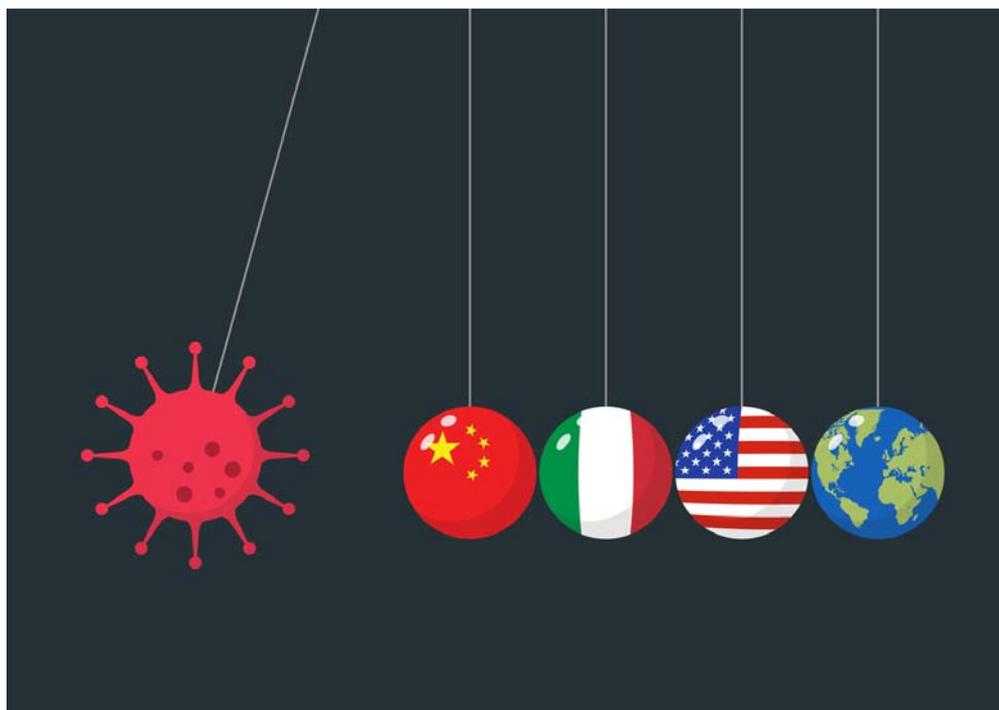


La crisi di Corona riflette la nostra incapacità di far fronte a un normale stato di complessità sociale

da parte di Bengt-Åke Wennberg



In ogni contesto sociale, l'individuo – in parte per essere in grado di agire saggiamente ma anche per mantenere la propria immagine di sé – ha bisogno di capire e trovare un significato negli eventi sociali a cui si partecipa.

Quando la società cambia, la conoscenza si allarga e le opportunità di azione degli individui sono aumentate, sono necessari nuovi modi di ragionamento e nuove cifre di pensiero, naturalmente, che tengano conto delle nuove circostanze che sono sorte. Le riduzioni di complessità utilizzate in precedenza non funzionano più [\(Wennberg 2020a\)](#). Le persone e la società si sentono impotenti e confusi di fronte alle nuove difficoltà che sorgono. La crisi di Corona mostra i disastri che possono poi verificarsi.

SAMARBETSDYNAMIK AB
Ölsdalen 134, 693 91 Degerfors, telefon 0586 726 126
Email: bengt-ake.wennberg@samarbetsdynamik.se
<http://www.samarbetsdynamik.se>

Un'idea comune utilizzata nel ragionamento, nelle conversazioni e nelle analisi è che gli eventi sociali potrebbero essere controllati dall'alto e dall'esterno attraverso le priorità di gestione e le raccomandazioni degli esperti. Dave Snowden ha nel suo modello Cynefin ha dimostrato che è solo in contesti sociali che appartengono alle categorie "semplici" e "complicate" che vengono soddisfatte le condizioni per questa possibilità di controllo ([Wennberg 2020b](#)). Sostenere che una tale governance funzionerebbe anche in contesti complessi è quindi una riduzione fuorviante della complessità.

La categorizzazione in quattro diversi contesti sociali che David Snowden fa è una concessione a come organizzare la società industriale e alla sua ambizione di descrivere come la "leadership" dovrebbe essere esercitata. Snowden sottolinea però che al giorno d'oggi non ci sono più contesti sociali del tipo che lui chiama semplice e complicato. Non possiamo quindi più ignorare l'esistenza della complessità. Così, i vecchi argomenti sulla governance e la leadership diventano irrilevanti.

