

Prefazione

*“Il viaggio vero della scoperta
non consiste nel ricercare nuovi paesaggi,
ma nell’averne nuovi occhi.”*

(Alla ricerca del tempo perduto – Marcel Proust)

L’economia di oggi pone sfide molto ardite al management.

L’introduzione nella gestione aziendale di logiche di condivisione di responsabilità, partecipazione diffusa e definizione di obiettivi concordati collegialmente, accanto alle note condizioni di economicità (risultato d’esercizio, efficacia¹, efficienza²), richiede di ripensare o, quanto meno, rivedere criticamente i fondamenti delle tecniche di conduzione manageriale.

L’età moderna è stata contrassegnata da un processo di differenziazione e specializzazione istituzionale che ha condotto a una vasta trasformazione della realtà organizzativa. Infatti, l’atteggiamento delle imprese nei confronti del sistema organizzativo è profondamente cambiato: nella fase dell’industrializzazione del XIX

¹ Per efficacia si intende la capacità di un’azione di raggiungere i risultati che si propone. Avere un fine e riuscire a realizzarlo è un requisito indispensabile perché un’organizzazione esista e si mantenga in vita. Cfr.: Simon H. A., (tit.orig.) *Administrative Behavior*, Macmillan, New York, 1957, (trad. it.) *Il comportamento amministrativo*, Il Mulino, Bologna, 1958.

² Per efficienza si intende la capacità di un’azione di valutare il dispendio di risorse impiegate per ottenere i risultati. Cfr.: Ibidem.

secolo e fino ai primi due decenni del XX, quando prevale la *dottrina tayloristica*³, esso è concepito come una variabile indipendente cui le variabili individuali devono adattarsi, mentre non hanno alcuna rilevanza le variabili sociali.

A partire dagli anni Trenta, con la crescente complessità economica e sociale, lo stile della gestione d'impresa rovescia la visione precedente: prevale, infatti, una visione di *sistema sociale*, dove le variabili individuali e sociali diventano il punto fermo intorno al quale ruotano le variabili tecniche, organizzative ed istituzionali⁴.

³ Indirizzo di studi sull'*organizzazione scientifica del lavoro*, elaborato dall'ingegnere statunitense F. W. Taylor (1856 - 1915) all'interno delle industrie siderurgiche della Midvale Steel Co.. Nei suoi *Principi di argomentazione scientifica del lavoro* (1911), Taylor indicò i tre fattori necessari per la combinazione ottimale tra il lavoro umano e le macchine: selezione e preparazione professionale, massima utilizzazione degli strumenti produttivi, scomposizione delle mansioni e soppressione dei movimenti inutili e dei tempi morti. Per ottenere ciò Taylor elaborò tecniche come il cronometraggio dei tempi di lavoro e la catena di montaggio, un sistema produttivo diviso in tante piccole unità semplici e ripetibili che non consentivano alcun spreco di energia né di tempo. Gli operai della catena di montaggio dovevano svolgere solo determinati movimenti sempre uguali per tutta la durata della giornata lavorativa. Secondo Taylor l'unico vincolo umano nei ritmi di lavoro era costituito dalla resistenza fisica ad uno sforzo prolungato. Chi aveva la capacità di essere straordinariamente veloce era anche incentivato economicamente con un premio di produzione.

Il taylorismo fu alla base della realizzazione delle catene di montaggio alla Ford ed ebbe rapida diffusione nell'industria americana e successivamente europea, improntando l'insieme dell'organizzazione del lavoro operaio in fabbrica. Cfr.: Bonazzi G., *Storia del pensiero organizzativo*, Franco Angeli, Milano, 2008, cap. 1, Bagnasco A., Barbagli M., Cavalli A., *Corso di Sociologia*, Il Mulino, Bologna, 1997 pp. 534-540 ed inoltre Gabassi P. G. (a cura di), *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2003. Per una lettura approfondita sull'argomento raccomandiamo Taylor F.W., *L'organizzazione scientifica del lavoro*, Etas Kompas, Milano, 1967.

