

Migliorare le performance organizzative aziendali attraverso l'utilizzo dell'Organizational Network Analysis (ONA)

di Roberto Bugatti*, Lucio Gatti**

Verso la social organization

Le risorse che definiamo Talenti si comportano realmente come tali? Sono riconosciuti dall'organizzazione in cui operano? Come individuare i reali process owner o i knowledge owner all'interno delle organizzazioni? Come mappare le risorse critiche e costruire efficacemente la replacement chart? Come disegnare i reali flussi comunicativi all'interno dell'organizzazione?

Queste sono soltanto alcune delle domande alle quali quotidianamente chi si occupa di Organizzazione deve rispondere, o provare a dare una risposta.

Le organizzazioni formali, quelle cioè descritte nella normativa interna e rappresentate nelle *organizational chart* non rispecchiano il reale funzionamento delle stesse, ma i desiderata del Vertice. Le persone, la cultura aziendale, la distribuzione sul territorio, sono alcuni degli elementi che caratterizzano la creazione di reti di relazioni reali che ben si differenziano da quelle disegnate o auspiccate da chi progetta un'organizzazione.

Mappare in un *organizational chart* le relazioni reali (chi parla con chi) all'interno di un'organizzazione risulta, se non impossibile, almeno di non facile lettura.

La teoria dell'organizzazione ha sviluppato negli anni differenti e innovativi approcci di analisi delle strutture organizzative, proponendo concettualizzazioni capaci di interpretare i fenomeni e le relazioni, e strumenti in grado di definire responsabilità e processi.

La 'forma' dell'organizzazione è così passata dalla struttura gerarchico-funzionale a quella a matrice, per arrivare a concetti di 'impresa-rete', sino a parlare di 'impresa-cloud' e 'impresa social'.

Al di là delle sigle e delle immagini più o meno felicemente proposte, la direzione lungo la quale le imprese si stanno muovendo è quella di organizzazioni lean, flessibili e in grado di interagire con successo in tempi brevi con il contesto di riferimento nel quale sono chiamate a operare. Contesto (interno ed esterno) caratterizzato da complessi sistemi di valori e relazioni, nel quale fattori come la capacità di innovazione, di autonomia, di decisione e la disponibilità all'assunzione di responsabilità sono requisiti indispensabili.

Proprio la necessità di dover 'gestire la complessità' ha riportato a focalizzare l'attenzione sulla risorsa-chiave delle organizzazioni: la persona e le sue relazioni con gli altri. Infatti, le relazioni che intercorrono tra i componenti di un'organizzazione hanno da sempre costituito il fattore determinante le caratteristiche di funzionamento dell'organizzazione stessa.

La complessità del contesto aziendale (sia in termini di interrelazioni che di contenuti) e la crescente velocità della dinamica economica, sociale e dei mercati hanno portato a concentrare l'attenzione dei manager e degli studiosi sulla rete dei 'rapporti informali' che attraversano ogni organizzazione. La conoscenza di tali complessi rapporti è, infatti, la base necessaria per gli sforzi tesi alla costruzione di sistemi di relazione e di decisione sempre più capaci di combinare responsabilità, flessibilità e velocità di *execution*.

L'efficienza e l'efficacia delle attività svolte e quindi dei risultati che l'organizzazione produce dipendono dalla capacità di valorizzare e combinare i fattori sopra ricordati, capacità che presuppone appunto la conoscenza che gli individui sono portati a stabilire spontaneamente tra loro nell'adempimento dei propri ruoli e delle proprie responsabilità.

* Docente LIUC Ricerca e Formazione

** Consulente di direzione

Dalla Social Network Analysis (SNA) all'Organizational Network Analysis (ONA)

Recentemente, grazie anche alla forte diffusione dei social network (facebook, twitter, ecc.) si sono sviluppate e diffuse metodologie e applicazioni che permettono, più o meno efficacemente, di rilevare e mappare le relazioni sociali (Social Network Analysis – SNA). Relazioni sociali che appunto prendono vita da comportamenti 'liberi' che le persone adottano in contesti sociali anche poco regolamentati (ad esempio, il web). Gli strumenti che mappano e rappresentano tali relazioni sono caratterizzati da un forte rigore metodologico, ma a volte propongono più quadri astratti che strumenti utili e funzionali al governo delle organizzazioni e alla facile comunicazione delle viste prodotte.

