



The Trigger

O Gatilho

PEDRO CASTRO CALDAS

The First World War occurred because of a calamitous pan-European failure in decision-making following the assassination of Archduke Franz Ferdinand in Serbia. Pedro Castro Caldas argues that there are some serious lessons to be learned about risk-based decision-making from the way in which governments and diplomats allowed themselves to 'pull the trigger' in the Summer of 1914.

A Primeira Guerra Mundial estalou por causa de um calamitoso falhanço pan-europeu nos processos de tomada de decisão, imediatamente após o assassinato do arquiduque Franz Ferdinand, na Sérvia. Pedro Castro Caldas afirma, acerca do modo como governos e diplomatas se permitiram "premir o gatilho" no verão de 1914, que há importantes lições ainda por aprender sobre a tomada de decisões com base no risco.

On a summer morning in Sarajevo a hundred years ago, a young man of nineteen drew his revolver and fired not just the opening shots of the First World War but the starting gun for modern history.¹

History has it that, whether by chance or by fate, Archduke Franz Ferdinand, heir to the Austro-Hungarian Empire, had escaped unscathed from that day's first attempt on his life. A tossed grenade apparently bounced off the top of the royal limousine and exploded under the next vehicle in his entourage, wounding its occupants.

Disregarding the dangerous situation he found himself in, and without adopting any emergency plan, the Archduke continued on his official visit to Sarajevo to be welcomed at the City Hall.

Once the reception was over, the motorcade resumed. But at one point the driver took a wrong turn and had to stop the car and reverse. He did so right where the leader of the conspirators, the student Gavrilo Princip, was standing outside a café on that fateful summer day, June 28th, 1914.

Seeing the Archduke halt right in front of him, only a few feet away, Princip took a few steps forward, revolver in hand, and shot. By some stroke of good fortune for him, the shot dealt a mortal blow to the Archduke. The second bullet, aimed at the governor of Bosnia, inflicted a fatal wound on the Archduke's wife, the duchess of Hohenberg.

In the aftermath of these dramatic events, the Austro-Hungarian authorities launched a wave of repression and initiated a crackdown on the Bosnian Serbs by assault squads formed by Austrian loyalists, ransacking their properties in Sarajevo and elsewhere.

This came to a head a month later with an ultimatum to Serbia by the government in Vienna that demanded an immediate halt to the alleged anti-Austrian activities by Serbia.

Although Serbia accepted the Austrian demands in general terms, mother Russia, an ally of Serbia, ordered its armies to mobilise. This led Germany to issue an ultimatum to Russia to call off the mobilisation. Russia did not and so Germany declared a state of war. This sparked an unstoppable general mobilisation.

In this mobilisation scenario, Germany then delivered an ultimatum to neutral Belgium, demanding passage through

Há cem anos, numa manhã de Verão em Serajevo, um jovem de dezanove anos sacou de um revólver do bolso e disparou os dois primeiros tiros da Primeira Guerra Mundial, marcando o início da história moderna.¹

Conforme reza a História, por sorte ou acaso, o arquiduque Francisco Fernando, herdeiro do Império Austro-húngaro escapa para incólume à primeira tentativa de assassinato do dia, quando uma granada arremessada resvalou na capota da limusina real vindo a explodir sob o veículo seguinte da comitiva, ferindo os seus ocupantes.

Negligenciando a exposição de risco em que se encontrava, sem adoptar qualquer plano de contingência, o arquiduque prosseguiu a sua visita oficial a Serajevo sendo recebido na Câmara Municipal. Terminada a cerimónia de recepção e reiniciado o percurso automóvel, a certa altura o motorista enganou-se no trajecto, sendo obrigado a imobilizar a viatura e a dar início a uma manobra de marcha atrás precisamente no local onde o estudante Gavrilo Princip, o líder dos conspiradores nesse fatídico dia de Verão, se encontrava à porta de um café.

Princip, ao ver o arquiduque parado à sua frente a poucos passos de distância, avançou empunhando o seu revólver e disparou. Num golpe de sorte para a concretização dos seus intentos o disparo atingiu mortalmente o arquiduque. O segundo tiro destinado ao Governador da Bósnia atingiu mortalmente a consorte do arquiduque, a duquesa de Hohenberg.

Nos dias seguintes a estes acontecimentos dramáticos, as autoridades austro-húngaras deram início a uma vaga de repressão, fomentando uma perseguição aos sérvios-bósnios por grupos de assalto formados por lealistas austríacos, saqueando as suas propriedades em Sarajevo e noutros locais, seguindo-se no clímax criado, após um mês, um ultimato do Governo de Viena à Sérvia exigindo o fim imediato de todas as alegadas actuações sérvias anti austríacas.

