

Networking, una forma di change management

di Omar Mandosi [*]



Una definizione generale di networking

Il biologo Ernst Mayr sottolineava, già ad inizio '900, quanto gli organismi risultino imparentati tra di loro: ogni organismo vivente ad oggi conosciuto deriva da una rete. In analogia, il networking, è stato definito come *“il processo di incontrare e comunicare con tante persone al fine di ottenere informazioni utili”*.

Tale nozione è applicabile al mondo del lavoro, ed è declinabile in almeno tre distinti ambiti:

- Networking tra Imprese
- Networking tra professionisti
- Networking interno all'azienda (tra dipendenti di una stessa azienda)

Il networking, pur nascendo con specifico riferimento alla realtà dei social network esprime la sua maggiore efficacia nel mondo del lavoro quando si estende alle **interazioni reali tra persone**, sfociando nella reciproca conoscenza e frequentazione nella vita, superando la dimensione meramente virtuale.

Da più parti si è detto che *“Networking significa impostare e gestire le relazioni e i rapporti di scambio con altri soggetti in modo organizzato e consapevole, non solo a livello di comunicazione via internet, ma con più ampio riferimento al complesso delle ordinarie relazioni sociali che riusciamo ad avere”*.

È importante rilevare, dunque, che siamo in presenza di un'attività svolta in modo sistematico, con scienza e cognizione di causa, non frutto di occasionalità, che incrementa le potenzialità di resa di un'attività di impresa.

Non meno importante è la dimensione etica del fenomeno: il networking infatti si fonda comunque su un'attività di **costruzione sociale**, rispetto alla quale non si può teorizzare alcuna forma di ritorno aziendale diretto, ma solo una “contabilità

sociale”, verificabile soprattutto nel lungo periodo, che sarà tanto più soddisfacente quanto più si è saputo creare una rete di relazioni ampia e fondata sulla **fiducia che si è conquistata** anche e soprattutto dal punto di vista umano e personale (prima ancora che dal punto di vista lavorativo).

Il networking tra imprese

La collaborazione tra aziende può assumere ambiti di riferimento diversi, come ad esempio il distretto o il sistema, e forme pure variegata: si pensi alla joint-venture, ai consorzi, ai franchising o alle Associazioni Temporanee di Imprese.

In questi casi si pongono in essere condivisioni di conoscenze e competenze per perseguire progetti di lavoro utili all'implementazione della filiera in cui si lavora.

Attraverso il network si riducono i tempi di lavoro, si amplia l'ambito di conoscenze, si allarga la rete di comunicazione sia in relazione ai fornitori che in relazione ai clienti finali.

Il networking tra professionisti

È questo il caso in cui la socializzazione reale produce maggiore efficacia, dal momento che fiducia e rispetto reciproco si consolidano meglio se la frequentazione diventa personale e, addirittura, esula dal mero ambito lavorativo, estendendosi a condivisione di momenti ed interessi legati al tempo libero.

Il networking tra professionisti è rappresentabile attraverso l'immagine di una rete che vede il protagonista al centro di una serie di relazioni



con molteplici centri di condivisione, nelle quali i rapporti si consolidano creando potenziali opportunità a prescindere dalle situazioni contingenti.

Il rafforzamento della capacità professionale che ne deriva può condurci a superare l'orizzonte che limita la nostra esperienza e, sull'onda delle esperienze altrui, portarci a cogliere opportunità lavorative altrimenti precluse; dal punto di vista psicologico, inoltre, è stato rilevato come il networking abbia il non irrilevante potere di farci superare la dimensione individuale e darci l'idea di poter beneficiare del supporto sociali delle persone con cui ci relazioniamo.

Il networking tra dipendenti aziendali

Un'interessante evoluzione del networking si è avuta quando si è ipotizzato di tradurne i principi e le modalità applicative anche all'interno dell'azienda, un fenomeno che si è sviluppato in maniera naturale attraverso la crescente propensione dei manager a coltivare il networking per sviluppare la propria crescita professionale o trovare nuove collocazioni lavorative.

