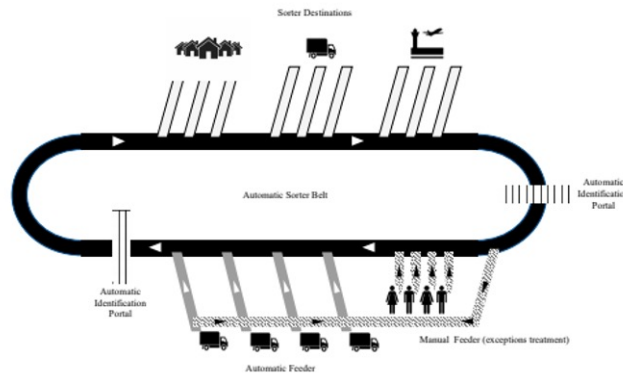




INCERTEZZA E TENSIONI NEL CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO: IMPLICAZIONI PER LA PRATICA MANAGERIALE DA UN CASO NEL SETTORE DEL PARCEL DELIVERY

Publicato il 15 Giugno 2021 di Maccioni Samuele, Virili Francesco e Ghiringhelli Cristiano



Categoria: [Tecnologia ed Innovazione Organizzativa](#)

Questa tensione è insopportabile, speriamo che duri.
(O. Wilde)

Nel caso descritto, in cui una multinazionale presente a livello globale nell'ambito del parcel delivery affronta un'automazione spinta dei processi, emerge come il cambiamento sia associato alla gestione di tensioni tra istanze opposte attraverso un processo dialettico tra gli attori coinvolti dal cambiamento. Lo studio considera tali tensioni e propone alcune linee guida per gestirle con efficacia.

I TRADE-OFF DELL'AUTOMAZIONE E LE TENSIONI CHE SI VERIFICANO DURANTE IL CAMBIAMENTO.

Acquisti a portata di click e tempi di consegna fulminei rendono quasi immediata la soddisfazione di un desiderio. Questa immediatezza mette normalmente in secondo piano il complesso sistema che sta dietro alla consegna di un pacco, dove tecnologie e macchine richiedono un intervento umano molto più ridotto ma molto più critico.

Una ricerca (Ghiringhelli e Virili, 2020; Virili e Ghiringhelli, 2021) - condotta in alcuni dei principali hub europei di



una multinazionale tra i leader nel settore del parcel delivery - ha analizzato il processo di cambiamento organizzativo legato all'adozione di tecnologie avanzate di smistamento automatico dei pacchi. L'innovazione, che ha condotto a un significativo incremento sia della capacità produttiva degli hub sia della qualità del servizio, è il risultato di un complesso processo di cambiamento che ha implicato risolvere le tensioni generate da alcuni trade-off critici.

Fino a che punto è opportuno spingersi con l'automazione? Di fronte a un cambiamento così complesso, è possibile e ha senso pianificare tutto nei minimi dei dettagli sin da subito? Fino a che punto è opportuno personalizzare a livello locale le direttive corporate? Queste domande sintetizzano le tre tensioni critiche individuate nello studio riassumibili nelle seguenti polarità: manual vs automated, planned vs emergent, corporate vs site.

In questo quadro di riferimento, la ricerca fa luce sulle dialettiche tra polarità opposte che si verificano durante transizioni di questo tipo e sul ruolo di orchestrazione agito dal leader del cambiamento (nel caso in esame, l'ingegneria industriale). Dai risultati ai quali la ricerca è pervenuta emergono utili implicazioni manageriali e indicazioni per manager e imprenditori che si trovino a confrontarsi con programmi di cambiamento organizzativo.

Partendo da questi presupposti, e approfondendo ulteriormente lo studio, nei prossimi paragrafi verranno presentate le dinamiche in atto nei programmi di cambiamento; una visione di gestione del cambiamento che parta dalle tensioni; un modello dinamico per approcciarsi alla gestione del cambiamento e infine alcuni consigli pratici emersi dal caso preso in esame.

L'ICEBERG DEL CAMBIAMENTO.

I momenti di cambiamento organizzativo si collocano tra i più delicati che un'organizzazione possa affrontare. A riprova di questo, si fa spesso notare che il 70/80% di essi fallisce del tutto, non produce i risultati sperati o arriva a modificare i comportamenti di lavoro solo formalmente (Kotter, 1995; Stouten et al., 2018).