Apesar da Sérvia ter aceite na generalidade as exigências austríacas, a mãe Rússia, aliada da Sérvia, decretou a mobilização dos seus exércitos, o que levou a Alemanha a enviar um ultimato à Rússia para suspensão da mobilização, declarando a existência de um estado de guerra com a Rússia, decretando e desencadeando por sua vez uma imparável mobilização geral.



Pedro Castro Caldas

- Risk Management Consultant
- Degree in Mechanical Engineering from the Instituto Superior Técnico de Lisboa (IST) (1976), with complementary training in Large Power Plants Project Management.
- Various functions in Project Management in the Energy Division at the company Mague.
- Various functions in Technical Management of Non-life Insurance, from 1993 to 2012 at the company Ocidental Seguros and in other Millennium bcp bank insurance partnerships, where he was a member of the Eureko Risk Management Group from 1994 to 2004.
- Until 2012, coordination of the Non-life Insurance Technical Commission at the Portuguese Association of Insurers (APS).

- Consultor de Gestão de Risco.
- Licenciado em Engenharia Mecânica (IST) (1976) com formação complementar em "Large Power Plants Project Management".
- Funções de "Project Management" na Divisão de Energia da Mague
- Funções de Direção Técnica de Seguros nas áreas Não-Vida, no período de 1993 a 2012 na Ocidental Seguros e noutras parcerias de Seguros do Millennium bcp onde no período de 1994 a 2004 foi membro do Eureko Risk Management Group.
- Até 2012 Funções de coordenação de Comissões Técnicas nas áreas de Não Vida na APS-Associação Portuguesa de Seguros.

Belgian territory to France, and declared war on France. In defence of Belgium's neutrality, Great Britain declared war on Germany, and Austria-Hungary declared war on Russia.

War thus spread across Europe. The general European populace and governments were bewildered by the rapid development of events but they did not really strive to avoid it.

Indeed, this catastrophe², generated by a succession of unwise and irreversible decisions by capricious statesmen and diplomats taken from the comfort of their offices, leaves one with the impression that such decisions were based on erroneous and preconceived ideas on the true motivations of the student Gavrilo Princip.

Despite evidence to the contrary, the warmongering decisions taken were based on the erroneous belief that Princip, whose intention was to free all Southern Slavs from foreign rule, had acted in the interests of Serbia as he pulled the trigger of his pocket revolver, having hit the target, often the failure of the previous attempt with the grenade.

The key issue in similar decision-taking contexts is to avoid accidental or premeditated risk assessment mistakes when identifying the motivations of those who are willing to 'throw the warning grenade' and persist in "pulling the trigger", so as to prevent catastrophes both at country and organisation level.

There was, and there will be, no shortage of opportunities for such an assessment. Just as one hundred years ago in the Summer of 1914 and, later, throughout the 20th century, we are now experiencing troubling events.

Pro-Russian separatist forces, supported by mother Russia, are by military occupation claiming ancient Russian land that is currently an integral part of a formerly fast-developing independent Ukraine. Islamic terrorists are occupying parts of Syria and Iraq, invoking the recreation of

Com a mobilização criada, seguiu-se, um ultimato da Alemanha à neutral Bélgica exigindo o direito de passagem e a declaração de estado de guerra com a França. Na defesa da neutralidade da Bélgica, a Grã-Bretanha considerou-se em guerra com a Alemanha, e a Áustria-Hungria declarou guerra à Rússia, alastrando a guerra pela Europa, sem que as opiniões públicas e os governos, perplexos com a evolução dos acontecimentos, tenham feito verdadeiros esforços para a evitar.

De facto, a sensação que fica da hecatombe² gerada por uma série de decisões insensatas e irrevogáveis de estadistas e diplomatas caprichosos tomadas no conforto das chancelarias, foi que estas decisões foram baseadas em ideias erradas e pré-concebidas sobre as verdadeiras motivações do estudante Gavrilo Princip.

Mau grado provas evidentes em contrário, as decisões beligerantes então tomadas foram baseadas no erro de que Princip, cujo desígnio era a libertação de todos eslavos do Sul do jugo estrangeiro, actuara exclusivamente em prol da Sérvia ao premir o gatilho do seu revólver de bolso num golpe de sorte acertando em cheio no alvo, após uma primeira tentativa falhada de atingir o mesmo alvo à granada.

