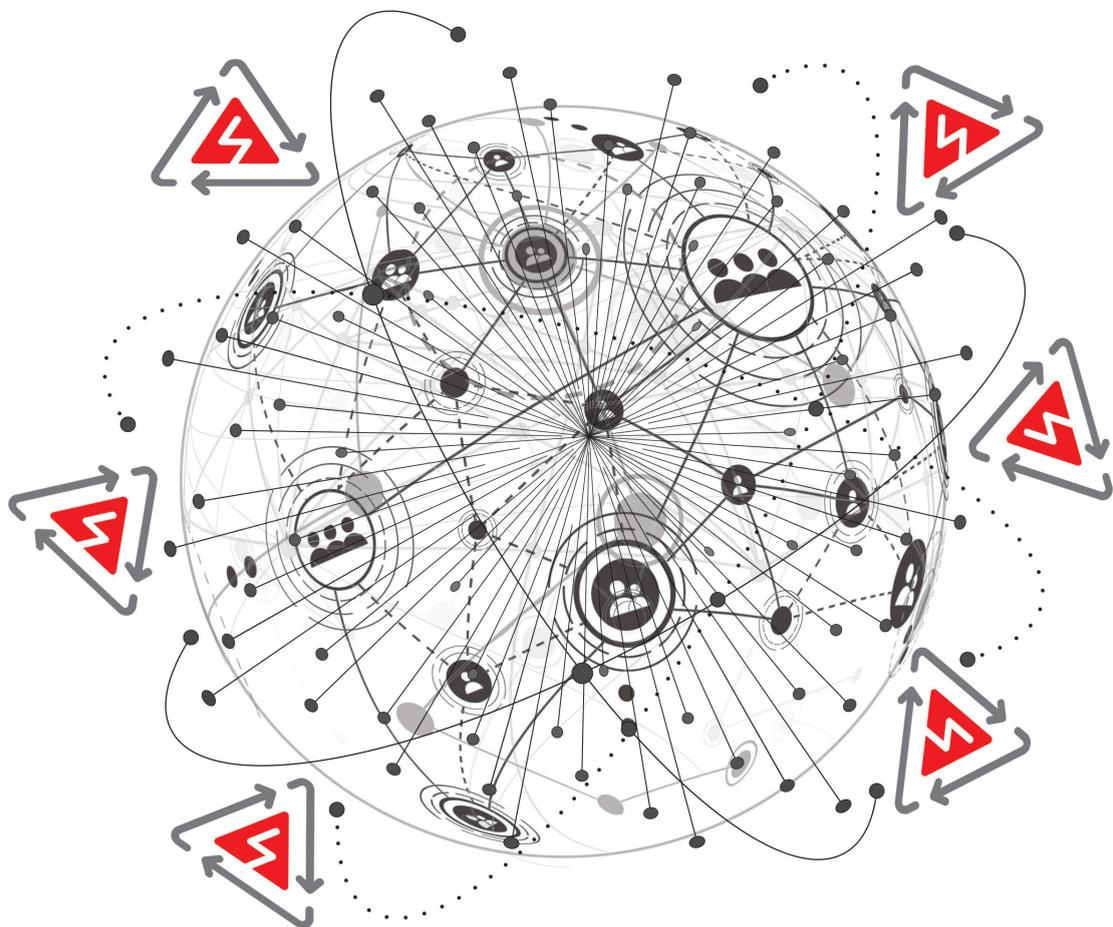


Daniele Chieffi

CRISI REPUTAZIONALI AI TEMPI DELL'INFOSFERA

Il modello di risposta: teoria, tecniche, strategie,
strumenti e il ruolo dell'IA



FrancoAngeli

Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità o scrivere, inviando il loro indirizzo, a “FrancoAngeli, viale Monza 106, 20127 Milano”.

Daniele Chieffi

CRISI REPUTAZIONALI AI TEMPI DELL'INFOSFERA

**Il modello di risposta: teoria, tecniche, strategie,
strumenti e il ruolo dell'IA**

FrancoAngeli

Isbn: 9788835158462

Progetto grafico di copertina di *Elena Pellegrini*

Copyright © 2024 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it

Indice

Ringraziamenti	pag. 9
Prefazione , di <i>Giovanni Boccia Altieri</i>	» 11
Prologo. Quel giorno in cui Eni affrontò <i>Report</i> e il crisis management cambiò	» 15
Introduzione	» 21
Antefatto	» 27
1. Crisi, nuova dimensione e nuovi livelli di pericolosità, p. 27 – 2. Per una nuova definizione di crisi, p. 29 – 3. Infosfera, l’ecosistema sociale, p. 33 – 4. La percezione, realtà fattuale e realtà percepita, p. 36 – 5. Polarizzazione, la dinamica socia- le, p. 40 – 6. Conversazione, la dimensione meccanica, p. 45 – 7. Percezione e reputazione, la dimensione valoriale, p. 49 – 8. Esperienza, la dimensione cognitiva, p. 50 – 9. Stakehol- der e audience, similitudini e differenze, p. 56	
1. Di che cosa parliamo quando parliamo di crisi	» 59
1. Definizione e caratteristiche, p. 59 – 2. Responsabilità: la colpa attribuita come elemento centrale della crisi, p. 62 – 3. Modello probabilistico di identificazione di un evento cri- tico, p. 65 – 4. Volume delle conversazioni e polarizzazione, p. 66 – 5. Uno non vale uno, l’importanza di chi dice che cosa, p. 69 – 6. Algoritmi e crisi, p. 70 – 7. L’intelligenza artificia-	

le – Il virtual crisis manager assistant, p. 73 – 8. La dinamica di una crisi, p. 80 – 9. I danni di una crisi, p. 84 – 10. Come si affronta una crisi – Le teorie, p. 87 – 11. Il dodecalogo del reputation crisis management, p. 90 – 12. Il Modello di Risposta alle Crisi Reputazionali, p. 92

2. Intelligence. La crisi si affronta quando non c'è – La crisis prevention

pag. 97

1. Comunicare la crisi e comunicare l'emergenza, p. 97 –
2. Vivere la crisi, gli impatti psicologici, p. 102 – 3. Pre-crisi – “*Si vis pacem, para bellum*”, p. 105 – 4. Gestire il rischio per prevedere la crisi – Dal risk management alla reputational crisis prevention, p. 108 – 5. Mosse e contromosse. Il concetto di scenario, p. 114 – 6. Il reputational risk assessment, p. 117 – 7. Organizzazione, una nuova architettura per affrontare le crisi, p. 120 – 8. La dinamica della notizia verificata, p. 126 – 9. Persone: al fronte vanno pur sempre i soldati, p. 128 – 10. Strumenti: la cassetta degli attrezzi per il reputational crisis management, p. 129 – 11. La check-list: che cosa fare, quando farlo, come farlo, p. 134 – 12. Creazione della rete d'opinione. Il ruolo di influencer e ambassador e la gestione “a pagamento” di una crisi, p. 139 – 13. Rubare il tuono o del valore della trasparenza, p. 141

