SIMONE SPLENDIANI

LA COMUNICAZIONE DI CRISI E I SOCIAL MEDIA

Principi, modelli teorici e applicazioni pratiche

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FRANCOANGELI

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

Coordinatore: Emanuele Invernizzi

Comitato scientifico: Gaetano Aiello, Giampaolo Azzoni, Claudio Baccarani, Bruno Busacca, Guido Cristini, Giovanni Battista Dagnino, Renato Fiocca, Francesca Golfetto, Gian Luca Gregori, Gennaro Iasevoli, Francesco Lurati, Vincenzo Maggioni, Maria Rosaria Marcone, Alberto Mattiacci, Angelo Miglietta, Alberto Pastore, Tonino Pencarelli, Luciano Pilotti, Stefania Romenti, Alfonso Siano, Tiziano Vescovi, Antonella Zucchella.

La collana deriva la sua ragion d'essere dall'aumento della rilevanza che la comunicazione, come attività professionale, ha raggiunto in tutte le organizzazioni e dal riconoscimento che, come disciplina, ha conquistato nella letteratura internazionale di management.

La finalità della collana è di stimolare la pubblicazione di monografie sulla comunicazione d'impresa che contemporaneamente rispondano a criteri scientifici rigorosi, siano interessanti e utili per professionisti e manager e siano adottabili in corsi universitari e di formazione professionale.

La collana è aperta a volumi che trattano temi che vanno da quelli più generalisti come la comunicazione strategica, la corporate communication, la comunicazione organizzativa, il brand management e la corporate reputation.

Ai temi legati ai più consolidati ambiti del management, come la comunicazione della funzione del marketing, della finanza, dell'organizzazione, delle risorse umane e la misurazione dei risultati della comunicazione.

Ai temi settoriali più specifici come la comunicazione di crisi, i social media, la digital communication, la comunicazione ambientale, internazionale, interna, la Corporate Social Responsibility e i Public Affair.

Le proposte dei volumi da pubblicare nella collana verranno selezionate e indirizzate seguendo un percorso di *double blind review.*

Collana accreditata AIDEA

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”.

SIMONE SPLENDIANI

LA COMUNICAZIONE DI CRISI E I SOCIAL MEDIA

Principi, modelli teorici e applicazioni pratiche

COMUNICAZIONE D'IMPRESA

FRANCOANGELI

Progetto grafico di copertina di Elena Pellegrini

Copyright © 2022 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

Introduzione pag. 9

1. La comunicazione di crisi e l'impatto dei social media » 13
1.1. Cosa intendiamo per comunicazione di crisi » 13
1.2. Non tutte le crisi sono uguali » 16
1.3. Quando la crisi si sviluppa online » 18
1.4. Il ruolo dei social media come acceleratori delle crisi » 21
1.5. I social media e la partecipazione degli utenti » 22
1.6. Orientarsi tra vecchie e nuove piattaforme social » 25

2. Teorie e modelli interpretativi sulle strategie di risposta alle crisi nei contesti digitali » 28
2.1. Image restoration/repair theory » 29
2.2. Situational Crisis Communication Theory (SCCT) » 33
2.2.1. Le paracrisi » 38
2.3. Discourse of renewal » 41
2.4. Social mediated crisis communication theory (SMCC) » 43
2.5. Integrated Crisis Mapping Model » 45
2.6. Rhetorical arena theory (RAT) » 48
2.7. Altre teorie sull'uso dei media da parte del pubblico durante le crisi » 51

2.7.1. Uses and gratifications theory pag. 51
2.7.2. Channel complementarity theory » 52
2.7.3. The Contingency Theory » 53

