

#ReaCT2023

Rapporto sul terrorismo e il radicalismo in Europa - N. 4, Anno 4
Report on Terrorism and Radicalization in Europe - N. 4, Year 4

ISSN 2813-1037 (print) ISSN 2813-1045 (online)



REACT

Osservatorio sul Radicalismo
e il Contrasto al Terrorismo

La gestione di crisi nel XXI secolo.

Quentin Ladetto, Patrick Trancu, Alessandro Rappazzo, Luca Tenzi

Abstract

L'articolo tratta della complessità dei processi decisionali nel contesto interconnesso e interdipendente odierno, evidenziando le sfide che politici, manager ed imprenditori devono affrontare. In particolare, viene evidenziata la presenza di un gran numero di variabili, la loro velocità di cambiamento e la loro interconnessione, che rendono difficile la previsione. Viene poi sottolineato il passaggio dalle crisi tradizionali a quelle sistemiche, che coinvolgono diverse aree e la necessità per le organizzazioni di sviluppare una capacità di previsione strategica per anticipare tali crisi. Sono citati la pandemia COVID-19 e la guerra in Ucraina come esempi di crisi sistemiche, e viene evidenziata l'importanza delle emozioni umane e della sensibilità nella comprensione di contesti complessi. Il testo inoltre discute l'importanza di adeguare l'organizzazione di gestione delle crisi al XXI secolo, evidenziando il ruolo del nuovo ufficio federale per la gestione di crisi e uno Stato Maggiore di Crisi di base permanente al suo interno, con il compito di armonizzare la comprensione del processo di gestione delle crisi, diventare un centro di competenza aperto ad esperti, esercitare il coordinamento tra le diverse strutture, ospitare un'unità di anticipazione strategica e creare cellule di riflessione rapida. Ciò permetterebbe di integrare in un unico sistema Comuni, Cantoni e la Confederazione svizzera e di affrontare le sfide contemporanee con un approccio flessibile, creativo e pronto all'azione.

Keywords

decision-making, crises.

La complessità



Nel nuovo contesto interdipendente e interconnesso di questo millennio “essere politici, manager o imprenditori, prendere decisioni che avranno un impatto profondo sul presente e sul futuro di intere comunità è sempre meno un’attività banale o per la quale basta un guizzo di creatività alla faccia della competenza. (...) In sintesi, decidere nel nuovo millennio è diventata un’attività complessa”.

“La complessità è descritta dall’aneddoto meteorologico della farfalla, che, alzandosi in volo da un fiore nelle Filippine, con il suo battito di ali scatena, tanto paradossalmente quanto realmente, un uragano in Florida. La complessità sottende uno stato di ampia varietà nella numerosità delle variabili in gioco (troppe), di variabilità della dinamica con cui cambiano i rispettivi valori (troppo veloci), e della loro più o meno stretta e a volte indecifrabile interdipendenza (troppo connessi, anche in modo labile). Assieme, queste tre condizioni rendono difficile la possibilità di previsione, anche a una macchina con potenza di calcolo significativa quale può essere un supercomputer. Ed è qui che subentra l’importanza dell’essere umano rispetto alla tecnologia. Perché l’essere umano è dotato, oltreché delle competenze, di quelle emozioni e sensibilità che gli permettono, con il supporto della tecnologia, di comprendere meglio il contesto di riferimento. La complessità richiede uno sforzo di immersione per comprenderla e per affrontarla” (Verona, 2022).

Siamo di fatto immersi in contesti operativi sempre più connessi tra loro, in cui gli schemi di comportamento interagiscono non solo all’interno di ciascuna singola organizzazione, ma anche tra le diverse organizzazioni, in un ambiente sempre più interdipendente (Allison, 1999).

Tra crisi sistemiche e policrisi.

Le crisi non sono più quelle di una volta. A differenza di quelle del XX secolo dove il contesto era chiaro e il perimetro ben definito, pensiamo ad esempio ad eventi di natura industriale/ambientale (Seveso, Exxon Valdez, ecc.) o a quelli associati alla sicurezza alimentare o dei farmaci (Tylenol), le crisi sistemiche del 21° secolo tendono a proiettarci in scenari ipercomplessi dove “l’evento non rappresenta più il fulcro del proble-

ma. Il problema è rappresentato dalla fragilità delle strutture fondamentali del nostro sistema”. Queste crisi, transfrontaliere per natura, tendono a sfociare “nel caotico, spaziano territori sempre più ampi e complessi, sono difficilmente inquadrabili in categorie predefinite. (...) Ci spingono in un universo caratterizzato dalla perdita di orientamento e di punti di riferimento. (Trancu P. et al. Lagadec P. 2021).

