



Sicuri di crescere

USCTI

Novazzano 03.10.2025

di Andrea Abbatelli con Davide Paterlini

Prologo: Il ponte e le pietre

«Marco Polo descrive un ponte, pietra per pietra.

– Ma qual è la pietra che sostiene il ponte? – chiede Kublai Kan.

– Il ponte non è sostenuto da questa o da quella pietra, – risponde Marco, – ma dalla linea dell'arco che esse formano.

Kublai Kan rimase silenzioso, riflettendo. Poi soggiunse: – Perché mi parli delle pietre? È solo dell'arco che mi importa.

Polo risponde: – Senza pietre non c'è arco.»

Italo Calvino – Le città invisibili



Che cosa sono le pietre?

- Le persone sono le pietre che formano l'arco che sostiene l'organizzazione del Comune.
- Perché questa funzioni in modo efficace è di ciascuna pietra e del posto che occupa sulla linea dell'arco che dobbiamo dunque preoccuparci.





La gazzella si sveglia e...
...e l'essere umano invece?

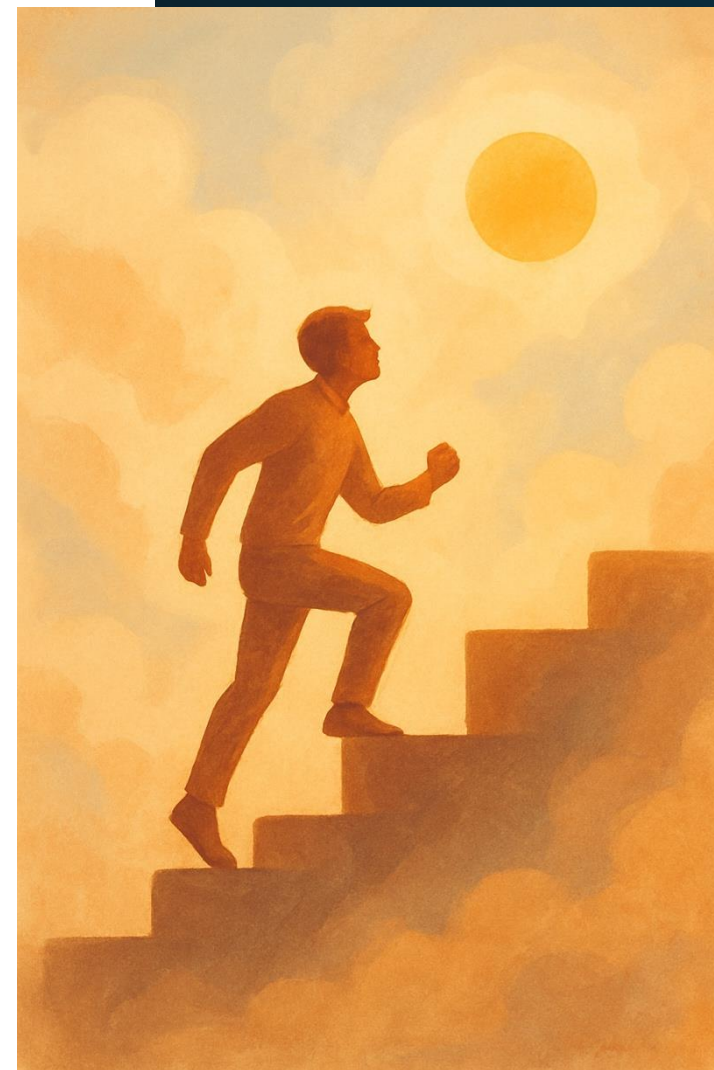
Perché Davide suona?

- Lo fa per soldi e guadagnarsi da vivere?
- Perché ama suonare?
- Perché ama sentire gli applausi del pubblico?
- Perché ama essere in compagnia e suonare con la sua band?
- Perché deve esprimere qualcosa che ha dentro?
- Perché suonare certi brani è difficile ed è una sfida?

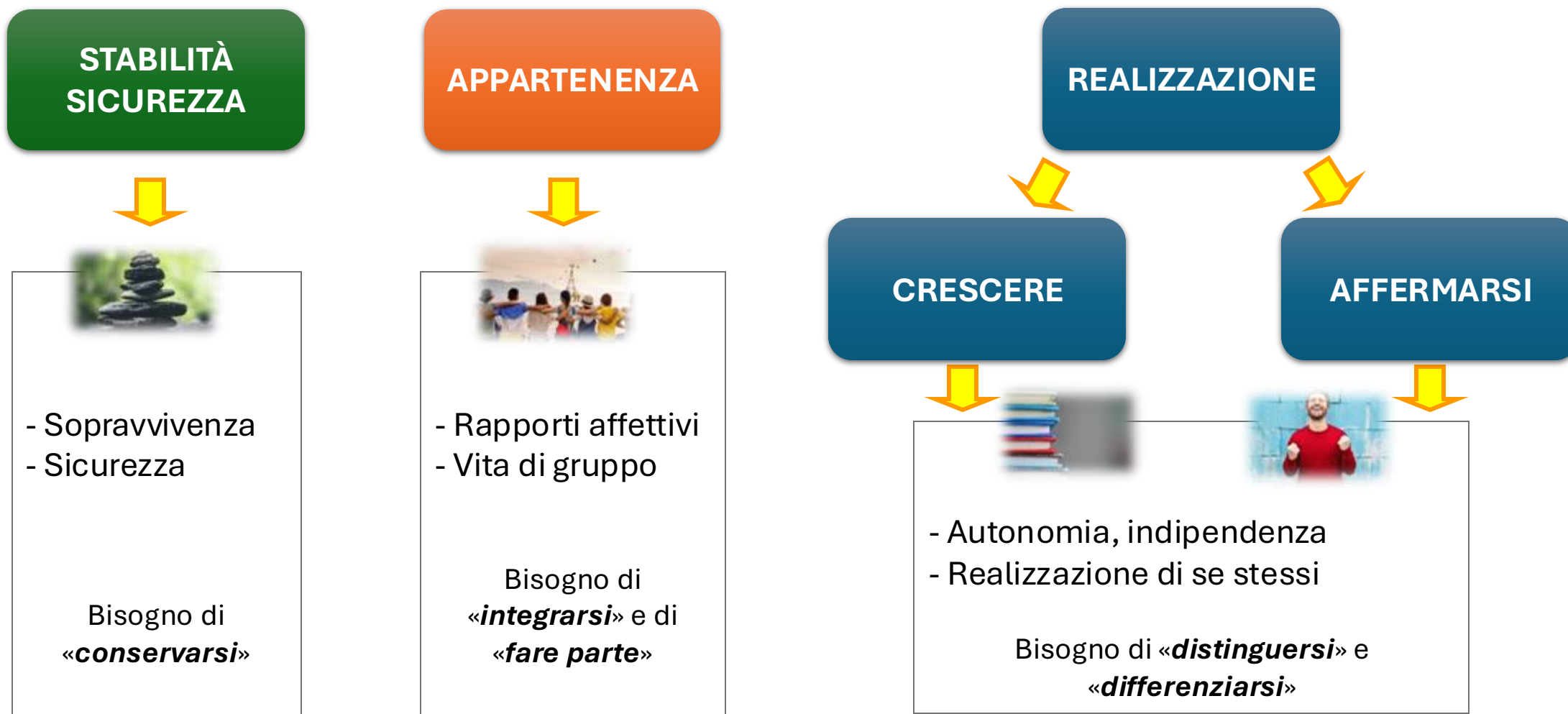


L'essere umano e i suoi bisogni fondamentali

- Tutte le azioni dell'essere umano nascono come tentativo di soddisfare dei bisogni.
- I bisogni sono alla radice della motivazione dell'essere umano.
- Essi in tutta la vita non cessano mai di essere motore di spinta ad agire.
- La loro importanza può cambiare nel corso dell'esistenza.
- Sono gli stessi per tutti gli esseri umani.
- Ciascuno trova un suo modo specifico per rispondere a questi bisogni, che è legato alla sua personalità.
- Il modo che troviamo per soddisfarli dipende dal significato che attribuiamo alle cose.

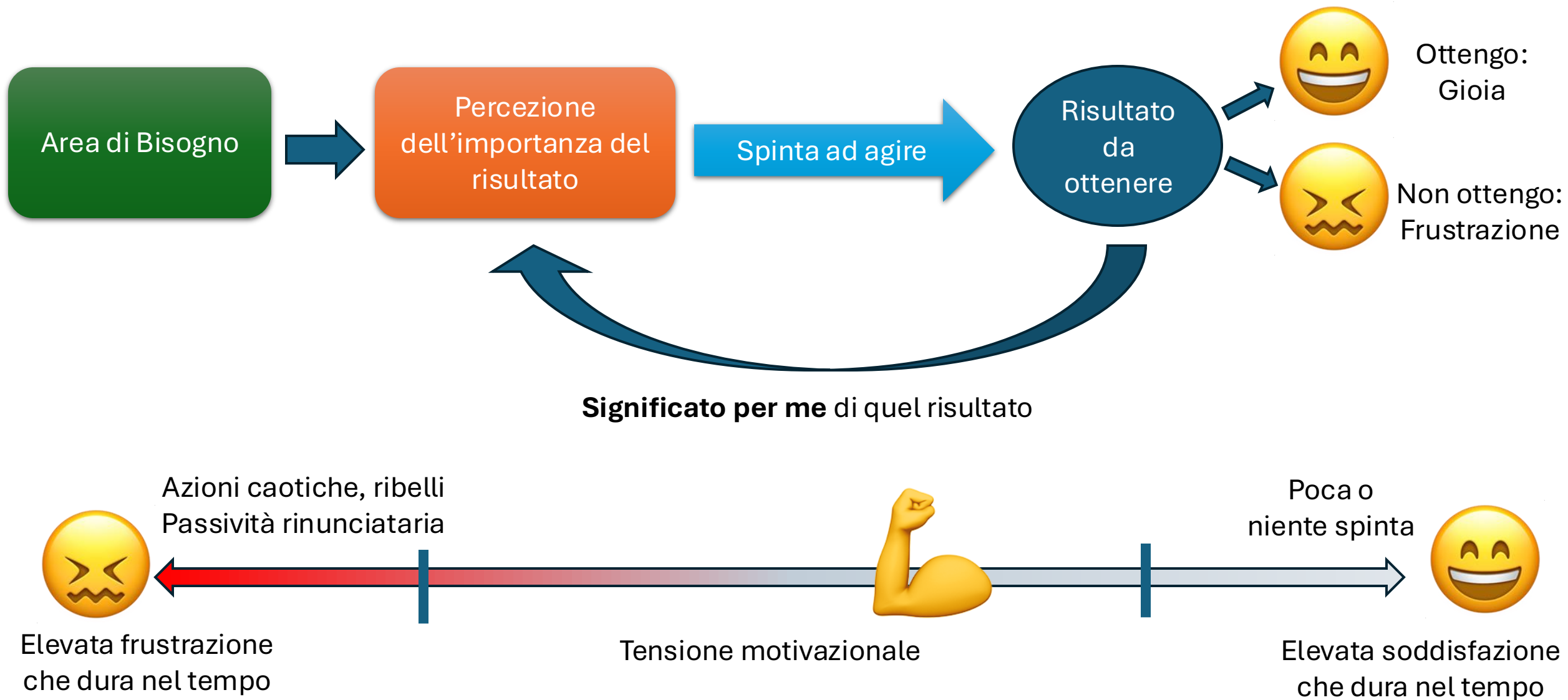


Le classi di bisogno fondamentali



Esistono 3 classi di bisogni fondamentali che sono presenti dalla nascita e che ognuno di noi cerca di soddisfare in maniera assolutamente istintiva (in quanto funzionali alla sopravvivenza)

Il meccanismo motivazionale



Motivazione intrinseca ed estrinseca

Il bisogno è la spinta di base (es. fame, bisogno di riconoscimento, desiderio di crescere).

