LOUIS CROCQ
SOPHIE HUBERSON, BENOÎT VRAIE

GESTIRE LE GRANDI CRISI

SANITARIE, ECOLOGICHE, POLITICHE E AZIENDALI

GIUNTI

S A G G I G I U N T I

SCIENZE UMANE

a cura di
Alberto Oliverio

Louis Crocq, Sophie Huberson
Benoît Vraie

Gestire le grandi crisi

Sanitarie, ecologiche, politiche e aziendali

GIUNTI

Titolo originale:
Gérer les grandes crises
© 2009 Odile Jacob, Paris

Traduzione di
Monica Miniati

www.giunti.it

© 2011 Giunti Editore S.p.A.
Via Bolognese, 165 - 50139 Firenze - Italia
Via Dante, 4 - 20121 Milano - Italia

ISBN 9788809771550

Edizione digitale realizzata da Simplicissimus Book Farm srl

Prima edizione digitale 2010

Introduzione

La nostra epoca è ogni giorno sempre più esposta all'impatto di crisi di grande portata, causa di disordine e di destabilizzazione: crisi politiche, economiche, sociali, sanitarie; crisi internazionali, mondiali; conflitti armati; crisi legate a catastrofi e disastri di immense proporzioni . Tutte queste crisi si ripercuotono sulle popolazioni, sulle istituzioni, sulle organizzazioni e sulle imprese, per un periodo di più o meno lunga durata e con un'intensità variabile.

Tutti coloro che hanno un potere decisionale – governanti, alti funzionari, politici, manager di azienda – sono proiettati in un tempo accelerato dall'urgenza, con l'imperativo di agire in fretta perché l'attendismo o addirittura gli spazi di riflessione di cui vorrebbero poter disporre non sono più permessi quando danni e distruzioni richiedono soccorso e riparazione, quando la situazione continua a degradarsi e la minaccia persiste con i gravi pericoli che comporta, quando la popolazione e l'opinione pubblica attendono di essere informate e rasserenate.

Da qui la necessità per la persona preposta a prendere decisioni, di essere preparata all'eventualità di un improvviso sopraggiungere delle crisi e disporre di strumenti appositamente concepiti per la loro gestione e risoluzione.

Lo strumento che proponiamo è un manuale, opera di riferimento scientifico e metodologico e al contempo registro pratico di modelli e di schemi operativi.

Il suo scopo è offrire al lettore un approccio pragmatico e operativo alla gestione di crisi, che non si basi soltanto su principi teorici ma anche sugli insegnamenti dell'esperienza (crisi reali o simulazioni), e comprenda l'inevitabile dimensione *del «vissuto», della decisione presa in condizione di stress*.

Per la preparazione del volume sono state raccolte e messe a con-

fronto esperienze e riflessioni di esperti, di origini diverse ma complementari: teorie delle crisi (e loro definizione, criteri e loro classificazioni), andamento cronologico, realtà e «rappresentazione» della crisi su scala individuale e di massa, percezione e valutazione del livello di rischio, management dell'organizzazione in situazione critica. Lo studio dello stress è stato ovviamente incluso in quanto vissuto essenziale della crisi. Tutto ciò si è concretizzato nell'individuazione delle decisioni operative da prendere di fronte all'urgenza e ai relativi problemi.

L'auspicio degli autori è che il lettore non trovi nel libro soltanto piani e schemi standardizzati, applicabili a tale o talaltro specifico caso, ma anche un suggerimento per:

– acquisire e fare acquisire al suo personale una cultura di crisi;
– essere preparato a riconoscere la crisi sin dai suoi segnali premonitori;
– analizzare egli stesso una situazione che sarà sempre particolare,
– conoscere i grandi principi della gestione di crisi;
– saper organizzare e attivare la propria unità di crisi;
– prendere coscienza del proprio stato di stress nonché di quello dei suoi interlocutori, stress peraltro inevitabile in qualsiasi situazione d'emergenza, ma sapere anche che gli può essere utile e non soltanto nocivo; imparare di conseguenza a controllarlo o piuttosto a trarre profitto dai suoi utili effetti;
– una raccomandazione di primaria importanza: elaborare consapevolmente e in modo dettagliato la soluzione adeguata alla crisi «inimmaginabile» che potrebbe un domani dover affrontare.

I
Che cos'è una crisi?

Una breve escursione nella storia

La parola «crisi» deriva dal greco antico *krisis*, termine che a sua volta deriva dal verbo *krinein*. *Krinein* significava «selezionare» e, per estensione, «distinguere», «interpretare», «scegliere» e «decidere». All'interno di tale estensione si era passati dal *krinein* agricolo (separare la spiga dalla pula) al *krinein* morale (distinguere i buoni dai cattivi), al *krinein* religioso (i sacerdoti «onirocritici» interpretavano i sogni), al *krinein* medico (Ippocrate distingueva il «momento critico» in cui la malattia entra nella sua fase decisiva ed enunciava uno dei suoi cinque principi: «*e de krisis kalepe*», il giudizio – o diagnosi – è difficile) e, in seguito, al *krinein* politico (secondo Tucidide, le delibere e le decisioni dell'assemblea dei cittadini di Atene durante la guerra del Peloponneso).

Il concetto di crisi si estendeva in tal modo dall'individuo all'intera comunità.

