier van organiseren zorgt ervoor dat de in de organisatie aanwezige kennis optimaal benut kan worden in verschillende projecten. Op basis van de behoeften van een specifiek project kan er een team samengesteld worden afkomstig uit de verticale lijnen. Daarnaast creëert het ook een structuur waarbij er direct op projecten gestuurd kan worden door projectmanagers.

2.1.2 Verschillende typen matrix structuren

Er kunnen verschillende typen matrix structuren worden onderscheiden. Larson en Gobeli (1988) noemen er drie: de functionele matrix, de project matrix en de gebalanceerde matrix. De basisstructuur van de matrix is in alle drie gevallen hetzelfde, maar de typen verschillen wat betreft de machtsbalans.

In een *functionele matrix* worden de taken uitgevoerd in de verticale lijnen, terwijl de horizontale lijnen een coördinerende, ondersteunende rol in het werkproces hebben. De horizontale lijnen hebben slechts indirecte autoriteit en hebben als taak de functionele processen te versnellen en monitoren. De autoriteit ligt volledig in de verticale lijn, evenals de verantwoordelijkheid voor de behaalde resultaten. In een *project matrix* ligt de autoriteit juist in de horizontale lijnen van de organisatiestructuur. Managers uit deze lijn nemen beslissingen over activiteiten en benodigd personeel, die vervolgens geleverd worden door de verticale lijnen. De horizontale managers zijn in dit model verantwoordelijk voor de uitvoer, terwijl de functionele managers middelen en advies leveren. De *gebalanceerde matrix* ten slotte is een structuur waarbij de horizontale en verticale lijnen evenveel formele autoriteit hebben. Beide lijnen werken nauw samen en delen de verantwoordelijkheid voor de beslissingen die genomen moeten worden.

2.1.3 Wanneer heeft een matrixstructuur meerwaarde?

Bedrijven kiezen voor een matrixstructuur wanneer een louter horizontale of verticale richting niet voldoende aansluit bij de bedrijfsvoering die het bedrijf voor ogen heeft. Kolodny (1981) schetst drie situaties waarin implementatie van een matrixstructuur meerwaarde kan creëren: een organisatie heeft een dubbele focus, een organisatie moet grote hoeveelheden informatie tegelijk kunnen verwerken of een organisatie wil kennis/vaardigheden van werknemers binnen de organisatie verspreiden.

Een organisatie kan een meervoudige focus hebben wanneer zij zich beweegt in een complexe omgeving waarin eisen worden gesteld waaraan alleen voldaan kan worden als de organisatie zich tegelijkertijd op verschillende gebieden richt. Denk bijvoorbeeld aan een organisatie die zowel kennis- en innovatiegericht, als productiegericht moet zijn.

Ook het adequaat kunnen verwerken van grote hoeveelheden informatie is een eis waaraan een organisatie die zich in een gecompliceerde omgeving bevindt moet voldoen. Daarbij is het cruciaal dat informatie uit verschillende bronnen gelijktijdig in één proces wordt verwerkt om aldus recht te doen aan die externe complexiteit en om de diensten daarop aan te passen. De matrixstructuur is niet voor niets ontstaan in de ruimtevaartsector: wanneer je denkt aan een organisatie als NASA en de complexiteit van een ruimtevaartmissie, kun je je het belang van informatiedeling goed voorstellen. Hoe informatiedeling volgt uit de matrixstructuur, wordt verderop in dit stuk duidelijk.

De derde situatie die Kolodny onderscheidt is een organisatie waarin het belangrijk is dat kennis of vaardigheden van medewerkers op verschillende plaatsen ingezet moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan ontwerpers of analisten, wier specifieke kennis c.q. vaardigheden op diverse plaatsen in de organisatie, zoals in verschillende productielijnen, nodig zijn en toegepast moeten worden. Ook dit komt terug in het voorbeeld van de NASA, waarin medewerkers met zeer specialistische kennis op verschillende projecten inzetbaar zijn.

De matrix combineert in deze situaties een aanzienlijk aantal voordelen van hiërarchische, functionele organisatievormen en horizontale, projectgerichte organisatie-inrichtingen. Functionele organisatievormen hebben het voordeel dat de knowhow van specialistische medewerkers in één lijn is georganiseerd. Het is mogelijk om bijvoorbeeld zowel een mechanische- als electrotechneut aan te nemen, en deze in te zetten in verschillende projecten. Maar het plannen van wanneer welk specialisme voor hoeveel tijd moet worden ingezet is in een puur functionele organisatie erg moeilijk. In een projectgerichte organisatie is de coördinatie van het inzetten van verschillende typen medewerkers juist erg goed geregeld. Maar als er twee projecten zijn die elk een parttime mechanische- en een parttime electrotechneut nodig hebben, heeft de projectgerichte organisatie niet de middelen om twee dezelfde techneuten in verschillende projecten in te zetten. In dat laatste geval dienen meer techneuten aangenomen te worden waardoor de kosten uiteraard stijgen. Door het ontbreken van functionele sturing is het ontwikkelen van de vaardigheden van de verschillende specialismes ook problematisch. Kortom in een functionele organisatie is de technologische ontwikkeling sterk, maar is het moeilijk om projecten te coördineren. In een projectgestuurde organisatie is het omgekeerd: projecten kunnen efficiënt worden uitgevoerd, maar de inzet van technologie en kennis is niet optimaal. Een matrix integreert de voordelen van deze

organisatievormen: er worden hier geen concessies gedaan aan de kennisontwikkeling noch aan de effectiviteit van het uitvoeren van projecten (Galbraith, 1971).

Daartegenover staan ook nadelen ten opzichte van de traditionele organisatievormen. Sy en D'Annunzio (2005) wijzen op een aantal zwaktes. Zo verdwijnt de balans tussen de mate van autoriteit en de mate van verantwoordelijkheid. In een matrix delen leidinggevenden verantwoordelijkheid voor dezelfde resultaten, wat in strijd kan zijn met hun machtspositie. De machtsposities zélf worden nu gedeeld, waardoor een medewerker niet langer één baas heeft, maar meerdere. Een matrix is een structuur met complexe verbindingen, die aanleiding kunnen geven tot ambiguïteit en conflict. Ook zouden de kosten hoger zijn omdat er meer gemanaged moet worden en er een grotere administratie ontstaat.

2.1.4 Hoe komt een matrixstructuur tot stand?

Effectief management van een matrixstructuur vraagt om andere vaardigheden en structuren dan in de traditionelere organisatievormen. Toch ontstaan matrix organisaties veelal uit organisaties van meer traditionele snit, dat wil zeggen uit hiërarchische organisaties.

Kolodny (1979) stelt dat de introductie van een matrix model een evolutionair proces is waarin verschillende systemen moeten worden geïmplementeerd om de matrix tot een succes te maken. Volgens de auteur kan een functionele, hiërarchische organisatie onder interne en externe druk steeds meer gaan werken op projectbasis. Waar de omgeving en producten complexer worden kan een hiërarchisch ingerichte organisatie niet snel genoeg schakelen tussen de diverse behoeften in de markt. Decentralisatie van de besluitvorming – waarbij de traditionele, hiërarchische organisatie voor het eerst iets meer horizontale lijnen binnenlaat - leidt tot een vlottere coördinatie zodat zij beter kan inspelen op de wensen van de omgeving. Daarna kan een organisatie zich volgens Kolodny ontwikkelen tot een project matrix organisatie waarin er verscheidene systemen worden geïntroduceerd om de matrix te ondersteunen. Hij onderscheidt bij deze transformatie de volgende stappen:

- *Duaal evaluatie- en beloningssysteem*

De eerste stap van traditioneel (hiërarchisch) naar een matrixstructuur is de implementatie van een duaal evaluatie- en beloningssysteem. In een matrixstructuur delen twee personen – een in de projectlijn en een in de functielijn - de bevoegdheid over een deel van het proces. Hierdoor moeten werknemers door beide verantwoordelijken beoordeeld worden. Ook dienen de beloningen voor de horizontale en verticale leiders veranderd te worden, zodat de autoriteit over deze twee lijnen verdeeld wordt.

- *Controlesysteem*
De tweede stap, aldus Kolodny, is het implementeren van nieuwe controlesystemen op de kosten van de organisatie. Door de gedeelde verantwoordelijkheden ontstaat er tevens een gedeelde verantwoordelijkheid voor de kosten.
- *Vaardigheden*
Vervolgens moet werknemers de deskundigheid worden bijgebracht die noodzakelijk is voor het functioneren in een matrix systeem. Een matrixstructuur vereist nu eenmaal een andere manier van werken, en dus ook andere skills. Hierover later meer.
- *Delen van informatie*
Hierna moeten nieuwe systemen van informatiedeling worden geïntroduceerd, zodat de samenwerkende medewerkers toegang hebben tot dezelfde informatie.
- *Aanpassen taakomschrijvingen*
De taakomschrijvingen van de werknemers in de matrix moeten worden bijgesteld zodat de nieuwe rollen en taken geformaliseerd worden.
- *Herinrichting fysieke ruimte*
Last but not least is een herindeling van de fysieke ruimte van de organisatie noodzakelijk zodat medewerkers die frequent samenwerken elkaar makkelijk kunnen bereiken.

Zijn deze stappen eenmaal doorlopen en in de organisatie geïmplementeerd dan kan de organisatie volgens Kolodny evolueren naar een volwassen matrixstructuur.

In Kolodny's stappenplan is aandacht voor de 'zachtere' kanten en doelstellingen van de invoering van de matrixstructuur minder aanwezig. Dit klemmt te meer daar bij een omschakeling naar een matrixstructuur niet alleen de structuur zelf maar ook het gedrag van medewerkers moet mee veranderen. Bij zo'n ingrijpende structuurverandering is het essentieel dat je de medewerkers ervoor weet te motiveren en mobiliseren. Er zal gecommuniceerd moeten worden wat de matrixstructuur exact inhoudt voor het bedrijf en wat de voordelen ervan zijn. Ook zal men de werknemers een helder inzicht moeten verschaffen in hoe hun handelen binnen de matrix de organisatie als geheel beïnvloedt. Kolodny slaat in feite een gewichtige stap over door de bedrijfscultuur en de leefwereld van de werknemers buiten beschouwing te laten, waarmee hij een belangrijke 'aanjager' van een geslaagde organisatieverandering laat liggen. Er kan en zal ook in de praktijk wel los van de werknemers tot een ingrijpende verandering worden besloten, maar de klus moet vervolgens wel mét hen worden geklaard. Verderop in dit hoofdstuk wordt op een en ander nog nader ingegaan, maar op deze omissie in Kolodny's model mag op voorhand al wel gewezen worden.

Na implementatie van de matrixstructuur onderkent Kolodny nog een aantal aspecten of karakteristieken die voor het welslagen van de nieuwe structuur voortdurend aandacht behoeven:

- *Flexibiliteit*

Flexibiliteit is in Kolodny's ogen een vereiste om de matrix goed te laten functioneren. Door interne en externe ontwikkelingen ontstaan nieuwe samenwerkingsverbanden die de oude verbanden minder relevant maken. De organisatie wordt veranderlijk en zal wegen inslaan waarop moeilijk valt te anticiperen aangezien veranderingen vaak ad hoc plaats zullen vinden: teamleden in verschillende projecten zullen wellicht zelf contacten leggen met andere personen of groepen om tot een optimaal resultaat te komen. Dit vraagt een open en flexibele houding van werknemers, alsook van het management.

- *Overleg, ontwikkeling vaardigheden.*

De matrixstructuur biedt een framework waarbinnen medewerkers zich in veranderende teams zullen organiseren. Samenwerking en coördinatie in deze teams vergt velerlei overleg. Kolodny: *"Matrix members complain of the continuous process of meetings but through them learn the collaborative skills needed to function in an ever-interacting environment. They also learn to resolve conflicts because each team is multidisciplinary and differences in orientation must be managed."* (Kolodny 1979, p 548). In hun onderlinge interactie leren de medewerkers de benodigde vaardigheden om effectief te kunnen functioneren in de matrixstructuur. In hetzelfde stuk betoogt Kolodny dat communicatieve vaardigheden zich zullen ontwikkelen omdat teamleden inzien dat onduidelijke communicatie tijd kost en bovendien niets positiefs bijdraagt aan de oplossing van conflicten (die óók weer tijd kosten) als gevolg van emotionele of persoonlijke verschillen. De bekwaamheid om als groep beslissingen te nemen zal gaandeweg voor individuele of op autoriteit gebaseerde besluiten in de plaats komen.

Kolodny beweert hier verschillende dingen. Allereerst dat door zo te functioneren medewerkers vanzelf, dus werkenderwijs, de bedrevenheid ontwikkelen die nodig is voor effectieve samenwerking. Hoe dit rijmt met het eerder gememoreerde belang dat hij hecht aan vaardigheidstraining als onderdeel van de implementatie van de matrix laten we even buiten beschouwing. Maar duidelijk is dat hij hier een manier van leren in een organisatie vooronderstelt waarnaar moet worden gekeken (zie paragraaf 2.3). Daarnaast zal ook zijn opvatting dat communicatieve vaardigheden ontstaan doordat er weinig tijd is voor onduidelijke communicatie en conflict kritisch tegen het licht moeten worden gehouden. In dit onderzoek wordt deze opvatting niet gedeeld, in paragraaf 2.4 zal een andere visie op het ontstaan en oplossen van conflicten worden gepresenteerd.

- *Macht*
Zowel de horizontale als verticale lijnen zijn van betekenis in de matrix organisatie, en de balans hiertussen moet continu bewaakt worden. In de matrix zijn er talloze punten waarop mensen met dezelfde formele macht elkaar tegenkomen. Daarbij dienen ze telkens opnieuw af te wegen wat het beste is voor het bedrijf op dat moment, en niet wat het beste is voor hun particuliere positie met betrekking tot het hebben en houden van controle. Kolodny zegt niets over hoe medewerkers zich dit in aanleg onzelfzuchtige gedrag eigen kunnen maken, en of dat eigenlijk 'zomaar' kan: over de belangen van de eigen afdeling of het eigen project heen kijken naar het 'grotere belang' van de organisatie als geheel. 'Zomaar' lijkt toch al te naïef positief geredeneerd. Wel erkent Kolodny dat deze machtsverdeling en wisselende balans in de matrix structuur veel vergt van de managers: niet langer kan er verticaal worden aangestuurd, de managers delen verantwoordelijkheid en hebben evenveel formele macht.
- *Proactief gedrag*
In de matrix kunnen medewerkers niet meer puur reactief functioneren. Kolodny beschrijft dat verantwoordelijkheden immers worden gedeeld en procedureel werken wordt losgelaten. Er dienen nieuwe verbanden gezocht te worden, en men dient alert te zijn op wáár de expertise van medewerkers de grootste waarde kan toevoegen aan het systeem. De vraag is dan wel of het überhaupt mogelijk is voor alle medewerkers in een organisatie, of ze nu trainingen krijgen of niet, om deze zeer specifieke set skills zomaar onder de knie te krijgen en met succes mee te komen in de matrixstructuur. Kolodny stelt de vraag niet eens en gaat daarmee voorbij aan het feit dat verschillende typen mensen/medewerkers, verschillend in aanleg, karakter en emotionele habitus, zich onmogelijk allemaal dezelfde deskundigheid eigen kunnen maken die een matrixstructuur specifiek van hen eist.
- *Carrièreverloop*
Omdat de organisatie aanmerkelijk minder hiërarchisch is ingedeeld, valt een deel van de promotiemogelijkheden weg. Een plattere organisatie dient nieuwe wegen te vinden die professionele doorgroei voor de werknemers bevordert. Ook de relatie tussen hogere managers en de CEO krijgt een andere dynamiek. Doordat er een hele laag verantwoordelijkheid deelt over het succesvol ontwikkelen van projecten hoeft de CEO zich daar steeds minder inhoudelijk mee bezig te houden, en kan diens focus verschuiven naar de lange termijn doelstellingen.

Hoewel Kolodny belangrijke aandachtspunten aanstipt met betrekking tot de invoering en uitgroei van een matrixstructuur, kunnen er vraagtekens worden geplaatst bij de uitwerking van dit alles. Zo gaat de auteur uit van een evolutionair model van organisatieverandering. In zijn optiek kunnen

hiërarchisch georganiseerde bedrijven gradueel in een matrix organisatie veranderen onder druk van de omgeving. Deze denkwijze is karakteristiek voor de jaren zeventig en beginjaren tachtig. Nadien kwam echter een andere visie in zwang : verandering dient niet evolutionair, maar revolutionair gefundeerd te zijn (Demers, 2007). Verder roept ook de wijze waarop Kolodny uiteenzet hoe medewerkers zullen omgaan met een veranderde werkomgeving enkele kritische vragen op. Hij veronderstelt dat na initiële vaardigheidstraining mensen die in de matrix komen te werken via trial-and-error, dus gaandeweg en zonder educatieve begeleiding, de benodigde vaardigheden zullen oppikken. Dit gaat echter voorbij aan emotionele weerstanden en cultuuraspecten (behoudzucht, gehechtheid aan de bestaande routine, de veiligheid van een duidelijke commandostructuur, angst voor de eigen positie et cetera) die een verandering bij velen nu eenmaal oproept. En dat conflicten vanzelf verdwijnen omdat mensen er geen tijd (meer) voor zouden hebben lijkt naïef. Dat is een overrationele kijk op menselijk gedrag. In paragraaf 2.2 zal aan de hand van Huy (2001) en De Caluwé (1999) worden betoogt dat deze structurele benadering slechts één van de mogelijke denkwijzen hierover is. Tot slot gaat Kolodny voorbij aan de individuele verschillen tussen werknemers: wat gebeurt er als niet iedereen even snel de benodigde vaardigheden verwerft, of als werknemers dit eenvoudig niet willen of kunnen? Het is de vraag of een organisatieverandering met succes kan worden ingevoerd als er zo wordt omgesprongen met de individuen en individuele standpunten binnen een organisatie.

Los van deze kanttekeningen (die in de analyse en conclusie verder aan de orde komen): Kolodny kaart wel degelijk enkele aspecten aan die wezenlijk lijken voor de ontwikkeling van een goed functionerende matrixstructuur binnen een organisatie. Het zal inmiddels duidelijk zijn dat bij een matrix nieuw gedrag hoort, en dat zij andere skills en deskundigheid eist dan die welke in ouderwetse hiërarchische structuren nodig zijn. Voordat wordt ingegaan op het bredere concept van organisatieverandering, wordt hieronder kort ingegaan op het soort gedrag en bekwaamheden die relevant worden bij invoering van een matrixstructuur.

2.1.5 Nieuw gedrag in de matrix

Kunnen werknemers hun gedrag zodanig leren aanpassen dat ze bevredigend kunnen functioneren in het nieuwe matrix model? En welk nieuw gedrag wordt er door de invoering van de matrixstructuur feitelijk van hen verlangd?

Kolodny meent dat de invoering van een matrixstructuur met name van een (beperkt) aantal specifieke mensen (of rollen) in de organisatie nieuw gedrag en speciale vaardigheden vereist. Het gaat hem om de bestuurders, de leidinggevenden in de verticale kolom, de leidinggevenden in de

horizontale kolom en de werknemers die te maken krijgen met twee bazen, in plaats van één (één uit de horizontale, en één uit de verticale lijn).

Om te beginnen is er de bestuurder, die de balans tussen de twee lijnen in de matrix moet bewaken en zo nodig verbeteren. Het evenwicht tussen de lijnen is geen vast gegeven, maar verandert mee met de opeenvolgende situaties waarin de organisatie zich bevindt. Als een bestuurder niet boven de matrix uitstijgt, maar ook nadrukkelijk in de matrix zelf actief is, is het moeilijk om deze balans te blijven bewaken.

Dan de leiders of managers in de verticale kolommen. Zij worden meestal gepromoveerd vanuit de specialistische functie die bij de kolom hoort. In een matrix komt het erop aan dat zij zich niet alleen focussen op hun specialismen – wat zij bijvoorbeeld in een andere organisatievorm, zoals een meer hiërarchische organisatie, wel konden doen - maar ook generale managementkwaliteiten ontwikkelen waardoor ze soepel in andere verticale en in horizontale lijnen kunnen meedraaien. Ze moeten voldoende kennis hebben van het specialisme om prioriteiten te kunnen stellen, maar daarenboven dienen ze (juist los van hun specialisme!) een brede blik te hebben voor het totaalproduct.

De leiders in de horizontale kolommen hebben een langetermijnvisie op de organisatie en moeten daarom kunnen anticiperen op de behoeften die ontstaan in de verticale kolommen. Ze behoren, aldus Kolodny, een proactieve rol te spelen. Door de verticale managers te benaderen en te ondersteunen moet voorkomen worden dat er “wij-zij” discussies ontstaan tussen de verschillende lijnen. Samengevat: de leiders in de horizontale kolom dienen dus behept te zijn met langetermijnvisie, zich te kunnen verplaatsen in de behoeften van de verticale kolommen en bovendien ruime ‘people skills’ en communicatieve vaardigheden te bezitten om te voorkomen dat wij-zij discussies ontstaan. De eisen aan de horizontale leiders lijken dus niet gering. De bindende factor is echter het bestuur. *“The CEO must often intervene to keep the peace while the new roles are being learned and understood. The personal stress can get quite high.” Kolodny, 1981 (p. 23).* Het is aan het bestuur om in te grijpen als conflicten uit de hand lopen, en mensen de kans te geven de nieuwe rollen aan te leren. Kolodny erkent dat de nieuwe wijze van werken problematisch kan zijn voor medewerkers. Het is dan aan de top van de organisatie om de ruimte te creëren waarbinnen die problemen kunnen worden overwonnen.

Tot slot zijn er in de matrix de medewerkers die twee bazen hebben. Kolodny stelt dat sommige werknemers wel varen bij ambiguïteit. Ze zien kansen om een rol voor zichzelf te creëren die hen beter ligt dan die in een hiërarchische organisatie. Anderen vinden het juist lastig om met die ambiguïteit om te gaan. Het valt ze zwaar zich de nieuwe vaardigheden eigen te maken en ze missen de vertrouwde manier van werken in een heldere hiërarchische structuur met duidelijke carrièrepaden.

Kolodny gaat ervan uit dat de werknemers van wie het wordt verwacht, dat wil zeggen de medewerkers op middenmanagement niveau en hoger (de leiders van de horizontale en verticale lijnen), het gedrag kunnen aanleren dat noodzakelijk is om te functioneren in een matrix. Voor de andere werknemers geldt dat sommigen nieuw gedrag kunnen aanleren, soms zelfs vanuit zichzelf. Er zijn er echter ook die dit niet kunnen, die ook weinig baat hebben bij trainingen en wellicht beter af zijn in een meer traditionele organisatie. Maar hierbij tekent Kolodny aan dat niet iedereen in de matrix hoeft te functioneren. Je kunt heel wel een kleine laag in de organisatie in een matrix organiseren, waaronder de rest van de werknemers nog traditioneel functioneert. In feite kun je Kolodny's interpretatie van de matrix dus zien als een structuur voor midden- en hoger management. Hij geeft zelf al aan dat het voor menig medewerker op bijvoorbeeld uitvoerend niveau geen sinecure is om immer flexibel en zonder duidelijke formele structuur te werken. Voor hen die wel in de matrix functioneren valt er volgens Kolodny veel te leren: conflict resolutie, confrontatie, onderhandeling, samenwerking. Het aanleren hiervan is zeker van betekenis, evenals de aandacht voor de onzekerheden die voortvloeien uit de nieuwe rollen. Niettemin zijn dit volgens Kolodny geen punten die het slagen of falen van de matrix bepalen. Absoluut cruciaal in dit verband is het goed functioneren van de bestuurders en horizontale en verticale leiders. Als dezen hun rol begrijpen en uitdragen, dan hebben de onderliggende structuren een grotere kans van slagen. Slagen die laatsten niet dan zal de matrix niet van de grond komen. Dit betekent dat een matrixstructuur veel eisen stelt aan het management van de organisatie. Nieuwe culturen in oude klimaten zijn kwetsbaar. Nog voordat de nieuwe cultuur voet aan de grond heeft gekregen vragen economische en andere organisationele druk ook om aandacht evenals de meer of minder gemotiveerd bijlerende werknemers (Kolodny, 1981).