3. Il processo di comunicazione di crisi ed il ruolo dei social media » 55
3.1. Prevedere la crisi: cosa fare prima che la crisi abbia luogo » 56
3.1.1. Ascoltare i segnali premonitori e valutare i rischi » 56
3.1.2. Monitorare i contesti digitali » 57
3.1.3. Comunicare il rischio al pubblico e agli stakeholders » 59
L'utilizzo di Instagram da parte del Ministero della Salute italiano durante il Covid-19 » 63
Il caso dell'alluvione nelle Marche del 15 settembre 2022 » 65
3.2. Preparare l'organizzazione ad affrontare la crisi » 69
3.2.1. Il ruolo della cultura organizzativa » 69
3.2.2. Costituire un team di gestione della crisi » 70
3.2.3. Identificare il portavoce » 72
3.2.4. Il ruolo del social media team » 74
3.2.5. Elaborare il piano di comunicazione di crisi » 77
3.3. Gestire la comunicazione di crisi » 78
3.3.1. Approcci e principi della comunicazione di crisi » 82
3.3.2. I target e i canali della comunicazione di crisi » 82
3.3.3. I contenuti della risposta alla crisi
Il caso della Kentucky Fried Chicken » 88
3.3.4. Comunicare la crisi sui social media » 90
Il ritiro di prodotti difettosi o rischiosi per la salute: i casi di Kinder Ferrero, Ikea e Lidl » 93

Scegliere di mantenere il silenzio sui social media: i casi di Volkswagen e di AstraZeneca pag. 97
3.3.5. Misurare l'efficacia della comunicazione di crisi sui social media » 98
3.3.6. Gestire il sensazionalismo e la disinformazione » 100
3.4. Dopo la crisi » 104

4. Il caso Boeing 737 Max » 107
4.1. Metodologia di analisi e raccolta dei dati » 109
4.2. Risultati » 109
4.3. Discussione dei risultati » 116

5. Il terremoto del centro Italia del 2016 e l'utilizzo di Twitter da parte delle regioni colpite » 120
5.1. Metodologia di analisi e raccolta dei dati » 121
5.2. Risultati » 122
5.2.1. Come le regioni hanno raccontato il disastro su Twitter » 122
5.2.2. L'efficacia dell'attività di tweeting durante la crisi » 127
5.2.3. La comparazione tra le regioni colpite » 129
5.3. Discussione dei risultati » 136

Considerazioni conclusive » 138
Risultati dello studio » 138
Implicazioni per il management » 144
Prospettive di ricerca future » 146

Bibliografia » 151

Introduzione

Le crisi accompagnano la vita delle organizzazioni sin dalla loro nascita. Si tratta di eventi, più o meno prevedibili, che causano incertezza e fragilità, associate ad un elevato rischio di danneggiare la reputazione dell'organizzazione presso gli stakeholders.

La recente e tutt'ora in corso crisi pandemica ha riportato l'attenzione, qualora ve ne fosse bisogno, sull'importanza per le organizzazioni di dotarsi di piani, mezzi e risorse umane adatti a gestire le crisi. Se in alcuni casi tali situazioni possono mettere a repentaglio l'esistenza stessa dell'organizzazione colpita, più spesso si tratta di momenti superabili, anche grazie all'ausilio di adeguate politiche di risposta. La funzione comunicativa, in tal senso, rappresenta l'elemento cruciale per mitigare gli effetti negativi, per stimolare la partecipazione attiva da parte degli stakeholder e, successivamente, per garantire il pieno recupero.

Gli studi sulla comunicazione di crisi hanno incontrato negli ultimi anni un elemento esogeno che ne ha fortemente caratterizzato approcci, tecniche e strumenti, favorendo il fiorire di nuovi modelli teorici interpretativi, oltre che di una vasta letteratura di natura empirica: i social media. La ricerca sul loro ruolo all'interno della comunicazione di crisi è cresciuta enormemente negli ultimi anni, sia dal punto di vista degli ambiti di studio che in termini quantitativi (Frandsen e Johansen, 2022).

La rivoluzione digitale ha spostato l'asse della comunicazione istituzionale e delle pubbliche relazioni – dapprima riservata ai soli rapporti con la stampa – a tutto ciò che succede online, intendendo dunque anche ciò che, seppure non direttamente governato dall'impresa, possa avere impatti sulla propria reputazione.