La motivazione è il modo in cui quel bisogno viene attivato e soddisfatto.

Motivazione intrinseca

- Nasce **da dentro** la persona.
- È legata al piacere, alla soddisfazione o all'interesse che un'attività genera in sé, indipendentemente da premi esterni.
- Esempio: studiare fisica perché ti affascina capire come funziona l'universo; suonare jazz perché ti fa entrare in uno stato di flow.

Motivazione estrinseca

- È spinta da **fattori esterni**: ricompense, riconoscimenti, pressioni sociali, obblighi.
- Il valore dell'attività non sta tanto in ciò che si fa, ma in ciò che si ottiene come conseguenza.
- Esempio: lavorare sodo per ricevere un bonus, o impegnarsi nello sport per vincere una medaglia.

Driver motivazionali

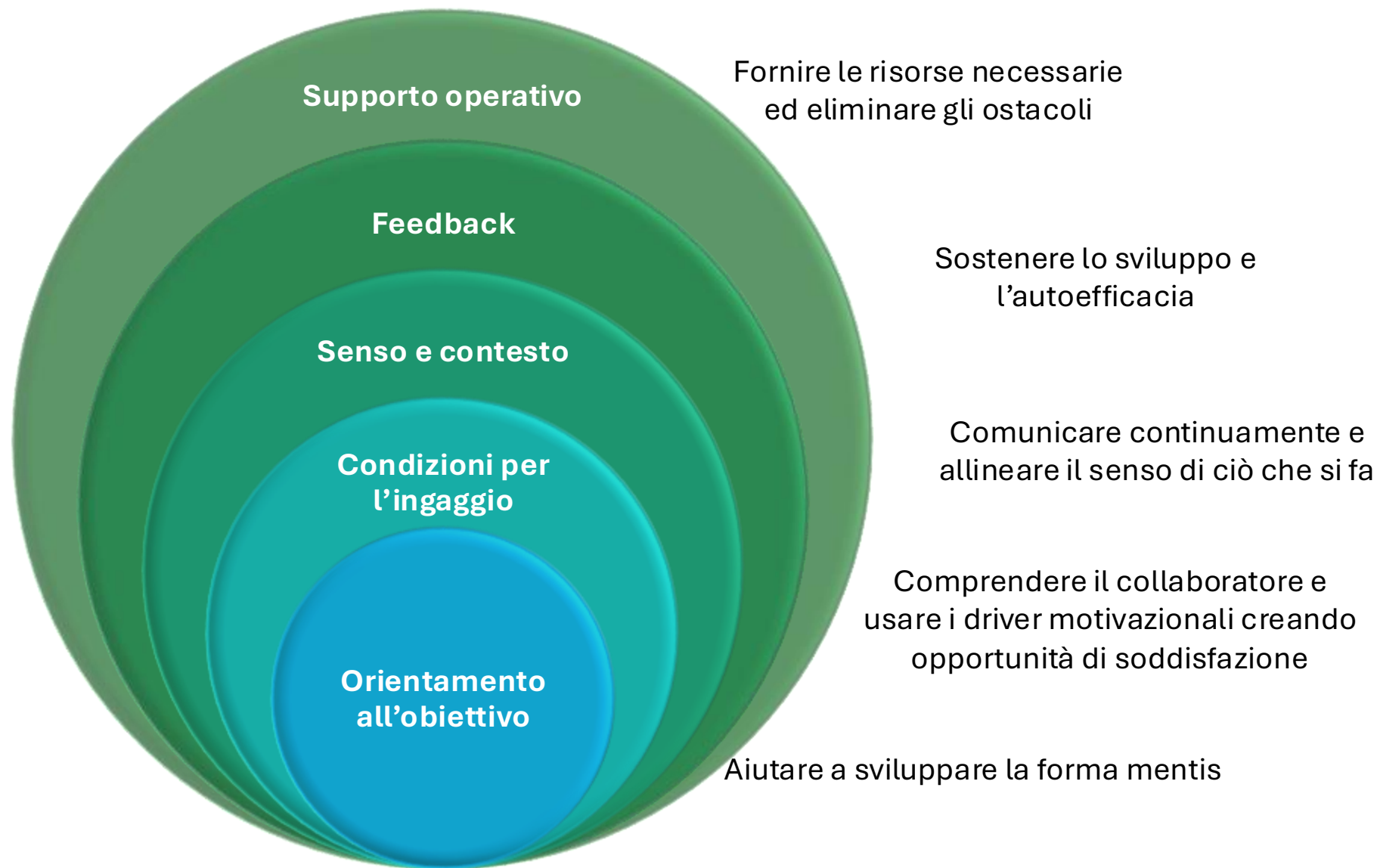
Se le aree di bisogno **prevalenti vengono soddisfatte** le persone lavorano, hanno interesse e mettono energia in ciò che fanno, altrimenti si limitano a fare lo stretto indispensabile, badando poco alla qualità del lavoro svolto (“lo faccio tanto per farlo ...”, “lo faccio ... ma non ci metto del mio”)

La **consapevolezza riguardo a «ciò che ci manca»** (aree di bisogno poco soddisfatte in un certo momento/ambiente) **può aiutarci a capire anche le insoddisfazioni** o i momenti di scarsa energia/attivazione (noia, sensazione di scarsa utilità, demotivazione, ecc.)

È importante avere consapevolezza della propria gerarchia di motivazioni perché influisce fortemente su:

- livello di «energia» e «piacere» che proviamo nella quotidianità lavorativa
- modo di guardare agli altri e aspettative verso di loro (simpatia/non simpatia, giudizio/non giudizio)
- modo di premiare i collaboratori: tendiamo a pensare che gli altri siano simili a noi ...

La costruzione delle condizioni per la performance



Il manager non motiva, è invece un «giardiniere» che costruisce le condizioni ottimali perché i collaboratori performino.



Tensione bisogno soddisfazione

Una società o organizzazione che promuovesse ipoteticamente la soddisfazione di tutti i bisogni del collaboratore sarebbe funzionale?

- No. Il tentativo di soddisfare tutti i bisogni al massimo livello, condurrebbe l'essere umano a diminuire la necessità di azione per soddisfarli.
- Il benessere raggiunto sarebbe di ostacolo a qualsiasi tentativo di cambiamento necessario
- Genera società distopiche incapaci di adattarsi ai cambiamenti

Domande per la concretezza

- Vi chiedete quali siano i bisogni dei vostri collaboratori e in che misura siano soddisfatti?
- Potete misurare il grado di «ingaggio» e motivazione dei vostri collaboratori? Se sì con quali strumenti?
- I vostri collaboratori sono tanto, poco o abbastanza motivati?
- Quali investimenti in sviluppo di competenze state facendo perché i vostri manager siano dei buoni «giardinieri»?
- Come fate a premiare dei collaboratori validi, che si impegnano e ottengono risultati?
- In che modo affrontate quelli che non sembrano motivati?

Stabilità

La dolce illusione del controllo



Federico II - Casteldemonte



Stabilità e sicurezza

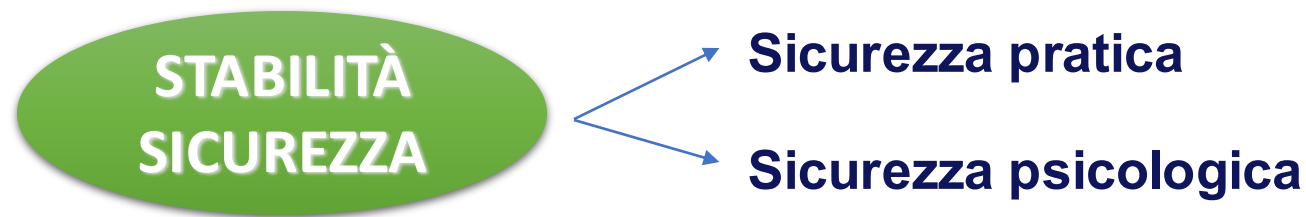
Stimola a:

- fare attività che ci mantengono e ci consolidano (es. mangiare, dormire)
- cercare di mantenere la salute fisica
- cercare di proteggersi da minacce psicologiche, vere o presunte che siano
- cercare di controllare la realtà in cui ci muoviamo

Garantisce le condizioni minime per la sopravvivenza.

Cerchiamo:

- stipendio
- sicurezza sul lavoro
- assistenza
- pensione
- ritmo lavorativo regolare
- attività ripetitive in domini conosciuti e dominati
- ambienti in cui sia possibile non sentirsi minacciati in qualche modo
- basso rischio percepito



Come si manifesta

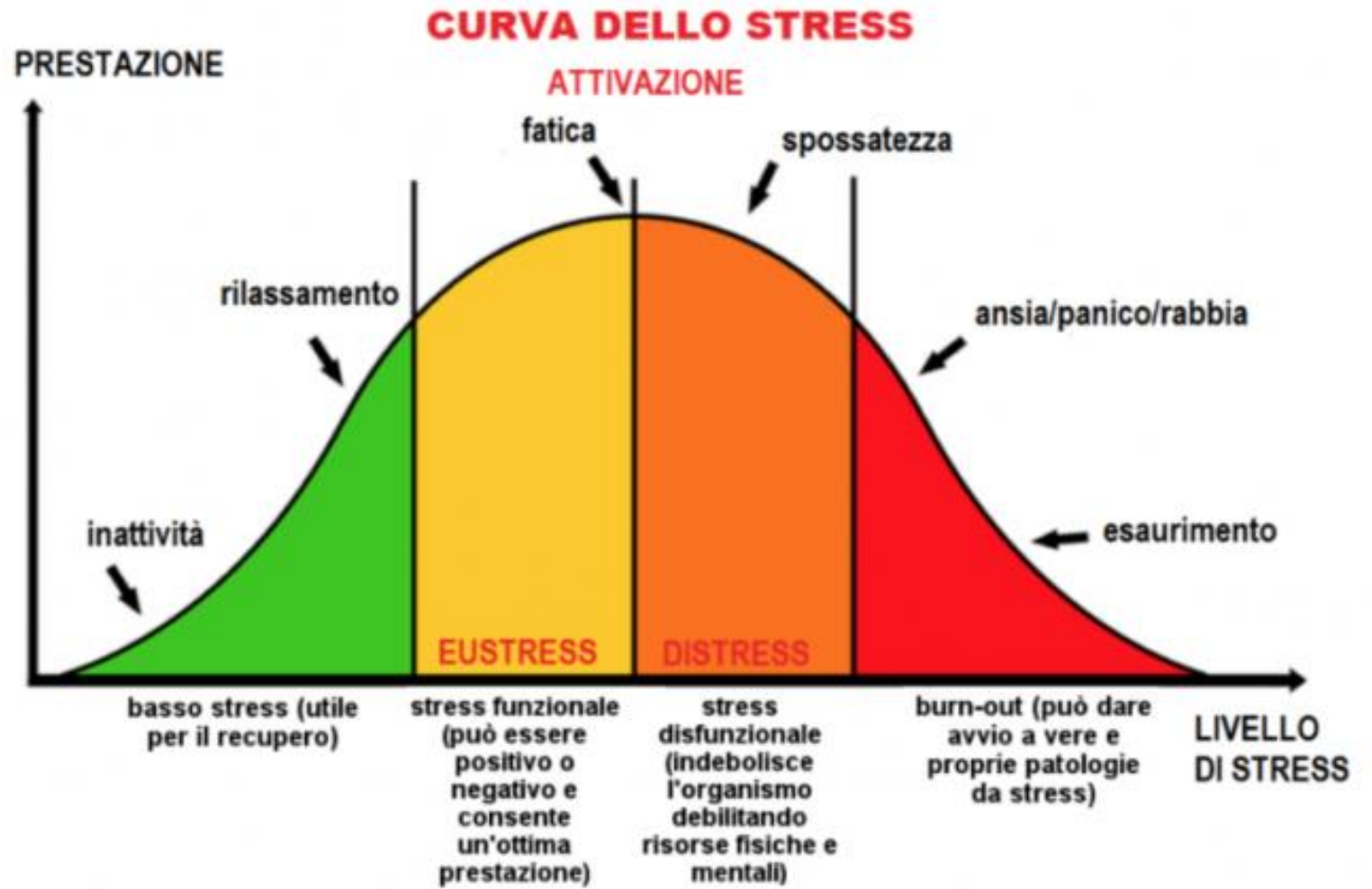
- Bisogno sentire di essere lontano dal pericolo o dal dolore; sentirsi tutelati e protetti
- Il bisogno è soddisfatto tramite la sicurezza economica, ambientale, fisica
- Anche la sicurezza psicologica è fondamentale, ovvero la percezione soggettiva di potersi assumere un rischio, come sperimentare qualcosa di nuovo senza venir colpevolizzati in caso di fallimento/errore. Più un individuo si sente a proprio agio nell'assumersi un rischio nel contesto di un team, maggiore sarà l'efficacia del team stesso e il potenziale di apprendimento

