

Capitolo 9 - La comunicazione di Crisi

Un aspetto specifico dell'attività di *media relations* è la cosiddetta comunicazione di crisi¹. Ogni istituzione, ente, organizzazione, può nel corso delle sue attività istituzionali trovarsi in situazioni difficili che minacciano la sua immagine e che richiedono interventi precisi che vanno al di là della gestione ordinaria della comunicazione e delle relazioni con i media.

La comunicazione di crisi studia i mezzi e le strategie per gestire nel modo migliore possibile questi eventi sul piano della comunicazione. Sebbene questo particolare tipo di comunicazione non sia l'oggetto principale del presente studio, è bene fare qualche accenno e delineare a grandi linee cosa spetta all'ufficio stampa nel momento in cui l'istituzione si trova di fronte a un caso di crisi.

La chiave della comunicazione di crisi è la prevenzione: la crisi meglio gestita è quella che si è evitata. Di fatto è impossibile evitare ogni crisi. Ci saranno sempre crisi prevedibili, ma impossibili da evitare e crisi completamente imprevedibili, che semplicemente accadono.

Il tipo di crisi può variare di molto. Ad una prima approssimazione si potrebbero dividere in due categorie principali: le crisi dovute a un errore concreto di cui è direttamente responsabile l'istituzione o un suo appartenente (un dirigente o un dipendente) e le crisi dovute alla diffusione di notizie negative che ne minacciano la reputazione. Per le crisi della prima categoria le situazioni possono essere le più varie: da problemi legali legati alla cattiva gestione del personale, a incidenti finanziari, disservizi, a reati che si commettono all'interno dell'istituzione, scandali e tutti quegli eventi critici di cui la responsabilità da parte dell'istituzione o di un suo rappresentante è certa. La seconda categoria invece comprende casi come l'uscita di un libro che attacca l'istituzione, il diffondersi di un pregiudizio su alcuni esponenti dell'istituzione di cui viene messa in dubbio l'integrità morale, dichiarazione di ex-dipendenti che attaccano ingiustamente l'istituzione e così via. Tutti casi in cui la responsabilità diretta e concreta dell'istituzione di fatto non è provabile ma che prendono piede nell'opinione pubblica suscitando dibattiti e polemiche. Questi casi minacciano la reputazione dell'istituzione e la risposta non può ridursi a una semplice smentita.

PREPARARE LA RISPOSTA ISTITUZIONALE

La prima cosa da fare nel caso in cui si presenti una crisi è formare una squadra di persone che si occupino sia della gestione della crisi che della comunicazione della stessa. La squadra può variare da caso a caso. Nelle organizzazioni non molto strutturate l'unità di crisi può essere guidata dallo stesso presidente e la comunicazione può essere curata dallo stesso addetto stampa. Ciò che conta è che nel team non manchi qualche esperto della materia su cui verte la crisi. Ad esempio se la crisi riguarda uno scandalo finanziario, l'amministratore dell'organizzazione dovrà far parte del team, se invece è una crisi dovuta a un reato penale o civile ci vorrà anche un avvocato e così via.

Comporre una squadra di crisi ha l'obiettivo di unificare immediatamente tutte le informazioni disponibili sul caso, per poter definire l'esatta entità della questione, identificarne le responsabilità e delineare la posizione istituzionale che deve essere unica e non contraddittoria. La squadra serve innanzitutto per risolvere la crisi dal punto di vista gestionale ma deve farne necessariamente parte

¹ In questo capitolo si segue il testo di Yago de la Cierva: Comunicazione preventiva e gestione di crisi, dispense ad uso degli studenti, Pontificia Università della Santa Croce, Roma 2004.

chi si occupa di relazioni con i media. Non basta gestire bene la crisi bisogna anche comunicare bene quello che si sta facendo per gestirla².

Anche nel caso della crisi, la parola chiave è: pensare. In questa fase la cosa più importante è creare consenso e coesione prima di tutto all'interno dell'istituzione più che reagire con una difesa non riflettuta. Le crisi, specialmente sui media, si nutrono di polemiche e di reazioni impulsive. Un primo passo per assumere il controllo della situazione è conoscerla fino in fondo per essere in grado di prendere decisioni ragionevoli sul da farsi.

