



LUMSA
UNIVERSITÀ

DIPARTIMENTO DI SCIENZE UMANE
COMUNICAZIONE,
FORMAZIONE E PSICOLOGIA

CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MARKETING & DIGITAL COMMUNICATION

CLASSE LM59

**COME LA GESTIONE PROATTIVA DI UNA CRISI AZIENDALE PUÒ
RAFFORZARE LA REPUTAZIONE: IL CASO GENIO IN 21 GIORNI**

*How the proactive management of a firm's distress may enhance its reputation:
the case "Genio in 21 Giorni"*

Relatore

Prof. Luca Poma

Candidata

Ludovica Russo

Matricola 26540/110

Anno accademico 2018 - 2019

INDICE

INTRODUZIONE.....	5
I. COME GOVERNARE LA <i>TOTAL CORPORATE COMMUNICATION</i>	
PER FRONTEGGIARE LA CRISI REPUTAZIONALE.....	13
I.I La comunicazione istituzionale e la <i>Corporate Social Responsibility</i>	20
I.II La <i>Total Corporate Communication</i> e la gestione degli <i>asset</i> intangibili.....	27
I.III <i>Reputation Management</i> : le relazioni pubbliche e la gestione del rischio reputazionale.....	33
I.III.I La <i>Web Corporate Reputation</i> e l' <i>Internet Crisis Potential</i>	40
I.IV La resilienza organizzativa e il pensiero laterale.....	46
I.IV.I Il ruolo delle emozioni: la Teoria del Marcatore Somatico.....	49
I.IV.II L'intelligenza emotiva.....	52
II. IL <i>CRISIS MANAGEMENT</i> E LA GESTIONE PROATTIVA DELLE	
CRISI AZIENDALI	55
II.I Cos'è e come nasce una crisi?.....	55
II.II La componente critica di successo del <i>Crisis Management</i> : la <i>crisis communication</i>	60
II.III Il processo del <i>Crisis Management</i>	68
II.III.I Fase 1: <i>Research</i> Cosa fare prima della crisi?.....	70
II.III.II Fase 2: <i>Response</i> . La crisi è iniziata	73

II.III.III Fase 3: <i>Recovery</i> . La crisi è finita?.....	75
II.IV Il <i>Crisis Management</i> nel mondo virtuale	78
II.V L'altra faccia della crisi	83
II.VI Il <i>Risk Management</i> : la comunicazione del rischio e il concetto di “ <i>outrage</i> ”.....	86
II.VII Gli effetti psicologici della crisi sui clienti: la percezione di responsabilità e il processo di attribuzione di colpa.....	92

III. LE FAKE NEWS E I MECCANISMI COGNITIVI.....97

III.I <i>Fake news</i> e l'inquinamento informativo.....	97
III.II L'economia cognitiva e le scorciatoie mentali	99
III.II.I L' <i>agenda setting</i>	101
III.III Il <i>bias</i> di falso consenso e il conformismo sociale	103
III.III.I L'Effetto <i>Dunning-Kruger</i> : “ <i>the spiral of silence</i> ”	104
III.IV Le tecniche giornalistiche di manipolazione: il confine labile tra l' <i>hate speech</i> e il diritto di cronaca.....	106
III.V <i>Fake news</i> al servizio della denigrazione: “la setta antisetta” e il fenomeno dell' <i>hate speech</i>	109

IV. CASE HISTORY: GENIO IN 21 GIORNI..... 117

IV.I Cos'è Genio in 21 Giorni?	117
IV.I.I Genio in 21 Giorni in Spagna e il funzionamento della rete di imprese Genio Net.....	118
IV.I.II Perché un corso di apprendimento strategico?.....	119

IV.II I clienti, lo staff e la struttura del corso “Genio in 21 Giorni”.....	121
IV.III Il <i>Consumer Relationship Management</i> di Genio in 21 Giorni	123
IV.IV Analisi dell’origine e dei contenuti delle accuse mosse al corso “Genio in 21 Giorni” e le imprese che lo commercializzano	126
IV.IV.I Le accuse contro il corso in Italia	126
IV.IV.II L’allarmismo provocato dai media: il <i>Corriere della Sera</i> e la trasmissione televisiva <i>Patti Chiari</i>	128
IV.IV.III Le accuse contro il corso in Spagna	133
IV.V Intervista a Massimo De Donno - CEO di Genio in 21 Giorni	139
IV.VI La risposta di Genio alla campagna di <i>black PR</i>	155
 CONCLUSIONI	 165
APPENDICE	173
BIBLIOGRAFIA	215
SITOGRAFIA	223
DOCUMENTI	224

INTRODUZIONE

L'attività delle Relazioni Pubbliche è radicalmente cambiata rispetto ad un decennio fa, ogni utente è potenzialmente un critico e le informazioni diffuse dai media possono essere parzialmente influenzate dalle imprese che, a seguito dello sviluppo del *consumer empowerment*, trovano sempre più complesso poter gestire le relazioni su questi mezzi di comunicazione.

I *social media* sono gli artefici della selezione di notizie che hanno il potere di focalizzare l'attenzione del pubblico su un numero limitato di temi; infatti ad oggi quello che un tempo era "lo ha detto il Tg" è diventato "lo ho letto su Facebook". Si pensi al recente clima di isteria collettiva generato dal coronavirus, che per tasso di mortalità si colloca poco al di sopra di una normale influenza.

Tramite i *social media* molto spesso vengono trasmessi involontariamente dei messaggi che possono essere soggetti a false interpretazioni da parte degli utenti e ad avere una risonanza non quantificabile che sfugge al controllo delle agenzie di *Public Relations*.

Spesso i responsabili aziendali hanno una paura terribile delle crisi che si possono sviluppare *online*, non curanti che esse non sono determinate dalle critiche degli utenti bensì dalla gestione errata delle risposte.

La reputazione non è più definita esclusivamente da ciò che le imprese fanno o dicono ma da come gli *stakeholder* percepiscono e rispondono agli *output* dell'impresa; è fondamentale valorizzare i rapporti con i differenti pubblici e discriminarli tra di loro, al fine di elaborare una strategia di comunicazione differenziata, volta a migliorare la percezione che essi hanno dell'azienda. Le organizzazioni che costruiscono le relazioni fondate sulla percezione di valori condivisi con i propri *stakeholder*, hanno maggiori

possibilità di contare, in un momento di crisi, su un atteggiamento iniziale di fiducia e sull'allineamento dell'opinione pubblica alla posizione dell'azienda. Va da sé che non è sufficiente che le relazioni siano improntate su interessi reciproci degli interlocutori se l'azienda non mostra con i propri comportamenti che i valori professati, portanti dalla società in cui opera, governano realmente l'azienda.

La capacità relazionale di un'organizzazione è il fattore che incide maggiormente sull'entità delle conseguenze derivanti da una crisi d'impresa, poiché in grado di trasmettere fiducia all'opinione pubblica; infatti le persone sono maggiormente disposte a perdonare un'organizzazione se legate da una relazione di fiducia con essa.

Da ciò emerge l'importanza del *Reputation Management*, la sottocategoria delle Relazioni Pubbliche che si focalizza sulla comunicazione che alimenta la *corporate image* affinché essa rimanga positiva a lungo e sia fonte di vantaggio competitivo.

Nel corso degli anni ci sono stati molti eventi che hanno messo in luce come alcune organizzazioni abbiano più successo di altre sia nel rispondere che nel sopravvivere a eventi inaspettati e ad improvvisi cambiamenti di scenario. La realtà ha dimostrato che le organizzazioni incapaci ad ambientarsi al mutevole ambiente in cui operano e, che non riescono a rispondere adeguatamente agli eventi che le trascendono, sono destinate al declino.

Il sopraggiungere di minacce o di avversità ha condotto spesso le organizzazioni a risultati insoddisfacenti, a causa di una tendenza insita nella cultura organizzativa che è volta ad enfatizzare le soluzioni già note ed intraprese, invece di cercare tecniche di apprendimento che siano flessibili e adattabili in situazioni potenzialmente pericolose.

La capacità di un'azienda di gestire con successo un evento critico è in parte connessa alla sua capacità di comunicare correttamente con i propri *stakeholder*, poiché per risultare credibile presso il pubblico essa deve dimostrarsi affidabile, assumendosi certe responsabilità.

Certamente l'uso della sola comunicazione non è sufficiente per gestire una situazione di crisi in modo efficiente, in quanto vi è un insieme di fattori che bisogna considerare per prevenire, combattere e ridurre i danni provocati da un evento critico. Il *crisis management* è quel processo che consente di sviluppare misure preventive, piani di gestione e valutazioni a posteriori rispetto a uno o più eventi critici.

Nessuna organizzazione è immune dall'essere colpita da certi eventi drammatici che potremmo definire di crisi, nonostante l'atteggiamento con il quale esse operano sia volto a prevenirle, ma la totale incapacità di moltissime imprese, multinazionali, banche d'affari ed organizzazioni complesse ci hanno dimostrato che la difficoltà riscontrata nel fronteggiare gravi situazioni di crisi reputazionali ha un denominatore comune, riconducibile alla non corretta, chiara ed organica gestione dei rischi potenziali che precedono l'evento critico. Rispondere in modo strategico ad eventi negativi che investono l'impresa è possibile soltanto mediante una corretta mappatura dei rischi, in modo da evitare risposte irrazionali, eccessivamente emotive o casuali.

Alla base di questo elaborato vi è lo studio delle attività del *crisis management* e delle loro condizioni di applicazione. L'interesse rispetto a questo tema mi è sorto a seguito dell'analisi di alcuni *case history*, da cui è emerso che spesso i manager hanno interpretato erroneamente un'emergenza come una crisi, non affrontandola quindi con un adeguato ed ordinario piano di gestione, generando una crisi nelle successive

conseguenze pratiche; si pensi ad esempio al cosiddetto *Effetto Streisand*. Al contempo molte aziende hanno dimostrato di non avere la cultura aziendale e gli strumenti di *management* consoni a gestire in modo adeguato e razionale le loro reazioni dinanzi ad eventi critici che le hanno coinvolte, e non hanno avvertito il bisogno di consultare tempestivamente un esperto di *crisis management*; poiché da una parte hanno sottovalutato l'evento dall'altra hanno sopravvalutato le proprie capacità.

Il caso aziendale che ho voluto presentare in questo elaborato è Genio in 21 Giorni, il cui *core business* risiede in una serie di corsi riguardanti le tecniche di apprendimento strategico. L'azienda ha subito una campagna di accuse - infondata e denigratoria - nata in Italia e proliferata in Spagna. Le *fake news* divulgate inizialmente da un *forum* italiano hanno causato danni consistenti all'immagine e alla reputazione della società, alle quali purtroppo l'azienda non ha saputo rispondere in tempo.

Tuttavia Genio in 21 Giorni ha saputo cogliere la crisi reputazionale e reagire nel migliore dei modi, rendendosi conto di non aver monitorato i segnali deboli di crisi, di dover colmare un grande vuoto comunicativo che ha accompagnato la società per anni e di dover implementare una serie di procedure interne.

Il primo capitolo dell'elaborato inquadra l'attività specifica del *crisis management* nella più ampia *totale corporate communication*. Si focalizza sugli aspetti preliminari alla gestione di una crisi d'impresa, quali la gestione degli *asset* intangibili e del rischio reputazionale. Il fine ultimo di questo capitolo è di far comprendere l'importanza dello sviluppo della resilienza organizzativa, alla luce della possibilità concessa a chiunque di diffondere notizie a basso costo - che, tra l'altro, è il motivo principale per cui negli

ultimi quindici anni abbiamo assistito alla proliferazione di *fake-news* e alla nascita dell'*internet crisis potential* -.

Nel secondo capitolo si entra nel vivo del *crisis management* e delle sue fasi, spiegando cosa sia una crisi e perché si differenzia da una semplice *issue*. In una parte di esso viene discussa l'importanza di possedere alcuni strumenti manageriali evoluti, come i modelli di *risk management* che ipotizzano i rischi non tradizionali che potrebbero sorgere da situazioni non predeterminabili - ossia eventi che hanno una bassissima probabilità di verificarsi ma con un potenziale impatto devastante per l'impresa -. Il ruolo strategico della comunicazione, ampiamente discusso nel primo capitolo, viene ripreso in questo capitolo poiché la comunicazione di crisi è la componente critica di successo del *crisis management*. Inoltre a causa dell'affollamento informativo spesso il pubblico tende a minimizzare e sovrastimare la portata di alcuni eventi, in questo contesto il *risk communication* è di primaria importanza, avendo il fine di stimolare le corrette azioni di risposta verso i rischi reali e di appianare il dislivello tra il rischio percepito e quello reale rispetto ad un evento.

L'obiettivo del capitolo risiede nel far comprendere l'importanza per un'impresa di agire in modo *proattivo* - ossia attuare un costante monitoraggio dei *segnali deboli* di crisi e delle aree maggiormente vulnerabili - affinché siano identificate le *issue* e tempestivamente gestite.

Il terzo capitolo del presente elaborato spiega come la diffusione di alcune notizie di dubbia affidabilità - a cui assistiamo da quindici anni a questa parte - abbia generato una vera e propria "*scienza delle fake news*", e come l'abbassamento drastico del costo di diffusione delle notizie abbia ridotto la tolleranza per le visioni alternative del mondo,

amplificato la polarizzazione delle opinioni ed aumentato la disponibilità nel credere alle notizie che sono ideologicamente affini alle proprie, e allo stesso tempo abbia incrementato la chiusura a nuove fonti di informazione. Questo capitolo introduce un fenomeno che in Italia sta emergendo da circa un decennio e - seppur indirettamente - connesso alla proliferazione delle *fake news*, ossia la diffusione di gruppi “*anti-sette*” o di “difesa di vittime delle sette”, che molto spesso, con il pretesto di combattere manipolazioni immaginarie, sono i veri manipolatori della realtà oggettiva. Il capitolo, a tal proposito, espone i meccanismi mentali che portano le persone a credere alle *fake news*, e quali siano le tecniche giornalistiche ricorrenti adottate per la produzione di campagne sensazionalistiche e, ovviamente, di *fake news*.

Il quarto capitolo è dedicato all’azienda Genio in 21 Giorni, spiegando nel dettaglio i servizi che offre, la *reason why* della sua esistenza, il controllo di qualità dei servizi commercializzati, l’importanza del CRM nel *management* aziendale, nonché l’*excursus* delle accuse mosse alle imprese che commercializzano il corso “Genio in 21 Giorni”.

Ho avuto il piacere di condurre un’intervista a Massimo De Donno, Amministratore Delegato di Genio in 21 Giorni, al quale ho posto una serie di domande per comprendere meglio il suo punto di vista - e quello dell’azienda - in merito alla crisi reputazionale avuta e a come vi hanno reagito.

Il capitolo termina con la spiegazione delle attività e delle azioni messe in atto da Genio in 21 Giorni per rispondere alla campagna di *black PR* che ha causato la crisi e del programma di rilancio immediato tipico del *post-crisi*.

L’elaborato si conclude con un documento - che si trova in appendice - contenente l’analisi scientifica - condotta il 6 ottobre 2018 dal Dr. Pepe Rodríguez, *Direttore della*

Squadra Multidisciplinare per la Consulenza e Assistenza in Problemi Settari (EMAAPS) - volta a valutare se l'azienda distributrice del corso "Genio in 21 Giorni" in Spagna, si avvicinasse al profilo di una "setta" - in virtù dell'accusa principale proposta nei confronti della stessa di essere una "setta" -.

I. COME GOVERNARE LA TOTAL CORPORATE

COMMUNICATION PER FRONTEGGIARE LA CRISI

REPUTAZIONALE

“Le parole sono come un abito, che dà forma ai nostri pensieri e ci permette di decidere come desideriamo essere percepiti all’esterno, dal pubblico con il quale inevitabilmente entriamo quotidianamente in contatto.”

LUCA POMA

L’attività imprenditoriale si è dovuta evolvere ed adattare al mutamento che il contesto competitivo e sociale ha subito negli anni, causato principalmente dalla globalizzazione dell’economia, dall’innovazione tecnologica, dalla crescente pressione da parte delle istituzioni e della società civile, nonché da una serie di fattori qualificanti l’ambiente di marketing. Il modo in cui le informazioni sono trasmesse e propagate sui mezzi di comunicazione e tra le persone non è più controllabile; infatti la crescita esponenziale del livello di rumore di fondo nei processi comunicativi è correlata direttamente all’aumento della quantità di informazioni e di canali disponibili, nonché alla proliferazione del rischio dei cosiddetti *vuoti comunicativi*, che possono trovarsi sia all’interno di un’organizzazione che tra essa ed il contesto di riferimento. Le trasformazioni dello scenario competitivo, sociale, relazionale e tecnologico hanno fatto emergere il ruolo strategico della comunicazione d’impresa, inteso sia come fattore chiave per gestire le relazioni con i vari portatori di interesse, che come mezzo indispensabile per soddisfare la continua ricerca di consenso e di legittimazione competitiva, sociale e istituzionale. Spesso le aziende sono restie al cambiamento

poiché lo percepiscono come una minaccia, ma ciò le porta involontariamente a sottovalutare il ruolo strategico della comunicazione.

Negli ultimi quindici anni abbiamo assistito ad una proliferazione di crisi aziendali causate da eventi negativi con cui apparentemente le organizzazioni non avevano nulla a che fare e, a prescindere da ciò, hanno deteriorato la loro reputazione. Un esempio sono le conseguenze devastanti che potrebbero sorgere in seguito ad un disastro naturale come l'eruzione di un vulcano, oppure ad una *debâcle tecnologica* come la perdita di tutti i dati salvati nei *server* a causa di un virus informatico.

A settembre scorso l'azienda Ferrero ha rischiato di essere vittima di una profonda crisi reputazionale, in quanto accusata dalla Bbc di sfruttare il lavoro minorile in Turchia per la produzione della Nutella¹. Questo è un tema molto delicato per l'opinione pubblica, infatti secondo un'indagine Eurisko² il 60% dei clienti considera l'idea di boicottare i prodotti di un'azienda i cui comportamenti sono giudicati poco etici. La Ferrero si è avvalsa di un *crisis team* in grado di affrontare tempestivamente le situazioni critiche, poiché spesso è stata soggetta ad accuse molto gravi provenienti dall'estero. Si pensi alla campagna francese di qualche anno fa contro l'olio di palma utilizzato per la produzione della Nutella. L'azienda è riuscita a rispondere in modo adeguato e efficace alle accuse, dimostrando la sua totale innocenza e l'impegno ad approfondire la vicenda in questione - nonostante si trattasse molto probabilmente di una *fake news* -.

¹ G. Timpone, *Nuovo attacco alla Nutella per "sfruttamento minorile", ma la Ferrero non c'entra*, in www.investireoggi.it, consultato il 04 novembre 2019.

² L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore, Milano 2012.

Abbiamo parlato di evoluzione e di adattamento dell'attività imprenditoriale poiché il cambiamento nell'agire della maggior parte delle imprese non è avvenuto in modo spontaneo e naturale, ma indotto dalle conseguenze devastanti dei fenomeni citati, che se non presi con la dovuta considerazione, potrebbero compromettere la *business continuity* delle organizzazioni. Riconoscere ed interiorizzare questa condizione è il punto di partenza per lo sviluppo di una consapevole attività di governo della comunicazione, protesa al coordinamento delle attività relazionali, alla costruzione di un'immagine aziendale solida ed attrattiva, alla generazione di consenso e di fiducia, nonché alla creazione di una solida reputazione presso i pubblici.

La comunicazione è un aspetto onnipresente nella vita delle organizzazioni, ogni atteggiamento come il silenzio, l'inazione o la reticenza, si traduce in un contenuto di comunicazione, in messaggi non volontari che vengono esposti ad un pubblico che li recepisce ed interpreta, assegnando determinati significati soggettivi.

La comunicazione non verbale, non essendo intenzionale o deliberata, spesso può creare delle discrasie tra ciò che l'azienda dice e ciò che essa fa, al contrario di quella verbale che solitamente presuppone una scrupolosa pianificazione. La coerenza nel tempo tra la comunicazione verbale, non verbale ed i comportamenti dell'impresa è ciò che conduce al consolidamento della sua reputazione.

La *comunicazione d'impresa o corporate communication* comprende l'insieme delle attività e delle azioni che alimentano le relazioni tra l'impresa e i suoi pubblici, al fine di costruire e di mantenere un'immagine aziendale positiva e coerente con l'identità. Ciò consente di rafforzare la reputazione, poiché essa deriva dal grado di allineamento tra la l'immagine e l'identità aziendale. È una leva strategica fondamentale non solo per

influenzare l'ambiente di riferimento, i comportamenti o gli atteggiamenti dei pubblici, ma anche per migliorare l'azienda stessa mediante i rapporti instaurati, siano essi interni, sociali, istituzionali, di business o di mercato. È indispensabile integrare l'*audit* del contesto di riferimento nei processi di comunicazione pianificati, al fine di definire le strategie relazionali più opportune da attuare nei confronti dell'*audience*, che è variegata e notevolmente eterogenea.

Per una categorizzazione della comunicazione più vicina alle logiche operative delle imprese la letteratura ha individuato quattro *macro-aree*³ della comunicazione d'impresa.

- La *comunicazione di marketing*: è rivolta prevalentemente ai clienti e a coloro che hanno un'elevata influenza sul mercato, sostiene lo sviluppo dell'attività commerciale rendendo esplicito al mercato il valore dell'offerta e la sua capacità di soddisfare le esigenze del proprio *target*. È il tipo di comunicazione che meglio di altre si addice alla creazione di un universo semantico evocativo e simbolico attorno alla *product offering*, in grado di deliziare i clienti e, al contempo, di generare dei ritorni positivi in termini di immagine, di notorietà e di fatturato aziendale.
- La *comunicazione organizzativa o gestionale*: è destinata a tutti i soggetti che sono coinvolti, direttamente o meno, nell'attività dell'impresa; infatti include la comunicazione interna verso il personale e quella definita "*di confine*" destinata a *co-makers*, distributori, fornitori, consulenti e collaboratori. Crea i presupposti necessari per la diffusione del consenso rispetto alla condotta valoriale e commerciale dell'azienda, agevolando il coordinamento e il monitoraggio delle

³ A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, Milano 2008.

risorse materiali, relazionali e cognitive; inoltre consente la diffusione dei valori, della cultura e degli obiettivi che guidano l'azienda.

- La *comunicazione economico-finanziaria* o *societaria*: è volta al miglioramento delle relazioni con i portatori di risorse finanziarie e con il sistema finanziario in generale, mostrando la capacità economica dell'azienda di generare stabilmente valore dal punto di vista patrimoniale, economico e finanziario.
- La *comunicazione istituzionale* ha l'obiettivo di ottenere un atteggiamento favorevole da parte di tutti gli attori sociali nei confronti dell'azienda, al fine di generare consenso e legittimazione al proprio operato⁴.

Tra queste *macro-aree* vi è sempre un certo grado di osmosi, dovuta alla sovrapposizione dei pubblici, dei contenuti e dal verificarsi di *effetti alone*. Si pensi, per esempio, che un soggetto destinatario di un flusso di comunicazione può essere al tempo stesso un cliente, un dipendente, un azionista e un cittadino, e in assenza di un'opportuna pianificazione o un coordinamento potrebbe ricevere dei messaggi disarticolati o contraddittori, contribuendo negativamente alla creazione del valore dell'impresa. Nonostante la letteratura abbia distinto queste quattro aree della comunicazione d'impresa, è bene precisare che qualora si presentasse un problema di comunicazione, esso non sarà mai esclusivamente commerciale, istituzionale, gestionale o economico-finanziario, in quanto andrebbe a coinvolgere - a vario titolo e secondo livelli di intensità differenti - l'impresa nel suo complesso. Di conseguenza l'unica soluzione per ovviare ad un problema di comunicazione risiede nell'affrontarlo in modo tempestivo ed efficace mediante un approccio unitario. Per rendere l'idea si pensi alle

⁴ A. Pastore, M. Vernuccio, op. cit.

circostanze di crisi, ai progetti di internalizzazione e a quelli di sviluppo organizzativo, ossia alle tre situazioni in cui la *corporate communication* potrebbe incontrare maggiori criticità.

La comunicazione d'impresa si sviluppa su due *piani* distinti ma complementari, uno strategico definito *meta-comunicazione*, l'altro operativo rappresentato dalla *comunicazione corrente*. La *meta-comunicazione* è finalizzata alla creazione della consonanza, della risonanza, e della fiducia, stimolando la condivisione di valori, obiettivi e strategie con gli interlocutori sociali e di mercato. In un'ottica di lungo termine, essa pone le condizioni necessarie per lo sviluppo di una rete contestuale molto efficace, all'interno della quale verranno veicolate le comunicazioni operative. Ad esempio, a livello *meta* nella comunicazione di marketing si collocano le attività di costruzione dell'immagine di marca, che definiscono i presupposti per lo svolgimento della relazione commerciale con il cliente; al contrario la comunicazione istituzionale si svolge prevalentemente a livello *meta*, scendendo su un piano operativo solamente per affrontare temi specifici, come la risoluzione delle crisi d'impresa.

La gestione efficace dell'ampiezza e della complessità dei flussi comunicativi implica la ricerca di un equilibrio costante tra il bisogno organizzativo della specializzazione e quello dell'integrazione, in modo da rispondere adeguatamente ed efficientemente alle molteplici istanze comunicative verso i pubblici. Dal punto di vista strategico, essendo necessario coordinare i vari contenuti comunicativi, bisogna mantenere una visione organica ed integrata - *think integrated* - finalizzata sia al rafforzamento della cultura e dell'identità aziendale sia alla creazione di un effetto sinergico volto a massimizzare i risultati complessivi aziendali; invece sul piano operativo si dovrebbe far leva sulla

specializzazione di tecniche, di strumenti e di messaggi - *act specialized* - affinché si realizzino azioni idonee al raggiungimento degli obiettivi specifici prefissati⁵. Tuttavia, dal punto di vista operativo, l'integrazione tra le diverse aree della *corporate communication* incontra molti ostacoli dovuti alla diversità degli interlocutori e all'eterogeneità dei contenuti e dei linguaggi più idonei, mentre sul piano strategico può esplicarsi in modo maggiormente favorevole, facendo leva sull'identità comune e sulla costruzione di un'immagine unitaria.

Melegatti, l'azienda che inventò il pandoro, nel 2015 fece una serie di scelte di marketing e di comunicazione molto discutibili. Si allontanò dal proprio *core business*, investendo ingenti *budget* pubblicitari per la promozione di linee di prodotto che nulla avevano a che fare con il pandoro, allontanando il marchio dal forte posizionamento che da sempre lo contraddistingue. Inoltre dedicò una confezione del pandoro a Valerio Scanu - tattica di marketing che cannibalizza tutti gli elementi visuali tipici del brand -. Probabilmente l'intenzione di Melegatti era quella di attuare una strategia di *rebranding*, il problema è che adottò una comunicazione non coerente con i valori aziendali, poiché un marchio familiare, che vende durante la festa di Natale, non può permettersi battute volgari o ammiccanti. La ciliegina sulla torta è stata la pubblicazione di un *post* su Facebook da parte dell'azienda, in cui essa si dissociava dalle ultime comunicazioni effettuate, poiché affidate ad un'agenzia esterna che avrebbe pubblicato senza autorizzazioni da parte dell'azienda. Il *post* fu commentato e sostenuto da Giorgio Serafini, direttore marketing dell'azienda, che scrisse: "Complimenti per la risposta

⁵ A. Pastore, M. Vernuccio, *ivi*.

Melegatti. È raro trovare qualcuno che ammette i suoi errori e si scusa!”. È abbastanza intuitiva la discussione a seguito di questo commento.

I.I La comunicazione istituzionale e la *Corporate Social Responsibility*

“Con l’opinione pubblica a favore, non puoi sbagliare. Con l’opinione pubblica contraria, nulla ti riuscirà bene”.”

ABRAMO LINCOLN

Per Arthur Page⁶, uno dei più importanti relatori pubblici della storia americana, in un paese democratico tutti gli affari nascono con il permesso della collettività e prosperano mediante l’approvazione del pubblico. La comunicazione istituzionale rispetto alle altre *macro-aree* della comunicazione, ha obiettivi più estesi e rafforza i messaggi inserendoli in una cornice valoriale e simbolica maggiormente ampia, essendo finalizzata alla creazione di un contesto relazionale favorevole di lunga durata. Per Bassat e Livraghi⁷ la comunicazione istituzionale deve partire da un concetto non solo vero ma anche credibile, e corrispondere alla filosofia dell’impresa e alle sue strategie future. L’obiettivo delle attività messe in atto mediante la comunicazione istituzionale risiede nella generazione di un atteggiamento positivo nei confronti della reputazione aziendale, nell’adesione emozionale e nella legittimazione socio-economica; infatti i contenuti principali veicolati riguardano il *management*, le abilità finanziarie, il *know-how* e la capacità di contribuire al benessere sociale. Tuttavia la varietà dei messaggi

⁶ G. Vecchiato, E. M. Napolitano, *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali*, Franco Angeli, Milano 2007.

⁷ A. Pastore, M. Vernuccio, *ivi*.

veicolati deve essere accompagnata sempre da una percepibile coerenza di fondo, riconducibile all'unitaria identità aziendale.

La comunicazione istituzionale è l'espressione di sintesi dell'orientamento strategico e dell'approccio relazionale complessivo che l'impresa segue nel tempo, infatti alimenta l'*asset* intangibile della reputazione, che trae origine dalle continue interazioni tra l'impresa e i suoi *stakeholder*⁸. Gli ambiti comunicativi maggiormente affrontati da questa macro-area sono i *public affairs*, la comunicazione in caso di crisi e l'introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d'impresa.

Vi è una forte interconnessione tra la l'introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d'impresa, le relazioni pubbliche e la comunicazione di crisi, poiché la prima riguarda l'introduzione di preoccupazioni di carattere etico in azienda, e quindi finisce per definire l'orientamento strategico di fondo dell'azienda riguardo ai temi della sostenibilità ambientale, sociale, economica etc; le relazioni pubbliche creano e gestiscono la credibilità, la notorietà e la reputazione di un'organizzazione; mentre la *crisis communication* salvaguarda tutti questi fattori nei momenti critici della vita dell'impresa, al fine di preservare le relazioni con gli interlocutori. Vi è dimostrazione empirica, infatti, che nel momento in cui si presenta un evento critico, i timori degli interlocutori sono notevolmente inferiori qualora essi percepiscano la concordanza dei valori tra il pubblico e l'azienda, poiché la carenza di fiducia è l'*input* che alimenta la paura delle persone. Le organizzazioni che costruiscono relazioni fondate sulla percezione di valori di base condivisi con i propri *stakeholder* hanno maggiori possibilità di contare, in un momento di crisi d'impresa, su un atteggiamento iniziale di

⁸ A. Pastore, M. Vernuccio, *ibidem*.

fiducia e sull'allineamento dell'opinione pubblica alla posizione dell'azienda. Va da sé che non è sufficiente che le relazioni siano improntate su interessi reciproci degli interlocutori se l'azienda non mostra con i propri comportamenti che i valori professati, portanti dalla società in cui opera, governano realmente l'azienda.

Un'organizzazione economica che ha dimostrato di essere un soggetto responsabile e affidabile all'interno della società in cui opera è la catena di ipermercati E. Leclerc⁹. Nel 2005 vi furono una serie di casi di intossicazione alimentare in una zona della Francia a causa del consumo degli hamburger surgelati ChanteGrill forniti da Soviba e venduti nei supermercati E.Leclerc. La causa dell'avvelenamento era stata la contaminazione della carne con il batterio *E. coli*, che provocò il ricovero di molti bambini. In poche settimane la crisi venne risolta per il meglio, grazie alla risposta immediata e tempestiva dell'organizzazione che comprese fin da subito le dimensioni dell'emergenza. Dopo aver individuato e circoscritto il problema, l'azienda si assunse le proprie responsabilità e diede immediatamente all'opinione pubblica la sensazione di avere il pieno controllo della situazione - nonostante la responsabilità dell'evento fosse unicamente di Soviba¹⁰ -. E. Leclerc è riuscita ad affrontare un evento drammatico nel migliore dei modi, mediante la comunicazione che l'ha accompagnata e sostenuta per tutta la durata della crisi, inoltre il presidente Leclerc fin dall'inizio dell'evento ha assunto la funzione di portavoce, in modo da dare un volto umano all'organizzazione. Il *leader* ha saputo

⁹ L. Poma, G. Vecchiato, ivi.

¹⁰ Gli hamburger surgelati ChanteGrill sono prodotti da Soviba nello stabilimento principale di Lion d'Angers, un impianto che tratta 58.000 tonnellate di carne all'anno, delle quali 120 ogni settimana sono destinate al mercato interno francese. L'inchiesta sulle cause dell'epidemia che è esplosa tra ottobre e novembre 2005 nel Sud-Ovest della Francia ha individuato come unico responsabile l'azienda fornitrice Soviba. La motivazione risiede nel fatto che - nonostante in Europa i fornitori di carne non sono obbligati a compiere dei test specifici per individuare l'eventuale presenza del batterio dell'*E. coli*, poiché tale microrganismo è raro e non causa malattie - E. Leclerc richiede a Soviba di effettuare almeno un'analisi a settimana sulle forniture di carne ricevute.

sfruttare l'utilità dei *media*, mediante i quali allertò immediatamente il pubblico circa il rischio a cui era esposto, in tal modo riuscì ad evitare che i giornalisti potessero venire a conoscenza dell'intossicazione alimentare mediante altre fonti. Per di più la comunicazione del rischio fu trasmessa dai *media* locali, circoscrivendo il problema e consentendo di far arrivare la notizia solamente agli individui potenzialmente esposti al rischio. E. Leclerc ha dimostrato come un evento critico e potenzialmente deleterio possa essere un *input* per aumentare il proprio credito presso i *media* e il pubblico, allineando i valori professati con quelli che guidano il proprio comportamento e il *business* aziendale.

Le imprese sono parte di una rete complessa in cui è fondamentale comprendere e valorizzare i rapporti con i differenti pubblici e discriminare tra di loro, al fine di elaborare una strategia di comunicazione differenziata e finalizzata a migliorare la percezione che essi hanno dell'azienda. Le società occidentali sono diventate molto sensibili ai comportamenti non etici delle organizzazioni, come lo sfruttamento del lavoro minorile o l'inquinamento ambientale. Con l'introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d'impresa si intende il modo in cui le aziende pongono in essere le politiche finalizzate al raggiungimento di determinati livelli di sostenibilità e come esse siano in grado di influenzare le aspettative dei vari *stakeholder* e la strategia complessiva aziendale. Spesso i comportamenti etici vengono adottati non perché essi siano moralmente giusti, bensì in quanto una loro mancanza potrebbe generare dei costi psicologici, personali e organizzativi molto elevati. L'*input* che conduce le aziende ad applicare delle valide strategie di responsabilità sociale, nonostante possano implicare comportamenti ben più rigidi delle imposizioni normative provenienti dal contesto di

riferimento, è il beneficio reputazione che ne consegue. Infatti l'applicazione di queste strategie genera sia elevati livelli di fidelizzazione e di affidabilità nei confronti dell'impresa, sia importanti *outcome* positivi come l'incremento dei comportamenti di acquisto favorevoli. Questo è un aspetto fondamentale, testimoniato anche da una ricerca¹¹ condotta su 137 *risk manager* da cui è emerso che il primo rischio da cui le imprese devono tutelarsi è proprio quello reputazionale.

L'introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d'impresa è in grado non solo di minimizzare l'impatto ambientale di un'organizzazione e di suscitare maggior accettazione da parte dei pubblici ma anche di incidere in modo etico e trasparente sui processi della pubblica amministrazione e di creare elementi distintivi rispetto alla concorrenza che si tramutano in vantaggi competitivi. Per contro, l'elevazione a dimensione strategica dell'approccio etico al *business* - attitudine codificata nella disciplina della *Corporate Social Responsibility*, corpus di conoscenze che non approfondiremo ulteriormente non essendo direttamente oggetto di questo lavoro di tesi - è una prassi che si è diffusa a macchia d'olio negli anni, rappresentando per molte organizzazioni più una moda da seguire che un orientamento strategico di fondo, non curanti degli elevati rischi a cui si va incontro quando questa pratica viene adottata al di fuori di una strategia ben pianificata. Una scorretta introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d'impresa potrebbe portare le imprese ad una perdita importante del capitale reputazionale; si pensi ai progetti di *charity* in cui le risorse ottenute non arrivano ai reali beneficiari finali, comportando una lesione dell'immagine aziendale. GoFundMe, la più grande realtà di raccolta fondi del mondo, per ovviare a

¹¹ L. Poma, G. Vecchiato, op.cit.

questo problema aggiorna periodicamente tramite e-mail i donatori sullo stato della donazione¹². L'esempio emblematico di una scorretta introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d'impresa è rappresentato dalle cosiddette attività di *greenwashing*, ossia le strategie di comunicazioni adottate da alcune istituzioni e organizzazioni, che hanno l'obiettivo di costruire una *corporate image* positiva sotto il profilo dell'impatto ambientale, finalizzata a distogliere l'attenzione dell'opinione pubblica dagli effetti nocivi delle proprie attività sull'ambiente. Queste strategie potrebbero avere dei *rebound* molto pericolosi sui *mass media*; si pensi allo scandalo Dieselgate originato da Volkswagen quattro anni fa. I motori Diesel da quando sono stati introdotti sul mercato sono sempre stati considerati a basso impatto ambientale rispetto a quelli alimentati dalla benzina; finché non si scoprì che il reale impatto di alcuni di essi, sia sull'ambiente che sulla salute delle persone, fosse notevolmente maggiore rispetto a ciò che le case automobilistiche e i governi comunicavano, i quali mediante l'utilizzo di *software* illegali avevano mascherato le reali emissioni di NOx. Le attività di *greenwashing*, sono considerate sbagliate dal punto di vista sia etico e sostenibile che della ragione d'essere dell'impresa, poiché ledono le fondamenta che consentono la sopravvivenza e il guadagno aziendale nel tempo, non consentendo di sviluppare la resilienza, ossia la capacità dell'impresa di resistere agli stress negativi provenienti dall'ambiente esterno.

