

3.2. *La potenza nascosta delle reti organizzative informali nelle imprese e nelle Reti di Imprese* di Alberto Felice De Toni, Giovanna Attanasio, Irene Bubbola*

Sommario: 1. Le reti organizzative informali: cosa sono e come si analizzano – 2. I diversi tipi di reti organizzative informali – 3. Caratteristiche delle reti organizzative informali.

Quando pensiamo a un'organizzazione, la prima immagine che ci viene in mente è quasi sempre l'organigramma. Quelle linee ordinate, che collegano caselle con nomi e titoli, sembrano raccontare con chiarezza chi decide, chi supervisiona e chi esegue. È una sorta di fotografia ufficiale: statica e rassicurante. Serve a definire responsabilità, a garantire ordine e trasparenza. Ma, come ogni organigramma, cattura solo una parte della realtà.

La vita quotidiana dentro un'organizzazione è molto meno lineare di quanto suggeriscano i documenti formali. Le informazioni non si muovono lungo i canali tracciati: si diffondono invece attraverso percorsi impreveduti, fatti di fiducia, di competenze riconosciute, di disponibilità percepite. Spesso, davanti a un dubbio, un dipendente non si rivolge al proprio superiore diretto, ma al collega che sa "come si fanno davvero le cose", o che ha sempre una risposta pronta. Le decisioni urgenti, poi, non attendo-

* Alberto Felice De Toni è Professore Emerito di Ingegneria economico-gestionale presso l'Università di Udine, Giovanna Attanasio è Ricercatrice post-dottorato presso l'Università di Udine, Irene Bubbola è Dottorando di ricerca presso Università di Udine.

no l'esito di una riunione ufficiale: nascono nei corridoi, davanti a una macchinetta del caffè, durante una pausa pranzo, o persino in una telefonata improvvisa.

Questi momenti, che agli occhi di un osservatore esterno potrebbero sembrare marginali, in realtà incidono profondamente sul funzionamento complessivo di un'organizzazione. È come se convivessero due mondi: quello formale, fissato nell'organigramma, e quello informale, intessuto dalle relazioni quotidiane.

Il sociologo David Krackhardt ha sintetizzato questa dualità con un'immagine potente: l'organigramma è lo scheletro, le relazioni sono il sistema nervoso. Lo scheletro dà forma e sostegno, ma senza nervi e impulsi non ci sarebbe movimento, né capacità di reagire. Allo stesso modo, l'organizzazione formale fornisce stabilità e regole, mentre le relazioni portano vitalità, adattamento e resilienza.

In questi canali invisibili scorre gran parte dell'energia che permette a un'organizzazione di innovare, di cooperare spontaneamente e di resistere ai cambiamenti improvvisi. Per questo, comprendere davvero come funziona un'organizzazione significa andare oltre gli organigrammi ufficiali e imparare a leggere i fili nascosti che tengono insieme le persone.

3.2.1. Le reti organizzative informali: cosa sono e come si analizzano

Studiare le dinamiche relazionali all'interno delle organizzazioni, significa studiare la cosiddetta rete organizzativa informale.

La rete organizzativa informale può essere definita come l'insieme di relazioni che gli attori di un'organizzazione creano e coltivano trasversalmente rispetto a funzioni, ruoli e divisioni ufficiali, con l'obiettivo di portare a termine più rapidamente i propri compiti (Krackhardt & Hanson, 1993; Leenders & Gabbay, 1999; Cross et al., 2002). Non si tratta quindi di collegamenti pianificati dall'alto, ma di legami che emergono spontaneamente, dal basso, spesso senza un disegno prestabilito.

Queste relazioni possono assumere forme e scopi differenti: dal semplice scambio di informazioni al supporto reciproco, fino alla condivisione di soluzioni pratiche a problemi quotidiani. In molti casi, esse nascono perché il sistema organizzativo tende ad auto-regolarsi continuamente per rispondere con maggiore rapidità alle esigenze operative. Le reti informali, infatti, consentono di accelerare i processi, ridurre i tempi decisionali e aggirare rigidità burocratiche che rallenterebbero il lavoro.

