
Crisis Communication

Numero 3 - settembre 2001

Tempi interessanti

Si dice che uno dei criteri per valutare la cultura di un popolo è la sofisticazione con cui ti maledicono. Per esempio si fa notare che correntemente un americano ti maledirebbe augurandoti "che tu possa cascare morto!" dimostrando una base culturale quasi rudimentale. Un beduino ti maledirebbe dicendo "che possano trovare tua figlia a giacere con un cammello" rivelando così una cultura più sottile che risente dei fasti degli emirati, quando dall'Islam la cultura si diramava nell'occidente. Una feroce maledizione yiddish è "che ti possano cadere tutti i denti meno uno, e che quell'uno ti faccia male!" mostrando una profondità culturale intrisa di creatività e di sottile visione umoristica della vita. La cultura cinese, per finire, è senz'altro la più raffinata e questo si evidenzia anche dalla terrificante maledizione cinese...che tu possa vivere in tempi interessanti!

E, interessanti per noi gli ultimi diciotto mesi lo sono stati effettivamente costringendoci a praticare la comunicazione di crisi e la comunicazione del rischio, senza lasciarci il tempo di scriverne con la dovuta serenità.

Così l'impegno di emettere una newsletter con cadenza trimestrale era stato temporaneamente accantonato. Eravamo ritornati finalmente all'opera, complice la pausa estiva, con l'obiettivo di mantenere in futuro l'impegno, anche se i tempi non si profilavano meno interessanti...

Gli eventi degli ultimi giorni, poi, che più che interessanti fanno sembrare questi tempi rivoltanti, ci hanno portato tre lezioni drammatiche: l'informazione è diventata virtualmente istantanea a livello globale (partecipiamo agli eventi mentre avvengono), i nostri piani di crisi non possono contemplare qualsiasi scenario (ciò cui non sembra razionale prepararsi può verificarsi), dobbiamo aspettarci che le nostre tecnologie, anche se sofisticate, possano non funzionare.

Chi ha avuto modo di leggere il numero precedente dedicato ai meccanismi di percezione del rischio avrà avuto modo di considerare con attenzione la vicenda della "mucca pazza", come si è sviluppata nel corso dei mesi, con le conseguenze economiche che ha comportato ed avrà avuto modo di farsi una idea sull'atteggiamento che personaggi e istituzioni hanno assunto. Avrà anche avuto modo di comprendere la reazione al problema delle munizioni all'uranio impoverito, da parte di chi non aveva obiettato all'impegno italiano in Kosovo, quando il rischio era limitato alle vecchie e care pallottole di piombo dei cechini serbi.

Riguardo alla vicenda BSE vale la pena di sottolineare solo due aspetti: una vicenda iniziata alla fine degli anni settanta, si è incancrenita, grazie al modo in cui è stata gestita e comunicata fino a provocare un drammatico e prolungato cambiamento delle abitudini alimentari di un continente. Il prevedibile primo caso di BSE in Italia è stato vissuto con l'emozione di un "lutto nazionale" ritorcendosi contro chi aveva proclamato "l'assoluta sicurezza e diversità" della carne italiana. L'afra epizotica, problema veterinario con cui da sempre gli allevatori devono fare i conti, è divenuto tema da prima pagina e, sebbene non rappresenti un pericolo per la salute dei consumatori, ha aggravato la loro propensione a evitare il consumo di carne. Individui che fumano tre pacchetti di sigarette al giorno sono diventati assolutamente vegetariani.

Ancora più recentemente, migliaia di pazienti hanno sospeso importanti terapie, anche se il loro farmaco non era quello al centro delle polemiche, ancora prima di consultare il proprio medico, magari esponendosi a rischi ben maggiori di quelli che temevano.

E' un tema, quello della comunicazione del rischio, di grandissima attualità e, dopo aver discusso, nella newsletter precedente, dei meccanismi di percezione del rischio, merita affrontare, anche se non potremo farlo in modo esaustivo, il tema di come comunicare su un rischio.