Kolodny erkent dus dat het waarschijnlijk niet voor alle medewerkers mogelijk is om zich de skills benodigd bij het werk binnen een matrixstructuur eigen te maken. Wel acht hij het essentieel dat 'de leiders' en de bestuurders deze skills aanleren. Overigens is het dan de vraag of werknemers die volgens Kolodny in feite geen nieuwe skills hoeven te leren, maar door de invoering van de matrix opeens wel verantwoording moeten afleggen aan twee lijnen/bazen, dit een prettige manier van werken vinden. Los daarvan: indien met name de bestuurders, de horizontale leiders en de verticale leiders wél nieuwe vaardigheden moeten aanleren bij de overgang naar een matrixstructuur, is het van eminent belang dat deze mensen uitgebreid getraind worden, en bovendien doordrongen zijn van de waarde en de voordelen van de matrix voor de organisatie. In dit verband verdienen 'leren', en de vraag hoe leren in organisaties werkt, dus nader aandacht (zie paragraaf 2.5).

2.2 Organisatieverandering

Om de impact van de invoering van de matrixstructuur bij Stadgenoot goed te kunnen duiden, wordt hier kort ingegaan op het bredere kader: organisatieverandering. Aan de orde komt de vraag: wat is organisatieverandering en hoe is daar door de tijd heen in de bestuurs- en organisatiewetenschap tegenaan gekeken?

Waarom veranderen organisaties? Deze vraag kwam op in de periode na de Tweede Wereldoorlog, en heeft sindsdien de organisatiewetenschap beziggehouden en verdeeld. Na de Tweede Wereldoorlog wordt organisatieverandering gezien als een natuurlijk fenomeen. Verandering is een proces van het geleidelijk aanpassen van de organisatie onder interne of externe druk (Demers, 2007, p. 2). Groei stond aan de basis ervan, organisaties veranderen om groter te worden en zich verder te ontwikkelen. Managers passen de organisatie aan als reactie op interne of externe stimuli om zo de efficiency in stand te houden of te verbeteren. Daarnaast ontstaan er ook ideeën over veranderingen voortkomend uit de interne dynamiek van de organisatie zelf, dus los van bewuste regulering door het management. Maar gemanaged of niet, verandering wordt in ieder geval gezien als een geleidelijk proces.

De grote oliecrisis in de jaren zeventig met nog eens een piek in 1980 werd veel bedrijven fataal. Dit wierp de vraag op of organisaties überhaupt wel willens en wetens kunnen veranderen. Zijn ze daarvoor niet te rigide en wordt hun voortbestaan niet veeleer bepaald door selectie door de omgeving dan door adaptatie en zelfregulering? Door dit selectieprincipe blijven organisaties die de eigenschappen hebben waardoor ze kunnen overleven bestaan, terwijl organisaties die niet aangepast zijn verdwijnen. In deze periode van onzekerheid ontstaat het besef dat verandering mogelijk geen geleidelijk proces van groei is, maar beschouwd kan worden als een periode van transformatie of revolutie (Demers 2007, p 43). Door de crisis ontstonden grote tekorten bij de overheden, wat leidde tot een toenemende liberalisatie en privatisering van overheidssonderdelen. Door de economische problemen verandert de manier waarop bedrijven naar zichzelf kijken. De focus verschuift van de interne naar de externe functionaliteit: hoe past de organisatie het best in het huidige omgevingsplaatje? De crisis dwingt veel bedrijven te veranderen, en de organisatiewetenschap interpreteert dat als een periode van crisis in het bestaan van een organisatie (Demers, p. 44). Werd radicale verandering voordien als negatief beoordeeld, thans twijfelen veel onderzoekers juist meer aan nut en effect van de geleidelijke bijstelling! Snelle interventie door het management die tegelijk strategie, structuur én cultuur van een organisatie aanpakt lijkt de nieuwe panacee. Hierbij wordt de organisatie opnieuw vormgegeven om overeind te kunnen blijven in een snel en onvoorspelbaar veranderende omgeving. Doorvoering hiervan is complex en duur maar

wellicht minder duur en efficiënter dan een lange periode van niet aangepast zijn aan de omgeving. (Dit is in iets ruimer verband dan ook de reden waarom in de vorige paragraaf enige scepsis werd geventileerd bij Kolodny's interpretatie van de invoering van een matrixstructuur als een evolutionair proces.) Zo bleek in het geval van Stadgenoot duidelijk sprake te zijn van een radicale koerswijziging. Onder druk van de crisis groeide het besef dat er met spoed een aantal veranderingen plaats moesten vinden.

2.2.1 Strategieën voor verandering

Er zijn op dit gebied kortom allerlei invalshoeken. Omwille van de helderheid en bruikbaarheid van dit onderzoek dienen naast de vraag wat een matrixstructuur en organisatieverandering inhouden, zeker ook de verschillende strategieën die bij organisatieverandering een rol kunnen spelen aan bod te komen. Om de verandering binnen Stadgenoot te begrijpen moet eerst worden vastgesteld onder welke omstandigheden zij heeft plaatsgevonden. Huy (2001) onderscheidt ten aanzien van organisatieverandering twee belangrijke dimensies: tijd en inhoud.

Tijd is volgens de auteur om verschillende redenen belangrijk voor organisatieverandering. Allereerst wordt tijd al in de definitie van verandering voorondersteld. Verandering verloopt immers in de tijd, van een beginsituatie vóór tot een (voorlopige) eindsituatie ná de invoering ervan. De hamvraag is dan: hoeveel tijd zit er tussen beide situaties? Het antwoord is bepalend voor het inrichten van het veranderproces. Keuzes op het gebied van beschikbare middelen en het stellen van prioriteiten worden sterk beïnvloed door de hoeveelheid tijd die voor de verandering is ingepland. Over die tijdsduur (kort? lang?) bestaat veel discussie. Ten tweede is tijd belangrijk als het gaat om de termijn waarop de verandering tot effect moet leiden. Dient invoering ervan direct effect te sorteren, of zet men in op het behalen van doelen op de lange termijn? De visie op de relatie tussen tijd en verandering is dan ook medebepalend voor de keuze van de strategie.

Inhoud is dat wat daadwerkelijk anders wordt in een veranderproces. Dit is uiteraard op verschillende wijzen in te vullen, bijvoorbeeld deze (Mintzberg en Westley, 1992): concrete versus abstracte inhoud. Als de inhoud van de verandering concreet is, dan gaat het om het wijzigen van systemen en structuren, terwijl abstracte veranderingen betrekking hebben op het veranderen van ideeën en culturen.

Als deze twee dimensies, tijd en inhoud, samengenomen worden, ontstaan er volgens Huy (2001) vier verschillende standaardtypen die organisatieverandering kunnen beschrijven. Hieronder een korte weergave van dit viertal van Huy.

- *Sturende Interventie - verandering van structuren.*

Dit type verandering kenmerkt zich door een sturende benadering, waarbij de ervoor verantwoordelijke persoon/groep een sturende, dwingende houding aanneemt. Op deze wijze wordt gehoorzaamheid afgedwongen en beweegt de organisatie naar het beoogde doel. Dit type wordt vaak afgemeten aan het al dan niet halen van kwantitatieve streefcijfers in een vooraf vastgesteld tijdsbestek. Men streeft bijvoorbeeld naar een stijging van de omzet met 3% binnen een kwartaal. Vaak vormt externe druk de aanleiding hiervoor: een inhaalslag ten opzichte van de concurrentie, voldoen aan nieuw beleid, of het compenseren van financiële tegenslagen. Dan is een snelle verandering nodig, gericht op externe stakeholders en concurrentie, zonder veel aandacht voor de interne aspecten van de organisatie. Bij dit type interventie is het leiderschap vaak geconcentreerd in een kleine groep mensen aan de top van de organisatie, krijgen werknemers simpelweg te horen wat ze moeten doen en worden ze beloond dan wel 'gestraft' al naargelang ze de gestelde doelen halen of niet. Een andere manier om de verandering te realiseren is het elimineren van formele structuren, zoals veranderingen in de top, krimp of desinvesteringen. Dit type verandering werkt effectief als het concrete aspecten van de organisatie betreft die een snelle verbetering behoeven.

- *Ontwerpde interventie - veranderingen in werkprocessen*

In dit type verandering ligt de nadruk op het verbeteren van werkprocessen op het gebied van snelheid, efficiency of productiviteit. Door het analyseren van de bestaande werkprocessen zoekt men naar nieuwe methoden die de organisatie beter kunnen laten functioneren. De focus ligt hierbij op het ontwikkelen van de vaardigheden van de werknemers. Dit type verandering is redelijk snel, zij het langzamer dan de commanderende aanpak omdat analyse en herontwerp van werkprocessen langer duren dan bijvoorbeeld de eliminatie van bedrijfsonderdelen. Hierdoor wordt dit type vaak gebruikt in situaties waarin er geen directe bedreiging is voor het functioneren van de organisatie, maar wel een impuls tot verbetering bestaat. De verandering is ook in dit type interventie gericht op concrete kanten van de organisatie.

- *Lerende interventie - verandering in overtuigingen*

Een lerende interventie beoogt de overtuiging van werknemers te veranderen door hen deel te laten nemen aan een zogenaamde hereducatie. Hierbij gebruikt men lesmethoden die de opvattingen van werknemers aan het licht te brengen, en de mogelijkheid bieden die meer in lijn te brengen met die van de organisatie. Dit gebeurt vanuit de gedachte dat een mismatch tussen de overtuigingen van de werknemers met die van de organisatie kan leiden tot

ongewenste resultaten. Dit type interventie wordt uitgevoerd door externe trainers, die de beoogde verandering langzaam in gang zetten.

- *Socialiserende interventie - verandering in sociale relaties.*

In een socialiserende interventie richten veranderaars zich op het verbeteren van de sociale relaties tussen werknemers om zo de prestaties te verbeteren. Anders dan in de lerende interventies, die ervan uitgaan dat verandering in cognities verandering in gedrag veroorzaakt, veronderstelt de socialiserende interventie volgens Huy dat een verandering in interacties tussen medewerkers zal leiden tot een verandering in overtuigingen en cultuur. De veranderaars zijn vaak gemotiveerde werknemers overal in de organisatie die de noodzaak tot verandering inzien en de onderlinge relaties tussen groepen willen verbeteren. De veranderingen uiten zich onder andere in een wijziging in interpersoonlijke communicatie. De veranderaars kijken naar zichzelf, gedragen zich als rolmodel en tonen empathie voor de leden van hun doelgroep. De veranderingen beogen een langetermijneffect, en richten zich op de abstracte aspecten van de organisatie.

Deze vier interventietypen geven inzicht in verschillende doelen van verandering, en de verschillende daarbij passende interventietypen. Het onderscheid tussen tijd en inhoud is nuttig om vast te stellen onder welke omstandigheden bepaalde veranderstrategieën werken of niet. Dit is echter slechts één van de vele benaderingen tot het classificeren van veranderingsprocessen. De Caluwé (1999) heeft in zijn werk geprobeerd de vele bestaande benaderingen te integreren tot vijf verschillende manieren van denken over verandering; hij spreekt in dat verband over het 'kleurdenken'. De Caluwé integreert vele verschillende visies en interventiemethoden in zijn overzicht.

2.2.2 Kleurdenken

De Caluwé ontwikkelde het kleurdenken als verbindende schakel tussen de verschillende theorieën over organisatieverandering. Hij ontwikkelde vijf overkoepelende benaderingen van organisatieverandering. De auteur gebruikt kleurnamen om jargon voorkomen, en om de verscheidene benaderingen los van elkaar te kunnen begrijpen zonder meteen classificerende labels opgeplakt te krijgen. Dit maakt het kleurdenken ook makkelijk bruikbaar in praktijksituaties, waardoor het ook in deze context extra waarde krijgt. De kleuren bestaan naast elkaar, er is geen beste of slechtste kleur. Er is evenmin sprake van evolutie van de ene naar de andere kleur.

- *Geeldrukdenken*

Geeldrukdenken beziet organisaties vanuit politieke opvattingen. Organisaties zijn plekken waarin belangen, conflicten en macht in wisselende concentratie het reilen en zeilen bepalen. Een verandering kan niet doorgevoerd worden als er geen groep machthebbers is die haar ondersteunt of legitimeert. Zo'n machtscoalitie is vaak formeel ingebed in de organisatie in de vorm van een hiërarchische functie die iemand bekleedt. Het is echter ook mogelijk dat het om mensen met informele macht gaat, die weinig officieel gezag bezitten maar wél invloed hebben op de organisatie. Verandering ontstaat door coalitievorming van grote partijen. Door onderhandelingen, machtsprocessen, het creëren van draagvlak en politiek spel komen belangen samen en ontstaan er gedeelde doelen en strategieën. De Caluwé stelt vast dat bij geeldrukdenken niet altijd de sterkste partij wint, maar degene die consensus tot stand weet te brengen. Een intelligent maar ongewis proces derhalve, waarbij moeilijk valt te voorspellen wat de uitkomsten van een veranderingsproces zijn. Veranderaars moeten om kunnen gaan met het complexe belangenveld. Ze moeten rekening houden met alle (deel)belangen, partijen en actoren en in staat zijn coalities te vormen en compromissen te sluiten.

Deze visie op verandering komt veel voor in tijden van crisis, of als er veel belangen op het spel staan, zoals in grote verdragen die gesloten moeten worden, of het aanwijzen van nieuwe leiders.

- *Blauwdrukdenken*

Blauwdrukdenken benadert verandering als een rationeel ontworpen proces. Planning en analyse zijn in deze visie van het grootste gewicht: eerst wordt er een gewenste situatie bedacht, die vervolgens wordt geïmplementeerd om stap voor stap tot de eindsituatie te komen. Het betreft veelal concrete aspecten van de organisatie, zoals gebouwen, systemen of apparatuur. Tijdens het veranderproces wordt de voortgang nauwkeurig gemeten en er wordt bijgestuurd indien nodig. De verandering wordt meestal ingezet en aangestuurd door het management. Het gaat om meetbare resultaten. De planning vooraf is zorgvuldig, de uitvoering is hiërarchisch en ligt in handen van experts.

- *Rooddrukdenken*

Rooddrukdenkers gaan er in de typologie van De Caluwé van uit dat er pas een verandering kan plaatshebben als eerst het gedrag van mensen op de werkvloer verandert. Waar bij de gele en blauwe perspectieven slechts een selecte groep betrokken is bij het veranderingsproces, wordt bij rooddrukdenken getracht zoveel mogelijk werknemers te mobiliseren. Uitgangspunt hierbij is dat mensen veranderen als het aantrekkelijk is om

anders te handelen. Door waardering en respect ontstaat motivatie. Bij dit type verandering wordt er vooral gekeken naar cultuur, samenwerking en onderlinge verbanden.

Veranderingen gebaseerd op dit principe kunnen op diverse manieren gerealiseerd worden. Door belonen en straffen krijgen werknemers inzicht in wat gewenst gedrag is. Maar motivatie ontstaat eveneens door mensen te inspireren, bijvoorbeeld door het leiderschap. En ook door het verbeteren van de samenhang in de organisatie: betere sociale relaties genereren een betere samenwerking en daardoor weer een beter presterende organisatie. Verbeterde relaties en gedragsverandering beïnvloeden ten slotte ook de opvattingen van werknemers ten goede.

Communicatie, samenwerking en teambuiding zijn kerndimensies van rooddrukdenken. Door de sociale cohesie ontstaat een stabiele structuur die de onzekerheid bij invoering van veranderingen flink kan reduceren. Aandacht is één van de belangrijkste drijfveren van dit type denken. Door hun steun en erkenning te geven voelen mensen zich meer gedreven tot presteren en kan het beste in hen bovenkomen. Tevredenheid is hierbij erg waardevol, waarbij het management een oprecht coachende houding aanneemt. De veranderaar is een rolmodel in het scheppen van een stimulerende werkomgeving. Veranderingen als gevolg van rooddrukdenken gaan vaak langzamer dan veranderingen via bijvoorbeeld blauwdrukdenken. Maar hier kan in voorkomende gevallen zeker gelden dat moeite en geduld lonen.

- *Groendrukdenken*

Waar rooddrukdenken gedragsverandering beoogt door het motiveren en inspireren van mensen, geloven groendrukdenkers volgens De Caluwé dat gedrag hoofdzakelijk kan veranderen door te leren. Door mensen in staat te stellen nieuwe vaardigheden te verwerven, kunnen ze beter met veranderende omstandigheden omgaan. Door trainingen en andere leeromgevingen worden mensen bewust gemaakt van hun eigen bekwaamheden en aannames over het werk. Is men zich eenmaal van zijn werkopvattingen bewust, dan kan men er ook een positieve draai aan trachten te geven. Daarmee wordt mogelijk voorkomen dat negatieve aannames het voor de organisatie gewenste optimale gedrag kunnen frustreren. Dit leren wordt bereikt door het daadwerkelijk te doen: in de praktijk door bijvoorbeeld het volgen van rolmodellen, of in een gecontroleerde omgeving waar werksituaties worden gesimuleerd.

Voor een lerende omgeving is een veilige sfeer nodig. Werknemers moeten zich durven openstellen willen ze nieuwe inzichten kunnen verwerven. Doorslaggevend hierbij is hoe er omgegaan wordt met fouten. Bij het geel- en blauwdrukdenken worden fouten bestraft, maar bij groendrukdenken worden ze beschouwd als leermomenten.

- *Witdrukdenken*

Het witdrukdenken heeft als centraal concept dat een organisatie zichzelf organiseert. Werknemers gaan met elkaar om volgens hun eigen systeem, zonder dat er een vooropgezet beeld is van wat er gedaan moet worden. Nieuwe organisatiestructuren ontstaan evolutionair, mensen veranderen zichzelf in een continu proces. Dit type verandering kan volgens witdrukdenkers moeilijk beïnvloed worden door een veranderaar. Men tracht te begrijpen wat de organisatie drijft, om vooruitgang te faciliteren. Verandering ontstaat door het helpen opheffen van struikelblokken en het stimuleren van werknemers. Door te achterhalen waar in de organisatie zich energie bevindt, kan deze energie de ruimte gegeven worden. De personen die deze energie belichamen komen in actie niet omdat er iets móét veranderen, maar omdat er iets kan veranderen. Interventies als zelfsturende teams passen bij dit type verandering.

Een vrij cruciaal aspect van witdrukdenken is volgens De Caluwé het opheffen van blokkades. Als er iets is wat de ontwikkeling van de organisatie in de weg staat, dan moet daar iets aan veranderd worden. Zelfs als dit negatieve effecten kan hebben op individuele werknemers. Dit wordt niet gedaan om een structuur te creëren die beter overweg kan met externe drukken, maar omdat de nieuwe structuur interne ontwikkeling mogelijk maakt. Door het dynamisch maken van de organisatie is er voldoende speling voor continue verandering en kunnen mensen hun eigen optimale werkomgeving creëren.

De Caluwé maakt onderscheid tussen de vijf verschillende kleuren. Je kunt je afvragen of er geen overvloeiers en tussenvormen mogelijk zijn. Zijn veranderprocessen wel zo absoluut in te delen als de Caluwé doet? De Caluwé zelf meent dat een vermenging van verschillende benaderingen ertoe kan leiden dat de effectiviteit van de aanpak vermindert. Zo behoort bij een groene benadering onder meer dat mensen zich kwetsbaar moeten opstellen om het leerproces te bevorderen. Als dit gemengd zou worden met een gele aanpak, dat zich primair bezighoudt met politiek en onderhandeling, dan zou deze kwetsbare houding onverstandig zijn, omdat de onderhandelingspositie daarmee in gevaar komt. De onderliggende uitgangspunten van de verschillende aanpakken zijn dusdanig anders dat als deze gemengd worden de conflicterende uitgangspunten elkaar verzwakken, aldus De Caluwé. Het mengen van kleuren raadt hij dus af. Dat wil overigens niet zeggen dat het niet nuttig kan zijn om wellicht verschillende typen veranderingen na elkaar te laten plaatsvinden. Hier zal in de analyse dieper worden ingegaan.

Het kleurdendenken van De Caluwé en de interventietypen van Huy vertonen een aantal verschillen en overeenkomsten. Beide auteurs naderen elkaar dicht in hun onderscheid tussen meerdere typen van denken, elk gebaseerd op ongeveer dezelfde thema's: het veranderen van

structuren, processen, leren en sociale relaties. Anders dan Huy voegt De Caluwé hier nog een politiek perspectief aan toe, het geeldrukdenken, en een perspectief dat uitgaat van de kracht van de mensen zelf, het witdrukdenken. Huy spiegelt zijn diverse veranderinterventies vooral aan verschillende omstandigheden en eisen van de omgeving. De Caluwé daarentegen kijkt ook naar de rol van de veranderaar zelf: naar diens plek in de organisatie en diens visie op de mens. Het kleurdenken van De Caluwé is dus een aanvulling op de interventietypen van Huy, en daarom van meerwaarde voor dit onderzoek, omdat het niet zozeer typen verandering of typen interventies beschrijft, maar bredere visies op verandering. Aan de hand van het kleurdenken en de bredere veranderingsconcepten van De Caluwé enerzijds, en de concrete interventietypen van Huy anderzijds, kan de organisatieverandering in dit onderzoek geduid worden. Het kleurdenken van De Caluwé kan bijdragen aan de analyse van de visie die ten grondslag lag aan de verandering. De interventietypen van Huy kunnen licht doen schijnen op de vraag of de juiste interventies zijn gebruikt gezien de omstandigheden van de verandering.

2.3 Relaties en macht

Nu de twee hoofdthema's uit de onderzoeksvraagstelling zijn behandeld, de matrixstructuur en organisatieverandering, is het nuttig om dieper in te gaan op de basis waarop deze concepten rusten, namelijk de organisatie zelf. De kernvraag hierbij is: waaruit bestaan organisaties eigenlijk? Lammer (1983, in Mastenbroek 1991) beschrijft de twee belangrijkste paradigma's in de organisatietheorie: het systeemmodel en het partijenmodel. Het systeemmodel ziet de organisatie als één stabiel geheel, met bepaalde functionele vereisten. Medewerkers worden gedreven door het besef dat de organisatie slechts succesvol kan zijn door samenwerking. Mensen zijn volgens dit model sociaal en gericht op het organisatiebelang. Hier staat het partijenmodel tegenover. Volgens dit paradigma bestaan organisaties uit losse groepen die elk hun eigen belangen hebben. Medewerkers worden gedreven door dwang en lokmiddelen. In deze optiek is de mens berekendend en vooral uit op eigenbelang en wordt de organisatie bij elkaar gehouden door de (wederzijdse) belangen tussen verschillende groepen (Mastenbroek, 1991 p. 36). Mastenbroek noemt beide modellen nuttig als analytisch kader, maar door hun eenzijdigheid weinig bruikbaar voor praktisch organisatieadvieswerk. Mastenbroek ziet kans beide paradigma's te integreren in één enkel organisatie-model, dat hij beschrijft als het Netwerkmiddel. De hoofdgedachte hierachter is dat organisaties netwerken zijn van interdependente groepen. Relaties tussen deze groepen bestaan zowel uit samenwerking als uit competitie. Mastenbroek maakt hierbij onderscheid tussen vier typen relaties: instrumentele relaties, sociaal-emotionele relaties, machts- en afhankelijkheidsrelaties en onderhandelingsrelaties.

