

# LA SFIDA DEL CORAGGIO!

Fiesole | 10 aprile 2025

**IL FUTURO NON ESISTE.**

**DA DOVE COMINCIAMO?  
DALL'IMMAGINAZIONE.**

**UNA COMUNICAZIONE INTERNA CHE  
RENDA L'IMPRESA UN **LUOGO** DEL  
**VERO**, DEL **BELLO** E DEL **BUONO**.**

**UNA COMUNICAZIONE INTERNA CHE  
RENDA L'IMPRESA UN LUOGO DA  
ABITARE.**

**ABITARE -> *HABEO* (AVERE, MANEGGIARE)**

**-> *HABITUS* (MODO DI ESSERE, CONTEGNO)**

**-> *HABITUDO* (MODO DI COMPORTARSI STABILMENTE)**

**-> *HABENA* (BRIGLIA, CHE TIENE INSIEME)**

**DOVE SI ABITA C'È CURA.**

**DOVE SI ABITA C'È UNA SOGLIA.**

**TRA DENTRO E FUORI**

Lo spazio può soffocare o liberare, accogliere o respingere

**TRA PASSATO E FUTURO**

Nel qui e ora, la memoria del passato, la passione del futuro e il coraggio del presente



CAMINHANDO / LYGIA CLARK 1963

**IL CORAGGIO È LA POSTURA DI  
QUESTO TEMPO.**

**CORAGGIO**



**COR + HABEO**

«Il cuore non è a forma di cuore» (Julian Barnes)

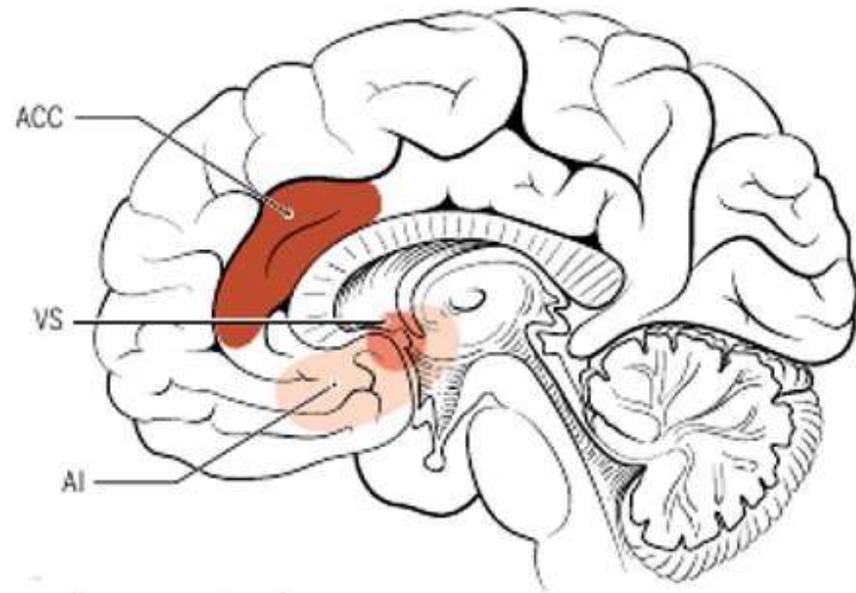


«Se deve stare lì come un ostacolo allora è  
meglio non averlo un cuore.»

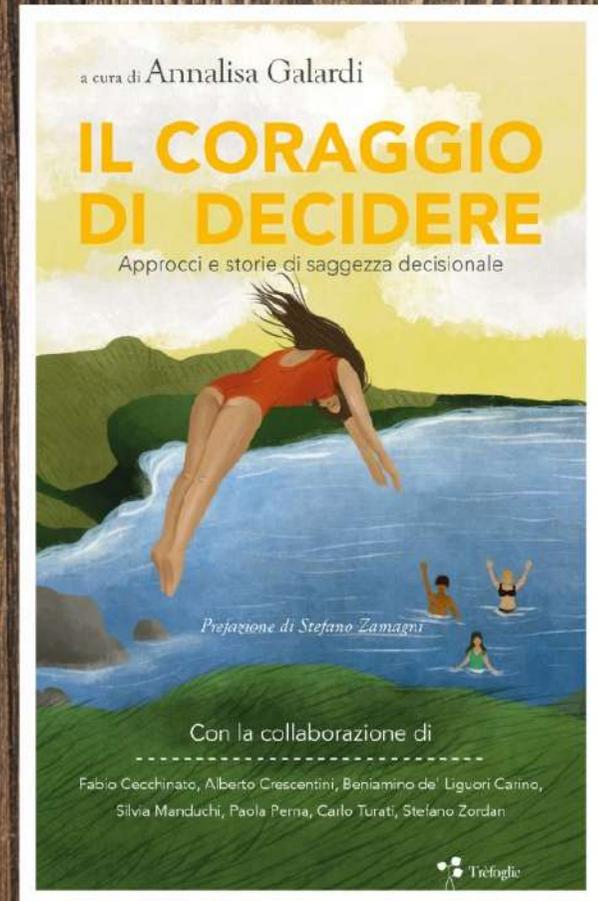
(Jovanotti)



# **CORAGGIO È...** **anche testa**



# CORAGGIO È... anche fegato



**IL CORAGGIO NON È SOLO DI ALCUNI.**

# **IL CORAGGIO NON È UNA COSA SOLA.**

(coraggio fisico, coraggio morale, coraggio psicologico)

# **IL CORAGGIO NON È LA STESSA COSA, IN OGNI TEMPO.**

(E perché **oggi** ne abbiamo così bisogno.)

