

## L'Outdoor Training come strumento di assessment: il caso Sara Assicurazioni

di Roberto Locatelli e Maria Maddalena Ferrari

### Premessa

*L'assessment e l'elaborazione di progetti di sviluppo del potenziale all'interno di un contesto aziendale è un investimento importante per le aziende che guardano al futuro. L'outdoor training si è rivelato uno strumento funzionale per il superamento delle criticità dei processi di assessment classico. In questo articolo analizziamo il caso della Sara Assicurazioni che - insieme a People Group - ha utilizzato questa metodologia con ottimi risultati.*

Alcune interessanti sperimentazioni che abbiamo condotto sul campo l'anno scorso ci hanno indotto ad allargare lo spettro di applicazione di alcune metodologie formative esperienziali, volte in genere a favorire il passaggio di specifici messaggi o a facilitare il cambiamento di un gruppo o di un'organizzazione. Questo allargamento coinvolge in particolare l'area della **valutazione del potenziale** delle risorse aziendali, in particolar modo dei manager. Per qualsiasi organizzazione che opera nel mercato, soprattutto in questo periodo di rapidi cambiamenti e di umori altalenanti, avere a disposizione degli **indici predittivi di comportamento** consolidati e affidabili rappresenta un fattore critico di successo.

Per fare ciò, abbiamo utilizzato, in maniera non convenzionale, un evento di *outdoor training* della durata di due giorni, somministrato ad un gruppo di 15 dipendenti della Sara Assicurazioni.

L'*outdoor training* è una metodologia di formazione estremamente delicata, in particolare per le sue connotazioni che la potrebbero far percepire tutto fuorché formazione. In questi ultimi anni, abbiamo rilevato un aumento di interesse da parte delle aziende rispetto alla formazione esperienziale in un *setting outdoor*. Da un lato, la crescita della domanda specifica in un mercato non ancora maturo, ha favorito un incremento quantitativo dell'offerta, non sempre qualificata. Dall'altro, un'errata interpretazione della componente ludica<sup>1</sup> propria di tale metodo ha rallentato lo sviluppo del



<sup>1</sup> Tanto per sgombrare il campo da equivoci, noi consideriamo il gioco come una delle forme più alte di apprendimento non solo di contenuti, ma soprattutto di norme di interazione sociale.

settore. Può succedere, infatti, che questo tipo di approccio sia sovente percepito più come una "scampagnata", oppure una poco efficace esperienza di "sport estremo" o, nel migliore dei casi, come un costoso evento di *team building*, dove per *team building* si fa riferimento a un termine così usato a sproposito e abusato che ha perso quasi totalmente il suo significato originale. Il futuro dell'*outdoor training* dovrebbe andare in una direzione di crescita culturale degli operatori aziendali che spingerà inevitabilmente ad una sempre più qualificata selezione degli operatori del mercato.

## **L'azienda: Sara Assicurazioni**

Nel 1946 nasce S.A.R.A., Società Assicuratrice Rischi Automobilistici. L'obiettivo è mettere a disposizione degli automobilisti un'ampia gamma di servizi assicurativi. Si tratta del primo esempio europeo di joint venture tra un'associazione di consumatori, l'ACI, e una compagnia di assicurazione.

Nel 1977 S.A.R.A. diventa azionista di controllo di ALA Assicurazioni, azienda leader nel ramo "tutela giudiziaria" specializzata nell'assistenza legale agli automobilisti.

I cambiamenti continuano e nello stesso periodo la compagnia inizia a espandere la propria attività anche negli altri rami danni: nel 1980 S.A.R.A. modifica la ragione sociale in Sara Assicurazioni, Assicuratrice ufficiale dell'Automobile Club d'Italia; nel 1985 nasce SARA VITA, società dedicata al settore delle forme previdenziali e integrative, individuali e collettive.

Dal 1 gennaio 2003 Sara Assicurazioni detiene il 90% delle quote azionarie di ALA Assicurazioni.

In linea con un'evoluzione che vede crescere il peso del mondo assicurativo nel mercato finanziario, nell'ottobre 2003 Sara acquisisce da Fineco Group il 51% di Banca della Rete, con l'obiettivo di conquistare una posizione di rilievo anche in questo settore, facendo leva su un'offerta integrata, finanziaria e assicurativa. Nel 2004 raggiunge il controllo totale di Banca della Rete, che assume la nuova denominazione di Banca Sara - Banca della Rete. Nello stesso anno Sara perfeziona l'acquisto di MC Gestioni e anche di Profilo Life, società di Banca Profilo specializzata nelle assicurazioni vita, che ha poi cambiato il suo nome in SaraLife.

A seguito di questi cambiamenti strategici, Sara vara il nuovo regolamento di Corporate Governance, rafforzando il proprio posizionamento nel mercato assicurativo e finanziario. Oggi Sara opera su tutto sul territorio nazionale con un sistema di 500 Agenzie e di 478 Promotori Finanziari.