Le aziende che hanno allineato il proprio business alla sensibilità dei clienti e al fabbisogno di sostenibilità ambientale, hanno conquistato importanti quote di mercato, grazie alla loro capacità di incorporare e di gestire alcuni procedimenti di qualità etica

¹² I. Artiaco, *GoFundMe e gli altri, come funzionano i siti di raccolta fondi online e dove finiscono i soldi*, in fanpage.it, consultato il 04 novembre 2019.

sia nelle operazioni di *business* che nel loro orientamento strategico di fondo. Nel 2007 Sørensen e Peitersen¹³, due ricercatori nel campo dell'introduzione di preoccupazioni di carattere etico nella vita d'impresa, compresero che il classico approccio alla *Corporate Social Responsibility* doveva adattarsi al mutamento dei bisogni e delle aspettative degli utenti e agli innumerevoli cambiamenti riscontrati nelle modalità con cui le persone iniziavano a relazionarsi sia tra di loro che con le aziende. Gli strumenti tipici del *Web 2.0* hanno trasformato gli *stakeholder* in *partners*, consentendo loro di esercitare una pressione senza precedenti nei confronti delle aziende, in quanto oramai abituati ad essere ascoltati e a formare *community online* che potrebbero raggiungere milioni di persone. Un esempio di ciò che Sørensen e Peitersen intendevano con l'espressione "CSR 2.0" è riscontrabile nell'approccio adottato da Guna S.p.a, azienda leader nella ricerca, nella produzione e nella distribuzione di farmaci di origine vegetale. Essa stessa si definisce "un'azienda farmaceutica guidata da principi etici al fine di contribuire alla costruzione di un mondo migliore"¹⁴. Il report integrato sviluppato dall'azienda, ossia lo strumento di rendicontazione contabile e sociale, mostra il modo in cui l'azienda rispetta i principi etici, essendo aggiornato online assai frequentemente (almeno 1 volta al mese) e coinvolgendo attivamente nella redazione del documento non solo l'azienda bensì tutti gli *stakeholder*, che accedono direttamente alla piattaforma online del Bilancio integrato. Prima ancora di voler apparire *green* l'azienda ha rafforzato il legame con tutti i pubblici di interesse, mostrandosi coerente con i valori professati e condivisi; inoltre il *co-management* ha consentito a Guna di far coincidere

¹³ L. Poma, *15 regole per un nuovo modello di business*, in www.ferpi.it, consultato il 23 ottobre 2019.

¹⁴ in guna.com/it/chi-siamo/manifesto/, consultato il 21 ottobre 2019.

gli interessi degli *stakeholder* con quelli aziendali, incrementando notevolmente il suo indice reputazionale.

I.II La *Total Corporate Communication* e la gestione degli asset intangibili

Una buona *corporate reputation* è il frutto della consonanza di lungo periodo tra la *corporate image*, i valori e le aspettative degli *stakeholder*. La condizione necessaria affinché ciò avvenga è la creazione di un legame emozionale e razionale con tutti gli interlocutori, che possa suscitare fiducia, stima e rispetto nei confronti dell'impresa, rendendola autorevole e credibile. Ciò si traduce nello sviluppo di vantaggi competitivi importanti, come la possibilità di mantenere nel tempo un *premium price* o di rendere i clienti meno sensibili ad una temporanea riduzione della qualità dell'offerta.

Red Bull, ad esempio, adotta una strategia di marketing che si basa sul *premium price* ed un *target* ben definito. Il marchio da sempre suscita una forte associazione con il mondo dello sport, mediante le innumerevoli sponsorizzazioni ed organizzazioni di eventi sportivi molto importanti. Il legame che Red Bull ha instaurato con gli *stakeholder* è fortemente emozionale, infatti essi ne percepiscono il prestigio e i clienti sono disposti a pagare un *premium price*. Ciò è stato possibile in quanto sono stati allineati i valori aziendali con gli interessi e gli ideali del *target*. Non a caso, gli elementi su cui l'azienda lavora costantemente sono la *customer satisfaction*, lo *storytelling* e il *packaging*. La strategia di comunicazione di Red Bull è ben precisa, fondata sulla creazione ed il mantenimento del legame emozionale con il *target*, infatti

le pubblicità televisive sono create non per enfatizzare o descrivere il prodotto, bensì per potenziare la percezione del brand.

Nonostante siano molti i fattori esogeni ed endogeni che influenzano la costruzione della reputazione aziendale, l'elemento che vi incide maggiormente rispetto ad altri è la percezione che gli *stakeholder* hanno del comportamento dell'impresa. Il successo di un'impresa è fortemente dipendente dal consenso e dalla fiducia che riesce a ottenere presso gli *stakeholder*, infatti è fondamentale che essi percepiscano un'immagine aziendale adeguata alle loro aspettative.

Vi sono due accezioni di *corporate image*, una *intra-sistemica*, che si riferisce alla percezione che l'impresa ha di sé, costituisce il punto di partenza per la definizione delle strategie organizzative e di mercato; l'altra *inter-sistemica*, che rappresenta il driver per il corretto collocamento dell'impresa nell'ambiente, poiché risiede nell'immagine che i pubblici esterni percepiscono¹⁵. L'approccio alla *corporate communication* deve essere sistemico e coinvolgere indistintamente tutte le componenti dell'impresa, poiché oltre a determinate attività di comunicazione vi è un insieme composito di fattori che concorre alla determinazione dell'immagine aziendale; si pensi all'incidenza delle componenti soggettive degli individui e dei loro stili di vita¹⁶.

I nuovi *media* hanno consentito di sviluppare relazioni *one-to-one*, favorendo la nascita del marketing relazionale, che permette di analizzare le singole relazioni con i clienti, per comprendere se siano redditizie o meno, e di sviluppare relazioni *ad hoc* con i *customer profitability*. In caso di crisi aziendale è fondamentale avvalersi di metriche

¹⁵ A. Pastore, M. Vernuccio, *ivi*.

¹⁶ S. Romenti, *Misurare il capitale comunicativo. Modelli e indicatori di performance della comunicazione per le imprese*, FrancoAngeli, Milano 2016.

idonee a misurare la qualità delle relazioni con i vari *stakeholder*. Grunig e Hon¹⁷ hanno sviluppato un modello di misurazione che comprende le due tipologie di relazioni aziendali, di *scambio* e *comunitarie*, e quattro componenti di qualità, ossia l'*impegno*, la *fiducia*, la *reciprocità controllata* e la *soddisfazione*. Per misurare la qualità delle relazioni bisogna predisporre un questionario contenente le affermazioni che si riferiscono ad ogni tipo di relazione e a ciascuna componente di qualità, rispetto alle quali gli intervistati devono esprimere il proprio grado di accordo secondo una scala che va da 0 a 9. Per *fiducia* in una relazione si intende il livello di sicurezza che lo *stakeholder* nutre nei confronti dell'impresa e il suo grado di disponibilità nell'affidarsi ad essa. La fiducia a sua volta è composta dall'*integrità*, ossia la convinzione che un'impresa sia onesta e leale, dall'*affidabilità*, che consiste nella convinzione che essa farà ciò che promette di fare, infine dalla *competenza*, che deriva dalla convinzione che l'organizzazione possieda la capacità di fare ciò che promette. Per *reciprocità controllata* si intende il grado di influenza che lo *stakeholder* e l'organizzazione esercitano reciprocamente tra di loro. L'*impegno* si riferisce all'interesse di entrambe le parti a mantenere la relazione stabile e duratura nel tempo. Infine la *soddisfazione* risiede nella differenza tra le risorse impegnate, i costi sostenuti ed i benefici ottenuti.

Nel 1967 alcuni importanti esponenti della Scuola di Palo Alto¹⁸, come Paul Watzlawick, individuarono le proprietà della comunicazione che hanno importanti implicazioni relazionali, denominandole “*i cinque assiomi della comunicazione*”. Il primo assioma è rappresentato dal fatto che non si può non comunicare; infatti gli sforzi

¹⁷ S. Romenti, op.cit.

¹⁸ P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson, *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Ubaldini, Roma 1978.

da dedicare all'armonizzazione delle manifestazioni dell'esistenza aziendale devono essere rivolti alle molteplici declinazioni della *Total Corporate Communication (TCC)*¹⁹, ossia a tutte le forme e gli strumenti della comunicazione d'impresa - compresi quelli che potrebbero sfuggire al suo controllo, come i comportamenti dei dipendenti verso i clienti o il passaparola dei clienti -. La componente più importante della *TTC* è la *corporate identity*, che risiede nel modo in cui l'impresa vorrebbe essere percepita dai pubblici di riferimento. Essa connota l'insieme delle caratteristiche distintive aziendali che sono esplicitate nell'ambiente esterno mediante l'agire comunicativo dell'impresa e le sue manifestazioni visive, chiamate *visual identity*. I destinatari della *TTC* attivano un processo percettivo ed interpretativo, avente come oggetto questi stimoli, che conduce alla formazione della *corporate image*. Il concetto di personalità è il cuore della *corporate identity*. Infatti è attraverso la *corporate personality* che si attiva il processo di esplicitazione dell'identità stessa, ad esempio attuando specifici comportamenti competitivi²⁰.

Vi sono una serie di modelli finalizzati alla misurazione di questo *asset* intangibile, come il *Keller's Mannheimer CI Test*²¹ che valuta il concetto complessivo di identità, oppure altri modelli che sono utili a valutare la comunicazione, i comportamenti e il simbolismo aziendale, ossia le modalità attraverso le quali l'impresa esprime la *corporate personality*.

In figura 1 è illustrato il percorso strategico che un'organizzazione dovrebbe seguire in vista di un efficace governo della comunicazione d'impresa. Come si può notare, il

¹⁹ A. Pastore, M. Vernuccio, *ivi*.

²⁰ A. Pastore, M. Vernuccio, *ibidem*.

²¹ S. Romenti, *ivi*.

percorso implica un'attività di auto-analisi circa le dimensioni valoriali e culturali aziendali, che consente di esplicitare la *corporate personality* e, successivamente di sviluppare la *corporate identity*.

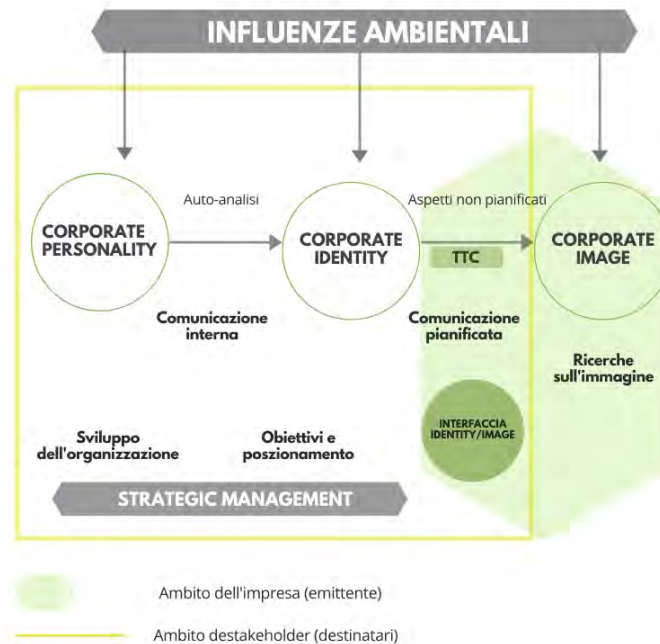


Figura 1: Il governo della corporate identity

(mia elaborazione. Fonte: A. Pastore, M. Vernuccio, *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, Milano 2008.)

Tra gli anni Settanta e Ottanta le aziende hanno sviluppato il bisogno di approfondire il concetto di “reputazione aziendale” al fine di comprendere le motivazione alla base delle decisioni assunte dagli *stakeholder*. Per Charles Fombrun²², fondatore del *Reputation Institute* la reputazione di un'azienda è determinata dal grado di allineamento tra l'identità e l'immagine che gli interlocutori percepiscono. La *corporate reputation* si sostanzia nella capacità di realizzare un insieme di attività in modo ripetuto e di reiterare i comportamenti che contribuiscono al successo dell'impresa. Una buona

²² C. J. Fombrun, *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Boston 1995.

reputazione consente di trasformare le percezioni intangibili in benefici tangibili che sono fonte di vantaggi competitivi durevoli, come la capacità di fissare un *premium price*, di attirare i migliori talenti, di ottenere maggior fedeltà e di riscontrare minori rischi in caso di crisi reputazionale. Gli studiosi hanno ampiamente dimostrato che in caso di crisi d'impresa la sfiducia e i pregiudizi nutriti nei suoi confronti comportano atteggiamenti molto negativi, che potrebbero compromettere la *business continuity*. Infatti è fondamentale che gli *stakeholder* percepiscano la capacità dell'impresa di creare valore sia per se stessa che per loro e la comunità in cui opera.

Adidas nell'aprile 2017 ha rischiato una crisi reputazionale molto grave, poiché ha inviato un'email ai partecipanti della maratona di Boston contente come oggetto la frase "Complimenti, sei sopravvissuto alla maratona di Boston!". I destinatari hanno reputato "insensibile" e "estremamente inappropriata" questa frase, poiché solamente quattro anni prima nella medesima maratona sono state fatte esplodere due bombe vicino al traguardo che hanno causato la morte di tre persone e più di duecentocinquanta feriti. Tuttavia l'organizzazione ha immediatamente rilasciato pubbliche scuse in merito all'accaduto e dichiarato di essersi trattato di un errore del *team* di email marketing. Ciò ha evitato uno scandalo sui Social Media che sarebbe potuto costare molto ad Adidas in termini di reputazione.

I modelli più diffusi per valutare l'*asset* intangibile della reputazione sono il *RepTrak Pulse* e il *Social Expectations*²³. Il primo, proposto dal Reputation Institute, valuta le componenti razionali ed emotive che concorrono alla formazione della *corporate reputation* di un corpus di aziende. Il modello prevede che ad ogni componente

²³ S. Romenti, *ivi*.

razionale, ossia - l'innovazione - la qualità dell'offerta - il luogo di lavoro - la visione - la leadership - la governance - la performance finanziaria - la cittadinanza sociale, vengano associati degli indicatori, espressi mediante le affermazioni del campione intervistato riguardo i comportamenti dell'azienda. In base al grado di accordo tra le aspettative, le affermazioni relative ai comportamenti e l'attaccamento emotivo degli intervistati, essi dovranno attribuire un punteggio da 1 a 7. Successivamente vengono sommati i punteggi attribuiti agli indicatori e si calcola il *Reputation Quotient* dell'azienda. Il *Social Expectations*, a differenza del *RepTrak Pulse*, adotta un approccio indiretto. Viene chiesto agli intervistati di associare l'organizzazione ad un organismo vivente e, di attribuire un punteggio alle dimensioni principali e secondarie del carattere dell'organizzazione; le prime sono la *gradevolezza*, l'*iniziativa*, la *competenza*, il *prestigio*, l'*autoritarità*; le seconde si riferiscono al *machismo* e all'*informalità*. Successivamente viene somministrata una *survey* ad un campione rappresentativo dei clienti e dei dipendenti, che misura le loro percezioni rispetto a quarantanove *item* che specificano le sette dimensioni del carattere di un'organizzazione.

I.III *Reputation management*: le relazioni pubbliche e la gestione del rischio reputazionale

Le imprese dotate di strumenti manageriali evoluti ricorrono a modelli di *risk management* che ipotizzano i rischi non tradizionali che potrebbero sorgere da situazioni non predeterminabili, i cosiddetti *cigni neri*. Si tratta di eventi che hanno una bassissima probabilità di verificarsi ma con un potenziale impatto devastante per

l'impresa. Nel 2017 il rapporto Aon²⁴ sulla gestione del rischio aziendale ha stimato che una società quotata in borsa potrebbe perdere più del 20% del proprio valore azionario in caso di danni di immagine consistenti come gli scandali, gli incidenti o le cause legali. Infatti è buona norma agire d'anticipo, affrontando le aree di rischio in ottica strategica e adottando una politica di prevenzione dei rischi reputazionali, poiché il conto che le aziende potrebbero pagare ha una portata economica e reputazionale devastante.

Il rischio reputazione è connesso ad ogni evento che potenzialmente potrebbe avere un effetto sulla fiducia nei confronti dell'azienda, ripercuotendosi sia sul valore azionario che sulla lealtà dei clienti.

Guna, la più importante azienda italiana nel settore della produzione e distribuzione di farmaci omeopatici, è stata coinvolta nel 2009 in una vicenda che ha evidenziato come il costante monitoraggio dei mezzi d'informazione e la velocità di reazione agli eventi avversi, siano due dei fattori indispensabili per ovviare al verificarsi di un'emergenza che potenzialmente potrebbe degenerare in una crisi. Il 23 marzo l'Ansa pubblicò un articolo in rete - privo di numero e data della Gazzetta Ufficiale dalla quale aveva attinto l'informazione - che comunicava la revoca all'autorizzazione alla produzione di medicinali per uso umano a capo di Guna. Il *crisis team* dell'organizzazione ha immediatamente provveduto a rintracciare le fonti originali della notizia, constatando la diffusione a livello nazionale di un'informazione non corretta. Ciò nonostante, questo *take* rappresentava un pericolo per la *business continuity* di Guna e per il suo indice reputazionale. Pericolo che l'organizzazione è riuscita ad evitare mediante la prontezza

²⁴ L. Poma, *ivi*.

d'azione del *management*, che ha fatto sì che la notizia non venisse ripresa dalle più importanti testate nazionali.

Il concetto di reputazione è strettamente connesso a quello di *goodwill*, che indica la disponibilità al buio di un interlocutore a fidarsi di un'organizzazione e percepire il suo valore intangibile; infatti la reputazione è un *asset* intangibile assai più stabile e durevole del complesso di percezioni sintetizzate nell'immagine. Una ricerca condotta da Mediobanca e Cineas²⁵ ha dimostrato come la tutela della reputazione aziendale non ha soltanto ritorni tangibili ma anche misurabili, essendo in grado di generare il 10% di ritorno sull'investimento (*ROI*). Il fine della ricerca risiede nel comprendere il modo in cui le aziende gestiscono i rischi, quali tra essi sono presi in considerazione e quali potrebbero essere i risultati aziendali generati. Il campione intervistato è rappresentativo di 2.600 medie imprese manifatturiere, con fatturati tra 20 e 355 milioni di euro e da 50 a 499 dipendenti. Il risultato è stato che le imprese dotate di un sistema strutturato di *risk management* ottengono più del 30% dei profitti rispetto alle altre. Ciò significa che la gestione dei rischi consente di salvaguardare gli investimenti, di tutelare la *business continuity* e di generare un significativo ritorno finanziario. Il rischio temuto maggiormente dalle imprese è risultato essere la sicurezza sul lavoro, seguito dal *cyber risk*, dalla difettosità dei prodotti e dal rischio reputazionale e ambientale. Naturalmente la percezione del rischio da parte degli imprenditori varia notevolmente in funzione della tipologia di attività dell'azienda, ad esempio il settore alimentare è maggiormente esposto all'imitazione del prodotto, mentre per quello meccanico contano di più le competenze professionali.

²⁵ L. Poma, *Investire sulla reputazione rende il 10%*, in archivio.lucapoma.info, consultato il 16 ottobre 2019.

Toni Muzi Falconi²⁶, ha definito le relazioni pubbliche come “una disciplina della comunicazione d’impresa che ha lo specifico compito di orientare opinioni, atteggiamenti, comportamenti e decisioni dei soggetti che possono ostacolare o agevolare il raggiungimento degli obiettivi di un’organizzazione”. Le *Public Relations* raramente creano rapporti simmetrici e bidirezionali tra gli interlocutori, poiché il potere di influenza tra loro non è proporzionale. Vi sono determinati stili di comunicazione²⁷ usati in questa disciplina, anche se solitamente vi si crea un’osmosi al fine di individuare le tattiche e le strategie più idonee da adottare con i differenti pubblici dell’impresa e per risolvere determinate problematiche.

- Il *Press agency o publicity model* fu il primo modello utilizzato dalla fine dell’Ottocento fino alla metà del Novecento. Prevede che si instaurino i rapporti con i giornalisti al fine di acquisire visibilità. L’importante è che la notizia pubblicata sia verosimile, poiché pubblicista ha il compito di garantire un’adeguata copertura sui media senza approfondire la sua veridicità;
- Il *Public information model* implica una comunicazione unidirezionale come il modello precedentemente esposto. Ciò che muta è lo scopo, in quanto non consiste nella sola occupazione di spazi e nell’ottenimento di visibilità, piuttosto nell’influenzare l’opinione pubblica;
- Il *Two-way asymmetric PR* è stato sviluppato nella seconda metà del Novecento, a differenza dei precedenti introduce il concetto di *feedback* e della bidirezionalità, tuttavia i rapporti tra gli interlocutori rimangono asimmetrici. Viene utilizzata

²⁶ G. Vecchiato, *Relazioni Pubbliche: l’etica e le nuove aree professionali*, FrancoAngeli, Milano 2006.

²⁷ A. Theaker, *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York 2001.

prevalentemente la comunicazione persuasiva che premette la comprensione dei fattori affettivi e conativi mediante continue attività di ascolto, al fine di comprendere meglio sia il target che le reali capacità reciproche di interrelazione;

- Il *Two-way symmetric PR* o *Modello di Grunig* sfrutta l'attività di ascolto affinché coincidano gli interessi e i valori dell'azienda con quelli degli *stakeholder*, consentendo di orientare in modo armonico le strategie aziendali e le opinioni dei pubblici. L'obiettivo del modello è la comprensione reciproca tra gli interlocutori, poiché presuppone che entrambi siano disposti a modificare il proprio comportamento e a negoziare i rispettivi valori per soddisfare i bisogni altrui. Questo è il modello vincente se usato adeguatamente, poiché consente alle organizzazioni di migliorarsi costantemente, inoltre gli interlocutori godono di un arricchimento reciproco proveniente dal dialogo instaurato.

L'attività delle *Public Relations* è radicalmente mutata rispetto ad un decennio fa, poiché online ogni utente è potenzialmente un critico. Spesso tramite i *social media* le aziende trasmettono involontariamente dei messaggi che possono essere soggetti a falsate interpretazioni e ad avere una risonanza non quantificabile; la velocità con cui ciò avviene sfugge al controllo delle agenzie di *Public Relations*. Spesso i responsabili aziendali hanno una paura terribile delle crisi che si possono sviluppare online, non curanti che esse non sono determinate dalle critiche degli utenti ma dalla gestione errata delle risposte. Patrizia Pepe è l'esempio di ciò che non dovrebbe essere fatto online. Nell'aprile 2011 l'azienda pubblicò su Facebook una foto che ritraeva una modella molto magra che ha dato luogo alle critiche di due fan, a cui è seguita la reazione aggressiva del *community manager* della pagina. Il racconto dell'accaduto è rimbalzato

nella blogosfera e su Twitter provocando la crisi dell'impresa. Il caso Patrizia Pepe è la dimostrazione che, rispondere d'impulso e con aggressività, cancellare i commenti e trattare malamente i blogger, certamente non è appagante per l'azienda.

L'avvento della Rete ha notevolmente mutato i paradigmi che da sempre sono stati seguiti nel settore delle relazioni pubbliche, in quanto online l'opinione pubblica può manifestarsi avvalendosi di molti strumenti, come i vari Social Media, i forum specializzati dove si incontrano persone che spesso hanno la medesima opinione, i vari portali *web* creati per collezionare le recensioni sulle aziende e sulle loro offerte, i portali di *e-commerce* e di video oppure i blog che permettono il confronto di opinioni su un determinato tema da cui spesso deriva il cosiddetto "effetto a palla di neve". I singoli commenti degli utenti non influiscono in modo diretto sulla reputazione, tuttavia possono essere responsabili di un cambio d'immagine non auspicato dall'azienda.

I giudizi degli *stakeholder* in merito l'impresa sono elaborati soprattutto sulla base delle conoscenze indirette generate mediante il passaparola e i *mass media*.

Nestlé è un'azienda che sembra non imparare dagli errori commessi in passato. Nonostante alcuni dei suoi prodotti siano stati coinvolti nello scandalo della contaminazione da ITX, che causò nel 2009 una condanna per ingenti somme di denaro al fine di risarcire i danni ai clienti, nel 2010 Greenpeace lanciò una campagna contro uno dei prodotti di punta di Nestlé, il KitKat, riguardo l'uso dell'olio di palma e della diretta distruzione di foreste e morte di decine di oranghi. Questo ha portato a un'invasione di utenti sulla pagina Facebook della società che chiedevano di non usare più questo prodotto ed evitare le dannose conseguenze. La risposta di Nestlé agli utenti

fu il silenzio e l'eliminazione della maggior parte dei commenti, che fu sufficiente a perdere a tavolino sulla questione e ad eliminare l'olio di palma.

I nuovi *media* hanno stimolato l'innovazione e la creatività a tal punto che si sono definiti nuovi confini pubblicitari. Istituti di ricerca specializzati²⁸, come Millward Brown, hanno dimostrato che le aziende per ottenere lo stesso livello di ricordo mediante la televisione dovrebbero dedicare un *budget* pubblicitario superiore rispetto al periodo precedente. Le aziende, però, non disponendo di *budget* illimitati adottano un *media mix* differente dalla sola occupazione di spazi pubblicitari, che è definito *Turbo Media*²⁹. Esso consiste in un insieme di tecniche di comunicazione non convenzionali che generano risultati pubblicitari superiori all'*advertising* tradizionale, la quale ha subito una notevole perdita di efficacia. Questo nuovo modo di fare pubblicità permette alle aziende di instaurare relazioni di fiducia e di intercettare il *mix* di strumenti adatto per ogni *community* di clienti, veicolando contenuti personalizzati in base alle loro esigenze particolari. Ciò consente di creare un'interazione sincera e trasparente che alimenta la curiosità delle persone, purché il coinvolgimento sia biunivoco e il dialogo bidirezionale. Un marchio che ha a cuore il dialogo costruttivo con i propri clienti è Barilla, l'azienda mediante la bacheca "Nel mulino che vorrei" ha offerto agli utenti la possibilità di proporre modifiche ai prodotti, ai processi, alle ricette o al marketing del Mulino Bianco, affinché le idee più votate possano essere effettivamente inserite nelle strategie di prodotto dell'azienda.

²⁸ A. Brioschi, A. Uslenghi, *White space. Idee non convenzionali sulla comunicazione*, EGEA, Milano 2015.

²⁹ A. Brioschi, A. Uslenghi, op. cit.

Internet ha permesso ai clienti di essere non solo fruitori di contenuti bensì anche creatori, dando loro la possibilità di interagire attivamente e di sentirsi parte di una relazione alla pari. Per competere al meglio in un mercato sempre più saturo a causa di un sovraffollamento di offerte, dove incidono molti fattori che rendono il cliente una risorsa scarsa, le imprese hanno sviluppato proposte complesse ed integrate, attuando strategie di *co-branding*.

I.III.I La *Web Corporate Reputation* e l'*Internet Crisis Potential*

Le imprese possono influenzare parzialmente le informazioni diffuse dai media e gestire le relazioni su questi mezzi è diventato sempre più complesso a seguito dello sviluppo del *consumer empowerment*. Il *Reputation Management* è una sottocategoria delle *Public Relations*, che si focalizza sulla comunicazione che alimenta la *corporate image*, affinché essa rimanga positiva a lungo. Warren Buffett³⁰, per spiegare come la reputazione sia una risorsa preziosa, che si forma nel tempo, ma che potrebbe essere danneggiata molto rapidamente, affermò che “*ci vogliono vent’anni per costruire una reputazione e bastano cinque minuti per rovinarla*”. La dichiarazione di Buffett è ancora più vera, e a tratti inquietante, quando si fa riferimento al Web rispetto ad altri *media*, poiché le opinioni espresse dagli utenti si diffondono con una rapidità estrema.

Il Web ha permesso alle persone di sentirsi libere di manifestare la propria opinione su qualsiasi tematica, mutando il modo in cui si relazionano sia tra loro che con i brand, a tal punto che le interconnessioni generate hanno raggiunto livelli non più ignorabili. I motori di ricerca, in un mondo iper-connesso, sono uno dei gestori più importanti del

³⁰ I. Corradini, B. Ferraris Di Celle, *La reputazione. Nel tuo nome, il tuo valore*, FrancoAngeli, Milano 2014.

perimetro reputazione, poiché in grado di premiare o punire i comportamenti delle aziende con un sistema di posizionamento che influenzerà le future ricerche aventi come oggetto l'organizzazione³¹.

La reputazione non è più definita esclusivamente da ciò che le imprese fanno o dicono, poiché lo spostamento dell'equilibrio del *power of voice* a favore degli *stakeholder*, ha comportato che essa oramai dipenda da come questi percepiscono e rispondono agli *output* dell'impresa. A causa del Web le attività di *reputation intelligence*, finalizzate alla valutazione della *corporate reputation*, hanno assistito ad una moltiplicazione delle fonti informative; ciò rappresenta un rischio per le aziende, che potrebbe tramutarsi in una loro vulnerabilità. Quindi è di fondamentale importanza adottare le politiche del *reputation management* che sono utili a migliorare la percezione dell'opinione pubblica, affinché tutti gli *stakeholder* siano coinvolti in un dialogo aperto e costruttivo.

La *Web Corporate Reputation (WBC)* risiede nella reputazione aziendale che emerge dal Web in un dato istante temporale, in una specifica *community* online e/o per una determinata categoria di *stakeholder*³². Wartick³³ ha individuato una serie di dinamiche che caratterizzano il processo che conduce alla formazione della reputazione *online*. Per esempio l'incontrollabilità, la persistenza e la virulenza, hanno reso obsoleto il classico paradigma *seller-push-communication*, che prevedeva la trasmissione di un flusso informativo dall'impresa ad un soggetto indipendentemente dai suoi interessi, il quale è

³¹ L. Poma, *Reputation management*, in lucapoma.info/articoli, consultato il 03 ottobre 2019.

³² C. Dossena, *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, FrancoAngeli, Milano 2012.

³³ R. P. Nelli, P. Bensi, *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, Milano 2003.

stato sostituito dal modello *customer-pull-communication*, in cui i clienti hanno un controllo diretto sulle interazioni con l'impresa³⁴.

La possibilità concessa a chiunque di diffondere notizie a basso costo, è il motivo principale per cui negli ultimi quindici anni abbiamo assistito alla proliferazione di *fake-news*. La conseguenza di ciò è stata la nascita dell'*Internet Crisis Potential*³⁵ (ICP), ossia il verificarsi di crisi in seguito all'influenza negativa degli utenti sulla reputazione di un'azienda. Stefano Gabbana è l'esempio emblematico di come non si dovrebbe usare un Social Network come Twitter. Nel 2014 l'azienda Moncler fu accusata di sottopagare i lavoratori e di sfruttare gli animali allevati in condizioni pessime. Stefano Gabbana non perse l'occasione per tuffarsi nella polemica ed esprimere il proprio parere, come si può vedere in figura 2.



Figura 2: Il cattivo esempio di Stefano Gabbana su Twitter
(Fonte: <https://www.giornalettismo.com/moncler-stefano-gabbana-contro-tutti-twitter/>)

³⁴ C. Dossena, op.cit.

³⁵ T. Conway, M. Ward, G. Lewis, A. Bernhardt, "Internet crisis potential: the importance of a strategic approach to marketing communications", *Journal of Marketing Communications*, vol. 13, n.3, September 2007.

Il paradosso di questa vicenda è che chi ne è uscito per il meglio sia proprio Moncler, poiché agì nelle prime ventiquattro ore e non si scagliò contro il popolo della rete, ma instaurò un dialogo aperto, avvalendosi di diversi mezzi di comunicazione.

Park e Lee³⁶ hanno dimostrato mediante un esperimento che per migliorare la *Web Corporate Reputation* sono indispensabili molti commenti positivi, mentre ne basta uno negativo per danneggiarla in modo significativo. Ciò significa che per gestire efficacemente la reputazione *online* è indispensabile l'ascolto e il monitoraggio costante quali-quantitativo delle conversazioni *online*; l'importante è che esse siano spontanee e non influenzate dalla presenza dell'azienda. La mole di opinioni degli utenti a cui l'azienda può accedere la possiamo paragonare alla punta di un iceberg; tuttavia affinché le attività di monitoraggio e di ascolto siano efficaci, è necessario definire le modalità, gli strumenti, i flussi interni di comunicazione e gli indici di misurazione da utilizzare in base alla struttura aziendale, al mercato e all'ambiente comunicativo di riferimento. Nel nuovo ambiente del Web il valore totale della reputazione dipende dalla qualità e non dalla quantità di informazioni che circolano, infatti sono stati perfezionati molti indici tradizionali, come il *Net Promoter Score*; inoltre il fatto che il cliente si sia trasformato in un *social customer* in grado di influenzare il sistema reputazionale, ha implicato la diffusione di nuovi indici di misurazione, come il sistema elaborato da McKinsey³⁷ per la valutazione del passaparola o il "*Total Social Customer Value*", che consente di calcolare il valore totale del cliente.

³⁶ C. Dossena, *ivi*.

³⁷ J. Bughin, J. Doogan, O. J. Vetvik, *A new way to measure word of mouth*, in www.mckinsey.com, consultato il 18 ottobre 2019.

Tuttavia, nonostante il Web possa essere una minaccia, rappresenta una grande opportunità per monitorare le eventuali crisi e per migliorare la reputazione. Le tecnologie *web-based* sono un valido strumento per la preparazione di un piano di comunicazione di crisi che si avvalga di un *media mix* adatto alla situazione contingente, inoltre esse sono un utile supporto per le imprese nel monitoraggio del proprio *business environment online*; possono, ad esempio, agevolare la prevenzione delle crisi consentendo la gestione dei potenziali conflitti con un intervento tempestivo e fornendo risposte adeguate.

Fino a poco tempo fa le organizzazioni utilizzavano le PR per comunicare con il proprio pubblico, ed erano i *mass media* a stabilire se le informazioni fossero credibili o meno e, sulla base di ciò, decidevano se pubblicarle o meno. Il pubblico in questo modello *one-to-many* aveva scarse possibilità di risposta. Oggi a seguito della diffusione dei *peer media*, come i blog o i *social network*, si è sviluppato il sistema *many-to-many* che si focalizza sulle conversazioni. In un ambiente del genere la fiducia non è connessa ai messaggi inviati dall'impresa ma a quelli divulgati dagli altri utenti. Tutto ciò si dispiega in un nuovo sistema di comunicazione in cui le informazioni cambiano molto velocemente e un problema locale può diventare globale in una frazione di secondi. In questo contesto i blog individuali hanno la possibilità di distruggere un'organizzazione attraverso l'aggregazione di un gruppo di individui attorno ad un argomento, in quanto Internet ha favorito la nascita di pubblici mono-tematici, che sono più attivi e sofisticati dal punto di vista tecnico riguardo ad un preciso tema.

L'azienda Boiron Italia nel 2011 fu oggetto di un attacco da parte di un *post* molto critico sull'omeopatia, pubblicato da Samuele Riva, animatore di Blogozero. L'azienda

inviò una diffida legale, nella quale intimava la rimozione del *post* e ingiungeva al gestore del *server* il blocco dello spazio web di Blogzero; il *blogger* Riva, di contro, denunciò in un nuovo *post* l'arroganza dell'organizzazione. Nel giro di quarantotto ore più di cinquecento persone condivisero il *post* di Riva e più di trenta siti pubblicarono articoli in cui denunciavano l'arroganza di Boiron nei confronti di un piccolo *blogger* di provincia. La questione si trasformò nella più grande *débâcle* reputazionale in cui un'azienda farmaceutica francese sia mai incorsa in Italia, poiché l'accaduto ebbe una eco incredibile, raggiungendo le cronache nazionali. Molti sostenitori dell'omeopatia si schierarono contro l'azienda, poiché essa avrebbe dovuto basare le proprie strategie su un approccio dolce al mercato e al paziente; inoltre gli utenti si aspettavano disponibilità al dialogo e al confronto, non di certo minacce e diffide. La lettera di scuse da parte dell'Amministratore delegato di Boiron al *blogger* Riva arrivò solamente dopo quasi un mese di silenzio.