Come soddisfarlo?

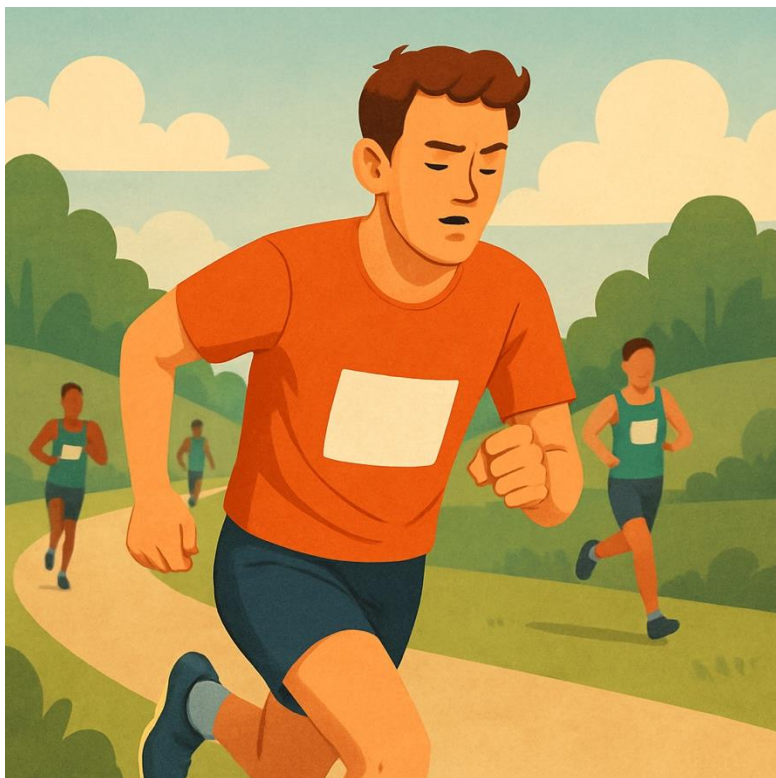
- Permettere alle persone di lavorare nelle giuste condizioni e con adeguate risorse
- Tutelarle di fronte ai superiori per evitare indebite pressioni
- Esprimere la volontà di comprendere le «buone» ragioni/intenzioni dell'altro anche di fronte agli errori
- Separare la valutazione di un comportamento dal giudizio sulla persona
- Stare sui fatti
- Passare dalla logica della colpa alla logica della responsabilità
- Riconoscere che si può sbagliare



Lo stress non
è tutto
uguale

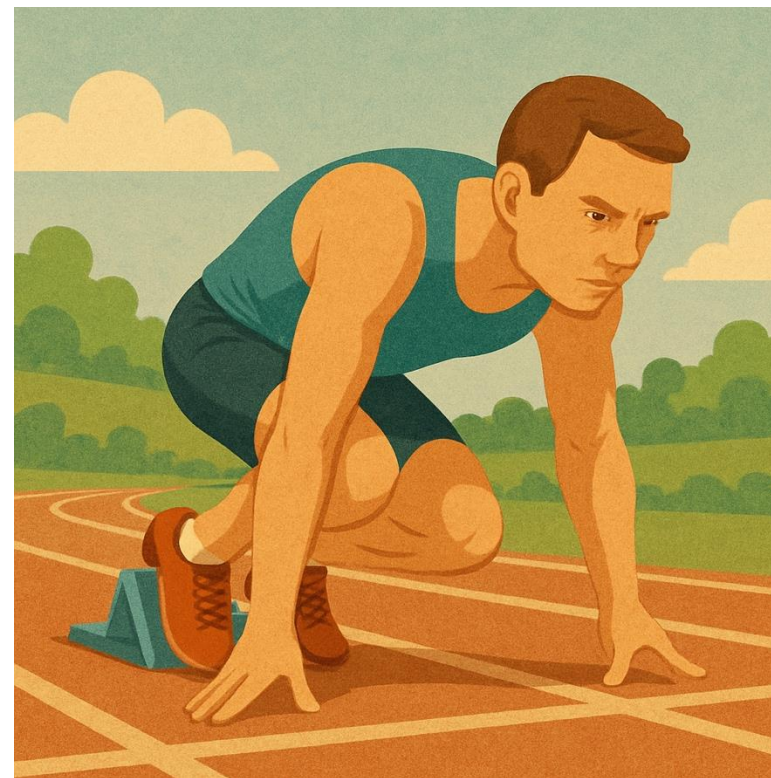


Ad ognuno il suo stress...



FONDISTI

Tollerano bene stress moderati
per tempi prolungati



VELOCISTI

Tollerano bene stress elevati in
tempi limitati (impulsi)

Ritmo

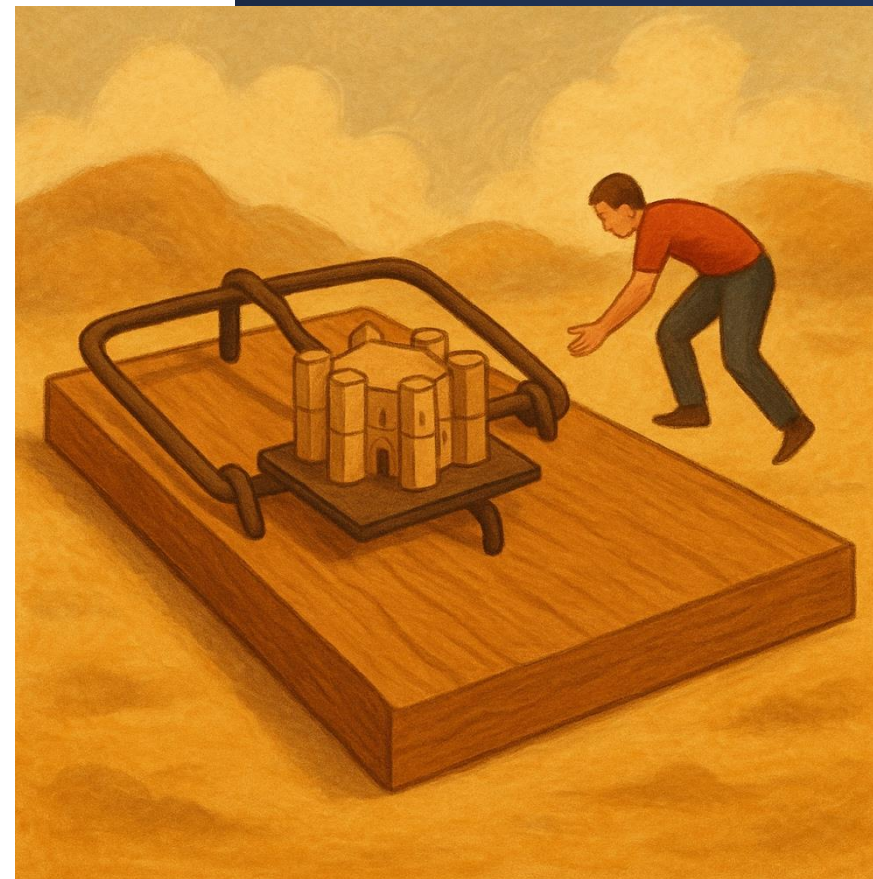
- Il ritmo è la velocità a cui siamo abituati per svolgere le nostre attività.
- Esso costituisce la base di regolarità che cerchiamo.
- Ogni variazione di ritmo è vissuta con stress diverso in funzione se siamo *velocisti* o *fondisti*.
- Si può allenare lo stress alle variazioni di ritmo, ma dobbiamo sapere che tipo di stress reggiamo meglio.



Le trappole della Sicurezza

Eliminare ogni potenziale minaccia produce potenzialmente:

- Scarsa attenzione e bassa sensibilità ai cambiamenti di contesto
- Incapacità di valutare attentamente i rischi
- Superficialità nell'affrontare problemi e attività
- Negligenza nello svolgere il proprio ruolo
- Sottovalutazione dei danni indotti da errori
- Scarsa propensione al cambiamento e aumento del bias di avversione alla perdita (la «trappola del tacchino»)



Domande per la concretezza

- Che cosa state facendo per controbilanciare nella percezione dei collaboratori la sicurezza del posto di lavoro con la necessità di cambiamento?
- Come usate la comunicazione per veicolare messaggi sulla necessità di cambiamento? Stimolate concretamente i vostri collaboratori a vedere i cambiamenti che stanno arrivando?
- Come sono gestiti gli errori all'interno della vostra amministrazione? Cosa accade quando emerge un errore? Avete costruito una cultura positiva dell'errore?
- Come contrastate la superficialità e la negligenza? Attraverso quali segnali concreti ai collaboratori?
- In che modo vi adoperate perché vi sia possibilità di esprimersi senza paura di ritorsioni? Che tipo di iniziative avete messo in campo con i Responsabili per allineare lo stile di leadership?
- State preservando la diversità all'interno della vostra amministrazione? Con quali iniziative?
- State rafforzando la capacità di gestione positiva del conflitto nei collaboratori, per dar loro la capacità di integrare efficacemente la diversità?

“L’azione si svolge sempre in un campo di incertezza, ed è proprio questa incertezza che rende possibile la libertà.”

(H. Arendt, «Vita activa»)

“In un mondo che cambia così velocemente, la sicurezza assoluta è la madre di ogni fragilità.”

(Z. Bauman, Modernità liquida)

“La sicurezza utile è quella che consente alle persone di osare. Non quella che le tiene ferme.”

