

ANNALISA GALARDI

ALLEANZE CORAGGIOSE

**Mindset e storie per generare impatto
dentro e fuori le organizzazioni**

FrancoAngeli

Trend

Le guide in un mondo che cambia

In testi agili, di noti esperti, le conoscenze indispensabili nella società di domani

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati
possono consultare il nostro sito Internet:
www.francoangeli.it e iscriversi nella home page
al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

ANNALISA GALARDI

ALLEANZE CORAGGIOSE

**Mindset e storie per generare impatto
dentro e fuori le organizzazioni**

FrancoAngeli

Progetto grafico di copertina. Roberto Mattiucci

Isbn: 9788835183761

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.
Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), Al training e tutte le tecnologie simili.
L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della
licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it*

Così continuiamo a vivere la nostra vita, pensai. Segnati da perdite profonde e definitive, derubati delle cose per noi più preziose, trasformati in persone diverse che di sé conservano solo lo strato esterno della pelle; tuttavia, silenziosamente, continuiamo a vivere.

Allungando le mani, riusciamo a prenderci la quantità di tempo che ci è assegnata, e poi la guardiamo mentre indietreggia alle nostre spalle. A volte, nel ripetersi dei gesti quotidiani, sappiamo farlo anche con destrezza.

Haruki Murakami

Indice

Prefazione di <i>Nazzarena Franco</i>	pag.	9
Introduzione	»	13
1. Al centro della mappa: alleanza		
La grammatica per costruire legami trasformativi	»	18
1.1. La scelta dell'alleanza	»	19
1.2. Dare forma a un'alleanza coraggiosa	»	24
1.3. Attivare alleanze trasformative	»	25
1.4. Rigenerare attraverso le alleanze	»	30
1.5. L'infrastruttura invisibile dell'alleanza	»	32
2. Prossimità		
L'impresa come nodo di comunità	»	36
2.1. Da Owner a Community Angel: Maurizio Zordan e la Zordan	»	37
2.2. Mindset #1 – Orientamento al <i>purpose</i>	»	42
2.3. Mindset #2 – Autonomia e responsabilità	»	46
2.4. In sintesi...	»	50
3. Patto		
L'intergenerazionalità come corresponsabilità verso il futuro	»	54
3.1. Abitare i tempi della vita: il Parco San Rocco	»	55
3.2. Mindset #3 – Cura	»	60

3.3. Mindset #4 – Coinvolgimento	pag. 64
3.4. In sintesi...	» 68
4. Sistema	
I territori come ecosistemi di trasformazione	» 70
4.1. Un territorio che innova: la Dolomiti Innovation Valley	» 71
4.2. Mindset #5 – Pensiero sistemico e dell’abbondanza	» 76
4.3. Mindset #6 – Dialogo	» 81
4.4. In sintesi...	» 86
5. Azione	
L’impatto come frutto di decisioni trasformativo	» 86
5.1. Energia che include: la CERS di Fondazione Messina	» 87
5.2. Mindset #7 – Decisioni ad alto impatto	» 93
5.3. Mindset #8 – Protagonismo	» 98
5.4. In sintesi...	» 103
6. Appartenenza	
La conoscenza condivisa come base per radicare il futuro	» 106
6.1. Un’intelligenza artificiale più vicina: SAM di STEP FuturAbility District	» 107
6.2. Mindset #9 – Condivisione della conoscenza	» 111
6.3. Mindset #10 – Linguaggio generativo	» 117
6.4. In sintesi...	» 121
Conclusione. Oltre il proprio perimetro	» 123
Ringraziamenti	» 125
Bibliografia	» 127

Prefazione

di Nazzarena Franco

“In un mondo in continuo movimento, il vero coraggio consiste nel fare rete, nello scegliere di unire competenze, energie, visioni diverse per generare un impatto più grande della somma delle parti.”

Questo principio, che richiama la *Teoria della Gestalt*, è il filo conduttore delle tante storie che ho avuto il privilegio di vivere e condividere alla guida di DHL Express Italia: un’azienda *people-driven*, dove il valore nasce dalle relazioni, dalla fiducia e dalla capacità di costruire ponti.

