Introduzione

"Houston, we have a problem"

Se, da una parte, la mitologia classica ci ha insegnato sui banchi di scuola a empatizzare con la figura di Cassandra (le cui profezie erano tragicamente condannate a risuonare tanto inascoltate quanto precise), dall'altra il nostro ottimistico DNA italico ci ha però forgiato sin dalla culla al monito di "Non fasciarti la testa prima di essertela rotta".
Così, non sapendo consciamente quale delle due filosofie abbracciare, ci lasciamo spesso suggerire dal nostro inconscio il più confortevole dei compromessi: ci preoccupiamo, anzi, ce lo sentiamo, che qualcosa di storto possa capitare agli altri, ma ci convinciamo che a noi, invece, andrà tutto per il verso giusto. Fino al momento in cui sarà troppo tardi e in cui i "Te l'avevo detto" di chi, per lo stesso principio, ci aveva messo in guardia cinque minuti prima sortiranno come unico effetto quello di amplificare il danno (aggiungendo la beffa) anziché ammonirci che era possibile evitarlo.
Culturalmente, infatti, con il concetto di "rischio" abbiamo sempre un rapporto piuttosto conflittuale. Da bambini lo percepiamo come un confine tra beata incoscienza e istinto di sopravvivenza; da adolescenti tendiamo a idealizzarlo e ne veniamo subdolamente sedotti e abbandonati; da adulti finiamo con l'associarlo a un'insicurezza interiore e proviamo in ogni modo a reprimerlo, esorcizzarlo o compensarlo fino a negare *de facto* che esista. È molto raro, cioè, che veniamo educati a elaborarlo razionalmente, ed è ancora più raro che veniamo aiutati ad affrontarlo strategicamente. In particolare quando ci minaccia a titolo professionale e minaccia, di conseguenza, anche il nostro business, la nostra azienda e le persone che lavorano con noi.
A cominciare dal rischio di una crisi online.
Parafrasando George Orwell, di fronte a una crisi online siamo tutti uguali ma qualcuno è più uguale degli altri: chi crede di esserne immune. Chi "Vediamo come si evolve". O chi "Non è compito mio", "Non è così urgente" o addirittura "È meglio non pensarci" per non attirare energie negative.
Questo manuale, quindi, nasce con un intento preciso: risanare il rapporto conflittuale che ci lega al concetto di "rischio", educandoci a elaborarlo razionalmente e aiutandoci ad affrontarlo strategicamente.
A cominciare dal rischio di una crisi online.
Di tutte le crisi che possono abbattersi su un brand o su un personaggio pubblico o politico, una crisi online è forse la più oscura. In primo luogo perché è impalpabile:

finché non diventano tangibili le sue ripercussioni, le dinamiche in base alle quali nasce, si sviluppa e si propaga avvengono chissà dove e chissà come, governate da logiche che di logico non hanno nulla. In secondo luogo perché possono scatenarsi per cause che nemmeno esistono: le notizie inventate, i "leoni da tastiera" anonimi, i messaggi fraintesi o male interpretati, i processi alle intenzioni. In terzo luogo, perché diventa arduo quantificarne univocamente l'entità e l'impatto, tante e tali sono le variabili in gioco: la reputazione; il posizionamento; le vendite; le quotazioni in Borsa; la *talent attraction*; la *retention* di dipendenti, partner, investitori e clienti; la produttività; la credibilità e/o la fiducia, solo per citarne qualcuna.
Eppure, proprio tale livello di oscurità ci impone (e, dunque, ci permette) di tenere alta la soglia di allerta, senza indurci nella tentazione di dare niente per scontato. O di aspettare, delegare, minimizzare o addirittura fingere di ignorare.
Ecco perché in questa sede non approcceremo il tema delle crisi online partendo dai fattori di rischio come inevitabile premessa, bensì affronteremo il tema dei fattori di rischio arrivando alle crisi online come evitabile conseguenza, spostando il baricentro della nostra attenzione dalla *risoluzione* alla *prevenzione*. Abituandoci a osservare, ascoltare e valutare ciò che avviene prima del punto di non ritorno sui canali digitali ma, soprattutto, nella testa e nella pancia delle persone, e predisponendoci così a investire risorse mentali, fisiche ed economiche per evitare ciò che potrebbe avvenire (e puntualmente avverrà) anziché per risanare ciò che ormai, grave-gravissimo-o-X che sia, è già avvenuto.
In quest'ottica, impareremo a (ri)conoscere le più comuni avversità che possono mettere in pericolo la nostra immagine o quella della nostra impresa, con tutto ciò che ne deriva: hater, fake news, clienti insoddisfatti, dipendenti ed ex dipendenti avvelenati, Saturno contro ma anche, e non di rado, i nostri stessi errori di comunicazione. E cercheremo di contestualizzarne la pericolosità rispetto alle effettive condizioni al contorno, distinguendo le circostanze in cui è opportuno attivare le sirene dai falsi allarmi in cui non lo è affatto.
Profileremo le risorse da coinvolgere e il flusso operativo da implementare, in tempi non sospetti così come alle prime (o alle ultime) avvisaglie di ineluttabilità. Quando, ancor più di qualsiasi competenza tecnica, l'attributo che traccia la linea di confine tra la salvezza e la rovina è uno e uno soltanto: la lucidità. Ovvero la capacità di guardare gli eventi dall'alto senza lasciarci trascinare né al centro dell'arena né sul fondo dell'oceano.
Infine, ci proietteremo nel dopo, allenandoci all'idea che non tutte le crisi vengano per nuocere. E accettando di fare tesoro (qualora non di sfruttarle a nostro vantaggio) anche delle situazioni più ostili. Qualcuno dice che "Se non uccide, fortifica", qualcun altro parla di "resilienza": comunque la si definisca, la quiete che segue la tempesta porta sempre con sé presupposti generativi.
Non è demagogia da discount, è una legge empirica.
Magari non saremo sempre noi i diretti responsabili delle nostre sfortune, ma una cosa è certa: possiamo sempre essere noi i diretti responsabili delle nostre fortune.