Tutti dobbiamo abituarci, vivere e imparare ad affrontare la complessità della società. La responsabilità di ciò non ricade esclusivamente su una sola direzione. Poggia su tutti noi. Se non ce la facciamo, le crisi si presenteranno ogni volta che si verifica qualcosa di inaspettato e non pianificato.

Ciò che stiamo vivendo in questo momento, quindi, non è una crisi temporanea che passa e significa che tutto può quindi essere come prima. La crisi dimostra che abbiamo organizzato la società in un modo che si basa su riduzioni di complessità non funzionanti. Questo ci rende vulnerabili a tutti i tipi di disturbi imprevedibili. L'Istituto di ricerca militare (FOI) ha richiamato l'attenzione e si preoccupa di questo.

Nell'antologia "Perspectives on the Pandemic", 26 ricercatori dell'UFAP hanno fatto luce su come vedono gli eventi durante la crisi corona per quanto riguarda come dovremmo costruire il nostro sistema di difesa totale in futuro (Mittelmeier et al. 2020). Gran parte della relazione riguarda, naturalmente, le risorse fisiche e come garantire la loro disponibilità e rendere il personale più qualificato e le attrezzature più sofisticate.

La FOI analizza anche la crisi da una prospettiva organizzativa. Secondo loro, la nuova interazione che deve sorgere tra persone, gruppi, entità e tra intere istituzioni deve essere cambiata. Alcuni ricercatori della relazione dell'UFAP affrontano le orme di Durkheim e parlano di una gerarchia

rafforzata e funzionante, mentre altri parlano della necessità di stabilire una mentalità completamente nuova che significa che a tutti gli *mindset* interessati deve essere data l'opportunità di comprendere e affrontare le nuove sfide che la complessità comporta.

Uno dei principi che è una conseguenza della precedente riduzione della complessità e che, secondo alcuni ricercatori della relazione, ora deve essere rivisto, è il cosiddetto principio della responsabilità gerarchica. Nella sua relazione l'UFAP sottolinea che un problema serio è che questo principio a lungo radicato e per molti di noi ovvio non ha funzionato durante la crisi corona.

Il principio di responsabilità significa che le sottounità responsabili di un'attività in una situazione normale lo fanno anche in caso di crisi. Il principio di responsabilità è una delle riduzioni di complessità di base che rendono possibile il modello di pensiero gerarchico.

L'UFAP ritiene che con l'attuale "*mentalità*" e la complessità esistente, il principio di responsabilità diventi impossibile da sostenere. La necessità di prendere posizione e di dare attivamente la priorità nelle molte situazioni uniche che derivano da un disturbo esterno sovraccarica la direzione e il personale. Invece di essere attivamente coinvolti nella loro esperienza e conoscenza delle decisioni locali, sono a causa della complessità costretti a utilizzare strumenti amministrativi come istruzioni, direttive, liste di controllo, regolamenti e regolamenti.

Tali misure non accrescono la capacità degli operatori di rispondere saggiamente alle situazioni uniche e impreviste in cui devono assumere una posizione professionale ([Wennberg 2020b](#)). Uno dei motivi è che le raccomandazioni e le direttive che possono essere date da persone più in alto nella gerarchia stanno diventando sempre meno radicate nella realtà. Con la mentalità di oggi, diventa impossibile funzionare così come un management o un esperto assunto. Questa è una conseguenza diretta della maggiore complessità della situazione .

Se la vecchia mentalità viene mantenuta, le nostre operazioni diventano sempre meno in grado di fare ciò che ci si aspetta che facciano. Gli istruttori di P sono sempre più frustrati di dover violare le direttive o agire in contrasto con la loro percezione professionale e la conoscenza di ciò che sarebbe possibile nelle situazioni uniche che hanno a che fare. Le istruzioni sempre più

dettagliate non aiuteranno. I riferimenti astratti alla moralità e ai valori non creano la comprensione comune references to necessaria. is needed. Le analisi generali in quanto quelle presentate oggi diventano troppo astratte per essere utili.

Lo si estrae dai resoconti della crisi dei mass media.. Se gli attori coinvolti nell'evento non capiscono la complessità della cooperazione richiesta sono gli eventi che sono sorti abbastanza comprensibili. In un contesto complesso, le persone più in alto nella gerarchia non possono sistemare le cose. In un contesto complesso, è difficile per le persone sul campo tradurre vari regolamenti verbali generali in azioni pratiche. Invece, gli interventi dall'alto nella gerarchia sono percepiti come restrizioni e non lasciano spazio alle s manovre di cui sentono di aver bisogno. maneuver' Spesso quello che fanno, quando seguono le istruzioni, porta invece a errori catastrofici e scarsa qualità della gestione.

