



Neighbor Networks

“A volte non vogliono comunicare con persone come voi”

by **Ronald S. Burt**, University of Chicago Booth School of Business*

L'avvento della tecnologia ha posto i problemi legati alla diversità al centro dell'attenzione nel mondo del business. Grazie alla tecnologia è possibile comunicare con colleghi e clienti in tutto il mondo, ma la maggior parte delle persone sono cresciute professionalmente lavorando in aziende composte da persone simili a loro. Le persone preferiscono essere circondate, parlare e lavorare con persone simili a loro. Tuttavia, se da un lato questa preferenza aiuta a sviluppare il senso di appartenenza a una comunità, dall'altro non aiuta la coordinazione tra le aziende in cui la maggior parte dei colleghi e dei clienti sono diversi tra loro. La cooperazione e la fiducia possono rivelarsi particolarmente difficili quando le differenze oltrepassano i confini di genere, età o cultura. Prendiamo in considerazione l'analisi delle reti sociali. Le reti sociali definiscono il problema e allo stesso tempo ci indicano esattamente a quale livello le operazioni aziendali vengono colpite, offrendo una soluzione pratica.

Collegamenti tra i buchi strutturali

Cominciamo dai vantaggi che comportano le reti. La rete intorno a una persona indica il modo in cui questa ottiene ed elabora le informazioni. Le persone tendono a formare dei gruppi e a comunicare con maggiore frequenza all'interno di essi piuttosto che con gli altri gruppi. Di conseguenza, i membri di uno stesso gruppo sviluppano dei punti di vista analoghi. Stanchi di ripetere gli stessi argomenti e le stesse storie che spiegano perché credono e si comportano in un determinato modo, gli appartenenti allo stesso gruppo creano delle frasi concise, un loro gergo e tutto un sistema fatto di fraseologia, opinioni, simboli e comportamenti attraverso i quali si identificano come membri del gruppo. Col passare del tempo, questa conoscenza tacita, densa di significato per gli appartenenti al gruppo, diventa più complessa e quindi più difficilmente esportabile agli altri gruppi. L'informazione diventa “statica”, al punto che si formano dei buchi nel flusso di informazione tra gruppi. Questi buchi, che si formano nella struttura sociale della comunicazione, sono conosciuti come “buchi strutturali”. I buchi strutturali offrono due possibilità

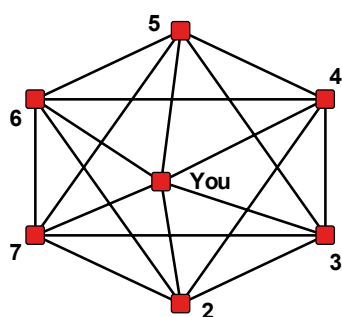
alle reti di agire sulla produttività degli individui e dei gruppi: il *brokerage* (intermediazione) e la *closure* (chiusura). La chiusura si verifica quando la persona rimane da un lato del buco strutturale. La rete che si forma intorno a questo tipo di manager è composta da contatti tutti connessi tra di loro, come illustrato nella *clique* rappresentata in Figura 1 (si ignorino le misure della rete per il momento). I membri della rete si chiudono in essa, isolandosi dalle diverse opinioni e comportamenti esistenti al di fuori della rete. Si tratta di un contesto molto fertile per lo sviluppo della fiducia e dell'efficienza. Le persone che appartengono a reti chiuse, in genere dei team, puntano a migliorarsi e diventare più efficaci in attività che già conoscono (per approfondire, si veda Burt, *Brokerage and Closure*, Capitoli 3-4). All'opposto della *closure* vi è il *brokerage*, che si manifesta quando la persona crea delle connessioni tra i buchi strutturali e trae vantaggio dalla sua esposizione a opinioni o comportamenti diversi. In un'organizzazione aziendale, ad esempio, lo staff di un dipartimento ha tendenza a comunicare di più con le persone all'interno del dipartimento stesso piuttosto che con le persone negli altri dipartimenti, portando così alla formazione di buchi strutturali tra i dipartimenti. Un manager che coordina questi diversi gruppi mantenendo i contatti in diversi dipartimenti ha una maggiore capacità di individuare alternative, sintetizzare nuove soluzioni e trovare una gamma più vasta di strategie per supportare un'iniziativa, grazie al contatto con idee e comportamenti diversi. Questo tipo di manager agisce da intermediario creando delle connessioni tra i gruppi isolati dai buchi strutturali e viene definito *network broker*. Le

