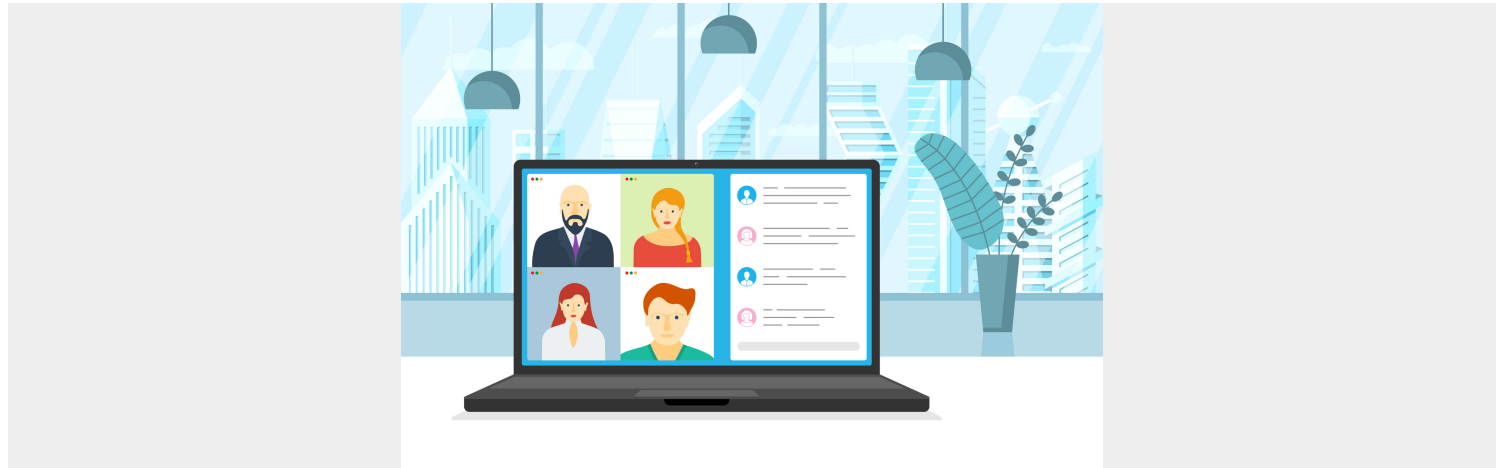




L'IMPORTANZA DELLE RETI INFORMALI NEI TEAM VIRTUALI: L'ORGANIZATIONAL NETWORK ANALYSIS COME STRUMENTO DI GESTIONE DEL CAMBIAMENTO.

Posted on 31 Ottobre 2022 by *Pescatore Irene e Antonelli Gilda*



Category: [Organizational Change and Project Management](#)

Abstract

Le organizzazioni altamente virtualizzate che mirano ad essere leader del settore hanno la necessità di svolgere l'analisi delle reti informali al fine di ottenere una visione più completa e "olistica" del funzionamento interno della propria organizzazione (Cross, 2018). L'Organizational Network Analysis sembra essere lo strumento più adatto a tale scopo per accompagnare processi di cambiamento organizzativo, soprattutto in seguito a shock esterni.

1.Introduzione

La natura del lavoro nelle organizzazioni moderne sta cambiando e tale cambiamento ha subito un processo di accelerazione a causa dell'emergenza sanitaria da Covid-19. Negli ultimi anni l'economia è diventata sempre più globalizzata e i progressi della tecnologia dell'informazione e della comunicazione hanno permesso cambiamenti molti più rapidi rispetto al passato, creando nuovi posti di lavoro basati su attività più complesse, dinamiche e interconnesse tra loro. Le strutture, i sistemi e i processi organizzativi hanno necessariamente