La crisi crea immediatamente un senso di urgenza che porta a sentire la necessità di fare qualcosa. La situazione si aggrava se la crisi si presenta direttamente attraverso i media: escono notizie negative che rimbalzano da un'agenzia all'altra, sorgono domande, si fanno vivi i primi giornalisti per avere commenti a caldo ecc. In realtà è molto importante, nei limiti del possibile, non agire subito, ma dedicare il tempo necessario a chiarirsi le idee e a decidere quale linea tenere. La maggior parte delle crisi mal gestite sono frutto di reazioni impulsive e scoordinate. Pensare significa concentrare l'attenzione sul problema e sulla risposta da dare alle domande implicite dei pubblici, vincendo la tentazione di difendersi istintivamente indicando un colpevole.

La reazione dell'istituzione deve essere serena e obiettiva. Qualsiasi accusa a terzi, soprattutto all'inizio di una crisi, è fuori luogo: non è compito dell'istituzione indicare un colpevole presunto o reale, ma prestare attenzione ai fatti e ai dati. La crisi altera la percezione della gente, soprattutto tra i membri dell'istituzione, per questo è necessario fermarsi a considerare tutte le implicazioni prima di dire qualcosa.

Le situazioni di nervosismo e stress provocate dall'urgenza e dall'incertezza si aggravano se il responsabile della crisi è qualcuno all'interno dell'istituzione che con un suo comportamento scorretto, o con una sua omissione ha provocato il danno. In questi casi è opportuno mantenere un clima pacifico e lucido, verrà in seguito il momento di attribuire le responsabilità e fare giustizia, ma non è la prima cosa da fare, altrimenti si rischia di peggiorare ulteriormente la situazione creando tensioni inutili.

RACCOLTA DELLE INFORMAZIONI E IDENTIFICAZIONE DEI PUBBLICI

La prima cosa da fare, come dicevamo, è la raccolta di tutte le informazioni disponibili su ciò che è accaduto. Interessa conoscere il come, il quando e il perché dell'accaduto, se è la prima volta che succede o se è avvenuto già in precedenza, quali saranno le possibili conseguenze a medio e lungo termine e come la situazione può evolversi.

Questo compito non è specifico dell'ufficio stampa ma deve essere svolto dalla squadra di crisi, se ne è stata formata una, altrimenti deve essere comunque svolto dal vertice in collaborazione con il dipartimento di comunicazione. Le crisi sono situazioni che mettono in pericolo il rapporto che c'è tra l'istituzione e uno o più dei suoi pubblici. Il ruolo dell'addetto stampa sarà contribuire con i suoi consigli e suggerimenti a tenere presente il pubblico dei giornalisti durante tutto il lavoro di gestione della crisi da parte dei dirigenti.

L'obiettivo primario di questa fase è che l'informazione sia rapida e completa. Questo è tanto più facile quando il personale dell'istituzione ha chiaro a chi inviare le informazioni rilevanti. È bene in

² Cfr. Sergio Veneziani, *Organizzare l'ufficio stampa*, Ed. Il Sole 24 Ore, Milano, 2007, capitolo 13.

questo senso che siano disponibili e noti a tutti i recapiti della squadra di crisi o di chi si sta occupando della questione (telefono, fax, e-mail).

Altro aspetto della raccolta di informazioni è delineare quali pubblici dell'istituzione sono affetti dalla crisi. È importante avere un'idea di cosa fanno e cosa provano di fronte alla situazione le varie categorie di persone che hanno a che fare con l'istituzione, primi fra tutti i diretti interessati dalla crisi, ma poi anche i dipendenti, i collaboratori, le famiglie, la gente comune e tutti coloro che hanno delle aspettative e sono coinvolti, anche indirettamente, nella vicenda. La risposta dell'istituzione sarà tanto più efficace quanto più sarà ritagliata sulle esigenze dei pubblici. L'addetto stampa in questa fase dovrà contribuire individuando con anticipo i media che possono essere maggiormente interessati al caso, e tenerli presente in relazione ai pubblici che raggiungono con la loro azione informativa.

ELABORAZIONE DEL MESSAGGIO

Dopo aver raccolto tutte le informazioni a disposizione e aver individuato i pubblici interessati dalla crisi viene la fase vera e propria di elaborazione del messaggio che costituirà la risposta ufficiale dell'istituzione.

Il messaggio va articolato in modo tale che risponda pienamente alla situazione di crisi in tutte le sue sfaccettature e sfumature – che sono sempre collegate, lo ricordiamo, alla percezione dei pubblici. In questa fase è importante che l'addetto stampa sia presente alle riunioni della squadra di crisi per contribuire a formulare i messaggi in base alla sensibilità e alle esigenze del pubblico dei giornalisti.