⁴ I metodi suggeriti da Taylor furono vivamente biasimati da chi li considerava motivo di superlavoro, di azioni ripetitive e monotone, causa quindi di alienazione psicologica e anche di disoccupazione. Le maggiori critiche vennero formulate dalla corrente marxista che giudicava l'*organizzazione scientifica del lavoro* come l'espressione organica del capitalismo monopolistico (H. Braverman, 1974) ma anche da indirizzi di pensiero in senso umanista come quello del sociologo francese George Friedmann (1902-1977) secondo cui le forze imprenditoriali e sociali dovevano operare affinché il lavoro avesse una valorizzazione intellettuale, morale e sociale. Cfr.: Bonazzi, op. cit. pp. 54-55.

In verità il taylorismo trascurava completamente i lati psicologici del lavoro puntando unicamente sull'aumento della produzione. E' la scuola motivazionalista di Abraham Maslow (1908 - 1970), con la *teoria dei bisogni e delle motivazioni*, che per prima capovolge l'impostazione tayloristica considerando al primo posto i bisogni dell'uomo e in particolare quello di autorealizzazione sul lavoro, cioè il bisogno riferito all'aspirazione ad un lavoro che arricchisca la dimensione psicologica interiore dell'uomo [la scala dei bisogni umani, 1954, N.d.R.]. La *teoria dell'autorealizzazione* di Maslow fu tuttavia criticata come eccessivamente indefinita ed imprecisa: spesso, notano i detrattori dello studioso statunitense, anche la gerarchia dei bisogni da lui prospettata non viene rispettata in maniera rigorosa. Cfr.: Bonazzi, op. cit. pp. 99-102.

I lavori manuali sono sostituiti da macchine sempre più intelligenti e alla prestazione umana sono richieste sempre più frequentemente doti come la creatività⁵. L'esplosione di questa intellettualizzazione dell'Uomo occidentale può essere letta nei termini di una progressiva acquisizione di considerazione e dignità da parte della soggettività e delle espressioni emotive; le teorie organizzative assegnano pertanto sempre maggiore valore al *fattore umano*, ossia ai partecipanti e alle dinamiche sociorelazionali da essi sostenute⁶.

⁵ La creatività è qui intesa come la capacità di affrontare in modo innovativo la soluzione di problemi. Essa è considerata una caratteristica dell'intelligenza, che porta una persona a operare distinguendosi da altri che agiscono in modo più prevedibile e meno risolutivo. Alcuni psicologi ritengono che la creatività faccia riferimento al *pensiero divergente*, ossia alla capacità intellettuale di individuare più risposte possibili a una domanda data, mentre la maggior parte delle persone operano attraverso processi di *pensiero convergente*, considerando per ogni problema una sola soluzione. Questa interpretazione coglie un aspetto importante del problema della creatività, quello dell'originalità, ma non affronta in modo soddisfacente gli aspetti legati alla qualità e all'utilità delle soluzioni proposte. Una analisi condivisa (nata con Graham Wallas, all'interno della psicologia cognitiva) mette in evidenza il processo attraverso cui si manifesta il comportamento creativo; egli individua quattro fasi:

- *preparazione*, che richiede la raccolta delle informazioni utili;
- *incubazione*, durante la quale il problema viene messo a fuoco;
- *illuminazione*, in cui vi è la visione *insight* ("intuito, penetrazione") della soluzione;
- *verifica*, che comporta il controllo accurato della soluzione emersa.

Pur attribuendo grande importanza al momento dell'incubazione (quello forse più misterioso e che assume particolare rilevanza nella creazione artistica), l'attenzione si è recentemente spostata sul momento dell'*insight*, più controllabile empiricamente. Secondo gli psicologi Roy Stenberg e Jonathan Davidson, ci possono essere tre modalità con cui si ha la visione creativa:

- a) viene scelta una informazione perché più rilevante tra le molte disponibili;
- b) si opera con una combinazione selettiva di parti di informazioni diverse;
- c) viene confrontato il problema in esame con altri affrontati precedentemente e viene individuata per analogia la soluzione più adeguata a risolverlo.

