

**Collana di Studi e Ricerche
in ambito assicurativo**

27

Roberta Patruno

Lo sviluppo delle competenze distintive dell'agente assicurativo

Presentazione della “Collana”

Gli Agenti di Assicurazione, da sempre, sono chiamati a svolgere il ruolo sociale di collegamento tra i bisogni di sicurezza e previdenza dei loro clienti ed i prodotti e i servizi offerti dalle Imprese di Assicurazione.

Essi rappresentano l’anello di congiunzione che consente ai singoli individui, alle famiglie ed alle imprese di ridurre l’area di incertezza sulla propria situazione futura, contribuendo altresì alla diffusione del principio economico di mutualità.

La figura moderna dell’Intermediario Assicurativo, così come meglio definita dalle norme che via via si sono succedute, non è più caratterizzata principalmente dalla mera attitudine alla vendita; attitudine, questa, certamente richiesta all’Agente Assicurativo di oggi, ma che necessariamente deve essere accompagnata da un alto grado di competenza e da spiccate capacità imprenditoriali. La conoscenza, l’informazione e la formazione assumono pertanto un ruolo centrale nell’ambito delle attività del moderno Agente di Assicurazione professionista.

Il Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione, in breve SNA, è nato nel 1919 per volontà di un gruppo di Colleghi che avevano ben compreso la necessità di unire le proprie forze al fine di tutelare gli interessi di una categoria obbligata ad avere come interlocutori –e controparti- le grandi Imprese del settore. SNA rappresenta una parte sociale fortemente attiva nel mercato assicurativo italiano, specializzata nella tutela e nella salvaguardia delle prerogative professionali, deontologiche ed economiche degli Agenti e vocata al miglioramento del servizio assicurativo nei confronti dei consumatori.

In cento anni di attività sindacale, SNA ha seguito, ed a volte anticipato, i cambiamenti nel modo di interpretare la professione dell'Agente Assicurativo in Italia ed in Europa. Agli Agenti, oggi è richiesto di possedere adeguate competenze e strumenti operativi per orientare i clienti verso la sottoscrizione di prodotti assicurativi coerenti con le loro specifiche necessità. L'Agente, in sintesi, anche attraverso la propria attività consulenziale, deve essere in grado di individuare le aree di scopertura del cliente e di proporre le migliori soluzioni, nel rispetto di un quadro normativo costruito intorno alla massima tutela dell'Assicurato.

E' proprio partendo dall'esigenza di una rapida crescita culturale della Categoria agenziale, che nel corso dell'anno 2017, SNA ha mosso i primi passi verso un nuovo modo di affrontare la formazione professionale; non più orientata esclusivamente agli obblighi formativi previsti dal Legislatore, ma pensata per offrire l'opportunità di migliorare ed accrescere la cultura e la conoscenza di base degli Agenti, per consentire loro il pieno governo delle imprese agenziali ed il controllo dei fattori della produzione, con cui si confrontano ogni giorno. Tutto ciò, nell'ottica del miglioramento delle capacità manageriali degli Agenti e di un migliore servizio alla clientela.

La crescita professionale e quella culturale sono il rovescio della stessa medaglia ed è per queste ragioni che SNA ha deciso, nella ricorrenza del suo primo centenario ed in collaborazione con la Società Irfo-Pegaso, di curare l'edizione di una "Collana" di pubblicazioni e di studi tematici sulla materia dell'intermediazione assicurativa, partendo dal punto di vista dei primi operatori del mercato assicurativo, gli Agenti.

La presente "Collana" di studi tematici si pone quindi l'obiettivo di tracciare una linea guida per gli Agenti di assicurazione, mostrando loro la strada della nuova frontiera della professionalità, in cui troveranno argomenti ed approfondimenti normativi, alla luce delle più recenti

innovazioni dovute al recepimento delle Direttive Comunitarie, riflessioni sulla redditività ed sul controllo di gestione dell'impresa agenziale e delle nuove opportunità di crescita del business offerte dalla trasformazione del mercato, nella logica di consentire a tutti la miglior crescita professionale possibile.

Il mestiere dell'Agente di Assicurazione, dell'Intermediario Assicurativo in genere, non morirà mai; forse si trasformerà, muterà i termini ed i confini delle proprie competenze, ma l'industria assicurativa avrà sempre la necessità di un professionista che, con la propria capacità tecnica ed umana e con la propria socialità, riesca a rendere semplice e comprensibile una "carta di servizi" così complessa come una "polizza di assicurazione".

Quale Presidente in carica del Sindacato Nazionale Agenti sono orgoglioso, nell'anno del centenario, di poter ampliare l'offerta formativa rivolta ai nostri iscritti, per mettere loro nelle condizioni di coniugare gli aspetti teorici di base, fruibili dai percorsi universitari, con quelli operativi, acquisibili dalla continua formazione mirata.

Alla realizzazione di tale percorso formativo hanno contribuito fattivamente il collega Marcello Bazzano, Responsabile Formazione SNA, ed i Colleghi Agenti componenti dell'Esecutivo Nazionale SNA,

i quali hanno compreso e condiviso l'importanza di questo ulteriore strumento formativo.

Presidente SNA
(Claudio Demozzi)

Collana di Studi e Ricerche
in ambito assicurativo

27

Roberta Patruno

Lo sviluppo delle competenze distintive
dell'agente assicurativo



Indice

Introduzione	p.10
1. Il ruolo dell'Agente di Assicurazione in questo periodo storico complesso: tra professionalità ed imprenditorialità	
1.1 Contesto socio-economico assicurativo: sfide attuali	p.12
1.2 Definizione del ruolo e dei compiti dell'Agente	p.17
1.3 Professionalità ed imprenditorialità per competere ed evolvere tra Vision, Mission e valori aziendali	p.25
1.4 Uno sguardo dal mondo associativo degli Agenti – SNA	p.33

2. Identificare, valorizzare e sviluppare le competenze

distintive per la migliore gestione dell'impresa

Agenzia con orientamento cliente

2.1 Cosa sono le competenze distintive

(core competencies) e loro Funzione p.40

2.2 Distinzione tra competenze tecniche e

manageriali dell'Agente di Assicurazione p.45

2.3 Competenze tecniche: normative, informatiche,

amministrative, assicurative p.48

2.4 Competenze manageriali/trasversali:

organizzare e pianificare l'agenzia azienda p.52

2.5 Competenze manageriali: guidare e gestire la

squadra di lavoro p.59

2.6 Competenze manageriali: stili di leadership

per raggiungere obiettivi aziendali p.64

2.7 Competenze manageriali: intelligenza emotiva

al servizio della Performance p.75

2.8 Competenze manageriali: analizzare cause dei

problemi e decision making nel settore assicurativo p.79

2.9 Competenze manageriali: l'Agente Assicurativo come imprenditore etico – Case history: Cucinelli	p.86
2.10 Competenze manageriali: negoziazione generativa con clienti e Stakeholder	p.90
 3. L'importanza dello sviluppo delle competenze distintive attraverso la formazione nella vita associativa - SNA	
3.1 Il ruolo della Commissione Formazione SNA	p.94
3.2 Riflessioni del Responsabile Commissione Formazione SNA- Marcello Bazzano	p.96
 Conclusioni	 p.98
 Bibliografia	 p.101
 Sitografia	 p.103

Introduzione

In un'epoca di grandi cambiamenti socio - economici , di introduzione di processi digitali informatici nel mondo assicurativo accelerati da parte delle Compagnie di Assicurazione, del necessario distanziamento sociale dovuto all'emergenza sanitaria e, dell'entrata sul mercato di nuovi competitors favoriti dalle Compagnie e dalla normative allo scopo di agevolare la disintermediazione dell'Agente professionista, si rende necessaria una consapevole evoluzione professionale della figura dell'Agente di Assicurazione .

È necessario che l'Agente sappia distinguersi sul mercato difendendo la propria autonomia imprenditoriale e professionale ben distinta dalla o dalle compagnie mandanti, orientata a tutelare l'interesse assicurativo del cliente, soddisfacendo i suoi bisogni di protezione ed al tempo stesso la propria redditività aziendale in qualità Agente-imprenditore. Tale evoluzione si può realizzare solo attraverso una crescita personale e professionale, costruita sull'acquisizione e

potenziamento di competenze tecniche e manageriali a livello distintivo : “ core competencies “ accompagnata dall’acquisizione di una cultura di impresa globale, possibile grazie al supporto e lo spirito di associazionismo e condivisione della categoria.

Nell’elaborato sono stati seguiti sia metodi induttivi che deduttivi, che hanno previsto la raccolta ed analisi di documentazione, la selezione di best practices e le esperienze dirette derivanti dalla attività lavorativa agenziale e dalla vita associativa.

1. Il ruolo dell'Agente di Assicurazione in questo periodo storico complesso: tra professionalità ed imprenditorialità

1. 1. Contesto socio – economico assicurativo: sfide attuali

L'assicurazione è sempre stata, per sua natura, un servizio sociale di protezione per ogni cittadino e l'Agente di Assicurazione è colui, tra gli altri intermediari, che fornisce tale servizio attraverso il collocamento consulenziale di prodotti che dovrebbero farlo percepire come un professionista ad alto valore per la collettività. La professione dell'Agente riveste sempre più importanza nello scenario completamente mutato in questo ultimo anno di emergenza sanitaria .

Ogni individuo, negli ultimi mesi, ha dovuto imparare a convivere con termini come epidemia, lockdown, misure restrittive, chiusura delle attività e ha avuto modo di rivalutare il valore della libertà personale (in taluni momenti limitata), degli affetti dei propri cari ed il senso di molte cose che si erano trascurate, travolti dai ritmi che il sistema economico e di vita imponeva.

“ La situazione emergenziale sanitaria , ha messo allo scoperto una serie di verità che, con il tempo, gli abili comunicatori della scienza al soldo dei grandi potentati assicurativo – finanziari avevano

ridimensionato , fino a quasi farle scomparire , tra di esse la solidità del rapporto fiduciario che lega i clienti , gli assicurati ai loro intermediari di riferimento ...la nostra è una figura professionale che sente il peso di un servizio consulenziale da assicurare ai cittadini ed alle imprese affinché lo strumento assicurativo possa costituire la principale salvaguardia contro i rischi ai quali tutti i soggetti sono quotidianamente esposti .

E' nostro desiderio continuare a contribuire alla diffusione della cultura assicurativa nel nostro Paese, affinché con il supporto degli Intermediari professionisti, gli utenti possano sottoscrivere consapevolmente quei contratti complessi che vanno sotto il nome di polizze assicurative. In quest'ottica, l'Agente di Assicurazione è dunque un professionista, al di fuori dell'alveo della parasubordinazione, che offre servizi ulteriori e maggiori rispetto all'offerta di prodotti delle mandanti e che, per tale attività, è dotato di una struttura organizzativa autonoma della quale risponde personalmente verso i terzi, verso le mandanti e verso l'autorità di vigilanza infatti come dichiarato dal Presidente del Consiglio dei Ministri Conte quando ha annunciato il lockdown del paese Italia “ .. ogni attività produttiva che non sia strettamente necessaria , cruciale , indispensabile a garantirci beni e

servizi essenziali ..continuera' a rimanere aperta .. “ e gli Agenti e loro collaboratori sono rimasti in prima linea al fianco dei clienti.” ¹

In questa dichiarazione del Presidente SNA Demozzi, che cita a sua volta le parole del Presidente del Consiglio dei Ministri, si evince bene l'essenza del contesto socio-economico in cui si muove l'Agente assicurativo in quest'epoca .

In questo scenario, l'asset principale degli Intermediari di assicurazione è la relazione con il cliente, che si è dovuta ri-creare, privata del contatto fisico fatto di strette di mano, vicinanza e visite a casa o in azienda dal cliente.

Questa nuova realtà che stiamo vivendo, caratterizzata dalla presenza costante del pericolo virus, sta provocando gravi danni economici in conseguenza del blocco o della riduzione dei ricavi di molte attività (secondo il settore colpito), con inevitabili ripercussioni sulla produttività delle Agenzie e sulla modificato della modalità di contatto e di relazione con il cliente tali da dover ripensare il modo con cui continuare ad offrire protezione, assistenza, consulenza e vicinanza

¹ ” *Relazione Pres. SNA al Comitato Centrale 6.2020*

ai propri clienti anche in contesto di distanziamento sociale forzato. E' anche mutato l'atteggiamento del cliente, le sue necessità di tutela, la sua percezione del rischio, le sue preoccupazioni; ogni individuo vive una nuova normalità, in questa emergenza sanitaria, tra paure e vecchie resistenze accompagnate da un'accelerazione di utilizzo di canali informatici in tutti i settori. Solo il tempo potrà dire se sarà diventato un cliente-consumatore più esigente e con una maggiore capacità di valorizzare e richiedere la consulenza professionale e specialistica di un Agente o si dirigerà verso canali digitali alternativi, veloci ma talvolta poco chiari.

Come dichiarato dal Presidente Sna Dott. Demozzi “ *non si arrestano i tentativi delle Compagnie mandanti di impossessarsi del rapporto diretto con i nostri clienti, di inseguire cioè quella disintermediazione che permetterebbe loro di risparmiare qualche miliardo di euro di commissioni, ma soprattutto di immettere e distribuire sul mercato prodotti altamente standardizzati e poveri di prestazioni, tali da garantire agli azionisti ulteriori quote di marginalità, che si andrebbero a sommare a quella già notevole*

registrata negli ultimi dieci anni dall'industria assicurativa in Italia ..”

2

L'Agente si ritrova così a dover ridisegnare con tempestività la sua attività in termini di relazione col cliente al fine di salvaguardare la propria redditività aziendale dopo la grande innovazione ed accelerazione sul digital portata avanti dalle Compagnie pertanto, per poter rimanere sul mercato dovrà riorientare la propria professione su tre direttrici fondamentali: una tecnologia digitale di autonoma applicazione (ossia indipendente), una comunicazione personale che coinvolga i clienti per il tramite dei social media e una formazione manageriale.