L'Organizational Network Analysis ne rappresenta la naturale evoluzione in cui la componente delle relazioni informali è opportunamente ricondotta e integrata con il modello organizzativo formale. L'Organizational Network Analysis costituisce un contributo tecnico-concettuale molto significativo nella direzione della conoscenza del funzionamento reale delle organizzazioni, della sua rappresentazione e del coinvolgimento delle risorse. Come tale essa si è rivelata nelle applicazioni pratiche uno strumento di grande validità per:

- verificare l'attuabilità di orientamenti strategici innovativi;
- valutare e definire i ruoli e il sistema organizzativo;
- individuare gli snodi chiave tra organizzazione e processi;
- introdurre mutamenti nei valori e negli standard di comportamento presenti nell'organizzazione.

Il punto di partenza nell'applicazione della ONA è costituito dall'analisi delle comunicazioni che hanno luogo nella realtà dell'impresa, individuando i nodi 'significativi' (persone e argomenti) con riferimento ai quali le informazioni vengono scambiate.

L'analisi permette di analizzare i flussi di relazioni tra le risorse attraverso differenti filtri di riferimento quali, ad esempio, la frequenza (giornaliera, settimanale, mensile, ecc.), l'importanza della comunicazione (fondamentale, utile, molto importante, poco importante, ecc.) o la qualità dell'informazione trattata (adeguata, migliorabile, insufficiente, ecc.).

Le applicazioni attualmente sviluppate e disponibili sul

mercato, permettono di gestire un numero rilevante di informazioni che, opportunamente raccolte ed elaborate in database dedicati, vengono rappresentate graficamente su mappe cognitive di facile interpretazione.

Contrariamente all'approccio tradizionale degli audit organizzativi, la raccolta dei dati è molto rapida e si caratterizza come una fase oggettiva eseguita (online) dagli stessi partecipanti alla survey, anziché essere il risultato di un'attività deduttiva condotta da una funzione specialistica interna (Direzione Organizzazione e Risorse Umane) o esterna (Auditor).

I dati, una volta confluiti nel database dedicato, possono poi essere successivamente utilizzati per nuove elaborazioni ed eventualmente essere riaggiornati, permettendo in tal modo di tenere sotto controllo i cambiamenti che l'impresa vive nel tempo.

L'elaborazione dei dati consente di ottenere in tempo reale un numero rilevante di mappe, le quali visualizzano le dinamiche relazionali sia del sistema organizzativo globale che di aree specifiche, fino al dettaglio relativo al singolo nodo o persona. Essa consente di analizzare, attraverso una serie di grafici di agevole interpretazione, lo stato 'reale' dei rapporti organizzativi e permette inoltre di simulare e valutare 'a freddo', gli effetti che potrebbero scaturire da mutamenti indotti nell'assetto organizzativo.

La metodologia ONA risulta efficace in particolari fasi del governo di un'organizzazione:

a) Fase della conoscenza (check-up): l'ONA consente in tempi brevi la raccolta oggettiva e la visualizzazione delle informazioni necessarie per avere piena consapevolezza del reale funzionamento dell'organizzazione o di parti di essa al fine di meglio orientare gli interventi.

b) Fase progettuale (design): la rilevazione del livello di integrazione reale e di quello auspicato rappresenta la base di partenza, indispensabile ed affidabile, per impostare e realizzare efficaci programmi di sviluppo organizzativo, revisione dei processi, analisi di clima, comunicazione interna.

c) Fase di monitoraggio (tracking): le successive applicazioni dell'ONA consentono di verificare nel tempo l'adattamento delle strutture e dei ruoli alle innovazioni gestionali e organizzative promosse.

I risultati derivati dall'applicazione dell'ONA consentono diagnosi rapide, basate sull'autorilevazione; in particolare essi permettono di:

- localizzare i nodi di insufficienza organizzativa e,

Le applicazioni attualmente sviluppate e disponibili sul mercato, permettono di gestire un numero rilevante di informazioni che, opportunamente raccolte ed elaborate in database dedicati, vengono rappresentate graficamente su mappe cognitive di facile interpretazione.