dovuto adeguarsi modificando le caratteristiche di rigidità e staticità in favore di una maggiore flessibilità e adattività. Al fine di realizzare questa evoluzione, insieme ai progressi tecnologici, le organizzazioni si sono dotate di strutture organizzative orizzontali e hanno iniziato ad utilizzare in maniera sempre più diffusa team virtuali come unità organizzative di lavoro (Bell & Kozlowski, 2002). E' bene sottolineare che l'aggettivo *virtuale* riferito al lavoro, indica attività realizzate prevalentemente con l'ausilio di strumenti elettronici di comunicazione e informazione (Hertel et al. 2005). La crescita esponenziale di team virtuali è dovuta ad una serie di fattori che caratterizzano la modernità come la globalizzazione, le competenze distribuite, la necessità delle organizzazioni di innovare, sviluppare ed organizzare rapidamente processi e prodotti e, infine, l'esigenza di creare network inter e intra organizzativi. La collaborazione online insieme alla coesione, alla fiducia e alla tecnologia risultano essere le variabili principali che ne determinano un corretto funzionamento. L'adozione di team virtuali consente alle organizzazioni di programmare e gestire attività che non possono essere organizzate e pianificate dai team tradizionali. Ad esempio, è possibile creare team con competenze funzionali specialistiche che è difficile trovare in un'unica organizzazione, oppure aumentare la produttività utilizzando diversi fusi orari per allungare i tempi di lavoro. Inoltre, il lavoro strutturato grazie all'utilizzo di team virtuali permette una serie di altri vantaggi come una maggiore condivisione di conoscenza oltre i confini geografici e, al contempo, una maggiore riduzione dei costi dovuti da un minor utilizzo di viaggi, trasferimenti e spese generali (Dulebohn & Hoch, 2017).

Nonostante esistano molteplici studi sul tema, nella letteratura scientifica non esiste una definizione univoca di team virtuale. Esso può essere definito come *"gruppo di collaboratori dispersi geograficamente e/o da un punto di vista organizzativo che vengono connessi utilizzando una combinazione di telecomunicazioni e tecnologie dell'informazione per svolgere un compito organizzativo"* (Townsend et al, 1998, p. 17). Alcuni studiosi definiscono i team virtuali come *"un gruppo di persone che interagiscono attraverso compiti interdipendenti guidati da uno scopo comune e lavorano attraverso lo spazio, il tempo e i confini organizzativi"* (Lipnack & Stamps 2000, p.18) grazie all'utilizzo di moderne e avanzate tecnologie dell'informazione e della comunicazione. Più recentemente Bell & Kozlowski, (2002) hanno identificato i team virtuali come accordi di lavoro che riguardano lavoratori geograficamente dispersi, che hanno un contatto in presenza limitato e lavorano in modo interdipendente attraverso l'uso dei mezzi di comunicazione elettronica per raggiungere obiettivi comuni. Si evince da alcune delle definizioni riportate in letteratura che è frequente identificare un team virtuale soprattutto in base a due specifiche caratteristiche ovvero la distanza o dispersione e la comunicazione mediata dall'utilizzo della tecnologia. In tal senso, per garantire il successo di queste nuove modalità lavorative, le organizzazioni che maggiormente hanno avuto risultati positivi sono state quelle che hanno costituito e sviluppato team virtuali guidati dai lavoratori ritenuti di maggiore talento, con competenze adatte per ottenere successo in un'economia complessa, dinamica e globale (Kankanhalli et al. 2007).

Negli ultimi anni l'adozione di team virtuali da parte delle organizzazioni è aumentata in maniera considerevole e si prevede che tale tendenza possa continuare in futuro. Partendo dalla consapevolezza della specificità di questi team, il capitale sociale e l'analisi delle relazioni informali risultano essere elementi centrali che possono favorire cambiamenti organizzativi come la digitalizzazione dei processi e la virtualizzazione del lavoro. L'Organizational Network Analysis, evoluzione naturale della Social Network Analysis, è lo strumento principe



che permette di analizzare e visualizzare le relazioni informali all'interno delle organizzazioni *“esaminando la forza, la frequenza e la natura delle interazioni tra le persone nelle reti”* (Cross, 2018). Attraverso un'attenta analisi delle relazioni informali le organizzazioni possono raggiungere livelli di efficienza maggiori producendo, in tal modo, un impatto positivo sulle performance organizzative e gestendo processi di cambiamento organizzativo.

2. Organizational Network Analysis (ONA)

Un network organizzativo informale può essere definito come una *“rete di relazioni che gli attori di un'organizzazione creano trasversalmente alle funzioni e alle divisioni per portare a termine rapidamente i propri compiti”* (Krackhardt & Hanson, 1993, p. 104). Nella letteratura scientifica ma anche nella prassi manageriale l'importanza delle reti informali all'interno delle organizzazioni è ormai acclarata. Non a caso, alcune ricerche hanno evidenziato il forte impatto che la struttura organizzativa ha sia sulla performance della rete organizzativa interna (Krackhardt, Hanson 1993; Cross et al. 2002a, 2002b; Cross & Prusak 2002), sia su quella esterna (Bouty 2000; Baker & Faulkner 2002). Queste relazioni hanno la caratteristica di essere invisibili e, conseguentemente, non emergono nelle rappresentazioni tradizionali di un'organizzazione formale e, dunque, non possono essere osservate attraverso gli organigrammi. L'Organizational Network Analysis rappresenta lo strumento centrale per l'analisi e la visualizzazione delle reti informali.