È chiaro che il modo con cui le aziende approcciano l'ambiente di Internet può cambiare notevolmente il risultato di una crisi d'impresa. La Rete non è controllabile né dal potere politico né da quello economico, i quali la vedono come una minaccia, mentre per le organizzazioni un suo uso strategico ha spesso rappresentato un'opportunità di rilancio per la continuità del business in un contesto di crisi, essendo uno strumento efficace per dialogare con il pubblico ed in grado di incidere sulle reazioni emotive e sulle percezioni degli stakeholder.

Internet spesso agisce come “grilletto” di una crisi³⁸, si pensi ai pettegolezzi, alla pirateria informatica o all’imitazione, oppure può accelerare la diffusione delle notizie a riguardo, distruggendo i confini geografici proprio come un *mainstream media*.

I.IV La resilienza organizzativa e il pensiero laterale

“La nostra gloria maggiore non consiste nel non sbagliare, ma nel risollevarsi ogni volta che cadiamo.”

CONFUCIO

La resilienza è una competenza volitiva e dinamica, necessarie per agire negli attuali contesti caratterizzati da un’elevata instabilità e da cambiamenti repentini. Essa è presente sia negli individui che nelle organizzazioni e permette di non soccombere dinanzi ad eventi negativi e avversi, ma di reagire, giungendo o tornando ad uno stato di equilibrio. Il sorgere di un problema, comporta l’uscita dalla cosiddetta *comfort zone*, ossia quella condizione mentale di sicurezza in cui l’individuo si sente a proprio agio, senza mai progredire o migliorare. Il fallimento può essere un’opportunità di crescita e di apprendimento³⁹, se lo si intende nella particolare accezione di miglioramento, quindi a volte esso è necessario. Si pensi, ad esempio, al modo in cui alcuni individui riescono ad affrontare un evento profondamente doloroso, uscendone pressoché indenni, oppure a come certe aziende hanno trasformato un evento traumatico e devastante in un’occasione di apprendimento. Essere resilienti significa saper opporsi alle pressioni

³⁸ A. Gonzalez-Herro, S. Smith, "Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises", in *Journal of contingencies and crisis management*, consultato il 20 ottobre 2019.

³⁹ F. Cantoni, *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*, Giappichelli, Torino 2014.

derivanti dall'ambiente circostante e fronteggiare il sopraggiungere delle avversità con tenacia, proteggendosi prima dai loro effetti potenzialmente negativi e, successivamente, riorganizzandosi per poterle sfruttare, cogliendone le opportunità e gli insegnamenti.

A livello organizzativo il termine resilienza è stato adottato per descrivere quelle caratteristiche intrinseche in certe organizzazioni, che permettono di rispondere più velocemente ai cambiamenti e di sviluppare soluzioni differenti per essere efficienti anche dinanzi ad eventi inattesi⁴⁰. L'esplicazione della resilienza avviene mediante un insieme di strategie mentali e di comportamenti messi in atto con il fine di fronteggiare le situazioni sfavorevoli. La risposta degli individui agli stress e ai traumi ha luogo nel contesto delle interazioni con l'ambiente, con altre persone, con religioni differenti dalle proprie, con le organizzazioni e con le società; ognuno di questi contesti presenta livelli di resilienza molto differenti dagli altri, di conseguenza andranno ad incidere in positivo o in negativo sulla capacità di risposta delle persone.

L'evento che maggiormente ha ribadito la criticità delle minacce esterne, e quindi dello sviluppo della resilienza aziendale, è senza dubbio quello dell'11 Settembre 2001. Nel corso degli anni ci sono stati molti eventi che hanno messo in luce come alcune organizzazioni abbiano più successo di altre sia nel rispondere che nel sopravvivere a eventi inaspettati e ad improvvisi cambiamenti; si pensi agli incidenti industriali che hanno generato importanti conseguenze ecologiche ed economiche che spesso increspano le *supply chains* o alle catastrofi naturali che hanno impedito il corretto funzionamento delle catene di approvvigionamento di alcune organizzazioni.

⁴⁰ E. Martinelli, G. Tagliazucchi, *Resilienza e impresa. L'impatto dei disastri naturali sulle piccole imprese commerciali al dettaglio*, FrancoAngeli, Milano 2018.

Comunicare in modo non convenzionale significa adottare il pensiero laterale, ossia quella modalità di risoluzione di problemi logici con un approccio indiretto, osservando il problema da più punti di vista prima di ipotizzarne la soluzione; mentre le tradizionali modalità prevedono una soluzione diretta che ricorre alla logica sequenziale, risolvendo il problema partendo dalle considerazioni ovvie.

Le aziende si dovrebbero focalizzare sul creare qualcosa di straordinario, che faccia parlare di sé, e che attiri i clienti come una calamita attira materiale metallico. Questo è ciò che l'autore Seth Godin intende con il libro *La mucca viola. Farsi notare (e fare fortuna) in un mondo tutto marrone*. Si tratta di qualcosa che si differenzia, che stupisce e che si nota subito. Come una mucca viola in un pascolo di mucche marroni.

Il sopraggiungere di minacce o di avversità ha condotto spesso le organizzazioni a risultati insoddisfacenti, a causa di una tendenza insita nella cultura organizzativa che è volta ad enfatizzare le soluzioni già note ed intraprese, invece di cercare tecniche di apprendimento che siano flessibili e adattabili in situazioni potenzialmente pericolose.

Spesso lo sviluppo della resilienza è ostacolato da una cultura organizzativa profondamente radicata, che rende incapace un'azienda a discostarsi dalla prospettiva da sempre adottata, alla quale rimane ancorata, ma che nel lungo periodo potrebbe minacciare la sua stessa sopravvivenza. La strategia complessiva adottata da un'azienda e la tipologia di risorse coinvolte influenzano notevolmente la sua resilienza⁴¹; infatti il modo in cui le organizzazioni rispondono alle minacce esterne può innescare dei processi organizzativi funzionali o meno, che influenzano il loro posizionamento strategico. Le aziende resilienti hanno una maggior possibilità di prosperare rispetto ad

⁴¹ A. D. Meyer, "How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments", *Journal of management studies*, 19 gennaio 1982.

altre, poiché sono riuscite ad affrontare eventi complessi mediante sforzi ingenti, ma che hanno consentito di incrementare la propria flessibilità strategica.

Prima dell'11 settembre 2001, Morgan Stanley, la famosa banca d'affari, era il più grande inquilino nel World Trade Center. La società aveva circa 2.700 dipendenti che lavorano nella torre sud, suddivisi su 22 piani. In quel terribile giorno, il primo aereo colpì la torre nord alle 8:46 del mattino e Morgan Stanley iniziò la sua evacuazione solo un minuto più tardi - alle 8:47 -. Quando il secondo aereo si schiantò contro la torre sud - quindici minuti più tardi - i suoi uffici erano completamente vuoti, tanto che solo sette persone della società persero la vita. Anche se la vera fortuna è stata quella di trovarsi nella seconda torre, non possiamo nascondere che nel mettere in salvo le quasi tre migliaia di dipendenti è stato anche il crudo realismo del consiglio di amministrazione della Morgan Stanley che, in occasione di un precedente attentato al World Trade Center, aveva riconosciuto come un centro così simbolico del potere commerciale degli Stati Uniti fosse di fatto costantemente a rischio di un attacco terroristico anche in futuro. Non solo, dopo quelle considerazioni aveva messo in atto un rigido programma di addestramento finalizzato alla rapida evacuazione dall'edificio: lo scopo era quello di mettere in grado tutte le persone che lavoravano nella torre sud di sapere cosa fare nel caso di una catastrofe.

I.IV.I Il ruolo delle emozioni: la Teoria del Marcatore Somatico

Abbiamo più volte sottolineato che la comunicazione rappresenta per le organizzazioni la componente strutturale in grado di sviluppare una forza coesiva attorno all'identità e ai valori di un'azienda, ed è il vettore che salda le relazioni e agevola l'interazione

continua con l'ambiente di riferimento⁴². Inoltre essa è la variabile che incide maggiormente sul modo in cui gli interlocutori fruiscono e interpretano l'*output sistemico* di un'azienda, in quanto il valore che vi attribuiscono non è generato esclusivamente dalla qualità o dall'utilità dell'offerta erogata, ma soprattutto dagli elementi semantici ed evocativi che orbitano attorno ad essa. Nonostante il processo di creazione di significati sia il risultato di un'interazione bidirezionale tra l'impresa e i suoi *stakeholder*, il modo in cui vengono comunicati ed interpretati gli elementi connotativi del valore intrinseco dell'*output sistemico* agisce in modo diretto sulla percezione delle persone. Il valore percepito dagli interlocutori aziendali potrebbe essere superiore al suo valore intrinseco solamente mediante un'adeguata pianificazione ed attuazione dei processi di comunicazione da parte dell'azienda. Il problema è che la sola comunicazione, seppur efficace, non è sufficiente a soddisfare nel migliore dei modi i desideri dei clienti, poiché bisogna di agire sulla loro sfera emotiva, cercando di ricavare quante più informazioni possibili. In ambito scientifico sono stati ampiamente studiati i meccanismi delle attività cerebrali, tuttavia non si è ancora compreso il grado di influenze delle emozioni sulle decisioni degli individui, anche se è stato appurato che il 95% delle scelte quotidiane proviene dal subconscio⁴³. Le aziende periodicamente effettuano delle analisi sulla propria base clienti o sui clienti potenziali, focalizzandosi sugli aspetti cognitivi, attitudinali e comportamentali, che rispettivamente permettono di comprendere l'*awareness* delle persone rispetto alla propria offerta, il suo

⁴² A.Pastore,M Vernuccio, *ivi*.

⁴³ Economist, "Incognito: Evidence Mounts That Brains Decide Before Their Owners Know About it", in <https://www.economist.com/science-and-technology/2009/04/16/incognito>, n. 8627, aprile 2009, consultato il 9 novembre 2019.

posizionamento e l'esperienza d'uso. Nel corso dell'elaborato è stato più volte menzionata l'importanza per un'azienda di instaurare un legame con le persone che abbia forti connessioni con la loro sfera emozionale, poiché rappresenta una fonte di valore inestimabile in termini di guadagno nel lungo periodo. Una ricerca pubblicata nella rivista scientifica *Harvard Business Review*⁴⁴ ha dimostrato che è possibile misurare rigorosamente le emozioni delle persone e indirizzare, in modo strategico, i sentimenti che guidano il comportamento dei clienti. Si tratta di una sorta di marcatori, chiamati *motivatori emotivi*, i quali possono rappresentare un'importante fonte di crescita e di redditività per le aziende, poiché forniscono una valutazione più precisa, rispetto a qualsiasi altra metrica, del valore futuro dei clienti. Dallo studio è emerso che le organizzazioni dovrebbero concentrarsi sull'ascolto empatico dei propri clienti, poiché il *driver* primario che spinge gli individui all'acquisto è in primis l'emozione e non la logica⁴⁵. La ricerca ha prodotto come *output* l'individuazione di oltre trecento *motivatori emotivi* relativi a specifici comportamenti dei clienti. Si tratta di un vero e proprio manuale lessicale relativo alle emozioni, estremamente utile per le aziende affinché comprendano meglio i bisogni e le aspettative dei clienti e capiscano quali siano i bisogni intrinseci che spingono ad effettuare determinate scelte.

Antonio Damasio⁴⁶ ha analizzato il ruolo delle emozioni e il modo in cui influenzano le scelte delle persone, sviluppando la cosiddetta *Teoria del marcatore somatico*, secondo

⁴⁴ S. Magids, A. Zorfas, D. Leemon, *The New Science of Customer Emotions*, Harvard Business Review, 2015, in <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>, consultato il 9 novembre 2019.

⁴⁵ M. Ferraresi, B.H. Schmitt, *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*, FrancoAngeli, Milano 2006.

⁴⁶ A. Damasio, *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano 1995.

la quale l'esito negativo di una scelta o una sensazione passata non piacevole, scaturita da una precisa decisione, crea nella mente dell'individuo una sorta di associazione fra l'immagine della situazione e l'avvenimento spiacevole, tramite ciò che l'autore chiama *marcatore somatico*; il quale è capace di far focalizzare l'attenzione dell'individuo su quel particolare esito negativo che può condurre ad una determinata decisione o ad un comportamento preciso. Dunque il marcatore agisce in automatico riducendo la gamma di scelte possibili di cui dispone l'individuo, come se fosse una specie di "allarme inconscio".

I.IV.II L'intelligenza emotiva

L'*intelligenza emotiva* è definita dagli psicologi⁴⁷ come la capacità di gestire in modo consapevole le emozioni proprie ed altrui. È insita in ognuno di noi e permette di migliorare il rapporto che abbiamo con noi stessi e con gli altri. I fattori emotivi hanno la capacità di influenzare il pensiero e l'agire razionale; per questo motivo potrebbero esserci delle persone con un quoziente intellettivo elevato ma che nelle relazioni lavorative o familiari sono fallimentari. Ciò accade in quanto subentrano una serie di attitudini e di capacità emotive, come la perseveranza, l'attenzione e l'empatia verso il prossimo⁴⁸. Le emozioni possono essere primarie, come la rabbia, la paura, il disgusto, la felicità, la tristezza, la sorpresa e la paura; oppure complesse, a cui appartengono le combinazioni di emozioni primarie, ad esempio la rabbia e il disgusto generano il disprezzo. L'intelligenza emotiva consente di costruire relazioni più solide, di

⁴⁷ M.Togni, *Intelligenza emotiva*, in <https://www.marcotogni.it/intelligenza-emotiva/>, consultato il 26 ottobre 2019.

⁴⁸ D. Goleman, *Emotional Intelligence*, Bantam Dell Pub Group, New York 2006.

comunicare in modo efficace e di allontanare i conflitti. Un manager per avere la capacità di gestire le proprie emozioni deve sviluppare l'empatia, quindi essere in grado di comprendere lo stato d'animo altrui per comunicare in modo efficiente.

Dopo i tracolli e gli scandali degli ultimi dieci anni è aumentata notevolmente la sensibilità dei clienti rispetto ai temi della trasparenza e dell'etica⁴⁹, infatti molte imprese hanno modificato il proprio *business*, adeguandolo ad una nuova economia dell'onestà⁵⁰. Essere trasparenti consente di comportarsi e di comunicare in modo credibile e di godere di una capacità competitiva nel lungo periodo, che si può alimentare mediante apposite campagne di comunicazione, in grado di generare un valore aggiunto difficilmente imitabile. L'intelligenza emotiva è il fulcro delle strategie per la formazione, la sensibilizzazione e la crescita del personale aziendale, poiché permette di sviluppare *soft skill* come il lavoro di squadra, la comunicazione o la collaborazione, che prescindono dalle competenze tecniche o settoriali.

⁴⁹ L. Dell'Olio, *Con l'intelligenza emotiva si superano le crisi aziendali*, in ricerca.repubblica.it, consultato il 27 ottobre 2019.

⁵⁰ D. Goleman, W. Bennis, J. O'Toole, *Trasparenza. Verso una nuova economia dell'onestà*, Rizzoli, Milano 2009.

II. IL CRISIS MANAGEMENT E LA GESTIONE PROATTIVA DELLE CRISI AZIENDALI

*“Non è la più forte delle specie che sopravvive,
né la più intelligente, ma quella più reattiva
ai cambiamenti.”*

CHARLES DARWIN

II.I Cos'è e come nasce una crisi?

Nessuna organizzazione è immune dall'essere colpita da certi eventi drammatici che potremmo definire di crisi, nonostante l'atteggiamento con il quale esse operano sia volto a prevenirle⁵¹. A tal proposito può tornarci utile la legge di Murphy *“se c'è anche solo una possibilità che qualcosa possa andare male, prima o poi essa si verificherà”*. Si pensi al devastante rilascio di sostanze chimiche della Union Carbide Bhopal, ai dirigenti di Tyco che rubarono milioni dalla società oppure ad Oxfam che accusò Starbucks di non aver supportato i coltivatori di caffè etiopi opponendosi alla registrazione del marchio di alcune tipologie di caffè. Mitroff⁵², fondatore dell'Institute for Crisis Management, sostiene che ogni organizzazione dovrebbe domandarsi quale possa essere il tipo di crisi da aspettarsi, quando e come potrebbe verificarsi.

La *crisi sistemica* scoppiata nel 2007 ha avuto ripercussioni evidenti in primo luogo nell'opinione pubblica, che convive quotidianamente da più di dieci anni con il termine crisi, in secondo nella difficoltà di sopravvivenza riscontrata da molte aziende, che

⁵¹ G. Gistri, *Reputazione aziendale e crisis management: una prospettiva accademica e professionale*, Franco Angeli, Milano 2018.

⁵² L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

hanno assistito ad una riduzione drastica del fatturato e a perdite importanti di quote di mercato con le conseguenti politiche di licenziamento o di delocalizzazione. La realtà ha dimostrato che le organizzazioni incapaci ad ambientarsi al mutevole ambiente in cui operano e, che non riescono a rispondere adeguatamente agli eventi che le trascendono, sono destinate al declino.

La parola “crisi” è un significante utilizzato per indicare significati diversi e spesso discordanti tra di loro. Molte sono le possibili definizioni di “crisi”, ognuna di esse mette in risalto i diversi aspetti che caratterizzano il concetto. In generale, possiamo affermare che con il termine “crisi” si intende una situazione operativa che, se non adeguatamente affrontata e risolta, potrebbe avere conseguenze negative sia sui rapporti con gli *stakeholder* che sulla *business continuity*⁵³. Un'emergenza, come una catastrofe ambientale o una *issue*, rappresenta senza dubbio un evento negativo e grave per un'organizzazione, ma non può essere considerata una crisi finché non giunge all'opinione pubblica e ai *media*. Nel mondo anglosassone si usa dire che un evento negativo può essere definito una crisi solo se ha generato *post* al riguardo su almeno trenta siti Internet. La copertura mediatica riservata all'evento critico è un indicatore del valore della tensione⁵⁴ a cui un'azienda è sottoposta, infatti è la “percezione” della presenza di un problema che rende reale la crisi stessa.

In figura 3 sono espresse le dinamiche di una crisi d'impresa, considerando come variabili determinanti lo spazio occupato nei media e la durata temporale dell'evento.

⁵³ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

⁵⁴ L. Poma, G. Vecchiato, *ibidem*.

La copertura mediatica nei primi momenti della crisi sicuramente non sarà positiva, tuttavia può essere sfruttata dall'azienda per comunicare strategicamente con l'opinione pubblica affinché si tuteli la propria reputazione.

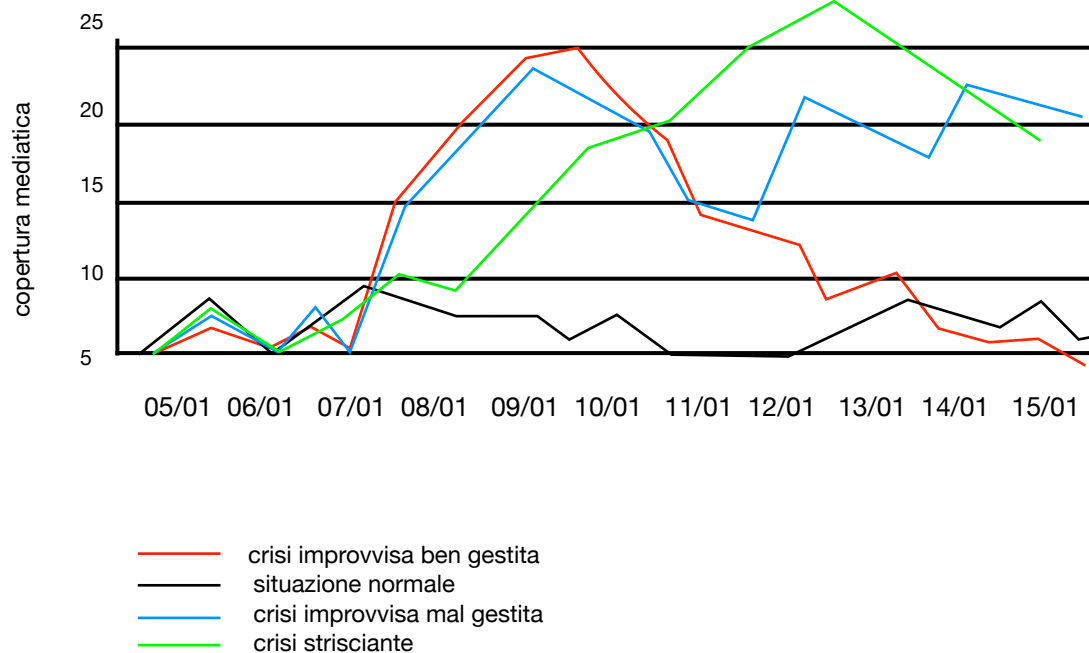


Figura 3: Crisi improvvisa ben gestita; situazione normale; crisi improvvisa mal gestita; crisi strisciante

(mia elaborazione. Fonte: L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore, Milano 2012.)

La vicenda che coinvolse The Coca-Cola Company in Belgio nel 1999 è un classico esempio di crisi strisciante⁵⁵ e di mancato ascolto dei segnali deboli. La crisi scoppiò nello stesso luogo e a pochissimi giorni di distanza da un'altra grave crisi alimentare, lo "scandalo diossina", che generò una rottura nel rapporto di fiducia tra i cittadini del Belgio con le proprie istituzioni, e successivamente emerse un clima di terrore nei confronti dei rischi alimentari, che comportò delle conseguenze negative per il settore

⁵⁵ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

food&beverage a livello nazionale. La crisi per la compagnia scoppiò nel momento in cui trentasette studenti furono ricoverati in ospedale a causa di un'intossicazione alimentare. Emerse che tutti gli studenti avevano consumato delle bottiglie di Coca-Cola acquisite dal distributore automatico della scuola. Quindi per rispondere all'emergenza l'impresa ritirò milioni di bottiglie di prodotto. L'accaduto si ripeté più volte, al punto che la copertura mediatica della vicenda *Coca-Colic* fu molto ampia. Nonostante il ritiro di ottanta milioni di articoli, l'epidemia continuò a dilagare. Le cause delle intossicazioni erano ignote all'azienda, infatti essa diede all'opinione pubblica delle spiegazioni imprecise e contraddittorie. Solamente dopo un anno il Consiglio Superiore di Sanità del Belgio pubblicò le conclusioni delle indagini condotte sull'intossicazione, da cui emerse che tutti i casi esaminati non fossero da imputare ad una intossicazione dovuta al consumo di bevande, ma che si trattasse di una serie di reazioni psicosomatiche con disturbi reali; la pubblicità divulgata in un contesto di generale preoccupazione sulla qualità dei prodotti alimentari aveva causato una malattia socio-genetica di massa. Attraverso un programma di rilancio l'organizzazione riuscì a recuperare le vendite in pochissime settimane, ma nonostante ciò le conseguenze degli errori commessi nella gestione della crisi ebbero un effetto grave e duraturo sul valore azionario dell'organizzazione. Il recupero delle vendite, infatti, non corrispose al recupero della fiducia.

La vicenda che ha coinvolto The Coca-Cola Company ha evidenziato come, per una multinazionale che distribuisce i propri prodotti in diverse aree del pianeta, anche un episodio avvenuto in una limitata area geografica possa causare conseguenze molto gravi a livello globale.

Spesso i manager interpretano erroneamente un'emergenza come se fosse una crisi, quindi non la affrontano con un adeguato e ordinario piano di gestione, generando una crisi nelle successive conseguenze pratiche. Si pensi al cosiddetto *Effetto Streisand*, ossia quando il tentativo di censurare o rimuovere un'informazione provoca l'effetto contrario, generando una eco inaspettata. Un'emergenza per essere qualificata ed affrontata come una crisi deve essere destabilizzante per l'organizzazione, vincolandola per un periodo di tempo limitato ad operare in circostanze non ordinarie. Precedentemente abbiamo spiegato come l'azienda Boiron abbia adottato un atteggiamento non consono nel gestire le accuse provenienti da Blogozero, generando l'*Effetto Streisand* e, una vera e propria crisi d'impresa nelle sue conseguenze pratiche. Possiamo affermare che una situazione di crisi è determinata dall'unione di tre fattori⁵⁶, ossia:

- Un *episodio scatenante*: quando un fatto ritenuto grave o inaccettabile viene portato a conoscenza della pubblica opinione, mettendo in discussione la reputazione dell'organizzazione e la fiducia che si è disposti a concederle;
- un *contesto favorevole* ma sfavorevole per l'azienda: comporta che la notizia viene percepita in maniera ancor più negativa dai media e dall'opinione pubblica. Solitamente ciò avviene a causa di una serie di contingenze accadute in un determinato periodo o a causa della passata condotta dell'azienda;
- un *contesto amplificatore*: il quale esaspera in modo esponenziale i toni del dibattito e porta la notizia sulle prime pagine di tutti i giornali.

⁵⁶ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

Secondo l'Institute of Public Relations, una crisi può minacciare la sicurezza pubblica, creare danni economici elevati e ledere notevolmente la reputazione. Questi aspetti sono strettamente correlati tra loro, in quanto ogni crisi mette sempre a rischio la reputazione dell'organizzazione colpita: un evento che crea danni economici danneggerà anche la reputazione dell'impresa coinvolta; un evento che mette in pericolo la sicurezza pubblica provocherà molto probabilmente anche danni economici e reputazionali all'azienda implicata. Solitamente le conseguenze *a breve termine* di un evento critico extra-ordinario, sono misurabili dopo poche ore o giorni dal suo manifestarsi, mentre quelle a lungo termine sono calcolabili solamente a distanza di tempo, mediante l'analisi di alcuni parametri, come il mantenimento della fedeltà dei clienti e delle quote di mercato, il recupero del valore azionario perduto durante la crisi, la modifica dei metodi di produzione, la qualità dei rapporti tra i lavoratori all'interno dell'azienda, ecc.

II.II La componente critica di successo del *crisis management*: la *crisis communication*

“Nessun problema può essere risolto congelandolo.”

W. CHURCHILL

La crisi può essere provocata da un evento improvviso o dalla trasformazione del perdurare di uno stato di difficoltà, nel momento in cui cedono uno o più equilibri precari già da tempo⁵⁷. Ogni crisi è unica, anche le situazioni simili non possono essere assimilate, in quanto influenzate non solo dalla realtà dei fatti e degli eventi, ma soprattutto dalle reazioni emotive che suscita nell'opinione pubblica, dal luogo in cui si

⁵⁷ M. Lungo, *Crisis Management*, Youcanprint, Roma 2011.

verificano, dagli interessi aziendali e dei soggetti coinvolti ed infine dai comportamenti tenuti dall'azienda fino a quel momento.

Un corretto orientamento al *crisis management* deve cercare di sfruttare gli errori e le intuizioni del passato mantenendo uno sguardo critico sulla realtà. Ricordiamo che si è in crisi quando si è impossibilitati a ripristinare il livello di risultati attesi senza appositi interventi straordinari o esterni; pertanto l'inizio della crisi solitamente coincide con il momento in cui i fatti diventano di dominio pubblico. La straordinarietà e l'eccezionalità dell'evento negativo che si manifesta implicano che il tempo di reazione deve essere molto rapido, poiché la visibilità e gli effetti all'esterno potrebbero essere resi noti ed amplificati dai *media*. Inoltre, la risposta ad una crisi è vista come una necessità primaria per la tutela degli obiettivi fondamentali dell'organizzazione, al fine di salvaguardare la reputazione della stessa.

Invernizzi⁵⁸ ha definito il *crisis management* “la messa a punto e l'applicazione di strategie e tattiche che possono prevenire o modificare l'impatto di eventi critici su tutta l'organizzazione”. La nascita di questa disciplina risale tra la fine degli anni Settanta e l'inizio degli Ottanta⁵⁹ a seguito di tre eventi tragici, che evidenziarono come le conseguenze causate da alcuni incidenti siano condizionate dalla capacità di reazione dell'organizzazione nel corso delle prime ore e dei giorni immediatamente successivi all'emergenza. Due di questi incidenti fecero pagare un prezzo salato alle aziende coinvolte, ci riferiamo a quello avvenuto nel 1979 al sistema di raffreddamento della centrale nucleare di Three Miles Island, causato dalla combinazione di guasti meccanici

⁵⁸ E. Invernizzi, S. Romenti, *Relazioni pubbliche e corporate communication*, McGraw-Hill, Milano 2013.

⁵⁹ L. Norsa, *Crisis management: come gestire la crisi aziendale*, Simone, Milano 2002.

ed errori umani. Ricordato ancora oggi come il più grande incidente nucleare in un impianto civile negli USA. Il secondo evento è avvenuto nel 1989 nel golfo d'Alaska, dove naufragò la petroliera Exxon Valdez che nel tentativo di evitare alcuni blocchi di ghiaccio causò la fuoriuscita di 40.000 tonnellate di greggio. Nel 1982 accadde un evento senza precedenti: l'assunzione di capsule di Tylenol provocò la morte per avvelenamento di cinque persone. La Johnson&Johnson (J&J), detentrica del marchio Tylenol, gestì così bene questa crisi che è diventata lo *standard* di riferimento per il *crisis management* anche a distanza di anni. L'azienda mise subito a conoscenza dei fatti i clienti, al contempo identificò prontamente i lotti di produzione avvelenati e ritirò dal mercato una quantità di prodotto pari circa a cento milioni di dollari - la significativa ripercussione negativa sulle quote di mercato e sul valore delle azioni è immaginabile -. Per una più facile individuazione di eventuali contaminazioni la J&J modificò il farmaco, passando da capsule a compresse e, in brevissimo tempo, Tylenol riconquistò quasi totalmente la quota di mercato precedente. Il danno economico causato dall'avvenimento fu di breve termine, ma la difficoltà maggiormente riscontrata dall'azienda fu la gestione del crollo di fiducia nel prodotto da parte dei clienti. Ciò nonostante, il punto di forza della strategia adottata risiedette nel messaggio divulgato dalle azioni compiute, che trasmisero molta fiducia all'opinione pubblica - trascurando anche eventuali implicazioni di responsabilità legale - che poté constatare che l'agire aziendale era realmente volto a salvaguardare la salute dei clienti. La J&J così facendo riuscì anche a tutelare il valore fondamentale del marchio.

La risonanza degli incidenti avvenuti negli anni Ottanta insegnò ai *manager* che la capacità relazionale è il fattore che incide maggiormente sull'entità delle conseguenze

derivanti da una crisi d'impresa, poiché in grado di trasmettere fiducia alle persone. Un'attività del *crisis management* che ha un'importanza strategica è la *crisis communication*, ossia l'insieme delle attività di comunicazione che vengono adottate nel momento in cui si manifesta la crisi⁶⁰.

La realtà ci ha testimoniato la necessità di essere adeguatamente preparati ad intervenire in caso di crisi, certamente l'uso della sola comunicazione non è sufficiente a gestire un momento così complesso in modo efficiente. Vi è un insieme di fattori che bisogna considerare per prevenire, combattere e ridurre i danni provocati da un evento critico. Il *crisis management* è quel processo che consente di sviluppare misure preventive, piani di gestione e valutazioni a posteriori rispetto uno o più eventi critici.

Una ricerca condotta da Deborah Pretty⁶¹ della Oxford University, ha messo in luce come, nei mesi successivi ad una crisi d'impresa, il mercato azionario premierà o meno l'operato del management, valutando l'abilità di gestione generale e la capacità di *problem solving*. Sulla base di ciò possiamo suddividere le aziende in *recovers* e *non recovers*. Le prime sono quelle che nel breve periodo, ossia i primi cinque giorni successivi al manifestarsi dell'evento critico, perdono circa l'8% del loro valore azionario, mentre nel medio termine, quindi quaranta giorni dopo, riescono a recuperare la quota che avevano precedentemente, ed entro un anno - nel lungo termine, - probabilmente saranno in grado di aumentarne ulteriormente il valore. La Johnson&Johnson - seguendo questa prospettiva - la possiamo definire un'azienda *recovers* a tutti gli effetti. Le organizzazioni *non recovers* sono quelle che nel breve

⁶⁰ T. Muzi Falconi, *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano 2003.

⁶¹ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

periodo perdono circa l'11% del valore azionario, nel medio rimangono tendenzialmente nella medesima situazione e, dopo un anno, hanno un andamento peggiore del 15% rispetto a prima.

La capacità di un'azienda di gestire con successo un evento critico è in parte connessa alla sua capacità di comunicare correttamente con i propri *stakeholder*, poiché per risultare credibile presso il pubblico deve necessariamente dimostrarsi affidabile ed assumersi le proprie responsabilità. Il *tone of voice* e il contenuto dei messaggi veicolati nelle primissime ore successive al manifestarsi della crisi devono essere in grado di contenere il problema. La reazione comunicativa dell'azienda deve essere calibrata in base alla gravità dei fatti, poiché solitamente chi tende ad accentuare la gravità dell'accaduto e le sue conseguenze sono i *media*, che ricordano continuamente cosa poteva essere compiuto per evitare il problema. Infatti, in queste situazioni critiche, bisogna essere in grado di mantenere la calma e cercare di sfruttare le potenzialità che i *media* hanno da offrire. Per aumentare la chiarezza e la credibilità dei messaggi è opportuno indicare - durante tutta la crisi - un portavoce ufficiale dell'organizzazione, che dovrà relazionarsi nel migliore dei modi con gli interlocutori e identificare degli alleati - che per importanza potremmo paragonarli a degli *ambassador* - che possano confermare e divulgare la veridicità di ciò che si dichiara. In una situazione critica la condizione imprescindibile è che qualsiasi processo di comunicazione, per essere efficace, presupponga che tra gli interlocutori vi sia empatia. È quindi fondamentale, prima ancora di pensare ai messaggi, riuscire ad ottenere la volontà di ascolto del pubblico, mediante la condivisione delle loro stesse emozioni, mostrando quindi un atteggiamento onesto e sincero. Il modo per dimostrarsi il più vicino possibile alle

persone in un momento di crisi è scusarsi, anche se ciò potrebbe non essere sufficiente per essere perdonati. Una variabile determinante della *crisis communication* è il fattore temporale, le aziende con una maggior flessibilità e capacità di adattamento sono quelle che sanno entrare subito in un “clima di crisi”, in modo da limitare per quanto possibile i danni. Bisogna tenere a mente che fornire una nuova informazione è molto più facile che far cambiare idea; infatti nonostante l’azienda possa non avere responsabilità, il giorno dopo che risponderà alle accuse essa avrà degli interlocutori che presteranno attenzione, quasi esclusivamente, alle notizie che confermano le impressioni che già posseggono. Con l’arrivo di Internet lo spazio temporale entro cui un’azienda deve rispondere al manifestarsi di una crisi è stimato in due ore, per alcuni esso è diventato addirittura di un’ora; Lukaszewski⁶² chiama “*the golden hour*” questo lasso di tempo.

La forte invadenza dei *media* - successiva all’evento critico - è dovuta, in larga parte, al fatto che i giornalisti hanno il bisogno di conoscere cosa sia successo; di conseguenza l’organizzazione dovrà dimostrare di essere una fonte autorevole ed evitare che altri soggetti esterni raccontino i fatti e, nel caso agisse particolarmente d’astuzia, potrà tentare di ingraziarsi i giornalisti, generando *word of mouth* positivo. Quando si è in crisi non bisogna mai rimanere in silenzio, poiché è lecito e naturale che gli interrogativi non solo ci siano, ma soprattutto che siano notevolmente superiori rispetto ad un periodo di gestione ordinaria; è necessario, quindi, che il flusso di comunicazione sia notevolmente superiore ad un periodo di gestione ordinaria. Un’attenzione particolare deve essere rivolta alla comunicazione interna, poiché i giornalisti spesso intervistano i

⁶² L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

dipendenti per reperire nuove notizie, perciò è buona norma formarli affinché siano pronti e preparati a parlare con i *media*.

Nell'ultimo decennio abbiamo assistito ad un massiccio aumento della ricerca sulla comunicazione in caso di crisi, poiché ci si è resi conto che è la componente critica di successo del processo di *crisis management*, da intendere come la raccolta, l'elaborazione e la diffusione delle informazioni necessarie per affrontare una situazione critica.

Prima ancora che un evento critico possa manifestarsi è fondamentale raccogliere le informazioni sui rischi, su come prevenire le situazioni potenzialmente di crisi e sulla formazione del personale preposto in futuro alla gestione del processo, come i membri del *crisis team* o il portavoce aziendale.

Quando la crisi si manifesta a tutti gli effetti, solitamente la comunicazione si concentra sulla raccolta delle informazioni funzionali al processo decisionale interno al *crisis team* e alla diffusione di messaggi idonei all'esterno. Accade spesso che nei primi momenti le notizie siano insufficienti e che provengano da fonti di dubbia affidabilità per circoscrivere il problema e per intraprendere delle azioni di risposta adeguate ad affrontare le domande dei giornalisti. Questi ultimi, come detto precedentemente, tenderanno ad enfatizzare le contraddizioni e le mancanze dell'operato aziendale; infatti al fine di ovviare a quanto detto, è essenziale l'attendibilità e l'eshaustività informativa.

Il silenzio stampa è l'errore di comunicazione più grave che si potrebbe commettere, in quanto rende unilaterali i flussi di comunicazione.

