

# La grande illusionista

**Il potere di condanna e assoluzione della comunicazione. Cos'è una crisi da comunicazione e come gestirla a proprio favore.**



**Dalmazio Zolesi, direttore Helvia Partners Management Consultants, [www.helvia.ch](http://www.helvia.ch)**

**A**ncora una volta parliamo di crisi, ma questa volta di una crisi diversa da quella congiunturale. Trattiamo di come si debba comunicare e difendersi quando ci si ritrovi sventuratamente vittime di un attacco pubblico di natura mediatica o politica, senza per contro possedere la necessaria prontezza e abilità comunicazionali per gestire lo scontro ad armi pari.

Una 'crisi da comunicazione' è un evento improvviso e di forte impatto emotivo che danneggia l'immagine, l'identità e la reputazione di una persona o di una organizzazione e i suoi stakeholder (portatori di interessi), indipendentemente che sia reale o pretestuosa.

Difatti, il potere della rappresentazione mentale si nutre delle proprie creazioni e in casi aberranti può persino prescindere dalla verità storica. Quel che alla fine conta non è tanto ciò che è vero, ma bensì l'immagine costruita e tenuta viva nella testa della gente!

Pensiamo al caso della Azienda Elettrica Ticinese (Aet) che da diversi anni ormai (direttamente o per mezzo dei suoi dirigenti) è vittima di una strisciante e logorante crisi da comunicazione.

Una sorta di 'gogna mediatica' provocata dallo stillicidio di un irriverente settimanale domenicale e suffragata dagli affondi di alcuni politici che per antonomasia rappresentano 'gruppi di interesse'.

Cosa pensereste voi se foste nei panni di un collaboratore o di un cliente dell'Aet? Vi piacerebbe vedere il nome del vostro datore di lavoro o partner d'affari strapazzato sui giornali locali? Cosa pensereste di impianti accusatori e verdetti sommari liquidati nello spazio di due colonne, senza elementi pro-

batori e replica della difesa? Come spieghereste il 'mostro sbattuto in prima pagina' ai vostri familiari, amici e conoscenti e come replichereste alle loro incalzanti domande?

**Cos'è la crisi da comunicazione.** La crisi è un evento straordinario e improvviso, la cui elevata visibilità all'esterno infrange gli equilibri di una organizzazione, minacciandone lo svolgimento delle attività e producendo conseguenze negative, talvolta rovinose.

Si ha crisi di comunicazione quando

“ È fondamentale affrontare apertamente la crisi e porsi come unica e legittima fonte di informazione, per scongiurare il rischio che qualcun altro possa colmare il 'vuoto informativo' creando disinformazione ”

c'è un gap tra domande e risposte, quando cioè si crea un'area di squilibrio e quindi di vulnerabilità tra la forte intensità delle domande poste e l'incapacità di rispondervi correttamente da parte degli interessati. Le crisi 'deflagrano' e quindi scatenano eventi che mettono a dura prova il sistema di risposta dei soggetti che ne sono vittime. Creano 'disordine' in quanto disgregano la compattezza organizzativa e rendono dubbia la responsabilità di chi debba rispondervi e sul che cosa si debba fare. Ed infine producono 'divergenza' nel-

le decisioni assunte, rimettendo in discussione i valori stessi della organizzazione. Per intendersi, una crisi di comunicazione può mettere a repentaglio la sopravvivenza di una organizzazione e pertanto non può essere lasciata al caso e tantomeno ad appannaggio di pretestuose controparti.

I media sono un formidabile detonatore per creare rappresentazioni nell'immaginario collettivo e quindi possono potenzialmente generare 'crisi da comunicazione' a spese dei soggetti più vulnerabili.

Una reazione silente o una minaccia legale non servono purtroppo ad evitare o a risolvere una crisi conclamata. Le crisi da comunicazione si contrastano e combattono sul loro stesso piano, ovvero con la comunicazione! **Le tipologie di crisi.** Le crisi di comunicazione sono illimitate e pertanto non se ne possono prevedere le possibili casistiche.

Ve ne sono di origine 'interna' (dovute ad errori, incidenti o difficoltà interne) od 'esterna' (accuse, illusioni, ecc). Alcune crisi derivano da 'relazioni conflittuali tra soggetti sociali' (legate alla competizione commerciale, la conflittualità sociale, le relazioni internazionali) e altre invece da 'relazioni conflittuali all'interno di uno stesso soggetto' (disequilibri interni, errori gestionali e tecnici, comunicazione interna inefficace).