La definizione di rete informale riportata evidenzia il carattere positivo e virtuoso di queste reti, ma è importante riconoscere anche i potenziali rischi. Non sempre i legami informali si sviluppano per favorire collaborazione o efficienza: talvolta, possono emergere veri e propri centri di potere che mirano a condizionare scelte aziendali per fini opportunistici, e non per il bene collettivo (Ibarra, 1993). L'informalità, dunque, è una risorsa preziosa ma anche ambivalente, capace di generare tanto innovazione quanto tensioni o conflitti (Labianca et al., 1998; Cross & Prusak, 2002).

Proprio per questo motivo diventa interessante – e utile, dal punto di vista manageriale – cercare di mappare e comprendere le reti informali che attraversano un'organizzazione. Fotografare queste relazioni permette a imprenditori e dirigenti di intuire dinamiche latenti, individuare nodi centrali o periferici, riconoscere potenziali rischi e, soprattutto, valorizzare canali di comunicazione e collaborazione che non emergono dai soli organigrammi (Morton et al., 2004).

La metodologia di riferimento in questo ambito è la *Social Network Analysis* (SNA) che concentra l'attenzione sulle reti relazionali che si sviluppano all'interno delle organizzazioni (Brass, 1984; Kilduff & Tsai, 2003). La SNA prevede generalmente l'impiego di tre tecniche di raccolta dati: l'osservazione partecipante, le interviste o i questionari.

Attraverso strumenti analitici e visuali, la SNA consente di misurare dinamiche spesso invisibili, restituendo così una rappresentazione tangibile di quei legami informali che, pur non comparendo nei documenti ufficiali, incidono profondamente sul funzionamento di un'organizzazione.

3.2.2. I diversi tipi di reti organizzative informali

All'interno delle organizzazioni è possibile distinguere differenti tipologie di reti informali, ciascuna delle quali mette in evidenza dinamiche peculiari e consente di individuare specifici ruoli chiave. In letteratura si possono riconoscere le reti informali di segui-

to descritte (Krackhardt & Hanson, 1993; Cross et al., 2002a; De Toni & Nonino, 2010).

La *communication network* rappresenta la rete della comunicazione non lavorativa. Essa permette di individuare gli opinion leader, ossia quelle persone che, grazie a una spiccata capacità di interazione, riescono a influenzare gli atteggiamenti dei colleghi nei confronti dei cambiamenti organizzativi (Krackhardt, 1992). Si tratta di figure carismatiche che, oltre a orientare opinioni e comportamenti, possono svolgere la funzione di mediatori di informazioni tra gruppi strategici diversi (Smith, 2005).

La *working information network* corrisponde invece alla rete degli scambi di informazioni strettamente lavorative. In questo ambito emergono ruoli chiave che sono stati descritti da Cross e Prusak (2002). Tra questi, il connettore centrale, che collega un gran numero di persone all'interno della rete; il ponte, che mette in relazione la rete con altri gruppi o individui esterni; l'intermediario dell'informazione, che facilita lo scambio informativo tra diversi gruppi; e lo specialista periferico, ossia colui che detiene conoscenze specifiche pur occupando una posizione marginale nella rete.

La *knowledge network* evidenzia come le conoscenze siano distribuite tra i membri dell'organizzazione e consente di individuare il ruolo dell'esperto. Se una persona riconosciuta come tale si trova però ai margini della rete di comunicazione, ciò segnala un problema: una risorsa preziosa non viene valorizzata adeguatamente.

La *access network* misura il grado di accessibilità alla conoscenza. In questo caso, il ruolo chiave è quello della persona accessibile. Non basta infatti possedere competenze: è necessario che queste siano messe a disposizione degli altri. Un esperto che non si rende accessibile – magari perché non ha tempo, oppure per tratti caratteriali che lo rendono poco collaborativo – costituisce un limite per l'organizzazione.

La *advice network* riguarda invece le relazioni di consulenza, che si attivano quando occorre risolvere problemi lavorativi. In questo contesto emergono i consulenti, ossia persone cui ci si rivolge per un consiglio o un suggerimento pratico. Non è detto che tali individui siano necessariamente esperti tecnici: possono distinguersi anche per altre caratteristiche o capacità che li rendono punti di riferimento.

La *trust network* è la rete che mette in luce le relazioni di fiducia all'interno dell'organizzazione (Krackhardt, 1992; Krackhardt & Hanson, 1993; Leana & Van Buren, 1999). La fiducia è infatti una condizione fondamentale per la cooperazione, la condivisione di conoscenza e la stabilità delle relazioni lavorative.

