

# LABORATORIO DI COMUNICAZIONE DELLE EMERGENZE AMBIENTALI

**Francesca Maffini**  
[f.maffini@utopialab.it](mailto:f.maffini@utopialab.it)  
**@francimaf**

**Torino, 17 aprile 2018**

# Il «Decalogo» della Cassazione - 1

... ruolo funzionale, nell'ambito dell'attività di prevenzione e protezione civile, rivestito dalla **gestione e dal controllo, attraverso l'informazione pubblica, dei comportamenti collettivi, come 'leva' essenziale per l'impostazione delle *policies* di tutela collettiva contro i rischi** volta a volta affrontati.

Può quindi, in breve, sintetizzarsi efficacemente il senso delle considerazioni sin qui svolte rilevando come l'organo della Protezione Civile, che provvede a fornire informazioni alla pubblica opinione circa la revisione, l'entità o la natura di paventati eventi rischiosi per la pubblica incolumità, deve ritenersi a tutti gli effetti **protagonista attivo dell'esercizio di una concreta funzione operativa di prevenzione e di protezione, sì da assumere concretamente, accanto a quello della trasparenza, della correttezza e della verità delle informazioni diffuse, tutti gli obblighi connessi all'ottimale gestione della 'leva' dei comportamenti collettivi attraverso la 'comunicazione sociale' del rischio** (come forma 'qualificata' di informazione sull'incidenza di pericoli collettivi); obblighi da assolvere in forme coerenti con le finalità (oltre che di informazione 'pura', altresì) di 'guida' del comportamento collettivo, rispettose del delicatissimo crinale che tiene insieme, con il controllo del panico e dell'ansia comuni, la conservazione dei tradizionali meccanismi dell'autoprotezione individuale obiettivamente funzionale: misure spontanee di fondamentale e (talora) decisivo rilievo nella realistica attuazione di qualunque programmazione di prevenzione e di protezione civile.

## Il «Decalogo» della Cassazione - 2

Appartiene al novero delle conseguenze di tale rilievo l'impegno, imposto dalla natura della comunicazione, a una **particolare cura nella scelta dei contenuti e delle forme del linguaggio comunicativo, tenuto conto del contesto sociale di destinazione**, psicologicamente turbato e allarmato dalle circostanze del rischio incombente, oltre che sprovveduto (in termini generali) sul piano delle cognizioni scientifiche.

E **tenuto altresì conto della prevedibile e sempre possibile alterazione dei contenuti della comunicazione nell'inevitabile transito attraverso il filtro del sistema mediatico**: evenienza tale da imporre il massimo possibile dell'inequivocità nella trasmissione del messaggio affidato al rilancio del sistema dell'informazione pubblica.

**Correttezza scientifica, chiarezza, univocità, comprensibilità, avvedutezza e prudenza** assumono in tal senso un ruolo determinante nella qualità del 'gioco linguistico' della comunicazione del rischio, avuto riguardo alle qualificate finalità e all'indole complessa dei relativi piani funzionali, sì da renderne del tutto distinta la collocazione rispetto ad ogni altro tipo di 'gioco linguistico', in primo luogo di quello propriamente scientifico, per sua natura libero dalle immediate preoccupazioni prudenziali e dalle finalità tipiche dell'amministrazione operativa della Protezione civile.

## **Il «Decalogo» della Cassazione - 3**

*Le considerazioni esposte consentono di formulare il principio in forza del quale ***l'organo della Protezione civile, che provvede a fornire informazioni alla pubblica opinione circa la previsione, l'entità o la natura di paventati eventi rischiosi per la pubblica incolumità, esercita una concreta funzione operativa di prevenzione e di protezione, ed è a tal fine tenuto ad adeguare il contenuto della comunicazione pubblica a un livello ottimale di trasparenza e correttezza scientifica delle informazioni diffuse, e ad adattare il linguaggio comunicativo ai canoni della chiarezza, oggettiva comprensibilità e inequivocità espressiva.****

# Comunicazione è organizzazione: alcune "ovvietà"

La comunicazione funziona se funziona, prima di tutto, l'organizzazione cui fa riferimento.

La definizione di **procedure**, **schemi** snelli da seguire, **protocolli** chiari e immediatamente attuabili è il **presupposto**.

La conseguenza è che le procedure camminino sulle gambe delle persone.