- *Instrumentele relaties* hebben betrekking op de verdeling en afstemming van het werk in een organisatie. Hierbij gaat het om structurele aspecten van het werk, zoals communicatiepatronen, inrichting van besluitvorming, indeling van de ruimte et cetera.
- *Sociaal-emotionele relaties* zijn de gevoelsmatige betrekkingen tussen mensen in de organisatie. Deze relaties uit zich op persoonlijk vlak als sympathie of juist antipathie, en in groepsverband als positieve of negatieve identiteit. Mastenbroek stelt dat door samenwerking teamgeest en loyaliteit kunnen ontstaan, banden die soms zo sterk kunnen worden dat er frictie kan ontstaan tussen verschillende groepen/teams.
- *Machts- en afhankelijkheidsrelaties* betreffen de mate waarin mensen richting kunnen geven aan elkaars gedrag. Ze proberen hun machtspositie te versterken door wat Mastenbroek 'politiek manoeuvreren' noemt.
- *Onderhandelingsrelaties* hebben betrekking op de verdeling van goederen binnen de organisatie. Het gaat hierbij om de verdeling van bijvoorbeeld personeel, budget en ruimte. Werknemers of groepen werknemers gaan dan relaties aan om ervoor te zorgen dat ze optimaal delen in de beschikbare goederen.

Hoewel alle vier de typen relaties belangrijk zijn, beschouwt Mastenbroek de machts- en afhankelijkheidsrelaties als de voornaamste. Zoals gezegd neemt in het netwerkmodel de spanning tussen samenwerking en competitie een centrale plaats in. Deze spanning komt het meest tot uiting in de machts- en afhankelijkheidsrelaties. De kern van de definitie van macht die gehanteerd wordt door Mastenbroek is dat het bij machtsuitoefening gaat om het bepalen van het gedrag van de één door de ander. Hierbij is er altijd sprake van een balans: ofwel een overwicht, of een (min of meer) horizontaal evenwicht. Machtsrelaties kunnen stabiel zijn, maar ook een schommelend karakter hebben. Mastenbroek koppelt machtsrelaties aan afhankelijkheidsrelaties: macht wordt gezien als het omgekeerde van afhankelijkheid. Afhankelijkheid wordt vervolgens bepaald door twee factoren: het belang dat een eenheid hecht aan de activiteiten van een andere eenheid, en de vervangbaarheid van die activiteiten; de mate waarin alternatieven voorhanden zijn (Emerson 1962, geciteerd in Mastenbroek 1991). Hoe groter de afhankelijkheid, hoe meer het gedrag van de een door de ander wordt bepaald.

Als opgemerkt worden de verschillende typen relaties gekenmerkt door coöperatieve en competitieve impulsen die tegelijkertijd in de organisatie aanwezig zijn. De spanning tussen autonomie en afhankelijkheid is wat macht zo'n belangrijke rol in de organisatiedynamiek geeft. Hoe komt deze spanning tot uiting in de vier relaties zoals zojuist beschreven?

- *Machts – en afhankelijkheidsaspect.* Binnen een organisatie zijn er zowel onderdelen die streven naar versteviging of instandhouding van hun eigen strategische positie tegenover

andere onderdelen, als onderdelen die afhankelijk zijn van elkaar. Dit is de eerder genoemde spanning tussen afhankelijkheid en autonomie.

- *Instrumentele aspect.* Eenheden zijn afhankelijk van elkaar doordat ze elkaars bijdrage nodig hebben om tot een eigen bijdrage te komen. Om dit proces vloeiend te laten verlopen zijn afspraken nodig over taakverdeling en coördinatie. Voor besluitvorming hieromtrent laat zich vaak moeilijk draagvlak creëren: er is een spanning tussen de noodzaak tot consensus waardoor werkprocessen vlot verlopen en de individuele voorkeuren van de betrokkenen. Spanning tussen consensus en eigen voorkeur dus.
- *Sociaal- emotioneel aspect.* Er is regelmatig sprake van meerdere identiteiten binnen een organisatie: die van de organisatie als geheel, en die van onderdelen ervan. Er bestaat soms een spanning tussen deze identiteiten. Soms kan een ‘wij-gevoel’ echter zo sterk zijn dat de eigen identiteit in de knel kan komen. Hierdoor kan er een spanning ontstaan tussen de identiteit van de organisatie, en de eigen identiteit van (groepen) werknemers.
- *Onderhandelingsaspect.* Eenheden in de organisatie maken aanspraak op beschikbare middelen als geld, ruimte, projecten, tijd et cetera. Hier kan spanning ontstaan tussen het streven van eenheden om het eigen aandeel in deze middelen te vergroten en het belang om het totaal aan middelen zo groot mogelijk te laten zijn.

Deze spanningsbalansen komen zowel tot uiting in de structuur, als de cultuur van de organisatie.

Tabel 1 illustreert op welke manier de relatieaspecten terugkomen in de structuur en cultuur van de organisatie.

	Macht en afhankelijkheid	Instrumenteel	Sociaal- emotioneel	Onderhandeling
Structuur	De verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden	De organisatie van het werk, procedures van taakafstemming	Het uitgekristalliseerde netwerk van informele relaties	De normen zoals vastgelegd voor verdelingsvraagstukken als inkomens en investeringen
Cultuur	De manier waarop men de verdeling van bevoegdheden hanteert en beïnvloedt	De manier waarop men de werkrelaties hanteert en de voorkomende zakelijke problemen oplost	De manier waarop men acceptatie/vertrouwen/‘wij-gevoel’ cultiveert	De manier waarop men zich gedraagt en besluiten neemt bij verdelingsvraagstukken

Tabel 1 – Structuur en cultuur in samenhang met de vier relatieaspecten.

De balans tussen coöperatie en competitie hangt af van de gekozen structuur van de organisatie. In een matrixstructuur zijn uiteraard beide krachten belangrijk, maar komen ze op verschillende plekken in de matrix anders tot uiting. In de matrix zelf ontstaan er horizontaal georiënteerde teams met werknemers afkomstig uit de verschillende verticale bedrijfseenheden. Hierbij zou er op de plaats waar de lijnen van de matrix elkaar kruisen samenwerking van groot belang zijn. Tegelijkertijd vindt er ook een scheiding plaats binnen de verschillende functionele bedrijfseenheden. Er wordt op projectbasis gekeken welke van de functionele eenheden belangrijk zijn voor het resultaat. In dit proces kan er competitie ontstaan tussen deze bedrijfseenheden, die waarschijnlijk allemaal een grote rol zouden willen in het proces. Hierbij kunnen er spanningen ontstaan in de machtsrelaties binnen de organisatie: hoe belangrijk vinden de horizontale lijnen de verschillende verticale lijnen? Worden in de ruimtevaart industrietechnici belangrijker gevonden voor het proces dan ontwerpers? In de analyse wordt er verder ingegaan op dit machtsvraagstuk.

2.4 Conflict, vertrouwen en samenwerking

Coöperatie is een belangrijk onderdeel in de matrix. Zijn er ook mechanismen die samenwerking in de weg kunnen zitten? Een belangrijk aspect van samenwerking is conflict. Bij organisatieverandering zijn conflicten zelden te vermijden. Zij markeert een overgang van een vertrouwde, veilige situatie naar een nieuwe en onbekende situatie. Daarbij moeten medewerkers vaak extra investeren en werken om de verandering te realiseren (bijvoorbeeld door trainingen en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden). Je hoort het dan ook vaak: bij organisatieverandering hoort conflict. Medewerkers zijn het niet eens met het doel of het type interventie, zien meer in het handhaven van de status quo of begrijpen überhaupt niet waarom er iets moet veranderen. Los van de conflicten en tegenstrijdige meningen en belangen bij organisatieverandering op zich, is de matrixstructuur een structuur die zelf ook conflict in de hand werkt. Werknemers moeten opeens meer en met meer verschillende mensen interacteren, samenwerken en beslissen. Hoe meer interactie en hoe meer gedeelde verantwoordelijkheden, hoe groter de kans op verschillen van inzicht en conflict. Conflict, vertrouwen en samenwerking zijn dus thema's die nauw verbonden zijn met de matrixstructuur. In deze paragraaf wordt daarom kort ingegaan op de wetenschappelijke literatuur over dit thema.

Omdat er in een matrixstructuur sturing komt van meerdere kanten, is het werkproces tamelijk vatbaar voor meningsverschillen in de teams. Die meningsverschillen vloeien welhaast noodzakelijk voort uit de structuur, maar illustreren tevens waarom die structuur zo waardevol kan zijn. Doordat er een gedeelde verantwoordelijkheid is voor de behaalde resultaten, moeten medewerkers ook op elkaar kunnen vertrouwen. Het besef moet groeien dat de zienswijze van

iemand anders wellicht beter geschikt is voor de gegeven situatie, hoewel het niet per se jouw visie is. Een open mind is dus duidelijk van belang in de matrixstructuur. Maar hoe kan er in een systeem dat potentieel veel conflictstof bevat vertrouwen worden opgebouwd?

De formele definitie van vertrouwen in werkrelaties is: de mate waarin teamleden zich kwetsbaar durven opstellen ten opzichte van elkaars handelingen (Costa, Roe en Taillieu, 2001). Conflict wordt beschouwd als onenigheid en wrijving tussen teamleden veroorzaakt door waargenomen incompatibiliteit of verschillen in zienswijzen, verwachtingen en meningen. Deze onenigheid of verschillen kunnen ontstaan in de voorliggende taken (taakconflict) of in de relatie tussen de teamleden (relationeel conflict) (Jehn, 1994). Vertrouwen leidt in teamverband tot het beter delen van informatie, een hogere mate van samenwerking en een verbetering van de teamprestaties. De relatie tussen conflict en de effectiviteit van teams is minder duidelijk, hoewel het erop lijkt dat conflict een negatieve invloed heeft op teamprocessen, en daarom de effectiviteit van een team vermindert (Curşeu en Schruijer, 2010). Uit meta-analyse van De Dreu en Weingart (2003) komt naar voren dat zowel taak- als relationeel conflict een negatieve invloed heeft op teamprestaties. Uit het onderzoek bleek wel dat een taakconflict minder invloed heeft op prestaties wanneer de correlatie tussen taak- en relationeel conflict laag is. Een verklaring hiervoor kan zijn dat wanneer er taakconflict aanwezig is, dit kan leiden tot een relationeel conflict. Als dit het geval is, wordt het conflict negatief geassocieerd met de tevredenheid van het team. Uit het onderzoek bleek verder dat de correlatie tussen deze twee typen conflict laag is als psychologische veiligheid en vertrouwen binnen het team groot zijn, en als er expliciete normen die openheid stimuleren aanwezig zijn. Onder deze condities kan taakconflict zelfs een positieve relatie hebben met teamprestaties. Vertrouwen en openheid zijn dus gewichtige factoren die kunnen voorkomen dat taakconflict overgaat in relationeel conflict. Uit het onderzoek van Peterson en Behfar (2003) blijkt dat vertrouwen er inderdaad voor zorgt dat taakconflict geen relationeel conflict wordt. Omgekeerd, zo mag je dan aannemen, zullen bij gebrek aan vertrouwen teamleden zich snel aangevallen voelen als er tegenovergestelde ideeën ingebracht worden, waardoor conflicten over de taak persoonlijk worden.

Het is echter ook mogelijk dat conflict voorafgaat aan het ontstaan van vertrouwen. Als er veel relationeel conflict bestaat in een groep, dan is de kans klein dat er vertrouwen zal ontstaan. Anders gezegd, de aanwezigheid van relationeel conflict dwarsboomt de effectiviteit van teams omdat er geen vertrouwen tussen de teamleden kan ontstaan. Curşeu en Schruijer (2010) hebben deze relatie tussen vertrouwen en conflict onderzocht. Uit hun onderzoek bleek de volgende wederzijdse verstrengeling van relaties tussen vertrouwen en conflict: vertrouwen gaat vooraf aan het ontstaan van conflict, maar conflict heeft op zijn beurt een beduidende invloed op het ontstaan van vertrouwen. Na het uitvoeren van een longitudinale studie bleek echter dat vooral het ontstaan

van vertrouwen in de eerste fase van teamwerk conflict reduceert in latere fasen. Hierdoor lijkt het erop dat vertrouwen een belangrijke factor is in het ontstaan van relationeel conflict, en daardoor ook teamprestaties beïnvloedt. Als teamleden elkaar vertrouwen, voelen ze niet de behoefte om discussies aan te gaan over de manier waarop ze de taak moeten doen en accepteren ze de zienswijzen van hun collega's sneller, zonder deze aan te vechten.

Deze kennis is van belang voor dit onderzoek, immers: bij het werken in teams is vertrouwen zoals zojuist aangegeven van groot belang om relationele conflicten (die de teamprestaties in de weg kunnen zitten) te voorkomen. Uit de literatuur kan dus geconcludeerd worden dat het van belang is dat bij de invoering van een matrixstructuur ook aandacht wordt besteed aan samenwerkingsvaardigheden van werknemers en het creëren van vertrouwen tussen werknemers en de leidinggevenden uit de horizontale en verticale lijnen, zodat ze op een constructieve manier kunnen overleggen en samenwerken.

2.5 Leren in organisaties

Zowel Kolodny als De Caluwé hechten belang aan het concept 'leren'. Kolodny oppert meerdere malen dat werken in een matrixstructuur nieuwe vormen van gedrag vereist van werknemers en management. Het groendrukdenken van De Caluwé is zelfs helemaal geënt op veranderen door leren. Maar hoe leren mensen nieuw gedrag aan? Kolodny ziet hier een rol voor zowel training als leren door te doen, een standpunt dat ook in de literatuur over leren terugkomt. Argyris en Schön (1996) onderscheiden drie vormen van leren: single-loop, double-loop en deuterio leren. In single-loop leren passen individuen, groepen of organisaties hun gedrag aan op basis van verwachte en bereikte resultaten. Als een handeling niet tot een bepaald resultaat leidt, is dat een teken dat de gekozen aanpak veranderd moet worden. Deze lus van evaluatie en aanpassen vormt het leerproces. Argyris (1977) vergelijkt single-loop learning met het functioneren van een thermostaat die registreert dat het afgemeten aan de temperatuur waarop hij is ingesteld te warm of te koud is, en op basis daarvan aan- of uitgaat. Met double-loop leren kijkt men naar de waarden en aannames die aan de basis van het handelen staan. In het geval van de thermostaat zou dit betekenen dat deze zo is geprogrammeerd dat hij uit de wijze waarop hij wordt bediend, waarop hij in identieke situaties telkens op identieke standen wordt gezet, 'leert' wanneer hij automatisch op 20 of 21 graden moet gaan staan. Er wordt gekeken naar de onderliggende doelen van het ondernemen van actie. Deuterio leren heeft betrekking op leren over leren: personen of organisaties leren over hoe ze single- en double-loop leren moeten toepassen. Echt goed leren kan pas plaatsvinden als organisaties zich

ervan bewust zijn dát (en in feite ook wát) ze moeten leren. Toegepast op Stadgenoot: de mislukte introductie van de matrixstructuur in 2008 maakte de leiding ervan bewust dat zij iets te leren had. Wat dan wel? Dat zij moest achterhalen wat er waarom bij de invoering was misgegaan en hieruit moest leren hoe deze fouten bij de herintroductie van 2010 te voorkomen.

De Caluwé (1999) trekt dit perspectief breder door naar leren en veranderen in het algemeen. Hij maakt onderscheid tussen drie niveaus of ordes van leren/veranderen. Een verandering van de eerste orde gaat over het perfectioneren van wat er al is. Er wordt gekeken naar hoe procedures verbeterd kunnen worden, zonder stil te staan bij de daadwerkelijke intentie achter de procedures. In een verandering van de tweede orde ligt de focus op het ontwikkelen van nieuwe inzichten die vervolgens in de organisatie geïntroduceerd kunnen worden. Bij veranderingen van de derde orde staat niet het veranderen van inzichten, maar van principes centraal. Hierbij is men niet afhankelijk van omgevingsfactoren, maar richt men zich autonoom en uit vrije wil met kritische zelfreflectie op het hoe en waarom van diverse veranderingsmogelijkheden in de eigen organisatie voordat de eigenlijke behoefte tot veranderen daadwerkelijk ontstaat. Ook bij deze concepten gaat het De Caluwé ten slotte om de vraag op welke manier er nieuw gedrag geleerd moet worden. In veranderingen van de eerste orde is er alleen maar sprake van het aanpassen van bestaand gedrag, van single-loop learning. Veranderingen van de tweede orde zijn specimina van double-loop learning waarbij men bestaand gedrag evalueert met het oog op nieuw te ontwikkelen en aan te leren gedrag dat beter matcht met de organisatie. Bij veranderingen van de derde orde wordt er nagedacht over het veranderproces zelf: wat zijn nou eigenlijk motieven om te veranderen, en kan er niet vanuit een andere motivatie veranderd worden? Dit meta denken komt overeen met deuterio leren.

Met deze driedeling wordt de link gelegd tussen veranderbehoefte en soorten leren. Maar wat is nou concreet leergedrag? Van der Sluis, De Caluwé en Van Nistelrooij (2006) beschrijven de relatie tussen leergedrag van mensen en de voorkeur voor een veranderstrategie. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen vier soorten leergedrag: gepland leren, spontaan leren, betekenisgeoriënteerd leren en instructiegeoriënteerd leren.

- Gepland leren is leren door een weloverwogen, van tevoren bedacht proces, zoals bij een training het geval zou zijn.
- Spontaan leren gaat over gaandeweg leren. Mensen leren vooral door te doen, en door ervaringen te verkennen en daarvan te leren.
- Betekenisgeoriënteerd leren is een vorm van bewuste beschouwing van de diepere betekenis van ervaringen.

- Instructiegeoriënteerd leren betreft leren dat wordt ingezet om te voldoen aan verplichtingen of verwachtingen die bij een taak horen. Dit is specifiek gericht op het aanleren van die ene taak.

Deze vormen van leergedrag worden in het onderzoek van Van der Sluis et al. gerelateerd aan de verschillende veranderstrategieën van De Caluwé (zie tabel 2).

Orde van leren en veranderen	Kleurconcepten (De Caluwé 1999)	Leergedrag (Van der Sluis, 2000)
1	(geel), blauw	instructiegeoriënteerd,
2	(rood), groen	gepland, betekenisgeoriënteerd
3	wit	spontaan

tabel 2: De relatie tussen kleurdenken en leergedrag (Van der Sluis et al. 2006)

Figuur 2 laat zien dat eerste orde veranderingsprocessen vooral gelinkt kunnen worden aan blauwe en gele veranderstrategieën, en dat instructiegeoriënteerd leren daar vooral op van toepassing is. Op veranderingen van de tweede orde zien we rood- en groendrukdenken terug, waarbij gepland en betekenisgeoriënteerd leren past. Bij veranderingen van de derde orde past witdrukdenken, waarbij vooral spontaan leren hoort.

De literatuur over matrix, leren, organisatieverandering (en specifiek Huy en De Caluwé) en de literatuur over conflict/vertrouwen zijn van belang voor dit onderzoek en voor Stadgenoot. Door het concretiseren van wat een matrix precies is, en wat er bij de introductie van en matrixstructuur komt kijken kan de praktijk van Stadgenoot hiermee vergeleken worden. Daarnaast is bewustwording van verschillende denkpatronen over veranderstrategieën waardevol omdat er dan gereflecteerd kan worden op de fit tussen de gehanteerde strategie en de te bereiken doelen. In de volgende hoofdstukken zullen deze relaties beschreven worden, maar eerst volgt er een beschrijving van de gehanteerde methodologie van dit onderzoek.

3. Methoden van onderzoek

3.1 Strategie

Om de situatie bij Stadgenoot te beschrijven en verhelderen baseert dit onderzoek zich op interpretatief kwalitatieve onderzoeksmethoden. Dit type onderzoek stelt de door de participanten toegekende betekenis die zij aan hun werksituatie hechten centraal. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat mensen elk op hun eigen manier naar de werkelijkheid kijken, en daarmee ook hun eigen werkelijkheid construeren (Boeije, 2005). Aan de onderzoeker de taak om te achterhalen hoe mensen de situatie interpreteren. Dit onderzoek behelst niet het testen van een theorie, maar probeert de beweegredenen van mensen te doorgronden en hun kijk op de organisatieverandering in beeld te krijgen. Het gaat om ideeën, motieven en bedoelingen. Dit onderzoek richt zich specifiek op hoe men de eerste introductie van de matrixstructuur destijds heeft ervaren, en hoe men tegen herintroductie in 2010 door middel van de Nieuwe Koers aankijkt. De resultaten werpen licht op de vraag hoe (het werken met) de matrixstructuur binnen Stadgenoot geoptimaliseerd kan worden.

Een typisch geval van een *casestudy* dus, waarbij de casus in de natuurlijke context wordt bestudeerd (Boeije, 2005). Casestudies worden veel gebruikt voor de diagnose en evaluatie van praktijkproblemen, zoals die zich bijvoorbeeld kunnen voordoen bij veranderprojecten, en is daarom goed van toepassing op de situatie bij Stadgenoot.

3.2 Dataverzameling

Om een zo breed mogelijk overzicht te krijgen, waarbij diepgang natuurlijk niet uit de weg gegaan wordt, is er gekozen om gebruik te maken van drie onderzoeksmethoden: interviews, observatie en documentstudie. Bovendien verhoogt deze gelaagde werkwijze de validiteit van de resultaten.

De interviews nemen de vorm aan van semi-gestructureerde interviews. Hierbij wordt er van tevoren een lijst van onderwerpen opgesteld, maar het gesprek zelf vormt de daadwerkelijke sturing voor de inhoud (Boeije, 2005). Het voordeel van deze methode is dat er veel ruimte is voor de geïnterviewde om zijn of haar verhaal te doen. Deze vorm voorkomt dat vooropgestelde ideeën van de onderzoeker de participant te zeer beïnvloeden. Het doel van de interviews was eerst inzichtelijk te maken wat er zich tijdens de introductie van de matrixstructuur tijdens de fusie heeft afgespeeld, en hoe dit ervaren is. Daarna werd er gesproken over de nieuwe matrix, wat mensen ervan begrepen, hoe dit op hen overkwam. Vervolgens is er gesproken over de fusie, over cultuuraspecten

en leiderschap. In dit onderzoek zijn vijftien interviews afgenomen, van ongeveer een uur. Uiteindelijk zijn er twee bestuurders, vier directeuren, zeven managers en twee medewerkers betrokken geweest bij de interviews. Daarbij is erop toegezien dat medewerkers van de voormalige AWV en die van het voormalige Het Oosten getalsmatig evenredig aan bod kwamen.

Er is voor deze specifieke verdeling gekozen omdat de betrokkenen bij de matrix zich vooral bevinden op directie en management niveau, en er daar ook de grootste verandering op dit gebied gaat plaatsvinden. Deze selectie heeft achteraf gezien zowel voor- als nadelen. Door de focus op directie en management kwamen de diverse gezichtspunten van *key-players* in de matrixstructuur scherp tot uitdrukking. De gesprekken met deze personen leverden veel informatie op over wat ze belangrijk en minder belangrijk vinden in de matrixstructuur, en hoe de matrixstructuur daadwerkelijk geïntroduceerd wordt. Aangezien zij grote verantwoordelijkheid droegen voor het succesvol functioneren van de matrix, zijn de uitvoerige gesprekken met deze groep erg waardevol gebleken. Aangezien deze groep ook een voorname rol speelde in de introductie van de matrix na de fusie, is er ook een goed beeld ontstaan van de toenmalige problemen hierbij. Het nadeel van de selectie zoals die heeft plaatsgevonden is dat de visie van de werknemers op de fusie en de Nieuwe Koers maar beperkt uit eerste bron is opgetekend. De informatie daarover is vooral afkomstig uit de andere lagen in de organisatie, of is afgeleid uit geobserveerd gedrag. Dit draagt het mogelijke bezwaar van eenzijdigheid met zich. Maar dit laat onverlet dat de implementatie en het latere functioneren van de matrixstructuur nu eenmaal gestalte kreeg op het top- en middenniveau, zodat daar automatisch de meeste aandacht naar uit moet gaan. Hoe het ook zij, de selectie is zodanig dat de belangrijkste informatie over Stadgenoot met betrekking tot de onderzoeksvragen verkregen is.

