

## NETWORK FRAGILI le relazioni ai tempi della crisi



L'editoriale di  
Carlo S. Romanelli,  
Presidente Net Working

Nel 1976 il grande psicologo americano Karl Weick introduceva un concetto che poi si rivelò preziosissimo per l'interpretazione delle logiche di funzionamento dei sistemi organizzativi, il concetto di "sistemi a legame debole" (loosely coupled systems)<sup>1</sup>. Lungi dall'essere considerata una condizione di debolezza dei sistemi organizzativi, il concetto esprime l'elevato grado di autonomia ed indipendenza che varie parti o attività possono conservare all'interno di un'organizzazione, pur facendo parte di un medesimo sistema. Ciò significa che in un sistema così fatto i singoli nodi interagiscono mantenendo un certo grado di separatezza, e che i legami tra le parti possono essere circoscritti, saltuari, con scarsi effetti reciproci e lenti a mettersi in azione<sup>2</sup>. Questa caratteristica sistemica genera naturalmente delle conseguenze, tra le quali un'elevata adattabilità localistica del sistema stesso, il fatto che la crisi di una parte di esso non metta in crisi l'intero sistema, un'elevata flessibilità ai mutamenti ambientali e quindi un'elevata capacità di percezione delle dinamiche ambientali stesse e, non ultimo e per queste ragioni essenziali, una considerevole "probabilità di sopravvivenza" nel tempo.

D'altro canto, il *loose couple* comporta elevata incertezza organizzativa, discontinuità nei processi decisionali (non c'è ad esempio garanzia che una decisione presa in un punto dell'organizzazione venga riprodotta "fedelmente" altrove), elevati costi di coordinamento, la necessità di far fronte a forme di ambiguità dispendiose e la difficoltà a trasferire best practices tra i diversi nodi.

Dal punto di vista delle implicazioni gestionali, inoltre, potremmo dire che i sistemi a legame debole richiedono *leadership* al loro interno, nel senso che vanno gestiti più con l'*influenza* che con la gerarchia.

Non a caso questo concetto spiega molto bene il funzionamento di sistemi organizzativi multiformi quali realtà associative, consortili, e in genere si adatta meno ad organizzazioni industriali dove le logiche di produzione richiedono catene di comando connesse con maggiore rigidità.

Se la letteratura sui sistemi a legame debole è abbastanza copiosa e ancora se ne discute ampiamente nella comunità degli studiosi di organizzazione e anche in altri contesti, non molto si è detto sulle **implicazioni relazionali** di siffatti sistemi.

**Come funzionano i sistemi relazionali nei sistemi a legame debole?**

Naturalmente le dinamiche relazionali sfuggono a forme di standardizzazione basate sulla teoria organizzativa, ma certamente la questione è interessante e meriterebbe approfondimento; più che informazioni basate su percorsi di ricerca dobbiamo, purtroppo, accontentarci di intuizioni e di assonanze basate su percorsi esperienziali e di osservazione diretta, che non sono ovviamente sufficienti, ma che pure sono sensori di quanto accade nella realtà, senza coglierne purtroppo la reale misura, tanto da costruire fenomenologie attendibili.

Pur partendo da questo innegabile limite, la nostra lunga esperienza ci ha portato a constatare la rilevanza dei network informali e l'espandersi della loro importanza ed impatto all'interno delle organizzazioni, in particolare dei sistemi a legame debole, all'interno dei quali nascono sistemi di relazioni che spesso si trasformano in **communities** con un'agilità superiore rispetto ad altre configurazioni organizzative.

Un interessante articolo nel numero di marzo dell'edizione italiana del Harvard Business Review, R. Mc Dermott e D. Archibald<sup>3</sup> illustrano i risultati di un'indagine sul tema e suggeriscono alcune azioni per meglio "sfruttare", per l'appunto, le opportunità che tali dinamiche relazionali offrono alle organizzazioni e alle persone.