Per molto tempo gli studi, anche quelli svolti nell'ambito del parcel delivery, relativi alla sostituzione delle attività manuali con procedure automatiche spesso hanno adottato una visione molto semplicistica del cambiamento organizzativo, considerando perlopiù aspetti quali l'impatto dell'automazione sui processi organizzativi, la migliore configurazione delle soluzioni tecniche e, nel migliore dei casi, le strategie più efficaci per contrastare le resistenze al cambiamento interpretate come fattori di rallentamento alla realizzazione del programma.

Nel tempo, gli approcci allo studio del cambiamento organizzativo hanno acquisito maggiore complessità includendo anche aspetti non tecnici e allontanandosi dalla tradizionale prospettiva di cambiamento inteso come processo prescritto, razionale, tecnico e meccanicistico. Questo in favore dell'adozione di una visione più complessa che consenta di considerare anche le dinamiche costruttive, contingenti, situate e socialmente negoziate tra gli attori, ridimensionando le forti assunzioni di razionalità presenti nell'organizzazione per incorporare cicli di negoziazione ricorsiva tra gli attori coinvolti nel cambiamento.

In questa prospettiva il cambiamento organizzativo si sviluppa in un'arena di potenziale conflitto caratterizzata da latente incertezza, che a sua volta genera tensioni da risolvere attraverso cicli ricorsivi di sperimentazione e



negoziazione sia tecnica che sociale. L'apprendimento che si genera dalla sperimentazione e dalla negoziazione progressivamente riduce l'incertezza e conduce a una direzione di sviluppo socialmente costruita e in grado di catalizzare consenso tra gli attori coinvolti.

Coerentemente con questa prospettiva, lo studio preso in considerazione gioca sull'integrazione di approcci prescrittivi e costruttivi per tracciare un modello analitico che, considerando il cambiamento nella sua multidimensionalità, parte dal riconoscimento delle tensioni e da una loro proficua gestione per arrivare ad un risultato finale di successo in contesti organizzativi caratterizzati da volatilità, incertezza, ambiguità e complessità.

GUIDARE IL CAMBIAMENTO ATTRAVERSO LA GESTIONE DELLE TENSIONI.

Come già osservato, il processo di cambiamento in esame riguarda un'organizzazione globale nell'ambito del parcel delivery (Virili e Ghiringhelli, 2021). In particolare, sono stati analizzati tre hub europei di smistamento pacchi, ognuno con le sue peculiarità. Il plant Alpha, situato nel sud della Germania conta 750 dipendenti e una capacità di smistamento di 30,000 pacchi l'ora. Il plant Beta, situato sempre in Germania ma a Nord-Ovest, è uno dei più importanti aeroporti internazionali europei adibiti allo smistamento dei pacchi. Con una capacità di smistamento di 190,000 pacchi l'ora e 2100 dipendenti è l'hub più grande preso in esame. L'ultimo, il plant Gamma, è situato nel centro della Francia: conta 160 dipendenti e ha una capacità di 10,000 pacchi l'ora.

L'analisi dettagliata dei testi delle interviste e dei documenti raccolti ha prodotto la seguente mappa concettuale, che raffigura gli elementi più rilevanti del processo di cambiamento: lo stato iniziale (A: prima dell'automazione) e finale (B: dopo l'automazione); gli attori; gli obiettivi e le sfide principali. Al centro del processo è raffigurata la funzione dell'Industrial Engineering. (Fig. 1)