L’attacco alle Torri Gemelle dell’11 settembre 2001, prima vera crisi sistemica del nuovo secolo, rappresenta il momento di frattura tra l’era della stabilità e quella dell’instabilità. Ma è la concatenazione di due crisi sistemiche, pandemia e guerra in Ucraina, che determina il passaggio all’era dell’incertezza costante e da origine al termine «policrisi».

In questo scenario già estremamente complesso non possiamo ignorare ulteriori fattori sotterranei quali la guerra ibrida permanente o il potenziale emergere di nuove minacce terroristiche caratterizzate dall’uso di nuovi arsenali di armi facilmente accessibili, a basso costo e ad alto impatto.

I limiti della gestione delle crisi .

L’esperienza pandemica ha messo in evidenza quello che numerosi esperti di risk management e crisis management hanno compreso da tempo: la maggior parte delle organizzazioni e delle società intese come nazioni, non sono cablate per ricercare e apprezzare scenari negativi. Il periodo di incubazione della pandemia (e della guerra in Ucraina), illustra la sfida che è dinanzi a noi: la necessità di sviluppare una propensione e una capacità di esaminare l’ambiente con un’antenna dedicata alle potenziali crisi (Boin, 2021). Si tratta di introdurre nelle organizzazioni, siano esse aziende o Stati, meccanismi di anticipazione strategica (strategic foresight). Unità nelle quali si concentrano le informazioni provenienti da diversi sistemi di sensori e in grado quindi di monitorare costantemente l’orizzonte per identificare in una logica di anticipazione possibili scenari critici.

La realtà è che nella maggioranza dei Paesi abbiamo assistito ad una cecità organizzativa: incapacità di immaginare; sistemi organizzati a silos (Scharte, 2021) e incapaci di collegare i puntini; il dilemma di confrontarsi con eventi di bassa probabilità ma alto impatto; l’illusione del controllo e l’incapacità di confrontarsi con la dura realtà di scenari “what if”; la tendenza a trincerarsi in contesti familiari – i known knowns – in fase di analisi del rischio e preparazione; l’esercitarsi su scenari “soft” (Boin et al., 2021); una comunicazione difficilmente comprensibile (Trancu et al., Grandi, 2021) e mirante a fornire rassicurazioni non supportate dalla realtà della situazione.

Vi sono problemi culturali, di architettura organizzativa, di coordinamento, di leadership, di comando e controllo, di trasparenza e comunicazione, che richiedono pressante attenzione. Nel caso degli Stati a questi spesso legislazioni inadeguate per fronteggiare eventi critici e queste rappresentano un ulteriore ostacolo alla gestione di tali eventi. 5 le aree di intervento urgenti: 1) superare la cecità organizzativa 2) instaurare processi decisionali solidi e multidisciplinari; 3) gestire la frammentazione; 4) articolare narrazioni credibili; 5) gestire lo stress collettivo (Boin et al., 2021).

La nostra impostazione alla gestione del rischio si è basata fino ad oggi sui “known unknowns”: i rischi dei quali abbiamo consapevolezza. Li abbiamo identificati, mappati e compresi. Ma il tema che si pone oggi è quello dei rischi che sono fuori dal nostro “radar” e che non siamo in grado di identificare: gli “unknown unknowns”. Il perimetro si è quindi drammaticamente ampliato a dismisura.

Vi è urgenza di trasformazione mentale e organizzativa. Bisogna essere in grado di cogliere tempestivamente i potenziali campanelli d’allarme (foresight) che possono permetterci di anticipare la riflessione e l’azione. I decisori hanno più che mai necessità di poter contare più che mai su squadre di sostegno, unità di anticipazione strategica e cellule di riflessione rapida (Lagadec, 1991), squadre operative che li aiutino a governare con la necessaria competenza il caos. Bisogna abbandonare l’idea dell’uomo solo al comando e privilegiare la leadership diffusa; rifiutare il “group think” e valorizzare individui che mostrano ingegno, creatività, capacità di affrontare l’imprevisto e l’anomalo. E’ più che mai necessario imparare a “pensare fuori dagli schemi”, e ad agire, in un contesto in cui gli schemi non esistono più (Grannatt, 2004).

In conclusione, la cassetta degli attrezzi della gestione di crisi che abbiamo ereditato dall’era industriale è obsoleta. Così come sono obsolete le organizzazioni e gli stili di leadership in essa contenuti. E’ quindi necessario ripensare le organizzazioni e i processi di preparazione e gestione di crisi delle istituzioni e delle aziende alla luce degli elementi di complessità introdotti dalle crisi sistemiche del XXI secolo. Dobbiamo ragionare sulla collaborazione pubblico privato quale elemento fondamentale del processo, ripensare i processi comunicativi e superare la logica dei silos per giungere ad una visione olistica degli eventi critici.