# VUCA

VOLATILE, UNCERTAIN, COMPLEX, AMBIGUOUS

# BANI

BRITTLENESS, ANXIETY, NON LINEARITY, INCOMPREHENSIBILITY

## Restoring Trust and Building Optimism Amid the Crisis of Grievance

1

### Grievances must be addressed

The institutional failures of the last 25 years have produced grievances around the world, stifling growth and innovation in turn. To lead through this crisis, understand the economic realities of your stakeholders, champion shared interests, and create opportunities for optimism.

2

### Business has a license to act

Those with a higher sense of grievance are more likely to believe that business is not doing enough to address societal issues. To navigate these expectations, understand where you have obligations, act on behalf of your stakeholders, and advocate for your organization.

3

### Business can't act alone

Business, government, media, and NGOs must work together to address the root causes of grievance and enable trust, growth, and prosperity. Invest in local communities, quality information, and job skills. Deliver results that benefit everyone fairly.

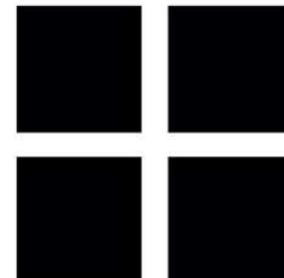
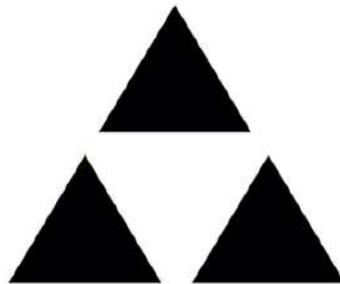
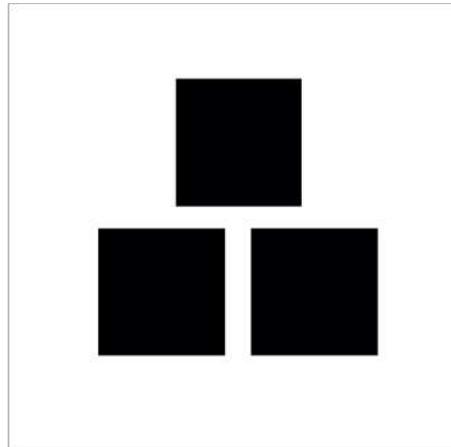
4

### With trust, optimism overpowers grievance

When institutions can't be trusted to do what is right, grievances fester and outlooks darken. To dissipate grievance and increase optimism, prioritize and rebuild trust across your organization and local communities.

