

# Crisis Management



# Definire la crisi

## Cosa NON è:

- Un'emergenza o un incidente o un qualunque problema: si tratta di eventi ordinari che possono essere risolti utilizzando dei mezzi abituali;
- Una catastrofe o un disastro: non basta la gravità del termine a definire la crisi. Quest'ultima può degenerare in scenari di questo tipo, ma non tutte le crisi lo diventano a priori. Una crisi può verificarsi ed evolversi evitando risvolti tragici e non per questo è meno "crisi";
- Una issue: ossia un "gap tra le attività e i comportamenti di un'impresa e le aspettative o le istanze dei suoi stakeholder o interlocutori". Una issue è una problematica, un argomento particolarmente sensibile e controverso, materia di discussione.

# Definire la crisi

**Una crisi è un fatto straordinario, che va affrontato con strumenti straordinari e può avere un impatto catastrofico sull'organizzazione.**

**Attivare una procedura di crisi comporta costi significative per l'Azienda.**

**→ Cosa significa e cosa si intende per crisi?**

# Definire la crisi

***“...una situazione operativa che – se non affrontata e adeguatamente risolta – potrebbe avere conseguenze negative sui rapporti con uno o più stakeholder e sulla business continuity”.***

***“...un repentino e inaspettato aumento del grado di entropia\* in un dato Sistema”.***

***“...quelle delle organizzazioni, che siano aziende, associazioni, ministeri o interi Stati. In questa accezione, le crisi sono quasi sempre prevedibili, mediante un’accurate simulazione di scenario. Ma l’essere umano, per inettitudine o per scaramanzia, preferisce quasi sempre non affrontare il problema in tempo utili, non immaginare scenari di crisi, non inventare strumenti adeguati per fronteggiarle, perchè è più comodo affrontarle quando deflagrano...”.***

\* l’entropia misura il grado di disordine o di dispersione energetica di un sistema fisico

# Definire la crisi

Dal latino *crisis* e dal greco *krisis* → scelta, decisione.

È un momento che separa una maniera di essere da un'altra ben differente.

→ c'è crisi quando c'è rischio per la business continuity.

La crisi di solito riguarda una o più aree:

→ pregiudizio alla sicurezza pubblica

→ perdite finanziarie rilevanti per l'Azienda

→ perdita di reputazione evidente

# Le cause di una crisi

Fattori che più spesso sono all'origine di una crisi:

- Disastro naturale
- Errore umano
- Guasto meccanico
- Debâcle tecnologica
- Sabotaggio o estorsione

Altri possibili fattori:

- Attacco esterno
- Pratiche finanziarie discutibili
- Problemi nei vertici aziendali
- Riorganizzazioni e licenziamenti
- Problemi di comunicazione interna
- Problemi di concorrenti o dell'intero settore
- Lobbies economiche o di potere
- Contingenze politiche internazionali
- Diffusione di notizie false per nascondere o ridurre l'impatto di un'emergenza

# Le cause di una crisi

C'è stata una colpa diretta da parte dell'Azienda?

→ Presa in carico delle proprie responsabilità, mettendo al primo posto la salute e l'interesse dei consumatori, dei dipendenti, degli stakeholder e di tutta la società.

Successivamente potremmo chiederci → è colpevole? È non colpevole?

→ LA CRISI È SPESSO LA SOMMATORIA DI PIÙ CAUSE

→ SPESSO ACCADE CHE DA UNA CRISI NE NASCA DI CONSEGUENZA UN'ALTRA, MAGARI CON ASPETTI ANCORA PIÙ CRITICI RISPETTO A QUELLA INIZIALE

---

# IL RISCHIO ZERO NON ESISTE

NESSUNA ORGANIZZAZIONE,  
NESSUN PRODOTTO, NESSUN  
PERSONAGGIO PUBBLICO  
POSSONO CONSIDERARSI  
IMMUNI DAL RISCHIO DI CRISI



# Tipologie e classificazioni di crisi

Percorsi evolutive della crisi:

- **Strisciante:** inizia in modo quasi impercettibile, col passare del tempo la situazione prende forma e l'iniziale rumore di fondo diventa sempre più intenso, fino al punto in cui basta una piccola scintilla per far scoppiare il caso.
  - può essere fronteggiata con minore stress, si ha più tempo per riflettere
- **Improvvisa:** scoppia in un preciso istante, senza aver dato alcun preavviso e raggiunge molto velocemente il suo apice, cogliendo di sorpresa l'organizzazione. I mass media e l'opinione pubblica concentrano tutta la loro attenzione sull'Azienda ("la notizia del Giorno").
  - l'Azienda è colta alla sprovvista, c'è disorientamento iniziale

# Tipologie e classificazioni di crisi

Classificazione a seconda della responsabilità:

- **Crisi in cui l'Azienda è vittima** (responsabilità minime o nulle) → situazioni negative provocate da eventi naturali, calunnie, rumors negative, atti violenti o gesti estremi perpetrati da agenti esterni volti ad attaccare direttamente l'Azienda.
- **Crisi accidentali** (bassa responsabilità), quali “sfide perse” (gli stakeholder possono attribuire all'Azienda una non corretta strategia per la risoluzione di una situazione critica), gli incidenti in laboratorio conseguenti ad errori tecnici del personale, I problem sui prodotti acquistati da produttori terzi...
- **Crisi prevedibili** (alta responsabilità), ossia quelle situazioni in cui l'organizzazione è direttamente colpevole di un comportamento scorretto (i.e. negligenza, incuria, ricercar di scorciatoie)...

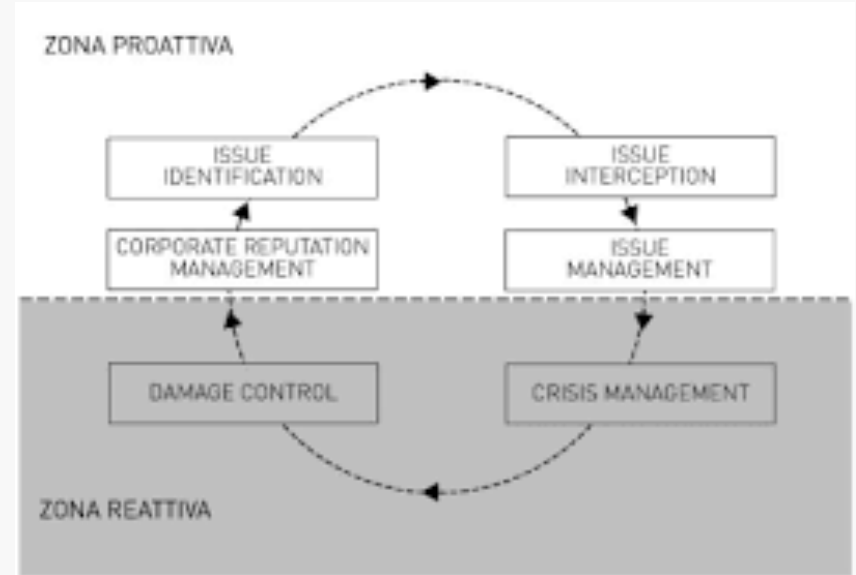
# Tipologie e classificazioni di crisi

Classificazione in base agli attori che un evento negative coinvolge:

- **Crisi che interessano solamente l'organizzazione, i suoi dipendenti e i suoi stakeholder,**
- **Crisi che coinvolgono i consumatori,**
- **Crisi che interessano anche la comunità in cui l'Azienda opera, l'ambiente, i competitor e altri soggetti a livello nazionale e internazionale.**

# Dinamica della crisi

- Circolare → si deve restare nella zona proattiva e per fare ciò è necessario che sia in grado di identificare e gestire per tempo le problematiche (issue) attraverso un'instancabile operazione di analisi delle aree vulnerabili e il continuo monitoraggio di segnali deboli.
- La crisi può anche diventare un'occasione per crescere e per farsi conoscere e apprezzare come soggetto responsabile e affidabile.



Fonte: Vecchiato & Poma, Crisis management.

# Il triage e la gestione della paura



# Le neuroscienze e la paura

Quando compiamo una scelta (specialmente in momenti di stress e crisi) non sappiamo spiegare perchè abbiamo preferito comportarci in un certo modo → pensiamo di decider razionalmente, ma in realta il nostro comportamento è irrazionale.

Teoria delle decisioni → conflitto tra istinto e ragione.

