



Wanneer een matrixorganisatie geen matrixorganisatie is

Over de verwarring tussen gespleten lijnsturing en echte matrixsturing, en waarom de meeste organisaties die zichzelf matrix noemen het niet zijn.

Een SURVUZ-paper

Mei 2026



Beheerder van de USM-methode

Inleiding

Vraag in een willekeurige organisatie wie blij wordt van het woord "matrixorganisatie", en er gaat zelden een hand omhoog. Mensen rollen met hun ogen. Ze noemen voorbeelden van projecten waarin niemand wist wie wat besloot, van medewerkers met drie leidinggevendenden die elk iets anders eisten, van overleggen die nergens toe leidden behalve het volgende overleg. Matrix is in veel organisaties een vies woord geworden, een excuus voor waarom dingen niet lukken.

Dat is geen toeval, maar een vergissing. Want wat de meeste mensen kennen als matrixorganisatie, is helemaal geen matrix. Het is iets anders, met dezelfde naam, dat structureel niet kan werken. En zolang beide met hetzelfde woord worden aangeduid, blijft de worsteling met de "matrix" voortduren.

Voor architecten en adviseurs is dit verschil geen detail. Het bepaalt of organisatieadvies werkt of dat het na drie jaar wordt aanbesteed bij de volgende partij.

1. Wat de meeste matrixorganisaties in werkelijkheid zijn

Een Nederlands voorbeeld: een grote financiële overheidsinstelling stuurt het werk aan langs teams (de hark), én langs functionele indelingen (een tweede ordening van mensen, dwars op de eerste). Beide leveren een invulling van de lokale hiërarchie. Wat ontbreekt is expliciete sturing op het proces. De organisatie noemt dat een matrix. De resultaten zijn al jaren niet wat ze moeten zijn, en management en medewerkers worstelen al even zoveel jaren met het inrichten van die "matrix". Een grote adviesorganisatie is onlangs ingehuurd om de impasse te analyseren. Het resultaat: meer detail, meer rollen, meer overleggen, meer complexiteit *in dezelfde structuur*. Het paradigma waarbinnen de adviseur werkt, is hetzelfde als dat van de opdrachtgever.

Dit patroon is niet uniek. Galbraith, de academische peetvader van het matrixdenken ("Matrix organization designs", in *Business Horizons*, Feb. 1971, 29-40), beschreef dimensies als functie, product, geografie en klantsegment alsof het verschillende stuurassen waren. Dat zijn ze niet. Het zijn allemaal manieren om dezelfde dimensie te ordenen: de dimensie **mensen**. Functioneel ingedeelde teams, productgerichte teams, regionaal verdeelde teams, klantsegment-teams: het zijn allemaal varianten van **de hark**. De ene wordt op de andere gestapeld of dwars erop gezet, en het resultaat heet "matrixorganisatie".