La fiducia nello stabilimento sta quindi diminuendo. Tsi sente di essere "governato" e di essere vittima di decisioni autoritarie quando si vuole solo fare do un buon lavoro crea una rabbia latente. La sfiducia ee la rabbia caratterizzano la comunicazione e rendono difficile lo scambio di conoscenze importanti. .

L'UFAP sottolinea che in passato gli attori – compreso il management – dovevano essere in grado di formarsi e prepararsi a *crisi specifiche* affrontando scenari pre-sviluppati. scenarios. Il problema è che questi esercizi raramente forniscono linee guida sufficienti per l'azione, poiché le previsioni fatte sull'attuale futuro sono ancora poco chiare e incerte. Raramente sono meglio di quanto ogni cittadino possa capire da solo. Il risultato tende ad essere piccole correzioni in una configurazione già data.

L'esperienza dimostra anche che taleformazione does **non** significa che si possa superare meglio la *complessità* intrinseca sempre esistente. Essere in grado di farlo – dice FOI – richiede un "mindset" completamente diverso. .

LeOicritichedell'OI riguardano quindi non solo la preparazione fisica sotto forma di scorte di emergenza, la disponibilità del personale, i requisiti formali di formazione, ecc. Riguarda anche il modo in cui il personale dell'impresa, le attività pertinenti e il pubblico svedese *devono prepararsi a questo nuovo tipo di sfida*. In questo caso, non è sufficiente distribuire opuscoli e informazioni.

I rapporti dei mass media mostrano che le informazioni sul virus e la sua diffusione sono state troppo generali e troppo lente. Ci sono principali ostacoli organizzativi alla comunicazione diretta. I funzionari preoccupati hanno negato i fatti e hanno mostrato importanti meccanismi di difesa quando si trattava di assorbire informazioni sulla situazione.

I conti mostrano inoltre che le attività in questione non avevano la capacità di generare le conoscenze locali e *pratiche* che avrebbero potuto renderlo migliore per coloro che avrebbero dovuto e potuto assumersi la responsabilità locale di affrontare le situazioni che dovevano affrontare.

È proprio intorno a questo tipo di problema che gli approcci di Emile Durkheim e Gabriel Tarde differiscono ([Wennberg 2020c](#)). Applicando l'approccio di Durkheim, è possibile utilizzare riduzioni di complessità che rendono invisibili aspetti importanti dell'interazione sociale. La riduzione della complessità rende possibile ridurre l'uomo a un "oggetto" astratto che può essere controllato dall'alto e dall'esterno. La riduzione permette a tutti di chiudere un occhio su ciò che sta realmente accadendo.

Questo porta ad un problema ontologico – cioè alla questione di come l'individuo percepisce che il mondo o le cose sono costituite e quali sono le loro caratteristiche legate all'essenza. L'approccio di Gabriel Tarde diventa un *soggetto* che, attraverso le sue interazioni con altri soggetti, crea il sistema sociale in cui esiste. Attraverso l'approccio di Durkheim diventa l'uomo un *oggetto* il cui comportamento è governato dalla legalità esterna o da una struttura complessiva. structure.

Il problema epistemologico con l'approccio di Durkheim è diventato evidente attraverso la strategia corona. Le conoscenze raccolte sono state percepite pertinenti *solo* se si rivolge ad una superiorità che allora dovrebbe attuare misure. La conoscenza è stata accettata di questa autorità solo se poteva essere formulata in dichiarazioni che ignorano l'interpretazione soggettiva delle persone. L'interazione umana è quindi diventata interpretata come qualcosa che non è fedele alla realtà.

Una prospettiva alternativa che è coerente con l'approccio di Tarde è quella di presumere che le persone *interpretano l'interazione nel loro ambiente usando il linguaggio e le conversazioni che hanno con l'altro*. Il filosofo austriaco Ludwig Wittgenstein ha nella sua ricerca affrontato come le descrizioni linguistiche possono essere trasformate in modo che abbiano un

impatto sulle azioni dell'individuo qui e ora. La traduzione tra parole e azioni create in situazioni speciali in cui ciò che accade è evidenziata dai dialoghi che vengono condotti – ad esempio nei giochi e nei giochi. Questa trasformazione del linguaggio in azione Wittgenstein chiama "giochi linguistici" (Janik 1995).