Il ruolo delle idee.

Essere pronti a pensare l’inimmaginabile (Taleb, 2009) è una capacità che è sempre più richiesta per affrontare i possibili futuri (Li & Qiufan, 2021). Il tempo come lo conosciamo perde la sua determinatezza in quanto non è un “quando” arriva, ma piuttosto una sfida di “cosa” arriva. I futuri al plurale sono quindi diventati il vero

fulcro dell'interesse per la preparazione alle crisi (Ladetto, 2022). Essere preparati alle crisi significa anche sviluppare, seminare e raccogliere nuove conoscenze, nuove idee, e questo per cercare la flessibilità intellettuale necessaria a vedere oltre l'inimmaginabile (Rappazzo & Eigenheer, 2020). Grazie a Prometeo, che per ordine di Zeus diede all'uomo la capacità di pensare (Eschilo, 2018), abbiamo lo strumento necessario per prepararci. Ma le idee sono come i semi, cioè devono essere seminate, raccolte, mangiate o mescolate con altri semi, e questo all'infinito.

Dalla conoscenza e dalle analogie nascono le idee, le idee combinate creano altra conoscenza, e con la conoscenza l'esperienza dell'uomo diventa sempre più grande. Per riassumere con le parole di Pascal, l'uomo inizia la sua vita nell'ignoranza, ma continua a imparare e a crescere costantemente. Beneficia della propria esperienza e delle conoscenze acquisite da quanti lo hanno preceduto.

L'esperienza genera conoscenza; conoscenza, memoria e confronto generano idee; le idee vengono messe in relazione; le relazioni ci permettono di immaginare. La capacità di immaginare diventa l'elemento cardine della gestione di crisi del XXI secolo.

Per una moderna gestione di crisi.

La globalizzazione nel senso olistico da un lato e la pervasività tecnologica dall'altro, hanno messo sotto processo l'affidabilità del sistema ereditato dalla prima Rivoluzione Industriale, cioè un modello gerarchico con chiare responsabilità improntate principalmente sul controllo e sull'esecuzione, cioè chi comandava e chi eseguiva.

Per affrontare le sfide contemporanee è necessario un moderno quadro strutturale e concettuale per la gestione delle crisi (Henrizi & Müller-Gauss, 22. November 2022), quindi avere una mentalità adatta alle circostanze (Watson et al., 2021) e possedere uno strumento adeguato, o per dirla con Urner Maren (2019) un maggiordomo mentale, per gestire la crisi. Il modello 5+2, cioè le attività di condotta dell'Esercito Svizzero (*Führung und Stabsorganisation der Armee 17: (FSO 17)*, 2019) offre un processo semplice, scalabile e adatto a tutte le crisi, qualunque esse siano. Il principio non è quello di esercitarsi su quello che avverrà, perché come sappiamo non sarà mai il caso, bensì, prima di tutto, di interiorizzare il processo e questo anche perché l'unica costante nella situazione di crisi è la parola stessa crisi (Rappazzo & Eigenheer, 2020). Ogni crisi anche se porta lo stesso nome, non è mai uguale alla precedente.

Quali sono dunque i limiti del sistema attuale di gestione di crisi della Confederazione Elvetica e come è ipotizzabile superarli? I limiti non sono certo nella capacità di pianificare ma piuttosto nel monitoraggio (inteso come capacità di individuare e anticipare), nella supervisione e nella conduzione dell'operazione. Queste rappresentano le vere sfide. La capacità di reagire rapidamente ed efficacemente ai cambiamenti è fondamentale per il successo. I decisori devono essere in grado di seguire da vicino l'operazione e di prendere rapidamente decisioni per mantenere il controllo della situazione.

Il rischio di gestire una crisi secondo il concetto della gestione per misure d'urgenza, oppure anche con il nome di micromanagement (Rappazzo, 2015), è un pericolo reale da non sottovalutare. Si tratta di una situazione in cui il decisore cerca di controllare ogni aspetto della crisi, invece di affidarsi alle competenze e alla professionalità delle persone che lo circondano. Il rischio è di soffocare la creatività e l'iniziativa, oltre che di alimentare il clima di sfiducia e paura che già caratterizza la crisi. Democrazia, regionalismo, partner diversi, strutture troppo gerarchiche e processi troppo rigidi rallentano l'agilità e la capacità di gestire proattivamente una crisi.

L'agenda politica e la resilienza non vanno d'accordo. Non si tratta di cattiva volontà, ma la politica ha tempi e modi propri. Il voto, ad esempio, è un elemento che non può essere ignorato: significa consenso, e senza consenso non c'è rielezione.

Senza un metodo o un processo chiaro per risolvere i problemi, la crisi può creare incomprensioni compromettendo la comprensione reciproca.