Alcune crisi derivano dagli 'effetti dell'azione dell'uomo sull'ambiente' (ad esempio: danni all'ecosistema, vandalismo) e altre invece dagli 'effetti dell'ambiente sull'uomo' (catastrofi na-

turali, epidemie, malattie).

Ovviamente una organizzazione dovrebbe essere preparata a rispondere alla crisi per ciascuna delle tipologie indicate. A tal scopo, occorre una comunicazione di crisi.

**La comunicazione di crisi.** È l'applicazione delle pubbliche relazioni nelle casistiche di crisis management.

È volta ad informare il pubblico in modo chiaro, oggettivo e trasparente

“ Il danno reputazionale e la sedimentazione di una immagine sbagliata nella testa della gente rappresentano difatti il massimo pregiudizio possibile per un'organizzazione che non abbia nulla da rimproverarsi ”

con riguardo a un evento improvviso che produce un alto impatto emotivo e che comporta cambiamenti e implicazioni difficili da prevedere.

La comunicazione di crisi è essenziale per ricostruire le relazioni e il rapporto di credibilità con il pubblico, gli stakeholder e i media. È mirata a riaffermare i valori e a ripristinare la reputazione dell'organizzazione, cogliendo l'occasione della crisi per trasformare l'evento in una opportunità per raggiungere un obiettivo comunicazionale.

Contrariamente a quanto si può credere, la mancanza di una comunicazione o il ritardo nel rispondere ad un attacco vengono normalmente avvertiti dal pubblico come una implicita ammissione di colpevolezza.

È pertanto fondamentale affrontare apertamente la crisi e porsi come unica e legittima fonte di informazione, per scongiurare il rischio che qualcun altro possa colmare il 'vuoto informativo', creando disinformazione.

Il danno reputazionale e la sedimentazione di una immagine sbagliata nel-

la testa della gente rappresentano difatti il massimo pregiudizio possibile per una organizzazione che non abbia nulla da rimproverarsi.

**Come gestire la comunicazione di crisi.** La reazione di un soggetto coinvolto da una crisi comunicazionale passa attraverso sette fasi: 1. il diniego (non c'è ragione di preoccuparsi); 2. l'ottimismo (tutto si sistemerà); l'indignazione ("ma cosa vogliono da noi?"); 4. la fuga; 5. il controllo del danno; 6. la ricostruzione; 7. il recupero.

È pleonastico affermare che le organizzazioni che sanno gestire bene le crisi passano direttamente alle ultime tre fasi e non sprecano tempo ed energie nelle prime tre.

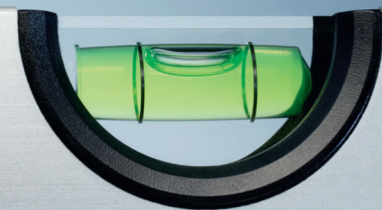
La gestione efficace di una crisi poggia sui seguenti pilastri: la capacità di assumersi le proprie responsabilità (il pubblico si aspetta delle risposte esaurienti da parte di un interlocutore credibile); la professionalità con cui viene gestita la crisi nelle sue battute iniziali (la percezione di responsabilità dipende molto dal comportamento nelle prime 24/48 ore); l'instaurazione di un contatto emotivo con il pubblico per predisporlo all'accoglimento di una risposta razionale; la disponibilità a collaborare apertamente con i media e l'aiuto offerto a recuperare le informazioni necessarie; la ricostruzione del patrimonio di reputazione e della qualità dei rapporti con gli stakeholder; la ricerca e verifica sul campo delle risposte da dare (cosa si aspetta la gente da noi?); il parlare per mezzo di una e una sola voce ufficiale.

I riflettori puntati sull'evento critico possono essere riorientati per mostrare il valore, l'affidabilità, lo spirito di gruppo, la fedeltà o la necessità di un cambiamento di una organizzazione che altrimenti non sarebbero facilmente comunicabili in condizioni normali.

Un atteggiamento di negazione della crisi conduce spesso all'insuccesso. Per contro, dimostrare apertura e trasparenza può rafforzare l'immagine di serietà e professionalità della organizzazione e consentirle di battere l'avversario sul suo stesso terreno. Storicamente, illusione e realtà si rincorrono.

Come la scena finale della sfida in bici tra Monsignor Don Camillo e l'Onorevole Peppone.

IL GIUSTO  
EQUILIBRIO TRA  
OPPORTUNITÀ  
E RISCHI.



## Julius Baer Absolute Return Bond Fund

Julius Baer Asset Management  
Telefono +41 (0) 58 888 5662  
funds@juliusbaer.com  
www.juliusbaer.com/fondi

Julius Bär

COMMITTED TO EXCELLENCE