## **Gli obiettivi**

Tornando al contenuto dell'evento, può essere utile dare un contesto agli obiettivi che hanno guidato il nostro intervento, dalle parole del Responsabile delle Risorse Umane di Sara, Fabrizio Brunetti:

*A intervalli regolari effettuiamo un'analisi del potenziale di sviluppo di alcune categorie di persone interne. Le persone che non sono ancora manager – che non hanno cioè una responsabilità diretta su una particolare area di business grande o piccola che sia – ma che hanno le caratteristiche per diventarlo, sono invitate a partecipare a un percorso formativo interno di alto livello, che ha l'obiettivo di garantire loro l'accessibilità ai migliori strumenti*

di management. L'idea è quella di fornire una sorta di "kit del buon manager" attraverso la partecipazione ad un corso che, tra le altre cose, permette l'acquisizione di 27 crediti formativi validi per un eventuale MBA per chi voglia proseguire. All'interno di questo contenitore si trovano tutti gli strumenti che riteniamo più utili - da sessioni tecniche a esercitazioni di problem solving, dall'outdoor training all'utilizzo di tecniche per la stimolazione della creatività - per dotare il futuro manager di tutte quelle competenze tecniche, strategiche e relazionali che saranno a supporto della sua crescita all'interno di Sara Assicurazioni.

## L'intervento

Lo scorso anno, la sessione di *outdoor training* è stata costruita anche con finalità di *assessment*, con l'obiettivo di incrociare i dati che noi avremmo elaborato con quelli che l'azienda aveva ottenuto dai suoi processi di valutazione interna.

Come detto, la sessione è durata due giorni ed è stata utilizzata per valutare una serie di parametri. La costruzione dell'evento è stata particolarmente laboriosa e, allo stesso tempo, prevedeva attività pratiche particolarmente intense ed emotivamente rilevanti. Per la raccolta dei dati, abbiamo costruito una matrice di valutazione che su un asse presentava blocchi di attività, cui abbiamo assegnato un coefficiente moltiplicatore che dava un'idea del peso specifico di ogni singola attività rispetto ad una valutazione complessiva, mentre su un altro asse abbiamo messo i parametri oggetto della valutazione. La raccolta dei dati e la loro

elaborazione sono state effettuate da tre operatori (uno psicologo del lavoro, un formatore e un trainer, tutti e tre *People Group Certified*<sup>2</sup>) e riguardava le singole attività all'interno di tre macro-aree:



1. **Missioning®**: esercitazioni relative alla prima giornata (impatto complessivo di circa il 25%)
2. **Die hard**: esercitazioni relative alla seconda giornata (impatto complessivo di circa il 25%)
3. **Generale**: valutazione trasversale (impatto complessivo di circa il 50%)

<sup>2</sup> Trainer che hanno seguito uno specifico percorso formativo interno.

Esempio di matrice di valutazione

	Missioning®			Die hard						Generale			
	Orientamento MTB	Teleferica	Guado	Sveglia notturna	Campo minato	Griglia	Piscina	Problem solving	Aerobica	De-briefing	Atteggiamto generale	Interazio-ne con colleghi	Comportamento durante la giornata
Leadership	18%		10%		5%	5%	20%	5%		10%	5%	7%	15%
Risk taking	10%	20%	5%		5%	5%	5%				10%	10%	30%
Decision making	10%	15%	5%	20%	5%	5%	20%				10%		10%
Information processing	20%		5%		5%	5%	5%	10%	10%	15%		10%	15%
Mission involment	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	5%	25%	15%	25%
Social involment										20%	25%	25%	30%
Information sharing	20%		8%		8%	8%	8%	8%		15%		25%	
QE	4%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	20%	15%	30%	15%
Performance under pressure	20%	10%	5%	15%			10%	5%	5%	10%			20%

Le **competenze professionali** analizzate sono state:

- Leadership: capacità di guidare, gestire e coinvolgere il gruppo e i singoli in differenti condizioni e secondo modalità adeguate alla situazione verso un obiettivo
- Risk taking: capacità di assumersi rischi e responsabilità uscendo dalla propria zona di comfort. Competenza leadership-correlata.
- Decision making: capacità di prendere decisioni adeguate rispetto al proprio ruolo, alle informazioni disponibili e alla situazione contingente. Competenza leadership-correlata.
- Information processing: capacità di integrare contemporaneamente e in maniera efficace informazioni provenienti da aree differenti

- Mission involvement: capacità di trovare una motivazione intrinseca perseguendo un obiettivo estrinseco (capacità di mettersi in gioco)
- Social involvement: capacità di instaurare relazioni efficaci all'interno di un gruppo.
- Information sharing: capacità di condividere idee e informazioni con gli altri elementi del gruppo
- QE<sup>3</sup> – intelligenza emotiva: capacità di scegliere volontariamente pensieri, sensazioni e azioni per ottenere risultati ottimali nelle relazioni con se stessi e con gli altri (Goleman)
- Performance under pressure: capacità di agire in maniera efficace in condizioni di stress psico-fisico

## Conclusioni

I dati raccolti sono stati elaborati, sistematizzati, discussi con l'azienda e confrontati con i dati di valutazione derivanti da un *assessment* interno svolto direttamente dalla Sara. L'elemento più rilevante è stata la completa sovrapposizione e congruenza dei nostri risultati rispetto a quelli della valutazione interna; valutazione che, in termini quantitativi (intesi come tempo necessario per una valutazione completa di ogni risorsa), ha richiesto un impegno maggiore rispetto alla sessione di *outdoor training*, la cui durata complessiva è stata di una giornata e mezzo.