3. Strategie e tattiche per governare il caos

» 145

1. Deflagrazione della crisi, p. 145 – 2. Il processo di allarme: tempestività, identificazione, reazione, p. 147 – 3. Soddisfare gli stakeholder, l'expectation management, p. 148 – 4. Capire che cosa succede, il vulnus reputazionale, p. 152 – 5. La gestione dello scontro: analisi dei thread e dei weaver, p. 156 – 6. La strategia di risposta – La percezione voluta, p. 158 – 7. Le possibili tattiche di risposta, p. 160 – 8. La gestione del conflitto. La retorica e la dialettica applicate alla crisi, p. 162 – 9. Il rapporto tattico fra responsabilità e modalità di risposta, p. 166 – 10. La strategia di risposta – Lo statement, p. 168 – 11. La tattica di risposta – Dalla check-list al progress, p. 170 – 12. Il valore simbolico della strategia di risposta. La scelta del “primo atto” e le tre regole delle scuse perfette, p. 176 – 13. La produzione dei contenuti, il ruolo dell'IA, p. 180 – 14. Guida pratica per reputational crisis manager, p. 181

4. Post-crisi: strategie e strumenti di recupero e ripristino	pag. 184
1. La crisi è finita (?), p. 184 – 2. Definire l’inizio della fase di recovery, p. 187 – 3. La fase di recovery, p. 191 – 4. Analisi e valutazione dei danni reputazionali, p. 193 – 5. Analisi dei costi visibili, p. 197 – 6. Pianificare la fase di reputation recovery, p. 200 – 7. Recuperare o ricostruire?, p. 201 – 8. Il piano di comunicazione strategica di recovery reputazionale, p. 203 – 9. La contronarrazione e il presidio, p. 204	
Il Modello di Risposta alle Crisi Reputazionali: conclusioni e implicazioni pratiche e teoriche	» 207
Bibliografia e sitografia	» 209

Ringraziamenti

Un libro si scrive da soli ma da soli non si riesce a scrivere un libro. Questo, in particolare, non esisterebbe senza tante persone. Innanzitutto Giuliana Carosi, la mia compagna di vita e di progetti imprenditoriali. Anche in contesti molto complessi e gravi non ha mai smesso di spronarmi, guidarmi, correggermi, criticarmi costruttivamente, di leggere le mie bozze e pazientare per le assenze che inevitabilmente un lavoro del genere comporta. Questo libro è un grande atto d'amore, suo nei miei confronti, che provo ogni giorno a ricambiare.

Poi il mio amico fraterno Cristiano Habetswallner e sua moglie Francesca Turriziani. Mi hanno accolto in casa loro, concedendomi anche uno scampolo di vacanza, hanno reso possibile che io avessi il mio tempo e la mia tranquillità per scrivere e anche loro sono stati pazienti oltremodo, adattandosi a improvvisi cambi di programma e di umore.

Ma questo libro e tutto il suo contenuto non esisterebbero senza l'esperienza vissuta in Eni e il caso "Eni vs *Report*", e quel "modello di risposta", progenitore diretto di quello descritto in questo lavoro, è stato possibile solo grazie a un incredibile e spettacolare lavoro di squadra. Quindi grazie all'allora Direttore della comunicazione, Marco Bardazzi, che si è fidato, affidato, facendo sua l'idea sino a metterci la faccia e renderla possibile, alle persone che facevano parte del mio team di allora, gli splendidi professionisti Viviana Esposti, Vincenza Gargiulo e Andrea Andreoni. Grazie a Roberto Ferrari, a capo del team che gestiva (e gestisce) il sito di Eni, a Erika Mandraffino, allora a capo dell'ufficio stampa e ora Direttrice della comunicazione. Grazie ai fantastici ragazzi e ragazze del team dell'agenzia di comunicazione esterna di Eni, che allora si chiamava Doing, capitanati da Marco Massarotto, preziosissimi.

Infine, ma non per importanza, grazie agli amici con i quali ho intrapreso la mia terza vita professionale e che tanto mi hanno aiutato nel perfezionare

questo modello, Matteo Flora, Mirko Bruni e Salvatore Pugliese, e alle persone che lavorano con me e Giuliana: Valeria Ambrogi, Giorgia Piantanida, Michela Borsa, Valentina Marsella, Simone Grimaldi, Antonio Scommegna. Le mie scuse e grazie a tutti quelli che non ho potuto nominare.

Prefazione

di *Giovanni Boccia Altieri**

La sera del 13 dicembre 2015 in cui si è consumato il caso “Eni vs *Report*” la ricordo bene. La ricordo perché da analista dei media e attivista della Rete (due caratteristiche che nella mia vita da sociologo si sono intrecciate negli anni) stavo seguendo il programma *Report* di Rai3 in televisione con la puntata “La Trattativa”, con la sua narrazione relativa a una presunta tangente pagata da Eni alla Nigeria, un racconto che seguiva il “metodo *Report*”, fatto di una costruzione informativa a tesi supportata da un montaggio video privo di contraddittorio e capace di restituire una temperatura emotiva di indignazione nelle spettatrici e negli spettatori.

Contemporaneamente tenevo sulle ginocchia il mio portatile con una finestra del browser aperta su Twitter, dove seguivo una contronarrazione che Eni portava avanti in tempo reale, immettendosi nel flusso di *social television* generato attorno all’hashtag #report, commentando in prima persona attraverso l’account di Marco Bardazzi, che era Communications Director di Eni, e attraverso quello ufficiale del gruppo. Il primo tweet dall’account personale di Bardazzi argomentava, con tono provocatorio e competenza dei linguaggi di Rete fatta di mention, hashtag e link: “Ma stasera su Rai3 danno una fiction su @eni? Ah no, è #report. Se non vi interessano le fiction qui trovate i fatti”, con link a seguire. Attraverso la costruzione di un dossier pubblicato sul proprio sito alle ore 21 in contemporanea alla messa in onda della trasmissione, Eni utilizza un metodo giornalistico che ricostruisce la vicenda documentando con fonti dal proprio punto di vista e offrendo la sua contronarrazione – i tweet riportano i link al sito scrivendo: “Quello che la trasmissione non vi dirà” – ai pubblici televisivi del programma e all’attenzione dell’opinione pubblica.

* Professore Ordinario di Sociologia della comunicazione e dei media digitali, Università di Urbino Carlo Bo.