Appartenenza

Io e gli altri



Firenze 1966- «Gli angeli del fango»



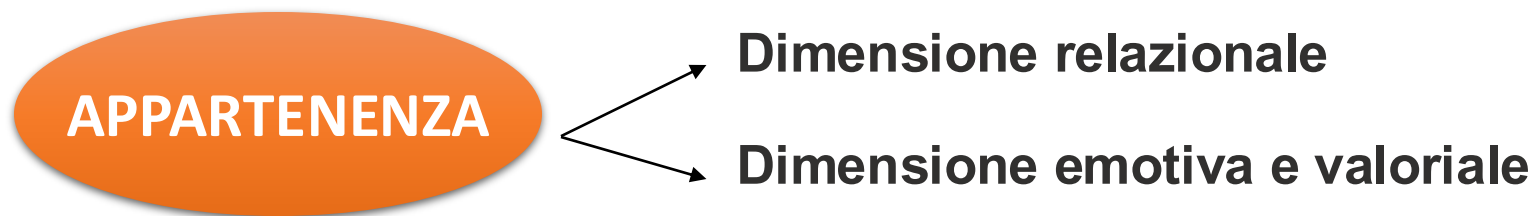
Appartenenza

Stimola:

- intelligenza emotiva
- Il chiedere e dare aiuto
- l'avere il senso del gruppo
- la socievolezza
- la comunicatività
- l'essere collaborativi
- l'ascolto

Cerchiamo:

- di essere coinvolti
- buona qualità di rapporti sociali nel contesto lavorativo
- spirito di team
- ambiente fisico gradevole
- di rendersi utili
- il sentirci importanti per gli altri
- di offrire/chiedere supporto



Come si manifesta

- Bisogno di sentirsi riconosciuti come parte di un gruppo. È un elemento fondamentale della cooperazione perché l'affiliazione avvicina e toglie quel senso di estraneità che non aiuta i rapporti lavorativi. Implica un legame sincero in cui è possibile anche dissentire, ma senza sentirsi per questo esclusi.
- *Non significa “essere amici”* ma piuttosto avere la percezione di sentirsi importanti per l'altro e per il team.
- È legato al senso di appartenenza

Come soddisfare il bisogno di appartenenza?

Come soddisfarlo?

Per creare un senso di affiliazione bisogna rinforzare i legami individuando cosa ci unisce/accomuna all'altro. Possono essere legami preesistenti oppure si può trovarne di nuovi individuando elementi comuni che ci legano come l'età, la posizione lavorativa, la famiglia, le origini o un interesse.

È importante:

- avere un atteggiamento costruttivo, ovvero credere di poter trovare punti in comune e predisporre a farlo fin dall'inizio
- utilizzare gli spazi informali
- permettere che gli altri ci aiutino
- programmare attività comuni
- rimanere consapevoli circa gli effetti che l'esclusione anche involontaria di un collaboratore ha sul singolo e sul team (es. bere il caffè con altri colleghi sempre negli orari in cui lui/lei non può)

«Specialisti» in appartenenza

- Gli “specialisti” in «**appartenenza**» traggono “nutrimento” dalle relazioni con gli altri e con l’organizzazione;
- È importante un buon clima di lavoro e la sensazione di far parte di un “bel team”
- La competizione interna NON deve essere spinta al limite (e comunque “fair”)
- È importante:
 - sentirsi visti, “riconosciuti”
 - poter dare/ricevere supporto
 - instaurare relazioni “accoglienti”
- Senso di fedeltà e attaccamento all’azienda (valore AFFETTIVO della relazione)

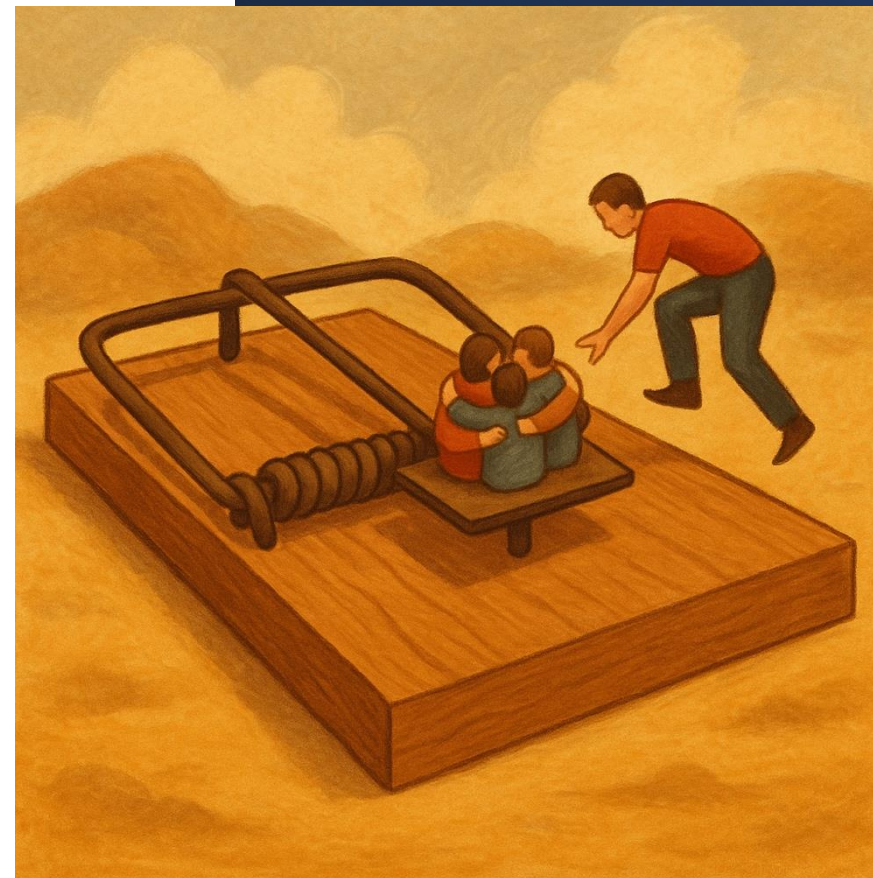


Creare condizioni di appartenenza

- **Noi** definisce un confine, fra chi è dentro e può appartenervi e chi è fuori (cioè nel *Voi*). Questo confine va esplicitato con chiarezza.
- L'appartenenza può essere riferita sia al proprio team sia all'organizzazione del Municipio in quanto tale. Il **Noi** del team dovrebbe essere parte del **Noi** più grande del Municipio.
- **Noi** può essere creato «contro» qualcosa o qualcuno: facile, energetico (si basa sulla Rabbia), fragile ed effimero (servono sempre nuovi nemici).
- **Noi** può essere creato «per» qualcosa, una causa, uno scopo, il bene di comunità: più difficile (serve tempo e lavoro), costruisce benessere (si basa sulla Gioia), è forte, duraturo e non dipende dai **Voi** (gli altri).
- Per l'appartenenza la relazione fra persone e la sua qualità è fondamentale. Il risultato da ottenere quindi non può andare a discapito della distruzione delle relazioni.
- Il risultato deve essere considerato e riconosciuto come un risultato di gruppo e non individuale.

Le trappole dell'appartenenza

- Focalizzazione sull'«ombelico»: ci si concentra sugli aspetti relazioni interni alla squadra perdendo di vista il risultato da ottenere
- La diversità è vista come elemento distanziante e disgregante
- Il conflitto è temuto e visto come fattore negativo
- Le decisioni diventano lente e faticose per il continuo tentativo di ricercare il consenso più largo
- Il pensiero di gruppo (group thinking) diventa una minaccia nella presa di decisioni portando a decisioni errate
- *Noi* costruiti contro *Voi* dentro o fuori al Municipio



Domande per la concretezza

- In che modo state valorizzando e salvaguardando le relazioni fra persone nel vostro ambiente di lavoro?
- State ascoltando il personale, creando occasioni di incontro formali e informali con ciascuna persona, per capire i bisogni e i problemi?
- Le persone possono esprimere le loro idee in un dialogo aperto senza essere attaccate e svalutate dai loro capi?
- I vostri responsabili degli uffici valutano comportamenti e risultati o giudicano le persone a loro assegnate?
- Come state definendo il Noi del vostro Municipio? Che caratteristiche ha? Come risponderebbero i vostri collaboratori alla domanda «Chi siamo Noi...?»?

“L’uomo diventa Io nella relazione con un Tu.”

(M. Buber, «Io e Tu»)

“L’essere umano ha bisogno più che di pane, di sentirsi legato a qualcosa che lo precede e lo oltrepassa.”

(S. Weil, «L’enracinement»)

“Le persone non appartengono perché sono assunte, né perché ricevono dei benefit.

Appartengono quando sentono che il loro contributo assume senso per loro.”

Crescita

Esprimere il nostro potenziale



L'uomo sulla Luna



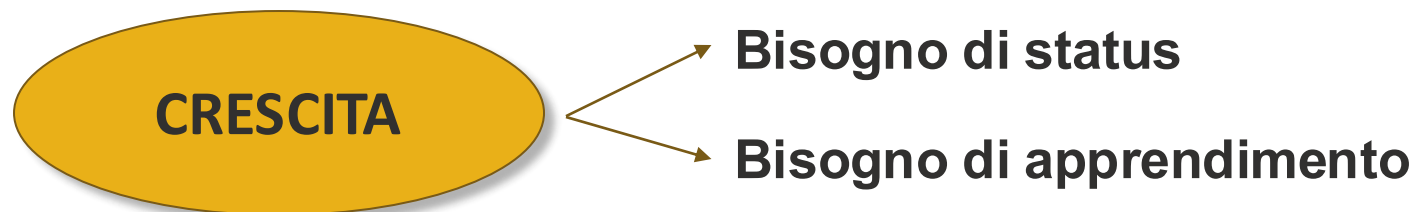
Crescita

Stimola:

- curiosità
- apprendimento
- intraprendenza
- voglia di crescere
- motivazione a fare e imparare cose nuove
- flessibilità
- entusiasmo
- sperimentazione

Cerchiamo:

- obiettivi chiari e sfidanti
- sviluppo professionale/apprendimento
- di svolgere nuovi compiti e di avere varietà nelle attività
- di sperimentare nuove competenze o nuovi comportamenti
- di ricevere riconoscimenti per la propria conoscenza



Come si manifesta?