Per un'elaborazione efficace del messaggio possono essere usati tre strumenti: il *documento di posizionamento*, la *lista di domande e risposte* e l'*argomentario*. Vediamoli uno per uno:

a) *documento di posizionamento*: è un testo breve che contiene in modo sintetico i dati reali della situazione e i criteri che guideranno la risposta istituzionale. È opportuno che sia chiaro e lineare, deve contenere per lo più affermazioni sotto forma di slogan facilmente ricordabili. Non deve dare nulla per scontato: deve essere comprensibile anche a chi non sa nulla dell'istituzione.

Ad esempio il documento di posizionamento di una ONG accusata di essere destinataria di fondi provenienti dal traffico di droga potrebbe essere:

- Il criterio ispiratore di tutte le attività dell'ONG è il servizio ai bisognosi: la droga è qualcosa di assolutamente inaccettabile perché è la causa di molte delle miserie che si combattono con tanto impegno
- Il bilancio della ONG è pubblico e disponibile per chi è interessato, normalmente non si accettano donativi anonimi o di dubbia provenienza
- La ONG ha come principio di condotta l'agire sempre in accordo con le leggi e le autorità locali, in questo caso è pienamente disponibile a collaborare con le autorità giudiziarie
- Se nel corso delle indagini si scoprirà qualche illecito in questo campo il denaro sarà restituito immediatamente. La ONG ha costituito un deposito con i fondi oggetto di discussione che non saranno utilizzati fino a che le autorità non si siano pronunciate.

E così via fino a toccare tutti i punti salienti della crisi e a mostrare quali provvedimenti l'istituzione ha intenzione di prendere.

Questo documento è come una guida sintetica che serve ad impostare ogni azione informativa che si deciderà di impiegare. L'addetto stampa utilizzerà i contenuti del documento per elaborare ogni comunicato, conferenza stampa, dichiarazione, background. In questo modo ciascun pubblico riceverà un messaggio uniforme e unitario da parte dell'istituzione.

b) *documento di domande e risposte*: questo documento serve a ritagliare il messaggio sulle aspettative dei pubblici. Le domande saranno elaborate in base a ciò che le persone interessate si aspettano di sapere a proposito della crisi. Il documento servirà anche per dare unità alla risposta istituzionale: sarà importante metterlo a disposizione del o dei portavoce, dei vertici dell'istituzione e di tutti coloro che sono interessati direttamente al caso.

L'elaborazione del documento richiede uno sforzo riflessivo per formulare le possibili domande sul caso, da quelle più semplici fino alle più difficili, anche se poco probabili. In questa fase ciò che è importante è concentrarsi sulle domande e non ancora sulle risposte. In questo l'addetto stampa deve lavorare per mettersi nel punto di vista dei giornalisti, deve individuare tutti quei quesiti (anche quelli scomodi) che potrebbero interessare i media a proposito della situazione di crisi.

Seguendo con l'esempio precedente della ONG, un possibile documento di domande e risposte potrebbe contenere:

- Quando la ONG ha avuto notizia dell'indagine sui presunti fondi illeciti?
- Quali sono i mezzi di finanziamento principali, da dove vengono?
- Come si controlla la provenienza dei fondi?
- Come si controlla l'uso dei fondi?
- Quali altre indagini giudiziarie hanno interessato l'istituzione?

E così via fino a delineare tutte le possibili domande che richiedono una risposta.

Il documento domande e risposte è dinamico. Va aggiornato a mano a mano con nuove domande che possono emergere durante il lavoro di gestione della crisi. Se questo documento è elaborato con la dovuta precisione rappresenta uno strumento fondamentale per tutte le dichiarazioni e le apparizioni del portavoce designato sui media. Avere chiare in anticipo le risposte elimina il possibile nervosismo che si prova quando si viene messi al centro dell'attenzione a causa di notizie negative e dà serenità e sicurezza nel rispondere.

c) *l'argomentario*: è un documento che contiene argomenti, dati di fatto e di diritto che riguardano il tema controverso suscitato dalla crisi. Questo documento viene usato soprattutto in situazioni di crisi cronica e quando le questioni in discussione sono complesse e vaste, tanto da richiedere un supporto ulteriore per il portavoce.

Un esempio può essere la crisi che a più riprese ha afflitto e continua ad affliggere la Chiesa sulle accuse di pedofilia ai danni di diversi sacerdoti. In una crisi del genere, il campo si allarga e va a toccare argomenti più ampi come il celibato sacerdotale, il ruolo dei preti nella società, ecc. C'è quindi bisogno di una preparazione più estesa e approfondita, a questo risponde l'esigenza di elaborare l'argomentario.