La necessità di una traduzione da sposato a teorie in azione è stata descritta da molti ricercatori e ha dato origine a diversi programmi di ricerca sulle *conoscenze pratiche*. Questi programmi di ricerca indicano che le teorie e le descrizioni degli eventi sociali sviluppati dalla metodologia di ricerca consolidata non possono sempre essere trasformati in azione come immaginato.

Tali risultati della ricerca non sono sufficientemente "traducibili" da fornire orientamenti pertinenti all'individuo per consentirgli di affrontare in modo costruttivo i singoli *casi* che incontra in interazione con gli altri. Affinché i risultati siano utili, anche la metodologia di ricerca in quanto tale deve tener conto di questo aspetto (Stengers 1991; Gibbons 1994;1999). Una strategia di ricerca sbagliata può anche influenzare seriamente l'interazione di un'azienda.

Un esempio comune di un risultato della ricerca organizzativa tradizionale organizational è, ad esempio, che si raccomanda alla direzione o ai partecipanti di iniziare la recommended loro cooperazione formulando un obiettivo comune esterno per tendere. . Tuttavia, se, in conformità con Tarde, i partecipanti sono considerati come attori in un sistema sociale interattivo, un tale obiettivo formulato esternamente non è immediatamente trasformabile in azione individuale..

Si deve invece già *fin dall'inizio* prendere le premesse che l'individuo stesso ha la sua ambizione unica nella situazione e la propria idea unica di dove sta andando il sistema a cui si partecipa. going. Prima attraverso la conversazione e la comunicazione tra gli attori, questi *individual* credenze e obiettivi individuali di ciascuno può essere reso compatibile.

Se, come la of ricerca convenzionale di oggi, vengono studiati quei sistemi sociali che funzionano bene – le migliori pratiche – allora naturalmente si possono individuare obiettivi comuni . Questi non ci sono però fin dall'inizio non derivano dall'essere formulati da una superiorità. La chiave della cooperazione costruttiva non è quindi l'obiettivo comune in quanto tale, ma

la comunicazione e le conversazioni che devono essere condotte per generarlo. La percezione della cooperazione costruttiva è una costruzione mentale individuale che deve essere formata nella testa di ogni membro.

Tale comunicazione deve essere stabilita in tutti i contesti complessi. Richiede pratica e flessibilità degli individui, ma anche un tipo completamente diverso di conoscenza su cosa fare insieme, l'uno sull'altro e sui processi interattivi pertinenti. In una complessa interazione sociale, quindi, come afferma l'UFAP, occorre stabilire una mentalità completamente diversa in cui l'individuo stesso dovrebbe prendere una posizione personale agli eventi a cui he partecipa.

C'è poi, affinché l'individuo sia in grado di prendere posizione, è necessario esplorare congiuntamente quale conoscenza deve essere generata affinché l'interazione tra i membri sia costruttiva. È necessario comprendere meglio chi nel sistema ha accesso a tali conoscenze e quali persone sarebbero importanti contributori per generarla.

Di solito si dice che c'è una differenza tra *sapere qualcosa* sul diabete e sapere cosa *vuol dire essere* diabetici. La Svezia è orgogliosa del fatto che la nostra gestione della crisi sia stata "basata sulla conoscenza".. Ma è una verità con la modifica. È stato guidato solo da descrizioni scientifiche e dati prodotti in modo tradizionale.

Si è concentrato su ciò che si sa sul virus e la sua diffusione – non su ciò che è necessario per cooperare su come la sua diffusione può essere limitata o accumulata un'importante esperienza locale negli interventi in diverse attività e nel trattamento dei pazienti. Si è limitato a raccomandazioni generali come mantenere la distanza e ridurre la folla, ecc. Per giungere a tali conclusioni, non è necessaria un'esplorazione sofisticata degli eventi reali. events.

Ad esempio, invece di limitarsi a misurare statisticamente i tassi di mortalità in relazione a diversi gruppi e ad altre variabili per poter mettere in atto misure esterne pertinenti, in linea di principio potrebbe anche essere possibile seguire i pazienti nel percorso verso la morte o la *journey* salute e, secondo l'esperienza degli attori *coinvolti*, sono stati in grado di trarre conclusioni su quali diverse opzioni di azione avrebbero potuto essere considerate nella pratica.

Ora tutti gli attori partecipanti erano limitati dal fatto che tali raccomandazioni sarebbero state medicalmente basate e

"scientificamente" verificate per essere applicate ovunque e sempre - un processo che può richiedere mesi e anni.

