



Dipartimento di Impresa e Management
Corso di Laurea Magistrale in Strategic Management

Cattedra: Progettazione Organizzativa

Le reti informali nelle organizzazioni: mappare ed analizzare una struttura "invisibile"

Prof. Giustiniano Luca

RELATORE

Prof. Mascia Daniele

CORRELATORE

Riva Carmine
(Matr. 751951)

CANDIDATO

Anno Accademico 2022/2023

INDICE

LISTA DELLE FIGURE	5
LISTA DELLE TABELLE	6
LISTA DELLE EQUAZIONI	7
INTRODUZIONE	8
CAPITOLO I: L'ORGANIZZAZIONE TRA STRUTTURA FORMALE E RETI INFORMALI	11
1.1 Origini del moderno pensiero organizzativo: dalla rigidità all'attenzione alla persona	11
1.2 Le reti informali	14
1.2.1 Il concetto di rete nelle relazioni sociali e applicazione organizzativa	16
1.2.2 Caratteristiche e ruoli nei network informali	19
1.2.3 Ulteriori contributi letterari	22
CAPITOLO II: MAPPARE CIÒ CHE È ASTRATTO: L'ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS	27
2.1 Costruzione di una ONA	28
2.1.1 Obiettivi perseguiti	28
2.1.2 Raccolta dati	29
2.1.3 Verifica dei Dati	32
2.1.4 Analisi matematica dei dati	33
2.1.5 Rappresentazione grafica dei Dati e interpretazione	36
2.1.6 Interventi sull'organizzazione	38
2.2 Esempi di applicazione dell'<i>Organizational Network Analysis</i>	43
2.2.1 General Motors: innovazione e <i>Adaptive Spaces</i>	43
2.2.2 Microsoft: impatti delle operazioni straordinarie sull'organizzazione, ruolo del management e analisi passiva del network	45
2.2.3 <i>Public Health Agencies</i>	47

2.2.4 Banca regionale: identificare i talenti	49
2.2.5 San Benedetto: introduzione di nuovi prodotti.....	52
2.2.6 Team R&D di un'azienda di sviluppo Software: progetti di successo	54
2.2.7 Considerazioni finali.....	56
2.3 Privacy ed ONA.....	57
CAPITOLO III: L'EFFETTO DEL COVID-19 SULLE RETI INFORMALI	58
3.1 Il lavoro da remoto	58
3.2 Conseguenze del <i>remote working</i> sulla comunicazione e sulla rete informale	60
3.3 Possibili metodi per “potenziare” le relazioni informali nell’era del lavoro da remoto .	67
3.4 Pianificare il rientro in ufficio tramite l’ <i>Organizational Network Analysis</i>	70
CONCLUSIONI.....	76
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	80

LISTA DELLE FIGURE

• Figura 1: La piramide dei bisogni di Maslow	7
• Figura 2: Struttura matriciale a due dimensioni	9
• Figura 3: Rappresentazione di una rete	10
• Figura 4a: Organizzazione Formale e Informale a confronto	11
• Figura 4b: Organizzazione Formale e Informale a confronto	12
• Figura 5: Diametro di rete	14
• Figura 6: Tipologie di relazioni nelle reti informali	17
• Figura 7: Schema delle varie fasi per l'implementazione di una ONA	22
• Figura 8: Passaggio all'organizzazione agile	34
• Figura 9: Organizzazione olocratica e tradizionale a confronto	35
• Figura 10: <i>Adaptive spaces</i> General Motors	38
• Figura 11: Sintesi dei dati raccolti per l'ONA	42
• Figura 12: Caratteristiche distintive delle risorse di talento	44
• Figura 13: Posizionamento degli individui ad alto potenziale nella rete	45
• Figura 14: Rappresentazione grafica delle reti informali (teams R&D)	49
• Figura 15: I lavoratori da remoto si sentono meno inclusi	54
• Figura 16a: Tempo dedicato a legami che connettono due gruppi	55
• Figura 16b: Tempo dedicato ai legami deboli	56
• Figura 16c: Tempo dedicato ai legami "ponte"	56
• Figura 16d: Tempo dedicato ai nuovi legami creati	57
• Figura 17: Occasioni di conversazioni informali durante il lavoro da remoto	60
• Figura 18: <i>Organizational network analysis</i> per strategia di <i>return to office</i>	65
• Figura 19: Efficacia delle interazioni in base alla modalità	67

LISTA DELLE TABELLE

- Tabella 1: Relazioni da mappare in base alle necessità organizzative..... 25
- Tabella 2: Sintesi degli interventi di Patti Anklam..... 37
- Tabella 3: Risultati analisi matematica della rete (R&D) 50

LISTA DELLE EQUAZIONI

- Equazione 1: Densità 29
- Equazione 2: Centralizzazione 30
- Equazione 3: Indice di centralizzazione per singolo attore 31
- Equazione 4: Indice di centralizzazione per singolo attore ponderato per l'intensità dei *link* con gli altri attori della rete 31
- Equazione 5: Coefficiente “*small world*” 52

INTRODUZIONE

Un'organizzazione aziendale viene solitamente rappresentata tramite organigrammi che permettono di visualizzare la struttura generale dell'impresa, su questi schemi viene spesso riposta una grande importanza in quanto il loro obiettivo è la rappresentazione, quanto più accurata possibile, di ogni divisione e funzione aziendale e del grado di interazione fra esse. Teoricamente, inoltre, un organigramma ha anche il fine di illustrare i vari tipi di interazioni e le dipendenze di ogni componente dell'intera struttura aziendale.

Tuttavia, tali rappresentazioni non tengono conto di aspetti più sociali relativi all'organizzazione aziendale. All'interno di ogni complesso vi sono, infatti, persone che interagiscono tra loro in maniera libera e non aprioristicamente codificata, prendendo coscienza di ciò, è possibile pensare di “andare oltre” rispetto alla rete formale che viene accuratamente rappresentata negli organigrammi e associarvi parallelamente una rete (o *network*) informale che è definibile come “rete di relazioni che gli attori di un'organizzazione creano trasversalmente alle funzioni e alle divisioni per portare a termine rapidamente i propri compiti”¹.

Viene, dunque, a crearsi un'altra struttura all'interno del sistema aziendale formata dalle interazioni tra le risorse coinvolte, la quale, nonostante non possa essere agilmente codificata, assume un'importanza strategica specialmente in un sistema economico in cui i flussi di informazioni assumono una centralità e un valore maggiore conferendo un vantaggio competitivo superiore rispetto ai flussi di materie prime o merci fisiche².

Le interazioni sociali non seguono necessariamente gli schemi prefissati e creano legami spontanei (d'amicizia, di fiducia o di semplice collaborazione) tra il capitale sociale dell'azienda, rendendo lo scambio di informazioni e conoscenze più fluido e rapido all'interno dell'intera organizzazione. Questo genera vantaggio al sistema nella sua interezza anche in termini di maggior propensione all'innovazione proveniente dall'interazione di risorse, conoscenze e competenze eterogenee.

Uno dei limiti di questi network informali è proprio da ricercare nella loro natura astratta: data la difficoltà nel codificarli, sono difficili da individuare per il management e, inoltre, anche se

¹ Hanson, J. R., & Krackhardt, D. (1993). Informal networks: the company behind the chart. Harvard business review, no. 71(4), p. 104

² Clark, N. & Juma, C. (1987) Long Run Economics: An Evolutionary Approach to Economic Growth. Pinter Publishers.

individuati, non è detto che si riesca a trarne il massimo vantaggio. È possibile, poi, che queste reti aggiungano ulteriori livelli di complessità confondendo i ruoli all'interno dell'azienda³.

È ragionevole affermare che la sfida nel caso delle reti informali è proprio la loro gestione, in qualsiasi dei momenti che possono intercorrere nel loro "ciclo di vita", a partire dalla loro creazione (ad esempio integrando, all'interno di un team o di un ufficio, una nuova risorsa dell'organizzazione) fino agli stadi finali della sua evoluzione; è infatti possibile che, a seguito dell'uscita di un componente di un network dall'organizzazione, lo stesso si indebolisca avendo trovato proprio in quella persona un nodo centrale di connessione.

Accade spesso, dunque, che le organizzazioni tentino di favorire atteggiamenti collaborativi nel personale, cercando di incoraggiare la creazione o il rafforzamento di questi network, non solo per migliorare la qualità dei rapporti all'interno dell'azienda e creare un luogo di lavoro più accogliente e motivante, ma anche al fine di gestirli e assicurarsi che essi siano non solo presenti ma anche ottimali per l'ecosistema aziendale considerando le risorse a disposizione ed i background personali.

È quindi palese la maggior tendenza alla creazione di spazi comuni all'interno dei luoghi di lavoro. Tali aree di co-working permettono la condivisione sia di risorse sia di spazi favorendo così il senso di comunità e la comunicazione al fine di alimentare la socializzazione per favorire creatività e innovazione. Contemporaneamente, le aziende sono sempre più propense ad organizzare momenti di incontro anche al di fuori degli orari di lavoro.

Quanto esposto precedentemente, sottintende dei luoghi fisici di lavoro e di incontro, vien da sé che risulta fondamentale, in questa narrazione, l'incontro dal vivo che non sempre risulta possibile dato il diffondersi delle metodologie di lavoro ibride. Infatti, Il 2020 è passato alla storia come l'anno in cui è scoppiata la pandemia da Covid-19, la quale ha spinto ad un ripensamento generale riguardo al nostro stile di vita. Questo periodo storico, caratterizzato dall'espandersi di metodi di comunicazione alternativi, data la necessità di evitare quanto più possibile i contatti interpersonali, rappresenta un cambiamento non indifferente in merito all'argomento affrontato. Il lavoro da remoto, anche detto "smart working", ha aperto alla possibilità di una nuova dimensione del lavoro, "smaterializzando" le aziende. Sicuramente, queste metodologie innovative di lavoro portano con sé numerosi benefici sia per l'azienda sia per il lavoratore ma, nell'ambito degli *informal network*, è necessario riflettere circa la difficoltà di creare o rinforzare queste reti, bypassando o diminuendo drasticamente le possibilità di incontro tra le parti all'interno dei locali aziendali. Tale problema è, di certo, condiviso

³ Lowell L. B., Eric M. & Leigh M. W. (2007). Harnessing the power of informal employee networks. McKinsey Quarterly, no. 4

da quelle tipologie di aziende che si basano su team “virtuali”, indicando con questo aggettivo i team le cui attività “sono realizzate prevalentemente con l’ausilio di strumenti elettronici di comunicazione e informazione”⁴. L’affidamento a team completamente virtuali consente infatti di ottimizzare la composizione dei team stessi, permettendo a persone legate ad aree geografiche diverse di collaborare intensificando la condivisione di knowledge eterogenei, e di comporre inoltre un team che, sfruttando fusi orari diversi, possa potenzialmente lavorare in maniera costante⁵. Ciononostante, connettersi virtualmente con i propri colleghi rende la comunicazione più meccanica e statica o, addirittura, in base al profilo caratteriale dell’individuo, più complicata. Paradossalmente, molti lavoratori sviluppano la cosiddetta “Zoom fatigue”⁶, chiamata così proprio perché, per alcuni, provare ad instaurare virtualmente una comunicazione ed un rapporto con i colleghi, richiede più fatica e impegno rispetto a quanto gli sarebbe necessario se si trovassero faccia a faccia.

Alla luce di questi fenomeni, l’obiettivo dell’elaborato è l’approfondimento delle reti informali che si creano all’interno delle organizzazioni e la valutazione sia dei benefici che esse apportano ai processi aziendali sia dei loro eventuali limiti, prendendo in considerazione le ricerche che, fino ad oggi, si sono susseguite in merito. Inoltre, nonostante si supponga che la loro formazione debba essere autonoma, si vuole valutare se un’azienda debba incoraggiare questa tipologia di rapporti e in che modo possa farlo, a tal proposito verranno presi in considerazione esempi empirici di come diverse aziende si comportano in tal senso.

Si porrà, inoltre, l’attenzione su come il *remote working* possa o meno aver reso più difficile la creazione di tali rapporti all’interno dell’organizzazione e se sia possibile, nonostante un sempre maggiore approccio al lavoro agile, incentivare tali rapporti o aspettarsi che tali dinamiche si creino in maniera autonoma.

⁴ Hertel G., Geister S. & Konradt U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, no. 15. p. 71

⁵ Pescatore, I. & Antonelli, G. (2022). L’importanza delle reti informali nei team virtuali: l’Organizational Network Analysis come strumento di gestione del cambiamento. *Prospettive in Organizzazione*, 19, 75-79

⁶ Nadler R. (2020). Understanding “Zoom fatigue”: Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication. *Computer and composition*, no. 58.

CAPITOLO I

L'ORGANIZZAZIONE TRA STRUTTURA FORMALE E RETI INFORMALI

In questo primo capitolo, saranno approfondite le reti informali da un punto di vista teorico, ricostruendo l'evoluzione storica del pensiero organizzativo che ha pian piano portato al riconoscere l'importanza delle relazioni umane all'interno degli ecosistemi aziendali. Verranno analizzati i primi contributi volti ad analizzare compiutamente la teoria delle reti informali andando ad esplicitare anche vantaggi e svantaggi in base alle caratteristiche strutturali dell'organizzazione.

1.1 Origini del moderno pensiero organizzativo: dalla rigidità all'attenzione alla persona

Organizzare significa coordinare agglomerati di persone e risorse materiali o immateriali, creando ruoli, responsabilità e sottogruppi, per fare in modo che si raggiungano fini di determinata importanza che possono essere comune a tutti i componenti del gruppo o che trovano una certa convergenza tra interessi diversificati. Qualsiasi organizzazione di ogni natura tenta di razionalizzare al meglio possibile le proprie risorse e nelle aziende il tema è di importanza cruciale in quanto senza un'adeguata struttura organizzativa, coadiuvata da chiari meccanismi operativi, non è possibile raggiungere il giusto grado di integrazione tra le parti e protendere verso l'obiettivo prefissato. In tal senso, nel secolo scorso è stata data grande enfasi allo *scientific management*, sviluppatosi dalle teorie di Frederick Taylor⁷, il cui approccio riguardo al grado di formalità organizzativa è molto rigido: progettare un sistema razionale ed efficiente di ruoli e processi e renderlo chiaramente definito è fondamentale per aumentare la produttività e ridurre il rischio di inefficienza. Tale organizzazione scientifica del lavoro lascia poco spazio per riflettere sulla forza del capitale umano. Visioni così statiche e formali dell'organizzazione hanno accompagnato gran parte del '900 anche tramite altri importanti contributi, tra cui quelli di Henry Fayol e Max Weber che interpretavano l'organizzazione in maniera meccanicistica e tramite strutture fortemente burocratizzate.

L'attenzione a tematiche più sociali diventa però un passaggio necessario col passare degli anni. Elton George Mayo, psicologo e sociologo australiano, è tra i primi a porre sotto la lente d'ingrandimento tematiche sociali legate alla produttività dei lavoratori con i suoi famosi esperimenti, presso lo stabilimento Hawthorne della Western Electric a Chicago, che consistevano nel monitorare cambiamenti di produttività dei singoli al variare di fattori fisici nell'ambiente di lavoro come, ad esempio, la luminosità degli ambienti. Nonostante i risultati positivi che mostrarono un effettivo

⁷ Taylor F. (1911). *The Principles of Scientific Management*.

aumento della produttività nel campione considerato, è possibile sostenere che, in realtà, l'effetto positivo non sia stato direttamente generato dai cambiamenti nell'ambiente quanto più dalla motivazione dei lavoratori che, sentendosi parte di un esperimento, hanno inconsciamente migliorato la propria produttività, ponendosi come base alle prime filosofie che iniziavano a volgere lo sguardo anche a fattori più umani, quali, appunto, la motivazione che spinge l'individuo al lavoro e non solo a fattori esogeni al singolo⁸.

Ulteriori esperimenti condotti negli anni successivi hanno portato allo sviluppo di questi pensieri ed alla creazione di quella che viene chiamata "scuola delle relazioni umane", posta in contrapposizione con la teoria dell'organizzazione scientifica del lavoro, che indurrà altri studiosi ad approfondire il tema e fare in modo che l'individuo sia visto non solo come un semplice asset produttivo.

Sulla falsa riga degli esperimenti e delle conclusioni ottenute da Mayo e delle nuove correnti di pensiero che iniziano a porre l'uomo al centro dell'organizzazione, si inserisce il pensiero di Frederick Herzberg, psicologo statunitense che, grazie allo studio dei fattori "igienici e motivanti", contribuisce alle nuove teorie di direzione aziendale⁹. Secondo Herzberg, a lavoro, come nella vita di tutti i giorni, gli individui sono spinti da fattori che motivano, forniscono uno scopo, alle azioni da loro compiute e all'impegno speso. In particolare, l'autore individua i fattori "motivazionali", ovvero quelli più intrinseci al tipo di lavoro svolto e che dipendono dal ruolo che il singolo sente di avere all'interno dell'organizzazione, e quelli "igienici", intendendo con tale termine fattori legati all'ambiente in cui il lavoro viene svolto. Focalizzando l'attenzione proprio su questi ultimi, notiamo che Herzberg si sofferma anche sull'analisi del rapporto con i propri colleghi a lavoro, tale analisi viene presa in considerazione come variabile fondamentale nella vita lavorativa dell'individuo. La cooperazione, il supporto, la fiducia, lo scambio d'informazioni e l'atmosfera che si crea tra coloro che collaborano ad un obiettivo comune sono fattori la cui influenza sull'andamento della macchina organizzativa viene riconosciuta. Tutto ciò porta ad un miglioramento della soddisfazione e stimola un comportamento positivo portando effetti benefici alla produttività complessiva.

Abraham Maslow formalizza i bisogni da soddisfare di cui si discuteva precedentemente, generando la "piramide dei bisogni"¹⁰.

⁸ Mayo E. (1933). The human problems of an industrial civilization.

⁹ Herzberg F. (1959). The Motivation to Work

¹⁰ Maslow A. (1954). Motivation and Personality



FIGURA 1: LA PIRAMIDE DEI BISOGNI DI MASLOW

La Piramide di Maslow (Figura 1) va vista come una gerarchia di bisogni che l'essere umano ha bisogno di soddisfare, partendo dai bisogni fisici più basilari necessari alla vita e procedendo via via verso fattori più psicologici. Fermandoci a riflettere sul terzo livello della piramide partendo dal basso (“*Love and belonging*”) è possibile declinarlo con la materia di nostro interesse in questa istanza, le relazioni di amicizia, fiducia, rispetto che vengono a crearsi sul luogo di lavoro, e in generale la creazione e la gestione di una sana comunicazione all'interno dell'organizzazione, è condizione necessaria per una *job satisfaction* che permetta all'individuo di sentirsi incluso e realizzarsi all'interno del sistema. Tenendo presente questo bisogno e soddisfacendolo, l'organizzazione in cui l'individuo stesso è incluso, guadagna esternalità positive in termini di produttività derivanti dall'avere tra le proprie fila individui motivati e che comunicano tra loro in maniera amichevole e orientata alla collaborazione.

A valle di questa rapida *overview* sull'evoluzione del pensiero organizzativo, è doveroso citare la filosofia di uno dei più grandi imprenditori italiani: Adriano Olivetti, fondatore dell'omonima azienda operante nell'ambito di produzione hardware informatici e un tempo una delle più importanti aziende al mondo. “La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza,

cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica..."¹¹. Queste parole pronunciate da Olivetti, naturalmente, si riferivano ad un'idea (per quei tempi enormemente progressista), più generale, di un'azienda che desse ampio valore al capitale umano e creasse un sistema di *welfare* per i dipendenti, in un contesto che, all'epoca, non poneva la giusta importanza alle persone che spesso erano reputate solo come una componente di un sistema produttivo orientato alla produzione massima ed al profitto massimo, a scapito della qualità della vita e della realizzazione di coloro che erano coinvolti come forza lavoro. Tale frase può essere applicata al contesto di nostra analisi tramite la comprensione dell'esistenza di una struttura organizzativa parallela a quella aprioristicamente costruita su carta che mette al centro l'uomo autoproducendo i propri collegamenti interni. Tale struttura non può essere ignorata in quanto scheletro fondamentale del processo di lavoro interno all'organizzazione, che rende la vita lavorativa più flessibile e gradevole migliorando allo stesso tempo i processi aziendali, configurando uno scenario "win-win" per l'organizzazione e per il singolo.

1.2 Le reti informali

Il Framework storico di evoluzione del pensiero organizzativo precedentemente illustrato è utile per mettere a fuoco l'importanza delle reti informali. Se è vero che le organizzazioni mantengono una necessaria struttura formale burocraticamente definita che esplicita gerarchie, ruoli, responsabilità, flussi informativi ed operatività, è anche vero che non si può più considerare l'organizzazione come un "contenitore di etichette" in cui i lavoratori si limitano a svolgere la mansione per cui sono impiegati, bisogna guardare oltre. L'attenzione alle relazioni che si instaurano tra le persone è fondamentale non solo nell'ottica di sostenere il welfare, ma anche nell'ottimizzazione del processo organizzativo e nella comprensione di come le attività vengono svolte "davvero".

In quest'ottica, si prenda in considerazione, a titolo esemplificativo, una delle strutture formali più complesse nella realizzazione e nell'attuazione: la struttura a matrice, questa tipologia di struttura genera numerose complicazioni operative che possono essere alleviate grazie alle reti informali che vanno a generarsi.

¹¹ Sannino, G. (2020). Non chiamatela utopia: l'idea di fabbrica di Adriano Olivetti è ancora attuale. <https://mgmtmagazine.com/non-chiamatela-utopia-lidea-di-fabbrica-di-adriano-olivetti-e-ancora-attuale-11929394/>.

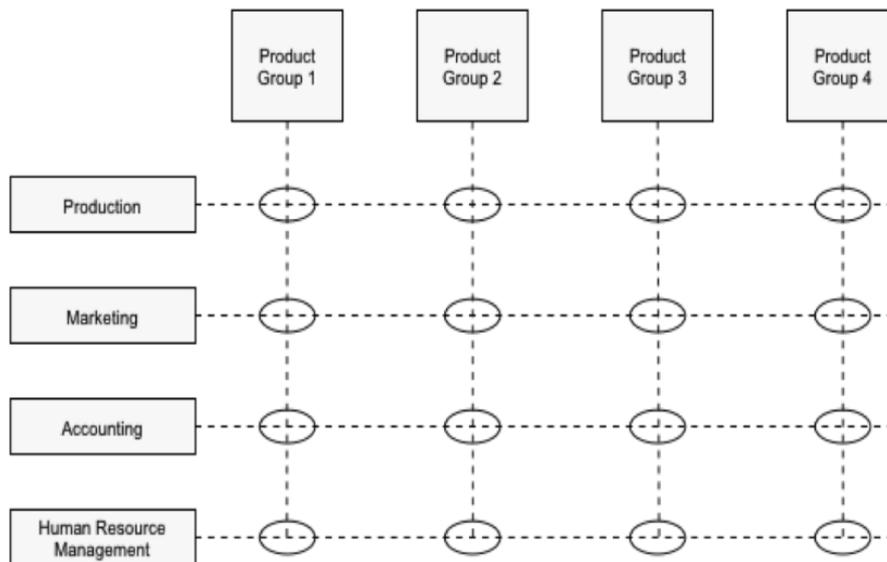


FIGURA 2: STRUTTURA MATRICIALE A DUE DIMENSIONI¹²

Una delle complicazioni immediatamente visibili analizzando la struttura è la presenza di una doppia linea di comando: nei punti di intersezione tra le linee tratteggiate vi sono delle persone, dei team, che seguono le direttive e raggiungono gli obiettivi imposti sia dal responsabile di prodotto (disposti orizzontalmente, che sono molteplici in quanto azienda multiprodotto) e dal responsabile di funzione (disposto verticalmente). Il grado di complessità di questa struttura è decisamente elevato sia per coloro che la guardano dall'esterno sia per coloro che operano all'interno. Qualora, nella realtà, si dovessero seguire solo le procedure formali, provando a coniugare in maniera asettica e meccanica le necessità di ogni linea di comando con i fini dell'intera organizzazione, dei singoli team e, infine, degli individui, ciò necessiterebbe di uno sforzo di coordinamento elevatissimo con la probabile necessità di dover inserire all'interno del già intricato sistema aziendale, ulteriori livelli di complessità tramite, ad esempio, l'aggiunta di unità intermedie con il solo fine di coordinare l'operatività dei manager degli elementi orizzontali e verticali della matrice. In determinate casistiche particolarmente articolate, le dimensioni della matrice possono aumentare, ad esempio, l'azienda Procter & Gamble adotta una matrice con addirittura 4 dimensioni: funzioni globali, *business units* globali, prodotti regionali e clienti globali¹³. È proprio in contesti di questo tipo che le reti di relazioni informali assumono importanza. Fattori meno tracciabili come la comunicazione, la coordinazione, la velocità con cui le informazioni vengono scambiate, fin anche il benessere del singolo individuo coinvolto

¹² Burton R.M., Obel B., Håkansson DD. (2015). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge University press.

¹³ Galbraith JR. (2008). *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Procter & Gamble and Others Design for Success*. Jossey-Bass publisher.

sono di altrettanta importanza e meritano la necessaria attenzione. Lo studio delle reti informali ha proprio il fine di ovviare a questi problemi ed inserirsi sia come correttivo alle strutture formali, sia, come vedremo, come vera e propria struttura parallela “invisibile” (o comunque non immediatamente percepibile) autonomamente costituitasi.

In questa sezione dell’elaborato verranno analizzate le caratteristiche delle reti informali e il loro impatto sull’organizzazione mettendo in evidenza la possibile contraddittorietà rispetto alla struttura formale.

