

Peter Camp | Funs Erens

DELEN MET DE MATRIX

Bij ons in de organisatie is het zo...

In ons project is het zo...

Bij mij is het zo...

Uitgeverij Bravenewbooks

Van Peter Camp zijn verschenen:

De kracht van de matrix

De broedfactor

Gebouwen met een ziel

Wonen in de 21e eeuw

Kracht met de matrix

Daar woon ik! Hier wonen wij

Met Funs Erens:

De gekookte kikker

Meer dan 500 managementstijlen

De negensprong

De paarse krokodil

De praktijk van de matrix

Met Funs Erens en Paul Melman:

Projectmanagement, creativiteit in projectsturing



Peter Camp ■ Funs Erens

DELEN MET DE MATRIX

Bij ons in de organisatie is het zo...

In ons project is het zo...

Bij mij is het zo...

2018 Uitgeverij Bravenewbooks

Delen met de matrix draag ik op aan mijn kleinkinderen. Zij tonen me met hun samenspel de kwaliteiten voor het gebruik van de matrixmethode: puzzelen, bouwen, opvangen van (elkaars) plotselinge verstoringen, overzicht houden, (samen)zoeken en uitproberen.

Peter Camp
Zomer 2018

Eerste druk, 2018
Tweede gewijzigde druk, 2023
Tekst en illustraties: Peter Camp
Afbeeldingen en schema's: Funs Erens c/o
Beeldrecht Amsterdam

Alle rechten voorbehouden

Omslag: Funs Erens
Opmaak en typografie: Funs Erens

ISBN 9789402182729

www.campmatrix.nl
www.illustrer.nu
www.funserens.nl

INHOUD

Voorwoord	7	Hoofdstuk 6 In ons project is het zo...	59
Delen met de matrix	8	6.1 Projectmatig puzzelen	59
		6.2 Werkboek projectmanagement	65
DEEL I		SLOT	
Ordenen met de matrix	10	Laat je niet gaar koken!	74
Van vissoep een aquarium maken	10	De gekookte kikker	74
Hoofdstuk 1	Start met de matrix	Noten	76
1.1	Een handig hulpmiddel	Matrixboeken	77
1.2	Toepassingen	Register	78
Hoofdstuk 2	Bij ons in de organisatie is het zo...	Achtergrondliteratuur	80
2.1	De matrixenquête	Over de auteurs	81
2.2	Samen invloed uitoefenen: de matrixworkshop	Bijlagen	82
		Matrixenquête, workshopversie	84
		Engelse versie matrixenquête	94
		Checklist voor het evalueren van de projectvoortgang	106
		Vragenlijst crisismangement	117
DEEL II			
Reflecteren met de matrix	38		
De olifant op het blauwe tonnetje	38		
Hoofdstuk 3	Het matrixconcept		
3.1	De integrale benadering van Noel Tichy		
3.2	Rechtdoen aan veelkleurigheid		
Hoofdstuk 4	De matrix in de praktijk		
4.1	Geen theory for everything		
4.2	De rol van de leidinggevende		
DEEL III			
Verlangen met de matrix	50		
De les van de mot	50		
Hoofdstuk 5	Bij mij is het zo...		
5.1	Overleven in organisaties		
5.2	Het netwerkinterview		

Dankwoord

Juliëtte Kockelkorn, Peter van Gerwen, Hildegard Brouwer, Wim van Gelderen, Paul Melman, Ferdinand van der Gun, Jos van der Horst, Tjerk de Boer, Peter Jonker, Martijn Kerkvliet, Peter van den Berkmortel en Marion Fischer hebben aan dit boek bijgedragen. Hun bijdragen betroffen de inhoud, tekst en vormgeving. Deze waren zeer waardevol en inspirerend. Wij zijn hun hiervoor zeer erkentelijk.

Peter Camp en Funs Erens
September 2018

Voorwoord

Bij veranderingen is het een hele kunst om alle belanghebbenden erbij te betrekken en ze een optimale bijdrage te laten leveren aan de toekomst van hun organisatie. Om met elkaar problemen en oplossingen te delen.

Met de matrixmethode kan dat. Het effect daarvan is een gezamenlijke analyse, een gedragen actieplan, betrokkenheid over en weer, draagvlak en een vergroot wij-gevoel.

Zeer belangrijk is ook dat betrokkenen weer het gevoel krijgen dat hun individuele bijdragen ertoe doen. Het is daarbij altijd mooi te ervaren hoe hun verandertalenten worden aangeboord.