Non basterà però solo dotarsi di nuovi strumenti informatici ma occorrerà padroneggiarli sotto il profilo tecnico ed avere programmi di back office/CRM di proprietà dello stesso Agente-imprenditore. La vera sfida sarà rappresentata soprattutto dal pieno governo della comunicazione con il cliente. L'Agente dovrà imparare a relazionarsi con nuovi approcci e linguaggi verbali e scritti. Mai come in questo contesto di “distanza” il mezzo di comunicazione impatta sul

² *Relazione comitato centrale 4.2019*

contenuto ed è essenziale che questa rivoluzione sia compresa e fatta propria da tutto il team di lavoro di una impresa agenzia, onde evitare di inviare messaggi discordanti al cliente che potrebbero offrire una immagine forviante e disfunzionale, da parte del cliente, sull'armonia aziendale e sulla coerenza professionale. Pertanto, il coinvolgimento di tutti i collaboratori e del personale di Agenzia nell'utilizzo della tecnologia e delle attente tecniche di comunicazione/relazione con il cliente sarà indispensabile a tale scopo, come una formazione adeguata a tali cambiamenti, che consentirà l'evoluzione del "canale agenzia" verso modelli più coerenti ad ruolo imprenditoriale nell'intermediazione assicurativa.

1.2 Definizione del ruolo e dei compiti dell'Agente

"La mission" di un Agente è quella di prestare consulenza ed assistenza al proprio cliente mettendolo al centro della propria attività, aiutandolo a fare la scelta più giusta in base ai propri bisogni di protezione assicurativa, sapendolo guidare nell'analisi delle tante

possibilità offerte dal mercato e sapendolo aiutare ad individuare quelle più adatte alle proprie esigenze.

Obiettivo ultimo è l'acquisto consapevole di copertura assicurativa e tranquillità per se' e per la propria famiglia o attività e creare le basi per una relazione professionale fidelizzata nel tempo, considerato che la fidelizzazione del cliente è strettamente correlata al livello di fiducia che un serio professionista è in grado di creare e che dovrebbe esprimersi anche in maniera reciproca (intesa come fiducia dell'Agente verso l'onesta e correttezza del cliente infatti con il contratto si assume un rischio ben dichiarato per tutelare lo stesso ed il suo patrimonio da un eventuale sinistro accidentale, imprevisto e fortuito – non voluto né provocato – il cui accadimento è basato sul calcolo delle probabilità).

“ ..fortunatamente i consumatori non si fidano dell'apparenza ed hanno dimostrato di avvicinarsi al prodotto assicurativo, con reale interesse, solamente se accompagnati dal consiglio esperto di un Agente . E' dunque il rapporto fiduciario che ci lega ai nostri clienti, a garantirci la centralità distributiva misurata da una quota di mercato elevata (75%) che ben poche figure professionali possono vantare nei rispettivi ambiti di azione. E' il momento di far valere questa nostra

centralità ,prima che sia troppo tardi, prima che la grave crisi di redditività, che ci attanaglia da ormai troppi anni, possa indurci a cedere terreno ,ad uniformarci a logiche distributive che non ci appartengono e che favoriscono altri canali ““ La principale forma di intermediazione in termini di market share nei rami danni si conferma essere il canale agenziale , con una quota di mercato che rimane abbondantemente superiore al 70% ..” rispetto ai brokers , vendita diretta delle compagnie , consulenti finanziari e sportelli bancari.”³

Se un professionista si misura in base alla capacità di offrire consulenza e servizio orientati alla soddisfazione dei bisogni e esigenze emerse nel colloquio precontrattuale con i clienti, tale capacità sarà più o meno spiccata in base all'indole e valori personali dell'Agente ma soprattutto in base al grado di preparazione dimostrato, che si ottiene solo con una formazione ed aggiornamento continuo.

Nello svolgimento del ruolo di Agente questi ha anche “obblighi di comportamento“ da rispettare nei rapporti con i contraenti in modo che l'attività si svolga con correttezza e adeguatezza rispetto alle

³ Relazione del Presidente SNA Demozzi al Congresso Nazionale 10.2019

specifiche esigenze dei singoli, imposti severamente dal Codice delle Assicurazioni e dai regolamenti emanati dall'Autorità di settore.

Comportamento che prevede nell'attuazione della intermediazione verso i contraenti e gli assicurati tra i vari obblighi anche la diligenza, correttezza e trasparenza, l'obbligo di acquisire dai contraenti le informazioni necessarie a valutare le esigenze assicurative o previdenziali ed operare in modo che siano sempre adeguatamente informati – art 183 Cap (Codice delle Assicurazioni Private) .

Regole di comportamento integrate dall' ultimo Regolamento Ivass 40/2018 che disciplina le regole di presentazione e di comportamento da osservare nell'esercizio dell'attività di distribuzione, integrando le disposizioni del Regolamento ISVAP n. 5/2006 con gli adeguamenti derivanti dalla nuova normativa primaria, in particolare all'art 54 sulle regole generali di comportamento si fa' riferimento all'equità, onestà, correttezza, trasparenza e professionalità e al principio del best interest dei contraenti e degli assicurati.

Le finalità di tali norme di comportamento imposte all' Intermediario ed alle Imprese di assicurazione sono di ordine privatistico per garantire all'assicurato la tutela più adeguata affinché i suoi bisogni concreti vengano soddisfatti; diritto che potrebbe venir

meno data la superiorità informativa e tecnica dell'altra parte contraente ed indurre l'assicurato a concludere contratti che non soddisfano sue reali esigenze. Inoltre, le norme rispondono a finalità di ordine pubblicistico, per una corretta allocazione delle risorse che devono essere indirizzate verso la realizzazione di fini che facendo funzionare l'intero sistema garantiscano e accrescano il benessere della collettività e tale finalità trova espressione nella vigilanza severa dell'Autorità (Ivass).

Da tali molteplici e gravosi obblighi normativi a tutela del consumatore, scaturiscono in caso di inosservanza severe responsabilità giuridiche ed economiche sull'Agente - Intermediario qualora un prodotto venduto non si riveli adeguato alle esigenze del cliente e/o non fosse stata fornita dallo stesso adeguata informativa precontrattuale e contrattuale.

Quindi, il comportamento richiesto dal legislatore richiama il requisito della professionalità, in quanto la diligenza significa soprattutto rispetto di tutte le disposizioni che regolano a livello primario e secondario la loro condotta e le disposizioni di settore sono talmente specifiche e dettagliate che il loro adempimento è possibile solo mediante l'utilizzo di un alto livello di professionalità.

Tale concetto di professionalità e di miglior servizio al consumatore sono temi molto cari allo **SNA** (Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione, centenaria e principale associazione di rappresentanza di categoria) di cui riproduciamo stralcio di alcuni passaggi di atti pubblici “.....è da una decina d’anni principio ispiratore di tutta la nuova produzione legislativa inerente il nostro ambito professionale . Partendo dal divieto di mono-mandato ,sancito dalle c.d. Leggi Bersani del 2005 e 2006 ,passando per alcune specifiche norme contenute nella IM (European Union Insurance Mediation Directive -2002/92/EC) e recepite in Italia nel Codice delle Assicurazioni /Decr.Lgs7.9.2005 .209) ed arrivando alle incisive previsioni della direttiva europea sulla distribuzione assicurativa (IDD – Insurance Distribution Directive) ,possiamo notare come da oltre un decennio l’impianto normativo che ci riguarda stia disegnando una nuova modalità di offerta delle polizze, finalizzata principalmente alla miglior tutela del cliente . L’Intermediario ,nello svolgere l’attività di distribuzione assicurativa , deve sempre agire in modo onesto, imparziale e professionale per servire al meglio gli interessi dei suoi clienti – art. 17 Dir. UE 2016/97 – Ed ancora : “ tutte le informazioni relative alla materia oggetto della presente direttiva, comprese le comunicazioni di marketing, indirizzate

dai distributori di prodotti assicurativi a clienti o potenziali clienti siano imparziali, chiare e non fuorvianti “... Tali concetti sono rafforzati al considerando n. 46 della stessa Direttiva “ Gli Stati membri dovrebbero esigere che le politiche retributive dei distributori di prodotti assicurativi in relazione ai loro dipendenti o rappresentanti non pregiudichino la loro capacità di agire nell’interesse dei clienti né impediscano loro di fornire un parere adeguato o di presentare le informazioni in modo corretto, chiaro e non fuorviante è opportuno tenere debitamente conto ,in particolare ,delle esigenze del cliente ..“ ⁴

Ed in questo ulteriore stralcio, sotto riportato, tratto dalla relazione del Presidente Demozzi, in cui lo stesso sottolinea quanto la professionalità dell’Agente diventi baluardo difensivo di quote di mercato che attualmente corrono il rischio di essere sottratte da altri competitors:

“L’autonomia , l’indipendenza commerciale , organizzativa , gestionale degli Agenti dalle imprese di assicurazione è in qualche modo data per scontata dalle tante norme , tant’è che si trova scritto

⁴ Relazione comitato centrale 4.2018

,in molti atti parlamentari ,quanto l'autonomia degli intermediari professionali ,che principalmente si concretizza e si manifesta attraverso la diffusione del Plurimandato e delle Libere Collaborazioni – art. 22 c.10 L.221/2012- , costituisca il fattore trainante della concorrenza nel settore e conseguentemente corrisponda al miglior interesse del consumatore Un mercato della distribuzione ,fatto di reti monomandatarie in mano alle compagnie ,affiancate da decine di migliaia di sportelli postali e bancari , da point of sales delle telefoniche e da intermediari cd. Accessori , deprofessionalizzati ed esenti da obblighi di trasparenza e consulenza nei confronti dei clienti , sarebbe un mercato totalmente in mano ai pochi, grandi operatori olipolistici. In un simile mercato ,lo spazio per gli Agenti professionisti sarebbe pressoché inesistente, come insegnano altri mercati che hanno subito analoga involuzione “⁵

⁵ Relazione Presidente al Comitato Centrale 4.2018

1.3. Professionalità ed imprenditorialità per competere ed evolvere tra vision, mission e valori aziendali.

Nell' Agenzia di Assicurazioni vista come Impresa, come Azienda da creare e gestire e come tutte le aziende commerciali, il primo modo per garantire il successo è selezionare con precisione le caratteristiche del proprio core business; ancor prima dell'avvio è necessario identificare i fattori essenziali : la mission e la vision che l'Agente intende perseguire.

Vision e mission sono due concetti differenti e complementari ; la vision rappresenta l'idea dell'imprenditore, il suo sogno e ciò che l'azienda vuole diventare in prospettiva futura; la mission invece riassume la dichiarazione di intenti di un'azienda, cioè descrive in che modo devono essere realizzati gli obiettivi giorno per giorno, le modalità per arrivare ai risultati prestabiliti.

I due concetti sono quindi correlati ma il primo ha a che fare con la dimensione del sogno e degli obiettivi a lungo termine di un'azienda, mentre il secondo si focalizza sul presente e sugli aspetti più pratici dell'attività aziendale.

Compito dell'Agente-Imprenditore è disegnare in primo luogo la vision, il suo sogno che diventa la ragion d'essere dell'organizzazione, una guida che gli consenta di tracciare la rotta dell'impresa e di dare un senso alle azioni di tutte le figure coinvolte nel progetto. Trasferendo la vision, i collaboratori saranno propensi ad accettare i valori che questa richiede e, di conseguenza, potranno identificarsi ed apprezzare il proprio ruolo in azienda.

Una sana e corretta gestione dell' Agenzia come impresa di successo, partendo dalla vision e mission dovrà definire la sua struttura interna ed esterna, target clientela da conquistare, i prodotti-servizi da offrire, le manovre da adottare per raggiungere il successo e gli obiettivi a breve e lungo termine della propria Agenzia , cercando di trovare un equilibrio anche con gli obiettivi disposti (o imposti) dalle compagnie mandanti.

Per rendere **la vision** davvero coinvolgente, questa deve essere specificata, dettagliata e soprattutto, condivisa con tutta la squadra di lavoro agenziale facendo comprendere alle singole risorse del team dove effettivamente si voglia fare giungere l'impresa nel tempo e come.

Pertanto per la sua efficacia dovrà:

- rappresentare ciò che l'organizzazione vuole essere e non ciò che è già;
- offrire una direzione attraverso una serie di indicazioni rispondenti ad un disegno di lungo termine;
- essere connessa a ipotesi concrete e dimostrabili;
- essere chiara e comprensibile nella forma per poter essere facilmente trasmissibile;
- essere sintetica, non articolata in lunghi periodi per poter essere ricordata facilmente;
- essere fonte di coinvolgimento e motivazione per tutti: uno dei destinatari principali della vision aziendale, infatti, è rappresentato proprio dai collaboratori. Trasferendo loro la vision, i collaboratori si sentiranno coinvolti e partecipi nel raggiungimento degli obiettivi aziendali, mettendo in campo risorse e competenze;
- generare energia ed entusiasmo, basi per qualunque cambiamento ed innovazione;
- stimolare la squadra ad eliminare le “tossine” del vittimismo e della mancanza di interesse, infondendo fiducia e proattività.

La comunicazione interna della propria strategia è fondamentale per diffondere i valori di un'organizzazione, per rafforzarne l'identità, per allineare obiettivi individuali e di gruppo e per far sì che le persone si identifichino nella comunità per la quale lavorano. Perché questi siano correttamente veicolati, dunque, la vision dovrà contenere le regole fondamentali della vita aziendale. Queste poche righe dichiarate, infatti, saranno lo strumento che dovrà portare l'impresa a raggiungere l'eccellenza, ricordando a tutti le competenze distintive che le consentono di essere diversa dalle altre.

La vision è dunque, lo stato futuro desiderato del business. E' la differenza che un'organizzazione e le persone che la costituiscono vogliono portare nel mondo.