1.2.1 Il concetto di rete nelle relazioni sociali e applicazione organizzativa

Il sistema delle relazioni informali all’interno di un’organizzazione, si esplica graficamente sottoforma di rete. Il concetto di rete viene utilizzato in molteplici campi di studio come sociologia, informatica, matematica ed anche in campo economico. In sociologia, per “rete” (o network) si intende un insieme di soggetti (nodi) interdipendenti tra loro tramite delle relazioni che li collegano. Tali relazioni possono variare anche per intensità: i nodi possono essere legati tra loro tramite *link* più o meno forti rispetto ad altri della stessa rete, e tale forza è dettata dalle caratteristiche della relazione come, ad esempio, la sua frequenza e la sua durata (ci possono essere legami appena instaurati e che quindi non godono della stessa intensità di altri).

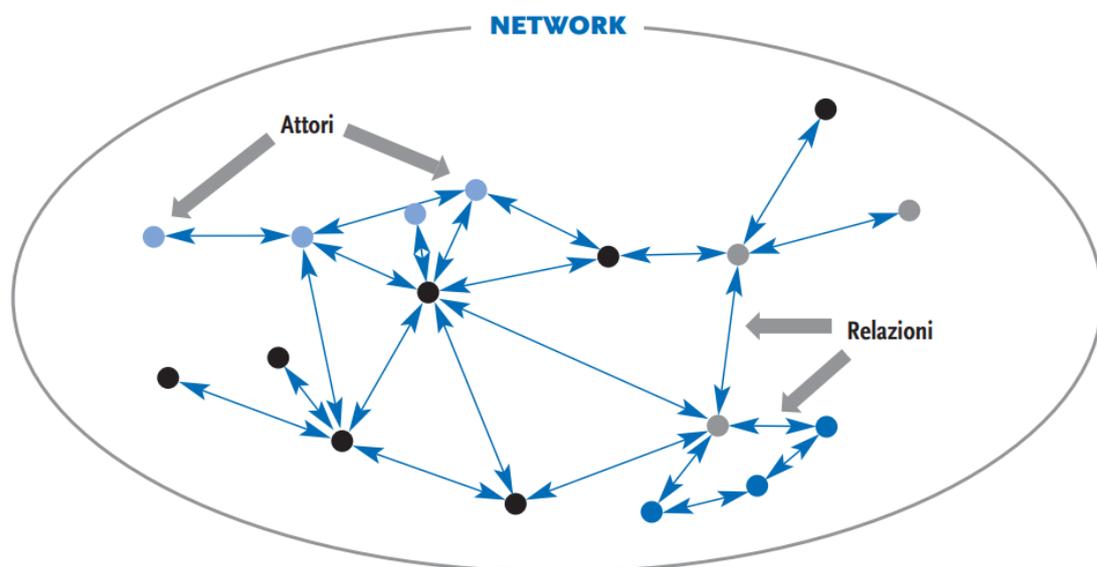
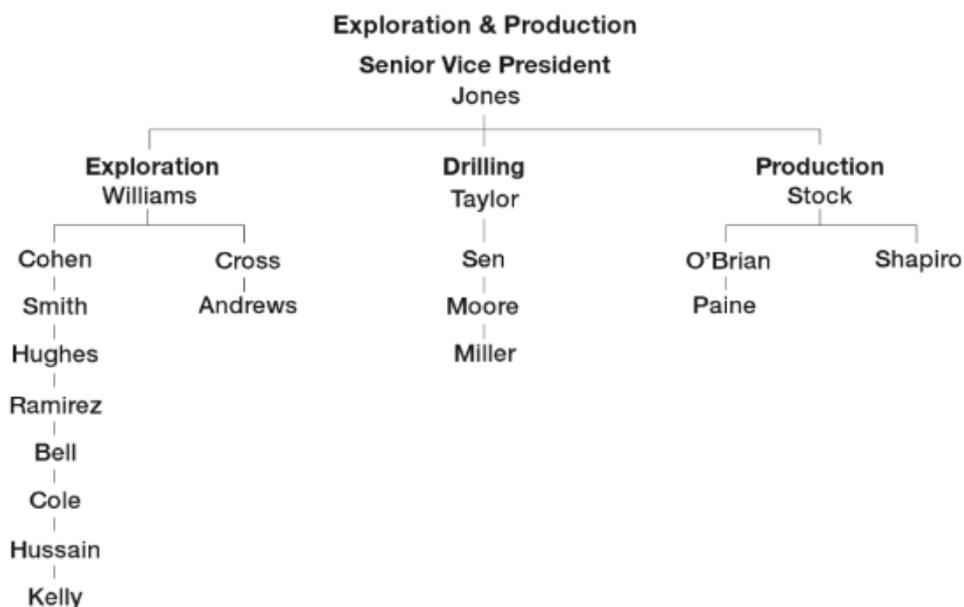


FIGURA 3: RAPPRESENTAZIONE DI UNA RETE¹⁴

¹⁴ De Toni A.F., Marcovig M. & Nonino F. (2007). L’organizzazione informale nella prospettiva dell’analisi di network. E&M, no. 4, p. 95

I network informali si differenziano dalle normali gerarchie formali in quanto in essi le relazioni si formano con un certo grado di autonomia e sono reciproche, ovvero non sono mono direzionali come nel caso delle gerarchie predeterminate negli organigrammi ma sono simmetrici e prescindono dal rapporto supervisore-supervisionato. Viene così a determinarsi, come precedentemente detto, una struttura parallela a quella formale che lega tra loro, in rapporti pluridirezionali, soggetti che, all'interno del classico organigramma, si troverebbero scollegati o su dimensioni gerarchiche totalmente diverse. La rete di relazioni informale è altamente adattiva e riveste ruoli di rilievo in contingenze di mutamento, infatti, la struttura formale è perfetta per condurre efficacemente l'azienda durante processi ben noti, specifici e su cui magari si è lavorato già precedentemente, la controparte informale deve essere altrettanto solida per far fronte a situazioni in cui è necessario terminare il lavoro anche senza seguire procedimenti definibili su carta. È quindi necessario che le due strutture procedano parallelamente e vi sia data a entrambi adeguata attenzione, nessuna delle due può prescindere dall'altra e così come ogni organizzazione deve dotarsi della miglior architettura societaria possibile, allo stesso modo deve auspicare che le persone coinvolte creino sani e stabili legami.

La comunicazione tra colleghi solidifica le reti informali e le rende più efficaci; tuttavia, queste si vengono a creare in maniera ben meno controllabile dal management, infatti, sicuramente, è più semplice valutare ed applicare correttivi all'organigramma piuttosto che gestire il complesso di legami che i soggetti creano tra loro.



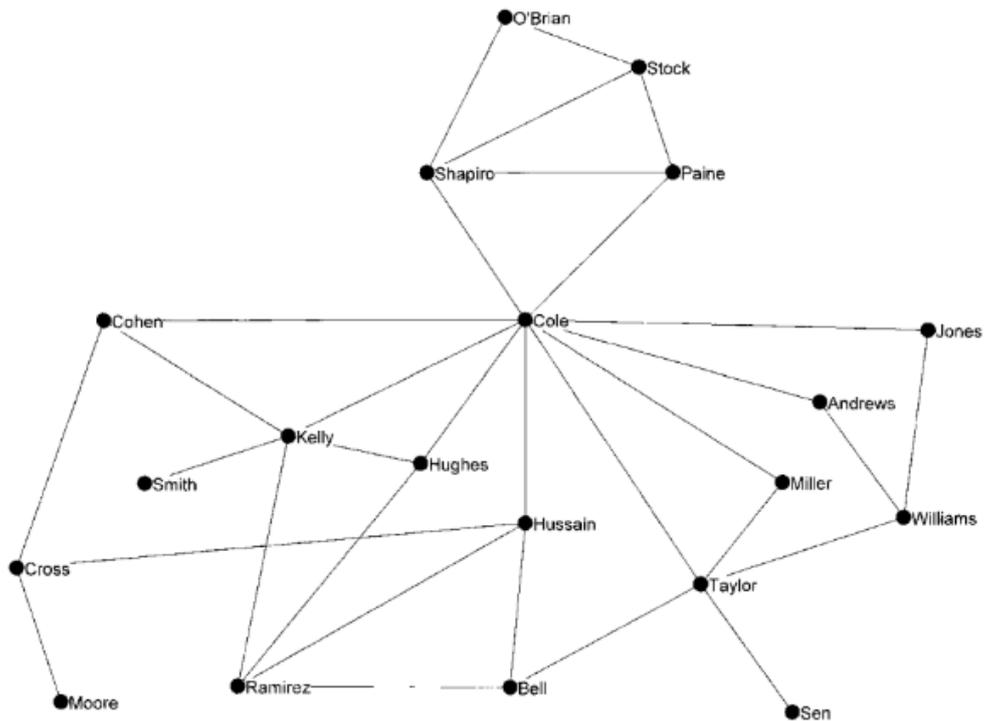


FIGURA 4a & 4b: ORGANIZZAZIONE FORMALE E INFORMALE A CONFRONTO¹⁵

Dall'osservazione delle Figure 4a e 4b notiamo come sia aumentata la complessità di lettura dell'organigramma. In alto troviamo una struttura formale molto semplice di tipo "funzionale" che prevede una marcata gerarchia e una divisione del lavoro in base all'attività svolta. Nella figura in basso, lo schema è più "disordinato", non si individuano *pattern* prontamente riconoscibili. Concentrandoci sui nomi, notiamo anche delle situazioni che, in prima analisi, potrebbero sembrare paradossali: l'individuo di nome "Cole" che nella figura 4a occupa una posizione gerarchicamente inferiore ed ha un collegamento con i suoi responsabili gerarchicamente sovraordinati, nella figura 4b si trova in posizione più rilevante e notiamo numerosi collegamenti irraggiarsi verso altri nodi. Nella rete informale Cole ha una posizione particolarmente rilevante e, soprattutto, centrale in quanto intrattiene numerose relazioni con altre componenti dell'organizzazione, al contrario un soggetto come Jones che nell'organigramma formale occupa una posizione di estrema importanza come il *Senior Vice President*, nella rete di relazioni informali intrattiene solo due relazioni considerevoli, inoltre rispetto a Cole si trova alla "periferia" della rete e non risulta essere una persona attraverso la quale passano flussi informativi che portano al successo progetti organizzativi.

¹⁵ Cross R.L. & Parker A. (2004). The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations. Harvard Business School Press, p. 5

Nel capitolo successivo vedremo quali sono le metodologie per identificare e costruire graficamente la rete di relazioni informali, anche se sembra qualcosa di nascosto o addirittura, per certi versi, “intimo” e personale.

1.2.2 Caratteristiche e ruoli nei network informali

Sono state già accennate, osservando l’immagine precedente, alcune caratteristiche strutturali delle reti informali e i ruoli che gli individui possono assumere all’interno delle stesse. I temi verranno ora approfonditi sottolineando, in merito ai ruoli, che questi non sono assegnati in qualche modo da qualcuno o codificati in qualche documento. Si tratta di ruoli che le persone, per caratteristiche personali o ambientali, si trovano a ricoprire e, per questo motivo, non si tratta di ruoli ufficiali ma che *de facto* contraddistinguono il comportamento e la funzione del singolo nella rete.

Una prima importante caratteristica nell’analisi di una rete informale è la sua “densità”, ovvero il risultato della numerosità e dell’intensità dei collegamenti (quindi delle relazioni) presenti nella rete. Osservare una rete particolarmente densa lascia pensare che, in quella organizzazione, ci sia una forte coesione tra le parti e che lo scambio di informazioni sia fluido, ciò è sicuramente vero soprattutto se ci si trova in ambiti in cui è cruciale favorire l’innovazione e lavorare a progetti diversi e non standardizzati. Tuttavia, è da tenere presente che certi legami possano essere ridondanti in presenza di alta densità di rete. Con il termine “ridondanti” si intendono legami che una singola persona può sviluppare verso diversi individui ma che non creano valore aggiunto al flusso informativo. In processi lineari ciò rallenta le attività e paradossalmente sarebbero da preferire meno legami più efficienti. D’altra parte, però, una rete poco densa è fragile e vulnerabile.

Il “diametro” di una rete informale è la distanza massima tra due componenti dell’organizzazione e quindi rappresenta “l’estensione” della rete stessa. Calata tale definizione nella realtà, ci fa capire quanto tempo è necessario ad un’informazione per passare da un estremo all’altro della stessa rete, quindi tra due persone che si raggiungono vicendevolmente con il massimo numero di connessioni indirette. Un ampio diametro può portare ad inefficienze specialmente a causa del “degrado informativo” che si realizza tra una connessione e l’altra soprattutto nell’ambito di informazioni decodificate e complesse.

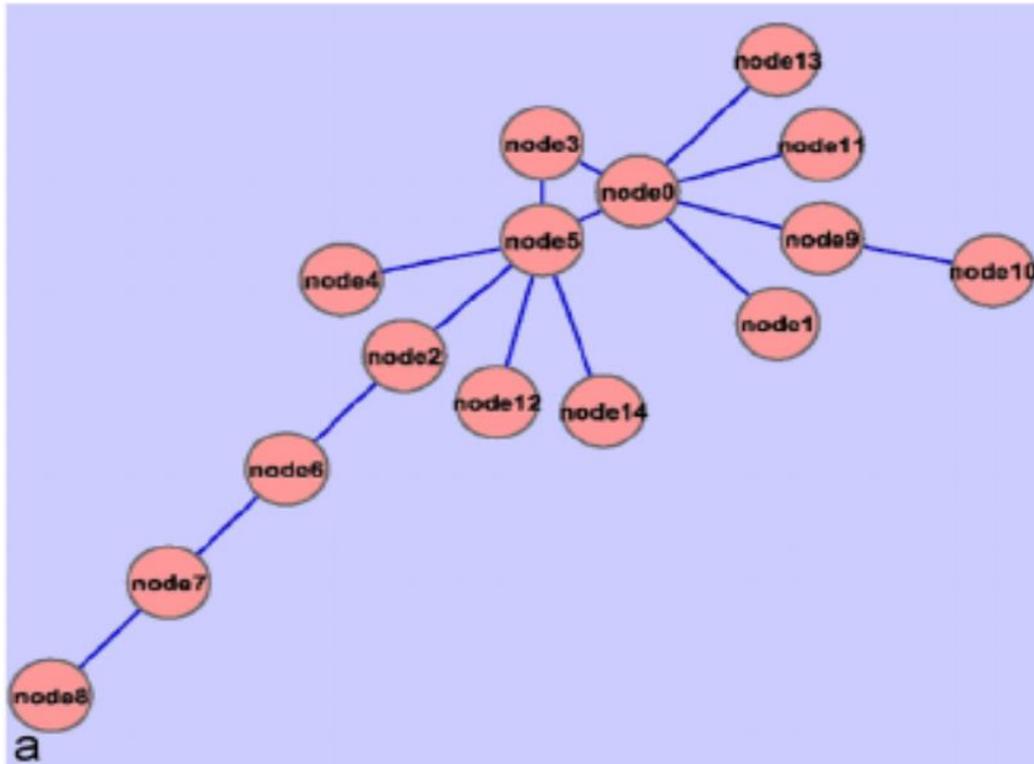


FIGURA 5: DIAMETRO DI RETE¹⁶

Notiamo come, nella figura 5, il diametro di rete sia abbastanza ampio e la struttura non sia compatta, in particolare, per arrivare dal nodo 8 (in basso a sinistra) al nodo 10 (in alto a destra) sono necessarie 7 connessioni, che equivalgono al diametro di questa struttura.

Assume importanza anche la caratteristica del “livello di centralizzazione” dell’organizzazione. Come abbiamo già notato nell’analisi delle figure 4a e 4b, degli individui possono assumere centralità nell’organizzazione anche se non ricoprono ruoli di elevata responsabilità all’interno della struttura formale. Attraverso quel nodo che ricopre posizione centrale transitano numerose informazioni, nelle reti informali è quella persona che viene interpellata più spesso e dal numero maggiore di persone nella risoluzione di problemi o nell’erogazione di consigli e indicazioni. Qualora non vi sia un nodo dal quale si diramano questi numerosi collegamenti, la struttura può definirsi decentralizzata, in altri casi è possibile trovare centri multipli all’interno della singola organizzazione attorno ai quali orbitano le sottoreti. La presenza di centri multipli rendono le organizzazioni più organiche, al contrario avere un solo nodo con posizione di centralità renderà l’organizzazione maggiormente meccanicistica.¹⁷

¹⁶ Scardoni G. & Laudanna C. (2012). Centralities Based Analysis of Complex Networks, in *New Frontiers in Graph Theory*. IntechOpen Publications. p. 327

¹⁷ Kilduff M. & Tsai W. (2003). *Social Networks and Organizations*. Sage Publications

Analizziamo ora quali sono in ruoli che i singoli possono ricoprire in una rete di relazioni informali:

- a) *Connettore centrale*: è l'individuo con il quale mediamente si interfacciano più persone, strettamente legato al concetto di livello di centralizzazione precedentemente esposto. Avere numerosi legami relazionali è sicuramente un valore aggiunto per molti lavoratori anche in ambito di crescita e sviluppo personale e professionale. Tuttavia, rifacendoci anche a quanto esposto riguardo alla densità della rete, accentrare un numero eccessivo di relazioni potrebbe diventare problematico per un singolo individuo, dato che mantenere attivi questi collegamenti rappresenta certamente un impegno (si potrebbe dire che ha un costo) e può creare dei rallentamenti nel fluire delle informazioni a livello organizzativo.
- b) *Broker*: si potrebbe considerare come un intermediario, capace di essere un nodo di passaggio nella comunicazione tra due individui e, in taluni casi anche tra sottoreti. Sono proposte, dalla letteratura, altre specificazioni per questo ruolo: viene definito "*gatekeeper*" colui che connette tra loro due sottoreti al fine di spostare informazioni all'interno della propria, viceversa il "*representative*" connette due sottoreti ma sposta informazioni verso l'esterno per diffonderle. Viene poi definito "*liaison*" colui che collega delle sottoreti pur non appartenendo ad alcuna di esse¹⁸.
- c) I *Pulsetaker*: riescono a raggiungere facilmente, tramite poche connessioni indirette, gli altri componenti dell'organizzazione, in tal modo riescono ad ottenere facilmente informazioni ed avere anche un vantaggio personale senza affidarsi eccessivamente all'intermediazione altrui.
- d) *Boundary Spanner*: sono quei componenti posti (graficamente) ai confini delle reti informali nelle organizzazioni e che riescono a creare delle connessioni verso l'esterno dell'organizzazione stessa. Informazioni che provengono dall'ambiente esterno sono, in questo modo, inglobate all'interno dell'organizzazione al fine di svilupparne le competenze e le competenze migliorando processi e progetti.

Alla luce di quanto esposto, con riferimento alle figure 4a e 4b, volendo formalizzare il ruolo che svolge Cole all'interno dell'organizzazione (oltre quello "ufficiale" dato dalla sua posizione lavorativa in azienda) è quello di "connettore centrale" (*central connector*), una persona che viene frequentemente coinvolta nella pratica nelle decisioni strategiche e attraverso il quale passano numerosi flussi di informazioni. Cole svolge anche il ruolo di "*broker*" e "*gatekeeper*" all'interno di questo schema, ovvero è un intermediario che connette sottoreti che altrimenti sarebbero separate tra loro (si osservi la sottorete formata da O'Brian, Stock, Shapiro, Paine e il resto dei nodi).

¹⁸ Gould J. & Fernandez J. (1989). Structures of mediation a formal approach to broker-age in transaction networks. *Sociological Methodology*. 89-126

1.2.3 Ulteriori contributi letterari

Le tematiche oggetto della presente trattazione hanno sicuramente origine dagli studi di Mayo condotti ad Hawthorne e dalla nascita della scuola delle relazioni umane che abbiamo già trattato nei precedenti paragrafi. È da quel momento che si inizia a guardare all'organizzazione da un punto di vista meno statico e asettico, inserendo nell'equazione della massima produttività anche gli esseri umani e il loro benessere. In seguito, sul tema specifico delle reti informali, si sono espresse personalità provenienti da molteplici campi di studio, andremo ora ad analizzare quali sono stati i contributi più significativi nello sviluppo della materia e su cosa si sono concentrati gli autori che si sono succeduti.

Monge ed Eisenberg¹⁹ ritengono che le teorie dell'organizzazione possano essere ricondotte a tre principali scuole di pensiero:

- a) Posizionale: è l'organizzazione stessa che predetermina i ruoli che gli individui ricoprono nella stessa, specificandone competenze, ruoli e confini di intervento;
- b) Relazionale: gli individui all'interno di un'organizzazione interagiscono tra loro e creano delle reti concettuali che possono anche prescindere ed essere indipendenti rispetto alle relazioni formali;
- c) Culturale: le relazioni che si instaurano dipendono anche da fattori esogeni all'individuo ed all'organizzazione stessa.

Sicuramente, la scuola di pensiero posizionale era la più contemplata nel primo '900, mentre le altre due hanno cominciato ad assumere importanza solo col passare del tempo. Ad oggi, le tre linee di pensiero possono flessibilmente confluire in un approccio che le prenda in considerazione tutte ponendo l'attenzione sia sul funzionamento formale dell'azienda, sia sulle caratteristiche relazionali e culturali dei team di cui si compone.

Anche la tassonomia delle relazioni informali che si vengono a creare è stata oggetto di dibattito nel tempo, gli studiosi hanno cercato di risalire alle tipologie di interazioni tra i componenti di un gruppo. Gli stessi Monge ed Eisenberg, già precedentemente citati, hanno proposto che tali tipologie siano divisibili in: espressione di affetti, tentativi di influenza, scambio di informazioni e scambio di beni e servizi. Hanson e Krackhardt²⁰ considerano come tipologie di relazione:

¹⁹ Monge, P. R., & Eisenberg, E. M. (1987). Emergent communication networks, in Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective. Sage Publications. 304-342

²⁰ Hanson, J. R., & Krackhardt, D. (1993). Informal networks: the company behind the chart. Harvard business review, no. 71(4)

- a) Reti di consulenza: determinano chi ha maggiore potere professionale e può fornire supporto e aiuto ai colleghi;
- b) Relazioni di fiducia: rappresentano legami di affetto e amicizia;
- c) Reti di comunicazione: forniscono rappresentazione del modo in cui le informazioni viaggiano all'interno dell'azienda.

Tichy e Tushman²¹ propongono poi delle divisioni che sembrano porsi a cavallo tra le reti formali e le reti informali:

- a) Approccio tecnico: tramite il quale vengono scambiate informazioni prettamente legate al mondo del lavoro;
- b) Approccio politico: che riguarda il raggiungimento degli obiettivi del singolo o del team;
- c) Approccio culturale: basato sulla condivisione di idee e pensieri coerenti con i valori organizzativi

L'immagine proposta risulta essere un utile compendio delle tipologie di relazioni informali più riconosciute e citate.

Affect Friendships, trust and intimate relations	Political Influence, power, authority
Production Advice, exchange of technical/instrumental knowledge and innovation	Cultural Communication and flow of information

FIGURA 6: TIPOLOGIE DI RELAZIONI NELLE RETI INFORMALI²²

Hanson e Krackhardt²³ sottolineano però che i *network* informali non sono esenti da problemi e ne identificano i più delicati, ovvero quelli che possono complicare l'intero andamento organizzativo, per citarne i più significativi:

²¹ Tichy, N., & Tushman, M. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review*, 4(4). 507-519.

²² Waldstrøm C. (2001). Informal networks in organizations – a literature review. Aarhus School of Business. p. 15

²³ Cfr. nota no. 23

- a) Sottogruppi di persone con legami molto forti tra loro che però non sono aperti o collegati verso altri sottogruppi o sono addirittura esterni alla rete creando (graficamente) dei veri e propri “buchi”
- b) Strutture eccessivamente fragili, ovvero relazioni troppo poco intense e che quindi rallentano i flussi informativi
- c) *Cluster* di persone con legami intensi internamente che però sono legati agli altri sottogruppi solo da pochi individui che fanno da “ponte”, si tratta di una problematica che crea rallentamenti di processo ma che tuttavia risulta essere anche una declinazione meno grave di quella esposta precedentemente (punto a).

Spostando l’ottica dalla “semplice” descrizione delle reti informali al come esse impattano sull’organizzazione nel concreto, gli studiosi della materia si sono soffermati anche sulle implicazioni positive e negative che comporta la loro presenza. Sven Horak e al.²⁴, forniscono una panoramica ottimale di quelli che possono definirsi punti di forza e punti di debolezza (o comunque dinamiche da vigilare) riguardo l’influsso delle reti informali sull’organizzazione. Per quanto concerne le implicazioni positive (da loro chiamate “*bright sides*”), essi ribadiscono il più rapido accesso alle informazioni, la cooperazione e il mutuo supporto, il miglioramento dell’efficienza tramite riduzione dei costi di transazione, il miglioramento nell’allocazione delle risorse in contesti incerti, la riduzione dei costi e dei tempi di monitoraggio per i responsabili. Dal punto di vista sociale, le reti informali riducono il sentimento di solitudine, fanno sentire le persone parte del progetto rinforzando lo spirito di comunità e riducendo il rischio di comportamenti opportunistici che minerebbero la fiducia generale, inoltre, rinforzano i tentativi di mediazione in caso di conflitti interni. Viceversa, per quanto riguarda le cosiddette “*dark sides*”, ovvero le criticità che possono sorgere e su cui porre estrema attenzione sono citate le seguenti dinamiche:

- a) Possibilità che si intensifichino le competizioni volte ad ottenere prestigio sociale e che quest’ultimo sostituisca la meritocrazia nei riconoscimenti aziendali;
- b) Generazione di costi impliciti (sottoforma di impegno speso) per mantenere saldi i rapporti relazionali;
- c) Creazione di tensioni sociali tra coloro che sono più inclusi all’interno dei network relazionali (*insider*) e coloro che invece si trovano maggiormente alla periferia (*outsider*), paradossalmente, tale situazione peggiora i rapporti interni all’organizzazione;

²⁴ Horak S., Afiouni F., Bian Y., Ladeneva A., Muratbekova-Touron M. & Fey C.F. (2020). Informal Networks: Dark sides, bright sides, and unexplored dimensions. *Management and Organizations review*, no. 16 (3). 511-542

- d) Creazione di tensioni per il mantenimento dello status sociale all'interno di una rete o una sottorete;
- e) Formazione di personalità influenti, non già formalmente considerate come tali nell'organigramma, che prendono decisioni delicate sfruttando la loro centralità;
- f) Corruzione, abuso di potere, favoritismo, nepotismo e *mobbing*. Problematiche legate alle dinamiche del punto precedente;
- g) Formazione di gruppi eccessivamente autoreferenziali che pongono il focus solo sulle dinamiche interne ignorando le possibilità esterne;
- h) Disuguaglianze generalizzate legate principalmente alla posizione assunta nel *network* o al rapporto più o meno forte che lega il singolo a coloro che rivestono ruoli centrali nella rete.