L'estensione dei principi e delle modalità del networking all'interno dell'azienda consente di applicare questo schema di relazione non solo tra le figure apicali dell'organizzazione (i dirigenti), ma anche ai quadri e agli impiegati, diventando modalità diffusa di gestione delle risorse umane ispirata alla necessità di favorire la comunicazione interna di dati ed esperienze, soprattutto tra persone e settori che, diversamente, agirebbero in modo separato.

I vantaggi di un networking interno all'azienda sono facilmente comprensibili in quanto producono una vera e propria "mutazione genetica" delle professionalità coinvolte, dal momento che ciascun manager/quadro/dipendente coinvolto do-

vrà sviluppare, accanto alla propria competenza specifica che viene applicata in modo "verticale" sulla struttura organizzativa, anche una conoscenza "orizzontale" relativa ad altri settori/fasi dell'attività aziendale.

Si assiste ad un'autentica transizione: da un approccio legato all'iperspecializzazione, le Aziende vanno verso una valorizzazione di quelle risorse che sappiano invece coniugare la propria competenza specialistica verticale con la capacità di avere una visione a 360° dell'intero orizzonte delle attività aziendali.

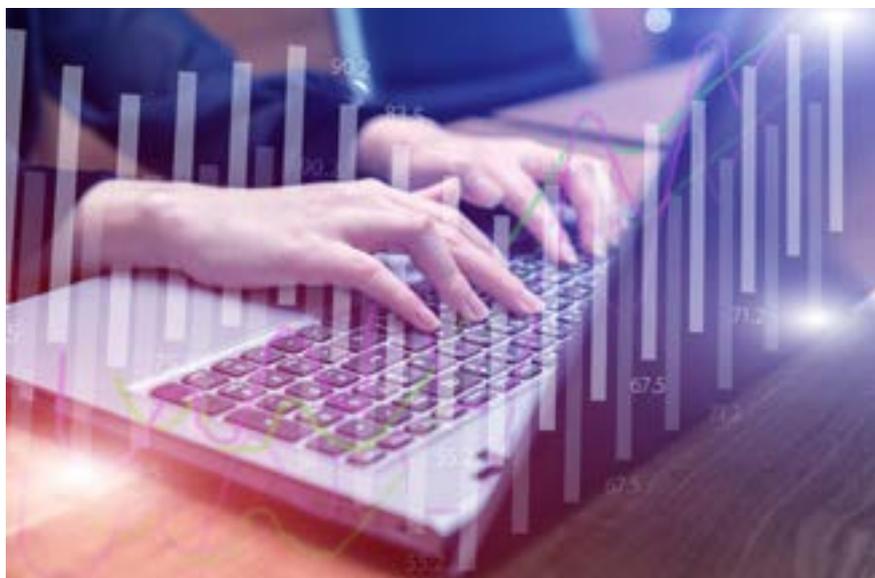
È apprezzata e richiesta, in questi contesti organizzativi innovativi, la capacità del professionista/lavoratore di saper dialogare con le altre funzioni professionali/aziendali; il profilo professionale, in tal senso si sviluppa anche in senso orizzontale (si parla di profili più "soft").

Il networking aziendale diventa in questo modo anche una modalità attraverso cui operare il "change management" interno all'azienda e classificarlo come una tecnica di gestione aziendale.

Ci racconta Joelle Gallesi – Managing Director di Hunters Group, società di ricerca e selezione di personale qualificato: "Le sfide degli ultimi anni, tra industria 4.0, digital transformation e soprattutto pandemia da Covid-19 hanno portato tutte le aziende a riflettere seriamente sull'organizzazione lavorativa e sulla necessità di introdurre azioni di change management. Parliamo quasi quotidianamente, di smart working ma quasi nessuno si è posto un problema ben più ampio: la costruzione di quello che potremmo definire smart management.

Vivere l'innovazione organizzativa oggi significa comprendere davvero come non esista nulla di più statico e fermo del ruolo aziendale che, soprattutto a livello manageriale, necessita di un ripensamento e dello sviluppo di relazioni. Innovazione

oggi è anche un po' un ritorno alle origini, alla modalità di creare network positivi, che permettano di mettere a fattor comune idee e proposte, al fine di risolvere rapidamente problemi complessi e mai vissuti fino ad ora dalla organizzazione. I manager oggi vivono in un contesto nuovo, come i piloti accodati dietro ad una "safety car": siamo tutti allo stesso livello, non più distanziati dal brand aziendale. Questa presa di coscienza a mio avviso offre un potenziale enorme a chi vive nel settore HR e può introdurre nuovi modelli organizzativi".