Ne troviamo conferma nella tragedia greca, laddove la crisi è individuale per l'eroe ma collettiva ed esemplificativa per la comunità dei cittadini spettatori. Anche in Eschilo, come pure in Sofocle ed Euripide, gli eroi vivono il crescendo di un destino funesto imposto dagli dei fino al culmine di questa sofferenza, o *krisis*, la quale sfocia nel tragico epilogo che vi mette fine. Gli spettatori partecipano con empatia a questi destini mimati (tradotti in gesti dalla *mimesis* degli attori), vivendo una crescente tensione psichica, mista di pietà e di paura, (*eleos kai phobos*) di fronte all'accanimento degli dei sugli eroi. Poi provano un sollievo liberatorio o *catharsis* quando, nel momento dell'epilogo, il coro enuncia il messaggio portatore di senso laddove, fino a quel momento, c'erano soltanto ingiustizia e assurdità, con il beneficio, inoltre, di essere stati iniziati ai miti fondatori della città.

Krisis è diventato in latino *crisim* e poi *crisis* conservando la sua duplice accezione: da una parte, «crisi individuale», soprattutto nella sfera medica, dall'altra, «crisi collettiva», per quanto riguardava le decisioni nelle battaglie e nella storia.

In epoca tardo romana, in sant'Agostino (*Le Confessioni*, *La città di Dio*) gli individui sono soggetti a delle crisi, crisi mistiche che influiranno sul loro destino, come pure ad accessi emozionali che ai giorni nostri sarebbero considerati crisi isteriche con conversioni somatiche.

Ritroviamo questa duplice accezione della parola crisi nella storia dell'Occidente: crisi dell'individuo, crisi della comunità.

Alle crisi di morbo sacro cui Ippocrate negava la natura divina e che ancora oggi sono chiamate crisi di grande o piccolo male comiziale (epilessia), sono succedute – sulla scia delle crisi mistiche del periodo agostiniano – le crisi di possessione del Medioevo (gli indemoniati, i succubi e gli incubi), le crisi di demonopatia del paese di Labourd (1609), le crisi di possessione delle orsoline di Loudun (1643), la crisi delle passioni in Spinoza nel 1685, le convulsioni del cimitero Saint-Médard nel 1730, le crisi di guarigione nella tinozza di Mesmer nel 1784 e le crisi di lucida intelligenza vicino all'albero magnetizzato di Puységur nel 1810.

Il loro studio ha varcato la soglia della scienza con le crisi d'isteria studiate nel 1850 da Briquet e, soprattutto alla fine del XIX secolo, da Charcot, Janet e Freud. Allo stesso modo, il concetto è stato applicato al mondo religioso (le crisi di estasi mistica di santa Teresa d'Avila) e a quello letterario e artistico per indicare eccezionali momenti di ispirazione o di creazione, addirittura dei momenti cruciali nella vita di pittori e di poeti: proprio durante una di queste crisi Vincent Van Gogh abbandonerà la sua missione di pastore evangelico per consacrarsi interamente a un'esistenza di pittore visionario (che non verrà mai capito dai suoi contemporanei). Paul Claudel ha avuto la propria crisi mistica nel Natale del 1886, accanto a una colonna della chiesa di Notre-Dame di Parigi, e Paul Valéry ha vissuto la sua «notte di Genova» il 4 ottobre 1892, durante uno spaventoso temporale nel corso del quale, nella sua camera abbagliata dai fulmini, il poeta ebbe l'impressione che «tutto il suo destino si giocasse nella sua testa».

Anche se la crisi comiziale si svolge nei comizi, in presenza degli altri, e le crisi di possessione diabolica come pure quelle di isteria

hanno bisogno di un pubblico, tutte sono comunque crisi dell'individuo e non crisi della comunità.

Non è la stessa cosa per la seconda accezione della parola crisi, quella utilizzata dagli storici, dai sociologi e dagli economisti.

Nel 1659 sir Bayard parla della «crisis of Parliaments». Nello stesso periodo, il cardinale Bentivoglio, storico e diplomatico, parla delle «crisi» del movimento delle cose. Sotto Luigi xv, il marchese d'Argenson è il primo a utilizzare il concetto di «crisi economica». Nel 1761 Jean Jacques Rousseau scrive nell'*Émile*: «Ci avviciniamo allo stato di crisi e al secolo delle rivoluzioni». All'indomani della guerra d'indipendenza americana, nel suo *American Crisis*, il filosofo Thomas Paine riflette sulle crisi che accompagnano le rivoluzioni: «Esse portano tanto bene quanto male, ma esse sono le pietre di paragone della sincerità degli uomini che rivelano cose e individui che senza di loro sarebbero rimasti nell'ombra». Nel 1799, nell'opera *Saggio analitico sulle leggi naturali dell'ordine sociale*, Louis de Bonald paragona la Rivoluzione francese a «una crisi terribile e salutare attraverso cui la natura espelle dal corpo sociale i principi corrotti che la debolezza dell'autorità aveva permesso loro di introdursi». Poco tempo dopo Goethe dichiara: «Tutte le rivoluzioni sono delle crisi, e una crisi non è una malattia…».

La metafora medica verrà ripresa da Durkheim che nel 1895, in *Le regole del metodo sociologico*, afferma che «il dovere di un uomo di stato non è più spingere la società verso un ideale che gli sembra allettante; il suo ruolo è piuttosto quello di un medico che previene con una buona igiene l'insorgere delle malattie e, quando queste vengono diagnosticate, cerca di guarirle». Va segnalato che tale metafora medica, o almeno fisiologica, ispirava, nel 1829, la dottrina di Saint- Simon allorché quest'ultimo distingueva nella società due stati, alterni e complementari: lo «stato organico», corrispondente ai periodi di stabilità in cui tutte le credenze e le attività umane sono definite e regolate in una condizione di reciproca armonia, e lo «stato critico», dove si assiste invece allo sfaldamento di qualsiasi forma di organizzazione e di cooperazione e la società si riduce alla contrapposizione degli individui mossi da interessi egoistici e in lotta l'uno contro l'altro. La «legge dello sviluppo dell'umanità» è soltanto l'alternarsi di questi due stati, con la sola differenza che una crisi non è necessariamente funesta nella misura in cui può nascere dalla spinta di una «esigenza di avvenire», di rompere con l'antico

ordine per instaurare un nuovo stato organico adatto alla situazione.

