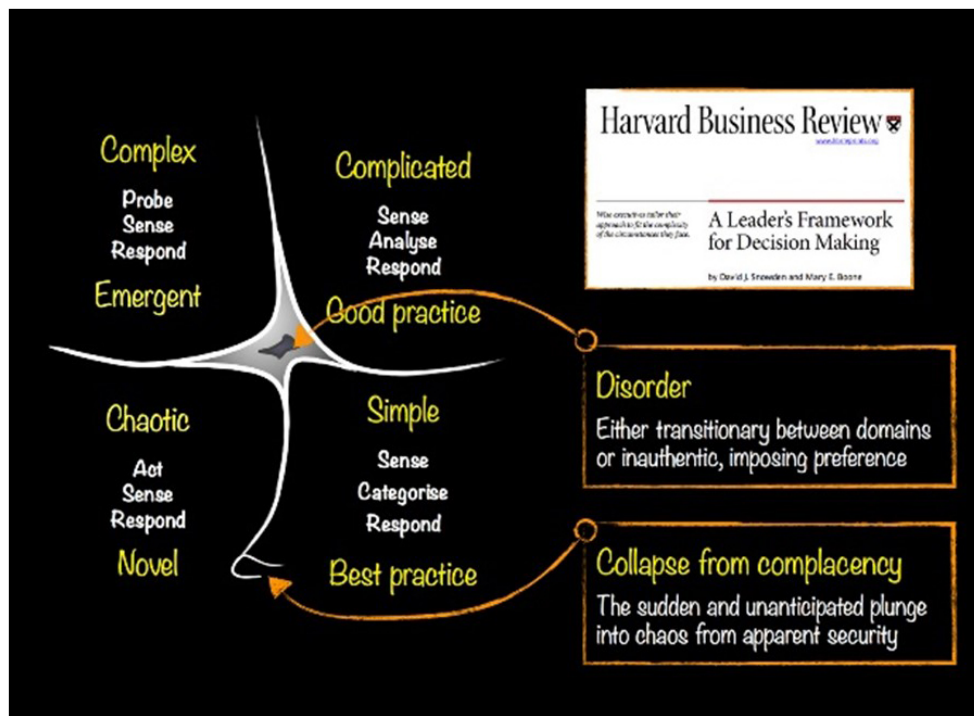


Agire con saggezza in condizioni di complessità

Bengt-Åke Wennberg



David Snowden sottolinea attraverso il suo modello Cynefin che molte delle figure di pensiero che usiamo di solito nelle conversazioni sull'organizzazione e diverse strutture nella società sono adatte solo per contesti che si conformano ai domini "semplici" e "complicati". Non sono tuttavia applicabili a contesti complessi.

Non comprendendo la differenza tra contesti diversi e usando figure di pensiero inappropriate, paradigmi, doxes per analizzarli, secondo Snowden, confusione e ragionamento contraddittorio sorgono. Un modo per affrontare la confusione è quello di dire a te stesso che è più facile di quanto non sia e che tutto funziona davvero bene. Quando la complessità

colpisce e mostra il suo vero volto, anche le carenze. Poi si finisce facilmente nel campo caotico nella foto. Con il rapido sviluppo tecnologico di oggi, questo accade sempre più spesso. La confusione è sul mozzo.

Snowden è chiaro che il suo modello Cynefin non è di circa un semplice modello a quattro campi in cui si può facilmente passare da un dominio all'altro. Il problema è più profondo di così. I quadri utilizzati nei domini semplici e complicati sono radicati e in tutta la società stabilito modelli di conversazione – doxes. La doxa specifica che viene utilizzata principalmente si basa sull'approccio di Durkheim. Il forte predominio di questa doxa comporta riduzioni di complessità che rendono quasi impossibile discernere, notando e creando ragionamento che consente di gestire congiuntamente i contesti sociali come complesso di dominio di Snowden.

Quindi, qual è la differenza tra l'uno e l'altro? Nella mia libreria ci sono ora almeno tre raccoglitori riempiti con articoli sulla complessità. Il concetto ha molte definizioni e significati diversi ed è descritto in modi diversi all'interno di diverse tradizioni scientifiche.

Lo stesso Snowden afferma che un contesto complesso differisce dagli altri in quanto il risultato non può essere calcolato in anticipo. Pertanto, secondo Snowden in un settore complesso, non esiste un nesso causale legale in base al quale, a determinate condizioni, si può prevedere un risultato specifico.

Quali contesti specifici che non possono essere descritti con l'approccio di Durkheim non è evidente dai testi di Snowden. Né è evidente dai suoi testi perché i tentativi di applicare relazioni causa-effetto in questi contesti non abbiano successo. Per capire questo, bisogna immergersi nella teoria della scienza.

La nostra pratica scientifica – e quindi anche nel nostro ragionamento quotidiano – presuppone che gli eventi e i modelli di interazione che si verificano, o si sono già verificati, possano essere osservati, misurati e quindi analizzati empiricamente. La scienza dà per scontato che alcune connessioni di base che si manifestano da ciò che è accaduto hanno una *permanenza*, cioè che in condizioni simili si troveranno in un futuro.

