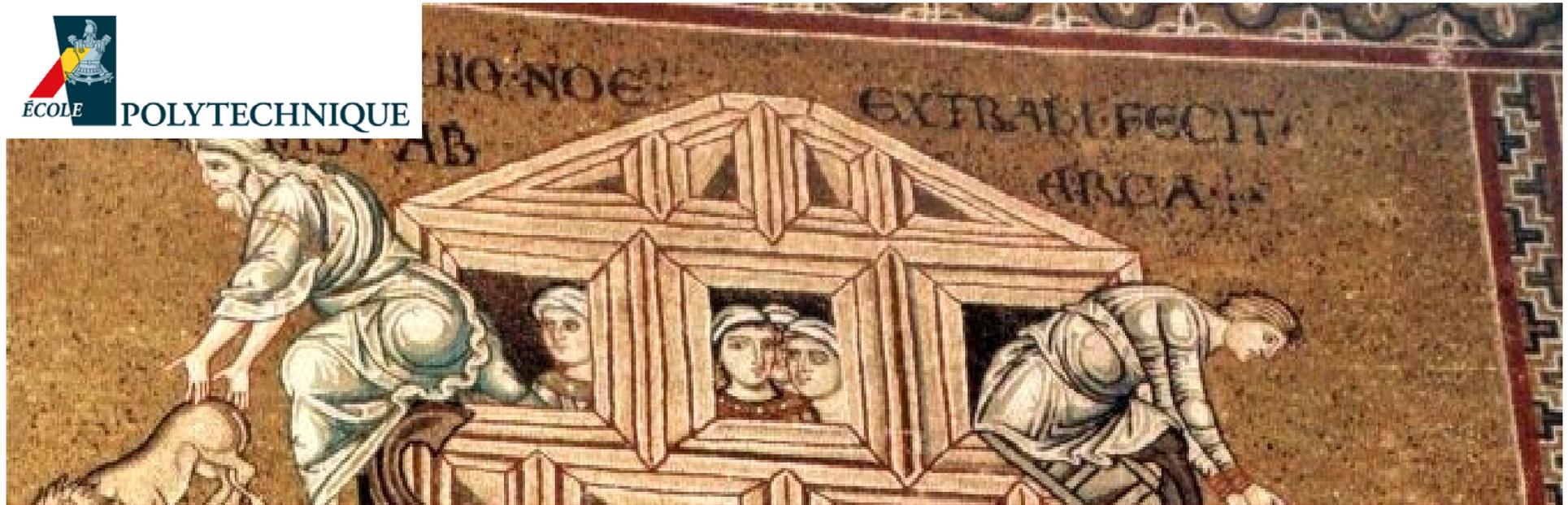




ÉCOLE POLYTECHNIQUE



ATTRAVERSARE LE CRISI DEL 21 SECOLO CRISI NON CONVENZIONALI IN UNIVERSI CAOTICI

Patrick LAGADEC

www.patricklagadec.net

Traduzione

Raphaëlle DEPRATS

Coordinamento

Jean-Christophe GALLET



THE
9/11
COMMISSION

FINAL REPORT
TERRORISM

UNA MACHANZA
D'IMMAGINAZIONE

AUTHORIZED EDITION

A FAILURE
OF INITIATIVE

Final Report of the Select Bipartisan Committee to Investigate
the Preparation for and Response to Hurricane Katrina

“Perché diamo sempre l'impressione di essere
indietro di un disastro ?” (p. 359)



I – NUOVE VULNERABILITÀ

“ Nel 1914, non eravamo per niente preparati.
Nel 1940, eravamo preparati benissimo — per la prima guerra mondiale però ”

Confini polverizzati

- Dal locale al globale
 - Cernobyl
- Reti vitali
 - Nordest USA-Canada, agosto 2003 ; Italia settembre 2003
 - Europa domenica 5 novembre 2006
- Connettività, Globalizzazione, Velocità
 - SRAG, Internet
- Ignoranza
 - mucca pazza
- Ipercomplessità
 - Katrina : vento + inondazione + distruzione delle reti vitali + nessuna comunicazione + “Siamo stati abbandonati”+ incidenti industriali + palude tossica + sicurezza + voci + New York e 12 stati a 2 giorni dall’esaurimento
- Inconcepibile
 - 9/11 : “Il palazzo è sicuro !”
 - Antrace (2001) : “La mia rete è la loro arma”

CRITICAL FOUNDATIONS

PROTECTING AMERICA'S INFRASTRUCTURES

The Report of the
President's Commission
on Critical Infrastructure Protection



« La proliferazione veloce e l'integrazione dei sistemi di telecomunicazione e d'informatica

hanno collegato le infrastrutture le une alle altre

in una rete complessa d'interdipendenze.