Si tratta di una strategia comunicativa inedita che ha generato un dibattito online con la stessa trasmissione – per esempio dall’account *Report* che scrive: “Eni sta scrivendo il falso. Hanno rifiutato l’invito, con richieste e attese andate avanti per un mese. Milena Gabanelli #Report”, e con Bardazzi che commenta: “@reportrai3 La prossima volta fateci intervenire in diretta, per un vero contraddittorio #report” – e che ha portato l’allora direttore di Rai3, Andrea Vianello, a intervenire direttamente su Twitter in uno scambio, a mio parere, rivelatore della sfida comunicativa che si stava giocando e che avrebbe fatto scuola:

@andreavianel: “#Report è programma d’inchiesta che non prevede ospiti in diretta. Per dare la propria versione basta accettare di rispondere alle domande”

@marcobardazzi: “@andreavianel Andrea abbiamo risposto a tutto, ma le risposte sono state usate solo in parte. E allora abbiamo detto la nostra #report”

@andreavianel: “@marcobardazzi Marco, non entro nel merito ma il tuo primo ‘controtweet’ è subito appena inizia il programma. Per me giusto rispondere in tv”

Nell’aprile del 2016 al Festival internazionale del giornalismo di Perugia ho avuto l’occasione di discuterne con i due protagonisti, moderati dalla giornalista Barbara Sgarzi, in un panel intitolato “La comunicazione è una bella storia”, avendo così la possibilità di chiarire che quella sera si era generato uno strappo rispetto alle modalità del crisis management e alla gestione mediale della crisi. Quello che Andrea Vianello sintetizzava con “Per me giusto rispondere in tv”, secondo la logica di un giornalismo pubblico che dava voce ai temi e li discuteva nell’arena dei media generalisti, era una partita, diciamo, di calcio, mentre quello che Eni stava realizzando era un’altra partita, diciamo tennis, giocata in un campo diverso, quello della Rete, e che coinvolgeva i pubblici attivamente nella discussione. Come dire: avevamo sempre a che fare con lo sport ma i giochi, e quindi le loro regole, erano diversi. E avevamo a che fare con la consapevolezza di trovarci in un sistema ibrido dei media in cui la comunicazione si fonda su un crescente livello di interazione tra vecchi e nuovi media e tra tecnologie, generi, norme, comportamenti e organizzazioni a essi associate. Perciò le interazioni tra politici, giornalisti e online influencer, tra le voci dei media mainstream e quelle sugli account delle organizzazioni, miscelano forme istituzionali e “dal basso” in una logica convergente. Per questo quello di Eni vs *Report* è diventato un “caso” che è sfociato anche nei media generalisti nei giorni successivi, mettendo l’accento sulla capacità di Eni di proporre una propria controinformazione, costruendo un terreno per il contraddittorio, e di gestire il rischio di crisi comunicativa prodotta da *Report* ottimizzando la propria reputazione. Siamo di fronte a un esempio di *brand journalism* che ha saputo

costruire un prodotto comunicativo adatto al sistema ibrido dei media, che ha saputo cortocircuitare l'informazione tra ambienti online e media di massa, tra coinvolgimento dei pubblici online che supportano i messaggi “dal basso” e di audience più ampie che partecipano attraverso i media di massa allo “spettacolo” conversazionale di internet e dei social media.

Ma, se osserviamo i dati di propagazione dei contenuti online veicolati da Eni in contrapposizione a *Report* e le reti sociali attivate dai rispettivi account attorno all'hashtag #Report, abbiamo ulteriori insight rispetto alla strategia che si è giocata. Analizzando infatti i dati di Twitter, vediamo come si sia prodotta una contrapposizione fra gli influencer, che hanno condiviso e valorizzato Eni – portando quei contenuti a circolare ed emergere con forza – e una massa di utenti comuni che hanno condiviso e dato voice a *Report* ma con meno capacità di circolazione ed evidenza del messaggio. È l'opinione degli influencer che diventa “pubblica”, è il mood da loro veicolato sull'eccellenza della strategia comunicativa a diventare il frame interpretativo del caso ripreso nei giorni seguenti dai mass media. Sono le reti sociali online che hanno come nodi centrali gli influencer a saturare i contenuti “popolari” nell'hashtag di riferimento, a renderli *trending topic*, quindi a garantire visibilità e scalabilità dei contenuti Eni.

Ci troviamo così di fronte a una strategia di comunicazione che mette al suo centro le dinamiche dell'informazione per rivolgersi direttamente all'opinione pubblica anche in contrappunto o in contrasto alla funzione storica dei media di massa. La contrapposizione all'informazione dei media di massa avviene su un terreno diverso, quello della Rete, attraverso la cura del proprio sito e la diffusione nei propri social media secondo le logiche di networking che associano la propagazione alle dinamiche reputazionali del web. È evidente come la cultura della disintermediazione sia un terreno fertile per la costruzione di un rapporto diretto con i cittadini. Il tema centrale diventa quindi come le imprese costruiscano così consenso attraverso la costruzione di *online reputation*.

Daniele Chieffi, autore di questo importante volume su come gestire una crisi reputazionale, era presente tutto il tempo, perché è stato lui ad avere l'intuizione di rispondere a *Report* in quel modo e perché era parte di quella struttura comunicativa di Eni che ha delineato una strategia di risposta come strategia di presa-di-narrazione, perché ha fondato e diretto il social media team e le Digital PR di Eni e in quelle ore monitorava le conversazioni online e gestiva il gruppo di dipendenti e consulenti coinvolti ed era quindi artefice di quello che sarebbe divenuto un nuovo modello di *crisis management*. Come scrive nel volume, la novità era nell'aver costruito “una realtà alternativa e credibile, di aver proposto un'altra verità, di aver instillato il dubbio

attraverso il valore simbolico della modalità con cui l'azienda ha affrontato la crisi, ha definito la propria postura e come stakeholder e audience la do-
vessero percepire”.

Questa lezione è il momento di innesco di quello che porterà Chieffi a costruire un Modello di Risposta alle Crisi Reputazionali, individuando nella costruzione di un apparato simbolico capace di influenzare interlocutori e audience il cuore della questione, consentendo di operare sul piano reputazionale e della fiducia.

Vivere nel contesto di una società digitale ci sta abituando a confrontarci con la costruzione di realtà organizzative e professionali, la cui pietra angolare sta nella capacità di costruire una narrazione pubblica definita da una serie di contenuti e azioni capaci di intrecciare un rapporto costante con i propri pubblici e in cui il piano della percezione e del riconoscimento dell'affinità valoriale diventano elementi centrali. Significa anche confrontarsi con la realtà disintermediata in cui aprire dialoghi costanti con i propri pubblici; essere consapevoli che la disintermediazione passa da nuove intermediazioni – penso per esempio agli influencer – che consentono di costruire rapporti più intensi con community di riferimento; saper confrontarsi con le logiche e le grammatiche di Rete e con le realtà algoritmiche delle diverse piattaforme che partecipano alla costruzione, propagazione e consumo della narrazione; misurarsi con le dinamiche di polarizzazione sociale che nella comunicazione mediale (online e offline) trovano un terreno sensibile di esaltazione; significa, inoltre, essere consapevoli che servono prese di posizione, fatte di comunicazioni a cui seguono o si premettono azioni concrete che rendano tangibili ai propri pubblici i valori che si condividono. In questo ambito la crisi ha una natura reputazionale “ovvero il cambiamento violento del giudizio e del posizionamento valoriale di un'organizzazione nei confronti dei propri stakeholder”. Insomma, una potenziale “perma-crisi”, da monitorare quindi in modo predittivo attraverso, come propone Chieffi in questo volume, un sistema simbolico olistico basato sui dati, con una pianificazione strategica flessibile per governare la percezione di stakeholder e audience.

