



via Paganini 15, 20131 Milano  
tel. 02.45473507, fax 02.45473910  
info@pmlab.it, www.pmlab.it

**Melagrana**: melo, grana/ o melagrana/ melagrana/  
(derivato dal latinumgranaum, 'mela, grana') s.f.  
(pl. melagrane/ melo/grano/ o melagrane/ mela/grano)

**the Project Management  
Lab**

# MATRICE & MATRIX MANAGEMENT

a cura di Tiziano Villa, PMP®  
luglio 2006

PMI®, PMP®, CAPM®, PMBOK®, PgMP<sup>SM</sup>, OPM3® are either  
marks or registered marks of Project Management Institute, Inc.



## 1- CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLA “MATRICE”

### Definizione di Matrix

1. *A two dimensional organizational structure in which the horizontal and vertical intersections represent different staffing positions with responsibility divided between the horizontal and vertical authorities ([www.pmforum.org](http://www.pmforum.org)).*
2. *An organizational structure that uses functional supervisors as well project supervisors to manage the same people, depending on the assignment. ([www.pmforum.org](http://www.pmforum.org)).*
3. *Any organizational structure in which the project manager shares responsibility with the functional manager for assigning priorities and for directing the work of persons assigned to the project (PMI®– PMBOK® Guide 3<sup>rd</sup> edition)*
4. *A grid-like organization structure that allows a company to address multiple business dimensions using various command structures (A.T. Kearney).*
5. *The obvious organizational solution to strategies that require multiple simultaneous management capabilities (Barlett – Ghoshal).*
6. *Something within which, something else originates and develops (Webster dictionary).*

Un concetto comune alle definizioni di cui sopra è la “dualità” o meglio la “**multidimensionalità**” vale a dire l’ambizione di voler governare contemporaneamente più variabili, pariteticamente importanti per gli obiettivi strategici aziendali.

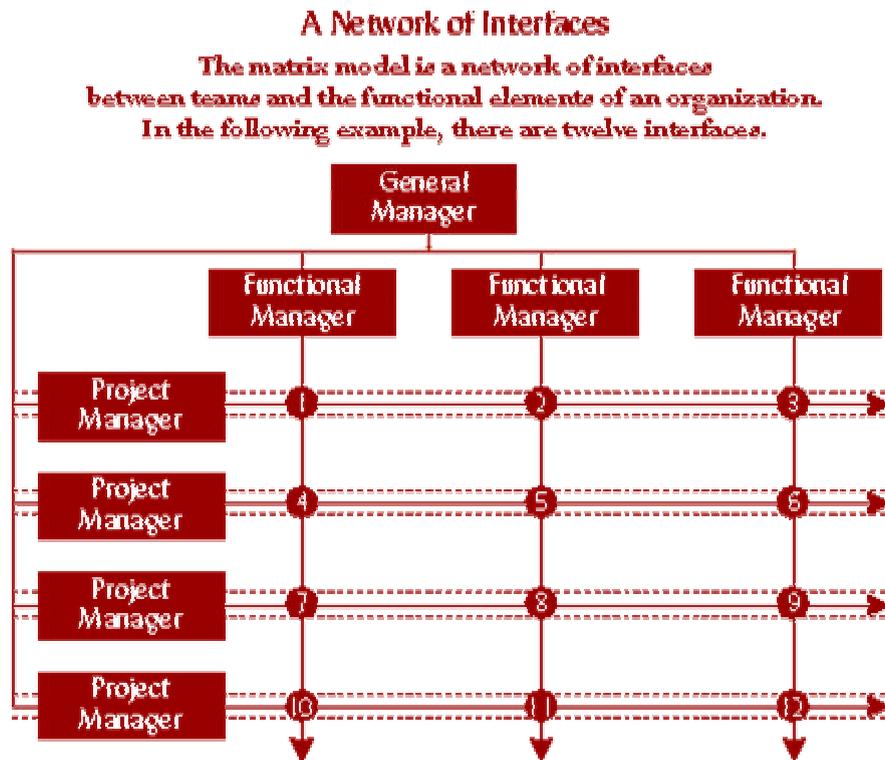
In particolare per quel che concerne le dicotomie di business:

- *“Think global, act local”,*
- *“Leverage vast resources while staying small and task oriented”,*
- *“Be effective and efficient at the same time”,*
- *“It’s not mine or yours, it’s ours”.*



## 1- CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLA “MATRICE”

Esempio di struttura a Matrice



fonte: Gunn – “Matrix Management: Method not Magic”

