**GESTIONE DI CRISI**

**SHAPING TOMORROW**

**Introduzione**

Warren Buffett, un businessman americano, nonché inventore, considerato uno degli investitori di maggior successo al mondo ha detto: "Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e cinque minuti per rovinarla. Se pensi a questo, farai le cose in modo diverso". Le cause delle crisi di comunicazione possono variare dalle più semplici alle più complesse. Una crisi può essere causata da dichiarazioni sconsiderate, emotive o fuori luogo. I problemi possono derivare dalla mancanza di una risposta adeguata agli eventi, dalla mancanza di coraggio nell'ammettere un errore o da una strategia di comunicazione inadeguata. O semplicemente, una crisi di comunicazione può essere causata da situazioni reali e dolorose all'interno dell'istituzione.

In ogni caso, la gestione della comunicazione di crisi deve essere gestita in modo adeguato. Nell'epoca del rapido sviluppo dei media digitali, acquisire competenze nella gestione della comunicazione di crisi è cruciale. Non è sempre possibile evitare situazioni di crisi, ma possiamo anticiparle, prepararci adeguatamente e imparare a reagire tempestivamente. La formazione di una squadra professionale dedicata alla gestione delle crisi è essenziale, poiché essa deve essere in grado di intervenire prontamente e, se necessario, ricostruire l'immagine della nostra istituzione. È fondamentale comprendere che ogni crisi mediatica può essere trasformata in un'opportunità.

In effetti, comprendere appieno il panorama mediatico è di vitale importanza. Viviamo in un ciclo continuo di media 24/7, dove ogni individuo dispone di un megafono attraverso i social media, cambiando radicalmente il modo in cui ci esprimiamo oggi. Ognuno possiede anche gli strumenti per gestire il messaggio attraverso i canali di comunicazione. Tuttavia, nel caso di una crisi, è essenziale sottolineare la necessità di professionisti della comunicazione.

**Prima della crisi**

**Crisi: pericolo e opportunità**

In un discorso del 1959, John F. Kennedy disse chiaramente: "Quando è scritta in cinese, la parola *crisi* è composta da due caratteri - uno rappresenta il pericolo e uno l'opportunità". Anche se oggi è ampiamente riconosciuto che questa non è l'interpretazione corretta dei caratteri cinesi, la dichiarazione del presidente Kennedy sulle opportunità offerte da una crisi può diventare significativa. Le parole di questo suo discorso sono state ampiamente ripetute nelle aziende, nell'educazione, nella politica e nei media.

In un momento di crisi, la nostra decisione più cruciale è come reagire. È fondamentale ricordare che non possiamo mai trascurare il lato positivo di una situazione di crisi. A volte, è proprio durante una crisi che il mondo trova la spinta necessaria per trasformare sfide apparentemente insormontabili in opportunità concrete.

È opportuno tenere a mente quanto segue, ancor prima che si verifichi una crisi:

* Implementare meccanismi preventivi, come corsi formativi sulla comunicazione;
* Selezionare un gruppo di persone compreso un coordinatore;
* Formare delle figure chiave aziendali per gestire la comunicazione in situazioni di crisi;
* Sviluppare procedure di comunicazione specifiche per affrontare crisi potenziali;
* Creare un documento interno adeguato, un manuale di crisi, che fornisca linee guida dettagliate per il personale durante situazioni critiche;
* Preparare modelli pronti di dichiarazioni stampa, facilitando una risposta tempestiva ed efficace agli eventi imprevisti;
* Il ruolo del coordinatore riveste una significativa importanza, richiedendo la scelta di una persona idonea a rappresentare le istituzioni con competenza, soprattutto in situazioni di crisi;
* L'addetto stampa o portavoce non deve necessariamente essere un sacerdote; è cruciale che i portavoce aziendali siano adeguatamente formati, considerando gli scenari di crisi;
* Non sottovalutare la possibilità di una crisi; la comunicazione di crisi implica una preparazione costante prima che la situazione si verifichi;
* Nell'ambito ecclesiale, le crisi spesso derivano da azioni specifiche come l'abbandono del sacerdozio, abusi sessuali, comportamenti inappropriati online, frodi finanziarie o discorsi imprudenti durante le prediche.

**Giornalisti – alleati non nemici**

Un ruolo fondamentale nella fase pre-crisi è adottare un atteggiamento adeguato nei confronti dei giornalisti e garantire la massima trasparenza nelle situazioni di crisi. Un esempio illuminante è rappresentato dalla riunione vaticana del 2019 sulle crisi, durante la quale Valentina Alazraki ha tenuto un discorso significativo.