Prologo. Quel giorno in cui Eni affrontò *Report* e il crisis management cambiò

“Ma in realtà che cosa stiamo facendo?”, mi chiese il Direttore della comunicazione, con un tono che tradiva un’inquietudine che mi sorprese. “Stiamo dimostrando di non essere colpevoli”, risposi, tentando di nascondere la mia preoccupazione. A Milano, quella domenica sera del 2015 c’era tensione. Nella grande sala circolare dell’ufficio comunicazione dell’Eni era riunito il crisis team: Direttore della comunicazione, capo della comunicazione digitale e social media team, capo ufficio stampa e responsabili di settore, il gruppo che gestiva il sito con il suo responsabile, il reparto IT, il legale, il management. Collegata l’agenzia di comunicazione e data analysis. Erano trascorse poco più di tre settimane da quando *Report*, la trasmissione di giornalismo investigativo condotta allora da Milena Gabanelli su Rai3, aveva inviato una e-mail nella quale richiedeva formalmente un’intervista all’Amministratore delegato per chiedergli conto delle accuse che riguardavano la presunta tangente “monstre” da più di un miliardo di dollari, pagata a notabili nigeriani per ottenere una concessione petrolifera. Accuse sulle quali la Procura di Milano stava conducendo un’inchiesta che sarebbe sfociata in un processo. Circa sei anni dopo (nel 2022) le accuse sarebbero tutte cadute, l’AD e l’azienda sarebbero stati assolti con formula piena, ma in quel momento quello era un tema caldissimo e pericolosissimo, un tema critico insomma.

Quella e-mail apriva uno scenario semplice nella sua devastante dannosità: *Report* avrebbe mandato in onda un servizio nel quale avrebbe riportato, in forma giornalistica e narrativa, l’impianto accusatorio della Procura e scaricato sull’Eni e i suoi manager una valanga di accuse gravi e infamanti. La mattina successiva alla messa in onda del servizio giornalistico televisivo, i media avrebbero ripreso i contenuti della trasmissione (dei quali avrebbero posseduto prima ampi stralci), ribadendo le accuse. I commenti sui social sarebbero stati un unanime e potente coro di condanna

e all'azienda sarebbe rimasta in mano solo la possibilità di rispondere con un comunicato stampa, magari un testo sul sito, qualche post sui social e forse qualche articolo su qualche giornale. Troppo poco, troppo tardi, quasi voler fermare un'onda con le mani. Era la cronaca di una crisi annunciata, di un danno reputazionale profondo e grave. Negli occhi di stakeholder e audience si sarebbe cristallizzata l'immagine di un'azienda e di un management segnati dalla corruzione.

“Niente intervista”. La frase venne ripetuta più volte nella riunione convocata in tutta fretta non appena giunta la e-mail. Troppo rischioso concedere un'intervista che non sarebbe stata trasmessa in diretta e che quindi sarebbe stata post-prodotta senza alcuna possibilità di controllo. Dall'altra parte in azienda sapevamo molto bene quanto le accuse fossero infondate e questo però non faceva che aumentare la frustrazione. Per il resto si redigeva l'elenco delle contromisure, con la consapevolezza che a poco sarebbero servite.

“Sappiamo che nessuna di queste accuse è vera: allora diciamolo chiaramente, rispondiamo sui social a ogni singolo addebito in diretta, dimostriamo di non aver paura del confronto, pubblichiamo la nostra versione dei fatti. Dimostriamo di non essere colpevoli, il digitale ce lo permette, facciamo!”, dissi a un certo punto, facendo ammutolire tutti i presenti in sala riunioni.

Nacque così l'idea alla base del caso “Eni vs *Report*”, come venne chiamato dai media. Semplice quanto rivoluzionaria nell'ambito del crisis management: non bastava più rispondere dopo che l'accusa era stata formulata pubblicamente e aveva provocato i danni di cui era capace. Non bastava più solo prepararsi e preparare le risposte con documenti, approfondimenti, pareri legali, dossier, il tutto da veicolare sui media, sul sito istituzionale e sui social, per tentare di fornire le informazioni giuste e correggere quelle non vere. Era necessario costruire una strategia che non solo informasse ma dimostrasse direttamente a stakeholder e audience che quel che l'azienda sosteneva fosse vero. Non più solo informazione ma anche rappresentazione, costruzione di un apparato scenico da mostrare a stakeholder e audience. Così il solo fatto che un'azienda come l'Eni decidesse di rispondere punto su punto sui social network, in contraddittorio diretto alla trasmissione in onda, fornendo a ogni accusa una risposta motivata che veniva pubblicata utilizzando l'hashtag #report, lo stesso con cui i telespettatori commentavano la trasmissione a cui stavano assistendo (*Report* era ed è la trasmissione col second screen più vivo dopo le trasmissioni d'intrattenimento), fece la differenza. Il solo fatto di rispondere era la dimostrazione che l'azienda avesse gli argomenti per farlo, cosa che incrinò la granitica credibilità delle inchieste della trasmissione, insinuò il dubbio.

Ciò che distingue il caso “Eni vs *Report*” dalle altre modalità di crisis management, a ben vedere, non sono i materiali prodotti, i documenti pubblicati, le risposte approntate e approvate dal management e dai legali, l’uso dei social network e del sito istituzionale, la tempestività e la preparazione. Tutto questo è patrimonio delle tecniche di crisis management da tempo. La differenza risiede nell’aver costruito una realtà alternativa e credibile, di aver proposto un’altra verità, di aver instillato il dubbio attraverso il valore simbolico della modalità con cui l’azienda ha affrontato la crisi, ha definito la propria postura e come stakeholder e audience la dovessero percepire. Eni si è mostrata per niente intimorita, rispettosa del lavoro giornalistico ma ferma nelle proprie argomentazioni, anche un po’ contrariata e offesa per la gravità delle accuse, e lo ha dimostrato sfidando apertamente la trasmissione, le sue argomentazioni, davanti al suo stesso pubblico, prendendosi quel diritto di replica che la trasmissione non concedeva.

Non contavano le risposte, la completezza dei dati, l’accuratezza e la solidità delle controdeduzioni. Certo, un architetto non potrà mai realizzare il suo progetto senza mattoni, cemento, acciaio, vetro, legno ma sarà come li comporrà, la relazione in cui riuscirà a unirli, l’armonia in cui li immergerà e la maestria di chi concretamente assemblerà il tutto a dar vita all’edificio, e sarà non solo il suo aspetto ma le emozioni che provocherà a chi lo osserverà nel suo complesso, a chi lo vivrà, lo userà, a sancire che quel progetto sia potente, convincente, bello e il progettista sia più bravo di altri. Ovviamente la qualità dei materiali fa la differenza: un legno dozzinale indebolisce la forza complessiva del progetto, così come un cemento scadente. Parimenti le informazioni, i contenuti, le notizie, le argomentazioni sono i mattoni, i materiali da costruzione: migliore la loro qualità e fattura, migliore la resa, ma quel che otterrà o meno il risultato voluto sarà ciò che alla fine gli stakeholder vedranno, il modo in cui l’azienda affronterà il problema, costruirà “l’edificio” della propria reazione.