Partendo da questa teoria si prospettano alcuni esempi di vision dichiarate e realizzate di aziende famose ;

- Nokia – “mettendo in contatto le persone noi aiutiamo il soddisfacimento di un fondamentale bisogno umano di contatti e relazioni sociali. La Nokia costruisce ponti tra le persone, sia quando sono lontane che faccia-a-faccia – e colma il divario tra le persone e le informazioni di cui hanno bisogno “;

- WaltDisney – “rendere felici le persone”;
- Mc Donald ‘s – “Far leva sulle capacità, i punti di forza e le risorse uniche della nostra diversità per essere il migliore fast food del mondo”;
- Microsoft – “un computer per ogni scrivania”;
- Caritas – “un pasto caldo per ogni senzatetto”.

La vision come si può vedere definisce lo scenario e il futuro desiderato dall’organizzazione, la sua definizione non deve essere intesa come una semplice dichiarazione di fantasia o una finalità generica dichiarata a scopi commerciali. Essa, infatti, racchiude la reale prospettiva per la quale un’organizzazione è stata creata.

Se attraverso la vision si definisce lo scopo (chi siamo e dove siamo diretti) con la mission si definisce concretamente l’orizzonte (come si intende arrivare) .

La mission rappresenta quindi la traduzione del sogno in azione, volto a definire lo scopo per cui un’attività commerciale esiste, la mission ha la finalità di trasformare i concetti astratti proposti dalla stessa vision in qualcosa di concreto, quotidiano e capace di dare un ruolo effettivo all’impresa, con una forte connotazione operativa. E’ il

sentiero da seguire per realizzare la vision, il percorso che indirizza l'imprenditore ed i collaboratori nel loro lavoro di tutti i giorni fornendo azioni pratiche su cui focalizzarsi.

Rispetto alla vision ha la facoltà di mostrare con maggiore evidenza le modalità per arrivare ai risultati stabiliti al contrario della vision che sopravvive nel tempo, è soggetta a cambiamenti periodici. La mission è la risposta dell'imprenditore alle seguenti domande:

- Per quale motivo l'azienda - agenzia è sul mercato?
- Chi sono i miei clienti?
- Quali sono le caratteristiche distintive dell'azienda?
- Qual è la "identità" dell'azienda?
- Quali sono gli obiettivi concreti dell'azienda nel breve periodo?

Definire la vision e la mission aziendale in modo chiaro ed esplicito può svolgere una funzione di guida per l'attività aziendale. In questo modo, per l'imprenditore e i dipendenti sarà più facile tenere a mente gli obiettivi di breve e lungo periodo e lavorare insieme per la loro realizzazione, in un clima di condivisione dei valori aziendali .

In ultimo, da ricordare che le visioni e le missioni più efficaci sono quelle che diventano catalizzatori per le persone. Le peggiori, invece, sono quelle lunghe, affisse in bacheca e che nessuno guarda. Inoltre

non dovrebbero dichiarare l'ovvio, dovrebbero, al contrario sottolineare l'extra ordinario per poter stimolare la motivazione intrinseca diretta all'obiettivo.

Analizzando la vision e la mission (in base alle informazioni disponibili sul loro sito) di un noto brand italiano: **la Barilla** notiamo che:

Vision - "Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene".

Mission - "Barilla propone un'offerta di qualità fatta di prodotti gustosi e sicuri. Barilla crede nel modello alimentare italiano che combina ingredienti di qualità superiore e ricette semplici, offrendo esperienze uniche ai cinque sensi. Il senso di appartenenza, il coraggio e la curiosità intellettuale ispirano il nostro modo di essere ed identificano le persone con le quali lavoriamo. Barilla lega da sempre il suo sviluppo al benessere delle persone e delle comunità in cui opera".

La vision e mission sono due concetti da prendere in considerazione ogni giorno nella vita aziendale per garantire alla propria impresa di esser produttiva ed una buona organizzazione e se sostenuti dai **"valori"** consentono di costituire la base per la crescita professionale e aziendale e la redditività. I valori fanno parte del patrimonio

intangibile dell'attività: non hanno consistenza materiale come un capitale economico o un ufficio ma ispirano l'imprenditore e lo rendono più competitivo rispetto ai competitor incrementando così i clienti e i ricavi. Creano la **cultura d'impresa** e il modo in cui l'imprenditore si comporta con i collaboratori ed il mondo esterno.

Ogni imprenditore ha una propria scala di valori a cui si ispira ed a cui dovrà esser fedele con le sue azioni e che esplicherà con gli altri e metterà in pratica .

L'abilità di disegnare una vision coinvolgente e motivante, di tradurla in una mission orientata all'azione, di fondare tutto ciò sui valori agenziali, si accompagna al possesso da parte dell'Agente di un bagaglio professionale in cui si trovano esperienze, competenze, conoscenze, regole, etica.

La coesistenza di professionalità ed imprenditorialità consente all'Agente – imprenditore di poter navigare i tempi dell'incertezza con coraggio, su basi solide e concrete, avendo al tempo stesso la curiosità e la passione di poter guardare ad un futuro sviluppo aziendale con ottimismo e fiducia.

1.4 Uno sguardo dal mondo associativo degli Agenti - SNA

“Il sindacato tutela e promuove gli interessi imprenditoriali, professionali, morali ed economici degli Agenti di assicurazione ..”
statuto di Sna art.2.

Era il 20 maggio del 1919 quando si costituì, a Milano l'Associazione fra gli Agenti di Privati Istituti di Assicurazione, che cambierà il proprio nome in Associazione Nazionale Agenti (ANA) e successivamente in “SNA - Sindacato Nazionale Agenti di Assicurazione”. SNA è la storica e più rappresentativa associazione di categoria degli agenti di assicurazione professionisti italiani.

La rappresentanza della categoria in ogni sede istituzionale e di settore, la tutela degli interessi e dei diritti degli Agenti, l'assistenza ed i servizi ai propri associati sono fra gli scopi statutari di SNA, che raggruppa oltre 10.000 iscritti fra le circa 13.000 agenzie italiane. In cento anni di storia, SNA ha difeso e rappresentato gli interessi degli Agenti di assicurazione italiani in tutte le sedi, ottenendo nel 1961 un accordo nazionale di categoria e una Cassa di Previdenza Agenti obbligatori per legge. Ha inoltre costituito nel 1973, con l'ANIA

(l'Associazione Nazionale delle Imprese di Assicurazione), la Cassa Pensione Agenti, ora Fondo Pensione Agenti. Dal 1920 stipula accordi nazionali di categoria con la Rappresentanza delle Imprese assicuratrici; ha sottoscritto numerosi contratti collettivi di lavoro con le rappresentanze sindacali dei Lavoratori dipendenti agenziali. offre agli iscritti un'ampia gamma di servizi di consulenza sindacale, amministrativa e gestionale, fiscale, legale e giuridica. ⁶

Da 100 anni Sna si dedica alla tutela dei diritti degli Agenti, qui di seguito la descrizione del ruolo di Sna nelle parole decise e coerenti nei fatti dell'attuale Presidente Demozzi:

“ Le esigenze di tutela della categoria dalla costituzione allora non si sono attenuate con il tempo , la confusa e parzialmente sregolata globalizzazione dell'economica e dei mercati , la diffusa e spesso superficiale omologazione delle idee e delle strategie aziendali (delle Compagnie di Assicurazione) rischiano di mettere in gioco la figura professionale dell'Agente , nonché le specifiche prerogative Sin dalla sua fondazione SNA ha sempre avuto come obiettivo il riconoscimento e la tutela dei diritti degli Agenti e che nel corso degli anni sono stati

⁶ www.snaservice.it

duramente conquistati da tutti gli esponenti volontari che si sono succeduti ” .⁷

La vision e la mission di Sna si fondano su valori autentici di lunga tradizione, in grado di suscitare nei volontari passione e adesione totale al sistema valoriale, come con veemenza dichiara il presidente Demozzi in questi stralci tratti da sue relazioni:

*“... i risultati si ottengono con lo straordinario senso di appartenenza che i militanti SNA continuano a dimostrare e che rendono ancora più grande e forte il nostro sindacato. Continuiamo a contraddistinguerci per l’abnegazione dei nostri dirigenti, nazionali, regionali e territoriali, per la chiara e determinata linea politica deliberata dal Congresso ed attuata con **coerenza** dall’esecutivo con generosa ed attiva partecipazione di buona parte dei militanti. Questa è la nostra forza , questa sarà una delle nostre armi vincenti, questa è l’anima dell’Associazione sindacale di riferimento degli Agenti italiani ” .⁸*

⁷ Intervista al Pres. Demozzi 2020

⁸ Relazione dell’EN al comitato centrale 4.2018

*“ c’è una nuova rivoluzione culturale , da compiere ,partendo dalle singole realtà aziendali ! dobbiamo aiutare i colleghi ,tutti , a riscoprire la dignità del nostro ruolo , l’importanza della nostra autonomia e della nostra , piu o meno ampia ,indipendenza per il futuro della nostra figura professionale ... ”.*⁹

*“ serbatoio di idee , sogni , tradizioni , energie e risorse economiche che si chiama SNA ; che non ha eguali e che se vorrete – continuerà a costituire l’ultima frontiera ,contro lo strapotere delle nostre controparti , almeno per un altro secolo ! ”.*¹⁰

Da mesi a questa parte siamo alle prese con un periodo di transizione intenso e sfidante, per trasformare questa crisi in opportunità ogni Agente- imprenditore, affiancato dalla sua squadra, deve identificare quali sono le condizioni per attraversare al meglio la crisi, per guardare all’incertezza e al cambiamento non come ostacoli bensì come stimoli per scoprire risorse interiori utili per affrontare con resilienza le complessità che il mondo esterno sta manifestando.

Fino a qualche mese fa’ le riflessioni come imprenditori erano concentrate su come agire in un contesto sempre più frenetico e

⁹ Relazione comitato Centrale 4.2019

¹⁰ Relazione comitato centrale 4.2019

disordinato; nelle aziende si cercava di adottare modelli organizzativi fluidi e reattivi, con focus su nuovi ruoli e nuove competenze, ora a qualche mese di distanza, ci si è fermati a guardare a tutto con una prospettiva diversa. I nuovi modelli di cui si parlava tanto e che si temevano si sono imposti e concretizzati, le Compagnie di Assicurazione hanno accelerato i processi digitali e scavalcato con strategia ed astuzia il ruolo dell'Intermediario per giungere direttamente al cliente; i nuovi ruoli e processi non sempre a favore ed utilità dell'Agente si sono affacciati quasi con prepotenza nelle organizzazioni agenziali e al tempo stesso molti processi sono stati ripensati dalle compagnie stravolgendo il modo di lavorare nelle Agenzie a vantaggio solo di queste grandi società ed indebolendo il ruolo dell'Agente di fronte al cliente – consumatore. E' necessario di conseguenza rendere consapevoli gli Agenti del loro ruolo di "Agenti liberi professionisti", della paura dell'incertezza rispetto al periodo storico ma anche di non sudditanza verso le grandi compagnie e sostenerli nella capacità di "abbracciare" il presente e fare delle scelte coraggiose come "liberi professionisti – imprenditori" e gestori autonomi del proprio patrimonio di clientela.

Sna traduce i suoi valori, la sua mission e la sua vision attraverso una serie di comportamenti ed azioni virtuose, finalizzate allo sviluppo del ruolo dell'Agente attraverso l'innalzamento del livello della professionalità e della congruenza al modello valoriale.

Sna ha sempre creduto nel tema dell'etica professionale e nel rispetto dei diritti alla clientela , con particolare riferimento alla necessità di una adeguata formazione professionale, infatti il **Codice Deontologico** di SNA all'art 1.2 recita “.....cura in modo costante l'aggiornamento professionale proprio e dei suoi collaboratori, rendendosi disponibile alla migliore formazione di nuovi agenti“. Credere nel valore della formazione è un pilastro fondamentale nell'etica di Sna che vede nella consulenza di qualità verso la clientela la propria arma vincente sul mercato assicurativo , ma non ci può essere consulenza senza preparazione professionale e senza la ricerca costante di un suo aggiornamento che vada oltre le ore di aggiornamento previste poi dal'Ivass (con il regolamento n. 6/2014 emanato solo successivamente nel 2014) .

Tra i valori di SNA, contenuto sempre nel Codice Deontologico ed alla base dei principi etici degli Agenti verso la clientela, viene posta in rilievo anche la competenza professionale. L'art. 2.1 recita “...l'Agente

valuta attentamente le necessità assicurative del cliente (persona fisica o azienda) in relazione alle informazioni personali, professionali e patrimoniali acquisite e gli propone, nell'ambito del proprio incarico, le forme di garanzie ritenute più adeguate..." si richiama alla competenza ed anche al rispetto comportamentale degli Agenti nel rapporto con i propri clienti , che diventano elementi distintivi sul mercato assicurativo .

Sna traduce in azioni questi valori fondanti attraverso l'attività costante e presente capillarmente sul territorio nazionale della commissione Formazione, che è attivamente impegnata nel costruire percorsi formativi ed informativi al fine di supportare gli iscritti nel potenziamento e sviluppo di competenze distintive.

2. Identificare, valorizzare e sviluppare le competenze distintive per la migliore gestione dell'impresa Agenzia con orientamento al cliente

2.1 Cosa sono le competenze distintive (core competencies) e loro funzione

La definizione elaborata da Mc Clelland (psicologo statunitense) sostiene che per competenza si intende una caratteristica misurabile di una persona in base ad una scala di indicatori di competenza, che consente di distinguere in modo attendibile gli eccellenti dai “performer” medi in un particolare lavoro. Esistono due tipologie di competenze, le competenze distintive e quelle di base, dette anche di soglia. Le prime sono caratteristiche uniche manifestate da una persona su dieci e permettono di ottenere performance superiori, le altre indicano gli attributi essenziali necessari per raggiungere una prestazione di efficacia minima. Solo un'azienda formata da collaboratori con competenze distintive può competere sul mercato, creare del valore aggiunto per il consumatore e redditività per l'azienda.

