

*Progetto*

Didattica & Apprendimento degli Adulti  
Didaktik & Erwachsenenlernen  
Teaching & Adult Learning



Bolzano - Bozen  
30-31 / 03 / 2006  
Alto Adige - Südtirol (Italy)

---

## Abstract

### Adulto e Cambiamento: l'impresa si sfida

Realizzato da

Giacomo Bonomi

Servizio Formazione Gruppo Banca Intesa Responsabile Formazione Manageriale

---

Area tematica: *Valori e culture/Werte u. Kulturen*

Workshop: *Dove siamo/Wo sind wir*

La premessa fondamentale è che le Aziende devono prendere consapevolezza del fatto che hanno a che fare con persone "Adulte" e che è su questa sorgente di potenziali energie a volte inesprese o espresse al di fuori del perimetro lavorativo, che si giocherà un passaggio chiave per mantenere capacità competitiva in settori maturi.

I fattori che influenzano il comportamento dell'adulto sono molteplici ed in parte ancora sconosciuti, alimentati in lui dal sedimentarsi da generazione in generazione di istinti, emozioni, passioni, sensibilità, percezioni, segnali del corpo, linguaggi, valori, credenze, comportamenti. Un patrimonio in continua evoluzione che è alla base del nostro modo di essere nella vita e di riflesso nell'azienda.

Se questo è l'adulto rendiamone atto. Sappiamo che la realtà delle cose è guidata dai percepiti e mai dai dichiarati. La credibilità è quindi nell'agito quotidiano in cui i comportamenti fra le persone testimoniano i veri valori aziendali. Mettere le persone al centro, valorizzandone le doti professionali e umane, crea fiducia, appartenenza, senso in ciò che si fa, in parole povere si creano le condizioni per risultati di eccellenza. Le organizzazioni che non sapranno accendere gli animi delle persone al di là della "gabbia" del proprio ruolo organizzativo, non hanno futuro.

Se vogliamo attivare processi di cambiamento in azienda dobbiamo prendere consapevolezza che non ci può essere cambiamento organizzativo senza un reale cambiamento culturale, consci che quest'ultimo si fa solo nella gestione della quotidianità. I Capi ai vari livelli di responsabilità diventano testimoni di credibilità, ed in ciò che fanno o non fanno, gli "Adulti" leggono i valori o disvalori che pervadono realmente l'Azienda. Se il gap è forte, i

dichiarati diventano paradossalmente un boomerang in termini di fiducia e quindi di reale possibilità di mettere in moto energie verso progetti sfidanti. E' un punto caldo, che richiede un ripensamento forte, nelle logiche con cui progettiamo processi di apprendimento dell'adulto.

Significa progettare in una logica di "Cantiere aperto" in cui in primis venga garantito: dai Ruoli chiave il governo sul campo del cambiamento enunciato; dai Capi la gestione / implementazione nel quotidiano delle aspettative create in una logica di team building con i propri collaboratori; dalla Formazione un momento di sensibilizzazione e allineamento sul senso del progetto, nonché di acquisizione delle competenze e delle skills necessarie. Il tutto secondo un modello di forte sinergia, interazione e circolarità fra i tre momenti evidenziati.

In concreto il cambiamento nell'adulto si attiva se riusciamo ad innescare un circolo virtuoso a livello di:

- Governo del cambiamento: il focus è sul management con responsabilità chiave, a cui compete, coerentemente con la policy d'Impresa, delineare le linee guida, definire i risultati attesi, assicurare sponsorship, valorizzare le proposte dei collaboratori, risolvere le criticità, testimoniare coerenza e credibilità.

- Gestione del cambiamento: il focus è sul middle management, espressione del ruolo del Capo a cui compete la responsabilità di implementare sul campo il cambiamento atteso nella gestione della quotidianità, contestualizzando il messaggio formativo nella propria unità, in un dialogo aperto "Adulto - Adulto" con il proprio team.

- Formazione al cambiamento: il focus è sui partecipanti l'evento formativo in quanto momento di messa a fuoco e condivisione del "senso" del cambiamento atteso, del livello di



sensibilizzazione, delle capacità in campo, delle leve disponibili, delle aree di miglioramento, dei margini di propositività, di socializzazione, di integrazione. Tutto questo rimane responsabilità primaria della formazione.

Di fatto presidiare tutto questo significa un salto di seniority per la Formazione in tema di apprendimento dell'Adulto, in quanto evolve dal ruolo di "Gestore di Centri di Formazione a Presidio di Processi di Cambiamento" assumendo a sua volta una veste più "Adulta".

E' su questa linea d'azione che s'impennano i principali progetti formativi del Gruppo Banca Intesa, in un lavoro di squadra fra il Servizio Formazione, la Direzione Risorse Umane e Organizzazione da cui dipende, e la Linea.

E' evidente che, nel caso, si individueranno alcune tipologie progettuali in atto, al fine di rendere concreti i concetti esposti, correlando parole - fatti - risultati.