reti che si costituiscono intorno a questo tipo di manager sono illustrate in Figura 2, dove un manager è connesso a due colleghi nel suo stesso gruppo (contatti 2 e 3) e a quattro colleghi in altri gruppi. Quando i contatti non sono connessi tra loro, come ad esempio i contatti 7 e 2, il manager ha accesso ai buchi strutturali esistenti tra di loro. Questo accesso è fonte di vantaggi competitivi in quanto permette al manager di effettuare una coordinazione tra i buchi laddove è vantaggioso. Reti simili a quella del *broker* rappresentata in figura 2 sono associate a ottime iniziative e all'aumento degli utili dell'organizzazione grazie a nuovi clienti, servizi e processi. Di conseguenza, i manager che dispongono di un *broker network* ottengono generalmente dei premi più elevati rispetto ai loro colleghi, delle valutazioni più positive e delle promozioni più rapide (per approfondire, si veda Burt, *Brokerage and Closure*, Capitoli 1-2).

Diagnosi di un problema legato alla diversità

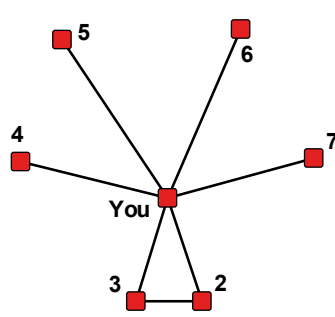
In alcune organizzazioni aziendali, le persone che cercano di diventare dei *network broker* sono vittime di pettegolezzi ed emarginazione. Questa "punizione" si riflette nella misura delle performance: premi straordinariamente bassi, idee che vengono ridicolizzate, promozioni incredibilmente tardive. I due grafici in Figura 3 illustrano in maniera empirica tale situazione. Il grafico a sinistra rappresenta la base di riferimento, ossia la rappresentazione della correlazione tra rete e performance in un'organizzazione aziendale che funziona correttamente. L'asse orizzontale rappresenta i manager in funzione del tempo e dell'energia che concentrano su un singolo gruppo. In genere, le reti vengono misurate mediante sondaggi web o esaminando le connessioni definite nelle valutazioni a 360°, in cui il *network broker* è valutato da colleghi non in contatto tra loro e sparsi in tutta l'azienda. Più i contatti del manager sono connessi tra loro e più questo è condizionato dal contesto sociale che lo circonda. L'asse orizzontale in Figura 3 rappresenta, a sinistra, i manager che hanno costituito delle reti di tipo *broker network* e a destra i manager che hanno costituito delle reti di tipo *clique*. (Da notare, il valore di 54 di *network constraint C*, ossia il condizionamento esercitato dalla rete, raggiunto dalla clique in Figura 1, in contrapposizione al valore di 23,6 raggiunto dal *broker*

Figure 1. Clique Network



[C = 54.0; .80 density, .00 hierarchy]

Figure 2. Broker Network

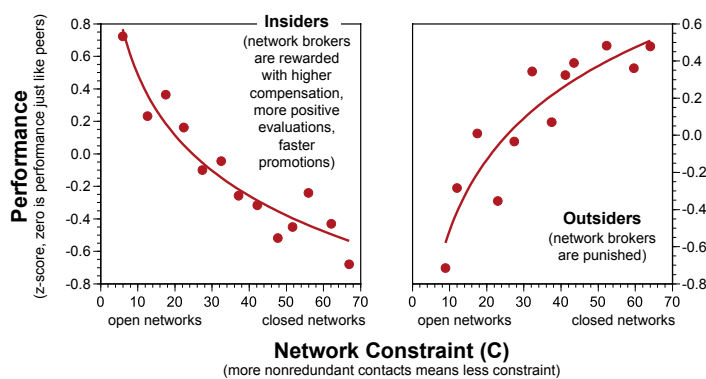


[C = 23.6; .07 density, .05 hierarchy]