Le forme di gravi attività investigative basate sull'esperienza pratica combinata degli individui practical e che contribuendo così con conoscenze pratiche sono state a lungo condotte in diverse istituzioni e sono state descritte da molti autori (Bradford authors (1964; 1974; Argyris 1983; 1990; Archer 1994; [Whitaker 1997](#); Nel 2004; [Wennberg 2005](#); Tillberg 2007).

In questo blog, illustrerò un modo per analizzare gli eventi sociali nelle attività e nella società in base all'approccio di Tarde. Ciò che distingue questo tipo di analisi dagli altri è che mira a presentare una conoscenza che dia all'individuo – in qualsiasi posizione nel business e nella società si trovi – maggiori opportunità di agire saggiamente, capire e trovare un significato nel corso degli eventi sociali a cui partecipa.

Se tali analisi possono diventare più comuni, credo che la tendenza verso un aumento dell'opportunismo e del opportunism totalitarismo che domina la dominantes discussione politica odierna – e che è una conseguenza della complessità sociale – possa essere infranta. Forse questo tipo di analisi può offrire un nuovo ruolo a consulenti, ricercatori e giornalisti che, attraverso i loro sforzi, vogliono contribuire a una società più efficiente e umana.

Riferimenti

Archer L, Whitaker D (1994): Sviluppare una cultura dell'apprendimento attraverso partenariati di ricerca. Capitolo 10 in: Motivo P (ed): Partecipazione all'indagine umana. Londra: Pubblicazione della salvia.

Argyris C. (1983): Motivazione, apprendimento e azione – Individuale e organizzativa. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris C. (1990): Superamento delle difese organizzative. Facilitare l'apprendimento organizzativo. Needham Heights MA: Allyn e Bacon

Bradford L P (1974): National Training Laboratories - La sua storia 1947 - 1970. Bethel: Biblioteca del Congresso Catalogo Numero 74-1989.

Bradford L P, Gibb J R och Benne K D (ed) (1964): T-group Teoria e

laboratorio metodoNew York: John Wiley & Sons.

Gibbons, M, Limoges, C, Nowotny, H, Schwartzman, S, Scott, P & Trow, M(1994): The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Society, Sage Publication.

Gibbons M (1999): il nuovo contratto sociale della scienza con la società. Natura, vol. 402, supp, 2 dicembre 1999.

(2004): Metodologia del seminario di dialogo – background e manuale.

<https://docplayer.se/6611869-Dialogseminariemetodik-bakgrund-och-manual.html>

Janik A (1995): Dimensione di presenza. Smedjebacken: Carlssons Bokförlag.

Mittelmeier E. Granholm N. e Veibäck E (2020): Prospettive sui pandemi – analisi iniziale e discussione delle questioni di preparazione alla luce della crisi corona nel 2020. Stoccolma: FOI; FOI-R--4992--SE

Snowden D, Boone M (2007): un quadro dei leader per il processo decisionale. Harvard Business Review. novembre 2007, pagine 69-76.

Stengers I (1997): Per una democratizzazione di vitensk. Oslo: Spartakus Forlag.

Tillberg Viktor T (2007): La cura come arte – uno studio sulle competenze tra gli operatori sanitari" . Stoccolma: Istituto Reale di Tecnologia.

La natura malvagia dei sistemi sociali. Goteborg: Tesi di dottorato presso il Dipartimento di Sociologia presso l'Università di Goteborg.

Wennberg B-z, Hane M (2005): Piattaforma metodologica per l'uso di focus group e focus story, Rapporto di abbonamento 106. Degerfors: Cooperazione Dynamics AB.

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

Wennberg B-A (2020a): la futura scossa di Toffler è ormai un dato di fatto.
Degerfors: cooperazione Dynamics AB.

<https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Futureshock.pdf>

Wennberg B- (2020b): Per agire saggiamente in complessità – alcune
riflessioni sull'applicazione pratica del modello di Snowden. Degerfors:
cooperazione Dynamics AB

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/Acting_wisely.pdf

Wennberg B-z (2020c): Il deficit democratico può essere spiegato dalla
differenza tra gabriel tardes e l'approccio di Emile Durkheim. Degerfors:
cooperazione Dynamics AB

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Bloggar/Bloggar2020/The_democratic_deficit.pdf

Whitaker D e Whitaker G (1997): Kurt Lewin I suoi modelli da campo
dinamici e di forza nella ricerca, gestione e pratica contemporanea . Rapporto
di sottoscrizione 61. Degerfors: cooperazione Dynamics AB.

https://naetverkssamhaellet.se/Filerpdf/Kabnrappporter/61Kurt_Lewin.pdf