Quel giorno l’intero team di comunicazione decise di mettere in pratica un nuovo modello di crisis management. Uscimmo da quella riunione con un vero piano operativo, con ruoli e processi ben definiti, con obiettivi da raggiungere e livelli di performance stabiliti per ciascuno.

Rispondemmo a *Report* rifiutando cortesemente l’intervista in video ma acconsentendo a rispondere per iscritto alle domande che avrebbero voluto porre all’AD. Nel frattempo iniziammo a studiare la struttura del programma: la durata delle dirette da studio, nelle quali Milena Gabanelli introduceva il tema e lanciava i servizi registrati. Approfondimmo la struttura che seguivano, la durata media, i rientri in studio, le pause, il ritmo della trasmissione.

Dopo poco arrivarono le domande, sette, molto complesse e articolate. Deducemmo che rispecchiassero la struttura del servizio, i temi che avrebbe affrontato e le trasformammo in un'ipotesi di storyboard, immaginando, basandoci su quanto avevamo studiato, come sarebbe stato il servizio.

Le *media relations* prepararono le risposte, dettagliate, approfondite che, dopo aver superato tutti i livelli autorizzativi, vennero inviate alla trasmissione. Ma da quegli stessi testi realizzammo un'ampia serie di post social, che, per ciascun tema direttamente o indirettamente sollevato dalle domande della redazione di *Report*, rispondevano con dati, dettagli, posizioni chiare e convinte.

A quel punto iniziò una vera e propria fase di scrittura di una sorta di sceneggiatura. Ci chiedemmo come poter essere il più efficaci possibile. Decidemmo il tono di voce, lo stile che avremmo usato, chiedendoci come stakeholder e audience si sarebbero aspettati che l'azienda si comportasse. Capimmo che avremmo avuto bisogno anche di visual e di un "luogo" dove raccogliere un vero e proprio dossier con tutti i documenti, le posizioni, i riferimenti a supporto di quel che avremmo dichiarato a gran voce sui social, che, per inciso, erano Twitter (l'attuale X) e Facebook, utilizzando i profili ufficiali dell'azienda. Così venne costruita una ricca e articolata pagina sul sito istituzionale il cui link avremmo inserito nella maggior parte dei post che avremmo pubblicato.

Organizzammo tutti i materiali, i visual, la pagina web. Ci esercitammo, ciascuno nel proprio ruolo, tutto nella massima riservatezza perché avevamo deciso che anche l'effetto sorpresa sarebbe stato più che importante. Decidemmo anche come "iniziare" e come avremmo terminato e cercammo d'immaginare, quasi fosse una partita a scacchi, le possibili contromosse di *Report* e i possibili commenti dell'audience, preparandoci a gestirli, e su questa base decidemmo chi avrebbe dovuto essere al fianco del team operativo, per sostenerlo nel costruire risposte su temi imprevisi o se le risposte della trasmissione ci avessero preso in contropiede. Sì, perché immaginavamo che ci saremmo confrontati con i social media manager della trasmissione, con i giornalisti e con gli utenti e che, dopo la sorpresa iniziale, avremmo dovuto "combattere una battaglia dialettica", oltretutto sotto gli occhi di tutti e dalla quale non saremmo dovuti uscire sconfitti. Infine, capimmo che avremmo avuto bisogno anche di "metterci la faccia" che, nello specifico, fu quella del Direttore della comunicazione.

Quella domenica sera l'intero team prese posizione. C'era chi si occupava di Twitter, chi di Facebook, chi avrebbe monitorato costantemente le reazioni della Rete per guidare le scelte. Il supporto tecnico avrebbe garantito la stabilità della connessione, il team dei web editor quella del sito, le *media*

relations avrebbero monitorato la stampa, pronte eventualmente a rispondere ai giornalisti, l'ufficio legale era pronto a supportare la produzione di risposte all'impronta. Nella stessa stanza ovviamente il management, pronto a prendere decisioni improvvise ove ce ne fosse stato bisogno. In realtà era come se nella stanza ci fossero tre team diversi: uno strategico-decisionale, una content factory e un team tecnico di supporto.

Su tutti incombevano alcuni schermi televisivi. In piedi io, con una cartellina in mano su cui erano riportati tutti i post che avevamo preparato, numerati. Durante lo svolgersi della trasmissione sarebbe bastato chiamare il numero per far sì che su Twitter e Facebook venisse pubblicato, grazie ai colleghi, il contenuto più adatto a rispondere alla precisa argomentazione che in quel momento andava in onda.

Durante la sigla lanciammo, come avevamo programmato, il primo tweet: “@reportrai3 oggi parla di #eni. Qui il dossier con le nostre info, anche quelle che la trasmissione non vi dirà (link alla pagina web)”, seguito immediatamente da uno molto simile ma dal taglio più ironico, dal profilo personale del Direttore della comunicazione, e da quel momento iniziammo a rispondere colpo su colpo: il giornalista nel servizio muoveva un'accusa, un sospetto, poneva una domanda, proponeva fatti e noi rispondevamo immediatamente in maniera mirata ed efficace, fornendo anche dati e documenti a supporto, sempre. Improvvisammo anche alcune risposte all'impronta a singoli utenti, utilizzando sempre i dati e lo stesso tono di voce.

Andò bene. *Report* non presidiava i propri canali social durante la trasmissione, tantomeno l'hashtag, così il confronto dialettico non avvenne. Risposero il Direttore di Rai3 ma al nostro Direttore della comunicazione, che rilanciava i contenuti dei profili aziendali, e, dopo molto tempo, la stessa Milena Gabanelli, evidenziando che non avevamo accettato l'intervista. Fu facile sottolineare che non di vero dibattito si sarebbe trattato ma di un'intervista registrata, senza vera possibilità di replica.

Dopo poco molti influencer si accorsero dello scambio fra *Report* ed Eni ed entrarono nella conversazione, inducendo gli algoritmi delle piattaforme ad aumentare la visibilità dell'hashtag, che andò velocemente in trend. Seguirono le prime testate online e ci rendemmo conto immediatamente che la “notizia” non era la maxi tangente ma il fatto stesso che l'azienda stesse rispondendo. Il giorno dopo la copertura mediatica fu ampia e univoca: il tema era il modello di risposta, il caso “Eni vs *Report*”, del tema critico non ci fu più traccia, la strategia aveva funzionato.

