

M. REGESTER E J. LARKIN: LA “PREMIATA DITTA” DEL CRISIS MANAGEMENT FINALMENTE TRADOTTA IN ITALIANO

MARCO STANCATI*

La nostra Rivista ha già trattato il tema, nell’ottica della “gestione comunicativa” di una crisi aziendale nel fascicolo n. 1/2009, ma torna volentieri sull’argomento in occasione della pubblicazione in italiano di *Risk Issues e Crisis Management nelle Relazioni Pubbliche* di REGESTER e LARKIN, che è giustamente considerato un testo irrinunciabile per chi si occupa di Comunicazione d’Impresa. La prima edizione risale alla fine degli anni ’90, l’ultima (la quarta) è della fine del 2008 e si rivolge a tutti i manager cui spetta tutelare la reputazione della propria impresa (o azienda pubblica che sia):

“Se le vostre responsabilità riguardano la gestione di qualche aspetto della comunicazione che abbia riflessi sulla reputazione o la performance d’impresa, o la consulenza in tale materia, questo libro fa per voi.

Per quanto vi possiate sentire ben organizzati possono sempre accadere eventi esterni che vi pongono in una condizione di vulnerabilità.

Cose apparentemente di poco conto, come un’opinione espressa sulla stampa, un lieve ma costante incremento nei reclami della clientela, un’affermazione imprecisa sulla performance della vostra Organizzazione, o una tendenza apparentemente ininfluyente nel comportamento sociale possono infine emergere come un’issue dalle conseguenze devastanti per il vostro business nel lungo periodo...”

Un approccio comune ad un altro, e notissimo, punto di riferimento sugli stessi temi, a livello internazionale: “l’americano” IAN MITROFF. Ma il terzetto tende a ignorarsi: non troverete alcun riferimento dell’uno agli altri due, e viceversa, nei rispettivi Website e, per quanto riguarda le ultime pubblicazioni, compreso questo libro, le citazioni reciproche sono molto limitate. Anche se i loro approcci metodologici non si differenziano per gli aspetti principali. Succede, tra esperti.

* Docente di “Comunicazione interna e intranet” e di “Pianificazione dei media”, presso la Facoltà di Scienze della Comunicazione dell’Università “La Sapienza” di Roma.

Gestire il Rischio di crisi

MICHAEL REGESTER e JUDY LARKIN, che in seguito per brevità identifichiamo con “R&L” o semplicemente con “gli autori”, partono da una considerazione di base: un’impresa (ma lo stesso vale per un Ente, un’Istituzione, un’Organizzazione) per il solo fatto di esistere, e quindi di stare su un mercato, corre inevitabilmente dei rischi. Rischi legati alle vendite, ai finanziamenti, alle relazioni industriali, a rivendicazioni legali, a sabotaggi, a tensioni internazionali, ad attacchi mediatici delle ONG (sempre più influenti sull’opinione pubblica), alla concorrenza, a obsolescenza dei processi produttivi, alla trasformazione del consumatore in prosumer, ecc. che possono riflettersi pesantemente sulla sua Immagine intesa come Reputazione. Di qui la necessità di monitorare le istanze emergenti, di tenersi in continuo contatto con gli stakeholders in modo da prevenire, se possibile, la crisi con un accorto monitoraggio e gestione delle problematiche di rischio. È infatti alla disciplina dell’*Issue Management* che fanno costante riferimento gli autori, applicata stavolta all’analisi e alla gestione dei rischi che possono compromettere la reputazione aziendale. Reputazione concepita come asset fondamentale e irrinunciabile. E come tale deve essere gestita dai Vertici aziendali e dal Management.

Per R&L l’*issue* è un problema che sorge a causa della “*discrepanza fra l’operato di un’impresa e le aspettative dei suoi stakeholders*”. Partendo da questo assioma “*issue ignorata, crisi assicurata*” dividono concettualmente, e fisicamente, il loro libro in due parti assolutamente equilibrate: *Risk Issues Management* per prevenire ed evitare la crisi, *Crisis Management* per la gestione della crisi che non si fosse riusciti ad evitare. Nella prima, dopo aver fatto metabolizzare l’esigenza di introdurre un dialogo vero nel processo di comunicazione aziendale, illustrano la disciplina dell’*Issue Management* quale strumento che le aziende possono utilizzare per identificare, analizzare e gestire le istanze potenzialmente pericolose per la loro reputazione e dare risposte mirate, prima che le problematiche si allarghino a macchia d’olio coinvolgendo media, opinione pubblica e, nei casi più eclatanti, il governo.