In questa fragile società ci confrontiamo con rischi nuovi e sconosciuti, rischi con cui dobbiamo comunque convivere.

La comunicazione del rischio: come comunicare (2)

I principi della comunicazione del rischio

L'U.S. National Research Council Committee on Risk Perception and Communication ha creato nel 1989 la seguente definizione:

La comunicazione del rischio è un processo interattivo di scambio di informazioni ed opinioni tra individui, gruppi od istituzioni. Implica una molteplicità di messaggi circa la natura del rischio e altri messaggi non strettamente connessi con il rischio ma che esprimono preoccupazione, opinioni, reazioni ai messaggi sul rischio o ad azioni legali e amministrative finalizzate alla gestione del rischio stesso.

Questa definizione ha il pregio di sottolineare che la comunicazione di un rischio deve, innanzitutto, essere un processo interattivo di scambio, che non deve limitarsi ad essere una attività meramente informativa, ma coinvolgere non solo i fatti ma anche opinioni e valori, che non può in altri termini affrontare solo il lato razionale e tecnico-scientifico del rischio in questione, ma deve soprattutto affrontare il lato emotivo della reazione degli interlocutori. E' un processo che non può limitarsi a diffondere una "corretta informazione" sul rischio, ma creare un rapporto di fiducia e di colloquio fra chi il rischio deve gestirlo e chi vi è esposto.

Il principale problema incontrato finora nella comunicazione su rischi è derivata dal conflitto culturale fra *Tecnosfera* e *Demosfera*: fra quella comunità di esperti e ingegneri, cioè, che tendono come prima cosa a quantificare il rischio – *il rischio di ammalarsi a causa di questo contaminante è di uno su un milione* – e di valutarne l'accettabilità rifacendosi a confronti con altri rischi conosciuti – *avete duemila volte più probabilità di morire guidando la vostra automobile che bevendo quest'acqua* – e la gente comune che valuta e quantifica lo stesso rischio su base di parametri completamente diversi, come illustrato nel numero precedente. L'insuccesso finora riscosso dalla Tecnosfera nel comunicare con la Demosfera e l'analisi dei meccanismi di percezione del rischio hanno portato a definire alcuni principi guida:

Accettate e coinvolgete il pubblico quale legittimo partner

Gli individui e le comunità hanno diritto, in una democrazia, a partecipare alle decisioni che riguardano la loro vita, i loro beni, i loro valori. Bisogna essere convinti di ciò per impostare e realizzare un programma di comunicazione del rischio efficace: l'obiettivo di un programma efficace di comunicazione sul rischio non può essere manipolatorio, ma deve mirare ad una consapevole e obiettiva decisione da parte della gente coinvolta. Quando la gente partecipa al processo decisionale su un rischio, il più delle volte, è propensa ad accettare il rischio per tre motivi:

- hanno ottenuto delle modifiche che lo rendono obiettivamente più accettabile
- hanno assimilato il processo storico di controllo del problema e hanno afferrato i dati tecnici sul rischio; cioè, hanno compreso perché gli esperti lo considerano accettabile
- sono stati ascoltati e non esclusi, e quindi possono accettare la legittimità della decisione anche se continuano a non condividerla.

Pianificate e valutate con cura i vostri sforzi

La "pubblica opinione" non esiste: vi sono invece diversi pubblici, ognuno con i suoi propri interessi, bisogni, timori, priorità, referenti e organizzazioni. Differenti obiettivi, interlocutori e media, richiedono differenti strategie di comunicazione. Stabilite obiettivi di comunicazione chiari, espliciti e precisi, quali fornire informazioni al pubblico, motivare gli individui ad agire, stimolare reazioni alle emergenze, contribuire a

risolvere conflitti. Analizzate le informazioni disponibili sul rischio e valutatene i punti di forza e le aree di debolezza. Segmentate e caratterizzate le varie categorie dei vostri interlocutori. Indirizzate le vostre comunicazioni a specifiche categorie di interlocutori. Selezionate dei portavoce che sappiano spiegare e coinvolgere. Formate anche il personale tecnico alle tecniche di comunicazione. Verificate prima la comprensibilità e l'efficacia dei vostri messaggi. Valutate attentamente i vostri sforzi e adeguate le vostre strategie sulla base dei risultati.