Una competenza distintiva per essere ritenuta tale, non può essere costituita da un insieme di skill (abilità) comunemente diffuse nel settore (assicurativo) altrimenti si è di fronte a risorse generiche che ogni imprenditore od azienda devono possedere per operare in quel dato settore e gestire un'Agenzia. Una competenza per essere definita “distintiva” dovrebbe appartenere, altresì, unicamente a quell'imprenditore oppure vantare standard qualitativi nettamente migliori degli altri competitors.

Le competenze si traducono così nella capacità di svolgere particolari attività in modo migliore dei competitors caratterizzando la capacità di quell'azienda di creare valore per il proprio mercato. Risorse specifiche sono quelle competenze intrinseche all'Agente ed alla sua squadra non ravvisabili altrove e difficilmente imitabili poiché scarsamente riproducibili da altri all'esterno dell'azienda. Non si tratta di semplici conoscenze ma di abilità realmente “agite” messe in campo dall'Agente e da tutta la sua squadra ognuno nel suo ruolo per conseguire specifici obiettivi di business.

In tal senso, costituiscono un patrimonio di “saperi coltivati” e consolidati nel tempo che consentono ad una azienda di ottenere un preciso vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza. Tali

competenze costituiscono un asset importante che deve essere accuratamente protetto e sviluppato. Esse costituiscono il nucleo centrale di un modello interno di competenze intorno al quale vengono costruiti i sistemi di selezione e formazione del personale ed il sistema di valutazione e sviluppo. Ciò aiuta le organizzazioni ad identificare le capacità che contraddistinguono la loro performance isolando i fattori chiave di successo e le azioni performanti attraverso l'analisi dei comportamenti dei best performer, colleghi Agenti che maggiormente sono in grado di ottenere risultati di eccellenza.

L'analisi prevede i seguenti passaggi :

- la mappatura delle competenze di un Agenzia di assicurazioni;
- comparazione con le competenze di altre realtà che svolgono la stessa attività nello stesso segmento di mercato (benchmarking);
- individuazione di quali competenze caratterizzano una realtà rispetto alla concorrenza considerata come altre agenzie o canali di vendita alternativi (banche , poste etc.);

- costruzione di un piano di medio-lungo periodo per costruire e sviluppare le competenze richieste per l'Agente ed i suoi collaboratori;
- costruire eventualmente alleanze nelle aree tecniche su cui non si ritiene necessario investire direttamente (ad esempio dei rami assicurativi o prodotti di compagnie specialistiche sfruttando la possibilità di collaborazioni con altri intermediari);
- definire le modalità per trasferire e diffondere le competenze distintive all'interno dell'organizzazione;
- proteggere in tutte le forme legali le competenze interne da possibili fughe all'esterno.

L'imprenditore-Agente può utilizzare tali competenze per disegnare posizioni e strategie competitive volte a capitalizzare i propri punti di forza, comunicare al personale le competenze necessarie per aiutare le persone a comprendere e far propri gli obiettivi di business e come devono essere raggiunti, incentivare il management nello sviluppo e protezione del know-how interno; decidere come allocarne le risorse in base alla corrispondenza tra abilità individuali e competenze distintive, decidere in merito alle possibilità di outsourcing di attività non ritenute

fondamentali, individuare nuovi target di clientela in cui valorizzare le competenze acquisite, migliorare la propria immagine e reputazione .

Questo insieme di capacità e conoscenze sono fondamentali se possedute in maniera superiore o inimitabile da parte della concorrenza e permettono di raggiungere vantaggi competitivi durevoli nel tempo diventando per l'imprenditore il proprio bagaglio personale indipendentemente dalla compagnia da cui ha ricevuto il mandato agenziale e sostenere le sfide del business.

Le core competencies sono considerate un fattore determinante e distintivo per beni e servizi nel sistema dell'economia competitiva e consentono di raggiungere produttività e redditività.¹¹

¹¹ David Mc Clelland “testing for competence rather than intelligence (1973)

2.2 Distinzione tra competenze tecniche e manageriali dell' Agente Generale di Assicurazione

Le competenze appena definite e chiamate distintive o core competences sono costituite dalle **hard skills** (in italiano note come competenze tecniche) verificabili e dimostrabili e per lo più applicabili attivamente, trattasi di conoscenze tecniche e qualifiche e soft skills intrinseche, legate al carattere e ai rapporti interpersonali, entrambe sono essenziali per la performance. Le hard skills sono importanti perché ampliano il curriculum, definiscono le specializzazioni in un determinato settore e la conoscenza tecnica ad un livello avanzato, si possono acquisire, quantificare e dimostrare mediante una qualifica o una prova, quelle più tipiche si imparano con la frequenza a corsi di formazione professionale e specializzazione nel corso della carriera professionale si continua sempre ad acquisirle in un'ottica di “long life learning”, apprendimento continuo.

Nel settore assicurativo trattasi di conoscenze tecnico – assicurativo e giuridico economico, informatico. Le hard skills rappresentano la cassetta degli attrezzi dell'Assicuratore delle competenze tangibili. Contrariamente alle hard skills, le soft skills sono finalizzate al

management di Agenzia e più difficili da valutare in quanto definiscono aspetti comportamentali come la resilienza, la tenacia, il lavoro di squadra etc. **Le soft skills** si possono non solo condizionare ma anche sviluppare attraverso la formazione e le esperienze pratiche (Metodo delle Competenze di Mc Clelland).

Il settore delle assicurazioni è molto tecnico ed articolato e sono necessarie elevate conoscenze tecniche dei rami assicurativi con una conoscenza approfondita dei prodotti – polizze assicurative. Ogni Intermediario sia Agente che Sub Agente o semplice collaboratore che intermedia contratti assicurativi deve conoscere in modo puntuale i prodotti che si intermediano della o delle proprie Compagnie mandanti e quelli disponibili sul mercato anche per quanto riguarda gli aspetti tecnici , giuridici ed economici, sapendosi orientare nella complessità degli obblighi ed adempimenti amministrativi. Tale conoscenza approfondita è indispensabile sia per consigliare la migliore copertura assicurativa ai propri clienti, sia per gestire la sottoscrizione delle polizze dal punto di vista amministrativo e tecnico e la gestione dell'Agenzia con le tante disposizioni legislative e procedure imposte dalle Compagnie.

L'Agente deve essere in grado inoltre di costruire e mantenere negli anni il proprio portafoglio clienti creato nel tempo e saper comunicare ai clienti argomenti e dati complessi adottando con un linguaggio semplice, chiaro, trasparente e comprensibile (come da obbligo normativo Ivass), negoziare i termini delle polizze e concludere con successo le trattative, gestire le risorse del proprio team e le relazioni con le mandanti. Per portare a termine tutti questi compiti occorre arricchire il proprio sapere con "il saper fare", le abilità o capacità cosiddette *soft skills* o competenze trasversali attinenti al ruolo professionale derivanti dall'esperienza personale e lavorativa, formativa e professionale, che essendo capacità soggettive si manifestano attraverso comportamenti ben precisi nella vita così come nel lavoro.

Il successo in una attività imprenditoriale viene determinato dalla presenza di ambedue le skills, hard e soft, in giusto equilibrio, avendo cura di svilupparle in parallelo evitando pericolosi sbilanciamenti.

E' fondamentale per ogni imprenditore avviare un processo di consapevolezza di quale sia il proprio personale mix di conoscenza, capacità e qualità personali e professionali che rende un Agente

differente e lo distingue da altri per essere in grado di applicarle nella vita lavorativa , il cosiddetto skills mix.

2.3 Competenze tecniche: normative, informatiche, amministrative, assicurative

L'Art 89 co.1 del Regolamento Ivass n. 40/2018 IVASS dispone che “L’aggiornamento professionale” è finalizzato all’approfondimento e all’accrescimento delle conoscenze, competenze e capacità professionali, avuto riguardo anche alla tipologia dell’attività svolta e dei prodotti intermediati, all’evoluzione della normativa di riferimento ed alle prospettive di sviluppo futuro dell’attività...” per cui prevede per lo svolgimento dell’attività di intermediazione requisiti minimi di conoscenza e competenza professionale previsti anche dall'allegato I alla Direttiva IDD (Insurance Distribution Directive).

L'apprendimento di conoscenze tecniche viene così disposto obbligatoriamente da una normativa che prevede delle ore minime di formazione e di aggiornamento annuo che vertono su argomenti delle seguenti aree tematiche, giuridica e contrattuale, prodotti,

assicurativa e riassicurativa, amministrativo gestionale, informatica e cyber. La formazione assicurativa sui prodotti da vendere, procedure amministrative (disposte dalla Compagnia mandante) e novità normative viene svolta ed organizzata solitamente dalle stesse compagnie in aula o on-line.

A tale obbligo di ore minime di formazione, ogni intermediario per poter svolgere con diligenza e professionalità il proprio ruolo e per sviluppare le competenze distintive che possono farlo emergere nel contesto professionale, potrà implementare la sua preparazione attraverso ulteriori percorsi formativi.

Riveste un ruolo importante in questa era digitale la conoscenza informatica. La produzione di documentazione per il cliente e la intermediazione stessa sono mediate ormai dalla tecnologia digitale a causa dell'ineluttabilità del progresso, come ad esempio l'emissione di certificati di assicurazione in formato digitale inviati m/mail al cliente, i contratti stipulati con firma grafometrica o a distanza Otp o Fea (firma elettronica avanzata), i pagamenti elettronici con pos e virtual pos o paybylink, il cloud storage per conservare file e cartelle (su hard disk online raggiungibile da qualunque dispositivo) e le app di

interazione col cliente diffusione di personal branding e vendite attraverso i social media.

Lo sviluppo di tali conoscenze informatiche e digitali richiede innanzitutto da parte dell'Agente un approccio mentale di apertura al cambiamento che può consentirgli di esercitare il suo ruolo con un elevato livello di autonomia imprenditoriale.

I processi informatici creati dalle compagnie di assicurazione possono agevolare e velocizzare le procedure ma devono essere ben gestiti in un'analisi e visione agenziale affinché siano di reale utilità per l' Agente e non danneggino il ruolo e la professionalità favorendo la disintermediazione.

Le piattaforme informatiche e gli strumenti tecnologici devono essere pertanto liberi dal vincolo imposto dalle mandanti per cui bisogna dedicarsi allo sviluppo di modelli digitali propri agenziali per coprire aree fino ad ora poco presidiate, aumentando il livello di conoscenza ed interazione e di engagement di tutte le risorse dell'agenzia attraverso una formazione mirata ad aumentare le abilità nell'utilizzo di tali strumenti .

La competenza va di pari passo con l'utilizzo delle nuove tecnologie, che possono portare del valore aggiunto nella proposta e sottoscrizione

dei contratti, nella relazione con il cliente, nella gestione della comunicazione sui social, in tutte le esigenze assicurative, andando ad elevare il servizio offerto al cliente e la partecipazione dello stesso nella gestione delle proprie coperture assicurative. Il valore aggiunto apportato dalle nuove tecnologie risiede nella qualità percepita dall'assicurato che impiega meno tempo ed ha un servizio più efficiente e veloce .

Di recente ed utile applicazione per il cliente sono le App assicurative che gli consentono un'esperienza fidelizzante che passa per la costruzione di un ambiente virtuale in cui il cliente si senta parte attiva e possa interagire di volta in volta con piattaforme intelligenti di servizi o con interlocutori diretti quali l'intermediario.

Essere Agente-imprenditore implica la precisa responsabilità di tutelare, sviluppare, implementare, aggiornare costantemente il bagaglio di conoscenze tecniche che costituiscono le fondamenta del suo ruolo. In una ottica di long life learning l'Agente si cura di aggiornare ed integrare le proprie conoscenze tecnico assicurativo mediante attività di autoformazione (lettura e studio) o corsi di crescita professionale organizzati dalla associazione di categoria – SNA, animato dalla volontà di un desiderio di apprendere e non di un

dovere imposto dalla Compagnia o dalle disposizioni dell'organo di vigilanza.

2.4 Competenze manageriali/trasversali: Organizzare e pianificare l'agenzia-azienda

Alcune persone sembrano avere moltissimo tempo a disposizione, altre corrono da un compito all'altro senza concluderne alcuno. Queste ultime non hanno meno da fare, è semplicemente probabile che utilizzino il loro tempo in modo più efficace.

La gestione del tempo è l'abilità di utilizzare il tempo in modo produttivo ed efficace. Si può definire come la combinazione del lavorare in modo produttivo utilizzando contemporaneamente la gestione delle priorità.

In altre parole, le persone che gestiscono efficacemente il tempo riescono a fare in modo che le cose accadano e riescono anche a selezionare le attività prioritarie ed a scegliere cosa davvero è necessario fare. Chi riesce a gestire il tempo in modo efficace conosce bene la differenza tra urgenza ed importanza. I compiti urgenti

richiedono l'immediata attenzione, ma potrebbero non essere contemporaneamente importanti. I compiti importanti sono rilevanti e non portarli a termine potrebbe comportare serie conseguenze per l'individuo e l'organizzazione.

Ad esempio, rispondere al telefono è urgente in Agenzia, al tempo stesso potrebbe trattarsi di una telefonata promozionale di una compagnia telefonica, pertanto non essere importante. Visitare i clienti più strategici è importante, non sempre è urgente. La distinzione tra urgente ed importante è la chiave per selezionare le priorità, permette di stabilire quali attività vanno concluse prima, quali completate in seguito e quali posticipate.

Utilizzare una matrice come quella delle priorità (detta anche matrice di Eisenhower) può davvero fare la differenza e generare una serie di effetti positivi nell'agenda dell'Agente.

Il primo quadrante è il quadrante dell'urgenza importanza ed in esso vanno elencati i compiti che sono urgenti ed importanti e che vanno completati in giornata o il giorno successivo al massimo.