L'ambiente social è caratterizzato da interazioni in tempo reale, dalla capacità di superare barriere geografiche e culturali delle attuali piattaforme e dal peso crescente delle tecnologie mobile. Internet ha reso la comunicazione di crisi rapida, globale, diretta e interattiva, richiedendo per le parti in gioco nuove competenze strategiche e nuovi approcci alla gestione della stessa. Inoltre, le crisi stimolano emotività tra gli utenti e ciò si traduce in una più intensa attività sui social. Così è emerso un nuovo concetto di influenza, esercitata da soggetti ai quali viene riconosciuta autorevolezza e per tale motivo capaci di incidere sull'opinione pubblica online. L'indignazione della comunità, i gruppi di attivisti, la dimensione virale del web e finanche la disinformazione e il sensazionalismo mediatico sono divenute variabili critiche che la comunicazione di crisi deve saper affrontare e gestire.

La gestione dei social media può svolgere un ruolo strategico in tal senso. Se è vero, infatti, che l'impatto di una crisi dipende dalla realtà dei fatti, risulta altrettanto decisivo il modo in cui l'organizzazione riesce a raccontare gli eventi, elevando la sua narrazione a quella principale e, nel contempo, acquisendo consenso e supporto dagli utenti.

La ricerca presentata nel volume può essere idealmente suddivisa in due parti. La prima, di natura teorica – rivedibile nei primi tre capitoli – riporta i principali e più recenti contributi allo scopo di fornire al lettore un quadro volutamente sintetico ed agile, capace di offrire in poche pagine lo stato dell'arte su due punti fondamentali: i principali modelli teorici elaborati per coadiuvare le organizzazioni nella risposta alla crisi tramite social media; le fasi e i contenuti del processo di comunicazione di crisi, anch'esso immaginato nei contesti social.

La trattazione teorica – nell'intento di risultare più efficace – è arricchita da una serie di brevi casi studio, con lo scopo di riportare esempi emblematici, laddove possibile, dei contributi concettuali

enunciati. Inoltre, essendo spesso citati post di social media o link a siti web, sono stati inseriti dei QR code che consentono al lettore di poter visionare direttamente e dal proprio smartphone i contenuti in rete, oltre ai relativi link utili per la versione e-book del volume.

La seconda parte – capitoli quattro e cinque – riporta due casi studio che riguardano tipologie di crisi differenti, così come differenti organizzazioni colpite: lo scopo è quello di sottolineare elementi di carattere teorico e relative implicazioni manageriali, utili al rafforzamento dell'intero lavoro.

La finalità del libro è quella di fornire uno strumento adeguato sia per i policy-maker che per gli studiosi, capace di bilanciare le esigenze teoriche e concettuali con quelle più empiriche dei casi studio, questi ultimi particolarmente adatti all'approfondimento delle innumerevoli sfaccettature che la gestione della comunicazione online in caso di crisi può mostrare.

Il volume affronta la tematica attraverso diverse prospettive:

- dal punto di vista teorico, poiché riporta – seppur in sintesi – i principali contributi della letteratura sui profili concettuali della disciplina;
- dal punto di vista analitico, per mezzo di esperienze di comunicazione di crisi che prevedono l'utilizzo dei social media, diverse ma con evidenti punti di contatto;
- dal punto di vista operativo, offrendo diversi modelli interpretativi che premettono di comprendere gli approcci utilizzati nell'elaborazione di linee guida per la comunicazione di crisi nei contesti social.

Il lavoro si articola in cinque capitoli.

Nel primo vengono introdotti alcuni concetti fondamentali: cos'è una crisi, quali tipologie possono essere rivedibili, cosa si intende per comunicazione di crisi ma, soprattutto, cosa è accaduto dopo l'avvento del web e dei social media.

Il capitolo secondo offre una rassegna delle principali teorie che, studiosi soprattutto di pubbliche relazioni, hanno elaborato per offrire

un framework analitico delle possibili risposte comunicative da dare a seguito di una crisi. Altre teorie riportate, altrettanto importanti, si concentrano sui meccanismi di diffusione dei contenuti online, oppure sulle modalità di ricerca e condivisione delle informazioni relative alla crisi da parte del pubblico.