Christian Waldstrøm²⁵, invece, concentra l'attenzione sulle implicazioni positive e negative nell'ottica dei manager all'interno dell'organizzazione. Le reti informali concretizzano una sorta di banco di prova per futuri manager, "allenando" le abilità di comunicazione, relazione e coordinamento. Ciò fa emergere personalità dotate di *leadership* che fungono da collante in ambito di progetti delicati e complessi, infatti, emergono dei leader anche nelle reti di relazioni informali. Inoltre, dato che le persone coinvolte in un'organizzazione sono eterogenee nei loro caratteri e nei comportamenti, per i futuri manager è possibile allenare la capacità di adattarsi alle diverse esigenze delle personalità da dirigere. Altro vantaggio è dettato dalla possibilità per i manager, tramite la comunicazione con i membri del team, di venire a conoscenza, quindi risolvere, questioni che se ignorate potrebbero diventare strutturali o di grave entità. D'altra parte, nell'ambito invece di situazioni controproducenti, tramite la comunicazione informale, si potrebbero diffondere "roumor" o "falsi allarmi" che conseguono in interventi non necessari e minano la fiducia delle corrispondenze interne. I manager "formali" devono porre attenzione anche alle situazioni in cui perdono la fiducia e la lealtà del team a vantaggio dei manager "informali" ovvero di coloro che pur non essendo "sulla carta" manager assumono un ruolo gestionale nel team e a cui gli altri fanno riferimento. Conseguenza di quanto appena detto è che viene a crearsi un sistema di "pensiero di gruppo" (o addirittura di norme interne di gruppo anarchicamente decise) che potrebbe ostruire processi di sviluppo o cambiamento organizzativo e limitare la comunicazione con i manager formali o, peggio, con altri gruppi creando inefficienze strutturali che precedentemente abbiamo descritto come legami deboli o "buchi" grafici all'interno della rete di organizzazione informale.

²⁵ Cfr. nota no. 25

L'attenzione a tematiche di inclusività deve essere compresa anche nella trattazione delle reti informali, a tal proposito, Gail McGuire²⁶ studia le disuguaglianze che possono formarsi all'interno dell'organizzazione. Gli individui tendono a creare legami principalmente con persone a loro simili, si manifestano così fenomeni di "omofilia" all'interno dei contesti organizzativi. È possibile che, sulla base di questi meccanismi psicologici, i lavoratori tendano a prediligere interazioni più strutturate con persone che condividono con loro caratteristiche, quali: sesso, nazionalità, livello di istruzione, unità organizzativa d'appartenenza. L'analisi delle reti informali tiene conto anche di questi fenomeni in un mondo sempre più attento a tematiche di inclusione e che lotta contro le discriminazioni. Per questo la creazione di gruppi eterogenei in ogni ambito è una ricchezza di cui tenere conto. Inoltre, tali differenze di connessioni, rischiano di lasciare certe risorse in posizioni meno privilegiate rispetto ad altre con danni a livello personale, per quanto riguarda il minor flusso di informazioni ricevute, minori possibilità di essere valorizzati per il lavoro svolto e la possibilità di sentirsi "esclusi", nei peggiori dei casi, dai meccanismi sociali. Altri danni possono essere rilevati anche a livello di organizzazione, come detto prima, risorse non valorizzate generano "colli di bottiglia" e problemi di carattere processuale.

Per concludere questa sezione dedicata alla *literature review*, è importante sottolineare che l'attenzione degli studi riguardanti le reti informali, si è spostata su tematiche relative alle conseguenze della pandemia da Covid-19. Come già precedentemente accennato, i nuovi metodi di lavoro da remoto hanno sicuramente impattato sulle reti informali esistenti e potenziali dato che è venuta a mancare una componente fondamentale per mantenere l'intensità delle stesse: la comunicazione, la quale è diventata più saltuaria e legata a necessità formali. Affronteremo tale tematica in maniera approfondita più avanti nella presente trattazione.

²⁶ McGuire G.M. (2002). Gender, race and the shadow structure: A study of informal networks and Inequality in a work organization. *Gender and Society*. Vol. 16, no. 3. Sage Publications. 303-322

CAPITOLO II

MAPPARE CIÒ CHE È ASTRATTO: L'ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS

L'*Organizational Network Analysis* (ONA) è una metodologia pratica che permette di esplicitare e visualizzare i legami informali tra i diversi membri dell'organizzazione. Si potrebbe metaforicamente dire che l'ONA fornisce una visione a raggi X delle dinamiche aziendali²⁷.

L'origine dell'ONA deriva dalle *Social Network Analysis* utilizzate dai sociologi che, di fatto, hanno lo stesso fine: fotografare le relazioni tra diversi attori in una rete. La *Social Network Analysis*, quando applicata ad un contesto prettamente aziendalistico/manageriale prende il nome di *Organizational Network Analysis*. Negli anni lo sviluppo e l'introduzione di strumenti matematici e statistici a sostegno di queste analisi le hanno rese più attendibili e universalmente accettate come efficienti nello studio dei rapporti informali.

Se precedentemente era data grande attenzione all'individuo, ora un'attenzione simile viene posta sul contesto in cui esso è incluso e quindi sulla sua rete di relazioni. Sicuramente, oltre che dagli attributi del singolo, i comportamenti sono influenzati dalle relazioni create, così come dall'accesso alle informazioni, dalle percezioni e dalle idee. In ogni caso, per un'analisi quanto più accurata possibile è necessario, preventivamente, tenere conto anche degli attributi dei singoli attori della rete (età, genere, nazionalità, competenze, età lavorativa, ruolo aziendale etc.). Tali attributi sono raccolti contestualmente ai dati necessari per eseguire un intervento di ONA.

L'ONA ha tre livelli di lettura:

- a) A livello individuale si può analizzare il comportamento e le performance del singolo in base a come è collegato con gli altri;
- b) Il livello successivo considera una coppia di nodi studiando come interagiscono tra loro e che effetti producono;
- c) Il livello con più ampia macrospettiva considera l'organizzazione nel suo insieme come aggregato di singoli nodi e coppie di nodi²⁸.

Le ONA ci consentono di indagare tutti gli aspetti di una rete esposti nel capitolo precedente (come ad esempio: diametro, densità, centralità di un nodo/attore etc.) e i risultati ottenuti dopo l'analisi devono essere considerati come dinamici e soggetti a cambiamenti per le motivazioni più varie come

²⁷ Cross R. & Parker A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business School Press.

²⁸ Ujwary-Gil A. (2020). *Organizational Network Analysis: Auditing Intangible resources*. Routledge Publications. p.37

potrebbe essere, ad esempio, l'ingresso/uscita di un membro dalla rete, cambiamenti che affliggono l'organizzazione formale e che si riflettono su quella informale o anche, più semplicemente, cambiamenti psicologici degli individui che hanno effetti sulle loro relazioni.

2.1 Costruzione di una ONA

Analizzeremo ora i vari step necessari per condurre l'analisi oggetto della trattazione nella maniera più corretta possibile. Nella figura in basso vengono schematizzati gli step che verranno approfonditi in seguito.



FIGURA 7: SCHEMA DELLE VARIE FASI PER L'IMPLEMENTAZIONE DI UNA ONA

2.1.1 Obiettivi perseguiti

Il primo passaggio fondamentale nell'implementazione di un'analisi dell'organizzazione informale è sicuramente quello di definire gli obiettivi che si vogliono perseguire con tale lavoro. Chiarire perché è importante e quali sono i risultati che si cercano. Sicuramente, un obiettivo generico potrebbe semplicemente essere quello di visualizzare le reti informali per una semplice conoscenza da parte del management che potrebbe tornare utile in futuro in caso di problematiche di vario genere. Spesso però tali studi hanno obiettivi specifici dettati da contingenze quali:

- a) Simulare l'effetto di eventuali sconvolgimenti organizzativi che potrebbero, ad esempio, derivare da operazioni straordinarie di fusione o scissione;

- b) Costituire dei *project team* quanto più efficienti possibili sfruttando i risultati ottenuti nello studio delle reti informali;
- c) Individuare persone chiave nei processi aziendali attraverso le quali passano informazioni cruciali circa il lavoro svolto
- d) Elaborare piani di sviluppo di carriera per coloro che sono coinvolti all'interno dell'organizzazione informale con ruoli importanti (o di maggiore responsabilità rispetto a quanto formalmente previsto);
- e) Individuare persone scarsamente collegate e progettare programmi che permettano maggiore integrazione nelle dinamiche aziendali (specialmente se ricoprono ruoli formali strategicamente rilevanti) al fine di evitare fenomeni di rallentamento processuale.

Naturalmente, i motivi per i quali si decide di svolgere un'analisi delle reti informali possono essere altri oltre quelli definiti in questa istanza, spesso legati a modelli di business o “momenti” del governo della singola azienda/organizzazione²⁹:

- a) Momento della conoscenza: ONA viene utilizzato per avere esplicita conoscenza dei fenomeni interni aziendali in merito a processi *on-going*;
- b) Momento progettuale: sono programmate attività di sviluppo in termini di processi, progetti, risorse etc. che prevedono la creazione o il miglioramento di team di progetto, in questo caso l'ONA supporta la loro composizione;
- c) Momento di monitoraggio: si tratta di una fase in cui i risultati dell'ONA vengono osservati alla luce delle modifiche organizzative e degli eventuali nuovi equilibri aziendali.

2.1.2 Raccolta dati

Il secondo step da effettuare nella analisi delle relazioni informali è raccogliere i dati estrapolandoli dalla rete stessa. La raccolta dei dati può avvenire sia in modo passivo che in modo attivo: il primo metodo passa attraverso l'osservazione del comportamento sociale degli individui per comprendere come i processi aziendali vengono portati avanti, si osserva come comunicano tra loro diverse divisioni e uffici (anche tramite comunicazioni formali quali e-mail o messaggi) per lo scambio di informazioni. Nonostante vedremo (successivamente e tramite casi empirici) uno strumento per effettuare un'ONA in modo passivo, questa metodologia risulta particolarmente meccanica con il rischio di perdere importanti interazioni e quindi generando una rete non del tutto attendibile. La

²⁹ Bugatti R. & Gatti L. (2013). Migliorare le Performance Organizzative Aziendali attraverso l'utilizzo dell'Organizational Network Analysis (ONA). *Sistemi & Impresa* n.6, p. 39

raccolta dei dati in modo attivo, che passa tramite la somministrazione di questionari agli attori della rete, rappresenta una metodologia più precisa e preferibile per l'implementazione di un'operazione di ONA e, nel presente elaborato, l'attenzione sarà incentrata principalmente (ma non esclusivamente) su questa metodologia, sia per motivazioni legate alla maggior affidabilità, sia per le caratteristiche più peculiari che necessitano maggiori approfondimenti e che la rendono scelta da preferire se si decide di intraprendere l'analisi delle reti informali. Le domande del questionario variano in base al problema che si vuole risolvere, all'obiettivo che ci si pone e, quindi, alle tipologie di relazioni che si vuole mappare. Sebbene ci siano infinite possibilità di mappatura delle relazioni, è necessario identificare le tipologie più importanti sulla base degli obiettivi strategici individuati e sulla scorta di queste valutazioni sviluppare un questionario con le giuste domande³⁰. A titolo esemplificativo, se ci si trovasse a fronteggiare un problema relativo ad una fusione/acquisizione, si vorrebbe osservare come ci si aspetta che l'organizzazione risponda a questa contingenza dato il modo in cui il lavoro viene svolto e dati gli attori più importanti nel processo. In tal caso, le relazioni su cui si dovrebbe porre interesse sarebbero quelle relative agli scambi di informazioni con la conseguente individuazione degli attori che posseggono le maggiori conoscenze (anche tacite), con cui gli altri si interfacciano maggiormente e che abbiano maggiore capacità di *problem solving*. La figura sottostante riassume in maniera schematica quali sono le relazioni fondamentali da mappare suddivise per problema da risolvere/obiettivo da raggiungere.

Problema	Relazioni
Innovatività	Chi sa cosa Fiducia
Gestione del cambiamento	Scambio informazioni Fiducia
Servizio	Scambio informazioni Problem solving Accesso
Gestione fusioni/acquisizioni	Scambio informazioni Chi sa cosa Problem solving
Gestione reti di imprese	Scambio di informazioni Fiducia Relazioni formali di collaborazione

TABELLA 1: RELAZIONI DA MAPPARE IN BASE ALLE NECESSITÀ ORGANIZZATIVE³¹

³⁰ Cross R. & Parker A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business School Press.

³¹ Oriani G. (2008). *La Forza delle Reti di Relazioni Informali nelle Organizzazioni*. Franco Angeli Editore, p. 37.

Naturalmente, non basta tracciare la semplice esistenza di queste relazioni, è anche necessario stabilire la loro intensità, ovvero la loro “forza”. A tal fine, Granovetter³² suggerisce la “frequenza” come unità di misura dell’intensità di una relazione e, in particolare, definisce come “legami deboli” quelli che prevedono più di un’interazione l’anno ma meno di due a settimana. Krackhardt³³ approfondisce la tematica sottolineando che, in aggiunta alla frequenza, andrebbero considerati anche eventuali legami affettivi (come quelli di amicizia) tra i vari attori della rete, in modo da definire meglio l’intensità dei *link*. Anche in questo caso è possibile individuare metodi differenti per misurare questa intensità in base alle contingenze, ad esempio, qualora la relazione da mappare siano scambi informativi, si dovrebbe misurare la frequenza temporale con cui avvengono questi scambi. Qualora ci si trovasse in situazioni di *change management* è sicuramente importante venire a conoscenza dei rapporti di fiducia ed amicizia che intercorrono all’interno dell’organizzazione, tralasciando dunque la frequenza con cui avvengono le interazioni e tarando le domande del questionario (che verrà approfondito in seguito) in modo da individuare queste tipologie di rapporti. Esistono, chiaramente, altre casistiche al di fuori di queste due considerate che prevedono domande differenti calibrate in base all’obiettivo organizzativo.

Come già anticipato precedentemente, la raccolta effettiva dei dati avviene tramite somministrazione di un questionario che può avvenire via mail, via telefono, *face-to-face* ma anche durante degli eventi *ad-hoc* realizzati in presenza allo scopo di condurre questi tipi di studio. Tale *survey* deve essere seguita da interviste di *follow-up* atte a confermare le risposte date dagli attori. È importante sottolineare che, soprattutto in organizzazioni di grandi dimensioni, risulta difficile gestire una raccolta che preveda centinaia o migliaia di collegamenti, e non è auspicabile condurre un’analisi tramite campionamento in quanto numerose relazioni andrebbero perse a scapito dell’affidabilità dello studio³⁴. A tal fine è possibile limitare il campo d’analisi alle divisioni che sono maggiormente coinvolte nella contingenza organizzativa individuata e successivamente, se necessario, in un’ottica macroscopica, individuare i collegamenti tra le diverse divisioni “allargando” il campo visivo rispetto al singolo attore della rete. È anche importante chiarire che tale *network analysis* si può condurre considerando intere aziende come nodi della rete.

³² Granovetter M. (1973). The Strength of Weak Ties. American Journal of Sociology. n. 78 (6), pp. 1360-1380.

³³ Krackhardt D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organization. Cap. 8, in Nohria N. & Eccles R. (a cura di). Networks and Organizations. Harvard Business School Press.

³⁴ Scott J. (2000). Social Network Analysis: A Handbook. Sage Publications

Soffermandoci ora sul questionario, questo deve essere semplice, comprensibile e deve prevedere principalmente risposte chiuse anche per facilitare l'analisi dei risultati. Le domande che vengono poste più spesso sono, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- a) “con quale frequenza hai ottenuto informazioni da X³⁵ ?
- b) “con che frequenza parli con X?”
- c) “a chi ti rivolge per consigli/risoluzione dei problemi?”
- d) “che tipo di rapporto intercorre tra te e X?”
- e) “quanto conosci le competenze di X? Quanto sono importanti nel tuo lavoro?”
- f) “X risponde in tempi adeguatamente brevi alle tue richieste di supporto?”

Si può notare che le domande sono atte ad individuare questioni di vario interesse che vanno dal comprendere attraverso chi passano le informazioni, con quale velocità, quali sono gli individui nei quali viene riposta maggiore fiducia o che comunque vengono considerati più informati di altri. Le domande possono prevedere risposte chiuse (scelta preferibile per rendere più semplice l'analisi dei dati) oppure risposte aperte (come nel caso della domanda c).

2.1.3 Verifica dei Dati

Dopo aver raccolto i dati tramite i questionari risulta necessario verificare che i dati raccolti siano coerenti e, quindi, affidabili. Tale conferma può avvenire con il metodo dell'incrocio dei dati per verificare se le risposte date da un attore risultino coerenti con quelle date da un altro. Questo metodo è utile soprattutto se l'analisi è condotta su una popolazione abbastanza ristretta per cui è possibile verificare se le risposte date da Y circa la propria relazione con X siano confermate nel questionario di quest'ultimo (questo vale soprattutto nello studio delle frequenze di interazione o dei rapporti di fiducia). In alternativa, si potrebbero aggiungere domande che hanno il solo scopo di verificare che l'intervistato si sia approcciato alla compilazione con la giusta attenzione, ciò come metodo di verifica della coerenza interna. Quest'ultima soluzione ha però l'effetto collaterale di appesantire il questionario e, come detto anche precedentemente, è preferibile strutturare un questionario quanto più semplice possibile che non scoraggi la compilazione.

Uno dei metodi migliori per effettuare la verifica dei dati sono le interviste di *follow-up*. Si tratta di interviste faccia a faccia al fine di verificare e approfondire le risposte date. Appare chiaro che non è possibile svolgere tali interviste con tutti gli “n” intervistati, è necessario, infatti, filtrare ed intervistare solo coloro che sono ritenuti essere potenziali nodi chiave nella rete, personalità che

³⁵ Con “X” si vuole identificare un altro soggetto appartenente alla stessa organizzazione dell'intervistato

occupano posizioni di rilievo nell'organizzazione formale, oppure, in ultimo, soggetti che sembrano aver dato risposte poco coerenti o che creano problemi ad un'analisi preliminare.

2.1.4 Analisi matematica dei dati

L'analisi dei dati è la fase dell'*Organizational Network Analysis*, cronologicamente successiva alla raccolta ed alla verifica dei dati, che culmina nella visualizzazione della rete di relazioni informali. Prima di poter effettivamente “disegnare” l'organizzazione informale (che avviene di solito tramite software *ad-hoc*), vi è una preliminare analisi matematica dove le caratteristiche della rete vengono esplicitate in maniera oggettiva ed inequivocabile. L'analisi matematica è condotta sia sulle caratteristiche della rete, quindi dei *link*, sia a livello di singolo attore.

Nel primo capitolo sono già state elencate le caratteristiche di una rete informale, si specifica in tale sezione che ad ognuna di esse è associata un'equazione che permette la loro misurazione matematica. La “densità” è matematicamente identificabile come rapporto tra il numero di legami presenti in un'organizzazione e il numero massimo di quelli che potrebbero essere presenti potenzialmente. Inoltre, l'equazione considera anche il valore di tali legami, ottenibile tramite i questionari somministrati. Il valore varia in base alle tipologie di relazioni (amicizia, conoscenza, fiducia etc.) che legano i vari attori.

$$\Delta = \frac{\sum v_k}{v_{max} n (n - 1)}$$

(Equazione 1)

Il “diametro” è stato già descritto nel capitolo 1 come distanza massima tra due componenti dell'organizzazione e che quindi rappresenta “l'estensione” della rete stessa. Il suo valore può andare da 1 (rete perfettamente connessa, tutti sono connessi con ogni altro componente della rete in modo diretto) a $n-1$, dove n rappresenta il numero totale di attori nella rete (in questo caso, graficamente, l'organizzazione grafica apparirebbe come una “catena”). La “coesione”, inoltre, è una misura da affiancare al diametro in quanto ci permette di calcolare “la media del percorso più breve tra ogni paia di attori della rete”³⁶.

La presenza di “sottogruppi” è una dinamica molto importante da verificare all'interno di un'organizzazione, tuttavia, è particolarmente difficile individuarli perché è complesso definire in maniera univoca una modalità di calcolo dei sottogruppi. Bisognerebbe chiedersi quale deve essere

³⁶ Oriani G. (2008). *La Forza delle Reti di Relazioni Informali nelle Organizzazioni*. Franco Angeli Editore, p. 48

la dimensione massima che ci si attende da un sottogruppo in una data organizzazione, oppure ancora bisognerebbe stabilire se per affermare di trovarsi in presenza di un sottogruppo bisogna aspettarsi che tutti i membri appartenenti allo stesso siano connessi tra loro o possano avere relazioni con alcuni ma non con altri. Un approccio potrebbe essere utilizzare l’algoritmo “k-plex” che definisce un attore come appartenente ad un determinato sottogruppo se esso intrattiene relazioni dirette con almeno “k – g” membri del *subnetwork* considerato. Si va così a definire un numero minimo di legami considerando “k” come il numero di legami che possono mancare e “g” come dimensione minima di un sottogruppo per essere valutato come tale. Entrambe le variabili sono definite, in ogni caso, in maniera non univoca, cioè, prendendo in considerazione la specificità del caso studio. Inoltre, è possibile integrare l’algoritmo k-plex considerando una “forza” di relazione minima per poter annoverare un determinato legame come influente e poterlo considerare nel calcolo del sottogruppo, escludendo così legami troppo deboli. Guimerà ed Amaral³⁷ hanno sviluppato un algoritmo alternativo che elimina il problema di dover assegnare valori arbitrari a aprioristici alle variabili e l’output del modello saranno proprio il numero di sottogruppi in una rete avendo a disposizione i dati relativi alle relazioni.

Per calcolare il livello di centralizzazione di una rete è necessario, propedeuticamente, conoscere quanto sono centrali i singoli attori dato che, il livello di centralizzazione, è matematicamente esplicitato considerando la somma delle differenze tra l’indice di centralità dell’attore maggiormente centrale, indicato con $C(n^*)$, e quelle degli altri attori e rapportandola con $n-1$ che rappresenta numericamente quante differenze possono essere calcolate (sarà uguale al numero totale di attori nella rete escluso l’attore con centralità maggiore).

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n [C(n^*) - C(n_i)]}{n - 1}$$

(Equazione 2)

Una organizzazione “perfettamente centralizzata” avrà un valore di 1 al risultato dell’equazione 2. Alternativamente il valore dell’equazione sarà 0 ad indicare una organizzazione “perfettamente piatta”.

Come detto prima, è importante in questo caso spostare il focus anche sui singoli attori e declinare su di essi le operazioni matematiche. Per calcolare l’indice di centralizzazione (“*Degree*”) di un attore

³⁷ Guimerà R. & Amaral L.A. (2005). Functional Cartography of Complex Metabolic Networks. *Nature*, 433

bisogna effettuare la somma del numero di *link* che il singolo ha costruito nei confronti della rete e per contestualizzarlo all'interno della dimensione organizzativa (non si possono considerare in modo univoco attori che hanno 10 relazioni in un'organizzazione composta da 100 persone e attori con 10 connessione in organizzazioni da 12 persone) è necessario rapportare tale somma per n-1 (numero totale dei componenti dell'organizzazione eccetto l'attore considerato).

$$Dn_i = \sum_j x_{ij}$$

(Equazione 3)

Per ogni attore è possibile, per perfezionare le valutazioni circa il suo indice di centralità nella rete calcolare sia un “*in-degree*”, ovvero, legami che convergono dagli altri verso il soggetto considerato e un “*out-degree*”, ovvero, legami che partono dal soggetto e vanno verso l'esterno verso altri componenti. Nell'equazione 3 è possibile anche inserire il valore della relazione che intercorre tra gli attori per tenere conto dell'intensità dei *link*.

$$Dn_i = \frac{\sum_j x_{ij}}{n - 1 (v_{max})}$$

(Equazione 4)

È possibile, però, che un attore che non abbia alti livelli di centralità, imponga comunque un'influenza non indifferente sulle dinamiche organizzative e ciò è possibile grazie all'indice “*eigenvector*” che indica il legame di forte intensità di un singolo attore (che non possiede però numerosi legami con i restanti individui) con un soggetto che però ha molti altri legami abbastanza forti da essere considerato influente in generale. In tali situazioni, colui che è poco connesso, tramite un'intermediazione può godere di un alto livello di influenza.

L'analisi matematica dei singoli attori può proseguire ed essere approfondita con indici che permettono di misurare anche coloro che svolgono funzioni da intermediari (i cosiddetti *broker*) tramite l'indice di “*betweenness*” che misura la proporzione di tutti i percorsi più brevi che collegano altri soggetti ad un determinato attore. Altro importante indice, per analizzare una coppia di nodi, è quello di “*closeness*” che ci indica con quanti soggetti deve interagire un certo attore per arrivare ad un altro. Un massimo livello di quest'ultimo indice indica una persona a diretto contatto con tutti gli altri membri dell'organizzazione.

