

Gestire le crisi

Dalla teoria alla pratica

Necessarie tempestività, lucidità, responsabilità e doti di leadership

di Paola Cane

Consulente in Diritto alimentare

Un approccio pratico, ispirato all'esperienza del Crisis Operation Management, per sostenere gli sforzi di gestione delle crisi nelle industrie alimentari con la corretta attitudine

Le crisi aziendali da alimenti pericolosi possono avere esiti molto gravi sotto molteplici punti di vista: a partire dalle conseguenze sulla salute pubblica, sino all'impatto sulla reputazione, sul sell out, sull'assetto finanziario e addirittura sulla sopravvivenza stessa dell'azienda coinvolta.

Gran parte della letteratura evidenzia che la modalità con cui un'azienda reagisce ad una crisi è uno degli elementi da cui dipende l'entità dell'impatto sul valore materiale e immateriale della stessa. Si tratta di studi prevalentemente focalizzati sull'analisi del comportamento aziendale, della tempestività di reazione, sulle modalità di comunicazione con autorità, stakeholder e opinione pubblica.

Considerati i danni potenzialmente derivanti da una crisi da prodotto pericoloso, è sorprendente come nell'industria alimentare sia ancora scarsamente diffuso un approccio che, accanto

all'elaborazione di modelli per la prevenzione e la gestione dei rischi (spesso riducibili a manuali raffazzonati compilati esclusivamente per rassicurare autorità di controllo e auditor), consideri anche suddetti elementi con un approccio metodico.

Può sembrare strano, ma, spesso, l'esistenza di procedure aziendali formalizzate (manuali e piani di gestione della crisi), per quanto importante, può essere causa di un falso senso di sicurezza e preparazione, se a tali procedure non corrisponde un management dotato di un'adeguata cultura di gestione della crisi, che dipende, oltre che dall'esperienza e dall'addestramento, anche dalla capacità di assumere la corretta postura comportamentale e che coinvolge fattori psicologici, organizzativi e attitudinali che non possono essere ignorati.

Lo scopo di questo articolo è quello di fornire per sommi capi un approccio pratico, ispirato all'esperienza del *Crisis Operation Management* (sul quale si basa la gestione delle situazioni emergenziali da parte di sanitari, forze armate e protezione civile), utile per sostenere gli sforzi di gestione delle crisi nelle industrie alimentari con la corretta attitudine, evitando gli errori più classici che possono minare, proprio nei momenti più delicati per la vita di un'azienda, la prontezza di reazione, l'efficacia delle misure correttive e la leadership.

Dal punto di vista formale, il richiamo di un alimento pericoloso presenta analogie con altre situazioni emergenziali: in tutti questi casi, infatti, si tratta

di eventi imprevedibili, spesso imputabili a cause sconosciute o sottovalutate, in grado di alterare significativamente la normale attività e di compromettere la sicurezza dell'azienda, delle persone che vi lavorano o che fruiscono direttamente o indirettamente dei suoi prodotti.

Se è vero che le modalità di gestione di un recall sono tra gli elementi dai quali dipende l'entità dell'impatto sul valore materiale e immateriale dell'azienda che ne è coinvolta, è quindi necessario fissare i principi fondamentali da osservare in tali momenti.

Rispondere efficacemente in caso di crisi richiede un team ben coordinato con responsabilità specifiche chiaramente assegnate e comprese. Il vantaggio di ruoli definiti e preassegnati è evidente: elimina i tempi dedicati a suddividere i compiti, organizzare il lavoro, spartire mansioni e responsabilità.

Il lavoro di squadra, inoltre, contribuisce ad aumentare le competenze e i punti di vista e facilita l'accesso a informazioni su cui basare le decisioni.

È importante poi che il team sia composto da *senior level*, non solo per aumentare esperienza e competenze, ma soprattutto per accelerare il processo decisionale, ed è indispensabile che il soggetto su cui ricadono le responsabilità delle scelte di un richiamo sia sempre costantemente informato e aggiornato dal *team leader*.

Procedure contro metodo

Molte aziende utilizzano piani di gestione della crisi per preparare percorsi di gestione delle stesse: tali piani sono spesso incentrati su procedure atte a imporre l'acquisizione di routine operative. Tra i manager, l'illusione dell'invulnerabilità data dalla presenza di procedure di prevenzione e di gestione delle crisi può essere dannosa almeno quanto una propensione al rischio troppo elevata. Non solo, l'abitudine a essere guidati da procedure rigorosamente definite può indurre gli operatori alla paralisi di fronte a processi imprevisibili dallo schema. Se le procedure sono uno strumento efficace per la gestione di alcuni aspetti (ad esempio, le notifiche ai Sistemi di Allerta e alle autorità competenti), nel redigere il Piano di

Gestione della crisi è preferibile non limitarsi ad esse, ma suggerire un metodo di lavoro, ovvero una struttura logica, organizzativa e mentale per gestire e risolvere l'emergenza, che possa essere utile soprattutto in quelle situazioni che, in quanto imprevedibili, non sono proceduralizzate.