Nell'ultimo decennio del XX secolo, il tema della creatività si è rivolto verso l'intero sistema produttivo e il mondo delle organizzazioni. Alle basi di questo nuovo atteggiamento si colloca il pensiero giapponese, assunto come orientamento per le innovazioni nel management delle imprese. La cultura giapponese ritiene infatti che la creatività sia una tensione generalizzata verso l'ideale del continuo miglioramento (*kaizen*) e che tutti siano naturalmente dotati di capacità creativa. Alcuni sociologi e psicologi occidentali, come Domenico De Masi ed Edward De Bono, hanno cercato di individuare i principi che stanno alla base di questa concezione delle creatività per favorire i comportamenti creativi all'interno delle imprese. Per un approfondimento di questo tema rammentiamo l'opera di De Masi D., *Il futuro del lavoro*, Rizzoli, Milano, 1999.

Anche le discipline legate alla pratica organizzativa hanno analizzato l'importanza delle figure creative e Peter Drucker, padre dell'MBO e del cui pensiero si tratterà ampiamente nel corso del presente lavoro, ne è un esempio.

⁶ Si pensi agli studi pionieristici condotti sul finire degli anni Trenta da Chester Barnard (1886 – 1961) sullo scarto tra i fini dell'organizzazione e i moventi personali [economia del rapporto tra contributi ed incentivi, N.d.R.]. Secondo Barnard il soggetto umano intende continuamente trasformare l'ambiente in cui vive: per far ciò si propone degli scopi, ma nella loro attuazione incontra delle difficoltà, dei limiti d'ordine fisico, biologico, conoscitivo, sociale. Attraverso la cooperazione, l'individuo si mette

Nel dibattito manageriale degli anni '60, affiora la necessità di progettare strutture polimorfe e flessibili, adeguate alla sempre maggiore differenziazione e specializzazione della realtà organizzativa e vengono messi completamente in discussione i principi classici della burocrazia weberiana.⁷

Negli ultimi vent'anni, l'introduzione di sostanziali innovazioni tecnologiche rappresentate dalla comparsa dei primi computer, il diffondersi del loro impiego, il crescente perfezionamento di programmi flessibili e apprezzabilmente potenti e la nascita di Internet unitamente alla internazionalizzazione dei mercati e della produzione hanno nuovamente e ancora di più modificato la configurazione delle aziende⁸. E congruentemente a quello che può essere definito un *moto circolare*, ogni

nelle condizioni di superare quei limiti e raggiungere quindi obiettivi che non sarebbe in grado di raggiungere da solo. Nel momento in cui l'uomo coopera per conseguire fini comuni ad altri soggetti egli costituisce o entra in organizzazioni formali. La parabola del masso che Barnard cita in *La funzione del dirigente* [1938], esemplifica esaurientemente questo concetto: un uomo si trova in una strada bloccata da un masso che non riesce a smuovere da solo, allora aspetta fino a che arrivano altre persone che vogliono passare; si instaura la più semplice forma di cooperazione in cui il fine comune sembra coincidere con il fine personale, ma Barnard mette in guardia da quest'errore e consiglia di guardare non a quello che smuovere il masso significa per ciascun individuo personalmente, bensì a ciò che ciascuno di essi pensa significhi per l'organizzazione. Il fine dell'organizzazione, in generale, non si può quindi considerare come la somma dei fini dei singoli membri, infatti se anche tutte le persone interessate a smuovere il masso non fossero nelle condizioni di farlo, aspetterebbero ancora qualcun altro che, seppure non interessato al fine proposto, si renderà disponibile a cooperare a condizione di ottenere una ricompensa (diversa dalla rimozione del masso stesso) capace di motivarlo a sufficienza. Cfr.: Bonazzi, op. cit. p. 81. Per una lettura completa dell'interessante teoria formulata da questo ricercatore suggeriamo Barnard C., *La funzione del dirigente*, Utet, Torino, 1970.