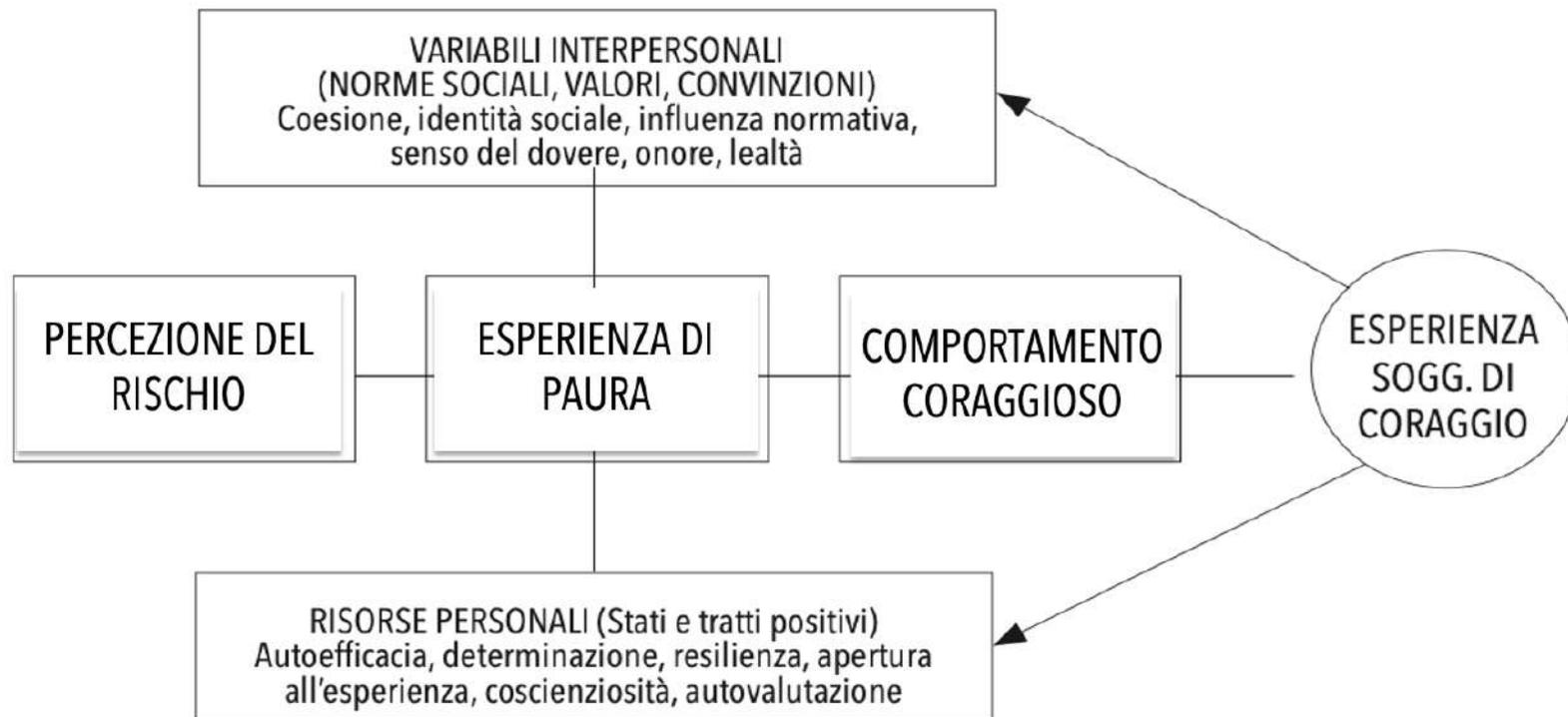


# IL CORAGGIO ABILITA LA VISIONE



La Broaden and Build Theory

# IL CORAGGIO ACCRESCE LE NOSTRE **RISORSE**



# IL CORAGGIO OGGI È DEMOCRATICO E ANTIEROICO

*«Il mondo non ha mai avuto bisogno di **te**  
e di altri leader **veri** come in questo momento:»*

(Nancy Choen, *Forged in Crisis: The Power of **Courageous Leadership** in Turbulent Times*)



ANNALISA GALARDI

## **Vi comportate da eroi? Ecco come saperlo.**

Vi comportate da eroi quando credete che, lavorando di più, riuscirete a risolvere le cose; che, diventando più intelligenti o imparando una nuova tecnica, sarete in grado di risolvere i problemi degli altri. Vi comportate da eroi se vi occupate di sempre più progetti e cause e avete meno tempo per le relazioni. State facendo l'eroe se credete di poter salvare la situazione, la persona, il mondo. Il più delle volte i nostri impulsi eroici nascono dalle migliori intenzioni. Vogliamo aiutare, vogliamo risolvere, vogliamo sistemare. Eppure questa è l'illusione di essere speciali, di essere gli unici a poter offrire aiuto, servizio, capacità. Se non lo facciamo noi, non lo farà nessuno.

Questo percorso da eroe ha una sola destinazione garantita: finiamo per sentirci soli, esausti e non apprezzati. È ora che tutti noi eroi torniamo a casa perché, se lo facciamo, ci accorgiamo che non siamo soli. **Siamo circondati da persone proprio come noi.**

Anche loro vogliono contribuire, anche loro hanno idee, anche loro vogliono essere utili agli altri e risolvere i propri problemi.

A dire il vero, non hanno mai voluto eroi che li salvassero.

(Margaret Wheatley with Debbie Frieze, 2011)

# SERVE IL CONTRIBUTO DI **CIASCUNO**

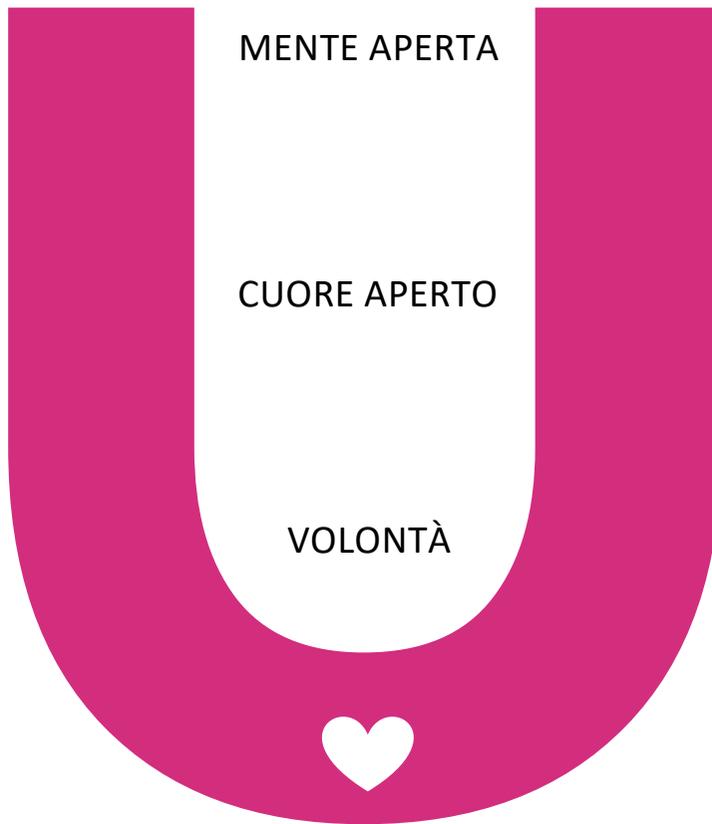


IL CORAGGIO OGGI È  
DEMOCRATICO E ANTIEROICO.