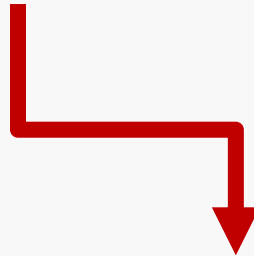
In situazioni di dubbio “prendiamo in prestito” i circuiti cerebrali preposti alla sopravvivenza immediata.



# Le neuroscienze e la paura

Situazione di crisi:

- Eventi concreti, con perdite di vite umano o estesi danni materiali come un incidente industrial, o da eventi clamorosi con o senza rischi per il consumatore;
- Rischi percepiti, ancorchè di scarsa portata reale.



**PAURA**

# Le neuroscienze e la paura

Le paure sono differenti tra di loro:

- Il dirigente teme la Perdita di quote di mkt
- Il consumatore teme per la propria salute
- Il funzionario pubblico teme di essere accusato di scarsa vigilanza
- Il commerciante teme che il prodotto (servizio) resti invenduto
- Il dipendente teme la Perdita del posto di Lavoro
- Il giornalista teme che qualcuno gli “rubi lo scoop”

# Le neuroscienze e la paura

Applichiamo un TRIAGE delle paure originate da situazioni impreviste:

- Selezionare quali paure devono essere affrontate
- Selezionare quali interlocutori devono essere rassicurati
- Selezionare quali paure devono essere ignorate per il momento
- Selezionare quali interlocutori non devono essere rassicurati

→ CONCENTRIAMO GLI SFORZI LÀ DOV'È DETERMINANTE CONTRASTARE LA REAZIONE EMOTIVA, NON DISPERDERE LE ENERGIE SU TROPPI FRONTI, NON VANIFICARE LE POSSIBILITÀ DI SUCCESSO DALLE ESIGENZE DI MEDIAZIONE E DI COMPROMESSO.

# Crisis management e crisis communication

An illustration on a blue background showing a man in a black suit and white shirt standing between two vertical orange pillars. He has his arms outstretched, holding onto the pillars. On either side of the pillars, several grey rectangular blocks are falling or leaning away from the center, suggesting a state of collapse or crisis. The text 'Crisis Manager' is written in white, spaced-out letters across the man's torso.

Crisis Manager

# Crisis management e crisis communication

Crisis management è la “funzione strutturale del processo di direzione di un’organizzazione che analizza, predispose e coordina la gestione di situazioni di crisi prevedibili”.

→ medio/lungo periodo

Crisis communication “l’insieme delle attività di comunicazione di un’organizzazione al momento in cui la crisi si manifesta”.

La crisis communication fa parte del crisis management (e non viceversa).

# Le fasi del crisis management

- **Research:** fase pre-crisi durante la quale si mettono in pratica una serie di meccanismi per prevenire e per prepararsi alla crisi. Le procedure volte a prevenire la crisi sono l'analisi delle aree vulnerabili e il monitoraggio dei segnali deboli; quelle volte a preparare lo scenario in caso di crisi sono la predisposizione di un comitato e di un piano di crisi, insieme alle indispensabili attività di crisis training;
- **Response:** è la fase di gestione durante la crisi, quella in cui si risponde concretamente attraverso una serie di Azioni (tra cui la comunicazione) alla crisi in sé;
- **Recovery:** fase post-crisi, quella in cui si recupera dalla situazione critica e, dopo averne sottolineata la fine, si propone un piano di rilancio immediato e si sfruttano le opportunità create dall'evento negativo, non ultima la possibilità di imparare da quanto successo per migliorare i propri meccanismi di prevenzione e preparazione.

# La comunicazione di crisi

- La comunicazione di crisi è una delle funzioni delle relazioni pubbliche.
- È possibile ipotizzare l'inserimento di tutte queste discipline all'interno della CSR.

Non è sufficiente che la relazione tra l'organizzazione e i suoi pubblici sia improntata al conseguimento di mutui interessi, ma è necessario che l'Azienda costruisca la propria reputazione e le proprie relazioni sulla base dei Valori portanti della società in cui opera.

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## *Come ci si prepara a una crisi?*

- Corretta gestione inizia molto prima che si verifichi (o possa farlo) un evento negative.
- La fase di preparazione viene definite research.
- I manager spesso sottovalutano l'importanza di questa fase.
- Preparazione e prevenzione sono doverose nei confronti dei membri dell'organizzazione e dell'Azienda → per la crescita e la sopravvivenza.
- Primo obiettivo dei crisis manager: far comprendere ai vertici aziendali la necessità di prevenire e programmare strumenti di difesa.