Le organizzazioni che si chiudono in loro stesse, cioè che diventano una monocultura, hanno meno probabilità di evolversi e quindi diventano più vulnerabili nel tempo e corrono il rischio di estinguersi. Un altro pericolo è rappresentato dal pregiudizio di conferma, che è la madre di tutti gli errori del ragionamento umano. Si manifesta come l'inclinazione a considerare le nuove informazioni in modo da confermare le teorie, le visioni del mondo e le credenze esistenti. Ciò significa che viene applicato alle novità per deviare i pensieri verso lo status quo (Dobelli, 2013). Ciò è particolarmente vero in un mondo in cui i cambiamenti sono sempre più rapidi e le sfide sempre più complesse. Per sopravvivere e prosperare, le organizzazioni devono quindi essere in grado di evolversi e adattarsi rapidamente ai cambiamenti.

Le complessità delle strutture di condotta e dei processi ben funzionanti in una situazione normale sono insufficienti durante un periodo eccezionale. In questi momenti, l'eccezione richiede un approccio più flessibile, creativo e pronto all'azione.

Riducendo il personale e comprimendo i costi, cioè massimizzando ogni minuto libero, si è persa la capacità

di pensare a lungo termine. Sviluppare e riflettere in modo critico richiede tempo, ma è economicamente costoso e dovrebbe essere inteso come un investimento. Inoltre, la capacità di sviluppare un pensiero critico (Urner, 2019) è la chiave per affrontare un mondo che da VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) è, secondo alcuni, diventato BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible).

Immaginazione e anticipazione strategica quale elemento di innovazione.

Per fare fronte alle profonde trasformazioni in atto dobbiamo innovare. Dobbiamo spingere la riflessione un passo oltre.

L'anticipazione strategica è definita come "l'esplorazione strutturata ed esplicita di molteplici futuri al fine di informare il processo decisionale" (OECD, 2019). Questa comporta tipicamente la scansione dell'orizzonte alla ricerca di segnali di cambiamento emergenti, lo sviluppo e l'esplorazione di una varietà di possibili scenari futuri e l'identificazione delle potenziali implicazioni per le strategie e le politiche sviluppate nel presente. L'anticipazione strategica può fornire una base potente per lo sviluppo di politiche pubbliche lungimiranti e contribuire a garantire l'adeguatezza al futuro delle politiche esistenti, in particolare nel contesto di "ambienti complessi e incerti" (Greenblott J.M. et al. 2017).

Questa anticipazione del futuro, l'essere attenti ai segnali deboli e agli elementi presenti che preannunciano un cambiamento prossimo è soprattutto un'attitudine intellettuale. Che si tratti di proteggersi dalle crisi o di cercare opportunità, è un'attività permanente, un processo continuo in cui interagiscono tempi brevi e lunghi. Le varie azioni intraprese mirano a mantenere vigili le nostre certezze e a metterle costantemente alla prova in virtù di ipotesi o idee ispirate da un presente in continua evoluzione.

In quest'ottica, il Dipartimento federale della difesa, della protezione civile e dello sport, attraverso il suo centro tecnologico armasuisse scienza e tecnologia, ha creato nel 2013 un programma di anticipazione strategica. Il suo obiettivo è anticipare l'uso di tecnologie che potrebbero avere un impatto dirompente sul modo in cui la Svizzera difende e preserva la propria sicurezza.

Il programma, noto come deftech, acronimo di *defence future technologies*, fa una chiara separazione fra foresight e forecast (Ladetto, 2022) e cerca, tramite progetti e sinergie nazionali ed internazionali di anticipare usi dirompenti di campi tecnologici e delle loro convergenze.

Nonostante l'incertezza del contesto, il foresight ci aiuta a vedere quali sono i possibili stati del futuro (Foresight Serie, 2021). Il pensiero futuristico ci aiuta a capire come questi stati potrebbero evolversi e, di conseguenza, come dovremmo mettere in discussione i nostri pregiudizi, punti ciechi e mentalità. Dobbiamo poi tradurre sistematicamente queste intuizioni in strategie e politiche, per prendere i provvedimenti necessari ora per essere preparati al futuro. Il domani si costruisce interamente a partire da oggi. In mezzo non c'è nulla. C'è un vuoto che si può anche chiamare divenire. Questo vuoto è in attesa di essere colmato da un numero infinito di innovazioni, sviluppi e opportunità.



Figura 1. Rappresentazione schematica del modello di pensiero che guida i progetti del dispositivo di foresight e che consente di prepararsi al meglio ai possibili futuri in un contesto di incertezza (Ladetto, 2022).