2.1.5 Rappresentazione grafica dei Dati e interpretazione

Una volta calcolati gli indici matematici ai quali vogliamo porre interesse in coerenza con gli obiettivi del nostro studio, lo step successivo è quello di arrivare all'output più comune dell'*Organizational Network Analysis*, ovvero la visualizzazione grafica della rete informale. Tutti gli step precedenti si sono propedeutici per organizzare al meglio la rete, per fare in modo che tutti i nodi siano correttamente collegati e posizionati all'interno del *network*. La rete deve essere disegnata in modo che rappresenti chiaramente tutti i dati raccolti. Il grafico non deve essere troppo confusionario e deve mettere in luce le caratteristiche peculiari dell'organizzazione.

Le “*best practice*” prevedono che:

- a) i nodi varino per colore, dimensione e/o forma in base a ciò che si vuole rappresentare con queste differenze (es. nodi più grandi per attori che assumono ruoli cruciali);
- b) le frecce che rappresentano le relazioni abbiano spessore (o colore) diverso in base alla forza della relazione e che indichino se tali relazioni sono o meno bidirezionali;
- c) i nodi vengano posizionati nel grafo del network in modo tale che rappresentino in maniera chiara e veritiera la condizione della rete informale e che contemporaneamente mettano in luce qualsiasi eventuale caratteristica della rete.
- d) evidenziare in qualche modo la presenza di sottogruppi se individuati.

È frequente il ricorso a software che consentano di rappresentare la rete nella migliore maniera possibile. Non è raro, infatti, che la rappresentazione manuale (oltre ad essere molto complessa da effettuare soprattutto in caso di grandi aziende) sia soggetta a distorsioni a causa di coloro che sono adibiti alla sua costruzione. È possibile che questi ultimi, con l'intento di mettere in luce un particolare aspetto rispetto ad altro, forniscano una rappresentazione troppo “soggettiva” che fa perdere importanti dati circa tutto ciò che potrebbe essere stato messo in secondo piano. Questi *bias* sono anche uno dei motivi per i quali è preferibile approfondire preventivamente lo studio matematico della rete per affidarsi a dati quanto più possibile oggettivi circa lo studio concluso.

Oltre la classica rappresentazione a grafo della rete informale, è possibile affidarsi, per rendere più chiara la differenza tra struttura formale e informale, ad una raffigurazione sovrapposta di organigramma e *network* informale³⁸ e anche ad una visualizzazione più particolare che considera la posizione fisica delle persone negli uffici per verificare eventuale correlazione tra il posizionamento fisico all'interno dell'edificio aziendale e le relazioni che si costruiscono con gli altri lavoratori.

³⁸ Cfr. Figure 4a e 4b

È possibile affermare, all'atto di interpretare i dati, che non vi sono dei risultati auspicabili in assoluto ma che tutto ciò che risulta dall'analisi debba essere declinato sulla scorta dei problemi organizzativi posti e della tipologia di organizzazione che ci si trova a studiare. La valutazione può, inoltre, essere svolta anche in considerazione di diversi periodi di tempo se magari è già stata svolta precedentemente una ONA oppure sulla base di un *benchmark* di altre organizzazioni che potrebbero risultare sovrapponibili a quella in questione. Punti di forza e di debolezza possono, dunque, essere individuati solo se rapportati a considerazioni ulteriori sia interne che esterne all'organizzazione.

Tra le caratteristiche sulle quali porre attenzione sicuramente possiamo elencare:

- a) la densità della rete: se appare meno densa rispetto ad altre o se è meno densa rispetto a prima o ancora rispetto alle aspettative;
- b) l'eventuale esistenza di una gerarchia nella rete;
- c) l'esistenza di individui o, addirittura, sottogruppi periferici rispetto al complesso della rete;
- d) qualora esistano sottogruppi, quale caratteristica li accomuna? Ovvero, cosa genera il fenomeno dell'omofilia all'interno dell'organizzazione?;
- e) La coesione sia nell'organizzazione che in eventuali sottogruppi e se questa è funzionale o meno al complesso dei processi organizzativi;
- f) La presenza di individui con ruoli centrali e la possibilità che siano persone eccessivamente cariche di lavoro o responsabilità in base alla posizione effettiva che ricoprono (elevata possibilità di *burnout*);
- g) Caratteristiche e competenze delle persone per verificare correlazioni tra queste e il loro ruolo all'interno della rete;
- h) Eventuali caratteristiche della rete informale in netta contrapposizione rispetto alla struttura formale;
- i) Livello di inclusione e importanza di individui con elevata responsabilità "formale" rispetto al ruolo ricoperto nella rete informale.

Ognuno di questi fattori porta con sé una serie di valutazioni ulteriori, ad esempio, se l'oggetto dello studio è il flusso di informazioni e la rete informale presenta una centralizzazione ben definita, allora l'organizzazione in oggetto sarà più performante nell'esecuzione di compiti semplici e "ripetitivi" (già affrontati prima) mentre sarà meno efficace in contesti incerti e complessi dove è preferibile una maggiore densità. Inoltre, la capacità di *problem solving* globale aumenta quando un buon livello di densità è anche accompagnato da attori con caratteristiche eterogenee ed in grado di apportare valore aggiunto, ciò vale anche se vi sono sottogruppi con diverse competenze collegati tra loro tramite *broker*. È importante, infatti, per i sottogruppi realizzare relazioni frequenti con l'esterno in modo da

accogliere novità portatrici di sviluppo ma deve, allo stesso tempo, avere un grado di chiusura che gli permetta di essere più performante di altri gruppi con un'ottica più concorrenziale. Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione è la presenza di informazioni tacite cruciali nell'organizzazione, qualora ve ne siano è da preferire un diametro di rete basso, di norma non superiore a 2, per favorire la comunicazione diretta. Tuttavia, anche in quest'ultimo caso serve un bilanciamento, infatti, eccessivi legami diretti, per un singolo, possono portare ad un sovraccarico che rende necessario trovare un equilibrio considerando anche i rapporti indiretti.

Allo stesso modo con il quale si studia la rete informale nella sua interezza, si può anche analizzare il singolo componente della rete per comprendere non solo il suo ruolo ma anche il suo modo di lavorare all'interno dell'organizzazione. Avere consapevolezza del comportamento organizzativo dei lavoratori può, trasversalmente, supportare la funzione atta alla gestione delle risorse umane a creare e modellare dei piani di sviluppo personale e di avanzamento di carriera che possano fare al caso del singolo lavoratore ma che creino anche valore aggiunto per l'azienda. Potenziali manager possono emergere dallo studio della rete informale dato che, probabilmente, stanno già operando in quanto tali ed hanno già ottenuto la fiducia dei collaboratori. Allo stesso modo si possono individuare soggetti che necessitano di una spinta all'inclusione, è compito dell'organizzazione fare in modo che ognuno possa trovare la propria dimensione all'interno dell'ecosistema aziendale.

2.1.6 Interventi sull'organizzazione

Come anticipato precedentemente, è possibile introdurre dei progetti al fine di perfezionare la rete informale e massimizzarne l'efficienza.

Questo è uno step, prettamente manageriale, che segue le fasi diagnostiche, analitiche e grafiche e che, chiaramente, ha esiti ed approcci non uniformabili, diversi per ogni organizzazione. Ciò nonostante, bisogna avere chiari degli obiettivi desiderabili che possono essere comuni a qualunque casistica. La reingegnerizzazione organizzativa, che segue logiche di efficientamento dei processi, può scontrarsi con circostanze prettamente psicologiche dell'essere umano. Per quanto si possa puntare a modificare la rete di relazioni informali, è molto complicato intervenire su relazioni quali l'amicizia, la fiducia o i pensieri che si hanno sui colleghi. Ciò è, nella pratica, un limite alle decisioni che possono essere applicate in questo ambito. Inoltre, altro limite, è che mantenere attive delle connessioni tra nodi ha un costo (è possibile che l'ONA rilevi livelli di connessione troppo elevate per le dimensioni della rete) e questo costo, nella realtà, si esplica attraverso il tempo e l'impegno profuso nel mantenere attive le relazioni. Dunque, un'organizzazione non dovrebbe puntare all'aumento di qualsiasi tipo di connessione a qualsiasi costo ma dovrebbe approcciare alla questione

in maniera mirata. Questo effetto si ottiene solo se il problema organizzativo è ben identificato dall'ONA. Ad esempio, se ci si trovasse in presenza di un'organizzazione formale che presenta degli individui in posizioni molto periferiche (bassa coesione e valori alti di diametro), è necessario porre l'attenzione su questi attori che si trovano in condizione di scarsa integrazione (e che quindi hanno meno potenziale di valore aggiunto da apportare all'organizzazione) possono essere "avvicinati" tramite appositi programmi di riorganizzazione operativa a coloro che invece hanno ottenuto alti risultati negli indici di centralità o che risultano essere "broker", "pulsetaker" etc.

Rimanendo sempre nel tema dell'impossibilità di "manipolare" in maniera perfetta le reti informali, bisogna riconoscere che tali reti sorgono a partire dall'organigramma formale e non tralasciare il fatto che gli *informal network* hanno una natura dinamica, mutano continuamente e conducono alla nascita e alla morte di certe relazioni. Ciò significa che gli interventi più utili sono quelli atti a condizionare (e non ad imporre) i comportamenti organizzativi dei singoli in modo che l'evoluzione vada verso un desiderabile perfezionamento³⁹. Se è vero che la rete informale si sviluppa a partire dall'organigramma formale, è anche vero che la struttura formale, ovvero il contesto in cui gli attori sono immersi, può influire sul comportamento organizzativo dei singoli ed esistono diverse filosofie organizzative e modelli che, per loro natura, possono favorire lo sviluppo di collegamenti informali. Le strutture a cui si fa riferimento sono strutture organizzative "agili" nelle quali i riferimenti formali, come le gerarchie e i ruoli, sono meno definiti e i confini interni all'organizzazione che dividono le varie funzioni sono meno chiari. Tale approccio si declina anche sul layout degli uffici, favorendo *open-spaces* rispetto ai classici uffici aziendali che permettono ai lavoratori di incontrarsi facilmente e frequentemente in luoghi di passaggio (quali possono essere ampi corridoi) o di svago dove è possibile unire momenti di convivialità a momenti di allineamento professionale. Tutto ciò al fine di permettere rapidi scambi di conoscenze. Nella pratica, in questi tipi di organizzazione, le persone possono partecipare ad uno o più progetti in maniera libera valutando il tipo di vantaggio che potrebbero apportare grazie alle loro conoscenze ed avendo la possibilità di scegliere con chi lavorare con un alto grado di fluidità in quanto è ammesso l'interscambio di risorse tra i vari team. Si parla in questo caso di "team overlap" (sovrapposizione dei team). Il controllo e la valutazione avvengono tra pari in modo che tutti siano interessati ad apportare il proprio contributo al progetto, conseguentemente questo favorisce l'imprenditorialità del singolo, la circolazione delle idee e il coordinamento di competenze e conoscenze che, se relegati in strutture formali classiche, non

³⁹ Bonabeau E. & Krebs V. (2005). Model Behaviour. The way a Company really Works is Probably not the way the Managers think It does. Optimize Magazine (12).

avrebbero avuto la stessa possibilità di integrarsi in idee innovative. L'organizzazione assume in questo modo una forma organica capace di adattarsi al cambiamento e di rispondere celermente ad *input* esogeni siano essi nuove opportunità o criticità.

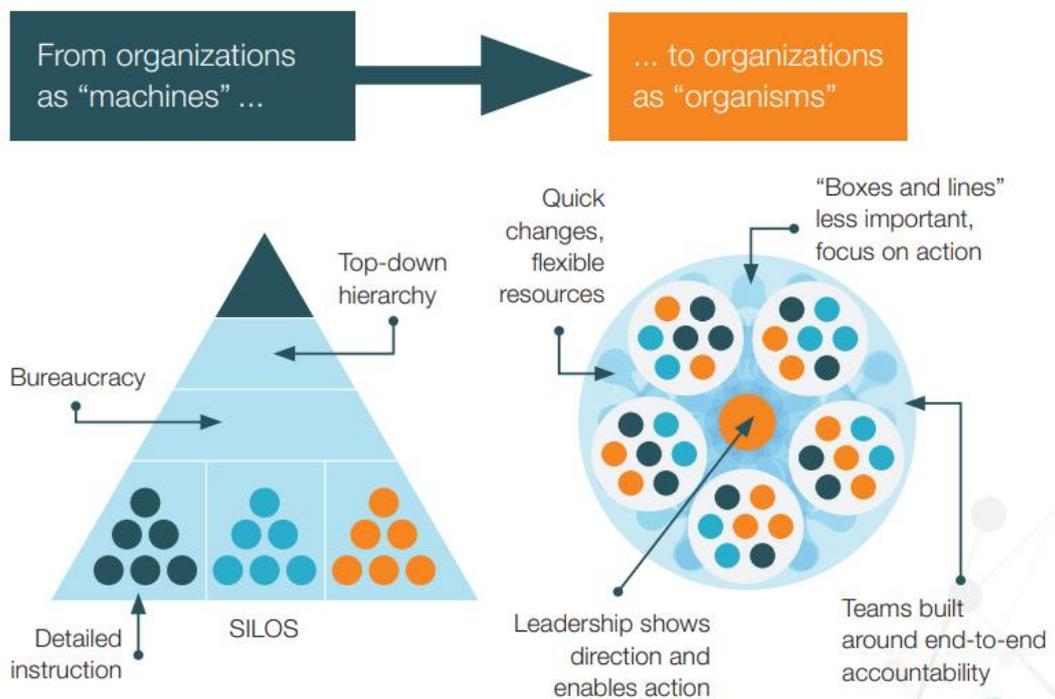


FIGURA 8: PASSAGGIO ALL'ORGANIZZAZIONE AGILE⁴⁰

Naturalmente, un'organizzazione che nasce già con una tipologia di struttura simile ha grande vantaggio operativo, mentre, l'implementazione di un simile cambiamento in un'organizzazione che ha sempre adottato una struttura formale causa confusione tra i lavoratori e rende necessario un approccio culturale che viene raggiunto tramite ingenti investimenti di sviluppo del pensiero organizzativo sia per il management che per tutti gli altri membri dell'organizzazione.

Tra i modelli organizzativi emergenti che seguono una filosofia di organizzazione agile, troviamo l'*Holacracy*: un tipo di organizzazione che assegna elevata importanza ai team di lavoro quale unità organizzativa fondamentale con ampia autonomia. I team nei modelli organizzativi olocratici si governano da soli, al loro interno vengono stabilite regole e mansioni e la leadership non è distribuita tra le persone ma tra i ruoli. Nel modello olocratico il "ruolo" assume importanza strategica: all'interno del team i ruoli vengono definiti ed assegnati e la persona al quale verrà affidato un determinato ruolo deve avere le caratteristiche giuste ed è anche possibile che, successivamente, lo perda o se ne discosti autonomamente. La persona, tuttavia, non è identificata al ruolo ma prende il controllo di uno (o più) ruoli al fine di raggiungere l'obiettivo descritto e, nel corso della sua vita

⁴⁰ McKinsey Agile Tribe. (2017). The 5 trademarks of agile organizations. McKinsey & Company, p.5

professionale, grazie alla fluidità organizzativa esistente, può ricoprirne diversi, anche emergenti, in base alle necessità dell'organizzazione intera o del team. Un ruolo molto importante svolto all'interno delle organizzazioni olocratice è quello del "leadlink" che funge da connettore tra i vari team (graficamente rappresentati con cerchi) dato che nessuno di questi è totalmente autonomo rispetto agli altri a causa della condivisione di progetti o di persone. È da chiarire che i cerchi che identificano i team sono compresi all'interno di "super-circles" i quali possono identificare le varie funzioni organizzative o addirittura l'intera azienda e i "leadlink" sono responsabili anche dell'allineamento tra gli obiettivi dell'azienda/funzione rispetto ai processi messi in atto dai team. Inoltre, il "leadlink" può, altresì, gestire l'assegnazione dei ruoli in modo che essi siano sempre ricoperti dalle persone giuste.

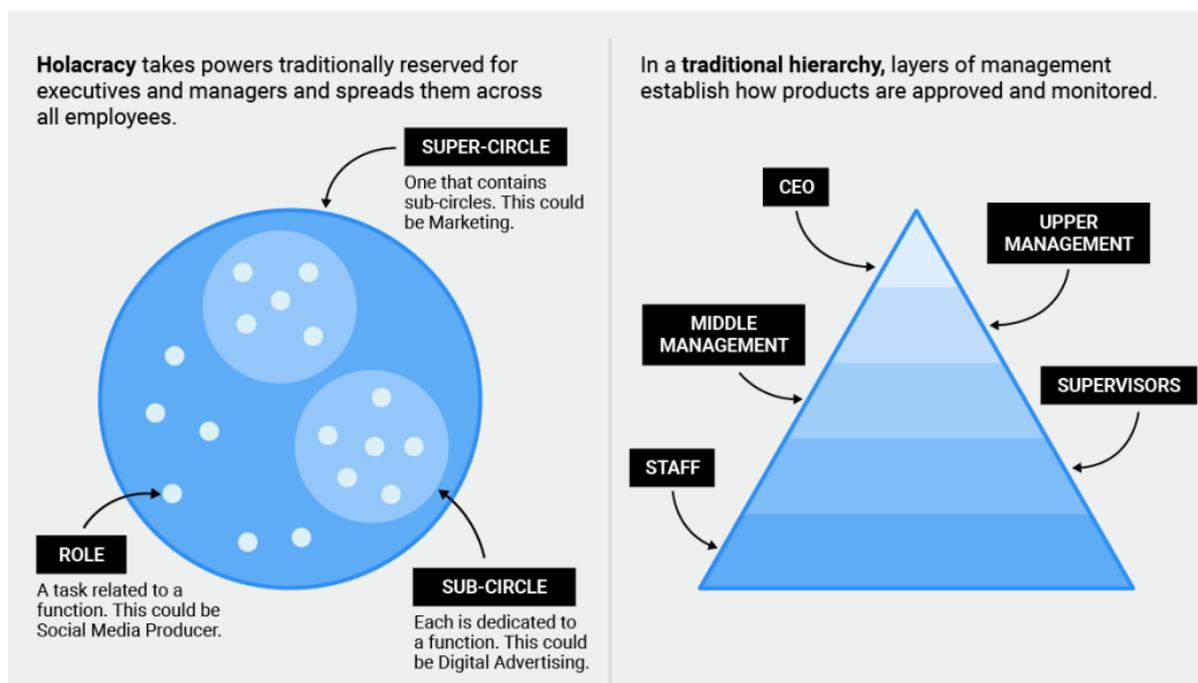


FIGURA 9: ORGANIZZAZIONE OLOCRATICA E TRADIZIONALE A CONFRONTO⁴¹

Questi tipi di strutture agili identificate e spiegate, che si adattano ad imprese che devono affrontare cambiamenti o che si trovano in contesti noti per la loro incertezza, non assicurano con estrema certezza la formazione di reti informali ottimali, ma sicuramente ne indirizzano la creazione e permettono di coltivare processi virtuosi. Chiaramente, il passaggio da una struttura gerarchica ad una struttura di questo tipo, pur non risultando impossibile, è certamente complicata e necessita dello sviluppo di un paradigma culturale diverso all'interno dell'organizzazione.

Altro intervento da considerare (meno "invasivo" rispetto al modificare le filosofie organizzative) è quello di introdurre manager di coordinamento, o team, al fine ultimo di creare o rafforzare

⁴¹ Lai G. (2018). Holacracy vs Hierarchy. <https://www.charterhouse.com.sg/blog/2018/10/holacracy-vs-hierarchy?source=google.com>

connessioni con membri utili ai progetti ma relegati a posizioni eccessivamente periferiche nella rete informale. Le attività di queste figure devono essere orientate al coinvolgimento ed all'integrazione. Se, ad esempio, troviamo due sottogruppi di lavoro poco connessi ma che seguono fasi di un progetto comune è possibile organizzare momenti di presentazione reciproca dei risultati raggiunti e delle attività *on-going*.

A dimostrazione dell'importanza del tema, è bene sottolineare che molte aziende stanno valutando e mettendo in pratica sistemi di incentivi per coloro che svolgono l'attività di connettore e riescono, tramite la loro conoscenza del contesto lavorativo, a mettere in relazione le persone giuste per risolvere un problema contingente.

Infine, dai lavori di Patti Anklam consulente con esperienza decennale nell'ambito dei *network* organizzativi, è possibile ricavare una tabella riassuntiva che esplicita i migliori interventi da applicare in base alle modifiche che si vogliono effettuare sulla rete informale.

Modifica alla configurazione di rete	Intervento
Creare più connessioni	Favorire la nascita di nuove connessioni tra individui tramite: riunioni, eventi, incontri <i>face-to-face</i> , nuovi sistemi informatici per il networking
Aumentare il flusso di conoscenza	Creare spazi di lavoro collaborativi, favorire sistemi di <i>instant messaging</i> , rendere più accessibile ed utilizzabile la base di conoscenza
Scoprire connessioni	Implementare sistemi di localizzazione dell' <i>expertise</i> o sistemi di <i>networking</i>
Decentralizzare	Adottare sistemi per la decentralizzazione della conoscenza quali blog o wiki
Riempire "buchi" strutturali	Introdurre ruoli di <i>knowledge broker</i> e aumentare i canali di comunicazione
Rafforzare i legami deboli	Assegnare le persone a progetti comuni
Utilizzare in modo bilanciato i legami diretti e quelli indiretti	Fissare obiettivi di rete di relazioni ed assegnare ruoli e responsabilità per il loro conseguimento
Modificare il comportamento dei singoli attori	Far capire l'impatto del ruolo del singolo sulla rete ed educare le persone a creare reti di relazioni
Aumentare la diversità	Aggiungere attori con caratteristiche diverse e incoraggiare le persone a portare all'interno dell'azienda la propria rete di relazioni esterna

TABELLA 2: SINTESI DEGLI INTERVENTI DI PATTI ANKLAM⁴²

⁴² Oriani G. (2008). La Forza delle Reti di Relazioni Informali nelle Organizzazioni. Franco Angeli Editore, p. 91

2.2 Esempi di applicazione dell'*Organizational Network Analysis*

In questa sezione dell'elaborato, dopo aver preventivamente approfondito le fattispecie teorico/pratiche per la conduzione di una *Organizational Network Analysis*, saranno esposti alcuni casi di aziende che hanno svolto questo tipo di analisi chiarendo le motivazioni che le hanno spinte a condurre indagini sulle reti informali, quali sono stati i risultati che hanno ottenuto e gli interventi consequenziali in ottica di miglioramento dei processi.

2.2.1 General Motors: innovazione e *Adaptive Spaces*⁴³

Uno dei casi principali riguardante l'utilizzo dell'ONA è quello di General Motors, la multinazionale americana produttrice di autoveicoli con marchi particolarmente conosciuti come Chevrolet e Cadillac, anche produttrice di camion e vari componenti meccanici venduti ad altri marchi.

In particolare, General Motors, tramite l'intervento di Michael Arena (all'epoca *Chief Talent Officer* di GM) e Rob Cross (ricercatore e consulente organizzativo) ha sfruttato l'approccio dell'*Organizational Network Analysis* per creare meccanismi che stimolassero l'innovazione all'interno dell'organizzazione.

La metodologia utilizzata dagli autori è stata quella delle interviste tramite questionari (come analizzato nella sezione precedente dell'elaborato) estese inizialmente ai dipendenti e poi concentrate sui manager con domande che riguardavano principalmente innovazione e rapporti con i colleghi. Ciò al fine di fotografare il network di relazioni esistente al momento in cui sono state condotte le interviste ed avere una panoramica di come l'azienda sviluppava innovazione comprendendo quali sono le idee che sono state vincenti, quali sono stati progetti che invece non hanno avuto successo e quali sono stati i soggetti con ruoli chiave in processi innovatori sia come idee sia come centri di supporto, operatività e scambio di informazioni.

In base ai risultati da loro ottenuti tramite questo studio, gli autori sottolineano l'importanza degli "*adaptive spaces*". Questi "spazi" non sono considerati come luoghi necessariamente fisici ma come "contesti" che permettono alle idee di viaggiare in maniera fluida all'interno dell'organizzazione e favorire l'innovazione emergente, unendo la componente organizzativa che esercita principalmente attività imprenditoriale, e che quindi ha la leadership strategica dell'impresa, con la parte che si occupa dell'operatività dei processi.

Graficamente gli *adaptive spaces* possono essere rappresentati come nella pagina seguente.