Cross et al. (2001), riproponendo una ricerca condotta da Allen (1984), hanno analizzato il comportamento di quaranta manager di un'unica azienda evidenziando come la fonte delle informazioni ritenuta più attendibile e dinamica siano le persone. I risultati della ricerca mostrano chiaramente quanto la struttura delle relazioni informali abbia un ruolo fondamentale all'interno delle organizzazioni. Quest'ultima risulta essere un perno fondamentale non solo per il trasferimento di informazioni e conoscenze, ma anche per la sua flessibilità e dinamicità. Ogni individuo, gruppo e/o organizzazione è inserito in un sistema di relazioni sociali composto da una rete di relazioni, da una struttura e da una posizione all'interno della rete che gli permette di raccogliere ed interpretare nuove e importanti informazioni. Il capitale sociale può aiutare le organizzazioni a creare un vantaggio competitivo in quanto, queste ultime, *“beneficiano del capitale sociale attraverso una migliore condivisione della conoscenza dovuta a relazioni di fiducia, sistemi di riferimento (principi) comuni a obiettivi condivisi”* (Cohen & Prusak, 2001, p. 10). Green (2020), ritiene che le reti di un'organizzazione definiscano come il lavoro viene svolto all'interno di un'organizzazione. Esse raffigurano il tessuto delle connessioni e delle relazioni umane attraverso cui viene implementato il lavoro.

La ricerca sulle reti organizzative informali ha condotto allo sviluppo di un nuovo approccio definito dalla letteratura manageriale Organizational Network Analysis (ONA). L'Organizational Network Analysis rende visibile ciò che non è visibile all'interno di una organizzazione, evidenziando il flusso di informazioni e le persone-chiave che possono influire sulla collaborazione al di là di ciò che possono mostrare organigrammi statici e gerarchizzati.



Le reti informali all'interno delle organizzazioni nascono dalle continue e frequenti interazioni che avvengono quotidianamente tra i membri che ne fanno parte. ONA, dunque, rappresenta una metodologia di analisi che consente di fornire una fotografia di come un'azienda è realmente organizzata al suo interno, di rappresentare e quantificare i flussi informativi, gli scambi informali e di mettere in evidenza le relazioni fra le persone che lavorano all'interno di una stessa impresa. Le organizzazioni formali ben rappresentate negli organigrammi non rispecchiano in realtà il funzionamento delle stesse ma rispecchiano esclusivamente il funzionamento gerarchico delle posizioni organizzative spesso risultato dell'analisi dell'inquadramento giuridico o, in alcuni casi, dell'anzianità di servizio. Le persone e i loro valori rappresentano gli elementi che caratterizzano e creano le reti di relazioni informali ma reali e che si differenziano in maniera sostanziale da quelle disegnate e progettate formalmente. Le reti informali sono rappresentazioni, quindi, anche di come le persone all'interno di un'organizzazione comunicano e collaborano realmente per raggiungere gli obiettivi e portare a termine il compito assegnato. Alcune ricerche (come Cross et al. 2001) hanno evidenziato come nelle organizzazioni "le decisioni più importanti vengono prese durante incontri informali e formalizzate solo in un secondo tempo" (De Toni et al. 2007, pag. 97). Non di rado, l'analisi della rete informali porta alla luce modelli di collaborazione e di influenza che risultano essere diametralmente opposti alle strutture gerarchiche formali su cui i leader fanno affidamento al fine di prendere decisioni strategiche e operative importanti.