La *friendship network* evidenzia invece i legami di amicizia che si instaurano in ambito organizzativo (Lincoln & Miller, 1979; Oh et al., 2004). Da un punto di vista scientifico, questo tipo di rete è di particolare interesse perché è stato osservato che fino a una certa soglia i rapporti di amicizia favoriscono le performance aziendali, mentre oltre un certo livello possono produrre effetti negativi. In questi casi, in-

fatti, si possono attivare comportamenti opportunistici di protezione reciproca che minano l'efficienza complessiva.

La *feeling network* rappresenta le percezioni di somiglianza o distanza tra colleghi, cioè il senso di affinità o estraneità che i membri provano gli uni verso gli altri (Labianca & Brass, 2006; Balkundi & Harrison, 2006). Questa rete fornisce informazioni importanti sulla coesione sociale e sull'integrazione dei gruppi.

Infine, la *hindrance network* mette in evidenza le relazioni di ostacolo che possono manifestarsi in un'organizzazione (Sparrowe et al., 2001; Labianca & Brass, 2004). Si tratta di una rete particolarmente difficile da tracciare, perché richiede ai lavoratori di esprimere giudizi critici o negativi nei confronti dei propri colleghi. A differenza delle altre reti, in cui le valutazioni hanno una connotazione prevalentemente positiva, qui emerge l'altro lato delle dinamiche relazionali, quello in cui le interazioni producono attriti e resistenze che compromettono il buon funzionamento dell'attività organizzativa.

3.2.3. Caratteristiche delle reti organizzative informali

L'analisi delle reti organizzative informali mette in evidenza come la vita interna delle organizzazioni sia governata da una complessa trama di relazioni che non solo affianca, ma in molti casi ridisegna i percorsi tracciati dalla struttura formale. La distinzione tra "sche-

letro" e "sistema nervoso" proposta da Krackhardt aiuta a comprendere che senza la dimensione relazionale non vi è reale movimento organizzativo.

Dalle tipologie di reti esaminate emergono alcune intuizioni trasversali. La prima riguarda il fatto che le diverse reti non sono mai isolate: un opinion leader della *communication network* può essere al contempo un consulente nella *advice network* o una figura di fiducia nella *trust network*. Ciò suggerisce che i ruoli chiave non sono posizioni fisse, ma configurazioni dinamiche che cambiano in base al contesto, al problema da affrontare e alle risorse necessarie.

Un secondo aspetto riguarda la tensione tra efficienza e rischio. Se da un lato le reti informali accelerano processi decisionali, diffondono conoscenze e creano coesione sociale, dall'altro lato possono generare distorsioni: concentrazioni di potere non legittimate, forme di esclusione verso individui percepiti come "estranei" nella *feeling network*, o veri e propri blocchi operativi nella *hindrance network*. Ciò significa che la vitalità relazionale di un'organizzazione è sempre ambivalente e va osservata non solo come leva di miglioramento, ma anche come potenziale fattore di fragilità.

Un terzo elemento che emerge riguarda la dimensione temporale: le reti informali non sono statiche. Esse si trasformano in base ai cambiamenti organizzativi, ai cicli di vita dei gruppi e persino agli eventi imprevedibili. Mappare una rete significa quindi catturare un momento di equilibrio transitorio, più che una struttura stabile. Per i manager questo implica non solo fotogra-

fare, ma anche imparare a leggere i segnali deboli che anticipano la nascita o il dissolversi di legami cruciali.

Infine, è possibile trarre un'intuizione di fondo: la qualità della vita organizzativa e la capacità di un'azienda di innovare dipendono in larga misura da quanto riesce a integrare l'organizzazione formale con quella informale. Non si tratta di sostituire l'uno con l'altro, ma di saperli armonizzare: lo scheletro deve essere solido, ma al tempo stesso deve lasciare spazio alla vitalità del sistema nervoso.

In sintesi, le reti organizzative informali rappresentano non solo un capitale relazionale, ma anche un termometro della salute complessiva di un'organizzazione. Guardare a esse significa, in ultima analisi, cogliere la trama nascosta che sostiene la cooperazione, l'apprendimento e la resilienza collettiva.