De interviews hebben waar mogelijk plaatsgevonden in de kamer van de geïnterviewden. Daar waar dit niet mogelijk was is er een ruimte gereserveerd waar de privacy van de geïnterviewden gegarandeerd was. De gesprekken zijn allemaal, met toestemming van de geïnterviewden, opgenomen om later getranscribeerd te worden. De gehanteerde topiclijst is terug te vinden in bijlage 1. In de interviews is ook gebruik gemaakt van andere technieken dan het stellen van vragen. Aan participanten is gevraagd om ook een tekening te maken van hoe de matrixstructuur eruit komt te zien (helaas is dit bij drie participanten niet gelukt vanwege tijdgebrek). Zo krijgt het beeld dat de medewerkers van de matrix hebben en hoe zij haar begrijpen contour. Een visueel hulpmiddel kan zeer nuttig zijn om direct duidelijk te maken waar er knelpunten zijn. Anders dan een geschreven verslag of een mondelinge rapportage kan een plaatje of een serie plaatjes in een enkele oogopslag aanschouwelijk maken hoe men de matrix ziet en begrijpt. Uiteindelijk bleken de tekeningen als analytisch instrument van beperkte waarde, omdat iedereen het organisatieplaatje zoals deze is weergegeven in de resultaten eigenlijk heel goed kende. De geïnterviewden zijn dit plaatje via het intranet namelijk veelvuldig tegengekomen. De tekeningen waren wel zeer waardevol als

aanknopingspunt tijdens de gesprekken.. Eén participant begon zelfs spontaan te tekenen nog voordat daar zelfs maar naar gevraagd kon worden. De interviews werden vervolgens uitgeschreven en gecodeerd, zodat overkoepelende thema's zichtbaar werden en makkelijker meegenomen konden worden in de resultaten en analyse.

Er vond ook een bronnenanalyse van interne (beleids)documenten van Stadgenoot plaats. Hieronder vallen beleidsstukken, interne communicatie, notulen, jaarverslagen et cetera. Het inzien van de officiële communicatie van het bestuur naar de werknemers en de buitenwereld leverde waardevolle informatie op die de informatie uit de interviews beter onderbouwt.

3.3 Kwaliteitscriteria

Twee belangrijke criteria voor de kwaliteit van het onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit. Deze paragraaf beschrijft hoe beide criteria in dit onderzoek gemaximaliseerd worden.

3.3.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt af van de mate van mogelijke beïnvloeding van de waarneming door toevallige of onsystematische fouten (Boeije, 2005). Als hetzelfde verschijnsel met dezelfde instrumenten gemeten wordt, dan moeten de metingen tot dezelfde waarnemingen leiden. Dit onderzoek is echter gebonden aan een zeer specifieke plaats, tijd en situatie. Daarom is het onmogelijk om de onderzoeksresultaten in een andere context te repliceren. Hierdoor is deze vorm van betrouwbaarheid moeilijk te garanderen.

Rekening houdend met de beperkingen die inherent zijn aan de gekozen onderzoeksmethode, zijn er toch een aantal zaken die de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komen. Eén manier om dit te bereiken is het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden. Door zowel interviews te houden, observaties te doen en documenten te analyseren worden er verschillende bronnen gebruikt om de onderzoeksvraag te onderzoeken, en wordt het risico verminderd dat selectieve methodiek en meetfouten de resultaten beïnvloeden (triangulatie, Boeije 2005). Om een evenwicht te vinden tussen de betrouwbaarheid van het onderzoek en de ruimte die de deelnemers geboden wordt in de interviews, is er tijdens de interviews gebruik gemaakt van een topiclijst die voor ieder interview identiek was. Gezien het semi-gestructureerde karakter van de interviews is standaardisatie maar beperkt mogelijk en tevens beperkt wenselijk omdat het uitgangspunt is rekening te houden met de verschillende manieren waarop de situatie beleefd wordt. Standaardisatie zou hierbij alleen maar de rijkdom van de data verminderen.

3.3.2 Validiteit

Waar de betrouwbaarheid aangetast kan worden door toevallige fouten, heeft validiteit betrekking op systematische fouten die kunnen optreden in het onderzoek. Een onderzoek is valide als er daadwerkelijk gemeten wordt wat de onderzoeker beoogt te meten. In dit onderzoek wordt de validiteit beschermd doordat er een zo breed mogelijke selectie wordt gemaakt van deelnemers tijdens de interviews. Door mensen te nemen uit alle niveaus binnen de organisatie wordt de onderzoekspopulatie breder, en wordt een evenwichtiger beeld verkregen van wat er daadwerkelijk speelt indoors. Ook zal de onderzoeker van tevoren geen positie innemen in het onderzoek, en gaat hij zo neutraal mogelijk alle interviews in. Hij dient zich continu bewust te zijn van het gevaar dat zijn verbale én nonverbale uitingen tijdens de interviews de deelnemer in een bepaalde richting kunnen sturen. Hierbij is de topiclijst weer van waarde. De altijd eendere inhoud ervan brengt hem telkens weer als het ware letterlijk voor ogen dat elke deelnemer zo gelijk mogelijk behandeld dient te worden.

Validiteit gaat ook over de vraag of de gekozen methoden geschikt zijn om een goed antwoord te formuleren op de onderzoeksvraag. De kwalitatieve onderzoeksmethoden van dit onderzoek zijn bij uitstek geschikt om de verschillende visies op de organisatieverandering in kaart te brengen. Door het afnemen van interviews kan er diepgaande kennis worden verworven over de ervaringen van de werknemers, en over de vraag hoe zij de verandering zien. In dat opzicht komen de gekozen methoden goed overeen met de doelstellingen van het onderzoek.

De externe validiteit van het onderzoek heeft betrekking op de vraag of de conclusies van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden naar andere situaties. Het is in een single casestudy altijd moeilijk om externe validiteit te garanderen, gezien de specifieke aard van de situatie. Door abstractie naar algemene wetenschappelijke concepten kan er enige generalisatie plaatsvinden, maar een groot deel van de conclusies die getrokken zullen worden, zullen alleen op Stadgenoot van toepassing zijn. Gezien de doelstellingen van dit onderzoek is dit echter geen bezwaar.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews met de betrokkenen bij Stadgenoot beschreven. In de interviews lag de focus allereerst op de introductie van de matrixstructuur tijdens de fusie. Er zal beschreven worden hoe de organisatie toen vormgegeven is, en wat de uitwerking daarvan is geweest. Daarna werd er gesproken over de noodzaak tot de nieuwe verandering, en wat de betekenis daarvan is voor de organisatie en de medewerkers van Stadgenoot.

4.1 Gebiedsgericht werken

Het verhaal van Stadgenoot begint in 2008, wanneer de organisatie ontstaat uit een fusie van woningbouwcorporaties Het Oosten en het AWV. Het Oosten en AWV vinden elkaar in een gedeelde visie over wat de taken moeten zijn van corporaties in Nederland. Deze visie wordt verwoord als: kwaliteit voor iedereen.

“Een van de punten waarover we het zeer met elkaar eens waren voor en tijdens en na de fusie, de twee organisaties én de twee bestuurders, heeft betrekking op de definitie van wat volkshuisvesting is. En honderd jaar geleden werd volkshuisvesting vooral gezien als het beschikbaar stellen van huizen met een lage huur aan mensen met een laag inkomen. Anno 2010, anno 2005 vinden wij dus dat je die volkshuisvesting breder moet opvatten. Het gaat niet meer over goedkope huizen voor arme mensen maar over kwaliteit bieden van wonen. Van wonen en leven, zo hebben wij dat gedefinieerd.”

Bestuurder Stadgenoot

Kwaliteit van wonen en leven staat bij Stadgenoot hoog in aanzien. Maar kwaliteit is een subjectief begrip. Niet iedereen heeft dezelfde behoeften; wat op één plek in de stad als een kwalitatief goede woning geldt, kan in een in een andere wijk van bewoners en omwonenden een dikke min krijgen. Dit maakt het moeilijk om kwaliteit vanuit één gezichtspunt te benaderen. Om hier een oplossing voor te vinden heeft Stadgenoot besloten haar activiteiten gebiedsgericht te organiseren. In het kerndocument “Kwaliteit voor Iedereen” valt te lezen:

“In het centrum van de stad, dichtbij alle voorzieningen, kunnen mensen heel gelukkig zijn met een relatief kleine woning, aan een trap, met een kleine buitenruimte. Maar aan de rand van de stad wil je genieten van het buiten zijn en zou je je opgesloten voelen als het dezelfde

woning was als die in het centrum. Bij het bouwen en beheren van woningen moeten we bij het realiseren van kwaliteit altijd een antwoord geven dat is afgestemd op de specifieke plek en de specifieke omstandigheden.”

Kerndocument Kwaliteit voor Iedereen

Door gebiedsgericht te werken kan voldaan worden aan de specifieke vereisten die er zijn voor woningen in verschillende gebieden in Amsterdam. Gebiedsgericht werken heeft daarnaast nog een ander belangrijk voordeel dat te maken heeft met wat de waarde van een woning bepaalt.

“Iedereen weet natuurlijk dat woongenot maar voor een stukje afhangt van de woning zelf. Zoals makelaars altijd maar weer zeggen: er zijn drie factoren die ertoe doen en alle drie beginnen ze met een L. Locatie, locatie, locatie! De woonomgeving is alles en die bepaalt de prijs. De prijs staat niet los van de waardering die mensen hebben voor een bepaalde woonplek.”

Directeur Stadgenoot

Door gebiedsgericht te werken kan niet alleen beter worden ingespeeld op de behoeften van mensen in een bepaald gebied, er kan ook gewerkt worden aan integrale verbetering van die gebieden zelf om zo de gebiedskwaliteit te verbeteren en daarmee waardeverhoging van het eigendom van Stadgenoot te realiseren. Daarmee heeft gebiedsgericht werken een centrale positie in zowel de filosofie van de organisatie, alsook in de visie op waardevermeerdering van haar woningbezit. Dit heeft een belangrijke consequentie voor de manier waarop Stadgenoot georganiseerd is. Er moet rekening worden gehouden met de kwaliteit van de portefeuille van Stadgenoot, maar ook met het ontwikkelen van de kwaliteit van het gebied waarin de woningen staan. Bijgevolg is Stadgenoot een organisatie met meervoudige doelstellingen. Enerzijds zijn er de traditionele kernactiviteiten van een woningbouwcorporatie, anderzijds moeten deze activiteiten per gebied gecoördineerd worden. Dit brengt nieuwe uitdagingen met zich mee. Niet langer kan de organisatie zich puur richten op het beheer en het ontwikkelen van woningen, er moet nu ook expliciete aandacht zijn voor het gebied waarin deze activiteiten ontplooid worden. Deze aandacht vertaalt zich in het inventariseren van de bijzondere behoeften die in de verschillende gebieden bestaan, en het ontwikkelen van een duidelijke visie over hoe beheer en ontwikkeling in de gebieden vorm krijgen. Hierbij ontstaat er een nieuwe lijn in de organisatie, die zich expliciet richt op deze vraagstukken.

4.2 Ontwikkeling organisatiemodel

De coördinatie tussen ontwikkel-, beheer- en gebiedsdoelstellingen kan op verschillende manieren verwezenlijkt worden. In het fusieproces zijn dan ook meerdere organisatiemodellen de revue gepasseerd. Een veelgebruikt model is dat van regionalisatie. Hierbij wordt de organisatie opgesplitst in een aantal min of meer zelfstandige bedrijven die gebiedsgericht worden ingezet. Regionalisatie wordt vaak toegepast na een schaalvergroting, bijvoorbeeld bij de Amsterdamse woningbouwcorporatie Rochdale. Stadgenoot heeft nadrukkelijk niet gekozen om haar organisatie volgens dit model in te richten. Hiervoor worden verschillende redenen genoemd:

“Dat klinkt vrij logisch: we zijn groot, dus wat gaan we doen? We maken alles klein! Maar het heeft ook grote nadelen. Eén is: dat de kleinere organisatie dan ook weer zijn eigen kleinere staf gaat aantrekken en het is nou eenmaal een wet van Meden en Perzen dat kleine organisaties niet aantrekkelijk zijn voor hooggekwalificeerde mensen, zie die dan nog maar eens aan te trekken! (...) Tweede probleem: die drie of vier directeuren die je dan in dienst hebt willen natuurlijk allemaal zelfstandig zijn, wat heel goed, begrijpelijk en wenselijk is. Maar daarmee ontstaat er wél een soort splijtzwam in je organisatie, en wordt de eenheid verbroken. Derde probleem is dat er dan toch een soort bindende factor moet zijn, noem het maar de holding, directie op een holding niveau. Maar daarmee creëer je gelijk een enorme afstand tussen die directie en die dochterondernemingen. Dan staat het bestuur op grote afstand. Er vindt dan geen inhoudelijke, maar voornamelijk financiële sturing plaats. Dat is nou precies wat wij niet wilden!”

Bestuurder Stadgenoot

De bestuurder voelt er dus niks voor de organisatie op te splitsen. Daarnaast vindt hij het onwenselijk om de afstand tussen bestuur en organisatie te groot te maken. Als regionalisatie als optie niet meer ter tafel ligt, dient men uit te zien naar andere manieren die de meervoudige doelstellingen een plek kunnen geven in de organisatie. Zoals beschreven in het theoretisch kader kunnen dubbele doelstellingen volgens Kolodny (1981) worden georganiseerd in een matrixstructuur. Beide doelstellingen worden dan niet in één lijn geïmplementeerd, maar als twee losse dimensies gezien van hetzelfde werk. In het “Visiedocument Kwaliteit voor Iedereen” valt te lezen:

“[meervoudige doelstellingen] heeft geleid tot onze keuze voor een matrixorganisatie. De kern van dit uitgangspunt is dat een deel van de afdelingen functiegericht zal werken. De resultaten van deze afdelingen zijn producten en diensten. Andere afdelingen zullen

gebiedsgericht werken. Zij brengen gebiedsvisies, gebiedsplannen en beheerplannen tot stand en leggen de verbindingen tussen de bedrijfsonderdelen en externe partijen. Vanuit deze visies en plannen worden de levering van producten en diensten op elkaar afgestemd, zodat uiteindelijk op gebiedsniveau een optimale kwaliteit voor bewoners en gebruikers kan worden gerealiseerd.”

Kerndocument Kwaliteit voor Iedereen

4.3 De matrix na de fusie

De bovenstaande overwegingen hebben ertoe geleid dat Stadgenoot ervoor gekozen heeft om zich te organiseren aan de hand van een matrixstructuur. In deze paragraaf zal besproken worden hoe deze matrix was ingericht en wat de uitwerking daarvan geweest is.

4.3.1 Inrichting

Na de fusie vormen beide directeurs van de AWV en Het Oosten samen een tweehoofdig bestuur.

Onder de twee bestuurders vallen vier ondersteunende bedrijfseenheden namelijk:

- **Bedrijfsondersteuning en Advisering**
Verantwoordelijk voor interne communicatie en P&O.
- **Acquisitie en Allianties**
De focus van deze afdeling ligt op de externe stakeholders van Stadgenoot. Het gaat hierbij om het aangaan van samenwerkingsverbanden en relaties waarin Stadgenoot een percentage aandelen heeft.
- **Financiën**
Verantwoordelijk voor de financiële sturing en controle van Stadgenoot.
- **Strategie, Beleid en Maatschappelijke verankering**
Verantwoordelijk voor het formuleren van visies op de strategie van Stadgenoot, beleidsontwikkeling.

Aan het hoofd van deze afdelingen staat een directeur, met uitzondering van Acquisitie en Allianties, die geleid wordt door een manager. Ook direct onder het bestuur vallen de drie functionele bedrijfseenheden:

- **Gebiedsontwikkeling**
Verantwoordelijk voor de ontwikkeling van gebiedsplannen.
- **Wonen**

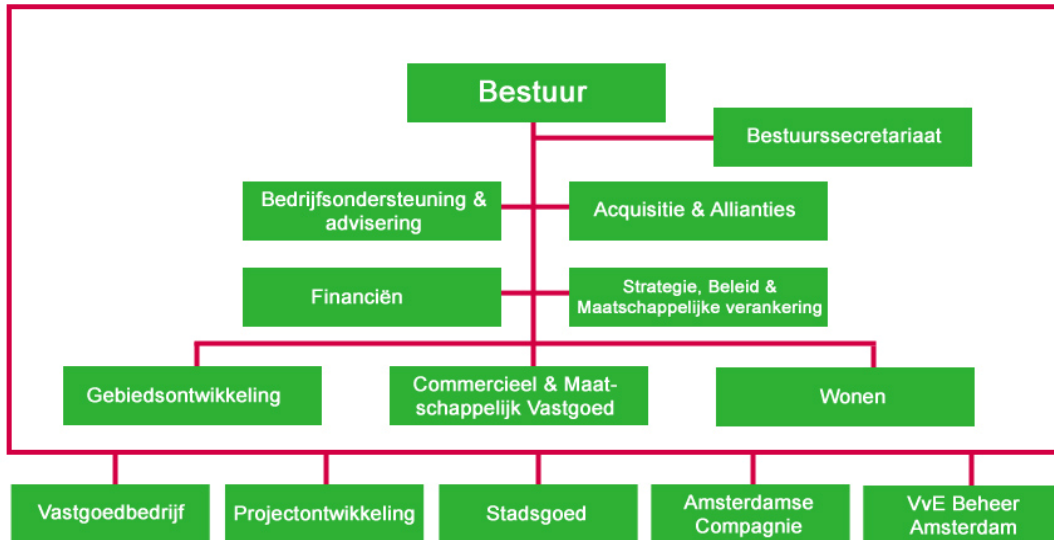
Hier zitten de afdelingen verantwoordelijk voor de verhuur van alle woningen met een sociaal karakter. Het gaat hierbij om sociale huur, studentenwoningen et cetera.

- Commercieel en Maatschappelijk Vastgoed
Heeft als doel zorg te dragen voor de verhuur van bedrijfsruimtes, maatschappelijk vastgoed en commerciële verhuur en verkoop van woningen.

Deze onderdelen zijn dus verantwoordelijk voor het realiseren van de primaire taken van Stadgenoot en worden aangestuurd door een directeur. Deze afdelingen vormen de organisatie. Vervolgens staan er nog vijf dochterondernemingen onder de bedrijfseenheden die elk een eigen BV of NV vormen:

- Stadgenoot Vastgoedbedrijf
Verantwoordelijk voor de uitvoer van beheer en onderhoud aan vastgoed.
- Stadgenoot Projectontwikkeling
Verantwoordelijk voor de projectontwikkeling van Stadgenoot.
- Stadgoed
Dochterbedrijf met een specifieke focus op het bezit van Stadgenoot in de historische binnenstad van Amsterdam.
- Amsterdamse Compagnie
Deze dochteronderneming is voor twee derde in handen van Stadgenoot, en één derde in handen van de Gemeente Amsterdam. De Amsterdamse Compagnie ontwikkelt en beheert bedrijfsruimtes voor kleine ondernemingen.
- VvE Beheer Amsterdam
VvE Beheer is voor de helft bezit van Stadgenoot, voor de helft van De Key en is verantwoordelijk voor de coördinatie van de verenigingen van eigenaren actief in het bezit van deze corporaties.

Deze dochterondernemingen functioneren deels zelfstandig met een eigen directie, en deels worden ze aangestuurd door Stadgenoot. In het bijzonder zijn er twee relaties zeer relevant: het Vastgoedbedrijf wordt aangestuurd door de afdeling Wonen, en Projectontwikkeling wordt aangestuurd door de afdeling Gebiedsontwikkeling. In figuur 2 is de organisatiestructuur van Stadgenoot weergegeven. Hierin lopen de machtsprocessen als volgt: boven het bestuur staat de Raad van Commissarissen en de ledenraad. Het tweehoofdig bestuur stuurt de 7 bedrijfsonderdelen aan. Vervolgens hebben de afdeling Gebiedsontwikkeling en Wonen een opdrachtgevende relatie naar Projectontwikkeling en het Vastgoedbedrijf toe.



Figuur 2 – Het organisatie plaatje na de fusie

De matrix gedachte van Stadgenoot, de focus op zowel gebieds- als beheer- en ontwikkeldoelstellingen, komen in dit model tot uiting in de drie afdelingen Gebiedsontwikkeling, CMV en Wonen. De gebiedsdoelstellingen van Stadgenoot zijn ondergebracht in de afdeling Gebiedsontwikkeling, die de verantwoordelijkheid heeft om gebiedsplannen op te stellen waarmee ook CMV en Wonen aan het werk kunnen. Tegelijkertijd is Gebiedsontwikkeling het voorportaal van Projectontwikkeling. Hierover meer in de paragraaf 4.3.3.

4.3.2 Procesinrichting

Hoe is het proces van de introductie van de matrix verlopen? Uit de interviews die gevoerd zijn met diverse medewerkers komt bijna unaniem naar voren dat het proces top-down is doorgevoerd.

“De totstandkoming is top-down geweest. Het bestuur heeft tot het matrixmodel besloten en die gedachte uitgewerkt. Niks bottom-up dus. Links en rechts zijn er wel wat informatiesessies met directeuren geweest, maar de matrixstructuur werd gewoon top-down opgelegd en ook als zodanig gecommuniceerd, als zijnde een gegeven. Discussie over alternatieven voor de organieke inrichting van ons bedrijf werden niet gevoerd. De matrix was opgelegd: zó gaan we het doen.”

Directeur Stadgenoot

“Dat is door het bestuur aan de organisatie meegedeeld. Het is een behoorlijke top-down vergadering geweest. Het bestuur heeft bedacht wat ze willen, volgens mij ook omdat de directeuren er met elkaar niet uitkwamen, en de bestuurders toen het heft in handen genomen hebben.”

Medewerker Stadgenoot

Het bestuur heeft de beslissing tot de matrixstructuur dus autonoom en zonder structureel overleg lager in de organisatie genomen. In een aantal plenaire bijeenkomsten is er door het bestuur aan alle medewerkers uitleg gegeven over het organisatiemodel. Er zijn vanuit beide bedrijven directeuren voor de bedrijfseenheden genomineerd, die vervolgens afdelingsplannen hebben geformuleerd aan de hand waarvan de afdelingen zijn ingericht. Een belangrijk principe hierbij was: er zal niemand worden ontslagen; de zogenaamde ‘feestfusie’.

“Want toen we fuseerden stond één ding vast: niemand verliest zijn baan ten gevolge van de fusie, althans, in het eerste jaar niet, iedereen blijft binnenboord, en het is geen efficiency operatie. Het is een operatie, die fusie, om met hetzelfde aantal mensen meer te kunnen doen.”

Manager Stadgenoot

Eenmaal volledig ingericht, was de volgende stap Stadgenoot tot een succesvolle organisatie te maken. De verschillen die bestonden tussen de twee organisaties moesten in elkaar geschoven worden, en dat bleek soms meer problemen op te leveren dan gepland. Allereerst waren er grote verschillen in de gebruikte IT-systemen en manieren waarop de dingen die gedaan moesten worden daadwerkelijk gedaan werden.