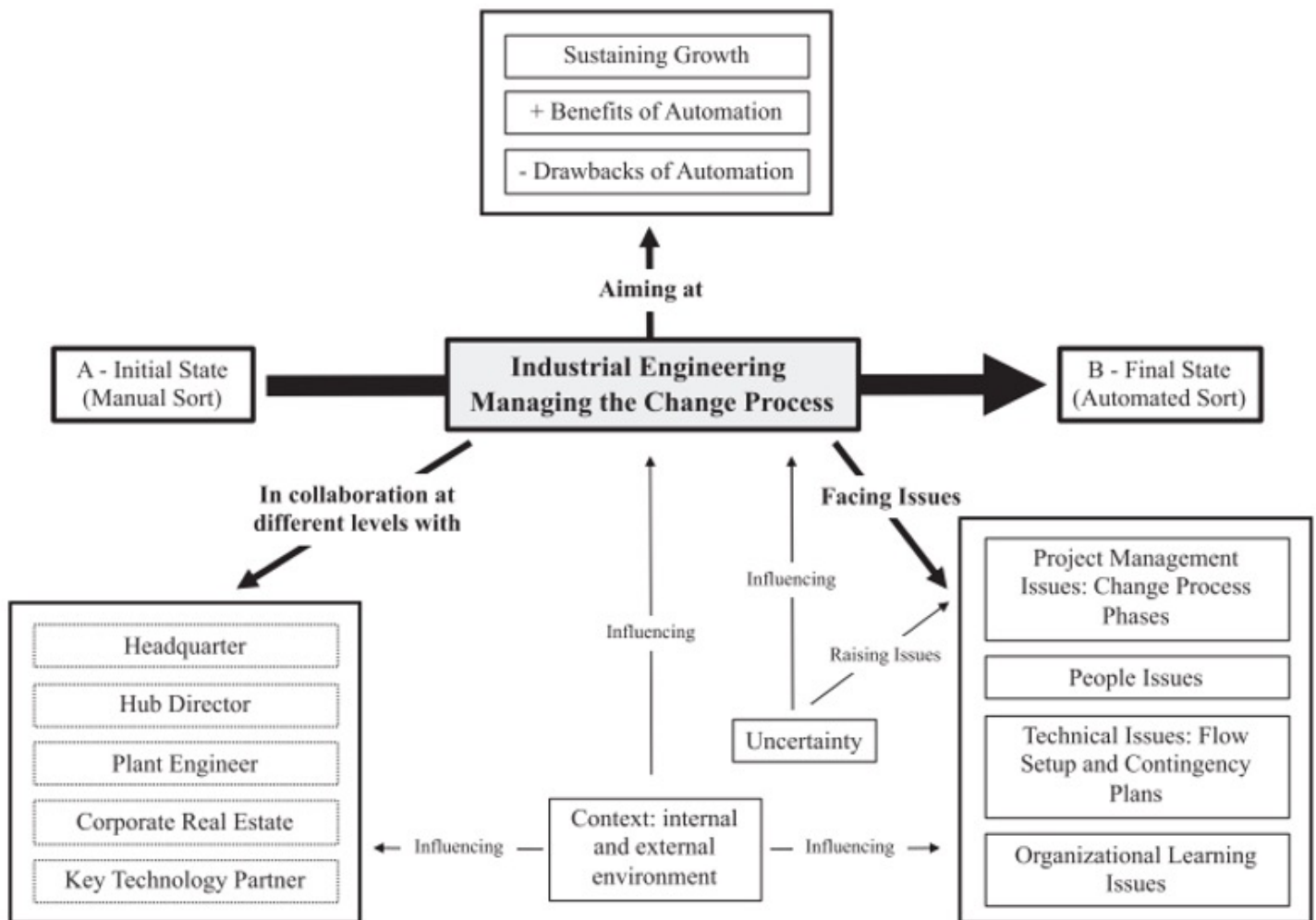


Figura 1 – Modello esplicativo della gestione del cambiamento da parte dell'ingegneria industriale. Solitamente, come mostrato dall'immagine, in un tipico processo di smistamento dei pacchi (Fig. 2) le attività principali sono:

1. identificare i pacchi in entrata suddividendoli per origine e destinazione;
2. creare dei nuovi gruppi di pacchi per ciascuna destinazione;
3. assegnare e spostare i pacchi nei rispettivi gruppi di destinazione.