Ascoltate gli specifici timori del pubblico

La gente è spesso più preoccupata di cose come l'affidabilità, la credibilità, la competenza, la possibilità di controllare, la volontarietà, l'equità e l'umanità che delle statistiche sulla mortalità o sui dati tecnici del risk assessment. Non date per scontato quello che la gente sa, pensa o vuole. Verificate cosa la gente pensa: effettuate interviste, conducete dei focus group e dei sondaggi. Fate in modo che tutti quelli che sono coinvolti dal problema vengano ascoltati. Comprendete la vostra audience e mettetevi nei loro panni. Accettate le emozioni della gente. Fate in modo che la gente capisca che voi comprendete ciò che dicono, affrontando le loro preoccupazioni oltre alle vostre. Riconoscete le "agende occulte," i significati simbolici e le considerazioni politiche e economiche più ampie che spesso sottendono e complicano la comunicazione del rischio. Lasciate perdere statistiche e paragoni. Le statistiche non riducono la preoccupazione della gente. Le statistiche parlano di popolazioni, non di individui: un rischio di morte di uno su un milione mi dice che se morirò per quel motivo altre 999'999 persone sopravvivranno; questo non toglie che sarò morto. E' la fiducia in chi gestisce il rischio, non la statistica a ridurre la preoccupazione della gente. E' molto difficile che analogie e paragoni vengano accettati, anche perché spesso queste analogie pongono a confronto rischi che non sono simili per quanto riguarda i parametri che influenzano la percezione. Dire che c'è più pericolo all'interno di una abitazione che all'interno di un impianto industriale, per quanto suffragato da statistiche, è un messaggio che viene rifiutato in quanto pone a confronto la casa (che rappresenta il nostro rifugio, l'ambiente che noi viviamo come più protettivo) con un ambiente esterno non familiare. Riconoscete e rispondete al fattore emotivo. Accettate il fatto che la valutazione del rischio è essenzialmente una questione emotiva. Siate ancora prima che un portavoce un essere umano e parlate al cuore e non solo al cervello della gente.

Siate onesti, franchi e aperti

Illustrate le vostre credenziali, ma non pretendete o aspettatevi di essere creduto dalla gente. Fiducia e credibilità sono difficili da ottenere e una volta perse è praticamente impossibile recuperarle. Fiducia e credibilità sono l'asset più importante in un programma di comunicazione del rischio ed è necessario assumere un atteggiamento che consenta di conquistarle e mantenerle. Se non conoscete una risposta o siete incerti in proposito, ammettetelo. Date risposte alle domande della gente. Ammettete gli errori. Divulgate le informazioni sul rischio il più precocemente possibile, sottolineando ogni riserva sulla loro attendibilità. Non minimizzate o esagerate i livelli di rischio. Avanzate ipotesi solo con grande cautela. Nel dubbio, esprimete le vostre propensioni condividendo quante più informazioni avete, altrimenti la gente penserà che volete nascondere qualcosa. Discutete le incertezze dei dati, le aree di forza e di debolezza, comprese quelle segnalate da altre fonti credibili. Identificate lo scenario peggiore in quanto tale, e citate il campo di variazione delle stime di rischio, quando è il caso.