Le aziende, purtroppo, comprendono solo con l'esperienza che le reazioni eccessivamente impulsive ed emotive non risolvono la situazione, ma al contrario

compromettono ulteriormente la posizione e la reputazione dell'organizzazione. Spesso le aziende non hanno la cultura aziendale e gli strumenti di *management* consoni a gestire in modo adeguato e razionale le loro reazioni, e non avvertono il bisogno di consultare un esperto di *crisis management*; poiché da una parte sottovalutano l'evento critico, dall'altra sopravvalutano le proprie capacità. È stato dimostrato che i vertici delle aziende tendono a rispondere agli eventi critici mediante un percorso che attraversa *nove fasi di reazione*⁶³; ignari del fatto che solamente le ultime tre siano quelle realmente efficaci ed in grado di risanare l'azienda.

- *Attacco all'accusatore*: prevede l'attacco alla credibilità delle fonti che hanno diffuso la notizia della crisi;
- *Diniego*: l'azienda nega di essere in crisi, di conseguenza la gestione operativa rimane ordinaria e non subisce una mutazione momentanea a seguito dell'evento;
- *Minimizzazione*: l'azienda è ottimista rispetto all'accaduto in quanto comunica di aver sempre agito nella sicurezza dei propri dipendenti e clienti;
- *Giustificazione*: la causa dell'accaduto viene solitamente attribuita ai fornitori o ai distributori ma non al proprio sistema di produzione interno;
- *Rabbia*: l'azienda solitamente agisce per vie legali ed ha un atteggiamento indisponente nei confronti dei media e dei giornalisti;
- *Fuga*: ci si avvale del silenzio stampa;
- *Controllo del danno*: si contatta un esperto di crisi d'impresa in modo da inquadrare la situazione e poter agire di conseguenza;

⁶³ L. Poma, G. Vecchiato, ivi.

- *Ricostruzione*: l'esperto di *crisis management* aiuta il manager a quantificare le risorse da investire nel piano di gestione e le successive azioni da attuare, al fine di rimediare il prima possibile ai danni generati dalla crisi;
- *Recupero e assunzione completa della responsabilità*: l'azienda si assume completamente la responsabilità dell'accaduto, indipendentemente da ciò che è realmente successo, chiedendo scusa all'opinione pubblica per i danni ed impegnandosi a risarcire chi ha subito in modo diretto le conseguenze dell'evento critico.

II.III Il processo del *Crisis Management*

Come abbiamo detto poc'anzi il *crisis management* implica la messa in atto e la gestione di una serie di attività, prima, durante e dopo il manifestarsi di un evento critico, in modo da ridurre l'impatto sull'organizzazione.

La *business continuity* di un'azienda dovrebbe essere pianificata secondo il cosiddetto *Ciclo di Deming*⁶⁴, detto anche *Ciclo PDCA*. Negli anni Cinquanta questo modello introdusse gli strumenti atti ad assicurare un progressivo e costante miglioramento della qualità e ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse aziendali. L'assunto di partenza è che per ottenere il massimo della qualità possibile, è necessaria un'interazione costante tra queste quattro fasi:

- *Plan*: l'elaborazione di una lista di possibili aree di crisi e un'ipotesi di procedura per risolverle;
- *Do*: la procedura viene applicata effettuando le simulazioni degli scenari di crisi;

⁶⁴ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

- *Check*: vengono raccolti ed analizzati i risultati e i *feedback* derivanti dall'applicazione della procedura;
- *Act*: il processo viene migliorato in base al *feedback* ottenuto e reso definitivo per un contesto di applicazione più ampio.

Applicando il *Ciclo di Deming* al *crisis management* si ottengono le tre fasi di una crisi, ossia la fase di *pre-crisi* - ovvero la prevenzione -, la fase di *crisi* - ossia la risposta immediata al manifestarsi dell'evento critico -; la fase di *post-crisi* - ovvero l'apprendimento maturato dall'esperienza critica al fine di migliorare gli strumenti organizzativi -. In figura 4 è possibile osservare il processo di *crisis management* e le rispettive attività.

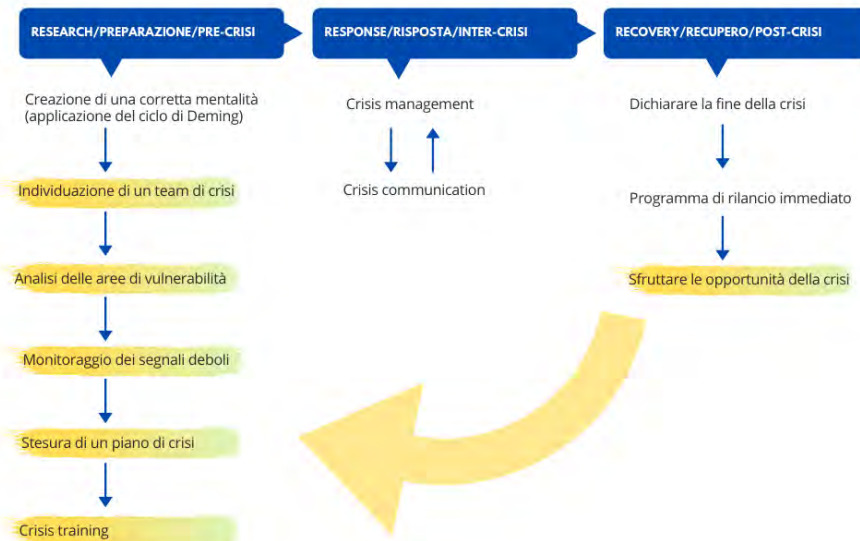


Figura 4: Il processo del *crisis management*

(mia elaborazione. Fonte: L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore, Milano 2012.)

II.III.I Fase 1: *Research*. Cosa fare prima della crisi?

Un'organizzazione per essere in grado di affrontare una crisi deve innanzitutto individuare un *crisis team* - se necessario anche una *crisis room* - che sarà responsabile della prevenzione e della gestione degli eventi negativi. Il primo passo del *team* consiste nell'analisi delle aree vulnerabili dell'organizzazione, ovvero l'individuazione degli elementi che potrebbero essere la scintilla che farà scoppiare la crisi in futuro, in modo da valutarne il potenziale impatto dal punto di vista economico, della sicurezza e dei danni alla *corporate reputation*. Ciò consente di stimare il grado di probabilità di accadimento di ogni evento critico individuato. L'incrocio delle variabili prese in considerazione, come si può vedere in figura 5, consente di individuare la strategia di approccio più idonea per ogni area e gli elementi critici attorno ai quali bisogna elaborare un programma di gestione accurato ed adeguato.



Figura 5: Analisi delle aree vulnerabili

(mia elaborazione. Fonte: L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore, Milano 2012.)

1. *prevenzione*: bisogna ridurre la probabilità che l'evento critico si manifesti e trovare una soluzione il prima possibile. Gli elementi che compongono l'area della prevenzione devono essere percepiti dall'azienda come una priorità assoluta;
2. *preparazione*: è necessario ridurre l'impatto del potenziale evento anche se la probabilità di verifica è bassa;
3. *monitoraggio*: è sufficiente un'attività sistematica di monitoraggio poiché l'azienda ha altre priorità;
4. *controllo*: il monitoraggio deve essere costante affinché l'elemento critico non si sposti nell'area della prevenzione e non diventi una grave minaccia.

Nella fase di *Research* bisogna individuare i segnali deboli che precedono una crisi, gestendo le problematiche in modo tempestivo e lontano dallo sguardo dei *mass media*. Occorre organizzare un sistema di *reporting* interno per rendere fluida e veloce la comunicazione, al fine di captare il prima possibile i segnali. Si pensi che il primo segnale di crisi per la J&J fu avvertito da un responsabile dell'ufficio stampa, insospettito da una telefonata di un giornalista.

L'*output* di questa prima fase è la stesura del *piano di crisis management*, ossia il documento che racchiude le procedure attraverso cui operare, gli strumenti di comunicazione da utilizzare e la documentazione necessaria per affrontare una situazione di crisi. Le informazioni racchiuse nel piano saranno in grado di guidare l'organizzazione in una circostanza destabilizzante, dove altrimenti si tenderebbe a perdere il controllo.

Ricordiamo che le notizie si propagano molto velocemente quando l'azienda è in una situazione critica, quindi per assicurare la prontezza della comunicazione è necessario che alcuni messaggi, come i comunicati stampa, siano pre-impostati.

La fase di prevenzione si conclude con una valutazione *ex-ante*, ossia una simulazione finalizzata a comprendere se si è in grado di utilizzare gli strumenti individuati.

Una cattiva gestione di crisi, imputabile all'improvvisazione e alla mancanza di un'adeguata preparazione, è stata quella della multinazionale British Petroleum (BP), in quanto il 20 aprile 2010 nella piattaforma petrolifera Deepwater Horizon, che si trovava nel Golfo del Messico, si scatenò un incendio che causò la morte di undici persone. Si tratta della più grave catastrofe ambientale mai verificata in America, le cui conseguenze sono incalcolabili sia in termini di danni all'ambiente che di effetti sulla catena alimentare. Dal 2000 British Petroleum ha investito ingenti capitali per riposizionarsi come organizzazione di grande responsabilità sociale, infatti nel corso degli anni era riuscita ad acquisire la nomea di "azienda amica dell'ambiente". Il disastro avvenuto nel 2010 ci insegna come la discrepanza tra la comunicazione di facciata di un'organizzazione e la sua reale attività si possa tradurre in un calo drastico della credibilità della medesima. Più volte nel corso dell'elaborato abbiamo detto che alcune situazioni sono talmente gravi che risulta difficile venirne a capo, come nel caso del disastro ambientale della piattaforma petrolifera Deepwater Horizon; tuttavia la vicenda in questione ha fatto emergere come BP non fosse in possesso di un *crisis plan* adeguato e non avesse effettuato una preliminare e scrupolosa *risk analysis* - non avendo predisposto alcun intervento strutturale in grado di ridurre la probabilità di accadimento di un disastro simile -.

II.III.II Fase 2: *Response*. La crisi è iniziata

Abbiamo detto che un fattore determinante nella gestione di una crisi è la prontezza e la pertinenza della risposta, poiché permette di contenere i danni dell'evento sulla reputazione e sulla credibilità di un'organizzazione; a proposito Patrick Lagadec⁶⁵ ci ricorda che la portata di una crisi sarà tanto maggiore quanto più si è aspettato ad intervenire.

Quando si percepiscono i segnali di crisi solitamente si avvia il *protocollo d'ingaggio*, ovvero il documento che contiene le direttive pre-condivise che devono essere messe in pratica il prima possibile per comprendere la situazione in atto. La rapidità d'azione è fondamentale, vi sono una serie di operazioni, individuate in via preliminare nella fase di *Research*, che devono essere compiute entro i centottanta minuti successivi al primo segnale che presume una crisi.

In una situazione di crisi la pubblica opinione tende ad accusare l'azienda come principale colpevole dell'accaduto, quindi è necessario cercare di limitare fin da subito l'impatto negativo sugli indici di reputazione aziendale.

La fase *Response* coincide con il manifestarsi della crisi ed è il momento in cui le indicazioni contenute nel *crisis plan* devono essere applicate. Bisogna separare la gestione della crisi dal resto del *management* per consentire all'azienda di concentrarsi sul problema ed evitare un effetto placebo in tutta l'organizzazione.

La risposta dell'impresa coinvolta in questa circostanza è determinante per la sua reputazione futura; bisogna cercare di ridurre i danni e di gestire nel miglior modo

⁶⁵ P. Lagadec, *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano 2002.

possibile l'evento critico, affinché i rapporti con gli interlocutori risultino più stabili e trasparenti e la reputazione ancor più consolidata.

Nel *crisis management* non ci sono regole o azioni codificate per affrontare situazioni anche molto simili. Solamente l'esperienza passata e il corretto svolgimento della fase di *pre-crisis* potrebbero fornire qualche linea guida per la condotta aziendale. È importante che si garantisca la *business continuity*, nonostante la crisi richieda uno sforzo elevato di risorse umane ed economiche; una prassi utile a questo fine risiede nell'immaginare lo scenario peggiore a cui si potrebbe andare incontro.

Fin dal primo momento dello scoppio della crisi si deve evitare il prolungamento della sua "fase calda" diffondendo tutte le notizie disponibili - comprese quelle negative -, in virtù del fatto che nasconderle sarebbe inutile se poi verranno a galla in futuro. Durante e dopo la crisi le aziende adottano una serie di strategie per proteggere la reputazione, alcune di esse nonostante siano molto diffuse non sono affatto efficaci ed andrebbero evitate, poiché potrebbero portare più problemi che benefici⁶⁶. Tuttavia le variabili in gioco sono talmente tante che ogni situazione critica richiede un *mix* di strategie *ad hoc*. L'*esclusione dell'azienda*, la *non intenzionalità* e il *ricordo rafforzativo* sono tre strategie che possono rivelarsi utili se integrate con altre. La prima consente di alleviare la pressione sull'azienda imputando la responsabilità della crisi a terzi; la seconda presuppone l'impossibilità dell'azienda di impedire il realizzarsi dell'evento critico; la terza riporta l'attenzione delle persone sui recenti successi aziendali, attenuando temporaneamente la percezione negativa della crisi. Dall'analisi delle strategie

⁶⁶ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

utilizzate, per proteggere la reputazione di un'azienda, è emerso che tre di loro risultano essere più efficaci delle altre.

- l'*integrazione proattiva*: l'azienda si assume le responsabilità dell'evento e coinvolge attivamente alcuni *stakeholder* affinché la aiutino a superare la crisi;
- la *compensazione immediata*: è la strategia mediatica da adottare se dal punto di vista giuridico la responsabilità dell'azienda è inequivocabile, infatti fin dalle prime fasi di gestione essa si impegna a risarcire i danni alle vittime; consente di ridurre la notiziabilità della crisi per i giornalisti e di rafforzare la credibilità aziendale;
- le *scuse non condizionate*: è in assoluto la strategia più profittevole poiché l'organizzazione si assume la responsabilità dell'evento, chiede pubblicamente scusa e si impegna a non far accadere nuovamente una situazione simile. L'atteggiamento assunto consente di preservare - per quanto possibile - la reputazione, poiché questo tipo di comportamento è apprezzato dalla maggior parte degli interlocutori di un'azienda.

II.III.III Fase 3: *Recovery*. La crisi è finita?

La crisi finisce nel momento in cui l'azienda può tornare allo stato ordinario di gestione, anche se le condizioni in cui essa si troverà non saranno certamente le stesse che precedevano l'evento negativo, poiché dipenderanno da come l'ente ha saputo reagire alle circostanze avverse.

Prima di dichiarare pubblicamente la fine di una crisi bisogna accertarsi che ciò sia realmente vero; sbagliare la tempistica rappresenterebbe un grave errore che comprometterebbe ulteriormente la fiducia degli interlocutori. Un esempio di come

dichiarare la conclusione del periodo di crisi è quello di Pepsi che fu protagonista di un evento molto critico nel 1993. L'azienda pubblicò a piena pagina l'annuncio sui maggiori quotidiani statunitensi per tranquillizzare i clienti, inoltre organizzò un evento speciale invitando tutti coloro che in qualche modo ne erano stati minacciati. Nonostante il periodo di maggior criticità sia terminato è fondamentale che in questa fase il Web sia monitorato fino all'anno successivo, intercettando i *rumors* ed intervenendo con *soft-touch* per presidiare in modo adeguato l'ambiente. Una delle conseguenze naturali ed inevitabili di una crisi è il calo del valore azionario dei titoli dell'impresa; per recuperare questa perdita è necessario un programma di rilancio immediato, affinché sia contrastata l'elevata copertura mediatica che sottolinea i problemi aziendali che si stanno affrontando in un determinato momento. Tuttavia le aziende potrebbero sfruttare la visibilità mediatica per lanciare una nuova campagna di comunicazione che ricordi i valori e la *mission* aziendale. Solitamente il programma di rilancio implica una serie di promozioni o di iniziative speciali che coinvolgono attivamente gli *stakeholder*, mediante la predisposizione di un *budget* che sia pari al costo causato dal danno subito dalla crisi.

È fondamentale la corretta comunicazione post-crisi, affinché le vittime dell'evento possano ricevere una risposta adeguata, riducendo il più possibile la perdita di reputazione e di affidabilità.

Durante il periodo successivo allo scandalo si dovrà dimostrare all'opinione pubblica come un evento negativo, simile a quello appena superato, non possa più accadere grazie ai cambiamenti interni aziendali. Ciò spiega il motivo per cui la comunicazione

di *follow-up* potrebbe durare anche un anno, durante il quale si comunicherà il progresso delle azioni di ripristino.

Questa fase non deve essere trascurata, poiché vi sono elementi importanti che qualora non fossero presi con la dovuta considerazione, potrebbero essere la causa del sorgere di una nuova crisi futura.

Terminata la crisi è buona norma fare il punto della situazione e capire cosa non abbia funzionato - o, comunque, cosa debba essere modificato - nella fase di prevenzione e preparazione all'evento critico. Ciò consente di trasformare la crisi in un'esperienza formativa e di crescita per l'azienda, mediante il percorso valutativo ed analitico a ritroso delle azioni di *management* e di comunicazione, messe in atto come risposta all'evento critico, nonché tramite l'analisi qualitativa e quantitativa dei contenuti pubblicati dai *mass media*. D'altra parte essere finiti nel vortice di una crisi significa che qualcosa non abbia funzionato come avrebbe dovuto, perciò andranno modificate le modalità con cui si erano identificati i segnali deboli, individuando ulteriori aree vulnerabili, integrando nuove competenze nel *crisis team* e affinando nuove modalità di *crisis training*.

Quest'ultima fase di *crisis management* si deve concludere con la scrittura del *debrief* post-crisi, in cui vengono inserite le azioni e le attività di comunicazione intraprese durante la gestione operativa dell'evento. Il *debrief* è un documento molto utile da usare in previsione futura, poiché contiene la memoria storica della crisi, dei suoi tempi e dei suoi costi e delle modalità di gestione poste in essere per affrontarla⁶⁷.

⁶⁷ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

II.IV Il *Crisis Management* nel mondo virtuale

Nell'ultimo decennio moltissime imprese, multinazionali, banche d'affari ed organizzazioni complesse hanno dimostrato la loro totale incapacità di far fronte a gravi situazioni di crisi e, nonostante le cause siano eterogenee, il denominatore comune è riconducibile alla non corretta, chiara ed organica gestione dei rischi potenziali che precedono l'evento critico. Rispondere in modo strategico ad eventi negativi che investono l'impresa è possibile soltanto mediante una corretta mappatura dei rischi, in modo da evitare risposte irrazionali, eccessivamente emotive o casuali.

Le imprese che commettono l'errore di rimanere in silenzio dinanzi a un evento critico, solitamente sono quelle che non comprendono la necessità di essere sempre presenti e attive nelle conversazioni della propria *audience*. Per la sopravvivenza e la *business continuity* di un'organizzazione, è fondamentale saper gestire correttamente le situazioni di crisi, poiché la *brand reputation* e la *brand loyalty* si sviluppano in tempi molto lunghi, mentre la sfiducia e la lesione della reputazione possono avere effetti immediati e devastanti nel breve periodo.

Una delle tecniche più utilizzate per supportare la gestione della crisi è il *real-time marketing*, che mediante l'utilizzo delle tecnologie digitali e di ricerca permette di interagire immediatamente con gli utenti. Il termine *real-time* fa riferimento alla velocità con cui i contenuti online vengono creati, distribuiti e condivisi dagli individui. La creazione e la distribuzione immediata dei contenuti fra i *network* e la capacità di renderli rilevanti in un certo lasso di tempo, ovvero il *real-time publishing*⁶⁸, sono una

⁶⁸ R. Garner, *Search and Social: The Define Guide to Real-Time Content Marketing*, Sybex Inc, Usa 2012.

delle attività principali del *real-time marketing*. Questo strumento è molto utile per rispondere in tempo reale alle accuse e ai fatti, poiché permette al *business* dell'impresa di aggregarsi con la domanda del mondo digitale nel migliore dei modi.

Gonzalez-Herrero e Pratt⁶⁹ hanno elaborato un modello, visibile in figura 6, per il *crisis management* nel mondo virtuale che si basa su quattro fasi, *Issue management*, *Planning-prevention*, *crisi* e *post-crisi*. Esse evidenziano la corrispondenza fra la crisi e il modello biologico in cui l'organismo umano passa in sequenza attraverso la fase di nascita, crescita, maturità e declino.

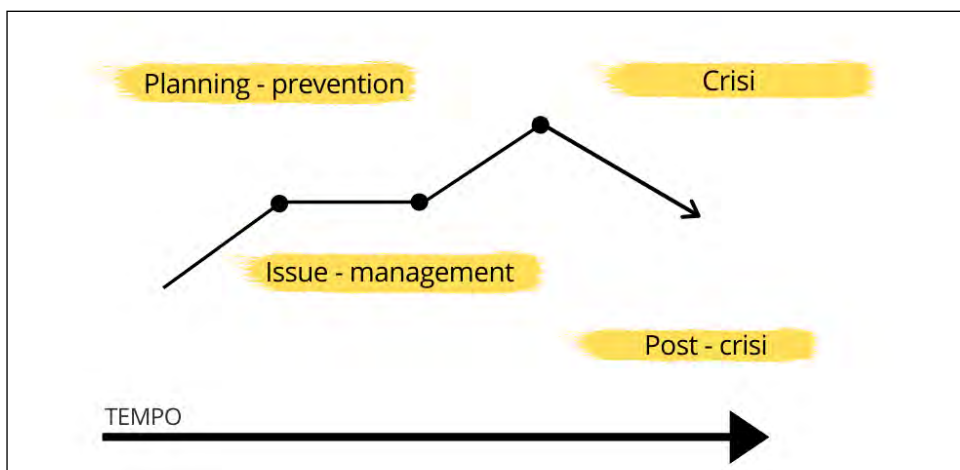


Figura 6: Il crisis management nel mondo virtuale
(mia elaborazione. R. Garner, *Search and Social: The Define Guide to Real-Time Content Marketing*, Sybex Inc, Usa 2012.)

L'attività principale nella fase di *Issue management* risiede nell'identificare, monitorare e gestire le potenziali cause di conflitto, in modo da poterne influenzare il corso. Per esempio le ricerche, i database *online* e le pagine *web* sono uno strumento molto utile per scoprire possibili problemi e capire le politiche di azione più efficaci da adottare.

⁶⁹ A. Gonzalez-Herro, S. Smith, op.cit.

È evidente che le aziende, avendo a che fare con un pubblico molto potente e frammentato, per poter prevenire la crisi, debbano cercare di identificare immediatamente i problemi, rispondendovi in modo chiaro, veloce ed onesto. Inoltre la prevenzione per essere efficace necessita dell'analisi preventiva dei contenuti *web*, dello sviluppo di piani d'azione e di risposte adeguate, nonché dello studio approfondito dell'*audience* mediante i sistemi di *monitoring*. In questa prima fase l'impresa dovrebbe aver individuato il problema e messo in atto le azioni per influenzarne lo sviluppo.

Il *Planning-prevention* si focalizza sulla prevenzione al fine di proteggere l'impresa da potenziali crisi future, mediante la pianificazione di possibili scenari futuri. Devono essere individuati i canali di comunicazione più utilizzati dal proprio pubblico e presidiarli per poter assicurare una risposta adeguata. Alcuni degli *step* da seguire per una corretta pianificazione risiedono nella creazione di una *mailing-list* e di un *database* di contatti, nella preparazione delle linee guida per rispondere rapidamente, nell'implementazione di un *extranet* da poter usare in caso di crisi per mantenere aggiornato il pubblico e nella preparazione di un *link* che possa collegare velocemente i visitatori del *company web site* alle informazioni rilevanti del *dark-web-site*. Questo è un portale già inserito in rete ma non raggiungibile dai motori di ricerca; è il luogo in cui l'organizzazione inserisce le notizie per spiegare cosa sia successo ed esporre la propria versione dei fatti, consentendole di agire il prima possibile all'evento critico. Gestire la crisi d'impresa mediante un portale dedicato consente in primo luogo di non pubblicizzare l'evento critico, evitando di divulgare notizie non positive agli utenti ignari dell'evento; in secondo permette di mantenere il corretto *tone of voice* positivo, volto alla promozione dell'impresa stessa, che è tipico del sito ufficiale, e di usarne uno

più empatico per le informazioni critiche del *dark-web-site*. Un efficace esempio di comunicazione di crisi nel settore del trasporto aereo è quello proposto da Air France in seguito alla tragedia del volo Rio de Janeiro-Parigi AF 447 nel 2011⁷⁰. L'azienda ha mantenuto sempre un canale aperto con tutti i pubblici interessati, al contempo ha apportato miglioramenti significativi alle proprie procedure di crisi. Pochi minuti dopo l'ufficializzazione dell'accaduto, Air France ha adattato immediatamente il proprio sito; la grafica e le immagini sono state ridotte per lasciare spazio a un *link* molto evidente che rimandava il visitatore alla sezione dedicata all'incidente, nella quale erano facilmente reperibili comunicati stampa e *Question&Answer* costantemente aggiornate. Air France ha predisposto immediatamente un *dark site* d'emergenza, affinché il sito web della compagnia fosse idoneo a fornire in tempo reale le informazioni e gli aggiornamenti indispensabili in merito all'incidente.

Nella fase di *crisi* l'organizzazione è nel pieno dell'evento e deve rispondervi in modo estremamente veloce, coinvolgendo anche i *mainstream media*. Uno strumento fondamentale in questa fase è l'*intranet*, che consente di far comunicare il *crisis team* in ogni istante, eliminando il problema temporale della mobilitazione.

Dal punto di vista operativo e comunicativo è essenziale trasmettere credibilità, comunicare *front-line* l'avvenuto, perché e per colpa di chi sia accaduto l'evento. L'ambiente digitale implica l'uso di tattiche nuove come la comunicazione interattiva a due vie, il monitoraggio *real-time* e l'utilizzo di video e audio digitali di alta qualità nonché di nuove modalità con cui raccogliere i dati critici.

⁷⁰ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

Una volta che l'impresa ha superato la fase acuta della crisi, deve occuparsi delle attività tipiche del *post-crisi*, come il monitoraggio del problema, la definizione della strategia e delle tattiche idonee a ricostruire la reputazione e la riflessione sul modo con cui ha risposto all'evento critico. Bisogna tener conto anche del fatto che Internet ha reso gli effetti di una crisi *long-lasting*, infatti è praticamente impossibile eliminare la pubblicità negativa dalla rete anche se la crisi è terminata.

Eni S.p.A ha dimostrato negli anni di aver compreso - prima di altre imprese - l'importanza dei *social media* e della reputazione aziendale a seguito della rivoluzione digitale. In modo particolare, ciò è emerso il 13 dicembre 2015, poiché nella trasmissione *Report* si definì un'operazione della società svolta in Nigeria come “una delle più grosse tangenti mai pagate al mondo”. Eni rispose immediatamente tramite Twitter - contemporaneamente alla messa in onda della puntata -, poiché è la piattaforma *real-time* per eccellenza che si adatta alle tempistiche televisive. Ciò ha consentito all'azienda di inserirsi in *second-screen* durante la diretta, ed è riuscendo ad intromettersi nelle conversazioni e nei commenti degli utenti, che mentre guardavano la trasmissione usavano il proprio *device* per seguire la vicenda anche dalla prospettiva di Eni. Lo scontro fra Eni e Report ha rappresentato una svolta per la comunicazione in ambito istituzionale e di crisi, in quanto l'azienda è riuscita a pianificare con cura la risposta, nonostante il brevissimo tempo. Fin da subito si rese conto di quanto la situazione fosse complicata - non essendole stata concessa la possibilità di rispondere in diretta tv -; infatti la vicenda si concluse con un contraddittorio. Eni con questa strategia non ha voluto tanto mirare allo scambio di opinioni su Twitter, quanto all'amplificazione di un messaggio trasparente, che è passato dalle poche migliaia di

persone che commentavano *live*, attraverso i propri tweet, alle pagine dei maggiori quotidiani, intercettando un pubblico ancor più vasto.

II.V L'altra faccia della crisi

Abbiamo visto come alcune aziende compiono degli “errori tipici” prima di intraprendere la corretta strada per superare le circostanze avverse, altre riescono ad evitare queste fasi, rispondendo fin dall’inizio in modo corretto alla situazione critica. Spesso l’organizzazione si chiude in sé dinanzi un evento critico, perde il controllo decisionale ed incorre in errori di valutazione. Il rapido incalzare degli eventi e la mancanza di informazioni adeguate la potrebbe destabilizzare a tal punto da perdere ogni tipo di certezza, maturando una mentalità da “stato d’assedio”, poiché potrebbe sentirsi attaccata da più fronti ed ogni sua azione potrebbe solo che peggiorare la situazione invece di migliorarla⁷¹.

Il *management* di un’azienda è messo a dura prova dinanzi ad un evento critico da dover gestire. Tuttavia nonostante una crisi nasca da una criticità, essa potrebbe tramutarsi in un’occasione per crescere, poiché qualora l’azienda possedesse le capacità idonee, potrebbe uscirne rafforzata, scoprire nuovi punti di forza ed alcune potenzialità nascoste, trasformando una situazione difficile e svantaggiosa in un *input* per migliorare se stessa.

Abbiamo visto come la crisi d’impresa sia fisiologica nella vita aziendale, poiché l’ambiente in cui si opera è in continuo mutamento e caratterizzato da forti tensioni che alterano gli equilibri delle singole realtà. Non si deve considerare il fallimento ed il

⁷¹ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

mancato o carente intervento come la conseguenza naturale ed ovvia della crisi, poiché l'altra faccia della medaglia è connessa alla medesima portata dirompente del fenomeno.

In altre parole, la crisi stimola le strutture sedimentate da tempo nella cultura organizzativa, inducendole ad evolvere in breve tempo per affrontare l'evento eccezionale. Si pensi al *management*, la crisi potrebbe generare cambiamenti radicali per i vertici dell'impresa, aprendo la strada a nuove figure professionali competenti, in grado di affrontare nel migliore dei modi un momento critico per l'azienda. Le stesse aree di *business* potrebbero essere modificate radicalmente dalle esigenze generate dalla crisi; per esempio portando l'impresa ad esplorare e presidiare aree di *business* poco considerate dalla concorrenza, ma che potrebbero rivelarsi molto profittevoli o, addirittura, l'ancora di salvezza necessaria. Inoltre bisogna ricordare che l'efficienza del *crisis management* dipende, prima di tutto, dalla capacità di gestione strategica dell'azienda, e che il superamento di una crisi rende molto più efficiente il sistema di controllo, il quale sarà implementato successivamente per evitare che situazioni analoghe possano verificarsi in futuro, attivando così un circolo continuo e virtuoso di apprendimento dagli eventi critici.

Michael Morley⁷² ha definito una crisi come “una *issue* che è stata mal gestita”. Le *issue* sono dei gap tra le attività o i comportamenti di un'impresa e le aspettative dei suoi *stakeholder*⁷³. Esse non rappresentano una crisi in sé, tuttavia hanno tutte le componenti per poterlo diventare, perciò bisogna prevederle ed affrontarle per tempo.

⁷² L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

⁷³ L. Poma, G. Vecchiato, *ibidem*.

Per essere in grado di sfruttare a proprio favore un evento di per sé negativo, le organizzazioni, come detto nel primo capitolo, devono sviluppare la *resilienza*. Solamente in questo modo possono essere in grado di acquisire le capacità per agire in modo *proattivo* all'incombere di eventi drammatici; ciò significa non solo saper superare una crisi, ma anche e, soprattutto, uscirne rinforzati. Per Morley le dinamiche della crisi d'impresa non sono lineari, bensì circolari, come è raffigurato in figura 7.

Per un'organizzazione agire in modo *proattivo* significa attuare un'operazione costante di monitoraggio dei *segnali deboli* di crisi e delle aree maggiormente vulnerabili, affinché siano identificate le *issue* e tempestivamente gestite.

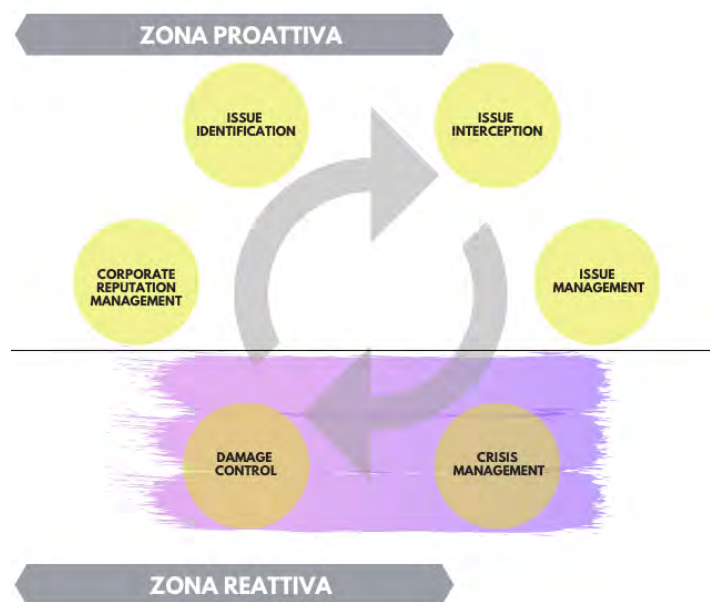


Figura 7: Le dinamiche circolari della crisi

(mia elaborazione. Fonte: L. Poma, G. Vecchiato, *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore, Milano 2012.)

Su un apparente volo normale operato da Ryanair, la compagnia *low cost* per eccellenza, in partenza da Barcellona e diretto in Inghilterra, un'anziana donna di colore di origini jamaicane è stata aggredita verbalmente da un passeggero inglese, puntando tutto sul

razzismo. Certamente la colpa del gesto ineducato non è stata della compagnia aerea, ma essa ha le sue responsabilità. Ryanair ha mostrato una notevole negligenza rispetto all'accaduto, non essendo stato invitato l'uomo a cambiare posto, bensì la donna; inoltre l'intero equipaggio ha mostrato poco controllo della situazione e l'uomo non ha riportato alcuna conseguenza, mentre la vittima ha ammesso di aver avvertito tristezza e depressione. Le scuse su Twitter da parte della compagnia sono state percepite talmente poco sincere dagli utenti, che l'*hashtag* #ryanairracist divenne virale.

II.VI Il *Risk Management*: la comunicazione del rischio e il concetto di “outrage”

Quotidianamente le organizzazioni devono confrontarsi con un numero molto elevato di rischi, si pensi a quelli *reputazionali* in grado di ledere la fiducia degli *stakeholder*, a quelli *potenziali* come gli eventi naturali o a quelli *strategici* come un cambiamento nella concorrenza. È evidente che il concetto di “crisi” sia strettamente connesso a quello di “rischio”, poiché ogni attività economica implica alcuni rischi sia per il soggetto promotore che per la comunità in cui esso opera. Il *Risk Management* risiede nella gestione dei rischi con il fine di ricavarne valore. Per individuare quelli su cui è necessario prestare attenzione e risorse, spesso si utilizza il *metodo del valore atteso*, che si ottiene moltiplicando il costo di un potenziale danno con la probabilità che esso si verifichi. Se l'attività connessa al rischio porta un beneficio superiore al risultato ottenuto sarà considerato accettabile, altrimenti bisognerà agire sull'impatto o sulla probabilità dell'attività.

Gli interlocutori delle organizzazioni, come detto più volte, sono molto esigenti e richiedono ai vertici aziendali una presa di responsabilità pubblica delle conseguenze delle proprie azioni⁷⁴. Negli ultimi dieci anni si è sviluppata tra i *manager* aziendali una nuova cultura finalizzata sia alla reciproca comprensione dei problemi tra i pubblici e le organizzazioni che ad una maggiore trasparenza.

La percezione di un rischio è un fattore emotivo, non razionale, perciò la comunicazione precoce dell'esistenza di un rischio non genera necessariamente allarme, ma nella maggior parte dei casi essa è vista come segno di trasparenza; mentre un ritardo nel dare l'allerta tendenzialmente conduce all'indignazione dell'opinione pubblica. Uno dei momenti più delicati del *risk management* è la comunicazione del rischio, che implica uno scambio interattivo e bidirezionale di messaggi tra più soggetti o istituzioni, con oggetto la natura del rischio o le preoccupazioni e le azioni amministrative finalizzate alla sua gestione. La comunicazione del rischio non deve basarsi sulla razionalità, ma sulla trasmissione delle opinioni e dei valori sottostanti i dati scientifici, in modo da affrontare adeguatamente le emozioni degli *stakeholder*. Questa tipologia di comunicazione deve essere finalizzata alla creazione di un rapporto di fiducia tra coloro che gestiscono un evento negativo e coloro che ne sono esposti. Spesso a causa dell'affollamento informativo il pubblico tende a minimizzare e sovrastimare la portata di alcuni eventi; in questo contesto il *risk communication* ha l'obiettivo di stimolare le corrette azioni di risposta verso i rischi reali e di appianare il dislivello tra il rischio percepito e quello reale. Quando si comunicano i rischi connessi alla propria attività imprenditoriale e le azioni messe in atto finalizzate ad una sua riduzione, è

⁷⁴ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

fondamentale comunicare in modo appropriato per favorire la giusta reazione del pubblico. Come abbiamo detto per la comunicazione di crisi, per raggiungere questo risultato, è necessario ottenere la fiducia e la credibilità delle persone mediante una condotta trasparente; ciò implica un'attività di *audit* per comprendere il punto di vista delle persone comuni - essendo le loro reazioni molto eterogenee -. Ad esempio, British Petroleum, prima che si verificasse l'incendio sulla piattaforma petrolifera Deepwater Horizon, commise alcuni gravi errori nella comunicazione del rischio⁷⁵. In primo luogo sottovalutò le controversie che da tempo si erano sviluppate sulle perforazioni in acque profonde, in secondo si fece portavoce dell'idea che vi erano basse probabilità che si potesse verificare una fuoriuscita massiccia di petrolio con perforazioni di questo tipo, infine l'industria comunicò di essere più che preparata a gestire un ipotetico rilascio del genere, e che disponeva delle risorse necessarie per limitare i danni al minimo.