Gebruikers van de matrixmethode- medewerkers, leidinggevendenden, consultants, studenten en docenten - laten dit keer op keer zien. Ik ben daar heel erg trots op. Vooral ook omdat het eerste boek over de matrixmethode al van 1992 is.

Sindsdien wordt deze benadering van verandering op dertig opleidingen gedoceerd.

Delen met de matrix beschrijft op een compacte manier de werkwijze van de matrixmethode, een doe-het-zelf-aanpak voor mensen die alleen èn samen op een pragmatische manier een bijdrage willen leveren aan de veranderingen in hun organisatie. Het is een model waarmee je van hoog tot laag in de organisatie kunt werken.

De benadering wordt gekenmerkt door de vorm, het matrixmodel, die een sterke visualiserende werking heeft. In één oogopslag wordt zichtbaar wat de witte vlekken zijn in de aanpak van het veranderingsproces.

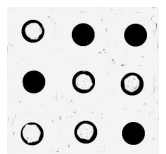
In dit boek vind je achtergronden, toepassingen en instructies voor het gebruik voor organisatieonderzoek, zelfmanagement, projectmanagement.

De afbeeldingen en opmaak zijn van Funs Erens. Net als bij eerdere matrixboeken was het weer een genot om met hem samen te werken.

Voorwoord bij 2e druk

In 2023 zijn als bijlagen toegevoegd:

- De Engelse versie van de vragenlijst voor de matrixworkshop
- Checklist voor het evalueren van de projectvoortgang
- De vragenlijst voor crisismanagement



Delen met de matrix

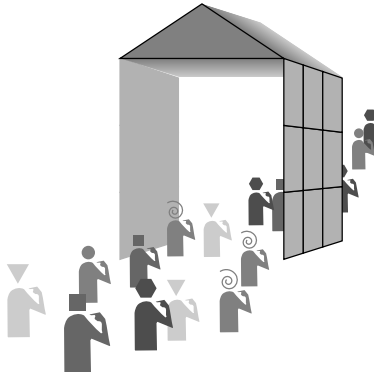
Hoofdstuk 1

Hoe tevreden ben je?



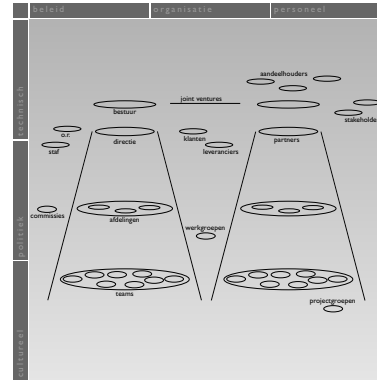
Hoofdstuk 4

De matrix: praktijk



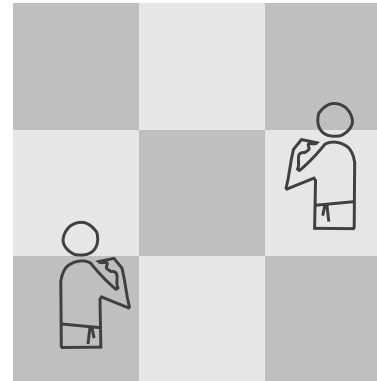
Hoofdstuk 2

Bij ons in de organisatie is het zo...



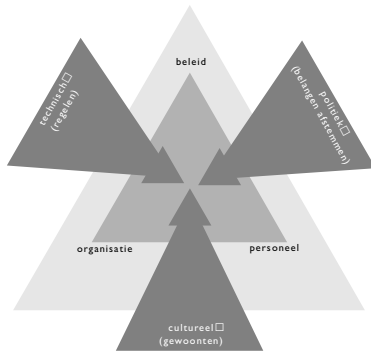
Hoofdstuk 5

Bij mij is het zo dat...



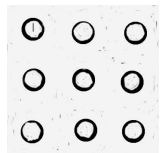
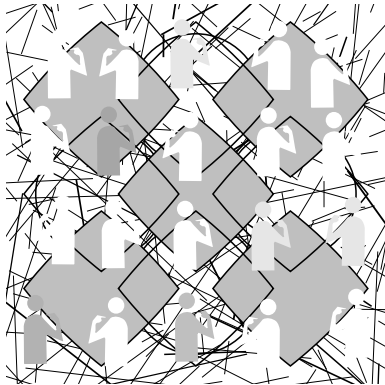
Hoofdstuk 3

De matrix: theorie



Hoofdstuk 6

In ons project is het zo dat...



