

LA COMUNICAZIONE RESPONSABILE IN CASO DI CRISI

IL POTENZIAMENTO DI UNA CONDOTTA COMUNICATIVA EFFICACE IN CASO DI CRISI AMBIENTALE ORIGINA DA UNA PIENA CONSAPEVOLEZZA DEL METODO CHE LA SOTTENDE, STRUTTURATO IN TRE FASI - PREVENZIONE, CONTRASTO E RECUPERO - INTERCONNESSO, TEMPESTIVO, ESAUSTIVO E NATURALMENTE CALIBRATO SUL MEDIO LUNGO PERIODO.

Gli eventi sismici dell'Aquila (2009), dell'Emilia Romagna (2012) e del Centro Italia (2016) ci avevano già restituito, sia pure con intensità differenti, la fotografia di un metodo comunicativo che pur saldo e ben metabolizzato sul versante teorico, scontava alcune miopie sul versante operativo. Rispetto a un impianto generale articolato in tre macro fasi – la *prevenzione*, per indagare punti di forza e vulnerabilità espresse da ogni territorio; il *contrasto*, che agisce nei confronti dell'evento conclamato e il *recupero*, votato sugli impatti dell'evento appena trascorso per dare al territorio colpito la *chance* di una ripartenza – la miopia più evidente e costante riguarda proprio la sottovalutazione del rischio. Con conseguenze che si riflettono sul processo generale, in termini di depotenziamento della fase di prevenzione e di affaticamento di una fase di contrasto alimentata da condotte sempre più contingenti, in grado nel migliore dei casi di tamponare una falla senza, nel contempo, consentire anche solo la possibilità di una riflessione post crisi. Da quanto sopra, l'idea che l'obiettivo generale non debba contemplare solo il mero trasferimento di competenze quanto, piuttosto, la sedimentazione culturale di un metodo che inizia sostanzialmente in un "tempo di pace". Per poter essere "allenato", rappresentando una risorsa operativa adeguata alle sfide che ogni crisi ambientale conclamata sottende.

Ascoltare, riflettere, decidere, comunicare

Tra i principi fondanti della Carta di Rieti¹ leggiamo che "ogni territorio esprime una propria identità, geografica, sociale, comunitaria, ambientale e produttiva, che lo caratterizza e lo differenzia da qualsiasi altro territorio" e che "una calamità



FOTO: R. BRANCOLINI - REGIONE EMILIA ROMAGNA

naturale – qualunque essa sia e qualunque sia la sua portata – impatta su ogni identità del territorio colpito, nessuna esclusa”.

In tal senso, l'ascolto del territorio rappresenta una risorsa primaria per intercettare e aggregare tutti quei segnali che meritano di essere attenzionati prima di trasformarsi in criticità conclamate. C'è un *ma*, sottolineato dallo studioso Jim McNamara che, fin dal 2016, ha avvertito circa i rischi di un ascolto sottovalutato a vantaggio di attività di veicolazione di contenuti o, quando presente, tattico, simile a quello di uno studente che annuisce al proprio docente senza assorbire nulla di quanto viene detto in aula.

La prima sfida posta a quanti si occupano della tematica è, quindi, quella di riabilitare un ascolto sostanziale, nella cornice di una condotta strutturata in cui lo stesso sia naturalmente perfezionato dalla riflessione, dalla decisione e dalla declinazione comunicativa in un *continuum* in cui ogni momento legittimo del precedente e riconosce il seguente.

Tra gli effetti più dirompenti del modello comunicativo contingente, privo di struttura e concentrato sul problema corrente, c'è quello del rapporto con

i pubblici. Che, stante l'ampiezza territoriale, sono vari, per caratteristiche e aspettative. Nel rispetto del precetto pubblicitario e di buon senso, che impone una risposta tempestiva, la comunicazione si trova così di fronte alla dolorosa necessità di veri e propri *trriage comunicativi* configurando pubblici di serie A contrapposti a pubblici di serie B. È già successo all'Aquila nel 2009, come già notato dal comunicatore Massimo Alesii, dove proprio la scelta "*di modalità comunicative decisionistiche reali e simboliche al contempo, volte a coniugare azione di governo e strategia d'immagine*"² ha innescato, con la complicità dei primi *social media*, una vera e propria contro narrazione che per quanto legittima e "altra" rispetto alla narrativa istituzionale, ha contribuito a una deriva generalista che ha allontanato l'attenzione da criticità sostanziali, rallentando la risposta alla crisi.