Mettere le persone al centro non è solo una scelta etica, ma una strategia di lungo periodo e di visione. Significa riconoscere che l’organizzazione vive in un ecosistema complesso, dove il successo dipende sia dai processi interni che dalla qualità delle relazioni che riesce a costruire e mantenere nel tempo. **Con “persone” intendo tutti gli stakeholder**: dai colleghi con cui condividiamo obiettivi e sfide quotidiane; ai clienti che ci affidano le loro aspettative; i partner con cui co-progettiamo soluzioni; le comunità territoriali che ospitano le nostre attività e ne percepiscono l’impatto; le istituzioni che ci orientano verso obiettivi di interesse pubblico; fino ai portatori di interessi ambientali e sociali, che ci ricordano l’urgenza di agire con responsabilità.

In questa prospettiva, ognuno è parte attiva di un sistema dinamico, dove il valore si genera attraverso l’ascolto, la collaborazione e la fiducia. Ognuno, contribuisce con il proprio talento, la propria esperienza. Il ruolo dell’impresa è dunque quello di creare le condizioni affinché queste energie possano convergere lungo percorsi comuni. È così che si costruisce un impatto che va ben oltre il perimetro aziendale, in grado di riflettersi nella qualità della vita, nella sostenibilità ambientale, nella coesione sociale e nella capacità di innovare.

In un mondo sempre più interconnesso e imprevedibile, questa centralità delle persone si traduce, secondo la mia esperienza, anche in **un’intelligenza relazionale e sistemica**, capace di leggere le interdipendenze,

di agire con consapevolezza facilitando il dialogo tra attori diversi e favorendo la costruzione di un agire per uno scopo condiviso. Si tratta di una visione che supera la logica del controllo e abbraccia quella della **cura**, dove ogni relazione è un'opportunità di crescita reciproca.

Infatti, come ci insegna Edgard Morin, la complessità non è un ostacolo da semplificare ma una realtà da comprendere nella sua interezza, accettando l'incertezza e la coesistenza di elementi apparentemente contraddittori. Le organizzazioni non sono isole ma ecosistemi che interagiscono con altri sistemi: economici, sociali, ambientali, culturali. E proprio in questo spazio relazionale, le alleanze coraggiose trovano terreno fertile per nascere, evolvere e generare valore.

Le **alleanze coraggiose** raccontate in questo libro che vi accingete a leggere, sono esempi concreti di come si possa fare impresa in modo sostenibile, inclusivo e generativo. Sono storie di co-creazione autentica, di responsabilità condivisa, di visioni che si incontrano per costruire un futuro migliore, nate dal desiderio di fare la differenza. Troverete esempi tangibili di aziende e persone che hanno deciso di investire nella crescita comune andando oltre i propri confini: convincimenti mentali e sovrastrutture sociali generate dalle esperienze personali.

La forza di queste storie sta nella replicabilità, nell'ispirazione che nasce dal fare, giorno dopo giorno. "Prosperare insieme" vuol dire affrontare i cambiamenti con resilienza, cura e rispetto, sapendo che l'effetto più duraturo è quello che nasce dalla cocreazione autentica e responsabile.

Annalisa ha interpretato questi movimenti talvolta silenti altre volte *disruptive* in corso non solo nel mondo corporate ma anche nella nostra Società, li ha interpretati grazie ad una profonda capacità di osservazione e dialogo e a una ricerca che ha travalicato i confini delle storie in sè alle quali è stato riconosciuto un significato universale e un valore che impatta e porta beneficio su quanto il business ordinariamente misura.

Ecco perchè questo libro è un invito a vivere e lavorare con cuore e mente aperta, a trasformare ogni incontro in un'opportunità, ogni progetto in un seme di cambiamento.

Se sapremo vivere e lavorare supportati da queste convinzioni che superficialmente sembrano opposte a un modo consolidato ma ormai obsoleto di agire, se saremo aperti nel costruire connessioni coltivando fiducia in noi stessi e negli altri, potremo trasformare ogni esperienza in un percorso condiviso di crescita e ogni alleanza in un viaggio di crescita condivisa.