Il capitolo terzo descrive il processo di comunicazione di crisi con particolare riferimento all'utilizzo dei social media. Vengono quindi trattate le relative fasi, ovvero la previsione – con la valutazione del rischio e la preparazione alla crisi, la pianificazione e le scelte organizzative, la gestione della fase critica – sulla quale le teorie descritte nel capitolo secondo rappresentano delle guide teoriche cui fare riferimento, fino ad arrivare al post-crisi.

I capitoli quarto e quinto analizzano due casi studio, selezionati perché ritenuti emblematici. Il primo tratta della comunicazione di crisi sui social media da parte della Boeing, storica casa costruttrice di aeromobili che, a partire dall'ottobre 2018, ebbe a che fare con due disastri aerei imputabili ad un errore tecnico. Il secondo caso (capitolo quinto), si occupa della serie di eventi sismici che colpì l'Italia centrale a partire dall'agosto 2016 e di come le quattro regioni colpite (Marche, Umbria, Lazio ed Abruzzo) comunicarono gli eventi su Twitter.

Infine, le conclusioni della ricerca, le implicazioni manageriali e le prospettive future. Il lavoro tenta, nella parte finale, di mettere a sistema i numerosi spunti teorici e le evidenze empiriche. Emergono diversi punti di riflessione comuni, potenzialmente stimolanti per i ricercatori e sfidanti per i policy-maker.

Il lavoro si colloca a valle di una serie di ricerche e di studi sulla comunicazione di crisi. Tuttavia, si tratta di un punto di partenza, di un work in progress che tenta di dare un contributo sia concettuale che empirico all'interno di uno strumento maneggevole, adatto – questo l'auspicio – ad un pubblico sia di studiosi che di operatori della comunicazione di crisi.

1 La comunicazione di crisi e l'impatto dei social media

Il capitolo ha l'obiettivo di introdurre il lavoro nel suo complesso, muovendosi nella trattazione di una serie di elementi e concetti basilari utili alla comprensione delle pagine che ad esso seguiranno.

Il punto di partenza è la comunicazione di crisi, intesa come pratica manageriale finalizzata a recuperare il danno reputazionale in modo proattivo e strategico a seguito di una crisi. Si tratta di eventi che si manifestano in modalità sempre uniche ed irripetibili, la cui gestione è resa ancor più complessa dall'istantaneità della propagazione dei contenuti di cui la rete internet è responsabile.

I social media sono al centro di tale cambiamento epocale nella comunicazione di crisi: essi rappresentano la tecnologia che consente nuove modalità di risposta e nuove opportunità, così come nuove sfide e nuovi rischi che le organizzazioni sono chiamate ad affrontare sulla base delle proprie risorse e capacità strategiche.

1.1. Cosa intendiamo per comunicazione di crisi

Mutuando gli studi sulle crisi d'impresa, essa può essere definita come la fase acuta di una situazione patologica o di declino, che può manifestarsi improvvisamente o solo dopo lunghi periodi di squilibro nei diversi ambiti della formula strategica, determinano un deterioramento della vitalità organizzativa e mettendo a rischio la stessa

sopravvivenza dell'organizzazione (Pencarelli, 2013). La crisi rappresenta altresì una situazione imprevista, che crea elevati livelli di incertezza e presenta contemporaneamente all'organizzazione opportunità e minacce per i suoi obiettivi prioritari (Ulmer et al., 2017). Che si tratti di una piccola impresa familiare o di una grande multinazionale, di un'associazione locale di volontariato o del Governo di uno Stato, le organizzazioni devono prima o poi porsi il problema di come gestire tali eventi indesiderati e potenzialmente capaci di arrecare danni di varia natura. Per molte organizzazioni la questione non è se arriverà una crisi ma quando; e la risposta che si è capaci di predisporre può avere maggiori impatti della crisi stessa (Van den Hurk, 2013).

Le cause di una crisi sembrano essere peraltro in continua evoluzione, rendendo assai difficoltoso e complesso ogni tentativo di preparazione. Alcune crisi si manifestano come situazioni urgenti che interrompono il normale funzionamento delle operazioni aziendali, altre invece appaiono più subdole, inizialmente banali o apparentemente trascurabili ma che, allo stesso modo delle altre, possono risultare decisive per le sorti dell'organizzazione (Kara, 2019).