La nostra prassi tecnica ha assunto da allora che, una volta stabilita la causalità, la direzione può adottare misure generali e complete che garantiscano i permessi desiderati e contrastano quelli indesiderabili. Gli eventi in natura possono essere controllati dall'alto e dall'esterno. L'interazione umana può essere influenzata assicurando che le persone coinvolte "obbediscano" a un leader o a una direzione e si concentrino sul raggiungimento degli obiettivi e dei risultati stabiliti dalle persone in tali gruppi.

Questa è l'essenza stessa dello scheletro creato dall'approccio di Durkheim, che può essere descritto come HPR (H- gerarchia, paternalismo P e controllo dei risultati DiR). Il paternalismo poi funziona attraverso la punizione e la gestione della ricompensa e delle prestazioni assicura che l'azienda rimanga "in pista". L'approccio è ha dimostrato di lavorare per tali contesti sociali in cui il processo di produzione può ragionevolmente essere previsto.

Per eventi complessi, Snowden significa contesti in cui il risultato non può essere specificato e determinato in questo modo perché le entità che generano l'interazione, e quindi determinare il risultato, hanno la libertà di agire in modo diverso da una situazione all'altra.

Le interazioni che si verificano in un futuro non sono vincolate da ciò che è accaduto in passato. Potrebbero essere diversi dall'ultima volta. Non c'è quindi un risultato preciso su cui chiunque possa preparare le persone nel business. Ci sono solo risultati alternativi, possibili e in parte imprevedibili. Le crisi sorgono quando ci si comporta come se la situazione futura potesse essere la stessa del passato.

Nelle caselle "disordine" e "collasso", Snowden sottolinea che tali crisi sono una conseguenza diretta del non prendere in considerazione e di prepararsi alla complessità del contesto. È stato utilizzato un quadro inappropriato. È stato dato per scontato che ciò che è accaduto in passato – ciò che vi è stato dimostrato – possa essere messo in modo inequilloto alla radice di ciò che accadrà in futuro.

Le relazioni tra variabili, tempi e situazioni diverse che si possono trovare in un contesto complesso quando si utilizza un quadro adatto per "semplice" e "complicato" non sono quindi una relazione "genuina" di tipo causa-effetto. Le relazioni che si trovano in un contesto complesso

possono invece essere caratterizzate come diversi tipi di co-variazioni. Se si apprimono misure sulla base del presupposto che le covariazioni osservate abbiano una componente causale stabile, le misure – se si tratta di un contesto complesso – rischieranno di non avere con l'effetto previsto.

Una vera relazione causale che può essere gestita con HPR e inclusa nei domini semplici e compilati di Cynefin richiede che determinati eventi ed eventi portino sempre a determinati risultati specifici. Essi devono pertanto essere generalmente validi.

È noto da tempo nella tecnologia e nella scienza che tali legami normalmente non esistono. Quando non potevano essere verificati, sono stati quindi accusati di possibilità. Nei casi in cui il caso è stato compensato, è stato tuttavia considerato che le connessioni trovate in modo adeguato descrivono una vera e propria persona giuridica. Gran parte del mestiere scientifico consiste quindi nell'effettuare diverse analisi statistiche al fine di rendere credibile la causalità ipoteticamente presunta. Il modo radicato della scienza per trattare fatti e osservazioni significa che non si può commentare singoli casi diversi da termini di probabilità.

Nella tecnologia, che invece cerca un'applicazione sicura, sono stati sviluppati diversi metodi in modo – e in linea di principio contro le leggi della natura – per **controllare** l'esito che si desidera. La scienza coinvolta nella posa delle basi teoriche per questo è chiamata Scienza della Complessità. La scienza utilizzata per la governance è chiamata cibernetica. Tuttavia, gli stessi principi che troviamo nella Scienza della Complessità e nella cibernetica sono ora utilizzati anche in campi che non fanno parte del campo della scienza e della tecnologia, come l'economia e le scienze sociali.

Un sociologo di Goteborg, Anton T'rnberg, ha in una tesi testata se i sistemi concettuali e di controllo che con l'aiuto della "scienza della complessità" e della cibernetica emersa nel campo sociale siano applicabili anche per analizzare e influenzare le interazioni delle persone nei sistemi sociali. Egli ha concluso che la scienza della complessità non può descrivere adeguatamente la natura dei sistemi sociali.

La debolezza cruciale dell'applicazione è che il materiale empirico osservato, che viene utilizzato per sostenere l'esistenza di una certa causalità desiderabile, non è una vera causalità. Non determina che risultati simili si verificano anche in altre situazioni completamente *identiche*. situations.

I modelli sociali che sorgono nella libertà nell'interazione umana non sono quindi né legali né predeterminati. Le persone che fanno parte del sistema possono fare scelte completamente diverse rispetto a quelle fatte in casi precedentemente studiati anche nelle stesse condizioni. In una situazione successiva, la gente, per esempio, potrebbe scoprire che le cose non sono andate come volevano dalle scelte sono state fatte in passato. Poi possono venire con qualcosa di completamente diverso.