L'obiettivo, in questo caso, deve essere quello di istituzionalizzare la fase di prevenzione, non solo rispetto alla necessità di valutare le caratteristiche che quel determinato territorio esprime, ma anche di intercettare coloro che lo abitano, destinatari naturali di ogni scelta strumentale e di metodo. Nessuno escluso.

Il contrasto, tra preparazione e reazione

Come ben sanno gli sportivi, l'allenamento è certamente importante per garantire la *performance* del gesto ma non è tuttavia risolutivo per assicurare la vittoria. Troppe le variabili che possono intervenire. La stessa cosa avviene in una crisi, a prescindere dalla sua natura o dai termini d'impatto. In tal senso – pur mantenendo saldo il proposito di una preparazione costante – dobbiamo essere pronti a “seguire” l'evoluzione della crisi. Come? Per esempio centralizzando il flusso delle informazioni in entrata e in uscita, mitigando il rischio di quel brusio informativo spesso alimentato dall'imprecisione. E diventando noi stessi un soggetto credibile ed esclusivo a cui gli interlocutori possono rivolgersi con fiducia. Ancora, impedire che la crisi in atto possa ulteriormente degenerare, predisponendo da subito condotte di risposta immediatamente applicabili. Una azione “tattica” e solo apparentemente interlocutoria che consentirà di arginare le paure della popolazione colpita, donandoci tempo prezioso per indagare le cause che hanno originato l'evento.

Una notazione semantica

Sin dalle prime battute, ho scelto, per identificare la fase di perfezionamento di un processo comunicativo, la parola “recupero” al posto della parola “rilancio”. Alla base di questa scelta, alcune notazioni che considero importanti nella cornice generale. Il recupero, al pari della prevenzione, è una delle fasi più sottovalutate; certe volte si tratta di una scelta obbligata, indotta da una fase di contrasto poco strutturata. Ma in altri risulta una scelta consapevole per dimenticare gli accadimenti appena trascorsi e tornare a una consuetudine che, di fatto, non esiste più. Almeno, non nei tratti pre crisi. In questo senso, la parola “rilancio”, decisamente più positiva e promettente, si trasforma in un'opportunità di accreditamento che sarà confermata dalle eventuali risultanze. C'è un *ma* che affonda le proprie ragioni nell'equivoco interpretativo che vede in una qualsiasi attività di rilancio una direzione obbligatoriamente migliorativa rispetto al preesistente, bollando tutte le altre opzioni possibili – per esempio, un cambiamento né buono né cattivo ma semplicemente altro o la necessità di un ripiegamento – come prive di potenziale e, per questo, inutili da esplorare.

Per tutte queste ragioni, ho scelto di utilizzare la parola “recupero”, certamente più incolore, ma anche più rispondente alla natura e agli scopi – oggettivamente misurabili – della fase in esame³.

La verifica dello stato di salute e la misurazione

Una crisi, qualunque sia la sua tipologia, lascia sempre strascichi nelle organizzazioni che l'hanno vissuta. Il primo *step*, dunque, è quello di verificare il nostro stato di salute, definendo il danno subito, lo stato d'animo degli appartenenti all'organizzazione, le aree e i servizi che hanno retto il peso dell'accadimento e quelli che, al contrario, sono stati sollecitati e oggi hanno bisogno di un periodo riabilitativo. Queste prime risultanze saranno preziose per comprendere oggettivamente il tipo di apporto che l'organizzazione può dare nell'immediato futuro.