⁷ Il riferimento va ad Alvin W. Gouldner (1920 – 1980), il quale fin dalla prima pagina di *Modelli di burocrazia aziendale* (1954), cita: "...i progressi nella sfera delle scienze sociali sono sostanzialmente collegati allo studio dei problemi pratici ed assumono l'aspetto di una critica al tipo ideale". Cit. in Bonazzi, op. cit. p. 233. E' sulla base di questa indicazione che Gouldner presenta la sua ipotesi orientata a superare il modello weberiano della burocrazia. Per un gradevole approfondimento consigliamo la lettura di Gouldner A. W., *Per la sociologia*, Liguori Editore, Napoli, 1977.

⁸ Il riferimento qui va al processo di globalizzazione, iniziato a metà degli anni Novanta e pienamente in atto. Per globalizzazione intendiamo il complesso intreccio di aspetti economici, politici e culturali derivanti dall'estensione dei mercati al di fuori dai contesti nazionali e locali. Il superamento dei confini nelle strategie di espansione politica ed economica si è più volte verificato nel corso della storia, fino al periodo delle grandi espansioni coloniali conclusosi verso la metà del Novecento. Ciò che caratterizza il processo di internazionalizzazione dei tardi anni '90 è la forte spinta all'integrazione, sia economica che culturale, dei soggetti che ne sono progressivamente coinvolti. I fattori che l'hanno reso possibile sono il mutato rapporto delle imprese, vere protagoniste della globalizzazione, insieme agli organismi pubblici nazionali e il ruolo svolto dalla comunicazione e dai media per la circolazione delle informazioni e per la diffusione dei modelli di comportamento. I due fattori sono strettamente

sfera dell'attività umana si è trasformata in conseguenza del rinnovamento organizzativo messo in atto dalle più recenti concezioni.

Queste diverse prospettive non vanno tuttavia concepite come una sequenza strutturata di filoni di pensiero conclusi all'interno della fase storica da cui hanno tratto origine: non sono capitoli chiusi, *metafore morte*⁹. Anzi, esse sono strumenti euristici ed interpretativi estremamente significativi per l'analisi delle organizzazioni contemporanee. Infatti, queste rappresentazioni a prima vista dissonanti e antiquate, entrano nelle imprese di oggi operando come archetipi e guidando l'azione degli attori organizzativi¹⁰.

Ciò denota inoltre, che il piano della teoria è in stretta comunicazione con il piano delle pratiche: le teorie organizzative rappresentano, riconoscono e ricostruiscono il senso soggiacente le organizzazioni alle quali si riferiscono e le loro proposizioni retroagiscono inevitabilmente sugli attori organizzativi, influenzando i presupposti cognitivi e normativi del loro agire e quindi il sistema di pratiche che essi realizzano.

intrecciati poiché la circolazione delle informazioni e il potenziamento dei sistemi di comunicazione (rete e satellite) hanno favorito l'evoluzione del rapporto tra stati nazionali e imprese. Queste hanno assunto il controllo diretto degli scambi commerciali attraverso la costituzione di reti di imprese vincolate da contratti di partnership e di subappalto o da partecipazioni azionarie. In tal modo, grandi aziende, ma anche medie e piccole società, sfruttano le specifiche situazioni economiche nazionali (regolate da tassi di scambio, sistema di servizi e costo del lavoro) per progettare, produrre e distribuire, in modo da ottimizzare le risorse (p. e., società di produzione nel campo della moda, controllate da capitale USA, progettano in Italia, producono in Corea e distribuiscono prodotti appositamente studiati per il consumo europeo, americano e giapponese). Per esplorare questi temi, in particolare l'evoluzione geopolitica e i rischi connessi, suggeriamo la coinvolgente lettura di Jelen I., *Geografie di rischio*, Aracne, Roma, 2006.

