



ÉCOLE POLYTECHNIQUE



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

Patrick LAGADEC

[www.patricklagadec.net](http://www.patricklagadec.net)

Traduzione

Raphaëlle DEPRATS

Coordinamento

Jean-Christophe GALLET



THE  
9/11  
COMMISSION

FINAL REPORT  
TERRORISM

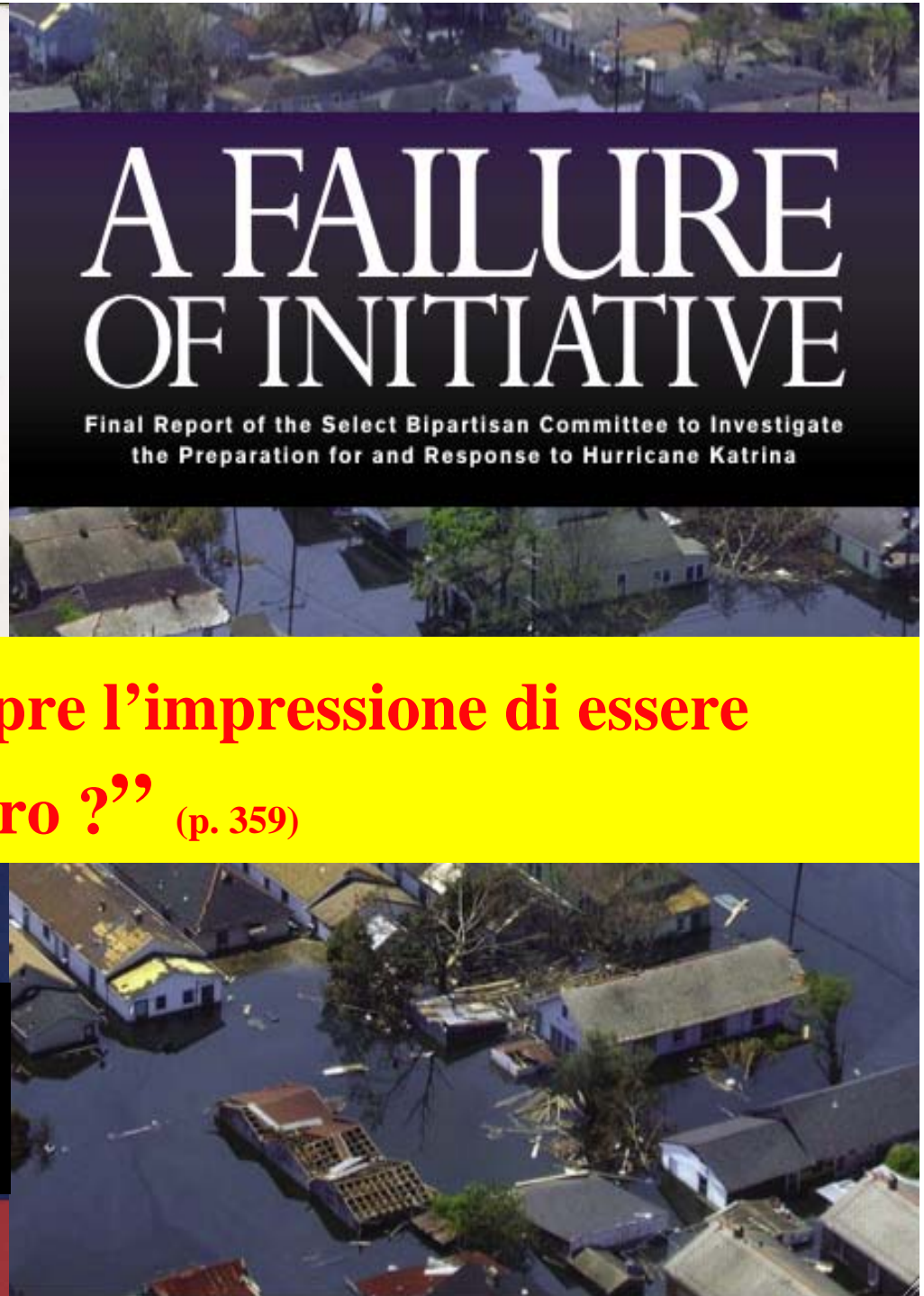
UNA MACHANZA  
D'IMMAGINAZIONE

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 »