In una situazione incerta è sempre preferibile sbilanciarsi dalla parte dell'allarme, soprattutto quando i margini di dubbio sono alti; infatti BP ha commesso l'errore di dare fin dall'inizio delle rassicurazioni eccessivamente ottimistiche. Inoltre, il Ceo di un'organizzazione, una volta che la crisi è scoppiata dovrebbe rendere credibile il proprio pentimento, mostrando emozioni ed empatia, ed ammettere gli errori; cosa che il Ceo di BP non fece. In ogni caso, non è sufficiente mostrare il proprio pentimento dinanzi una catastrofe simile, poiché è necessario dimostrare compassione per le vittime e determinazione nel porre rimedio ai danni causati.

La comunicazione di un rischio per sua natura genera preoccupazione, la bravura dei comunicatori sta nell'essere in grado di far comprendere ciò che il rischio comporta,

⁷⁵ L. Poma, G. Vecchiato, *ivi*.

senza trasformare una preoccupazione informata e vigile in terrore, panico o negazione. Il processo di valutazione di un rischio da parte del pubblico è complicato dalle loro percezioni soggettive, poiché spesso influenzate dal filtro della paura provata nei suoi confronti. Si deve far in modo che le persone non associno il rischio comunicato ad un pericolo, poiché quest'ultimo si riferisce ad una situazione con la quale una persona, qualora vi entrasse in contatto, subirebbe un danno. Il termine *rischio* aggiunge a quello di pericolo il fattore dell'incertezza e della probabilità. La paura è una reazione più che legittima dinanzi ad un pericolo percepito, e non è un fattore da eliminare; tuttavia chi gestisce una crisi d'impresa deve cercare di suscitare l'appropriato livello di timore verso il rischio in questione.

L'analisi della vicenda dell'avvelenamento doloso del Tylenol ha evidenziato come non bisogna avere paura delle paure delle persone, poiché occorre controllarle, indirizzarle e comprenderle, in modo da riuscire a comunicare con onestà e chiarezza la propria posizione e le azioni programmate e attuate per fronteggiare la situazione critica. D'altra parte ogni azione che un individuo compie comporta una percentuale di rischio, infatti per ridurre lo sforzo cognitivo volto a valutarne l'entità, vengono adottate le *euristiche* come scorciatoie mentali. La *risk communication* deve analizzare in profondità queste strategie per comprendere quale sia il modo migliore per convincere le persone ad attuare certi comportamenti, piuttosto che altri, dinanzi ai vari rischi.

Con il termine *outrage* si intende l'insieme di percezioni soggettive che le persone comuni considerano quando devono valutare un rischio e, quindi, stimare la probabilità di verifica di un evento incerto. Questi elementi solitamente sono ignorati a livello

scientifico poiché, come abbiamo visto, gli esperti valutano il rischio mediante il *metodo del valore atteso*, che considera solamente due variabili razionali.

Peter Sandman⁷⁶ ha proposto un metodo alternativo a quello prettamente scientifico e razionale - più vicino alla prospettiva delle persone comuni -. Secondo l'autore il rischio è dato dalla somma del pericolo con l'*outrage*, dove con "pericolo" si intende il danno in sé. Significa che due rischi che hanno la stessa componente di pericolo ma non di *outrage* verranno percepiti dalle persone comuni in modo molto differente - ciò spiega il motivo per cui molti individui non sono convinti che l'aereo sia più sicuro dell'auto, nonostante la dimostrazione dei dati statistici sui relativi incidenti -. A rendere le persone particolarmente sensibili alle caratteristiche dell'*outrage* è l'elevato numero di variabili che lo determinano; tuttavia, solamente otto tra loro sono considerate principali.

- *Volontarietà*: rappresenta il fattore più critico, poiché un rischio involontario è percepito fino a tre volte più rischioso di uno volontario. Questo è il motivo per cui si tende a non accettare la costruzione di una discarica vicino alla propria abitazione ma magari si possiede un camino a legna nel proprio salotto;
- *Naturale vs. artificiale*: un rischio naturale è più accettato rispetto ad uno artificiale. Non è fonte di turbamento un prodotto alimentare che diventa nocivo in seguito a seguito del suo deterioramento, mentre lo diventerebbe se la causa fosse dei pesticidi utilizzati;

⁷⁶ L. Poma, G. Vecchiato, ivi.

- *Familiarità*: si tende ad accettare maggiormente un rischio che si conosce piuttosto che uno ignoto. Ad esempio, le novità tecnologiche da sempre sono considerate pericolose dalle persone comuni, ad eccezione degli *innovator*;
- *Memorabilità*: è un concetto strettamente connesso all'euristica della disponibilità, poiché la velocità con cui la mente delle persone rende disponibile un ricordo è determinata da molti fattori. Particolarmente critici potrebbero essere i media poiché hanno un forte impatto nell'immaginario delle persone;
- *Temibilità*: è la componente più irrazionale, poiché spesso subentrano le fobie personali; per esempio, un ragno può essere più temuto di insetti maggiormente velenosi;
- *Diffusione vs. concentrazione spazio-temporale*: solitamente le persone sono più preoccupate delle conseguenze di un rischio piuttosto che della sua probabilità. Ciò spiega perché un incidente aereo dove muoiono ad esempio 500 persone è maggiormente temuto rispetto all'equivalente somma provocata da più incidenti automobilistici.
- *Equità*: l'altra faccia della medaglia di un rischio è rappresentato dai benefici che potrebbero essere generati. Il problema subentra quando questi non ricadono su tutte le persone esposte al rischio, ma solamente su una parte marginale di esse;
- *Moralità*: i rischi giudicati immorali sono per la maggior parte degli individui inaccettabili.

Per comunicare efficacemente all'opinione pubblica la probabilità e l'impatto insiti in un rischio, le organizzazioni dovrebbero avvalersi di un processo sequenziale, nel quale

il linguaggio tecnico degli esperti trova un punto di incontro con il fabbisogno informativo delle persone comuni.

II.VII Gli effetti psicologici della crisi sui clienti: la percezione di responsabilità e il *processo di attribuzione di colpa*

Le crisi minacciano la reputazione dell'impresa, riducono le vendite e le quote di mercato e distruggono la *brand equity*. Ad esempio, lo scandalo nel 2007 che coinvolse Mattel, a causa di una quantità eccessiva di piombo nella verniciatura dei giocattoli e il conseguente annuncio del ritiro dei giocattoli dal mercato, spinse al ribasso il titolo Mattel, che lo stesso giorno a Wall Street perse il 3,48% a 22,75 dollari per azione⁷⁷.

I clienti sviluppano atteggiamenti e valutazioni negative verso l'impresa quando la reputano responsabile dell'evento critico, riducendo l'intenzione all'acquisto, boicottando la marca ed effettuando passaparola negativi.

Negli ultimi anni le questioni che hanno coinvolto l'industria del *food&beverage* hanno ricevuto una forte attenzione sia dai *media* che dalle istituzioni. Uno dei fattori che determina il grande interesse dei cittadini verso le crisi di questo settore è il forte coinvolgimento emozionale che si prova dinanzi al tema del cibo, nonché l'elevata percezione del rischio individuale, in quanto tutti ne siamo potenzialmente esposti. È molto forte la componente di *outrage* connessa ai rischi alimentari che giustifica i timori del pubblico, di conseguenza, il primo passo da compiere, affinché il processo di *risk*

⁷⁷ IlSole24Ore, *Troppo piombo: Mattel ritira altri 18 milioni di giocattoli*, in <https://st.ilsole24ore.com/art/SoleOnLine4/Economia%20e%20Lavoro/2007/08/mattel-giochi-pericolosi.shtml?uuid=25cc5f46-4a77-11dc-b7a2-00000e251029>, 14 agosto 2007, consultato il 08 novembre 2019.

management abbia successo, consiste nell'abbassare la percezione del livello di offesa che le persone associano ai rischi alimentari.

Molti ricercatori hanno studiato le reazioni dei clienti ad un evento critico, focalizzandosi sui giudizi di colpevolezza e di responsabilità dell'impresa per l'evento dannoso e sui conseguenti *outcome* di tipo non comportamentale e comportamentale dei clienti. Un elemento chiave per comprendere gli effetti delle crisi sulle risposte del mercato è rappresentato dal *processo di attribuzione di colpa*⁷⁸; ossia quel processo di valutazione dei clienti circa la responsabilità e la colpevolezza dell'impresa per l'evento dannoso, il quale, a sua volta, influenza i loro comportamenti nei confronti del prodotto o del servizio erogato. Weiner⁷⁹ ha sviluppato un modello composto da tre dimensioni causali di attribuzione, che inducono ad un giudizio complessivo di responsabilità.

- Il *locus* del comportamento che genera la crisi: indica il grado con cui le persone percepiscono l'evento critico come un accadimento ricorrente e stabile nella vita dell'impresa, piuttosto che un accadimento extra-ordinario e temporaneo;
- la *stabilità* del comportamento: indica il grado con cui le persone attribuiscono la responsabilità dell'evento ad una causa interna piuttosto che esterna;
- la *controllabilità* del comportamento: indica il grado con cui le persone ritengono che l'organizzazione fosse in grado di prevedere e controllare l'evento critico.

Se il *locus* è interno e il comportamento considerato stabile e controllabile, i clienti tendono ad attribuire la responsabilità all'impresa e manifestano espressioni di rabbia nei suoi confronti. Al contrario, se il *locus* è esterno e il comportamento considerato

⁷⁸ V.S. Folkes, Koletsky, J.L. Graham, "A field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the airport", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, issue 4, March 1987, p.534-539.

⁷⁹ B. Weiner, *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, Springer-Verlag, New York 1986.

temporaneo e incontrollabile, l'attribuzione di responsabilità tenderà a ricadere su fattori esterni diversi dall'impresa.

Ciò che conduce le persone ad avere degli *outcome* molto differenti di fronte al medesimo evento critico sono le cosiddette “variabili moderatrici” del *processo di attribuzione di colpa*, le quali si riferiscono a determinati fattori situazionali, alle caratteristiche individuali delle persone e a quelle dell'impresa. Queste variabili rappresentano i fattori mediatori della relazione tra l'evento negativo e la risposta dei clienti. Le aspettative che le persone hanno della crisi giocano un ruolo fondamentale nel processo di attribuzione, poiché solitamente chi ha un'opinione positiva dell'azienda nel periodo di pre-crisi, è portato a limitare le valutazioni negative quando l'evento straordinario si manifesta; al contrario nessun tipo di limitazione è presente in caso di assenza di opinioni positive pre-crisi e gli effetti della crisi sono decisamente più negativi. I clienti con basso livello di *commitment* nei confronti dell'azienda tendono ad assegnare maggior peso all'informazione negativa piuttosto che a quella positiva, perché la percepiscono come maggiormente attendibile. I clienti con alto livello di *commitment*, invece, non presentano questo *bias* negativo. Un effetto simile a quello appena descritto riguarda la *familiarità* del cliente con l'offerta erogata dall'impresa; le valutazioni dei clienti che presentano alti livelli di *familiarità* sono influenzate solo da crisi particolarmente rilevanti e negative, e non da quelle più leggere.

Sono state esaminate le interdipendenze che esistono tra convinzioni etiche, attribuzioni di colpa, rabbia e intenzione d'acquisto dei prodotti realizzati dall'impresa coinvolta dalla crisi; i clienti con convinzioni etiche più forti attribuiscono maggiori livelli di

responsabilità e colpa all'impresa coinvolta nella crisi, esprimono maggiori livelli di rabbia e minore propensione all'acquisto dei prodotti coinvolti nell'evento critico.

Con riferimento ai fattori relativi alla marca, è stato dimostrato che la reputazione del brand e le azioni di responsabilità sociale svolte dall'impresa influenzano positivamente le percezioni di responsabilità e quindi la proteggono da attribuzioni di colpa. Il processo di attribuzione di colpa è estremamente utile a comprendere gli effetti della crisi sulle risposte dei clienti, poiché influenza i loro atteggiamenti e gli *outcome* verso l'organizzazione. Tra le variabili moderatrici quella che in assoluto ha maggior rilievo è la *Consumer Brand Relationship (CBR)*, essa si riferisce alla relazione esistente tra il cliente ed il prodotto o servizio erogato dall'impresa coinvolta nella crisi. I clienti sono maggiormente disposti a perdonare l'organizzazione se hanno una relazione di fiducia con essa; inoltre risultano essere quasi immuni da valutazioni negative. Ciò genera di riflesso un effetto positivo sul *locus*, sulla stabilità e sulla controllabilità che, come detto poc'anzi, sono le tre dimensioni che incidono sul *blame*. Quando la *CBR* è positiva il cliente tende a ritenere l'evento non controllabile dall'impresa, ad attribuire il *locus* a agenti esterni e a percepire l'evento meno stabile nella vita dell'organizzazione. La *CBR*, in ogni caso, non ha effetti diretti sul processo di attribuzione di colpa, perché esso viene influenzato dalle altre variabili moderatrici. Il giudizio di responsabilità e colpevolezza espresso dalle persone nei confronti dell'impresa, oltre che dal processo di attribuzione di colpa, è regolato anche dalla condotta che essa adotta per rispondere all'evento critico.

Un ampio filone di ricerca ha indagato le strategie e le tattiche manageriali che supportano le imprese nel superare una crisi⁸⁰, tuttavia i pareri degli esperti ad oggi risultano ancora discordanti.

In generale, possiamo concludere affermando che è fondamentale che le aziende attuino delle strategie efficaci a ridurre l'impatto della crisi sulle reazioni dell'opinione pubblica sia nel contesto di routine - quindi in via preventiva - sia dopo la manifestazione dell'evento critico extra-ordinario mediante azioni correttive.

⁸⁰ I. I. Mitroff, *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*, John Wiley&Sons, New York 2004.

III. LE *FAKE NEWS* E I MECCANISMI COGNITIVI

III.I *Fake news* e l'inquinamento informativo

Il termine inglese *fake news* è usato per definire gli articoli che presentano informazioni inventate ed ingannevoli, create per disinformare e rendere virali le bufale attraverso Internet. Si tratta di notizie false create *ad hoc* per screditare un personaggio pubblico o manipolare la verità dei fatti di un evento. Si pensi ad esempio al video manipolato su Matteo Renzi a settembre 2019 e trasmesso dal programma Striscia la Notizia.

I motori di ricerca tendenzialmente cercano di combattere questo fenomeno, i Social Media molto meno, infatti questi ultimi rappresentano un terreno fertile per il dilagare delle *fake news*. Fino agli anni Novanta questo fenomeno compariva solamente in televisione e in alcune testate giornalistiche; con Internet è aumentato il raggio di diffusione anche per le più piccole testate, che in poco tempo e per scarsa informazione degli utenti, riescono a riscuotere un successo di massa. Le *fake news* rappresentano la contraffazione di notizie, dalla distorsione manipolativa dei fatti alla disinformazione totale; essa è creata ignorando completamente le norme editoriali, le regole e i processi adottati dai media per garantire la conformità e verificabilità delle notizie. Nonostante ciò, le *fake news* hanno un potente effetto sulla coscienza di un gran numero di persone. Spesso sui Social Media l'ignoranza sembra avere la meglio sulla preparazione, ma è bene precisare che ci sono delle motivazioni per le quali alcune notizie attraggono maggiormente l'attenzione degli utenti e beneficiano della loro credibilità. Infatti non sono soltanto le persone con scarsa cultura o un basso livello di istruzione o di intelligenza a cadere nel circolo vizioso delle *fake news*, poiché chi ne resta realmente

immune sono coloro che hanno un'effettiva conoscenza sul contenuto della notizia o che effettuano quotidianamente attività di *checking*.

Perché allora si crede alle *fake news*? Le ragioni sono analoghe al fatto per cui milioni di utenti, tramite i *likes* e le condivisioni su Facebook, hanno mostrato di aver creduto che Barack Obama avesse vietato di giurare fedeltà alla bandiera. I Social Network sono un terreno fertile per le *fake news* poiché tutti noi tendiamo a credere, seppur inconsciamente, a ciò che leggiamo, a maggior ragione se la fonte è ritenuta credibile. Ad avvantaggiare ulteriormente questo processo è il fatto che queste notizie sono costruite *ad hoc* per attirare l'attenzione e generare un *arousal*⁸¹. Si pensi ad esempio al *zero moment of truth*, che indubbiamente ha agevolato gli utenti nel reperire un gran numero di informazioni sulle offerte aziendali, ma siamo sicuri che ciò che leggiamo sia affidabile?

Il tema delle *fake news* e della loro capacità di influenzare opinioni e convinzioni, orientamenti e voti politici non può più essere sottovalutato, a causa dell'effetto che la diffusione di tali notizie ha sulla capacità dell'opinione pubblica di distinguere il vero dal falso e, di conseguenza, sulla stessa credibilità della stampa in generale. La qualità del dibattito pubblico non dipende solamente dall'autorevolezza degli organi di stampa ufficiali, ma sempre di più dalla capacità dei lettori di distinguere l'autorevolezza delle fonti di informazione a cui si rivolgono. Negli ultimi anni la diffusione di notizie di dubbia affidabilità ha generato una vera e propria "*scienza delle fake news*" che ha mostrato come l'abbassamento drastico del costo di diffusione delle notizie, mediante i *social media*, abbia ridotto la tolleranza per le visioni alternative del mondo, abbia

⁸¹ Per "*arousal*" si intende una condizione di energia e di prontezza generalizzata, che ci rende capaci di percepire, analizzare e rispondere efficacemente agli stimoli esterni o interni.

amplificato la polarizzazione delle opinioni ed aumentato la disponibilità nel credere a notizie che sono ideologicamente affini alle proprie, ed allo stesso tempo, abbia incrementato la chiusura a nuove fonti di informazione.

Per comprendere il livello di *inquinamento informativo* nel quale si formano le opinioni e le convinzioni delle persone, Gordon Pennycook⁸², mediante una serie di esperimenti, ha mostrato come l'esposizione a precedenti notizie false renda le persone più suscettibili a credere, in futuro, a nuove notizie, benché palesemente false. Ciò significa che più le *fake news* vengono condivise più diventano credibili; spesso nemmeno le azioni di *debunking*, volte a documentare l'infondatezza della notizia, sono efficaci per far cambiare idea a chi crede alla sua affidabilità⁸³.

III.II L'economia cognitiva e le scorciatoie mentali

La fiducia delle persone nei confronti delle *fake news* deriva da un processo innato della mente umana che porta a fidarsi, a causa di una questione imputata all'*economia cognitiva*⁸⁴, al fine di risparmiare sforzo e tempo. La mente degli individui è orbitata da milioni di informazioni che necessitano di una gestione quotidiana, perciò quando essi vengono a conoscenza di un'informazione, spesso subentra un processo cognitivo implicito che porta a ritenere la notizia già vagliata da qualcun altro; si tratta di un meccanismo che prescinde dal mezzo con il quale la notizia si è diffusa.

⁸² G. Pennycook, D. T. Cannon, G. D. Rand, "Exposure Increases Perceived Accuracy of Fake News", *Journal of Experimental Psychology: General*, September 2018.

⁸³ V. Pelligra, *La fiducia che manca e la lotta alle fake news*, in www.ilsole24ore.com, consultato il 10 novembre 2019.

⁸⁴ D. Grimaldi, *Fake news, i meccanismi cognitivi che ci fanno cascare (tutti) nelle bufale*, in www.agendadigitale.eu, consultato il 09 novembre 2019.

Al fine di validare le informazioni provenienti dal mondo esterno, utilizziamo delle scorciatoie cognitive, che generano delle intuizioni utili a prendere le decisioni quotidiane il più velocemente possibile, per esempio l'accettare o meno un'amicizia su Facebook. Tra le scorciatoie cognitive maggiormente utilizzate vi sono le cosiddette *euristiche*, che semplificano la nostra elaborazione della realtà ed aiutano il cervello a non sovraccaricarsi, in quanto si basano su teorie implicite che la nostra stessa mente costruisce in base all'esperienza, alla cultura e alle relazioni quotidiane instaurate. Le scelte, sulle quali le euristiche agiscono, sono semplici ed apparentemente immediate, poiché prese quotidianamente e, nella maggior parte dei casi, non sono percepite come vere e proprie decisioni. Si pensi a tutti coloro che prendono la macchina ma temono l'aereo o a quelli che condividono sui *social* le notizie del proprio giornale preferito ma non si fidano delle altre testate giornalistiche. Va da sé che, con i molteplici stimoli che abbiamo in rete ogni giorno, sarebbe impossibile districarsi dal sovraccarico informativo se non potessimo avvalerci di questa capacità selettiva.

Il problema è che questo stesso meccanismo, che offre al nostro cervello un vantaggio competitivo, ci porta a commettere degli errori di valutazione, i cosiddetti *bias*.

Le euristiche ci consentono di elaborare velocemente una notizia avvalendoci della disponibilità di informazioni che abbiamo su un determinato evento, quindi mediante il processo *data-driven*. I nostri giudizi sono formulati in base alle informazioni e alle conoscenze di cui disponiamo, ai materiali cognitivi accessibili in memoria che riflettono le nostre esperienze in forma comunicabile. Significa che ogni volta che riceviamo un'informazione usiamo i nostri personali stereotipi per giudicarne l'attendibilità; se una notizia è percepita verosimile rispetto agli standard che si hanno in

mente, ciò sarà sufficiente per considerarla attendibile. Qualora non avessimo esperienze dirette, o comunque esse fossero limitate, utilizzeremmo le informazioni che ci offrono i *media* sul tema. Un esempio è la questione attuale e delicata relativa agli immigrati; in assenza di conoscenze personali e competenti sull'argomento, le informazioni provenienti dai media sono percepite come un dato di realtà su cui costruire il proprio giudizio sugli eventi futuri.

Quindi se l'insieme di informazioni a cui si è esposti connotasse, in modo prevalentemente negativo, gli immigrati, si tenderà a pensare che, qualora qualcuno tra di essi si comportasse bene, ciò rappresenterebbe un'eccezione alla regola, mentre quelli che si comportano male una conferma della stessa.

III.II.I L'*agenda setting*

Quando ci esprimiamo sulla frequenza di eventi catastrofici, delitti e malattie oppure enunciamo la gerarchia delle cose che ci preoccupano maggiormente, siamo influenzati dalla quantità di volte che abbiamo sentito parlare di questi eventi dai *mass media*, ritenendoli per questa ragione più probabili. Questo processo è ciò che si intende con l'etichetta di *agenda setting*. Ad oggi quello che un tempo era “lo ha detto il Tg” è diventato “l'ho letto su Facebook”, con il progressivo spostamento dell'agenda all'interno della Rete.

In generale tendiamo ad organizzare ed integrare coerentemente opinioni e giudizi in un sistema in cui ogni giudizio espresso diventa un punto di ancoraggio per ogni ulteriore giudizio correlato. Su queste premesse agisce l'*euristica dell'ancoraggio*, dal momento che i dati per noi più salienti, diventano il punto di riferimento per valutare tutte le

nuove informazioni. È sulla base di ciò che costruiamo buona parte delle nostre opinioni e dei nostri commenti online, processo semplificato ulteriormente dall'*agenda setting*. I *social media* hanno un ruolo cruciale, poiché definiscono la selezione di notizie che ha il potere di focalizzare l'attenzione del pubblico su un numero limitato di temi, in grado di incidere drasticamente sull'opinione pubblica. Negli ultimi mesi all'opinione pubblica sono interessati più gli sbarchi degli immigrati che le guerre di mafia, solo perché nell'agenda la prima notizia era più presente.

L'uso quotidiano, costante e assiduo dei Social Network ha reso molto labile il confine tra la sfera pubblica e privata delle persone; inoltre le notizie di cronaca spesso non sono più fruite tramite i media *mainstream* ma esclusivamente mediante queste piattaforme, in cui le notizie compaiono tra un *meme*, una foto al mare e un video ironico. L'approfondimento con cui si partecipa a ciascuno di questi eventi comunicativi appare sempre più omogeneo poiché si mette "like" alla foto di un amico in vacanza ed immediatamente dopo alla notizia dell'incendio in Brasile. Il "like" a queste informazioni è il *feedback* degli utenti, che rappresenta il significante di un segno di partecipazione a quello che accade intorno a loro. Possiamo definirlo un *atto di presenza* che ha lo scopo di non farli sentire esclusi dal gruppo, dalle interazioni e dagli eventi. L'*agenda setting* si complica ulteriormente al giorno d'oggi, poiché all'informazione diffusa dai mass media si va ad integrare quella generata dalla rilevanza che queste notizie hanno per gli algoritmi *social* di ogni utente⁸⁵. Inoltre ad avere un ruolo determinante nel giudizio di credibilità su un'informazione è la reiterazione, proprietà intrinseca delle notizie maggiormente virali, poiché quanto più

⁸⁵ D. Shaw, "The Agenda Setting in the Digital Age* How We Use Media to Monitor Civic Life and Reframe Community", *Jordan Journal of Social Sciences*, Volume 9, n. 1, 2016.

sentiamo ripetere una notizia tanto più aumentano le probabilità che essa diventi per noi reale. Il tal senso dinanzi ad una notizia dotata di vitalità intrinseca, ma nella sostanza classificabile come *fake news* che attiva l'*arousal* dei lettori - ossia la spinta a mettere *like* piuttosto che commentare un post - essa resterà maggiormente incisa nella memoria del lettore rispetto alla sua rettifica⁸⁶.

III.III Il *bias* di falso consenso e il conformismo sociale

Quando il nostro giudizio su un evento è indotto dalle nostre euristiche, spesso siamo portati a proiettare sugli altri individui il nostro modo di pensare, convinti che tutti la pensino come noi. Questo processo è l'effetto del falso consenso, un errore cognitivo che è alla base del conformismo sociale. Questa presunta omogeneità di idee è statisticamente infondata, ma deviata da un pregiudizio di consenso rispetto alle nostre convinzioni, poiché convinti che all'interno di un gruppo, di cui facciamo parte, le nostre opinioni siano più diffuse di quanto non lo siano realmente. La diffusione delle informazioni in rete aggrava notevolmente il *bias* di falso consenso, inducendo, erroneamente, ad associare la condivisione della notizia da parte di un gran numero di utenti alla prova della sua attendibilità. A ciò si aggiunge, il principio di ignoranza pluralistica⁸⁷, poiché quando si assiste ad un comportamento diffuso in un gruppo si tende a pensare che gli altri abbiano maggiori informazioni rispetto a noi, di conseguenza si osserva il loro comportamento per regolare il proprio. Questa è la

⁸⁶ A. L. Putnam, V. Sungkhasettee, H. L. Roediger, "When misinformation improves memory: the effects of recollecting change" *Psychological Science*, vol. 28, 22 november 2016, p. 36.

⁸⁷ D. G. Taylor, "Pluralistic Ignorance and the Spiral of Silence: a formal analysis" *Public Opinion Quarterly*, vol. 46, n. 3, 1 January 1982, p. 311-335.

motivazione per cui se molti utenti hanno condiviso una notizia su Facebook, ognuno procederà a fare lo stesso.

III.III.I L'Effetto *Dunning-Kruger*: “the spiral of silence”

Nel 1999⁸⁸ due ricercatori della Cornell University, ponendosi la domanda: “Se chi è stupido fosse troppo stupido per accorgersi di essere stupido?”, hanno studiato e definito il cosiddetto *Effetto Dunning-Kruger*, ossia il meccanismo che avviene nella mente di chi è incompetente e non si accorge di esserlo. Si tratta di una *bias*, ossia una distorsione cognitiva, che condanna “chi non sa” a sovrastimare il proprio sapere e sottovalutare il quello altrui. Il paradosso è che con l’aumentare delle conoscenze l’effetto decresce, infatti gli esperti hanno la tendenza a sottostimare le proprie conoscenze e capacità. Ciò spiega anche il celebre “*So di non sapere*” pronunciato da Socrate nel quinto secolo avanti Cristo. L’*effetto Dunning-Kruger* spiega il proliferare di utenti che sui social si professano esperti dei temi più disparati, dall’ingegneria strutturale con la caduta del ponte Morandi alla medicina infettiva nelle questioni relative ai vaccini. Il risvolto dell’effetto, per controverso, è che chi è realmente competente spesso preferisce rimanere ai margini del dibattito. Diviene quindi più probabile che gli incompetenti invadano la rete con le proprie opinioni e che gli esperti preferiscano evitare di intervenire, sia per la difficoltà oggettiva di comunicare con persone accecate dalla propria sapienza, sia per effetto della *spirale del silenzio*⁸⁹. Quest’ultima risiede nella

⁸⁸ L. Giangualano, *Il successo dell’incompetenza spiegato con l’effetto Dunning-Kruger*, in alleyoop.ilsole24ore.com, consultato il 10 novembre 2019.

⁸⁹ K. Hampton, [et al.], *Social Media and the ‘Spiral of Silence’*, in www.pewresearch.org, consultato il 10 novembre 2019.

tendenza degli utenti a non esprimere la propria opinione sui Social Media nel caso essa fosse percepita minoritaria, rispetto a quella della maggior parte dei propri contatti.

In conclusione, possiamo affermare che ciò che dovrebbe essere modificato è il processo di scarsa comprensione della realtà e dell'appiattimento culturale, che nella rete ha trovato un terreno fertile per il proliferare di falsi esperti che acquisiscono credibilità.

Inoltre una buona prassi da adottare, per immunizzarsi dalle *fake news*, è l'utilizzo del *fact checking* professionale, ossia affidare a persone competenti la validazione delle notizie. Facebook nel 2017 ha tentato di arginare il fenomeno delle notizie false che circolavano nelle *news feed* degli utenti, ma con scarso successo. Uno studio condotto dall'Università di Yale⁹⁰ ha dimostrato che lo strumento inaugurato dal Social Network non era sufficiente ad etichettare le notizie false. Il problema fu che il numero di notizie false presenti in rete era talmente elevato che le agenzie di *fact checking* impiegate da Facebook non riuscivano a segnalarle tutte. Da questo studio è emerso che a non convincere la maggior parte degli intervistati era proprio l'indicazione che appariva sulla notizia: "messa in discussione da un *fact-checkers* terzo", poiché per molti risultò essere il motivo di interesse verso la notizia, considerata vera proprio perché contrassegnata come falsa.

⁹⁰ A. Lombardi, *Facebook e il Fake News Took che non funziona*, in www.repubblica.it, consultato il 10 novembre 2019.

III.IV Le tecniche giornalistiche di manipolazione: il confine labile tra l'*hate speech* e il diritto di cronaca

L'Italia è un paese che nel proprio apparato costituzionale e normativo presenta validi presidi della libertà religiosa e di culto, tuttavia negli ultimi quindici anni abbiamo assistito alla proliferazione di campagne mediatiche di stampo sensazionalistico e palesemente deformato. Spesso ciò è avvenuto strumentalizzando abusi o crimini individuali che sono stati utilizzati scorrettamente per colpire nuovi culti e generare un allarmismo molto spesso sproporzionato o ingiustificato.

Il diritto di cronaca rientra nella vasta categoria dei diritti pubblici soggettivi che si riferiscono alla libertà di pensiero e al diritto dei cittadini di essere informati; rientra in questo diritto anche la possibilità per un cronista di riferire atti di indagine o censori provenienti dalla pubblica autorità, purché non si effettuino analisi, ricostruzioni o valutazioni che tendono ad affiancare o precedere l'attività di polizia e di magistratura indipendentemente dai loro esiti, senza essere in grado di dimostrare l'affidabilità di queste indagini private.

Una delle minacce più gravi e frequenti alla libertà religiosa in Occidente è la stigmatizzazione di gruppi religiosi come "sette"⁹¹, ma qual è il confine tra il diritto di cronaca e l'*hate speech*? In Italia l'esercizio del diritto di cronaca e dell'attività giornalistica ha subito una lenta evoluzione, in esito alla quale nel 1984 la Corte di Cassazione ne ha definito i tre limiti invalicabili.

⁹¹ M. Giusio, "La "fobia delle sette" in Italia: *fake news* al servizio della denigrazione religiosa", *The Journal of CESNUR*, vol. 2, n. 4, July-August 2018.

- L'*utilità sociale* della notizia: deve esserci l'effettivo interesse pubblico alla diffusione delle notizie;
- La *verità* reale o putativa: a seguito di una rigorosa verifica delle fonti, la notizia deve essere ritenuta vera dall'operatore dell'informazione;
- La *continenza*: la notizia pubblicata deve essere esposta con proporzionalità, ovvero senza deformazioni dei fatti, accostamenti suggestionati o malizia.

E' bene precisare che la verità incompleta è equiparata alla notizia falsa, inoltre è più pericolosa di quest'ultima, in quanto comporta un'assunzione di responsabilità connessa alla volontà umana di raccontare un fatto vero ma incompleto o, comunque, poco chiaro.

Spesso i giornalisti per sottrarsi alle responsabilità che comporterebbe il *difetto intenzionale di leale chiarezza*⁹² ricorrono ad alcune forme di offese indirette, ossia a *subdoli espedienti*.

- il *sottinteso sapiente*: risiede nell'utilizzare certe espressioni nella consapevolezza che il pubblico le intenderà in modo diverso o contrario al loro significato letterale, ma, comunque, in senso sfavorevole o offensivo nei confronti della persona o dell'organizzazione che si vuole mettere in cattiva luce. Un esempio è l'inserimento di parole virgolettate affinché siano interpretate in senso diverso da quello che avrebbero senza virgolette;
- gli *accostamenti suggestionanti* di fatti che si riferiscono all'organizzazione che si vuole mettere in cattiva luce con altri fatti negativi riguardanti altre organizzazioni o persone;

⁹² M. Giusio, *ivi*.

- il *tono sproporzionatamente scandalizzato e sdegnato*: si riferisce all'artificiosa drammatizzazione con cui si comunicano notizie neutre con il solo scopo di indurre i lettori a lasciarsi suggestionare dal tono usato, al punto che la sua interpretazione non sarà condizionata tanto dal contenuto letterale quanto dal modo in cui è stata presentata la notizia;
- le *insinuazioni*: il discorso comunicato viene presentato, seppur senza esporre esplicitamente fatti o giudizi personali, in modo che il lettore li prenda ugualmente in considerazione a discapito della reputazione del soggetto.

Negli ultimi quindici anni in Italia è stata ridotta la portata del “decalogo” sui limiti di cronaca, producendo effetti opinabili come la lesione irreversibile dell'immagine di persone o imprese che nella maggioranza dei casi si basano su inchieste che si concludono con assoluzioni o prescrizioni. Si pensi, per esempio, che l'espedito del tono sproporzionatamente sdegnato, che spesso viene utilizzato dai giornalisti, è particolarmente efficace nel suo intento quando è presente nei titoli di giornale; ma la Corte Suprema ha affermato che la portata diffamatoria del titolo di un articolo di giornale deve essere valutato prendendo in considerazione l'intero contenuto dell'articolo.

Becker⁹³ ha analizzato in profondità il concetto di “devianza”, focalizzandosi su quella “creata dalla società”, notando come i gruppi sociali definiscono delle regole la cui violazione costituisce la devianza. Da questo punto di vista la devianza non è una qualità intrinseca alle azioni di una persona ma una conseguenza dell'applicazione di regole e sanzioni ad un trasgressore considerandolo un *outsider*.

⁹³ H. S. Becker, *Outsiders. Studi di sociologia della devianza*, Meltemi, Milano 2017.

Erving Goffman⁹⁴, analizzando accuratamente le devianze che portano alla stigmatizzazione, è arrivato alla conclusione che un individuo si espone allo stigma quando contesta i valori maggioritari di una determinata società, e lo si considera impegnate in qualche tipo di negazione collettiva dell'ordine sociale. La considerazione di Goffman la possiamo applicare allo stereotipo delle “sette”. Esse disturbano poiché vivono e affermano valori diversi da quelli della maggioranza. Tuttavia bisogna distinguere gli *emarginati tranquilli*, che sono temporaneamente tollerati in quanto non mettono in discussione le norme dell'ordine sociale, dai membri delle *comunità devianti* che proclamano ad alta voce che il loro stile di vita è migliore rispetto a quello adottato dalla maggioranza. I “membri delle sette”, secondo l'autore, sono oggetto di uno stigma particolare, poiché in grado di ottenere conversioni al loro stile di vita alternativo.