Dal 21 al 24 febbraio 2019, si è svolto a Roma il summit vaticano sugli abusi sessuali su minori, dal titolo "La protezione dei minori nella Chiesa". Papa Francesco ha convocato vescovi da tutto il mondo per riflettere sugli abusi e sulle molestie sessuali. L'ufficio stampa del Vaticano ha dichiarato che l'obiettivo dell'incontro era rendere "assolutamente chiaro" ai vescovi come prevenire e affrontare gli abusi sessuali.

Valentina Alazraki, giornalista vaticana di lunga esperienza che ha lavorato per cinque pontificati in quattro decenni, è stata una delle relatrici principali. Ha condiviso parole e pensieri significativi che hanno lasciato un'impronta profonda sui partecipanti. Nel corso della sua presentazione, Alazraki ha sottolineato la mancanza di comunicazione come un'altra forma di abuso, avvertendo i vescovi che se non saranno in grado di informare i media, i fedeli e l'opinione pubblica, lo scandalo aumenterà ulteriormente.

I giornalisti sono alleati, non nemici - queste parole per molti vescovi e giornalisti sono state molto suggestive. Valentina ha detto: "Se siete contro coloro che commettono o coprono gli abusi, allora siamo dalla stessa parte. Possiamo essere alleati, non nemici. Vi aiuteremo a trovare le mele marce e a vincere le resistenze per separarle da quelle sane. Ma se non decidete in modo radicale di stare dalla parte dei bambini, delle madri, delle famiglie, della società civile, fate bene ad avere paura di noi, perché noi giornalisti, che cerchiamo il bene comune, saremo i vostri peggiori nemici".

**Durante la crisi**

Nel contesto di una crisi e della relativa comunicazione mediatica, emergono principi chiave che, se seguiti diligentemente, migliorano significativamente la capacità di comunicare situazioni spesso intricate in modo ordinato e trasparente.

**Regole fondamentali**

**Efficienza e velocità**

La risposta a una crisi deve essere tempestiva. L'azienda deve essere pronta ad agire entro poche ore dal manifestarsi della crisi. Tuttavia, dobbiamo ricordare che nell'era dei media digitali, il tempo di risposta a una crisi si è ridotto praticamente a una dozzina di minuti. Un'azione di comunicazione immediata aiuta a minimizzare i danni e a prevenire la diffusione di informazioni errate. Fornire informazioni accurate, complete e tempestive eviterà le speculazioni. Comprendere dove la crisi ha avuto inizio è essenziale per affrontarla in modo mirato e efficace.

**Team**

La formazione di un gruppo per la gestione della crisi è imperativa. Questo gruppo dovrebbe comprendere professionisti diversificati, inclusi rappresentanti del management, avvocati, specialisti della comunicazione e individui competenti nella specifica area di crisi. Il gruppo dovrebbe preparare un piano di comunicazione per la gestione delle crisi a lungo termine. La gestione della crisi non si conclude con la pubblicazione della prima comunicazione.

**Coordinatore della comunicazione**

Nell'odierno mondo dei media, frenetico e sfaccettato, ogni situazione di crisi richiede una persona responsabile del coordinamento, per garantire che la gestione delle informazioni sia efficace e coerente. Questa persona assicura la coerenza della comunicazione, la rapidità di risposta, integra la gestione di diversi canali di comunicazione, costruisce e mantiene le relazioni con i media, pianifica e analizza strategicamente la situazione e coordina le attività interne.

**Prima dichiarazione (holding statement)**

La prima dichiarazione ai media, nota come holding statement, mira a confermare l'accaduto senza entrare nei dettagli. In questa fase iniziale, non disponiamo di tutte le informazioni e stiamo ancora verificando i fatti. L'obiettivo è comunicare che siamo a conoscenza dell'incidente, stiamo indagando sulle cause e, se necessario, ci scusiamo ed esprimiamo il nostro rammarico. Nel prossimo futuro forniremo dettagli aggiuntivi non appena saranno disponibili. Questa dichiarazione dovrebbe essere rilasciata il prima possibile, preferibilmente entro 1-2 ore dall'incidente, con una successiva comunicazione. Ecco perché c'è bisogno di dichiarazioni già pronte, che si rivelano molto utili in un momento di crisi.

**Comunicazione interna**

La comunicazione interna è altrettanto cruciale quanto quella esterna. I dipendenti devono essere informati sulla situazione, sui piani d'azione e sul proprio ruolo nella gestione della crisi. Una comunicazione interna efficace deve includere aggiornamenti regolari sulla situazione, linee guida chiare su come comportarsi e risposte alle domande più frequenti. È importante che i dipendenti sappiano a chi rivolgersi per ottenere ulteriori informazioni e supporto.