DEEL I

Ordenen met de matrix

Van vissoep een aquarium maken

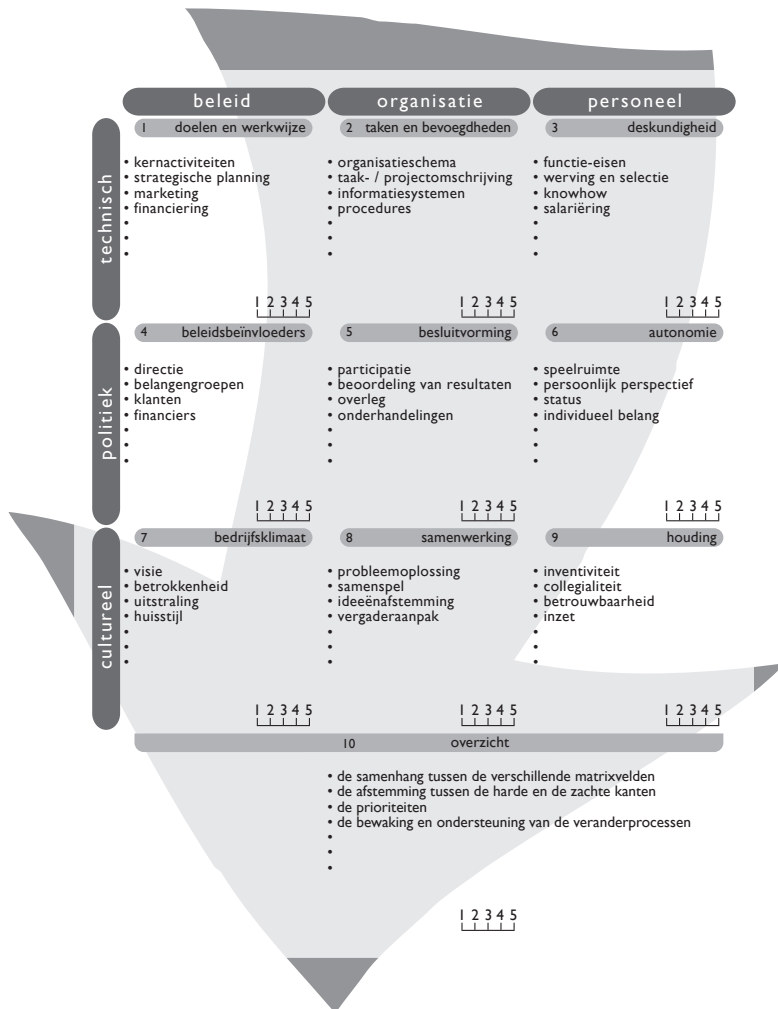
Het is het makkelijk uit een aquarium een vissoep samen te stellen maar het valt niet mee van de vissoep weer een aquarium te maken¹.

Hoofdstuk 1

Start met de matrix

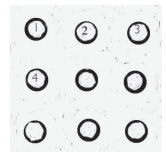
1.1 Een handig hulpmiddel

De juiste maatregelen nemen



‘We weten dat je van een aquarium vissoep kunt maken; de vraag is evenwel of je van vissoep weer een aquarium kunt maken.’ Van een aquarium vissoep maken is een Russische grap over de overgang van communisme naar een vrijemarkteconomie. Hij typeert hoe moeilijk het is om veranderingsprocessen in organisaties tot een goed einde te brengen en om de juiste maatregelen te nemen. Voor je het weet waad je met elkaar tot de oksels rond in een ondoorzichtige brij van goede bedoelingen, verwarring en frustraties. Vissoep, dus.

De kunst bij het ontwerpen en doorvoeren van veranderingsmaatregelen bestaat uit het kiezen van heldere aangrijpingspunten. Deze moeten een weergave zijn van de belangen zoals ze door de diverse partijen in een organisatie naar voren worden gebracht. Het spreekt voor zichzelf dat partijen op verschillende zaken de nadruk kunnen leggen. Door zorgvuldig te inventariseren en te analyseren wat de bedoeling van iedereen is, voorkom je dat er vissoep ontstaat. De verandermatrix kun je daarbij als hulpmiddel gebruiken. Je houdt overzicht op de belangrijkste aspecten van een veranderingsproces. Het is een vierkante checklist waarmee je voor jezelf een aantal zaken kunt afstrepen. Je kunt er een sterkte/ zwakte-analyse van veranderingen op organisatie-, afdelings- en uitvoeringsniveau mee maken. Later kun je de matrix ge-



bruiken om de balans op te maken en na te gaan welke punten je verder moet uitdiepen. Met de matrix maak je een vliegende start. Al werkende ben je snel samen aan de slag.