⁴³ Arena M., Cross R., Sims J. & Uhl-Bien M. (2017). How to catalyse innovation within your organisation. *MITSloan Management Review*, vol. 58, n.4, pp. 39-47

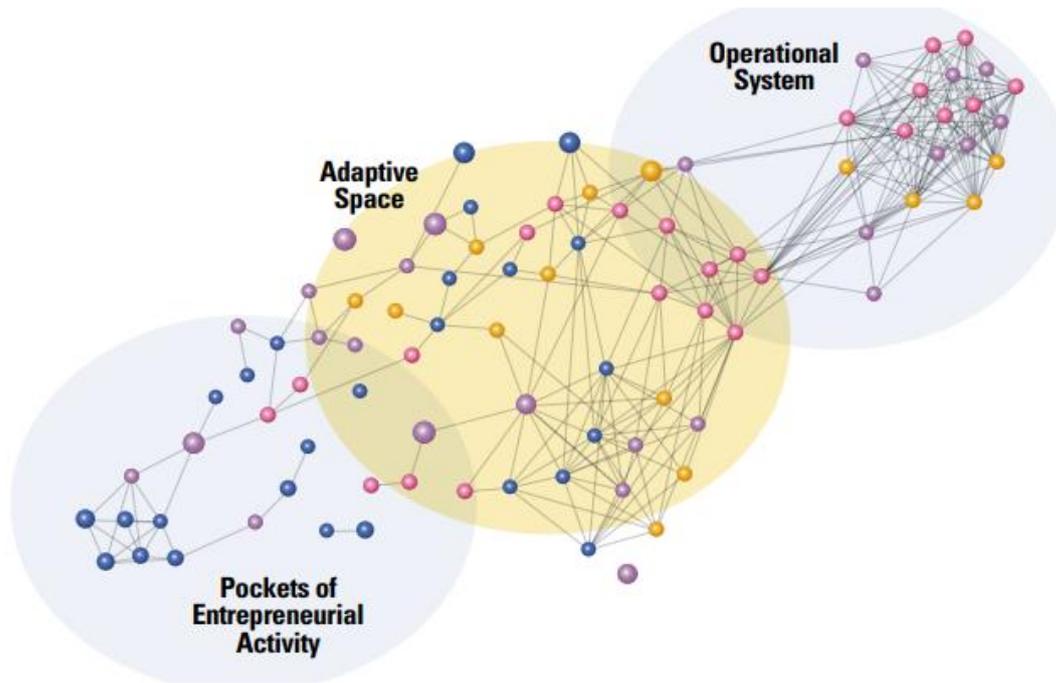


FIGURA 10: *ADAPTIVE SPACES* GENERAL MOTORS⁴⁴

Gli autori hanno individuato 3 tipologie di attori che assumono un'importanza fondamentale in questa nella creazione di *adaptive spaces*: *Broker*, connettori centrali e gli *Energizer*. Il ruolo dei primi due è stato già approfondito nel primo capitolo, ci soffermeremo dunque sulla figura dell'*Energizer*. Queste sono delle figure che adottano e trasmettono un atteggiamento di entusiasmo nei confronti di un'idea tanto da diffonderla e convogliare l'impegno necessario per far in modo che questa progredisca e possa essere messa in atto trasformandosi poi in un prodotto commercializzabile o un processo innovativo implementabile. Gli *Energizer*, in pratica, si trovano molto spesso a dirigere e motivare le attività dell'organizzazione rivolte al fine che vuole raggiungere, interagendo con persone dai *background* più disparati e integrandoli per una maggiore probabilità di successo.

Nella pratica la General Motors ha favorito la creazione di *Adaptive Spaces* in diversi modi:

- a) Co-Lab: laboratori collaborativi dedicati alla diffusione della conoscenza per favorire idee innovative. Soggetti provenienti da diverse divisioni aziendali sono uniti in team eterogenei per sviluppare idee su temi diversi da proporre agli *executives*. Il tempo per lo sviluppo di queste idee era limitato per motivare l'impegno nella ricerca di idee brillanti e che apportassero un reale cambiamento.
- b) Summit: 300 soggetti che svolgono il ruolo di broker e connettori centrali per favorire lo scambio delle informazioni da e verso le varie funzioni durante tutti i processi aziendali utilizzando metodologie di *design-thinking* (sviluppo di soluzioni innovative per

⁴⁴ Arena M., Cross R., Sims J. & Uhl-Bien M. (2017). How to catalyse innovation within your organisation. MIT Sloan Management Review, vol. 58, n.4, p. 41

- problematiche di complessa risoluzione che passa anche attraverso la conoscenza e l'aggregazione di idee provenienti da individui diversi e dal diverso bagaglio di competenze)
- c) Tipping Forward Event: eventi che coinvolgono dalle 100 alle 200 persone al fine di creare uno spazio per illustrare i *goal* raggiunti da diversi piccoli team diffondendo gli obiettivi raggiunti e, contemporaneamente, motivando (in questo caso gli *energizer* assumono ruolo cruciale) anche gli altri nel raggiungimento di simili obiettivi.

General Motor, inoltre, ha motivato i propri dipendenti all'iniziativa personale per la creazione indipendente, in qualsiasi momento e per qualsiasi casistica, di spazi adibiti alla condivisione ed alla diffusione di idee particolarmente meritevoli.

Osservando quelli che possono essere considerati gli innovatori nella rete, ovvero quelle persone che, partendo da un problema affidatogli, danno origine ad un'idea o abbracciano lo sviluppo di un'intuizione, gli autori hanno notato dei pattern ricorrenti che permettono agli innovatori di ottenere successo. Innanzitutto, questi individui, ricercavano valore aggiunto nelle competenze altrui, attingendo direttamente dalla rete di relazioni che si sono costruiti. Coloro che operavano da soli nella risoluzione del problema avevano più probabilità di "fallire", al contrario la chiave dell'innovazione è nella ricerca di coloro che forniscono valore aggiunto all'idea tramite competenze e responsabilità lavorative diversificate, tali individui vengono attratti nel team di sviluppo del progetto costruendo una relazione di fiducia che li spinga a fornire *feedback* che portano anche alla distruzione e alla ricostruzione dell'idea originari. Allo stesso modo è possibile allargare tale processo ulteriormente includendovi anche soggetti che si trovano al di fuori della rete quali potrebbero essere clienti, esperti o qualsiasi parte interessata nella risoluzione del problema e nella ottenuta innovazione.

2.2.2 Microsoft⁴⁵: impatti delle operazioni straordinarie sull'organizzazione, ruolo del management e analisi passiva del network.

La famosissima azienda americana Microsoft, specializzata in produzione di software informatici e produttrice di svariati servizi che vengono utilizzati ogni giorno da milioni di utenti, ha condotto un lavoro di *people analytics* in concomitanza con l'acquisizione della compagnia "VoloMetrix" (oggi conosciuta come "Workplace Analytics"). Quest'analisi, condotta tramite questionari sul coinvolgimento dei dipendenti di entrambe le realtà, aveva come fine il mappare gli impatti

⁴⁵ Klinghoffer D. (2018). Managers are like a box of chocolates. <https://www.linkedin.com/pulse/managers-like-box-chocolates-dawn-klinghoffer/>

sull'efficienza del management in merito all'operazione straordinaria cercando di comprendere quali fossero le *best practice* che fanno dei manager degli ottimi leader e, come riflesso, un ulteriore obiettivo è anche verificare il coinvolgimento e le performance dei lavoratori che si sono trovati coinvolti nell'operazione straordinaria. I risultati sono stati:

- a) Organizzare *meeting* e incontri individuali con il management inducono i lavoratori a sentirsi maggiormente parte dei progetti, a comprendere quale è il loro ruolo e cosa ci si aspetta da loro. Aumenta anche la predisposizione a ricevere *feedback* sottoforma di critica costruttiva se questi sono percepiti come utili al miglioramento delle performance lavorative;
- b) La presenza frequente dei manager all'interno dell'ufficio induce maggiore fiducia nello stesso da parte dei lavoratori. I membri del team tendono a ritenere maggiormente efficienti quei manager che spendono meno tempo in meeting di vario genere per dedicarsi alla cura dei propri team di lavoro;
- c) Un manager è percepito tanto più efficiente quanto più è grande il suo *network* di relazioni informali all'interno dell'organizzazione e tra le varie funzioni aziendali. Questa rete di adeguate dimensioni deve essere sfruttata sia dal manager che dai lavoratori per dare slancio ai progetti. Infatti, anche i membri del team possono beneficiare delle conoscenze relazionali del manager per ottenere accesso privilegiato alle informazioni e per sapere sempre qual è la persona giusta a cui riferirsi in caso di necessità. In questo caso, il manager grazie al suo posizionamento grafico interno alla rete riveste il ruolo di connettore centrale e/o di *broker*;
- d) La *work life balance* dei lavoratori è dimostrata essere influenzata anche dagli orari che segue il proprio manager e addirittura anche dalle mail che invia. Ad esempio, l'invio frequente e sistematico di mail fuori orario di lavoro porta ad un peggioramento sia dell'efficienza percepita che i lavoratori hanno del manager sia del loro equilibrio vita lavoro.

Nell'articolo, l'autrice (responsabile delle *people analytics* di Microsoft) sostiene l'importanza dell'analisi dei dati al fine di migliorare l'ambiente lavorativo delle persone che lavorano per la compagnia. L'acquisizione di "VoloMetrix" e il conseguente inserimento della piattaforma "Workplace Analytics" nei servizi offerti da Microsoft dà idea di quanto l'azienda sia attenta al tema, infatti, è possibile annoverare questo strumento tra quelli che possono essere utilizzati per condurre delle operazioni di *Organizational Network Analysis*. In particolare, tramite la raccolta e lo studio incrociato dei dati dei componenti dell'organizzazione è possibile arrivare alla composizione della rete informale creatasi nell'organizzazione. È possibile notare come il *tool* offerto da Microsoft come *add-on* della piattaforma "Office365", lavori tramite l'analisi dei dati raccolti in maniera passiva dalla platea di lavoratori dell'organizzazione o dell'unità organizzativa individuata dal management quale

oggetto dello studio. L'analisi avviene, come descritto anche precedentemente, tramite l'osservazione dei comportamenti dei singoli nei confronti del gruppo osservando software di calendari, e-mail, servizi di riunioni digitali offerti dalla stessa Microsoft al fine di far emergere le modalità attraverso le quali viene svolto il lavoro in azienda. Una volta ottenuti questi risultati, gli analisti possono individuare punti di criticità ovvero situazioni di “collo di bottiglia” all'interno della rete al fine ultimo di ottimizzarli e sbloccare potenzialità maggiori circa la fluidità delle operazioni aziendali.

2.2.3 Public Health Agencies⁴⁶

Il presente caso studio ha l'obiettivo di ottimizzare i metodi di scambio di informazioni sanitarie tra le agenzie pubbliche della salute negli Stati Uniti. Prima di questo lavoro, le informazioni altamente specializzate che viaggiavano all'interno di queste agenzie, tramite i dipendenti, non erano tracciate. L'analisi della rete aveva tre obiettivi determinati:

- a) Raccolta dei dati dei dipartimenti per produrre modelli atti ad esplicitare, in maniera più fedelmente vicina alla realtà possibile, le relazioni e i flussi informativi interni;
- b) Verifica degli attuali e dei potenziali collegamenti tra i flussi informativi e i processi formali interni al fine di migliorarli
- c) Raccolta di *feedback* dai manager dei dipartimenti per stabilire il valore che l'analisi può avere sull'identificazione e sul miglioramento delle reti di scambio di informazioni nell'organizzazione.

La sede dell'analisi è stata un dipartimento sanitario di una contea che occupava, al tempo dell'analisi, 156 dipendenti. Lo studio è stato svolto tramite *survey* che hanno coinvolto tutti gli impiegati nel dipartimento, senza ricorrere ad alcuna tecnica di campionamento, ed il tasso di risposta osservato è stato del 93%. Nonostante la partecipazione fosse volontaria, questo indice di partecipazione risulta essere adeguatamente rappresentativo. In aggiunta al questionario, sono stati anche consultati dati provenienti dal *New York Medical College* per creare *set* di nodi per generare delle matrici rappresentative dell'uso delle informazioni tramite lo studio delle conoscenze, attività e risorse disponibili per i dipendenti nei dipartimenti. Dal sondaggio principale invece sono state ricavate delle matrici che rappresentano le relazioni che sussistono tra le singole coppie di agenti per poi, infine, integrare le informazioni ricavate in un'unica rete informale di sintesi.

⁴⁶ Merrill J., Bakken S., Rockoff M, Gebbie K. & Carley K.M. (2007). Description of a Method to support Public Health Information Management: Organizational Network Analysis. *Journal of Biomedical Informatics*. Vol. 40 (4), pp. 422-428

La figura seguente riassume le domande che sono state poste nel questionario e la tipologia delle informazioni che raccolgono.

Survey	Variable	Represents	Node set
Relational	Do you receive work-related information from each person listed below?	Who gets information	Agent
	To whom do you give work-related information?	Who gives information	Agent
	Who is important in terms of helping you think about complex problems posed by your work. These may or may not be people that you communicate with on a regular basis.	Who knows what	Agent
	I understand what knowledge and skills this person has. This does not mean I have these skills or knowledge, but I understand what skill and knowledge capacity they possess.	Who does what	Agent
Information use	Work title	Homophily	Agent (attribute)
	Experience	Homophily	Agent (attribute)
	Education	Homophily	Agent (attribute)
	Work location	Proximity	Agent (attribute)
	Program	Proximity	Agent (attribute)
	Job level (4 levels)	Cognitive demand	Task
	Information use—relevance of 26 items	Cognitive demand	Task
	Self identified functional roles	Cognitive demand	Task
	Communication with 85 outside agencies	Cognitive demand	Task
	Information use—proficiency using 26 items	Knowledge	Knowledge
	Education level (6 levels)	Knowledge	Knowledge
	Experience level (6 levels)	Knowledge	Knowledge
	Information use—regular use of 26 items	Access	Resource

FIGURA 11: SINTESI DEI DATI RACCOLTI PER L'ONA⁴⁷

Oltre la matrice che collegava il singolo agente con gli altri in base alle relazioni, al termine del lavoro sono state prodotte anche le matrici “agente X attività”, “agente X conoscenza” e “agente X risorsa”. La successiva analisi di queste matrici generate è stata condotta tramite un software informatico di *Organizational Risk Analyzer* che individua degli aspetti di rischio o vulnerabilità della struttura organizzativa analizzata. Dato che si tratta di un *tool* che lavora tramite modelli di meta-matrice, l'algoritmo può analizzare dati incrociati provenienti da più matrici di dati contemporaneamente. Per l'analisi sono state scelte 17 misure da attenzionare tramite il software: alcune per misurare la posizione del singolo nodo all'interno della rete studiandone la centralità e il numero di passaggi necessari per ottenere informazioni rilevanti, altre misurano la qualità della rete in termini di densità, ridondanza, complessità, efficienza, velocità etc.

L'output finale dello studio è stato una rappresentazione grafica generale della rete, affiancata da un report riguardante gli attori chiave nell'organizzazione, da un report circa i flussi informativi interni e le criticità trovate. Per il management dell'agenzia, il lavoro è stato considerato come utile guida per la gestione strategica delle risorse, tramite programmi di miglioramento dell'efficienza della rete e dello scambio di informazione tra attori che risultavano più periferici nella rete per evitare

⁴⁷ Merrill J., Bakken S., Rockoff M, Gebbie K. & Carley K.M. (2007). Description of a Method to support Public Health Information Management: Organizational Network Analysis. *Journal of Biomedical Informatics*. Vol. 40 (4), p. 424

dispersione delle conoscenze e una maggiore condivisione di competenze chiave soprattutto nell'ambito di informazioni particolarmente specializzate che frequentemente percorrono un'organizzazione che si occupa della salute pubblica.

2.2.4 Banca regionale⁴⁸: identificare i talenti

L'analisi in questione è stata condotta da "Trustsphere": una delle società leader di mercato specializzate in soluzioni di *people analytics*. Il cliente della società, in questo caso, era una banca regionale dell'area Asiatica con l'obiettivo di individuare soggetti dall'alto potenziale presenti nell'organizzazione come *driver* di crescita strategica.

Per raggiungere l'obiettivo l'analisi è stata condotta tenendo presente sia il capitale umano che il capitale sociale della banca. Il primo risulta essere facilmente visibile ed individuabile in quanto rappresentato dall'insieme delle competenze, conoscenze ed esperienze delle persone coinvolte nell'organizzazione. Il capitale sociale rappresenta la dinamica interazione degli attori dell'organizzazione e, di conseguenza, dei loro *background*.

La banca cliente possedeva già un *database* riguardante soggetti che erano stati precedentemente classificati come talenti. Naturalmente, in aggiunta a questi vanno considerati anche coloro che si trovano al di fuori da questa banca dati. Dunque, in concomitanza con l'ONA è stata condotta anche un perfezionamento di questo *database* per eliminare eventuali *bias* (distorsioni percettive) che potrebbero aver portato la banca a non considerare determinati individui come ad alto potenziale.

Tenendo in considerazione questo *set* di dati, precostituito ed ampliato, la società "TrustSphere" ha condotto una *Organizational Network Analysis* di tipo passivo: sono stati presi in considerazione, grazie alle tecnologie software a disposizione della società, le interazioni che avvenivano tra colleghi all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno dell'organizzazione (quindi anche con eventuali fornitori, clienti, distributori etc.). Ciò ha permesso di definire:

- a) La densità e il diametro della rete che i soggetti ad alto potenziale hanno costruito nell'esercizio delle proprie mansioni;
- b) Le tipologie e la frequenza delle collaborazioni che avvenivano tra i soggetti coinvolti nei progetti;
- c) L'influenza che gli individui ad alto potenziale hanno sugli altri e chi esercita influenza su di loro.

⁴⁸ Using Organizational Network Analytics for a Data-Driven Approach to Identifying High-Potential Talent. (2019). <https://www.trustsphere.com/wp-content/uploads/2019/01/Using-ONA-to-Identify-High-Potential-Talent-201901-1-Letter.pdf>

Sebbene anche gli individui non considerati ad alto potenziale possano, per motivi più o meno legati alla propria personalità, esercitare un'influenza sugli altri, i soggetti definiti "di talento" si differenziano in quanto riescono a creare *network* con più collegamento sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione (mettendoli in una posizione di vantaggio circa il loro capitale cognitivo rispetto agli altri). Riescono inoltre a creare un maggior numero di connessioni cross-dipartimentali e ad avere un rapporto leggermente migliore con il management. La figura successiva riassume visivamente quanto esposto.

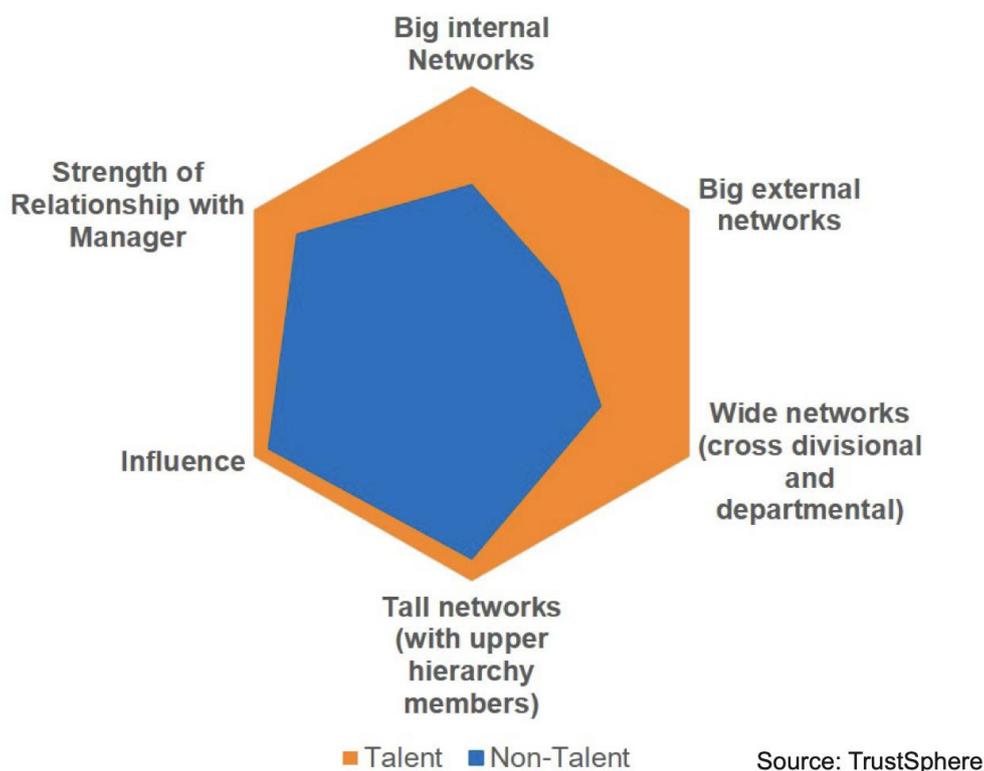


FIGURA 12: CARATTERISTICHE DISTINTIVE DELLE RISORSE DI TALENTO⁴⁹

Più in particolare l'ONA condotta ha permesso di verificare che gli individui di talento costruiscono il 40% di connessioni in più rispetto agli altri, ciò avviene anche con interlocutori appartenenti a posizioni manageriali. Ciò permette loro di essere riconosciute come persone presenti, attive e sulle quali riporre fiducia. I progetti sfidanti che comportano sia un rischio ma anche dei riconoscimenti

⁴⁹ Using Organizational Network Analytics for a Data-Driven Approach to Identifying High-Potential Talent. (2019). <https://www.trustsphere.com/wp-content/uploads/2019/01/Using-ONA-to-Identify-High-Potential-Talent-201901-1-Letter.pdf>. p. 4

più alti vengono affidati a loro ed in questo modo migliora il posizionamento informale (e di riflesso in futuro quello formale) di questi soggetti nell'organizzazione.

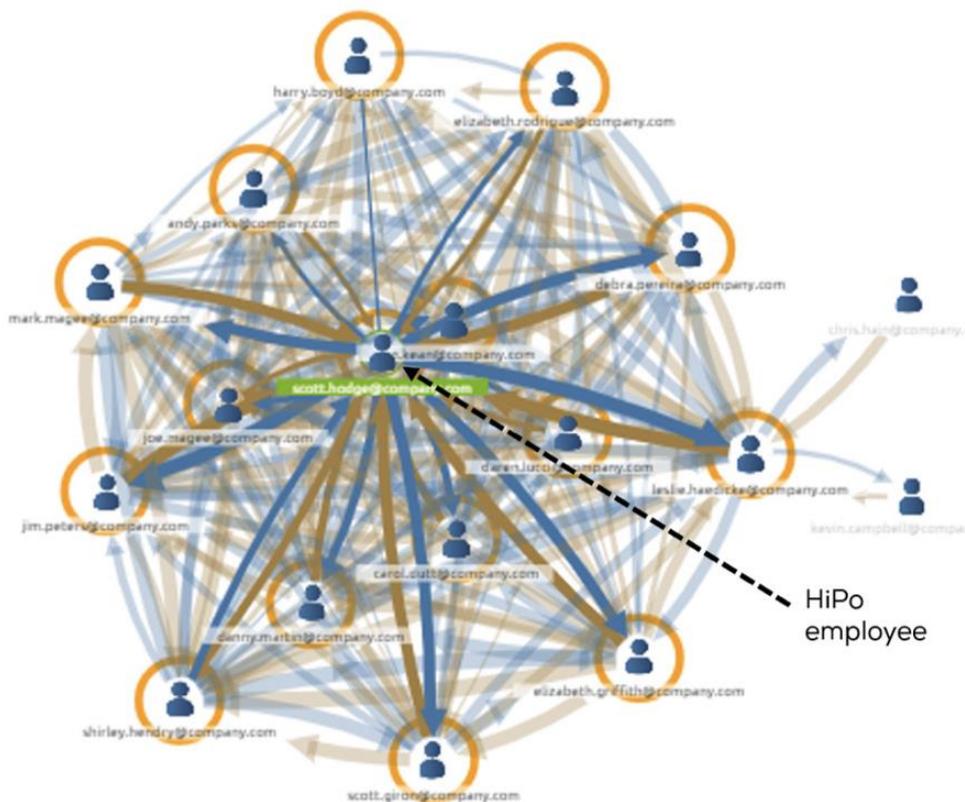


FIGURA 13: POSIZIONAMENTO DEGLI INDIVIDUI AD ALTO POTENZIALE NELLA RETE⁵⁰

La figura 13 rappresenta adeguatamente il posizionamento tipo di un individuo ad alto potenziale di talento all'interno della rete. Fungendo sia da connettori centrali che da *broker* essi riescono ad avere influenze maggiori rispetto agli altri nei processi e nei progetti aziendali in cui sono attivamente coinvolti.

Ricollegandoci al, già sollevato (cfr. cap. 1), problema di inclusione all'interno delle reti informali, a seguito di questa attività di ONA è stato individuato un'incoerenza riguardante la minor presenza di donne incluse nella banca dati iniziale di individui di talento. Sebbene la forza lavoro rappresentata da donne fosse del 56% nell'organizzazione intera, queste risultavano meno rappresentate all'interno

⁵⁰ Using Organizational Network Analytics for a Data-Driven Approach to Identifying High-Potential Talent. (2019). <https://www.trustsphere.com/wp-content/uploads/2019/01/Using-ONA-to-Identify-High-Potential-Talent-201901-1-Letter.pdf>. p. 5

del *database* e ciò si potrebbe ricondurre sia a *bias* (anche inconsci) dei *talent manager* sia a difficoltà nella creazione di una rete abbastanza forte da parte della forza lavoro femminile.

2.2.5 San Benedetto⁵¹: introduzione di nuovi prodotti

Al fine di mappare l'organizzazione formale per lo sviluppo e l'introduzione di nuove linee di prodotto sul mercato, l'azienda italiana San Benedetto, operante nel campo delle bevande, ha condotto un'operazione di *Organizational network analysis* dell'organizzazione informale. Gli elementi sui quali l'azienda ha ritenuto importante focalizzarsi sono:

- a) gli scambi informativi ed i processi decisionali con l'intento di mappare la rete ed individuare coloro che velocizzano lo scambio informativo e coloro che prendono le decisioni in azienda;
- b) gli attributi degli attori della rete, il loro livello di competenza e conoscenza e l'integrazione con quelle degli altri attori. È ottimale la situazione in cui l'azienda conosce il *set* di informazioni che ha a disposizione in modo tale da potersene servire all'occorrenza, ciò non riguarda solo il management ed il suo team ma anche gli altri membri dovrebbero poter conoscere chi sa cosa in maniera tale da sapere a chi riferirsi ed attivare un circolo virtuoso di formazione continua all'interno dell'organizzazione.

Una volta esplicitata la struttura informale, i relativi collegamenti e gli attributi dei singoli, ci si pone l'obiettivo di identificare i punti di criticità strutturale per studiare interventi organizzativi atti ad ottimizzare struttura e quindi processi (preesistenti ed innovativi).

