

# comunicazione

## Le reti informali oltre gli organigrammi aziendali

“

«Conoscere le relazioni tra i dipendenti può aiutare i manager a sfruttare il potere reale all'interno delle loro organizzazioni»

”



di Rino Sardo

Molti dirigenti investono considerevoli risorse per ristrutturare le proprie aziende, tracciando e ritracciando gli organigrammi con il solo risultato di rimanerne delusi. Questo accade perché molto del lavoro reale delle imprese ha luogo indipendentemente dall'organizzazione formale. A volte, infatti, ciò che richiede attenzione è l'organizzazione "informale", le reti di relazione che i dipendenti formano trasversalmente rispetto alle funzioni o alle divisioni per portare a termine con velocità il lavoro.

Queste reti informali possono scavalcare le procedure formali di reporting per far decollare iniziative bloccate o per far fronte a scadenze anche fuori dell'ordinario, ma con altrettanta facilità possono sabotare i piani meglio congegnati delle aziende, bloccando le comunicazioni e creando resistenze al cambiamento a meno che i manager riescano ad identificarle e dirigerle.

Imparare a conoscere queste relazioni sociali può aiutare i manager a sfruttare il potere reale all'interno delle loro organizzazioni e a rinnovare la propria organizzazione formale, pur tralasciando prospettare quelle informali.

Così se l'organizzazione formale è lo scheletro di un'impresa, quella informale rappresenta il sistema nervoso centrale, che guida i processi, le azioni e le reazioni del pensiero collettivo delle sue unità di business. Destinata a facilitare le modalità standard di produzione, l'organizzazione formale è adatta a far fronte a problemi facilmente prevedibili, ma quando sorgono problemi non previsti subentra l'organizzazione informale. La sua complessa trama di legami sociali fa sì che i dipendenti comunichino con costanza tra loro e in questo modo si creano nel tempo reti informali sorprendentemente stabili.

Dotate di una grande capacità d'adatta-



“

I dirigenti  
si vantano

di conoscere questi  
rapporti ma le loro  
supposizioni non  
colgono nel segno

mento, le reti informali si muovono diagonalmente e trasversalmente, saltando intere funzioni per portare a termine un lavoro.

I manager spesso si vantano di sapere come funzionano queste reti, vi diranno subito chi si occupa di questioni tecniche e chi discute le politiche aziendali durante la pausa pranzo, ma sebbene in grado di tracciare un diagramma accurato dei legami sociali delle cinque o sei persone più vicine, le loro supposizioni sui dipendenti al di fuori del loro immediato controllo non colgono di solito nel segno.

Anche i manager psicologicamente più acuti non possiedono informazioni fondamentali su come, ad esempio, gli impiegati spendono le loro giornate e quali sentimenti hanno nei confronti dei loro colleghi. Il motivo è che i manager non possono essere ovunque allo stesso istante, e neanche possono leggere nella mente delle persone, così sono portati a trarre conclusioni basate su osservazioni superficia-

li, senza gli strumenti per verificare la validità delle loro intuizioni.

I manager si affidano spesso a tecniche tradizionali per controllare queste reti, in quanto dispongono di informazioni inadeguate. Alcuni confidano nel fatto che l'autorità della loro carica avrà comunque ragione sul potere dei legami informali, altri cercano di ingaggiare "talpe" che forniscano informazioni, mentre i più "illuminati" organizzano incontri e ritiri aziendali per "entrare in contatto" con i loro impiegati. Tali approcci, però, non terranno a freno queste reti che vanno a briglia sciolta, né tanto meno daranno ai manager un'accurata rappresentazione della situazione. Tuttavia i manager, usando l'analisi della rete, possono tradurre una miriade di legami e relazioni in mappe che mostrano come l'organizzazione informale porta a termine un lavoro.

Così i manager possono ottenere una buona rappresentazione complessiva riportando in diagrammi tre tipi di reti di relazioni:

- la rete dei consigli informali mostra i principali personaggi di un'organizzazione dai quali altri dipendono per risolvere problemi e risolvere informazioni tecniche;
- la rete della fiducia indica quali impiegati si scambiano delicate informazioni politiche e ne ottengono durante una crisi;
- la rete della comunicazione rileva quali impiegati parlano con regolarità degli argomenti legati al lavoro.

Mappe di questo genere aiutano i manager a comprendere le reti che una volta sfuggivano loro e a far leva su di esse per risolvere problemi organizzativi.

Alcuni case studies mostrano come i manager possono far emergere le forze insite nelle loro reti, ristrutturare le proprie organizzazioni formali a completamento di quelle informali e "riparare" reti difettose in modo che lavorino per gli obiettivi dell'impresa.