Nessun ambiente rimane statico dopo essere stato attraversato da una crisi, ed è fin troppo vero che ogni momento di recupero comporta necessariamente un'interazione e un confronto con l'ambiente nel quale le nostre azioni trovano effettivo riscontro. Farlo consente di identificare con la maggiore chiarezza possibile i cambiamenti intervenuti, potenziando il patrimonio informativo funzionale all'adozione di scelte ponderate. Alcune notazioni sulla natura degli obiettivi che devono possedere il dono della chiarezza (per essere compresi dai livelli intermedi di esecuzione), del realismo e della misurabilità. La tentazione più ricorrente, in questo momento, è quella dell'entusiasmo, o peggio, della rivincita con obiettivi pretestuosi privi di attinenza con il reale e più vicini alla formula degli appelli alla fiducia. Se la tentazione può essere forte, le conseguenze di questo approccio lo sono ancora di più: nel migliore dei casi, aspettative disattese nei confronti di un pubblico già scosso dai recenti accadimenti. Nel peggiore dei casi, azioni e condotte temerarie che potrebbero innescare – ancora di più in un territorio già debilitato – nuove crisi sopraggiunte. La misurazione, intesa come scelta prima che come metodo, vive da anni una discrasia tra narrazione (ben assimilata) e applicazione, ancora decisamente fragile. I motivi sono intuitivi: l'esito del processo di misurazione comporta un giudizio e una responsabilità che non tutti sono disposti ad assumere. Ma oltre a questo esiste anche un certo lassismo intellettuale che, in ossequio al

valore della velocità, intravede nel processo stesso un esercizio inane, privilegiando due punti polarizzati. Da una parte il successo, inteso come punto di coincidenza tra aspettativa e risultato. Dall'altra il fallimento, testimoniato da uno scostamento anche minimo tra ciò che ci si aspettava e ciò che abbiamo raggiunto. Per quanto legittimo, e sicuramente più semplice da organizzare, si tratta di un metodo parziale, se rapportato all'unicità del panorama di riferimento. L'alternativa risiede in un metodo misurativo che non si limita alla valutazione di ciò che è immediatamente evidente, indagando le cosiddette aree grigie che riempiono lo spazio tra il bianco e il nero e osservando gli eventi da una postazione meno influenzata dalla contingenza del momento. Il ritorno, per quanto faticoso, è altrettanto consistente: la possibilità di intravedere aree vulnerabili, potenzialità e, più in generale, spazi che altrimenti non sarebbero stati notati. Fino a questo momento abbiamo parlato degli oneri e degli sforzi della comunicazione di crisi ambientale. Concludiamo, dunque, con un onore. Un'organizzazione che si è sottoposta a esami di controllo periodici, pur in assenza di sintomi, è un'organizzazione più sana e nel momento in cui scopre delle patologie, può intervenire in maniera più mirata e meno invasiva per sanarle. Tutto questo riflette un patrimonio comunicativo che sfugge alle regole della percezione (sempre in cerca di conferme) per ancorarsi a quelle della fiducia, ben più difficili da scalfire. Confermando, di fatto, il pensiero del giornalista e *reputation manager* Luca Poma secondo il quale la comunicazione di crisi altro non è che la naturale estensione del processo comunicativo quotidiano.

Stefano Martello

Componente tavolo “Ambiente e sostenibilità”, Pa Social

NOTE

¹ Sintesi di un lavoro di analisi multidisciplinare iniziato nel 2012 e proseguito negli anni grazie al contributo di esponenti del mondo della comunicazione, delle università, del *profit* e del terzo settore, www.cartadirieti.org.

² M. Alesii, “I terremoti dell'Aquila e dell'Emilia: due crisi a confronto”, in S. Martello, B. Oppi (a cura di), *Disastri naturali: una comunicazione responsabile?*, Bononia University Press, 2017, p. 52.

³ Sul tema, M. Russo, P. Silvestri (coordinatori), “Innovazioni e sviluppo dopo il sisma in Emilia”, in S. Martello, B. Oppi (a cura di), *op. cit.*, pp. 93-124.