- conseguentemente, individuare le cause e le possibili azioni correttive;
- individuare i nodi chiave nelle relazioni organizzative anche con riferimento a specifici processi, particolari popolazioni aziendali (talent, senior, junior, professional, ecc.);
 - esaminare le relazioni risultate incoerenti, cioè importanti per una parte ma ritenute scarse o inesistenti per l'altra;
 - individuare le relazioni ridondanti o di basso valore aggiunto, quindi antieconomiche;
 - considerare i ruoli scarsamente integrati, da riallocare eventualmente in maniera più vantaggiosa;
 - simulare modifiche organizzative, verificandone "a freddo" le possibili conseguenze;
 - Raccogliere e omogeneizzare, attraverso le mappe relative alle relazioni auspiccate, tutti i suggerimenti che provengono dall'interno dell'azienda.

Il riconoscimento diffuso delle carenze organizzative esistenti costituisce il risultato più significativo dell'Organizational Network Analysis; questo riconoscimento genera naturalmente l'impegno ad attuare azioni correttive prevalentemente rivolte al miglioramento del funzionamento organizzativo, del sistema di gestione delle Risorse Umane, dell'operatività dei processi, degli interventi a carattere formativo.

Particolare rilievo assume la doppia vista che con l'ONA è possibile ottenere: da una parte possono essere analizzate le relazioni tra le unità organizzative, intese come l'insieme delle relazioni tra i componenti delle diverse unità, mentre dall'altra parte è possibile arrivare ad analizzare le relazioni che fanno capo ai singoli. Mentre da una parte ci si concentra su aspetti di funzionamento organizzativo e di processo, dall'altra ci si può focalizzare su azioni di miglioramento e di sviluppo dell'individuo.

Utilizzare l'Organizational Network Analysis (ONA) per migliorare le performance organizzative aziendali

Gli step logici di un intervento di Organizational Network Analysis sono rapidi, semplici e lineari ma il valore generato dalle mappe cognitive appare estremamente efficace. Anche in questo caso, per tutti gli interventi di impatto strategico per l'azienda, è fondamentale ottenere

il commitment da parte del Vertice, in particolar modo se si decide di analizzare le relazioni che fanno riferimento a processi trasversali alle diverse funzioni.

La costituzione di un Project Team assicura poi il rispetto dei vincoli di tempo e qualità definiti; individua le risorse da coinvolgere, i processi da analizzare, provvede alla predisposizione del questionario e all'individuazione degli attributi in relazione ai quali si svilupperà l'analisi (variabili come: fascia di età, anzianità di servizio, banding, talent profile, diversity profile, task di appartenenza, azienda del gruppo, ecc.).

Dal punto di vista operativo, di norma, si procede alla predisposizione di una survey online che richiede un impegno per la compilazione molto breve, sono sufficienti anche soltanto 2 o 3 domande.

Al termine della compilazione si ottiene una base dati che permetterà di rappresentare su mappe e su matrici le relazioni che intercorrono realmente tra i diversi ruoli coinvolti nell'indagine.

Successivamente il Project Team avvierà dei workshop di analisi delle mappe volti all'individuazione dei nodi organizzativi più critici, delle relative cause e delle azioni di miglioramento da intraprendere con il vantaggio di partire da una fotografia oggettiva nella quale tutti i componenti dell'organizzazione ci si possono ritrovare avendo fornito essi stessi le informazioni di partenza.

L'Organizational Network Analysis, come detto, è una metodologia utilizzata

per la mappatura delle Relazioni reali all'interno di un sistema complesso. Le relazioni fanno riferimento a singole unità, dette Nodi, generalmente rappresentativi di persone, ma che possono anche essere strutture, aziende, gruppi, ecc..

L'intensità e la direzione di tali relazioni determinano il ruolo che ogni nodo ricopre all'interno del network (ruolo centrale, periferico/isolato, chiave, ecc.).

Gli output forniti dall'ONA sono di 2 tipi:

- **Mappe** relative agli argomenti analizzati (di tipo generale/trasversale o specifici per processo/unità organizzativa); di seguito saranno illustrati alcuni esempi derivati da case studies;
- **Metriche** che riportano gli indicatori tradizionali dell'ONA; in particolar modo, un approccio evolutivo prevede la clusterizzazione dei nodi in una matrice secondo lo schema rappresentato in Figura 1.