Le attività del quadrante due sono urgenti e devono essere svolte velocemente ma meno importanti di altre. Possono essere attività di routine rimandate in precedenza o dovute all'emergenza. Si possono

delegare o si può stabilire una forma di mutuo soccorso con un collega/collaboratore.

Il terzo quadrante è rappresentato dalle attività che vanno pianificate, si tratta di attività importanti e non urgenti, che possono essere posizionate in agenda o nel calendario. Nel quadrante quattro si trovano le attività in standby. Quando si avrà tempo si potrà iniziare ad occuparsene. Nel frattempo alcuni di questi problemi saranno “morti” naturalmente.



“Essere” un Agente è sfidante, a causa della ingente quantità di lavoro necessaria per trovare nuovi clienti prospect (ancora da acquisire) fare network, pianificare incontri con clienti potenziali e fidelizzati, curare il post vendita dei contratti , gestire i collaboratori, la relazione con la Direzione , assunzione e valutazioni di rischi etc . Essere abili nel gestire il tempo diventa cruciale ed il vero obiettivo non è lavorare di più, ma lavorare in modo più strategico. Non bisogna confondere l’essere impegnati durante il giorno con avere successo.

Di seguito alcune delle strategie utilizzate da Agenti di successo per gestire il tempo in modo efficace.

I compiti di routine sottraggono molto tempo ed energie, pertanto la digitalizzazione può venire in aiuto attraverso l’utilizzo di un CRM (Customer Relationship Management) , attraverso l’uso di piattaforme di CRM i compiti quotidiani vengono automatizzati e tempo prezioso viene risparmiato.

Altra importante strategia da considerare per gestire l’agenda è pianificare il tempo investito nei clienti prospect. Quanti più clienti prospect si convertono in clienti fidelizzati, quanto più aumenta la

redditività e la visibilità dell’Agenzia. Pianificare il tempo per questa preziosa attività consente all’Agente di rimanere focalizzato su questo obiettivo, piuttosto che cercare di utilizzare il multitasking occupandosi sia dei contatti dei prospect che di altre attività in contemporanea.

Rilevante nella gestione del tempo dell’Agente è avere un singolo calendario integrato, che consenta di organizzare sia la vita professionale che quella privata. Ci potrà essere un evento particolare a cui partecipare, o un incontro con un cliente, o semplicemente una occasione della vita privata a cui l’Agente non vuole rinunciare, in vista di mantenere un corretto equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

Evitare di sovraccaricare l’Agenda permetterà all’Agente di essere estremamente puntuale ed affidabile agli appuntamenti, il settore assicurativo, come già è stato sottolineato, si basa sulla fiducia e la fiducia si costruisce sulla responsabilità. Il cliente deve poter contare sull’Agente e basare la propria relazione sulla fiducia reciproca.

Tra i “trucchi” del mestiere dell’Agente che riesce a gestire in modo produttivo il tempo un posto di spicco va dato alla delega. Ci sono molte attività che l’Agente può delegare in base alle competenze dei propri

collaboratori oltre alla classica attività di front-office già svolta da costoro all'interno dell'Agenzia .

Anche se pianificare, costruire priorità è importante, occorre comprendere il tempo in un senso più ampio del termine prima di decidere come investirlo. Oltre alla griglia urgenza importanza, utilizzata per individuare e selezionare le attività prioritarie, è possibile utilizzare una ulteriore classificazione:

- tempo vuoto: rappresentato soprattutto dall'utilizzo dei social;
- tempo del recupero: tempo trascorso con amici e famiglia, dedicato a viaggi, movimento fisico ed a qualsiasi cosa che può portare gioia ed energia;
- tempo investito: questo è il tempo speso in attività che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Queste attività ad alto impatto e compiti che non sempre sono anche urgenti, talvolta complessi, fanno da catalizzatore per il raggiungimento dei risultati di business e pertanto ad essi va data priorità in agenda;

- attività “obbligatorie”: queste sono attività che occorre portare a termine, tra di esse gli adempimenti normativi e procedure amministrative, contabili ed assuntive disposte dalle compagnie, il gestire la tecnologia, il tempo trascorso per raggiungere visitare i clienti, partecipare a i meeting o corsi di lavoro.

Il primo passo per utilizzare questa classificazione è comprendere in che modo si sta gestendo il tempo, registrando ogni singolo evento, per esempio: quanto tempo è stato impiegato per scrivere una mail successiva all’invio di una offerta commerciale? Chi ha interrotto le attività? Qualcuno è entrato in ufficio? Occorre registrare ogni singolo accadimento. Una volta disegnata la fotografia della situazione attuale, occorre identificare i “ladri di tempo“, le attività che rappresentano soltanto una distrazione, separandole da quelle che sono funzionali al raggiungimento degli obiettivi. Un esempio di come questo si possa ottenere: trasformare il tempo di viaggio in tempo di apprendimento, per esempio leggere circolari quando si viaggia in aereo o treno.

Tracciare e fotografare come viene utilizzato il tempo durante la giornata, permette di identificare aree in cui fare spazio, attività da

ridurre ed eliminare, per poter investire più tempo di qualità in ciò che è davvero importante.

Altre strategie utilizzate dall'Agente che gestisce in modo ottimale il tempo: definire scadenze realistiche, evitare la procrastinazione, gestire lo stress, evitare il multitasking, imparare a dire no senza deteriorare le relazioni, gestire l'equilibrio tra vita privata e lavoro in modo costruttivo.

2.5 Competenze manageriali: guidare e gestire la squadra di lavoro

Obiettivo di questa competenza è diffondere un clima collaborativo in cui ogni membro della squadra sente di potere contribuire al raggiungimento degli obiettivi e al successo dell'azienda con un aumento della soddisfazione, facendo calare i livelli di turnover e assenteismo.

La collaborazione, lo spirito di squadra e l'empowerment aumentano l'efficacia delle competenze dei collaboratori , facilitando il cammino

verso la produttività. Quando l'Agente non ha consapevolezza delle dinamiche che intercorrono nella sua squadra di lavoro, è difficile che possa identificare comportamenti disfunzionali ed intervenire e migliorare i processi individuando le cause di preoccupazione, così come gli elementi da valorizzare e premiare. Occorre inoltre ripensare la gestione degli spazi di lavoro in agenzia, la gestione dei turni, il modo con cui l'agenzia comunica con i propri dipendenti, la collaborazione e la cooperazione basata sul senso di responsabilità individuale e trasferito nel contesto lavorativo, il sistema degli obiettivi aziendali che diventano personali laddove vi sia spirito di squadra e la misurazione delle performance. Dopo il periodo di transizione legato all'emergenza sanitaria che ha provocato danni emotivi ed economici sul mercato e nelle agenzie di assicurazione con le conseguenze che ancora oggi ci accompagnano, bisogna ri-partire con nuovi modelli di sviluppo, nuovi processi di gestione e nuove soluzioni utili per affrontare questi cambiamenti, per ripensare la nuova normalità. Capire il cambiamento ed adattarsi velocemente sarà sempre più il requisito vitale per ogni azienda e per ogni persona. Tale nuova logica di gestione aziendale richiede però una nuova consapevolezza nei collaboratori basata sulla fiducia verso l'azienda e dell'azienda verso di loro, la volontà di

esserne parte attiva ed accogliere la delega nei limiti delle loro competenze e ruoli. Una relazione aziendale che si poggia su tali valori si basa su una comunicazione trasparente ed autentica e necessita di feedback che rendano il momento di scambio tra datore di lavoro – Agente e collaboratore più vero, aperto e capace di creare micro cambiamenti nelle abitudini e soprattutto slegato da considerazioni valutative con impatti su retribuzione e carriera, da gestirsi separatamente. L'Agente per potenziare lo spirito di squadra e realizzare i modelli sopra descritti deve organizzare incontri più frequenti con i collaboratori, al fine di costruire con loro un percorso di sviluppo di medio e lungo termine, deve favorire le occasioni in cui i collaboratori si scambino opinioni costruttive e mirate allo sviluppo del business; deve fornire uno spazio di fiducia in cui poter esprimere anche emozioni “negative”, deve fare da guida per stimolare motivazione e passione.

Per poter gestire la squadra di lavoro l'Agente deve rivestire il ruolo di modello comportamentale, adottando una estrema congruenza tra le dichiarazioni fatte e le azioni che seguono. L'imprenditore deve essere il primo a credere in quello che viene dichiarato, sincerità chiarezza ed

obiettività sono le armi vincenti . Per cui una vision chiara, accurata, frutto di attente riflessioni, serve per far capire a tutta la squadra di lavoro dove l'agenzia vuole arrivare, in quale direzione, cioè, devono essere indirizzati gli sforzi di tutti, direttamente o indirettamente. Condividere con tutta la squadra vision, mission, valori e obiettivi aziendali sono strumenti importantissimi in tutte quelle realtà in cui più persone lavorano per creare un sistema ben coordinato, teso a raggiungere un determinato scenario e obiettivi di produttività. Siamo in un'era di grande complessità e le aziende per rimanere o diventare *competitive* ,devono affrontare ogni giorno i cambiamenti richiesti dal mercato. Questi cambiamenti necessari richiedono un impegno notevole, non solo dal punto di vista organizzativo ed economico, ma anche nel far sì che la sfida venga compresa ed accettata da parte del capitale umano più importante: i collaboratori. Mai come oggi , infatti, il fattore umano ha un peso così rilevante nel successo delle organizzazioni. Come far sì ,allora ,che i collaboratori assumano come propri , con impegno e responsabilità, gli obiettivi agenziali? La risposta è apparentemente semplice: facendo in modo che gli obiettivi imprenditoriali siano condivisi dalle persone che fanno parte dell'organizzazione.

Quindi per una gestione efficace della squadra una parola chiave è “Condivisione“, avere una mission, una vision e chiari obiettivi e comunicarli, dichiararli diventa fondamentale per stabilire un’identità, una rotta da seguire, per indicare un orizzonte a tutta la squadra, un passaggio dalla situazione attuale a quella di un futuro possibile. La condivisione deve essere indirizzata in modo sistematico e collettivo, l’Agente deve dedicarsi al coinvolgimento di ogni risorsa della squadra, al fine di prevenire demotivazione e pessimismo, virus distruttivi che dilagherebbero molto più velocemente e minerebbero la strada verso quell’orizzonte definito dalla mission. Tale processo parte da un corretto reclutamento e selezione delle risorse umane, scelte sulla base non soltanto di competenze e conoscenze, ma sull’allineamento con i valori e la mission di ciascuna agenzia, per intraprendere il viaggio di crescita con le naturali soste e percorsi impervi. La condivisione di uno spazio comune come l’agenzia, non crea automaticamente un gruppo coeso; l’efficacia di un gruppo di lavoro dipende in larga misura dal modo in cui le capacità e i punti di forza individuali vengono messi a disposizione degli altri, assegnando in maniera chiara le singole responsabilità e condividendo gli obiettivi da raggiungere a risorse umane che hanno la voglia e volontà di collaborare.

Nel lavoro di squadra riveste importanza l'empowerment cioè la capacità di incoraggiare e ispirare il gruppo di lavoro a prendere l'iniziativa, così come il processo di empowerment comprende l'abilità di delegare, la valorizzazione del coinvolgimento e del senso di appartenenza che sono elementi determinanti per motivare il gruppo di lavoro.

2.6 Competenze manageriali: stili di leadership per raggiungere obiettivi aziendali

La leadership autentica è molto di più dell'autorità e del riconoscimento del mondo esterno. La leadership è la capacità di sviluppare gli esseri umani, aiutandoli a raggiungere il pieno potenziale. La leadership è un processo di influenzamento sociale, volto a massimizzare gli sforzi dei "followers" (seguaci) verso il raggiungimento di un obiettivo, nasce dall'abilità di influenzare i comportamenti altrui, non dall'autorità o dal potere esercitato. Ruolo del leader in una organizzazione è di costruire la visione del futuro,

formare, guidare e motivare i collaboratori, al fine di raggiungere obiettivi prestabiliti e chiari.

Il leader è capace di ispirare collaboratori e “stakeholders”, attraverso le sue abilità comunicative, in modo da stimolare in essi impegno ed azione, verso una direzione definita. Nel mondo degli affari la leadership è legata alla performance e qualsiasi definizione di leadership deve tenere in conto l'abilità del leader di stimolare i collaboratori a raggiungere gli obiettivi prefissati. Spesso i termini manager e leader vengono utilizzati in modo interscambiabile, tuttavia i tratti della leadership vanno oltre i doveri del manager. Per essere efficace il leader deve gestire risorse economiche ed umane a sua disposizione (management), ma la leadership richiede numerose competenze, tra cui la comunicazione, le abilità decisionali, la capacità di disegnare visioni, di ispirare le azioni altrui etc. Mentre ci sono persone che sembrano naturalmente dotate di capacità di leadership, in realtà chiunque può diventare un leader sviluppando determinate capacità. La storia è piena di persone che, non avendo alcuna esperienza di leadership, si sono trovati a gestire una situazione critica ed hanno influenzato il corso delle azioni.

Erica Andersen, autrice di “Leading so People will Follow” afferma che anche chi inizia con una media capacità innata di leadership, può diventare un grande leader, attraverso lo sviluppo di capacità. Per chiarire ulteriormente cosa è la leadership può essere utile definire cosa la leadership non è: la leadership non ha nulla a che fare con una posizione gerarchica in una azienda, non ha nulla a che fare con i titoli, si può essere leader in agenzia, in famiglia, nel vicinato, senza avere un titolo.