Delen

De matrix is dus een handig hulpmiddel om voor jezelf en voor anderen de veranderingen te visualiseren, te presenteren en te delen. Daarbij kun je aan verschillende doeleinden denken. Je kunt er beoordelingsgesprekken mee voeren, teamrollen mee verdelen en er organisatieverandering mee in beeld brengen. Het grote voordeel van de matrixmanagementmethode is dat je de opvattingen van jezelf en die van anderen bij elkaar zet in een overzichtelijk geheel dat redelijk compleet is. Je kunt de opvattingen zo beter toetsen op volledigheid, bepaalde accenten en de onderlinge dwarsverbanden. Je gaat er dan ook op een andere manier over praten, waarbij je elkaar aanvult. Je steekt de koppen bij elkaar. Iedereen vraagt zich af hoe je de opvattingen van de ander in de matrix kunt plaatsen en hoe je ze met die van de anderen kan combineren.

Opties

Je kunt heel wat verbeteren aan het functioneren van je organisatie, afdeling of project. Hierna heb ik de opties geclusterd in negen hoofdgroepen:

- de doelen en werkwijze: de kernactiviteiten, strategische planning, marketing en financiering;
- de beleidsbeïnvloeders: directie, belangengroepen, klanten, financiers;
- het bedrijfsklimaat: visie, betrokkenheid, uit-

straling en huisstijl;

- de taken en bevoegdheden: organisatieschema, taken, informatiesystemen en procedures;
- de besluitvorming: participatie, beoordeling van resultaten, overleg tussen verschillende partijen, onderhandelingen;
- de samenwerking: probleemoplossing, samen-spel, ideeënafstemming en vergaderaanpak;
- de deskundigheid: functie-eisen, werving en selectie, knowhow en salariëring;
- de autonomie: speelruimte, persoonlijk perspectief, status en individueel belang;
- de houding: inventiviteit, collegialiteit, betrouwbaarheid en inzet.

Hoe tevreden?

Bovenstaande lijst is niet uitputtend, dus als je wilt kun je hem uitbreiden. Ook kun je de begrippen veranderen als het jargon je niet aanspreekt. In ieder vak staat een aantal begrippen. Deze kun je al naargelang de situatie zelf aanpassen.

Verderop wordt duidelijk dat de onderwerpen bij elkaar horen. In het schema hiernaast staan de negen hoofdgroepen bij elkaar. De motieven voor deze indeling licht ik verderop toe. Wat je nu al kunt doen, is om alleen of met een collega met dit schema het functioneren van je organisatie, afdeling, projectgroep of je eigen loopbaan een voorlopige prioriteitenvolgorde vaststellen. Dat doe je door per vak op het scoreschaaltje uit te drukken hoe tevreden je bent over dat onderwerp.

Leg het matrixschema maar eens op tafel of laat

het maar eens aan je collega's zien. Dan gaan ze het gelijk invullen. Er volgt dan een boeiend gesprek over wat er aan de hand is, welke problemen de hoogste prioriteit hebben en wat je eraan zou kunnen doen en wie daarvoor aan de slag moet.

Op de scoreschaaltjes staat een verdeling van 1 tot 5. Ze geven aan welk probleem de hoogste prioriteit heeft om aangepakt te worden.

1: lage prioriteit, ziet er goed uit, kan even wachten

5: hoge prioriteit, is urgent, moet meteen aangepakt worden

1	doelen & werkwijze	2	taken & bevoegdheden	3	deskundigheid
4	beleidsbeïnvloeders	5	besluitvorming	6	autonomie
7	bedrijfsklimaat	8	samenwerking	9	houding

scorematrix

Verbanden ontdekken

De matrix, zie ook het begin van dit hoofdstuk, bestaat uit negen velden. Tussen die velden bestaan verbanden.

Verticaal tref je de beleids-, organisatie- en personeelskolom aan. Ze gaan over het 'richten, inrichten en verrichten', over het 'wat, hoe en met wie' van de organisatie.

	beleid	organisatie	personeel		
1	doelen & werkwijze	2	taken & bevoegdheden	3	deskundigheid
4	beleidsbeïnvloeders	5	besluitvorming	6	autonomie
7	bedrijfsklimaat	8	samenwerking	9	houding

verticale verbanden