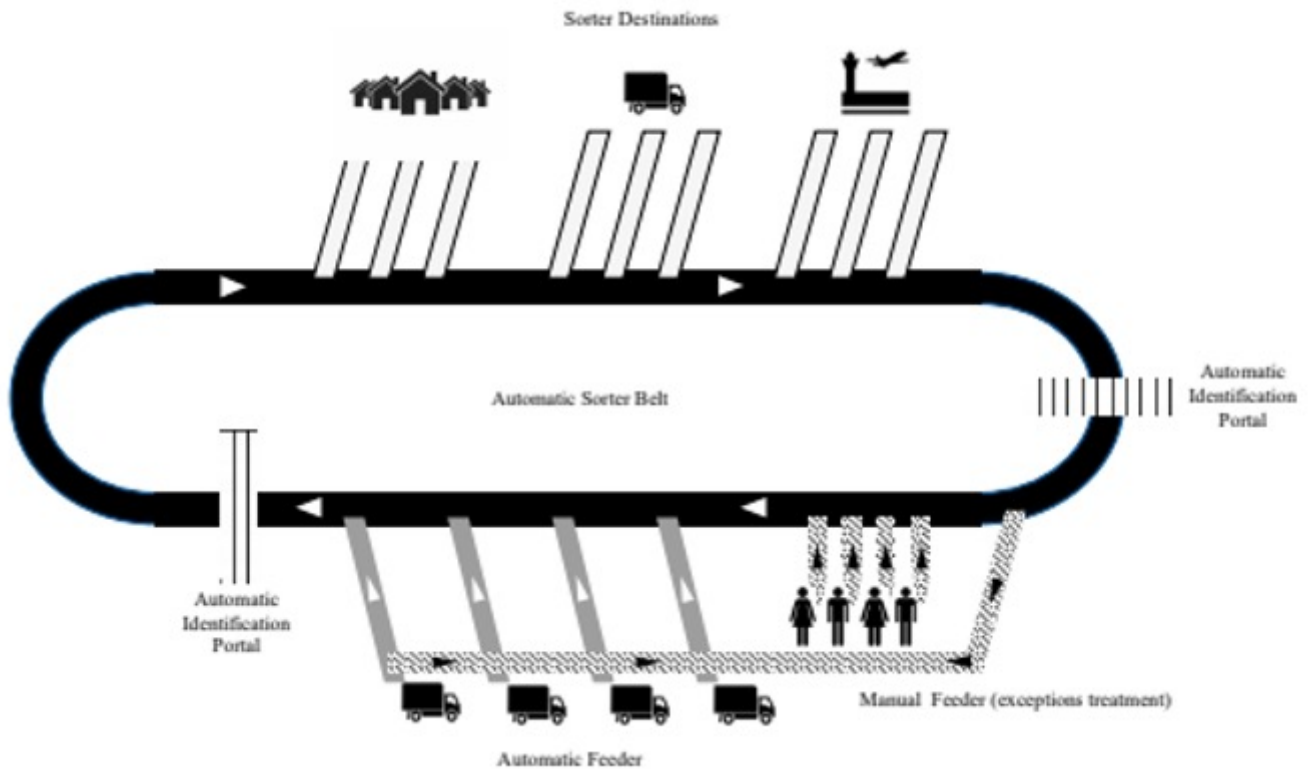


Figura 2 - Processo di smistamento dei pacchi.

Nel caso analizzato, prima della transizione (A – Initial stage, Fig.1), la movimentazione e lo smistamento dei pacchi avviene attraverso procedure completamente manuali. Il carico, lo smistamento e lo scarico dei pacchi sono effettuati manualmente.

Dopo la transizione (B – Final state, Fig.1) l'intera operazione viene eseguita con minimi e sporadici interventi umani. L'organizzazione finale del lavoro prende vita grazie a un complesso sistema di scanner, fotocellule e fotocamere che identifica i pacchi, ne legge i dati di destinazione e sulla base di questi consente loro di essere trasferiti automaticamente al gruppo appropriato.

La migrazione dallo stato A allo stato B è sostenuta da un programma di cambiamento organizzativo che ha l'obiettivo di migliorare le performance e favorire la crescita, massimizzando i vantaggi dell'automazione e minimizzando gli svantaggi.