L'analisi della rete informale ha fatto emergere, per quanto concerne i flussi informativi, una struttura aziendale con poca centralizzazione e una densità non eccessiva. Questi risultati sono positivi nell'ottica di innovazione di prodotto, in quanto una bassa centralizzazione significa che non vi sono nuclei decisionali o informativi attraverso i quali passano numerose informazioni e che, se rimossi, creano inefficienze. Allo stesso modo non esistono aree dove la densità dei *link* aumenta rispetto ad altre, a dimostrazione del fatto che la comunicazione è simile tra tutte le funzioni aziendali e che queste ultime comunicano al loro interno come interagiscono con le altre, creando condizione ottima per il flusso di conoscenza e idee. Ulteriore risultato ottenuto è che la maggior parte dei lavoratori avrebbe dovuto compiere pochi passaggi relazionali per ottenere informazioni rilevanti. In particolare, il 60% delle relazioni avveniva tra 2 soli passaggi, ciò è ottimale in quanto lunghe "catene" di passaggi informativi, distorcono e degradano l'informazione. Grazie a queste

⁵¹ Oriani G. (2008). La Forza delle Reti di Relazioni Informali nelle Organizzazioni. Franco Angeli Editore, p. 103-108

informazioni relative alla “distanza” tra le persone è possibile, sovrapponendo i dati ricavati dall’ONA con l’organigramma formale, verificare quali sono le funzioni attraverso le quali convergono maggiormente i dati e che possono ricoprire ruoli chiave nel processo di sviluppo di prodotto.

Tuttavia, dall’analisi più approfondita, tramite anche interviste al management sono sorti due principali limiti dell’organizzazione dell’azienda San Benedetto:

- a) Nonostante, come detto, vi sia una conoscenza abbastanza diffusa e facilità di accesso da parte della maggior parte degli attori a suddette conoscenze, vi è comunque un gruppo di persone che detiene una larga fetta di queste conoscenze e che esercitano la funzione di intermediari senza avere contatti stretti tra loro;
- b) I soggetti di cui si tratta nel punto a) non fanno parte dell’area commerciale e quindi si ha il rischio di avere una funzione organizzativa più “esclusa” dai meccanismi di innovazione del prodotto creando così dei sottogruppi che detengono maggiore conoscenza.

Il management, per scelta strategica, ha lasciato grande autodeterminazione al sistema organizzativo aziendale. Ciò significa che, sebbene ci siano dei limiti, la struttura può definirsi liberamente. Questa scelta sviluppa comportamenti cosiddetti di “coopetition” (*cooperation & competition*). Ciò conduce ad un’organizzazione più flessibile, pronta al cambiamento e che nonostante “duplichi” certi processi, attiva meccanismi virtuosi che permettono all’innovazione di emergere. Tuttavia, questo è anche il motivo per il quale si possono creare inefficienze di interazioni tra i singoli e tra i sottogruppi che detengono maggiore conoscenza. Tale esempio, inoltre permette anche di comprendere l’importanza di analizzare la rete informale alla luce della strategia adottata nell’adozione della struttura formale.

Il miglioramento della struttura informale di San Benedetto passa, sicuramente, per la creazione di maggior comunicazione tra coloro che detengono maggiore conoscenza e anche tra coloro che sanno chi detiene la conoscenza in azienda. Questo può essere ottenuto tramite una formazione strategica di team che includano, tra gli altri, membri dell’area commerciale posti troppo in periferia rispetto alla rete delle conoscenze. Nello sviluppo del prodotto è importante predisporre *meeting* di allineamento e aggiornamento tra i team di progetto e i vertici aziendali. Tali accorgimenti portano al perfezionamento della struttura informale, raggiungendo una ottimale integrazione tra coloro che detengono ruoli importanti nell’organizzazione informale, coloro che li detengono in quella formale, i vertici aziendali e le varie funzioni, a vantaggio anche di coloro che si sono inseriti da poco all’interno del contesto aziendale.

2.2.6 Team R&D di un'azienda di sviluppo Software⁵²: progetti di successo

Il caso studio in questione si focalizza sull'unità organizzativa di ricerca e sviluppo di una multinazionale operante nello sviluppo Software. Le domanda di ricerca verte sul comprendere perché alcuni progetti hanno impatti innovativi e di successo nell'ambito della ricerca e perché altri hanno difficoltà e, in riferimento a ciò, ci si chiede anche l'influenza delle caratteristiche della rete informale nella creazione di valore per il progetto.

Sono stati presi in considerazione sei progetti diversi condotti contemporaneamente all'interno dell'area R&D e paragonati ad altri 90 progetti finanziati dall'Unione Europea che hanno raggiunto un livello di impatto ragionevolmente elevato.

Lo studio è stato condotto con interviste semi-strutturate (con tasso di risposta dell'87%) e con osservazione di comportamenti organizzativi durante *meeting*, eventi e tramite *database* aziendali. Le domande dell'intervista hanno riguardato: la misurazione e la definizione dell'impatto della ricerca, i facilitatori e gli inibitori, l'influenza sull'impatto della ricerca del trasferimento delle conoscenze e il processo generale di ricerca. In seguito, è stato svolto un altro sondaggio riguardante i *social network* che includeva domande sulla frequenza dei legami, tipologia di rapporti, trasferimento di informazioni. Di seguito la lista delle domande (e le possibili risposte) per l'analisi del *social network*:

- a) Con che frequenza hai interagito con la persona X in media negli ultimi 2 anni?
 - i. Una volta al giorno;
 - ii. Due volte a settimana;
 - iii. Una volta a settimana;
 - iv. Due volte al mese;
 - v. Una volta al mese;
 - vi. Una volta ogni due mesi.
- b) Quanto è stretto il rapporto di lavoro tra te e X? Le risposte a questa domanda prevedevano livelli da 1 a 7 ad indicare in ordine crescente rapporti da lontani a molto stretti.
- c) Sarebbe facile per me spiegare a X un'idea chiave o una teoria nella mia area di competenza;
- d) L'esperienza di X mi rende facile spiegare un'idea, un concetto o una teoria chiave nella mia area di competenza;
- e) Chiunque nella mia area di competenza può spiegare facilmente a X un'idea, un concetto o una teoria chiave;

⁵² Takahashi M. (2012). R&D Network – Case Study and Social Network Analysis. University of Queensland Business School.

f) Riesco a spiegare facilmente a chiunque nella mia area di competenza un'idea, un concetto, una teoria chiave;

g) Sarebbe facile per me spiegare a questa persona i nuovi sviluppi nella mia area di competenza.

Le domande dalla c) alla g) prevedono risposte che vanno da 1 = fortemente in disaccordo a 7 = fortemente d'accordo.

I dati sono stati analizzati e rappresentati tramite l'utilizzo di software quali: "UCINET" e "NetDraw". La tabella 3 mostra i risultati dell'analisi matematica delle reti dei 6 progetti (PR = progetto).

	PR1	PR2	PR3	PR4	PR5	PR6	Global
Network Size	43	54	35	51	59	51	145
Network Density	0.1406	0.0881	0.1815	0.0831	0.059	0.1078	0.0249
No of Ties	254	252	216	212	202	275	519
Research Impact?	0	0	0	0	1	0	

TABELLA 3: RISULTATI ANALISI MATEMATICA DELLA RETE (R&D)⁵³

Nella tabella 3 possiamo notare alla riga "*research impact?*" che l'unico progetto ad aver ottenuto un impatto (ovvero essere stato trasformato in prodotto) è il progetto 5.

Di seguito la visualizzazione grafica delle sei reti.

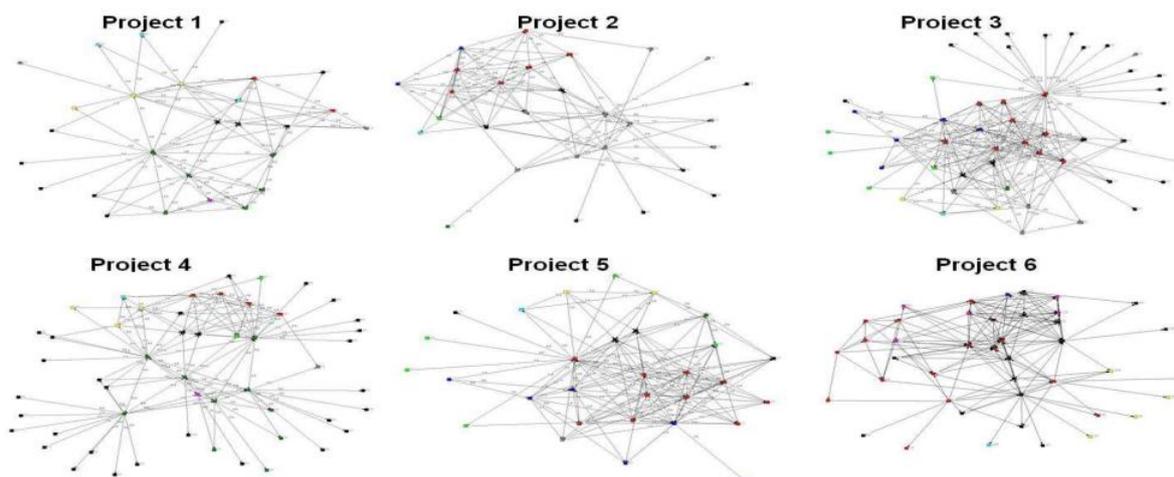


FIGURA 14: RAPPRESENTAZIONE GRAFICA RETI INFORMALI (TEAMS R&D)⁵⁴

⁵³ Takahashi M. (2012). R&D Network – Case Study and Social Network Analysis. University of Queensland Business School. p. 11

⁵⁴ Cfr. nota 53

Il caso in esame pone l'attenzione anche sulla teoria “*small world network*”: la teoria delle reti di piccolo mondo. Le reti di piccolo mondo sono caratterizzate da breve lunghezza, alto *clustering*, e attori con molti legami e avvantaggiano l'innovazione e il cambiamento. La teoria è stata applicata alle 6 reti ottenute ed è stato verificato che la rete “PR5” corrisponde ad una rete di piccolo mondo (coefficiente “*small world*”) relativamente alto, possiede maggiore centralizzazione, maggiore coesione e distanze medie tra i nodi della rete inferiori. Il coefficiente “*small world*” si ottiene tramite il seguente calcolo:

$$\frac{LLN/LLR}{CCN/CCR}$$

(Equazione 5)

Dove:

LLN = lunghezza media del percorso della rete;

LLR = lunghezza media del percorso di una rete casuale della stessa dimensione;

CCN = coefficiente di *clustering* della rete;

CCR = coefficiente di *clustering* di una rete casuale della stessa dimensione.

I risultati finali dello studio, in merito alle reti sociali segnalano un ampio consenso sul fatto che l'impatto della ricerca sia influenzato dalla fluidità di trasferimento della conoscenza e che questo debba essere sia interno (per ottenere migliori risultati) che esterno (per introdurre innovazione nel team e per ottenere un impatto pratico al termine del lavoro) alla rete del progetto. Inoltre, come precedentemente detto, il progetto 5 (l'unico ad aver avuto un impatto di ricerca, quindi un uso pratico dei risultati di ricerca) ha un coefficiente di rete *small world* più alto e quindi anche migliore densità, coesione e centralizzazione. Inoltre, guardando ai 6 grafi è necessario che vi siano *link* comunicativi tra i membri che appaiono al centro del grafico di rete (membri chiave del progetto) e coloro che sono alla periferia e rappresentano persone afferenti ad altre unità aziendali coinvolte nel progetto (dunque necessità che i progetti diventino maggiormente cross-funzionali). Si nota, infine, come alcuni grafi (es. PR2) presentino dei “buchi” strutturali ad indicare scarsi collegamenti e sottogruppi eccessivamente indipendenti.

2.2.7 Considerazioni finali

A valle degli esempi considerati è possibile affermare che l'ONA si dimostra essere un potente strumento utile ad aziende o enti di tipo diverso e operanti in mercati con caratteristiche diverse. È possibile sottolineare, in tal senso, l'eccellenza dello strumento. Infatti, oltre alle notevoli differenze

che intercorrono tra le varie organizzazioni considerate dal punto di vista strutturale, geografico, di business etc., importante differenza sono gli obiettivi posti. L'ONA è stato d'aiuto per esigenze di innovazione, operazioni straordinarie, gestione risorse umane, gestione ricerca e sviluppo e per processi ordinari, portando a benefici in ognuno di questi campi. Si tratta, quindi, di uno strumento che trascende le diverse funzioni aziendali e che diventa valore aggiunto per le organizzazioni che decidono di attuare lo studio.

L'*Organizational Network Analysis* aiuta, inoltre, enti e aziende ad adeguarsi a temi ESG come quello dell'inclusione e dell'abbattimento delle disuguaglianze. Come visto nel caso della banca regionale, esaminato precedentemente, l'ONA aiuta nell'identificazione di difficoltà all'accesso delle stesse opportunità da parte di certi membri dell'organizzazione e nel contrasto a dinamiche di isolamento. È possibile, in tal senso, mettere in atto dei correttivi e in seguito, tramite studi aggiornati, verificare gli effetti che stanno avendo. In conclusione, è dimostrata l'utilità trasversale dell'*Organizational Network Analysis*, attuabile come supporto in qualsiasi operatività aziendale sia essa ordinaria o straordinaria.

2.3 Privacy ed ONA

Lo svolgimento di un'attività di *Organizational Network Analysis* solleva sicuramente delle questioni relative alla privacy dei partecipanti. I dati raccolti sono particolarmente sensibili e riguardano abitudini, relazioni, opinioni sulle altre persone e informazioni su sé stessi. Ciò avviene sia che si decida di utilizzare un approccio attivo che un approccio passivo all'analisi. Se è vero che bisogna motivare i lavoratori a partecipare ad attività di questo tipo per la buona riuscita dell'analisi (nel caso della raccolta dati attiva), è altrettanto vero che bisogna implementare dei presidi a tutela dei dati raccolti.

A tal fine è importante chiarire, a tutti gli impiegati delle funzioni partecipanti, l'obiettivo dello studio e le modalità che verranno utilizzate. È buona prassi che i dati raccolti vengano anonimizzati al momento della stesura dei report e al momento della pubblicazione. Solo il management interessato e l'analista vedranno i dati nella loro forma completa, gli altri componenti dell'organizzazione vedranno la forma visiva della rete e ad ogni nodo vedranno associato, al massimo, un codice. Inoltre, nessuno di questi potrà accedere alle risposte del questionario di qualcun altro o, in generale, ai dati grezzi raccolti.

Il singolo attore della rete potrà accedere ad una frazione del *network* dove vengono mappate solo le relazioni a lui più vicine in linea con le risposte che egli stesso ha dato nella *survey*.

CAPITOLO III

L'EFFETTO DEL COVID-19 SULLE RETI INFORMALI

3.1 Il lavoro da remoto

Nel 2020, la pandemia da Covid-19 ha reso necessari cambiamenti epocali nelle vite quotidiane di ognuno e, tali cambiamenti, hanno riguardato anche la vita lavorativa. Al fine di contrastare il diffondersi della malattia, sono state adottate misure particolarmente drastiche che prevedevano, per un periodo, l'impossibilità generalizzata di uscire dalle proprie abitazioni anche per svolgere la propria attività lavorativa. Ogni organizzazione, pubblica o privata che fosse, ha dovuto riorganizzare per intero le modalità di lavoro dando la possibilità a tutti di svolgere da casa le proprie mansioni. Si diffonde in questo modo il cosiddetto “*smart-working*” o lavoro da remoto. Tale modalità di lavoro è stata l'unica praticabile per gran parte del 2020 ed oggi, in una situazione di cessata emergenza, si è affiancata al tradizionale lavoro in presenza. Molte aziende ed enti pubblici prevedono, infatti, la possibilità del lavoro cosiddetto “ibrido” che affianca alcuni giorni in *smart-working* ad una quota più o meno ampia di lavoro tradizionale in sede.

Il dibattito in merito ai benefici ed alle criticità del lavoro da remoto è stato, ovviamente, particolarmente acceso negli ultimi anni. Di certo, è innegabile che il lavoro ibrido, così come configurato attualmente da molte organizzazioni, migliora sensibilmente la *work-life balance* dei lavoratori diminuendo i casi di stress lavoro correlato⁵⁵ e ne migliora le performance. Infatti, secondo uno studio di “Prodoscore” (software di monitoraggio della produttività) dopo aver raccolto e valutato dati su un campione di 30.000 di utenti del software, ha riscontrato un aumento della produttività del 5% per coloro che lavoravano da casa⁵⁶. I vantaggi in termini di alleggerimento del lavoro con conseguente miglioramento della salute mentale e fisica dei lavoratori sono evidenti, tuttavia, è sostenibile pensare di svolgere tutto o gran parte del lavoro in remoto? Quali sono le implicazioni manageriali di prendere tale decisione?

Negli ultimi anni, è aumentata, nel mondo, la presenza di organizzazioni sviluppate in maniera estremamente virtuale, i cui lavori si basano quasi esclusivamente su team che lavorano a distanza e

⁵⁵ Definito dal D.Lgs 81/2008, art. 28 come rischio per la salute e sicurezza dei lavoratori

⁵⁶ Robinson B. (2022). 3 New Studies End Debate Over Effectiveness of Hybrid and Remote Work, Forbes. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/?sh=3af013dd59b2>

talvolta in maniera asincrona (lavorare sullo stesso progetto ma non necessariamente allo stesso momento o con gli stessi orari di lavoro). Ciò ha permesso di aumentare la flessibilità dei team di lavoro e contestualmente globalizzare l'organizzazione sfruttando risorse umane provenienti da parti del mondo diverse e con fusi orari diversi. Tale filosofia ha sicuramente permesso ad una eterogeneità di competenze, *know-how* e modus operandi di confluire in modo organico per creare valore aggiunto all'organizzazione. Ponendoci in un'ottica organizzativo-gestionale, tali vantaggi sono sicuramente accompagnati dall'esigenza di compiere specifiche valutazioni in merito al funzionamento empirico dei processi, il rischio fondamentale è rendere i lavoratori isolati rispetto a tutti gli altri e rispetto all'organizzazione stessa in ambito di valori, obiettivi o anche senso di appartenenza. L'abbattimento dei confini geografici, la flessibilità, il lavoro potenzialmente continuo che permette l'adozione di una totale virtualizzazione delle mansioni sono sicuramente dei vantaggi difficilmente trascurabili nell'ideazione di un progetto o di un'intera struttura, tuttavia, allo stesso modo, non è trascurabile l'analisi riguardo l'effettivo funzionamento dell'impianto. Tale analisi, per far in modo che vengano alla luce le caratteristiche informali del comportamento organizzativo, è fattibile tramite l'approccio dell'*Organizational Network Analysis* già precedentemente esposto in maniera esaustiva. L'ONA è uno strumento che, nel caso di organizzazioni altamente virtualizzate, risulta di particolare importanza per verificare in che modo le informazioni vengono scambiate, per valutare il grado di formalizzazione delle attività e la loro vulnerabilità ad eventuali shock esogeni in modo tale da applicare eventuali correttivi manageriali⁵⁷. Una comunicazione tra colleghi debole o addirittura inesistente, quindi legata solo ai doveri di comunicazione formali, limita in maniera grave l'auspicato fluire delle informazioni e delle conoscenze all'interno del team rendendo inesperto il potenziale di un insieme di risorse umane eterogeneamente composto.

Già nel 2017 uno studio⁵⁸ condotto su oltre 1000 lavoratori che adottavano una tipologia di lavoro da remoto o comunque ibrida, dimostra come ci sia un inasprimento di fenomeni psicologici negativi per le persone che lavorano da casa che, talvolta anche per loro percezione, si sentono tagliati fuori dalle dinamiche aziendali o addirittura trattati in modo diverso o peggiore rispetto a coloro che lavorano in presenza. La figura 15 mostra delle risposte ad un sondaggio circa rapporti con i colleghi

⁵⁷ Pescatore, I. & Antonelli, G. (2022). L'importanza delle reti informali nei team virtuali: l'*Organizational Network Analysis* come strumento di gestione del cambiamento. *Prospettive in Organizzazione*, no. 19, 75-79

⁵⁸ Grenny J. & Maxfield D. (2017). A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/a-study-of-1100-employees-found-that-remote-workers-feel-shunned-and-left-out>

distinguendo con diversi colori le percentuali di risposte per coloro che lavorano da remoto e coloro che lavorano in presenza. Notiamo che, tendenzialmente, i lavoratori da remoto si sentono meno inclusi e sono più propensi a ritenere che i colleghi abbiano atteggiamenti scorretti nei loro riguardi.

Remote Employees Feel Left Out and Ganged Up On

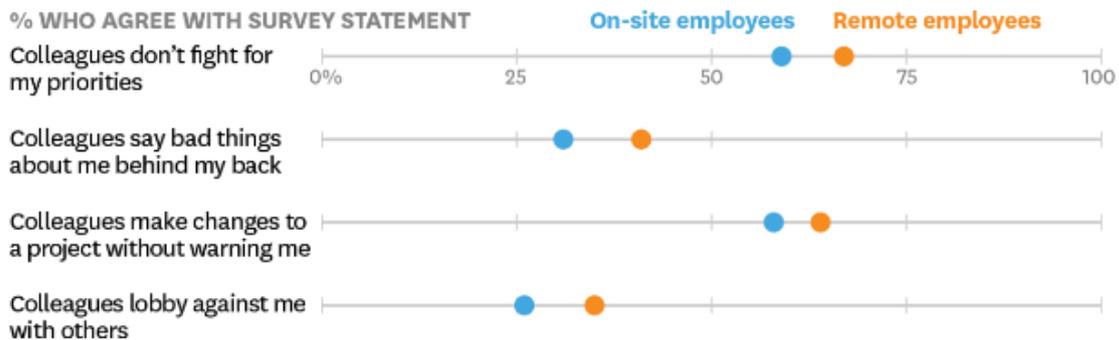


FIGURA 15: I LAVORATORI DA REMOTO SI SENTONO MENO INCLUSI⁵⁹

Nelle organizzazioni totalmente (o ampiamente) virtualizzate problematiche come quelle esplicate sono acuite, ciò vale, però, anche per le organizzazioni tradizionali (che pre-covid, o attualmente, prevedevano la maggior parte o l'intero lavoro in sede) le quali hanno attraversato periodi più o meno lunghi, specialmente nel 2020, di lavoro interamente svolto a distanza, andando poi a tornare ad un graduale ripopolamento della sede fisica prevedendo (in base a decisioni interne) giornate di *remote working* mensilmente o settimanalmente spendibili.

3.2 Conseguenze del *remote working* sulla comunicazione e sulla rete informale

Uno studio del ricercatore David Holtz⁶⁰, in collaborazione con un team di dipendenti dell'azienda Microsoft, ha rivelato che le connessioni esistenti all'interno dell'azienda, con il passaggio al lavoro da remoto, si sono indebolite favorendo la creazione di "buchi strutturali". Le persone, in linea di massima, spendono meno tempo a coltivare le proprie relazioni quando lavorano da remoto creando un deperimento generale dei link della rete. Ciò va, soprattutto, a scapito di quelle relazioni che sono già deboli dato che, per interesse personale o professionale, c'è comunque un certo impegno speso per quei rapporti che, invece, sono considerate importanti. Inoltre, tale condizione, rende difficoltosa la formazione di relazioni nuove ed in generale si può dire che la rete diventa più statica. Secondo la

⁵⁹ Cfr. Nota 58

⁶⁰ Holtz D. e al. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour* n.6, pp. 43-54

teoria della ricchezza dei media, la comunicazione di persona è un mezzo più adatto alla trasmissione di idee complesse, mentre la teoria della sincronicità dei media sostiene che i canali di comunicazione asincroni come le e-mail o i messaggi siano adatti a far convergere informazioni. Dato che le interazioni di persona sono annullate con il lavoro da remoto ed è stato rilevato che il canale di comunicazione preferito sono le e-mail rispetto alle videochiamate, il passaggio di idee complesse e il coordinamento sul significato delle informazioni (trasmesse tramite mail) è reso più complesso, più lento e ne risente l'organizzazione nel suo complesso.

