

*Una chiave di lettura diversa dell'attuale congiuntura economica in depressione*

## La crisi quasi un fulmine a ciel sereno

di Stefania Cimino

**L**e dichiarazioni sulla crisi, su quanto durerà, sugli effetti che sta avendo sull'occupazione, su quali settori ne risentono maggiormente e quali ne sono ancora immuni riempiono i media degli ultimi mesi insieme a cifre a più zeri e previsioni più o meno ottimistiche. Ciò che viene taciuto e che meriterebbe un'attenta riflessione è:

- 1) come mai la crisi è arrivata come un fulmine a ciel sereno e nessuno l'ha prevista in queste dimensioni?
- 2) com'è possibile che l'economia mondiale sia stata messa in crisi dalla crisi del mercato subprime negli Stati Uniti?

3) le attuali avvisaglie del mercato nascondono un nuovo fenomeno? Sono tre riflessioni che riguardano la logica di funzionamento del sistema in cui operiamo e viviamo. E con sistema non si intende necessariamente il sistema economico o il sistema paese. Le stesse riflessioni si possono anche ribaltare su un'azienda:

- 1) Il differente comportamento dei nostri clienti è una conseguenza della crisi o forse stava già cambiando e la crisi che l'azienda attraversa ne è una conseguenza?
- 2) L'azienda è organizzata in modo tale che la turbativa di un suo mercato potrebbe portarla al fallimento?
- 3) Passata la crisi il mercato tornerà a seguire le stesse logiche di prima o avrà subito una trasformazione?

Se vi siete già posti queste domande saprete che la risposta non si trova né nelle statistiche, né negli articoli di giornale. E non vi si può trovare



Stefania Cimino

perché i sistemi di analisi attualmente in uso sono principalmente rivolti al passato: misurano quello che è successo e tendono a vedere nel "nuovo" il "vecchio". E non la sentirete neanche nelle dichiarazioni dei politici o degli economisti, perché per darla dovrebbero ammettere che non hanno saputo impedire al sistema di fallire, cioè di non aver fatto il loro dovere.

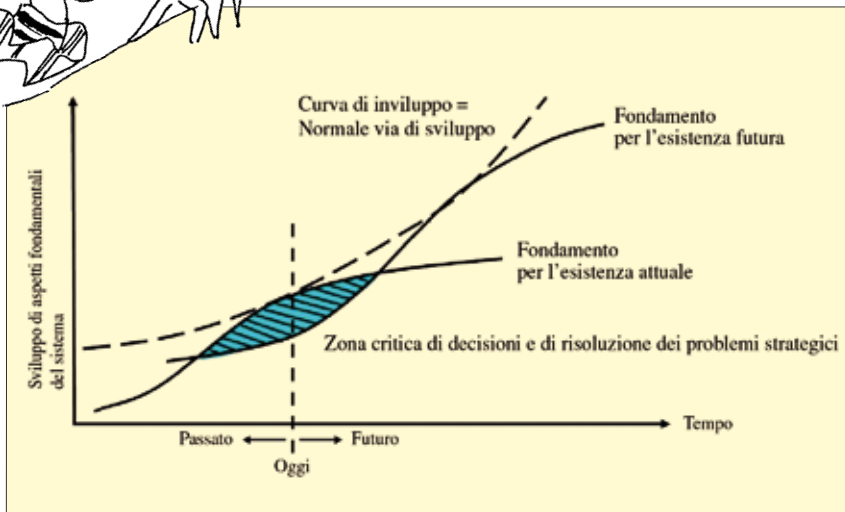
La risposta alle tre domande presuppone: un nuovo approccio al management, la consapevolezza che l'estrapolazione algoritmica del futuro dal passato non è un metodo infallibile, la capacità di trovare nel "vecchio" i sintomi del "nuovo", un nuovo modo di pensare.

Liberandosi degli schemi mentali del XX secolo e aprendo la mente ad approcci più adatti alla nuova era della globalizzazione le risposte ai tre quesiti

che si propongono sono le seguenti. La risposta al primo quesito, sul perché la crisi non sia stata anticipata, è che *i manager* - orientati alla shareholder value - e *i politici* - orientati alla necessità di portare risultati a breve per poter essere rieletti - non hanno dedicato sufficiente attenzione alla lettura dei segnali relativi al lungo periodo o, se lo hanno fatto, si sono limitati a considerare quelli del diretto ambiente di riferimento senza tener conto che nell'era della globalizzazione il loro ambiente è parte di un ambiente più grande ad esso strettamente interconnesso.