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## ***Come ci si prepara a una crisi?***

- Quando e come l'Azienda potrebbe essere colpita da un evento negative?
- Quale crisi potrebbe verificarsi?
- Di che portata sarà?
- L'Azienda sarà in grado di gestirla in modo efficace?

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 1. Essere pronti 24/7

- sul web si ragiona in termini di minuti.
- A volte ci mette meno tempo una notizia a fare il giro del mondo che l'Azienda ad attivare il suo crisis team.
- L'Azienda deve rispondere prima che si sia formata l'opinione degli stakeholder.
- Se l'Azienda fallirà nell'obiettivo fondamentale di essere la prima fonte a parlare → otterrà minore ascolto successivamente.

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 2. Monitorare costantemente il web

- Monitorare internet costantemente e in maniera approfondita
- Dove si nascondono i maggiori pericoli?
- Da tenere costantemente sotto sorveglianza: i fan e coloro che detestano l'Azienda (hater) – è da questi due gruppi che provengono le maggiori insidie (visto anche il loro profondo interesse nei confronti dell'Azienda)

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 3. Essere dappertutto

- Spesso le crisi partono da leggeri brusii di sottofondo
- Per captare i rumori → non solo monitorare, ma anche valutare se è necessario intervenire in ogni newsgroup, pagina facebook, hashtag, ecc.... Dove si discute un argomento vicino all'azienda

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 4. Essere preparati

- Necessario che l'Azienda sia maggiormente preparate per poter utilizzare immediatamente tutti gli strumenti necessari ad affrontare gli eventi avversi.
- Caricare sul web tutto quel materiale che potrebbe servire poi (brochure, foto, certificazioni) per comunicare i Valori, la sicurezza degli Impianti, le modalità di produzione...
- Tenere viva la circolazione interna delle comunicazioni
- Crisis room deve dialogare costantemente
- La riduzione della quantità e qualità della circolazione delle informazioni riduce l'efficienza della rete

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 5. Rispondere sempre ai rumors

- Le informazioni presenti in internet sono spesso frutto di dicerie che col passare del tempo assumono sempre più considerazione
- Su internet: essere flessibili e sapersi adattare alle caratteristiche dei media
- Rispondere ai rumors creando dei brusii opposti, rispondendo così con le stesse armi utilizzate dagli utenti
- i.e. General Motors: portale con il preciso scopo di accogliere e rispondere a tutte le dicerie che infuriano nel web

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Come ci si prepara a una crisi? Le attitudini da acquisire

### 6. Stabilire un budget in “tempo di pace”

- Il crisis team deve avere un budget
- Il management deve stimare e adattare il budget a seconda delle situazioni il suo ammontare in base alle spese che saranno necessarie per mettere in atto le strategie preventive e di gestione della crisi necessarie

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## II CRISIS TEAM

- Prevenire e gestire gli eventi negative che potranno colpire l'organizzazione
- La sua composizione deve essere ben bilanciata, con figure imprescindibili, competenze eterogenee, figure che possono essere interpellate all'occorrenza con competenze specifiche (manager dell'area in cui si è verificato l'evento negative o un esperto della materia)



# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## II CRISIS TEAM

- CEO
- Vicepresidente
- Responsabile delle funzioni di finanza e personale
- Affari legali
- Sicurezza
- Quality assurance
- Logistica
- CCO e ufficio stampa
- Responsabile delle relazioni pubbliche



**Individuare un portavoce  
ufficiale dell'organizzazione**

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## **Analisi delle aree vulnerabili**

- Il primo compito del crisis team → analizzare le aree vulnerabili per agire per tempo e scongiurare crisi evitabili.
- Valutare il possibile impatto che potrebbero avere i fattori individuate, sia dal punto di vista economico, sia da quello della sicurezza, sia da quello dei danni alla reputazione
- Calcolare il grado di probabilità di accadimento di ogni evento critico individuate

Come si fa → AUDIT INTERNA

Serve alla creazione delle ipotesi sugli scenari future (worst case scenario) → individuare gli interlocutori che potrebbero aiutare o ostacolare

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Analisi delle aree vulnerabili