Il database raccolto con la survey permette di segmentare

Il riconoscimento diffuso delle carenze organizzative esistenti costituisce il risultato più significativo dell'Organizational Network Analysis; questo riconoscimento genera naturalmente l'impegno ad attuare azioni correttive prevalentemente rivolte al miglioramento del funzionamento organizzativo, del sistema di gestione delle Risorse Umane, dell'operatività dei processi, degli interventi a carattere formativo.

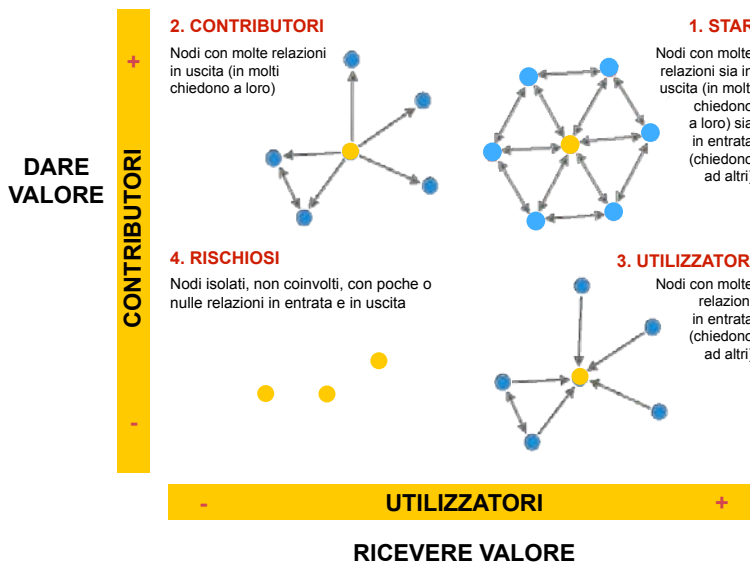


Figura 1

i nodi secondo criteri basati sulla capacità di contribuire alle dinamiche organizzative sia in termini di contribuzione di informazioni/know-how sia in termini di utilizzo delle stesse e di individuare i Ruoli Chiave. Il Ruolo Chiave è rappresentato da quel nodo che detiene un elevato numero (in confronto alla media della rete analizzata) di relazioni in ingresso e in uscita.

Casi di applicazione – L’Organizational Network Analysis (ONA) per misurare l’orientamento al mercato di un’azienda di engineering