Né i manager né i politici hanno dimostrato di conoscere la **teoria delle curve di sviluppo ad S**, la quale postula che ogni sistema, che si evolve in modo sano, segue un andamento standard ad S ed aggiunge che giunto alla fase finale di sviluppo, il sistema o muore o si trasforma. Eppure questa è la teoria alla base del ciclo di vita del prodotto, conosciuta e accettata da tutti. Purtroppo quasi nessuno la applica ad altri fenomeni, come la crescita di una città, la crescita di un'azienda, la crescita della popolazione.

Compito del management di un sistema, paese, organizzazione non profit (NPO) o azienda che sia, è quello di capire in quale fase di sviluppo si trovi non solo il "proprio prodotto", ma anche i fenomeni che caratterizzano l'ambiente di riferimento e soprattutto cogliere i segnali di trasformazione per prepararsi per tempo al nuovo: "cosa devo fare oggi, per essere pronto domani".



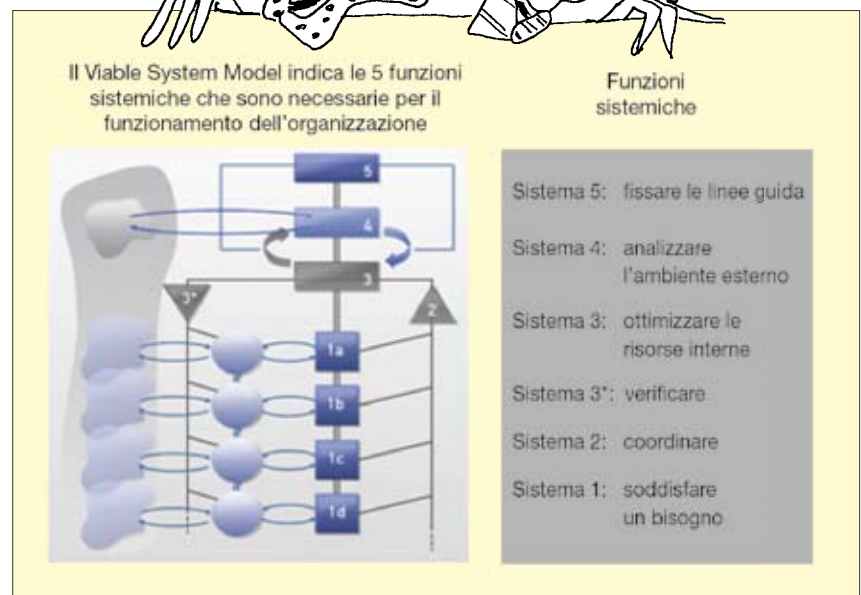
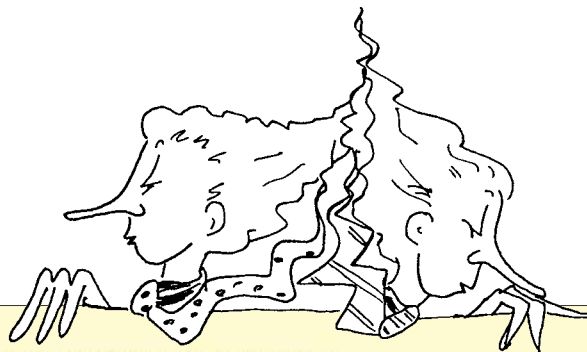
Questa chiave di lettura della crisi ci permette di rispondere anche al secondo quesito sull'organizzazione del sistema: il sistema non solo manca di una funzione di analisi dell'ambiente adeguata, ma manca anche di un meccanismo di regolazione delle interazioni con gli altri sistemi. Anche in questo caso la conoscenza delle leggi della complessità e del **Viable System Model**<sup>1</sup> avrebbe permesso al sistema Europa di adottare meccanismi per limitare i danni provocati dal fallimento di banche statunitensi. E' indubbio che politici e manager siano stati consapevoli delle strette connessioni tra le economie dei vari paesi, ma questa consapevolezza non li ha portati a creare meccanismi regolatori o di allarme per controllarne gli effetti negativi. In altri termini il risk management si è limitato ad identificare i rischi, ma non a prevenirli.