In sintesi, gli autori sostengono che i network informali e le comunità professionali sono prima di tutto occasioni "poco costose" ed agili per poter condividere idee, esperienze, e per produrre innovazione, aggiungiamo. Inoltre, tali communities agirebbero in una logica più orientata al lungo periodo rispetto ai team di lavoro istituiti secondo logiche più tradizionali, ossia garantirebbero una maggiore permanenza di sistemi relazionali altrimenti destinati ad esaurirsi (salvo lasciare tracce nelle relazioni interpersonali, naturalmente) una volta raggiunti obiettivi "di progetto". Questa è una dinamica preziosa in una fase in cui l'orientamento al breve periodo domina il business e, di riflesso, i sistemi relazionali ad esso connessi.

Le tecnologie disponibili, poi, permettono ai network di espandersi con una certa naturalezza, "globalizzando" la collaborazione. Come dire che le communities si ispirano a logiche di costruzione di relazioni che vengono ritenute "utili" da alcuni componenti del sistema senza "chiedere il permesso" alle gerarchie organizzative che governano i sistemi di autorità, andando a cercare queste utilità dove le ritengono opportune. Gli autori pongono però delle condizioni all'efficacia dei network informali, in particolare relative alla necessità di affrontare temi e problemi reali per l'alta dirigenza e di essere sottoposti a responsabilità chiare e a una decisa supervisione manageriale.

La questione è interessante per davvero, perché esiste certamente un problema di governance delle communities organizzative (che quasi sempre intrattengono e costruiscono relazioni anche all'esterno del sistema organizzativo di riferimento), mentre sembra evidente che alle persone "non bastano più" le modalità di relazione che le gerarchie organizzative tradizionalmente accettano, promuovono e tollerano.

Certamente le relazioni corrono più veloci delle organizzazioni.

Qui si crea un paradosso organizzativo moderno di rilievo: le organizzazioni hanno bisogno delle communities / network perché flessibilizzano i processi decisionali e diffondono conoscenza, ma al contempo hanno bisogno di trovare modalità di controllo del loro operato, di fatto formalizzandone alcuni aspetti.

E' evidente che la chiave di volta è la **leadership** che l'organizzazione "immette" nei network informali per piegarli alle esigenze organizzative, e la leadership che "permette" si sviluppi autonomamente all'interno degli stessi; nel senso che laddove si tenta di controllare l'informalità, immancabilmente le reti si "spostano" su nuovi terreni che permettano loro di conservare quel livello di autonomia (e di informalità, per l'appunto), senza la quale perderebbero il loro significato e la loro funzione intrinseca.

Oltre alle dinamiche strettamente connesse al business, che sono quelle che interessano maggiormente alle aziende, i network informali sono cioè anche delle modalità con le quali le persone più o meno consapevolmente cercano di costruire sistemi di relazioni non soggetti alle logiche di disgregazione imperanti nelle organizzazioni stesse: chi pensava che un momento di crisi come quello che si sta attraversando avesse almeno effetti confortanti sulle relazioni tra persone, quanto meno favorendo quelle logiche di collaborazione e quello spirito di comunità necessario per fronteggiare con reale sostegno i momenti difficili e le crisi personali che sempre in qualche misura accompagnano quelle aziendali, è stato ampiamente servito.

Al contrario, la logica del risultato di brevissimo periodo in una fase di crisi porta le persone ad individualizzare le logiche di azione, a discapito della qualità delle relazioni di comunità, che pur rimangono irrinunciabili per le organizzazioni.

Alle organizzazioni è richiesta oggi un'intelligenza relazionale nuova, di una portata mai sperimentata in tempi recenti, se si desidera che le pulsioni individuali non abbiano effetti devastanti sul modo di stare insieme al loro interno: permettere ai network informali di agire tollerando che a volte si avventurino al di fuori dei confini stabiliti dalle gerarchie e accettando forme di leadership non tradizionali.

Un po' meno ansia di controllo in cambio di maggiore capacità di adattamento, nuove configurazioni relazionali e, forse, più ispirazione.

**Network fragili possono produrre legami forti.**

<sup>1</sup> Weick K., Educational Organisations as a Loosely Coupled Systems, in Administrative Science Quarterly, n. 21 - 1976

<sup>2</sup> Romanelli C.- Berti M., Lavorare in rete per lo sviluppo delle economie locali, ed. Maggioli - 2006, pag. 23-24

<sup>3</sup> R. McDermott e D. Archibald, Sfruttare al meglio i network informali del personale, Harvard Business Review, ed. italiana - Marzo