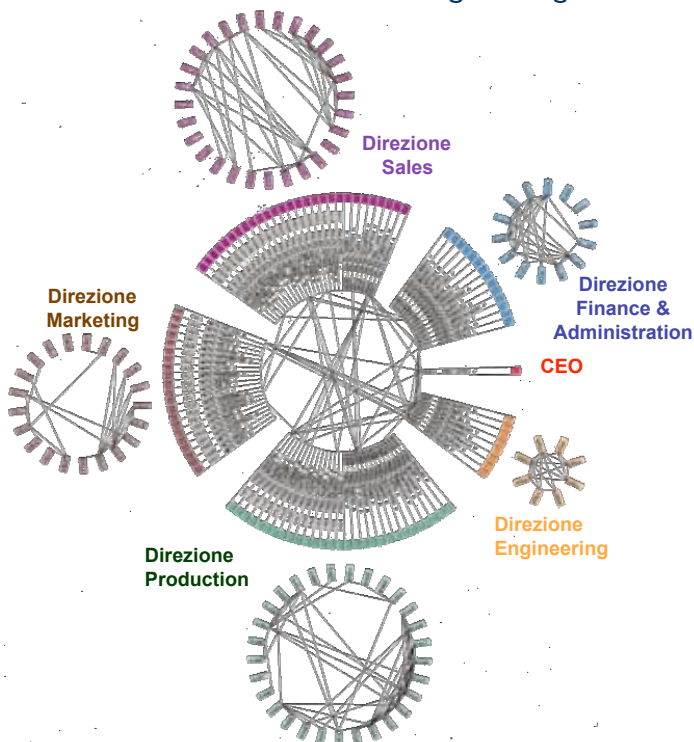


Figura 2

L’organizzazione interessata dall’intervento è un’azienda di engineering caratterizzata da forti competenze tecniche. Le dinamiche competitive del settore di appartenenza hanno spinto il top management ad attivare azioni per riorientare l’azienda al mercato. In particolare, sono stati rivisti i processi di business ed è stata creata la Direzione Marketing con l’obiettivo di sviluppare l’ascolto del cliente. L’indagine, realizzata dopo un anno dalla riorganizzazione, è mirata a verificare il reale livello raggiunto di ‘apertura al mercato’. A tale scopo utilizziamo la mappatura dei network organizzativi che ci permette di evidenziare le linee di relazione tra le risorse e il reale funzionamento dell’azienda.

Da un punto di vista metodologico tale mappatura viene rappresentata (Figura 2) disponendo i singoli individui che compongono l’organizzazione su un anello, raggruppandoli per funzione di appartenenza ed evidenziando le loro relazioni con linee di congiunzione. La mappa mostra le linee di relazione tra le risorse dell’azienda, partendo da ‘ore 3’, dove è posizionato il CEO, si leggono in senso antiorario le linee di relazione di: Finance & Administration (blu), Sales (viola), Marketing (marrone), Production (verde), Engineering (arancione). Al centro dell’anello principale sono tracciate le relazioni inter funzionali, cioè tra persone appartenenti a diverse funzioni, mentre attraverso anelli satelliti esterni si rappresentano le relazioni funzionali, cioè tra le risorse della stessa funzione. La mappatura dell’azienda ha permesso di evidenziare che:

1. Il Director di Finance & Administration ha soltanto una linea di comunicazione all’interno della sua Direzione. Sembra che la gestione della Direzione sia lasciata al suo vice, che peraltro non comunica con lui. Il Director ha invece molte linee di comunicazione con Engineering mentre mancano collegamenti con Marketing. Questo è causa di criticità nella determinazione dei prezzi.
2. La Direzione Sales ha parecchi manager isolati, e il Director non è collegato al Director del Marketing per cui il processo commerciale ne risulta compromesso almeno in termini di coerenza tra strategia e delivery.
3. Le Direzioni Marketing e Production hanno solo un collegamento importante. È del tutto insufficiente anche considerando il fatto che il Marketing Manager, all’interno della sua Direzione è isolato e questo significa che non si può allineare, neanche indirettamente, con il responsabile della Produzione.
4. Le persone della Direzione Engineering risultano ben collegate tra loro e all’esterno.

In sintesi il processo di integrazione della nuova Direzione Marketing, a un anno dalla sua introduzione, non si può dire pienamente compiuto. Sono consigliabili interventi specifici di:

- riconfigurazione di alcuni processi e successiva comunicazione alle persone
- rinforzo su alcune relazioni interpersonali critiche (es. quelle tra Manager).

Una particolare caratteristica delle moderne applicazioni di ONA è quella di rappresentare le relazioni tra le persone evidenziando i 'social network' all'interno della organizzazione e aggregando le risorse non per unità organizzativa di appartenenza (come in Figura 2) ma per gruppi informali emergenti.

Le persone e i contenuti delle relazioni sono gli stessi, ma i criteri con cui vengono unite sono differenti: si passa dalla struttura 'formale/organizzativa' a quella 'informale/sociale'.

La mappa ha permesso di mostrare chiaramente che il gruppo dominante è quello che include il CEO, la sua prima linea, ma anche molti manager della Direzione Engineering mentre la Direzione Sales appare più isolata. In sostanza si conferma il persistere di una cultura tecnica solo marginalmente influenzata dalle nuove scelte di focalizzazione al mercato.

Con il termine attributi si indicano particolari caratteristiche delle singole risorse analizzate che rappresentano elementi di particolare interesse (reale o potenziale) per l'analisi dei risultati. Si possono condurre analisi dando evidenza di: criteri anagrafici (sesso, età, titolo di studio, ecc., ad esempio per un audit sul Diversity Management), criteri aziendali (appartenenza a famiglie professionali, neo-assunti, talenti, banding inquadramentale o retributivo, anzianità di servizio, anzianità nel ruolo attuale, ecc.), criteri specifici (gruppo di lavoro/progetto/commissa di appartenenza, prossimità alla pensione, localizzazione territoriale, azienda di provenienza in caso di fusioni/integrazioni, ecc.).