In questa ottica, particolarmente significativo è il capitolo dedicato alla Responsabilità Sociale d’Impresa (CSR) vista come strategia originale di gestione del rischio d’immagine, che consente di giocare d’anticipo nei riguardi di stakeholders ed opinione pubblica. Questo giocare d’anticipo favorisce il consenso e allontana le ipotesi di conflitto, influisce su opinioni e comportamenti all’interno e all’esterno dell’Organizzazione, valorizzando quest’ultima attraverso investimenti dei quali si possano percepire immediatamente le positive ricadute sulla collettività.

Su questi presupposti viene conseguenziale agli autori proporre un modello di *Risk Issues Management* molto scandito (sette fasi: monitoraggio, analisi, pianificazione, valutazione, identificazione delle istanze che lievitano, definizione

delle priorità, implementazione delle risposte) e centrato, in via preferenziale, sulla figura dell'*Issues Manager* quale interlocutore dell'intera Organizzazione. Una figura che, secondo *R&L*, non dovrebbe mai mancare nell'organigramma aziendale. Non trascurano, peraltro, altre due possibilità: un modello centrato sul processo e un modello centrato sull'apporto del Top Management (quest'ultimo molto praticato nel settore dell'Automotive).

Gestire la Crisi

Qualora tutto questo non funzioni, qualunque ne sia la causa oggettiva o soggettiva, la ditta *R&L* ci viene in soccorso con la seconda parte del libro: *Ormai è crisi; e adesso?*

Ovvio che il primo consiglio sia di non lasciarsi prendere dal panico ma... senza esagerare perché, come diceva JEAN KERR, "se riuscite a mantenervi calmi mentre tutti stanno perdendo la testa, forse non avete capito la situazione". Esorcizzata l'ansia con questa citazione sdrammatizzante, gli autori procedono in maniera più narrativa raccontando e analizzando celebri casi di crisi cogliendo lo spunto per evidenziare sia le buone prassi, dalle quali traggono e propongono linee guida molto pragmatiche, sia comportamenti errati, o addirittura autolesionistici e demenziali, dai quali si impara comunque, e fors'anche di più, su ciò che non bisogna assolutamente fare.

Gli autori non tralasciano di trattare anche "il punto di vista legale". Con una qualche sofferenza perché - ammettono - che "spesso la gente prova antipatia per i legali, nelle situazioni di crisi, e questo talvolta è vero anche per gli autori di questo libro". Sinceramente lo scrivente capisce, e gli è capitato di condividere nella pratica quotidiana, lo stato d'animo di *R&L*, perché la *forma mentis* di avvocati e comunicatori, alla quale ultima categoria lo scrivente appartiene, è difficilmente conciliabile. Il comunicatore basa la sua strategia sulla trasparenza ed esaustività comunicativa, anche sotto il profilo della partecipazione emotiva, il legale consiglia di "non dire nulla, non fare nulla e non ammettere nulla". Comunque, con (sia pure sofferta) onestà intellettuale, gli Autori fanno spazio anche al punto di vista legale, oggettivamente necessario per una serie di profili: dati e documenti sensibili, aspetti assicurativi, risarcimenti, aspetti contrattuali ecc.

Puntuale anche il focus su come prepararsi a gestire un'eventuale crisi. Gli autori prevedono tre team, assolutamente distinti: lo *Strategic Crisis Management Team* che fornisce indirizzi strategici e assegna le risorse necessarie all'*Incident Management Team*, che si occupa delle risposte operative immediate, e il *Communication Team* che deve garantire sia la comunicazione diretta con gli stakeholders e le Istituzioni, e quella interna con i dipendenti, sia quella mediata dai giornalisti della carta stampata, delle reti radiotelevisive e dei new media.