Coordinatevi e collaborate con altre fonti credibili

Cercate di non agire isolati, stabilite alleanze con terze parti, arruolate e preparate dei portavoce esterni credibili, cercate di evitare contrasti con altre fonti ritenute credibili. Una parte importante di un programma di comunicazione sul rischio deve essere dedicata al coordinamento delle varie comunicazioni sul rischio dalle varie fonti. Creare alleanze e rapporti con le altre organizzazioni coinvolte dal tema è un lavoro difficile, lungo e delicato, ma determinante. Contrasti e incongruenze fra diverse fonti ritenute credibili accrescono le preoccupazioni della gente. Utilizzate intermediari credibili e autorevoli. Cercate di capire chi, voi o un portavoce esterno, è più indicato per rispondere a determinate domande sul rischio. Cercate di emettere comunicazioni congiuntamente con altre fonti credibili (ricercatori universitari, funzionari locali credibili, etc.). Ricordatevi che i vostri dipendenti possono svolgere un importante ruolo di ambasciatori all'interno della comunità locale, in quanto testimoni diretti e con un maggiore grado di "prossimità" con la gente, possono essere i migliori garanti del vostro impegno e della vostra affidabilità.

Parlate in modo chiaro e umano

Ci sarà sempre chi rimane insoddisfatto per quanto voi comunicate bene. Mentre siete impegnati ad informare la gente sul rischio, non dimenticatevi di riconoscere e dichiarare che qualsiasi malattia, ferita o morte è una tragedia. Un freddo tecnocrate o scienziato, per quanto competente, sarà sempre visto con più diffidenza di chi appare condividere i sentimenti umani. *“Be a person, before a spokesperson”*. Ricordatevi che la gente se è sufficientemente motivata è capace di comprendere complesse informazioni sui rischi, anche se non necessariamente sarà d'accordo con voi. Utilizzate un linguaggio semplice, evitate con attenzione il gergo tecnico. Siate sensibili alle consuetudini locali, sia nel parlare che nel vostro abbigliamento. Impiegate immagini vivide e concrete che comunichino a livello personale. Usate esempi e aneddoti che rendano vivi i dati tecnici sul rischio. Evitate un linguaggio distaccato, astratto e insensibile a proposito di morti, malattie e ferite. Accettate e reagite, a parole e nei fatti, alle emozioni espresse dalla gente (ansia, paura, rabbia, offesa, ecc.). Considerate, accettandoli, i parametri che influenzano l'opinione della gente nella valutazione del rischio – volontarietà, controllabilità, familiarità, temibilità, origine naturale o industriale, familiarità, equità dei vantaggi correlati, ecc. – e, nel comparare rischi, fate confronti solo fra rischi che hanno un profilo analogo rispetto a tali parametri. Cercate di coinvolgere la gente in una discussione sulle azioni che sono in corso e su quelle che possono essere intraprese. Dite chiaramente alla gente quello che non siete in grado di fare. Promettete solo ciò che sapete di poter mantenere e assicuratevi di mantenere quello che vi siete impegnato a fare.

Ridurre l'offesa

Come abbiamo visto nel numero precedente di *Crisis Communication*, la percezione del rischio è fortemente influenzata dalla componente di offesa percepita dall'individuo. Peter Sandman, l'autore dell'equazione *“risk=hazard+outrage”* indica sei strategie principali di comunicazione per cercare di ridurre la percezione di offesa connessa con un rischio:

1. circoscrivete il problema verso i valori medi, non verso gli estremi

Gli attivisti tendono a posizionare qualsiasi problema in termini drammatici. Qualsiasi rischio è estremo. Per contro, industrie e istituzioni tendono a minimizzare qualsiasi rischio. Ricordatevi che la credibilità sta nel mezzo. Abbiate il coraggio di posizionare il rischio in un livello medio, senza pretendere di minimizzarlo a tutti i costi. Assumete una posizione ragionevole e prudente. Otterrete di più in questo modo.

2. ammettete, ripetutamente, i comportamenti errati compiuti in passato

E' una prerogativa dei nostri interlocutori, non nostra, decidere quando possiamo lasciarci alle spalle i nostri errori. Quanto più spesso riconosciamo, scusandocene, le nostre mancanze passate, tanto più rapidamente gli altri decideranno che è tempo di parlare d'altro.