Nello stesso periodo Charles Fourier, partendo dalla stessa constatazione della «crisi della società civile e delle sue coercizioni», concepisce una società ideale autogestita in cui ogni «falange» (comunità di individui) funziona in armonia al suo interno (tra i suoi membri) e in armonia con l'esterno (le altre falangi). Allontanandosi dall'esclusivo ambito della visione idealista, Fourier si lancia nell'applicazione pratica e crea dei «falansteri» di cui dà per scontato un effetto di contagio che progressivamente determinerà la disgregazione della «società civile» in crisi e la sostituzione con una società «armoniosa», stadio ultimo dell'evoluzione verso una società senza crisi.

Negli anni Cinquanta del XIX secolo Proudhon riprenderà questa riflessione sulla crisi della società moderna (o capitalista), di cui redigerà un inventario delle «contraddizioni» economiche e politiche, abbozzando anche lui un vago progetto di società ideale.

È tuttavia a Karl Marx che si deve, dapprima nel *Manifesto del partito comunista*, scritto in collaborazione con Engels nel 1857 e poi nel *Capitale*, apparso nel 1867, il riferimento agli «antagonismi di classe» e ai «conflitti» che costituiscono il mallevadore dinamico delle «contraddizioni» di Proudhon, relegate nel mondo delle idee. Marx scrive nel *Capitale*: «Periodicamente, il conflitto dei fattori antagonisti viene alla luce nelle crisi. Le crisi non sono mai soltanto delle soluzioni violente e momentanee delle contraddizioni esistenti, delle violente eruzioni che ristabiliscono lo spezzato equilibrio». Perché, secondo Marx, queste crisi sono solo provvisorie, risolvono per un periodo un fenomeno di eccesso e di disfunzione del capitalismo, ma si riproducono periodicamente mano a mano che il sistema capitalista riprende forza dopo ogni allarme e ricade nelle sue contraddizioni e nei suoi eccessi. Ogni crisi provvisoria fa soltanto luce, come un indizio, sulla «crisi generale del sistema capitalistico» che non ha una soluzione interna e deve sfociare nella rivoluzione da cui nascerà la società senza classi.

L'accezione economica della crisi ha conosciuto da allora una fase di notevole sviluppo negli scritti di economisti celebri quali Malthus, Ricardo, Keynes: crisi di penuria o di sovrapproduzione agricola e manifatturiera, crisi finanziarie, crisi di sovrainvestimenti, crisi di speculazione (sullo zucchero, sul rame), crisi monetarie e della borsa.

Non possiamo dimenticare, tuttavia, che alcuni storici del XIX secolo (Thiers, Michelet, Taine) hanno analizzato e riscritto la storia in termini di crisi, ponendo l'accento sui «momenti critici» dell'evoluzione delle nazioni e degli stati e sui movimenti violenti che costellano tale evoluzione (sommosse, rivoluzioni, tensioni internazionali, guerre).

È stato tuttavia necessario aspettare il XX secolo per vedere altre scuole di storici esaminare le crisi su più lunghi lassi di tempo: lo storico inglese Trevor Roper parla di una «crisi generale del XVII secolo» come lunga contrapposizione tra la campagna e la città, tra la società e lo stato, con i suoi movimenti demografici, le sue penurie alimentari, le sue scoperte scientifiche e la sua creazione letteraria e artistica, mentre tutto ciò dava luogo a una progressiva presa di coscienza – lenta maturazione – filosofica, morale e civile.

In Francia, nel 1935 Paul Hazard dedica un'opera in tre volumi a *La crise de conscience européenne* che ha caratterizzato il progresso spirituale del XVIII secolo contemporaneamente in tutta l'Europa e in tutti gli ambiti, economico, scientifico, filosofico, morale e politico, producendo nuove ricchezze, promuovendo nuove élites, trasferendo responsabilità e sovvertendo i rapporti sociali, fino a costituire una «massa critica» propizia alla rivoluzione e all'instaurazione di un nuovo modello di società. Le Roy Ladurie osserva che una tale crisi di coscienza costruisce essa stessa, in modo lento e invisibile, «le condizioni grazie alle quali arriverà a una conclusione».

La fiaccola di questa nuova visione della storia sarà ripresa dalla scuola degli *Annales* con Lucien Febvre e Marc Bloch, i quali approfondiranno la dimensione economica di queste crisi in un più ampio arco temporale.

La crisi oggi

Le due accezioni del termine «crisi» hanno trovato conferma nell'uso che ne facciamo ai giorni nostri. In psicopatologia la parola crisi è stata applicata agli accessi di angoscia psichica e somatica, (nelle loro manifestazioni di sbalordimento) (*ictus*) o di agitazione (*raptus*); ma è stata applicata anche allo sviluppo normale dell'individuo, quando si parla, per esempio, di crisi dell'adolescenza e di mezza età.