Benvenuti, dunque, in *Alleanze coraggiose*: che questa lettura vi ispiri a piantare nuovi semi non più da soli, che possiate incontrare le giuste persone sul vostro cammino con cui creare nuove alleanze e che tutto questo, poi, sia generativo di tanto altro e di una riscoperta di senso più profondo di quello che ci guida nel lavoro e nella vita.

Con gratitudine e convinzione.



Introduzione

C'è un momento, prima ancora di cominciare a scrivere, in cui mi sento inquieta. Qualcosa mi tormenta, mi punzecchia, mi frulla in testa e non mi lascia in pace finché non decido di affrontarla. Ecco, questo libro è nato esattamente così: da una provocazione interiore, da una sensazione di urgenza che ho voluto ascoltare.

Mentre scrivevo il mio libro precedente, *Coraggio*, avevo sentito risuonare in modo forte le parole di Monsignor Mario Delpini nel suo discorso alla città di Milano “Il coraggio, uno se lo può dare”. Mi era piaciuto; l'avevo considerato un bel segno. Quest'anno, mentre il termine “alleanza” non smetteva di scompigliarmi i pensieri, ecco di nuovo Delpini a parlare esattamente di quello: “Lasciate che io pronunci il mio elogio per la speranza e il mio appello all'alleanza nel proposito di lasciar riposare la terra, la gente, la città”. Confesso che questa volta l'ho preso come un segno forte e chiaro, quasi un invito da non ignorare!

Da tempo penso che il mondo non sia più un posto per eroi solitari. La competizione a tutti i costi, il culto dell'individualismo esasperato, l'orizzonte temporale ristretto ci hanno portati fin qui, ma ora è il momento di una svolta. Serve qualcosa di radicalmente diverso, qualcosa che forse ci fa un po' paura: allearci davvero, e farlo con coraggio.

Quando ho iniziato a scrivere, le domande sono arrivate, una dopo l'altra. Mi sono chiesta: siamo davvero pronti a questo passo? Sappiamo superare il nostro ego – personale, collettivo, organizzativo – e rinunciare all'ossessione del controllo? Abbiamo il coraggio di perderci in una visione più grande, condivisa, che ci espone all'altro e ci chiede di abitare la frontiera, di pensare il futuro anche a costo di mostrare la nostra vulnerabilità?

E mentre tante imprese faticano ancora a stringere alleanze al proprio interno, sento che siamo già nel momento in cui occorre allargare lo sguardo. Non basta più restare dentro i confini conosciuti: è tempo di allenare una visione sistemica e di iniziare a costruire – insieme – un nuovo orizzonte.

Mentre cercavo le risposte ai miei interrogativi, la vita mi ha portata altrove. Ho perso mio padre e lì mi sono fermata. Ma è stato proprio in quei mesi che la rete di relazioni intorno a me ha fatto ciò che le alleanze vere sanno fare: mi ha contenuta, sostenuta, curata. Così ho deciso di tornare a questo libro e di finirlo. E l'ho fatto con un'urgenza ancora più profonda.

Questo libro è il mio modo di stare dentro a quelle domande difficili, scomode, necessarie che la responsabilità che sento verso il futuro mi ripropone di continuo.

Tra la mappa e il mosaico: la struttura del libro

La struttura di questo libro va pensata come una mappa. Al centro, il primo capitolo: **Alleanza**. È il nucleo concettuale e simbolico del libro. È un capitolo che presenta un'articolazione diversa dai successivi perché propone una chiave di lettura che incornicia e attraversa tutte le pagine del volume.

Intorno, come orbite attive, si dispongono i cinque capitoli successivi, con una struttura ricorrente: **Prossimità, Patto, Sistema, Azione, Appartenenza**. Ogni capitolo presenta una breve introduzione, un caso concreto, due elementi di mindset da esplorare per affrontare le sfide contemporanee e una sintesi per mettere a fuoco l'essenziale.

Mi piace immaginare questo libro anche come un mosaico. Ogni capitolo è una tessera e solo a lettura completata il disegno si rivela per intero. Il quadro d'insieme illustra le precondizioni ne-

cessarie per costruire alleanze coraggiose. Che poi è anche quello che serve per abitare la complessità del nostro tempo e provare a generare un impatto.