3. ammettete i problemi attuali – in modo sensazionale

Omissioni, distorsioni ed elusività danneggiano la credibilità quasi altrettanto di aperte menzogne. Il solo modo per costruire credibilità è di ammettere i problemi, andando al di là della mera *“trasparenza”*. E poiché la gente non si aspetta queste ammissioni, devono avere un tono sensazionale o nessuno le noterà.

4. discutete le realizzazioni in atto con umiltà.

E' probabile che abbiate opposto resistenza al cambiamento fintanto che le autorità di controllo o gli attivisti non vi abbiano forzato la mano. Abbiate adesso la grazia di riconoscerlo. Attribuire il vostro buon comportamento alla vostra bontà naturale genera scetticismo, attribuirlo alle pressioni esterne aumenta la probabilità che la gente creda che avete realmente fatto quanto dite.

5. fate condividere il controllo della situazione a coloro che sono coinvolti e rendete conto delle vostre iniziative.

Tanto maggiore è l'offesa, tanto meno la gente è propensa a lasciarne nelle vostre mani il controllo o ad accettare le vostre assicurazioni che tutto è a posto. Cercate dei modi per collocare altrove il controllo (o per dimostrare che è già altrove). Fate che siano altri -- autorità, abitanti in prossimità del sito, attivisti – a rendervi onesti e a certificare il vostro buon comportamento

6. portate le preoccupazioni e le ansie del gruppo in superficie.

Sono le preoccupazioni che le parti interessate non esplicitano quelle che generano i maggiori problemi. Portatele con sottigliezza in superficie. “Mi chiedo se qualcuno è preoccupato per...”, “Ho parlato recentemente con un abitante che era preoccupato per...”. E' una tecnica, chiamata anche controproiezione, mutuata dalla psichiatria.

Qualunque sia il problema potete ottenere di essere perdonati.

E' un grave errore pensare che il solo modo di proteggere la propria reputazione consista nel rifiutare di ammettere che si è commesso un errore e cercare di trovare delle giustificazioni più o meno plausibili. Qualunque sia il problema di cui siete colpevoli, avete la possibilità di essere perdonati dal pubblico. La gente è propensa a perdonare anche gravissimi errori, ma solo a determinate condizioni. Ricordatevi che potrete ottenere il perdono dell'opinione pubblica ed avere una seconda chance se, e solo se, avrete fatto le cinque cose seguenti:

1. Ammettere l'errore
2. Chiedere scusa
3. Rimborsare i danneggiati
4. Promettere di non farlo nuovamente
5. Fare penitenza

Orgoglio e arroganza hanno impedito a molti manager e a molte aziende di compiere spontaneamente questi passi. Più preoccupati di contenere il danno a breve, che dell'impatto a lungo termine, si sono trovati a rimborsare i danni per ordine di un tribunale e costretti alla penitenza da una sentenza o dal mercato stesso. Peggio ancora, si sono trovati con una stimmata che gli viene rinfacciata ogni volta che un problema, di qualsiasi genere e portata, viene sollevato.

Comprendere i fattori che influenzano l'atteggiamento dei media per stabilire un rapporto di collaborazione.

I media hanno un ruolo critico nel diffondere le informazioni su un rischio e nel portare un problema all'attenzione della gente: più che determinare la pubblica opinione, i media contribuiscono a mettere “in agenda” una questione e a divulgare le informazioni, che insieme all'esperienza personale, alle emozioni della gente, ai diretti interessi contribuiranno a formare l'opinione degli individui. E' indispensabile per collaborare con loro essere coscienti delle regole e degli aspetti propri della loro attività.