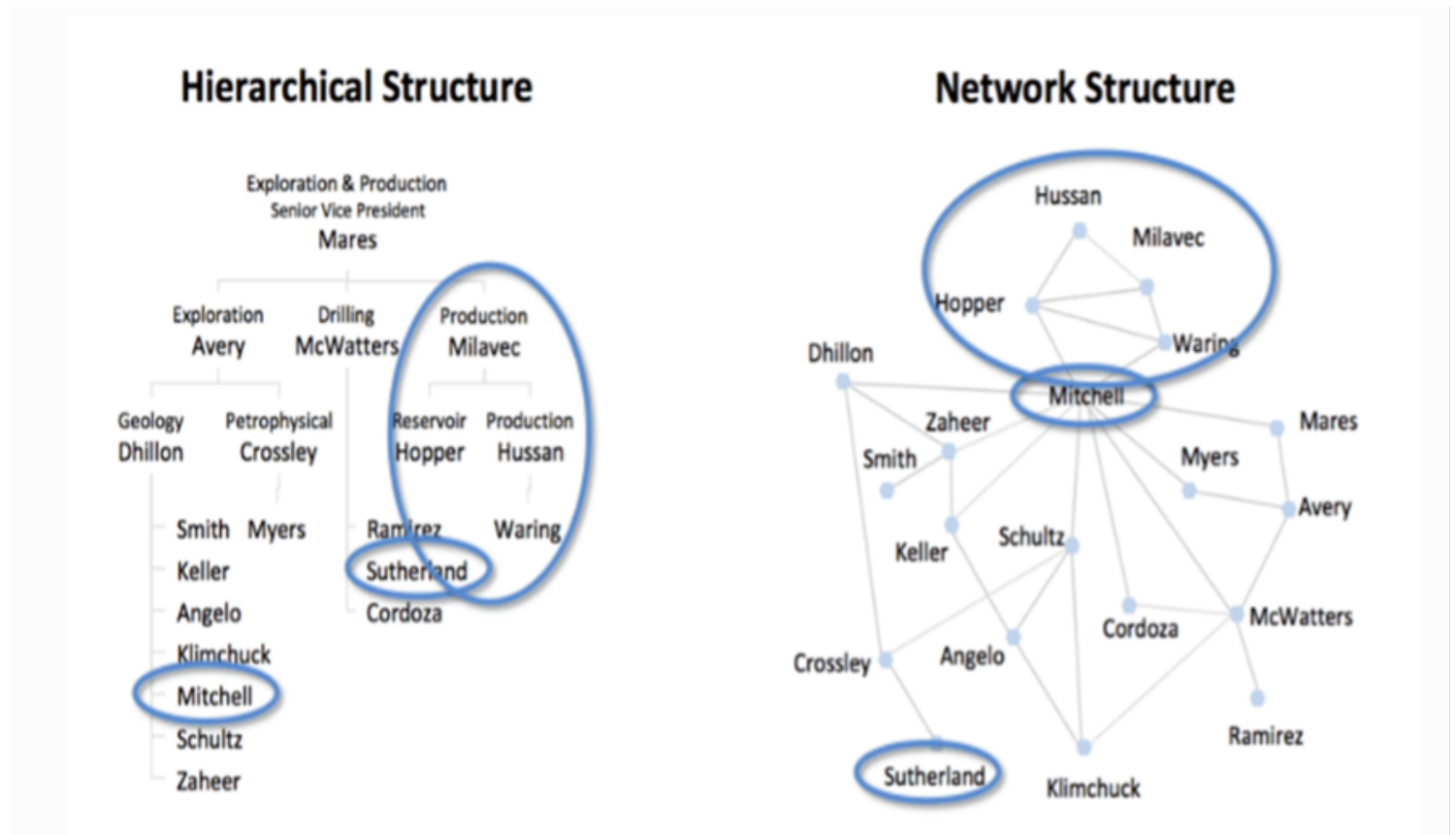


Figura 1. Struttura organizzativa formale versus struttura organizzativa informale (Cross, 2018).



Lo studio delle reti informali si basa su due assi fondamentali quali relazioni e nodi (Wasserman & Faust, 1994). I primi rappresentano i contatti, i vincoli, i legami che si stabiliscono tra due o più attori ed esprimono le relazioni formali e informali tra i nodi di una rete. Ogni relazione è diversa e varia sia in relazione alla tipologia di legame (lavorativo, di amicizia ecc.) sia in relazione alla sua qualità. I secondi sono rappresentati dagli individui definiti anche attori o agenti che compongono la rete sociale. In particolare, Cross & Prusak (2002) hanno individuato nei loro studi quattro ruoli chiave all'interno delle reti informali:

1. *central connector*: l'attore connette molte persone all'interno della rete informale ed è colui che più di tutti possiede un elevato numero di relazioni e connessioni sia in entrata che in uscita. I nodi centrali condividono molte informazioni e posseggono un'elevata capacità di influenzare individui o gruppi. Possono inoltre, collocarsi ovunque nella gerarchia di un'organizzazione;
2. *boundary spanner*: essi svolgono un particolare tipo di intermediazione in funzione di alcuni aspetti della struttura formale di un'organizzazione (appartenenza funzionale, posizione fisica o livello gerarchico);
3. *information broker*: sono definiti gli intermediari della conoscenza e la loro funzione è quella di creare ponti tra le diverse reti. Senza di essi, non esisterebbero condivisione di informazioni e idee;
4. *peripheral specialist*: sono attori che posseggono una conoscenza altamente specializzata e ciò comporta spesso una bassa interazione con le altre funzioni aziendali. Forniscono conoscenza specializzata nella rete informale ma sono collocati in una posizione marginale nella rete lavorativa.