“Het achter de schermen in elkaar vlechten van complexe systemen, zoals de huuradministratie, of de manier waarop de twee voorgangers van Stadgenoot hun project ontwikkelen, bleek behoorlijk complex te zijn. En dat begint pas nu eindelijk ongeveer afgerond te worden.”

Manager Stadgenoot

Er waren problemen met de bereikbaarheid van de klantenservice, urenregistratie, veel acute zaken die per direct aandacht vereisten. De integratie van deze systemen kostte niet alleen tijd en energie, maar ook aandacht. Aandacht die daardoor niet op andere aspecten van de organisatie gericht konden worden. Al met al was de organisatie na de fusie dus erg ad hoc bezig met zichzelf op orde te

krijgen. Dat kon wellicht ook nauwelijks anders. Zaken die onmiddellijk moesten worden opgelost werden opgelost, maar daardoor raakten andere dingen op de achtergrond. Het gebiedsgericht werken aan de hand van de matrix bijvoorbeeld:

“[aan de matrix] zijn natuurlijk ook wat vergaderingen gewijd, en daar bleek al hoe moeilijk het was daar precies de vinger achter te krijgen. Wat is het nu, hoe gaan we het doen en hoe gaat het werken? Maar dat was niet het enige probleem natuurlijk, want kort na de fusie hebben we grote problemen gehad bij de klantenservice, dus dan verschoof de focus meteen weer meer naar de praktijk. Hoe gaan we de systemen, en hoe gaan we deze organisatie überhaupt laten draaien. En daarmee is de matrix toen eigenlijk ook naar de achtergrond verschoven. “

Bestuurder Stadgenoot

Deze mening wordt gedeeld door zowel de directie, management en medewerkers: na de fusie verschoof de aandacht al snel naar het oplossen van praktische zaken. Niet alleen aan de proceskant verliep de integratie van de twee bedrijven soms moeilijk. Fuseren betekent keuzes maken in wat een organisatie wel of niet overneemt van de moederorganisaties. Uit twee bedrijven met een zeer verschillende achtergrond en cultuur moest één bedrijf gesmeed worden. Tijdens de fusie is aandacht besteed aan de cultuurverschillen tussen de twee bedrijven: er zijn bijeenkomsten georganiseerd met het thema cultuur en met inspraak van de medewerkers zijn de kernwaarden van Stadgenoot vastgesteld: kwaliteitsbesef, klantgericht, samenwerken, met liefde, ruimhartig, ondernemend en bedrijfsmatig (kerndocument Kwaliteit voor Iedereen). Dit proces is begeleid door een extern adviesbureau. Ondanks de aandacht voor het begrip cultuur komt er uit de interviews naar voren dat de cultuurverschillen tussen werknemers afkomstig van Het Oosten, en werknemers afkomstig van de AVW merkbaar zijn. Er is nog steeds sprake van een AWV manier van denken en een Het Oosten manier van denken. Dat verschil komt in veel dingen terug, bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van nieuwe projecten:

“Bij Het Oosten had je soms dat mensen te ver gingen: zo van alles kan. No matter what. Ook qua bedrag. Daar ben ik zelf niet zo’n voorstander van, maar okay, wel buiten de gebaande paden om. Bij het AWV was het voornamelijk volg het pad, en low budget: we zijn een corporatie en we moeten zorgen dat we daar goed in zijn. En bij Het Oosten was het: hoe kunnen we ook nog eens innovatief zijn. Bijvoorbeeld het nieuwe huurconcept Solids. Ik vind het een mooi concept, maar ik hoor veel mensen, voornamelijk AWV’ers, zeggen: het is niet voor een woningbouwcorporatie bedoeld, het kost te veel geld, we moeten het niet doen.

Dus dat merk ik wel. Daar moet juist die balans in gevonden worden. Ik had eerlijk gezegd gehoopt dat we dat eerder zouden bereiken, omdat we een bestuur hebben dat elkaar daar in zou moeten aanvullen, en ik heb soms nóg wel het gevoel dat dat nog wel eens een strijd is.

Medewerker Stadgenoot

Uit de interviews komt naar voren dat ook op bestuursniveau de verschillen soms aan het licht traden. AWV en Het Oosten waren niet alleen twee organisaties met andere werkwijzen, maar er stonden ook twee mannen aan het hoofd met verschillende ideeën over het reilen en zeilen van de organisatie.

“Voor de beiden was het heel moeilijk om zich te realiseren: ik mag die keuze niet meer alleen maken, ik moet dat overleggen. En daar ging wel eens wat fout. De een nam wel eens een beslissing voordat hij daar de ander in had gekend, en andersom. En in de organisatie was dan ook meteen wel een beetje zo van: of je zat in het kamp van Gerard, of je zat in het kamp van Frank. En er werd ook al snel gezegd: ze zijn het niet met elkaar eens. Het heeft een hele tijd geduurd voordat daar duidelijkheid in kwam. En ik denk ja, dat is er ook mede debet aan geweest dat het gewoon niet lekker liep.”

Manager Stadgenoot

Uiteindelijk is er een interventie van de Raad van Commissarissen, en hebben de bestuurders herbevestigd dat ze er met zijn tweeën staan. In de interviews zijn deze verschillen vooral benoemd door het management en de medewerkers.

Het in elkaar schuiven van twee organisaties ging op meerdere manieren minder soepel dan gehoopt. Er waren de technologische en procedurele aspecten waaraan veel aandacht is besteed. Daarnaast wordt er een verschil gevoeld tussen de culturen van de twee corporaties, en ontstaat er door verschillende visies op goed beleid onbegrip voor sommige activiteiten die Stadgenoot ontplooit. Voorts is de integratie van het leiderschap niet vlekkeloos gegaan.

4.3.3 Opdrachtgever- opdrachtnemerschap

Een van de taken van de nieuwe afdeling Gebiedsontwikkeling was om gebiedsplannen samen te stellen, en de uitvoer van deze gebiedsvisies te monitoren. Hierbij is de matrix-gedachte bij deze afdeling terechtgekomen: Gebiedsontwikkeling moest functioneren als een spil tussen de verschillende afdelingen om deze gebiedsvisies te realiseren. Dit is een breed scala aan

werkzaamheden: van woningen bouwen, opknappen tot initiatieven om buurtbewoners met elkaar in contact te brengen. Het was de taak van Gebiedsontwikkeling om dit brede scala aan werkzaamheden te coördineren. Maar door de relatie tussen Gebiedsontwikkeling en Projectontwikkeling, kwam er een sterke nadruk te liggen op Projectontwikkeling. Daarnaast had Wonen eenzelfde relatie met het Vastgoedbedrijf, waardoor zij zich meer op het beheer richtten.

“Gebiedsontwikkeling was opdrachtgever naar Projectontwikkeling, dan ben je automatisch heel erg gefocust op de investering en nieuwe projecten. Maar toen was er ook altijd wel de opdracht om de investeringen wel iets te maken te laten hebben met de hele ontwikkeling van het gebied. Alleen Wonen was toen de opdrachtgever naar het Vastgoedbedrijf, dus dat ging over woningverbetering, en dat soort projecten. Dus daar ontstond een soort scheiding tussen de dingen waar Wonen mee bezig was, dus leefbaarheid, en het bestaande vastgoed, de bewoners, en de investeringen. En in plaats van dat het dichter bij elkaar kwam, raakte het verder van elkaar. Daar heb je eigenlijk Gebiedsontwikkeling en Projectontwikkeling in een soort lijn en Wonen en Vastgoedbedrijf in een soort lijn.”

Manager Stadgenoot

“Wat lastiger was, was om dat organisatorisch in te bedden. Omdat er wel planteam waren voor Projectontwikkeling. En Wonen werkte met gebiedsteams waar heel erg het beheer aan de orde was. Maar een plek waar je integraal over de sturing van een gebied kon spreken, dat was er eigenlijk niet. De vraag is ook of je daar zelf het initiatief toe moet nemen. Ik heb dat lange tijd niet gedaan, de laatste tijd wel.”

Manager Stadgenoot

In de praktijk werkte Gebiedsontwikkeling vooral als voorportaal van Projectontwikkeling. De gebiedsontwikkelaars zelf deden wel pogingen om verbindingen te leggen door overleggen te organiseren met deelnemers uit alle bedrijfseenheden. Deze overleggen ontstonden vaak vanuit initiatieven vanuit Gebiedsontwikkeling zelf, en werden niet officieel ingebed in de organisatie. Deze observaties worden gedaan door zowel de directie en het bestuur, als het management.

4.3.4 De matrix

Hoewel er in de officiële communicatie van Stadgenoot wordt gesproken over werken in een matrixstructuur, zetten sommige geïnterviewden hier vraagtekens bij.

“We riepen heel erg: we gaan gebiedsgericht werken, we hebben een matrix, en niemand wist wat het inhield. Dus neerzetten in de organisatie: daar was eigenlijk helemaal geen sprake van. Dat is niet gebeurd. Niemand begreep het, niemand herkende hier een matrix in. Iedereen was na de fusie verschrikkelijk druk bezig om het primaire proces op gang te brengen. Allerlei dingen die samengevoegd moesten worden inderdaad samen te voegen. De systemen van Het Oosten en van het AWW moesten één worden. Beleid samenvoegen, AWW deed het zo, Het Oosten deed het zo. Daar ben ik ook heel druk mee bezig geweest. Intussen was het iedereen duidelijk dat er gebiedsgericht gewerkt moest worden maar niemand wist hoe precies. We gingen maar aan de gang... nou het was een betrekkelijk chaotische situatie, waar alles nog kon. Dus als je vraagt: hoe is de matrix neergezet, laat ik dan maar rustig zeggen: we hadden helemaal geen matrix en die hebben we pas gekregen... nu ongeveer. Maar we zeiden wat anders tegen elkaar.”

Directeur Stadgenoot

“Het werd wel gezegd, in het groene boekje [kerndocument Kwaliteit voor Iedereen, KS], ken je dat? Daar wordt natuurlijk al enorm benadrukt dat we gebiedsgericht gaan werken, en dat alles gebiedsgeorganiseerd is. Maar dat was niet zo, want het was gewoon een kerstboompje... zo'n... je kent het wel... zo'n lijnorganisatie. Er was niks matrix aan...”

Manager Stadgenoot

“Nu je erover nadenkt was de organisatiestructuur niet echt een matrixstructuur. Want dat was eigenlijk gewoon zo'n harkje en dat is natuurlijk niet wat je denk bij een matrixstructuur.”

Werknemer Stadgenoot

In de interviews is een aantal keer naar voren gekomen dat de organisatiestructuur van Stadgenoot na de fusie in de praktijk meer leek op een hiërarchische organisatie dan een matrix organisatie. Deze observaties worden gedaan in de directie, het management en ook door een werknemer. Deze gedachte wordt in de analyse verder uitgewerkt.

4.4 Crisis

In 2008 werd de stormbal gehezen. De economische crisis had ernstige ontwikkelingen voor Stadgenoot. Allereerst waren banken minder bereid om geld te lenen, waardoor het doen van investeringen moeilijker werd. Daarnaast liep de verkoop van woningen terug, waardoor er veel

minder geld binnenkwam dan voorheen. Er werd kritisch naar het uitgavenpatroon van de organisatie gekeken, waaruit bleek dat de financiële sturing van de organisatie minder helder was dan verwacht.

“Tussen Gebiedsontwikkeling en Projectontwikkeling gingen honderden miljoenen euro’s om. Dat betekent wel dat zij kwaliteit en budget verantwoordelijk waren. Zij zijn als eigenaren natuurlijk ook verantwoordelijk voor het budget en kwaliteit. Maar die budget verantwoordelijkheid werd helemaal niet gevoeld. Er gingen alleen maar opdrachten die kant op. Waardoor het volume steeds groter werd, van 100 naar 200 naar 500 miljoen... Op een gegeven moment houdt het op. Want zover reikt het budget niet.”

Directeur Stadgenoot

Wonen en Gebiedsontwikkeling waren opdrachtgever naar de uitvoerders, maar omdat er geen verantwoordelijkheid werd gevoeld voor het budget, liepen de uitgaven op.

“Dus dat opdrachtgeverschap, dat werd niet eens zo goed uitgeoefend. Met name bij Wonen, dat liet vreselijk veel te wensen over naar het Vastgoedbedrijf. Dat was ook één van de redenen dat we ook achteraf erachter zijn gekomen dat we die enorme budgetoverschrijdingen hadden. Niemand voelde zich echt verantwoordelijk.”

Bestuurder Stadgenoot

Naast de tekortkomingen op het gebied van financiële sturing, werd het ook anderszins duidelijk dat Stadgenoot niet op dezelfde voet door kon gaan als voorheen. De markt was niet langer een groeimarkt, er werd te veel geïnvesteerd in projecten die wellicht te weinig zouden opbrengen. Er werden ook inefficiënties geconstateerd in de bedrijfsvoering: omdat er niemand ontslagen was zijn doublures ontstaan in functies. Om te kunnen blijven functioneren moest er een keuze gemaakt worden: hoe gaan we verder? Deze vraag werd beantwoord in een nieuw visiedocument: de Nieuwe Koers

4.5 De Nieuwe Koers

Door de noodzaak om te veranderen werd Stadgenoot gedwongen de bestaande situatie tegen het licht te houden en de keuzes die er na de fusie gemaakt waren te heroverwegen. De eerste vraag die zich aandienende was: verandert deze crisis de doelstellingen van Stadgenoot? Een aantal

Amsterdamse woningbouwcorporaties koos ervoor hun doelstellingen te verleggen van een bouwende corporatie naar een beherende corporatie. Bij Stadgenoot werd de keuze expliciet gemaakt om niet de ontwikkelingskant op te geven.

“Wat is nou eigenlijk het doel van Stadgenoot? Hebben we een heel smal doel? Kunnen we zeggen: we hebben als kernwaarden het verhuren en beheren van sociale huurwoningen. En er waren, dat moet ik eerlijk zeggen, een aantal collega’s die dat oprecht vonden. En dat is een legitiem standpunt hoor, maar daar ben ik het niet mee eens. Want het verhuren en beheren daarin hoor je het woord bouwen al niet he? En we zijn een woningBOUW vereniging he? En dat zijn we al honderd jaar. En we zijn begonnen, en al die tijd door bezig geweest met bouwen! Mijn idee van een corporatie is dat dat niet zonder bouwen kan. Ik vind dat het onze taak is om bij te dragen aan de ontwikkeling van deze stad. Dus ik vind dat we een verantwoordelijkheid hebben niet alleen voor het verhuren en beheren van sociale huurwoningen, maar ook een verantwoordelijkheid hebben namens de stad.”

Bestuurder Stadgenoot

Dit betekende dat de meervoudige doelstellingen van Stadgenoot ook in de nieuw te ontwerpen organisatie in stand gehouden zouden worden. Het matrix idee werd niet losgelaten, maar opnieuw ontworpen en geïntroduceerd:

“Nu met de Nieuwe Koers gaan we [de matrix] op een andere manier invullen want het is half ingevuld in de eerste opzet. We hebben dat op een gegeven moment ook in de discussie gezegd: we moeten doorkantelen, want er was ook een constatering: de matrix werkt niet. Nou dan kan je zeggen: nou hij werkt niet, nouja stop ermee, we houden ermee op. Toen hebben we gezegd: nee die ambitie die houden we. Die is niet veranderd, ook niet door de crisis. Maar we moeten het beter gaan doen, we moeten nu zorgen dat die matrix wel echt gaat werken.”

Bestuurder Stadgenoot

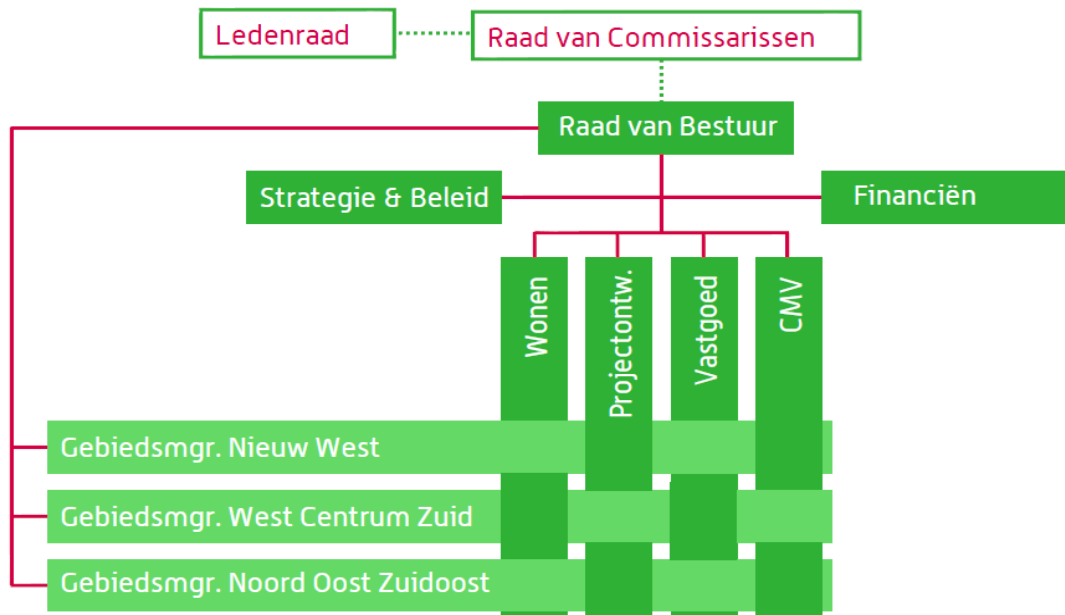
De Nieuwe Koers van Stadgenoot bestaat daardoor expliciet uit twee onderdelen: eerst moest de organisatie efficiënter worden ingericht. Het door Stadgenoot gehanteerde verdienmodel kon niet langer stand houden. Voor de crisis financierde Stadgenoot onrendabele investeringen zoals sociale huur door de verkoop van bestaand bezit. Dit werd het treintjes model genoemd: door bestaande woningen af te koppelen, konden er nieuwe woningen aangekoppeld worden. Door de stijgende kosten voor Stadgenoot en de problemen op de woningmarkt moesten er steeds meer woningen

verkocht worden om de sociale woningen in stand te kunnen houden (kerndocument De Nieuwe Koers). Dit model bracht inmiddels te weinig op, waardoor de activiteiten van Stadgenoot moesten worden bijgesteld. Vanwege de sterk afgenomen markt werd het ook steeds moeilijker om grote investeringen te doen. Hoewel de ontwikkel kant niet werd losgelaten, werd er wel voor gekozen om ook op ontwikkel gebied een stapje terug te doen. Omdat er minder werk te doen was, hield dat ook in dat er een reductie plaats heeft moeten vinden in de organisatie.

“Bij de fusie is de omvang van de organisatie afgestemd op de beheer- én ontwikkelopgave. Een corporatie die veel investeert en desinvesteert heeft meer medewerkers nodig dan een beherende corporatie. Maar als het tempo van investeringen lager wordt, heeft dat dus ook consequenties voor de personele bezetting. Krimp van het woningbezit en stroomlijning van de beheeractiviteiten hebben dat ook.”

Nieuwe Koers Stadgenoot

Naast deze reductie werd de organisatiestructuur grootscheeps aangepakt. Om de inefficiënte opdrachtgever-opdrachtnemer relatie te doorbreken zijn Projectontwikkeling en Vastgoed weer ondergebracht in de organisatie zelf, in plaats van in dochterondernemingen. Hierbij ontstonden er vier bedrijfseenheden (zie figuur 3). Een ander groot verschil is dat gebiedsgericht werken niet langer ondergebracht werd in één bedrijfseenheid. In de plaats van de afdeling zijn er drie gebiedsmanagers aangesteld, ieder verantwoordelijk voor een gebied in Amsterdam. De verantwoordelijkheden van de gebiedsmanagers kruisen de verantwoordelijkheden van de directeuren van de bedrijfseenheden, waardoor er voor de onderliggende gebiedsteams effectief een matrix werd gerealiseerd.



Figuur 3 – Organisatiemodel Stadgenoot na de Nieuwe Koers

4.6 Wat is de Matrix?

4.6.1 De nieuwe matrix

De nieuwe matrix wordt als volgt ingericht: de voormalige drie bedrijfseenheden en de dochterondernemingen worden samengevoegd tot vier verticale, functionele kolommen: Wonen, Projectontwikkeling, Vastgoed en Commercieel en Maatschappelijk Vastgoed. De matrix wordt gevormd door de verbindingen die er gelegd worden met de drie gebieden: Nieuw West, West-Centrum-Oost en Noord-Oost-Zuidoost. De matrix wordt puur op het beleid- en besluitvormend niveau ingericht. De uitvoerende afdelingen van de organisatie vallen nog steeds hiërarchisch onder de bijbehorende bedrijfseenheden. Wonen zal bijvoorbeeld nog steeds een afdeling hebben verantwoordelijk voor de coördinatie van verhuur. Boven de matrix staan de ondersteunende bedrijfsonderdelen, Financiën en Strategie en Beleid. Daarboven staat het tweekoppig bestuur, dat direct in verbinding staat met de leiders in de matrix: de directeuren en gebiedsmanagers. Het bestuur wordt ondersteund door het bestuurssecretariaat, en heeft de ledenraad en raad van commissarissen boven zich staan.

4.6.2 Introductie van de matrixstructuur

Het model is ontworpen, het besluit is genomen, maar wat is de matrix nou eigenlijk? Hoe is deze geïntroduceerd? Wat ervaren mensen als knelpunten binnen dit systeem en hoe kunnen die worden overwonnen zodat deze matrix wel zijn verankering vindt in de organisatie?

“Erg top down. Het is eigenlijk allemaal door het bestuur en de directie bedacht, en eigenlijk als mededeling: van zo gaan we het doen, ook al heel snel met de personele invulling op directieniveau. Dat was wel een andere cultuur op dat punt dan we gewend waren. We waren altijd gewend om heel erg mee te denken en mee te praten als managers. En dat is in deze ronde niet gebeurd. De koers is echt van boven af bedacht. “

Manager Stadgenoot

De matrix is uit overleg met directie en bestuur vormgegeven, en is toen door gecommuniceerd naar beneden. Uit gesprekken met managers bleek dat deze methode in het begin niet goed gevallen is, en dat de managers door middel van een brief hebben aangekaart dat ze meer betrokken zouden willen worden bij de vormgeving van de matrix.

“Kijk je kunt natuurlijk zeggen we hebben dit besloten, en we gaan het nu zo doen, maar dan kun je ook wel van gedachte wisselen over bepaalde dingen. Toen hebben we als managers ook zelf het initiatief genomen om daarover een brief te sturen naar de bestuurders, en daar met de bestuurders over te praten, over het proces. Nou eigenlijk een soort noodkreet, nouja dat is wel een beetje zwaar neergezet, maar wel een signaal van: wij zijn er ook nog, wij willen serieus genomen worden. We hebben een aantal vragen over de vormgeving van de Nieuwe Koers, en de vormgeving van de matrix, en daar willen we graag met de bestuurders over praten. Ik denk dat sindsdien de situatie verbeterd is. Het bestuur stond op hele grote afstand van de organisatie. Ze overlegden met de directie, maar verder niet met het management, liet zich ook niet zien aan de medewerkers. Dus algemene bijeenkomsten waren er niet, waar dingen toegelicht werden. Dat gebeurt sindsdien wel, dus veel meer aandacht voor de communicatie.”

Manager Stadgenoot

“De randvoorwaarden waren redelijk helder, en daarbinnen is uiteindelijk wel een gesprek tot stand gekomen. Het bestuur heeft zich ook laten overtuigen dat er nog wel wat aanscherpingen mogelijk waren.”

