

LA COMUNICAZIONE FATTORE STRATEGICO NELLE SITUAZIONI DI CRISI E DI EMERGENZA

di Emiliano Germani, comunicatore pubblico

La gestione strategica delle situazioni di crisi e di emergenza sta assumendo negli ultimi anni una valenza sempre più rilevante in campo economico, politico, sociale. La realtà quotidiana presenta un'ampia casistica. Si pensi - solo per fare riferimento a tempi molto recenti - alla diffusione del virus dell'influenza aviaria, ai sospetti di inquinamento da parte di sostanze potenzialmente tossiche dei prodotti alimentari, al boicottaggio della Coca Cola, agli attentati terroristici di Londra.

La lista comprende eventi, situazioni e fenomeni per certi versi esemplari di come crisi ed emergenze nascono, si manifestano e vengono gestite nella agorà mediatica contemporanea. Ciò che ci interessa evidenziare sono gli attori in gioco, la natura dei loro rapporti, le conseguenze materiali che derivano dalla vera e propria guerra comunicativa relativa a questi temi, le tecniche e le strategie messe in campo dagli operatori che nei vari campi si occupano di comunicazione.

Per semplificare, possiamo individuare tre tipologie principali di tematiche legati a situazioni di crisi e di emergenza¹:

- 1) fenomeni connessi con il rischio salute;
- 2) fenomeni legati a emergenze sociali o socio-politiche;
- 3) fenomeni legati a contenziosi socio-economici².

Partiamo dal primo punto. E' evidente a tutti come, negli ultimi anni, i mass media tendano a dare ampio risalto ai rischi derivanti da malattie con potenzialità pandemiche. Senza entrare nello specifico delle valenze psico-sociali implicate dal concetto di malattia e di contagio (il bacillo come simbolo dell'agente mortifero invisibile, le risonanze delle cronache pestilenziali, la violazione e il disfacimento del corpo causate dallo specifico sinto-

¹ Semplificando, potremmo distinguere tra crisi ed emergenza dicendo che la prima consiste in una anomalia rispetto ad uno stato precedente e consolidato (il termine viene dal greco *krisis* = separazione), mentre emergenza indica una situazione straordinaria, imprevista che presenta caratteri di eccezionalità. In sostanza, mentre nel caso della crisi sussiste un collegamento, una sorta di "continuità", rispetto allo *status quo*, nel caso dell'emergenza prevale il carattere di rottura radicale e differenza.

² ovviamente, la ripartizione è puramente formale e funzionale alle finalità della trattazione, data l'impossibilità di ignorare le evidenti e inevitabili connessioni tra i vari ambiti.

matologico, ecc), è facile indicare come sia fondamentale la connessione con il fenomeno terroristico. In effetti, i primi allarmi pandemici sono proprio legati alla possibilità di utilizzo di vaiolo e antrace quali armi batteriologiche ad opera di fanatici estremisti.

Il principale spauracchio infettivo di questi giorni è sicuramente il virus dell'influenza cosiddetta "aviaria", il cui "successo" mediatico è legato ad alcuni fattori caratteristici. In primo luogo, il richiamo della tristemente nota "influenza spagnola"³. In secondo luogo, l'avaria si innesta nel (mediaticamente) florido filone allarmistico che ha i suoi precursori nella Sars e nel morbo della Mucca Pazza. Come la Sars, l'influenza aviaria è misteriosa (causata da invisibili bacilli), inafferrabile (si trasmette per via aerea) e legata alla ineluttabile pericolosità dei rapporti umani, sempre più temuta in un mondo cha appare caotico, sovrappopolato e caratterizzato da un'inarrestabile rimescolamento delle genti. Come la "mucca pazza", il rischio aviaria è legato al consumo di un bene essenziale, anzi vitale, come il cibo. Senza cibo si muore, ma il cibo può uccidere: questo il nocciolo della questione.

Nel caso delle emergenze sanitarie, il ruolo dei mass media è quello di "amplificatori" dei fenomeni. Sotto la giustificazione del loro ruolo di "sentinelle sociali", giornali e televisione speculano sul "valore commerciale" di un tema allarmante che fa vendere più copie e che può essere facilmente e opportunamente speso per riempire vuoti episodici nel flusso delle news⁴. A far loro da contraltare, operano i nuovi media, come Internet, che giocano sul passaparola e sulla ricerca di fonti alternative, proponendo visioni addirittura più allarmanti.