La metodologia ONA risulta essere molto efficace soprattutto in particolari momenti/fasi della vita aziendale. In particolare, nella fase *check-up* dell'organizzazione permette la raccolta e la visualizzazione delle informazioni utili per capire il reale funzionamento dell'organizzazione al fine di orientare al meglio le azioni e le decisioni. Anche nella fase di riprogettazione organizzativa permette di creare programmi di sviluppo organizzativo, la revisione dei processi secondo i flussi reali, l'analisi di clima e, soprattutto la comunicazione interna. Inoltre, permette nel breve periodo l'adattamento delle strutture e dei ruoli rispetto alle iniziative gestionali e organizzative sostenute, soprattutto in momenti di cambiamento organizzativo a seguito di particolari shock: avere a disposizione, infatti, una fotografia reale dei flussi informali ed informativi permette di individuare gli attori-chiave da coinvolgere nella gestione del cambiamento. Tursunbayeva et al. (2018) hanno condotto uno studio empirico attraverso la somministrazione di una survey presso un'azienda italiana con lo scopo di dimostrare come ONA può essere utilizzata dalle organizzazioni per gestire un cambiamento. L'azienda presa in esame è una media azienda italiana con 14 filiali estere, appartenente ad una Holding, seconda in Italia nel settore in cui opera. L'azienda aveva avviato un progetto di cambiamento organizzativo al fine di raggiungere l'efficienza operativa, sostenere la strategia di rapida espansione attraverso l'apertura di nuove filiali internazionali e migliorare l'esperienza del cliente attraverso l'utilizzo di un modello di business focalizzato sulla fornitura di migliori servizi presenti sul mercato. Tali cambiamenti hanno avuto un impatto negativo sul personale causando le dimissioni di alcuni dipendenti chiave ed hanno creato un clima poco sereno con un impatto negativo sulla motivazione dei dipendenti. L'utilizzo di ONA ha dato un contributo prezioso nel fornire alla Società la fotografia dello stato dell'arte dell'assetto organizzativo ma anche di quello amicale e sociale, ed ha evidenziato e valorizzato il ruolo dei collaboratori esterni (autonomi con partita iva) che hanno permesso di pianificare in anticipo e gestire i cambiamenti che non si riuscivano ad implementare attraverso il coinvolgimento delle persone posizionate nei nodi chiave della rete. Inoltre, ha aiutato l'Azienda a



comprendere i valori importanti per i propri dipendenti (Tursunbayeva et al., 2018, pag.7).

E' possibile utilizzare l'Organizational Network Analysis scegliendo tra due approcci diversi: attivo e passivo. Il primo (ONA attivo) raccoglie dati attraverso la somministrazione di survey o l'utilizzo di sondaggi. Il secondo (ONA passivo) fa riferimento alla raccolta dei dati attraverso l'analisi di strumenti informatici che promuovono la collaborazione tra i membri dell'organizzazione come ad esempio e-mail, calendario, Microsoft Teams, Zoom ecc. I due approcci sono diversi ma complementari e consentono ai manager e ai vertici aziendali di capire con chi i dipendenti di una stessa organizzazione si relazionano o con chi non si relazionano, il loro ruolo e il loro status.

3.Conclusioni

L'emergenza sanitaria da Covid-19 ha generato un maggiore interesse per l'analisi delle relazioni dovuto principalmente all'adozione di team virtuali e all'introduzione obbligatoria del *remote working* come strumento del più grande esperimento di lavoro a distanza della storia (Green, 2020). L'analisi della rete organizzativa (ONA) risulta essere uno strumento valido ed efficace per implementare il cambiamento nei processi di gestione (Tursunbayeva et al. 2018). Ad esempio, conoscere le connessioni e i legami esistenti tra le persone e tra le posizioni organizzative permette di comprendere i canali che rendono più veloce il passaggio delle informazioni da un gruppo ad un altro o di identificare le persone che costituiscono nodi importanti di influenza della rete. Con questa informazione è possibile mettere in atto strategie di cambiamento con una maggiore pervasività e, contemporaneamente, ridurre i costi legati alla gestione.