Nel nostro caso sono stati studiati i flussi di comunicazione che coinvolgono le risorse che il vertice aziendale ha individuato come Talent e che dovrebbero rappresentare i 'campioni' del cambiamento. Per agire in modo pieno il loro ruolo è necessario che queste risorse risultino fortemente integrate nell'organizzazione operando da snodi critici nei flussi di comunicazione.

La rappresentazione della mappa ci ha consentito di valutare in modo puntuale le singole risorse e di dare evidenza

al fatto che alcune hanno un ruolo chiave nell'organizzazione (risultano fortemente interconnesse) mentre sembrano inadeguate al ruolo assegnato (sono isolate).

La stessa analisi potrebbe essere effettuata con riguardo a risorse ritenute critiche nei piani di successione.

Casi di applicazione – L'Organizational Network Analysis (ONA) per misurare il grado di integrazione

di un grande gruppo del settore Trasporti

Questa seconda case history è relativa a una primaria azienda del settore dei Trasporti organizzata in Business Unit. Col tempo, il grado di indipendenza di tali BU si è accentuato nonostante la presenza di una serie di funzioni centrali condivise e la diffusione di sistemi gestionali comuni.

Il modello organizzato è ancora attuale o il prevalere di forze centrifughe (indipendenza delle BU) rende necessario un intervento per permettere all'azienda di esprimere

al meglio le potenzialità di cui è dotata?

Anche in questo caso l'Organizational Network Analysis è stata di aiuto.

Per capire il grado di condivisione dei processi gestionali è stata costruita la mappa delle relazioni relative al processo 'Gestione del personale e Organizzazione' applicando il criterio di raggruppamento per gruppi emergenti. Dalla lettura è apparso in modo evidente il diverso tratto manageriale dei vari HR Business Partner: alcuni sono partecipativi (modello gestionale 'tavola rotonda') mentre altri sono marcatamente direttivi (modello gestionale 'one-to-one'). Mancava chia-

ramente un 'modello' di riferimento aziendale.

Su indicazione della Direzione HR è stato quindi effettuato un approfondimento di analisi mappando 4 diverse tipologie di relazioni all'interno della funzione:

- relazioni di tipo informativo, quelle cioè che hanno una bassa frequenza (mensile) e che rappresentano momenti di allineamento e guida dei processi e che, di norma, fanno capo ai responsabili delle unità organizzative;
- relazioni di tipo operativo sui processi, quelle cioè con elevata frequenza (giornaliere e settimanali);
- relazioni considerate di valore da entrambe le parti coinvolte al fine della corretta operatività dei processi;
- relazioni che almeno una delle due parti coinvolte considera migliorabili.

È stata infine creata un'ultima mappa che riproduce la governance della Direzione. Questa rappresentazione (Fi-

Con il termine attributi si indicano particolari caratteristiche delle singole risorse analizzate che rappresentano elementi di particolare interesse (reale o potenziale) per l'analisi dei risultati.

gura 3) mostra i reali livelli coinvolti nei processi di comunicazione e decisionali (da sinistra dove è rappresentato il Director HR verso destra) e permette di dimostrare come questi siano solo solo in parte coincidenti con i livelli gerarchici della Direzione.

precisa conoscenza delle relazioni organizzative informali, tenendo conto dei ruoli reali che in base ad esse vengono esercitati dai singoli componenti.

Il successo dei programmi di sviluppo organizzativo e di change management fonda le sue basi su interventi a