Questa posizione intellettuale è importante perché dà piena rilevanza alle azioni presenti. Poiché queste azioni e interazioni sono potenzialmente infinite, ciò giustifica la presa in considerazione non di uno, non di due, non di tre, ma di una moltitudine di futuri.

Questi futuri non sono considerati in relazione agli orizzonti temporali, ma in relazione alle differenze e agli impatti che presentano rispetto al presente, o in relazione ai presenti, se consideriamo i nostri diversi modelli mentali.

Rendere visibile questa moltitudine di possibilità e ispirare i decisori nelle loro azioni è l'obiettivo di un dispositivo di anticipazione strategica oggi più che mai fondamentale per poter gestire con maggiore efficacia le crisi sistemiche del 21° secolo. Ma è anche necessario pensare anche in termini di governance anticipatoria ovvero "l'incorporazione e l'applicazione sistematica dell'anticipazione strategica nell'intera architettura di governance, compresa l'analisi delle politiche, l'impegno e il processo decisionale" (OECD 2019). La governance anticipatoria e l'istituzionalizzazione della previsione strategica deve comprendere la creazione di istituzioni e strutture dedicate alla previsione (ad esempio unità, comitati, reti, legislazione e pratiche) e la costruzione di una cultura della previsione all'interno delle strutture istituzionali esistenti (OECD 2022). Includere le unità preposte alla gestione di crisi.

Adeguare l'organizzazione di gestione di crisi al XXI Secolo

Partendo da queste considerazioni è urgente confrontarsi su una diversa organizzazione per la gestione di crisi e avviare processi formativi finalizzati a creare un "fitness mentale" che permetta di confrontarsi con scenari inediti piuttosto che esercitare quelli ben conosciuti.

Come quindi rafforzare l'attuale sistema in vigore nella Confederazione Elvetica e potenzialmente anche quelli di altri Paesi? Partendo innanzitutto dal presupposto che per fronteggiare la complessità esterna a un sistema occorre aumentarne la complessità interna (De Simone, 2020). Dobbiamo quindi ripensare l'organizzazione. Non a caso si tratta di una delle 13 raccomandazioni contenute nel rapporto post mortem Covid-19 elaborato dalla Cancelleria federale (2022). Dal rapporto emerge inoltre un altro importante tema trasversale: a livello strategico deve essere migliorata la capacità di anticipare possibili crisi e i relativi sviluppi della situazione.

Per rispondere alle numerose sfide, sulla scorta delle lezioni apprese dopo la pandemia e delle raccomandazioni sopra citate, nel marzo 2023 il Consiglio federale ha deciso di "rafforzare l'organizzazione dell'Amministrazione federale per le crisi future". Tre i pilastri della futura organizzazione:

1. la costituzione di uno stato maggiore di crisi permanente incaricato di fornire supporto nella gestione di crisi a livello sopradipartimentale. Si tratta di fatto di una struttura orizzontale che mira a superare la problematica dei silos verticali, assicurando continuità, una procedura di gestione di crisi uniforme e una conservazione delle conoscenze nel tempo;

2. la costituzione, su indicazione del Consiglio federale, di uno stato maggiore di crisi a livello politico-strategico (SMCPS) sotto la direzione del dipartimento responsabile per la crisi in questione. Compito del nuovo organismo formulare per il Consiglio federale le risposte politiche e assicurare il coordinamento della gestione di crisi a livello sopradipartimentale;

3. la possibilità di costituire in seno al dipartimento responsabile della gestione uno Stato maggiore di crisi operativo (SMCOp) che ha di fatto il compito di elaborare la documentazione di base necessario per lo SMCPS oltre a garantire il coordinamento tra le unità amministrative

La riorganizzazione prevede inoltre un coinvolgimento dei Cantoni, della comunità scientifica e di eventuali altri attori rilevanti nei lavori del SMCPS e del SMCOp. Infine, Il Consiglio federale ha dato mandato agli organismi competenti di elaborare le basi legali della nuova organizzazione.

Si tratta a nostro giudizio di un importante passo in avanti nella costruzione di un diverso sistema organizzativo, più idoneo per raccogliere la sfida delle crisi sistemiche del 21° secolo. Anche se i dettagli non sono ancora disponibili, dal nostro punto di vista il nuovo Stato maggiore di crisi permanente dovrebbe assolvere alcuni compiti primari che vanno oltre quanto ad oggi comunicato:

1) armonizzare la comprensione del processo di gestione delle crisi per l'intera confederazione, per le altre istituzioni, così come per il settore privato attraverso processi formativi;

2) divenire un "centro di competenza" aperto anche ad esperti stranieri in grado di dare vita ad una cultura comune integrando anche campagne informative a tutti gli stakeholder e ai cittadini. Il processo di gestione armonizzato dovrebbe ispirarsi al modello 5+2, cioè le attività di condotta dell'Esercito svizzero che grazie alla sua semplicità e scalabilità si è dimostrato per anni uno strumento affidabile;