⁹ L'espressione *metafore morte* è mutuata da Gabriele Blasutig in Blasutig G., *Esercizi di diagnosi organizzativa*, Aracne, Roma, 2008, pp.22-23.

¹⁰ "Ad esempio, il taylorismo non è soltanto una dottrina organizzativa diffusasi nei primi decenni del secolo scorso, successivamente aggiornata e superata da altri approcci. Il taylorismo può essere considerato la fonte teorica ancora attiva dell'idea che l'organizzazione, per essere tale, debba funzionare "come un orologio", idea che, come sappiamo costituisce una matrice culturale tuttora assolutamente vitale [Accorsero, 2002, cap. 3]. Basti pensare al fatto che ancora oggi il cronometro costituisce uno strumento largamente utilizzato da parte di accreditate società di consulenza e che la precisione nelle interdipendenze temporali costituiscano un "chiodo fisso" di molti manager, oltre che il fondamento di un modello molto in voga come il *just in time*". Ibidem, pp. 22-23.

Nell'ambito di una lunga discussione manageriale aperta e pluridimensionale, profondamente persuaso dell'importanza di tenere in considerazione questa dimensione connettiva tra il sistema della scienza ed il sistema delle pratiche organizzative, Peter Drucker perviene al modello della direzione per obiettivi, (in inglese: *management by objectives*, da cui l'acronimo MBO). L'economista politico di origine austriaca, pioniere della cultura economica manageriale negli Stati Uniti, sostiene il principio secondo cui i dipendenti dedicati al proprio lavoro sono la chiave del successo dell'azienda. Lo esprime fin dal suo primo libro, *Concept of the Corporation*, pubblicato nel 1946, dopo che l'allora giovane ricercatore aveva studiato in dettaglio il lavoro e la gestione della General Motors. A suo giudizio i dirigenti delle *corporation* devono concordare gli obiettivi con i dipendenti e poi decidere su cosa fare per meglio ottenerli.

La direzione per obiettivi consiste quindi in un metodo di gestione fondato su una rivalutazione del valore del collaboratore al quale si danno obiettivi coordinati, riconoscendogli autonomia e capacità decisionale; idea che, oltre mezzo secolo fa ai tempi del dipendente puro esecutore, era assolutamente rivoluzionaria.

Oltre alla spinta alla concertazione e alla rivalutazione dei quadri, l'MBO fornisce un metodo efficace di lavoro, che, con il passare del tempo e con l'amplificazione della complessità organizzativa, diviene sempre più utile, addirittura necessario.

Mossi dal desiderio di approfondire questo tema, abbiamo realizzato il presente lavoro che si propone di approfondire la tematica della direzione per obiettivi quale diverso approccio alla gestione e all'organizzazione d'impresa. Esso si sviluppa in sei capitoli: il primo è dedicato all'evoluzione storica del pensiero organizzativo da cui il presente non può prescindere. Si è cercato di analizzare la letteratura visitando, seppur sinteticamente, le tappe di un percorso che si snoda dalla burocrazia

weberiana per arrivare alle tecniche di gestione manageriale di Drucker. In ogni periodo storico è emerso un *archetipo manageriale*¹¹ dominante, fortemente influenzato dalla prospettiva antropologica vigente in quel periodo¹²; ciò nondimeno queste diverse tappe storiche sono riconosciute e trattate come *metafore vive*, in grado di costituire - nel loro insieme - un valido corredo di concetti e strumenti interpretativi della realtà organizzativa odierna.