La Matrice evidenzia **tre livelli di funzionamento**, tutti egualmente importanti per il successo della soluzione a Matrice:

**Livello Operativo:** riguarda le figure che sono sistematicamente chiamate ad operare **nelle interfacce della matrice** per la realizzazione dei prodotti/servizi aziendali (*prestazioni professionali su commessa, risoluzione problemi comuni, sviluppo professionale*);

**Livello Gestionale:** riguarda l'attività manageriale che i Functional Manager e i Project Manager sono chiamati a svolgere, come figure chiave di presidio **lungo i due assi della matrice**, attraverso una sistematica azione di integrazione reciproca (*identificazione aree di know-how critiche, pianificazione progetti, allocazioni dinamiche risorse, valutazione operato risorse, esame andamento-esito prog.*);

**Livello Strategico:** riguarda l'attività manageriale che le figure di General Manager sono chiamate a svolgere **sullo sfondo della matrice** (*deployment obiettivi aziendali, definizione linee guida di sviluppo commerciale, governo del portafoglio progetti, gestione sistema premiante, sviluppo di best practices*).



## 2- LE DIVERSE TIPOLOGIE DI “MATRICE”

### 2.1 Schema Generale

Le diverse tipologie di organizzazione a matrice, facendo esplicito riferimento ai principi di **Project Management Context** dettati dalla *PMBOK® Guide* – Project Management Body Of Knowledge, 3rd edition 2004 edito dal PMI® - Project Management Institute ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)).

In particolare, per quel che concerne i modelli organizzativi “project-based” si fa riferimento al seguente schema:

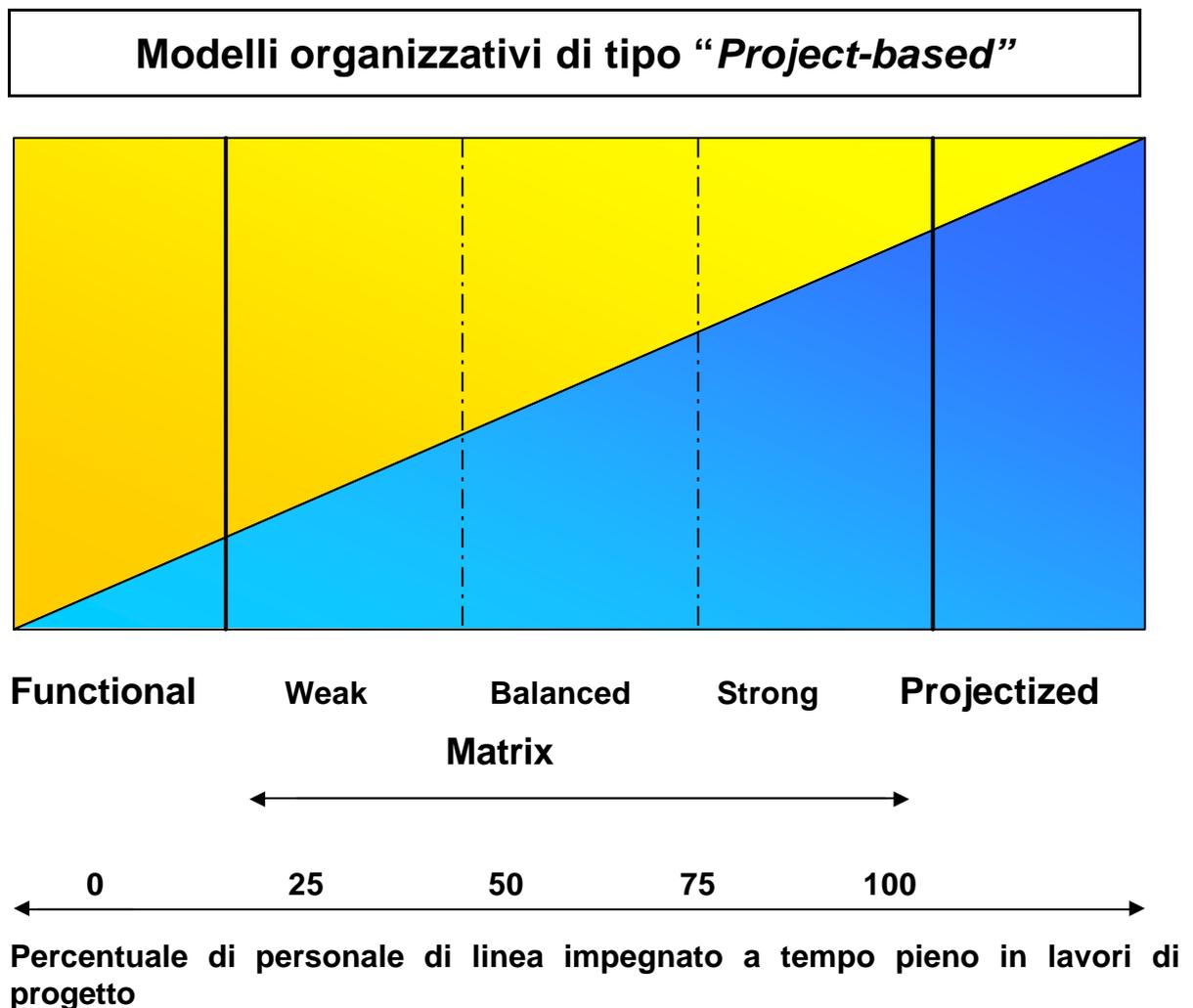
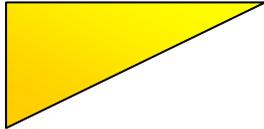
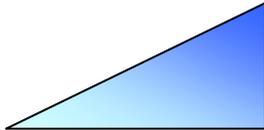