L'impostazione beckeriana ha contribuito alla lettura del fenomeno attuale delle *fake news* e delle campagne ispirate dalla cosiddetta “fobia delle sette”, poiché sono le maggioranze sociali a decidere quali gruppi etichettare come “sette” e contro le quali i media meno scrupolosi si sentono liberi di scatenarsi.

III.V *Fake news* al servizio della denigrazione: “la setta antisetta” e il fenomeno dell'*hate speech*

La produzione di campagne sensazionalistiche e di *fake news* avviene con modalità ricorrenti⁹⁵ quando è finalizzata al discredito di un gruppo religioso o minoritario, come l'utilizzo prevalente di dichiarazioni di ex adepti o di parenti in disaccordo con le scelte di vita dei familiari, l'introduzione di diffidenze nel lettore o l'enfatizzazione di

⁹⁴ E. Goffman, *Stigma. L'identità negata*, Ombre Corte, Verona 2003.

⁹⁵ M. Giusio, *ivi*.

dichiarazioni delle cosiddette “*anti-sette*”. Quando un gruppo viene presentato come “setta” la macchina delle *fake news* funziona quasi sempre, andando a considerare l’intera associazione una “setta”, anche se il fatto oggetto di indagini riguarda un solo componente. Il caso più clamoroso degli ultimi anni è quello relativo al gruppo Arkeon⁹⁶. Durante e dopo l’indagine giudiziaria, gli imputati sono stati vittima di una virulenta campagna di stampa screditante, ben al di là del normale diritto di cronaca, che presentava evidenti accostamenti suggestionanti di tipo manipolatorio; inoltre tutto il gruppo, fin dagli inizi dell’inchiesta, è stato presentato con i termini “psicosetta” e “setta”. Nella sentenza di primo grado il Tribunale di Bari scrisse: “L’esito di questo giudizio ha sconfessato la sussistenza della principale e più grave delle accuse, costituita dall’essere Arkeon una “psico-setta”. Ciò ha portato ad escludere la sussistenza di uno stato di incapacità di intendere e di volere per i partecipanti a qualsiasi tipo di seminario e di tecniche manipolatorie della mente, nonché di violenze di ogni genere poste in essere nei confronti di minori”⁹⁷.

Il problema al giorno d’oggi è che gli stessi giornalisti non sentono il bisogno di auto-limitarsi con le regole di autodeterminazione deontologica per prevenire ed evitare la diffusione delle *fake news*; al contempo il Diritto dinanzi un’evoluzione così rapida delle *fake news* è del tutto impreparato.

Un fenomeno che in Italia sta emergendo da un decennio e, seppur indirettamente, connesso alla proliferazione delle *fake news*, è la diffusione di gruppi “*anti-sette*” o di

⁹⁶ “Il Caso Arkeon”. 2018. “Il caso Arkeon: la vicenda mediatica”. in ilcasoarkeon.wordpress.com, consultato il 7 novembre 10.

⁹⁷ M. Giusio, *ivi*.

“difesa di vittime delle sette”, che molto spesso, con il pretesto di combattere manipolazioni immaginarie, sono i veri manipolatori della realtà oggettiva.

In Italia, in linea teorica, all'autore di *fake news* è configurabile, secondo l'art. 592, il reato di diffamazione aggravata che prevede la reclusione da sei mesi a tre anni. Spesso ad incidere sulla risonanza della notizia sono utenti che, intenzionalmente o meno, diffondono la notizia mediante i social network, come Facebook o Youtube. Nella nostra giurisdizione qualora l'utente in questione non fosse consapevole della falsità della notizia, egli non commetterebbe alcun illecito. Il reato di diffamazione sussiste qualora egli avesse aggiunto un commento denigratorio o un ulteriore carico lesivo addizionale nei confronti della persona o del gruppo oggetto del testo o del video. Negli anni, comunque, si è molto acceso il dibattito sulla questione, inoltre abbiamo assistito, da parte delle ultime legislature, a qualche tentativo di riforma e di introduzione di una disciplina più specifica e rigorosa, come la senatrice Adele Gamparo, che propose un disegno di legge con disposizioni finalizzate a prevenire la manipolazione dell'informazione online e a garantire la trasparenza sul web. In ogni caso, il fabbisogno di una legge che punisca severamente le *fake news* denigratorie e inutilmente aggressive, che non leda la libertà di espressione, non è ancora stato soddisfatto. Infatti è assai complicato ottenere una sentenza, anche in relazione alle difficoltà di individuare competenze idonee a giudicare reati commessi in rete ⁹⁸.

Molto spesso gli articoli di giornale, le dichiarazioni fatte in televisione o sui social media dagli esponenti “anti-sette” assumono le caratteristiche dell'*hate speech*, ossia le espressioni che incoraggiano, promuovono e diffondono forme di odio fondate

⁹⁸ M. Giusio, *ivi*.

sull'intolleranza, espressa ad esempio mediante il nazionalismo aggressivo, la discriminazione e l'ostilità nei confronti delle minoranze⁹⁹.

L'argomento "sette" è molto complicato, una delle complicazioni sta nel definire con precisione che cosa si possa intendere per "setta". Si direbbe trattarsi di un "termine contenitore" che ognuno riempie con la propria emotività individuale.

Tuttavia possiamo affermare che, nel gergo comune, viene definita "setta" un gruppo di persone legate da un'ideologia molto forte e da obiettivi comuni che portano gli individui ad avere un comportamento di chiusura verso l'esterno. La difesa intransigente dello *status quo*, è una delle caratteristiche di questi gruppi, poiché mostrano una resistenza estrema al cambiamento, difendendo ad oltranza la propria ideologia. Ciò induce i membri delle "sette" ad essere insofferenti alle critiche e a sviluppare una visione del mondo fortemente polarizzata, in cui da un lato vi sono coloro che condividono totalmente la loro ideologia, dall'altro vi si trovano tutti gli altri che andrebbero esclusi, in quanto portatori di critiche e di potenziale cambiamento.

Se "setta" è un gruppo che segue e difende le dottrine in contrasto o in opposizione con quelle riconosciute e professate dai più, gli "antisette" dovrebbero essere coloro che, riconoscendosi nel pensiero della maggioranza, si oppongono al pensiero "deviante", non conforme.

In Italia nella seconda metà del Novecento venne aperto il primo gruppo "antisette", denominato *Comitato per la Liberazione dei Giovani dal Settarismo* - poi trasformato in *Associazione di Ricerca e Informazione sulle Sette*, ARIS - a cui vi si rivolgevano

⁹⁹ Council of Europe Committee of Ministers, 1997, "Recommendation No. R (97) 20 of the Committee of Ministers to Member States on 'Hate Speech'", in <https://rm.coe.int/1680505d5b>, consultato il 07 novembre 2019.

genitori preoccupati in cerca di aiuto, poiché convinti che i propri figli si erano convertiti a gruppi religiosi minoritari e molto pericolosi. Affinché i giovani plagiati rientrassero nella conformità che la “setta” li aveva costretti ad abbandonare, occorreva “deprogrammarli” secondo i modelli diffusi dagli americani. Molti studiosi erano totalmente contrari al sorgere dei “gruppi antisette”, poiché convinti che fossero fonte di panico morale infondato e che adottassero comportamenti settari. Molti episodi di deprogrammazione, finiti in tribunale, avevano evidenziato abusi e violenze analoghe a quelle che gli “antisette” attribuivano alle “sette”. Nel 1988 è stato documentato un caso, in cui degli attivisti ARIS tentarono di “deprogrammare” una giovane praticante italiana di Scientology, la quale denunciò i rapitori, ma il caso fu archiviato.

Gli studiosi a sostegno delle proprie argomentazioni produssero una letteratura scientifica in cui affermavano la possibilità di definire i gruppi “antisette” come una “setta antisette”. Molte di queste organizzazioni appongono l’etichetta “setta abusante” avvalendosi unicamente dei racconti di alcuni ex membri e delle preoccupazioni dei familiari, che certamente possono essere veritieri, ma molto spesso si tratta di verità parziali o relative che nascondono motivazioni diverse che non vengono rivelate.

La natura reale di un gruppo sociale può essere conosciuta solo con metodi di analisi che tengano conto di una pluralità di fattori e di variabili. Apporre solo su una base ideologica l’etichetta di “setta abusante” a un gruppo intero è esso stesso un abuso, che può portare con sé conseguenze gravi sia di stigma sociale sia a livello relazionale e psicologico per chi si vede accusato ingiustamente di qualcosa. Inoltre, nonostante venga auspicato un confronto aperto, le associazioni “antisette” tendono ad

evitare il confronto dialettico e scientifico, a differenza di coloro che stanno criticando, con gli studiosi del funzionamento e delle dinamiche dei gruppi sociali.

In Italia si è iniziato a parlare di “setta antisette” nel 2008, quando Mario Aletti¹⁰⁰, psicologo della religione, approfondì sia le informazioni scandalistiche di qualche iniziativa giudiziaria veicolate dai mass media sia le campagne rabbiose di gruppi che, proclamandosi “antisette”, si presentavano come paladini della religione istituzionale e difensori di persone plagate. Si tratta di gruppi non conosciuti nel dibattito scientifico internazionale, che spesso sono in lotta tra loro nella rivendicazione di un primato di autenticità. Aletti, a proposito, come già avevano notato due decenni prima alcuni dei massimi studiosi statunitensi, sosteneva il bisogno di gruppi di *aiuto-aiuto* non sono per gli ex-affiliati alle sette, ma anche per gli apparenti alle nuove “sette anisette”. L’osservazione dei comportamenti e degli atteggiamenti di alcuni rappresentanti delle associazioni “antisette” hanno messo in luce come spesso vi sia un loro volto nascosto. Spesso i componenti di questi gruppi subiscono pressioni di varia natura finalizzate a modificare la loro visione del mondo.

Al giorno d’oggi la concezione delle “psicosette” è mutata rispetto al passato, poiché esse hanno come fine ultimo, non più la ricerca del trascendente e la connotazione religiosa, ma l’accrescimento del potenziale umano, la ricerca di benessere psico-fisico, la condivisione di emozioni, ecc. In questa prospettiva si potrebbero additare come “psicosette” un’infinità di gruppi sociali. Il problema è che molti gruppi presentano una struttura blandamente “settaria”, quindi caratterizzati da una netta distinzione tra “dentro” e “fuori” o da seguaci devoti e adepti pronti a gravi rinunce per sentirsi

¹⁰⁰ M. Aletti, *Psicologia delle religioni e psicosette*, PSICOLOGIA DELLA RELIGIONE-news, Notiziario della Società Italiana di Psicologia della Religione, n. 1- 2, gennaio - agosto 2008.

accettati dagli altri componenti. Indubbiamente, questa struttura implica delle ripercussioni importanti in termini psicologici e suppone negli adepti dei legami di dipendenza e scarsi livelli di autonomia critica. Quanto detto non può essere associato ad un lavaggio del cervello, alla persuasione coercitiva o al plagio mentale; in caso contrario si rischierebbe di associare gli stessi processi a numerosi altri fenomeni di aggregazione, come i gruppi di fans di cantanti o alle tecniche di persuasione pubblicitaria e politica. Si pensi al fatto che nell'ultimo decennio è tornata di attualità l'espressione "lavaggio del cervello", ma la maggior parte delle persone non sanno che questo concetto fu escogitato quando l'opinione pubblica americana non sapeva darsi altra ragione del fatto che dei soldati statunitensi, pur liberati dalla prigionia in Asia, rifiutassero di tornare in patria, e condividessero i valori di una società comunista¹⁰¹. Inoltre quando non si condividono le credenze e le fedi altrui spesso si usa in modo riduttivo, l'espressione "lavaggio del cervello".

¹⁰¹ M. Introvigne, *Il lavaggio del cervello: realtà o finzione?* Elledici, Torino 2002.

IV. CASE HISTORY: GENIO IN 21 GIORNI

“Sembra sempre impossibile, fino a quando non viene fatto”

NELSON MANDELA

IV.I Cos'è Genio in 21 Giorni?

Genio in 21 Giorni è un corso di apprendimento efficace, fondato da Massimo De Donno, uno dei più noti esperti di apprendimento strategico in Europa. Il lavoro delle società che diffondono il metodo di apprendimento, nelle ventinove sedi in Italia e quindici all'estero, è coordinato dalla rete di imprese Genio Net. La presenza del corso nel mercato è relativamente recente, in Italia esiste dal 2008, in Svizzera e in Spagna dal 2013, negli Stati Uniti dal 2014 e in Gran Bretagna dal 2016. Nonostante sia un'azienda giovane, Genio in 21 Giorni eroga più di cinquecento corsi all'anno.

L'implementazione e il miglioramento del metodo di studio di studenti e professionisti di ogni età e livello culturale è la *reason why* dell'azienda, poiché spesso il non raggiungimento dei risultati auspicati è dovuto a problemi di memorizzazione, di concentrazione o di lettura. Queste difficoltà, nella maggior parte dei casi, derivano dalla mancanza di alcuni strumenti indispensabili ai fini dell'apprendimento, che spesso non vengono trasmessi durante il percorso educativo tradizionale. Il metodo di studio ideato da Genio in 21 Giorni ha aiutato quasi cinquantamila studenti a risolvere questo tipo di problematiche.

La *mission* di Genio è di far reinnamorare le persone dello studio, fornendo gli strumenti che meglio si adattano ad ogni singolo individuo, alle sue caratteristiche, agli obiettivi che si è posto e al suo personale stile di apprendimento, in modo da aiutarlo a

raggiungere i risultati a cui aspira sia nello studio che nell'acquisizione di nuove conoscenze.

IV.I.I Genio in 21 Giorni in Spagna e il funzionamento della rete di imprese Genio Net

La rete di imprese italiane Genio Net è proprietaria del marchio Genio in 21 Giorni in Spagna. La società è stata creata da Your Trainers Group, azienda fondata nel 2008 da Luca Lorenzoni, con l'obiettivo di creare una realtà basata sul concetto "*la squadra è più forte del singolo*". I soci di Genio Net sono il direttore esecutivo Massimo De Donno, Luca Lorenzoni e Giacomo Navone, i quali il 31 luglio 2015 hanno iscritto la società alla Camera di Commercio Italiana e alla Camera di Commercio di Industria, Artigianato e Agricoltura di Genova¹⁰².

Ad oggi la squadra di Genio Net è una delle più grandi realtà nell'ambito della formazione a livello europeo e possiede più di venti sedi sul territorio nazionale ed altre in Svizzera, Spagna e America.

Ogni azienda che utilizza il marchio Genio in 21 Giorni ha una propria personalità giuridica e un organigramma composto da un direttore esecutivo, un responsabile amministrativo e un responsabile della gestione dei clienti. Il funzionamento di Genio Net è tipico delle attività d'impresa e il suo piano lavorativo segue l'organizzazione abituale delle aziende che commercializzano servizi tipici del *franchising* o della cessione di diritti d'uso di un marchio.

¹⁰² P. Rodriguez, *Dossier sul marchio "Curso Genius"*, EMAAPS, Spagna 06 ottobre 2018.

Vi sono quattro tipologie di contratti lavorativi associati alla gestione e alla commercializzazione del corso¹⁰³:

- *Istruttori*: sono rivolti a persone già formate dall'azienda che commercializza il corso;
- *Potenziali istruttori*: riguardano coloro che l'azienda sta formando e che, una volta acquisite le competenze sufficienti, hanno la possibilità di insegnare lezioni di *tutoring* e di pubblicizzare il corso;
- *Responsabile del Servizio Clienti (RSC)*; sono stipulati con coloro che gestiscono le relazioni con i clienti. Queste persone hanno il dovere verificare che i tutor stiano lavorando correttamente con gli allievi del corso;
- *Amministrativi*: sono rivolti a coloro che gestiscono la fatturazione e i pagamenti dell'azienda. È l'unico contratto che non prevede né l'obbligo di formarsi con il corso né di ottenere certificazioni specifiche.

IV.I.II Perché un corso di apprendimento strategico?

Molti Istituti specializzati hanno dimostrato che spesso gli studenti e i lavoratori hanno dei problemi di apprendimento che causano a loro volta frustrazioni ed insicurezze personali. Ad esempio, da una ricerca dell'Osservatorio Nazionale Adolescenza¹⁰⁴ su circa 1600 ragazzi, di scuole medie e superiori, è emerso che il 72% degli studenti si sente impaurito al pensiero di dover entrare a scuola, e che la paura di non ricordare ciò che si è studiato è il fattore che spaventa l'82% del campione.

¹⁰³ P. Rodriguez, op. cit.

¹⁰⁴ M. Manca, *Student burn out: il mal di scuola arriva ancora prima del back to school*, in www.adolescenza.it, consultato il 9 novembre 2019.

Le ricerche e le sperimentazioni in ambito formativo condotte negli ultimi anni dal Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR)¹⁰⁵, in collaborazione con l'Ordine degli Ingegneri della Provincia di Torino (OIT) e con il team SaperCapire, hanno permesso di individuare le fondamenta su cui poggiano le conoscenze delle persone e le loro capacità logiche e dialettiche, constatando come tali fondamenta siano in molti casi fragili ed inconsistenti e richiedano una significativa opera di ristrutturazione ed irrobustimento. I principi e gli esercizi - di natura metacognitiva - messi a punto hanno generato nel pubblico, che ha partecipato alle sperimentazioni, una rinnovata curiosità intellettuale ed un ritrovato interesse per la cultura in generale. Gli strumenti messi a punto grazie alle ricerche del CNR dovrebbero essere utilizzati nella formazione scolastica e professionale, poiché consentono un'ampia divulgazione del sapere ed il miglioramento delle capacità ricettive degli individui.

A ragione di ciò, nel 2008 Massimo De Donno ha creato il corso Genio in 21 Giorni, testando e verificando su migliaia di studenti le tecniche di apprendimento ideate.

Il principio di base su cui si fonda il corso è che, nonostante vi siano delle basi comuni per saper studiare ed immagazzinare una grande quantità di informazioni, ogni individuo ha bisogno di sviluppare un proprio e singolare metodo di studio.

Rispetto ai principali *competitor* italiani, Genio è l'unica azienda che svolge continue ricerche sull'efficacia delle singole metodologie di studio e su quali siano le migliori modalità di apprendimento. Questo *audit* continuativo è stato l'*input* vincente per comprendere come poter far risparmiare alle persone il 50% del tempo che solitamente

¹⁰⁵ M. Arattano, *Il miglioramento delle capacità espressive e di apprendimento nell'adulto*, in <http://www.irpi.cnr.it/focus/miglioramento-capacita-espressive-e-apprendimento-nell-adulto/>, consultato il 25 febbraio 2020.

viene impiegato per leggere e ricordare qualcosa, come poter sfruttare al meglio le caratteristiche della propria memoria e come l'atteggiamento mentale degli studenti incida sulle loro capacità e sul conseguente rendimento scolastico.

Uno dei maggiori punti di forza del metodo “Genio in 21 Giorni” risiede nella personalizzazione del metodo di studio di ogni individuo. Lo studente viene sottoposto alla batteria di test AMOS¹⁰⁶ - elaborato da un team di ricercatori dell'Università di Torino - al fine di identificare lo “stile cognitivo” specifico del corsista, e poter così poi selezionare dal *tool-kit* di strumenti facilitanti l'apprendimento quelli più centrati sulle caratteristiche precipue della persona.

Le migliaia di testimonianze, che si possono reperire facilmente *online*, sono la prova che il metodo ideato da Massimo De Donno possa essere considerato il sistema di studio più efficace in Italia, poiché il vantaggio competitivo che risiede nel creare *ad hoc* per ogni cliente un metodo efficace ed efficiente è difficilmente imitabile.

Il corso Genio in 21 Giorni è stato quindi pensato e creato per risolvere determinate problematiche di apprendimento, tipiche, ad esempio, degli studenti che desiderano ridurre le ore di studio, dei professionisti che necessitano aggiornamenti continui, o degli adulti disoccupati che, non trovando lavoro, desiderano tornare a studiare ma non hanno un metodo di studio che glielo consenta.

IV.II I clienti, lo staff e la struttura del corso “Genio in 21 Giorni”

Le persone solitamente vengono a conoscenza dei corsi di Genio in 21 Giorni tramite il *word of mouth* di amici, l'*advertising* promozionale sui Social Media, la promozione

¹⁰⁶ in <https://www.genioin21giorni.it/metodo-di-studio-personalizzato/>, consultato il 25 febbraio 2020.

diretta, gli opuscoli informativi, i manifesti promozionali oppure mediante le informazioni sulla stampa. Tuttavia per poter frequentare il corso genio in 21 Giorni si deve partecipare ad una sessione di presentazione - dalla durata massima di due ore - durante la quale vengono esposti gli obiettivi e i benefici offerti, e fornite una serie di dimostrazioni sull'effettivo miglioramento della capacità di memoria in seguito alla frequentazione del medesimo. Solamente quando il potenziale cliente avrà acquisito tutte le informazioni necessarie, potrà scegliere se iscriversi subito, e quindi approfittare della tariffa scontata, oppure iscriversi in seguito adottando la tariffa standard.

Coloro che frequentano, e hanno frequentato, il corso sono il 49% studenti universitari dai 19 ai 30 anni; il 30% professionisti o genitori di minorenni; il 20% studenti di scuola secondaria tra i 14 e i 18 anni; e l'1% sono minori di 14 anni accompagnati dai genitori¹⁰⁷.

L'azienda dispone di un team di 146 preparatori personali, riconosciuti dall'Università Popolare degli Studi di Milano, mediante la certificazione di "esperto in apprendimento strategico" che qualifica le loro competenze.

Il corso è strutturato per essere impartito in una serie di sessioni, alcune molto intense e organizzate durante un solo fine settimana, altre necessitano di un mantenimento durante le tre settimane successive alla frequentazione. Queste ultime si focalizzano prevalentemente sulle tecniche di lettura rapida, in grado di migliorare ulteriormente le tecniche già apprese ed adottate, affinché le persone possano usare efficacemente il metodo appreso. È anche prevista una sessione di *follow-up* finalizzata a migliorare le abilità, a fornire le capacità per affrontare un esame e per sostenere dibattiti in pubblico.

¹⁰⁷ P. Rodriguez, *ivi*.

Per ogni studente sono dedicate trenta ore di *tutoring* personalizzato, durante le quali i preparatori personali cercano di comprendere come le tecniche insegnate siano utilizzate nel concreto da ogni alunno e come perfezionarle in base alle esigenze di ogni singolo studente. I preparatori valutano l'apprendimento dei frequentatori *ongoing*, infatti nonostante inizialmente il corso sia di soli tre giorni, l'effettivo consolidamento delle tecniche apprese non avviene prima di un mese.

L'azienda mette a disposizione dei propri alunni molti corsi formativi gratuiti - complementari e paralleli a "Genio in 21 Giorni" - finalizzati a migliorare le tecniche di *public speaking* e ad ottimizzare la gestione del fattore temporale. Un esempio è il corso "Soft Skills Academy", che si focalizza sull'apprendimento delle abilità necessarie per poter competere al meglio nel mondo del lavoro.

L'azienda, oltre a "Genio in 21 Giorni", offre altri due corsi:

- "One" dura quattro giorni, si svolge una volta all'anno ed è un corso di motivazione personale;
- "Eagle" è un corso esperienziale, erogato una o due volte all'anno e dalla durata di tre giorni. Insegna come gestire al meglio le strategie comportamentali.

IV.III Il *Consumer Relationship Management* di Genio in 21 Giorni

È fondamentale che un'azienda garantisca la qualità delle relazioni con i suoi clienti e, quindi, disponga di un sistema di controllo della qualità composto da canali accessibili ed utili a raccogliere i conflitti che potrebbero sorgere.

Riguardo al controllo di qualità dei servizi commercializzati, abbiamo visto poc'anzi che Genio in 21 Giorni dispone di norme e condizioni chiare; i formatori devono

sottostare a un codice di condotta preciso per poter insegnare, mentre i clienti dispongono di un contratto dove sono esplicitati i loro diritti, i doveri e la clausola di recessione. Quest'ultima consiste nella possibilità di frequentare due terzi del corso con la garanzia 100% soddisfatti o rimborsati.

L'azienda dispone di tre canali di comunicazione per mantenere le relazioni con gli ex-allievi, i quali, novanta giorni dopo la conclusione del corso, sono contattati al fine di comprendere come stia procedendo l'applicazione del metodo appreso. Inoltre una volta all'anno gli ex-allievi ricevono un video in regalo, volto ad implementare le tecniche imparate, in modo da apportato un valore aggiunto continuo a ciò che è stato appreso.

Genio in 21 Giorni dispone di un Codice Etico contenente un elenco di regole che gli istruttori del corso sono tenuti a rispettare; esso è sia il frutto di un lungo processo di ascolto che ha coinvolto un gran numero di collaboratori, sia la conseguenza di una serie di errori commessi in passato per ingenuità o eccessiva leggerezza.

Online è possibile trovare una piattaforma aperta, "Genio in Cantiere", in cui ogni utente ha la possibilità di suggerire i miglioramenti che reputa più opportuni circa i servizi erogati da Genio in 21 Giorni. In seguito alla diffusione di *fake news* molto negative, l'azienda ha reputato opportuno coinvolgere alcune personalità di alto profilo morale e professionale per costruire un Comitato Etico indipendente, in grado di vigilare sulla loro attività¹⁰⁸. Il Comitato ha il mandato di esaminare eventuali reclami dei corsisti, qualora non fossero risolti mediante i normali canali a disposizione della clientela. Inoltre, al fine di garantire la massima trasparenza, viene pubblicata una

¹⁰⁸ in <https://www.genioin21giorni.it/comitato-etico/>, consultato il 10 novembre 2019.

rendicontazione periodica con oggetto il lavoro del Comitato Etico, in cui vengono mostrate le metriche di misurazione relative ai rapporti tra l'azienda e i propri corsisti.

Genio ha reputato opportuno fondare l'*Associazione di Madri e Padri degli Alunni del Corso Genio in 21 giorni*, poiché il 21% degli corsisti sono minorenni, composta da più di cinquanta genitori che hanno sperimentato il corso, i quali hanno il compito di rispondere alle domande e ai dubbi di altri genitori.

La trasparenza e l'etica da sempre guidano le attività di Genio in 21 Giorni, infatti vengono sostenuti molti progetti di responsabilità sociale, si pensi ad esempio ad "Impatto Zero®" di LifeGate, ossia il primo progetto in Italia che ha concretizzato il Protocollo di Kyoto o al "Diversity Media Award". Genio ha scelto di aderire al progetto "Impatto Zero®" - che calcola, riduce e compensa le emissioni di CO2 - poiché in linea con la sua coscienza etica, essendo un Gruppo che lavora particolarmente con i giovani, ossia il futuro del nostro pianeta. I costi ambientali della convention - organizzata appositamente a tale fine - vengono compensati con il contributo alla creazione e alla tutela di foreste in crescita nel sud del mondo¹⁰⁹.

Genio mediante il "Progetto scuola in Camerun" ha dedicato tutti gli incassi derivanti da un corso di apprendimento per agevolare la costruzione di una struttura scolastica in Camerun, consentendo a ben 107 bambini di istruirsi ed essere promossi all'anno successivo.

Ogni anno viene organizzato "Natale Geniale" durante la settimana che precede il Natale, in ogni città in cui Genio ha una sede sono consegnati dei pacchi alimentari e un'offerta - in forma anonima - alle famiglie più bisognose. Un progetto contenente la

¹⁰⁹ in <https://www.genioin21giorni.it/responsabilita-sociale/>, consultato il 25 febbraio 2020.

voglia di eccellere - esattamente come nella vita lavorativa e personale - è “Prodigio Divino®”, volto alla valorizzazione di ogni diversità. Una parte del fatturato è infatti dedicato al supporto delle campagne contro il bullismo e l’omofobia.

IV.IV Analisi dell’origine e dei contenuti delle accuse mosse al corso “Genio in 21 giorni” e le imprese che lo commercializzano

Le prime accuse contro il corso “Genio in 21 giorni” e le imprese che lo commercializzano sono comparse in Italia a maggio 2010 e a giugno 2015, successivamente - seguendo lo stesso modello di contenuto accusatorio ed adottando canali di pubblicazione simili - altre accuse sono state mosse in Spagna.

IV.IV.I Le accuse contro il corso in Italia

La campagna di accuse contro il corso “Genio in 21 giorni” cominciò a maggio 2010, quando nel forum della pagina web del gruppo “C ONLUS”, presunti esperti in “sette” e in “manipolazione mentale”, apparve un post che accusò il corso di essere una “setta”.

L’azienda tentò di contattare il forum per chiarire ogni dubbio posto nei suoi riguardi, ma non ebbe alcuna risposta. Nel frattempo le accuse aumentarono, quindi venne contattata la psicologa che all’epoca era presidente e responsabile del Centro. Nonostante la psicologa non avesse ricevuto alcuna lamentela fondata su cui basare le critiche, le venne consentito l’accesso totale alla documentazione e al materiale disponibile in azienda e fu invitata a partecipare personalmente al corso e a conoscere il *team* di insegnanti. Inoltre, vista l’entità delle accuse, l’azienda chiese alla medesima psicologa una consulenza professionale remunerata per analizzare e correggere i

IV.IV.II L'allarmismo provocato dai media: il *Corriere della Sera* e la trasmissione televisiva *Patti Chiari*

Tra il 2015 e il 2017 il C ONLUS e la sua responsabile L ONLUS divulgarono ai mezzi di comunicazione di massa una serie di informazioni denigratorie, che associavano il corso "Genio in 21 Giorni" ad una "setta". Fu così che i *mass media*, veicolavano, a loro volta, queste notizie all'opinione pubblica. Genio NET, sottovalutò le accuse, in quanto infondate e totalmente fasulle, e non vi rispose per via giudiziale tempestivamente. Ciò portò l'azienda ad avere una grave crisi reputazionale a causa delle *fake news* diffuse sul suo conto.

Il problema delle *fake news* lo abbiamo ampiamente discusso nel capitolo precedente, ed abbiamo visto come molte fonti inattendibili vengano riportate senza alcun filtro o controllo. Secondo Pratellesi¹¹³ non vi è più interesse a verificare ciò che si cela dietro le *news*. I fatti e la realtà hanno perso valore e peso di fronte alle parole, di conseguenza la dignità e il valore delle persone passano in secondo piano rispetto al valore di pubblicare una notizia per primi o di diffonderla in modo più scandalistico e catastrofico per farle avere più rilevanza. É in questo modo che nascono gli allarmi sociali creati ad arte che ritornano a ondate successive, come il caso dell'*allarme sette*.

Il 13 luglio 2017 fu pubblicato un articolo sul sito del *Corriere della Sera*, intitolato "*Chi manipola la nostra mente?*"¹¹⁴, in cui si mettevano in guardia i lettori dalle lezioni di autostima e dai corsi di potenziamento mentale, poiché dietro alla promessa di felicità

¹¹³ M. Pratellesi, *New journalism: teorie e tecniche del giornalismo multimediale*, Mondadori, Milano 2004.

¹¹⁴ M. Sarfatti, I. Soave, *Chi manipola la nostra mente?*, in www.corriere.it, 13 luglio 2017, consultato il 7 novembre 2019.

si sarebbero celati insidiosi e pericolosi tentativi di manipolazione. Genio in 21 Giorni e molti altri gruppi vennero citati sotto l'etichetta di "movimenti per lo sviluppo del potenziale umano". In modo particolare, in una peculiare attenzione la ricevette il forum del C ONLUS e le informazioni divulgate da esso, come il fatto che alcuni utenti, presunti ex allievi e familiari, fossero molto preoccupati delle pressioni e dei tentativi di manipolazione derivanti dall'iscrizione al corso "Genio in 21 Giorni", in quanto celava la tendenza al proselitismo dietro l'insegnamento di corsi di memoria e di lettura veloce¹¹⁵.

L'articolo presenta un *sentiment* molto negativo, inoltre il modo in cui sono affrontate alcune tematiche genera un elevato allarmismo a chiunque possa avere l'occasione di leggerlo.

Gruppi molto diversi tra loro sono stati inseriti in modo superficiale nella categoria delle "psicosette" e accusati di "manipolare i loro membri" senza fornire alcuna motivazione. Nell'articolo ricorrono gli stereotipi tipici dei dibattiti sulle "sette", che generano l'allarme sociale, come il fatto che il corso "Genio in 21 Giorni" faccia "il lavaggio del cervello" ai propri studenti e che usi la persuasione coercitiva per convincere le persone ad iscriversi. Inoltre vi sono numeri iperbolic¹¹⁶ che colpiscono e spaventano il lettore e che nessuno è preoccupato di verificarne la veridicità.

Tuttavia è importante ricordare che da decenni alcuni importanti esponenti del mondo accademico hanno sfatato il mito dell'esistenza di una forma di manipolazione mentale

¹¹⁵ Il Corriere della Sera, op. cit.

¹¹⁶ R. Di Marzio, *Movimenti del potenziale umano o psicosette? Libertà o manipolazione?*, in *Movimenti del potenziale umano. Vie e percorsi di sviluppo personale nella società secolarizzata*, atti del convegno (Università Pontificia Salesiana 9 novembre 2018).

specifica, praticata all'interno di minoranze spirituali o di organizzazioni che si occupano di potenziare alcune capacità umane come la memoria o l'apprendimento¹¹⁷. L'American Psychological Association (APA) è una delle organizzazioni professionali che si è espressa su questa tematica, sostenendo una posizione contraria a quella delle teorie dei "movimenti antisette" e di alcuni psichiatri. Nel 1987 l'associazione pubblicò un documento in cui affermò che le teorie della manipolazione mentale e del lavaggio del cervello, applicate a nuovi movimenti religiosi, non dovevano essere presentate in alcun modo come scientifiche.

Il 07 gennaio 2018 la trasmissione televisiva *Non è l'Arena*, condotta da Massimo Giletti su La7, ha intitolato parte della puntata "Corsi di memoria: le psicoseite italiane". È evidente che il titolo trasmetta allarmismo e preoccupazione ai telespettatori verso tutti i corsi di memoria.

Viene enfatizzato il fatto che i promotori del corso per far iscrivere le persone adottino delle tecniche in grado di manipolare l'inconscio e il subconscio delle persone; supponendo perciò che alla base vi siano dei tentativi di plagio.

Durante la puntata sono state presentate tre testimonianze pressoché identiche, che hanno descritto i corsi di memoria come un ambiente molto carico dal punto di vista emotivo, in cui si professa la possibilità di trovarvi la felicità, alla condizione di far iscrivere almeno sette persone al corso di memoria e, qualora ciò non accadesse, si verrebbe umiliati ed allontanati dal gruppo.

¹¹⁷ R. Di Marzio, *Movimenti del potenziale umano o psicoseite? Libertà o manipolazione?*, in *Movimenti del potenziale umano. Vie e percorsi di sviluppo personale nella società secolarizzata*, atti del convegno (Università Pontificia Salesiana 9 novembre 2018).

Una di queste testimonianze arriva da Sasha, che racconta di essere stato allontanato dal corso perché poco convinto dalle pressioni psicologiche poste a suo carico. La tesi secondo cui tutti i corsi di memoria implicherebbero una manipolazione mentale è rafforzata da due tecniche che abbiamo affrontato nel capitolo precedente, rappresentate dalla presenza in studio di Simona Crisci, che ha raccontato l'esperienza drammatica della cara amica Michelle Hunziker nella setta di Clelia, e Patrizia Santovecchi - Fondatrice e Presidentessa dell'Osservatorio Nazionale Abusi Psicologici - che viene presentata come "salvatrice" della donna che testimonia per ultima la sua esperienza.

Ciò che ci ha colpito maggiormente di questa puntata di *Non è l'Arena* è che né le testimonianze chiamate in causa né il conduttore Massimo Giletti abbiano mai citato un corso di memoria specifico; di conseguenza il telespettatore è portato ad associare tutti i corsi di memoria ad una "psico-setta".

La trasmissione televisiva *Patti Chiari* nella puntata del 4 maggio 2018 ha mandato in onda un servizio sul corso di memoria "Genio in 21 Giorni", dal *sentiment* molto negativo, seguito dall'intervista al fondatore Massimo De Donno. Nei confronti del quale è evidente fin da subito l'atteggiamento negativo e ostile sia del presentatore Lorenzo Mammone, che dell'inviata Chiara Camponovo. In ossequio alle buone prassi in tema di *crisis management* e *crisis communication*, il Dott. De Donno decise, nonostante il consiglio negativo di molti suoi conoscenti, di presentarsi comunque in trasmissione di persona, "mettendoci la faccia", e rappresentando in modo diretto e trasparente la propria azienda, senza sottrarsi al confronto. Durante la trasmissione è stato coinvolto anche Sergio Della Sala, presidente del CICAB, il quale dal punto di vista formale è stato chiamato in causa per capire la veridicità delle affermazioni di

Massimo De Donno; anche se in sostanza viene messo dal presentatore nella condizione di smentire ogni sua affermazione.

Il servizio riporta delle testimonianze di alcuni ragazzi che raccontano di essersi trovati in un ingranaggio pericoloso a causa del corso di memoria “Genio in 21 Giorni”.