Nell'ambito del quadro di riferimento teorico della Scuola Motivazionalista, il secondo capitolo accorda spazio ad una riflessione di tipo interdisciplinare, ospitando formulazioni sociologiche, psicologiche ed etnografiche e ponendo in evidenza l'importanza di una cultura organizzativa democratica e partecipativa, sunteggiata dall'applicazione del modello della direzione per obiettivi di Peter Drucker. Vengono così sottolineati aspetti concettuali contemplati come preliminari all'applicazione dell'MBO: la soddisfazione del bisogno di autorealizzazione nel lavoro¹³ e la qualità organizzativa quale imprescindibile coinvolgimento sinergico e sistemico della *variabile uomo*¹⁴.

¹¹ Cit.: Di Bernardo B., Rullani E., *Il management e le macchine*, Il Mulino, Bologna, 1990.

¹² Un'analisi molto stimolante sull'evoluzione e sugli effetti dell'economia e del pensiero manageriale viene svolta da Rullani. Nei suoi lavori, ed in particolare nel recente *La fabbrica dell'immateriale* [2004] l'autore esplora quello che lui stesso definisce come il paradigma del *capitalismo comunicativo* che guarda al passaggio dal concetto di individuo caratterizzante il paradigma fordista a quello di persona che definisce il nuovo paradigma. "*Nel capitalismo comunicativo consumatori, lavoratori, imprenditori hanno soprattutto bisogno di significati personali, che nascono da esperienze uniche, non orientate al denaro ma al senso*" Cit. Rullani E., *La fabbrica dell'immateriale*, Carocci, Roma, 2004, p. 241.

¹³ Per bisogno di autorealizzazione nel lavoro si intende l'aspirazione ad un lavoro che arricchisca la dimensione psicologica interiore dell'uomo-lavoratore e il riferimento va chiaramente agli studi dello psicologo statunitense Abraham Maslow (1908 – 1970) e alla sua gerarchia dei bisogni umani. Cfr.: Bonazzi, op. cit. pp. 100-101.

¹⁴ Il concetto di base è quello della *qualità totale*, in quanto pratica e valore per il benessere organizzativo così come viene diffusamente trattato in Gabassi P. G. (a cura di), *Psicologia, lavoro, organizzazione*, Franco Angeli, Milano, 1995.

Nel terzo capitolo vengono definite le premesse teoriche in forma di ipotesi del modello dell'MBO identificandone le caratteristiche e le modalità di applicazione e analizzando il sistema di valutazione e di incentivazione, quali strumenti di messa in opera; vengono così sviluppati gli argomenti empirici che conducono alla formulazione ideal-tipica di un piano di incentivazione per obiettivi.

L'elaborazione di un modello ideal-tipico di MBO è presentata nel quarto capitolo in tutte le sue fasi processuali, ponendo attenzione alle opportune decisioni preliminari da disporsi riguardo al grado di diffusione e di individualizzazione del piano di incentivazione e l'orizzonte temporale cui esso fa riferimento.

I contenuti del quindi capitolo si esplicitano invece in uno studio di caso: applicando il metodo dell'osservazione partecipante, viene effettuata un'analisi di questo modello di direzione nell'ambito dell'Allianz SpA¹⁵ - società leader a livello mondiale nel settore assicurativo – quale esempio di applicazione pratica. Sebbene sia stato concepito più di cinquant'anni fa, l'MBO dimostra più che mai di essere una tecnica di gestione di vasta efficacia, particolarmente adatta alle grandi aziende. L'Allianz SpA, coinvolgendo i collaboratori nel conseguimento di obiettivi coordinati, misurabili, raggiungibili, condivisi e tempificati, si attende di aumentare l'efficienza dell'impresa e la partecipazione dei collaboratori alla *mission* aziendale¹⁶.

¹⁵ Nata nell'ottobre 2007 dall'aggregazione delle compagnie Ras, Lloyd Adriatico, e Allianz Subalpina, Allianz ha posizioni di primo piano nel settore assicurativo, dei servizi finanziari e del risparmio gestito, con più di 7 milioni di clienti. È leader del settore assicurativo italiano per raccolta premi - oltre 11 miliardi di euro nel 2008 - ed è il quinto competitor nel mercato nazionale dell'asset management e il quarto per promotori finanziari, grazie alle competenze di Allianz Global Investors Italia e Allianz Bank Financial Advisors, la banca multicanale del gruppo.

