

IL LIBRO DI ANNALISA GALARDI

Andare oltre i confini dell'impresa quando l'alleanza diventa metodo

Le alleanze coraggiose sul lavoro e nel business sono quelle che nascono da un presupposto cruciale: la consapevolezza di essere parte di un ecosistema più ampio e di voler contribuire, in modo intenzionale, a sfide che riguardano la collettività. Questo orientamento esterno, tuttavia, può radicarsi solo quando l'organizzazione è abbastanza solida al proprio interno. Il cambiamento che abilita l'apertura verso l'esterno parte sempre da un processo interno. Così la pensa Annalisa Galardi, esperta di innovazione sociale e autrice di "Alleanze coraggiose" edito da FrancoAngeli, che ha scelto di indagare proprio questa frontiera: quella dove l'impresa smette di essere un'isola e diventa nodo di un sistema più ampio. «L'alleanza non è un accordo tattico tra parti, è un gesto fondativo che ridefinisce il senso dell'agire collettivo. A differenza della coalizione che, invece, si forma quando più attori si aggregano per sostenere una causa o un interesse condiviso, tipicamente verso l'esterno: un'istanza pubblica, un mercato, una policy - spiega Galardi - Quando due o più soggetti decidono di allearsi, dichiarano che ciò che possono generare insieme ha più valore di ciò che potrebbero ottenere da soli. A livello organizzativo, sono fondamentali alcuni pilastri: la reale condivisione di una visione orientata all'impatto, il coinvolgimento autentico delle persone e una permeabilità strutturale, cioè la capacità di lasciarsi influenzare, interrogare e arricchire da stimoli esterni. Senza questa base, ogni forma di alleanza esterna rischia di essere tattica o opportunistica».

Solo dopo aver costruito l'"architettura interna" diventa possibile volgere lo sguardo oltre i confini aziendali: scegliere una causa coerente con la propria identità, individuare gli stakeholder rilevanti, comprenderne linguaggi, aspettative e logiche d'azione e, infine, costruire e poi mantenere una relazione generativa con chi sente una corresponsabilità verso il futuro e una disponibilità a evolvere insieme. La struttura del volume ri-

flette questa visione sistemica. Al centro, il capitolo sull'alleanza come nucleo concettuale. Attorno, cinque dimensioni che si dispongono come orbite attive: prossimità, patto, sistema, azione, appartenenza.

Le storie raccontate dimostrano che l'alleanza non è retorica ma pratica trasformativa. C'è Maurizio Zordan e la sua azienda che si è ridefinita come "Community Angel", passando dal ruolo di proprietario a quello di catalizzatore di comunità. C'è il Parco San Rocco che ha fatto dell'intergenerazionalità una corresponsabilità verso il futuro. C'è la Dolomiti Innovation Valley che ha trasformato un territorio in ecosistema di innovazione. E c'è la Cers di Fondazione Messina, dove l'energia diventa strumento di inclusione attraverso decisioni ad alto impatto. «Queste storie dimostrano che sì, si può. Si può agire il cambiamento. Si può portare impatto nel presente e lasciarlo lavorare», sottolinea l'autrice. Ma allearsi richiede un gesto che è radicale solo in apparenza: «È scegliere ogni giorno la fiducia, la vulnerabilità, il dialogo. È credere che essere insieme sia il nostro miglior modo per attraversare la complessità. Non basta più restare dentro i confini delle singole organizzazioni: è tempo di allenare una visione sistemica. La sfida non è solo attrarre talenti o capitali, ma costruire infrastrutture relazionali capaci di sostenere nel tempo progetti condivisi. Dall'antichità, l'alleanza è un gesto solenne che inaugura un "noi" dove prima esistevano solo dei "tu". È una scelta di reciprocità che comporta anche un rischio. Leadership e management devono coltivare un equilibrio maturo tra autonomia e responsabilità. L'autonomia permette alle persone di contribuire con iniziativa e creatività; la responsabilità garantisce coerenza, affidabilità e continuità. Senza questo doppio registro, le alleanze restano fragili: o troppo dipendenti dal vertice, o troppo inconsistenti. In questo ambiente le decisioni sono ad alto impatto, frutto di corresponsabilità e visione sistemica».

S. G.