Figura -1-



**Logica funzionale** → focus su sviluppo e concentrazione di know-how specialistico, ottica “efficienza interna”, logica verticale, carattere permanente del lavoro



**Logica progettuale** → focus su spesa mirata del know-how su iniziative ad hoc, ottica “efficacia esterna”, logica orizzontale, carattere temporaneo del lavoro

Lo schema si sviluppa su un continuum che vede:

- ad un estremo il modello di tipo **Functional** (ovvero “a base funzionale”),
- all’altro estremo il modello di tipo **Projectized** (ovvero “per progetti”),
- in posizione intermedia il modello di tipo **Matrix** (ovvero “a matrice”), declinato nelle tre sottotipologie **Weak** (ovvero “a matrice debole”), **Balanced** (ovvero “a matrice Bilanciata”) e **Strong** (ovvero “a matrice forte”).

Va sottolineato come una organizzazione che lavora per progetti si trova fisiologicamente ad **oscillare** nel tempo all’interno dei diversi modelli organizzativi rappresentati nello schema. Ciò significa aumentare o ridurre ciclicamente la spinta della componente “*projectized*” in relazione al portafoglio progetti da gestire (dimensione, rilevanza, innovazione, complessità...).

Ciascuno dei cinque modelli rappresentati nello schema presenta specifiche caratteristiche socio-organizzative. Tali caratteristiche determinano **il profilo teorico** del modello, profilo a cui rapportare il profilo reale della propria organizzazione laddove nasce la necessità di analizzare, valutare e modificare il modello organizzativo dell’organizzazione stessa.



### 3- MATRIX MANAGEMENT

#### Definizione di “**Matrix Management**”

1. *Matrix Management means to manage the network of interfaces along the horizontal and the vertical intersections of the grid. A matrix interface is where the focus of authority and responsibility comes into play. Largely determining who works with whom on a project, product, or other process flow (Gunn).*
2. *Matrix Management is an apparent violation of the unit of command principle which state that one should receive orders from one and only one individual in the chain of command (Gunn).*
3. *Matrix Management simply means that in addition to the “islands” there will now be a clear bridge linking team talent, funding and management on given issues (Lautenbacher).*

Le definizioni di cui sopra enfatizzano un approccio manageriale di gestione della Matrice basato su significativi livelli di **integrazione, comunicazione, condivisione, collaborazione, fiducia** tra tutti i ruoli di coordinamento interessati. Tali livelli sono guidati da un più ampio disegno che pone al centro, come parametro inderogabile di riferimento del porsi e dell’agire quotidiano, le strategie, gli obiettivi, le priorità aziendali.

Il Matrix Management si fonda inoltre su un ben preciso **cambio di paradigma organizzativo:**

- dal paradigma “*either/or*” e “*all-nothing thinking*” tipico del modello gerarchico funzionale
- al paradigma “*both/and*” e “*think horizontal, think vertical, think interface*”.

Questo concetto è ben sintetizzato nello slogan: *“Matrix Management: not a structure, a frame of mind”*.

Per ulteriori informazioni sul **modello di Matrix Management** proposto da PMLAB scrivere a [info@pmlab.it](mailto:info@pmlab.it).