Il gruppo Allianz Italia fa leva su circa 6.000 dipendenti, oltre 2.200 promotori finanziari e tre reti di agenzie (Allianz Ras, Allianz Lloyd Adriatico e Allianz Subalpina) che raggruppano 2.600 professionisti e circa 20.000 persone sul territorio.

Allianz è presente anche nella vendita diretta attraverso Genialloyd, leader di mercato nella distribuzione di polizze via Internet e da sette anni consecutivi la compagnia italiana con i clienti più soddisfatti. Cfr.: www.allianzit.ras/chi-siamo/allianz-in-italia

¹⁶ La *mission* di un'azienda rappresenta la sintesi dei suoi scopi di fondo e delle modalità generali con le quali perseguirli. Più in dettaglio, essa spiega il perché l'azienda esiste, quali sono i segmenti di mercato cui è rivolta, come è configurato il proprio sistema di offerta, quali sono le proprie

Nel capitolo conclusivo si indicano come si siano evolute le teorie dell'impresa, si riassumono le fasi del processo direzionale nell'ambito dell'applicazione della direzione per obiettivi e si nota come le mutate condizioni ambientali in cui le imprese oggi lavorano, conducano sempre più verso una doppia saldatura: la dimensione personale con quella organizzativa e l'entità economica con quella sociale. La complessità postmoderna offre certamente molti rischi ma, vogliamo credere, anche opportunità di sviluppo: in questa prospettiva saranno analizzati le utilità ovvero i detrimenti nell'utilizzo dei piani di incentivazione per obiettivi come modello di gestione d'impresa.

Desideriamo inoltre evidenziare che il presente lavoro, nell'intento di illustrare il tema della direzione per obiettivi nell'ambito della sociologia delle organizzazioni intesa come disciplina scientifica, è stato compiuto nel rigoroso rispetto di un codice deontologico¹⁷ che si pone come compito primario quello di aumentare la conoscenza sul comportamento sociale e l'uso di tale conoscenza per la promozione del benessere umano.

competenze distintive, quali i programmi di sviluppo futuri. I contenuti della *mission* vengono solitamente comunicati mediante un enunciato sintetico (*mission statement*) al fine di promuovere la condivisione degli obiettivi all'interno dell'organizzazione oltre che di rendere visibile la propria identità agli interlocutori esterni (azionisti, clientela, istituti di credito, pubblico in generale).

Nella gestione strategica, al concetto di *mission* viene spesso associato quello di *vision* per indicare la proiezione di uno scenario futuro che rispecchia gli ideali, i valori e le aspirazioni di chi fissa gli obiettivi (*goal-setter*) ed incentiva all'azione.

Vision e *mission* aziendali oltre ad assolvere alla funzione di comunicazione della strategia d'impresa, rafforzano l'identità dell'organizzazione e l'identificazione dei singoli membri con questa ed agevolano l'allineamento degli obiettivi individuali a quelli organizzativi.

Va comunque evidenziato che questi concetti non hanno definizioni univoche. Quelle espresse sono soltanto le definizioni desunte dal senso e dal loro utilizzo nella maggioranza dei casi. Inoltre, vogliamo anche precisare che la redditività (*profitability*) resta pur sempre l'obiettivo principe dell'attività d'impresa e concetto centrale dell'analisi strategica. Cfr.: Cerovic R., Bonani G. P., *La nuova cultura aziendale. Vademecum per il cambiamento sistemico del business*, Franco Angeli, Milano, 2007, p. 59 e Paley N., *The manager's guide to competitive marketing strategies*, CRC Press, 1999, p. 232.