Quello appena descritto è tuttavia il risultato di un lavoro sperimentale, il cui esito ci ha spinto ad approfondire le prospettive di utilizzo dell'*outdoor* con finalità di *assessment*, integrandolo con una serie di ulteriori strumenti che ne possano amplificare l'efficacia e confermare la validità.

Un altro elemento che va tenuto presente, e che non era un obiettivo principale nel caso qui presentato, è che l'*outdoor* potrebbe essere invece lo strumento elettivo per la valutazione delle dinamiche di gruppo, con una forte componente predittiva della performance della "squadra".

L'ultima considerazione importante è che l'utilizzo di una metodologia di questo tipo ci ha permesso di by-passare uno dei problemi tipici di tutti i processi di valutazione: la "sindrome della teca di vetro". In una sessione di valutazione – con test, *role playing*, interviste e altri strumenti che solitamente si utilizzano – i "valutati" tendono ad assumere quei comportamenti che presumono (coscientemente o inconscientemente) possano essere considerati positivamente dai "valutatori", oppure adottano modelli di condotta che ritengono coerenti con le aspettative dell'azienda o di chi li sta valutando. È molto difficile che in un *setting* classico, che è di solito rappresentato dall'azienda, le persone "dimentichino" che si è sotto esame<sup>4</sup>. Una sessione di *outdoor training* correttamente e attentamente costruita permette, infatti, di portare in secondo piano – o, in alcuni casi, dimenticare completamente – che ci sono dei valutatori e che si stanno raccogliendo dati. L'intensità di alcune attività e l'emotività che inevitabilmente si sprigiona in alcuni momenti del processo - che avviene con una continuità maggiore e in un *setting* nuovo e senza punti

---

<sup>3</sup> Il termine QE letteralmente significa *emotional quotient*, ma viene usato indifferentemente per indicare il livello di intelligenza emotiva.

<sup>4</sup> E ciò indipendentemente dall'obiettivo dichiarato della valutazione che potrebbe essere anche solo: "ti sto valutando per scegliere il percorso formativo più adatto a te" .

di riferimenti per i partecipanti – rende quasi impossibile un comportamento simulato. Naturalmente, diamo per scontato che la progettazione dell'evento di *outdoor training* sia tecnicamente e professionalmente ineccepibile e che i *trainer* siano formati e competenti per raccogliere e interpretare correttamente i fatti rilevanti nel momento in cui avvengono.

## **Note sugli autori**

**Roberto Locatelli**, Laureato in Scienze Motorie indirizzo gestionale e marketing presso lo IUSM di Roma, laureato (*BA – Bachelor of Arts*) in *Sport Management* presso la Nottingham Trent University, si è specializzato nello studio dell'applicazione della legge 626/94 al settore sportivo e degli eventi. Esperto di marketing, si è formato in grandi multinazionali quali Benetton e Sportfive occupandosi per anni di organizzazione eventi e gestione commerciale di progetti complessi. Docente di marketing presso diversi Master in strutture pubbliche e private (Università di Tor Vergata, Regione Lazio, Ateneo Impresa, Confcommercio, ecc.). Nel 2008 si è certificato EQ (Intelligenza Emotiva) Trainer. Coordina il progetto di ricerca People Group sulle applicazioni dell'*emotional management all'outdoor training*. Dal 1995 si occupa di outdoor e della sua applicazione al mondo della formazione aziendale. Atleta versatile in differenti discipline sportive, dal 2001 si cimenta in competizioni multisportive di livello internazionale. Pratica sport di montagna da circa 15 anni.

formazione@peoplegroup.it

**Maria Maddalena Ferrari** Psicologa del Lavoro e delle Organizzazioni e Psicologa dello Sport segue gli atleti di alto livello presso l'Istituto di Scienza e Medicina dello Sport del CONI. Unica psicologa accreditata alle olimpiadi di Torino 2006. Svolge docenze di Comunicazione Efficace e Psicologia dello Sport presso l'Università di Tor Vergata (Roma), l'Università di Cassino e nei Master di Gestione Sportiva organizzati dalla Regione Lazio. Nel 2008 si è certificata EQ (Intelligenza Emotiva) Trainer. Responsabile Progetti Formativi in People Group, collabora ad un progetto di ricerca sulle applicazioni dell'*emotional management all'outdoor training*. Ex atleta ed allenatore di arti marziali (Taekwondo). Ha svolto attività come membro volontario delle Guardie Ambientali della Regione Lazio.

maddalena.ferrari@peoplegroup.it