L'informazione in emergenza e in situazioni di crisi risente notevolmente della **comunicazione fatta in ordinario** e dell'efficacia rispetto al pubblico



# La comunicazione quotidiana e l'informazione di crisi

Quotidiana narrazione/racconto di chi si è: strumento per **farsi conoscere** e per preparare il terreno per gestire una eventuale crisi

Essere pronti e reattivi per deviare, quando necessario in situazioni di crisi, da quanto previsto e pianificato (considerare anche emergenze che non toccano direttamente l'organizzazione ma che sono così impattanti per la comunità con la quale si lavora da rendere necessario un approccio empatico)

Difficile agire se non si ha **adeguata pianificazione** e se non si è neppure un minimo conosciuti



By Frits Ahlefeldt

# L'azione della comunicazione

Informare e comunicare non significa mettere in fila, in un modo che può più o meno piacere, delle parole, delle frasi. **La comunicazione ha ripercussioni dirette sulle scelte e sulle azioni delle persone.**

Ripercussioni anche sulla **percezione** di chi è ritenuto responsabile, di chi è direttamente coinvolto.

Fondamentale che il flusso di comunicazione sia da subito **instradato in modo corretto dalla fonte/dalle fonti** che detengono le informazioni per evitare fake news incontrollate e incontrollabili



# I nodi della comunicazione

- ❖ **fiducia**: costruita nella fase precedente alla crisi, è una risorsa fondamentale durante il processo comunicativo
- ❖ **credibilità**: cruciale nell'emergenza. Un messaggio è credibile se è percepito come accurato e preciso e se è riconosciuta legittimità agli attori del processo comunicativo. Se si sbaglia a dare informazioni, i media (e il pubblico in generale) potrebbero non considerarlo un errore legato alla situazione, ma un atto voluto o non casuale
- ❖ **incertezza**: in situazioni di crisi la condizione più frequente è quella di avere a che fare con eventi in evoluzione e non chiari nei loro contorni e non sempre immediatamente verificabile. Non bisogna nasconderla, ma spiegarla nel modo più semplice possibile. E aggiornare gli interlocutori ogni qualvolta una nuova informazione è disponibile

# I nodi della comunicazione

- ❖ **fonte**: fondamentale che chi ha la responsabilità sia immediatamente identificabile anche dai media e sia sempre il primo a intervenire in coordinamento con gli altri attori che agiscono nella crisi. Evitare il passaparola e il telefono-senza-fili
- ❖ **conoscenza**: cercare di mantenere sempre una visione d'insieme evitando di dare in pasto a pubblici non necessariamente esperti semplificazioni e spaccati parziali che possono essere fraintesi
- ❖ **priorità**: averle sempre chiare, sebbene possono essere diverse per differenti pubblici cui contemporaneamente riferirsi
- ❖ **dati e tempo**: in emergenza è spesso difficile avere dati che descrivano la situazione e non si ha tempo per trovarne altri. Nonostante questo bisogna sempre fornire dati CERTIFICATI nel più breve tempo possibile. Non rincorrere i tempi di chi non ha responsabilità

# I vari tipi di "crisi"

- ❖ Reali
- ❖ Inesistenti nella realtà ma reali nell'immaginazione (quindi reali nella comunicazione/sui media, social e/o mainstream)
- ❖ Fraindimententi
- ❖ Istituzionali
- ❖ Finanziarie/economiche
- ❖ Di prodotto o servizi
- ❖ Crisi che investono singole persone



TUTTE LE CRISI HANNO POTENZIALI RIPERCUSSIONI  
IN TERMINI DI IMMAGINE. LA REPUTAZIONE È UNA  
QUESTIONE DI PERCEZIONE, NON  
NECESSARIAMENTE DI REALTÀ

## I vari tipi di “crisi”

Di sicuro, **ogni crisi è una crisi sul fronte della comunicazione**: ci possono essere crisi di comunicazione che non sono reali, crisi di comunicazione che rispecchiano una condizione di difficoltà nella realtà, ma con gli attuali strumenti di comunicazione è praticamente impossibile che ci sia una situazione di emergenza reale che non si trasformi in una situazione di crisi anche sotto il profilo della comunicazione.

Se uno stakeholder (quindi anche il cittadino comune) crede che una organizzazione si trovi in una situazione di crisi, **l'organizzazione stessa deve ragionare e agire come se si trovasse realmente in una situazione di crisi.**

# L'organizzazione "ideale" per una crisi di comunicazione (e una comunicazione di crisi)

Nel "rumore" assordante di tutti che comunicano e commentano su tutto, **la forza è creare una rete di fonti accreditate** che si rilanciano a vicenda. Su tutti i media, dai main stream ai social fino alle pubbliche relazioni.

È possibile immaginare e lavorare per **avere una crisis room ideale**, con una certa dose di **flessibilità**. Avere strategie standard per affrontare tipologie di crisi simili.