- **Bisogno di STATUS:** voler vedere riconosciuta e legittimata la propria posizione in un ambito di competenza. Ogni persona gode di uno status più elevato in campi diversi (status relativo). Lo status non è la posizione: uno status più elevato dato dalla competenza specifica, ad esempio, può esserci nonostante una posizione non altrettanto elevata gerarchicamente.
- **Bisogno di APPRENDIMENTO:** sentire di poter evolvere, crescere e realizzarsi. È alla base dell'auto-motivazione e richiede curiosità, determinazione, sperimentazione, intraprendenza e orientamento al risultato. Fortemente connesso al bisogno di imparare e svilupparsi

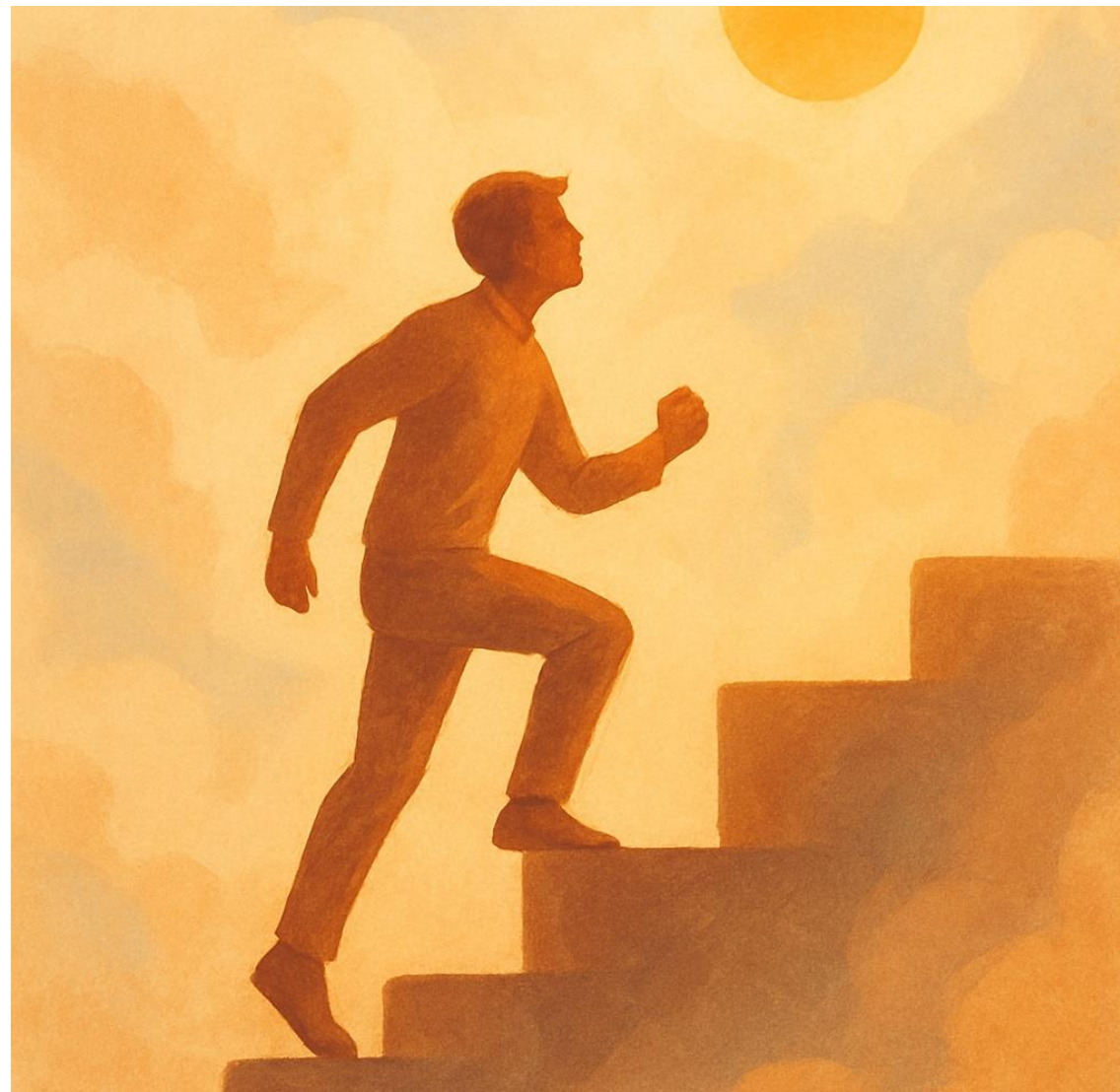
Come soddisfare il bisogno di crescita?

Bisogno di STATUS: è importante riconoscere esplicitamente la superiorità di ciascun individuo quando è opportuno e richiedere pareri e consulenze quando utile. Bisogna essere consapevoli dello status sociale e relativo di ogni collaboratore e trattarlo con rispetto, ma ancora più importante è comprendere come l'altro percepisce e vive il suo status per essere coerenti con la percezione che l'altro ha e tenerne conto

Bisogno di APPRENDIMENTO: per soddisfarlo occorre dare obiettivi chiari e sfidanti, responsabilità, nuovi compiti, riconoscere i successi, sostenere/motivare negli insuccessi, offrire opportunità di sviluppo e formazione.

Specialisti in crescita

- Gli specialisti in **“crescita”** traggono il loro nutrimento dall’apprendimento, dal potersi sviluppare anche sperimentandosi in cose nuove e “più complesse”.
- Amano le sfide derivanti dal poter svolgere compiti anche complessi in autonomia
- Puntano sulla loro competenza tecnica e di mestiere
- È importante per loro poter sperimentarsi, applicando metodologie anche “nuove”.
- Amano ricevere riconoscimenti perché fanno “bene” e sono competenti.



Creare opportunità di crescita



Contesto odierno



Arco di tempo 3-5 anni



Contesto futuro

Competenze attuali
del ruolo

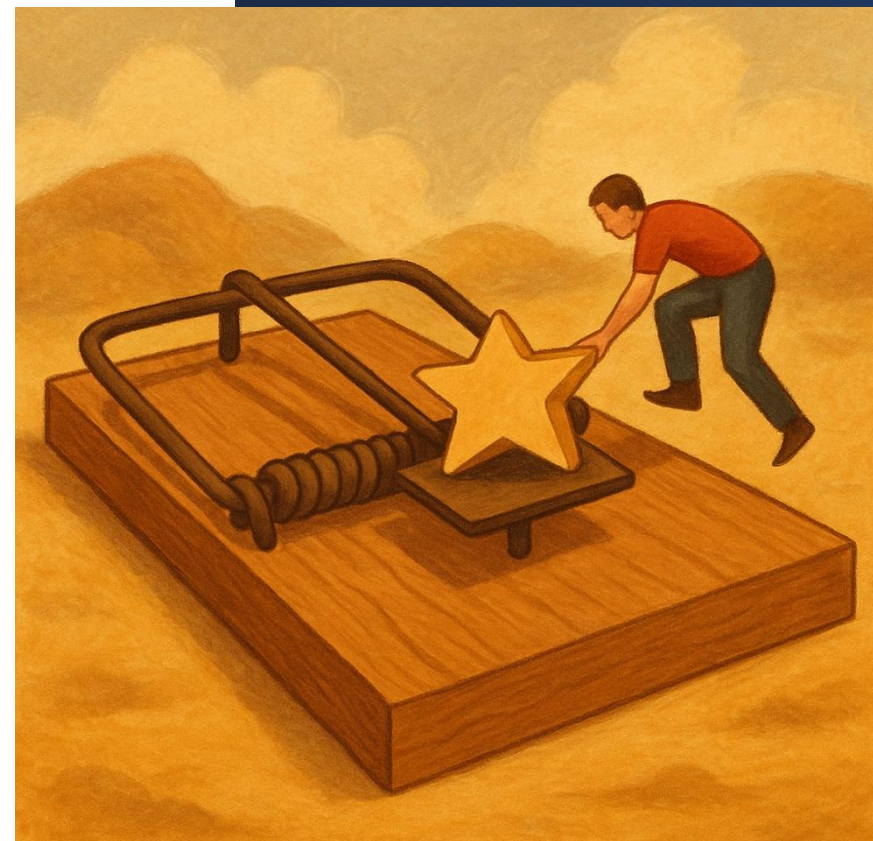
Differenza da colmare con un piano di sviluppo
mirato al collaboratore, con iniziative concrete

Attenzione: lo sviluppo richiede tempo!!

Competenze future
del ruolo

Le trappole della crescita

- La routine e le attività ripetitive diventano presto fonte di demotivazione
- Sono necessari sfide e stimoli continui
- Ci si ingaggia in conflitti per motivo di rango («io ne so di più...»)
- Non c'è mai fine a fare meglio: si supera il livello di «qualità» necessaria per un lavoro spendendo tempo ulteriore
- Si può diventare dispersivi, attratti dallo sperimentare il nuovo anche quando non servirebbe
- Non si guarda con attenzione al futuro e ci si aspetta che le competenze si possano formare immediatamente e con poco sforzo.
- Ci si aspetta che sul lavoro la crescita arrivi solo attraverso lo sviluppo di competenze tecniche e ristrette all'ambito lavorativo.



Domande per la concretezza

- Quale domande vi state facendo su come cambieranno i ruoli dei vostri collaboratori nel prossimo futuro (3-5 anni)?
- Di quali competenze «chiave» (fondamentali) avrete bisogno in Municipio nel prossimo futuro e di cui ora non disponete?
- Siete consapevoli che costruire le competenze richiede tempo e quindi lo sviluppo deve partire con grande anticipo o le competenze che serviranno saranno assenti?
- Avete creato dei piani di successione per le figure chiave e li state usando per far crescere i successori?
- State «vendendo» delle occasioni di crescita e dei piani di sviluppo ai vostri collaboratori per mantenerli motivati?
- State stimolando la curiosità e l'interesse dei collaboratori fornendogli stimoli che non sono strettamente legati al loro lavoro?
- State usando le competenze «ulteriori» che le persone posseggono di loro per portare stimoli e nutrimento agli altri?

“L’educazione è un atto di libertà, non un’azione di addomesticamento.”

(P. Freire, La pedagogia degli oppressi)

“La vita non è un problema da risolvere, ma una realtà da sperimentare.”

(S. Kierkegaard, Diario, 1843)

“Lo sviluppo personale e professionale è una responsabilità individuale: solo tu puoi renderti utile.”

(P. Drucker, “Managing Oneself”, Harvard Business Review, 1999)

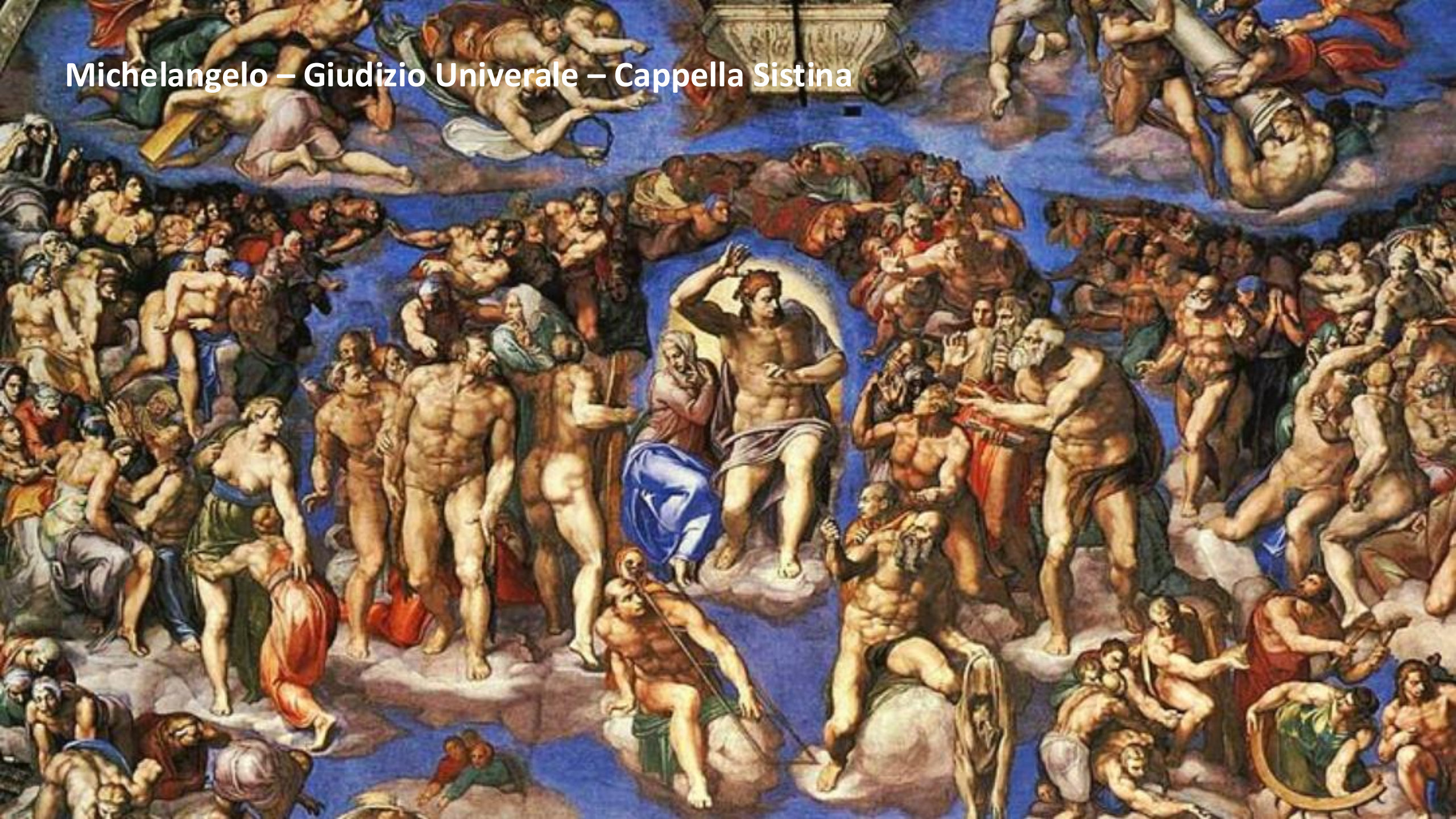
**“Le persone crescono quando si sentono chiamate,
non quando sono spinte.”**