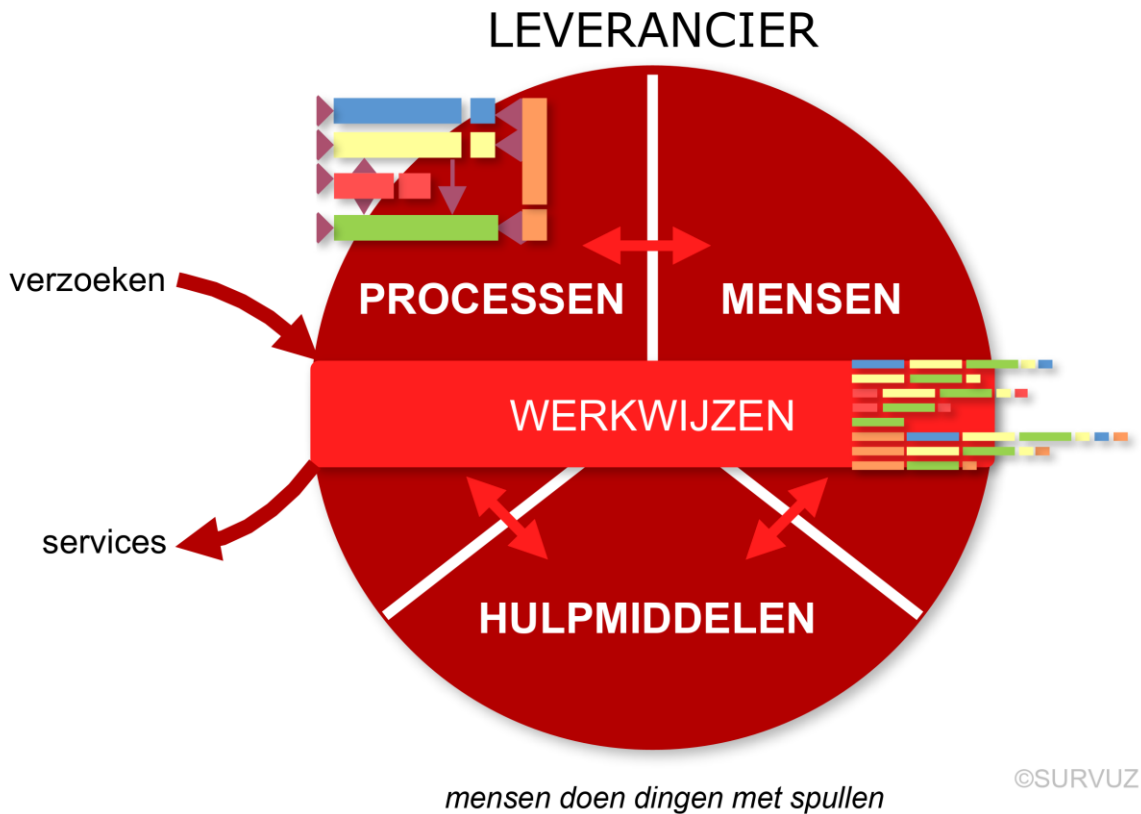
Dat is het niet. Een organisatie die langs twee gesplitste varianten van dezelfde dimensie stuurt, krijgt geen matrix. *Zij krijgt redundantie.* Twee assen die hetzelfde sturen onder een andere naam, leveren dubbele coördinatielast op zonder informatiewinst. Conflicten zijn niet leerzaam, ze zijn alleen maar machtsstrijd, want beide kanten hebben recht op hetzelfde gebied.

Dit verklaart waarom matrixorganisaties zo'n slechte reputatie hebben. Het *zijn* meestal geen matrixorganisaties. Het zijn complexe besturingsmodellen waarin twee gespleten lijnsturingen om dezelfde mensen vechten.

2. Welke dimensies leveren wél een matrix op

Als de meeste "matrices" geen matrix zijn, wat is een echte matrix dan wel?

Daarvoor moet men terug naar de bouwstenen van een managementsysteem. Een organisatie heeft drie essentiële componenten: mensen, processen, en hulpmiddelen. Hulpmiddelen zijn geen stuurdimensie. Hulpmiddelen ondersteunen mensen bij hun handelingen, en ondersteunen processen bij hun voortgang. Ze worden ingezet om iets te ondersteunen, ze sturen niet. Wat overblijft als stuurdimensie voor de werkwijzen van organisaties zijn **mensen** en **processen**.



Figuur 1. Het managementsysteem van een organisatie kent drie essentiële componenten: de mensen, de processen, en de hulpmiddelen. Met die drie wordt iedere werkwijze samengesteld voor het leveren van een prestatie.

Mensen-sturing zegt iets over wie het werk doet. Wie heeft tijd, wie heeft de competentie, wie heeft de juiste hulpmiddelen, wie hoort bij welk team, wie rapporteert aan wie. Dat is lijnsturing, in al haar varianten (functioneel, product, regio, segment). Allemaal nog steeds dezelfde dimensie.

Proces-sturing zegt iets fundamenteel anders: hoe stroomt het werk van begin tot eind. Welke stappen volgen elkaar in welke volgorde, waar liggen de overdrachten naar welke uitvoerders, wat is de doorlooptijd, wat zijn de afhankelijkheden tussen stappen. Hier is een belangrijke kanttekening op zijn plaats. In dagelijks taalgebruik noemt iedereen elke werkwijze een "proces". Een procedure is een proces, een werkinstructie is een proces, een vergaderritme is een proces. In de zin waarin USM het woord gebruikt, is een proces iets specifiekers: een vaste, herkenbare keten van activiteiten die het werk voortbrengt, met een begin (het verzoek, de trigger) vanuit de afnemer, en een einde, namelijk de geleverde prestatie áán die afnemer. Een organisatie heeft niet [honderd processen](#). Zij heeft een beperkt aantal [universele processen](#) die door alle werk heen lopen. Wie dat onderscheid niet maakt, kan processturing niet inrichten, want dan is *alles* een proces en daarmee niets.