Nel mondo attuale, la parola crisi è molto utilizzata sul piano collettivo: per esempio, la crisi economica come quella del giovedì

nero, il 24 ottobre 1929, e la crisi finanziaria del 2008-2009, le crisi politiche come quelle che hanno segnato la IV Repubblica francese con il successivo rovesciamento dei governi deboli; le crisi nelle relazioni internazionali come quella dell'ottobre 1938 a Monaco, la crisi di Suez nel settembre del 1956, la crisi di Cuba a ottobre del 1962 e la crisi del Golfo nel settembre del 1990; ma anche crisi più limitate, circoscritte a un'istituzione o a un'impresa.

È da notare che queste differenti crisi possono durare qualche giorno o qualche settimana come pure prolungarsi per diversi mesi o, addirittura, per parecchi anni.

Le definizioni classiche

Il *Dictionnaire de la langue française* propone tre definizioni della parola crisi:

– la prima: manifestazione violenta, improvviso attacco di una malattia, di un disturbo… Esempio: crisi di nervi, crisi di orticaria. Sinonimo: attacco (crisi di nervi) e in inglese *attack of nerves*, *heart attack* (crisi cardiaca).

– la seconda: periodo difficile, situazione preoccupante. Esempio: crisi politica, crisi sociale. Sinonimo: stagnazione. Inglese: *crisis*.

– la terza: penuria, mancanza di qualcosa. Esempio: crisi degli alloggi, crisi degli investitori. Sinonimo: penuria.

Si osservi che la seconda e la terza definizione potrebbero essere riunite nel significato di crisi collettiva.

Il *Littré* propone invece due definizioni:

– una definizione che corrisponde alla crisi individuale sia in medicina («cambiamento che sopraggiunge nel corso di una malattia e si palesa con alcune particolari manifestazioni quali un'abbondante escrezione, una forte emorragia, sudori, scorie nell'urina, ecc.») che nei destini individuali (crisi felice, crisi funesta, eventualmente influenzata dalla Luna);

– la seconda definizione, detta figurata, corrisponde a un «momento pericoloso e decisivo per la comunità». *Littré*, inoltre, fa menzione in particolare delle crisi industriali e commerciali, di problemi nella produzione industriale e di perturbazioni nelle transa-

zioni commerciali. *Littré* cita anche la crisi finanziaria, le difficoltà nella finanza pubblica e negli affari, la crisi monetaria che deriva dalla scarsità della moneta, la crisi dei vini, la crisi degli approvvigionamenti e definisce la crisi ministeriale come «momento in cui un governo viene sciolto prima ancora che ne sia stato formato un altro».

Altre definizioni sono state proposte da autori che hanno studiato approfonditamente il fenomeno della crisi:

– Hermann nel 1963: «Un evento che coglie all'improvviso gli individui, ne restringe i tempi di risposta e minaccia le loro priorità».
– Jacob nel 1984: «Un sistema è in crisi quando il suo repertorio di risposte si rivela inadeguato alla risoluzione del problema che lo minaccia».
– November nel 1984: «Una crisi passa brutalmente dallo stato latente a quello acuto, lasciando un'impressione di incoerenza e di *i giochi sono fatti*».
– Dutton nel 1986: «Una situazione ambigua in cui le cause e gli effetti sono sconosciuti».
– e soprattutto Pauchant che nel 1988 la definisce così: «Un accumulo di eventi probabili per una parte o per l'insieme di un'organizzazione che può interrompere le operazioni presenti o future dell'impresa, ripercuotendosi sugli individui e le comunità a livello fisico, psicologico e/o esistenziale».

Tenuto conto del carattere parziale di queste definizioni e cercando di vedere le cose obiettivamente per trovare dei termini applicabili a tutte le situazioni, proponiamo la seguente definizione di crisi: «Momento cruciale nella vita degli individui, dei gruppi e delle popolazioni, che segna una rottura di continuità e un'incertezza per quanto riguarda l'evoluzione degli eventi, che comporta una minaccia per i valori, gli obiettivi e il funzionamento di tali individui e gruppi e che impone delle sfide decisive per la loro libertà, la loro integrità, addirittura per la loro sopravvivenza; la crisi implica la necessità di agire nell'urgenza ed eventualmente in situazione di degrado; la crisi può sfociare in un ritorno alla situazione anteriore, nell'instaurazione di un nuovo equilibrio o nell'acutizzazione dello stato di deterioramento».

Alcune situazioni molto diverse

Definita in questi termini, la parola crisi può essere applicata a situazioni assai diverse.

– *In quanto alla natura della crisi*, può trattarsi di una crisi politica (politica interna o relazioni internazionali), economica, sociale, ideologica, morale, religiosa, estetica.

– *In quanto alla sua estensione*, può trattarsi del luogo di insediamento di un'impresa (sede sociale o succursale), di un isolato o di un quartiere (il caso di una catastrofe naturale, accidentale o attentato), di un'area più estesa che si allarga a un'intera regione (come il pauperismo nell'Irlanda del XIX secolo che provoca il massiccio esodo degli abitanti), o addirittura di una zona geografica in cui diversi paesi sono in conflitto: crisi di Suez, crisi del Golfo, guerra fredda.

– *In quanto al numero dei suoi interlocutori e protagonisti*, può trattarsi di qualche individuo, di uno o più gruppi, di classi sociali e di popolazioni.

– *In quanto alla durata*, può trattarsi di qualche istante, di una giornata (cioè l'unità di tempo della tragedia classica), di settimane, mesi, perfino anni o addirittura di un secolo: per esempio la crisi di coscienza europea nel XVIII secolo analizzata da Paul Hazard.

Occorre inoltre prendere in considerazione (esaminare) le nozioni di rilancio e di ricorrenza.

– *In quanto alla violenza dell'evento e al suo impatto*, si può pensare a un impatto materiale sul paesaggio, a un impatto fisico sulla salute, a un impatto psichico sugli individui e sulla mentalità collettiva nonché a un impatto sociale (rapporti sociali e funzionamento della società).