L'utilizzo dell'ONA facilita anche la tempestività di intervento che si richiede dopo shock esterni nella riorganizzazione necessaria a fronteggiarli. Conoscere, infatti struttura, processi, meccanismi di condivisione della conoscenza e di collaborazione, aver identificato persone, gruppi e unità organizzative che svolgono ruoli chiave all'interno dell'organizzazione permette una riprogettazione organizzativa più efficace ed anche efficiente, che può anche far leva su analisi predittive rispetto a possibili situazioni future. Ad esempio, si possono prevedere eventuali rischi e disfunzioni organizzative, riuscire a identificare nuovi talenti, individuare i driver che facilitano lo sviluppo, la condivisione di informazioni e la collaborazione tra persone, gruppi e unità organizzative.

Infine, la conoscenza delle reti informali si rivela molto utile per il manager al fine di migliorare le relazioni e rafforzare il clima e la coesione aziendale, incrementando relazioni positive tra nodi centrali e intermediari della conoscenza, al fine di facilitare il passaggio di informazioni "privilegiate" e costruite in coerenza con la strategia aziendale tra i diversi nodi della rete.

Bibliografia



Allen, T. (1984). *Managing the Flow of Technology*. Cambridge, MA: MIT Press.

Baker, W. E., & Faulkner, R.R. (2002). *Interorganizational networks*. J. A. C. Baum, ed. *The Blackwell Companion to Organizations*. Blackwell, Oxford, UK, 520-540.

Bell B. S., Kozlowski, S. W. J. (2002). A typology of virtual teams: Implications for effective leadership, *Group & Organization Management*, 27,14-49.

Bouty, I., (2000) Interpersonal and interaction influences on informal resource exchanges between R&D researchers across organizational boundaries. *Academy of Management Journal*, 43(1), 50-65.

Cohen, D., & Prusak, L. (2001). *In good company: How social capital makes organizations work*. Boston: Harvard Business School Press.

Cross, R., Parker, A, Prusak, L., & Borgatti, S. P. (2001). Knowing what we know: Supporting knowledge creation and sharing in social networks. *Organizational Dynamics*, 30(2), 100-120.

Cross R., Borgatti S.P., & Parker A. (2002a). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration. *California Management Review*, 44 (2), 25-46.

Cross, R., & Prusak, L. (2002). The People Who Make Organizations Go—Or Stop. *Harvard Business Review*, 80, 104-112.

Cross, R., Nohria, N., Parker A. (2002b). Six Myths About Informal Networks - and How to Overcome Them. *MIT Sloan Management Review*, 43(3).

De Toni F., A., Marcovig M., & Nonino F. (2007). L'organizzazione informale nella prospettiva dell'analisi dei network. *Economia & Management*, 4, 93-111.

Dulebohn, J., H., & Hoch, J., E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27, 569-574.

Hertel G., Geister S., & Konradt U. (2005). Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical Research, *Human Resource Management Review*, 1(1), 69-95.



Kankanhalli, A., T., Bernard C.Y., & Wei, K.- K. (2007). Conflict and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Management Information Systems*, 23(3), 237–274.

Krackhardt, D. & Hanson, J.R. (1993) Informal Networks: The Company behind the Chart. *Harvard Business Review*, 71, 104-111.

Lipnack, J., & Stamps, J. (2000). *Virtual Teams: People Working Across Boundaries with Technology*. New York: John Wiley.

Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual teams: Technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12, 17-29.

Tursunbayeva, A., Di Lauro, S., & Antonelli, G. (2018). The Use of Organizational Network Analysis in Change Management: An Italian Case Study, BAM Conference proceedings, 4-6 september, Annual Meeting of the British Academy of Management (BAM). ISBN: 978-0-9956413-0-3.

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.

Sitografia

Cross, R. (2018,). What is Organizational Network Analysis (ONA)?. www.robcross.org/research/what-is-ona consultato il 10/06/2022

Green, D. (2020, Dicembre 16). The 'Future of Work' has arrived: 12 Predictions for HR in 2021. <https://www.linkedin.com/pulse/future-work-has-arrived-10-predictions-hr-2021-david-green>