Affermazione

Lasciare un segno



Michelangelo – Giudizio Universale – Cappella Sistina



Affermazione

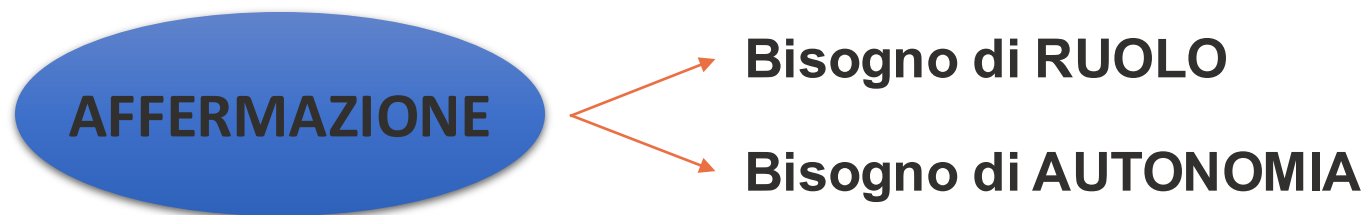
Stimola:

- intraprendenza
- orientamento al risultato
- capacità critica
- progettualità
- autonomia
- tenacia
- efficienza
- originalità
- sicurezza di sé

Vogliamo:

- avere responsabilità
- crescere nel ruolo (avere titolo)
- svolgere attività adatte alle proprie capacità (standing)
- avere status
- ottenere riconoscimento per i propri successi
- avere delega e potere nel decidere
- Lasciare un segno del proprio passaggio

Il bisogno di affermazione



Come si manifesta?

- **Bisogno di RUOLO:** sentire riconosciuto e legittimato il proprio ruolo formale e sentire di ricoprire un ruolo appagante.
Il ruolo può essere convenzionale, cioè quello formale assegnatoci da altri o temporaneo cioè finalizzato a un certo obiettivo ma che si conclude una volta raggiunto l'obiettivo.
- **Bisogno di AUTONOMIA:** sentire rispettata la propria autonomia decisionale, di azione e di assunzione del rischio ne. È fondamentale sentirsi legittimati a fare proposte, ad esprimere le proprie peculiarità e differenze e ad avere iniziative con una certa libertà di movimento. Ricerca di un'ampia delega e responsabilità.

Come soddisfare il bisogno di affermazione?

Bisogno di RUOLO: rispettare e valorizzare sia il ruolo convenzionale, sia eventuali ruoli temporanei; **assegnare ruoli temporanei** che possono rendere più appagante il ruolo convenzionale; aiutare le persone periodicamente a soffermarsi sul proprio ruolo e sui confini di ruolo per verificare una corrispondenza tra le proprie aspettative e quelle dell'organizzazione.

Bisogno di AUTONOMIA: essere aperti a diverse opzioni per includere differenti scenari che ci consentano, di prima di decidere, di includere l'altro e le sue opzioni/idee/ipotesi (co-costruzione). È fondamentale conoscere bene ed esplicitare il reale potere negoziale (cosa può fare e cosa non può fare) e i limiti del contesto negoziale. È importante fare ampio ricorso alla delega e responsabilizzare in modo chiaro e netto. Per chi ha questo bisogno spesso le emozioni negative scaturiscono non tanto dal contenuto delle decisioni che vengono presi ma dalla sensazione che la decisione sia stata unilateralmente presa da qualcun altro

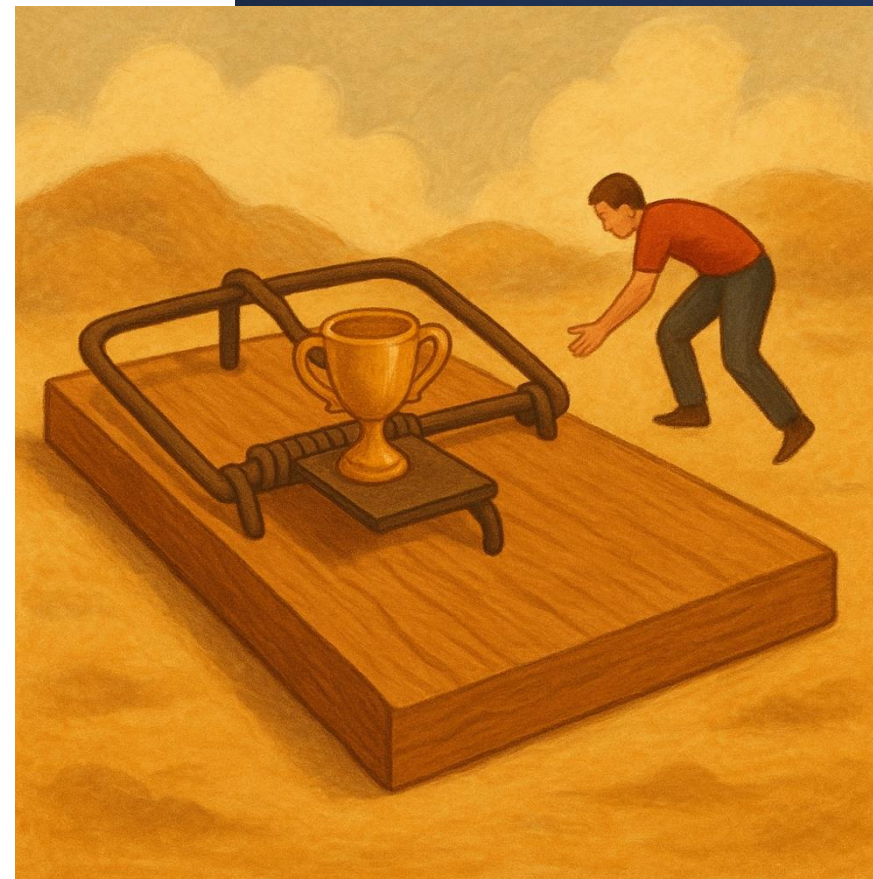
«Specialisti» in autoaffermazione

- Gli specialisti in “**autoaffermazione**” traggono il loro nutrimento dall’aver un certo riconoscimento anche formale, legato al titolo, “all’etichetta” o al ruolo.
- Amano la competizione (non necessariamente agguerrita)
- Vogliono assumersi responsabilità
- È importante che si sentano inseriti dentro un percorso di carriera che implica anche una crescita verticale.
- Sono portati a prendere decisioni e si applicano per avere un certo grado di “potere” personale .



Le trappole dell'affermazione

- Il risultato è l'unica cosa che conta a scapito delle relazioni.
- Ricerca costante di opportunità per poter emergere: tutto si trasforma in arena.
- Competizione costante e necessità di prevalere sull'altro.
- Conflitti portati ad escalation.
- Prevalenza dell'immagine rispetto alla sostanza.
- Delirio di onnipotenza e narcisismo.
- Status come sistema: costruzione di una cultura dello status per distinguere la gerarchia.
- Rinunciare a cercare e a creare opportunità di soddisfazione perché...«siamo nel pubblico».



Domande per la concretezza

- Avete in chiaro chi sono le persone fra i vostri collaboratori con una forte spinta di affermazione?
- State creando condizioni per la soddisfazione dell'affermazione nel vostro Municipio?
- Come utilizzate i progetti che vengono realizzati sul territorio per offrire opportunità di «affermazione» ai collaboratori? State dando loro visibilità?
- State assegnando incarichi significativi anche temporanei sfruttando i cambiamenti da adottare nell'amministrazione comunale?
- Riconoscete pubblicamente i risultati sul lavoro ottenuti dai collaboratori?
- Premiate pubblicamente i risultati più significativi?

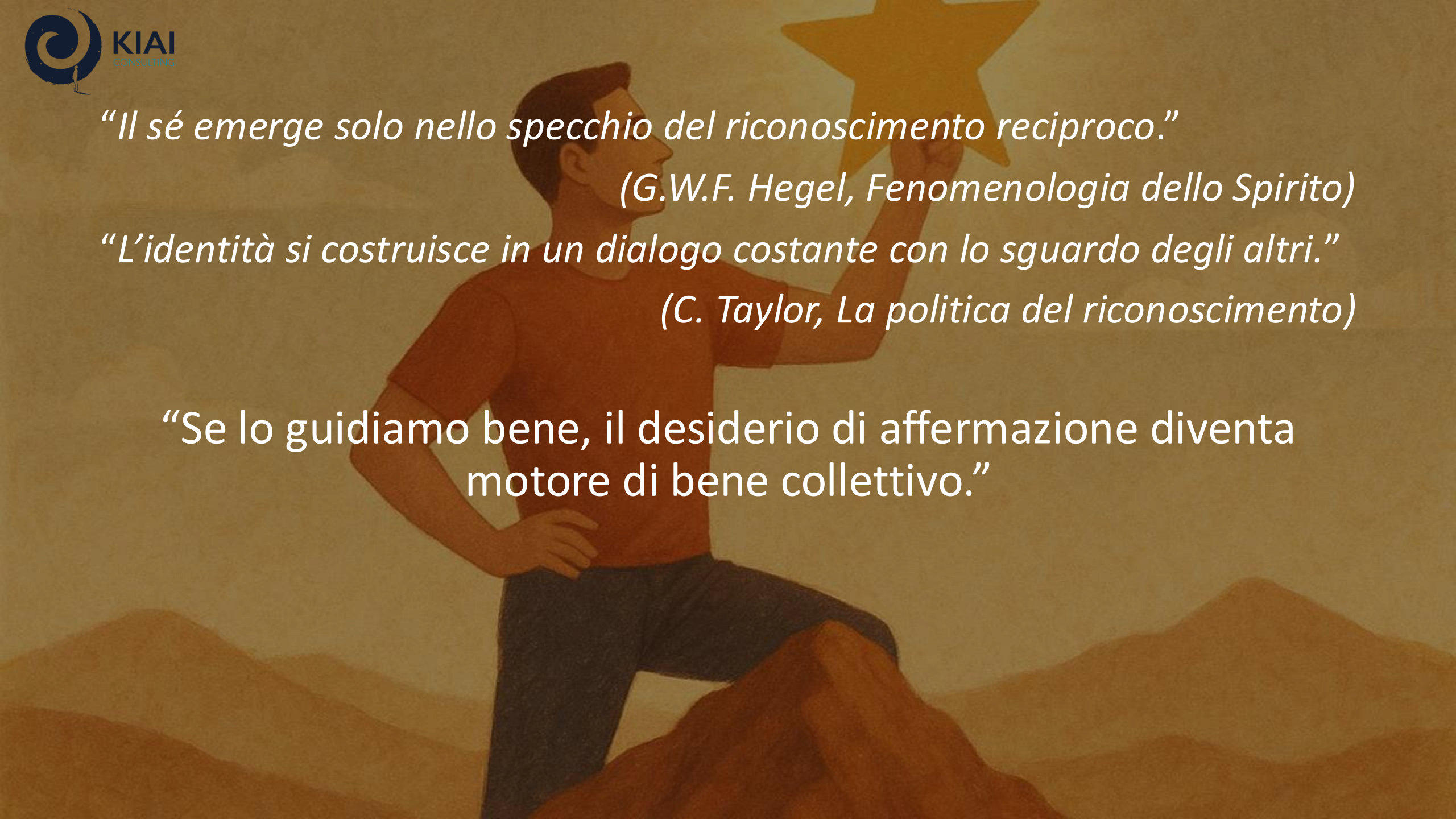
“Il sé emerge solo nello specchio del riconoscimento reciproco.”