Quale che sia la causa scatenante la situazione critica, essa richiede una risposta comunicativa capace di ridurre il danno potenziale alla reputazione pregressa, sempre che tale reputazione risulti positiva. La comunicazione di crisi ha questo obiettivo prioritario: prevenire o riparare il danno reputazionale dell'organizzazione colpita, agendo sulle percezioni del pubblico (Reynolds e Seeger, 2005; Coombs, 2007).

La comunicazione di crisi va inserita all'interno del più ampio campo di studio delle relazioni pubbliche e della comunicazione corporate (Frandsen e Johansen, 2022), definite da Invernizzi e Romenti (2020) come l'insieme delle attività relazionali e comunicazionali "[…] gestite con tecniche manageriali al fine di collaborare alla definizione delle strategie aziendali, di supportare il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di rafforzare la reputazione […]" (p. 18). Un approccio alla comunicazione, dunque, orientato al governo della reputazione anziché alla costruzione dell'immagine, un paradigma del tutto coerente con gli scopi della comunicazione di crisi.

Oltre a mitigare il danno reputazionale attraverso un'informazione corretta e coerente (Ritchie et al., 2004; Cf Massey, 2001), obiettivo della comunicazione di crisi è anche quello di dissipare rumors negativi e tendenziosi, rassicurare gli stakeholders e riaffermare l'impegno nei confronti della comunità (Sheehan e Quinn-Allan, 2015).

Secondo Invernizzi e Iozzia (2020), le finalità della comunicazione di crisi sono tre: 1) mitigare effetti negativi e l'attribuzione della responsabilità all'organizzazione; 2) modificare le percezioni relative all'organizzazione e influenzare il dibattito che segue la crisi; 3) ridurre gli effetti negativi nel medio-lungo termine.

Van den Hurk (2013) evidenzia opportunamente le differenze negli obiettivi della comunicazione di crisi in caso di organizzazioni private e di autorità pubbliche. Se nel primo caso lo scopo è quello già dichiarato di protezione della propria reputazione, nel secondo i soggetti pubblici considererebbero prioritaria la finalità di fornire informazioni agli utenti/cittadini, veritiere e il più possibile aggiornate. Per tali motivi, prosegue l'autrice, l'utilizzo dei social da parte degli enti pubblici risulta addirittura più diffuso che nelle imprese private. Tuttavia, taluni studi considerano anche l'impatto della comunicazione di crisi nei territori a vocazione turistica, anch'essi interessati al mantenimento dell'attrattività nei casi di disastri naturali (Park et al., 2019; Rittichainuwat, 2013; Fall e Massey, 2005).

La strategia di comunicazione di crisi comporta alcuni elementi critici: pianificazione anticipata, flessibilità e velocità di risposta, elementi che dipendono da capacità che le organizzazioni devono costruire nel tempo (Mair et al., 2016), soprattutto nei contesti social. Infine, va considerato attentamente il rapporto con gli stakeholder e con la comunità, poiché la loro vicinanza culturale ed emotiva può rivelarsi un'arma potentissima per facilitare la trasmissione di messaggi affidabili (Gultom, 2016).

La comunicazione di crisi risente anche dei contesti socioculturali nei quali si sviluppa, anche nel caso di crisi simili o sovrapponibili per natura. Secondo una ricerca condotta da Chen e Reber (2017) su studenti cinesi e americani, emerge come i primi tendano ad avere intenzioni di reazione alla crisi online più negative rispetto ai secon-

di e alla base di tale reazione ci sarebbe un diverso livello di emotività percepita. Sulla stessa scia lo studio di Zhu et al. (2017) il quale esamina il caso di McDonald's e KFC in relazione all'utilizzo dei social media per gestire le crisi che entrambe le catene di fast-food attraversarono nel 2012 in Cina. Anche in questo caso emerge l'importanza del contesto culturale nelle strategie di risposta adottate. Ne consegue che, soprattutto per le organizzazioni che operano su più contesti culturali, le strategie di risposta alle crisi dovrebbero basarsi preventivamente su tali aspetti che, nel caso dei social media, possono essere rappresentati da soggetti influenti e da opinion leader.