Introduzione

Quella domenica sera del 2015 nacque il primo nucleo del Modello di Risposta alle Crisi Reputazionali – MRCR – che questo libro propone in un formato definitivo e articolato. Dopo quell’episodio mi sono trovato a gestire molte altre situazioni di crisi, sia per l’Eni sia, dopo la mia uscita, per altre aziende, in svariati settori (incrociando il fioretto altre tre volte, sinora, con *Report*): farmaceutico, food, energia, chimica, manifatturiero, *utilities*, finanza, pubblica amministrazione, Governo; sino a singoli personaggi: politici, uomini e donne di spettacolo e di sport, esponenti delle Istituzioni, manager, imprenditori. In tutti i casi ho applicato, raffinato e sviluppato questo modello. Contemporaneamente approfondivo gli studi teorici trovando corrispondenze, conferme e supporto scientifico nei lavori di molti autori, che ritroverete tutti in questo testo, e in particolare in quelli di Timothy Coombs. Ma perché un nuovo modello di risposta alle crisi e perché alle crisi reputazionali?

Perché è necessario capire come sia possibile che da un post mal interpretato, da una campagna pubblicitaria non a fuoco, da una parola sbagliata di un manager, da una frase non univocamente interpretabile possano nascere crisi, a volte travolgenti, e perché viceversa situazioni gravi, scandali, incidenti a volte con vittime e feriti, non le facciano nascere. Che cosa è cambiato? Tutto si può rispondere, senza timore di smentita. Siamo infatti transitati da un sistema basato su mezzi di comunicazione di massa e opinione pubblica a un ecosistema, l’Infosfera, dove chiunque, dal singolo all’azienda, passando per i personaggi e le Istituzioni, sono interconnessi e interdipendenti, i processi di comunicazione sono collettivi e dove qualsiasi evento, qualsiasi fatto può causare una crisi. Una crisi che mette a rischio il bene più prezioso, l’asset immateriale principale di ogni organizzazione, soggetto, persona: la reputazione. Semplicemente perché nell’Infosfera la

crisi è ciò che stakeholder e audience decidono che sia tale. Una valutazione che si basa sulla percezione, sull'interpretazione, sulla costruzione di senso che collettivamente i contesti sociali sviluppano su un fatto, qualsiasi fatto, e incide sul giudizio che questi stessi contesti sociali hanno di quel soggetto, ovvero, appunto, la reputazione.

Da qui l'assunto che oggi le crisi hanno sempre e comunque un impatto reputazionale e, per affrontarle, è necessario un modello dedicato: tecniche, procedure, ruoli, strumenti specifici. Modello che è lo scopo di questo lavoro.

Questa nuova dinamica delle crisi, infatti, ha ribaltato il paradigma sul quale si era sempre basata la teoria del crisis management, fondata sull'impatto mediatico di un fatto o un evento: ciò che fa notizia può diventare crisi, ciò che non è notiziabile non sarà mai una crisi. Assumendo che il processo di trasformazione di un fatto in notizia giornalistica segue regole precise e codificate, ci si trovava di fronte a un modello deterministico di che cosa fosse una crisi e i modelli di gestione e reazione discendevano da questo. In un ecosistema come l'attuale, l'Infosfera, in cui i media hanno perso il monopolio dell'interpretazione e della narrazione del reale e, anzi, questa narrazione si è trasformata in un processo collettivo e sociale, autogenerato dall'interdipendenza e dalle influenze reciproche di tutti i soggetti che costituiscono l'Infosfera stessa, qualsiasi fatto collegabile a un soggetto (che sia un singolo o un'organizzazione) è visibile e giudicabile, e se percepito come contrario ai valori o minaccioso per gli interessi di stakeholder e audience può innescare una crisi. Così ogni fatto, sia che si tratti di un grave incidente o di uno spot sbagliato o di una dichiarazione, può diventare innesco di una crisi, indipendentemente dalla sua capacità di essere giornalmisticamente rilevante. Tutto dipende da come il fatto venga collettivamente percepito e, quindi, interpretato.

Ma che cosa comporta un giudizio negativo? L'elemento centrale dell'Infosfera è, come dicevamo prima, la reputazione, il giudizio collettivo che si forma su ogni soggetto, singolo o organizzazione e ne determina la capacità di agire e interagire, di essere accettato e scelto, in poche parole di "esistere" in un contesto sociale e in un mercato. Il giudizio negativo provoca un danno reputazionale, incide cioè sul giudizio che stakeholder e audience (= l'Infosfera) hanno del soggetto, modificandolo traumaticamente e influenzando pesantemente sulla sua capacità di agire nel mercato o nel contesto di riferimento.

Da questo deriva l'assunto citato prima: nell'Infosfera esistono solo crisi reputazionali o, meglio, le crisi sono tali solo se hanno una dimensione, un impatto reputazionale. È ovvio che, se ci troviamo di fronte a un evento che ha conseguenze tangibili e traumatiche come un incidente, un malfunzionamento o qualsiasi cosa danneggi o interrompa il normale ciclo produttivo di

un'organizzazione, questo comporta danni economici a volte anche gravi ma ciò che impatterà maggiormente sarà come stakeholder e audience valuteranno quell'evento, come lo interpreteranno, come giudicheranno il modo in cui l'organizzazione – o il singolo – reagisce e “pone rimedio”. Se il giudizio sarà negativo e quindi la compromissione sarà reputazionale, l'organizzazione, anche dopo aver sanato i danni tangibili (e averne sostenuto i costi), potrebbe non avere più un mercato dove agire, non godere più della fiducia di investitori, fornitori, Istituzioni, clienti.

Riprendendo la definizione riportata prima, seguendo questo ragionamento, appare evidente come il concetto di crisi sia cosa diversa dal fatto in sé. Non dipende più da ciò che effettivamente sta accadendo o è accaduto, dal tipo di evento tangibile o meno, che provochi danni fisici all'organizzazione o a terzi, ma da ciò che stakeholder e audience credono sia accaduto o stia accadendo e dal giudizio che formulano, a partire dall'attribuzione delle responsabilità che, vedremo, rappresenta l'architrave di ciò che si possa definire crisi.

La crisi non è ciò che è ma ciò che sembra essere agli stakeholder e all'audience, e per affrontarla è necessario agire sulla percezione del fatto, non sul fatto in sé. Questo assunto è l'elemento centrale del Modello di Risposta alle Crisi Reputazionali.

Da tutto questo discende che non esiste un modello deterministico per definire che cosa possa innescare una crisi e che cosa no, e si utilizza invece un modello probabilistico che, in funzione di una serie di fattori, definisce che cosa probabilmente verrà vissuto come una grave lesione reputazionale da parte di stakeholder e audience, a partire dall'analisi di quale sia l'elemento percepito come lesivo dei valori o minaccioso per gli interessi. A partire da questo, il MRCR prevede una serie di tecniche operative e di strumenti da utilizzare, comprese le soluzioni basate sull'intelligenza artificiale.

Tutto il Modello ha l'obiettivo di contrastare e modificare il percepito negativo che un evento o un fatto hanno provocato in stakeholder e audience, attraverso la costruzione di una strategia di risposta che rappresenti essa stessa un complesso apparato simbolico in grado di modificare questo stesso percepito e, quindi, di difendere e ripristinare la reputazione dell'organizzazione o del soggetto.