Le prossime figure mostrano come, dopo lo scoppio della pandemia da Covid e del conseguente passaggio al lavoro da remoto, la comunicazione sia diventata meno frequente e le connessioni tra i membri della rete siano diventate più deboli. I risultati si riferiscono allo studio sopracitato condotto su migliaia di dipendenti Microsoft ed effettuato tra dicembre 2019 e giugno 2020

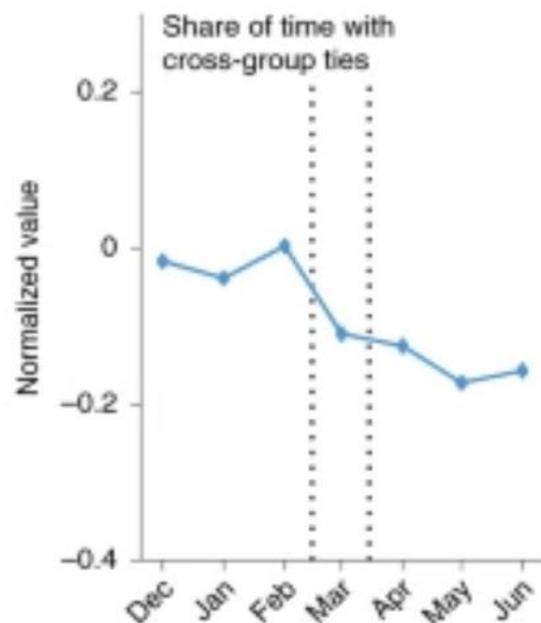


FIGURA 16a: TEMPO DEDICATO A LEGAMI CHE CONNETTONO DUE GRUPPI⁶¹

⁶¹ Holtz D. e al. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. Nature Human Behaviour n.6, p. 46

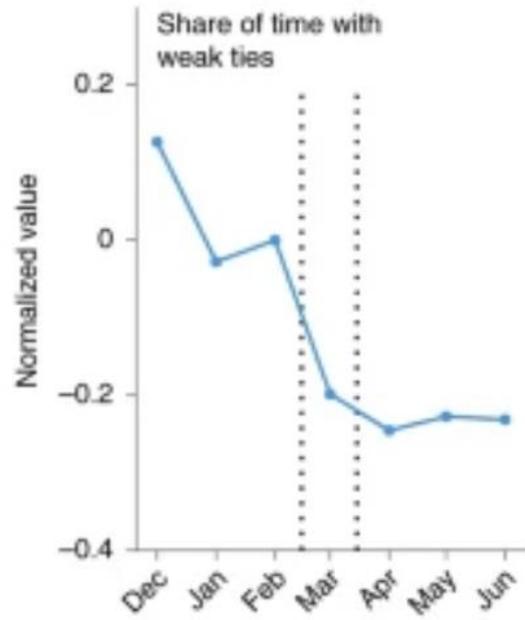


FIGURA 16b: TEMPO DEDICATO AI LEGAMI DEBOLI⁶²

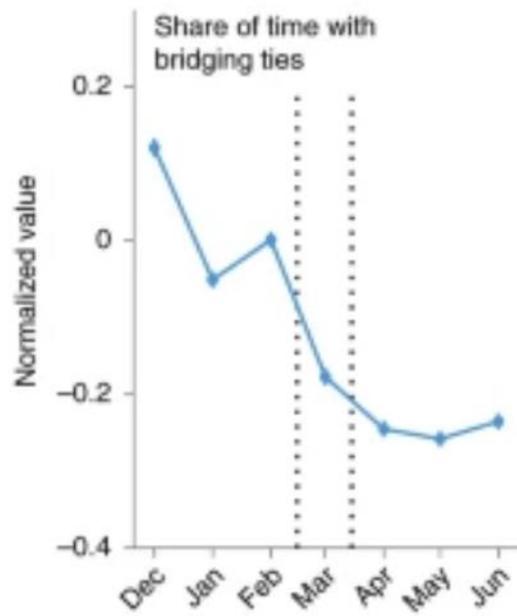


FIGURA 16c: TEMPO DEDICATO AI LEGAMI “PONTE”⁶³

⁶² Cfr. Nota 61

⁶³ Cfr. Nota 61

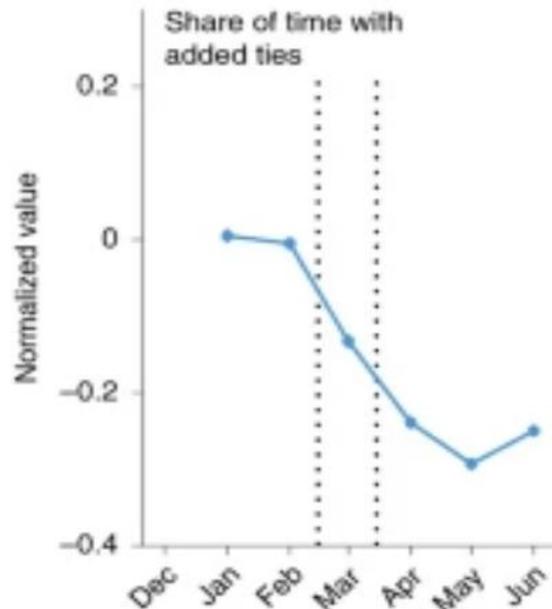


FIGURA 16d: TEMPO DEDICATO A NUOVI LEGAMI CREATI⁶⁴

Dalle precedenti quattro figure emerge il minor tempo speso nel coltivare diversi tipi di collegamenti con gli altri membri nel periodo che parte da Febbraio 2020. Ciò accade proprio a causa della comunicazione più difficoltosa, lenta e poco legata alla possibilità di incontri casuali.

Ulteriori approfondimenti, nell’ambito dello stesso studio, hanno portato a scoprire una riduzione dei gruppi di lavoro al quale un singolo attore appartiene ed una riduzione dei legami tra i gruppi (dato anche il minor tempo speso con i legami cosiddetti “ponte” come da figura 16c). La difficoltà nel collegare diversi gruppi di lavoro porta, inevitabilmente, a maggiore difficoltà da parte dei lavoratori nell’accesso ad informazioni relative ad ambiti diversi da quello di loro competenza, specialmente se si tratta di informazioni non codificate. Il rischio è la degenerazione in un sistema dove i gruppi lavorano in “silos organizzativi” ovvero in maniera ermetica gli uni dagli altri con un livello di comunicazione troppo basso per assicurare che i processi vengano ottimizzati.

A cambiare sono anche le tipologie di conversazioni oltre che le modalità con le quali avvengono. All’interno degli ambienti aziendali, è possibile identificare una combinazione di comunicazione formale e informale che avvengono all’interno della stessa interazione in alternanza. Il lavoro da remoto limita le comunicazioni informali a favore di asettici scambi di informazioni dettati da necessità organizzative formali. Nella pratica, la comunicazione informale in ufficio, che permette la creazione di fiducia e nuovi legami, si concentra anche su argomenti privati e che esulano dalle necessità professionali.

⁶⁴ Cfr. Nota 61

Un ulteriore studio del Dipartimento di Comunicazione dell'Università Johannes Gutenberg di Mainz⁶⁵ (Germania) ha voluto rispondere a cinque domande fondamentali:

- a) Con chi, i dipendenti, comunicano in maniera informale da casa?;
- b) Come viene avviata la conversazione informale da casa?;
- c) In quali occasioni i dipendenti comunicano in maniera informale?;
- d) Quali sono gli argomenti discussi durante le comunicazioni informali da casa?;
- e) Quali funzioni svolge la comunicazione informale quando avviene a distanza?

Per rispondere a questi quesiti, i ricercatori hanno condotto interviste semi-strutturate a persone che hanno lavorato da casa, appartenenti a settori diversi. Il campione è stato scelto garantendo che fosse composto da varietà sociodemografiche diverse e da settori e tipologie di occupazione diversificate e dovevano, inoltre, soddisfare le seguenti condizioni:

- a) Avere un lavoro stabile e retribuito;
- b) Lavorare principalmente in ufficio;
- c) Aver svolto il proprio lavoro per almeno un anno;
- d) Lavorare, almeno in parte, da casa;
- e) Aver lavorato in presenza prima della pandemia da Covid-19;

Le domande poste sono state incentrate sul capire “con chi” i lavoratori svolgessero le proprie conversazioni informali lavorando da casa, se questi fossero colleghi della stessa unità organizzativa e se fossero persone con un livello di leadership diversa rispetto alla propria. Ulteriori domande hanno riguardato i contesti nei quali matura una conversazione informale (chi e perché la inizia) e gli argomenti sui quali verte la conversazione. Oltre le domande sopra citate, era richiesto anche di comparare le esperienze in ambito di comunicazione informale da casa con quella in ufficio. Naturalmente, è facile notare come le domande dell'intervista siano state tarate in maniera specifica per rispondere alle cinque domande di ricerca.

Per quanto riguarda la prima domanda, relativa agli interlocutori della comunicazione informale, è stato fatto presente dagli intervistati come gli incontri in ufficio, magari in aree comuni, fossero più casuali e spesso coinvolgessero gruppi di persone, al contrario, le conversazioni a distanza avvengono

⁶⁵ Viererbl B., Denner N. & Kock T. (2022). “You don't meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*. Vol. 26 No.3, pp. 331-348

principalmente con incontri tra singoli, difficilmente si svolgono in gruppo e sono maggiormente programmate. Le conversazioni a distanza, infatti, partono sempre per un motivo specifico che spesso è legato al mondo professionale e va a perdersi, come accennato prima, la casualità di interazioni non pianificate. Inoltre, gli intervistati hanno rilevato che alcuni interlocutori stentano nel prendere la parola quando coinvolti in conversazioni a distanza, mentre sono molto più inclini alla partecipazione quando in presenza. Ciò si traduce in una riduzione del numero generale dei soggetti con i quali interfacciarsi. In generale, inoltre, i partecipanti al sondaggio hanno sottolineato come fossero più propensi ad avviare una conversazione con colleghi con i quali avevano già un certo livello di affiatamento precedente. Ciò significa che i legami vecchi, potenzialmente, potrebbero anche intensificarsi nonostante le maggiori difficoltà nel trovare momenti in cui è possibile interagire, mentre i legami nuovi sono molto ardui da formare aumentando la distanza (concettuale) tra coloro che erano già distanti (ciò è riscontrabile anche nello studio precedente alla figura 16d).

Per rispondere alla seconda ed alla terza domanda di ricerca (relative a chi avvia la conversazione informale e quali sono le occasioni) si richiama quanto già accennato poco fa circa le interazioni pianificate. Il *remote work* dà ampio spazio alla comunicazione formale ed è da questa che parte l'interlocuzione informale. Le conversazioni private si fondono con quelle professionali e prendono il via spontaneamente tra colleghi a monte o a valle di un'occasione di colloquio formale, i quali si rivelano delle ottime occasioni per avere possibilità di interagire informalmente e, secondo alcuni intervistati, vengono spesso usati come strumento al fine ultimo di dare il via a conversazioni di stampo più confidenziale. Nel caso di conversazioni tra supervisore e lavoratore, sono i primi a dare inizio ad una conversazione di stampo informale. Esistono, inoltre, dei casi di riunioni di gruppo col fine intenzionale di intraprendere conversazioni informali per avere opportunità di interagire in maniera più realistica come fossero sul posto di lavoro ed anche casi di chat parallele informali tra due o più persone che hanno luogo contemporaneamente a riunioni formali al fine di alleggerirne e commentarne i contenuti. La figura di seguito propone le situazioni tipiche che portano alla comunicazione informale.

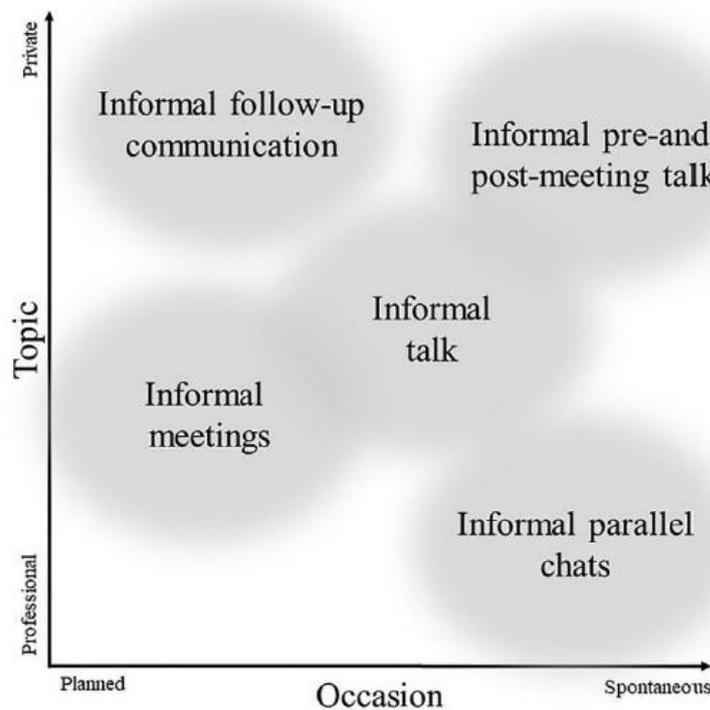


FIGURA 17: OCCASIONI DI CONVERSAZIONI INFORMALI DURANTE IL LAVORO DA REMOTO⁶⁶

Alcune aziende come la “Spark Collaboration” hanno introdotto strumenti ancor più particolari sia per reintrodurre gli incontri di gruppo, sia per ricreare artificialmente gli incontri casuali che si instauravano in azienda, si tratta delle “*office video-chat roulettes*”: programmi che accoppiano in maniera casuale dipendenti che non si conoscono o che hanno poche interazioni per fare in modo che essi abbiano una conversazione in videochat con l’opportunità di approfondire la loro conoscenza⁶⁷. Naturalmente, per avere un’idea esatta di quali sono le persone giuste da inserire in questo programma di incontri casuale, si rende necessario lo svolgimento di un’analisi delle reti sociali tramite ONA.

In merito alla quarta domanda relativa agli argomenti di conversazione, le risposte sono state molto eterogenee: naturalmente, argomenti più privati o delicati venivano affrontati con colleghi di fiducia mentre gli argomenti più frequenti riguardavano semplici e generiche informazioni in merito al

⁶⁶ Viererbl B., Denner N. & Kock T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*. Vol. 26 No.3, p. 342

⁶⁷ Methot J.R., Gabriell A.S., Downes P. & Rosado-Solomon E. (2021). Remote workers need small talk, too. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/remote-workers-need-small-talk-too>

benessere generale della persona che potevano essere condivise con persone meno “vicine” (in termini di rete).

Per quanto riguarda, invece, l’ultima domanda di ricerca circa le funzioni svolte dalla comunicazione informale, le risposte date confermano che tali funzioni sono le stesse associate alle relazioni informali in ufficio e sono:

- a) Funzione sociale: serve a migliorare l’ambiente, le relazioni e lo status psicologico generale all’interno dei team tramite la creazione di legami sociali e la condivisione di informazioni private che intaccano il proprio benessere;
- b) Funzione cognitiva: è relativa ai flussi di informazioni e conoscenze scambiati, in linea a come è stato ampiamente discusso precedentemente nell’elaborato.

Tale studio, oltre che a rimarcare l’utilità e la centralità delle relazioni informali, ci dà un’idea di come queste avvengono anche se ci si trova in condizioni dove sembra più complicata la loro maturazione. Inoltre, ci permette di notare come le relazioni informali siano particolarmente legate a quelle formali durante il lavoro da remoto, in tal modo, si perdono interazioni con membri della rete più distanti, appartenenti ad unità organizzative diverse e che integrerebbero le competenze possedute.

3.3 Possibili metodi per “potenziare” le relazioni informali nell’era del lavoro da remoto

Nelle organizzazioni che fanno ampio ricorso al lavoro da remoto e nelle organizzazioni totalmente virtualizzate, come detto, il problema delle relazioni informali che stentano a crearsi è di fondamentale importanza per non perdere occasioni utili per lo sviluppo organizzativo e per evitare che i lavoratori siano poco motivati, affetti da forme di solitudine e più tendenti al *burnout*. In quest’ottica si pongono degli interventi di pianificazione delle relazioni informali, una sorta di “formalizzazione” delle stesse. Nonostante appaia come un paradosso, risulta necessario intervenire sui meccanismi che regolano questi fenomeni. Tra i possibili metodi per lo sviluppo di relazioni informali in ambienti altamente virtualizzati possiamo annoverare:

- a) Organizzazione di specifici momenti di comunicazione informale. Precedentemente sono state citate le “*office video-chat roulettes*”, le quali si inseriscono perfettamente in questo contesto di pianificazione della comunicazione informale. Si tratta, appunto, di stabilire dei momenti in cui ci si impegna a costruire la propria rete di relazioni informali e ciò può avvenire sia a livello di gruppo che individuale. I *meeting* informali possono coinvolgere anche i leader delle organizzazioni in modo tale da strutturare maggiormente la rete e le

relazioni. Gli argomenti di questi incontri, naturalmente dovrebbe vertere il più possibile su argomenti che esulano da discussioni di ambito professionali, le quali possono però essere un punto di partenza per lo sviluppo di ulteriori argomenti. Probabilmente, in organizzazioni altamente virtualizzate non ci si aspetterà delle densità di rete particolarmente soddisfacenti o un numero di connessioni elevato, tuttavia è doveroso provare a costruire questi rapporti. In particolare, i leader dovrebbero utilizzare una comunicazione che sia⁶⁸:

- Frequente: per far in modo che l'alienazione del singolo sia più bassa possibile, aumentando così il senso d'appartenenza all'organizzazione e favorendo comportamenti virtuosi. Prevedere di fare una videochiamata singola o di gruppo almeno una volta a settimana, oltre quelle necessarie per ragioni di lavoro, potrebbe essere una soluzione ottimale in proposito;
 - Chiara: in modo tale che il lavoratore sia informato non solo su ciò che succede ma anche sul perché succede, in questo modo si evitano comportamenti opportunistici ed aumenta l'empatia tra i membri del gruppo;
 - Coerente: capita spesso che un singolo riceva messaggi tra loro conflittuali da parte di diverse funzioni, ciò accade in organizzazioni di grandi dimensioni o che prevedono più linee di comando (es: organizzazione a matrice). È compito dei *line-manager* coordinare questa comunicazione e contemporaneamente, non discostarsene nei contenuti e negli obiettivi. Soprattutto se la comunicazione avviene a distanza, informazioni e richieste provenienti da unità organizzative diverse possono essere complesse da decodificare;
 - Reciproca: sempre allo scopo di combattere alienazione e sentimenti di esclusione che portano il lavoratore a "scivolare" verso la periferia della rete e a vedere indeboliti i propri collegamenti specialmente con personalità chiave, quale potrebbe essere un manager, è necessario che la comunicazione che si vuole instaurare non sia monodirezionale dal leader al collaboratore, ma che tenga conto anche dei pensieri, dei sentimenti e delle idee di quest'ultimo.
- b) Organizzare programmi di *mentorship* utili soprattutto per i nuovi arrivati all'interno dell'organizzazione quando questa è altamente virtualizzata. Per superare il senso di spaesamento è necessario un affiancamento a qualche membro dell'organizzazione in posizioni *senior* il quale, oltre ad accompagnare la nuova risorsa nella comprensione della

⁶⁸ Sull D., Sull C. & Bersin J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>

propria professionalità, lo introdurrà con incontri in singolo o in gruppo agli altri membri, fungendo in questo caso da *broker*;

- c) Invogliare alla comunicazione informale anche in casi i cui le riunioni tra team siano improntate su argomenti inerenti al lavoro, in tal caso, sarebbe buona norma da parte dei leader del team una spinta verso tematiche più informali. Ciò può avvenire, come abbiamo visto precedentemente, a monte o a valle della riunione e sarebbe ottimale se accadesse anche in assenza di un soggetto con funzioni di responsabilità all'interno del *meeting*, dunque su iniziativa dei singoli componenti del gruppo;
- d) Organizzare incontri ed eventi. Tali occasioni possono avere qualsiasi natura ed essere sia virtuali che in presenza. Naturalmente, in organizzazioni altamente virtualizzate potrebbe essere complesso ideare eventi in presenza per motivi prettamente geografici (si pensi ad organizzazioni che fanno della eterogenea distribuzione geografica dei dipendenti il proprio punto di forza) e si potrebbe prendere in considerazione l'opportunità di organizzare più eventi in più aree geografiche contemporaneamente per unire coloro che si trovano vicini e implementare dei meccanismi di condivisione di contenuti multimediali verso coloro che hanno partecipato ad eventi paralleli. Allo stesso modo, si potrebbero creare dei *contest* o delle sfide che mettano in contrapposizione team di aree geografiche diverse per favorirne l'interazione e la conoscenza. Queste casistiche sono applicabili anche ad organizzazioni che non sono totalmente virtualizzate ma che, in ogni caso, operano su mercati diversi e distanti. Qualora, per i motivi più svariati, si ritenesse impossibile organizzare eventi in presenza, questi possono essere "traslati" in un unico grande evento online.
- e) Considerare la possibilità che i singoli possano costruire i propri team per lavorare ai progetti. Questa casistica è stata già studiata nel capitolo 2 trattando delle organizzazioni agili, tuttavia, in questo caso può assumere importanza ancora maggiore in quanto spinge i singoli ad una proattiva ricerca di coloro che possono ottimizzare processi e progetti nel loro interesse e, ovviamente, nell'interesse dell'azienda. Nell'ambito di questa casistica, si potrebbe prevedere la possibilità di incentivare la creazione di team cross-funzionali al fine di migliorare la rete di relazioni e di ottenere team maggiormente eterogenei in termini di competenze. Ciò può essere ottenuto tramite il coordinamento di un membro dell'organizzazione il cui ruolo è assicurare che i team siano composti in maniera ottimale, tale soggetto deve essere un attore della rete particolarmente centrale e con una certa esperienza all'interno dell'organizzazione in quanto deve avere una giusta conoscenza delle competenze altrui e dell'organizzazione nel complesso.

L'adozione di queste pratiche prevede un preventivo focus sulla cultura organizzativa, la quale deve essere orientata alla flessibilità ed alla comprensione della centralità di certe tematiche. Per molti individui, eventi e progetti orientati alla massimizzazione della coesione organizzativa possono sortire effetti contrari in quanto possono sembrare come dei momenti a cui si è obbligati a partecipare e, quindi, non diversi dalla normale operatività lavorativa. I valori e i fini perseguiti dall'azienda devono essere, in tal senso, comunicati in maniera chiara fin dal primo giorno e devono essere ribaditi in maniera costante. Come regola generale, un'azienda che si basa molto su team virtuali deve continuamente ribadire l'importanza che le connessioni informali hanno per i singoli e per il sistema, promuovendo e premiando comportamenti tesi al rafforzamento della rete.

3.4 Pianificare il rientro in ufficio tramite l'*Organizational Network Analysis*

Una volta terminata l'emergenza dovuta alla pandemia da Covid-19, molte aziende si sono trovate a prendere decisioni circa l'opportunità di riprendere l'operatività dagli uffici fisici. Gli approcci sono stati molteplici ed eterogenei: alcune aziende hanno ripreso totalmente la propria attività in presenza, altre hanno dato la possibilità di scegliere ai propri lavoratori, altre ancora si sono settate su una pianificazione ibrida del lavoro. Uno strumento che può aiutare nel prendere una decisione ottimale sulle modalità di rientro in ufficio è l'*Organizational Network Analysis* già approfondito nel capitolo precedente. L'ONA permette ai leader di capire quali sono le connessioni che possono avvenire virtualmente e quali sarebbe preferibile che avvenissero in presenza, in generale, si possono esplicitare 3 domande fondamentali a cui l'ONA può dare risposta⁶⁹:

- a) Chi dovrebbe partecipare, a cadenza settimanale, a momenti di interazione in presenza o virtuali?;
- b) A quale attività, a cui ora è dedicato poco tempo, dovrebbe dare priorità un lavoratore quando lavora in presenza?;
- c) In che modo i leader devono gestire il passaggio verso un modello di lavoro ibrido nella maniera più sostenibile possibile?

Per quanto concerne la prima domanda, un sondaggio finalizzato all'ONA può evidenziare quali sono quegli attori della rete che occupano posizioni di rilievo e che, ai fini dell'efficientamento organizzativo, devono essere considerati come cruciali e a quali funzioni aziendali appartengono.

⁶⁹ Cross R. & Gray P. (2021). Optimizing Return-to-Office Strategies with Organizational Network Analysis. MIT Sloan Management Review. <https://sloanreview.mit.edu/article/optimizing-return-to-office-strategies-with-organizational-network-analysis/>

Nell'esempio proposto di seguito (relativo ad un'azienda biotecnologica di medie dimensioni), l'analisi di tipo ONA ha considerato, in senso più macroscopico, intere unità organizzative quali attori della rete (è stato evidenziato nel capitolo 2 come, in caso di numerosi membri presenti all'interno dell'organizzazione, sia possibile applicare tale approccio).

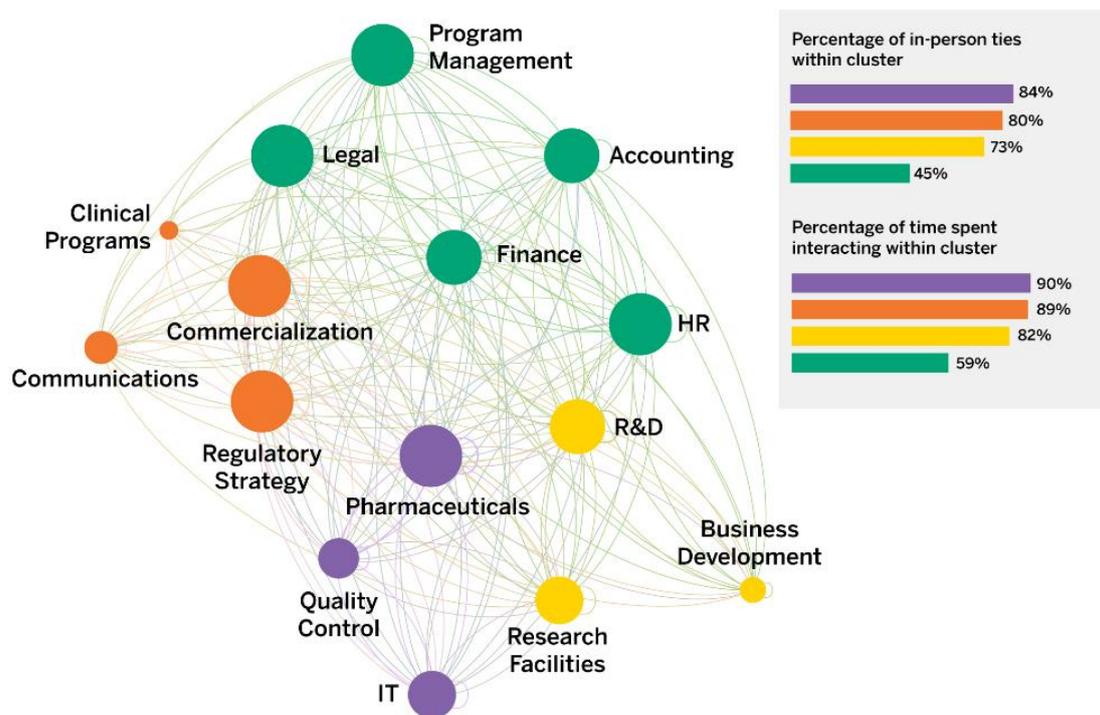


FIGURA 18: *ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS* PER STRATEGIA DI *RETURN TO OFFICE*⁷⁰

L'*Organizational Network Analysis* eseguita ha evidenziato la presenza di quattro *cluster* (evidenziati con colori diversi) all'interno dei quali la necessità di interazione è più alta dato che tra le funzioni aventi lo stesso colore ci sono connessioni più frequenti e viene occupato più tempo per mantenere vivi i *link* tra le stesse. La conseguenza è che un ritorno in ufficio ottimale, qualora si voglia mantenere una modalità di lavoro ibrida, deve prevedere la presenza contemporanea delle unità organizzative, appartenenti allo stesso *cluster*, in ufficio in determinati giorni comuni. Ad esempio, nel caso in questione, è stato deciso che i dipendenti del *cluster* verde e quelli del *cluster* viola saranno presenti in ufficio di lunedì e di martedì. Stesso ragionamento si applica per gli altri *cluster*, il fine è facilitare i momenti di incontro per i soggetti dello stesso *cluster* per non perdere le connessioni e farne maturare di nuove tra le varie unità organizzative. Tale approccio, basato su dati e processi, funziona

⁷⁰ Cfr. nota 68

in modo migliore rispetto ad un ritorno in ufficio effettuato in maniera disordinata, magari seguendo la percezione del management (spesso influenzata da *bias*) circa la materia. Capita spesso infatti che, per semplicità d'osservazione, grande importanza venga riposta sulle connessioni formatesi all'interno delle singole funzioni perdendo di vista notevoli legami cross-funzionali che sono quelli che, come ampiamente visto, maggiormente consentono il defluire informativo e l'efficienza processuale.