In questo ampio panorama delle crisi conviene distinguere, per sommi capi, tra, da una parte, le «grandi crisi» o crisi di maggiore importanza, e le «crisi limitate» dall'altra.

– Le *grandi crisi* si caratterizzano per la vastità del loro impatto, per il numero dei paesi interessati (per esempio il mondo intero per il crollo della borsa del 1929, o la minaccia di pandemia influenzale nel 2009), per la gravità dei problemi che comportano e delle loro conseguenze (per esempio la tempesta del dicembre del 1999), e per l'ampia mobilitazione e la quantità dei mezzi necessari alla loro ri-

soluzione. A tutto ciò bisogna aggiungere le ripercussioni emotive sulla popolazione (anche su quella non direttamente interessata dall'evento), gli interrogativi e le preoccupazioni che suscita nell'opinione pubblica e il modo in cui i mezzi di comunicazione li tratteranno (in modo adeguato o meno). Queste grandi crisi non sono tutte delle crisi «molto grandi». Possiamo considerare grandi crisi: una serie di incendi nella foresta del sudest della Francia, un'inondazione che colpisce diversi paesi e città in una provincia, un terremoto che distrugge numerosi quartieri di una città e addirittura una grande catastrofe ferroviaria oppure un incidente aereo che causano diverse dozzine o centinaia di morti e di feriti.

Per il prefetto di una provincia e per il sindaco di una città l'incendio di un immobile che provoca morti, feriti e superstiti cui bisogna procurare un nuovo alloggio, senza contare lo shock emotivo delle vittime e di coloro che devono subire un lutto, può rappresentare una crisi di notevoli proporzioni e dare avvio all'applicazione di piani di crisi. Per un'impresa la grande crisi può essere un forte calo delle vendite che comporta una massiccia disoccupazione e una minaccia per la sua stessa sopravvivenza.

– Le *crisi limitate* investono un più ristretto gruppo di individui, hanno conseguenze materiali più modeste o addirittura non ne hanno affatto, non lanciano sfide vitali per la comunità, non hanno ripercussioni particolari e durature sull'opinione pubblica né un posto in prima fila nell'arena mediatica, e non necessitano dell'attivazione di grossi mezzi per la loro risoluzione. Ciò non toglie che possano provocare un profondo sconforto nelle vittime e nei piccoli gruppi interessati e richiedere anche l'intervento di mezzi della funzione pubblica. Come esempi di questo tipo di crisi citiamo: il suicidio di un alunno – bambino o adolescente – in un istituto scolastico e, nel caso, davanti a testimoni, con tutte le ripercussioni emotive sugli altri alunni della sua classe e delle classi vicine, sugli insegnanti e sui genitori degli alunni (la gerarchia del Provveditorato sarà costretta a intervenire); l'avviso di una «ristrutturazione» in una piccola impresa (eufemismo per annunciare il licenziamento di operai e impiegati); i conflitti che insorgono tra i membri di una società scientifica e che rischiano di avere come esito lo scioglimento o la scissione di quest'ultima; il disastro finanziario che colpisce un intero gruppo familiare. Queste crisi limitate sono assai più frequenti di quanto si creda e possono sconvolgere in modo dram-

matico le persone che vi sono coinvolte. Queste stesse crisi, tuttavia, non mobilitano chi governa, il prefetto, il comandante dei vigili del fuoco né l'imprenditore. Non è a queste crisi che il nostro volume vuole *a priori* dedicarsi, sebbene sul piano della psicologia delle crisi e della loro risoluzione ognuno possa trovarvi materia per una riflessione e per un consiglio.

Per illustrare la diversità che offre il panorama delle crisi, prendiamo come esempio il caso di una grande società di sfruttamento petrolifero che opera all'estero. La direzione ha previsto l'eventualità di crisi, grandi o limitate, qui di seguito elencate:

– incidenti industriali: piattaforma petrolifera, oleodotti, incendio, esplosione, trasporto di materiale pericoloso;
– altri incidenti di natura collettiva: incidente aereo, incidente di pullman, naufragio;
– eventi bellici: espatriati minacciati, guerra civile, terrorismo;
– presa in ostaggio: *in loco* o fuori;
– catastrofe naturale: vulcano, frana, tsunami, sisma, inondazione, uragano ecc.
– pandemia: contagio, indisponibilità di personale ecc.
– movimento di folla: evento sportivo, sommossa, manifestazione ecc.
– aggressione o incidente individuale: è fuori dal contesto di questa presentazione ma è da prendere in considerazione per le possibili conseguenze sul gruppo (ad esempio: morte accidentale o suicidio sul luogo di lavoro).

Altro esempio: in un paese europeo, l'organizzazione responsabile dei trasporti ferroviari ha previsto l'eventualità che sopraggiungano improvvisamente crisi quali:

– incidente ferroviario (in aperta campagna, in città, in un tunnel);
– incendio in un vagone o in una stazione;
– guasto prolungato in aperta campagna (viaggiatori di cui prendersi cura);
– grave incidente a un viaggiatore (blocco dei binari in una stazione con il conseguente accumularsi di una folla di clienti in attesa; viaggiatori indisciplinati che scendono sui binari);
– risse, tafferugli, vandalismo, saccheggio;
– incidente o attentato chimico (in un treno, in un tunnel, in una

stazione ecc. per esempio: l'incidente nella fabbrica di prodotti chimici a Bhopal, in India, avvenuto il 2 dicembre del 1984);
– allarme per una bomba (in una stazione, in un treno).