Le persone autonome possono sempre scegliere di agire liberamente. Possono sempre assumere in modo indipendente una posizione indipendente sui modelli interattivi a cui partecipano e considerare in modo indipendente la natura delle azioni di altre persone a cui sono sottoposte. I modelli nei sistemi sociali sono quindi sempre generati dall'interno. Sono sempre generati dagli individui stessi come risultato della loro percezione della realtà in cui partecipano – e sulle conseguenze che le loro azioni possono avere.

Pertanto, la scienza della complessità non è sufficiente come metodo finale per esplorare i sistemi sociali, e che la cibernetica non è abbastanza buona come forma ultima di governance. A volte le persone coinvolte e autonome percepiscono che i modelli proposti sono costruttivi e appropriati da seguire – a volte no. Il personaggio libertario dei sistemi sociali "cattivo". Pertanto, non rientra nei siti di prescissioni che si applicano alla HPR.

Snowden sottolinea che ciò che incontriamo nella natura e nell'interazione umana, si basa sul fatto che gli elementi viventi della natura possono modellare autonomamente le loro interazioni in molti modi diversi. Alcuni di questi modelli interattivi che possiamo osservare. Altre sono solo potenziali opportunità di cui non ne abbiamo idea.

Tali potenziali opportunità ci sono nascoste fino a quando non appaiono, solo allora potremo prendere posizione su come affrontare questo aspetto precedentemente nascosto della complessità. Questo è il motivo

per cui Snowden raccomanda "**probe**" come primo passo nella gestione di un contesto complesso. È solo quando facciamo la "prima azione" che la natura della complessità si manifesta pienamente.

Ciò che distingue l'interazione umana specifica nei nostri sistemi sociali dalle altre interazioni tra i dispositivi in natura è che noi esseri umani abbiamo la capacità di raccontarci **il motivo per cui** facciamo quello che facciamo. Noi esseri umani possiamo comprendere le azioni degli altri attraverso la nostra conoscenza di noi stessi e la nostra storia comune in un modo che non è possibile per noi comprendere l'interazione tra atomi, processi chimici, altri animali o eventi cosmici.

Questa differenza reale in ciò che possiamo sapere sui sistemi della natura e su ciò che potremmo scoprire sui nostri sistemi umani aumenta le possibilità per noi di acquisire una conoscenza approfondita dei modelli di interazione umana.

In qualsiasi situazione comunicativa di questo tipo, ognuno di noi porta con noi un'idea interiore di come le persone che incontriamo agiranno in situazioni diverse. Sono queste credenze che ci fanno interpretare le azioni degli altri come facciamo noi e poi agiscono come facciamo noi. Queste credenze interiori sono una conoscenza implicita e senza parole.

Tuttavia, questa conoscenza si basa su nozioni l'una dell'altra che sono altamente incerte e, in molti casi, fuorvianti. Le dinamiche di un modello di interazione possono quindi essere rese comprensibili a noi solo se ciascuno nel modo più aperto e accurato possibile viene aiutato a mettere in parole questa conoscenza implicita. Questo reciproco scambio di informazioni fa parte del concetto di "**senso**" di Snowden.

Quando si tratta di sistemi umani non dobbiamo indovinare e fare esperimenti. Invece, stabilendo una comunicazione con coloro che sono coinvolti nella creazione dei modelli, e sulla base della nostra esperienza, possiamo capire i modelli di interazione umana e testare le nostre ipotesi,

Lo scopo diretto di sonda e senso è quindi quello di condividere le basi delle nostre azioni tra loro in modo che le azioni che ci si può aspettare – ciò che le chiamate di Snowden **rispondono** – faranno parte dell'attuale know-how collettivo e quindi lo rendano comprensibile a tutti gli interessati. La sonda e il processo di senso creano così il materiale

empirico che dà ad ogni individuo la capacità, se lo desidera, di integrare le proprie azioni con gli altri.

È, a mio avviso, tale conoscenza che deve essere prodotta affinché gli attori delle attività pertinenti possano creare una buona e desiderabile integrazione in un contesto sociale complesso.

Riferimenti

Archer L, Whitaker D (1994): Developing a culture of learning through research partnerships. Chapter ten in: Reason P (ed): Participation in human inquiry. London: Sage Publication

Snowden D, Boone M (2007): A Leaders Framework for Decisionmaking. Harvard Business Review. November 2007, page 69-76.

Stengers I (1997): Sciences et Pouvoirs. Faut-il en avoir peur? Siege: Editions Labor.

Törnberg A (2017): The wicked nature of social systems. Gothenburg: Doctoral thesis at the Department of Sociology at the University of Gothenburg.

https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/51507/3/gupea_2077_51507_3.pdf

Wennberg B-Å, Hane M (2005): Metodologisk plattform för vår användning av fokusgrupper och fokusberättelser, Abonnemangsrapport 106. Degerfors: Samarbetsdynamik AB.

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrapporter/106Metodologisk_plattform.pdf

An overview of Complexity Science and literature on this area can be found at https://en.wikipedia.org/wiki/Complex_system

With regard to the use of Complexity Science in the social field, see https://www.uvic.ca/research/groups/cphfri/assets/docs/Complexity_Science_in_Brief.pdf