Manager Stadgenoot

De kaders zijn door het bestuur en de directie neergezet, maar uiteindelijk is er ruimte geweest voor de verschillende afdelingen om binnen deze kaders het ontwerp van de matrix in dialoog aan te scherpen. Op basis van de tekeningen die gemaakt zijn door geïnterviewden, kan er worden gesignaleerd dat het plaatje van de matrixstructuur zoals deze is weergegeven in figuur 3 zeer goed bekend is. Iedereen kan het globale plaatje tekenen, hoewel sommigen gebiedsmanagement tot één lijn reduceren.

4.6.3 Stemming

Het communiceren van een organisatieverandering is één aspect van het geheel. Een ander aspect is de voedingsbodem die er is voor het implementeren van een nieuwe structuur. Uit de interviews blijkt dat er veel onrust en onzekerheid bestaat in de organisatie.

“Onrust gaat heel erg over persoonlijke posities, van mensen zelf of van directe collega’s. Niet weten of ze kunnen blijven of niet geeft spanning aan mensen, zeker in deze tijden van crisis. Waar het steeds moeilijker wordt om een leuke baan te vinden. Ja, je merkt dat de aandacht uitgaat naar de persoonlijke situatie. Veel meer dan in organisatiestructuren en nieuwe werkwijzen.”

Manager Stadgenoot

Ook op de werkvloer is het merkbaar dat mensen niet weten waar ze aan toe zijn, en dat de krimp die er aan staat te komen heel erg leeft. In de wandelgangen vang ik gesprekken op van mensen die niet weten of ze binnenkort nog een baan zullen hebben.

“Nou het geeft heel veel onrust. Om... gewoon omdat mensen op een aantal afdelingen terecht denken van jah, heb ik straks nog wel een baan Dus het geeft veel onrust. Ja. Mensen zijn niet zo bezig met die nieuwe matrix hoor. Nee. Dat speelt veel meer op het managementniveau.”

Manager Stadgenoot

Dit is een geluid dat veel terugkomt. De werknemers in het 3^e echelon zijn veel meer bezig met hun eigen toekomst, dan met het matrix verhaal van de Nieuwe Koers. In de interviews klinken bezorgde geluiden door:

“Onzekerheid leidt ertoe dat er mensen zich terugtrekken in hun schulp. En in de matrix moet je juist durven je open te stellen, als je het gevoel hebt dat je bedreigt wordt, sluit je je af.”

Medewerker Stadgenoot

4.6.4 Issues

De onrust die in de organisatie zit omtrent de Nieuwe Koers zou volgens sommige geïnterviewden een bedreiging kunnen zijn voor het functioneren van de matrixstructuur. Ik vroeg ze naar wat nou de kritieke punten zijn in de matrix, daar waar de matrix het gevoeligst is voor verstoringen in haar functioneren.

“Wat nodig is, is dat er goed zicht gehouden wordt op waar de gebiedsdimensie en de directie dimensie elkaar kruisen. Die gebiedsmanagers hebben geen hiërarchische relatie tot de medewerkers in de directies waar ze zaken mee doen. Dus hoe zorg je ervoor dat gebeurt wat is afgesproken. Iemand uit een directie wordt aangestuurd door zijn of haar directeur en hoeft zich er in principe weinig aan gelegen te laten wat zo’n gebiedsmanager tegen hem of haar zegt. Volgens mij zie je ook in de praktijk dat matrix organisaties daar stuklopen.”

Medewerker Stadgenoot

Vrijwel unaniem worden de snijpunten in de matrix aangewezen als de plek waar het noodzakelijk is om de matrix goed te laten functioneren, en aan de andere kant waar de matrix het gevoeligst is. Hierbij komen twee aspecten naar voren die als erg belangrijk worden gezien: de samenwerking tussen mensen, en de balans tussen de lijn- en gebiedsdoelstellingen.

“Matrix is dat je met elkaar, ieder vanuit zijn eigen belangen kijkt wat het beste is voor het gebied, en dat je daarover in discussie gaat. Dat is nieuw, maar er zijn natuurlijk mensen die zeggen prima: leuk, eindelijk komen dingen bij elkaar. En anderen die zullen daar heel erg aan moeten wennen. Je hebt eigenlijk twee bazen he? Medewerkers hebben nu een lijnbaas en een gebiedsbaas. En dat is lastig, naar wie moet ik dan luisteren?”

Manager Stadgenoot

Het belang van samenwerking in de matrix wordt in bijna elk interview onderstreept. Hierbij wordt er benadrukt dat samenwerking niet mogelijk is zonder je open te stellen voor de ander. Medewerkers kunnen niet langer redeneren alleen maar vanuit hun eigen terrein. Men moet zich openstellen niet alleen voor gebiedsdoelstellingen, maar ook voor medewerkers uit andere bedrijfseenheden die

dezelfde gebiedsdoelstellingen vanuit een ander perspectief benaderen. Bij deze vorm van samenwerken zal er veel discussie ontstaan, is het geluid. Discussie en conflict over welke aspecten van de gebiedsdoelstellingen op wat voor manier aangepakt moeten worden. Of andersom: passen doelstellingen van de lijnorganisaties wel in het gebied? Discussie moet gecultiveerd worden, mensen moeten niet bang zijn om de discussie aan te gaan, want het is juist die discussie die de matrix interessant maakt. Die continue afweging tussen wat het beste is voor Amsterdam, en wat het beste is voor de organisatie.

“Die moeilijkheden die er zullen ontstaan, dat zijn noodzakelijke moeilijkheden. Dat gaat er bijvoorbeeld om als portefeuilledoelstellingen en gebiedsdoelstellingen haaks op elkaar staan. Stel je wilt woongroepen voor verstandelijk gehandicapten realiseren, of je wilt studentenwoningen realiseren, of je wil ehm... skaeve huse realiseren. Ja, geen enkele buurt wil die hebben eigenlijk, maar we moeten het wel doen. Want we hebben, wat ik portefeuille doelstellingen noem, een verantwoordelijkheid als corporatie, ook voor deze mensen. Dus daar krijg je moeilijkheden over. Maar, daarom zeg ik het zijn noodzakelijke moeilijkheden, dat zijn namelijk precies wel de discussies die je als corporatie moet voeren. En in het oude model werden die niet gevoerd. Dat werd dan ergens in opdrachtgever- opdrachtnemer relatie geregeld, zonder dat de directie daar enige weet van had. Dus we werken in een moeilijk werkveld. Wat je moet doen is niet ontkennen dat je dat doet, maar dat erkennen, en expliciteren. En de dilemma’s waar je ook op de dagelijkse werkvloer voor komt te staan, gewoon benoemen. Als je dan een besluit neemt, na het benoemen van de argumenten van de één en van de ander, kan eigenlijk niemand ontevreden zijn met dat besluit. Misschien dat iemand anders het anders had gewild, maar de argumenten zijn gewogen, en dan kan je je neerleggen bij een besluit van nou we doen het zo.”

Directeur Stadgenoot

De continue discussie tussen gebiedsdoelstellingen en de doelstellingen van de bedrijfsonderdelen wordt gekanaliseerd door de twee verantwoordelijken voor het proces: de regiomanager en de directeur van het bedrijfsonderdeel. Een tweede zeer belangrijk aspect van de matrix is de balans tussen deze twee besluitvormende machten.

“Dat is het evenwicht in het besluitvormingsproces. Alle dimensies iedere keer langslopen en alle dimensies je belangrijk vindt voor de besluitvorming even zwaar laten wegen. Dat is de grootste uitdaging, om dat niet te veel te laten gebeuren en iedere keer ergens een elementje uithalen, maar een afgewogen besluit volgens het proces, dat alle dimensies worden

meegenomen. Dat is de grootste uitdaging. Dan gaat het ook werken. Dan zie je ook de toegevoegde waarde, en dan wordt het veel krachtiger. Want dan voelen de mensen zich ook serieus genomen.”

Manager Stadgenoot

Bij de besluitvorming in de matrixstructuur, moeten de beide doelstellingen ook gerespecteerd worden, en een plek krijgen in het besluitvormingsproces. De geïnterviewden voorzien hier wel knelpunten in. Op papier hebben de directeuren en de gebiedsmanagers even veel formele macht, maar in de praktijk hebben de directeuren een hele lijnorganisatie onder zich, met de verantwoordelijkheden, de macht en het geld dat daarbij komt. Het gebiedsmanagement bestaat uit een team van drie gebiedsmanagers met daarbij een klein ondersteunend team. De gebiedsmanagers zijn ook in het organisatiemodel van voor de Nieuwe Koers managers geweest. Mensen voorzien het gevaar dat in de besluitvorming de machtsverhoudingen scheef zouden kunnen komen te liggen.

“Als de gebiedsmanager zegt: ik wil niet dat daar ontwikkeld, ik wil dat er gerenoveerd wordt, dan kan Ontwikkeling denken: niet ontwikkelen? Tuurlijk wel, prachtig stukje, plat die bende! Mooie nieuwe woningen neerzetten, dat lijkt me lastig. Ze hebben geen mandaat in principe. Ze worden wel gebackupt door het bestuur natuurlijk, maja. Het is ook niet heel fijn als je in een één of ander overleg zit, je hebt bedacht wat je wil en er zijn directeuren niet mee eens, dat je naar het bestuur moet van [zeurstemmetje] Geraard.. Frank.. haha nuja het is misschien wat overdreven, maar het lijkt mijn best lastig. Het is onwijs moeilijk.”

Medewerker Stadgenoot

In het nieuwe organisatiemodel is het zo ingericht dat de gebiedsmanagers net als de directeuren een directe lijn hebben naar het bestuur. Die lijn moet waarborgen dat mocht er in een besluitvormingsproces onvoldoende balans zijn, de gebiedsmanagers aan de bel kunnen trekken bij het bestuur.

“De evenwichtigheid tussen... we hebben nadrukkelijk de gebiedsmanagers direct onder het bestuur laten vallen. Het zijn geen directeuren, dan hadden we wel heel veel directeuren gehad, en ze hebben ook geen afdelingen. Maar ze moeten wel een gelijkwaardige positie hebben. Misschien niet financieel en weet ik wat, maar wel in een positie ten opzichte van een directeur. Ze hebben geen middelen. He? Een directeur Vastgoed die heeft honderd mensen werken, die geeft zoveel geld uit. Dus die heeft als vanzelf middelen en macht. En dat heeft

zo'n gebiedsmanager niet. Daar heb ik ook wel discussies met zo'n gebiedsmanager over gehad: ja maar wat is mijn macht nou?"

Bestuurder Stadgenoot

Een ander punt dat veel aangestipt wordt is de overlegstructuur die ontstaat. Veel medewerkers hebben het gevoel dat de matrixstructuur leidt tot veel meer overleg dan het oude model. Er zijn niet alleen formele overleggen tussen bestuursleden en de verschillende bedrijfsonderdelen en gebiedsmanagers nodig, de verbindingen die er gelegd worden tussen de verschillende bedrijfsonderdelen op gebied zorgt ervoor dat er veel coördinatie nodig is, wat kan leiden tot meer bureaucratie dan hiervoor het geval was.

"Een matrix mag niet leiden tot besluiteloosheid. Het mag geen vrijbrief zijn om altijd maar te discussiëren, altijd maar bij elkaar te komen, en geen besluiten te nemen. Je moet wel al die processen, al die activiteiten daar moet gewoon voortgang in zitten. Dan kan het wel, vind ik echt wel als risico hebben dat het een soort praatclub wordt, een vertraging is. Dus het is wel echt wezenlijk dat we gewoon doelen, producten, besluiten, hoe je het ook nu verwoordt, gewoon echt daar een plek geeft."

Directeur Stadgenoot

"De matrix heeft in zich dat iedereen met iedereen wil overleggen. Daar kan je echt helemaal vergaderziek van worden. Matrix heeft in zich dat niet één iemand bepaalt hoe het gaat, maar dat je dat met elkaar moet bepalen."

Manager Stadgenoot

De zorg wordt geuit dat de besluitvaardigheid van de organisatie niet afneemt. Juist in de omstandigheden waarin Stadgenoot verkeert, omstandigheden waarin de organisatie efficiënter en slagvaardiger moet optreden, kan het niet zo zijn dat de organisatie verzandt in overleggen. Een andere zorg die geuit wordt heeft te maken met: wat betekent het nou voor mensen om te werken aan de hand van een matrixstructuur? Wat voor soort medewerkers heb je daar eigenlijk voor nodig? Voor veel medewerkers van Stadgenoot zal er weinig veranderen wordt er gezegd, een servicemonteur blijft een servicemonteur, daar heeft de matrix verder weinig invloed op. Maar op de laag waarin de matrix het sterkst doorwerkt, de management laag, moet er door veel mensen op een andere manier gewerkt gaan worden. Aspecten als samenwerking en openheid zijn al aan de orde gekomen, maar er wordt nog een dieper verschil aangekaart: als je in een matrix werkt, heb je niets meer aan procedures. Dingen moeten voor elkaar gekregen worden door het stellen van doelen, en

door er samen uit te komen hoe deze doelen behaald gaan worden. De houvast van een vast ritme en een vaste set procedures verdwijnt in de matrix. Niet iedereen zal daarom meteen goed kunnen functioneren in de matrix. In de gesprekken gaan geluiden op van: wellicht is er een traininkje nodig, en mensen moeten gecoached worden om zich aan te passen aan de matrix. Maar er gaan ook geluiden op dat er inderdaad een bepaald soort mensen niet langer zal kunnen functioneren in de nieuwe organisatie, en dat deze groep mensen zal wegvloeien, en dat er nieuwe mensen aangetrokken moeten worden die zich wel thuis voelen in een matrixstructuur.

“En dan krijg je nog eens een keer dat je op een andere manier gaat werken, dat is heel ingewikkeld eigenlijk, voor heel veel mensen. Dat gaat niet vanzelf, daar moet je trainingen voor organiseren, misschien ook wel coachinggesprekken. Daar moet je faciliteiten voor bieden om medewerkers tools te geven om dat ook te kunnen doen. En managers ook”.

Manager Stadgenoot

“We hebben te maken met veel medewerkers die niet meer de juiste habitus valt bij te brengen om goed in de matrix te opereren. Kijk, sommige mensen werken al tientallen jaren bij Stadgenoot, of de voorgangers daarvan. Die zijn ooit binnengekomen met een bedrijfscultuur, een manier waarop werk was georganiseerd die ze niet meer zo snel kwijt zijn. Want hoe ging dat? Het was met procedures, procesbeschrijvingen, boekjes waarin je kon opzoeken hoe je alles moest doen. Het wezenlijke van de matrixstructuur is dat je niet voor ieder probleem al bij voorbaat een oplossing kunt bedenken, en ook niet bij voorbaat kunt bedenken hoe je bij die oplossing komt. Ik denk dat we ofwel door interne scholing, door met elkaar te praten, de bedrijfscultuur en wat mensen tussen de oren hebben, langzaam moeten veranderen. Ofwel door dat mensen die daar niet in mee kunnen gaan langzamerhand gaan afvloeien, er langzamerhand nieuwe mensen binnenstromen die we dus ook selecteren op hun vermogen om in zo’n matrix te kunnen opereren. Zodat je langzamerhand andere mensen krijgt, die andere dingen willen, met andere capaciteiten. Ik denk dat dat nodig is. Voor een deel kan dat met de bestaande mensen, voor een deel kan dat gewoon niet.”

Bestuurder Stadgenoot

Er speelt hier dus niet alleen een verandering van organisatiestructuur. Er wordt hier een organisatie neergezet die een andere manier van denken en werken vereist. Een manier van werken die niet bij iedereen zal passen. Deze organisatieverandering brengt meer met zich mee dan alleen maar procedurele veranderingen. Het brengt ook een cultuurverandering met zich mee.

4.6.5 Visie

De mogelijke knelpunten die hierboven aangestipt zijn, geven ook weer wat de geïnterviewden belangrijke voorwaarden vinden om de matrix tot een succes te maken: samenwerking, openheid, creativiteit en slagvaardige besluitvorming. Eén aspect dat nog niet aan de orde gekomen is, maar waar wel veel over gepraat wordt is de identiteit van Stadgenoot. Veel mensen hebben het gevoel dat er nog steeds twee, inmiddels drie identiteiten aanwezig zijn in de organisatie: de AWV identiteit, de Het Oosten identiteit en de identiteit van Stadgenoot. De hoop wordt geuit dat de Nieuwe Koers hier ook een verandering in zou kunnen brengen. Doordat de Nieuwe Koers geen AWV of Het Oosten project is, maar echt een Stadgenoot project, hoopt men dat hierdoor de verschillen een beetje geslecht kunnen worden. Maar in onzekere tijden zoals dit valt men nog wel eens terug in zijn of haar oude patronen.

“Nou eigenlijk vind ik dat dat na twee jaar niet meer mag. Maar je ziet gewoon dat in tijden van onduidelijkheid en onzekerheid, dan zie je dat toch wel toenemen. Dat mensen teruggrijpen naar: bij het oude Het Oosten deden we het zo. Met grijpt gewoon terug op oude banden, op oude schoenen, op oude kleding. Omdat ze dat prettiger vinden, en dan is alles nu opeens minder goed.”

Manager Stadgenoot

Wat veel naar voren komt is dat mensen behoefte hebben aan één duidelijke visie.

“Het zou goed zijn als er binnen deze organisatie echt tot in zijn diepste vezels het gevoel gaat ontstaan van okay: we gaan weer ergens voor. We gaan er voor zorgen inderdaad dat we tevreden huurders krijgen, dat gebieden zich ontwikkelen. Van de kleinste dingen inderdaad, dat er ergens een speeltuin wordt aangelegd, tot en met we gaan hier echt een nieuwbouwcomplex neerzetten en dat wordt zo ontzettend supercool met alles, met winkeltjes, sociaal en commercieel. . weet je? De visie ontbreekt niet, maar het gevoel, tot helemaal onderin de organisatie, ontbreekt nog. Daarvoor heb je sterke leiders nodig. Sterke krachtige... de uitstraling van boven naar beneden moet het gevoel worden. Het moet inspirerend... “

Werknemer Stadgenoot

Bij een matrixstructuur kun je niet meer afhangen van lijnen en procedures. De matrix moet gemaakt worden doordat mensen er energie in willen steken, doordat ze de toegevoegde waarde zien van het

systeem en daardoor bereid zijn om die extra stap te maken naar samenwerking. Er wordt aangeven dat hier een grote rol ligt voor het leiderschap.

“Wat helpt dan wel? Eensgezindheid en energie. Eensgezindheid, hoe krijg je die? Volgens mij is dat als leider wat je echt moet kunnen, is inspireren. Dat is volgens mij het allerbelangrijkste. Dat je zo iets uitstraalt, onder woorden brengt, communiceert, niet alleen met woorden, met intonatie, met onderliggende bedoelingen die tussen de regels door wel gehoord kunnen worden, maar niet letterlijk uitgesproken worden. Appèl aan mensen doen. Inspiratie is eigenlijk de emoties van mensen bundelen. Dat is inspiratie. Dat is naar mijn gevoel, wat in dit bedrijf het leiderschap vooral moet inhouden. Inspiratie en niet zozeer hiërarchische bevoegdheden uitdrukken. In het type bedrijf dat we zijn. Dat zijn meervoudige doelstellingen. Dat is één. Twee, die energie, het hangt wel met elkaar samen, die ontstaat als mensen het gevoel hebben vrij te zijn. Dus juist niet gebonden zijn tot allerlei hiërarchische beperkingen, maar juist vrij te zijn.”

Bestuurder Stadgenoot

Er is een bepaalde energie nodig in de organisatie die op dit moment nog niet aanwezig is. Samenwerking, discussie durven aangaan, daar is een bepaald gevoel voor nodig. Een bepaalde mindset in de mensen. Een geloof in dat ze daadwerkelijk de ruimte hebben om zich open te stellen voor de ander. Daar is veiligheid voor nodig. Daar is duidelijkheid voor nodig: dit is Stadgenoot, dit is waar wij voor staan, en als je dat weet en voelt wordt het realiseren van de matrix een stuk realistischer, aldus menig geïnterviewde.

5. Analyse

Het vorige hoofdstuk deed verslag van wat er naar voren is gekomen bij de interviews met de werknemers van Stadgenoot. In dit hoofdstuk worden de gevonden resultaten gekoppeld aan de theorieën behandeld in het theoretisch kader.

5.1 Fusie en de eerste matrix

Een belangrijke vraag die beantwoord dient te worden is: past de matrixstructuur bij de doelen die Stadgenoot voor ogen had na de fusie? Zoals Kolodny (1981) liet zien zijn er verschillende situaties waarin een matrix een nuttige structuur zou kunnen zijn. Eén van die situaties is de aanwezigheid van een dubbele focus of tweeledige doelstelling. Stadgenoot wil zowel aandacht schenken aan de kwaliteit van haar dienstverlening, als deze dienstverlening gebiedsgericht aanbieden. De omgeving van corporaties in Nederland is er alleen maar complexer op geworden. Vertegenwoordigden ze bij hun oprichting vooral de belangen van een selecte groep burgers, thans bedienen ze een grote diversiteit aan klanten. De stad Amsterdam is moeilijk te beschouwen als één geheel: haar vele wijken hebben alle een unieke samenstelling van bewoners die verschillende eisen stellen aan hun woning en omgeving. Vanwege deze diversiteit wordt er in Amsterdam veel gewerkt met een gebiedsgerichte aanpak, bijvoorbeeld door de gemeente zelf. Stadgenoot (h)erkent deze diversiteit en is van mening dat verschillende gebieden ook verschillende werkwijzen behoeven. Onder deze omstandigheden is de matrix een middel om deze dubbele focus te organiseren. Puur kijkend naar de doelstellingen van de organisatie, kan de keuze voor een matrix dus alleszins begrepen worden.

Waarom heeft de matrix nooit gefunctioneerd zoals zou moeten, en heeft er in 2009 een tweede grote reorganisatie moeten plaatsvinden om de matrix opnieuw in te bedden in de organisatie? Gebaseerd op de resultaten uit de interviews kan hier een kort antwoord op gegeven worden: de structuur zoals die tijdens de fusie is ontworpen en ingevoerd, is geen matrixstructuur, maar een hiërarchische structuur. Als het organisatieplaatje van Stadgenoot (figuur 2) na de fusie vergeleken wordt met het plaatje van een matrixstructuur (zie figuur 1) dan valt meteen op dat er vooral verticale relaties aan te wijzen zijn, en weinig horizontale. Machtsrelaties lopen van het bestuur naar de bedrijfseenheden, die op hun beurt weer de dochterondernemingen aansturen. Zoals in hoofdstuk 2 beschreven is één van de basiskenmerken van een matrixstructuur dat macht zowel verticaal als horizontaal is ingericht. Hierbij kan de machtsverhouding verschillen, maar de dubbele machtsrelaties zijn wel aanwezig. In de structuur zoals deze bij Stadgenoot na de fusie is vormgegeven zijn deze horizontale relaties niet formeel ingericht.

De gebiedsfocus van Stadgenoot krijgt zijn beslag in de afdeling Gebiedsontwikkeling, een bedrijfseenheid die gewoon onderdeel uitmaakt van de hiërarchische structuur. De afdeling wordt aangestuurd door het bestuur, en stuurt op haar beurt de dochteronderneming Projectontwikkeling aan. Uit de interviews blijkt dat deze inrichting tot twee problemen geleid heeft. Allereerst is de horizontale coördinatie tussen Gebiedsontwikkeling, Wonen en CMV niet geformaliseerd, waardoor er door de gebiedsmanagers zelf aansluiting gezocht moest worden om de coördinatie tussen gebied en functie vorm te geven. Hier is men, ook naar eigen zeggen, maar beperkt in geslaagd, hoewel er geconstateerd wordt dat dit na verloop van tijd wel verbeterd is. Als tweede probleem noemt men de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie die bestond tussen Gebiedsontwikkeling en Projectontwikkeling. De geïnterviewden laten er geen misverstand over bestaan dat er in deze opdrachtgevende relatie iets scheef ging. Doordat Gebiedsontwikkeling zich naast het ontwikkelen van gebiedsvisies ook moest bezighouden met Projectontwikkeling, verschoof de focus van de gebiedsvisies steeds meer richting Projectontwikkeling. Daar waar gebiedsgericht werken juist zou moeten gaan over het balanceren op het koord van de diverse mogelijkheden om de kwaliteit in een gebied te verhogen, werd er vooral gekeken naar slechts één aspect van die kwaliteitsverbetering.