Il Viable System Model<sup>®</sup> individua questa attività di regolazione come una delle funzioni essenziali per mantenere un sistema in equilibrio e

soprattutto per evitare che se ne perda il controllo, come è successo col mercato finanziario. E' un modello organizzativo ideato prendendo ad esempio il sistema nervoso umano, un sistema di management che la natura ha messo a punto in milioni di anni di evoluzione. Cosa c'è d'al-

tronde di più perfetto dell'uomo, che sa adattarsi alle trasformazioni in breve tempo e crescere e sopravvivere anche in condizioni di vita non ottimali? Perché non imparare quindi dalla natura? Perché ostinarsi ad utilizzare i modelli del XX secolo che, con l'aumento della complessità e del dinamismo che le nuove tecnologie e la globalizzazione hanno portato, hanno dimostrato i loro limiti e sono chiaramente una delle cause, se non "la causa" della crisi? Compito del management di un sistema, paese, organizzazione non profit (NPO) o azienda che sia, è quello di capire come funzioni il proprio sistema, come interagisca con il proprio ambiente e con i sistemi ad esso collegati e di ideare meccanismi di regolazione per mantenerne il controllo anche in presenza di crescente complessità.

Arriviamo così a rispondere al terzo



1. Il Viable System Model<sup>®</sup>, ideato da Stafford Beer, permette di organizzare ed equipaggiare il sistema (città, NPO, azienda, sistema bancario, ecc.) in modo che si autoregoli per ottimizzare le proprie risorse interne e per adattarsi al mutare dell'ambiente esterno. S. Beer - The Herth Of Enterprise - Wiley & Sons.

quesito: il fenomeno che si nasconde dietro la crisi. La crisi attuale non è solo un periodo di congiuntura negativo passeggero proprio dei cicli di mercato al termine del quale “tutto ritornerà alla normalità”. L’appello è di leggerla come la conseguenza dell’applicazione di un approccio non più valido, che deve essere rivisto in considerazione delle trasformazioni che stanno avendo luogo.

Assignment del management di un sistema paese, organizzazione non profit (NPO) o azienda è innovarsi e affrontare il futuro con un altro approccio alla gestione del proprio sistema.

Riassumendo, il manager di un sistema per affrontare al meglio la crisi attuale ed il futuro deve:

- imparare a pensare ponendo attenzione non solo al singolo aspetto ma a tutto il sistema di cui è parte ed alle interconnessioni del singolo aspetto con altri aspetti interni od esterni al sistema (“pensiero interconnesso”);

- conoscere come funziona il proprio sistema in iterazione con il proprio ambiente;
- imparare a leggere i dati e le statistiche con un altro orientamento: interessante deve diventare la discontinuità, l’eccezione, ciò che non c’è;
- mettere in dubbio le certezze del passato e identificare quando sia il momento più opportuno per “saltare sulla nuova curva”. Deve essere pronto ad un cambiamento di rotta, non vedendolo come un’ammissione di errore rispetto a precedenti decisioni, ma come un’azione necessaria conseguente ai cambiamenti dell’ambiente;
- organizzare il proprio sistema in modo che questo si auto-regoli in funzione dei mutamenti dell’ambiente.

In conclusione una buona notizia: i fondamenti per questo nuovo approccio sono già disponibili e non solo a livello scientifico<sup>2</sup>, ma anche con strumenti<sup>3</sup> testati e utilizzati da manager che hanno avuto il corag-

gio di precorrere i tempi, quei manager che continuano a dormire sonni tranquilli perché hanno preparato per tempo il loro sistema.

**Stefania Cimino**  
Consulente in Management  
Data Consulting

2. Si fa riferimento alla **cibernetica**, scienza della gestione dei sistemi complessi, quindi del management, la quale conta numerosi studiosi tra i quali ricordiamo in particolare Stafford Beer, Friedrich Vester, Hans Ulrich, Fredmund Malik.

3. Oltre ai due citati esistono altri strumenti di supporto al management nel XXI secolo tra cui citiamo:

- **Il Sensivity Model Prof. Vester®**, strumento per comprendere il funzionamento del sistema in relazione a quello di altri sistemi collegati.
- **Il Central Performance Control®**, cockpit dei 6 indicatori principali da tenere sotto osservazione per verificare l’esistenza delle premesse alla sopravvivenza dell’azienda nel lungo termine.
- **La Syntegration®**, strumento per poter risolvere problemi complessi in tre giorni coinvolgendo tutti i possessori di know-how necessari (anche fino a 32 persone).