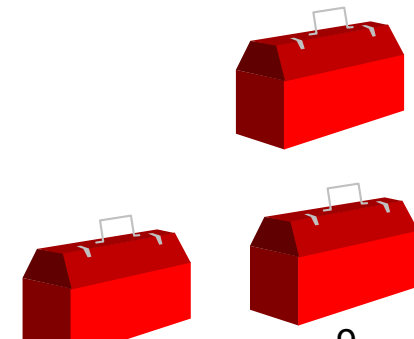
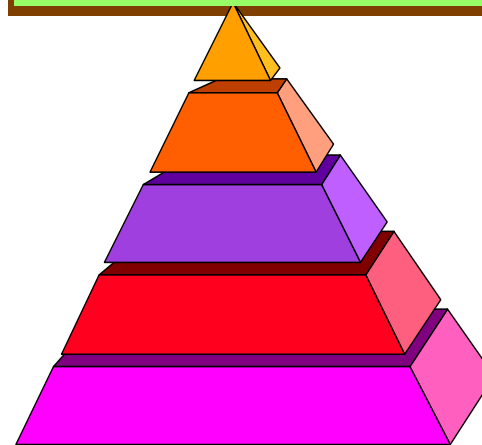
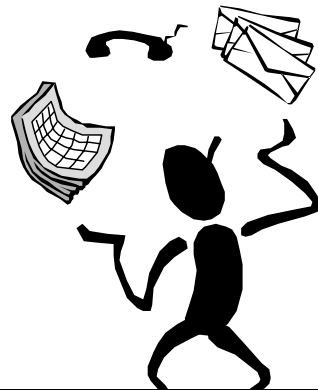
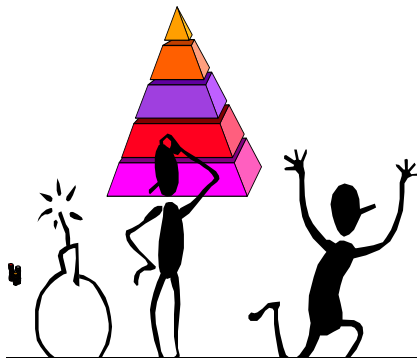


**Chiamate  
l'esercito !!**



« 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. Cosicché 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**

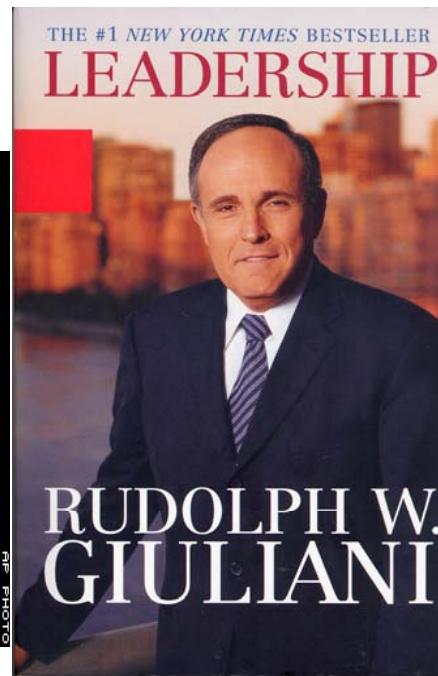
Iniziativa  
creatrice

**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**

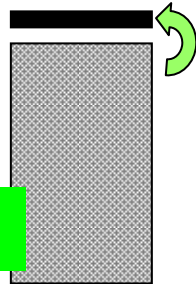
**COMUNICAZIONE**

**OPERAZIONI**

## Un'altra analisi dell'informazione

### Intelligenza procedurale

Sconosciuto

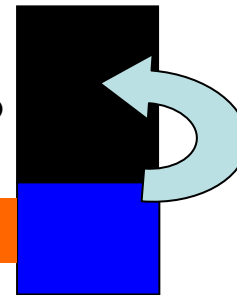


Conosciuto

Deduzione

### Intelligenza intuitiva

Sconosciuto

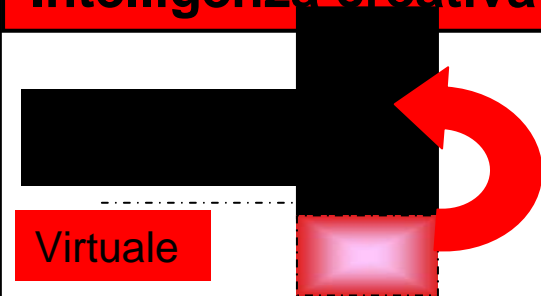


Conosciuto

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](http://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