

mente rilevante per talune componenti quali la propensione al rischio, l'orizzonte temporale di riferimento, il peso relativo dei valori economici rispetto a quelli extraeconomici (politici, sociali, scientifici, ecc.).

Per governare il processo descritto, garantendo che le decisioni aziendali di acquisizione ed allocazione delle risorse vengano convogliate in modo efficiente verso il raggiungimento degli obiettivi (v. fig. 2), il management si serve della variabile organizzativa, attraverso il disegno e la gestione di un sistema che lo aiuti a rendere efficace ed efficiente l'intero processo.

Emerge ovvia in questo quadro l'importanza del *sistema organizzativo* quale leva fondamentale del governo aziendale; tale sistema, posto sotto la lente di ingrandimento, si evidenzia costituito di tre ben note componenti:

- *gli uomini*, con il loro patrimonio di caratteri innati ed acquisiti;
- *la struttura*, cioè la distribuzione delle responsabilità, la definizione dei ruoli e delle relative dipendenze;
- *i sistemi di direzione o meccanismi operativi*, intesi in questa sede come le modalità più o meno strutturate attraverso le quali il management agisce su uomini e strutture innescandone i comportamenti e le decisioni (1).

(1) Tra gli autori che sono pervenuti ad una definizione di «meccanismo operativo», vedi J.W. LORSCH «Strumenti organizzativi aventi il compito di chiarire meglio ai membri dell'organizzazione ciò che è loro richiesto, quale è la funzione del loro lavoro ai fini del raggiungimento degli scopi che l'organizzazione si prefigge e quando necessario, per incoraggiarli a migliorare la collaborazione»; - L. BRUSA: «Variabile organizzativa che si pone in stretto rapporto con il disegno strutturale di base e che si propone di rendere concretamente operativo il comportamento delle persone verso gli obiettivi aziendali»; - A. RUGIADINI: «L'insieme dei processi che fanno funzionare 'operativamente il sistema organizzativo' inducendo adeguati stimoli al comportamento... rappresentano l'elemento dinamico del sistema dei ruoli»; - G. AIROLDI: «Sottosistemi di compiti, di modalità di loro svolgimento e tecniche individuate con riferimento a funzioni (osservabili in termini di processi) tipicamente trasversali o diffusi rispetto all'articolazione dei compiti e degli organi della struttura organizzativa».