Nel caso “Eni vs *Report*” qual era l'elemento da contrastare? La convinzione che si sarebbe formata in stakeholder e audience che l'azienda e i suoi manager fossero corruttori, grazie alla forza rappresentativa e simbolica di un'affermata e credibile trasmissione televisiva di giornalismo investigativo e di una sua inchiesta. Una convinzione che sarebbe stato assai difficile, se non impossibile, far cambiare fornendo solo informazioni, dati, risposte per

quanto ben costruite e solide. Serviva rispondere con un apparato simbolico di pari forza, in grado di influenzare e far cambiare la convinzione di stakeholder e audience. Un apparato simbolico in grado di influenzare, governare la percezione.

Il Modello di Risposta alle Crisi Reputazionali muove da questo assunto per sviluppare tutta una serie di strumenti operativi, basati su elementi teorici consolidati, che definiscono non solo il contesto in cui è necessario agire ma anche le dinamiche che lo caratterizzano e gli impatti che queste hanno sull'operatività.

In questo senso, dalla cronaca del caso “Eni vs *Report*”, emergono una serie di aspetti che il MRCR e questo testo sistematizzano. Appare evidente l'importanza della preparazione, basata sulla ricerca e l'analisi dei dati e sullo studio dell'interlocutore e delle audience coinvolte da e nel fatto, anticipandone reazioni e sensibilità. È chiara la necessità di prevedere e predisporre internamente processi organizzativi, ruoli e performance attese, prevedendo anche una specifica formazione per le persone ed esercitazioni, veri e propri “stress test” per ottimizzare tempi e modalità di risposta e per preparare a gestire l'impatto emotivo che una situazione critica ha. Emerge poi nettamente come la “guida” strategica siano le aspettative di stakeholder e audience ovvero come questi soggetti collettivi ritengano opportuno che un soggetto si comporti, reagisca, di fronte a un fatto, un evento della cui negatività o dannosità è ritenuto in qualche modo responsabile. E, ancora, si stagliano chiaramente gli elementi contestuali in cui è necessario muoversi: quello sociale, legato alle dinamiche psicologiche di gruppo che entrano in gioco. Quello percettivo, che influisce su come stakeholder e audience entrano in contatto e interpretano fatti, contenuti, eventi, determinato questo sia da aspetti meramente cognitivi sia da elementi tecnologici, propri degli ambienti digitali. Quello conversazionale, legato alla capacità d'interazione disintermediata con gli utenti e, quindi, alla gestione del confronto dialettico con essi. Quello legato al valore simbolico delle scelte che si effettuano durante la gestione di una crisi e il ruolo dei media e degli influencer, oltre a quello degli algoritmi che governano le piattaforme e che così tanto influenzano la visibilità e la viralità di un caso critico.

Ma quello che emerge sopra a tutto è che gestire una crisi oggi significhi difendere e ripristinare la reputazione, essere cioè in grado di gestire e influire sulla percezione e le convinzioni di stakeholder e audience, costruendo sistemi simbolici complessi, costituiti da scelte, azioni, messaggi, atteggiamenti, attentamente studiati e strategicamente scelti e gestiti per il loro valore simbolico e dimostrativo, per influire sul percepito. Gestire una crisi non significa più informare o veicolare informazioni, sia pure precise e tempesti-

ve, ma costruire una rappresentazione a forte valore simbolico, in grado di incidere sulle convinzioni e, quindi, sul giudizio di stakeholder e audience.

L'obiettivo di questo testo è quindi quello di fornire gli elementi tecnici e teorici per prevenire, affrontare, gestire al meglio una crisi reputazionale oggi.

Per questo nell'antefatto vengono definiti gli aspetti dinamici e costitutivi del contesto sociale e comunicativo nel quale ci si muove per poi andare a definire, nel primo capitolo, che cosa sia una crisi, che caratteristiche presenti, in coerenza con il nuovo quadro di riferimento. A partire da qui si definiscono gli strumenti e le tecniche, specifiche per le tre fasi del ciclo di vita di una crisi, ovvero il prima, il durante e il dopo, ai quali sono dedicati, rispettivamente, i capitoli dal 2 al 4, completando così la descrizione e l'applicazione del MRCR.

1. Crisi, nuova dimensione e nuovi livelli di pericolosità

Lev Tolstoj scrisse: “Tutte le famiglie felici si somigliano; ogni famiglia infelice è invece infelice a modo suo”¹. Ispirandosi a questo splendido incipit, Jared Diamond, nel suo saggio del 1997 *Armi, acciaio e malattie*², postulò il principio di Anna Karenina. Diamond trasla questo principio dall’esperienza umana a quella professionale e sostiene che il successo di un’impresa o un risultato professionale siano legati a una serie definita di fattori da rispettare. Il non rispetto anche di uno solo di questi fattori comporta l’insuccesso. Ma i fattori che è possibile non rispettare sono molti e, quindi, esiste solo un modo per avere successo (rispettare tutti i fattori) ma modi diversi di fallire (non rispettare uno qualsiasi o una combinazione di questi fattori).

Il principio di Anna Karenina descrive efficacemente il rapporto che c’è fra “normalità” e “crisi”. Tutte le organizzazioni non in crisi si somigliano, proprio perché agiscono in condizioni standard di normalità, ma ogni organizzazione che subisce una crisi è diversa dall’altra sia perché le organizzazioni stesse sono diverse fra loro, sia perché sono diverse le cause che provocano le crisi.

Sin qui nulla di nuovo. Da sempre gli studi sulla gestione delle crisi e sul concetto stesso di crisi contemplan la molteplicità delle casistiche possibili e il loro rapporto e interdipendenza con le diverse tipologie di organizzazione.

Un così ampio ventaglio di possibilità deve necessariamente trovare un punto fermo nel concetto stesso di crisi, ovvero in una sua precisa definizione. In generale si definisce crisi un’interruzione o un cambiamento repentino

¹ Tolstoj L., *Anna Karenina*, a cura di Pacini G., Feltrinelli, Milano, 2013 (1875).

² Diamond J., *Armi, acciaio e malattie*, Einaudi, Torino, 1997.

e violento di uno stato³. Nel contesto della comunicazione si è sempre parlato di crisi aziendale, ovvero “un avvenimento esogeno o endogeno di tale virulenza da rischiare di pregiudicare la continuità operativa di un’organizzazione, sia essa un’azienda, un’istituzione pubblica, o un partito politico”⁴, scrivono Luca Poma e Giampiero Vecchiato nel 2012. “La crisi determina l’attivazione urgente di procedure per la salvaguardia reputazionale dell’organizzazione stessa, codificate in letteratura in appositi schemi di gestione della crisi, detti di *crisis management*. Nessuna strategia di gestione della crisi può tuttavia essere realmente efficace senza un’adeguata preparazione... in quanto la crisi polverizza le strutture normali di risposta e può rendere impossibile una buona comunicazione sia all’interno che all’esterno della comunicazione”. Questa definizione sintetizza egregiamente gli elementi consolidati di anni di studio sulla gestione delle crisi delle organizzazioni ma non fotografa il profondo cambiamento che il contesto comunicativo ha subito negli ultimi anni. Timothy Coombs definisce invece la crisi come “la percezione di un evento imprevedibile che minaccia aspettative importanti degli stakeholder e può seriamente influenzare le prestazioni di un’organizzazione e generare esiti negativi”⁵. Inserire il concetto di “percezione di un evento” sposta il punto di vista teorico dal fatto in sé a come questo venga appunto percepito dagli stakeholder. Inoltre, definire il danno che una crisi può produrre come una “minaccia alle aspettative” inserisce un aspetto legato anch’esso a una percezione da parte degli stakeholder.