Non ogni incidente o evento costituisce una crisi. C'è una differenza tra una crisi vera e propria e:
– *le abituali situazioni di routine (non-crisi)* in cui la vita dell'organizzazione o della comunità non è in pericolo.

Queste comportano una lenta evoluzione, perchési tratta di un incidente che non mette a rischio la vita dell'organizzazione e in questi casi:
– si ha tempo di raccogliere nuove informazioni per risolvere le difficoltà e prevenire gli sviluppi potenzialmente pericolosi;
– si dispone di schemi di azione per risolvere questi problemi correnti;

C'è invece una crisi in cui la vita e i valori dell'organizzazione o della comunità sono minacciati, in cui si deve agire in una situazione di degrado e in condizioni di urgenza, e non si ha tempo per mettere insieme tutte le informazioni che si vorrebbero.

In questa seconda categoria di crisi occorre distinguere due sottocategorie:
– la crisi operativa *dichiarata*, *aperta*;
– la crisi *larvata* o con velati segnali premonitori; chiamata anche torpida, latente o surrettizia.

Osserviamo una categoria particolare di crisi: *la crisi di visibilità* nella quale il nostro sistema di visibilità (individuazione, registrazione, valutazione) è carente.

Infine un'altra distinzione, quella tra danno alle cose e danno alle risorse:
– il danno alle cose riguarda lo stock e il capitale (incendio di un deposito);
– il danno alle risorse riguarda invece i mezzi di sfruttamento e anche quelli d'intervento (un'epidemia che causa l'indisponibilità di metà del personale).

L'aumento del livello di conoscenza ha proporzionalmente *abbassato il grado di accettabilità delle crisi*. L'uomo è sempre meno disposto a subire e rifiuta di adattarsi alle crisi, vuole negarle, sia di-

minuendone, con misure preventive, le occasioni e/o l'intensità, sia adottando un atteggiamento intraprendente che riduce la crisi alla sua sola dimensione evenemenziale, segno che è dominata, «under control».

La crisi mette l'uomo in una condizione di impotenza e di sottomissione; egli ha la sensazione di aver perso il controllo della situazione e cerca in tutti i modi di riprenderlo.

Questa sensazione è all'origine stessa dello stress che si produce appena la crisi si manifesta. Come tenterà di attenuarlo e di annientarne gli effetti, l'uomo tenterà, al contempo, di dominare la crisi. Una buona «gestione della crisi» inizia perciò con una buona «gestione di sé in crisi».

D'altro canto, se può essere più facile mettere in pratica nella crisi le stesse modalità di gestione di tale o talaltro abituale problema in un'organizzazione, l'analogia non deve portare a credere che esista una forma di continuità tra gestione ordinaria e gestione della crisi. *La rappresentazione dell'oggetto «crisi» richiede un adattamento delle nostre categorie di comportamento: non possiamo fare uso degli stessi strumenti di valutazione, degli stessi canali di informazione, delle stesse modalità di comportamento per affrontarla, né possiamo lavorare necessariamente con gli stessi collaboratori in tempo di crisi perché, appunto, il materiale non è lo stesso.*

Allo stesso modo, la preparazione alla gestione di crisi deve comportare la ricerca di nuovi tipi di crisi, imprevedibili, inimmaginabili, impensabili, che permetteranno di superare i limiti delle tradizionali categorie, inadatte, per definizione, alla crisi che sopraggiungerà.

I CRITERI FONDAMENTALI

Tra proposte disparate, una scelta di sette criteri

Tra gli anni Sessanta e Novanta sono stati soprattutto i politologi a impegnarsi nell'identificazione e nella definizione dei *criteri della crisi*, riferendosi in particolare alle crisi internazionali.

Se confrontiamo i loro lavori, troviamo in genere gli stessi criteri.

Così, per Hermann (1969), una crisi è una situazione che:

– minaccia gli obiettivi prioritari di un gruppo con poteri decisionali;

– coglie di sorpresa il gruppo con il suo inatteso arrivo;
– riduce i tempi necessari per l'elaborazione e l'attivazione delle decisioni.

Brecher (1980) propone criteri in parte identici:
– c'è una minaccia per i valori fondamentali (*basic values*) della comunità;
– la minaccia deve essere avvertita dai membri del gruppo;
– l'inaspettato arrivo della crisi non provoca necessariamente sorpresa;
– il cambiamento di situazione che porta alla crisi può avere un'origine esterna come pure interna;
– c'è una forte probabilità che la crisi possa sfociare in un conflitto armato.

A. Yariv (1989) fa una sintesi di questi due punti di vista:
– c'è una minaccia per gli obiettivi prioritari del gruppo;
– c'è un effetto sorpresa per i membri del gruppo con poteri decisionali;
– l'origine è sia esterna che interna al gruppo;
– il tempo di risposta è limitato;
– la percezione della crisi è tale che ci sono forti probabilità che essa comporti un conflitto armato.

J.A. Robinson (1968), nel suo saggio *Crisis* dell'*International Encyclopaedia of Social Sciences*, stabilisce dodici «dimensioni generiche» della crisi:
1. è un punto di biforcazione in una sequenza di eventi;
2. risulta da una convergenza di eventi;
3. minaccia gli scopi e gli obiettivi del gruppo;
4. le conseguenze saranno decisive per l'avvenire dei partecipanti e della comunità;
5. tutti sentono vivamente la necessità di agire;
6. l'informazione disponibile è inadeguata;
7. la valutazione della situazione e la formulazione delle possibili reazioni sono incerte;
8. il controllo sugli eventi e sui loro effetti è ridotto;
9. la crisi esaspera la percezione dell'urgenza, producendo stress e angoscia nei partecipanti;

10. la crisi accresce la pressione del tempo sui partecipanti;
11. modifica le relazioni tra i partecipanti;
12. aumenta le tensioni.