Lo sviluppo di un proficuo networking aziendale diventa una chiave di innovazione, che presenta l'indubbio vantaggio di sviluppare le potenzialità del capitale umano e ottimizzare l'intera organizzazione senza riforme imposte e/o calate top down, bensì attraverso un graduale processo di evoluzione interna che nasce dal basso, a seguito di una convinta adesione di tutte le risorse coinvolte.

La prospettiva di assumere il networking come leva del change management promuove lo sviluppo e il rafforzamento dell'intera organizzazione, dando vita a una "comunità professionale" in cui "l'altro" è avvertito come qualcosa di diverso e di più "importante" di un semplice collega di lavoro; su questa architrave si costruisce lo sviluppo delle conoscenze intellettuali, delle nuove tecnologie, la condivisione dei saperi e delle esperienze, il tutto finalizzato ad una profonda valorizzazione del capitale umano.

In sintesi: si assiste al passaggio da un mercato in cui era richiesto al lavoratore di terminare la propria attività dove iniziava l'ambito di competenza del proprio vicino di scrivania (come in una catena di montaggio), ad una logica diversa dove per raggiungere obiettivi altamente performanti, è richiesto che l'iperspecializzazione venga associata ad una visione sistemica all'interno di una rete di relazioni. Il dialogo con le funzioni "altre" dalla propria diventa imprescindibile, in quanto, come in una cellula, lo scambio è funzionale alla crescita dell'organismo.

Corollario di questo fenomeno è la richiesta di profili sempre più rotondi negli aspetti "soft"; i manutentori – i così detti "cacciavite d'oro" – non possono più presentarsi dal cliente in tuta e con le mani sporche perché dopo l'intervento probabilmente dovranno confrontarsi con il responsabile dell'ufficio tecnico del committente per relazionare l'accaduto; il CFO di un'azienda non dedicherà il 100% del suo tempo a budget, forecast e bilanci, ma dovrà prevedere tra le proprie attività la coltivazione del network professionale sedendo a tavole rotonde per fungere da volto e voce della propria realtà. Al tempo stesso dovrà saper fornire alle prime linee della propria impresa una interpretazione del dato finanziario senza parlare in "tecnichese", ma ponendosi come vero e proprio business partner.

Ciò significa acquisire la capacità di sviluppare una visio-

ne d'insieme, superando frammentazioni e parcellizzazioni, promuovendo una conoscenza capace di identificare i problemi globali ai quali applicare le conoscenze (iper)specialistiche, parziali e locali. La soft skill fondamentale consiste quindi nella capacità di cogliere e valorizzare le relazioni e le interdipendenze, le influenze sia tra le varie parti sia tra queste e il tutto, dove l'iperspecializzazione professionale è al servizio della visione d'insieme e non il contrario.

Networking e smart management ben si conciliano con la "rivoluzione digitale" che stiamo vivendo nella nostra epoca, e che ha ricevuto nuovi stimoli anche a causa della recente pandemia.

Rispetto a tali fattori, che hanno imposto una profonda revisione del modo di concepire le organizzazioni aziendali, emergono alcune linee di intervento che il manager/professionista/dipendente può perseguire nell'ottica di un change management che coniughi networking, smart management e cultura digitale:

- Promuovere l'utilizzo dei "social Network", con l'intento di aumentare la visibilità dei singoli;
- Costruire e alimentare la propria rete LinkedIn: inviti, commenti, condivisione di post di interesse specifico;
- Organizzare/partecipare/invitare/segnalare incontri/riunioni in presenza, su tematiche professionali di potenziale interesse della sua "rete";
- Organizzare/partecipare/inviare/segnalare incontri/riunioni "sincroni" a distanza (esempi attuali: 8.30 Caffè su Teams, incontro di 30 minuti a invito). ■

[*] Economista e Responsabile del Personale di ANAS International Enterprise