- Usare la PESTEL analysis
- Esaminare gli elementi critici che necessitano attenzione prioritaria
- Guardare con il giusto distacco
- Necessità di un gruppo di esperti esterni

P	E	S	T	E	L
<b>Political</b>	<b>Economic</b>	<b>Social</b>	<b>Technological</b>	<b>Environmental</b>	<b>Legal</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Government stability</li><li>• Tax Policy</li><li>• Regulation</li><li>• Infrastructure</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Economic growth</li><li>• Inflation</li><li>• Monetary policy</li><li>• Employment rates</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Income distribution</li><li>• Demography</li><li>• Education</li><li>• Lifestyle factors</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• International influences</li><li>• Tech transfer</li><li>• R&amp;D initiatives</li><li>• Communication chanel</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Environmental restrictions</li><li>• Climate change</li><li>• Energy savings</li><li>• Workforce health</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Regional laws</li><li>• Court system</li><li>• Health &amp; safety</li><li>• Law enforcement</li></ul>
<b>ANALYSIS</b>					



# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## Monitoraggio dei segnali deboli

Obiettivo: anticipare le possibili crisi, gestendo le problematiche non appena si evidenziano i primi segnali (prima che diventino emergenze), ossia prima che la notizia raggiunga i mass media.

→ Distinguere i rumori di fondo dai veri e propri segnali premonitory.

Perché gli avvertimenti spesso cadono nel vuoto?

- Sottovalutazione del problema
- Presunzione dei manager
- Incapacità di “unire i puntini”

# Fase I: research – cosa fare prima della crisi

## **Monitoraggio dei segnali deboli**

È necessario che la comunicazione interna di un'impresa fluisca veloce e senza alcun timore reverenziale.

Creare un centro di raccolta verso il quale far convergere i segnali dalle diverse fonti (i.e. portale whistleblowing).

I.E. Sottoporre ai dipendenti dei questionari in cui si chiede di annotare le loro segnalazioni: per garantirne la spontaneità è bene che siano anonimi.

# Insight – whistleblowing

Il whistleblowing è la segnalazione spontanea da parte di un lavoratore (dipendente, fornitore, consulente) di illeciti, irregolarità o frodi riscontrati nell'ambiente di lavoro, nell'interesse pubblico o dell'integrità dell'ente. La normativa italiana (D.lgs. 24/2023) tutela il segnalante ("whistleblower") da ritorsioni e garantisce la riservatezza, obbligando aziende con più di 50 dipendenti e enti pubblici a predisporre canali di segnalazione sicuri.

- Sono vietate ritorsioni, discriminazioni o sanzioni nei confronti del segnalante.
- Canali di Segnalazione
  - Interni: Canali aziendali previsti dal modello di gestione (es. piattaforme come WhistleblowingIT).
  - Esterni: Segnalazione diretta all'ANAC (Autorità Nazionale Anticorruzione) in caso di inefficienza dei canali interni.
  - Divulgazione Pubblica: Casi specifici di denunce a stampa o autorità.
- Obbligatorio per aziende con oltre 50 dipendenti, enti pubblici e realtà con Modelli 231.
- Requisiti: Il segnalante deve avere un "ragionevole e fondato motivo" di ritenere che le informazioni siano vere

# Fase I: research – Il piano di crisi

**Una volta terminati gli interventi di prevenzione → stesura del piano di crisi**

- Risultato del Lavoro di analisi delle aree vulnerabili e di monitoraggio dei segnali deboli
- Raccolta delle procedure attraverso cui operare
- Strumenti di comunicazione da utilizzare

**È un documento che contiene tutte le informazioni più importanti per gestire le crisi più importanti/probabili e di Maggiore impatto.**

**È scritto da esperti e studiato e approvato da tutti i componenti del crisis team “in tempi di pace”**

# Fase I: research – Il piano di crisi

**Si tratta di un piano indicativo → le istruzioni sono una linea guida e non devono essere applicate pedissequamente**

**Deve essere costantemente aggiornato (almeno ogni 12 mesi)**

# Fase I: research

**Crisis training** → simulazione o addestramento (i.e. media training per imparare a relazionarsi con i giornalisti)

**Ruolo dell'ufficio stampa** → selezione dei canali di comunicazione

- Gli stakeholder sono sensibili a come ricevono l'informazione
- Il canale può manifestare il diverso grado di vicinanza dell'impresa agli stakeholder
- I tempi dell'ufficio stampa sono quasi sempre inadeguati e troppo lenti → frequenti simulazioni

