

Voci di Valore

numero **diciannove**
Aprile 2025

“Serve che torniamo con forza a dirci cosa può ridare senso alle organizzazioni che si stanno svuotando di un umano presente, responsabile, desideroso di generare effetti”.



Intervista con:

ALESSANDRO DONADIO

Fondatore LogosLab, consulente, saggista

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

ALESSANDRO DONADIO, ricercatore, saggista, consulente e fondatore di LogosLab Achademia e LogosLab Consulting. I temi di ricerca prevalenti sono la relazione fra persona e organizzazione, l'intersezione fra umano e tecnologia, le forme fuori dallo spazio/tempo delle organizzazioni contemporanee. È stato executive HR in azienda per molti anni e poi ha fondato diverse società di consulenza con forte vocazione ad esplorare contenuti e modalità di frontiera. Ha scritto alcuni libri di contenuto innovativo come: "HRevolution", "Smarting Up", "Learning Organization" e recentemente, "Eros e Lavoro".

Il lavoro, il suo senso, la condivisione dei suoi valori e dei suoi obiettivi sono, da un lato, sotto attacco e dall'altro rimandano a questioni sempre più complesse per le Persone e le organizzazioni contemporanee, sottoposte a plurime innovazioni e conseguenti tensioni. Parafrasando il titolo del tuo ultimo libro ("Eros e Lavoro"), quanto "erotismo" può generare il Welfare Aziendale e la cura del benessere nei luoghi di lavoro?

Sì, il lavoro è oggi un contesto complesso da "sensificare" sia per le persone, in generale, sia per management e imprenditori spesso costretti a constatare la debolezza dell'energia che caratterizza la vita delle organizzazioni.

Come si dice bene nella domanda, le innovazioni tecnologiche, ma anche talune modalità di lavoro (pensiamo allo smart-working, per esempio) stanno sgretolando il patto che aveva resistito per decenni.

L'eros evocato nel testo è quella forza capace di generare, produrre, "mettere al (nel) mondo", idee, soluzioni - tecniche

e non - che hanno effetti su reale. Non si tratta dell'esito di una buona negoziazione che aumenta la posta dello scambio fra prestazione e restituzione. Si tratta invece di una forza che va oltre e che è fondata invece sul Senso: un desiderio che è capace di guardare ad obiettivi più densi e lunghi e, quindi, di durare nel tempo.

Il benEssere è una condizione abilitante di questa creazione di Senso: produce un contesto che, da una parte, solleva le persone da incombenze - bisogni direbbe Maslow - di base e che sono distrattive di per sé. Dall'altra convoca costantemente le persone a rispondere alla domanda: che persona voglio Essere mentre faccio Bene quello che devo fare?

Lo scambio "sociale" rappresentato dal Welfare Aziendale che integra e in qualche misura supera la logica che caratterizza quello puramente economicistico e produttivistico insito nel rapporto salario-prestazione, apre le porte ad una maggiore reciprocità tra azienda e lavoratori. La dimensione del dono, dell'eccedenza, è ancora rintracciabile nel "lavoro buono", quello capace di generare "buon lavoro" o siamo ormai destinati a convivere con organizzazioni a basso tasso di engagement?

Non credo ci si possa rassegnare al basso engagement come ad un mero fenomeno fisiologico di questo tempo. L'ingaggio è tensione necessaria perché le organizzazioni siano capaci di "generare". Senza ingaggio - nella declinazione di Eros/Senso - le organizzazioni diventano non-luoghi che ospitano "nude vite", sepolcri pieni di lavagne digitali, macchine capaci di prestazioni immense, ma senza Intenzione, senza Mondo. Per cui serve che torniamo con forza a dirci cosa può ridare senso alle organizzazioni che si stanno svuotando di un umano presente, responsabile, desideroso di generare

