

**Intervista** Il direttore del personale di Enel ai manager: «Ascoltare tutti e aprirsi alle idee»

# Stratta: «La gentilezza giova anche all'azienda»

di **Andrea Violi**

**U**n ambiente di lavoro in cui i capi ascoltano tutti in modo inclusivo, in cui c'è più dialogo che frustrazione. Esiste? Può darsi, ma di solito la realtà è più articolata. Può diventare un modello per le aziende? Sì, secondo Guido Stratta. Il direttore People and Organisation di Enel ci crede molto: propugna la «leadership gentile» e dà ai manager consigli ad hoc. Anzi, è tra i fondatori dell'Accademia della gentilezza. In generale, l'ambiente è più spesso cinico e disilluso: Stratta è il primo ad ammetterlo ma rimarca che questo è il momento di crederci. E

glierà sempre di più aziende sostenibili, etiche e morali che creano un benessere diffuso, rispetto a quelle in cui i colleghi sono intristiti, frustrati e cercano di andarsene. Sarà alla fine l'ambiente che convincerà a evaporare quell'approccio old fashion su comando e controllo. Questa è la mia pesante sfida. Il segreto: rompere la catena di trasmissione del «si è sempre fatto così» e darsi il permesso di iniziare, quando ce la si sente, a progettare una relazione potenziata con gli altri».

**Manager: qual è il primo passo?**

«Facciamo un esempio che tutti noi viviamo: trovarsi in relazioni di dipendenza con persone molto ciniche, di

via di fuga, si saluterà con dignità».

**Queste parole si ricollegano alle «grandi dimissioni» dell'era post-Covid, di cui si parla più spesso...**

«La paura che la pandemia ha generato, la vulnerabilità che ha fermato quel modo di lavorare iperattivo e ipercompetitivo, ci ha riportati ai fondamentali. Guardarsi dentro, vedere la gioia dei piccoli gesti ha aumentato il coraggio di fuggire da realtà che non si amano. Le persone vanno via perché trovano una dimensione valoriale più serena.

**Come perseguite la leadership gentile in Enel?**

«Il mio esordio ha aperto momenti di completo confronto con i colleghi. La mia struttura ha gestori del personale che si occupano ognuno di 150 persone, ricreando una relazione umana di confronto e ascolto. Gestiscono 69mila colleghi. Abbiamo aperto tavoli di dibattito, di confronto, di proposte, di ascolto. Perché in questo momento le persone hanno bisogno di partecipare. Ripeto: non ci si salva da soli».

**Questa è una frase-slogan della Leadership gentile? Si ricollega a «fare squadra»?**

La frase-slogan è «il potere dell'umanità». Aprire alle emozioni vuol dire aprire al collegamento sulla complessità dell'umano. Essere una squadra non vuol dire niente. Se dichiari la vulnerabilità dell'individuo, l'azienda è invincibile. È il ribaltamento del machismo. Non «giudica le persone rispetto ai gap» ma «capisci il talento e valorizza-



**La pandemia ci ha riportati ai fondamentali. È aumentato il coraggio delle persone di fuggire da realtà che non amano**

lo»; non «dai indicazioni, comanda e guida» ma «dai una direzione, ascolta i problemi e le idee e mettile insieme».

**Quando è iniziato il discorso?**

«Io l'ho iniziato da vent'anni però prima prendevo grandi mazzate. Ci credevo: non ho mollato. Il lockdown mi ha fatto pensare che forse era l'ora di suonare di più l'attacco, perché era evidente che avevamo connessione con gli altri. Come manager porto avanti l'azienda ma come uomo ho creato, con altri, l'Accademia della gentilezza, che ha l'obiettivo di sensibilizzare su questo approccio settoriale come turismo, sport, sanità...».

**Con la gentilezza si genera un effetto a catena, nelle vostre intenzioni?**

«Sì: cresce il benessere, si potenzia la motivazione, fioriscono i risultati. Ed è un circolo magico, perché di fronte ai risultati la persona è contenta, però tutto parte dal riprogettare le relazioni. Se c'è uno che comanda e gli altri obbediscono in silenzio, alla fine il cerchio non gira».



**Manager e Accademia**

**70mila**

**Persone da seguire**

Stratta indirizza la politica del personale di Enel e la parte organizzativa, con delega alla sicurezza, per i circa 70mila colleghi del gruppo. Stratta, con la moglie Bianca Straniero Sergio e altre persone, ha fondato l'Accademia della gentilezza, aperta a persone, associazioni e società. Agli «ambasciatori» è richiesta una pratica di almeno cinque anni all'insegna della gentilezza. Sul web: [accademiadellagentilezza.it](http://accademiadellagentilezza.it).

in fin dei conti la positività giova all'azienda perché migliora i risultati.