(G.W.F. Hegel, Fenomenologia dello Spirito)

“L’identità si costruisce in un dialogo costante con lo sguardo degli altri.”

(C. Taylor, La politica del riconoscimento)

“Se lo guidiamo bene, il desiderio di affermazione diventa motore di bene collettivo.”



Etica e missione

Orientare attraverso il senso

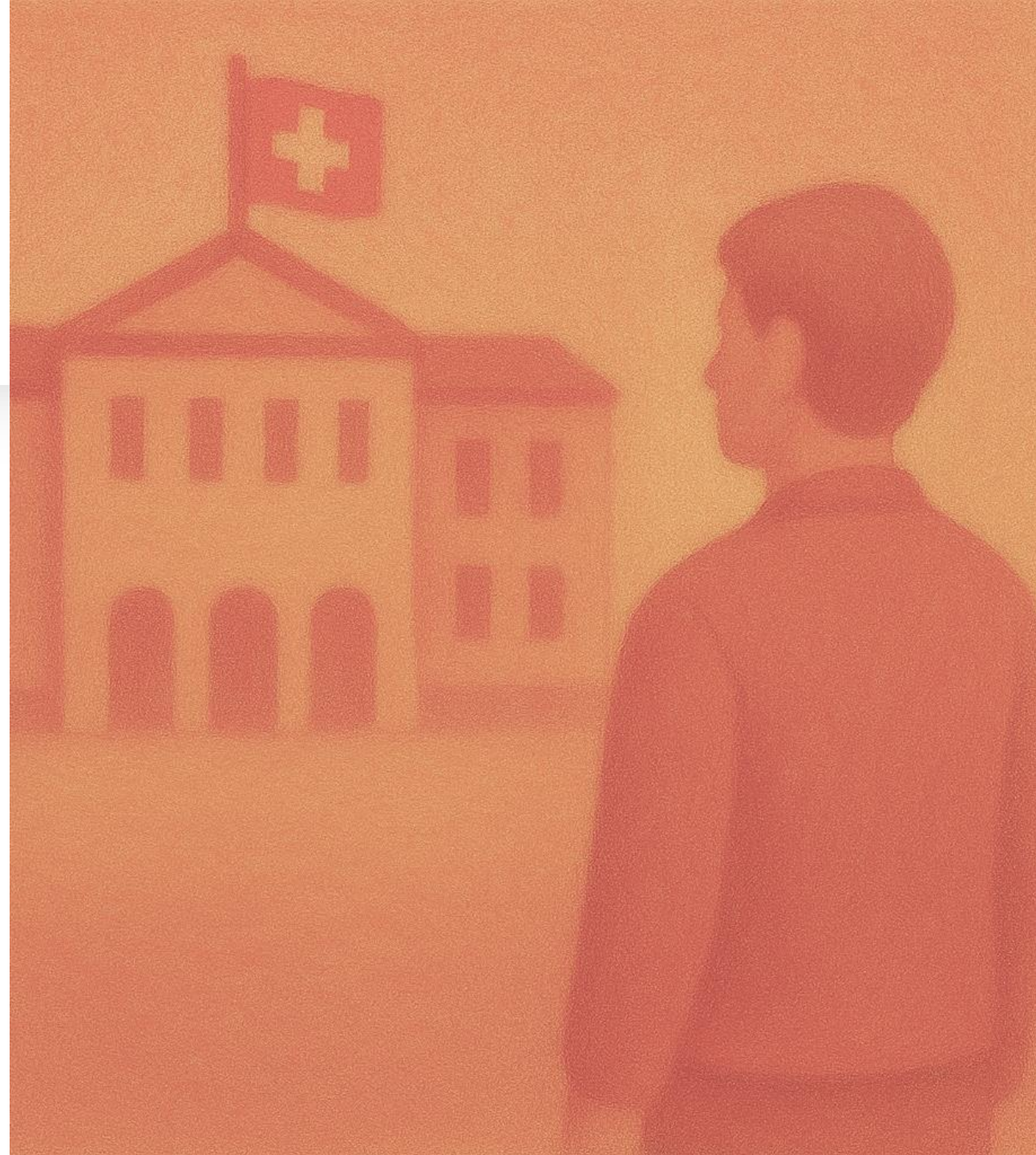


Gandhi – 1930 Marcia del sale



Appartenere ad una organizzazione

- Il rapporto con una organizzazione ha una base transattiva (es. stipendio per tempo, competenza e impegno)
- Ma non si sviluppa un senso di appartenenza ad una organizzazione per motivi transazionali
- Si appartiene quando posso riconoscere qualcosa di me dentro il «Noi» costituito dall'organizzazione.
- Quando le persone appartengono ad un Noi sono disponibili a »sacrificare» qualcosa di individuale a favore di un bene di comunità
- L'identità del Municipio è dunque un fattore chiave perché le persone vi si possano riconoscere.



Relazione o Risultato?

Organizzazione «Relazione»

- La relazione viene prima
- La qualità del clima e l'inclusione sono fattori fondamentali
- Il conflitto aperto è visto come nemico
- Il coinvolgimento emotivo (il sogno) è un driver importante
- Lo stress è un nemico
- Lo stile è spesso paternalista



Organizzazione «Risultato»

- Il risultato viene prima ed è il driver dell'Appartenenza
- La professionalità e la competenza sono valori
- Il conflitto aperto è fonte di miglioramento
- I piani e le azioni concrete sono importanti
- Lo stress è elemento sistemico, ci si allena
- Lo stile è meritocratico

Le persone che lasciano sono quelle che cercano la crescita o la differenziazione.

Le persone che lasciano sono quelle che cercano un clima sereno e «affettività» nella relazione o quelle per cui il risultato non è abbastanza ambizioso.

Cultura e identità

- Ogni organizzazione è caratterizzata da avere una sua cultura che è direttamente correlata all'identità organizzativa.
- La cultura si manifesta continuamente nei comportamenti dei collaboratori, sia nel interpretare la realtà, sia nelle scelte che si fanno.
- La cultura si forma attraverso:
 - Una narrazione che racconti chi siamo (il Noi) e che tocchi le persone rispondendo ai loro bisogni;
 - Delle regole di «inclusione» che dicono chi può far parte di questo «Noi»
 - L'azione manageriale: le scelte e le loro modalità, i comportamenti che i manager adottano
 - I comportamenti che vengono «premiati» e quelli che vengono «puniti»



L'identità del Municipio

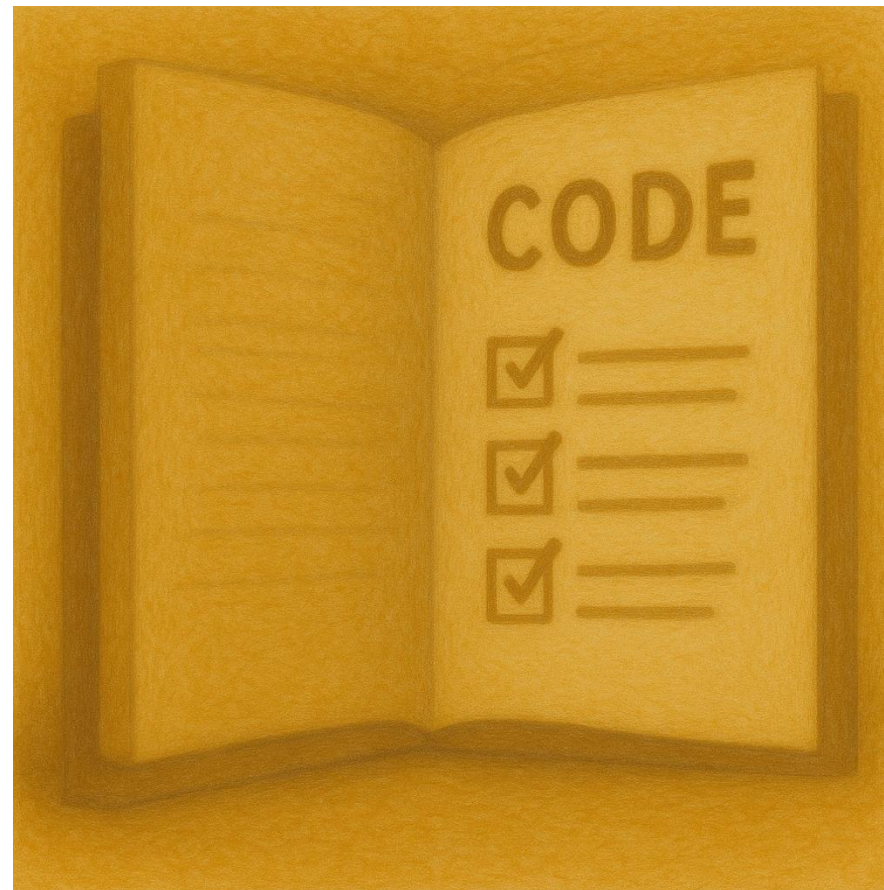
- Siamo portati dare per scontato che cosa sia un municipio, quale sia la sua missione sul territorio e quindi smettiamo di chiarirlo ogni giorno ai nostri collaboratori.
- Lavorare sull'identità significa:
 - rispondere alla domanda «Chi siamo Noi del Municipio...?»
 - significa stabilire con chiarezza i valori su cui fondiamo la comunità organizzativa.
 - definire i confini di questo Noi e dunque dire quali sono le condizioni per «essere parte di...»
 - trasferire e riflettere gli elementi identitari all'interno di regole, policy, approcci, sistemi «premianti», sistemi di gestione delle risorse umane



Un esempio di strumento: il codice etico

Molti Municipi stanno progressivamente adottando un codice etico.