**Comunicazione integrata**

Durante le situazioni difficili, la comunicazione deve essere integrata. Gli stessi messaggi dovrebbero apparire in forme e canali diversi su internet, social media, televisione, radio, stampa e nelle comunicazioni interne dell'istituzione. Si tratta di mantenere un messaggio coerente su tutti i canali di comunicazione. La comunicazione di crisi richiede un approccio proattivo. È importante ricordare nella comunicazione di essere empatici nei confronti delle persone colpite dalla crisi, di comprendere le loro preoccupazioni e di rispondere in modo appropriato alle loro esigenze.

**Monitoraggio**

Il monitoraggio dei social media e media tradizionali è fondamentale durante una crisi. Seguire le reazioni delle persone, dei giornalisti, rispondere a domande e commenti, e fornire aggiornamenti sono componenti essenziali di una comunicazione efficace. Nell'era di Internet, le informazioni si diffondono rapidamente attraverso i social media con un impatto significativo.

**Errori da evitare**

**Da soli**

Affrontare una crisi mediatica da soli espone al rischio di errori nella comunicazione. Senza il supporto di un team specializzato, è facile commettere passi falsi, diffondere informazioni incomplete o imprecise e reagire in modo impulsivo piuttosto che strategico. La mancanza di esperienza nella gestione delle crisi può portare a una comunicazione disorganizzata e inefficace, che può peggiorare la situazione anziché migliorarla.

**Rispondere sempre**

Ignorare le chiamate dei media e giornalisti genera solo ulteriori domande. La trasparenza è essenziale per gestire una crisi efficacemente. I media elaboreranno la storia con o senza il nostro coinvolgimento. Ignorare la situazione o ritardare la risposta può tradursi in una perdita di controllo sulla narrazione, considerando la rapida evoluzione del tempo in una crisi. Bisogna evitare l'utilizzo della frase tipo "no comment", poiché può essere interpretata come una conferma di colpevolezza e tentativo di occultare informazioni. In caso di impossibilità di discussione su determinati argomenti, fornire una breve spiegazione per evitare l'aspetto di occultamento di informazioni.

**Portavoce**

Recentemente sono stati apportati dei cambiamenti nell'approccio al ruolo dell'addetto stampa (portavoce) nelle situazioni di crisi. In precedenza, ogni crisi richiedeva una persona che fosse la principale fonte di informazioni per i media e il pubblico. Tuttavia, nel mondo di oggi, a causa della natura dei media, il ruolo dell'addetto stampa (portavoce) è stato ridotto e il ruolo del coordinatore di crisi sta diventando più cruciale. Tuttavia, l'addetto stampa deve comunque collaborare con l’intero gruppo ed essere preparato con competenza. Un portavoce impreparato può non solo non risolvere una situazione di crisi, ma anche crearne un'altra.

**Evitare colpe e accuse**

Evitare di dare la colpa ai media o accusarli direttamente è fondamentale durante la gestione di una crisi. Non c'è niente di peggio per i giornalisti che essere accusati in modo infondato, poiché ciò può inasprire i rapporti e peggiorare la situazione. I media svolgono un ruolo cruciale nell'informare il pubblico e possono essere potenti alleati se gestiti correttamente. Invece di accusare, è più produttivo collaborare con i giornalisti, fornendo loro informazioni accurate e tempestive.

**Emozioni**

Guidarsi dalle emozioni durante le apparizioni pubbliche davanti alla telecamera, aggiungere emozioni superflue ai testi delle dichiarazioni scritte per i media, offendere i giornalisti, minacciare azioni legali nei loro confronti, perdere il controllo delle emozioni durante le conferenze stampa e manifestare comportamenti ansiosi: tutto ciò è l'opposto della logica sana nelle situazioni di crisi.

**Prima dichiarazione**

La pubblicazione di una dichiarazione non preparata bene per i media può approfondire la crisi. Una dichiarazione non professionale presenta le seguenti caratteristiche: è redatta senza consultazione con altri; è influenzata dalle emozioni; accusa i media e i giornalisti; difende l'accusato e attacca le vittime della situazione di crisi; non include elementi di scuse, volontà di collaborare con le autorità competenti, contatto con i giornalisti, assistenza alle vittime, trasparenza nella comunicazione. Una dichiarazione simile può solo aggravare la crisi.