# Fase I: research

## **Ruolo dell'ufficio stampa → media tool kit**

- Condividere con l'ufficio stampa la mailing list aggiornata mensilmente dei giornalisti
- Disporre sempre di contatti di pronta reperibilità 24/7
- Eventuali position paper su particolari tematiche, valutati e approvati in anticipo dai vertici dell'Azienda
- Schede informative sull'Azienda, la sua struttura, le aree produttive ecc... per disporre di documenti ufficiali che possano essere diffuse durante lo svolgimento della crisi
- Individuazione del portavoce aziendale
- **Disporre una Crisis room → una vera e propria Stazione operative**

LE CINQUE AZIONI CRUCIALI DURANTE LA FASE *RESEARCH*  
SECONDO MITROFF E PEARSON

- *Azioni strategiche*
  - Integrare il crisis management nella strategia generale dell'impresa
  - Includere membri esterni all'impresa nel crisis team
  - Garantire il crisis training ai membri del comitato di crisi
  - Individuare diverse strategie di gestione per una stessa crisi
  
- *Azioni tecniche strutturali*
  - Individuare il crisis team
  - Stabilire un budget per le operazioni di research del crisis team
  - Caricare in rete il crisis plan
  - Stabilire la location della crisis room
  - Assicurarsi che la crisis room sia attrezzata per poter centralizzare le informazioni
  - Stabilire delle relazioni con degli esperti esterni di crisis management
  
- *Azioni di valutazione e di diagnosi*
  - Condurre l'analisi delle aree vulnerabili
  - Stabilire di conseguenza un'adeguata copertura assicurativa
  - Condurre delle analisi sull'impatto ambientale delle potenziali crisi
  - Stabilire una scala di priorità delle attività di prevenzione e preparazione alle crisi
  - Favorire l'ascolto dei segnali premonitori
  - Analizzare le crisi passate

- *Azioni comunicative*

- Garantire un media training al portavoce del crisis team
- Migliorare le relazioni con la comunità locale
- Migliorare le relazioni con le autorità

- *Azioni psicologiche e culturali*

- Mostrare l'impegno del CEO nello sviluppo di una mentalità di crisis management
- Migliorare le relazioni con i gruppi di attivisti
- Garantire un addestramento sull'impatto emotivo causato da una crisi
- Garantire la presenza di un servizio di supporto psicologico per l'ansia e lo stress
- Ricordare le conseguenze delle passate crisi all'azienda e agli stakeholder

# Fase II: response

## I primi 90 minuti di una crisi

- Prontezza e reattività per contenere i danni
- Pertinenza della risposta
- Il contenimento della crisi ha un ruolo operativo e strategico → la modalità di reazione influenza la reputazione, il successo e la stessa sopravvivenza dell'organizzazione
- Appena si riconoscono le avvisaglie di una crisi → avvisare il proprio responsabile che fa scattare il protocollo di ingaggio
- Tutte le operazioni devono essere compiute il più rapidamente possibile dal segnale iniziale

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 1. Attaccare l'accusatore

Strategia più diffusa e più inefficace

Gli addetti al crisis management si scaglieranno contro colui/coloro che hanno messo in discussione l'Azienda mediante un confronto diretto.

Totalmente disallineata dagli standard del web2.0.

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 2. Negare la crisi

È eventualmente applicabile solo per crisi realmente circoscritte, solo per i primi momenti successive all'evento scatenante, e solo qualora vi sia certezza di un bassissimo coinvolgimento da parte dell'azienda.

NB raramente il livello di coinvolgimento dell'Azienda nella crisi è valutabile a priori.

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 3. Esclusione dell'azienda

I portavoce dell'Azienda addossano la colpa a entità o persone esterne all'organizzazione.

Può essere utile se integrata con alter strategie.

Può far parte di una più complessa strategia di approccio alla crisi.

La polarizzazione dell'attenzione (e della responsabilità) a un soggetto terzo aiuta a rallentare le pressioni sull'Azienda.