[Klantgerichte dienstverlening](#) is per definitie outside-in, gebaseerd op het perspectief van de afnemer, en kan alleen effectief worden ingericht op basis van procesgerichte dienstverlening.

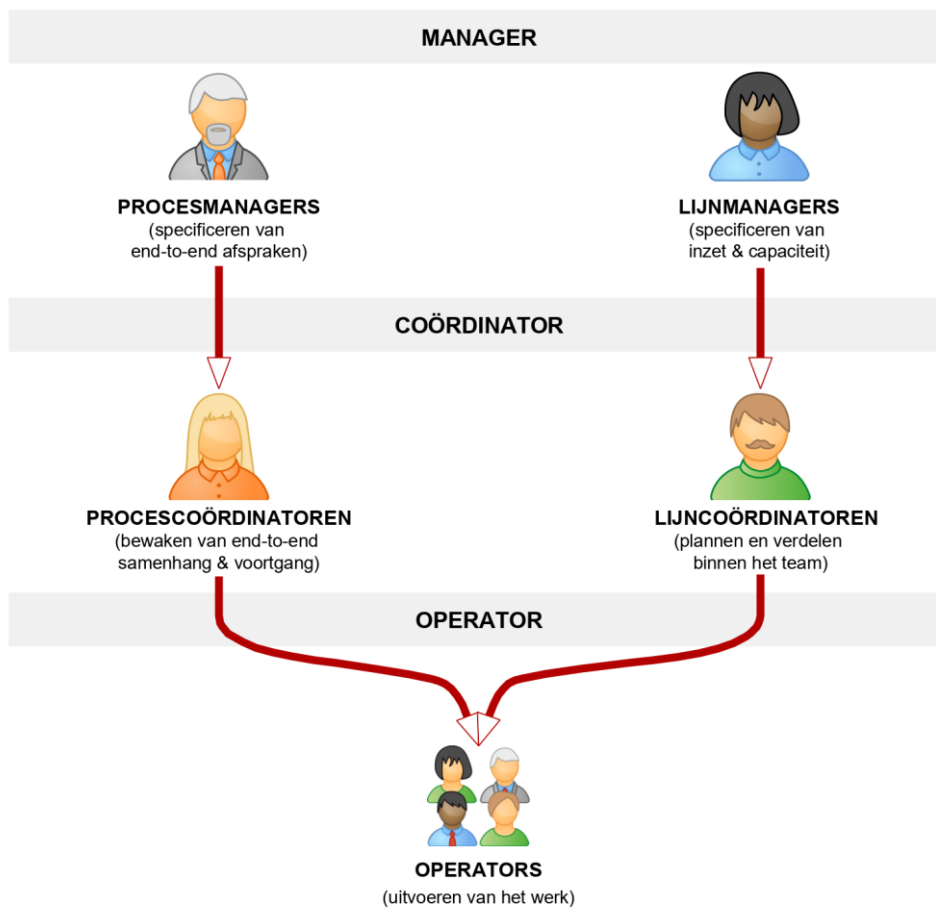
USM-paper: "Wanneer een matrixorganisatie geen matrixorganisatie is"

Mensen en processen samen zijn de enige twee dimensies die echt iets anders sturen. Ze raken elkaar onvermijdelijk, want elke handeling van een operator bevindt zich tegelijk in de lijn (een team) en in een proces. Maar ze zeggen verschillende dingen. Een echte matrix bestaat alleen wanneer deze twee dimensies tegelijk actief zijn.

3. Het voordeel: spanning die het ontwerp verbetert

Een veelgehoord bezwaar: "De operator wordt dan toch dubbel aangestuurd?". Ja. En dat is geen bug, dat is een feature.

Lijnsturing en processturing overlappen per definitie. Beide raken immers uiteindelijk dezelfde operator. Het onderstaande MCO-model van USM maakt dat in één oogopslag duidelijk.



Figuur 2. Het MCO-model van USM specificeert de drie universele kenprofielen in de organisatie: manager, coördinator, en operator

De vraag is niet hoe de overlap voorkomen wordt, maar wat de organisatie doet wanneer lijnsturing en processturing elkaar tegenspreken. Bij goed ontworpen matrixsturing maakt die tegenspraak iets zichtbaar wat anders onzichtbaar zou blijven: het lijnplaatje en het procesplaatje kloppen niet op elkaar. Iemand heeft tijd, maar het proces is nog niet klaar voor zijn stap. Of het proces vraagt om snelle actie, maar de capaciteit ontbreekt. Dat is informatie. Het is een ontwerpsignaal.