3) esercitare non solo il coordinamento tra le diverse strutture integrandole orizzontalmente come effettivamente previsto ma assicurarsi anche che i processi di ascolto siano attivi;

4) ospitare al suo interno un'unità di anticipazione strategica con il compito di stimolare e sfidare di conti-

nuo le ipotesi di crisi, immaginando nuovi scenari e confrontandole al presente e ai segnali deboli monitorati costantemente. In relazione con gli impatti potenziali in vari settori identificati, un orizzonte temporale di breve, medio e lungo termine per le possibili azioni da svolgere. Un esempio concreto può essere quello di Singapore e del "Centre for Strategic Future" il quale è entrato a far parte del nuovo Strategy Group dell'Ufficio del Primo Ministro dal 2015. Fu istituito per concentrarsi sulla pianificazione strategica e la definizione delle priorità dell'intero governo, sul coordinamento e lo sviluppo di iniziative e per incubare e catalizzare nuove capacità nel servizio pubblico nazionale;

5) creare, formare e preparare "cellule di riflessione rapida" incaricate di lavorare in parallelo durante un evento critico con l'obiettivo di porre le domande giuste al momento giusto;

6) individuare le cellule di contatto e coordinamento interfederali, interdipartimentali e con gli stakeholder esterni e stabilire un "modus operandi";

7) dare vita ad un'unità interdisciplinare dedicata all'Intelligenza Artificiale per esplorare e implementare applicazioni nel campo dell'emergenza e della crisi;

La riorganizzazione promossa costituisce sicuramente un importante punto di partenza che dovrebbe tuttavia essere perseguito con un occhio già rivolto al futuro. Il tema dell'anticipazione delle crisi, seppure evocato dal Consiglio federale, deve partire da un approfondimento più puntuale circa l'anticipazione strategica così come si impone una riflessione sull'integrazione di sistemi di intelligenza artificiale, tema quest'ultimo che implica anche valutazioni di natura etica. Gli elementi che ci sembrano assenti sono un chiaro riferimento alla multidisciplinarietà, elemento oggi fondamentale nella gestione delle crisi sistemiche, e un'attenzione al ruolo centrale della formazione di quanti saranno chiamati a diverso titolo a pilotare le crisi future.

In conclusione, abbiamo visto l'importanza dell'anticipazione, della padronanza dei processi e del ruolo delle idee. Non si tratta solo di riorganizzare ma soprattutto di istituire in seno alla nuova organizzazione una cultura che favorisca una semina costante dei campi, e allo stesso tempo l'alternanza o l'innesto di nuove semine per garantire anche la cultura dell'allenamento e del cambiamento. Ogni organizzazione porta in sé i germi dei problemi correnti. Invece di investire ore ma anche anni in preparazione di esercizi fittizi (che comunque di per sé è già positivo), si tratta semplicemente di esercitarsi su problemi reali. Successivamente dare più ampio respiro alle simulazioni, che necessitano di molta preparazione. Per fare questo però è necessario possedere una buona padronanza dei processi di base.

E' bene ricordare che gli obiettivi della gestione di crisi sono tre: porre fine alla crisi in tempi brevi, limitare i danni e ripristinare la credibilità (Rappazzo & Eigenheer, 2020). Ciò significa anche non ostacolare o rallentare il normale svolgimento dei compiti dei vari dipartimenti o istituzioni coinvolti. Significa avere un elemento di risoluzione dei problemi libero dai vincoli della gestione della continuità operativa (BCM), in grado di ripristinare autonomamente, con le risorse e le competenze necessarie e disponibili, la situazione normale o desiderata nel più breve tempo possibile.

Le peculiarità delle crisi sistemiche e transfrontaliere del 21° secolo caratterizzate da elevati elementi di complessità e sempre più spesso destinate a diventare policrisi impone un ripensamento di come queste vengono affrontate e gestite. E' necessario valutare nuovi approcci organizzativi, acquisire una migliore comprensione dei possibili futuri e soprattutto concentrarsi su come selezionare e formare donne e uomini capaci di orientarsi in universi ipercomplessi, sconosciuti e caotici.