Questo groviglio ha creato una nuova dimensione di vulnerabilità che,

quando si combina con la costellazione delle minacce emergenti,

pone problemi di rischi senza precedenti per la sicurezza nazionale » (p. ix)

Minacce strategiche

Basi liquefatte

Crisi di Struttura

- Clima
 - Canicola (Europa 2003), incendi (Grecia, California...)
- Demografia, tsunami umani
 - A quando il primo esodo ecologico di massa ?
- Terrorismo, reti di vita
 - 10 agosto : caos all'aeroporto Heathrow di Londra

II – SISTEMI PARALIZZATI

Quando siamo in ritardo di una guerra...

Fiaschi prevedibili

- Effetto di siderazione
 - Katrina, Ondata di caldo, Tsunami... : 4-17 giorni
- Conflitti immediati in seno alle squadre
- Destutturazione delle organizzazioni
 - Ogni organizzazione tende a rinchiudersi nel proprio bunker
- La crisi è nella conduzione
- Management
 - Smarrimento, Diffidenza, Rottura della fiducia



Lasciate fare

«Sto dormendo,
lasciatemi tranquillo »



«Non ti
preoccupare,
goditi la vita ! »



« NOT IN
CHARGE »

« Niente è
dimostrato
ancora »

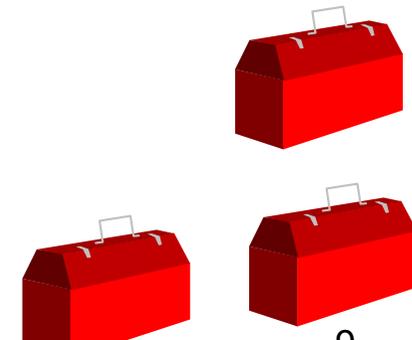
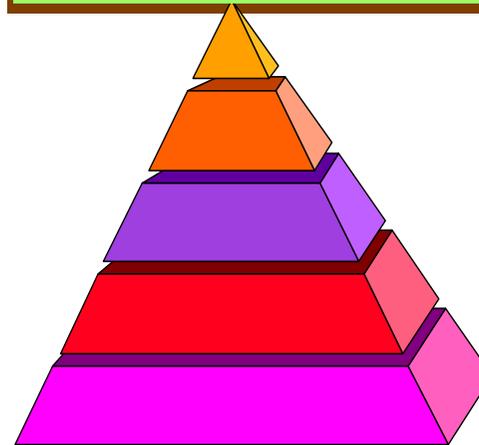
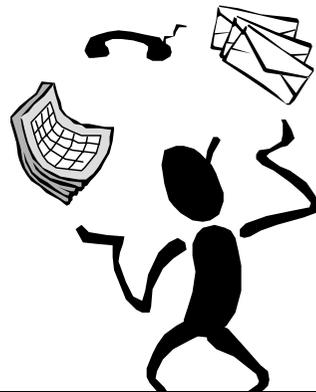
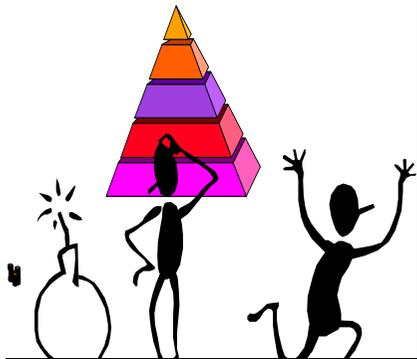


**Chiamate
l'esercito !!**



« E' tutto sotto
controllo »

« Non appena la
situazione sarà di nuovo
normale, siamo ben
addestrati ad intervenire
subito »



Una dinamica di destrutturazione massiccia

LA VIA NORMALE

- Prima
 - « Nessun problema, non preoccupatevi ! »
 - « Vi spieghiamo tutto »
 - « Abbiamo dei piani »
- Dopo
 - « Ma non poteva succedere!”»
 - « La crisi non ha rispettato i piani ! »