In pratica è impossibile fissare un insieme preciso di criteri polivalenti, applicabili a tutti i tipi di crisi. Bisogna perciò limitarsi a stabilire il *più piccolo denominatore comune* a partire dal quale si può declinare una combinazione complessa, dinamica e relativa.

I sette criteri essenziali

1. La crisi comporta una rottura nella continuità degli eventi;
2. è un punto di biforcazione (o di pluriforcazione);
3. è un minaccia per il funzionamento e per i valori degli individui e della comunità;
4. gravi conseguenze (per la vita, l'integrità, la libertà);
5. implica l'urgenza e la necessità di agire;
6. spesso sopraggiunge in situazione di degrado (carenza nell'informazione, inadeguatezza dei mezzi, mancanza di controllo);
7. si svolge in una condizione di tensione psicologica (stress) degli individui e dei gruppi.

Da parte nostra accettiamo questa ripartizione di sette criteri che ci sembrano corrispondere a tutte le crisi, quali esse siano, non solamente alle crisi internazionali, e che, come quelli enunciati da Robinson, prendono in considerazione la dimensione del vissuto psicologico della crisi.

Importanza cruciale del criterio dell'urgenza

Tra questi criteri, e in rapporto alla nostra preoccupazione di agire sulla crisi invece di subirla, ci occuperemo in particolare del quinto criterio, quello dell'*urgenza*. Esso si riferisce a un tempo diverso dal tempo sereno dello scorrere degli eventi della vita quotidiana. Il tempo della crisi è un tempo accelerato, precipitato, in seno al quale le cose vanno troppo in fretta per la mente degli individui che vi sono coinvolti. Da un istante all'altro, un evento

scaccia l'altro, il quadro cambia e compare un altro evento che annuncia un nuovo cambiamento, addirittura uno sconvolgimento. Gli individui che subiscono la crisi hanno la sensazione di non avere più un controllo sugli eventi, che la situazione sfugga loro di mano, di non essere più padroni del loro destino e – pensando alla loro rapidità di comprensione, di decisione e di azione nella vita anteriore alla crisi – temono di non disporre più del tempo indispensabile per capire ciò che succede e prepararsi a rispondere. Essi devono cambiare all'improvviso le proprie abitudini e cessare di agire «a mente fredda» per subordinarsi al solo imperativo salvifico: necessità assoluta di decidere molto in fretta e di dare realizzazione pratica alla decisione senza esitazioni. L'urgenza è il tempo accelerato che fa precipitare gli eventi, che deteriora la situazione a grande velocità e impone l'obbligo di agire senza rinvio alcuno.

Perché l'*agire*, l'azione è il garante dell'urgenza, considerato dal punto di vista della partecipazione del soggetto nell'universo della crisi. O la crisi si svolge senza che egli faccia qualcosa, e in tal caso la subirà passivamente, oppure decide di partecipare allo svolgimento degli eventi, di controllarli, di contenerli, perfino di crearne di nuovi e sarà perciò «parte in causa», protagonista, gestore, pilota. L'urgenza comporta sempre un responsabile dell'azione. La parola «urgenza», se non è accompagnata – almeno implicitamente – dal suo complemento «di agire», non ha alcun senso. Rimane il caso particolare in cui, paradossalmente, i partigiani dell'attendismo dichiarano che può esserci «urgenza di attendere», di vedere come si mettono le cose, di astenersi dall'agire. Tale caso può trovare una giustificazione solo in quanto critica dell'azione impulsiva, sconsiderata e precipitosa e se esprime l'opportunità di consacrare un minimo di tempo preliminare all'attenta osservazione degli eventi, all'analisi della situazione e all'elaborazione della decisione da prendere.

È comunque opportuno non tergiversare mai troppo. L'elaborazione della decisione fa parte, d'altronde, dell'«agire», di cui costituisce una delle fasi iniziali. Infatti l'agire, l'azione può avere molteplici modalità che corrispondono ad altrettante sue fasi: decidere di agire, elaborare la decisione, stabilire e ordinare tale decisione, farla eseguire e seguirne l'esecuzione, valutare la sua applicazione alla luce dei fatti e apportarvi i necessari cambiamenti, decretare la fine dell'esecuzione quando si ritiene di aver raggiunto i risultati

previsti. Aristotele non ha dovuto aspettare la nostra analisi quando, all'inizio dell'*Etica nicomachea* ha distinto la *boulesis* (volontà) dalla *proaïrèsis* (scelta), dalla *praxis* (azione) e dalla *poïesis* (il fare).

Non potremmo chiudere questo paragrafo sull'azione senza fare l'inventario dei suoi *avatar*, dai quali il responsabile delle decisioni dell'unità di crisi dovrà guardarsi come dalla peste: l'inibizione, il blocco, l'impulsività, la precipitazione, il dubbio, l'esitazione, l'esecuzione troppe volte rinviata, la lentezza, la fretta, lo stato febbrile, l'azione compiuta senza lucidità, come un automa, il perdersi nei dettagli, l'ostinazione nonostante l'insuccesso, i cambiamenti sconsiderati, i voltafaccia, il cedimento, la sfiducia, la rinuncia e l'abbandono.

