



# Sopravvivere nella “matrice”



Oggi ne si parla molto ma la famigerata matrix organization è stata introdotta negli anni 70 (è tutt'altro che una novità quindi) per gestire la competizione con i produttori giapponesi, la computerizzazione di molte attività tecniche ed amministrative e per dare seguito alla consapevolezza che team cross funzionali – formati da persone da diversi dipartimenti e specialità – erano necessari per creare e produrre prodotti complessi rapidamente. Idealmente questo approccio che doveva portare molti benefici “collaterali” insistendo su collaborazione, flessibilità e condivisione delle conoscenze.

Guarda caso sono proprio tre ambiti in cui l'essere umano spesso non eccelle naturalmente, soprattutto se la sua cultura aziendale di riferimento viene dalla classica vecchia organizzazione funzionale (piramidale gerarchica) in cui è

tutto chiaro, preciso, delineato e lento. Comunque, pare che la struttura a matrice sia passata di moda negli anni 90 ma sia tornata in grande spolvero recentemente per via della forte pressione per innovare a ritmi mai visti prima.

Però oggi spesso le organizzazioni a matrice funzionano male o alla meglio creano enorme frustrazione tra le persone. Come mai? Il fatto è che in questo tipo di organizzazione le abilità e conoscenze contano più del nostro stato, il ruolo non definisce completamente chi siamo e cosa dobbiamo fare e ci possiamo trovare con più manager a cui fare riferimento, obiettivi in conflitto, senza autorità ma con la responsabilità di guidare gruppi di persone.

La struttura a matrice taglia orizzontalmente le catene verticali di comando, distruggendo i silos, allargandosi oltre i confini nazionali

e combinando funzioni diverse. E per poterla far funzionare non basta creare la nuova organizzazione. Il primo passo in realtà come spiegato molto bene da un articolo dell'Harvard business è quello di creare la “matrice” nella mente delle persone. Questo implica sviluppare una serie di attitudini, abitudini e capacità che le tradizionali strutture avevano atrofizzato. Insomma per sopravvivere alla matrice bisogna:

- saper gestire con efficacia l'intreccio di relazioni funzionali, gerarchiche e di progetto nel raggiungere gli obiettivi assegnati
- diventare protagonista del proprio sviluppo professionale e di carriera
- sviluppare un atteggiamento proattivo nel cercare informazioni e riferimenti necessari per il portare avanti il lavoro
- fare networking costante per garantire lo scambio veloce di informazioni e opportunità
- comprendere a fondo gli obiettivi aziendali, per risolvere in modo costruttivo conflitti tra obiettivi funzionali, di progetto e individuali
- imparare a gestire l'ambiguità e a riconciliare i dilemmi
- fare conto più sull'autorevolezza personale che sul ruolo per portare avanti i team di lavoro che coordiniamo

Vieni da se che per avere successo nello sviluppare quanto sopra dobbiamo metterci in gioco più di prima ed uscire ampiamente dalla nostra zona di confort impegnando a tirare fuori i nostri talenti migliori. Possiamo in sintesi essere delle vittime della matrice, che subiamo passivamente lamentandoci. O possiamo diventare dei veri matrix manager in grado di abbracciare la flessibilità ed il cambiamento grazie ad una solida mentalità di crescita. ■