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 4. **Non intenzionalità** o impossibilità dell'Azienda di impedire il realizzarsi della crisi

- Provocazione (dolo), ovvero la crisi è stata causata da volontà altrui e da altrui determinazione
- Impotenza, non si disponeva delle informazioni necessarie a percepire l'imminenza della crisi e quindi a evitarla
- Accidentalità, non si poteva obiettivamente impedire la realizzazione della crisi
- Buone intenzioni, quanto è successo non è ciò che l'Azienda si auspicava → l'Azienda aveva agito perchè si verificassero fatti diversi da quelli poi realizzati

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 5. Giustificazione

Minimizzare l'entità dei danni conseguenti la crisi

### 6. Ricordo rafforzativo

Riportare l'attenzione degli stakeholder sui recenti successi e sulla storia positive dell'organizzazione, attenuando, quindi, la percezione negativa della crisi.

### 7. Integrazione proattiva

Appellarsi agli stakeholder (coinvolgendoli) affinché siano partecipi nell'aiutare l'Azienda a superare la crisi, stando dalla parte di un'organizzazione che non ha paura di prendersi le sue responsabilità

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

### 8. Compensazione immediata

Proposta di risarcimento danni alle vittime formulate a mezzo media già nelle prime fasi di gestione della crisi → toglie molto appeal alla “notiziabilità”

L'organizzazione ha percezione della propria inequivocabile responsabilità e si aspetta richiesta di risarcimento danni

### 9. Scuse non condizionate

L'organizzazione si assume subito la responsabilità di quanto accaduto, chiede pubblicamente perdono e si impegna a evitare il ripetersi di crisi simili

Strategia più profittevole in assoluto

# Fase II: response

## Strategie per salvaguardare la reputazione

**Nessuna strategia è sufficiente di per sè**

**Ci deve essere un piano strategico di risposta alla crisi che integri varie Azioni**

**→ Lavoro tailored**

# Fase II: response

## Possibile pathway

- Informare il grande pubblico che l'Azienda è a conoscenza della crisi e se ne sta occupando
- Risolvere/tamponare la crisi, mentre si avvia un'indagine interna per individuare le responsabilità
- Ammettere le responsabilità interne e dare chiara evidenza all'esterno delle iniziative intraprese
- Mentre si comunica al mondo intero che il “colpevole” è stato posto in condizione di non nuocere più, rilasciare più interviste possibili per comunicare che (anche se la responsabilità non è dell'organizzazione) l'Azienda è dispiaciuta e si sente responsabile per i disagi arrecati → ci si offre di rimediare a ogni danno eventualmente arrecato
- Chiedere scusa → “non si ripeterà più”, dando evidenza delle strategie correttive messe in atto dall'organizzazione
- Nel periodo successivo, tenere aperte le comunicazioni e comunicare quante più buone notizie è possibile per bilanciare nella memoria il ricordo della passata crisi

# Fase II: response

Il pubblico si chiede:

CHI È IL COLPEVOLE?

La pubblica opinione ha la tendenza ad incolpare “chi era lì”

- Questo porta a risultati negative per l'organizzazione. → passaparola negative (calo delle vendite e della reputazione)
- Dopo la crisi deve iniziare una fase di monitoraggio della reputazione (lungo period) per cercare di ristabilire il ranking reputazionale

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

La fase di response coincide con il manifestarsi della crisi.

Non esistono regole certe e le uniche informazioni precise sono quelle contenute nel crisis plan.

NB. La risposta dell'organizzazione avrà conseguenze sulla reputazione futura.

Cosa deve fare concretamente l'organizzazione?

Quali Azioni deve compiere?

- Evitare modelli operative troppo rigidi
- La crisi va “vissuta”, va “tastato il polso, minuto per minuto”

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

1. Centralizzazione del flusso di informazioni → prendendo nota di ogni azione compiuta
2. Entrare in clima di crisi e non “sperare” che si risolva da sola → predisporre meccanismi quali un Sistema di vigilanza, preallarme e di informazione d'emergenza
3. Isolare la gestione della crisi dal resto del management
  - Far assumere il controllo della crisi al crisis team (Maggiore concentrazione del crisis team ed Evitare che l'Azienda si blocchi)
  - Stabilire il budget
  - Garantire la business continuity
4. Prendere il controllo della situazione
  - Definire il problema reale
  - Controllare l'entità del danno
  - Impedire che la crisi degeneri
  - Effettuare un triage delle paure