A questão crucial que se levanta em situações equiparáveis de tomada de decisão, é

“The key issue (...) is to avoid accidental or premeditated risk assessment mistakes”

“A questão crucial (...) é a de evitar o erro acidental ou premeditado na avaliação de risco”

an Islamic State once ruled by the Ottoman Caliphate.

Regions of European nations are claiming their independence from the sovereign states that are struggling with protracted growth problems and sovereign debt management crises.

In the East, China and its neighbours have ongoing territorial disputes in the Sea of China. In many regions of the world, dysfunctional states are emerging which spawn genocide and widespread kleptocracy.

In a setting of fragmented relocation of global companies, all these events are potential issues of geopolitical risk which, hard as it is to identify and predict, tends to be overlooked, given the difficulty of the quantification of political and social instability.

To ensure their survival, companies, particularly those relocating services and production and with diversified raw material sourcing and export markets, must be prepared to face not only economic crises, but also geopolitical shock.

They must identify relevant risks to their operations, evaluate the potential impact of such risks and incorporate their analyses into decision-making strategies.

In other words, for a sound decision-making strategy, companies need to identify and assess in advance, at the highest level, who would be willing, at each turn, to ‘pull the trigger’ and what their true motivations might be.

a de evitar o erro acidental ou premeditado na avaliação de risco em situações concretas de identificação das motivações de quem estará disponível e motivado para “lançar a granada” de aviso e persistir em “premir o gatilho”, de forma a prevenir hecatombes quer à escala das nações quer à escala das organizações.

Para tal avaliação, oportunidades não faltaram nem faltarão. Como há cem anos e posteriormente ao longo do séc XX, na actualidade vivem-se igualmente acontecimentos inquietantes.

Forças separatistas pró-russas apoiadas pela mãe Rússia reivindicam e ocupam militarmente territórios ancestrais da Rússia, actualmente partes integrantes de uma anteriormente promissora Ucrânia independente. Extremistas islâmicos ocupam partes da Síria e do Iraque invocando a refundação de um Estado Islâmico onde outrora imperou o Califado Otomano. Regiões de Estados Europeus reclamam a sua independência dos Estados Centrais a braços com crises prolongadas de crescimento e de gestão de dívidas soberanas. No Oriente, a China e seus vizinhos mantém em aberto disputas territoriais no Mar da China. Em muitas regiões do mundo emergem estados disfuncionais geradores de genocídios e de cleptocracia generalizada.

Num ambiente de deslocalização fragmentada das empresas globais, todos estes acontecimentos representam potenciais questões de *risco geopolítico* que pela difícil identificação e previsão tende a ser descon-

siderado, dada a dificuldade em se quantificar a instabilidade política e social.

Contudo, para assegurarem a sua sobrevivência, sobretudo as empresas com deslocalizações de serviços, de produção e com mercados diversificados de aquisição de matérias-primas e de exportação, têm obrigatoriamente que estar preparadas para enfrentar não só as crises económicas, mas também os choques geopolíticos: identificando os respectivos riscos relevantes para as suas operações, avaliando o impacto que esses riscos possam ter e integrando a análise feita nas estratégias de tomada de decisão.

Ou seja, ao mais alto nível, para uma correcta estratégia de tomada de decisão, as organizações devem identificar e avaliar de antemão quem em cada altura e lugar estará disponível para “premir o gatilho”, e quais são as suas verdadeiras motivações.

¹ Tim Butcher : título original “The Trigger : Hunting the Assassin Who Brought the World War”

² “A Guerra iniciada com a invasão da Bélgica pela Alemanha, na convicção de uma campanha curta, só viria a parar mais de 51 meses depois, com oito milhões e meio de mortos, vinte milhões de feridos, milhares e milhares de prisioneiros e desaparecidos, só parando com o esgotamento dos recursos, a destruição das cidades, a desolação dos campos e um imenso sofrimento...” (A. Afonso “1914-1918 Grande Guerra”)

¹ Tim Butcher: original title “The Trigger: Hunting the Assassin Who Brought the World War”

² “The war that started with the invasion of Belgium by Germany, in the belief of a short-lived campaign, came to a stop only 51 months later, leaving eight and a half million dead, twenty million wounded, several thousand imprisoned and missing persons, and only ending when resources had been depleted, cities had been destroyed, fields had been left barren and immense suffering had been wreaked...” (A. Afonso “1914-1918 Grande Guerra”)

“To ensure their survival, companies, (...) must be prepared to face not only economic crises, but also geopolitical shock.”

“Para assegurarem a sua sobrevivência, as empresas (...) têm obrigatoriamente que estar preparadas para enfrentar não só as crises económicas, mas também os choques geopolíticos”