3.2.4. Le reti organizzative informali come collante inter-organizzativo

Se all'interno di una singola organizzazione le reti informali rappresentano un sistema relazionale capace di integrare e vivificare la struttura formale, in una Rete di Imprese esse assumono una valenza ancor più strategica.

Le relazioni personali, i legami fiduciari e gli scambi di conoscenze che si instaurano al di là dei confini organizzativi costituiscono infatti il substrato relazionale che sostiene e rafforza gli accordi formali tra imprese (Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998).

Una rete inter-organizzativa non si regge esclusivamente su contratti o strutture di governance: la sua efficienza e resilienza dipendono in larga misura dalla capacità degli attori di sviluppare connessioni informali che facilitano il coordinamento operativo, accelerano i processi decisionali e abilitano forme di innovazione congiunta (Powell, 1990; Dyer & Singh, 1998).

In tale prospettiva, le reti informali non restano confinate all'interno delle singole imprese, ma tendono a intrecciarsi, generando un reticolo relazionale "ibrido" che combina formalità e spontaneità, regole e fiducia (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Kilduff & Tsai, 2003).

È in questa trama invisibile che si colloca la vera forza catalizzatrice delle Reti di Impresa, in grado di amplificare le dinamiche collaborative e di contribuire alla creazione di valore sostenibile, sia sul piano economico sia su quello sociale.

Note

1. DL n. 5 del 10.02.2009 convertito in L. 33 del 09.04.2009.

2. *I contratti tra reti di imprese*, a cura di Giuseppe Spoto, Giappichelli, 2017.

3. Si trattava di reti di porti, che facevano acquisti in economia di scala, marketing tramite un logo di rete, partecipavano alle fiere nautiche internazionali (boat show), formavano i lavoratori in modo trasversale senza fare differenza di Company di appartenenza o State di provenienza, ecc.

4. 1 *Corinzi* 12:12-13. "Poiché, come il corpo è uno e ha molte membra, e tutte le membra del corpo, benché siano molte, formano un solo corpo..."

5. Cfr. L.E. Golzio, *Le forme organizzative a rete tra imprese: progettazione e scelte di convenienza* in *Dall'impresa a rete alle reti d'impresa: scelte organizzative e diritto del lavoro. Atti del Convegno internazionale di studio, Università di Milano, 26-27 giugno 2014* a cura di M.T. Carinci, Milano 2015.

6. Hoey Kelly J., *Build your dream network: forging powerful relationships in a hyper connected world*, Tarcher Perigee 2018.

7. *Le reti di impresa*, a cura di Sebastiano Di Diego e Fabrizio Micozzi, Maggioli, 2013.

8. Cfr. R. Tresca, *Il manager di rete*, cit.

9. Cfr. *www.mistralplus.com*.

10. I territori coinvolti sono Corsica, Liguria, Sardegna, Toscana.

11. Cfr. *Reti di impresa nel commercio e nei servizi. Buone pratiche in 10 storie aziendali e configurazione del manager di rete*, Quaderno INDIS n° 8, dicembre 2013.

12. L'analisi SWOT è uno strumento di valutazione strategica, usato per individuare i punti di forza (*strengths*), le debolezze (*weaknesses*), le opportunità (*opportunities*) e le minacce (*threats*) di un progetto, in questo caso di una rete, strumento che supporta i protagonisti ad operare delle scelte.

13. L'art 3 del Codice della nautica Dlg 171/2005 e s.m.i. definisce nave da diporto ogni scafo dedicato al diporto di lunghezza pari o superiore i 24 mft.

14. Con toccata in termini di yachting si intende lo sta-

zionamento in un porto di una nave da diporto per oltre un'ora almeno.

15. Mft significa Metri Fuori Tutto cioè la lunghezza dello yacht misurata come estensione estrema da prua a poppa.

16. Cfr. THE SUPERYACHT GROUP, www.thesuperyachtagency.com

17. Cfr. *Coordinamento e gestione strategica delle reti: profili e competenze del network manager*, Marco Meneguzzo e Denita Cepiku (Dipartimento di Studi sull'Impresa, Università degli Studi di Roma Tor Vergata).

18. Cfr. "Reti di impresa, il ruolo del Manager" in <https://www.pmi.it/impresa/business-e-project-management/articolo/71462/reti-dimpresa-il-ruolo-dei-manager.html>