

Voci di Valore

Nr. 74
Maggio 2026
Anno II

“Suggerisco di attivare canali di ascolto dei bisogni, di personalizzare le risposte e di procedere ad una sinergica integrazione tra i diversi possibili servizi da estendersi anche alle numerose risposte offerte dal welfare pubblico”.



Intervista con:

GUIDO STRATTA

Presidente e Founder Accademia della Gentilezza

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

GUIDO STRATTA, Presidente dell'Accademia della Gentilezza, da sempre impegnato sui temi dell'innovazione, del cambiamento organizzativo e dello sviluppo integrale delle persone. In passato è stato Direttore del Personale e Organizzazione del Gruppo Enel nel quale è entrato nel 2003 ricoprendo diversi incarichi nell'area HRO, fino ad essere nominato Responsabile Human Resources di Enel Green Power nel 2008. Successivamente, nella prima fase di forte sviluppo delle rinnovabili, è stato nominato CEO di Enel.SI e poi di 3SUN, società del Gruppo per lo sviluppo e la commercializzazione di soluzioni di generazione distribuita in ambito solare e di efficienza energetica, per poi dal 2014 ricoprire l'attuale ruolo. La sua carriera professionale è iniziata nel 1988 nel Gruppo Italgas, dove ha ricoperto diversi ruoli in ambito HRO, tra cui Responsabile per le Relazioni Industriali e Compensation; nel 2001, è entrato a far parte del Gruppo Wind ricoprendo diversi ruoli tra cui Responsabile Relazioni Industriali e Responsabile Sviluppo e Gestione. Si è laureato con lode in giurisprudenza presso l'Università di Torino e ha ottenuto un master con lode in biologia marina presso l'Università Politecnica delle Marche. È fondatore e CEO dell'Accademia della Gentilezza www.accademiadellagentilezza.it

L'evoluzione tecnologica e i processi di riorganizzazione aziendale che ne conseguono impattano sulle modalità con le quali si lavora e si lavorerà in futuro. L'impatto più rilevante è forse quello sul "senso" (inteso anche come "significato") soggettivo del lavoro. In questo quadro alle Persone è chiesto di attivare un percorso di cambiamento non semplice che le organizzazioni devono sapere accompagnare. Come propone la sua "Accademia della Gentilezza" questa è l'ora della "Ri-evoluzione" (è anche il titolo del libro che ha scritto con Bianca Straniero Sergio). Quali sono le linee-guida del vostro approccio ?

La "Ri-evoluzione" parte proprio dal senso: occorre integrare tra loro il focus sui risultati, la motivazione e il benessere. Quali le linee-guida per questa operazione? Ascolto strutturato, co-costruzione delle scelte, leadership diffusa, cura delle relazioni, feedback continui, sviluppo delle competenze emotive. La tecnologia anche in questi campi abilita le capacità, ma non sostituisce il significato del lavoro che va ricercato sul piano umano e relazionale e va fatto "fiorire" su quello organizzativo.

Come sta evolvendo la cultura dei manager delle Direzioni HR rispetto allo sviluppo di relazioni "gentili", ossia capaci di generare retention, reale engagement e un più robusto e condiviso "senso" del (e nel) lavoro? E in questo quadro il Welfare Aziendale è principalmente solo uno strumento integrativo di uno scambio economicoproductivistico o può essere anche una valida risposta per ridare al lavoro ed ai suoi luoghi un significato "umano", relazionale e comunitario?

Le HR stanno passando da logiche transazionali a logiche relazionali. La "gentilezza organizzativa" diventa una leva di retention ed engagement e favorisce la (ri)scoperta del senso del lavoro, per se stessi e nelle relazioni che si attivano nei team. Il welfare aziendale non è e non deve essere solo una leva "extra retributiva": se progettato con le persone, con logica partecipativa e basato sull'ascolto dei reali bisogni delle persone, restituisce umanità, comunità e senso di appartenenza. Tutti aspetti di cui oggi in moltissime aziende c'è un gran bisogno.

La partecipazione dei lavoratori, per la prima volta in Italia, è prevista da una legge (L. 76/2025). Tralasciando il giudizio sulla robustezza dell'impianto normativo e sulla sua reale capacità di incidere, nelle imprese, sul piano dell'innovazione organizzativa, può comunque riconoscersi che la partecipazione, soprattutto quella "diretta", ha certamente anche un positivo riflesso sul benessere individuale e di team e sul "contratto psicologico", impattando sul senso del lavoro e sull'engagement delle persone.

Dal vostro angolo visuale (la vostra mappa della "Ri-evoluzione" ci ricorda che "le idee non hanno gerarchia") si possono identificare dei reciproci rinforzi tra Welfare Aziendale e l'introduzione di meccanismi di partecipazione? Passa a che da qui la "Leadership gentile" ?

Partecipazione e welfare aziendale si rafforzano reciprocamente quando sono entrambi presenti: la prima dà voce, il secondo dà supporto. Insieme aumentano fiducia e rafforzano il "contratto psicologico" sul quale deve oggi sempre più soffermarsi la riflessione degli HR Manager essendo proprio questo l'ambito nel quale l'evoluzione tecnologica, ben lungi dal sopprimere l'umano, implica rinnovata attenzione all'apporto cognitivo delle persone, il che presuppone di alimentare con costanza gli elementi intangibili, ma sempre più decisivi, della relazione tra azienda e persone e tra le persone che, nel loro articolato insieme, "fanno" l'azienda. Qui gioca un ruolo decisivo e si radica la "leadership gentile": decisioni condivise, obiettivi e responsabilità diffusa, rispetto reciproco, passaggio dalla mansione al

"ruolo aperto", come ci ha insegnato Federico Butera.

"Le HR stanno passando da logiche transazionali a logiche relazionali. La "gentilezza organizzativa" diventa una leva di retention ed engagement e favorisce la (ri)scoperta del senso del lavoro, per se stessi e nelle relazioni che si attivano nei team".

Che suggerimento "gentile" si potrebbe dare alle Direzioni del Personale per innovare ed irrobustire i piani di Welfare Aziendale? E che ruolo può avere l'integrazione dell'offerta che caratterizza il Welfare Pubblico (in particolare tramite i "Public Benefit": bonus monetari e agevolazioni di fonte statale, regionale e comunale) nel quadro delle iniziative di sostegno al reddito dei lavoratori?

Suggerisco di attivare canali di ascolto dei bisogni reali delle persone, di accrescere il grado di personalizzazione delle risposte, di procedere alla misurazione d'impatto e ad una maggiore e più sinergica integrazione tra i diversi possibili servizi (salute, famiglia, crescita). Questa integrazione può estendersi anche alle numerose ed articolate risposte offerte dal welfare pubblico, il che amplia equità ed accesso, rafforzando ad un tempo il valore sociale del lavoro e la funzione sociale dell'impresa.