1.2. Non tutte le crisi sono uguali

Lerbinger (1997) classifica le crisi sulla base della loro origine, indicando tre tipologie: derivanti da disastri naturali e tecnologici, da fattori umani o da fallimenti gestionali. Mitroff e Anagnos (2001) individuano le crisi di natura economica, come i disordini sindacali; informativa, come la perdita di informazioni riservate; fisica, come guasti alle attrezzature; reputazionale, come il danno alla reputazione aziendale. Van den Hurk (2013) suddivide le crisi in base ai contesti nei quali esse si verificano. Il primo riguarda l'azienda e i suoi sviluppi economici. Rientrano in questa categoria le crisi dovute a chiusure di stabilimenti produttivi, condotte fraudolente da parte della governance, fallimenti, licenziamenti, vertenze sindacali, ma anche guasti nei prodotti che possono costringere a richiamare lotti difettosi con possibili conseguenze sulla salute dei consumatori. Altre tipologie individuate sono i disastri naturali, azioni criminali di vario tipo, campagne di attivisti contro specifiche condotte dell'organizzazione e violazione di dati personali.

Coombs et al. (2020a), introducono il concetto di *sticky crisis*, una tipologia di crisi particolarmente complessa e sfidante, già presente prima dell'avvento del web ma di cui il contesto digitale ha facilitato il verificarsi e lo sviluppo. Rientrano in questa categoria: le violazioni di dati sensibili, che creano forti percezioni di suscettibilità al danno

per le vittime; le crisi longitudinali, si estendono per un periodo di tempo prolungato; le cosiddette "scansis", ad indicare il verificarsi nel contempo di scandalo e crisi, capace di evocare forte indignazione morale; le crisi a livello di settore, con un effetto di ricaduta di una crisi su altri all'interno dello stesso settore; le crisi della salute pubblica, effetti su più settori e non circoscritte geograficamente (ad esempio la pandemia da Covid-19). Oltre a tali tipologie, gli autori evidenziano la presenza di ulteriori fattori di contesto che, se possibile, peggiorano ancora la situazione, come la disinformazione o il legame con questioni di carattere sociale o politico (come l'immigrazione, la salute pubblica, il cambiamento climatico, ecc.) che hanno l'effetto di polarizzare sia l'attenzione degli stakeholders che la contrapposizione.

Fraustino e Liu (2017) distinguono il concetto generico di crisi in rischi, disastri e issues. Mentre le crisi sono eventi avversi di natura organizzativa, i disastri sono riferiti alla comunità e possono avere origine naturale (terremoti, uragani, ecc.) oppure origine umana (attentati terroristici, ecc.) e vanno oltre la capacità della comunità stessa di proteggersi adeguatamente. I rischi rappresentano crisi solo potenziali mentre le issues sono campagne di protesta su comportamenti dell'organizzazione reputati lesivi di diritti o di principi etici. Anch'essi possono sfociare in una crisi più seria.

Non tutte le crisi, dunque, sono uguali e, soprattutto, non hanno lo stesso impatto reputazionale sulle organizzazioni colpite. Van den Hurk (2013), in tal senso, identifica quattro livelli:

- impatto minimo, solitamente di breve durata e che riguarda solo indirettamente l'organizzazione. Sono esempi una crisi di settore o di un'azienda appartenente allo stesso settore. La crisi potrebbe non richiedere una risposta ma solo un monitoraggio della situazione;
- impatto moderato, esempi sono campagne di attivisti contro l'organizzazione o problemi con il servizio clienti. In tal caso una risposta è necessaria, seppure la crisi non si configura come grave;
- impatto maggiore, la crisi esplode improvvisamente, spesso dopo aver trascurato segnali deboli. Esempi di tali crisi sono

condotte scorrette da parte del management, appropriazioni indebite o altri reati;
– impatto catastrofico, la crisi esplode senza preavviso e qualsiasi risposta comunicativa appare assai complessa. Esempi sono crisi che provocano vittime o lesioni gravi, legate a malfunzionamenti dei prodotti/servizi o disastri sia di origine naturale che umana.