In buona sostanza viene abbandonata la visione meccanicistica della crisi come relazione causa-effetto la cui valutazione parte dal fatto che la innesca e ribalta la prospettiva: non è il fatto in sé a innescare la crisi ma la percezione che gli stakeholder hanno di quel fatto e come questo, sempre da un punto di vista percettivo, possa essere considerato una minaccia alle loro aspettative.

Se si parte da questo assunto, saltano tutte le possibili categorizzazioni teoriche precedenti. Non è più possibile stabilire con certezza che cosa possa innescare una crisi, perché questo dipende dal giudizio degli stakeholder e da quanto questi sentano minacciate le proprie aspettative (leggi anche interessi, valori e sensibilità). Anche le teorie sulla gestione di una crisi vanno quindi riviste. Se infatti siamo di fronte a una “percezione” e, quindi, a una reazione che trova radici in un ambito emozionale, il ruolo dell’informazione come

³ Cfr. definizione di crisi, Treccani.

⁴ Poma L., Vecchiato G., *Manuale di Crisis Management. Come comunicare le crisi*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2012.

⁵ Coombs W.T., *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, Sage Publications, London, 2021.

risposta ai bisogni degli stakeholder perde centralità a favore di un approccio mirato al cambiamento di una percezione, in sostanza al convincimento degli stakeholder stessi, al cambiamento delle loro convinzioni.

2. Per una nuova definizione di crisi

Se questa nuova dimensione del concetto di crisi si basa sulla percezione, appare evidente che si crei una netta contrapposizione fra ciò che gli stakeholder credono (*rectius*: percepiscono) stia accadendo e ciò che *in realtà* accade. “Che qualcosa sia vero non significa che sia convincente né nella vita né nell’arte”, scriveva Truman Capote. Ci troviamo di fronte a una contrapposizione fra realtà percepita e realtà fattuale. Matteo Flora sostiene che la realtà sia “un oggetto socialmente negoziabile”. A partire dalla definizione di realtà come “oggetto” e quindi per sua natura come un qualcosa che non è di per sé ma è in funzione del senso e del significato che dà a esso chi ci entra in relazione, il ragionamento inserisce gli aspetti di socialità e quelli di negoziabilità. In sostanza la realtà è il risultato dell’interpretazione collettiva, originata in un contesto sociale, che si sviluppa autonomamente, sulla base delle costruzioni di significato negoziate all’interno del contesto sociale stesso.

Applicando in maniera rigorosa questa teorizzazione ai casi di crisi è possibile sostenere, quindi, che sia crisi ciò che gli stakeholder ritengono tale e non ciò che lo sia oggettivamente. Ma seguendo questa linea logica ne consegue che non esista più un “oggettivo evento critico”. Questo assunto, in conclusione, spazza via ogni aspetto deterministico su che cosa possa innescare una crisi e che cosa no.

È necessario rivolgersi a un approccio probabilistico relativo alla percezione dell’evento da parte degli stakeholder e delle audience, per identificare, “prevedere” che cosa possa condurre a una crisi e fornire la “cassetta degli attrezzi” per fronteggiarla.

Il Modello di Risposta alle Crisi Reputazionali (MRCR) muove proprio da questo assunto: fornisce gli strumenti per valutare le probabilità che un evento inneschi una crisi e, in funzione di questo, predispone strategie e tattiche per gestirla, con un approccio necessariamente olistico, come l’Infosfera richiede.

Come abbiamo già specificato precedentemente, infatti, tutti gli studi sulle crisi si basavano su un rapporto causa-effetto diretto, che fondava le proprie radici sul fatto in sé. Categorie di accadimenti erano in grado di innescare crisi, altre no. Questa analisi si basava su due elementi fondamentali: la “gravità” del fatto in sé e il danno che provocava.

Per quanto riguarda il primo aspetto, il concetto di “gravità” risiedeva in una scala di valutazione mutuata dai principi di notiziabilità giornalistica. Ciò che fosse in grado di essere considerato una notizia per il sistema mediatico, a vari gradi e con varie declinazioni, poteva essere innesco di una crisi. Ed era quindi vero il contrario. Ciò che non era rilevante giornalmisticamente non avrebbe potuto innescare una crisi. Da qui discende l’entità del danno. Più ampia la copertura mediatica e, quindi, considerato grave l’evento, più ampio il danno. Sia danno *reale* (ai processi produttivi, alle infrastrutture, alle persone, all’equilibrio economico) sia reputazionale, conseguente dall’esposizione mediatica stessa.

Sintetizzando, prima dell’avvento del digitale, il sistema mediatico aveva il monopolio della definizione di che cosa fosse crisi e di che cosa non lo fosse. Una sorta di giudice unico e naturale, in grado di emettere la sentenza che poi sarebbe stata letta dagli stakeholder, nella forma, nel dettaglio, con i contenuti stabiliti dal giudice. D’altronde Eugene F. Shaw, nel 1979, scriveva: “La gente tende a includere o escludere dalle proprie conoscenze ciò che i media includono o escludono dalle proprie conoscenze”⁶. Ogni accadimento trovava così una propria identità e rilevanza mediatiche, misurabili e prevedibili. Questa identità era il risultato del combinato disposto di elementi intrinseci alle tecniche giornalistiche ed esterni come condizionamenti politici, fattori ambientali, storici, contestuali, i quali a loro volta influenzavano la rilevanza mediatica di un fatto.

In un contesto come quello attuale, completamente disintermediato o, per essere più precisi, che vive intermediazioni di tipo diverso, la rilevanza mediatica perde centralità, sostituita dalla rilevanza percettiva. Una sorta di “soggettivizzazione” della gravità del fatto, dove i soggetti sono gli stakeholder, le audience nella loro dimensione sociale, e quindi come tale governata da dinamiche gruppali e collettive, del tutto indipendenti da valutazioni professionali mediatiche.

Questo non significa, per fare un esempio, che un grave incidente, una vicenda giudiziaria, una grave fuga di notizie, una breccia nella sicurezza informatica, in pratica qualsiasi evento tangibile con conseguenze dirette o indirette su cose o persone, sulla vita aziendale e sulle capacità produttive (e definiremo come non tangibili tutti gli eventi che non presentino queste caratteristiche), non rappresentino più un fatto critico, ma che la valutazione della gravità del fatto in sé non sia più monopolio del sistema mediatico, bensì risieda anche e soprattutto nel giudizio collettivo degli stakeholder in-

⁶ Shaw E.F., “Agenda setting and Mass Communication Theory”, *Gazette*, Leiden, Netherlands, 25(2): 96-105, 1979.