Gli Autori

Quentin Ladetto

Ideatore e direttore del programma di foresight di armasuisse scienza e tecnologia - <https://deftech.ch>. L'obiettivo del programma è di identificare le tendenze tecnologiche e casi d'uso dirompenti e di valutare le loro implicazioni in un contesto militare. Scrive di foresight su atelierdesfuturs.org

Patrick Trancu

Consulente di gestione di crisi che lavora da oltre 20 anni con il settore privato, pubblico e con le istituzioni focalizzandosi principalmente sul tema della preparazione. Ha curato ed è uno dei 35 co-autori del libro "Lo Stato in crisi. Pandemia, caos e domande per il futuro" (2021). Scrive di gestione di crisi su www.tta-advisors.com

Alessandro Rappazzo

Ufficiale professionista dell'esercito svizzero. Ha conseguito un EMBA ed è dottorando presso l'Università di Gloucestershire. Attualmente è attivo presso il comando MIKA (Comando per la formazione in materia di gestione, informazione, e comunicazione), dove ha l'opportunità di lavorare con un'ampia gamma di aziende private e dipartimenti federali e cantonali. Scrive anche su Opinione67

Luca Tenzi

Esperto di sicurezza, resilienza e crisi con oltre 20 anni di esperienza aziendale abbracciando molteplici settori di attività in aziende Fortune 100 e 500 e consulenza per alcune agenzie specializzate delle Nazioni Unite - guidando operazioni e definendo strategie di sicurezza in diversi ambienti geopolitici.