I media sono più interessati all'aspetto politico e sociale delle questioni e non agli aspetti tecnici del rischio; amano la semplicità rispetto le cose difficili e sono interessati alle situazioni di pericolo e non alla sicurezza. Vi sono poi degli elementi che rendono particolarmente “sexy” una storia dal punto di vista dei giornalisti, la presenza di alcuni degli elementi elencati nella tabella seguente dà la certezza che la storia avrà una particolare visibilità:

Elementi che rendono una storia “sexy” per i media
Vi è qualche colpa o responsabilità
Vi sono segreti, coperture o tentativi di insabbiamento
Vi è un «fattore umano» emotivamente rilevante (sono identificabili chiaramente eroi, colpevoli, mascalzoni, gonzi, babbei, oppure vittime)
Esiste un legame con fatti rilevanti o personalità rilevanti
Vi è un conflitto, una controversia
La storia avrà un seguito interessante o coinvolgente
La vicenda coinvolge molte persone e queste appartengono alla categoria «dell'uomo comune» o del «vicino di casa»
La vicenda ha un forte impatto visivo (la sofferenza si tocca con mano)
La storia è collegata a faccende di sesso o sangue

E i giornalisti, nel trattare l'argomento cercano di scoprire questi elementi che rendono la storia più attraente per i loro lettori. I giornalisti riportano i punti di vista, non le verità. E' compito del giornalista riportare tutte le opinioni, non solo quelle suffragate da veridicità scientifica. La controversia, le diverse angolazioni sono l'elemento ricercato dal giornalista.

L'articolo sul rischio viene quasi sempre semplificato in una dicotomia: o è pericoloso oppure è sicuro. Il giornalista non si addentra in sofisticati distinguo e in sottili analisi. I giornalisti tendono a personalizzare gli articoli sui rischi: le testimonianze dirette di chi è coinvolto danno un taglio di interesse per i lettori. I dati di rischio sono più notiziabili di quelli sulla sicurezza: "Pericoloso al 20%" è più notiziabile di "sicuro all'80%".

Ricordatevi che i giornalisti fanno il loro lavoro con un'esperienza limitata e poco tempo a disposizione. I giornalisti sono dei *generalisti* non dei tecnici, hanno delle scadenze estremamente ristrette, che devono per forza rispettare e non possono permettersi di dedicare tempo a studiare gli aspetti tecnici o a cercare di capire. Voi potete semplificare il loro lavoro, fornendo informazioni, chiare, semplici e facilmente utilizzabili, oppure complicarglielo dandogli del materiale di difficile comprensione, che richiede di essere tradotto in un linguaggio adatto ai lettori,

Siate aperti e disponibili alle esigenze dei reporter. Rispettate i loro tempi e fornite informazioni sul rischio «tagliate su misura» sull'audience del programma; preparatevi in anticipo alla trasmissione e tenete pronto materiale illustrativo sulla crisi in atto. Cercate di stabilire relazioni di fiducia a lungo termine con reporter ed editori.

Quattro regole per il coinvolgimento del pubblico

Coinvolgere il pubblico, farlo partecipe del nostro processo di gestione del rischio, è un obiettivo critico per fargli accettare la situazione e ottenere la condivisione delle azioni intraprese per gestire il rischio stesso. Solo se coinvolti in questo processo e nella corretta valutazione del rischio, la componente emotiva si ridurrà e si potrà aspettarsi una corretta valutazione del problema. Il pubblico però non è omogeneo. Si segmenta per atteggiamenti culturali (alcuni sono egualitaristi e pretendono una partecipazione collettiva ai processi decisionali, ma altri sono individualisti e vogliono essere loro a decidere per se stessi rifiutando ogni delega, altri ancora hanno bisogno di regole precise e gerarchie cui demandare le responsabilità ed altri sono fatalisti). Anche il livello di attenzione ad un determinato problema varia da soggetto a soggetto: su qualsiasi tema la gente può essere divisa in quattro categorie:

1. **I Fanatici**, per i quali l'argomento rientra nei 2-3 temi di maggior interesse personale e sul quale studiano tutto ciò che possono.
2. **Gli Attenti**, per cui rientra all'incirca nei primi dieci problemi prioritari, e che leggeranno un intero articolo di giornale sull'argomento.
3. **I Superficiali**, per cui rappresenta uno di 100-200 temi di interesse e che leggeranno il titolo e le prime due frasi dell'articolo sul problema.
4. **I Disattenti**, che non sono interessati e che lasciano a fanatici e attenti il compito di dedicare, se lo vogliono, la propria attenzione.