Sono mostrate molte testimonianze che - come in *Non è l’Arena* - sono pressoché identiche tra loro. L’aspetto curioso, e forse inquietante, è che tra le testimonianze, che mostrerebbero come il corso manipoli la mente degli studenti, vi è anche quella di Sasha - il ragazzo citato precedentemente in merito alla puntata del 07 gennaio 2018 di *Non è l’Arena* - il quale affermava di aver frequentato un corso “pressoché identico a Genio in 21 giorni”. Il coinvolgimento di questo ragazzo è stato del tutto fuori luogo e privo di senso, non avendo mai frequentato il corso su cui si stava effettivamente indagando.

L’intervista a Massimo De Donno si è svolta parallelamente al collegamento con Alessandro Bartoletti, che è risultato palesemente in imbarazzo poiché convinto che la sua presenza fosse finalizzata ad affrontare il discorso delle tecniche di memoria, mentre dal servizio mandato in onda risultava che Genio in 21 Giorni avesse commesso l’abuso professionale e fosse un fenomeno di tipo “truffa”. Gli elementi messi in luce dal servizio - e durante l’intera trasmissione - sono solamente negativi e qualsiasi affermazione del Dott. De Donno veniva sottoposta a continui tentativi di contestazione da parte del presentatore o dagli ospiti collegati con lo studio.

La trasmissione si è conclusa da una parte con l’affermazione di Mammone: “gli studenti in difficoltà dovrebbero rivolgersi a persone qualificate, perché potrebbero esserci conclusioni tragiche”, dall’altra con il Dott. De Donno che afferma di essere dispiaciuto che siano state enfatizzate solamente le testimonianze negative, e che Genio

in 21 Giorni dispone di un canale di comunicazione dove le persone possono manifestare i possibili disagi vissuti con il corso, visto che una grande organizzazione potrebbe involontariamente generare situazioni fastidiose.

IV.IV.III Le accuse contro il corso in Spagna

In Spagna, l'origine delle critiche e il contenuto delle accuse non è molto diverso da quel che è successo in Italia.

Le diffidenze contro il corso "Genio in 21 giorni" iniziarono fin da quando in ottobre 2013 si cominciò a presentare il corso in Spagna. Alcune persone incuriosite cercarono preventivamente informazioni su Internet, prima di partecipare all'incontro di presentazione, e trovarono quelle diffamatorie del "C ONLUS"; da ciò ebbe origine la voce che il corso fosse una bufala e i suoi membri una "setta".

Per comprendere la eco che le *fake news*, divulgate in Italia dal forum di questo centro più volte citato, hanno generato in Spagna, è opportuno affrontare un breve *excursus* cronologico delle critiche - anche se infondate - che hanno portato il corso "Genio in 21 giorni" ad avere una grave crisi reputazione.

La prima critica fu pubblicata in un blog il 1 giugno 2015, sotto il titolo "*La mia esperienza con Your Trainers Group - Prima presa di contatto*¹¹⁸". Il post, che ad oggi è stato rimosso dal web, ottenne centosedici commenti, prevalentemente negativi e molto offensivi, alcuni dei quali sono stati pubblicati da individui che intervenivano ripetutamente per attaccare il corso anche in altri forum, i quali agirono come

¹¹⁸ P. Rodriguez, *ivi*.

“detonatori” alle critiche. Tuttavia un soggetto anonimo risultò particolarmente aggressivo nei suoi attacchi, il quale si presentava come ex collaboratore del corso.

La seconda fonte critica fu localizzata su Facebook¹¹⁹ il 10 luglio 2015. Venne pubblicato un post in cui si screditava il corso asserendo che fosse una truffa, senza apportare alcun dato. Alcuni commenti critici erano ad esempio “Perché hanno qui una sede a Barcellona, ma vengono dall’Italia?”, oppure “Già dal nome si vede che è una truffa”. Anche in questo post è possibile notare come alcuni individui intervenivano ripetutamente per attaccare Genio in 21 Giorni.

L’analisi dei commenti ha fatto emergere un soggetto onnipresente in tutti i forum e verbalmente molto aggressivo, che si presentava come un ex lavoratore del corso. Questo individuo ripeteva sempre il medesimo messaggio:

“Sono un ex collaboratore di Genio, (per prima cosa, genio in 21 giorni è la 3 volta che cambiano nome) dopo essere stato 2 anni a lavorare lì, sono uscito e racconto alcune cose di come funziona questa setta. Alcuni dei commenti sopra indicati sono di ex collaboratori per questo motivo lo difendono tanto, benché li capisca, si sentono obbligati... Qui spiego come funziona da dentro, perché manipolano, e alcune intenzioni che hanno: <https://educasectas.org/corso-genius-1/>”¹²⁰.

La terza critica localizzata fu pubblicata nel blog “Il Blog della Libertà”¹²¹ a luglio 2015 da un tal Diego Llontop, intitolata “Genio in 21 giorni, la grande truffa”. Il *publisher* affermava di aver assistito assieme alla madre ad una sessione di presentazione, senza

¹¹⁹in <https://www.facebook.com/elinformerub/posts/645490658920790>, consultato il 9 novembre 2019.

¹²⁰ P. Rodriguez, *ivi*.

¹²¹ El Blog de la Libertad, *Genio en 21 días, la gran estafa*, in <http://elblogdelalibertad.blogspot.com>, consultato il 9 novembre 2019.

però aver mai frequentato effettivamente il corso. Anche questa testimonianza fu seguita da una lunga lista di commenti.

La quarta critica è stata pubblicata nel blog “Bolla. Foro di Economia” il 7 marzo 2016 da un anonimo, nascosto dietro il profilo “Geriatrico. Bollicina ossessiva”, che si limitò a copiare ed incollare il testo pubblicato nel blog “Il Blog della Libertà”. Tuttavia, come nel primo caso, questa notizia è stata rimossa dal *web*.

Un aspetto importante, spesso totalmente sottovalutato, è che le opinioni degli utenti, benché siano importanti e rispettabili, non devono essere viste come una fonte di informazione attendibile, in quanto sono semplici dati che non hanno i requisiti necessari per essere considerati un’informazione.

Il 6 agosto 2017 è stata pubblicata la quinta critica nel Diari di Girona dal giornalista Pep Taberner¹²², dal titolo “Mi hanno cambiato la vita!” e con il sottotitolo “Cinque minorenni di Girona devono ricorrere a supporto psicologico dopo avere fatto un corso intensivo di tecniche di apprendimento”.

Il giornalista rivolse accuse molto gravi contro l’impresa, nonostante fossero totalmente infondate:

“Non si può parlare di “setta distruttiva”, dichiara lo psicologo esperto in settarismo e influenza eccessiva, Miguel Perlado, ma di un’organizzazione con comportamento e funzionamento “settario” sì. Agisce dentro la legalità e non consta che ci siano denunce. Ciò nonostante, cinque minorenni di Girona che hanno seguito corsi intensivi di un’impresa di matrice italiana hanno chiesto aiuto a questo specialista.”

¹²² P. Taberner, *M’heu canviat la vida!*, in www.diaridegirona.cat, consultato il 9 novembre 2019.

L'articolo è privo di etica, poiché accusare di “comportamento settario”, senza fornire nessuna spiegazione, suppone una forma di diffamazione inaccettabile. Attribuire questa tipologia di condotta, senza darne dimostrazione, può certamente essere un'opinione ma non un'informazione. Il giornalista ha adempiuto ai propri obblighi professionali, in quanto si basò unicamente sulle opinioni di alcuni genitori anonimi, senza verificare le informazioni con la controparte.

Nonostante queste accuse vennero contestate da molti genitori che avevano realmente frequentato il corso Genio in 21 Giorni, causarono un danno reputazionale consistente. Genio Net peccò di ingenuità nel non presentare immediatamente un ricorso giudiziale, contro il giornalista ed il giornale, per inadempimento del codice deontologico della professione.

La sesta critica deriva direttamente da quella appena descritta, poiché lo psicologo Miguel Perlado pubblicò l'articolo di Pep Taberner su Hemerosectas¹²³, una piattaforma gestita da lui stesso.

La settima critica contro il corso proviene da un lungo testo scritto sempre da Miguel Perlado, intitolato “I corsi Genio in 21 giorni o l'arte di manipolare le emozioni”¹²⁴, pubblicato il 28 febbraio 2018 nel sito educasectas.org. Nel quale è presente una vasta serie di congetture e commenti che possiamo considerare opinioni ma non informazioni. Viene adottato il cosiddetto “settarismo globale”, ovvero la visione secondo cui ogni fatto e comportamento viene interpretato come una componente dimostrativa di una

¹²³ M. Perlado, “*Me han cambiado la vida*”, in <https://www.hemerosectas.org/seminarios-grupos-grandes-11/>, consultato il 9 novembre 2019.

¹²⁴ M. Perlado, *Los cursos Genius o el arte de manipular las emociones*, in <https://educasectas.org/curso-genius-1/>, consultato il 9 novembre 2019.

manipolazione nascosta. Il “settarismo globale” è la strategia usata abitualmente dall’associazione dove si formò Miguel Perlado, dal “C ONLUS” e, in generale, dalla maggioranza dei gruppi “antisette”.

Il corso viene accusato di adottare un elemento tipico degli ambiti settari e manipolatori, ovvero il “sovraccarico di informazioni”; tuttavia è omesso che potrebbe trattarsi non di una strategia per manipolare le persone, bensì la conseguenza normale e naturale di quando si è esposti, in un tempo limitato, a molte informazioni e non saperle assimilare adeguatamente.

Questo è il motivo per cui un’attività intellettuale e emozionale potrebbe produrre stanchezza qualora non fosse gestita in modo corretto, ma ciò dipende dal profilo psicosociale delle persone, dalle sue abilità cognitive ed emozionali. Un altro aspetto criticato da Perlado è “l’ambiente molto affettivo”; ma questa è una condizione obbligatoria in ogni presentazione di vendita. Il dottore inoltre critica il corso per l’assenza di professori titolati e di contratti di lavoro, ma come abbiamo già detto, Genio in 21 giorni ha docenti preparati e giuridicamente legittimati ad insegnare.

Di conseguenza, possiamo affermare che ciò che il Dr. Perlado afferma nella relazione pubblicata sul sito esucasectas.org non corrisponda alla realtà dei fatti, ma ad una sua opinione personale, impregnata di soggettivismo come possiamo evincere in questa frase: *“una parte significativa dei collaboratori va a vivere in appartamenti condivisi con altri membri dell’organizzazione”*.

Dobbiamo precisare che chiunque ha il diritto e la libertà di risiedere dove e con chi voglia, e che la maggior parte dei giovani vive in appartamenti condivisi con le persone

che fanno parte della loro cerchia sociale più stretta. Un altro aspetto che ci ha colpito nella relazione è che:

“ti dicono che è un’esperienza che ti cambia la vita, non bisogna spiegarla: bisogna viverla” e che: *“l’ambiente che si crea dai primi contatti è di alta intensità emotiva, fino al punto di affermare che sono una famiglia”*.

In altre parole, si insinua che al termine del corso le persone abbiano una percezione distorta delle relazioni rispetto a prima, di conseguenza si allontanerebbero dalla famiglia e dalla realtà.

L’ultima critica risale all’articolo *“Girona li esclude per tre anni dal salone Expojove”* pubblicato l’8 marzo 2018 da Tapi Carres nel Diari de Girona; in cui si affermava che agli organizzatori del corso fu negato di partecipare al salone Expojove, essendo sotto indagine a seguito di alcune denunce fatte da genitori che avvertivano un “lavaggio del cervello” dei propri figli.

Come abbiamo detto in precedenza, relativamente alla quinta critica pubblicata dal giornalista Pep Taberner, anche in questo caso il Diari de Girona mostra una totale mancanza di professionalità e di etica. Il giornale pubblicò una menzogna, poiché l’azienda non prese mai in considerazione la partecipazione al salone Expojove che si sarebbe tenuto dall’11 al 14 aprile 2018.

Genio Net non effettuò una rettifica al Diari de Girona e non denunciò al Consell de la Informació de Catalunya l’inadempimento del Codice Deontologico della Professione Giornalistica. Ciò aggravò ulteriormente la posizione dell’azienda, in quanto la non risposta alle *fake news* divulgate sul suo conto agevolò la proliferazione di ulteriori

notizie false, che andarono a danneggiare drasticamente la credibilità che negli anni si era guadagnata presso l'opinione pubblica.

Tuttavia il fatto che Michel Perlado e L fossero in contatto diretto pone sotto una luce originale e inquietante l'intera vicenda e le strette similitudini tra le critiche mosse in Italia e quelle mosse in Spagna.

IV.V Intervista a Massimo De Donno - CEO di Genio in 21 Giorni

Per approfondire le dinamiche che hanno coinvolto Genio in 21 Giorni in una grave crisi reputazionale in Spagna e in Italia, ho avuto il privilegio di poter intervistare Massimo De Donno, CEO di Genio in 21 Giorni, nonché Socio Fondatore e Senior Trainer.

Di seguito l'intervista con Massimo De Donno:

- *Genio in 21 giorni ha subito una campagna di accuse, secondo Voi totalmente infondata e denigratoria, che ha avuto inizio in Italia nel forum del sito “C
ONLUS”, con la conseguente proliferazione di critiche nei confronti della Vostra azienda in Spagna, come l'articolo del quotidiano catalano Diario de Girona e la relazione pubblicata dallo psicologo Perlado, secondo i quali la Vostra sarebbe “un'organizzazione settaria”. Secondo alcuni, muovere accuse senza alcun tipo di contraddittorio è stata una vera e propria violazione del Codice Deontologico della professione giornalistica. Indubbiamente, inizialmente, avete commesso l'errore di interpretare accuse molto gravi come “banali allarmismi”. Quali sono le difficoltà che Vi hanno portato a sottovalutare l'entità del fatto?*

«Fondamentalmente, l'ingenuità di base è stata il fatto di volerci occupare dei nostri clienti, dei servizi che vendiamo e dei risultati sui corsisti, ovvero di agire solo nella nostra zona di influenza. Non avendo delle stabili relazioni con le istituzioni e con i giornalisti e non avendo mai lavorato per creare delle alleanze e delle relazioni pubbliche efficaci, ma essendo attenti solo ai contenuti dei corsi, ci siamo ritrovati da soli e del tutto impreparati ad affrontare questo tipo di situazione. Avendo molte persone soddisfatte, che nutrono sincera riconoscenza e a volte affetto verso di noi per il fatto che per loro abbiamo fatto la differenza nello studio e quindi nella vita, dal momento che per uno studente innamorarsi nuovamente dello studio è un passaggio importante e fondamentale, abbiamo pensato di continuare a lavorare a testa bassa semplicemente ignorando le accuse che venivano mosse. L'equazione era: se lavoriamo bene nelle aule, nulla in realtà potrà danneggiarci, l'unica cosa che conta in fondo sono i risultati rispetto a ciò che vendiamo. Nel 2010 chiedemmo delle consulenze legali, ma gli avvocati non ci hanno aiutato a stabilire alcun tipo di strategia nella quale impegnarci attivamente, anche perché gli attacchi sono sempre arrivati da persone che si nascondevano dietro a profili *fake*, pavidetti personaggi neppure capaci di metterci la faccia, e quindi è stato impossibile interloquire con qualcuno in carne e ossa. Queste sono state le difficoltà maggiori. La situazione è diventata però impossibile da gestire nel momento in cui il 13 luglio 2017 è uscito l'articolo su Sette, un allegato del Corriere della Sera, con il titolo "Chi manipola la nostra mente" in cui si parlava di noi come una "psicosetta". Questo fa un brutto colpo, specie dal punto di vista emotivo, per me: parlai per più di quattro ore con la giornalista che scrisse l'articolo, spiegandole in modo trasparente i fatti e mettendole a disposizione ogni tipo di documento e testimonianza, ma ciò non generò

alcun effetto positivo; al contrario, venne fatto un taglia e cuci delle mie frasi, usandone solo spezzoni a sostegno della loro tesi precostituita. Nel 2018, con la trasmissione di Massimo Giletti *Non è l'Arena*, abbiamo invece capito quanto la cosa fosse strutturata, quanto vi fosse una precisa strategia finalizzata a minare la business continuity della nostra azienda, e che la filosofia “se fai bene, la gente ti vorrà bene” era tanto ingenua quanto improduttiva. Il 5 gennaio 2018 mentre stavamo facendo uno dei nostri corsi qui a Milano, sono arrivati due giornalisti che hanno chiesto di potermi intervistare: ne fui entusiasta, sembrava una cosa positiva. Visto che in quel momento stavo lavorando, ho chiesto di poterci vedere la settimana successiva, ma nonostante ciò hanno iniziato a farmi una serie di domande incalzanti, e hanno deciso ugualmente di riportare alcune frasi nella puntata del 07 gennaio. Ci siamo resi conto che l'argomento delle psicose, e delle sette in generale, attira i giornalisti, fa *audience*: nonostante gli studiosi della materia, quelli seri, abbiano dimostrato la fragilità estrema della letteratura sulle psicose (classificare un gruppo come psicose è tanto facile e immediato, quanto privo di riscontri e superficiale) qualcuno vi crede, e comunque fa notizia. Quindi a gennaio 2018 mi sono reso conto che avevamo bisogno di intervenire, e che noi non avevamo assolutamente gli strumenti per farlo in modo efficace..»

- *Si dice che in una situazione di crisi formulare delle scuse ufficiali e ammettere i propri sbagli paga praticamente sempre, in quanto rappresenta una dimostrazione di umiltà e di serietà, Lei che ne pensa? Come Voi avete interpretato questa “buona prassi” del settore del crisis management?*

«Sicuramente è vero, mostrarsi genuinamente dispiaciuti, se si è creato qualche genere di danno a qualcuno, è il modo più corretto ed empatico per entrare in relazione con

coloro che si sentono in qualche modo feriti o danneggiati. Questa è un'indicazione valida non solo per le aziende, perché il rischio di commettere errori è insita nella condizione dell'essere umano. Il punto, secondo me, risiede nell'identificare i propri errori senza "sentirsi sbagliati", assumendosi le proprie responsabilità. Però a mio avviso è importante anche identificare cosa sia un errore. Quando si è in mezzo alla tempesta, attaccati in modo ingiusto o quanto meno fazioso, è quasi impossibile anche solo comprendere quali possono essere i margini di miglioramento. Una cosa è dire: "tu azienda hai sbagliato questo e questo, che ne pensi di scusarti, di non rifarlo più e di migliorare"? In questo caso solo l'azienda ottusa non si mette in gioco per cambiare. Altra cosa è infangare strumentalmente la reputazione di un'organizzazione colpendola in modo subdolo, lanciando accuse generiche, a casaccio, e così gravi e infamanti dalle quali è persino quasi impossibile difendersi. Vengono dette dieci cose, di cui solo una è effettivamente vera e sulla quale potresti migliorare, mentre le restanti nove sono assurde. Se dico di un'azienda "Moltissimi vostri Clienti sono scontenti", e poi questi "moltissimi" non esistono, tu inizi a guardarti attorno, e ti chiedi: "Ma dove sono questi moltissimi clienti scontenti", e vedi quasi solo corsisti soddisfatti, rischi di perdere l'orientamento, di non capire neppure cosa potresti fare per migliorarti. Poi apri un numero verde per intercettare gli "scontenti" e scopri che sono 3 persone in sei mesi, su migliaia di corsisti, e allora hai la conferma che c'è chi è pagato per distruggere, o perlomeno ha intenzioni esplicitamente distruttive, e non costruttive. In ogni caso, gestire le emozioni è il fattore numero uno per agire in modo corretto, senza chiudersi in un atteggiamento di difesa. Sicuramente per instaurare una relazione basata sull'empatia con i propri pubblici è importante avere questo tipo di atteggiamento: sapere riconoscere

dove hai sbagliato, se questo è accaduto, o comunque come potresti migliorarti; ma è anche indispensabile saper riconoscere quali tra le accuse ha un reale fondamento e, di conseguenza lavorarci subito, e quali invece sono strumentali e fasulle. E prendere le necessarie contromisure, anche dal punto di vista legale e giudiziario, se necessario..»

- Nella sezione del sito *“la verità su Genio”*, vi è scritto: *“Alcuni hanno enfatizzato delle nostre ingenuità del passato, generando un ingiustificato allarmismo su potenziali derive settarie”*. Mi spiega cosa intende con queste ingenuità? Si riferisce, per caso, all’equazione: *se non denunci chi ti sta denunciando = ammissione di colpa?*

«Le ingenuità si riferiscono a un’attitudine mentale, che ho spiegato prima, ossia se fai del bene alle persone, vendendo un servizio di valore e utile per loro, di conseguenza non avrai alcun problema. Il problema è che il mercato non funziona così, perché se il successo economico di un’azienda non è accompagnato contemporaneamente da una comunicazione efficace e chiara, che spieghi i motivi della sua esistenza nella società, il ruolo dell’azienda, i suoi obiettivi e meta-obiettivi, è fisiologico che essa possa ricevere dei colpi bassi che mirano alla sua distruzione. Quindi per affrontare il mercato, che è sempre più aggressivo, bisogna essere molto più preparati di quello che eravamo noi; nonostante dal punto di vista dell’espansione commerciale Genio in 21 Giorni sia cresciuta moltissimo, aprendo, nell’arco di pochi anni, più di 40 sedi tra l’Italia e l’estero, sicuramente la nostra più grande ingenuità è stata non comprendere i contesti nei quali ci trovavamo immersi. Mi vien da dire che alcune persone evidentemente non hanno apprezzato il nostro dinamismo nell’aver sistematizzato alcune tra le migliori strategie e tecniche di apprendimento. Per assurdo, nella mia carriera da istruttore più

volte alcuni genitori mi hanno chiamato per dirmi che i loro figli erano “stranamente entusiasti” perché vogliosi di studiare, di andare a scuola e di porsi degli obiettivi: aver ritrovato amore per lo studio, era da alcuni vissuto addirittura come un problema, una cosa sospetta, come se avessimo plagiato o drogato o ipnotizzato i ragazzi. Ci rendiamo conto dell’assurdità? Eppure siamo di nuovo al punto: risultati straordinari diventavano un punto di debolezza, perché non sapevamo come gestirne il *rebound*. Certamente il fatto di non aver considerato questo aspetto non ci ha permesso di capire in anticipo quali prassi avremmo dovuto evitare completamente e su quali invece avremmo dovuto rafforzarci. Pensa che in un periodo ho dovuto invitare i miei collaboratori – e siamo all’assurdo - a non pubblicare sui Social le testimonianze “troppo” entusiaste di certi studenti che avevano sbloccato i propri risultati agli esami universitari, perché sarebbero sembrate irrealistiche..»

- *Al di là dell’oggettività dei fatti, dal punto di vista soggettivo, quand’è che ha ammesso a sé stesso: “ok, sono in crisi”, e come ha accolto e affrontato il fatto?*

Immagino abbiate consultato un Crisis Manager.

«Ci sono stati diversi momenti in cui abbiamo pensato di essere realmente in crisi, perché in generale gli attacchi non sono mai piacevoli, ma il difficile era guardare in faccia la realtà ed uscire dalla nostra grande zona di comfort. Se vogliamo associare la crisi a un momento in cui la realtà ti viene sbattuta in faccia e senti la necessità di dover realmente cambiare qualcosa, ci sono stati molti momenti nel corso del 2017 e 2018 nei quali ho pensato “dobbiamo fare qualcosa di concreto per risolvere questa situazione”. Tuttavia, gli esperti di *crisis management* che abbiamo consultato ci hanno fatto notare che l’effettiva entità della problematica è stata compresa quando eravamo vicini al

tracollo. Purtroppo se non si hanno all'interno dell'azienda degli indicatori in grado di evidenziare con chiarezza i segnali deboli di crisi, a volte si rischia di trovarsi dentro ad una situazione così complessa che è difficile mettere a fuoco il problema e porre in *stand by* tutti i piani che avevi per l'azienda, e concentrarti su ciò che è importante e urgente. Con la puntata del 07 gennaio 2018 di *Non è l'Arena*, condotta da Massimo Giletti, ho capito che il nostro nemico stava usando l'artiglieria pesante. Mi sono sentito una formica in confronto, perché io non avevo mai avuto rapporti con i giornalisti o con le istituzioni, e non avevo mai ero mai impegnato in attività di relazioni pubbliche. In poche parole, su un'ipotetica mappa degli stakeholder, eravamo concentrati su una zona di scarsissima influenza. L'elemento di criticità maggiore che può vivere un'azienda è proprio questo, ossia non poter contare su rapporti frequenti e solidi con tutti i propri stakeholder più importanti, come i potenziali alleati, le istituzioni o i giornalisti. Come ho detto, sulla nostra mappa c'erano solo i corsisti, solo su di essi ci concentravamo: e sbagliavamo. Non sottendo che avremmo dovuto dare meno attenzione a loro, ma che avremmo dovuto darne di più anche ad altri stakeholder..»

- *“Ci vogliono 20 anni per costruire una reputazione e bastano 5 minuti per rovinarla” disse Warren Buffet. In termini di fiducia e reputazione della sua azienda, immagino che i danni siano stati inquantificabili. Tuttavia, in risposta alla campagna media aggressiva, avete messo in atto una serie di azioni concrete: avete istituito un comitato etico, scritto con tutti i vostri collaboratori una Carta dei valori che impegna i vostri istruttori, vi siete dotati di strumenti molto efficienti per gestire gli eventuali reclami, avete avviato ricerche e collaborazioni scientifiche di alto livello, e via scorrendo. Insomma, per contrastare le critiche, avete da un lato adottato,*

giustamente, la strategia della trasparenza, e dall'altro lavorato concretamente a un percorso di change management. Mi spiega qualcosa di più circa le strategie adottate in itinere, nei confronti dei media, del pubblico e delle istituzioni?

«Sono convinto che, in generale, per le aziende valgono gli stessi principi che regolano le relazioni tra esseri umani, ossia, lavorare per costituire una relazione di valore, di qualità, coltivata frequentemente. Per esempio, se una volta non avevamo mai intrattenuto relazioni con i giornalisti, ora ogni mese emettiamo un comunicato stampa di aggiornamento sulle nostre attività, e ogni 4/6 mesi organizziamo un *press lunch*, vale a dire un'occasione in cui invitare i giornalisti in maniera molto conviviale per conoscere meglio la nostra realtà e le nostre iniziative, in una bellissima location milanese, e così siamo riusciti a far avvicinare alcuni giornalisti alla nostra azienda. Quindi il primo passaggio è stato quello di dotarci di un addetto stampa che dedica una buona quantità di ore alla nostra realtà, che ha compreso il valore della nostra *mission* aziendale e si sente realmente coinvolto nell'aiutarci a raggiungerla, perché le persone che ingaggio sono quelle che vogliono davvero lavorare con noi. Poi abbiamo ristrutturato la nostra comunicazione Social, scrivendo una vero e proprio Piano Editoriale Digitale, non più prestando attenzione solo al marketing ma partendo dal presupposto che i canali Social possono essere appunto un canale trasparente e coinvolgente per far conoscere la nostra realtà aziendale non solo ai nostri potenziali corsisti ma a chiunque. I social in azienda vengono gestiti da una persona che lavora con noi da più di 10 anni, e che ultimamente ha imparato tantissimo - affiancando gli esperti in crisi - nella corretta gestione delle conversazioni critiche. Abbiamo anche eliminato strategie di marketing e comunicazione che potevano essere percepite come troppo

“aggressive”, sostituendole una comunicazione più elegante, più sobria, che spegne i *frame* fin dal principio, e non li alimenta. Io stesso come CEO dell’azienda ho sviluppato una serie di relazioni con gli imprenditori, con le istituzioni, per cercare di entrare in connessione più forte con la realtà che ci circonda. Poi abbiamo avviato ambiziosi lavori di validazione scientifica del nostro metodo, analizzando con un’autorevolissima ricercatrice, sulla base di apposite survey, l’efficacia dei metodi di apprendimento insegnati nei nostri corsi, concentrandoci in particolare su una domanda: gli strumenti imparati “permangono” nel tempo o vengono prima o poi dimenticati dai corsisti? La percentuale di ricordo a medio-lungo termine ha invece stupito persino noi, e presto pubblicheremo i risultati di questa ricerca su una rivista indicizzata. Per contro, abbiamo aperto al massimo i canali per intercettare il dissenso, con form online, numero verde gratuito, etc, e in questo caso la sorpresa è stata – per fortuna – opposta, con pochissimi reclami, che abbiamo gestito, grazie all’istituzione di un comitato etico indipendente, che pubblica ogni semestre anche un rapporto sullo stato dei rapporti tra l’azienda e i Clienti, perché la trasparenza non dev’essere solo una parola priva di significato ma qualcosa di concretamente apprezzabile all’esterno. Poi abbiamo dato voce al sostegno che garantiamo a diverso progetto di responsabilità sociale che abbiamo “adottato” e nei quali crediamo, illustrati sul nostro sito internet aziendale, come il supporto che garantiamo a una coraggiosa mecenate che in Africa permette ad oltre 100 bambini di andare tutti i giorni a scuola scrivendo un futuro diverso: veder partire lo scuolabus dall’Italia pieno di materiali di consumo per la scuola è stato davvero emozionante. Insomma, altro che *change management*: le iniziative per aprirci verso l’esterno e far comprendere che siamo un’azienda che vende corsi per migliorare

l'apprendimento, e non un luogo strano dove succedono cose oscure, sono state moltissime. Forse dovremmo dire una specie di “grazie” a chi ci attaccato che cercare di distruggerci e invece ci ha fatto l'enorme cortesia di darci una spinta per migliorare moltissimo. Queste persone avranno un travaso di bile ma proprio questo è stato il risultato.»

- *Solitamente, quanto prima l'organizzazione cercherà di impegnarsi per gestire la crisi tanto inferiori saranno i danni. Quali stakeholder sono stati maggiormente lesi da questa crisi reputazionale?*

«A mio avviso, gli istruttori in primis, gli istruttori che lavorano con noi. Accusati con ferocia di cose inverosimili, inesistenti, offesi nella loro dignità e professionalità, e per giunta – questo è ancora peggio – impossibilitati a rispondere, perché chi attaccava lo faceva nella maggior parte di casi, vigliaccamente, in modo anonimo. Poi gli allievi, i quali erano entusiasti per i risultati agli esami, avendone parlato con tanti amici, si sentivano criticati, minimizzati, ridicolizzati, si sentivano dire che “erano stati plagiati”, il che si è tradotto in un atteggiamento pesantemente valutativo dal punto di vista psicologico. Se penso che una delle fonti di questi pavidetti attacchi era una sedicente esperta, psicologa, mi vien da ridere: persone che andrebbero radiate dall'Albo, in quanto disponibili a danneggiare psicologicamente dei giovani, scientemente, pur di raggiungere i propri biechi obiettivi di delegittimazione di un'azienda che è autorizzata a fare il proprio lavoro, da lavoro, paga le tasse. Per queste persone è stato molto brutto: alcune hanno reagito in modo istintivo, si sono messe da parte per non essere nell'occhio del ciclone, “la guerra di qualcun altro”. Altri si sono palesemente allontanati. Ancora oggi a distanza di due anni i link negativi online ci danneggiano,

perché tanti sono disponibili a sforzarsi di capire, approfondiscono, anche perché abbiamo pubblicato una pagina apposta online nella quale spieghiamo tutto, dal nome “La verità su Genio”, ma tanti altri invece non vogliono perdere tempo e semplicemente non comprano il servizio. Anche di questo discuteremo in Tribunale quando verrà il nostro turno, per far valere le nostre ragioni.

- *L’avviso di tutte queste azioni, l’analisi effettuata dal DR. RODRIGUEZ, Direttore dell’ EMAAPS, che ha studiato in modo indipendente la vostra organizzazione ed è giunto alle vostre stesse conclusioni, e il coinvolgimento dell’ufficio legale, hanno permesso di confutare le critiche. Ma avete sfruttato al meglio le opportunità della crisi anche per migliorare Voi stessi come professionisti?*

«Come ho spiegato, sono cambiate tantissime cose a livello pratico, abbiamo notato di aver permesso la creazione negli anni di un grande vuoto comunicativo, proprio a causa della nostra scarsa attività “all’esterno”, e quindi abbiamo dovuto riempire tale vuoto nei modi che ho illustrato prima. Inoltre, abbiamo sistemato una serie di procedure interne, così da non lasciare spazio all’interpretazione personale di qualcuno che potesse poi fare qualcosa di meno che irreprensibile. Ad esempio, dopo aver pubblicato il Codice etico, abbiamo aggiunto un form in cui si permette a chiunque di poter segnalare eventuali comportamenti non conformi. Poi, devo dire che noi regalavamo serate di formazione per chi ci portava Clienti con il passaparola, adesso anche queste serate le abbiamo messe a pagamento, seppur a prezzo poco più che politico, così si è chiarita meglio la dinamica cliente/azienda. Infatti c’era gente che faceva il corso e che poi su Facebook si definiva “collaboratore di Genio in 21 Giorni”, magari perché aveva portato da noi un proprio compagno di Università, ma questa cosa fatta anche

genuinamente e in buona fede poi esponeva l'azienda ad eventuali non conformità di quella singola persona, quindi abbiamo cambiato queste e altre cose che ci hanno permesso di funzionare meglio dal punto di vista organizzativo. Abbiamo sensibilizzato gli istruttori sul tema di essere assolutamente trasparenti e non essere focalizzati solo sul vendere, vendere ma sul che cosa lasciare a lungo termine. Io personalmente mi sono interessato di cose delle quali non pensavo di dovermi occupare, mi sono trovato a fare l'amministratore delegato imparando sul campo, prima ero formatore per la grande maggioranza del tempo, ora per il 5% sono formatore e per il resto un vero e proprio manager, com'è giusto che sia. Vedo che siamo mossi dal desiderio irrefrenabile di migliorare, è così per tutto il mio team. La cosa principale, ripeto, è stato riempire un vuoto comunicativo, ma tutta questa vicenda ha fatto crescere enormemente la nostra consapevolezza di professionisti.

- *Se dovesse paragonare la comunicazione della sua azienda pre e post crisi, quali sono le differenze in termini di contenuto e di media utilizzati?*

«Prima la nostra comunicazione era orientata solo al marketing e alla vendita, quindi identificazione del bisogno e soddisfacimento del bisogno: era una comunicazione perdente, in quanto parziale, oggi invece è meno orientata alla vendita pura e molto più all'educazione per il metodo di apprendimento; oggi è una comunicazione *corporate* molto più completa, lo si può apprezzare anche solo navigando il nostro sito internet aziendale www.genioin21giorni.it. Poi ci sono gli aspetti legati alla CSR: ad esempio l'anno scorso abbiamo partecipato alla Milano Maraton, con decine di nostri istruttori coinvolti nella maratona e un livello di donazioni record per un'azienda delle nostre dimensioni, attività che ha fatto uscire articoli sui media sia come giornali online che

cartacei cosa che prima non esisteva, perché la comunicazione avveniva solo attraverso i clienti, il passaparola, e marginalmente i Social. Oggi siamo presenti su tutti i Social a partire da Youtube, Facebook, Instagram; stiamo creando una pagina su Tik Tok; abbiamo un blog su Affari italiani.it, uno dei più letti quotidiani online italiani; abbiamo creato una App che permette ai corsisti di continuare ad allenarsi sull'apprendimento anche da casa o durante il viaggio da/per la scuola o l'Università. E a prescindere dai canali, abbiamo proprio cambiato il *tone of voice*, e siamo molto soddisfatti di averlo fatto, perché è stato un cambiamento in meglio, c'è più sobrietà, più solidità se vogliamo, nel senso che esplodiamo ancor più contenuti che in passato, coinvolgendo più stakeholder possibili.»

- *Immagino che in certi momenti questa crisi l'abbia portata in un vortice paralizzante anche dal punto di vista personale. Come ha vissuto, nel privato, l'essere additato come manipolatore, potenziale creatore di una psicose, etc?*

«Non è stato affatto piacevole. Sono molto grato a quello che ho imparato negli ultimi anni facendo esperienza sulla mia stessa pelle: ci sono decine di persone, di ragazzi, che si sono fidati di me, collaboratori motivati, che ci credono, tu sei lì che fai la differenza nelle loro vite. E a un certo punto tutto viene messo in discussione. Quindi da una parte mi sono sentito addosso una grande responsabilità, e dall'altra parte ho dovuto decidere di metterci la faccia direttamente, ho cercato di trasformare la crisi in una sfida, e ho lavorato come un matto. Per fortuna affiancato da professionisti e specialisti nella comunicazione di crisi, che si sono rivelati dei “consiglieri” preziosi, per reagire subitaneamente e in modo efficace a questi attacchi. Ancor oggi quando qualcuno ci fa notare i due o tre link negativi su Google, da un lato mi amareggio, dall'altro ritrovo

ancora più grinta. Chi ci ha affiancato, mi promise che le cose si sarebbero chiarite e il sole sarebbe tornato a sorgere, e direi che siamo davvero nella direzione giusta.»