In realtà i team previsti sono addirittura quattro perché c'è anche il *Crisis Prevention Team* che si attiva in precedenza, con lo scopo proprio di tenere sotto controllo le aree di rischio, mappandole, di individuare e disegnare i possibili nuovi scenari e predisporre le necessarie risposte operative. Sinceramente, a parere dello scrivente, questa ultima parte del modello proposto da R&L appare meno condivisibile, o quanto meno da rapportare alla dimensione aziendale, perché si rischia un ingorgo di organismi, professionalità e competenze nei momenti più critici in cui conviene avere un numero limitato di Responsabili, ben identificati e noti a tutti, che devono accorciare al massimo le distanze tra strategia ed operatività agendo con assoluta tempestività.

In questo libro l'esposizione di modelli e teorie, come già anticipato, è opportunamente contrappuntata da una serie di esempi e studi di caso tratti dalle vicende internazionali degli ultimi trent'anni rilette dagli autori, nell'ottica del *Risk Issues and Crisis Management*. Una carrellata di casi e protagonisti per rilevare le buone prassi e quelle perdenti: oltre gli storici, e per motivi opposti plurianalizzati casi, Tilenol e Perrier, anche quelli di Starbucks, Vioxx, Sony Dell, Ribena, BP, Exxon Valdez, Braer, Sea Empress, Virgin Trains, Citybank ... Inevitabilmente mancano quelli ancora caldi e palpitanti della crisi finanziaria internazionale perché il testo originale, ricordiamo, è del 2008.

Qualche osservazione a margine

Questo saggio/manuale di REGESTER e LARKIN è, in estrema sintesi, soprattutto un "testo fondamentale per capire come evitare che un problema si trasformi in una crisi" (*The classic text on how to prevent an issue turning into a crisis*) come ha efficacemente commentato, sul sito di R&L, un estimatore inglese.

Opinione che lo scrivente condivide pienamente.

Sulla gestione della crisi e soprattutto sulla gestione comunicativa della stessa (*Crisis Communication Management*) è lecita qualche distanza critica: sul numero, e la composizione, dei team che devono gestire la crisi, e anche sulla comunicazione interna verso i dipendenti troppo frettolosamente trattata (una sola pagina dedicata specificatamente su quasi trecento) rispetto alla sua importanza come fattore critico di successo.

Sotto il profilo editoriale da segnalare la buona prassi di un box di riepilogo alla fine di ogni capitolo.

Non avrebbe certo guastato una bibliografia e una webgrafia dedicate e il ritorno a un funzionale indice dei nomi, che è un prezioso strumento di esplorazione di questo tipo di libri, sempre meno frequentemente messo a disposizione del lettore.

RIASSUNTO

Finalmente, all'inizio di questo 2010, è stato tradotto in italiano il libro "Risk Issues e Crisis Management nelle Relazioni Pubbliche" di REGESTER e LARKIN, giustamente considerato un must per chi si occupa di Comunicazione d'Impresa, e la cui prima edizione risale alla fine degli anni '90, arrivata attraverso tre aggiornamenti all'ultima del 2008.

Finalmente perché è un testo che tratta in maniera equilibrata ed organica il problema di come prevedere, prevenire, gestire e comunicare una crisi rifuggendo dalle facili, approssimative, ricette e dagli sbrigativi consigli per gli acquisti in circolazione.

Marco Stancati approfondisce da anni il problema, prima come Responsabile aziendale della Comunicazione che ha vissuto e gestito direttamente rischi ed emergenze, poi come consulente direzionale e docente universitario, e quindi accoglie come un piccolo evento questo sbarco editoriale, sul mercato italiano, di due consolidati e sperimentati esperti e studiosi di crisi aziendali e della gestione comunicativa delle stesse.

SUMMARY

Finally, at the beginning of 2010 the book entitled "Risk Issues and Crisis Management in Public Relations" by Regester and Larkin was translated into Italian, rightly considered a must for anyone involved in the Business Communication sector; the first edition dates back to the late 90s and has had three updates before the 2008 version.

Finally, because it is a text that provides a fairly well-balanced and organic view on how to anticipate, prevent, manage and communicate a crisis by shunning the easy, approximate formulas and hasty purchasing tips in circulation.

Marco Stancati has been facing these problems for many years, first as Head of Corporate Communications who lived and managed risks and emergencies, and then as a management consultant and university professor, and he views this editorial work launched on the Italian market as quite an event, as it is written by two consolidated and experienced experts who focus on analysing corporate crisis and subsequent communication management of the same.