IL CORAGGIO È UN PERCORSO.



IL VIAGGIO DEL CORAGGIO È PIÙ AGEVOLE  
CON UNA MAPPA.



**ACCOGLIERE IL FUTURO**

disapprendere

ascoltare

MENTE APERTA

CUORE APERTO

VOLONTÀ

decidere

fare

dire/coinvolgere



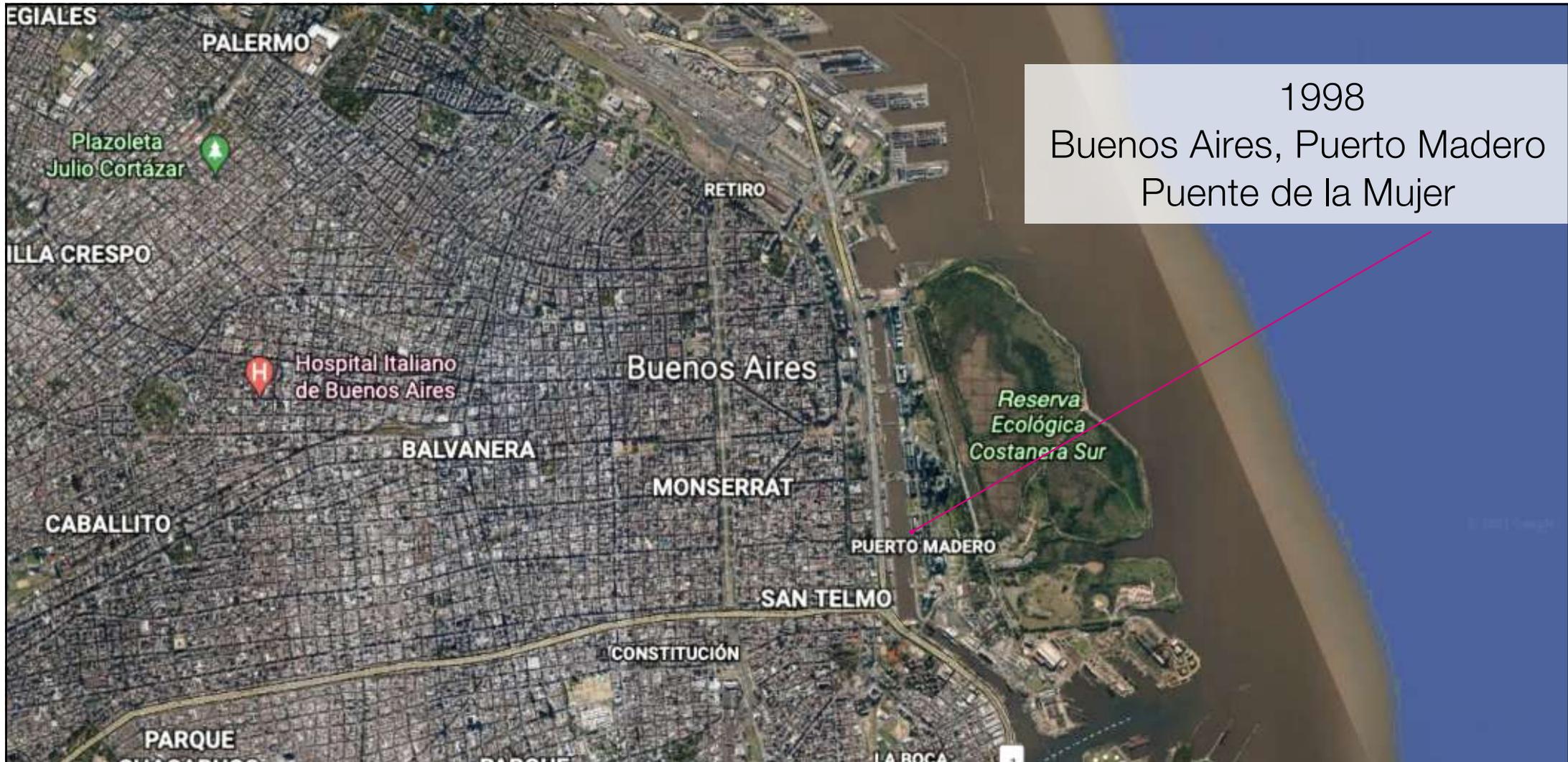




*The biggest challenge facing any business is being **LESS AFRAID**.  
**LESS AFRAID** of admitting mistakes,  
**LESS AFRAID** of connecting on a more human level,  
**LESS AFRAID** of having a strong point of view.  
This will require a lot of introspection and radical candor about who  
you are and what our company stands for.  
But once you crack the code, your consumers will applaud you.*



(Bozoma Saint John, CMO, William Morris Endeavor)



1998  
Buenos Aires, Puerto Madero  
Puente de la Mujer



**ESSERE RILEVANTI.  
AVERE LA CAPACITA' DI INNOVARE, DI DILATARE LA FRONTIERA DELLE POSSIBILITÀ,  
DI ESSERE AGENTE DEL CAMBIAMENTO, DI RISCHIARE E NUTRIRE SPERANZA.**



