

LA PANDEMIA COME FENOMENO COMPLESSO E LE SCELTE POLITICHE

DI ALBERTO FELICE DE TONI (IL SOLE 24 ORE, 6 GENNAIO 2022)



L'accentuarsi della pandemia ci ha colti tutti di sorpresa. Dopo la seconda e la terza dose di vaccino ci eravamo lusingati di essere sulla via della soluzione. Ma non è così. L'arrivo di Omicron ci ha portato indietro nel tempo, con molte regioni colorate di giallo. Ai problemi della pandemia si sono aggiunti quelli derivanti dalle divisioni sociali sempre più aspre tra i no-vax e quelli che li considerano responsabili del perdurare della pandemia e di un surplus di costi sanitari.

Molti sono sconcertati della serie di contraddizioni che si sono succedute (certi vaccini prima vietati oltre una certa età e

dopo non più, il limite dei 6 mesi per i richiami ridotto a 5 mesi e poi a 4 sull'onda dell'aumento dei contagi ecc.) e addebitano la gravità della situazione ad una incapacità di gestione della pandemia. Ma è un addebito sbagliato.

La pandemia è un fenomeno complesso. Per un fenomeno complicato riusciamo a definire un modello di comportamento ex-ante. Lo schema classico manageriale “analisi-pianificazione-implementazione” funziona bene in contesti complicati, ma non in contesti complessi. I sistemi complessi sono sistemi dinamici, che evolvono nel tempo secondo modelli che emergono durante il fenomeno stesso, modelli che non sono conosciuti ex-ante e sono ricostruibili solo ex post. Lo schema più adatto per governare i sistemi complessi è “azione-apprendimento-adattamento”. L'azione di perturbazione consente di riconoscere gli schemi di comportamento emergenti del fenomeno e di riadattare la strategia di intervento.

Ad esempio – nella definizione della traiettoria di un aeroplano – se si vola con un veicolo dotato di motori a reazione possiamo stabilirne la traiettoria a tavolino ex ante, ma se si vola con un aliante la traiettoria potrà essere ricostruita solo ex- post. La traiettoria sarà disegnata durante il volo stesso ed è figlia delle mutevoli condizioni atmosferiche e delle scelte in tempo reale fatte dal pilota, il quale – azionando i comandi – verifica in tempo reale il comportamento dell'aereo e adatta di continuo le sue scelte al variare dei venti.

I sistemi caotici richiedono uno schema d'azione ancora differente. Nel loro caso manca la fase di apprendimento. Non essendo caratterizzati da alcun vincolo e da modelli di comportamento emergenti relativamente stabili, la loro dinamica è totalmente imprevedibile. L'unica strategia adottabile è lo schema “azione-adattamento”. L'azione ha conseguenze sul sistema, ma non fa emergere nessun modello di comportamento, quindi non è possibile apprendere alcuna lezione. La strategia risulta esclusivamente reattiva all'evolversi degli stati del sistema.

La pandemia è un fenomeno complesso, presenta probabilmente anche delle caratteristiche caotiche e non è facile prevederne l'esito. Siamo ancora dentro questo processo in essere, non c'è



un modello ex-ante risolutivo, il comportamento viene generato dall'interazione continua di numerosissimi soggetti coinvolti: centri di ricerca, grandi imprese farmaceutiche, stati nazionali, governi federali, organizzazioni, enti, istituti ecc.

Dobbiamo continuamente compiere delle azioni, apprendere cosa succede e adattarci. Non esiste una soluzione ex-ante, dobbiamo costruirla. L'azione è il fondamento della creatività umana. È lo spirito generativo che ci ha consentito di arrivare fin qui. L'esperienza dell'azione non è semplice osservazione, ma rappresenta un'attività generativa in grado di produrre una realtà inedita e generare nuove forze. La sperimentazione ha un carattere costruttivo: sperimentare significa generare artefatti e modelli.

La pandemia è un esempio eclatante di complessità. Le continue mutazioni del corona virus stanno ai venti, come la soluzione della pandemia sta alla traiettoria dell'aliante. Non possiamo definire la soluzione della pandemia ex-ante, la ricostruiremo a tavolino ex-post, una volta atterrati. Ma adesso siamo ancora in volo. Dobbiamo fare come il pilota. Leggere i venti e azionare i comandi, apprendere e adattarci continuamente. E per pilotare l'aereo abbiamo bisogno di creare un grande consenso. Perché la politica si basa sul consenso.

In ultima analisi per governare la pandemia necessitiamo non soltanto di bravi medici, igienisti ecc., ma anche di bravi politici capaci di coraggiose misure non solo sanitarie, ma anche di accompagnamento sociale che aumentino la tolleranza (versus le divisioni) e che allarghino la coesione della comunità e il consenso politico. Per costruire un "patto" tra i molteplici attori coinvolti serve un sistema di valori condivisi, visione, competenze, mobilitazione dell'intelligenza distribuita ecc. Non è banale, ma è l'unico modo per affrontare gli impetuosi venti sanitari, politici, economici e sociali. Parola di pilota.

Alberto Felice De Toni, direttore scientifico di CUOA Business School, ordinario dell'Università di Udine e Past President della Fondazione Crui