Bij gespleten lijnsturing levert tegenspraak alleen maar verlies op. Twee functioneel ingedeelde managers die om dezelfde medewerker strijden, leveren niets nieuws op. Ze leveren wachttijd op aan het bureau van de operator, totdat één van beide het wint of de zaak escaleert. Elke minuut die een operator wacht op definitieve aansturing, is verloren tijd. In een echte matrix is wachten zeldzaam, omdat het kantelpunt vóóraf is geregeld.

USM-paper: "Wanneer een matrixorganisatie geen matrixorganisatie is"

4. Het kantelpunt: wie wint bij conflict

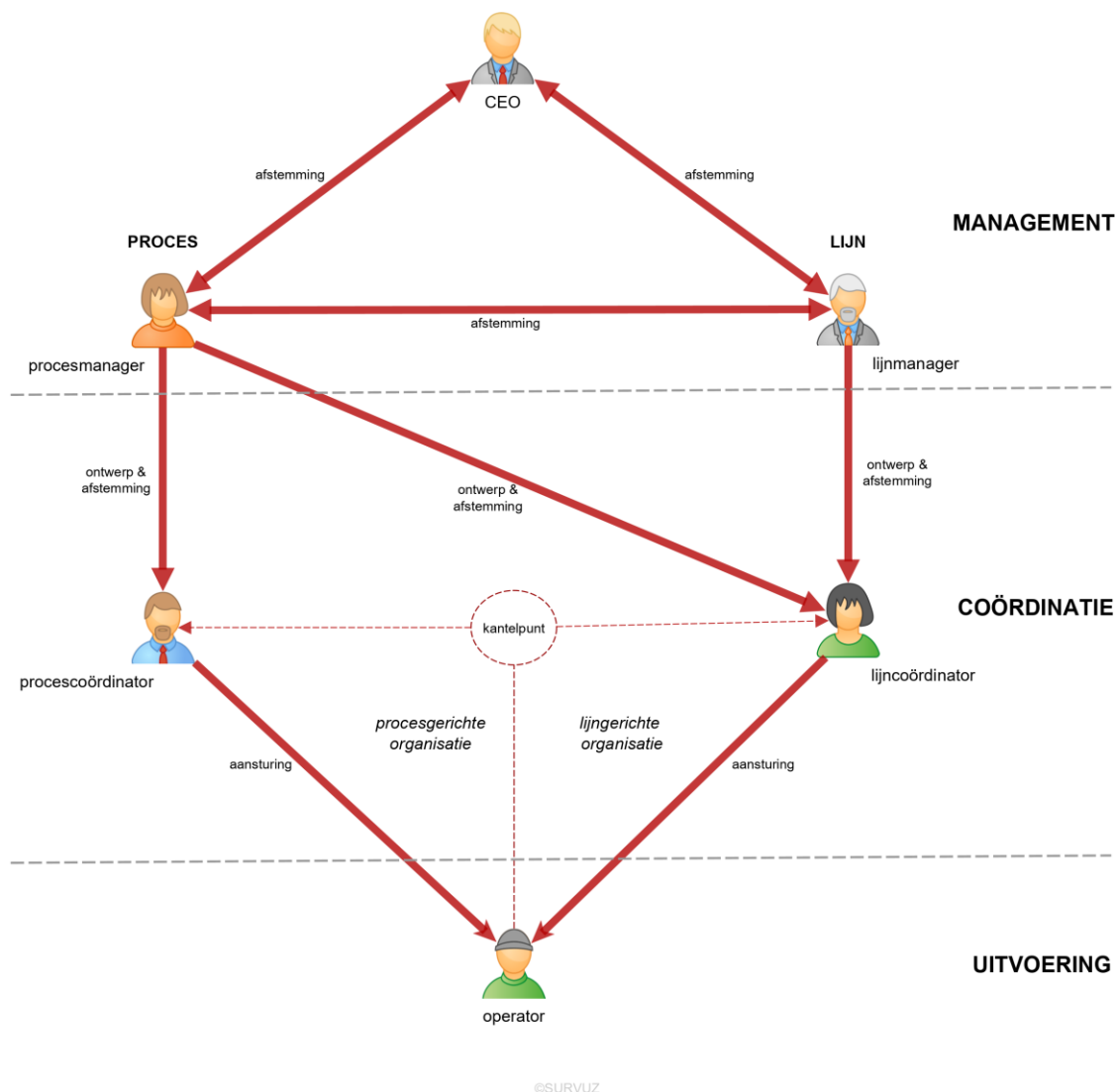
Dit is de cruciale ontwerpkeuze die in de meeste "matrixorganisaties" ontbreekt: vooraf vastleggen welke dimensie domineert wanneer lijn en proces elkaar tegenspreken.