network in Figura 2.) L'asse verticale in Figura 3 misura la performance relativa del manager. Il valore zero si riferisce al caso in cui il manager ottiene delle performance simili a quelle di un collega tipo, ossia un collega che svolge la stessa funzione, allo stesso livello e nella stessa regione, ecc. I valori positivi rappresentano i manager che hanno delle performance più elevate dei loro colleghi, mentre i valori negativi indicano dei manager con performance più basse. I punti sul grafico rappresentano le medie tra sei diverse popolazioni di management: bonus ai banchieri di investimento, riconoscimenti del settore agli analisti finanziari, stipendi, promozioni e valutazioni annue per una varietà di funzioni manageriali, con analisti, banchieri e manager provenienti dall'Asia, Europa e Nord America. Il dato più rappresentativo del grafico è rappresentato dalla retta di regressione discendente: i *network broker* hanno delle remunerazioni più elevate dei loro colleghi, ricevono delle valutazioni più positive e vengono promossi con maggiore rapidità. Il grafico a destra mostra una realtà assolutamente diversa che caratterizza i manager considerati come *outsider* dalle proprie organizzazioni aziendali. Qui, i *network broker* non vengono ricompensati, ma puniti. La retta di regressione ascendente mostra che i *broker* hanno delle remunerazioni più basse rispetto ai loro colleghi, ricevono delle valutazioni più negative e sono promossi con minore rapidità. Ci troviamo di fronte a degli *insider* che mostrano una preferenza distruttiva per le persone simili a loro. Le idee e le iniziative provenienti da persone considerate come *outsider* vengono guardate con diffidenza. Gli *outsider* che portano avanti nuove idee o iniziative vengono considerati "arroganti" e devono essere rimessi al loro posto. Per essere considerate di fiducia ed essere prese sul serio, le idee e le iniziative devono provenire da un *insider*. La correlazione inversamente proporzionale tra la rete e le performance che caratterizza gli *outsider* fornisce una diagnosi dei problemi legati alla diversità. Se si effettua una ricerca attraverso tutte le categorie di manager per ogni categoria in cui la performance relativa ha una correlazione positiva con i condizionamenti legati alla rete, nella maggior parte dei casi,

la correlazione sarà negativa, come illustrato nel grafico a sinistra in Figura 3. Quando la correlazione è positiva siamo in presenza di una categoria di persone sistematicamente punite quando provano a diventare dei *network broker*. Questa categoria di persone si trova di fronte ad un problema legato alla diversità. Ciò non significa che ogni membro della categoria ha questo tipo di problema, ma che, in media, le persone appartenenti a quella categoria si trovano ad affrontarlo. Sono stati individuati dei problemi legati alla diversità in tre delle sei popolazioni di manager combinate in Figura 3. Le donne e i giovani non sono stati accettati come *network broker* dai manager più anziani di una grande società del settore dell'informatica. Gli uomini non sono stati accettati come *network broker* nel dipartimento delle Risorse Umane di una banca commerciale. Le donne non sono state accettate come *network broker* tra i banchieri di investimento di una grande organizzazione finanziaria. Questo esame diagnostico della rete ha due proprietà interessanti: primo, si tratta di un test rigoroso che può essere svolto in maniera non invadente. Non è necessario disturbare nessuno durante il test (presupponendo che i dati relativi alla rete possano essere rilevati dalle valutazioni a 360°, dalle mail o da altre fonti già esistenti). Secondo, il test non è limitato a categorie privilegiate di persone, ma si può svolgere per le solite categorie di età, genere e origine etnica. Ho trovato che il genere è la base più comune per l'esclusione. L'età arriva al secondo posto, mentre l'origine etnica non è quasi mai un problema. Inoltre, il test è adatto a tutti gli impiegati. A volte gli *outsider* vengono definiti in base al genere o all'età, ma altre volte

Figure 3. Network Evidence of a Diversity Problem



anche in base alla funzione, alla nazionalità, alla cultura o dall'organizzazione da cui provengono. Ciò che definisce e che permette di individuare le persone escluse perché *outsider* è il fatto che vengono sistematicamente punite quando provano ad agire come *network broker*. L'esame diagnostico è stato usato per individuare dei problemi di integrazione, come quelli legati ai senior leader che ostacolano sistematicamente i comportamenti di mediazione nelle persone al di sotto di loro, e i luoghi nelle imprese dove i leader provenienti da una società acquisita non vengono sufficientemente integrati.