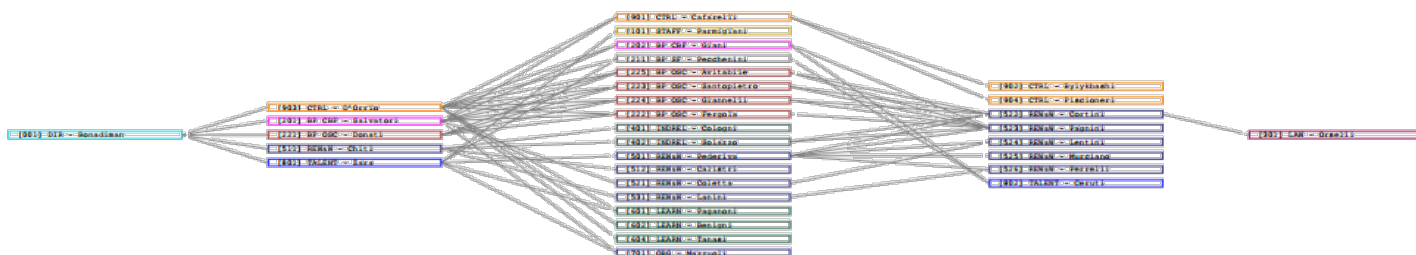


Figura 3

Spostando il focus sul processo Qualità del servizio offerto è stata costruita e analizzata la mappa del processo di Manutenzione dei mezzi di trasporto.

Qui la spaccatura tra la struttura responsabile della manutenzione ordinaria/preventiva e la struttura responsabile della manutenzione straordinaria/riparativa è evidente. Benché si tratti di logiche di intervento completamente differenti e in qualche modo anche di cross check tra i due tipi di responsabilità (riparativa vs preventiva), l'analisi delle mappe ha evidenziato da parte delle risorse coinvolte la necessità condivisa di prevedere momenti di confronto e scambio di esperienze finalizzato a diffondere tempestivamente le rispettive esperienze e best practice in tema manutentivo. Ad esempio: interventi riparativi spot in situazioni di emergenza non venivano recepiti nella documentazione ufficiale aziendale (checklist) che è invece vincolante per gli interventi di manutenzione ordinaria/preventiva comportando rilavorazioni o addirittura problemi tecnici. È chiaro che esiste forte distanza tra quanto dichiarato e quanto agito.

Conclusioni

Le interazioni fra le risorse di un'organizzazione determinano come di fatto vengono perseguiti gli obiettivi di un'impresa. È essenziale conoscere chi parla con chi su che argomento, come si formulano le decisioni, chi fa che cosa e chi influenza i processi gestionali.

Le organizzazioni reali sono molto più complesse, più articolate e infinitamente più importanti delle strutture formali e dei sistemi. E sono in continuo cambiamento. Vuoti di informazione e di percezione sono piuttosto la norma che l'eccezione: per poterli superare è quindi necessario saperli individuare.

Le decisioni di cambiamenti organizzativi basate sulle strutture formali si rivelano spesso inadeguate o con impreviste difficoltà di attuazione: occorre fondarle su una

forte contenuto partecipativo e motivazionale. L'Organizational Network Analysis è uno strumento oggettivo di raccolta e gestione dei dati per volumi di informazioni altrimenti impossibili da gestire. Utilizza dati forniti direttamente dagli interessati, non è soggetta quindi a valutazioni 'esterne' di terzi (HR, Organizzazione, auditor, consulenti, ecc.).

La rappresentazione grafica è più efficace di un rapporto e suscita interesse e partecipazione; richiede tempi limitati con minimo disturbo alle attività ordinarie dell'impresa. Fornisce risultati oggettivi (mappe), di immediata comprensione e condivisione. Rappresenta uno strumento motivante di coinvolgimento per individuare e attivare gli interventi più opportuni.

In particolare, i benefici ottenibili sono: l'individuazione di attività ridondanti o di basso valore aggiunto; specie in relazione a priorità strategiche nella utilizzazione delle risorse, l'individuazione di risorse che possono essere liberate da posizionamenti inadeguati e riassegnate a responsabilità strategicamente più importanti e a maggiore valore aggiunto, la localizzazione di blocchi nel sistema organizzativo (persone o gruppi) che diminuiscono la capacità di realizzare obiettivi e priorità strategiche, la capacità di attivare un processo di cambiamento organizzativo chiaramente definito nelle premesse e nei suoi obiettivi e fondato sulla partecipazione e il coinvolgimento, anziché forzato.

In contesti di forte turbolenza e continua riprogettazione della rotta, in momenti di crisi come quello attuale ma anche quando comincerà la ripresa economica, l'Organizational Network Analysis è uno strumento diagnostico indispensabile per fotografare il reale funzionamento dell'organizzazione, e delle persone che la compongono, acquisire informazioni importanti per prendere decisioni e intervenire in tempo reale con azioni rapide ed efficaci evitando costose riprogettazioni organizzative.