

# Razionalità ed emotività nel cambiamento organizzativo

di Marco Vigni

**PER GLI STUDIOSI** e gli appassionati del cambiamento che sono interessati e curiosi della vita e dei luoghi dove il cambiamento avviene, *Guidare il cambiamento organizzativo* di Umberto Frigelli è soprattutto una riflessione di esperienze suggestive, profumate di carta stampata, che offre decine di situazioni appassionanti e vissute da cui trarre apprendimento, invece delle prescrizioni astratte e manualistiche di tanti libri sul change management. Una disciplina, non una scienza.

Le parole di Frigelli prendono corpo dal suo lavoro dentro le organizzazioni, il suo racconto si snoda attraverso tanti casi affrontati in ambiti molto diversi di business, con ampie riflessioni sul cambiamento individuale e organizzativo, sul fattore tempo, le dinamiche e le motivazioni, i modelli di sviluppo e i modelli consolidati di cambiamento, i successi e gli insuccessi. Gli ambiti e le ragioni del cambiamento, il “saper vivere a corte”.

Prendendo spunto anche da trasmissioni come per esempio *Cucine da incubo*, propone un format per il cambiamento nelle organizzazioni. Suggerisce come passare dal cambiamento pianificato alla change platform, dalla riduzione dei costi operativi alla partecipazione delle persone, tenendo conto della velocità del cambiamento nell’era 4.0, della cultura digitale, della de-globalizzazione.

Con il contributo di Frigelli il processo di trasformazione organizzativo trova nuovi e più profondi motivi di attenzione: “la risposta adattiva ai mutamenti ambientali avviene di solito in modo poco prevedibile, con una combinazione di razionalità ed emotività”.

La novità e la suggestione stanno proprio nel modo in cui Frigelli, psicologo di organizzazione, interpreta i fatti osservati rispondendo alle domande: chi entra in scena? Come si fa? E vede tre personaggi, con un canovaccio senza una sceneggiatura precisa, come nel teatro dell’arte:

il Potere, la Razionalità, l’Emozione. Capire come i diversi attori interpretano i personaggi consente di distinguere la rappresentazione e la realtà, di interpretare culture e sistemi sociali, di trovare le soluzioni per intervenire.

**Il Potere** mette in scena i fattori politici e di relazione, il sistema informale e formale di governance, gli interessi di vertice e di influenza, il controllo di risorse, lo status e i mutamenti negli organigrammi, le alleanze.

**La Razionalità** governa gli aspetti metodologici e di gestione, le economie, le tecnologie e gli aspetti specifici dei processi di business in mercati sempre più cangianti.

**L’Emozione** individuale, dei gruppi e delle culture, porta sulle scena le ansie e le difese, il conformismo, le modalità di comunicazione, i valori e i modelli di pensiero. Affrontare le resistenze e le difficoltà del cambiamento significa per Frigelli tener conto anche degli aspetti di non razionalità che governano il sistema sociale e la cultura, cogliere i segnali deboli, gli indizi.

Osservare, ascoltare le regole sottraccia, non scritte dell’organizzazione, i rapporti con la gerarchia, le modalità di relazione con clienti interni ed esterni, il senso di appartenenza, per comprendere il clima, le contraddizioni, il linguaggio. Questo serve anche a evitare errori di comportamento di chi propone e sostiene il cambiamento. Un ostacolo non razionale al cambiamento è infatti il cambiamento per “editto”, il *devi celebrare* invece i successi, tollerare e comprendere le

legittime resistenze, accogliere l’incertezza e il senso della fatica, aiuta a far percepire il lavoro di cambiamento come “oggetto buono”.

Governare il cambiamento vuol dire gestire sia gli interessi in gioco sia il ridisegno della “mappa del potere” e mette in campo, con una conflittualità in equilibrio, una visione olistica del sistema. Tener conto degli stakeholder, delle motivazioni a favore o contro il cambiamento, degli aspetti espliciti e impliciti, personali, di appartenenza a gruppi e fazioni.

Il valore del testo, oltre ad essere una guida articolata dove trovare indicazioni precise che aiutano a orientarsi nella complessità del fenomeno organizzativo, sta nel fatto che Frigelli parla alla mente e al cuore di chi legge con la semplicità e l’onestà intellettuale che lo distinguono, apre molteplici finestre di osservazione e riflessione, offre il suo pensiero, la sua passione e la sua esperienza. 🗣️

## IL LIBRO



Umberto Frigelli, **Guidare il cambiamento organizzativo**, Ferrari Sinibaldi Editore, 2017.



**Marco Vigni**, è Presidente AIDP Lombardia.