In questo spazio mediatico, si muovono come attori il pubblico, le istituzioni sociali e, in alcuni casi, gli agenti sociali ed economici. Il pubblico è visto, perlopiù, come spettatore passivo portatore di una generica richiesta di informazione rappresentata dai mass media stessi. Il peso della sua massa inerte, tuttavia, costringe all'azione comunicativa le istituzioni pubbliche. Queste, però, faticano a conquistare uno spazio reale nella discussione

³ Alla fine della prima guerra mondiale, un virus influenzale causò nel mondo decine di milioni di morti (il numero totale è ritenuto ancora oggi incalcolabile). E' curioso notare che nell'evento ebbe un ruolo centrale la politica di gestione mediatica della malattia. Proprio la censura imposta dagli eventi bellici sembra aver facilitato in modo significativo la diffusione pandemica. Lo stesso appellativo di "spagnola" è di per sé esemplare. Infatti, la pandemia ebbe la sua prima esplosione negli Stati Uniti, ma la sua prima citazione mediatica venne da una agenzia di stampa madrilenica. Curiosamente, quindi, la nazione in cui il fenomeno fu "comunicato" per la prima volta divenne la nazione in cui il fenomeno era nato, anche se nella realtà sappiamo che non è così.

⁴ In gergo giornalistico, fenomeni come il virus dell'aviaria si definiscono "cavalli di ritorno". Si tratta di notizie che, essendo svincolate dalla contingenza temporale o sviluppandosi lungo archi cronologici molto lunghi, possono periodicamente "ritornare" d'attualità senza suscitare noia.

mediatica, perché le informazioni emesse sono viste come insufficienti (da parte dei mass media) o addirittura mistificanti (da parte dei new media). Tuttavia, proprio l'esperienza dell'aviaria sta rappresentando un solido banco di prova per nuove strategie di comunicazione.

In particolare, le istituzioni sanitarie hanno rapidamente scoperto che è conveniente rafforzare la loro capacità comunicativa offrendo l'idea di un robusto intervento sul campo (prevenzione veterinaria, ricerca scientifica, screening e vaccinazioni di massa). In realtà, nella maggioranza dei casi, si tratta di attività routinarie abilmente "ri-confezionate" come interventi straordinari, per creare la rappresentazione di una tutela attiva della pubblica salute e offrire dati numerici e azioni concreti alla curiosità giornalistica. Questo apparente fervore, poi, è funzionale a smorzare l'allarme creato dai new media sulle attività di disinformazione organizzata che celerebbero la reale tragica portata della pandemia. Infatti, se il discorso si concentra sul fronte della lotta concreta alla malattia, il pubblico è facilmente rassicurato e distolto dal timore di rischi nascosti e non disvelati.

Come anticipato, nelle emergenze sanitarie possono essere coinvolti anche altri attori. Ad esempio, nel caso dell'influenza aviaria, entrano in gioco gli interessi dei soggetti economici dell'industria agroalimentare legata alla commercializzazione del pollame, che già denunciano forti contrazioni nelle vendite. In questo caso, necessariamente, la strategia opera su due canali. Il primo è mediato dalle stesse autorità pubbliche cui è richiesto di intervenire come autorità superiori e indipendenti che certificano la sicurezza dei prodotti. Il secondo canale, invece, è quello della comunicazione diretta con il pubblico. Ecco allora che si assiste alla nascita di numeri verdi dedicati ai dubbi dei consumatori; al rafforzamento degli accenni sulla salubrità e sicurezza dei cibi nelle campagne pubblicitarie o alla creazione di campagne pubblicitarie *ad hoc*; al potenziamento delle attività di *lobbying* per agire direttamente o indirettamente sulla pubblicazione o sulla omissione giornalistica di certi contenuti⁵. Gli attori economico tentano di riempire ogni vuoto comunicativo, monopolizzando contenuti e modalità dei "discorsi collettivi" sulla malattia⁶.

⁵ In questo caso, l'industria del pollame paga lo scotto di una difficile riqualificazione d'immagine. Nel recente passato, infatti, il comparto avicolo si è avvantaggiato della crisi di quello bovino derivante dall'allarme legato alla mucca pazza. Nell'immaginario collettivo, il pollame è divenuto "alimento sicuro" per eccellenza. Ora, i consumatori vivono il rischio aviaria come un vero e proprio tradimento che difficilmente verrà perdonato.

⁶ Per inciso, è bene ricordare che in questo caso ci troviamo di fronte ad una malattia "temuta" e non esistente. L'attuale virus dell'influenza aviaria riguarda solo il pollame e solo sporadicamente l'uomo. Esiste, quindi, una strana frattura tra la realtà effettiva (dove esiste una pandemia che riguarda, in pratica, solo il mondo animale) e la realtà comunicativa (dove si discute solo di un virus che potrebbe riguardare gli esseri umani).