Il processo di cambiamento, pur essendo oggetto di approfondita ed esaustiva programmazione e pianificazione, mentre viene implementato con le tipiche leve HR rappresentate in basso a destra, lascia emergere altrettante sfide (issues) manageriali collegate ad una inevitabile necessità di ridefinire o specificare le scelte progettuali di dettaglio. In altre parole, la accurata pianificazione razionale non è sufficiente ad eliminare aspetti di incertezza nelle scelte dei particolari che riguardano sia aspetti tecnici che dimensioni relazionali e negoziali. L'ingegneria industriale ha dunque dovuto affrontare sfide non solo di gestione progettuale, ma anche tecniche, di gestione delle persone e di apprendimento organizzativo per traghettare efficacemente l'organizzazione dallo stato A allo stato B secondo gli obiettivi di progetto. Le scelte effettuate e



le decisioni prese in queste dimensioni HR sono state caratterizzate dal progressivo posizionamento alla ricerca di un equilibrio tra diverse polarità chiave che rappresentavano il nucleo di tre differenti tipi di tensioni: manual vs automated; planned vs emergent; corporate vs site.

Tensione manual vs automated

Nonostante si tenda a un totale utilizzo di soluzioni completamente automatizzate, in alcuni parti del processo le soluzioni manuali continuano a rappresentare la migliore opzione. La conseguente coesistenza di lavorazioni manuali e automatiche introduce aree di incertezza che generano a loro volta delle tensioni. In particolare, la tensione che si genera a questo livello di analisi è caratterizzata principalmente da due fattori interrelati: il grado di *estensione dell'automazione* (la collocazione ottimale nel continuum manuale-automatico non è nota né data) e *la distribuzione dell'automazione* nelle diverse aree organizzative coinvolte nel processo produttivo (non uniforme, poiché il grado di automazione varia a seconda dei punti specifici del processo produttivo).

Tensione planned vs emergent

Per definire in maniera ottimale il corretto bilanciamento tra estensione e distribuzione dell'automazione l'organizzazione necessita di tempo e di esperienza. Quest'ultima scaturisce da processi di sperimentazione. Gradualmente, l'apprendimento che ne emerge contribuisce a ridurre il grado di incertezza che caratterizza le fasi iniziali del programma di cambiamento.

Per queste ragioni è evidente che non è possibile delineare sin dal principio una pianificazione perfetta. Alcune decisioni devono essere deliberatamente lasciate in sospeso fino al momento in cui il processo di apprendimento non avrà prodotto la conoscenza richiesta per progettare le azioni consapevolmente. Se da un lato non è possibile pianificare tutto nei minimi dettagli a causa dell'incertezza, allo stesso tempo non è possibile neanche proseguire senza pianificazione. Ne deriva pertanto una tensione riassumibile nel bisogno di stabilire una collocazione ottimale tra un approccio pianificato e uno emergente.

Tale tensione assume tratti di particolare criticità se si considerano le differenze di aspettative di partenza che hanno due ruoli chiave coinvolti nel programma di cambiamento, vale a dire l'ingegneria industriale e la direzione dell'hub. Se la direzione dell'hub si aspetta una pianificazione completa e dettagliata (polo planned), l'ingegneria industriale sa bene che questa aspettativa non può essere soddisfatta a causa dell'incertezza (polo emergent).

La dialettica che si stabilisce tra questi due attori fondamentali (che conferma la prospettiva che interpreta il cambiamento organizzativo come processo socialmente situato) dà luogo a processi negoziali nei quali il ruolo dell'ingegneria industriale è portare la direzione dell'hub a considerare l'incertezza e i suoi effetti sul programma di cambiamento. Affinché il processo abbia successo, infatti, è indispensabile che ove opportuno vengano consentiti cambiamenti rispetto a quanto pianificato in ragione degli apprendimenti scaturiti dalle fasi sperimentali. Come confermato dal caso preso in esame, le modifiche in corso d'opera non sono errori di pianificazione, ma passaggi inevitabili perché connaturati al cambiamento stesso e necessari per il suo successo.

Attraverso persuasione e influenza l'ingegneria industriale ha condotto la direzione dell'hub a considerare la



complessità e le molteplici dimensioni da tenere in considerazione durante l'attuazione del piano, arrivando a negoziare un punto di convergenza tra le loro differenti prospettive di partenza sullo sfondo delle complesse relazioni di potere retrostanti.