Quattro categorie e quattro regole importanti da tenere a mente nel pianificare e verificare il proprio programma di coinvolgimento del pubblico:

Regola N°1 Lasciate perdere i *disattenti*, tanto non vi presteranno ascolto.

Regola N°2 Per raggiungere i *superficiali*, e in una certa misura gli *attenti*, usate i media. I media sono però uno strumento di comunicazione a una via. Dovete affermare ripetutamente gli aspetti basilari perché i

superficiali possono cogliere solo un frammento alla volta. Anche quando ritenete che TUTTI dovrebbero conoscere i dati fondamentali, continuate a ripeterli. I *superficiali* sono il principale target dei media.

Regola N°3 Il vostro pubblico più importante è rappresentato dai *fanatici*. Non potete trasformarli in *superficiali*: dovete gestirli per quello che sono.

Regola N°4 La chiave del coinvolgimento del pubblico è la permeabilità dei confini fra le quattro tipologie. Un buon programma di coinvolgimento del pubblico aiuta la gente ad attraversare questi confini. Se potete ammorbidire i *fanatici*, coinvolgendoli come controllori e affrontando con attenzione e rispetto le loro percezioni e i loro sentimenti offesi, potrete abbassare il loro livello di sfiducia a quello di un *attento*. Per contro, trattando inadeguatamente gli *attenti*, potreste trasformarli nel vostro più assiduo gruppo di *fanatici*.

Conclusioni

Comunicare sul rischio non è un processo facile e non vi sono ricette miracolose. Le aspettative che ci si può porre rispetto alla comunicazione del rischio devono essere realistiche: è questo un campo in cui i miracoli sono particolarmente difficili... Soprattutto è un processo delicato, che ottiene risultati gradualmente, che è tanto più efficace quanto più è precoce. Avviato quando l'opinione pubblica ha raggiunto il culmine dell'offesa, un programma di comunicazione sul rischio richiede sforzi e tempi di gran lunga maggiori, e con minori speranze di riuscire a smorzare l'ondata emotiva. La gestione della comunicazione è d'altra parte un elemento critico nella gestione di situazioni di rischio: se inadeguata può vanificare investimenti e interventi "tecnici" e creare danni irreparabili. Non c'è scelta: è necessario comunicare per conquistare la fiducia del pubblico, senza la quale non c'è soluzione che tenga. Il nocciolo della comunicazione sul rischio si racchiude in un obiettivo: creare fiducia. I suoi tre elementi fondamentali devono essere: considerare l'aspetto emotivo, condividere le preoccupazioni del pubblico, mostrare impegno ad affrontare e gestire il problema. Scoprirete che la gente non pretende il rischio "zero", pretende di potersi fidare e credere in chi ha il compito di gestire il rischio ed è propensa ad accettare un rischio quando percepisce che c'è impegno a ridurlo progressivamente.

Nel prossimo numero:

- Venti anni fa: il caso Tylenol
- L'impatto di catastrofi sul valore azionario
- Come costruire una cultura del crisis management in azienda
- Valori etici e strumenti tecnologici per gestire la crisi

Crisis Communication è una newsletter di aggiornamento pubblicata dalla Luigi Norsa & Associati Srl e distribuita gratuitamente via email. La newsletter può essere richiesta via email all'indirizzo info@luiginorsa.com o scaricata dal sito <http://www.luiginorsa.com>

© 2001 Luigi Norsa & Associati Srl

Luigi Norsa & Associati S.r.l.
Issue and Crisis Management Consultants
via Stampa, 4
20123 Milano
tel. (+39)0289015409 fax (+39)0272015747
email info@luiginorsa.com, website <http://www.luiginorsa.com>