Acquisire un metodo richiede tempo, formazione e metabolizzazione, ma vale la pena di investire sforzi in questa direzione

Questo perché non si può sempre prevedere l'imprevedibile: è quindi estremamente importante che il Piano di Gestione della crisi fornisca un approccio metodologico poiché solo l'acquisizione di un metodo, infatti, rende capaci di affrontare situazioni completamente ignote, operando in condizioni di stress e di urgenza.

Acquisire un metodo richiede tempo, formazione e metabolizzazione, ma vale la pena di investire sforzi in questa direzione.

Tempestività

Velocità e tempestività sono elementi cruciali nell'affrontare scenari di crisi che, per definizione, sono mutevoli: veloci devono essere la raccolta e l'aggiornamento dei dati, la trasmissione del flusso delle informazioni, le decisioni e le azioni correttive che ne conseguono.

In condizioni di assoluta emergenza non c'è tempo per programmare, per pianificare: in tempo di crisi si agisce. Tuttavia, a fronte della prontezza necessaria nell'intraprendere azioni correttive occorre evitare il rischio di prendere decisioni affrettate, basate su informazioni incomplete o inesatte, dalle quali possono, al contrario, dipendere effetti di lunga durata. Le piccole aziende sono generalmente più rapide, più flessibili e più capaci di reagire in tempi contenuti. Questo dipende, in parte, dalla maggiore flessibilità delle strutture aziendali di dimensioni inferiori, ma anche da una maggior sensibilità ai

pre-allarmi, che spesso vengono ignorati nelle grandi realtà.

Lucidità

Non è raro che in tempi di emergenza i manager riferiscano un senso di perdita di controllo, di caos e persino di entropia che li priva della capacità di valutare la portata della crisi. Può sembrare banale, ma per riconoscere il grado di rischio a cui l'azienda è esposta e agire sulla base di tale valutazione è necessaria lucidità. Senza una visione chiara della gravità della minaccia e delle sue probabili conseguenze, i responsabili delle decisioni a tutti i livelli non possono gestire l'emergenza. È pertanto opportuno che il team di gestione della crisi sia composto da soggetti capaci di lavorare sotto pressione, di processare una grande quantità di informazioni, dotati di capacità di concentrazione, attenzione, comprensione e autocontrollo.

Troppo spesso, il concetto di controllo è frainteso con l'esercizio di potere. Nell'ambiente mutevole e incerto delle operazioni di emergenza, il controllo significa, piuttosto, la capacità di mantenersi focalizzati sull'obiettivo di proteggere vite, proprietà, reputazione e garantire continuità nelle operazioni. Controllo significa capacità di concentrarsi sulle attività che riporteranno alla soluzione della crisi e alla normalità.

Ansia, paura e stress sono reazioni emotive umane, assolutamente naturali, che tuttavia non devono prendere il sopravvento, né guidare le risposte comportamentali, poiché non solo non contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo, ma minano la necessaria collaborazione richiesta a tutti i soggetti coinvolti nella gestione della crisi.

Responsabilità degli errori

Di fronte ad un richiamo, ammettere i propri errori può

essere difficile e persino doloroso, ma non è mai un segno di debolezza, anzi, in molte circostanze può essere utile a ricostituire la relazione fiduciaria con autorità, clienti e consumatori. All'opposto, un atteggiamento volto a negare le responsabilità può essere interpretato come arrogante e inaffidabile, due qualità che nessuna azienda vorrebbe fossero associate alla propria immagine. Dimostrarsi refrattari ad assumersi le responsabilità, inoltre, può mettere i consumatori in condizione di ritenere che, non solo i prodotti oggetto di richiamo, ma l'intero assortimento aziendale non sia sicuro e di qualità.

Controllo significa capacità di concentrarsi sulle attività che porteranno alla soluzione della crisi e alla normalità

In merito alla responsabilità degli errori, è bene ricordare che l'atteggiamento di "caccia alle streghe" che, spesso, nelle aziende affianca una crisi da prodotto pericoloso è deleterio. Nel bel mezzo di un'emergenza, cercare il soggetto da biasimare, da colpevolizzare non è mai una buona strategia, anzi, potrebbe portare i responsabili a nascondere informazioni necessarie al processo decisionale, nel tentativo di sottrarsi alla gogna.