¹⁷ Il codice deontologico è quell'insieme di regole e di principi che ogni sociologo, per esercitare la professione, deve osservare e ai quali deve ispirarsi. Cfr: Codice Deontologico dell'ANS- Associazione Nazionale Sociologi, Edizione 2009, approvata dalla Giunta Nazionale ANS del 29 gen. 2009; aggiornamento a cura di Pietro Zocconali, in sostituzione della precedente edizione curata da Giuseppe Milia, consultabile sul sito www.ans-sociologi.it/word/ANSCodiceDeontologico2009

Esso è stato altresì realizzato con obiettività ed integrità e in considerazione dei seguenti principi epistemologici¹⁸:

- *adduzione*: combinazione creativa ed integratrice fra induzione e deduzione, fra osservazione che annulla le proprie credenze e conoscenza che muove dalle proprie ipotesi;
- *laicità critica*: superamento, almeno parziale, di ogni specifica teoria globale e consolidata e quindi da ogni forma di “ beatificazione epistemologica”;
- *referenzialità storico-geografica*: riconduzione dell’analisi sociologica ad un luogo e ad un tempo epistemologico circoscritto nel flusso spaziale e temporale della vita;
- *connessione*: scoperta e valorizzazione dei nessi che legano fra loro le realtà oggettive oggetto di analisi, senza che queste si dissolvano o siano da essi assimilate;
- *eco-analisi*: distanziamento da ogni forma di riduzionismo, per un approccio globale che isoli e valorizzi il tema di studio e nel contempo lo ricomprenda nel tutto (possibile) di riferimento;
- *pluralismo*: legittimazione a monte della variabilità e mutabilità dei fenomeni sociali e pre-condizione di ogni ipotesi di natura ricompositiva;
- *integrazione*: opzione per una conoscenza che si fonda e migliora col contributo reciprocamente funzionale di più metodi e tecniche, avendo cognizione che anche questa è una scelta parziale, contingente e che esclude comunque qualche aspetto o pratica non compatibile o fruibile;

¹⁸ Per i principi descritti abbiamo fatto riferimento a quelli proposti in tutti i testi della *Collana del Laboratorio Sociologico*.

- *concorsualità*: orientamento epistemologico verso una realtà sociale, che prevede più accessi alle cose in concorrenza fra loro sia sul versante della somma sia su quello della sottrazione;
- *empatia*: vedere l'altro dalla sua prospettiva, osservando il mondo ponendosi dal suo versante e cogliendo l'alterità a partire dalle sue categorie "altre".

Ci auguriamo che l'attività di ricerca e analisi effettuata al fine della compilazione della presente Tesi di Laurea possa concorrere anche in minima parte ad arricchire le esperienze di ricerca nel campo della sociologia delle organizzazioni e rivelarsi utile a coloro che, impegnati nelle aree manageriali, credono nel rispetto reciproco, nel miglioramento continuo, nella cooperazione e nella crescita degli individui nel lavoro.

Ai docenti dell'Ateneo di Trieste, che in questi ultimi anni hanno contribuito alla mia crescita culturale e a quanti, precipuamente, mi hanno assistito e sostenuto nella stesura di questo lavoro, equipaggiandomi di spunti interessanti, critiche, suggerimenti e ogni tipo di delucidazione, rivolgo un mio sentito ringraziamento.

Desidero esprimere la mia riconoscenza anche a tutti quei colleghi, responsabili e dirigenti dell'Allianz SpA, che, relativamente allo strumento oggetto d'indagine, mi hanno così entusiasticamente offerto spassionate considerazioni sulla base della loro esperienza diretta.

Per l'estrema disponibilità, l'attenzione e il puntuale contributo critico, esprimo la mia gratitudine massimamente al mio relatore, il Prof. Gabriele Blasutig.

Ai miei familiari, che potrei definire anche i miei personali *correttori di bozza*, nonché alleati carissimi in ogni piccola o grande impresa della mia vita,

semplicemente dico, commossa e, per questo motivo, sprovvista di altre parole:
grazie!