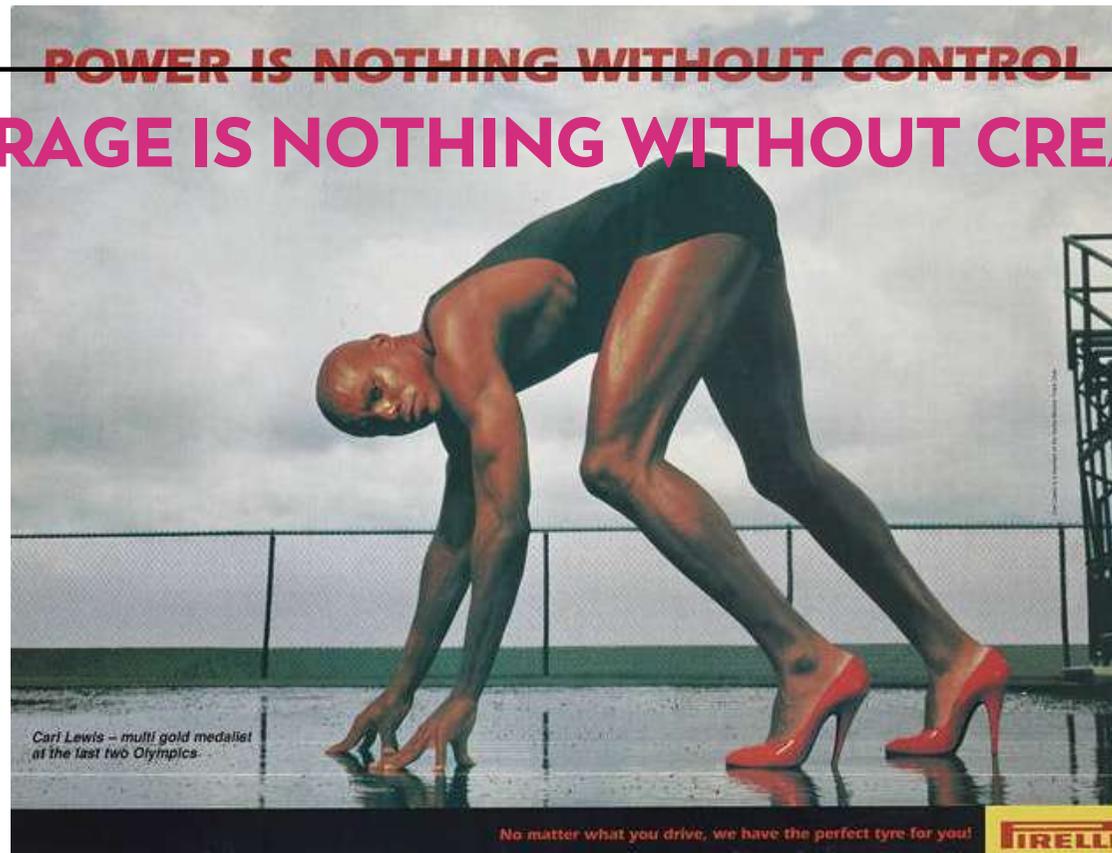
## L'EMPATIA DEGLI HUICOL

**QUINDI**  
**COM-PATIRE PER COM-PETERE**  
**COM-PATIRE PER CON-VINCERE**

# QUINDI

POWER IS NOTHING WITHOUT CONTROL  
COURAGE IS NOTHING WITHOUT CREATIVITY

1994

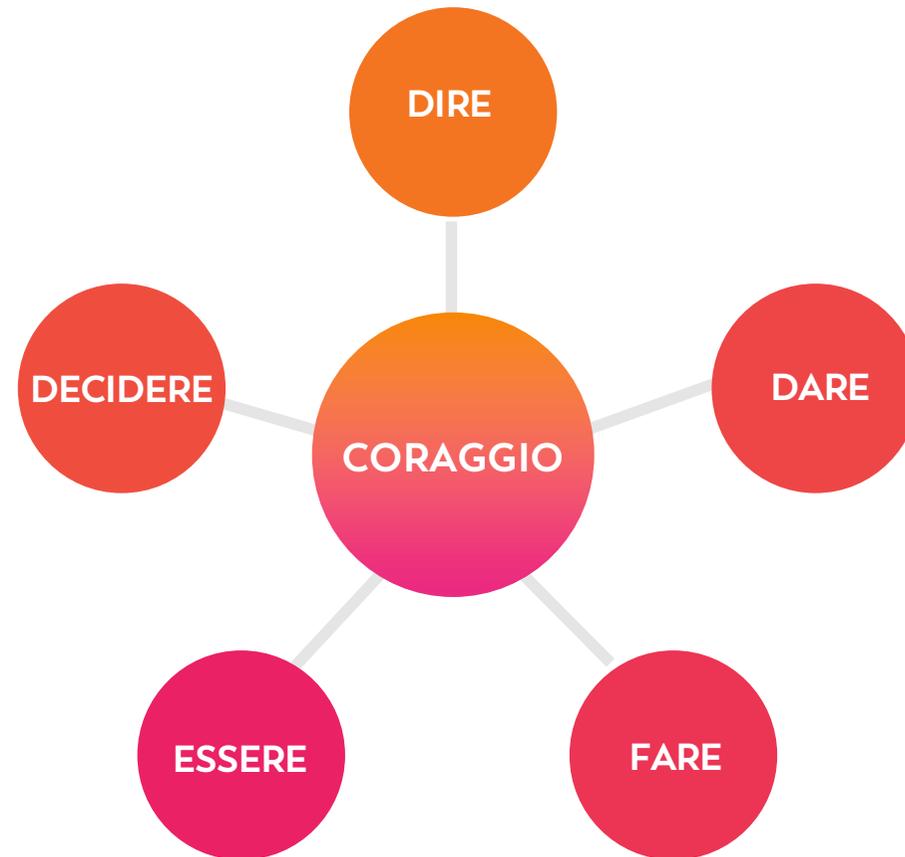




**LE DOMANDE SCOMODE  
APRONO PROSPETTIVE  
E OPPORTUNITÀ  
INESPLORATE.**

**“In che business siamo?”**

# IL MIO MODELLO DI CORAGGIO



# IL CORAGGIO DI DIRE

## **CORAGGIO DI DIRE**

**Ovvero il coraggio di esprimere la propria opinione anche quando ci si trova in minoranza e si rischia di non essere accettati.**

Le aziende, i brand e i team hanno “coraggio di dire” quando, al loro interno, le persone si sentono libere di fare domande e di esprimere opinioni anche non allineate, indipendentemente dalla propria posizione gerarchica. In questi team la responsabilità organizzativa di ascoltare è molto chiara e si traduce in spazi, tempi e occasioni dedicati. Le organizzazioni che hanno “coraggio di dire” prendono posizione rispetto a tematiche importanti per la collettività e le persone sviluppano un forte senso di appartenenza perché condividono gli stessi valori che sono comunicati e agiti.

# LE KEYWORDS

**AUTENTICITÀ CREATIVITÀ GARBO**

# QUALCHE DOMANDA PER NOI

- Incoraggiamo una comunicazione chiara, trasparente, tempestiva anche quando è scomoda?
- Facciamo sentire la nostra voce per avere impatto?
- Quanto usiamo il pilota automatico nel nostro lavoro?
- Creiamo format originali?

# IL CORAGGIO DI DARE

**Ovvero il coraggio della generosità come motore di sviluppo.**

Le aziende, i brand e i team che hanno coraggio di dare quando favoriscono lo scambio di competenze, tempo, contatti senza averne un tornaconto diretto. In queste organizzazioni e in questi team “si dà” più che “si prende”; c'è la convinzione che condividere moltiplichi il sapere e che la rete di connessioni generi valore, oltre a poter essere può utile in caso di necessità.