Tensione corporate vs site

In organizzazioni dislocate su più sedi ci si può aspettare che ogni sito sia spinto a sperimentare e customizzare adattamenti locali delle soluzioni definite a livello corporate, in coerenza con le proprie caratteristiche distintive. Se, da un lato, la conformità alle soluzioni corporate è indispensabile per garantire l'interoperabilità tra siti differenti (i processi operativi di smistamento devono essere uguali in tutti i siti), dall'altro l'esperienza acquisita da siti diversi può generare una preziosa conoscenza aziendale che può risultare utile a definire soluzioni corporate più evolute e raffinate.

La tensione tra corporate e site prende vita dalla necessità di stabilire l'appropriato posizionamento tra due estremi teorici: adottare un approccio "copia e incolla", completamente conforme alle direttive aziendali; oppure adottarne uno che sviluppi delle soluzioni basandosi solamente sulle specifiche caratteristiche locali del sito. Tale tensione è stata riscontrata anche nel caso preso in esame, nonostante la forte connotazione identitaria che caratterizza l'organizzazione e la tendenza all'omologazione necessaria a rispondere ad esigenze di interoperabilità. Anche a questo riguardo, un intenso percorso dialettico ha permesso di valorizzare alcune soluzioni sviluppate a livello locale integrandole nelle soluzioni corporate, autorizzando al contempo alcune esperienze locali (uniche e non replicabili poiché sviluppate sulla base di specifiche condizioni locali non presenti in altri siti) tali da non precludere l'interoperabilità tra siti.

UN MODELLO DINAMICO PER GESTIRE L'INCERTEZZA E LE TENSIONI DURANTE I CAMBIAMENTI.

Alla luce di quanto espresso sinora, i risultati dello studio, rappresentati nel modello dinamico sotto presentato (Fig. 3), dimostrano come gestire la tensione e ridurre l'incertezza siano due azioni fondamentali da porre al centro di un cambiamento organizzativo di successo.