Sfide fondamentali

- Prigionieri del settecento...
 - Buffon, 1749: “Ciò che è raro, violento, e insolito non deve distrarre la nostra attenzione ; non è nel corso **normale** della Natura .”
- Prigionieri dei modelli del passato
 - Bernstein : “Le decisioni migliori sono basate sulla quantificazione e sui numeri, determinati dai modelli del passato ». (p. 6)
 - Anche se... : “Discontinuità, irregolarità e volatilità sembrano proliferare anziché diminuire » (p. 329) (Peter L. Bernstein: *Against the Gods. The remarkable Story of Risk*, John Wiley & Sons, 1996, 1998, p. 329.)
- Prigionieri della regolarità
 - Stacey : “Almeno il 90% dei libri sul management strategico sono dedicati alla parte abbastanza facile del management : il funzionamento del sistema organizzazionale senza sorprese. Al contrario, il vero compito del management è gestire le eccezioni, compito che ha a che fare con l’instabilità, l’irregolarità, la differenza e il disordine .” (Ralph Stacey (1996): *Strategic Management & Organizational Dynamics*, Pitman, London, p. XIX-XX).

Sfide fondamentali

- Prigionieri di rifiuti più profondi

- S. Freud (tratto da) : “Vi farò vedere come la base stessa della vostra formazione preliminare e tutte le vostre abitudini di pensiero vi hanno trasformato in nemici [di ciò che è fuori norma] e quanto sarà necessario fare un lavoro su voi stessi per superare quest’opposizione viscerale. Siete stati abituati a considerare queste zone con sospetto, a negare loro ogni pertinenza scientifica e a lasciare queste sfide ad altri [giornalisti, vittime, giudici e anche terroristi] ”. (S. Freud, *Introductory lectures to Psycho-Analysis*, The Standard Edition, Liveright, 1977, p. 18; 23)
- Nicole Fabre, la trappola di Cartesio: “Il suo pensiero è un tutto, così come la sua opera. Non esiste nessun interstizio da dove poterlo attaccare. Nessun vuoto. Così come per lui non c’è nessun vuoto nella natura. La sua controversia sul vuoto, specialmente con Pascal, il suo rifiuto del vuoto, sono così inaspettati per un uomo che fece riferimento all’esperienza così tante volte, che non possiamo non vederci l’espressione della sua personalità o della sua problematica. Coticché ne parlerò in termini di resistenza. Se Cartesio resiste all’idea del vuoto, se il vuoto gli sembra così inconcepibile e così scioccante, è perché il vuoto è il simbolo del nulla, del caos. È un rischio di disordine. Rifiutando così vigorosamente questo concetto, Cartesio manifesta sotto apparenze razionali l’angoscia del nulla (della morte ?) e il timore di perdere la solidità di un sistema che regge solo perché non c’è nessun difetto (Nicole Fabre: *L’inconscient de Descartes*, Bayard, Paris, 2004, p. 91).

III – TRASFORMAZIONI VITALI

Trasformazione di paradigma

- Oltre il normale, il marginale, il limitato, il compartimentato
- **Discontinuità**
- **Caotico**

“I BEI TEMPI”

SAPERE

(Incertezza)

Risposte

Piani,
schede

Esercizi tattici

Comando e controllo

Gerarchia Stato

Coordinamento

Comunicazione
(rassicurante)

Confini polverizzati, basi liquefatte

Ipercomplessità

Discontinuità

Velocità

Ignoranza

Leadership

Effetti Domino Globali

Empowerment
-Informazione

Nuovi Attori

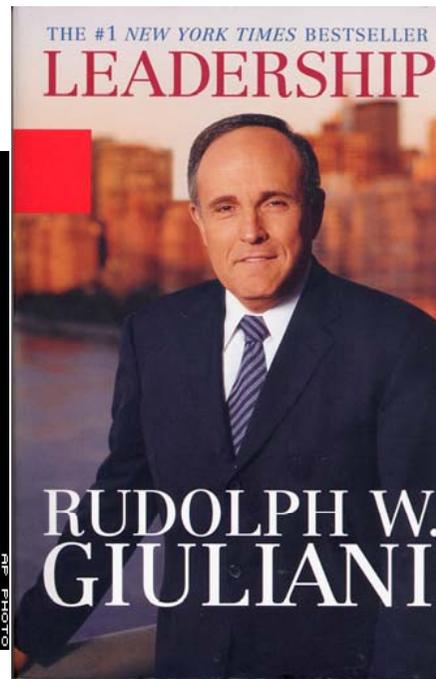
Inconcepibile

Iniziativa
creatrice

SFIDA SCIENTIFICA, SFIDA DI MANAGEMENT

Leadership : forte impegno dei dirigenti

- Nuovi confini, nuove responsabilità
- Livello strategico, visioni politiche



**“Abbiate delle convinzioni
e comunicatele »**

Rafforzamento operativo

FORZE DI RIFLESSIONE RAPIDA

- Un gruppo dalla cultura ibrida
- Quattro domande :
 - **di che cosa si tratta ?**
 - **le trappole più importanti da evitare**
 - **chi?**
 - **una o due iniziative creatrici**
- Aggiungersi al sistema