Facilitazione: accentrare le richieste in una crisis room e affidare le repliche a esperti di comunicazione (possono essere anche più di uno in base ai pubblici di riferimento) supportati dalle diverse figure presenti nella crisis room (manager, legali, tecnici, ecc)

**SOLO IL MODELLO RETE VINCE**

# Una possibile organizzazione per una crisi di comunicazione (e una comunicazione di crisi)



# L'organizzazione "ideale" per una crisi di comunicazione (e una comunicazione di crisi)

- Fare ed essere RETE
- Individuare i soggetti deputati a comunicare (più di uno)
- Definire procedure chiare, semplici e di immediata attuazione
- Avere le «rubriche telefoniche» sempre aggiornate
- Rispondere alle richieste dei giornalisti, non sfuggire
- Costruire una rete di ascolto formale e informale
- Coordinare l'azione di comunicazione
- Aggiornare il piano di comunicazione in tempo reale
- Gestire l'informazione "contraddittoria"
- Assecondare le richieste di informazione, anche di tipo inusuale
- Verificare la ricezione e l'efficacia dei messaggi

# Le MAPPATURE da fare

In base alle diverse potenziali situazioni, per prepararsi è necessario mappare pubblici di riferimento, contatti istituzionali, stakeholder, organi di informazione, social e influencer (tenendo conto anche dei loro Paesi/città di origine).

Non dimenticare la comunicazione interna: parlare con una sola voce (nel senso di avere tutti le stesse informazioni).  
Fonti credibili



# Le MAPPATURE da fare

- Contesto
- Strumenti di comunicazione a disposizione: saperli adattare alle situazioni e ai pubblici (osservando chi comunica e attraverso cosa).
- Autorità/istituzioni
- Popolazione direttamente coinvolta e loro familiari
- Opinione pubblica in generale
- Media
  - ❖ *Riescono a orientare atteggiamento e percezione di popolazione, familiari, autorità, stakeholders*
  - ❖ *Incidono sulla prima impressione, difficile da cambiare*
  - ❖ *Cercano di inserirsi laddove percepiscono divisioni nella «squadra» che gestisce la crisi*
  - ❖ *È inutile nascondere loro difficoltà e problemi, meglio spiegare*
  - ❖ *Cercare di viverli come alleati*
- Altre categorie di soggetti portatori d'interesse

## Cosa fare con l'evento in atto

- Prendersi la **responsabilità** e, se necessario, **scusarsi**
- Lavorare per capire la situazione
- Fidarsi e affidarsi al team** chiamato a gestire la crisi (ognuno ha la propria parte di competenza e responsabilità, oltre che la sensibilità per valutare le singole situazioni)
- Se si è responsabili/«attori» principali **essere i primi a intervenire per gestire il flusso**, indirizzare le richieste (i media si spiano e sicuramente, anche per la confusione iniziale, traggono beneficio dall'avere l'interlocutore responsabile disposto a parlare). Non nascondersi
- Monitorare, pianificare e **continuare a comunicare**
- Essere **proattivo, trasparente**, affidabile
- Precedere la storia
- Gestire sui social ciò che nasce sui social**: a ognuno il proprio contesto (eventualmente ridondando, non diminuendo)
- Dirette, aggiornamenti costanti, metterci la faccia

## Cosa fare con l'evento in atto

- ❑ Aggiornare sull'evoluzione → conferenze stampa, comunicati a **cadenza prestabilita** e **rispettando gli orari dei media in diretta**: tutti devono avere le informazioni (concentrare le richieste per non rincorrere esigenze di ognuno)
- ❑ Rappresentare l'entità dell'emergenza, man mano che si acquisisce un quadro della situazione → «**numeri**» e **documentazione foto/video**, oltre a termini chiari e non equivocabili
- ❑ Informazioni corrette, dati accessibili e trasparenti, coordinarsi per «**parlare con una sola voce**»
- ❑ Ricordare in ogni occasione **informazioni di pubblica utilità**
- ❑ Sui fenomeni **in evoluzione**, meglio parlare **in diretta** che registrare
- ❑ Durante l'emergenza tendenzialmente non si va «in salotto», ma si parla dal luogo di gestione dell'emergenza
- ❑ Lavorare in emergenza è stressante anche per i giornalisti: per quanto possibile andare incontro alle loro richieste

# Cosa fare con l'evento in atto: il messaggio

- **RAPIDO**: per non generare falsi allarmi, per non diffondere panico
- **SPECIFICO**: sull'area interessata, su cosa le persone devono fare, sui tempi, sulle fonti affidabili di informazione
- **COERENTE**: interna al messaggio e rispetto ai messaggi dati in precedenza
- **CERTO**: anche quando le condizioni sono incerte, lavorando per spiegare l'incertezza
- **CHIARO**: comprensibile, nella forma e nel contenuto
- **ACCURATO**: preciso, nella forma e nei contenuti