Risolvere i problemi legati alla diversità

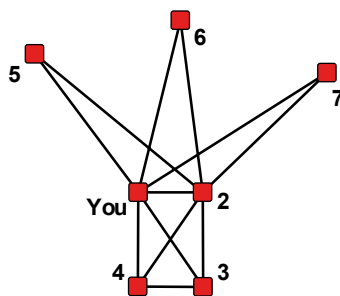
Una volta rilevato un problema legato alla diversità, l'analisi della rete può essere usata per risolverlo. La soluzione potrebbe sembrare evidente: l'*outsider* deve costruire una *clique* di sostegno intorno a sé perché, come lo indica la Figura 3, le reti chiuse sono associate a performance elevate da parte degli *outsider*. Un esempio potrebbero essere quelle reti di sostegno create per le donne o le minoranze etniche nelle organizzazioni. Tali reti possono avere un effetto emotivo positivo, ma il successo è un'altra cosa. Il successo per gli *outsider* non è associato alla chiusura illustrata dalla *clique* in Figura 1, ma a un altro tipo specifico di rete chiusa: il *partner network*, illustrato in Figura 4. Se si paragona il *partner network* con il *broker network* in Figura 2, si può vedere che le due reti sono simili con la sola eccezione che il contatto 2 nel *partner network* è anche connesso con ognuno degli altri contatti, contribuendo a creare una rete chiusa. È impossibile evitarlo, è proprietario della rete. Il *network constraint C* ha

quasi lo stesso valore nel *partner network* della Figura 4 che nella *clique* della Figura 1 (51,7 contro 54,0). Per gli *insider*, un livello elevato di *C* abbassa i vantaggi. Una rete con un *network constraint* del valore di 51,7 è associata a valori più bassi in termini di stipendio, valutazione e promozione nel grafico di sinistra in Figura 3. Tuttavia, per un *outsider*, il *partner network* (caratterizzato da un *network constraint* elevato) è associato a uno stipendio più elevato, una valutazione più positiva e una promozione più rapida nel grafico di destra in Figura 3. Per un *outsider* il contatto 2 in un *partner network* è uno sponsor. Questo potente contatto è un *insider* con un *broker network* che legittima le connessioni con i contatti 5, 6 e 7 che sarebbero altrimenti disconnessi. Se si paragonano gli *outsider* che dispongono di una *clique* a quelli che dispongono di un *partner network* (entrambe reti chiuse), le *clique* non mostrano nessuna correlazione con le performance. Il *partner network* è l'unico responsabile della correlazione positiva per gli *outsider* tra performance e chiusura della rete in Figura 3. È molto importante per un *outsider* saper scegliere la persona che sarà per lui un partner produttivo. Il criterio chiave per la scelta del partner non è costituito dalla posizione lavorativa di quest'ultimo ma dalla sua rete. Un senior manager radicato in una *clique* potrà solo introdurvi nella sua *clique*, facendovi entrare in una rete che non è associata a nessuna performance. Quello che ci vuole è un *senior manager* che agisce come *network broker*. Quando un broker vi mette in contatto con due o più dei suoi contatti disconnessi tra loro, il senior manager diventa il contatto 2 nella Figura 4 e voi entrate in un *partner network*. In altre parole, ciò che uno sponsor produttivo fornisce non è l'accesso alle persone, ma l'accesso ai buchi strutturali tra le persone, il che ci riporta all'inizio di questa discussione. I vantaggi offerti dalla rete sono una funzione dell'accesso ai buchi strutturali. La differenza primordiale tra gli *insider* e gli *outsider* non sta nel verificarsi o meno di questo fatto, ma nel come si verifica. Gli *insider* devono costruire il loro accesso diretto ai buchi strutturali, mentre gli *outsider* devono avvalersi di un partner all'interno. In entrambi i casi i vantaggi della rete provengono dall'accesso ai buchi strutturali nell'organizzazione o nei suoi mercati.



Ronald S. Burt, è Professore di Sociologia e Strategia all'University of Chicago Booth School of Business

Figure 4. Partner Network



($C = 51.7$; .40 density, .21 hierarchy)