Buongiorno, il mio nome è e rivesto il ruolo di..... in.... (nome dell'azienda).
L'incidente è appena accaduto/la problematica è appena emersa e non siamo ancora in grado di fornire risposta alle vostre domande.
Stiamo indagando per comprendere le cause di quanto accaduto e lavorando in collaborazione con le autorità sanitarie per mettere in atto azioni efficaci.
Sarò in grado di fornirvi aggiornamenti tra (indicare tempistiche e attenervisi).
Vi ringrazio.

Figura 1 – Un esempio di Buy-Time Communication.

Comunicazione

La comunicazione deve essere veloce, accurata, diretta e trasparente.

Comunicando occorre tenere a mente che ciò che diciamo si rivolge ad un'ampia gamma di interlocutori, comprese le potenziali vittime. Gli sforzi comunicativi, quindi, non devono riguardare solo ciò che viene comunicato, ma anche, in quale modo, l'usare un tono coerente con la situazione e gli interlocutori.

In taluni casi, di fronte ad evento dannoso può essere necessario comunicare al pubblico o ai propri clienti (insegne e distributori) prima ancora di disporre di informazioni precise. Ignorare i media, i consumatori, i clienti che esigono risposte non farà che peggiorare la situazione: giornalisti, associazioni e social media finirebbero col riempire autonomamente il silenzio. In tali casi, l'azienda deve in ogni caso fornire attenzione a interlocutori pressanti senza avere contenuti precisi da divulgare, mettendo in atto una *"Buy-Time Communication"*, atto cioè a prendere tempo, per assicurare che l'attenzione è alta, ridurre la tensione, evitare un fiorire di illazioni, dimostrare l'impegno nei confronti dei valori cari agli interlocutori. (Figura 1, pubblicata a pagina 45).

Leadership

Si dice che i leader si riconoscano nel momento delle criticità. L'amministratore di un'azienda travolta da una crisi è un moderno capitano di una nave che naviga nella "tempesta perfetta".

Guidare un'azienda che affronta un'emergenza da alimento pericoloso è un'attività complessa, che richiede competenza, prontezza, concentrazione, consapevolezza, capacità di prendere decisioni, velocità e linearità di ragionamento, ma anche integrità, onestà intellettuale e coraggio (Figura 2).

Il leader rimane l'individuo più importante nei periodi di crisi

La complessità del contesto richiede, in sintesi, il massimo impegno sia nell'area razionale, sia in quella emotiva.

Il leader rimane l'individuo più importante nei periodi di crisi, esposto ai media e ai social network, esposto al giudizio dei soci e di tutti gli stakeholder, ma soprattutto esposto a responsabilità anche legali alle quali non può sottrarsi.

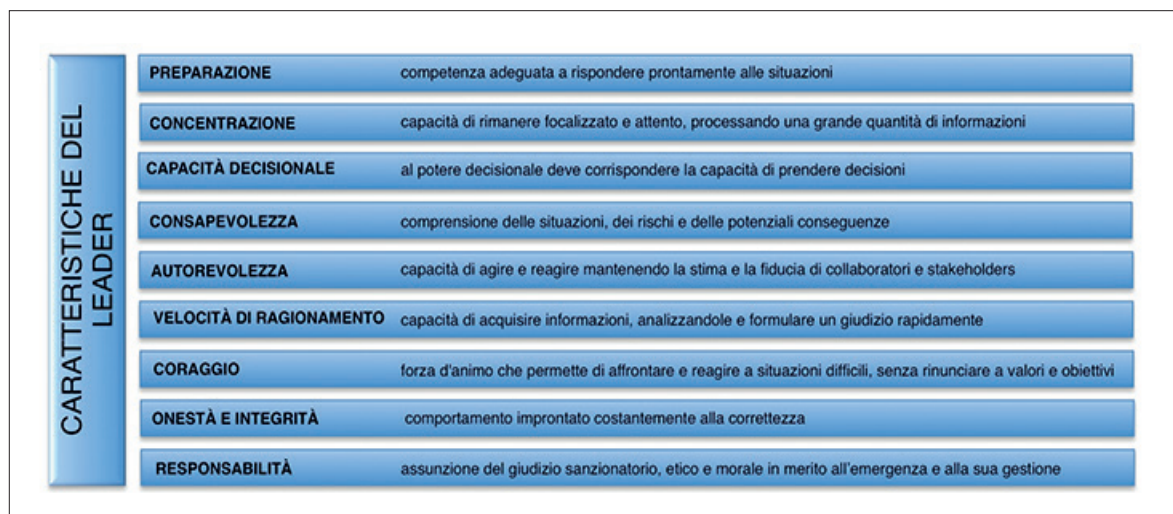


Figura 2 – Le caratteristiche di un leader.