**GRUPPO DI
RIFLESSIONE
RAPIDA**

MODELLO
CENTRO DI
CRISI

GRANDI LEADER

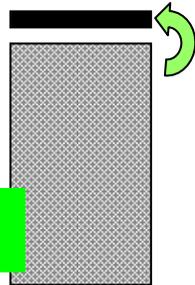
COMUNICAZIONE

OPERAZIONI

Un'altra analisi dell'informazione

Intelligenza procedurale

Sconosciuto

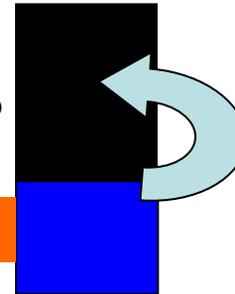


Conosciuto

Deduzione

Intelligenza intuitiva

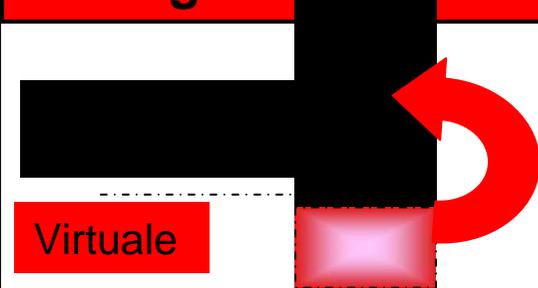
Sconosciuto



Conosciuto

Estrapolazione

Intelligenza creativa



Virtuale

Immaginazione

Sapere

Incertezza

Ignoranza

Stabilità

Cambiamento

Rottura

Burocrate

Gestore

Esploratore

Empowerment

- Responsabilizzazione creatrice
- I vostri personali, le vostre squadre, le vostre reti : risorse vitali

11-settembre - New York - R. Giuliani

- « Si è fidato di noi più che ci siamo fidati di noi stessi »

Trasformazione nella preparazione

- Non prevedere l'imprevedibile...
 - ma prepararsi ad affrontarlo
- Niente risposte a tutto nella norma
 - ma un insieme di domande fuori norma

MAGELLAN'S TERRIFYING
CIRCUMNAVIGATION
OF THE GLOBE

OVER
the
EDGE
of the
WORLD



LAURENCE BERGREEN

P.S.
INSIGH
INTERVIE
& MOR

All'epoca delle Scoperte, più della metà del mondo era inesplorato, e incompreso.

Per tutto il Cinquecento, i calcoli e le teorie dei matematici e astronomi greci ed egiziani servirono di base alla cosmologia, anche se le nuove scoperte Smentivano.

Per raggiungere il proprio obiettivo, Magellano dovette dominare insieme un immenso oceano e un mare d'ognoranza.

(pp. 73; 10; 73, 201-202)

Il tempo delle iniziative ardite

Nuove risposte per nuovi problemi

“Non cadranno dal cielo da sole come la dolce pioggia”

William Shakespeare

Il Mercante di Venezia

Grazie

Qualche riferimento

Patrick Lagadec : www.patricklagadec.net

- Patrick Lagadec: "Over the edge of the world", *Crisis Response Journal*, Volume 3, Issue 4, p. 48-49, September 2007.
- Patrick Lagadec: "Crisis Management in the Twenty-First Century – "Unthinkable" Events in "Unthinkable" Contexts", in Havidan Rodriguez, Enrico L. Quarantelli, and Russel R. Dynes: *Handbook of Disaster Research*, Springer, September 2006. (Chapter 30, pp. 489-507).

FORZE DI RIFLESSIONE RAPIDA

- Pierre Beroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: "Implementing Rapid Reflection Forces", *Crisis Response*, vol. 3, issue 2, pp. 36-37.
- Pierre Beroux, Xavier Guilhou, Patrick Lagadec: " Rapid Reflection Forces put to the reality test, *Crisis Response*, forthcoming, vol 4, issue 2, March 2008,P. 38-40.
- Patrick Lagadec: *Crisis Management - Como affrontare e gestire emergenze e imprevisti*. Uomini & Imprese, FrancoAngeli, Milano, 1994