Per concludere con la definizione di leadership si possono citare alcune definizioni di alcuni grandi studiosi e leader: Per Bill Gates, fondatore di Microsoft, “Il leader è colui che potenzia le capacità degli altri”. Per John Maxwell, famoso autore di libri sulla leadership, “ La leadership è la capacità di influenzare, niente di più, niente di meno”. Per Warren Bennis, noto studioso americano “La leadership è la capacità di tradurre le visioni in realtà”. Per John Kotter, uno dei più autorevoli autori di Leadership” La leadership riguarda il cambiamento, in modo da ottenere vantaggi da nuove opportunità”. Come si può rispondere quindi alla domanda : chi è il leader ?

Ci sono stati innumerevoli condottieri nella storia che hanno guidato persone, ma in modo disumano e distruttivo. Questo li ha resi leader ? Un leader è qualcuno che non soltanto deve guidare altre persone, ma deve essere guidato dalla giusta motivazione e generare un impatto positivo su altri esseri umani, muoverli verso miglioramenti, verso visioni più costruttive e sfidanti. Tra le competenze distintive dell'Agente la leadership riveste un ruolo fondamentale, l'esercizio della self leadership permette all'Agente di riflettere sulle complessità quotidiane che emergono in agenzia con serenità e lucidità, di coltivare i propri interessi ed accrescere le sue conoscenze tecniche nel settore assicurativo coltivando il “ suo sapere “ ogni giorno; la leadership nel settore assicurativo permette all' Agente di manifestare la sua influenza e capacità di guidare sul campo i clienti, i collaboratori interni ed esterni, le dinamiche relazionali con le direzioni di compagnia. L'Agente come leader riesce a gestire con equilibrio la spinta e la pressione della mandante verso obiettivi produttivi sempre più sfidanti e la cura e l'attenzione verso la tutela degli interessi del suo cliente ed anche tutelare la redditività della propria Agenzia. La leadership esercitata dall'Agente diventa un esercizio quotidiano in primis su di sé, trasparente e si manifesta dalla capacità di guidare,

influenzare in modo funzionale e costruttivo la relazione con clienti e collaboratori, si fonda sulla fiducia in sé stesso e negli altri, sui valori vissuti, mira alla costruzione di una visione del futuro dell'agenzia, che oltrepassi ed integri in modo autorevole e non passivo le disposizioni della mandante. Gli studi accademici, le conoscenze tecniche e l'esperienza possono non essere sufficienti all'Agente per diventare un leader, per gestire il gruppo di lavoro, costituito da addetti all'interno dell'agenzia e di collaboratori all'esterno, sia che si tratti di una piccola o di una grande agenzia. Ciò che può fare la differenza per potenziare le abilità di leadership è la volontà continua all'apprendimento, per allenare continuamente tutte le soft skills che insieme costituiscono la leadership. Poiché si tratta di caratteristiche comportamentali, il vantaggio di acquisirle va oltre la sfera professionale, incidendo in modo positivo anche sulle relazioni private, con amici e familiari. Queste capacità possono essere allenate anche in contesti extra professionali, tra di esse l'integrità, la fiducia in sé stessi, la capacità di ispirare gli altri, anche in momenti storici difficili e complessi, come questo. Far sognare ai collaboratori un futuro più roseo, con ottimismo e determinazione, permette alla squadra di lavoro di gestire momenti di demotivazione e stanchezza con maggiore forza ed energia.

Altri ingredienti della miscela della leadership sono l'impegno e la passione. Osservare un Agente che si "sporca le mani", che si appassiona ogni giorno del suo lavoro senza limiti di orario, che si impegna quotidianamente e con sacrifici, che permette ai collaboratori di provare rispetto consente all'Agente di infondere energie e motivazione, funzionali a permettere ai collaboratori di ottenere più risultati nel loro lavoro. Al contrario, un Agente carente di impegno e di passione, potrà difficilmente godere della stima dei collaboratori e ciò ostacolerà il cammino verso il successo dell'intera Agenzia.

Anche le capacità comunicative contribuiscono all'esercizio della leadership. Fino a che l'Agente non comunica chiaramente la visione e la strategia per raggiungere gli obiettivi alla squadra di lavoro, sarà difficile ottenere dei risultati. Un Agente che non comunica efficacemente i propri messaggi non potrà essere un buon leader. Le parole seguite dalle azioni hanno il potere di motivare le persone ad impegnarsi a raggiungere risultati sempre più eccellenti. Altri ingredienti che non possono mancare nella leadership sono la capacità di prendere le giuste decisioni al tempo giusto e la responsabilità che nel settore assicurativo implica sempre assunzioni di seri rischi

giuridici ed economici . L'Agente- Leader non soltanto si assume sempre le proprie responsabilità (e anche quelle dei propri collaboratori come previsto dalla normativa vigente) ma guida i propri collaboratori a diventare responsabili delle proprie azioni, fornendo riscontri costruttivi quando commettono errori e supportandoli a migliorare. L'Agente- Leader inoltre utilizza in modo efficace la delega, consapevole che da soli non si può fare tutto. L'assenza di delega genera assenza di fiducia ed inoltre, se l'Agente si occupa di compiti che possono essere affidati ai collaboratori, trascura i compiti che sono tipici del suo ruolo provocando “un vuoto “lavorativo e produttivo incolmabile,

Creatività, innovazione, empatia altre caratteristiche che possono contribuire a trasformare un Agente in leader della sua squadra. In un momento storico difficile come questo, idee creative ed innovative possono fare la differenza nel portare l'agenzia al successo, così come l'empatia nei confronti dei collaboratori di agenzia può permettere all'Agente di creare una connessione forte con loro e di farsi riconoscere come punto di riferimento. L'Agente – Leader è inoltre resiliente, anche nei tempi più difficili.

I grandi leader hanno un approccio positivo anche quando le circostanze sono avverse. Mentre la maggior parte delle persone perdono tempo nel lamentarsi dei problemi reali o inesistenti, l'Agente -Leader si occupa di risolvere tali problemi. Anche l'intelligenza emotiva permette all'Agente di ricoprire il ruolo del leader, favorendo la gestione dei conflitti che possono scoppiare con collaboratori o clienti e direzione e la gestione delle emozioni di costoro. Di Intelligenza Emotiva si parlerà nel capitolo successivo. Infine umiltà, trasparenza e capacità di costruire visioni e di avere uno scopo, rendono l'Agente un leader nell'Agenzia e nel contesto extra professionale.

Per migliorare la Leadership ed esercitarla in modo funzionale ed equilibrato l'Agente può utilizzare alcune teorie sulla Leadership, che in modo molto strutturato e chiaro, indicano al Leader come gestire la squadra di lavoro.

La teoria selezionata in questo elaborato è la Leadership Situazionale. Si tratta di uno schema che consiste nell'adottare stili di leadership differenti a seconda della situazione. Il modello di leadership

situazionale di Kenneth Blanchard e Paul Hersey afferma che i leader devono usare un approccio gestionale diverso in circostanze diverse.

Hersye e Blanchard suggeriscono quattro principali stili di Leadership. **Direttivo:** in questo stile di leadership il leader dirige i collaboratori e gli dice cosa fare e come leader ha alto orientamento ai compiti e basso orientamento alle relazioni: il leader stabilisce ruoli e mansioni e li controlla. La comunicazione è unidirezionale, le decisioni sono esclusivamente prese dal leader e poi condivise. I collaboratori hanno bisogno di direzione e controllo per iniziare; non hanno sviluppato le competenze adeguate e soprattutto l'autonomia, ma sono entusiasti e impegnati.

Addestrativo. In questo stile il leader è orientato sia ai compiti che alle relazioni. Definisce ancora i ruoli e le mansioni, ma accoglie opinioni e idee dai suoi collaboratori. Il leader prende le decisioni, ma la comunicazione è diventata bidirezionale. I membri della squadra hanno una competenza sufficiente, ma sono ancora relativamente poco esperti, necessitano di guida e motivazione per poter portare avanti i loro compiti.

Partecipativo. Il leader in questo stile ha basso orientamento ai compiti e alto orientamento alle relazioni. Delega ai collaboratori. Passa ai collaboratori le decisioni giornaliere, quali la ripartizione delle operazioni e dei processi. **Il leader si occupa di facilitare i processi e la presa di decisioni, il controllo delle attività viene esercitato dalla squadra.** I collaboratori hanno un elevato livello di competenze, ma basso livello di motivazione, pertanto il leader si comporta da coach, supportandoli in modo empatico, fungendo da catalizzatore di motivazione e passione.

Delegante. Il leader è coinvolto nelle decisioni e nella risoluzione dei problemi, ma il controllo delle attività è affidato alla squadra di lavoro. Il leader ha basso orientamento ai compiti e basso orientamento alle relazioni. In questo caso i collaboratori sono autonomi e motivati, possono lavorare da soli con poco supporto ed in completa autonomia. Gli autori del modello dichiarano che lo stile di Leadership del leader deve corrispondere al livello di Maturità/Sviluppo del collaboratore – ed è il leader stesso a doversi adattare. Il modello della leadership situazionale può essere agevolmente utilizzato in Agenzia, permettendo all'Agente di utilizzare

stili diversi per diversi collaboratori, interni ed esterni. L'Agente – Leader lo utilizzerà partendo dall'analisi della maturità e competenze di ciascun collaboratore, selezionando lo stile adatto al livello di maturità tecnica e di motivazione di ciascun membro della sua squadra.

Ogni collaboratore pertanto sarà seguito in modo unico e adatto alle sue specifiche competenze e motivazione. L'Agente diventerà leader partecipativo nel caso di collaboratori più “senior” e demotivati/stanchi, leader direttivo in momenti di difficoltà e con collaboratori appena assunti, leader addestrativo con collaboratori ancora inesperti, delegante con collaboratori con elevato livello di competenze tecniche ed elevato livello di motivazione. E' facilmente intuibile come i vantaggi di uno strumento così strutturato in agenzia possano essere notevoli: la leadership esercitata in modo efficace ed equilibrato in Agenzia permette di aumentare le performance e la redditività, migliorare il livello di servizio e consulenza offerti al cliente, diminuire la conflittualità e stimolare motivazione ed energia. E' interessante ricordare le parole di Sergio Marchionne AD dell'azienda Fiat “La leadership è una delle cose più difficili da affrontare ,perché al di là dell'elenco sterminato di libri sul tema, essa non ha un'unica soluzione

e non si può ridurre ad una teoria manageriale. E' qualcosa di molto più profondo, che si evidenzia da un insieme di caratteristiche e comportamenti che hanno le loro origini nella mente e nel cuore delle persone, nei loro valori per questo, le parole sono spesso insufficienti”¹²

2.7 Competenze manageriali: intelligenza emotiva al servizio della performance

Un Agente che riconosce le sue emozioni e quelle di collaboratori, clienti e “stakeholders”, che comprende gli effetti delle sue azioni e degli accadimenti esterni sul clima lavorativo per essere pronto a gestire ciò che accade con efficacia, è un Agente dotato di Intelligenza emotiva. Anche l'intelligenza emotiva, come la leadership, è una competenza di cui alcune persone sono dotate sin dalla nascita, ma che possono anche essere allenate e migliorate, con il supporto di percorsi di formazione

¹² Articolo Forbes - Erika Andersen” Are leaders born or made “ 24.4.2020; Articolo Forbes - Kevin Cruse “What is leadership” 9.4.2013; www.kenblanchard.com; Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini. Paul Hersey e Kenneth Blanchard Sperling & Kupfer Editori

specifici e coaching. La carenza di Intelligenza Emotiva ed empatia (capacità di immedesimarsi nello stato d'animo degli altri) può causare cali di motivazione nella squadra, può minare la fiducia e di conseguenza la qualità della performance. Pertanto l'Intelligenza Emotiva diventa un ingrediente fondamentale del bagaglio degli attrezzi dell'Agente nel nuovo contesto socio-economico. L'Agente deve allenare la capacità di riconoscere i momenti in cui lasciare da parte l'aspetto meramente professionale, per dedicarsi all'ascolto empatico, al coinvolgimento della squadra di lavoro, al fine di rafforzare lo spirito di appartenenza ed il clima emotivo. Come viene definita l'Intelligenza Emotiva?

L'Intelligenza emotiva è l'abilità di comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle delle persone che li circondano. Persone con un elevato livello di intelligenza emotiva sono consapevoli delle emozioni che provano, di cosa le emozioni significano e di come queste emozioni possono avere un impatto, positivo o negativo, sulle relazioni con altri esseri umani. Facilmente comprensibile la necessità per un leader di avere un altro grado di Intelligenza Emotiva. Chi avrebbe più successo, un Agente che urla durante una riunione quando è sotto stress, o un

Agente in grado di gestire le sue emozioni e fornire stabilità emotiva anche a chi lo circonda? Essere in grado di gestire la pressione delle richieste sempre più difficili da soddisfare da parte della mandante, coniugare l'interesse per i propri clienti, che vanno assicurati e tutelati, gestire la paura, lo stress, la sfiducia di collaboratori interni ed esterni, può fare la differenza in Agenzia, tutti questi potenziali risultati dipendono dal livello di Intelligenza Emotiva posseduta e/o allenata dall'Agente. Secondo Daniel Goleman, uno psicologo americano che ha contribuito alla diffusione della teoria dell'Intelligenza Emotiva, ci sono cinque elementi chiave che determinano il possesso dell'Intelligenza Emotiva:

- 1 la consapevolezza di sé;
- 2 la capacità di auto regolare il proprio stato emotivo;
- 3 la motivazione al proprio ruolo;
- 4 l'empatia;
- 5 le abilità sociali (tra cui la comunicazione e la gestione dei conflitti).

Lo scopo della presenza dell'Intelligenza Emotiva in questa dissertazione è sottolineare la relazione tra Intelligenza Emotiva e Performance. L'Intelligenza Emotiva è responsabile delle

decisioni che prendiamo e delle azioni che realizziamo. Ha un impatto su ogni aspetto della nostra vita. La vita lavorativa è caratterizzata dalle interazioni che si hanno con collaboratori, clienti, con una enorme varietà di personalità, competenze, punti di forza ed emozioni. Pertanto non sorprende che le ricerche abbiano mostrato che l'intelligenza emotiva ha un diretto legame predittivo sul successo e sulla performance, più dell'intelligenza cognitiva.