Questi tre documenti sono strumenti di uso interno. Servono ad unificare la risposta istituzionale ma non sono pensati per essere direttamente rivolti ai pubblici. Non è necessario diffondere tutte le risposte preparate alle domande ma solo quelle che di volta in volta emergono, così come le affermazioni del documento di posizionamento vanno utilizzate per elaborare comunicati, dichiarazioni, conferenze stampa, ma non servono per essere diffuse così come sono.

Lo scopo fondamentale di questi documenti è che il messaggio sia unico e coerente in tutta l'istituzione, per il presidente, per i dirigenti, per il portavoce del caso e per tutti coloro che hanno a che fare con i pubblici.

SCelta DEL PORTAVICE E TRASMISSIONE DEL MESSAGGIO

Dopo aver formato la squadra di crisi, dopo avere individuato i pubblici ed elaborato il messaggio, non resta che passare alla fase di diffusione dello stesso. È qui che inizia l'azione vera e propria.

In questa fase ciò che conta è trasmettere con efficacia il messaggio preparato. La chiave è ripetere sempre e solo quella che è stata delineata come risposta ufficiale dell'istituzione. Con parole, esempi e modi diversi a seconda dell'occasione, ma il contenuto deve essere sempre lo stesso.

È necessario scegliere un portavoce che diventi la voce e il volto di riferimento per i pubblici, soprattutto per i giornalisti. Il portavoce deve essere preparato adeguatamente e deve conoscere il funzionamento dei media e le dinamiche della comunicazione.

Scegliere la persona giusta dipende dalla situazione concreta: se la crisi è seria e si vuole comunicare efficacemente un alto grado di preoccupazione da parte dell'organizzazione, conviene che il portavoce sia il più alto dirigente in carica (il presidente, l'amministratore delegato, il direttore, ecc.). In casi di crisi lievi il portavoce può essere quello abituale, come ad esempio il capo della comunicazione o l'addetto stampa stesso. Nel caso invece di crisi tecniche è opportuno che il portavoce sia un esperto del settore in cui è avvenuta la crisi, per poter rispondere con pertinenza e competenza alle domande dei pubblici.

Un messaggio unico, un portavoce unico, un'unica fonte di informazioni. È questo lo scopo del lavoro di comunicazione durante una crisi. Evitare che ci sia dispersione, disunità, incoerenza e incertezza.

ASSUMERE L'INIZIATIVA E DIVENTARE FONTE D'INFORMAZIONI

Le crisi portano senso di incertezza, fanno sentire urgenza e si ha la tendenza ad avere reazioni impulsive. Se si cade in questa dinamica si rischia di perdere il controllo della situazione, finendo per essere trascinati dagli eventi e dalle istanze dei pubblici come travolti da una valanga e annaspando per limitare i danni.

In una crisi invece è importante assumere fin da subito il controllo della situazione, prendendo in mano l'iniziativa. Il modo migliore per farlo è diventare per l'opinione pubblica il più presto possibile una fonte di informazioni. La velocità di reazione è un fattore decisivo: tutte le crisi sono caratterizzate dal generarsi di un vuoto di informazioni, se l'istituzione sarà capace di colmarlo efficacemente e rapidamente guadagnerà la stima dei pubblici perché mostrerà fin da subito la chiara intenzione di affrontare la crisi a viso aperto. Chi controlla l'informazione controlla la crisi.

Da questo punto di vista l'ufficio stampa deve muoversi con tempestività. Deve offrire subito le informazioni, non aspettare che gli vengano fatte richieste. La gente solitamente accetta che ci possano essere errori e incidenti, quello che non accetta è l'atteggiamento sfuggente da parte di chi ha commesso l'errore e non vuole affrontare con chiarezza la situazione.

Se l'istituzione diviene una fonte di informazioni attendibili e abbondanti, la sua posizione diventerà parte integrante della notizia. Invece, il silenzio, l'incompletezza dell'informazione, la reticenza, sono per l'opinione pubblica segnali negativi. L'assenza di fronte a un'accusa è sempre fonte di cattiva comunicazione. Il silenzio, poi, può mettere i giornalisti nella situazione sgradevole di non avere materiale su cui elaborare i pezzi, il che potrebbe portarli a cercare altrove senza nessuna garanzia per l'istituzione della correttezza delle informazioni.