Kortom: alhoewel gebiedsgericht werken na de fusie is ingevoerd, is de structuur waarlangs Stadgenoot is ingedeeld en wordt bestuurd geen matrix te noemen. Daarnaast heeft de manier waarop Gebiedsontwikkeling is gepositioneerd in de organisatie ertoe geleid dat de gebiedsdoelstellingen niet optimaal gerealiseerd konden worden. Al was er praktisch gesproken dus niet echt sprake van een matrixstructuur, er is in de visiedocumenten, koersbepalingen en jaarverslagen wel steeds met stelligheid gesproken over een matrixstructuur. De interviews bevestigen dat het woord “matrixstructuur” bij de organisatie is aangeprezen als manier waarop het gebiedsgericht werken zou worden ingericht. Binnen de organisatie bestond echter onduidelijkheid over wat de matrix precies was. Sommigen karakteriseerden het als een modieus woord: het klinkt goed om als matrix te werken, dus laten we het doen. Maar het daadwerkelijk begrip over wat werken aan de hand van een matrix zou inhouden, zo mag je uit de interviews opmaken, ontbrak.

Er wordt veel gesproken van een ronduit chaotische situatie vlak na de fusie. De integratie van twee verschillende bedrijven brengt vanzelfsprekend een hoop met zich mee en na de fusie lag de nadruk sterk op het in gang zetten van de primaire processen van de organisatie. Veel medewerkers menen dat hierdoor de aandacht verschoof van het ambitieuze toekomstperspectief naar de kartelige integratiepraktijk op korte termijn. In plaats van kritisch te kijken naar het grote plaatje kwam de focus vooral te liggen bij actuele en dringende primaire processen zoals hoe de digitale infrastructuur en klantenservice ingericht moesten worden. Hierdoor is er lang gewerkt in een organisatie die zichzelf een matrix organisatie noemde, maar dat niet was; en een organisatie die zichzelf gebiedsgericht vond werken, maar dat niet zo efficiënt deed.

Het gebrek aan efficiency manifesteerde zich op verschillende gebieden. Allereerst was de fusie tussen Het Oosten en AWV een zogenaamde feestfusie. Er zou voor iedereen een plek zijn, niemand werd ontslagen. Dit leidde volgens menige geïnterviewde tot veel doublures in de organisatie. Daarnaast ontstond er een inefficiëntie in de financiële situatie van Stadgenoot. In de opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen bedrijfseenheden en de dochterondernemingen werd er geen financiële verantwoordelijkheid gevoeld door de bedrijfseenheden. Zij gaven zo veel mogelijk opdrachten aan hun dochterondernemingen en prezen zich gelukkig met wat ze allemaal realiseerden. De dochterondernemingen op hun beurt namen zo veel mogelijk opdrachten aan omdat dat financieel gunstig voor ze was. Ook in hun geval achtte niemand zich speciaal verantwoordelijk voor de gemaakte kosten, waardoor het uitgavenpatroon ongezond werd. In een financieel gezonde omgeving is deze manier van werken wellicht nog houdbaar, maar met het uitbreken van de kredietcrisis werd dit een prangende kwestie die Stadgenoot dwong haar koers te wijzigen.

5.2 Nieuwe Koers

En dus werd 2009 het jaar van de Nieuwe Koers, met als voornaamste doelstelling het financieel gezond en efficiënter maken van de organisatie. Gebiedsgericht werken was niet van de grond gekomen zoals vooraf was bedacht en verwacht. Men beseftte dat een herevaluatie nodig zou zijn over de doelstellingen van de organisatie en de daaraan gekoppelde organisatiestructuur. Zoals eerder beschreven is in deze periode een reeks majeure beslissingen genomen over de toekomst van Stadgenoot. Zo nam men zich voor om ook onder deze moeilijke omstandigheden de kernactiviteiten niet los te laten. Dit stond als hard punt voorop. Stadgenoot zou zowel een beherende als een ontwikkelende corporatie blijven. Daarnaast ambieerde het bestuur nog steeds een gebiedsgerichte aanpak. Om te kunnen voldoen aan de eisen van de omgeving en die van de organisatie zelf werd een nieuwe organisatieverandering, de Nieuwe Koers, ingezet.

Aansluitend bij Huy (2001), wiens theorie in hoofdstuk 2 aan bod kwam, kunnen we de Nieuwe Koers duiden aan de hand van de begrippen 'tijd' en 'inhoud'. De situatie van Stadgenoot vlak voor het formuleren van de Nieuwe Koers was zodanig dat de verandering tot een snel korte termijn effect zou moeten leiden. De kredietcrisis en de ongezonde situatie van de portefeuille van Stadgenoot dwong de organisatie het roer snel om te gooien om een aantal dringende zaken op orde te stellen. In 2009 kampte de organisatie met twee problemen. Ten eerste was er de financiële situatie. Uiteraard is men op dit punt zo spoedig mogelijk begonnen met bijsturen. Op het investeringsbeleid van de organisatie werd bezuinigd, en het werd geherstructureerd en

getemporiseerd. Daarbij kwam men er ook achter dat de begrotingsdiscipline verre van voorbeeldig was. Er werd veel te veel geld uitgegeven door de dochterondernemingen. Vervolgens moest men concluderen dat de fusieorganisatie niet optimaal functioneerde. Er waren doublures, de organisatie functioneerde niet zo efficiënt als zou kunnen, en de doelstellingen van het gebiedsgericht werken werden in onvoldoende mate gerealiseerd. Deze condities zouden onder iedere omstandigheid al aanleiding zijn geweest voor een organisatieaanpassing, maar door de veranderde omgeving en toenemende economische druk op de organisatie was de urgentie om te veranderen in dit geval groter dan ooit. De Nieuwe Koers is dan ook in hoog tempo bedacht en doorgevoerd. In de termen van Huy lijkt de ingezette verandering het meest op een combinatie tussen een sturende en een ontwerpende interventie. De organisatieverandering is begonnen met een snelle herevaluatie van het investerings- en begrotingsbeleid, en het nemen van beslissingen over waar wel en niet mee door te gaan. Door geringere investeringen moest ook het personeelsbestand worden aangepast. Dit commanderende aspect van de verandering is ingezet om te kunnen voldoen aan de eisen die de omgeving stelde aan Stadgenoot. De kern ervan bestond uit het aanpassen en elimineren van een aantal aspecten van de organisatie. De verandering is snel ingezet vanuit de top van de organisatie, waarop de rest volgde. Op deze manier kon Stadgenoot weer de aansluiting vinden met de omgeving en werd de organisatie financieel sterker.

Na de snelle en noodzakelijke reactie op de crisistijd diende de wijze waarop Stadgenoot haar doelstellingen probeerde te bereiken nader te worden gezien. Zowel aan de top als op de werkvloer was het gevoel algemeen dat de organisatie zoals die tijdens de fusie gestalte had gekregen niet optimaal werkte, en dat het gebiedsgericht werken niet functioneerde zoals oorspronkelijk bedoeld. Hierdoor werd, top-down, een tweede verandering ingezet, het ontwerpen van een nieuwe organisatiestructuur. Dit gedeelte van de verandering is te beschouwen als een ontwerpende interventie. Er vond op het hoogste niveau een heroverweging van de doelen van Stadgenoot plaats: veranderde de crisis iets aan de doelstellingen van organisatie? Er werd besloten van niet, en daarom werd ook besloten vast te houden aan het matrix model, zij het in een nieuwe vormgeving. Mensen krijgen andere plaatsen, functies, collega's en leiders. Overlegstructuren worden aangepast en formele relaties veranderd. Wanneer men deze nieuw vormgegeven matrix (zie figuur 3, p. 58) vergelijkt met de matrix zoals die beschreven wordt in de literatuur, dan wordt duidelijk dat deze heringevoerde structuur wel een matrix is.

Volgens Kolodny (1979) zijn er een aantal belangrijke systemen die het functioneren van de matrixstructuur faciliteren en mogelijk maken. De beschreven systemen zijn: nieuwe evaluatie/beloningssystemen, controle systemen, ontwikkeling van vaardigheden, informatiedeling, aanpassen taakomschrijvingen en de herinrichting van de fysieke ruimte. Uit de interviews blijkt dat er bij de invoering van de Nieuwe Koers en de herinvoering van de matrix is nagedacht over een

aantal van deze aspecten, maar dat veel van de systemen nog niet op hun juiste plek in de matrix puzzel zijn terechtgekomen. Hieronder wordt kort ingegaan op deze verschillende punten, om inzichtelijk te maken wat er goed is gegaan bij de herinvoering van de matrix bij Stadgenoot, en waar nog ruimte voor verbetering ligt.

Evaluatie- en beloningssysteem - Opvallend aan het beloningssysteem in de nieuwe structuur is dat de gebiedsmanagers en de functionele directeuren dezelfde formele macht hebben in de organisatie, maar een andere beloning. De beloningen voor de directie zijn hoger dan die van de gebiedsmanagers. De verschillen zijn te verklaren gezien de achtergrond van beide groepen: de directeuren zijn verantwoordelijk voor honderden medewerkers, en de gebiedsmanagers niet. Het kan echter wel een rol spelen in de machtsbalans tussen de twee groepen. Dit wil niet zeggen dat de beloningen aan elkaar gelijkgesteld moeten worden, maar wel dat er rekening moet worden gehouden met die balans.

Er zijn afspraken gemaakt voor het evaluatiesysteem in de matrix. Vooralsnog zullen medewerkers beoordeeld worden vanuit de functionele lijn. Wel wordt er nagedacht om 180 of 360 graden feedback systemen te implementeren. Gezien het grote belang van samenwerkingsverbanden lijken deze systemen ook goed geschikt voor gebruik in een matrixstructuur.

Controle systeem - Eén van de redenen om de organisatie anders in te richten is dat er in de vorige structuur te weinig inzicht was in de geldstromen. De onduidelijkheid ontstond in de opdrachtgever-opdrachtnemer relaties tussen de bedrijfseenheden en dochterondernemingen. In de nieuwe situatie bestaan deze relaties niet meer, waardoor de financiële sturing veel transparanter wordt. In de matrix moeten er echter beslissingen genomen gaan worden over hoe de hoeveelheden geld die beschikbaar zijn in de gebieden over de bedrijfseenheden verdeeld worden. Moet er meer geld gestoken worden in projectontwikkeling, of het beheer van vastgoed? Deze beslissingen moeten in de vele overleggen genomen worden, door het bereiken van overeenstemming tussen de gebiedsvisie en de plannen van de bedrijfseenheden. Het bereiken van deze overeenstemming vindt plaats in overleggen tussen de directeuren van de bedrijfseenheden, de gebiedsmanagers en het bestuur.

Vaardigheden - Niet iedere werknemer zal meteen de juiste vaardigheden hebben om constructief in een matrix organisatie te kunnen functioneren. Uit de interviews blijkt dat er geen concrete plannen zijn voor het aanbieden van trainingen of workshops waardoor medewerkers zich deze vaardigheden eigen kunnen maken. Wel is er geopperd dat wellicht gekeken moet worden naar het aanbieden van trainingen, maar dit zal vooral gericht zijn op de directie, en betrekking hebben op de ontwikkeling van leiderschapsvaardigheden. Beslissingen hierover zullen pas na de implementatie van de matrix genomen worden.

Delen van informatie - Informatiedeling is een belangrijk aspect van de kracht van de matrixstructuur. Aan de top van de organisatie vindt er veel formeel overleg plaats tussen het bestuur, de directie en de gebiedsmanagers. Op deze manier worden de verschillende delen van de matrix op de hoogte gehouden van ontwikkelingen in de overige gebieden. Het is vervolgens de taak van de directie en het gebiedsmanagement om ervoor te zorgen dat deze informatie op de relevante plekken in de organisatie terechtkomt.

Aanpassen taakomschrijvingen - In de nieuwe structuur zijn er veel nieuwe functies gecreëerd, waaronder die van gebiedsmanager. Voor deze functies zijn nieuwe taakomschrijvingen geformuleerd.

Herinrichting fysieke ruimte - Op dit moment is Stadgenoot verdeeld over twee locaties, in twee verschillende stadsdelen, maar er wordt gewerkt om de twee locaties samen te voegen. Het gebouw naast het gebouw van het voormalige Het Oosten is aangekocht, en wordt op dit moment verbouwd zodat de twee locaties samengevoegd kunnen worden. Op de nieuwe locatie gaat veel gebruik worden gemaakt van flexibele werkplekken, een systeem dat goed kan werken in een matrixstructuur vanwege de openheid en flexibiliteit die daardoor bevorderd kan worden.

Op basis van deze lijst lijkt het erop dat Stadgenoot zich goed heeft voorbereid op de implementatie van de matrix op een aantal aspecten, maar dat er op andere gebieden nog werk nodig is. Er is duidelijk veel aandacht besteed aan de concrete aspecten van de matrix: overlegstructuren, taakomschrijvingen en ontwerp van de fysieke ruimte. Daarentegen is er rondt weinig aandacht besteed aan de abstracte aspecten van de matrix. Zo is er niets gedaan aan de ontwikkeling van vaardigheden bij werknemers. In de termen van Huy (2001): de herinvoering van de matrix is een verandering die om de nodige gedrags- en vaardigheden veranderingen vraagt, en dus in Huys terminologie een lerende of socialiserende interventie zou veronderstellen. De interventie bij Stadgenoot is echter beperkt gebleven tot een ontwerpende interventie. De Nieuwe Koers kreeg vorm in een crisissituatie, waarbij korte termijn doelen en financiële gezondheid (kortom concrete aspecten) van het bedrijf in eerste instantie prioriteit hadden boven zachtere doelstellingen als leren en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. De andere aspecten van de verandering in aanmerking genomen kan geconcludeerd worden dat de verandering planmatig is verlopen volgens een rationeel proces. Er wordt bewogen naar de beste oplossing voor de fit tussen de organisatie, haar doelen en de omgeving. Het nagestreefde resultaat is helder omschreven. Allemaal kenmerken van, overstappend naar de theorie van De Caluwé (1999) blauwdrukdenken dus. Blauwdrukdenken kenmerkt zich vooral door een rationele benadering. Er wordt niet geprobeerd verschillende belangen bijeen te brengen, of de werknemers te prikkelen. Het gaat puur om het neerzetten van een organisatiestructuur die goed past bij de doelen van de organisatie en de eisen van de omgeving. Het proces begint met denken, definiëren en ontwerpen, en daarna volgt de implementatie van de

verandering. Eerst denken, dan doen is karakteristiek voor het blauwdrukdenken. Dit is duidelijk te herkennen in het verandertraject van Stadgenoot. Er werd een tijdschema opgesteld, en stap voor stap werd er naar het beoogde eindresultaat gewerkt: het neerzetten van de matrixstructuur. De uitvoering van de plannen is gecentraliseerd en hiërarchisch tot stand gekomen. Ook de gehanteerde criteria voor succes passen zeer goed bij het blauwdrukdenken: die zijn gericht op het halen van doelen, het verhogen van efficiëntie.

Wat zijn de gevolgen hiervan geweest voor Stadgenoot? De gekozen aanpak heeft een aantal belangrijke voordelen voor het veranderproces. Ten eerste is het voor iedereen helder wat er gaat gebeuren. De verantwoordelijkheden zijn duidelijk, en iedereen kan op basis daarvan handelen om de verandering te realiseren. Door middel van frequente communicatie over het intranet werd er verteld wat er zou gaan gebeuren, en waarom. In de tekeningen gemaakt door de geïnterviewden kwam duidelijk naar voren dat iedereen het structurele plaatje kent. Maar dit heeft niet geleid tot zekerheid. Vrij snel in het veranderproces is gecommuniceerd dat er ontslagen zouden gaan vallen. Heb ik hier straks nog een baan of niet? En zo ja: waar? Hoe? In welke functie? Met welke collega's? Hier zit meteen ook de valkuil in het blauwdrukdenken. Door focus op de rationele aspecten van de verandering worden de irrationele (of eigenlijk gewoon: emotionele) aspecten uit het oog verloren: wat betekent dit nou voor de mensen in de organisatie? De bedachte aanpak wordt losgelaten op de organisatie, maar wat voor gevolgen heeft dat op het personeel? De communicatie is vaak zeer inhoudelijk, maar dat is niet waar de weerstand over gaat. Weerstand gaat over angst, onzekerheid en veranderende normen dat het commitment in de weg kan zitten. De focus van blauwdrukdenken ligt dus sterk op structuren, maar weinig op de menselijke kant van veranderen.

Wat zijn dan deze abstracte aspecten die aandacht vereisen? Bij een analyse hiervan moet er een onderscheid gemaakt worden in de verschillende niveaus van de organisatie. Om te beginnen vereist een matrixstructuur een andere manier van besturen. Tot nu toe zijn de bestuurders gewend om naast de lange termijn plannen ook diep in de organisatie actief te zijn. Hierbij gaat het vooral om betrokkenheid bij nieuwe ontwikkelprojecten. Een matrixstructuur is echter gebaat bij een meer hands-off benadering, waarbij de uitvoerende macht primair ligt bij de bedrijfseenheden en het gebiedsmanagement. Werken aan de hand van een matrix betekent kortom decentralisatie. De bestuurders zullen zich meer moeten gaan richten op de lange termijn doelstellingen van Stadgenoot, en de brede visie.

Voor de tweede groep in de toplaag, de directie en gebiedsmanagers, gaat er ook veel veranderen. De functionele directeuren van Projectontwikkeling, CMV, Wonen en Vastgoed moeten in de matrix hun bevoegdheden delen met het gebiedsmanagement. Beslissingen die in de matrix genomen worden, kunnen niet door één directeur genomen worden, maar moeten plaatsvinden op teamniveau in de matrix, gecoördineerd door de directeuren en gebiedsmanagers. Dit vraagt ook een

andere manier van leiding geven: het zou beter zijn als de focus meer zal liggen op een coachende leiderschapstijl dan een sturende. Voor de één zal dit makkelijker zijn dan voor de ander. Daarnaast gaat er veel veranderen in de relaties die gelegd worden. Hierbij is macht één van de belangrijkste relaties waar naar gekeken moet worden (Mastenbroek, 1991). Kijkend naar de verschillende typen matrixen die kunnen worden onderscheiden, de functionele, gebalanceerde en project matrix, kiest Stadgenoot voor een gebalanceerde matrix. In deze structuur hebben de horizontale en verticale lijnen evenveel formele autoriteit, en is de verantwoordelijkheid voor het nemen van de beslissingen gelijk tussen de lijnen verdeeld. Dit heeft belangrijke consequenties voor de machtsverdeling. Als de horizontale en verticale lijnen even belangrijk zijn, dan moet de balans hiertussen goed bewaakt worden. Volgens Mastenbroek is deze machtsbalans niet vanzelfsprekend. Organisaties worden gekenmerkt door de spanning tussen coöperatie en competitie. De horizontale, gebiedsgerichte, lijnen zullen in de matrix bestaan uit drie gebiedsmanagers, ondersteund door een aantal medewerkers. De horizontale lijn bestaat dus in totaal uit minder dan 10 werknemers. De drie verantwoordelijken voor het gebiedsmanagement hebben de functie van manager. In de verticale lijnen van de matrix worden de vier bedrijfsonderdelen van Stadgenoot ondergebracht, Wonen, Commercieel en Maatschappelijk Vastgoed, Projectontwikkeling en Vastgoed. In deze afdelingen zijn in totaal grofweg 300 mensen werkzaam. Aan het hoofd van de afdelingen staan vier directeuren. Formeel gezien hebben de drie gebiedsmanagers en de vier directeuren dezelfde macht in het besluitvormingsproces. Zowel de gebiedsmanagers als de functionele directeuren staan in directe lijn met het bestuur, en hebben dezelfde autoriteit en bevoegdheden. Deze formele gelijkstelling betekent echter niet automatisch dat de machtsbalans in de praktijk ook gelijk zal zijn. Omdat de leiders van de functionele, verticale lijnen een hogere titel, meer salaris, en meer mensen onder zich hebben, zal de natuurlijke machtsverhouding wellicht naar hun kant kunnen overslaan. Deze personen zijn degenen die verantwoordelijk zijn voor de daadwerkelijke corebusiness van Stadgenoot: ontwikkelen, onderhouden en beheren van woningen. Hierdoor is de kans reëel dat ze meer status zullen genieten dan het gebiedsmanagement. En als die status (en macht) de overhand krijgen dan krijgt de matrixstructuur bij Stadgenoot toch een hiërarchischer tint dan de bedoeling is geweest.

Volgens Kolodny (1981) ligt hier een belangrijke taak voor het bestuur. In het organisatieplaatje vallen beide lijnen van macht direct onder het bestuur. Het is aan hen om in de gaten te houden dat de machtsbalans niet verstoord raakt, en om in te grijpen als dat wel gebeurt. Daarnaast is het ook een taak van de leiders in de matrix om zelf tijdig in te grijpen als dat nodig blijkt te zijn.

De matrix is zeer relevant voor het management, omdat veel van de managers in de organisatie zich zullen bevinden op de knooppunten in de matrix. Termen als conflict, samenwerking

en openheid zijn voor deze groep belangrijk. De matrix staat of valt bij hoe deze groep functioneert in de nieuwe structuur. In de matrix komen twee verschillende visies en belangen bij elkaar. Gebiedsvisies ontmoeten visies over de producten of services die geleverd moeten worden in dat gebied. Er moeten verschillende beslissingen worden genomen: wat gaat men doen in de gebieden, en wat wordt daarvoor ingezet? Er moeten keuzes gemaakt worden of er gebouwd gaat worden, of beheerd gaat worden. Of er gevels geschilderd moeten worden, of woningen gesloopt. De verschillende bedrijfseenheden brengen hun respectievelijke visies mee in de overleggen, die naar waarschijnlijkheid vaak zullen conflicteren met de visies van de andere bedrijfseenheden. Om tot een constructieve samenwerking te komen moet er ruimte zijn voor dit conflict, en moet het in goede banen worden geleid. Conflict moet deel uitmaken van het samenwerkingsproces, en het niet in de weg zitten. Samenwerking en conflict worden vaak genoemd in de interviews, maar het is moeilijk om dat besef te vertalen in concrete handelingen. Het is belangrijk te beseffen dat conflict zowel constructief als destructief kan zijn voor de samenwerking. Zoals beschreven in hoofdstuk 2, bestaan er twee verschillende soorten conflict: taakconflict en relationeel conflict. De kracht van werken in een matrix is dat het een structuur creëert waarin taakconflict ervoor zorgt dat er beslissingen worden genomen waarin verschillende perspectieven verwerkt zijn en ook aan bod zijn gekomen in het besluitvormingsproces. Als taakconflict niet op een juiste manier een plaats krijgt in de organisatie, kan er echter relationeel conflict ontstaan. Op dat moment gaat conflict niet meer over werk, maar wordt het persoonlijk. Deze vorm van conflict kan de samenwerking ernstig hinderen. Uit het onderzoek van Curşeu en Schruijer (2010) blijkt dat vertrouwen een belangrijke moderator is voor het overgaan van taakconflict naar relationeel conflict. Dat vertrouwen is een belangrijk aandachtspunt. Er wordt in de interviews gesproken van een cynische houding die bestaat in het bedrijf. Er wordt zelfs gesproken van agressie die ontstaat als er een beslissing wordt genomen op het werkgebied, maar die toch persoonlijk wordt opgevat. Als mensen geen vertrouwen hebben, niet in de kracht van de matrix, en evenmin in elkaar en in de kracht van Stadgenoot als geheel, dan is het risico groot dat conflict weinig constructief zal zijn.