Ho scelto di raccontare storie vere di persone e organizzazioni che hanno deciso, con consapevolezza e coraggio, di esplorare la forza trasformativa dell'alleanza. Sono storie che dimostrano che sì, si può. Si può agire il cambiamento. Si può portare il futuro nel presente e lasciarlo lavorare.

Leggere queste pagine non offre né risposte né ricette definitive. Ma potrebbe accendere anche in te nuove domande, di quelle che restano a lavorare sottopelle. Perché allearsi è un gesto semplice solo in apparenza. È scegliere ogni giorno la fiducia, la pazienza, il dialogo. E anche la perdita. È credere che “essere insieme” sia il nostro miglior modo per attraversare la complessità.

E, credo, l'unico modo per lasciare davvero il segno.

A te la scelta.



Al centro della mappa: alleanza

La grammatica per costruire legami trasformativi

Tutto inizia da una scelta di campo: costruire il futuro, insieme.

Nel mondo attuale, frammentato e complesso, allearsi è una necessità per affrontare le sfide più grandi con senso e impatto. Eppure, la parola “alleanza” rischia di essere usata con leggerezza, confusa con termini simili, come “partnership” o “coalizione”.

L'alleanza non è semplicemente un accordo tra parti, ma un modo di stare al mondo. È un gesto fondativo che apre lo spazio per il “noi”, ridefinisce il senso dell'agire collettivo e trasforma la somma degli individui in una forza generativa.

In questo primo capitolo troverai il significato profondo e strategico dell'alleanza, distinguendola da altre forme di collaborazione più strumentali o tattiche. Esploreremo le sue dimensioni culturali, relazionali e trasformative, cercando di comprendere perché oggi rappresenti una delle leve più potenti per affrontare la complessità del nostro tempo.

Ti proporrò alcuni spunti che vengono dal mondo dell'architettura perché credo che non basti più leggere l'impresa solo attraverso le sue categorie. Il pensiero settoriale – che analizza

ogni ambito per compartimenti stagni – è ormai insufficiente. È piuttosto fondamentale una postura capace di attraversare i confini disciplinari, di contaminarsi, di cercare senso anche altrove.

Questo capitolo è una soglia: introduce il cuore del libro e prepara il terreno per le pagine che seguiranno.

1.1. La scelta dell'alleanza

L'alleanza è una delle forme più antiche e potenti della relazione umana. Nata per necessità, si è evoluta come scelta consapevole: un gesto che crea legame, che trasforma la separazione in reciprocità. Quando due o più soggetti decidono di allearsi, dichiarano – implicitamente o esplicitamente – che ciò che possono generare insieme ha più valore di ciò che potrebbero ottenere da soli.

Nel mondo dell'impresa come in quello sociale, l'alleanza rappresenta un cambio di paradigma: dal controllo alla fiducia, dall'interesse individuale alla responsabilità condivisa, dalla performance isolata all'impatto co-generato. È un atto intenzionale che mette in discussione le identità dei singoli, apre nuovi spazi di senso e riorienta le traiettorie di sviluppo.

La parola “alleanza” affonda le sue radici nel latino *alligare*, che significa legare, unire attraverso un vincolo. Ma si tratta di un legame che va oltre il vincolo contrattuale: è un patto di senso. Dall'antichità, l'alleanza è un gesto solenne che istituisce un “noi” dove prima esistevano solo dei “tu”. È una scelta di reciprocità, una presa di posizione che comporta anche un affidarsi.

Secondo la definizione del vocabolario Treccani, “alleanza” è «un accordo con cui due o più soggetti si obbligano reciprocamente a un comportamento di collaborazione, di assistenza o anche solo di non ostilità, generalmente stipulato mediante atto solenne». A questa accezione giuridico-politica, se ne aggiunge una più estesa e relazionale: “un'unione d'intenti, di volontà, di forze, tra persone o enti” (Treccani, 2021). È proprio questa seconda accezione, ampia e intenzionale, a ispirare le pratiche più avanzate delle imprese, che scelgono di agire nel mondo con impatto.