Infine, diversi autori sottolineano come anche le crisi verso le quali non vi sono responsabilità dirette da parte dell'organizzazione meritano una gestione non meno attenta delle altre. Anche se gli stakeholders tendono a dimostrarsi più tolleranti nei confronti delle organizzazioni che affrontano crisi causate dall'esterno, infatti (Roshan et al., 2016) – a meno che non credano che le organizzazioni siano state in ritardo nella crisi gestione del rischio, esiste in ogni caso la responsabilità di rispondere da parte delle organizzazioni che il pubblico percepisce come fonti primarie di informazioni sulla crisi. Si pensi, a titolo di esempio, al periodo di massima esplosione del Coronavirus in Italia e all'attenzione mediatica concentrata sul Governo italiano e sulle sue articolazioni (Ministero della Salute, Comitato Tecnoco-Scientifico, ecc.), organizzazioni non direttamente responsabili della pandemia in atto ma, di fatto, chiamate a svolgere una delle più importanti ed impegnativa campagne di comunicazione di crisi mai ricordate nel nostro Paese.

1.3. Quando la crisi si sviluppa online

Durante le crisi attuali – che nascono o che in ogni caso si sviluppano prevalentemente online – la velocità di risposta può essere decisiva per limitare il danno alla reputazione. I problemi che emergono in rete possono essere più imprevedibili di problemi che emergono offline. La rapida evoluzione dei social media disponibili ad un vasto spettro di cittadini per esprimere le proprie opinioni ed emozioni pone nuove sfide, soprattutto in termini di come monitorare i problemi creati e diffusi in rete (Jin et al., 2014).

Di conseguenza, le organizzazioni stanno cambiando il modo in cui pianificano e reagiscono alle crisi, poiché se molti dei principi alla base della comunicazione restano gli stessi, cioè che cambia sono le tattiche utilizzate (Van den Hurk, 2013). Durante una crisi le persone vogliono risposte e si rivolgono alle piattaforme che quotidianamente utilizzano come Facebook o Instagram con la speranza di trovare informazioni in merito alla situazione critica. Non trovandole, spesso sfogano rabbia e frustrazione attraverso commenti negativi al primo post che trovano sulla bacheca. Per questo i social media obbligano (o dovrebbero obbligare) le organizzazioni ad ascoltare e ad essere solerti nel dare informazioni agli utenti (Van den Hurk, 2013). Nel contesto odierno è dunque ragionevole pensare che l'avvento della crisi e la sua propagazione siano di fatto simultanei, laddove in qualsiasi momento una notizia, un'immagine o un video possono essere diffusi su una moltitudine di piattaforme in modo istantaneo. Allo stesso modo e con la stessa rapidità dovrebbero essere immaginate le strategie di risposta.

Nonostante ciò, solo pochi anni fa il web nelle strategie di comunicazione di crisi aveva come unica funzione quella di integrare la comunicazione tradizionale (Perry et al., 2003; Taylor e Perry, 2005; Taylor e Kent, 2007; Fischer, 1998).

Con l'avvento dei social media, anche le relazioni pubbliche dovranno spostarsi sempre più verso l'uso di siti web e altre tecnologie Internet (Hallahan, 2004), configurandosi come E-Public Relations (E-PR) (Solis e Breakenridge, 2009). Dovranno altresì essere capaci di muoversi in un contesto dinamico e interattivo, con una voce autentica e sincera, utilizzando le piattaforme social per il dialogo bidirezionale (Kara, 2019).

Secondo Van den Hurk (2013), la comunicazione di crisi online deve considerare gli effetti della crisi così come percepiti dal pubblico, andando oltre il dato reale. L'indignazione di una comunità, ad esempio, che può espandersi online anche in presenza di informazioni non veritiere, riguarda la reazione emotiva ad una situazione che trova sponde sempre più estese, soprattutto tra gli utenti che non hanno la piena conoscenza del problema.