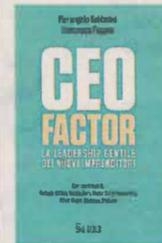
**Cos'è la «Leadership gentile»?**

«È il gioco intellettuale e comportamentale di abbinare all'ossessione per i risultati un altro binario, che è quello del sentire. «Sentire» vuol dire catturare le vocazioni, le passioni, le paure delle persone. La prima mossa della gentilezza è «fare e sentire». La seconda: la gentilezza diffusa non è debolezza, non è buone maniere, ipocrisia o garbo ma è uno spazio relazionale tra me e l'altro in cui creo la possibilità di ascoltarsi e confrontarsi su opinioni, senza giudicare preventivamente. Così da uscire avendo cambiato idea o avendo capito le ragioni dell'altro. I risultati che vogliamo ottenere sono potenziati dalla motivazione e dal benessere che si generano. È chiaro che è una sfida incredibile, soprattutto nella piccola e media impresa dove si decide quasi della vita e della morte con i propri collaboratori. Ma in realtà anche lì c'è da riflettere su una cosa: sarà il cliente che vedrà l'occhio felice di quei colleghi e sce-

potere, che non vogliono valorizzarci. È il caso più difficile. In primis non serve lamentarsi ma bisogna pensare ad alternative da proporre alla persona che cerca solo di farci obbedire. È un'operazione intellettuale: rimango attivo a pensare cosa proporrei. Il posto di lavoro va difeso ma con un minimo di coraggio si può cercare di dare un contributo. Poi ci sarà un giorno che quel contributo verrà chiesto. La seconda mossa è un po' difficile da interiorizzare ma la consiglio. Se per caso quell'idea verrà scelta, non c'è un problema di paternità: lasciate dire che è di chi ve la prende; il problema è abilitare l'idea. Secondo: provare ad allearsi con i colleghi. Ultima mossa: se non ci sono colleghi che vogliono migliorare, se mai una volta verrà chiesta un'opinione o un'idea, io dico che le relazioni tossiche vanno eliminate. Quindi con grande calma, senza mai lamentarsi, ci si mette in cammino per andarsene. Sarà un anno o più, ma intanto l'idea di cercare altrove senza lamentarsi è una libertà mentale. E quando si troverà la

**Volumi d'affari**

La leadership gentile degli imprenditori



**Plerangelo Soldavini, Francesco Pagano** «Ceo Factor», Il Sole 24 Ore, 2022

Gli imprenditori di nuova generazione hanno portato innovazioni anche nei rapporti sociali all'interno delle imprese. In che modo? Lo spiega «Ceo Factor. La leadership gentile dei nuovi imprenditori». Di Plerangelo Soldavini e Francesco Pagano, vede i contributi dell'imprenditrice parmigiana Natalia Borri (The Ad Store), Raffaele Bifulco, Marco Di Dio Roccazzella, Fulvio Magni e Giuseppe Stigliano. Ognuno traccia il profilo di un leader pronto al cambiamento, disponibile all'ascolto, a re-imparare il proprio mestiere ogni giorno. Ne esce un quadro in cui la consapevolezza sociale, ambientale ed etica ha pari valore del risultato economico, e dove tecnologia, sostenibilità e comunicazione sono al servizio di un nuovo approccio di business e di guida aziendale. Tra le voci raccolte, le brillanti esperienze de L'Estetista Cinica - Cristina Fogazzi, lo startupper di successo Alberto Dalmaso, l'influencer della grappa Francesca Bardelli Nonino e altri. Il volume si chiude con le parole di Luca Zingaretti, per parlare di sacrifici, equilibrio e gentilezza. Il volume contiene anche una Dao (Decentralized Autonomous Organization), la prima mai associata ad un libro, dove si invitano gli artisti a raffigurare in digitale la leadership del futuro. I migliori lavori, grazie alla blockchain, saranno venduti tramite Nft per devolvere i proventi a Medici Senza Frontiere e al sostegno di artiste e artisti emergenti. «Ho intitolato la postfazione «La ricetta del soufflé» per raccontare con ironia e concretezza l'idea che ho di leadership oggi - dice Natalia Borri -. Credo fermamente che la capacità di cadere e rialzarsi, di sbagliare e correggersi, in una parola la vulnerabilità sia una dote cruciale per chi è alla guida di un'azienda».

**r.eco.**

© RIPRODUZIONE RISERVATA