

## 1. Meccanismi operativi

È nota l'importanza dei meccanismi operativi nel garantire efficacia al sistema organizzativo: essi rappresentano infatti il lubrificante indispensabile ad attutire le spigolosità che presenta ogni convivenza tra più persone ed ogni modello organizzativo fino ad oggi sperimentato (funzionale, decisionale, a matrice, ecc.).

Lo schema presentato consente peraltro di identificare subito le condizioni di successo dei sistemi di direzione.

In particolare si può affermare che:

- 1) la bontà di tali sistemi va misurata sulla loro capacità di indurre comportamenti coerenti con gli obiettivi aziendali;
- 2) tale capacità è connessa al grado di coerenza e integrazione che tali sistemi presentano rispetto alle altre variabili del sistema organizzativo e cioè uomini e strutture.

Un ovvio corollario che discende dai punti precedenti è che il disegno e la gestione dei meccanismi operativi vanno governati in relazione a tre variabili:

- gli obiettivi e le strategie aziendali;
- gli uomini;
- la struttura organizzativa.

In sostanza i meccanismi operativi devono essere:

- *strumentali* rispetto agli obiettivi e strategie;
- *adatti* agli uomini;
- *coerenti* con la struttura delle responsabilità;
- *integrati* tra di loro.

Se uno o più di questi presupposti viene a mancare i pericoli che l'organizzazione corre sono seri.

Nella migliore delle ipotesi il sistema di direzione non produrrà alcun effetto sui comportamenti e si risolverà in un mero fatto burocratico e formale, del tutto sganciato dai reali processi che interagiscono nell'azienda; nei casi più gravi, la cui casistica è purtroppo nutrita, il si-