Een andere relevante vraag voor het management is: kan iedereen wel functioneren in deze structuur? In de toplaag wordt er gesproken van mensen die wel en niet zouden kunnen functioneren in een matrix, en een selectieproces dat zal ontstaan. Het zal echter voor veel mensen lastig zijn om de overgang te maken. Er ligt dus een uitdaging voor het bestuur en de directie om een omgeving te creëren waarin het voor het management makkelijker wordt gemaakt om deze vaardigheden aan te leren. Zoals hierboven gezegd: de focus heeft tot nu toe erg gelegen op de structuur, maar aandacht voor de menselijke kant van deze verandering is essentieel voor het functioneren van de matrixstructuur.

Als laatste zijn er de medewerkers van Stadgenoot. De medewerkers direct onder het management krijgen te maken met twee leidinggevenden in plaats van een. Zij moeten opeens verantwoording afleggen naar twee kanten, en meedraaien in overleggen en discussies in gebiedsteams. Voor deze groep medewerkers geldt voor een deel dus hetzelfde als voor de managers: zij moeten leren omgaan met conflict, met discussie en moeten vertrouwen kunnen hebben in hun collega's en leidinggevenden. Ook zij hebben dus een aantal specifieke vaardigheden nodig om goed te kunnen functioneren in de matrixstructuur. De groep werknemers die hier onder zit – de receptionistes, klusjesmannen, schoonmakers – zal minder merken van de invoering van de matrix, voor hen verandert op het gebied van vaardigheden of relaties niet veel. Deze laag heeft het met de nieuwe koers echter wel zwaar gehad omdat het zwaartepunt van de krimp bij deze groep heeft gelegen. Onzekerheid speelt hier vooral op persoonlijk niveau. Het is voor deze groep belangrijk dat Stadgenoot weer een stabiele werkomgeving wordt. Een werkomgeving waarbinnen ze vertrouwen kunnen hebben in de toekomst. Hierbij moet er een toekomstbeeld zijn, moet men een beeld krijgen van hier staan wij voor als organisatie, en hier willen we heen.

5.3 Een nieuwe kleur

De focus van Stadgenoot heeft dus vooral gelegen op de korte termijn en de concrete inhoud van de matrixstructuur. In tijden van crisis is dit korte termijn perspectief begrijpelijk, maar om de matrix te laten slagen moet er ook aandacht zijn voor de abstracte aspecten van de organisatie: de betrokkenen en cultuur. Uit de interviews komt naar voren dat hier een visie over bestaat. In verschillende interviews met directeuren en het bestuur wordt er gesproken over een bepaalde energie die aanwezig moet zijn in de organisatie. Er wordt gesproken van het creëren van een andere manier van werken. Dat er niet meer teruggevallen wordt op procedures, maar dat mensen vertrouwen hebben in zichzelf en in elkaar om problemen op te lossen, en om hun eigen manier te ontwikkelen waarop ze die problemen willen oplossen. In dit verband wordt regelmatig gesproken van creativiteit, innovatie en openheid. Tegelijkertijd wordt er geconstateerd dat er een wat cynische houding bestaat bij de medewerkers van Stadgenoot. Er wordt gesproken van een slechte werksfeer na de fusie, veel verwarring en onzekerheid. Met de ontslagronde van de Nieuwe Koers is dat er niet beter op geworden. Uit intern onderzoek blijkt dat de tevredenheid van de werknemers goed is, maar werknemers geven het onderdeel "Vertrouwen in de toekomst" een onvoldoende (Woonbench 2009). De huidige focus op de concrete aspecten van de organisatieverandering en de wens om de matrix tot een succes te maken sluiten niet op elkaar aan. Het blauwdrukdenken was functioneel om de organisatie door de crisis te loodsen, maar om de organisatie nu echt klaar te maken voor de

matrixstructuur moet er echter verder gekeken worden dan concrete veranderingen en moet het abstracte worden opgezocht.

Een beweging naar een andere veranderstrategie zou kunnen zijn van het blauwdrukdenken naar het rooddrukdenken. De kerngedachte achter het rooddrukdenken is dat een verandering alleen maar kan plaatsvinden als er een verandering in het gedrag van mensen plaatsvindt. De focus is dus zo veel mogelijk mensen te bereiken en te betrekken bij de verandering. Interventies in het rooddrukdenken beginnen bij beloningssystemen, maar gaan verder dan dat. Motivatie ontstaat door te inspireren, verleiden, de manager staat op de zeepkist en draagt deze boodschap uit (De Caluwé, 2006).

Een aantal aspecten van het matrix werken komt hier sterk in terug. Bij het rooddrukdenken hoort het denken over samenwerking, over de sociale relaties tussen mensen. Als de kwaliteit tussen de sociale relaties verbetert, dan verbetert het werk. Dit komt terug in het belang van vertrouwen bij het ontstaan van conflict. Vanuit het rooddrukdenken is het belangrijk dat mensen een gevoel van samenhang hebben; goede communicatie, samenwerking en teambuilding zijn hierbij van evident belang. Bij de matrix hoort een open houding, betrokkenen kunnen zich alleen openstellen als ze zich daar veilig genoeg voor voelen. Veel wensen die gesignaleerd worden in de interviews komen terug in dit perspectief. Het bestuur spreekt van het veranderen van denkpatronen van werknemers, het management en medewerkers spreken van een behoefte aan visie, aan leiderschap aan inspiratie.

Een matrixstructuur functioneert bij de gratie van de mensen. De grote kracht van de matrix ligt in het verbinden van verschillende visies vanuit verschillende plekken in de organisatie. Daar ligt tegelijkertijd ook de zwakte van de matrix. Door de complexiteit van de relaties en machtsverhoudingen werkt een matrix niet als samenwerking wordt overheerst door het verkeerde soort conflict, en als mensen vooral met elkaar rond de tafel zitten zonder tot beslissingen te komen. De matrix vergt erg veel van het (midden)management en het leiderschap, en ook van de werknemers onder het middenmanagement die voortaan in wisselende teams en lagen of lijnen aan verschillende projecten moeten werken en aan verschillende leidinggevenden verantwoording af moeten leggen. De lagere posities, bijvoorbeeld de mensen van klantenservice, die niet deelnemen in de verschillende teams, zullen hier minder mee in aanraking komen. In een matrixstructuur zullen er altijd spanningen bestaan tussen verschillende onderdelen van het bedrijf. Dat is inherent aan de structuur. Hoe er met deze spanningen zal worden omgegaan, zal belangrijk zijn voor het slagen van de matrix. Er zal veel aandacht moeten zijn voor deze knelpunten. Het leerproces dat bij de matrix past is echter niet dat van een instructiegeoriënteerd, snel proces. Het leerproces zal dieper moeten zijn, gepland leren maar ook betekenisgeoriënteerd. Dit zal een lang proces zijn, en het zal lang duren

voordat mensen gewend zijn aan hun rol en aan de nieuwe relaties. Daarnaast moeten mensen ook bereid zijn te leren. Hier is expliciete, langdurige aandacht voor nodig. Een enkele training zal niet genoeg zijn. Er moeten knoppen om in de hoofden van mensen, en dat zijn knoppen die veel moeilijker te bereiken zijn dan de financiële en structurele knoppen van de organisatie. Die knoppen hebben heel andere namen. Gevoel. Inspiratie. De visie is er al, zoals de eerder in dit hoofdstuk geciteerde medewerker ook zei. De structuur is er ook. Om die laatste echt goed en volwassen te laten functioneren moet je dat gevoel, die inspiratie weten aan te spreken. Als mensen moeten worden veranderd, moet er aandacht zijn voor meer dan alleen maar structuren. Wie die energie zal weten op te wekken en mobiliseren is ten slotte de ware veranderaar.

6. Conclusie

Woningbouwcorporatie Stadgenoot bestaat in haar huidige vorm nog maar goed twee jaar. Twee bewogen jaren waarin er veel veranderd is in de wereld. Stadgenoot en de economische crisis zijn even oud. Of jong. En Stadgenoot staat nog. Dat is op zich een prestatie van formaat. Dat er tegen die achtergrond bij Stadgenoot ook een en ander is misgegaan is nauwelijks verbazend te noemen. Dat wordt ook beseft. En dat is winst, want dan kun je de problemen te lijf gaan.

Dit onderzoek richt zich op één groot onderdeel van wat er in die twee stormachtige jaren misging en wat men vervolgens toch ook weer met hernieuwde kracht heeft geprobeerd te herstellen: de invoering van de matrixstructuur in 2008 en de herintroductie daarvan in 2010. De eerste matrix, die van 2008, was niet succesvol: de structuur functioneerde niet. De vraag naar het waarom van dit disfunctioneren is de eerste hoofdvraag van dit onderzoek. Uit de interviews en analyse van de daadwerkelijk neergezette structuur in 2008 blijkt dat deze in feite helemaal geen matrixstructuur is geweest. Logischerwijs kon die dus ook niet als zodanig functioneren. En omdat de structuur zo niet functioneerde kon het gebiedsgericht werken niet efficiënt van de grond komen. Daarmee is de eerste hoofdvraag beantwoord: de matrixstructuur sloeg niet aan in 2008, omdat de ingevoerde structuur geen matrixstructuur was. In het organisatiemodel zaten elementen, zoals de relatie tussen Wonen, Gebiedsmanagement, Projectontwikkeling en het Vastgoedbedrijf die een inefficiënte bedrijfsvoering als resultaat hadden. Het antwoord op de tweede vraag, wat kan de organisatie doen om de tweede, tijdens de Nieuwe Koers ingevoerde, matrix wel te laten functioneren, is aanzienlijk complexer. Eerder in dit onderzoek is uiteengezet dat Stadgenoot de structuur van de tweede matrix (2010) met de Nieuwe Koers in goede banen heeft geleid en er bovendien intern helder en frequent over heeft gecommuniceerd. De matrixstructuur staat dus sinds begin 2010, maar functioneert, blijkens de interviews, nog steeds niet optimaal.

In dit onderzoek is geconstateerd dat de focus bij de (her)introductie van de matrix tijdens de Nieuwe Koers vooral heeft gelegen op structurele aspecten, met het oog op korte termijn doelen en efficiency. Daarbij is de aandacht vooral uitgegaan naar het inrichten van werkprocessen, herindeling van functies en het leggen van formele relaties. Er is in zekere zin voorbijgegaan aan de zachtere en culturele kanten die komen kijken bij een ingrijpende organisatieverandering zoals de invoering van een nieuwe structuur. Gezien de financiële situatie en de context in 2009 is dit begrijpelijk en gerechtvaardigd. Maar om de matrix *in de praktijk* te laten slagen is aandacht voor de abstracte aspecten van de organisatie, aandacht voor de werknemers, vaardigheden en cultuur, van essentieel belang. Uit de interviews komt naar voren dat medewerkers, managers en bestuurders dit gemis in de praktijk ook voelen. Bestuurders hebben het over de werknemers en hun denkpatronen die

moeten veranderen, over energie die terug moet in de organisatie. Het management en de gesproken medewerkers verwoorden een sterke behoefte aan visie, leiderschap en inspiratie. Om de matrix te optimaliseren is het aan te bevelen dat Stadgenoot nu overstapt van blauwdrukdenken naar rooddrukdenken.

In dit onderzoek is uitvoerig betoogd dat aandacht voor abstracte eigenschappen fundamenteel is voor een goede werking van de matrix zelf. De matrixstructuur vergt veel van de organisatie op het gebied van openheid, samenwerking, vertrouwen en vaardigheden. Het verlangt specifieke leiderschapsvaardigheden en interpersoonlijke vaardigheden van de mensen die in de matrix werkzaam zijn. Bestuurders moeten in staat zijn om doelbewust een stapje terug te doen, en om niet meer te diep inhoudelijk in projecten te duiken maar te focussen op het bewaken en sturen van de balans tussen de twee lijnen. Voor de leiders binnen de matrix ligt er een uitdaging om balans te vinden tussen de coöperatieve en competitieve krachten die spelen. De matrix staat of valt bij goede samenwerking. Dit betekent dat het belangrijk is dat de competitieve krachten tussen bedrijfseenheden ten dienste staan van de overlappende (gebieds)doelstellingen. Ook belangrijk is dat de managers de teams coachen om tot een goed samenwerkingsproces te komen. Voor de mensen die actief zullen zijn in de matrix zelf is samenwerking een cruciaal concept. De matrix is een structuur waarbij conflict een grote rol speelt: verschillende visies vanuit de bedrijfseenheden zullen samen moeten komen in concrete gebiedsplannen, waarbij er uiteindelijk tot één resultaat gekomen moet worden. Conflicten zijn constructief voor het werkproces, zolang het taakgericht blijft, en niet persoonlijk wordt. Wederzijds vertrouwen is een grote factor die dit beïnvloedt.

Deze abstractere aspecten – vertrouwen, vaardigheden, cultuur -, verdienen een centrale plaats wanneer het erom gaat de ingevoerde matrixstructuur nu zo optimaal mogelijk te laten werken. Het cynisme en de onzekerheid die blijkens de interviews binnen Stadgenoot bestaan, zullen de effectiviteit van de matrix negatief beïnvloeden. Middels trainingen, teambuilding, themabijeenkomsten, colleges, nieuwsbrieven – noem maar op - kan het bestuur bijdragen aan het ontwikkelen van de vaardigheden die zij bij hun managers en medewerkers willen zien. Het bestuur heeft deze structuur gewild en ingevoerd, en het bestuur moet nu ook zijn verantwoordelijkheid nemen in het culturele aspect, en de organisatie de kans geven om te leren. Het is hoog tijd om te werken aan de energie, onderling vertrouwen, openheid, motivatie, vaardigheden en sfeer. Het culturele, menselijke aspect, tot nog toe een ondergeschoven kindje, moet nu centraal worden gesteld.

De matrixstructuur kan binnen Stadgenoot tot volle wasdom komen door nu aandacht, tijd en middelen te besteden aan het culturele en menselijke aspect. Rest de vraag of er een fit is tussen het matrix model en de doelen en situatie van Stadgenoot. Deze vraag kan op basis van de literatuur over de matrix en kennis van Stadgenoot bevestigend worden beantwoord: ja, het matrix model past

in theorie bij woningbouwcorporatie Stadgenoot. Je kunt twijfelen aan de waarde van de matrixstructuur in het algemeen: zoals aangegeven komt de matrix met de nodige haken en ogen. Het is een ingewikkeld model dat ontzettend veel vergt en waar ook de nodige nadelen aan kleven. Er rust veel verantwoordelijkheid op het leiderschap en het (midden)management. Ook van de laag medewerkers daar direct onder wordt het nodige gevraagd: zij nemen deel in allerlei projectteams en moeten nu verantwoording afleggen aan twee leidinggevendenden in plaats van één. In de vakliteratuur is men hier ook niet blind voor. Ondergetekende kan hier nog aan toevoegen dat de matrixstructuur een bepaald type bestuurder, manager en medewerker vergt. Het type dat goed functioneert in een matrix is flexibel, creatief, kan goed zonder structuren werken en vaart wel bij ambiguïteit. Veel mensen echter – ook goede managers en medewerkers – hebben juist wel behoefte aan structuur, strakke plannings en cetera. Is het matrix model niet te veel toegespitst is op één type mens, waardoor men de kans loopt dat de goede eigenschappen van andere typen mensen aanwezig in de organisatie onbenut blijven?

Tegelijkertijd is het een feit dat, tegenover de in de vakliteratuur al gesignaleerde nadelen en de kanttekeningen of bedenkingen in dezen van ondergetekende, er een aantal uitgesproken positieve kanten van de matrixstructuur staat. Een organisatie ingericht volgens het matrix model is efficiënt, stimuleert kennisdeling en samenwerking en is flexibel. In een snel veranderende maatschappij en omgeving, een situatie waarin Stadgenoot zich bevindt, zijn dit evident belangrijke punten. Waar nog bijkomt dat de matrixstructuur goed past bij de meervoudige doelstellingen die Stadgenoot heeft. Los van de vraag of de voordelen van een matrixstructuur (in het algemeen en specifiek in het geval van Stadgenoot) nu wel of niet opwegen tegen de nadelen – daar kun je lang over debatteren zonder het eens te worden – is zoals gezegd, nu de weg van de matrix al lang en breed is ingeslagen, de optimalisering van de matrixstructuur binnen Stadgenoot een eerste vereiste.

Uit de interviews in dit onderzoek spreken de stemmen van het bedrijf Stadgenoot. Achter de zakelijke en soms abstracte terminologie van de organisatiekunde – matrixstructuur, horizontale lijnen, double-loop learning, meta denken en deuterio leren – gaan mensen schuil, die allemaal zo hun eigen ambities, passies, baaldagen, loyaliteiten of disloyaliteiten hebben en die ook allen, de een wat minder, de ander wat meer, hart hebben voor hun bedrijf. Alle diagrammen, organisatieplaatjes en vakjargon mogen ons nooit het zicht doen verliezen op die ene waarheid: dat het de medewerkers zijn die de organisatie maken, en niet andersom. Matrix structuren bouwen geen huizen, mensen wel. Managers en medewerkers moeten in staat worden gesteld zich de structuur, de visie, de doelstelling(en) van hun bedrijf volledig eigen te maken, ze moeten erin kunnen geloven. Ik moet denken aan die in hoofdstuk 4 aangehaalde medewerker van Stadgenoot die hardop wensdroomde: *“we gaan hier echt een nieuwbouwcomplex neerzetten en dat wordt zo ontzettend supercool met*

alles, met winkeltjes, sociaal en commercieel.” Diezelfde medewerker was goed in staat om op een meer abstract niveau zijn eigen organisatie, Stadgenoot, de maat te nemen. En de maat die hij de corporatie oplegt is: de menselijke maat. *“De visie ontbreekt niet, maar het gevoel, tot helemaal onderin de organisatie, ontbreekt nog. Daarvoor heb je sterke leiders nodig. [...]. Het moet inspirerend...”* Gevoel. Inspiratie. Geen organisatie kan zonder.

Op dit moment staat de basisstructuur van de matrix bij Stadgenoot. Noem het rooddrukdenken of noem het anders, maar nu de blauwdruk – het (structurele) fundament – er is, begint het werk pas echt. Uit de interviews blijkt dat Stadgenoot de blauwdruk kent, maar de betekenis en reikwijdte ervan nog niet scherp overziet. Het gevoel ontbreekt nog. Uit de interviews blijkt eveneens dat het bestuur en de directie de betekenis en reikwijdte wél kennen. Men is op de hoogte van de kwetsbaarheid van het model, van de aandachtspunten. Men heeft een visie over wat er nodig voor een matrixstructuur. In dat geval staat er ook niets meer in de weg om die visie in daden om te zetten. Daarvoor is het nu tijd. Het initiatief hiervoor moet komen van het bestuur, die kan de bal aan het rollen brengen. Vervolgens zijn managers, middenmanagers en medewerkers net zo verantwoordelijk voor het resultaat. Zij moeten zich keihard inzetten om zich nieuwe vaardigheden eigen te maken, en bij te dragen aan de nieuw te creëren cultuur. Stadgenoot is kortom toe aan een nieuwe – rode! -bril.

Nu de meest urgente uitdagingen die ontstonden door de fusie en de economische crisis hun plek hebben gekregen, is het tijd om te focussen op de lange termijn, en op de abstracte onderdelen van de organisatie: de mensen.

7. Referenties

- Argyris, C. (1997). Double-loop learning in Organizations. *Harvard Business Review*, 115-125.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*, Reading: Addison-Wesley.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Onderwijs.
- Costa, A. C., Roe, R. A., & Taillieu, T. (2001). Trust within teams: The relation with performance effectiveness. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 225–244.
- Curşeu, P. L. & Schrujier, S. G. L. (2010). Does conflict shatter trust, or does trust obliterate conflict? Revisiting the relationships between team diversity, conflict and trust. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 14, 66-79.
- De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.
- De Caluwé, L. & Vermaak, H. (1999). *Leren Veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Demers, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix Organization Designs: How to combine functional and project forms, *Business Horizons*, 14, 29-40.
- Huy, Q. N. (2001). Time, Temporal Capability and Planned Change. *The Academy of Management Review*, 26, 601-623.
- Jehn, K. A. (1994). Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value based intragroup conflict. *International Journal of Conflict Management*, 5, 223–238.
- Kolodny, H. F. (1979). Evolution to a Matrix Organization. *The Academy of Management Review*, 4, 543-553.
- Kolodny, H. F. (1981). Managing in a Matrix. *Business horizons*, 24, 17-24.
- Larson, E. W. & Gobeli, D. H. (1988). Organizing for Product Development Projects. *Journal of Product Innovation Management*, 5, 180-190.
- Mastenbroek (1991). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Deventer: Kluwer.
- Mee, J. F. (1964). Matrix Organizations. *Business Horizons*, 7, 70-72.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives: Designing effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, Inc.
- Sy, T. & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and Strategies of Matrix Organizations, *Human Resource Planning*, 28, 39-48.
- Van der Lans, J. (2008). *Het Rode Geluk: een geschiedenis van de Algemene Woningbouw Vereniging*. Amsterdam: Uitgeverij Bas Lubberhuizen.

Van der Sluis, L., De Caluwé, L. & Van Nistelrooij, A. (2006). *An explorative analysis of the links between learning behavior and change orientation*, Vrije Universiteit Amsterdam, accepted for the Official Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Management, Atlanta.

Van Toorn, W. (2008). *De Stad en Het Oosten. Het verhaal van een woningbouwvereniging*. Amsterdam: Uitgeverij Bas Lubberhuizen.

Bijlage 1 - topiclijst

- Vragen over de oude matrix
 - Wanneer hoorde u voor het eerst van werken aan de hand van een Matrixstructuur?
 - Hoe is dat naar u gecommuniceerd?
 - Hoe zag de matrix eruit?
 - Hoe ervoer u het proces van de introductie van de matrix?
 - Waarom denkt u dat de introductie niet doorgezet heeft?
- Vragen over de nieuwe matrix
 - Waarom wordt de matrix geïntroduceerd?
 - Wat wordt er van u verwacht?
 - Wat betekent werken volgens een matrix volgens u?
 - Wat gaat er voor u veranderen?
 - Wat vindt u van werken aan de hand van de matrixstructuur?
 - In hoeverre verschillen deze plannen van de eerste plannen?
 - Wat vindt u van hoe het proces van de introductie van de matrix nu loopt?
 - Is werken volgens een matrix haalbaar binnen Stadgenoot?
 - Hoe ziet u de toekomst van deze organisatieverandering?
- Cultuur
 - Hoe zou u de identiteit van Stadgenoot beschrijven? Wat is Stadgenoot voor bedrijf?
 - Hoe is het om voor Stadgenoot te werken?
 - Hoe zou u de algemene werksfeer beschrijven?
- Leiderschap
 - Wat voor rol hebben managers/directeuren in dit proces gespeeld?
 - Hoe bent u als werknemer aangestuurd door de leidinggevenden?
- Vragen over de fusie
 - Pre fusie
 - Beschrijf hoe het was om te werken voor Het Oosten/AWV
 - Post fusie
 - Waarom zijn AWV en Het Oosten gefuseerd?
 - Wat heeft de fusie voor u betekend?
 - Wat is er veranderd na de fusie?