Een organisatie kiest één van twee mogelijkheden.

- **Lijngericht:** bij conflict heeft de teamcoördinator het laatste woord, en de procescoördinator escaleert.
- **Procesgericht:** bij conflict heeft de procescoördinator het laatste woord, en de teamcoördinator escaleert.

Beide werken, mits expliciet en bij iedereen bekend. Wat niet werkt, is impliciet laten welke dimensie wint. Dan wordt elk conflict persoonlijk, en is escalatie de norm.

De keuze tussen lijngericht en procesgericht is geen smaakkwestie. Zij hangt af van de fundamentele keuzes van het management, de aard van het werk en van wat de afnemer verwacht.



Figuur 3. Het uitgebreide MCO-model met het kantelpunt voor de dominante besturingsdimensie

5. Waarom moderne organisaties richting processturing schuiven

Beschouwt de organisatie zichzelf nog steeds primair als hark? Moderne, klantgerichte organisaties redeneren outside-in. Wat de afnemer wil, is een end-to-end resultaat: een vergunning, een uitkering, een dienst. Niet een deelhandeling van team A en een deelhandeling van team B.

De afnemer geeft niets om de teamindeling van de leverende organisatie. Klantreizen staan centraal. Leveranciers organiseren tegenwoordig "value streams".

Het end-to-end resultaat wordt alleen geborgd wanneer het proces als geheel bestuurd wordt, dwars door teams heen. Een team heeft per definitie een naar binnen gericht perspectief. Het ziet zijn eigen scope. Het kan niet over zijn eigen grenzen heen kijken zonder daar een aparte rol voor in te richten. Die rol heet soms ketenmanagement, maar dat is dan niets anders dan *processturing* - zonder daarbij een expliciete procesarchitectuur te hanteren.

Dat betekent dat moderne organisaties steeds meer richting procesgerichte besturing schuiven, met processturing als dominante as en lijnsturing als ondersteunend. Niet omdat lijnsturing onbelangrijk wordt, maar omdat de afnemer de doorlooptijd van het hele proces ervaart, niet de prestaties van losse teams.

En precies hier loopt het in de praktijk vast. De transitie van *lijngericht* naar *procesgericht* sturen is buitengewoon moeilijk gebleken. Organisaties komen uit een tijdperk waarin de hark dominant was, waarin middenmanagers hun positie ontleenden aan teamleiderschap, en waarin promotie betekende dat zij een groter team kregen, en een hoger salaris. Processturing introduceren betekent dat een deel van die macht, en daarmee mogelijk ook van die positie en dat inkomen, verschuift naar procesmanagers en procescoördinatoren, die niet noodzakelijkerwijs een groot team aansturen maar wel de doorlooptijd bepalen.

Dat ondermijnt de bestaande pikorde. De weerstand is voorspelbaar, hardnekkig, en zelden expliciet uitgesproken. Lijnsturing blijft dan het dominante besturingsmodel, omdat de macht daar diep geworteld is en de belangen groot zijn.

Dit verklaart waarom adviesopdrachten over matrixinvoering zo vaak verzanden. De adviseur stelt procesmatig werken voor, het MT knikt, en zes maanden later is de organisatie heringericht in een nieuwe variant *van de oude hark*. Niet omdat het advies fout was, maar omdat de adviseur in het paradigma van lijnsturing bleef hangen en de organisatie de échte keuze niet kon of wilde maken.

6. Redundantie: betrouwbaarheid is geen excuus

Eén misverstand verdient nog opheldering. Wie betoogt dat redundantie in besturing inefficiënt is, krijgt vaak het verweer dat redundantie in betrouwbare organisaties juist gewenst is. In luchtvaart en zorg zijn dubbele systemen toch wenselijk? Dat klopt, maar dát gaat over een ander soort redundantie.

Redundantie in de infrastructuur (twee piloten, dubbele systemen, back-up servers) is een ontwerpprincipe voor robuustheid. Daar dient redundantie de continuïteit. Redundantie in het besturingsmodel (twee assen die hetzelfde sturen) is iets anders. Daar produceert redundantie geen robuustheid, maar conflict en wachttijd die ten koste gaat van de efficiëntie.