L'Intelligenza Emotiva non è un dono magico, che o si ha o non si ha. E' un insieme di tratti che tutti possediamo, in una certa misura e che possono essere misurati tramite specifici assessment (valutazione e misurazione) e che possono essere allenati, attraverso training specifici e coaching. L'Agente dotato di un elevato livello di Intelligenza Emotiva, che è in grado di riconoscere, nominare, gestire le sue emozioni e quelle dei collaboratori e clienti, riesce a prendere decisioni in modo più veloce, ad essere efficace ed efficiente anche sotto pressione, è in grado di risolvere conflitti con clienti, collaboratori, dissidi con la mandante e con stakeholders, ascolta attivamente ed è in grado di fornire la sua opinione in modo costruttivo e riflessivo. Oggi più che mai, con gli effetti della pandemia sullo stato d'animo dei

collaboratori, dei clienti, con le sfide economiche attuali, la capacità di gestire le proprie emozioni e quelle altrui, rappresenta un plus nel bagaglio delle competenze distintive dell'Agente – Leader.

2.8 Competenze manageriali: analizzare cause dei problemi e decision making nel settore assicurativo

Una buona capacità di analizzare cause dei problemi, risolvere criticità e decidere può fare la differenza nella carriera di un Agente. Una parte fondamentale del ruolo di un Agente è trovare strategie per risolvere problemi, in modo efficace e veloce. I problemi sono al centro della vita dell'agenzia ogni giorno, l'Agente può risolvere problemi per i clienti, supportare collaboratori, o scoprire nuovi problemi/errori nello svolgimento dell'attività quotidiana. Ci sono quattro fasi che occorre seguire per risolvere un problema:

- 1 definire il problema;

- 2 generare alternative;

3 valutare e selezionare alternative;

4 implementare soluzioni.

Nella fase due è possibile utilizzare strumenti creativi e la fase tre è rappresentata dal decision making. Nella prima fase di definizione del problema, la chiave è assicurarsi che si stia trattando con il reale problema, non con i suoi sintomi. Per esempio se le vendite sono in calo in Agenzia, l'Agente potrebbe pensare che il problema è legato al calo di vendite dei singoli collaboratori o al mercato in crisi. Invece, andando a ricercare le cause del problema, si può scoprire che il reale problema è rappresentato da una mancanza di formazione o di conoscenza degli ultimi prodotti usciti sul mercato o da un eccessivo carico di lavoro o da una demotivazione al lavoro. Strumenti come il “metodo dei cinque perché” e l'analisi della “causa radice”, possono supportare l'Agente a farsi le giuste domande ed a lavorare per andare a scoprire sotto la superficie cosa sta realmente accadendo in una situazione critica al fine di risolverla al meglio.

Il metodo dei cinque perché è stato sviluppato da Sakichi Toyoda, industriale giapponese, inventore della Toyota e del relativo metodo di problem solving. Il metodo dei cinque perché è stato inventato negli

anni trenta , è diventato popolare negli anni settanta e Toyota ancora lo utilizza per risolvere problemi attualmente.

Il metodo è relativamente semplice: di fronte ad un problema, occorre farsi la domanda “Perché” per cinque volte, per arrivare a scoprire la causa radice del problema, in modo tale da scoprire in profondità cosa causa il problema e prevenire che il problema si ripresenti. Il metodo dei cinque perché di solito va utilizzato in squadra, con il leader che gioca il ruolo del facilitatore della sessione di risoluzione del problema. Permette di identificare le cause radici e di indirizzare la soluzione verso la reale causa e non verso il sintomo.

In medicina è facile comprendere la differenza tra il trattare i sintomi e trovare la reale cura. Un polso rotto per esempio è molto doloroso. Ma gli analgesici potranno soltanto alleviare il dolore, mentre occorrerà un trattamento diverso per aiutare le ossa a guarire. La stessa analogia va utilizzata in Agenzia. Se l’Agente quando un problema accade in Agenzia balza immediatamente a trovare la soluzione ed a trattare i sintomi, rischia di non considerare che probabilmente c’è un problema ancora più profondo che necessita della sua attenzione. Se si considerano soltanto i sintomi, ciò che si vede in superficie, il

problema si ripresenterà sicuramente. In questa fase del processo di problem solving è necessario assicurarsi di guardare il problema da diversi punti di vista. Se l'Agente si affretta a trovare la soluzione senza definire in modo preciso il problema, può ritrovarsi ad aver definito un problema che contiene già al suo interno la soluzione. Ad esempio, una definizione di problema “ Si deve trovare un modo per disciplinare le persone che vendono poche polizze viaggi” presuppone che occorra utilizzare la disciplina come soluzione , questo non permetterebbe di scoprire le reali cause della mancata performance. Le quattro fasi di cui si parla, vanno utilizzate quando il problema è complesso ed è richiesto un approccio più formale, poiché ci potrebbe essere una rete di questioni correlate.

Nella seconda fase, generare alternativi, metodi considerati molto utili sono quelli del pensiero laterale creativo. Con la logica è possibile risolvere soltanto un determinato numero di problemi, il cervello umano non sempre è in grado di essere creativo e pertanto spesso di fronte ad un problema trova soluzioni in modo automatico, in modo tale da potersi focalizzare su altre questioni. Ecco perché il dottor De Bono, psicologo americano, ha sviluppato le tecniche del pensiero laterale, che

possono aiutare l'Agente a superare la naturale abilità della mente a rimanere intrappolata in soluzioni preconfezionate, permettendogli di diventare creativa su richiesta. Il pensiero laterale è il processo mentale di generare idee e risolvere problemi guardando la situazione da un punto di vista fuori dall'ordinario, fuori dagli schemi della consuetudine. De Bono nel suo libro “ Il pensiero laterale” spiega che di solito per risolvere un problema si utilizza un pensiero lineare, analitico, mentre approcciare il problema da un punto di vista diverso richiede uno spostamento “laterale” di prospettiva. Secondo De Bono, la creatività non è un talento, è una competenza che può essere acquisita attraverso l'uso continuativo delle tecniche. Una delle tecniche più note di De Bono, espressione del pensiero laterale, è la tecnica dei sei cappelli per pensare. Nella tecnica dei Sei Cappelli per pensare, De Bono identifica sei diversi modi di pensare, ognuno rappresentato da diversi “Cappelli” colorati. La tecnica prevede il lavoro di gruppo per risolvere un problema, ciascun partecipante alla riunione indossa a turno un cappello colorato, impegnandosi a pensare in modo diverso approcciando il problema da diversi punti di vista, identificati dai diversi cappelli. Il cappello bianco è il punto di vista dei fatti, chi lo indossa deve raccogliere ed elencare fatti per comprendere e risolvere

il problema. Il cappello rosso rappresenta l'approccio basato sui sentimenti, sulle percezioni e sulle intuizioni. Il cappello giallo rappresenta l'ottimismo, i benefici derivanti da possibili soluzioni. Il cappello verde rappresenta l'approccio creativo, volto a trovare nuovi punti di vista ed interpretazioni della realtà. Il cappello nero sottolinea i possibili rischi della soluzione individuata. Il cappello blu è il cappello dell'approccio analitico, utilizzato per verificare che ogni cappello sia stato utilizzato in modo corretto. Una riunione "creativa" con l'utilizzo dei sei cappelli consentirebbe all'Agente di coinvolgere la squadra di lavoro in modo inusuale e responsabilizzare i collaboratori alla ricerca di soluzioni creative ai problemi ed alle difficoltà quotidiane. Dopo aver generato alternative attraverso metodi creativi, il passo successivo è prendere una decisione. Risolvere un problema senza decidere è paragonabile a non curarsi dopo aver identificato una patologia. Come prendere le giuste decisioni? Come può l'Agente coniugare la razionalità e l'intuito ereditato dalla sua esperienza del mercato e dei prodotti? Il primo passo richiede l'analisi delle opzioni generate con i metodi creativi, considerando tutte le alternative possibili, anche le più improbabili. Successivamente occorre valutare le conseguenze delle possibili alternative, questa fase è davvero strategica perché aiuterà

l'Agente a determinare come la decisione finale avrà un impatto individuale e collettivo. In questa fase occorre chiedersi “Quale sarà l'impatto della decisione? Come la decisione avrà un impatto nell'immediato? E nel futuro?”. In questo step del processo decisionale vengono analizzati i pro e contro delle diverse opzioni generate durante il problem solving. Infine dopo aver selezionato un paio di opzioni occorre decidere ed agire, ascoltando anche l'istinto e le emozioni : come vi fa sentire la decisione presa? L'ultimo passo è valutare la decisione presa, analizzandola costantemente in corso d'opera, rivedendo possibili cambiamenti ed aggiustamenti, al fine di lavorare per il miglioramento continuo in Agenzia.

2.9 Competenze manageriali: l'agente assicurativo come imprenditore etico - Case history: Cucinelli.

Comprendere la mentalità di coloro che hanno già avuto successo può aiutare a conoscere meglio le relative potenzialità dell'Agente-imprenditore ed a svilupparle. Il leader imprenditoriale rappresenta un ruolo sempre più importante nel futuro globalmente connesso. La capacità di mettere in discussione lo status quo per creare nuove opportunità non è mai stata così preziosa. Per progredire e svilupparsi il mondo ha bisogno di menti curiose e instancabili che siano in grado di assumere rischi calcolati e agire senza timore di sbagliare. Vi sono prove che confermano ampiamente l'esistenza di un pensiero imprenditoriale, definibile attraverso motivazioni comuni e caratteristiche personali. Scoprire cosa vi è alla base di questa mentalità è utile per svariate ragioni. Le menti imprenditoriali hanno di norma alcune importanti caratteristiche in comune: passione, curiosità, capacità di affrontare i momenti di fallimento, approccio controllato del rischio e capacità di individuare e cogliere le opportunità. Questi tratti naturalmente plasmano in misura determinante la condotta negli affari

e combinati, contribuiscono a formare una mentalità comune a diversi imprenditori e manager di successo. A un livello più semplice, il forte filo che unisce i migliori leader aziendali – e l'essenza stessa dello spirito imprenditoriale – è l'insaziabile desiderio di raggiungere risultati migliori. Questo è ciò che significa fondamentalmente avere uno spirito imprenditoriale, al di là dei confini nazionali e delle differenze socio-demografiche e aziendali. Un aspetto importante è che la mentalità imprenditoriale tipica non è principalmente motivata da un'esigenza di generare redditività. Comprendere la cultura imprenditoriale consentirà inoltre alla società di individuare nuovi strumenti per coltivare queste caratteristiche e fornire spazio necessario per permettere a chi ha uno spirito imprenditoriale di cambiare le cose in meglio.

Comprendere questo spirito significa non solo aiutare la generazione attuale di leader di successo a esprimere la propria visione, ma anche contribuire a formare i leader di domani. Un leader imprenditore di successo con tali capacità eccezionali e una connotazione particolare è Brunello Cucinelli, presidente e AD della Brunello Cucinelli SPA, esempio di imprenditorialità etica come mission. Spesso invitato anche ai suggestivi road show delle Compagnie di assicurazione come

testimonial , ha conseguito numerosissimi premi e riconoscimenti sia in Italia che all'estero tra cui il prestigioso Award Best of the Best conseguito nel 2003 negli Stati Uniti ed il premio Ernst & Young per il migliore imprenditore dell'anno 2009 per la sua creatività ed intraprendenza nella guida aziendale della sua impresa "umanista " basata su etica, valori e rispetto dell'ambiente e delle persone. La motivazione che gli ha permesso di vincere è la continua ricerca del benessere psico fisico e della qualità della vita negli ambienti di lavoro , l' importante azione svolta per il recupero ed il restauro di costruzioni storiche e la forte attenzione dimostrata per l'educazione e la cultura. Conosciuto come l'imprenditore che ha colorato il cashmere seguendo il pensiero che sia un " materiale destinato a durare a lungo e quindi ad acquisire valore: gli oggetti di qualità che durano a lungo sono come quei valori antichi che non sono scalfiti dal tempo, che vengono conservati da chi li sa custodire e valorizzare e soprattutto applicare nella vita ".

L'azienda di Cucinelli fattura milioni di euro ogni anno , ha portato il suo brand in tutto il mondo firmando delle linee esclusive di grande pregio ma soprattutto esportando il modo di concepire un umanesimo e

un'etica senza le quali il suo successo non avrebbe avuto alcun senso. L'obiettivo che Cucinelli persegue è infatti il raggiungimento del bene comune per i suoi dipendenti e per l'ambiente in cui lavorano , più che il profitto ad ogni costo . Per l'imprenditore umanista il denaro riveste un valore vero solo se è investito per migliorare la condizione materiale e spirituale delle persone. Il lavoro nella sua impresa ha un grande significato ,perché diventa la maggior espressione dell'umanità e non è mai scisso dalla spiritualità “ tu lavori per avere un profitto, ma se tutto si limitasse a questo la tua vita non avrebbe senso, perché il denaro va investito per migliorare la vita e per la crescita dell'uomo “. In una recente intervista apparsa su l'Imprenditore Cucinelli ha dichiarato “ è necessario tornare a mettere al centro dell'impresa l'uomo. Il rispetto dell'uomo e del suo lavoro prima di tutto rendono un'impresa speciale “. Queste parole ricordano quelle di un altro grande imprenditore italiano come Adriano Olivetti che nella sua carriera pose grandi attenzione per la crescita umana e professionale dei suoi dipendenti e dell'ambiente di lavoro. Cucinelli destina il 20% del fatturato annuale per la ristrutturazione del borgo medievale di Solomeo in Umbria, un gesto che conferma la dimensione umanistica del suo stile imprenditoriale ed un modo di” fare impresa “capace di armonizzare

profitto e sostenibilità. La vision dell'imprenditore umbro è costellata di valori non strettamente materiali, che hanno permesso ai suoi dipendenti di sviluppare un'etica del lavoro utile alla propria crescita individuale e all'intero ecosistema aziendale , senza forzature e meccanismi di controllo pressanti . Un approccio molto attuale che valorizza la Corporate Social Responsibility come leva competitiva per il miglioramento delle performance aziendali, del benessere dei propri dipendenti e dei luoghi di lavoro .