Il ritorno in ufficio può, inoltre essere sfruttato come opportunità per ripensare gli spazi lavorativi in senso fisico. Come detto, guardando ai risultati dell'ONA si possono individuare funzioni e anche *cluster* di funzioni nei quali la necessità di collegamento e di interattività è maggiore. In tal senso, sarebbe il caso di assegnare a queste unità degli spazi progettati per favorire la collaborazione prevedendo la divisione degli uffici in diverse zone, alcune delle quali comuni e propriamente designate a *meeting* di *brainstorming* o altre designate per le comunicazioni più informali. Anche il posizionamento dei singoli è da attenzionare nel nuovo *layout* proposto: la strategia da seguire è favorire la vicinanza fisica delle postazioni lavorative personali tra attori ben collegati e coloro che lo sono meno (che magari si sono aggiunti all'organizzazione durante periodi di lavoro totalmente in remoto), creando sistemi di *mentorship* anche implicita. Questa strategia di rientro ha anche un effetto motivante e permette un ritorno al lavoro d'ufficio meno "traumatico" in quanto ben pianificato.

Passando alla seconda domanda, riguardante le attività su cui è preferibile concentrarsi in presenza, l'ONA permette di ottimizzare anche questo aspetto, individuando tramite le risposte degli intervistati alle domande o tramite l'osservazione della loro operatività, per quali fini le interazioni di persona sono più efficaci e quando invece è sufficiente un'interazione a distanza. In tal modo, i manager possono concentrare gli sforzi del proprio team sugli aspetti evidenziati nella figura alla pagina successiva. Le tipologie di interazioni verso l'alto nella figura sono più efficaci se svolte di persona (colore verde), viceversa (colore arancione) verso il basso vi sono le interazioni che hanno efficacia se avvengono a distanza.

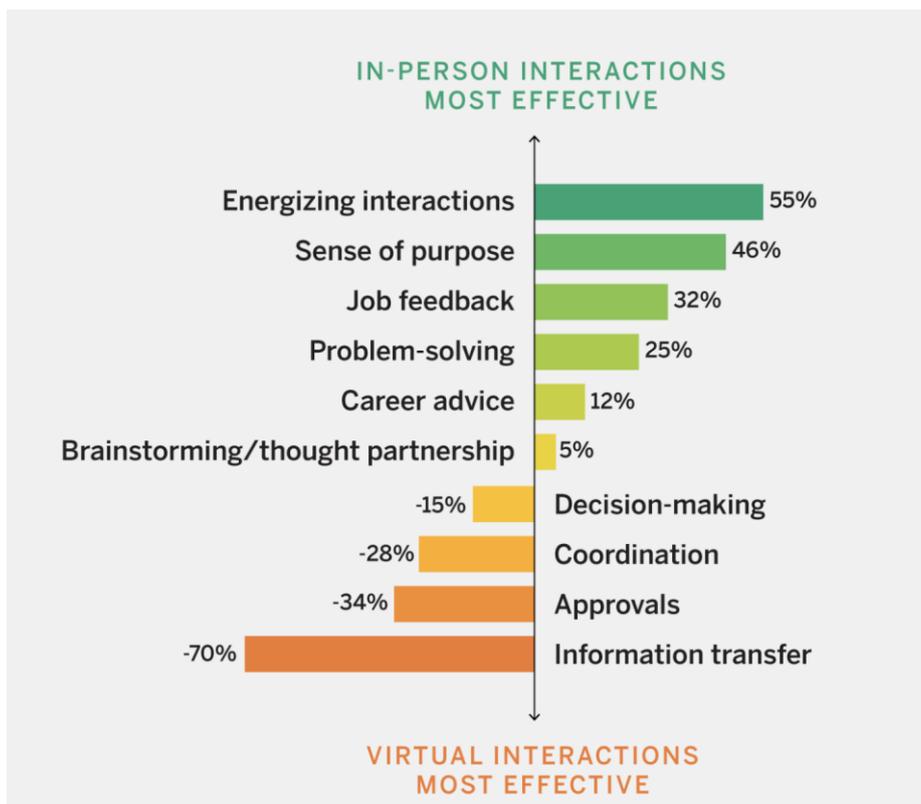


FIGURA 19: EFFICACIA DELLE INTERAZIONI IN BASE ALLA MODALITÀ⁷¹

Dalla figura 19 si può notare, come anche precedentemente accennato che interazioni virtuali possono essere utili in ambito di scambio di informazioni soprattutto se queste sono “formalizzate”, se si tratta di approvazioni e se sono attività che generalmente sono abbastanza standardizzate e prevedono scambi piuttosto “asettici”. Viceversa, attività che prevedono maggiore empatia e creatività sono da svolgere in presenza. Si pensi al ruolo dell’*energizer* già analizzato nei capitoli precedenti, la sua attività finalizzata alla crescita ed allo sviluppo di determinate idee innovative da diffondere non può che essere effettuata in presenza. Anche nei casi di necessità di valutazione di un lavoro o di motivazione del team, tipiche responsabilità di un manager, la comunicazione in presenza fisica consente di veicolare messaggi ben più profondi circa le intenzioni e gli stati d’animo e rende completo il messaggio. Numerosi studi dimostrano come la comunicazione non verbale sia, per il cervello umano, anche più importante di quella verbale e trasmette numerosi messaggi di contorno alla semplice informazione che trasmettono le parole. Le videochiamate possono sicuramente fungere da strumento ausiliario per questi fini ma, in un’ottica di ottimizzazione, avendo la possibilità di svolgere queste attività di persona, non possono raggiungere gli stessi risultati di innovazione organizzativa e sviluppo personale. I manager dovrebbero prendere in considerazione i risultati

⁷¹ Cfr. nota 68

esposti dalla figura 19 ed indirizzare gli sforzi dei propri collaboratori in modo che ci sia una corretta divisione tra le mansioni più meccaniche che è più giusto svolgere da remoto e quelle che devono necessariamente prevedere interazione di persona per essere eseguite nella maniera più corretta possibile.

La terza e ultima domanda riguarda le azioni che individui in posizione di *leadership* devono effettuare per rendere il ritorno in ufficio sostenibile per i lavoratori. In parte si è già risposto precedentemente, parlando delle attività da considerare prioritarie quando si è presenti in ufficio, queste danno motivo al lavoratore per considerare il tempo speso fisicamente con i colleghi come valore aggiunto per sé stessi, se invece svolgessero le stesse mansioni che svolgono a casa e con le stesse modalità, probabilmente, i membri dell'organizzazione sarebbero demotivati e vedrebbero il rientro in ufficio come evento negativo. Avere membri della rete demotivati e che non trovano vantaggio nel ritorno al lavoro in presenza è un *malus* non trascurabile soprattutto se si tratta di quei membri in posizioni particolarmente sensibili della rete quali *broker* o connettori centrali la cui assenza renderebbe inefficiente l'organizzazione e la cui demotivazione potrebbe potenzialmente trasmettersi anche agli altri attori della rete. Tramite l'ONA i manager possono individuare quali sono i soggetti che esercitano un'influenza maggiore sulla rete e che godono della fiducia dei colleghi e coinvolgerli nella decisione riguardo la migliore strategia di ritorno in ufficio. Così facendo, non solo questi soggetti si sentiranno più coinvolti nei processi decisionali e vedranno soddisfatte le loro necessità, ma saranno anche di supporto agli altri membri della rete diffondendo un sentimento positivo circa la possibilità rincontrarsi.

L'*Organizational Network Analysis* si dimostra strumento utile per lo studio di una strategia funzionale che porti ad un rientro alla normalità sostenibile e che vada incontro alle esigenze dei singoli, tuttavia, è stato uno strumento utile anche durante la fase di emergenza pandemica e può esserlo ancora anche per le società totalmente virtualizzate che non posseggono sedi fisiche. Tramite l'ONA, infatti, anche in caso di lavoro da remoto è possibile mappare la rete informale e verificare l'andamento dei processi aziendali. Tramite l'analisi di abitudini quali: utilizzo delle piattaforme aziendali oltre l'orario di lavoro, utilizzo dei sistemi di messaggistica oltre l'orario di lavoro e i tempi di risposta, è possibile verificare se ci sono fenomeni di *burnout* nella nostra rete di riferimento. Conoscendo chi sono i membri che creano maggiori connessioni e che esercitano maggiori influenze, è possibile implementare dei programmi per coloro che si uniscono all'organizzazione e che avrebbero sicuramente delle difficoltà non potendosi interfacciare in maniera fluida con i colleghi come se si fosse in ufficio. Tale problema è condiviso anche da coloro che, pur essendo già membri

dell'organizzazione, si trovano in posizioni periferiche della rete, per questi soggetti si rendono necessari programmi (il più possibile personalizzati) di coinvolgimento sfruttando gli eventuali leader informali e i manager dell'organizzazione formale. Tali azioni sono state già evidenziate precedentemente nel corso del capitolo e ancor prima facendo riferimento generalizzato a qualsiasi organizzazione. In ogni caso, ciò che vale per le organizzazioni classiche, vale in maniera amplificata per quelle che fanno massiccio ricorso a dinamiche di *remote working*. Per queste ultime un'ONA risulta quasi necessaria, il rischio è rappresentato dalla perdita di controllo del management sull'organizzazione, la mancanza di innovazione e la perdita di efficienza dei processi.

CONCLUSIONI

Il presente elaborato offre una panoramica sui metodi per mappare le reti informali, fornendo esempi e casi di applicazione anche in circostanze straordinarie quali la pandemia da Covid-19. Partendo dalle filosofie che hanno influenzato la visione circa l'organizzazione, si è arrivati a comprendere il ruolo del singolo all'interno di queste ultime e del bagaglio psicologico/culturale/cognitivo che si porta dietro. L'azienda diventa, nel corso della storia, più umanizzata e dunque è necessario studiare come i membri di questi complessi interagiscono tra loro. Si sviluppa così l'attenzione verso quella struttura reale ma nascosta che descrive come le informazioni, le notizie e i processi procedono: la rete informale. Nonostante sembri impossibile tracciare questa rete, in realtà il metodo dell'*Organizational Network Analysis* (approfondito nel secondo capitolo) permette di farlo. Applicando congiuntamente analisi matematica ed analisi grafica sui dati che l'organizzazione offre, è possibile avere una panoramica di come l'azienda funziona realmente al di là dell'organigramma formale predeterminato e di avere una visione libera da confini e destrutturata.

Tramite lo studio di alcuni esempi di applicazione del metodo, è stato possibile distinguere i molteplici e flessibili metodi di esecuzione dell'analisi ed apprezzare la varietà di risultati a cui è possibile giungere. L'approccio applicativo al modello prosegue poi con l'osservazione dei fenomeni che hanno impattato sulle organizzazioni durante la pandemia e hanno portato le aziende a drastici cambiamenti rendendo mai così tanto necessario avere contezza delle dinamiche interne aziendali e conoscenza delle proprie risorse e delle loro abitudini. In questo contesto, risulta di grande importanza coniugare due interessi: quella dell'azienda di continuare la propria operatività ed i propri processi di miglioramento e cambiamento e quella delle persone che lavorano su tali processi ma che si trovano a fronteggiare eventi impattanti sulle loro vite e sulla loro psicologia. L'organizzazione deve lavorare per fare in modo da creare valore per tutti gli *stakeholder* e ciò comprende anche affrontare tali contingenze.

In conclusione, attenzionare le reti informali e farle emergere non solo è possibile ma è anche di fondamentale importanza in un'ottica di sviluppo sostenibile dell'impresa. Conoscere è il primo passo per gestire adeguatamente il complesso di personalità, progetti, prodotti, informazioni, competenze e connessioni che è un'organizzazione di ogni genere. L'*Organizational Network Analysis* è lo strumento che ci permette di conoscere e vedere quello che sembra invisibile per poi intervenire su di esso per ottimizzarlo. L'analisi svolta con tale strumento è un *must have* per le organizzazioni moderne che non possono più permettersi di affidarsi solo ai tradizionali strumenti di analisi organizzativa ma, in un mondo così vivace e mutevole, devono possedere il quadro completo della situazione, prevedere eventuali evoluzioni spontanee che possono avvenire ed intervenire in vari modi

in base al problema anche alterando la struttura formale vigente come visto nel secondo capitolo. Non bisogna, inoltre, ignorare l'ottica del proprio capitale umano ed assicurare loro una vita lavorativa migliore tramite azioni volte a valorizzarli e coinvolgerli ed anche in questo caso l'ONA, che si dimostra essere uno strumento eclettico negli utilizzi, permette di avere una panoramica di come si comporta il singolo quando immerso nelle dinamiche di una micro-società quale l'azienda. Infatti, tra le implicazioni positive dell'attività di analisi delle reti informali, c'è anche la possibilità, tramite l'osservazione dei comportamenti dei team, di creare ambienti inclusivi e collaborativi limitando situazioni in cui una determinata risorsa possa sentirsi esclusa rispetto ai propri colleghi e se ciò accade, riconoscerne i motivi di fondo con approfondimenti mirati verso una determinata cerchia di persone per le quali è possibile realizzare azioni volte al miglioramento della loro vita sociale e lavorativa con chiari riflessi sulla produttività aziendale. È innegabile quanto sia importante la valorizzazione delle risorse umane all'interno delle organizzazioni ed è altrettanto chiaro che, tale valorizzazione, non è sempre un risultato semplice ed immediato da ottenere e passa attraverso numerose variabili da tenere in considerazione: motivazione, ambiente di lavoro, formazione, comunicazione, rapporto con i colleghi e con il management etc. Solo la comprensione e la valutazione di queste variabili permette di cogliere tutte le potenzialità di una persona ed elevarne le capacità. Fare ciò si traduce in maggiori probabilità di trattenere ed attrarre le risorse e, in tal senso, l'ONA si può considerare come tassello di un'operazione di miglioramento dell'*employer branding*, poiché in contesti sempre più complessi è necessario essere in condizioni di attrarre i talenti migliori assicurando loro condizioni di lavoro che permettano alla risorsa di vedere soddisfatti i propri bisogni e contemporaneamente avere la possibilità di acquisire valore professionalmente.

Come già esplicitato precedentemente, l'analisi delle reti informali permette di evitare o contrastare spiacevoli episodi di esclusione dalle dinamiche sociali, incastrandosi perfettamente in politiche di *Diversity Management* volte a favorire la presenza e l'integrazione di persone che tra loro presentano caratteristiche, di vario genere, diverse tra loro. Ciò è importante sia nella creazione di ambienti favorevoli per tutti coloro che sono coinvolti nell'ambiente di lavoro sia, come specificato prima, in tema di immagine ed *employer branding*.

Naturalmente, l'*Organizational Network Analysis* è uno strumento che non è esente da limiti. Le problematiche si riferiscono specialmente ai metodi di raccolta dei dati che talvolta possono rimettere eccessivamente alla soggettività del singolo, infatti, formulare domande in maniera sbagliata può portare a risultati distorti o inconcludenti con perdite in tempo e denaro. È infatti particolarmente importante tarare l'analisi sulla base delle caratteristiche dell'organizzazione (dimensione, mercato, digitalizzazione etc.), delle persone, ma anche degli obiettivi perseguiti; infatti, le domande sono

molto variabili così come è variabile la motivazione dietro l'analisi. Come abbiamo già precedentemente verificato, ci si può concentrare su tipologie di reti informali eterogenee e che potenzialmente possono mappare (anche contemporaneamente) numerose particolarità del lavoro all'interno dell'organizzazione come:

- a) La rete di collaborazione tra i colleghi o tra diversi team;
- b) La rete di “consigli” che vengono dati o sono ricevuti all'interno dell'organizzazione e che i colleghi si scambiano, per identificare i *key players*;
- c) La rete di fiducia maturata da alcuni soggetti all'interno dell'organizzazione per verificare se vi sono manager informali;
- d) La presenza di *broker* che favoriscono il fluire delle informazioni rilevanti;
- e) La rete di persone/team che possono favorire il cambiamento e l'evoluzione organizzativa.

Dato che ognuna di queste circostanze ha bisogno di generare questionari *ad hoc* o si devono raccogliere specifici dati (nel caso di ONA passiva), è complicato ottimizzare il processo di analisi delle reti informali, specialmente perché un errore in fase di impostazione del progetto potrebbe, potenzialmente, invalidarne i risultati.

Inoltre, sempre nell'ottica di evidenziare i limiti e i futuri possibili approfondimenti riguardo l'analisi delle reti informali, è da sottolineare come i risultati ottenuti siano una “fotografia” di una situazione che può essere soggetta al cambiamento nel corso del tempo e che quindi necessita di aggiornamenti periodici o comunque in circostanze di straordinaria amministrazione.

Anche i temi privacy e le loro prossime evoluzioni tendenti, giustamente, ad una tutela sempre maggiore dei dati possono risultare come limitazioni all'esecuzione dell'analisi, specialmente quando si tratta di dati raccolti in maniera passiva tramite osservazione delle abitudini e dell'utilizzo di applicativi informatici. Lo sviluppo dell'intelligenza artificiale può aiutare in questo contesto con algoritmi che analizzano grandi quantità di dati in tempo reale e che possono, potenzialmente, rappresentare una svolta per tenere sempre sotto controllo la complessa rete informale analizzando dati che vengono raccolti autonomamente ed in tempo reale dall'ecosistema informatico aziendale e producendo grafi interattivi ed aggiornati. Inoltre, algoritmi di intelligenza artificiale adeguatamente evoluti possono effettuare previsioni sugli effetti ottenibili effettuando determinati correttivi sulle reti informali come, ad esempio, mobilità interna di risorse, creazione di team, avanzamento di carriera per determinate risorse, introduzione di nuovi progetti finanche al cambiamento di *layout* degli spazi lavorativi fisici.

Il processo in generale è ancora lungo e complicato da mettere in atto e prevede approfondite analisi preliminari riguardo il problema da risolvere ed anche riguardo i singoli da coinvolgere. Nonostante ciò, vale la pena considerare la sua applicazione specialmente per aziende di grandi dimensioni, che sono votate al cambiamento, che vogliono migliorare il modo di lavorare e l'umore delle risorse, che operano in maniera virtualizzata o ibrida o che operano in mercati particolarmente instabili all'interno dei quali la rapidità di adeguamento al contesto è fattore vitale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

- Arena M., Cross R., Sims J. & Uhl-Bien M. (2017). How to catalyze innovation within your organization. *MIT Sloan Management Review*, vol. 58, n.4, pp. 39-47.
- Bonabeau E. & Krebs V. (2005). Model Behaviour. The way a Company really Works is Probably not the way the Managers think It does. *Optimize Magazine* (12).
- Bugatti R. & Gatti L. (2013). Migliorare le Performance Organizzative Aziendali attraverso l'utilizzo dell'Organizational Network Analysis (ONA). *Sistemi & Impresa* n.6, pp. 38-43
- Burton R.M., Obel B., Håkansson DD. (2015). *Organizational Design: A Step-by-Step Approach*. Cambridge University press.
- Clark, N. & Juma, C. (1987). *Long Run Economics: An Evolutionary Approach to Economic Growth*. Pinter Publishers.
- Cross R. & Gray P. (2021). Optimizing Return-to-Office Strategies with Organizational Network Analysis. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/optimizing-return-to-office-strategies-with-organizational-network-analysis/>
- Cross R.L. & Parker A. (2004). *The hidden power of social networks: understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business School Press.
- De Toni A.F., Marcovig M. & Nonino F. (2007). L'organizzazione informale nella prospettiva dell'analisi di network. *E&M*, no. 4, 93-114
- Galbraith JR. (2008). *Designing Matrix Organizations that Actually Work: How IBM, Proctor & Gamble and Others Design for Success*. Jossey-Bass publisher.
- Granovetter M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*. n. 78 (6), pp. 1360-1380.
- Grenny J. & Maxfield D. (2017). A Study of 1,100 Employees Found That Remote Workers Feel Shunned and Left Out. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/11/a-study-of-1100-employees-found-that-remote-workers-feel-shunned-and-left-out>
- Gould J. & Fernandez J. (1989). Structures of mediation a formal approach to broker-age in transaction networks. *Sociological Methodology*.
- Guimerà R. & Amaral L.A. (2005). "Functional Cartography of Complex Metabolic Networks", *Nature*, 433.
- Hanson, J. R., & Krackhardt, D. (1993). Informal networks: the company behind the chart. *Harvard business review*, no. 71(4)

- Hertel G., Geister S. & Konradt U. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, no. 15
- Herzberg F. (1959). *The Motivation to Work*.
- Holtz D. e al. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour* no.6, pp. 43-54
- Horak S., Afiouni F., Bian Y., Ladeneva A., Muratbekova-Touron M. & Fey C.F. (2020). Informal Networks: Dark sides, bright sides, and unexplored dimensions. *Management and Organizations review*, no. 16 (3). 511-542
- Kilduff M. & Tsai W. (2003). *Social Networks and Organizations*. Sage Publications
- Klinghoffer D. (2018). Managers are like a box of chocolates. <https://www.linkedin.com/pulse/managers-like-box-chocolates-dawn-klinghoffer/>
- Krackhardt D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organization. Cap. 8, in Nohria N. & Eccles R. (a cura di). *Networks and Organizations*. Harvard Business School Press.
- Lai G. (2018). Holacracy vs Hierarchy. <https://www.charterhouse.com.sg/blog/2018/10/holacracy-vs-hierarchy?source=google.com>
- Lowell L. B., Eric M. & Leigh M. W. (2007). Harnessing the power of informal employee networks. *McKinsey Quarterly*, no. 4
- Mayo E. (1933). *The human problems of an industrial civilization*.
- Maslow A. (1954). *Motivation and Personality*.
- McGuire G.M. (2002). Gender, race and the shadow structure: A study of informal networks and Inequality in a work organization. *Gender and Society*. Vol. 16, no. 3. Sage Publications. 303-322.
- McKinsey Agile Tribe. (2017). *The 5 trademarks of agile organizations*. McKinsey & Company, p.5
- Merrill J., Bakken S., Rockoff M, Gebbie K. & Carley K.M. (2007). Description of a Method to support Public Health Information Management: Organizational Network Analysis. *Journal of Biomedical Informatics*. Vol. 40 (4), pp. 422-428
- Methot J.R., Gabriell A.S., Downes P. & Rosado-Solomon E. (2021). Remote workers need small talk, too. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/03/remote-workers-need-small-talk-too>
- Monge, P. R., & Eisenberg, E. M. (1987). Emergent communication networks, in *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective*. Sage Publications. 304-342

- Nadler R. (2020). Understanding “Zoom fatigue”: Theorizing spatial dynamics as third skins in computer-mediated communication. *Computer and composition*, no. 58
- Oriani G. (2008). *La Forza delle Reti di Relazioni Informali nelle Organizzazioni*. Franco Angeli Editore
- Pescatore, I. & Antonelli, G. (2022). L’importanza delle reti informali nei team virtuali: l’Organizational Network Analysis come strumento di gestione del cambiamento. *Prospettive in Organizzazione*, no. 19, 75-79
- Robinson B. (2022). 3 New Studies End Debate Over Effectiveness of Hybrid And Remote Work, *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/02/04/3-new-studies-end-debate-over-effectiveness-of-hybrid-and-remote-work/?sh=3af013dd59b2>
- Sannino, G. (2020) Non chiamatela utopia: l’idea di fabbrica di Adriano Olivetti è ancora attuale. <https://mgmtmagazine.com/non-chiamatela-utopia-lidea-di-fabbrica-di-adriano-olivetti-e-ancora-attuale-11929394/>
- Scardoni G. & Laudanna C. (2012). *Centralities Based Analysis of Complex Networks*, in *New Frontiers in Graph Theory*. IntechOpen Publications
- Scott J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. Sage Publications
- Sull D., Sull C. & Bersin J. (2020). Five Ways Leaders Can Support Remote Work. *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/five-ways-leaders-can-support-remote-work/>
- Takahashi M. (2012). *R&D Network – Case Study and Social Network Analysis*. University of Queensland Business School.
- Taylor F. (1911). *The Principles of Scientific Management*.
- Tichy, N., & Tushman, M. (1979). Social Network Analysis for Organizations. *The Academy of Management Review*, 4(4). 507-519.
- Ujwary-Gil A. (2020). *Organizational Network Analysis: Auditing Intangible resources*. Routledge Publications.
- Viererbl B., Denner N. & Kock T. (2022). “You don’t meet anybody when walking from the living room to the kitchen”: informal communication during remote work. *Journal of Communication Management*. Vol. 26 No.3, pp. 331-348
- Waldstrøm C. (2001). *Informal networks in organizations – a literature review*. Aarhus School of Business.