USM-paper: "Wanneer een matrixorganisatie geen matrixorganisatie is"

Een efficiënte organisatie kan uitstekend betrouwbaar zijn. Sterker nog, betrouwbare organisaties presteren beter wanneer ze ook efficiënt zijn ingericht, want ze besteden dan minder energie aan het oplossen van zelfgeproduceerde conflicten.

Een goed ontworpen matrixorganisatie is daarmee niet alleen efficiënter, maar ook prettiger om in te werken. Conflicten worden vermeden door duidelijkheid vooraf. Dat is precies het tegenovergestelde van het beeld dat de meeste mensen bij matrixorganisaties hebben.

7. Drie diagnostische vragen

Wie de eigen matrixorganisatie wil toetsen, kan beginnen met drie vragen.

1. Sturen de twee assen op fundamenteel verschillende **dimensies** (mensen versus proces), of zijn het twee manieren om mensen in te delen? Als het tweede het geval is, dan is het geen matrix, hoe het organogram er ook uitziet.
2. Is vooraf vastgelegd welke dimensie wint bij **conflict**, en weet iedereen dat? Zo niet, dan worden conflicten persoonlijke escalaties in plaats van structurele beslissingen.
3. Hebben procescoördinatoren een mandaat dat **onafhankelijk** is van de hiërarchie, of zijn ze afhankelijk van goodwill? Als het tweede het geval is, dan is processturing een papieren werkelijkheid.

Wie op alle drie de vragen "ja" kan antwoorden, heeft een matrix. De rest heeft een complex besturingsmodel met matrix-marketing.

8. Tot slot

Matrix is geen organogram, geen modewoord, en geen verzachtende omschrijving voor "het is bij ons ingewikkeld". Het is een sturingsmodel met strikte ontwerpvoorwaarden: twee fundamenteel verschillende dimensies (mensen en processen), een expliciet kantelpunt, en mandaat dat past bij de gekozen dominante dimensie. Wie die voorwaarden inricht, krijgt een organisatie die effectiever, efficiënter en prettiger werkt dan de hark waar zij uit kwam. Wie ze niet inricht, organiseert chaos onder een chiquer label, en zal terecht een hekel houden aan het woord matrix.

Voor wie hier dieper in wil: de logica achter mensen × proces, de profielen die daarbij horen (manager, coördinator, operator), en de principes om er een werkbare besturingsarchitectuur omheen te bouwen, zijn uitgewerkt in het recent verschenen boek [Waarom de meeste managers niet managen](#) en in de USM-methode. Zie de [USM-portal](#) en de [USM Wiki](#).

Chaos lost men niet op met meer coördinatie. Men lost het op met structuur die het werk volgt.

MEER INFORMATIE?

Stichting SURVUZ ontwikkelt en beheert methoden en instrumenten waarmee dienstverleners hun prestaties kunnen verbeteren.

SURVUZ hanteert daarbij de volgende principes:

- Organisatieverbetering bevordert zelfsturende vaardigheden, met een sterke focus op leren.
- Organisatieverbetering is alleen blijvend effectief als het wordt gemanaged en uitgevoerd door interne medewerkers.
- Externe ondersteuning moet beperkt blijven tot het coachen van interne medewerkers.

SURVUZ:

- beheert de USM-methode en bijbehorende instrumenten
- bevordert de toepassing van de USM-methode en de verspreiding van kennis over USM
- certificeert professionals en producten die USM in de praktijk ondersteunen
- levert gratis hulpmiddelen aan gebruikersorganisaties die USM omarmen
- levert gratis digitale leeromgevingen aan publieke onderwijsinstellingen die USM in hun curriculum opnemen

Alle gestandaardiseerde USM-kennisproducten fungeren als bouwstenen in een eenduidige aanpak van enterprise service management.

SURVUZ vermeldt gecertificeerde professionals en producten op de USM-portal, zodat gebruikers van USM kunnen verifiëren dat ze gekwalificeerde middelen inzetten bij hun invoering van USM.

⇒ **Lees de USM Wiki, de USM-portal, het USM-boek**

⇒ **Bekijk de USM-video's**

⇒ **Download de gratis USM e-books**

Chaos los je niet op met meer coördinatie.

Je lost het op met structuur.

Publicatiedata

© 2026 Stichting SURVUZ. Alle rechten voorbehouden.

Een uitgave van Stichting SURVUZ — Beheerder van de USM-methode.

www.survuz.org



Beheerder van de USM-methode