Una risata ci disseppellirà

L'esperienza insegna che, nel momento in cui scoppia una crisi, l'ultima cosa che verrebbe mai in mente di fare è mettersi a leggere un libro. Qualunque libro, ma soprattutto un libro che racconta come risolvere quella crisi. È un po' come se avessimo la casa allagata e l'idraulico si presentasse con gli appunti di *Istituzioni di tubature* anziché con la cassetta degli attrezzi.

No. Nel momento in cui scoppia una crisi, l'unica cosa che deve venire in mente di fare è agire. Nel modo migliore possibile, nel tempo minore possibile.
Affinché ciò accada, è indispensabile che quello che c'è da leggere venga letto prima (il che, per una favorevole coincidenza, è anche una buona prassi affinché la crisi possa essere direttamente evitata). E, sempre affinché ciò accada, è indispensabile che quello che c'è da leggere superi la concorrenza di una serie TV, di un aperitivo con gli amici, di un corso di ikebana o, nondimeno, della riunione in cui si sarebbe deciso che il mantra della nuova campagna pubblicitaria fosse "La dico male: provocazione".
Ecco: questo libro vuole avere l'ambizione di poter competere in adrenalina con una serie TV, in convivialità con un aperitivo con gli amici, in ispirazione con un corso di ikebana e, nondimeno, in diletto con la riunione in cui si sarebbe deciso che il mantra della nuova campagna pubblicitaria fosse "La dico male: provocazione".
Perché sì: per essere utile, un manuale dev'essere giocoforza dilettevole. Soprattutto un manuale che racconta di catastrofi e che rischia a priori di suonare catastrofico.
Quanto più un argomento è serio, invece, tanto più diventa preferibile trattarlo rifuggendo la seriosità e rifugiandosi nella leggerezza. L'obiettivo formativo non cambia, il metodo neppure: cambia unicamente il tono di voce.
E siccome, attualizzando Groucho Marx, "il guaio delle crisi online è che molte persone le confondono con la gastrite", pare saggio scongiurare le prime iniziando proprio dal non provocare la seconda.

Disclaimer (ovvero "Non c'è fumo senza arrosto")

Al netto di catastrofi e gastriti, per concludere, una precisazione è d'obbligo: non si può parlare di crisi online senza esibirle e non si può prevenire una crisi online senza mostrarne le minacce, così come si prefigurano quotidianamente davanti agli occhi di ciascuno di noi.
Tutti i casi studio illustrati nelle pagine seguenti, dunque, rispondono alla precisa necessità di evitare che quanto è successo ieri o sta succedendo oggi torni a succedere anche domani. Per questo, non sono esempi dettati dalla quantità di fumo da cui sono stati avvolti, bensì dalla qualità dell'arrosto che ha rischiato (o rischia tuttora) di finire carbonizzata. E che non si misura solo in reputazione, posizionamento, vendite, quotazioni, *talent attraction*, *retention* di dipendenti, partner, investitori e clienti, produttività, credibilità e/o fiducia: si misura prima di tutto in valore delle persone.