2.10 Competenze manageriali: negoziazione generativa con clienti e stakeholder

Le abilità negoziali dell'Agente possono essere utilizzate in diversi contesti, dalla negoziazione con i collaboratori, al fine di effettuare richieste chiare e gestire conflitti, alla negoziazione con clienti per la vendita di polizze o risoluzione di un sinistro ed alla relazione negoziale con la mandante per l'assunzione di rischi assicurativi o risoluzione di problematiche amministrative.

Negoziare significa coordinare azioni nel linguaggio, richieste, offerte, promesse. Una negoziazione di successo non è ottenere necessariamente “sì” ma è gestire il “no” e comprendere la strada per arrivare ad un accordo. Nel contesto professionale odierno, sono necessari molti stadi per coordinare azioni quando si lavora con un gruppo di lavoro. Tra questi stadi il primo è la preparazione, che include una richiesta completa ed efficace, dopo di che si arriva allo stadio della negoziazione vera e propria. Se manca lo stadio della preparazione, la negoziazione diventa meno efficace, si bucano le scadenze, si rischia il burnout degli impiegati, la mancata soddisfazione dei clienti con conseguente perdita di polizze, mancata autorizzazione ad emissione di contratti a determinate condizioni/premio etc. Ci sono due modalità fondamentali di negoziazione: la negoziazione ripartitiva e la negoziazione generativa. Nella negoziazione ripartitiva le parti si dividono un valore fisso ed imm modificabile ed il beneficio ottenuto da una parte avviene a discapito dell'altra.

Nella negoziazione generativa le parti collaborano per ottenere il massimo guadagno reciproco, integrando i rispettivi interessi e giungendo ad un accordo soddisfacente per entrambi. Prendendo come

esempio la relazione con un cliente, l'Agente che adotta la negoziazione ripartitiva ha l'obiettivo di spuntare il premio di polizza più alto possibile, in una sorta di tiro alla fune, mentre il cliente ha l'intento di ottenere il premio più basso possibile con buone garanzie. In questo tipo di negoziazione, la relazione e la reputazione non giocano un ruolo fondamentale, unico interesse dell'Agente diventa ottenere il massimo valore economico. Ciò che conta in questa modalità negoziale è il possesso di informazioni, tutto quello che l'Agente conosce del cliente o dello stakeholder diventa elemento fondamentale per alzare la posta in gioco. Nella negoziazione generativa le diverse parti in gioco insieme si impegnano a creare valore aggiunto integrando i loro interessi e poi dividendo soltanto in seguito il valore creato. Nella negoziazione generativa l'obiettivo è duplice, creare il massimo valore possibile per l'Agente e la controparte, ottenere una quota consistente di quel valore. Viene indicata anche l'espressione "win-win" per descrivere la negoziazione generativa. Nella negoziazione generativa gli elementi in discussione sono numerosi, non si limitano al prezzo, abbondano inoltre le opportunità di trovare soluzioni creative. Per diventare efficace nella negoziazione, con clienti, stakeholders e collaboratori, l'Agente deve identificare il massimo vantaggio possibile

per la controparte, al minimo costo. Con il cliente, ad esempio, l'Agente andrà a sottolineare ed integrare i vantaggi intangibili, la relazione di fiducia, l'affidabilità, il servizio e consulenza, piuttosto che andare a "combattere" sul premio. La negoziazione generativa è inoltre uno strumento utile per gestire conflitti.

Un conflitto degenerativo causa ansie, timore, perdita di energia e risorse emotive, che spesso si trasformano in volontà di aggredire l'altro. Il conflitto generativo, al contrario, rappresenta la base ideale per creare una negoziazione. La negoziazione è un modo che gli esseri umani utilizzano per coordinarsi e se è ben riuscita conduce ad un potenziamento della relazione tra le parti e diminuisce le possibilità che il conflitto nasca nuovamente. Tale strategia potrebbe essere utile all'Agente sia nella relazione con i collaboratori sia nella relazione con la mandante, allargare la torta prima di dividerla può portare a vantaggi costruttivi per entrambe le parti in gioco.

3. L'importanza dello sviluppo delle competenze distintive attraverso la formazione nella vita associativa-Sna

3.1 Il ruolo della Commissione Formazione Sna

La commissione formazione SNA crede in una formazione professionale continua ove le aule diventano palestre dove “allenare” lo sviluppo personale ed aziendale delle Agenzie, per gestire in modo professionale e sempre più flessibile le sfide extra ordinarie che il mercato del settore impone. L’allenamento mentale svolto nelle aule SNA permette di diventare sempre più competenti, sempre più veloci, sempre più uniti, sempre più eccellenti, sempre più competitivi, supporta l’Agente nel fornire ai clienti consulenza customizzata ed adeguata - come prevede anche la normativa vigente - per valutare le esigenze dei clienti, energia, sicurezza, informazioni sempre aggiornate. La formazione in aula del nuovo millennio è ricca di esercitazioni pratiche, di role playing, permette di simulare situazioni realistiche che si incontrano nella vita lavorativa di agenzia, è sempre di più luogo di confronto e sperimentazione di nuove tecniche di negoziazione e comunicazione efficace. L’aula come palestra e luogo di incontro fra colleghi ove, con l’aiuto di un formatore, ci si

apre all'apprendimento e al confronto per portarsi a casa un bagaglio di conoscenze, esperienze e riflessioni sui comportamenti agiti e modi di pensare e riuscire ad avere una diversa prospettiva per trovare le soluzioni dell'agire quotidiano in agenzia.

In Commissione SNAForm i membri-Agenti volontari si dedicano tutti con passione ed amore a scegliere i percorsi più innovativi ed utili, i formatori più coinvolgenti, si costruiscono i percorsi con la convinzione che ogni giornata d'aula possa mettere un tassello in più per formare una grande squadra, che è costituita da tutte le persone che condividono i valori SNA e vogliono realmente sviluppare le proprie capacità e conoscenze indipendentemente dal riconoscimento delle ore di formazione ed il rilascio di un attestato di superamento test previsto dall'Autority. Alla base di questa convinzione le più recenti teorie delle neuroscienze ci dicono che il nostro meraviglioso cervello è dotato di neuro-plasticità', cioè della capacità di rinnovare sinapsi e neuroni, apprendere significa stimolare questo incredibile processo che la natura ci mette a disposizione.

3.2 Riflessioni del Responsabile Commissione Formazione SNA – Marcello Bazzano

Si riporta la autorevole ed appassionata opinione di Marcello Bazzano, responsabile commissione formazione Sna “Tra i vari scopi della Formazione si predilige quello relativo alla proposta continua di opportunità che creino occasioni per elevare la cultura di base dei discenti. La cultura e la conoscenza sono due virtù indispensabili in qualsiasi professione in particolare per chi esercita l’attività di intermediario assicurativo o “distributore” come le norme attuali richiamano. Il mercato odierno chiede agli Agenti di assicurazione di interpretare un vasto insieme di competenze che spaziano dalla mera capacità di collocare prodotti assicurativi, in chiave consulenziale per poter offrire concrete risposte ai bisogni della clientela alla gestione d’impresa in tutte le sue dimensioni.

Si rende pertanto necessaria una formazione che spazi ben oltre il contenuto tecnico e commerciale delle polizze offerte. Una formazione che orienti gli agenti verso livelli di gestione delle agenzia in chiave manageriale.

Una formazione moderna ed orientata all'utilizzo della tecnologia e della corretta gestione delle risorse umane, dove il "capitale umano" rappresenti il fulcro di ogni cosa. La formazione cosiddetta obbligatoria, predisposta dalle Compagnie di Assicurazione, in genere, non ha questi obiettivi riguarda più strettamente ed in modo sterile i loro prodotti da vendere. Sempre più la categoria avrà necessità di occasioni formative "indipendenti" che possano davvero offrire percorsi di crescita professionale agli intermediari assicurativi in genere sia in ambito tecnico assicurativo, giuridico, manageriale e che insegnino anche la cultura sindacale intesa come contenuto e il valore di ogni singolo diritto individuale e collettivo. Il mercato assicurativo italiano è ormai maturo per questo salto di qualità e le associazioni di rappresentanza di categoria hanno ampi spazi da presidiare nell'ambito dell'offerta formativa. Questa deve essere la consapevolezza chiunque venga chiamato ad assumere un ruolo chiave nell'ambito della programmazione dell'offerta formativa di settore."

Conclusione

“Visione del futuro partendo dalla situazione attuale”

Le competenze distintive rappresentano in questo momento di instabilità, incertezza e volatilità le fondamenta salde su cui l’Agente costruisce il proprio business ed orienta e motiva le risorse in Agenzia a perseguire obiettivi. Tali competenze vanno tutelate, sviluppate, nutrite attraverso il costante esercizio nella pratica quotidiana, la auto formazione, la riflessione consapevole sui punti di forza ed aree di miglioramento ed in questo il mondo associativo può fungere da catalizzatore per lo sviluppo di tali competenze al fine di supportare gli agenti nella massima espressione del loro potenziale di leader ed imprenditori. Questo processo diventa indispensabile per la salvaguardia del portafoglio della clientela dell’Agenzia, per gestire le relazioni sempre più conflittuali con le mandanti, per competere in modo creativo ed innovativo con i competitors, per gestire la squadra di

lavoro con efficacia ed armonia. I percorsi di formazione aziendale supportano gli intermediari nell'espressione del potenziale e nel miglioramento dell'efficacia delle attività professionali , sviluppando o allenando le competenze proprie di un leader-Agente , l' impresa - Agenzia può ottenere diversi. benefici tra cui maggiore produttività. Molto spesso ciò che ostacola l'espressione del potenziale e la performance individuale non è tanto una distrazione esterna, quanto un elemento interno al gruppo di lavoro ,come un conflitto tra colleghi ,la percezione di non essere apprezzati nel proprio ruolo oppure una comunicazione poco trasparente, la carenza di feedback e di scambi costruttivi.

Pertanto lo sviluppo delle competenze distintive va considerato un elemento di grande valore ed in esso vanno investite risorse economiche e tempo, al fine di ottenere un elevato ritorno sull'investimento. Lo sviluppo delle competenze distintive concorre alla creazione di una cultura aziendale di agenzia sana ed orientata al successo ed al benessere attraverso la soddisfazione dei collaboratori ed anche la gratificazione nei confronti del proprio ruolo professionale. L'apprendimento è strategico soprattutto per lo sviluppo di quelle che

vengono definite soft skills o competenze relazionali. L'esperienza scolastica e accademica formativa con lezioni nozionistiche negli adulti deve lasciare spazio ad approcci più incentrati sul partecipante che vive da protagonista l'apprendimento ed è motivato a imparare per un'esigenza lavorativa, ma anche per il piacere che si prova nel migliorare le proprie competenze e condividere con i colleghi l'esperienza, scambiando opinioni ed idee e generando una sensazione di benessere associativo. Per costruire la visione dell'Agente del futuro, che sempre più avrà necessità di fare leva sulle sue sviluppate competenze distintive, centrale è il ruolo dell'Associazione di Categoria, che diventa volano per valorizzare e nutrire le competenze, in un clima sereno ed informale, tra colleghi disponibili a condividere i propri sapere ed esperienze.

Bibliografia

- L'arte del negoziato Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton, 2005, Corbaccio;
- Articolo Forbes, Erika Andersen, “Are leaders born or made” 24.04.2020;
- Articolo Forbes, Kevin Cruse, “What is leadership” , 09.04.2013;
- Leadership situazionale: come valutare e migliorare le capacità di gestione e degli uomini, Paul Hersey e Kenneth Blanchard, Sperling & Kupfer editori;
- Negoziare in situazioni difficili William Ury, 2009, Unicomunicazione.it
- Kotter & Heskett Corporate culture and performance (1992)
- Richard Draft Organizzazione aziendale (2013)
- Schein E.H. Organizational culture and Leadership (2016)
- David Mc Clelland “ Testing for competence rather than intelligence” (1973)
- Buchan & o'May (1999)
- Clutterbuck D., Garvey B., Mentoring in action: a practical guide for managers (2005)

- Kehoe R.R., Wright P.M., The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors, Cornell University (2013)
- White Paper di credit Suisse “Connecting .Entrepreneurial Minds” uno studio accademico sul pensiero imprenditoriale condotto in collaborazione con Bloomberg Media e Ipsos Mori.
- Decision Making and Problem Solving – John Adair – ed. Franco Angeli
- Creatività e pensiero laterale – E. De Bono – ed. Brunelli
- Sei cappelli per pensare. Manuale pratico per ragionare con creatività ed efficacia- E. De Bono- ed. Best Bur
- Daniel Goleman, Intelligenza Emotiva, ed. BUR
- Daniel Goleman, Lavorare con l'Intelligenza Emotiva, ed. BUR
- Daniel Goleman, Essere leader, ed. BUR

Sitografia

- www.kenblanchard.com
- www.mindtools.com
- <https://www.edwddebono.com/lateral-thinking>
- www.mindtools.com
- www.psychologytoday.com
- www.danielgoleman.com
- www.forbes.com articolo “Emotional Intelligence predicts job performance: the seven traits that help managers relate”, Sebastian Bailey, 5 marzo 2015
- www.barilla.com
- www.snaservice.it
- www.thebalancesmb.com
- www.projectmanagementinstitute.org
- www.intermediachannel.it
- www.ivass.it
- www.insurancetrade.it
- www.repubblica.it il metodo Marchionne La mia rivoluzione nella Fiat (2016)

RIVISTE:

- L’Agente di Assicurazione – editoriale SNA Assinews