**Errori dei dirigenti**

In un'istituzione colpita da una crisi, è fondamentale che i dirigenti non lascino la persona oggetto della crisi alla guida della gestione o della comunicazione dell'istituzione. In una situazione del genere, è necessario adottare misure correttive, compresa la delega di nuove persone a questi ruoli chiave. Lasciare la persona oggetto della crisi in queste posizioni di solito porta a ulteriori complicazioni.

**Velocità di risposta**

Una mancata risposta sufficientemente rapida a una crisi può portare a un'escalation del problema e peggiorare la situazione. Nel mondo di oggi, dove le informazioni si diffondono rapidamente attraverso i social media e i canali di informazione tradizionali, un ritardo nella risposta può contribuire alla diffusione di disinformazione, speculazioni e voci, che possono danneggiare ulteriormente la reputazione di un'istituzione.

**Dopo la crisi**

**Valutazione**

Il primo passo nel piano di recupero post-crisi è condurre un'analisi approfondita della situazione. Questo implica la raccolta e l'analisi di dati rilevanti sulla crisi, comprendenti cause, conseguenze, durata, portata e parti interessate. L'analisi dovrebbe identificare i punti di forza e debolezza nella risposta dell'organizzazione, insieme a opportunità e minacce future. Bisogna esaminare la strategia di comunicazione esistente (interna e esterna), apportando modifiche se necessario per renderla più precisa e moderna. Inoltre, occorre verificare se i modelli di dichiarazioni preparate ai media hanno funzionato e come il coordinatore ha svolto i suoi compiti.

**Formazione**

Rivedere il tema della formazione per i responsabili della comunicazione di crisi è un passo cruciale che richiede calma e attenzione. È importante valutare regolarmente l'efficacia della formazione e apportare eventuali aggiornamenti o modifiche in base alle nuove sfide e tendenze nel campo della comunicazione di crisi. La formazione relativa alla trasformazione digitale e agli strumenti legati all'intelligenza artificiale è molto importante.

**Comunicazione Interna**

Mantenere e consolidare una comunicazione interna adeguata sull'istituzione è fondamentale, specialmente focalizzandosi sulla situazione post-crisi. Dopo che la crisi è stata gestita e risolta, è importante continuare a informare e coinvolgere il personale sull'evoluzione della situazione, sulle azioni intraprese e sui risultati ottenuti.

**Personale e questioni legali**

Se necessario, apportare le opportune modifiche al personale dell'istituzione. Occorre inoltre prestare attenzione alle procedure e al completamento di tutte le questioni relative alle leggi dello Stato e della Chiesa.

**Conclusione**

La gestione della comunicazione nelle situazioni di crisi richiede professionalità e coinvolgimento di molte persone. In periodi di cosiddetta "normalità", senza crisi in atto, è importante prepararsi per le future situazioni di crisi, che sicuramente si presenteranno. È fondamentale acquisire esperienza nei media digitali e tradizionali, stabilire contatti con i giornalisti e comprendere i principi e gli errori della comunicazione di crisi. Dopo una crisi eventuale, è necessario valutare la situazione, trarre conclusioni e prendere le decisioni necessarie basate sull'esperienza acquisita.

Le situazioni di crisi possono essere paragonate al vento. Per coloro che trovano difficile la comunicazione di crisi, questi momenti sono come cercare di fermare e chiudere il vento in un secchio. I professionisti della crisi, invece, comprendono la natura del vento, ne apprezzano la velocità, le raffiche, la forza, l'imprevedibilità e l'impatto sull'ambiente circostante. Sanno che, come il vento, una situazione di crisi può inaspettatamente cambiare direzione, acquisire forza e distruggere tutto ciò che incontra. Gli specialisti della comunicazione di crisi sanno che prima o poi il vento arriverà e sono preparati per queste situazioni.

Dovremmo sicuramente continuare a imparare come raggiungere le persone attraverso i media durante le situazioni di crisi, anche se non è un compito facile. Tuttavia, il punto cruciale è che dobbiamo adottare un approccio estremamente proattivo di fronte alle crisi. Come spesso sottolineato da Papa Francesco, una crisi può essere vista come un'opportunità per innovare e intraprendere azioni nuove e significative. Affrontare una crisi richiede coraggio e determinazione, ma può anche essere un momento in cui emergono nuove soluzioni e prospettive. È importante ricordare che da una crisi non usciamo mai immutati: possiamo uscirne migliori o peggiori, a seconda delle azioni che intraprendiamo. Pertanto, è fondamentale affrontare le crisi con saggezza, imparando da esse e crescendo come individui e come organizzazioni.

Maciej Makula SDB