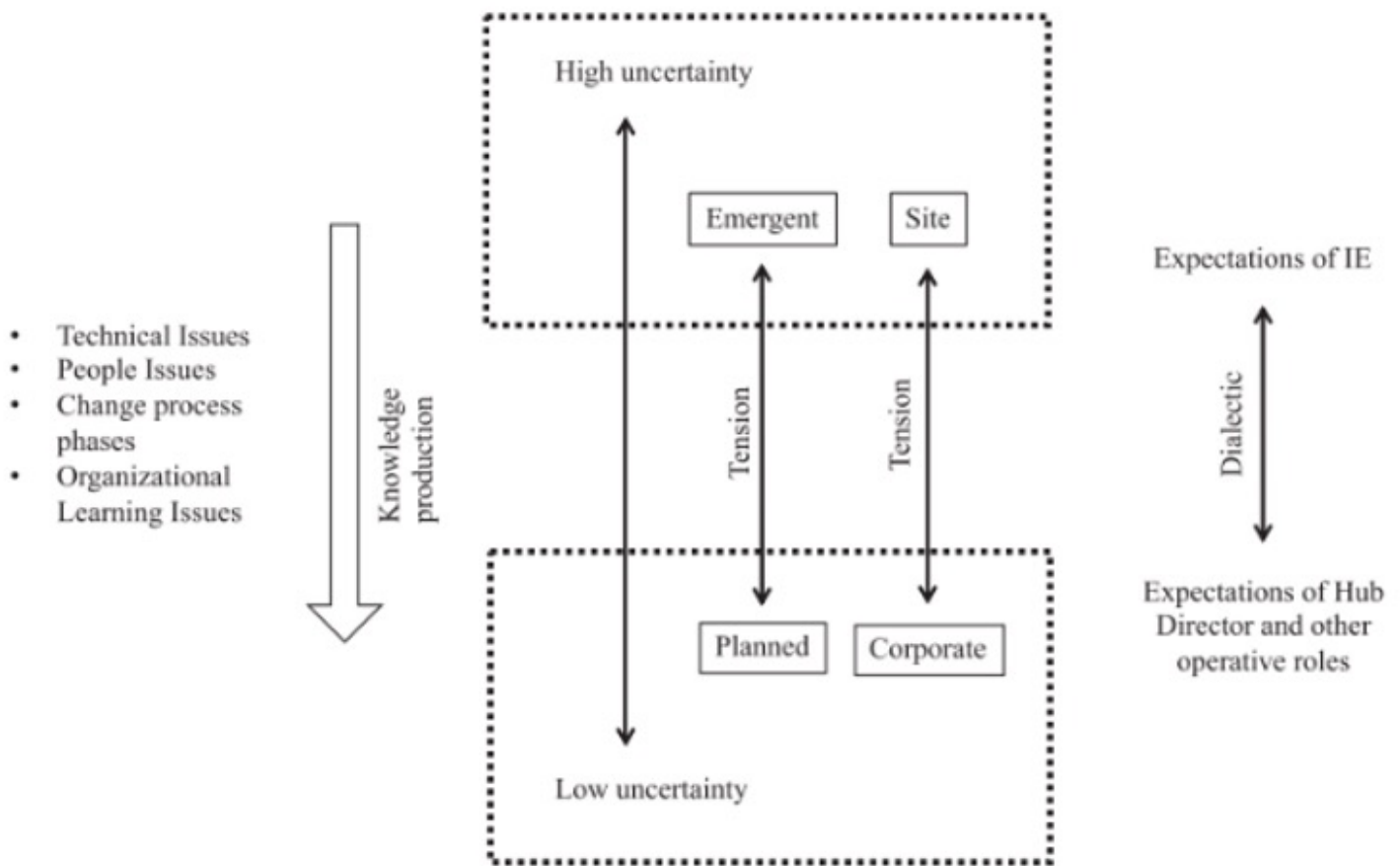


Fig. 3 – La gestione della tensione durante programmi di cambiamento organizzativo: un modello dinamico. Il punto di partenza del processo di automazione si colloca nella parte alta della figura 3, quella caratterizzata da incertezza più elevata. Ciò corrisponde a posizionamenti per le due tensioni planned/emergent e corporate/site più vicine ai poli emergent e site, rispettivamente. In queste condizioni iniziali c'è spazio per la sperimentazione di soluzioni di implementazione che da una parte non siano del tutto presenti nella pianificazione di dettaglio (polo emergent) e dall'altro possano tener conto di specificità locali (polo site).

Questo posizionamento iniziale nella zona a incertezza elevata, tuttavia, non corrisponde del tutto alle aspettative della direzione operativa (Hub Director) che sono invece collocate in figura nella parte bassa, cioè quella a bassa incertezza. Da quella prospettiva, ci si aspetta idealmente un "piano perfetto".

Man mano che il programma di cambiamento procede, gradualmente gli aspetti di implementazione vengono chiariti sia dal punto di vista della piena (ri)definizione del piano di dettaglio sia dal punto di vista del livello di personalizzazione locale delle soluzioni corporate. L'incertezza gradualmente si riduce, nuova conoscenza organizzativa viene generata e codificata, e le aspettative della direzione operativa e dell'ingegneria industriale convergono.

La sintesi ha preso vita lungo due direttrici. Da un lato, un processo di apprendimento organizzativo e di



produzione di conoscenza emergenti dalla pratica. Dall'altro, una negoziazione di significato tra l'ingegneria industriale e la direzione dell'hub, che ha condotto gradualmente a una visione consensuale socialmente costruita.

Nel guidare questo processo, l'ingegneria industriale ha dovuto ridefinire il suo ruolo tradizionale. La crescente importanza della negoziazione, della costruzione sociale e della gestione delle persone hanno fatto evolvere la funzione IE da staff tecnico a facilitatore di cambiamento con focus strategico, includendo nella sua azione prospettive di business, tecniche e sociali.

CONCLUSIONI E CONSIGLI PRATICI.

Le dinamiche svelate dallo studio in esame in questo articolo mostrano come la gestione delle tensioni e la graduale riduzione dell'incertezza siano le due colonne portanti sulle quali costruire un cambiamento organizzativo di successo.

La gestione della tensione è un processo dinamico che coinvolge più attori a differenti livelli all'interno dell'organizzazione con obiettivi, priorità e profili culturali e di competenza differenti. Governare le tensioni che caratterizzano un processo di cambiamento implica misurarsi con un complesso campo di forze costituito da dimensioni sociali e tecniche e da negoziazione di significati e aspettative entro le relazioni di potere in atto tra gli attori coinvolti nel cambiamento. Questo processo, basato su sperimentazione attiva e processi di learning by doing, innesca la produzione di una conoscenza organizzativa che progressivamente consente di ridurre il grado di incertezza entro il quale il programma di cambiamento si sviluppa.