# LE KEYWORDS

**KNOWLEDGE SHARING RICONOSCIMENTO  
PONTI INTERGENERAZIONALI**

# QUALCHE DOMANDA PER NOI

- Riconosciamo i contributi dei colleghi?
- Abbiamo organizzato bene la condivisione di idee, competenze, esperienze?
- Abbiamo predisposto attività intergenerazionali?
- Siamo *giver*, *taker* o *matcher*?

# IL CORAGGIO DI FARE

## IL CORAGGIO DI FARE

**Ovvero il coraggio di affrontare la novità e di far accadere le cose, in un tempo relativamente breve.**

Le aziende, i brand e i team che hanno “coraggio di fare” quando sanno tradurre le idee in esperimenti, prototipi, progetti assumendosi il rischio di sbagliare.

In questo tipo di organizzazioni, le persone sono sostenute nel proprio sforzo verso l'innovazione, le attività procedono in modo snello e non burocratico e le attività in modo dinamico e flessibile.

Sono buoni indicatori di questo coraggio la presenza di un approccio 'agile', la valorizzazione della creatività e dell'errore come occasione di apprendimento.

# LE KEYWORDS

**SPERIMENTARE COINVOLGERE SEMPLIFICARE**

# QUALCHE DOMANDA PER NOI

- Abbiamo cantieri di sperimentazione?
- Proviamo a fare presto e bene?
- Sappiamo semplificare?
- Quella dell'errore è solo retorica?

# IL CORAGGIO DI ESSERE NELLA RELAZIONE

**Ovvero il coraggio di mettersi nei panni dell'altro e di affidarsi all'altro.**

Le aziende, i brand e i team che hanno “coraggio di essere nella relazione” quando mettono le persone al centro attraverso l'ascolto e l'attenzione costante alla crescita di ciascuno.

In questo tipo di organizzazioni, le persone sono facilmente accessibili e c'è una diffusa disponibilità a dare e ricevere feedback sia positivi sia correttivi.

Essere nella relazione con ciascuno significa considerare ogni persona come individualità unica.

# LE KEYWORDS

**DIALOGO ASCOLTO ATTIVO EMOZIONI**

# QUALCHE DOMANDA PER NOI

- Ascoltiamo le persone, anche tra le righe?
- Promuoviamo feedback non edulcorati?
- Costruiamo alleanze di valore?
- Quanto spazio diamo al benessere delle persone?