Bibliografia

- Allison G. (1999). *Essence of decision*. Longman.
- Anjomshoae, S., Amro, N., Calvaresi, D., & Främling, K. (2019). Explainable agents and robots : results from a systematic literature review. In (pp. 11). Montreal, Canada: 13-17 May 2019.
- Brand, S. (2018). Pace Layering: How Complex Systems Learn and Keep Learning. *JoDS - Journal of Design and Science*. <https://doi.org/10.21428/7f2e5f08>
- Boin A., McConnell A., Hart P. (2021). *Governing the pandemic. The politics of navigating a mega-crisis*. Palgrave Macmillan
- Cancellaria federale, Confederazione elvetica (2022) "Organizzazione di crisi della Confederazione per la gestione della pandemia di Covid-19, <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-89412.html>
- Collins Dictionary, Collins - The Collins Word of the Year 2022 is... ([collinsdictionary.com](https://www.collinsdictionary.com)) consultato il 29 12 2022.
- De Simone M. (2020), I vincoli generano opportunità. Il gioco collettivo dell'epidemia, in *La complessità di un'epidemia*, Complexity Institute.
- Dobelli, R. (2013). *L'arte di pensare chiaro (e di lasciare agli altri le idee confuse)*. Garzanti.
- Confederazione elvetica, Consiglio federale (29.03.2023). <https://www.admin.ch/gov/it/pagina-iniziale/documentazione/comunicati-stampa.msg-id-94021.html>
- Eschilo. (2018). *Prometeo* (S. Davide, Ed. Universale Economica Feltrinelli / Classici ed.). Universale Economica Feltrinelli.
- Foresight Series (2021), Centre for Strategic Futures, Singapore. <https://www.csf.gov.sg/media-centre/publications/foresight-series/>
- Greenblott, J. M. et al. (2017), *Strategic Foresight in the Federal Government: A Survey of Methods, Resources, and Institutional Arrangements*, in *World Futures Review* 1, 14 (2018); see also Thomas Lehr et al., *Scenario-Based Strategizing: Advancing the Applicability in Strategists' Teams*, in *124 Technological Forecasting & Social Change* 214, 214.
- Führung und Stabsorganisation der Armee 17 : (FSO 17). (2019). (Zweite überarbeitete Auflage ed.). Schweizer Armee.
- Harari, Y. N. (2017). *Homo deus a brief history of tomorrow*. Vintage.
- Harari, Y. N. (2019). *21 lessons for the 21st century*. Vintage.
- Henrizi, P., & Müller-Gauss, U. (22. November 2022). Check-Up Krisenmanagement - Erkenntnisse aus einer Befragung der Hochschule Luzern. *Stratos Digital*, (#32 Praxis), 6. https://www.vtg.admin.ch/de/organisation/kdo-ausb/hka/milak/mehr-zur-milak/stratos/praxis.detail.news.html/vtg-internet/verwaltung/2022/22-11/221124_Check-Up_Krisenmanagement.html
- Hobbes, T. (1998). *Leviatano* (a. c. d. T. Magri, Ed.).
- IBM. (2022). Explainable AI. <https://www.ibm.com/se-en/watson/explainable-ai#:~:text=What%20is%20explainable%20AI%3F,expected%20impact%20and%20potential%20biases>.
- Ladetto, Q. (2022). *Voyager dans les futurs : quelles actions entreprendre aujourd'hui pour être prêt demain*. *armasuisse - Wissenschaft und Technologie*, 24-29. <https://deftech.ch/wp-content/uploads/2022/12/Forschungsbroschure-armasuisse-Wissenschaft-und-Technologie-Ausgabe-2022.pdf>
- Ladetto, Q. (2022). Comment l'armée suisse utilise des fictions pour anticiper les risques, *Le Temps - Quel éthique pour un monde connecté*, 19.08.2022 <https://www.letemps.ch/opinions/larmee-suisse-utilise-fictions-anticiper-risques> <https://atelierdesfuturs.org/q081-pourquoi-fictionnaliser-les-futurs/>
- Lagadec, P. (1991). *La gestione des crises*. MCGRAW-HILL
- Lagadec, P (2004). Intervista a Mike Granatt "Complexity Crises – Never Fight the Last War" https://www.youtube.com/watch?v=Z_31wWaMtmJ&t=1s
- Larson, L., & DeChurch, L. A. (2020). Leading teams in the digital age: Four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership quarterly*, 31(1), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101377>
- Li, K., & Qiufan, C. (2021). *AI 2041 ten visions for our future*. WH Allen.
- OECD (2019). *Strategic Foresight for Better Policies*
- OECD (2022). *Foresight and anticipatory governance*. https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Foresight_and_Anticipatory_Governance.pdf
- Rappazzo, A. (2023). In che modo i concetti del mondo VUCA e del mondo BANI interagiscono tra di loro? *Atelier des futurs*. <https://atelierdesfuturs.org/q141-comment-les-concepts-du-monde-vuca-et-du-monde-bani-interagissent-ils/>
- Rappazzo, A. (2015, Mai, 2015). *Mikromanagement: Ein verhängnisvoller Trend für erfolgreiche Führung*. *Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift (ASMZ)*, 48-49.
- Rappazzo, A. (2017). *Vorsprung durch Leadership modernes Leadership in der Armee*. Carola Hartmann Miles-Verlag. https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/z01_978-3-945861-49-3_01.pdf
- Rappazzo, A., & Eigenheer, M. (2020). *Gestione delle crisi - Una guida* (Bundespublikationen, Ed.). Bundespublikationen.
- Reale, G., & Antiseri, D. (2009). *Storia della filosofia dalle origini a oggi - Empirismo e razionalismo*. Bompiani.
- Taleb, N. N. (2009). *Il cigno nero. Come l'improbabile governa la nostra vita* (Vol. 77). Il sagggiatore.
- Trancu P. et all. (2021). *Lo Stato in Crisi. Pandemia, caos e domande per il futuro*. Franco Angeli
- Ufficio federale di statistica, Piccole e medie imprese | Ufficio federale di statistica ([admin.ch](https://www.admin.ch)) consultato il 28. 12. 2022
- Urner, M. (2019). *Schluss mit dem täglichen Weltuntergang wie wir uns gegen die digitale Vermüllung unserer Gehirne wehren*. Droemer.
- Urner, M. (2021). *Raus aus der ewigen Dauerkrise Mit dem Denken von morgen die Probleme von heute lösen* (1. Auflage ed.). Droemer. http://deposit.dnb.de/cgi-bin/dokserv?id=eaf511a9a8924db98d1c6f709c2b152f&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm
- Veil S., Dillingham L., Sloan A. (2016). *Fencing out the Jones's: The Development of Response Strategies for Spillover Crises*. <https://www.semanticscholar.org/paper/Fencing-out-the-Jones's%3A-The-Development-of-for-Veil-Dillingham/8ecd6fa990670f96bd8e909fbab844bc378e702>
- Verona, G. (6 ottobre 2022). *Com'è difficile affrontare la nuova complessità*. *Corriere della Sera*. https://www.corriere.it/editoriali/22_ottobre_05/10-cultura-documentofcorriere-web-sezioni-46bdaf80-44d9-11ed-b1df-7473c7dbd1a7.shtml
- Watson, G. J., Desouza, K. C., Ribiere, V. M., & Lindie, J. (2021). Will AI ever sit at the C-suite table? The future of senior leadership. *Business Horizons*, 64(4), 465-474. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.011>
- Weisungen über das Krisenmanagement in der Bundesverwaltung, (21. Juni 2019). <https://www.oeffentlichkeitgesetz.ch/deutsch/files/2020/05/Weisungen.pdf>
- Wood, A. J. (2021). *Algorithmic management consequences for work organisation and working conditions* (JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology No. 2021/07, Issue. <http://hdl.handle.net/10419/233886>
- Per approfondimenti sull'anticipazione strategica (foresight) <https://deftech.ch> e <https://atelierdesfuturs.org> (dicembre 2022).
- Per approfondimenti sul tema dei rischi conosciuti e di quelli che non conosciamo <https://atelierdesfuturs.org/q062-comment-distinguer-linconnu-inconnu-de-linconnu-connu-et-du-connu-inconnu/> e https://en.wikipedia.org/wiki/here_are_unknown_unknowns