Cinque indicazioni operative possono aiutare i manager e gli imprenditori a gestire le tensioni e così facendo guidare il cambiamento con successo.

1. **Abbracciate l'incertezza:** è fondamentale che ai consolidati modelli manageriali basati sulla stabilità e sulla semplificazione della realtà in matrici vengano integrati degli strumenti dinamici che siano in grado di considerare l'incertezza. Lasciare aree decisionali in sospeso e tracciare linee a matita invece che a biro permette di essere flessibili e di affrontare il cambiamento man mano che esso procede e si trasforma. Per farlo è utile individuare le grandi sfide che si dovranno affrontare e da cui emergeranno le tensioni per poterle in questo modo interpretare e volgere a proprio favore.
2. **Non abbiate paura dei conflitti e delle tensioni. Gestiteli:** Investire nella formazione per creare un management in grado di gestire complicate relazioni sociali e intricate reti negoziali consente all'organizzazione non solo di gestire le tensioni che sicuramente emergeranno, ma anche di trarre da quei momenti di crescita degli spunti e delle conoscenze utili applicabili all'intera organizzazione.
3. **Adottate una prospettiva antifragile:** Dal momento che è certo che durante un cambiamento saranno presenti incertezza, tensioni e conflitti, adottando una prospettiva antifragile è possibile entrare in relazione con gli errori, interpretandoli non come qualcosa a cui bisogna rimediare resistendo nel frattempo, ma valorizzandoli come preziosi momenti di crescita e occasioni di apprendimento organizzativo.
4. **Dialogate con i leader del cambiamento:** I leader del cambiamento devono creare sinergia tra differenti prospettive, obiettivi e interessi. Un processo tanto facile a dirsi quanto complesso da realizzarsi nel concreto. Dal momento che il successo del cambiamento passa attraverso le loro capacità negoziali e



sociali, è necessario ascoltarli e dialogare con loro, riconoscendo il loro ruolo e quanto stanno cercando di fare. Il riconoscimento del cambiamento passa dal riconoscimento di coloro che si prodigano per attuarlo, sponsorship e supporto risultano quindi fondamentali per far sì che ciò avvenga.

5. **Costruite una cultura in grado di governare l'inatteso e considerare i paradossi:** Introdurre nei valori e nella cultura organizzativa la tolleranza all'incertezza, la capacità di governare l'inatteso e l'adozione simultanea di differenti punti di vista può costituire oggi un vantaggio competitivo degno di nota. Se prima infatti gli imprevisti e le tensioni rientravano nella straordinarietà oggi risultano essere all'ordine del giorno. Lavorare affinché vengano considerati come parte integrante dei processi conferisce uno sguardo che permette di non dare nulla per scontato e soprattutto consente di creare una realtà che fonda le sue radici non solo nella fiducia, ma nella solidità delle prospettive.

L'attuale scenario globale impone passare da uno sguardo prescrittivo a uno costruttivo. La gestione di dinamiche complesse in grado di mettere in relazione elementi paradossali e dialettici è parte caratterizzante la contemporaneità. L'adozione simultanea di prospettive distanti, sebbene in origine possa sembrare disgregante, è la via per confrontarsi sempre con un ambiente rapido, multiforme e sempre più sfidante.

Questa tensione è insopportabile, ma anche estremamente preziosa. Speriamo che duri.

References

- Ghiringhelli, C., & Virili, F. (2020). Organizational change as tension management: a grounded theory. *Business Process Management Journal*.
- Kotter, J.P. (1995), "Leading change: why transformation efforts fail", *Harvard Business Review*, pp. 60-72.
- Stouten, J., Rousseau, D. M., & De Cremer, D. (2018). Successful organizational change: Integrating the management practice and scholarly literatures. *Academy of Management Annals*, 12(2), 752-788.
- Virili, F., & Ghiringhelli, C. (2021). Uncertainty and Emerging Tensions in Organizational Change: A Grounded Theory Study on the Orchestrating Role of the Change Leader. *Sustainability*, 13(9), 4776.