- Il codice etico stabilisce un confine fra ciò che fra i comportamenti individuali è considerato accettabile e cosa non lo è.
- Può rimanere un pezzo di carta dal valore puramente formale
- Oppure costituire la base valoriale di un «Noi», ispirando davvero i comportamenti:
 - Ispira le comunicazioni (narrazione) e lo stile di conduzione
 - Entra come bussola in tutte le decisioni manageriali
 - Permea i meccanismi con cui vengono gestite le persone
 - Orienta i comportamenti che vengono «premiati» rispetto a quelli «sanzionati» o stigmatizzati



An aerial photograph of a demolition site. A yellow excavator is positioned at the top of the frame, and a yellow bulldozer is on the left. The central structure is a multi-room building with blue-painted walls and floors, some of which are being dismantled. Debris, including wooden planks and metal scraps, is scattered around the base of the building. The text "il senso collettivo" is overlaid in the center of the image.

il senso collettivo

Costruire il senso collettivo

- La costruzione del senso di quello che facciamo è uno dei compiti più importanti della leadership.
- Quando è chiaro il senso, il significato di ciò che si fa, si lavora motivati.
- Attraverso una chiara narrazione di «chi siamo Noi», il senso di ciò che si fa si allinea fra le diverse persone.
- Nasce quindi la percezione di partecipare ad una costruzione più grande di cui si vede lo scopo.



Finale: ancora le pietre...

«Una cattedrale è ben altro che un ammasso di pietre.

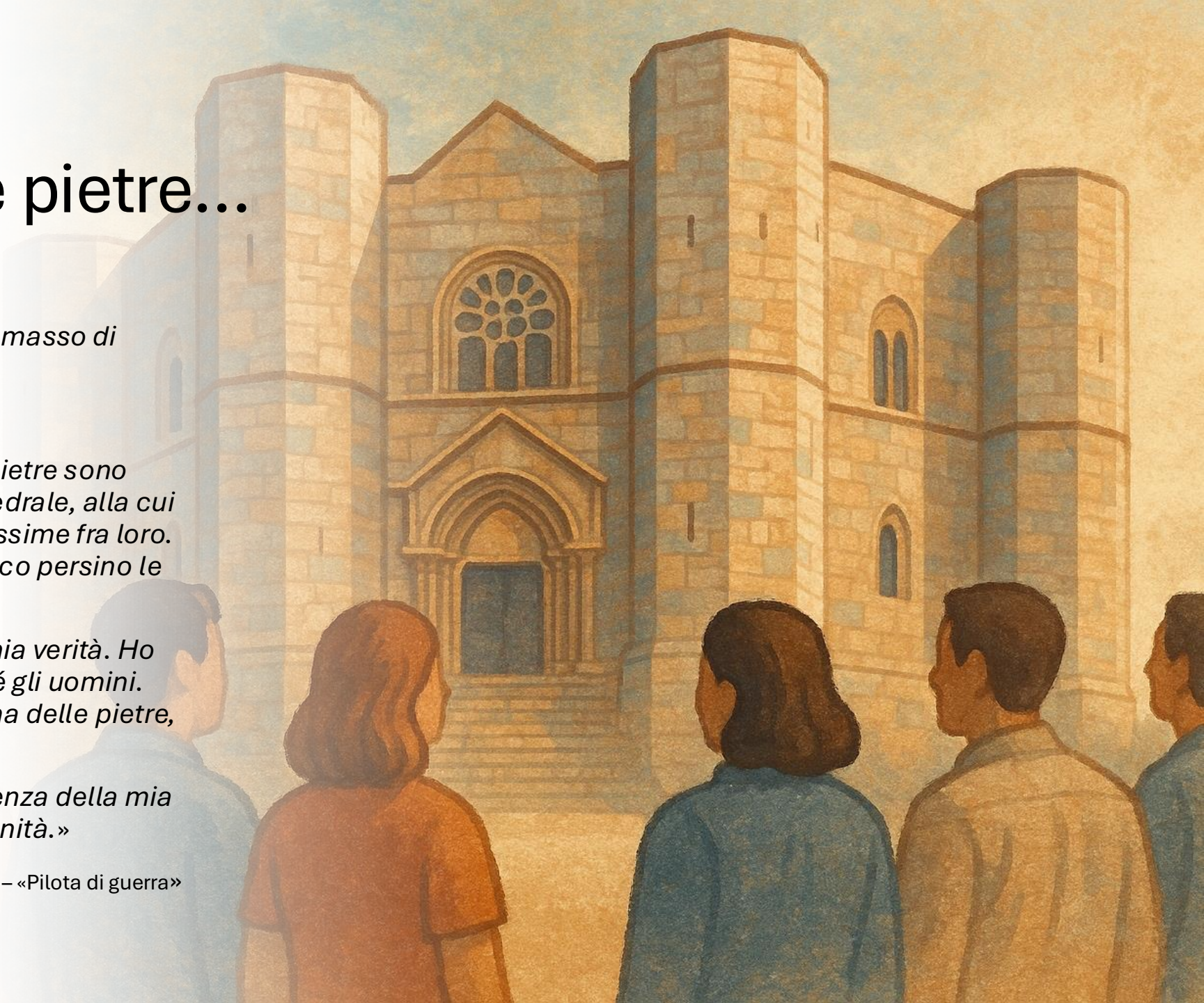
È geometria e architettura.

Non sono le pietre a definirla, quelle pietre sono nobilitate dall'essere pietre della cattedrale, alla cui unità concorrono pur essendo diversissime fra loro. La cattedrale accomuna nel suo cantico persino le più torve gargouille.

Ma a poco a poco ho dimenticato la mia verità. Ho creduto che l'Uomo riassumesse in sé gli uomini. Ho confuso la cattedrale con la somma delle pietre, e piano piano ho dissipato l'eredità.

Bisogna restaurare l'Uomo. È lui l'essenza della mia cultura. È lui la chiave della mia comunità.»

Antoine de Saint-Exupéry – «Pilota di guerra»



Domande per la concretezza

- Quale storia state raccontando ai vostri colleghi che spieghi perché stanno lavorando e in quale direzione?
- Quale consapevolezza dell'impatto del Municipio sulla comunità del territorio state cercando di stimolare?
- Come collegate il senso di missione al lavoro quotidiano che fanno i vostri collaboratori?
- Quanto tempo dedicate a parlare con loro, a spiegare in che modo siete utili alla comunità?
- Fate esempi concreti che colleghino il ruolo e il lavoro del collaboratore alla missione del Municipio sul territorio?
- State utilizzando gli spazi di comunicazione formali e informali per veicolare il senso di missione?

“La speranza non è la convinzione che qualcosa andrà bene, ma la certezza che qualcosa ha senso, indipendentemente da come andrà.”

(V. Havel, “Lettere a Olga”, 1988)

“Il senso di ciò che facciamo si scopre facendolo, riflettendo su ciò che abbiamo fatto e continuando a fare.”

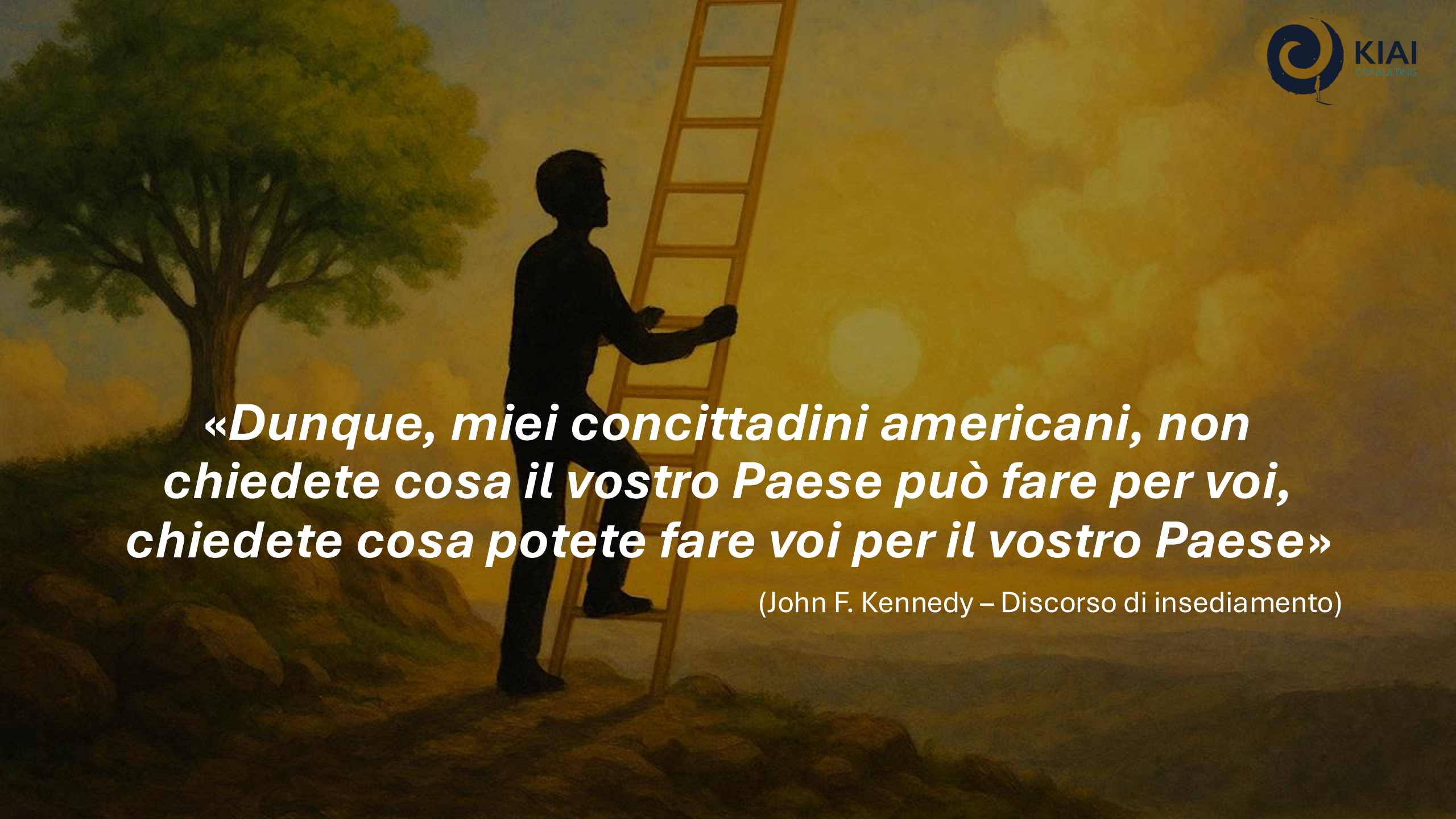
(J.Dewey, “Esperienza e educazione”, 1938)

«Se si escludono istanti prodigiosi e singoli che il destino ci può donare, amare il proprio lavoro è la più concreta approssimazione alla felicità sulla terra.»

(Primo Levi, “La chiave a stella”, 1978)

“Lavorare significa costruire un mondo durevole in cui vivere.”

(Hannah Arendt La condizione umana, 1958)



«Dunque, miei concittadini americani, non chiedete cosa il vostro Paese può fare per voi, chiedete cosa potete fare voi per il vostro Paese»

(John F. Kennedy – Discorso di insediamento)

Sicuri di crescere

Grazie per l'attenzione

Novazzano 03.10.2025

di Andrea Abbatelli con Davide Paterlini