A titolo di pittoresco esempio di azione in stato di urgenza, citiamo la raccomandazione che il governatore di Napoli, Emanuele Fonseca, fece incidere su una targa di bronzo e apporre sui muri della città, come un monito alle future generazioni, all'indomani dell'eruzione del Vesuvio che, il 16 dicembre 1631, distrusse le case costruite sui pendii del vulcano e causò la morte di quattromila persone:

> Posteri, posteri. Si compie il vostro destino! Il giorno porta la luce al giorno, quello di oggi a quello di dopodomani. Prestate attenzione: venti volte dalla nascita del sole, la storia non mente, arse il Vesuvio sempre con immane strage di coloro che esitavano. Perché d'ora innanzi non sorprenda gli incerti io ammonisco. Porta questo monte un utero, di bitume, allume, ferro, zolfo, oro, argento, nitro fonti di acqua, pieno, più tardi, più presto brucerà e col mare che si insinua partorirà, ma prima soffre le doglie del parto: trema e fa tremare il suolo, fuma, brilla, vomita fiamme, scuote l'aria, muggisce orrendamente, emette boati, tuona, tiene lontani dal territorio gli abitanti vicini. Scappa finché è possibile! Ormai, ormai, scoppia, fa erompere fuoco rimescolato, vomita un lago, quello scorre con una caduta precipitosa e ha il sopravvento sulla fuga tardiva. Se ghermisce, la cosa è fatta: sei morto. Essendosi ripetuta la calamità dei tempi precedenti ed essendoci stati i soccorsi per la calamità tanto con umanità quanto con generosità fuori dal solito. Il Vesuvio, temuto risparmio, soppresse gli incauti e gli avidi per i quali la casa e le suppellettili erano più importanti della vita. Allora tu, se sei saggio, ascolta la lapide che grida, lascia perdere la casa, lascia perdere i bagagli, fuggi senza indugio alcuno!

Rischio, minaccia e posta in gioco

Giunti a questo punto, è opportuno precisare le differenze tra rischio, minaccia e posta in gioco o conseguenza.

– *Il rischio*

Il rischio deriva dalla combinazione tra la probabilità di un arrivo inaspettato e la conseguenza funesta di un evento pericoloso.

La probabilità implica la rarità o la frequenza dell'evento pericoloso ma si riferisce anche alla sua vicinanza o alla sua lontananza nel tempo.

L'importanza del rischio dipende dai danni (materiali, umani e sociali) che può provocare nel momento in cui si produce. Bisogna sottolineare che il rischio non attiene del tutto all'evento stesso ma anche alle misure che gli individui e le collettività adottano per evitarne il sopraggiungere. Si parla allora di «assunzione di rischio». Esiste una scienza del rischio che si chiama cindinica (dal greco *kindunos*, pericolo).

Di solito la nozione di rischio comporta che il pericolo sia avvertito dall'individuo che rischia, ma questo criterio non è imprescindibile: per esempio, un bambino può rischiare di bruciarsi senza capire il pericolo del fuoco.

In alcuni adulti possiamo constatare una sistematica noncuranza del rischio che può corrispondere a un atteggiamento di denegazione nei confronti dell'identificazione o addirittura dell'esistenza del rischio. La persona si dedica allora con passione a qualsiasi attività di diversione per non dover considerare la realtà del rischio (politica dello struzzo).

Si possono declinare tre dimensioni di rischio:

– *dimensione strutturale* (rischi inerenti alla stessa struttura dell'impresa/organizzazione);
– *dimensione congiunturale* (evoluzione della cartografia dei rischi in un'epoca o un tempo determinato, in cui il rischio può diventare minaccia);
– *dimensione psicologica* (sottovalutazione del rischio o negazione della sua esistenza, che già da sola può costituire un rischio supplementare).

– *La minaccia*

La minaccia è solitamente definita come parola o gesto di cui ci

si serve perché qualcuno possa temere il male che si ha in serbo per lui e, per estensione, come segno o segnale che può annunciare l'avvicinarsi di un pericolo. Così un uomo può minacciarne un altro ma si dice anche che il cielo minaccia un temporale (Crocq, 1985).

Quando la minaccia è intenzionale, essa implica che colui che la esercita abbia coscienza del male e del danno che può causare agli altri, che chi ne è oggetto sia consapevole che i segnali ricevuti sono seriamente forieri di un male e di un danno. Quando la minaccia non proviene da un essere umano (per esempio il sopravvenire di lievi scosse telluriche può annunciare un sisma distruttore, oppure la crescita del livello dell'acqua in un fiume dopo un temporale può annunciare un'inondazione), occorre che gli individui o le popolazioni che ne percepiscono i segnali li interpretino come forieri di distruzione e di sofferenza.

– *La posta in gioco*

Viene dopo la minaccia. In altre parole, se si concretizza la minaccia quali sono le sue conseguenze? Esse possono essere lievi o gravi. Nel caso delle crisi la minaccia può essere di distruzione, di invasione, di ferite o di asservimento, e le conseguenze saranno perdite materiali, perdita dell'integrità fisica, della libertà e perfino della vita.

Interlocutori e protagonisti della crisi

In ogni crisi, è opportuno catalogare i gruppi in quanto attori coinvolti a qualsiasi livello, alleati o avversari. In breve: interlocutori o protagonisti.

Proponiamo la seguente catalogazione:

1. il (o i) responsabile/i delle decisioni, l'unità di crisi;
2. gli esecutori (funzionari, dirigenti);
3. gli interlocutori (polizia, vigili del fuoco, Croce rossa, ecc.);
4. le persone coinvolte (vittime, clienti, famiglie, coloro che chiamano al telefono, perfino l'intera popolazione);
5. gli eventuali avversari e oppositori;
6. i media (interferenti);
7. il pubblico (la sua opinione).