Un secondo importante banco di prova della comunicazione di crisi e di emergenza è sicuramente il contesto dei fenomeni socio-politici. Eccezionale l'esempio degli attentati terroristici di Londra, in occasione dei quali le autorità pubbliche hanno sperimentato nuove tecniche di controinformazione: negazione della realtà, monopolio delle immagini e delle news per un tempo prolungato, divieto di accesso per i giornalisti sui luoghi "caldi". In questo caso, in Gran Bretagna si è verificato un importante ribaltamento dei rapporti di forza tra autorità pubblica e mass media. Non possiamo però parlare di vera e propria censura. Gli operatori dell'informazione, evidentemente consci della gravità della situazione, sono apparsi in larga parte disposti ad accettare una temporanea limitazione della loro libertà d'azione in nome dell'interesse collettivo.

Questo fenomeno colpisce l'attenzione perché potrebbe rappresentare una sorta di evoluzione di un'esperienza già in embrione all'inizio della guerra in Iraq. In quel caso, il governo statunitense, pur non optando per una aperta censura, prese alcune iniziative fondamentali come la costituzione di task force di operatori militari dell'informazione e la "militarizzazione" dei giornalisti che, per poter accedere al teatro delle operazioni militari, dovevano in pratica arruolarsi nelle fila dell'esercito accettando limitazioni alla libertà di movimento, sottomettendosi all'autorità gerarchica militare e sottoscrivendo una sorta di contratto riguardante i modi e i tempi della loro presenza. Questi esempi sembrano suggerire che, nel prossimo futuro, le situazioni di emergenza legate a crisi militari o attentati terroristici vedranno probabilmente l'affermarsi di una nuova strategia di "censura soft", a metà strada tra le pubbliche relazioni e l'atto di autorità. Il potere sembra aver scoperto che, invece di negare la realtà, è più conveniente controllare i modi della sua rappresentazione.

Un ultimo accenno merita la gestione di situazioni di crisi in ambito socio-economico, con particolare attenzione al comportamento dei soggetti industriali coinvolti da scandali e polemiche. Un ottimo esempio ci viene dalla recente campagna di boicottaggio contro la Coca Cola, multinazionale oggetto di violente polemiche per la denuncia di violazioni dei diritti sindacali nei suoi stabilimenti localizzati nei Paesi in via di sviluppo.

In questo caso, emerge un'interessante "strategia del doppio binario". Sul lungo periodo, Coca Cola si è impegnata a eliminare tutte le presunte violazioni, ma anche e soprattutto a comunicare questo suo impegno. Ecco perché ha creato uno speciale sito Internet che, da un lato serve all'auto-denuncia di eventuali anomalie nel rapporto con i lavoratori, dall'altro illustra e certifica gli sforzi per sanare tali situazioni. In altre parole, la comuni-

cazione di crisi sceglie la totale trasparenza e la collaborazione per ricostruire la frattura emotiva con i consumatori⁷. Sul breve periodo, però la strategia Coca Cola è ben diversa e molto più aggressiva. In occasione di boicottaggi episodici e occasionali, la multinazionale utilizza due strumenti: la negazione dei comportamenti negativi imputati (favorita anche dalla strategia di trasparenza) e il contrattacco sul boicottaggio, che consiste nella delegittimazione e nell'isolamento degli oppositori. La delegittimazione si fonda soprattutto sulla dimostrazione che le accuse rivolte appaiono faziose e strumentali, perché fondate su ideologie e finalità politiche, piuttosto che su dati concreti. L'isolamento, invece, avviene facendo pressioni (spesso al limite della minaccia velata) su soggetti pubblici e privati che vengono dissuasi dal sostenere il boicottaggio e addirittura apertamente invitati a difendere Coca Cola, pena la possibilità di ritorsioni o conseguenze negative. Esempio il caso del Comune di Torino, che dopo la clamorosa mozione di boicottaggio anti-Coca Cola attuata dal suo Consiglio comunale, ha fatto precipitosamente marcia indietro essendo stato "invitato" a considerare che la stessa Coca Cola è *main sponsor* dell'evento Olimpiadi invernali.

⁷ Curiosamente, è un processo che ricorda quello attuato nei tribunali tribali africani, nei quali l'imputato che confessa la sua colpa ne viene automaticamente assolto.

a