

## Guidare il cambiamento organizzativo

Potere, razionalità, emozioni

PAOLA SENESI\*

**L**o sappiamo tutti, dato che ce lo mostra prima di tutto la nostra esperienza personale: cambiare è un verbo molto più citato, un verbo diremmo dell'annuncio, che non un verbo applicato nella realtà in cui viviamo. Spesso siamo noi stessi a frenare il nostro cambiamento. Immaginiamoci che cosa succede generalmente quando si pretende il cambiamento di un intero ambiente, anche di quello scolastico. Stando così le cose, viene a fagiolo il bel volume "Guidare il cambiamento organizzativo - Potere, razionalità, emozioni" di Umberto Frigelli (consulente di direzione aziendale, docente presso la Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica di Milano): nelle quasi trecento pagine del testo edito da Ferrari Sinibaldi chi si vuole o si deve confrontare con un cambiamento organizzativo troverà tanti spunti di riflessione utili per cercare di 'cavalcare' con successo tale dinamica. Nessuno si spaventi: il testo di Frigelli è generalmente molto leggibile e arricchito di tutta una serie di testimonianze provenienti dalla realtà incarnata e non da pensatoti di scrivania. A incominciare dalla prefazione di Pier Luigi Celli (già direttore generale della RAI e dell'Università LUISS Guido Carli) il lettore è confrontato con due considerazioni che percorrono l'intero volume. Con la prima si vuol richiamare la verità delle esperienze già fatte: "Se si vuole legittimare il cambiamento (...) non si può organizzare il lavoro con modalità che sono contro-dipendenti rispetto al modo con cui funzionano le teste". Con la seconda si evidenzia che "chi vuole guidare un cambiamento effettivo deve offrire la percezione visibile che si cambia in alto prima di chiedere la fiducia a quelli cui si chiede di cambiare in basso". E il coinvolgimento dev'essere di tutti gli attori, poiché altrimenti "nessun cambiamento potrà andare lontano". Cinque i capitoli in cui il volume è suddiviso, che riguardano le motivazioni del cambiamento, la necessità per operarlo del sostegno di "autorità, autorevolezza e risorse che solo il potere può dare", l'importanza del fattore "tempo", la considerazione che dev'essere data agli aspetti psicologici ed emotivi connessi a ogni cambiamento; nell'ultimo capitolo alcune indicazioni operative e metodologiche che aiutino il processo di guida del cambiamento. Un testo che va meditato con calma, ma che - se possibile - non sarebbe male accompagnasse l'anno scolastico di chi deve, appunto, "guidare il cambiamento organizzativo".

Umberto Frigelli. "Guidare il cambiamento organizzativo - Potere, razionalità, emozioni", Edizioni FS, Milano, 2017. ■

\*Dirigente scolastico del Liceo Classico Giulio Cesare, Roma



come inique anche le più elementari politiche umanitarie - peraltro non sostenute dalla UE nel suo complesso - nei confronti degli immigrati in fuga dalla guerra e dalla fame, richiedenti Asilo politico o il riconoscimento di Rifugiati, con l'effetto disastroso di aver prodotto quei ruggiti razzisti che, almeno in Italia, dopo 80 anni dalle leggi razziali fasciste sembravano sopiti.

In quasi tutti i paesi occidentali in cui si sia votato negli ultimi tre-quattro anni, le forze politiche di governo sono state sconfitte dalle opposizioni ▶