effetti. La dimensione del dono è soffocata in questo momento da un sistema valoriale ancora fortemente utilitaristico; tensione che ha caratterizzato le istanze delle organizzazioni moderne e che si è tradotta anche in sistemi interni basati sullo scambio come condizione di base e non discutibile. Ma il dono è invece funzione necessaria se vogliamo produrre contesti di comunità, di cittadinanza organizzativa, che è condizione per rivitalizzare quel senso che stiamo auspicando. Nella comunità (cum - insieme; munus - dovere, ma anche dono), il dono è quello scarto che consente al sistema di non tradursi nel solo piano del vantaggio individuale, evocando continuamente l'idea che esistano dei valori più alti che regolano gli scambi che quegli scambi utilitaristici spesso generano. Il welfare è dono non nel senso che viene regalato, ma nel senso che permette di costruire un patto nuovo che si fa contesto entro cui le relazioni valgono di per sé a prescindere dalla capacità di scambio. La persona, membro della comunità, dà e riceve senza bisogno di legittimità se non quella di farne parte.

Dopo la fine delle narrazioni più recenti del mainstream (grandi dimissioni, quiet quitting, smart working per nulla smart, ecc.) gli attuali stili di leadership sono in grado di ricostruire i "tessuti" aziendali dopo le lacerazioni degli ultimi anni? Wellbeing e Welfare Aziendale, meglio se calati in ambienti partecipativi sul piano organizzativo, come possono contribuire alla riscoperta della matrice essenzialmente relazionale e comunitaria dell'impresa?

La questione della leadership la sento fortemente collegata al tema della

cittadinanza contemporanea che si esprime non solo come risorsa per l'organizzazione, ma anche come dono che questa fa al mondo attraverso le sue tecnologie, saperi, capitale umano. Credo che serva un ripensamento forte della leadership che passa per l'abbandono del paradigma "tecnico" entro cui l'abbiamo relegata (come fare), per guadagnarne uno più etico "spirituale" (cosa essere). Qui spirituale non evoca aspetti religiosi, ma disposizione interna forte, presente, intenzionata a voler fare bene (BenEssere). Ritengo che welfare e wellbeing siano due forti "argomenti" per alimentare lo sviluppo di organizzazioni fortemente

solidaristiche, non solo al proprio interno, ma anche con tutta la rete di relazioni che questa intrattiene. Insomma, fra le virtù (che preferisco alle competenze) che il leader oggi deve sollecitare e sviluppare, c'è quella della visione ontologicamente relazionale delle organizzazioni che, come reti vive, si prendono cura di se stesse e del sistema in cui sono inserite.

L'impresa come comunità, ma anche l'impresa nella comunità. Una relazione, quest'ultima, non sempre attivata nella sua interezza, eppure capace di grande generatività. Noi operiamo ogni giorno per far conoscere e mettere in relazione più stretta ciò che lo Stato e le amministrazioni locali offrono a sostegno dei bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie. La "Welfare Integration" pubblico/privato è una nuova frontiera anche in chiave ESG?

È il terreno che ho indicato nella parte finale della precedente risposta. La consapevolezza di essere insieme un sistema di nodi sul piano organizzativo (le persone in relazione), ma anche di essere a sua volta nodo di un sistema più largo

"La 'Welfare Integration' è insieme risorsa per l'organizzazione e leva di sviluppo culturale di un nuovo e più maturo sguardo sulla reale fenomenologia delle organizzazioni come comunità dentro la comunità".

(mondo), può fare emergere le più ampie opzioni di cui disponiamo. Spesso i manager faticano a guadagnare questo sguardo perché continuano ad intendere l'organizzazione come un sistema auto-consistente (figlio anche questo della prospettiva utilitaristica che ci ha guidato finora), ma è una svista. Basta allontanarsi un po' (astrazione...)

per veder(s)e un contesto più ricco. La "Welfare Integration" è insieme risorsa per l'organizzazione e leva di sviluppo culturale di questo nuovo e più maturo sguardo sulla reale fenomenologia delle organizzazioni come comunità dentro la comunità (quell'Essere singolare plurale di cui parla Jean-Luc Nancy) che le rende attori sociali responsabili e intenzionali.