Il punto è che se la crisi è ormai notizia, i reporter saranno costretti a darle copertura. Sta all'addetto stampa riuscire ad inserirsi negli spazi adeguati per avere l'occasione di far emergere la posizione dell'istituzione. Spesso il ruolo dell'incaricato delle relazioni con i media sarà proprio quello di far capire al vertice l'importanza di prendere subito contatto con i giornalisti in modo tale che la posizione dell'istituzione sia al più presto espressa chiaramente e diffusa sui media³.

Spesso la crisi si presenta in modo talmente repentino da richiedere una risposta immediata e inaspettata. Questa prima risposta è di fondamentale importanza perché delinea immediatamente lo stile dell'istituzione nei confronti della questione.

Nel caso di crisi che riguardano un danno reale dell'istituzione nei confronti di terzi la prima risposta deve sicuramente contenere quattro elementi: mostrare dispiacere per il danno causato, mostrare il desiderio operativo di risolvere il problema, mostrare che si prenderanno le misure necessarie affinché il problema non si presenti più e infine la ferma volontà di riparare il danno con un risarcimento adeguato agli interessati.

Ma le crisi non si presentano solo in questo modo. Ci sono crisi che coinvolgono l'istituzione senza che quest'ultima sia realmente colpevole di qualcosa. Solitamente sono crisi mediatiche, cioè che nascono da una o più notizie che mettono in cattiva luce, senza motivi pienamente fondati, l'organizzazione.

Non è infrequente che si venga a sapere dello scatenarsi di questo tipo di crisi dai giornalisti stessi. Ad esempio un'agenzia di stampa può ricevere la notizia della pubblicazione di un libro che contiene testimonianze negative di ex-appartenenti all'organizzazione, e il giornalista può contattare l'addetto stampa chiedendogli un commento a caldo da inserire nel pezzo. Questa risposta - che certamente non può beneficiare del processo di raccolta delle informazioni e elaborazioni dei messaggi - è molto importante perché segnerà lo stile della reazione istituzionale e sarà ripresa dalla maggior parte degli altri media.

Non è facile dare una risposta perfetta nell'assenza di informazioni chiare e sicure. Ciò che è importante è far sì che nelle dichiarazioni non ci sia alcun atteggiamento aggressivo e che, allo stesso tempo, si affermi con chiarezza e con elementi concreti una difesa convincente dell'organizzazione. In casi del genere può essere utile fare discorsi semplici che ricordino gli aspetti positivi del lavoro dell'organizzazione ed evitare in qualsiasi modo di difendersi cercando di screditare la fonte della notizia negativa. Nei confronti dei pubblici, l'attaccare quando si è attaccati è chiaro segno di incertezza e debolezza, che fa nascere un sospetto di colpevolezza.

IL MODELLO BIDIREZIONALE NELLE CRISI

³ Cfr. Carole Howard, Wilma Mathews, *On Deadline. Managing Media Relations*, Waveland Press, Prospect Heights, 2000, p. 216.

Da quanto è stato trattato emerge con chiarezza che gestire la comunicazione in caso di crisi si attiene a quei criteri che – come abbiamo visto nel capitolo ***- contraddistinguono il modello di comunicazione bidirezionale.

Gestire la crisi secondo il modello bidirezionale è fare in modo che la crisi si trasformi in un'occasione per comunicare apertamente l'identità dell'istituzione, non solo per limitare i danni e non comprometterne la reputazione. Anzi, in qualche modo si potrebbe dire che le crisi sono il momento in cui veramente si dimostra se il tipo di comunicazione dell'istituzione è veramente basato sul principio di mutuo servizio: all'istituzione e ai giornalisti.

Quando una crisi si presenta, l'incaricato di rapporti con la stampa ha sempre il medesimo compito: coniugare gli interessi della propria organizzazione con quelli dei media e lavorare affinché entrambi raggiungano i loro obiettivi. Nel caso della crisi significherà riuscire da una parte a far sì che l'istituzione possa comunicare con completezza ai diversi pubblici la sua posizione di fronte alla crisi, dissipando le incomprensioni e i pregiudizi e, dall'altra, mettere i media nelle condizioni di informare sulla crisi in modo corretto e completo.

Ruolo dell'addetto stampa non è quindi quello di riuscire a coprire l'organizzazione di fronte ai media, ma mettere in campo il suo lavoro professionale per far sì che media e istituzione interagiscano al meglio durante la crisi, raggiungendo ognuno il suo scopo. Solo in questo modo si raggiungerà quella dimensione di servizio ai pubblici dell'istituzione che è il motivo profondo di ogni buona attività di relazione con i media.

Da questo punto di vista quasi ogni crisi può trasformarsi in un'opportunità più che in una disgrazia di fronte alla quale perdere il controllo.