# IL CORAGGIO DI DECIDERE

**Ovvero il coraggio di prendere una decisione anche quando non si ha la sicurezza che sarà quella giusta, non si hanno tutte le informazioni che servirebbero o il contesto è mutevole.**

Le aziende, i brand e i team che hanno “coraggio di decidere” sono quelli che tollerano l'incertezza e sostengono l'imprenditorialità.

In questi team c'è una direzione strategica chiara ed è diffusa la capacità di percorrere strade mai battute per raggiungere obiettivi sfidanti. Le persone sono coinvolte e partecipano alle attività portando il proprio contributo con proattività per anticipare la soluzione di problemi o per risolverli tempestivamente, assumendosi la responsabilità delle proprie scelte.

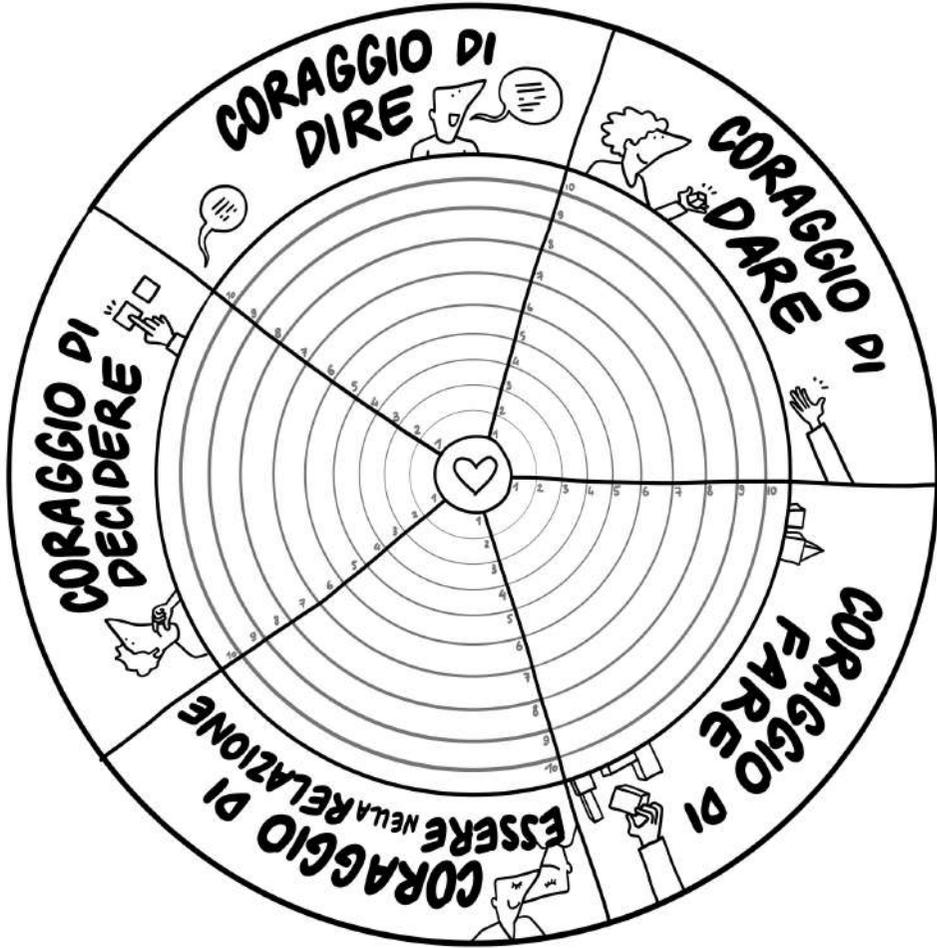
# LE KEYWORDS

**ALLINEAMENTO VALORIALE    ESSERE DECISIVI  
SAGGEZZA**

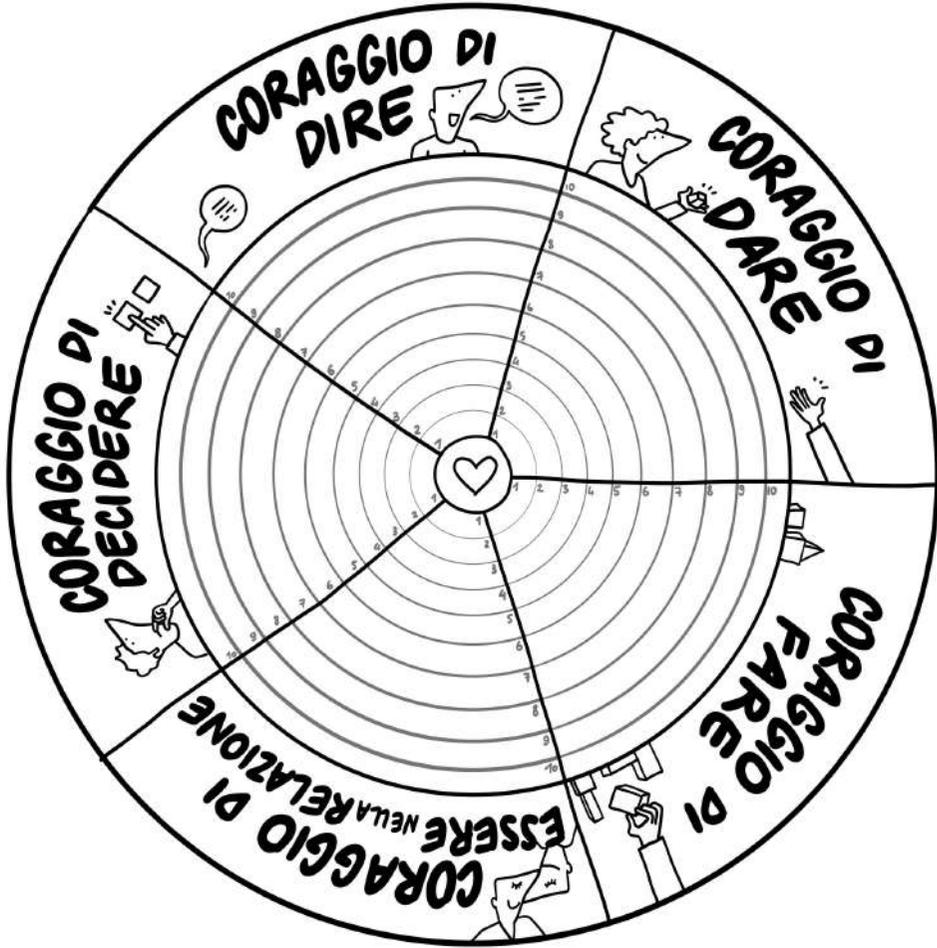
# QUALCHE DOMANDA PER NOI

- Come esprimiamo e rafforziamo il senso di direzione?
- Le nostre decisioni sono lungimiranti?
- Quanto le nostre decisioni abbraccino le sfide collettive?
- Siamo ugualmente efficaci nel *decision making*, *decision taking* e nell'implementazione della decisione?

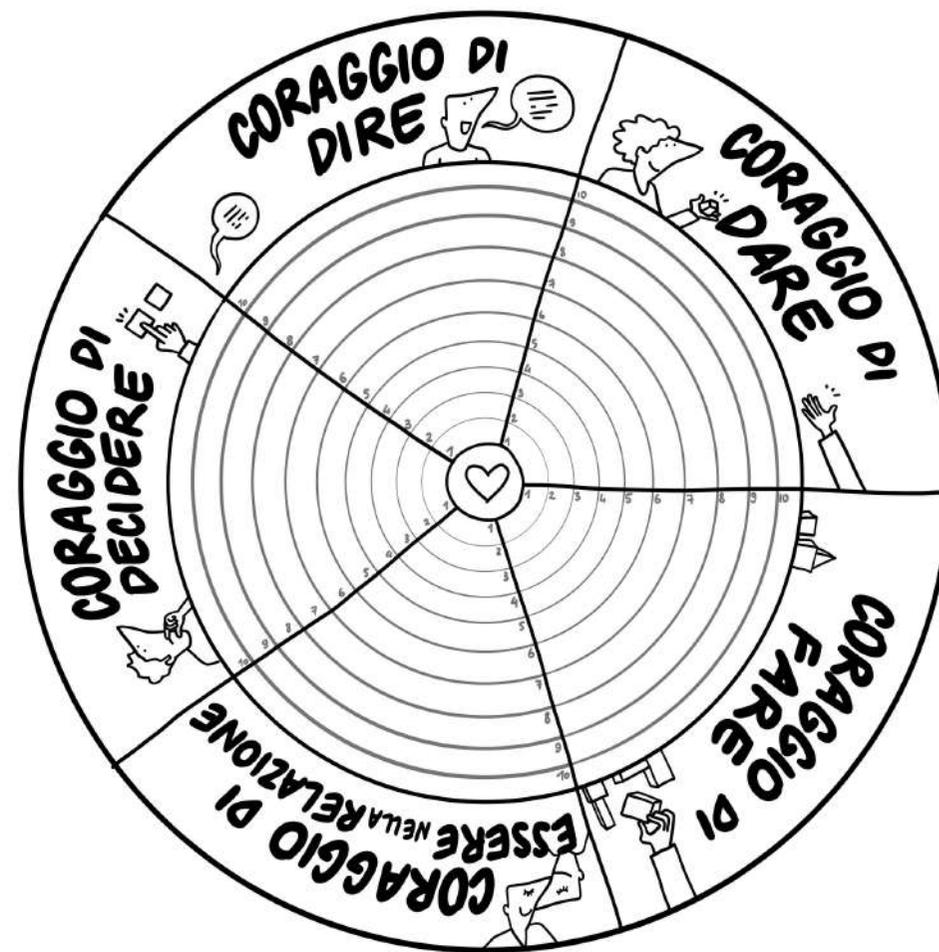
# CHE FORMA HA IL CORAGGIO NELLA TUA **IMPRESA**?



# CHE FORMA HA IL CORAGGIO NEL TUO TEAM?



CHE FORMA HA IL TUO  
CORAGGIO?



**SIAMO PRONTI PER ALLENARE IL  
NOSTRO CORAGGIO?**