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

5. Contenere il problema mettendo l'interesse pubblico al primo posto → l'obiettivo è di limitare gli impatti e risolvere il problema

- Capire il valore di un sacrificio a breve termine
- Ricordare che i danni alla reputazione sono sempre più gravi di quelli materiali

6. Assumere sempre come probabile l'ipotesi peggiore

7. Se possibile, allargare l'issue (dimostrare di non essere i soli ad avere un problema può convenire all'impresa per evitare di essere l'unico soggetto sotto accusa)

8. Identificare gli alleati potenziali

9. Informare puntualmente gli interlocutori → ruolo dei mass media

# I principi irrinunciabili di un corretto crisis management

10. Prendere una decisione anche se non si hanno tutte le informazioni necessarie
11. Essere presenti sul luogo dell'evento → metterci la faccia
12. Rispettare I ruoli all'interno del crisis team
13. Chiedere scusa
14. Chiedere scusa IN MODO EMPATICO
15. Iniziare quanto prima la fase di recupero

# Principi di crisis communication

Il successo della gestione della crisi è connesso alla capacità dell'organizzazione di comunicare correttamente con i propri interlocutori.

- Fattore comunicativo assume un valore determinante
- Non è sempre facile capire quando un'azione appartenga puramente alla sfera della comunicazione o quando si sovrapponga a quella del management

# Principi di crisis communication

- Indicare un portavoce ufficiale
- Assumersi le proprie responsabilità
- Dimostrare serietà e farsi eprcepire come una fonte autorevole
- Calibrare le risposte
- Identificare gli alleati esterni da coinvolgere (nel flusso di comunicazione, ingaggiare I Migliori esperti informatici o assicurarsi la massima collaborazione da quelli esistenti, collaborare con autorità e addetti alla sicurezza)
- Comunicare con trasparenza e sincerità, essere accurati → NON DIRE BUGIE
- Assumere un atteggiamento empatico
- Aumentare il flusso comunicativo

# Principi di crisis communication

- Non temere le interviste
- Dire solo quello che si sa (altrimenti, ammettere la propria ignoranza)
- Saper opporre i fatti alle parole
- Non dare l'impressione di voler illudere le persone
- Capire cosa vuole veramente il pubblico
- Utilizzare gli opportuni canali di comunicazione
- Trasmettere messaggi semplici e chiari
- Promuovere strategie aggressive di presenza digitale
- Dimostrare coerenza tra i vari provvedimenti

# Principi di crisis communication

- Non temere le interviste
- Dire solo quello che si sa (altrimenti, ammettere la propria ignoranza)
- Saper opporre i fatti alle parole
- Non dare l'impressione di voler illudere le persone
- Capire cosa vuole veramente il pubblico
- Utilizzare gli opportuni canali di comunicazione
- Trasmettere messaggi semplici e chiari
- Promuovere strategie aggressive di presenza digitale
- Dimostrare coerenza tra i vari provvedimenti

# Principi di crisis communication

EVITARE IL PIÙ POSSIBILE IPOTESI COMPLICATE E RIDONDANTI

→ "a parità di fattori la spiegazione più semplice è quella da preferire"

Keyword:

Autorevolezza, rapidità, trasparenza, coerenza, affidabilità, frequenza di aggiornamento, robustezza delle infrastrutture dedicate a erogare le informazioni.

# Fase III: recovery

Dichiarare la fine della crisi:

- Non accontentarsi dei primi segnali favorevoli
- Non confondere la fine della crisi con l'esaurimento della gestione tecnica dell'emergenza
- Non confondere la fine della crisi con il calare dell'invadenza mediatica

# Fase III: recovery

- Comunicare a tutti gli interlocutori che la crisi è finita.
- Ringraziare per la Pazienza dimostrata di fronte ai disagi che hanno dovuto sopportare ed esprimere gratitudine per la fiducia che hanno continuato ad avere nei confronti dell'organizzazione.
- Sottolineare le Azioni positive:
  - Messaggi personali o riunioni faccia a faccia con dipendenti, investitori e le vittime dirette
  - Annunci sui media o sul sito per comunicare a tutti gli interlocutori
- Organizzare un evento speciale.
- Il monitoraggio del web durerà almeno altri 6/12 mesi.
- Predisporre un budget di recovery.
- Stima finale dei danni.