- *In questa vicenda un ruolo determinante lo hanno avuto i giornalisti, alcuni hanno giocato d'attacco in modo superficiale, non approfondendo la veridicità delle accuse e generando una eco totalmente negativa; altri, invece, hanno svolto bene il loro lavoro durante la crisi, approfondendo con cura i fatti. Mi sorge spontaneo chiederle se i media hanno successivamente riportato all'opinione pubblica la verità dei fatti con la stessa enfasi con cui avevano promosso gli attacchi. E - ad oggi - qual'è il rapporto che la sua azienda ha con i media ed i giornalisti?*

«I media che hanno attaccato aggressivamente è rarissimo che tornino sui loro passi, non lo faranno mai, evidentemente per loro le regole della buona gestione di crisi, il sapere chiedere scusa, non è tra i loro orizzonti. Ma confesso che non è neppure tra i miei obiettivi. Dopo Giletti la seconda ed unica trasmissione che ha criticato è stata una della TV Svizzera, Patti Chiari: mi proposero in quel caso di registrare un video con una mia dichiarazione, ma – essendo certo che sarebbe stata manipolata – ho accettato dicendo però che il confronto doveva avvenire in studio. Erano quasi sorpresi, pensavano che saremmo scappati, e invece ho dimostrato loro il valore di metterci la faccia. Ho dimostrato loro che nessuno ha mai promosso una class action, perché tutto è stato una invenzione per portare profitti e guadagni a vantaggio di qualcun altro, non esistevano per niente queste “molte persone scontente”. Il numero verde attivato sul sito per recriminare su comportamenti non adeguati ha squillato solo 3 volte, una di queste ha chiamato semplicemente per un appuntamento in ritardo, e un'altra aveva sbagliato numero. La Polizia postale ci ha dato un indizio, dicendo che tutti gli attacchi subiti

online compresi gli attacchi fatti ai nostri consulenti con mail firmate da persone diverse, in realtà risalgono ad un unico provider svizzero: prima o poi verremo a sapere chi c'è dietro, e chiederemo dei danni, che poi devolveremo in beneficenza. Il nostro rapporto con i giornalisti oggi è molto migliorato, e basta vedere la rassegna stampa pubblicata per rendersene conto, i nostri ragazzi sanno che devono mettere in pratica delle procedure apposite quando parlano con i giornalisti identificando con chiarezza i punti più importanti da evidenziare, e senza nessuna paura di affrontare argomenti "scomodi" relativi alla crisi che abbiamo vissuto.

- *L'istituzione del Comitato Etico è avvenuta all'incirca in parallelo allo svolgimento dell'inchiesta giornalistica della trasmissione Patti Chiari; questo non può aver giocato un pò a suo sfavore, apparendo come una "toppa" in extremis?*

«No, perché in realtà l'istituzione del Comitato etico – un "vigile", a tutela di tutti, che non può essere uno dei manager dell'azienda deve essere per forza un esterno, perché deve essere imparziale - era parte di un progetto avviato da tempo, e così articolato da non essere percepibile come "improvvisato" per l'occasione. Anzi, è stato un percorso davvero impegnativo di change management, ambizioso anche perché non facile da far comprendere anche internamente, altra grande sfida che ha portato alla maturazione di tutta la struttura.»

- *In conclusione, se dovesse ripercorrere mentalmente l'intero arco della crisi, qual'è stata la cosa più difficile da confrontare, e quale l'insegnamento più prezioso che ne ha tratto?*

«La cosa più difficile è stato sicuramente l'aspetto emozionale, anche perché i risultati che ottieni nel lavoro in ultima analisi dipendono da come stai come persona. Quando

avevamo l'esigenza di cambiare, si è creata la necessità di tenere alto il tono emozionale, stare sempre a schiena dritta nell'affrontare le cose, non farsi schiacciare, come chi ci attaccava avrebbe sperato e voluto. È stata una sfida notevole, per me, e per chi mi circondava. È stato impegnativo, ma ci ha fatto crescere tanto. Ci sono stati giorni molto difficili, ad esempio prima della trasmissione in Svizzera, perché si è valutato sull'opportunità che andassi io o meno in trasmissione: tutti mi hanno sconsigliato di andare, perché era una trasmissione organizzata solo contro, per attaccarci. Ho parlato tantissimo, con molte persone, tutti erano contrari, ma proprio tutti. L'unico che ha insistito per farmi andare è stato il consulente di crisis management che ci seguiva e che ci segue tutt'ora per l'aspetto legato alla reputazione: dato che lui era l'esperto e lui mi aveva detto di andare, ho deciso di seguire il suo consiglio; la mia compagna, i miei soci, persino il mio avvocato non volevano che andassi. Quello è stato il momento forse più impegnativo, anche perché ero lì, in studio, da solo, sotto attacco: ma lì sono riuscito a dare il messaggio importante, non mi sono irritato, non mi sono "ritirato", lì ho comunque affrontati con serenità e fermezza. È stata la scelta giusta. Il weekend successivo ho rielaborato tutto, emotivamente è stato comunque terribile. L'insegnamento più prezioso è che nel mercato come nella vita non puoi prescindere dall'avere delle linee di comunicazione con l'esterno, ossia un'azienda non può avere solo la linea di comunicazione con il suo target, con i suoi clienti, ma deve mettersi in comunicazione con tutto ciò che la circonda, ed avere la capacità di influenzare costruttivamente e positivamente tutti gli stakeholder. Se avessi fatto questo fin dall'inizio, probabilmente tutto questo caos me lo sarei risparmiato. Ma ripeto: è andata così, ed è stato comunque un momento di crescita enorme per tutti noi.»

IV.VI La risposta di Genio alla campagna di *black PR*

La propaganda è un insieme di attività volto alla disseminazione di idee ed informazioni, con lo scopo di indurre a specifici atteggiamenti ed azioni, mediante l'utilizzo pianificato di alcune tecniche di persuasione atte a raggiungere determinati obiettivi di coloro che organizzano il processo di propaganda. La pura e semplice esposizione dei fatti - nella loro completezza - è l'antitesi della propaganda. Non a caso le metodologie di comunicazione appartenenti alle tecniche di propaganda sono le fondamenta sulle quali vengono costruite le *fake news*.

L'uso della propaganda è però dannoso sia per la libera e naturale formazione dell'opinione pubblica che per le persone stesse e la società. La forza ed il successo di questa particolare attività risiede nel non essere facilmente confutabile, avvalendosi di un'efficace censura sui fatti esposti; infatti spesso si presentano gli avvenimenti in modo selettivo oppure si enfatizzano particolari messaggi onde produrre risposte emozionali piuttosto che razionali alle informazioni divulgate. La differenza tra la propaganda e le altre forme di controllo risiede nella volontà del propagandista di cambiare l'orientamento delle persone, attraverso l'inganno e la confusione, piuttosto che la persuasione e la comprensione.

In base alla fonte possiamo distinguere quattro tipologie di propaganda:

- la *propaganda trasparente*, arriva da una fonte chiaramente identificabile e dai propositi noti;
- la *propaganda bianca*, arriva da una fonte amica e affine per scopi e idee;
- la *propaganda grigia*, che finge di arrivare da fonti neutrali, ma in realtà arriva dall'avversario;

- la *propaganda nera*, che finge di arrivare da una fonte solo apparentemente interessata a migliorare l'organizzazione con le sue critiche (spesso volte addirittura da una fonte occulta, o non facilmente identificabile), ma in realtà arriva dall'avversario, con l'unico probabile scopo di comprimere la licenza di operare dell'organizzazione *target* e se possibile minarne la *business continuity*.

I promotori delle campagne di *black-propaganda* solitamente sono, come già accennato, sconosciuti e operano nell'ombra. Essi adottano un insieme articolato di azioni per generare discredito dell'organizzazione obiettivo presso il grande pubblico e molto spesso disseminano lo scenario di "falsi bersagli", diffondendo notizie denigratorie oppure enfatizzando eccessivamente alcune notizie vere o conclusioni distorte. Questa tipologia di propaganda è appunto utilizzata prevalentemente al fine di ridurre in modo significativo la "licenza di operare" di un'organizzazione, la quale viene messa in una situazione di elevato stress - spesso non comprendendo neppure le ragioni dell'attacco - e tende a divenire vittima dei propri sensi di colpa, in quanto ogni sua dichiarazione o risposta è sottoposta costantemente ad un forte "beneficio del dubbio".

La propaganda nera è molto pericolosa, poiché l'intenzione che si cela dietro ad essa è volta a rendere inerme il soggetto o l'organizzazione che si vuole screditare, mediante accuse assurde o fuorvianti, che però non solo convincono l'opinione pubblica della loro veridicità, ma sono anche in grado di distruggere la reputazione di un'impresa o di una persona. Spesso la vittima della propaganda nera si chiude in sé - maturando una condizione emotiva da "stato di assedio" - e commette l'errore più grande - e grave - che si possa fare in un momento di crisi: non rispondere alle accuse. Qualora ciò accadesse, significherebbe che l'intento del promotore della *black propaganda* è andato a buon

fine; la risposta invece più efficace consiste, in sintesi, e in base alle buone prassi di *crisis management*, in quanto segue:

1. indagare a fondo per inquadrare lo scenario, ed escludere le false piste;
2. rendere pubbliche con trasparenza le azioni occulte di disinformazione e denigrazione divulgate, e denunciare a gran voce, intraprendendo laddove possibile anche delle azioni legali di contrasto;
3. smentire i dati falsi, utilizzando solo documenti di qualità, verificabili, da fonti autorevoli, e colmare così il vuoto informativo;
4. avviare ogni azione di *change management* interno necessaria a migliorare l'organizzazione, rendendola sempre più resiliente, migliorandone il proprio posizionamento reputazionale, e traendo così il massimo insegnamento possibile dalla crisi.

Premesso quanto detto, Genio in 21 Giorni è stata certamente vittima di questa particolare e subdola tipologia di propaganda, volta a distruggere la sua reputazione mediante la divulgazioni di *fake news* difficilmente confutabili - nonostante la loro infondatezza e assurdità, o comunque di strumentali “esagerazioni” e manipolazioni di fatti veri ingigantiti in modo deformante, al fine di ottenere una eco pubblica. L'azienda in un primo momento ha commesso l'errore fatale: non riconoscendosi nelle critiche mosse, è rimasta totalmente inerme dinanzi agli attacchi, limitandosi a proseguire nel proprio *business*, e mantenendo l'attenzione solo alla qualità del servizio venduto. Una reazione insufficiente, stante la complessità dello scenario. Solo successivamente, anche grazie alla consulenza di alcuni specialisti nel campo del *crisis management*, ha attivato adeguati meccanismi di reazione.

Genio in 21 Giorni a quel punto, a seguito della campagna denigratoria, ha modificato notevolmente una serie di procedure interne all'azienda e ha colmato il grande vuoto comunicativo, dal punto di vista reputazionale, che l'ha caratterizzata per quasi dieci anni. Tutte le azioni e le strategie attuate dall'azienda hanno avuto un obiettivo comune, ossia l'allineamento tra la *corporate image* e la *corporate identity*, al fine di rafforzare il proprio posizionamento competitivo e di incidere positivamente sull'indice reputazionale.

Innanzitutto ha attivato una serie di procedure e di canali di ascolto volti alla gestione tempestiva e imminente delle emergenze e degli attacchi *online* - essendo stato il Web la fonte originale degli attacchi - anche al fine di dotarsi di elementi utili per indagare a fondo sulle vicende in cui è stata coinvolta, ma soprattutto per sfatare il mito della scarsa attenzione dell'azienda al *customer care* post vendita. Per facilitare questa procedura, qualora qualcuno dovesse venire a conoscenza di qualche violazione dei codici etici - anche presunta - da parte dell'azienda o di suoi collaboratori, può compilare un form *online*, chiamare il numero verde gratuito oppure scrivere una mail raccontando il fatto, con la certezza che la pratica venga presa in carico dal controllo qualità.

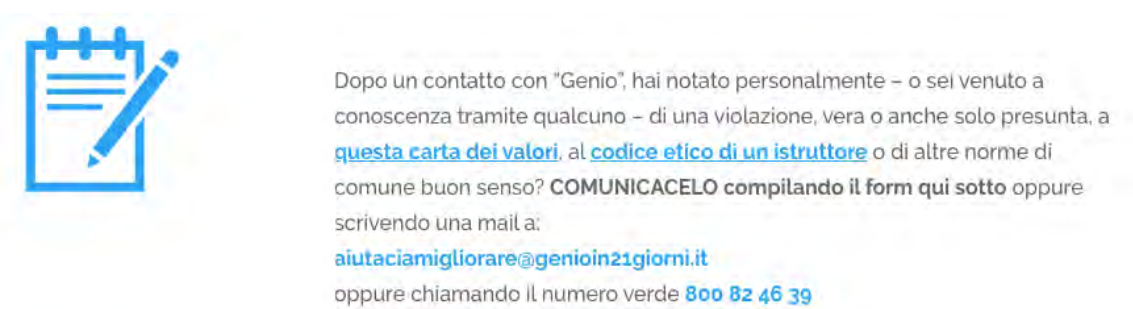


Figura8: Canali di comunicazione per la segnalazione di anomalie
(Fonte: <https://www.genioin21giorni.it/segnalazione/>, consultato il 25 febbraio 2020.)

È stato anche attivato un “servizio di pronta assistenza” agli Istruttori Genio, che - coadiuvati da esperti - hanno così potuto ritrovare la fiducia nella loro capacità - e nell’obiettivo possibilità - di replicare in tempo reale agli attacchi mossigli in rete. Inoltre, al fine di divulgare il più possibile i valori portanti dell’azienda e di incentivare il dialogo con una vasta gamma di *stakeholder*, è stato creato “Genio in Cantiere”: un progetto online in cui gli utenti - manager dell’azienda, collaboratori ma anche corsisti, qualora lo desiderassero - hanno potuto suggerire miglioramenti e consigli molto utili per integrare, modificare e migliorare il Codice etico dell’azienda stessa. Ciò è stato fondamentale anche dal punto di vista della cultura aziendale interna, in quanto ha consentito la condivisione dei suggerimenti con i collaboratori dell’azienda, divulgando la consapevolezza delle regole etiche a tutti i livelli dell’organizzazione.

Gli istruttori di Genio in 21 Giorni sono considerati da sempre il fulcro del capitale umano aziendale: le accuse della campagna di *black propaganda* hanno in primo luogo destabilizzato gli istruttori, essendo stati incolpati di forzare o manipolare gli studenti facendo loro una specie di "lavaggio del cervello". Per questo motivo - e a scanso di equivoci e anche per escludere le false piste - essi sono stati impegnati formalmente a rispettare quindici norme di condotta, racchiuse nel “Codice Etico dell’Istruttore”, nuovamente con possibilità da parte degli esterni (corsisti, genitori di corsisti, giornalisti, etc) di segnalare eventuali “non conformità” mediante form da compilare *online*.

Periodicamente (1 volta ogni 6 mesi almeno) i risultati statistici della gestione dei reclami e di eventuali problemi emersi nell’applicazione del “Codice Etico” sono analizzati e validati da un Comitato Etico indipendente, composto da autorevoli

professionisti, e pubblicati con la massima trasparenza sul sito *web* dell'organizzazione, a beneficio di tutti gli *stakeholder*.

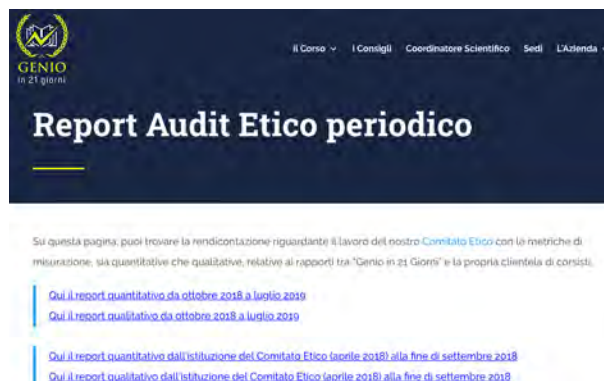


Figura 9: Report periodico del Comitato Etico

(Fonte: <https://www.genioin21giorni.it/audit-etico/>, consultato il 25 febbraio 2020.)

Per dare maggiore credibilità al lavoro svolto dagli istruttori dei corsi, oltre al loro personale titolo di studio, che è stato pubblicato sotto forma di statistiche aggregate sul sito *web* dell'azienda, tutti i collaboratori di Genio devono effettuare un percorso di validazione delle competenze e di certificazione Universitaria in “esperti di apprendimento strategico”; inoltre sono state inserite delle sessioni di formazione periodica a cui gli istruttori devono partecipare (1 volta al mese almeno).

L'azienda, per trasmettere maggior affidabilità e trasparenza all'opinione pubblica, ha reputato necessario attivare una collaborazione con la Professoressa Emilia Costa, ricercatrice con un robusto curriculum, già Prima Cattedra di Psichiatria dell'Università di Roma “La Sapienza”, per curare la direzione scientifica e la realizzazione di alcune ricerche circa l'efficacia a medio-lungo termine del metodo Genio.

Sistemati gli elementi più critici interni all'azienda, resi trasparenti i processi adottati e divulgate quante più informazioni possibili in merito al metodo “Genio in 21 Giorni”, il

CEO Massimo De Donno ha partecipato al Convegno sui “falsi fenomeni settari”, organizzato dal centro studi LIREC con il patrocinio del Ministero degli Esteri, durante il quale ha esposto - mediante un breve *excursus* degli eventi trascorsi - il vortice in cui era finito, causato dall'accusa infondata di aver creato una “setta”.

Al fine di colmare il vuoto informativo creatosi attorno all’azienda, è stato anche coinvolto dalla sede Spagnola di Genio, coordinata dal socio co-fondatore Giacomo Navone, il Dr. Pepe Rodríguez, *Direttore della Squadra Multidisciplinare per la Consulenza e Assistenza in Problemi Settari*, affinché analizzasse dal punto di vista scientifico - con accesso libero e senza preavviso a tutte le sedi di Genio - la natura effettiva del metodo Genio e del lavoro dell’azienda, in modo da poter smontare tutte le accuse e porre fine alla tempesta mediatica (i risultati dell’*assessment* svolto da questo specialista - che hanno raggiunto conclusioni inequivoche e favorevoli a Genio - sono riportati in un capitolo seguente di questo lavoro).

Purtroppo - nonostante sia stato provato che l’azienda Genio in 21 Giorni non abbia alcun elemento in comune con il fenomeno delle “sette” - online persistono gli articoli e i post altamente diffamatori che hanno condotto l’organizzazione nel vortice della crisi reputazionale. Ci riferiamo, in modo particolare, agli articoli pubblicati in prima persona da una sedicente esperta di movimenti settari sul suo forum - che, tra l’altro, godono di un buon posizionamento in termini di SERP di Google -. Per ovviare a ciò, Genio in 21 Giorni da un lato - anche al fine di tutelare la reputazione dell’azienda e, in modo particolare, delle risorse umane che vi operano - ha intrapreso una serie di azioni legali nei confronti dei soggetti e dei *media* che hanno dato origine alla *black propaganda*, e dall’altro ha dedicato una sessione del proprio sito alla pagina “La Verità su Genio” in

modo da promuovere la corretta conoscenza dei fatti che l'hanno coinvolta negli ultimi anni.

L'IMPORTANZA DI FARE CHIAREZZA: INFORMAZIONI SUL PROFILO ETICO DELLA NOSTRA ORGANIZZAZIONE

Il pastore protestante Ben Herbert aveva dire che "il più grande spreco nel mondo è la differenza tra ciò che siamo e ciò che potremmo diventare". In effetti, fin dalla nascita, esplorare nuovi confini e migliorarsi è insito nella natura dell'essere umano. Pur tuttavia, non sempre questo impulso viene bene accolto. "Fare un nuovo passo, dire una nuova parola, è ciò che la gente teme di più", commentava Fedor Dostoevskij.

Il "sogno" del team di Genio in 21 Giorni, quello che ogni giorno ci dà la forza di impegnarci per costruire qualcosa di nuovo, [per far tornare le persone ad amare lo studio](#), testimoniano la bontà dei risultati ottenuti da nostri corsisti migliaia di [testimonianze](#) e [video-testimonianze](#) rilasciate spontaneamente da chi ha frequentato i nostri servizi.

Figura 10: Sessione del sito web "La Verità su Genio"

(Fonte: <https://www.genioin21giorni.it/la-verita-su-genio/>, consultato il 25 febbraio 2020.)

Il piano di *crisis management* è comunque andato oltre. Il Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR), tra i primi 10 enti di ricerca scientifica al mondo, da circa venticinque anni cerca di comprendere come stimolare l'intelligenza dei ragazzi, avendo avviato autonomamente una serie di stimolanti e interessantissime ricerche in tal senso. Riconoscendo la validità del metodo di apprendimento divulgato da Genio in 21 Giorni, ha voluto instaurare una collaborazione diretta con l'azienda, concludendo un contratto di formazione, anche allo scopo di "testare" prima sulla ampia rete di istruttori Genio e poi anche - a ricaduta - sui corsisti Genio, gli *outpoint* delle proprie ricerche sull'apprendimento. Inevitabile - considerato che il perfezionamento della formazione degli Istruttori Genio è ora affidata al CNR – una ricaduta positiva sull'azienda anche dal punto di vista reputazionale, che ha sollecitato l'attenzione dei mass-media, con diverse uscite stampa positive e anche un ottimo servizio da parte del TG scientifico nazionale della RAI "Leonardo".

Inoltre, stante la necessità di prendersi cura di uno *stakeholder* importante ma da sempre trascurato da Genio, la comunità dei giornalisti, l'azienda ha deciso di pubblicare *online* - oltre alle varie azioni che intraprende nel tempo per garantire la massima trasparenza possibile - un'ampia rassegna stampa, per sopperire agli errori commessi in passato e mostrare come ad oggi, rispetto a soli due anni fa, gode di ottimi rapporti con la comunità dei giornalisti, frutto non solo del periodico lancio di comunicati stampa "di contenuto", ad esempio con consigli pratici agli studenti in vista degli esami, ma anche dell'organizzazione semestrale di appositi "Press lunch", momenti informali di confronto con i giornalisti stessi, molto graditi dalla stampa.

L'artista contemporaneo Paolo Gillone, in arte e per tutti JINS©, è stato contattato dall'azienda per descrivere in video il metodo Genio. Gillone è conosciuto per i suoi dipinti di grandi dimensioni dai colori vivaci e netti e per i suoi disegni in bianco e nero, che a volte ricoprono intere pareti e superfici, ma anche per i suoi "cartoons" artistici e provocatori, elementi che sono in perfetta sintonia con i valori, filosofia aziendale e con il Metodo Genio. JINS® ha quindi realizzato il video di presentazione *corporate* di Genio, mentre Julian Hargreaves, fotografo di fama internazionale - è stato il fotografo di Richard Gere, Katy Perry, Juliette Binoche, Nicole Kidman, Colin Firth e molte altre "celebrities" - ha scattato un portfolio di Massimo De Donno, CEO di Genio. Inoltre, è stato concluso un accordo con lo *show men* RAI Fabio Canino per la presentazione della *convention* annuale di Genio, che si svolge ogni anno in Lombardia con la presenza di oltre 600 persone.

Tutte le azioni e le strategie attuate da due anni a questa parte dall'azienda sono state volte in primis al rafforzamento della *corporate reputation*, non solo perché la crisi

stava mettendo a rischio il *business* aziendale, quanto perché i fondatori di Genio in 21 Giorni e i collaboratori avevano veramente a cuore il proprio lavoro e la *mission* aziendale, che è, come abbiamo già citato, “far reinnamorare le persone dello studio”, convinta com’è l’azienda che questa formula possa fare la differenza in una nazione come l’Italia, caratterizzata da un altissimo tasso di analfabetismo funzionale e di ritorno.

La strategia adottata da Genio per superare il momento di crisi è risultata vincente, in primis poiché ha individuato le criticità e i propri punti di debolezza interni da rafforzare e monitorare (un esempio è il vuoto comunicativo - citato precedentemente - nei confronti di alcune categorie di *stakeholder* come i giornalisti, i media e le istituzioni), e in secondo luogo perché ha saputo rispondere agli attacchi non solo con le parole ma con i fatti, avviando un imponente processo di *change management* che sta facendo scuola nel settore delle gestioni delle crisi.

Concludiamo mettendo in luce il coordinamento e la valorizzazione delle azioni di Responsabilità Sociale intraprese negli ultimi anni da Genio, illustrate in un capitolo precedente di questo lavoro; vi è un'intera sessione del sito *web* dedicata ai progetti di *charity* dell’azienda - che evidenziano anch'essi una notevole coerenza di fondo tra le cause sostenute e i valori di cui si fa portavoce l’azienda.

CONCLUSIONI

L'ambiente competitivo nel quale operano le imprese è caratterizzato da un sistema di comunicazione in cui le informazioni cambiano molto velocemente e un problema locale può diventare globale in una frazione di secondo. Il continuo mutamento di questo ambiente e le forti tensioni interne che lo governano rendono fisiologica la crisi d'impresa nel ciclo di vita aziendale, alterando gli equilibri delle singole realtà imprenditoriali. Un'azienda è in crisi quando è impossibilitata a ripristinare il livello di risultati attesi senza appositi interventi straordinari o esterni, pertanto l'inizio della crisi coincide solitamente con il momento in cui i fatti divengono di dominio pubblico. Dal presente elaborato è emerso più volte come Internet abbia in comune con i *mainstream media* la capacità di agire da “grilletto” di una crisi e di accelerare la diffusione di alcune notizie critiche per un'organizzazione, distruggendo i confini geografici.

La crisi d'impresa stimola le strutture sedimentate da tempo nella cultura organizzativa, inducendole ad evolvere in breve tempo per affrontare l'evento eccezionale; infatti abbiamo visto come le aziende resilienti abbiano maggiori possibilità di trasformare una situazione difficile e molto svantaggiosa in un *input* per migliorarsi. Alla luce del fatto che, nonostante nasca da una criticità, la crisi potrebbe tramutarsi in un'occasione per crescere e scoprire nuovi punti di forza o alcune potenzialità nascoste. Abbiamo visto come un corretto orientamento al *crisis management* debba sfruttare gli errori e le intuizioni del passato, mantenendo uno sguardo critico sulla realtà e incentivando un circolo virtuoso di apprendimento e di miglioramento continuo. Ciò consente alle imprese di acquisire le capacità necessarie per agire in modo *proattivo* all'incombere di eventi drammatici; significa non solo saper superare una crisi, ma anche e, soprattutto,

uscirne rinforzati. Quotidianamente le organizzazioni devono confrontarsi con un numero molto elevato di rischi; si pensi, per esempio, a quelli *reputazionali* che possono ledere la fiducia degli *stakeholder*, a quelli *potenziali* come gli eventi naturali o a quelli *strategici* come un cambiamento nella concorrenza. Infatti agire in modo *proattivo* significa attuare un'operazione costante di monitoraggio dei *segnali deboli* di crisi e delle aree maggiormente vulnerabili, affinché siano identificate le *issue* e tempestivamente gestite.

L'inquinamento informativo - al quale tutti noi siamo sottoposti quotidianamente ed incessantemente - è un'ulteriore motivazione empirica per cui le organizzazioni dovrebbero maturare all'interno della propria cultura la tendenza ad agire in modo *proattivo*. La proliferazione delle fonti di informazione - e il successivo decremento della qualità richiesta ad una notizia per essere considerata credibile - ha incentivato la diffusione del fenomeno delle *fake news*. La capacità di queste notizie - create appositamente per screditare qualcuno o qualcosa - di influenzare opinioni, convinzioni, orientamenti e voti politici non può più essere sottovalutato, in quanto la loro diffusione ha avuto risvolti critici e pericolosi sulla capacità dell'opinione pubblica di distinguere il vero dal falso. La qualità del dibattito pubblico non dipende solamente dalla qualità degli organi di stampa ufficiali, ma sempre di più dalla capacità dei lettori di distinguere l'autorevolezza delle fonti di informazione a cui si rivolgono. Il problema è che non siamo più in grado di definire quale sia il confine tra il diritto di cronaca e l'*hate speech*, anche se la verità incompleta è equiparata alla notizia falsa e, per di più, è reputata maggiormente pericolosa, presupponendo un'assunzione di responsabilità connessa alla volontà umana di raccontare un fatto vero ma incompleto o, comunque, poco chiaro.

Nel quarto capitolo abbiamo visto come spesso i giornalisti, per sottrarsi alle responsabilità che comporterebbe il *difetto intenzionale di leale chiarezza*, ricorrono ai *subdoli espedienti*. Negli ultimi quindici anni in Italia è stata ridotta la portata del “decalogo” sui limiti di cronaca, producendo effetti opinabili come la lesione irreversibile dell’immagine di persone o imprese. Ma siamo sicuri che ciò sia corretto? Si pensi, per esempio, che l’espedito del tono sproporzionatamente sdegnato - spesso utilizzato dai giornalisti - è particolarmente efficace nel suo intento quando è presente nei titoli di giornale; ma la Corte Suprema ha affermato che la portata diffamatoria del titolo di un articolo deve essere valutato prendendo in considerazione l’intero contenuto. Non per essere polemici, ma ricordiamoci del titolo “Chi manipola la nostra mente?” usato dal *Corriere della Sera* per l’articolo altamente denigratorio e diffamatorio che rappresentava Genio in 21 Giorni come una “setta”. A tal proposito, ricordiamo che un fenomeno emerso in Italia da circa dieci anni e - seppur indirettamente - connesso alla divulgazione delle *fake news* è la diffusione di gruppi “anti-sette” o di “difesa di vittime delle sette”, che spesso, con il pretesto di combattere manipolazioni immaginarie, sono i veri manipolatori della realtà oggettiva.

Quando un gruppo viene presentato come “setta” la macchina delle *fake news* funziona quasi sempre, andando a considerare l’intera associazione una “setta”, anche se il fatto oggetto di indagini riguarda un solo componente. Molto spesso gli articoli di giornale, le dichiarazioni fatte in televisione o sui social media dagli esponenti “anti-sette” assumono le caratteristiche dell’*hate speech*, ma se “setta” è un gruppo che segue e difende le dottrine in contrasto o in opposizione con quelle riconosciute e professate dai più, gli “antisette” dovrebbero essere coloro che, riconoscendosi nel pensiero della

maggioranza, si oppongono al pensiero “deviante” non conforme? La realtà empirica di questi gruppi ha messo in luce la possibilità di definire i gruppi “antisette” come una “setta antisette”. La motivazione è connessa al fatto che queste organizzazioni appongono l’etichetta “setta abusante” avvalendosi unicamente dei racconti di alcuni ex membri e delle preoccupazioni dei familiari, ma spesso si tratta di verità parziali o relative che nascondono motivazioni diverse che non vengono rivelate.

Il problema, a nostro avviso, è che molti gruppi presentano una struttura blandamente “settaria”, quindi caratterizzati da una netta distinzione tra “dentro” e “fuori” o da seguaci devoti e adepti pronti a gravi rinunce per sentirsi accettati dagli altri componenti. Indubbiamente, questa struttura implica delle ripercussioni importanti in termini psicologici e suppone negli adepti dei legami di dipendenza e scarsi livelli di autonomia critica. Quanto detto, però, non può essere associato ad un lavaggio del cervello, alla persuasione coercitiva o al plagio mentale; in caso contrario si rischierebbe di associare gli stessi processi a numerosi altri fenomeni di aggregazione, come i gruppi di fans di cantanti o alle tecniche di persuasione pubblicitaria e politica.

Il problema, sempre a nostro avviso, è che i giornalisti non sentono il bisogno di limitarsi con le regole di autodeterminazione deontologica per prevenire ed evitare la diffusione delle *fake news*; al contempo il Diritto dinanzi l’evoluzione così rapida di queste notizie si mostra del tutto impreparato.

In ogni caso, il fabbisogno di una legge, che punisca severamente le *fake news* ma che non leda la libertà di espressione, non è ancora stato soddisfatto. Infatti è assai complicato ottenere una sentenza, anche in relazione alle difficoltà di individuare competenze idonee a giudicare i reati commessi in rete. La natura reale di un gruppo

sociale può essere conosciuta solo con metodi di analisi che tengano conto di una pluralità di fattori e di variabili. Apporre solo su una base ideologica l'etichetta di "setta abusante" a un gruppo intero è esso stesso un abuso, che può portare con sé conseguenze gravi sia di stigma sociale sia a livello relazionale e psicologico per chi si vede accusato ingiustamente di qualcosa.

La crisi che ha coinvolto Genio in 21 Giorni dovrebbe essere uno spunto di riflessione sotto molti punti di vista. Innanzitutto abbiamo potuto notare come molte fonti inattendibili siano state riportate senza alcun filtro o controllo da parte di alcune trasmissioni televisive importanti come *Patti Chiari* e *Non è l'Arena*, nonché dal *Corriere della Sera*. Ciò mette in luce un fenomeno inquietante: non vi è più interesse a verificare ciò che si cela dietro le *news*, ossia le persone e i fatti. I fatti e la realtà hanno perso il loro valore e il loro peso di fronte alle parole, di conseguenza la dignità e il valore delle persone passano in secondo piano rispetto al valore di pubblicare una notizia per primi. È proprio in questo modo che nascono gli allarmi sociali creati ad arte che ritornano a ondate successive, come il caso dell'*allarme sette*.

La crisi di Genio in 21 Giorni ha fatto emergere come i *peer media* siano un terreno fertile per le *fake news* poiché tutti noi tendiamo a credere - seppur inconsciamente - a ciò che leggiamo, a maggior ragione se la fonte è ritenuta credibile. Ad avvantaggiare ulteriormente questo processo è il fatto che queste notizie siano costruite *ad hoc* per attirare l'attenzione e generare un *arousal*. Si pensi ad esempio al *zero moment of truth*, che indubbiamente ha agevolato gli utenti nel reperire un gran numero di informazioni sulle offerte aziendali, ma siamo sicuri che ciò che leggiamo, ad esempio su TripAdvisor, sia affidabile?

L'analisi condotta dal Dr. Pepe Rodríguez - che abbiamo messo in appendice - ha messo in luce come sia assolutamente ovvio che la struttura, il funzionamento e il comportamento dell'azienda che promuove il corso "Genio in 21 Giorni" in Spagna non si conforma a nessuno dei parametri di una "setta distruttiva". Perché allora questa azienda è stata accusata di essere una "setta"? E perché non succede la stessa cosa con aziende simili? Probabilmente non esiste un'unica causa, visto che una buona parte dei gruppi "anti-setta" definiscono "setta" qualsiasi gruppo, azienda o dinamica su cui ricevono lamentele relative alla presenza di una presunta "manipolazione", senza analizzare adeguatamente la tipologia della lamentela ricevuta, né il profilo psicosociale della persona che denuncia.

Accuse come quelle pubblicate nel quotidiano catalano *Diari de Girona* dimostrano la totale mancanza di rigore e di qualità professionale ed etica da parte del mezzo. Il giornalista ha violato i suoi obblighi professionali, si è basato esclusivamente sul parere dei presunti genitori anonimi preoccupati del comportamento delle loro figlie, ma in nessun caso questa informazione è stata confrontata con la parte accusata - che è il primo dovere di ogni giornalista -.

Sono stati notevoli i danni causati alla reputazione all'immagine della società da parte delle false informazioni diffuse dai mezzi giornalistici, come il *Diari de Girona*, *Il Sole 24 Ore* o in alcuni forum. L'azienda Genio in 21 giorni ha commesso l'errore che più volte abbiamo definito come il più grave che si possa commettere, ossia non rispondere alle accuse, anche se in buona fede. Ciò che avrebbe dovuto fare fin dall'inizio è molto semplice: presentare immediatamente una denuncia contro il giornalista, il giornale ed il

Collegi de Periodistes de Catalunya per la violazione del codice Deontologico della professione giornalistica.

Tuttavia, nonostante Genio in 21 Giorni non abbia saputo affrontare la crisi in modo *proattivo* - non disponendo degli strumenti idonei a farlo -, possiamo affermare con certezza che ha saputo trarne insegnamenti importanti.

In primo luogo, l'azienda si è resa conto di avere un grande vuoto comunicativo, poiché la mappa degli *stakeholder* - prima della crisi - si focalizzava esclusivamente sui clienti e trascurava le relazioni importanti con i giornalisti, le istituzioni e possibili *partner*. Se una volta non intrattenevano mai relazioni con i giornalisti, al giorno d'oggi l'azienda emette un comunicato stampa al mese ed organizza ogni quattro/cinque mesi un *press lunch*.

La crisi ha consentito all'azienda di comprendere che se il successo economico non è accompagnato contemporaneamente da una comunicazione efficace e chiara, in grado di spiegare i motivi per cui l'impresa esiste, il suo ruolo, gli obiettivi e meta-obiettivi, è fisiologico che si possano ricevere dei colpi bassi che mirano alla distruzione aziendale. Ciò spiega come sia possibile che i risultati straordinari di un'azienda - come Genio in 21 Giorni - possano trasformarsi in punti di debolezza a causa di una inefficiente gestione del *rebound*.

In secondo luogo il Ceo di Genio, Massimo De Donno, ha consultato degli esperti di *crisis management* che gli hanno fatto notare la mancanza nell'azienda degli indicatori fondamentali ad evidenziare con chiarezza i segnali deboli di crisi e, proprio a causa di ciò, era impossibilitato a concentrarsi su ciò che realmente era urgente ed importante.

Concludiamo affermando che la crisi che ha coinvolto Genio in 21 Giorni è stata l'*input* per attuare quei cambiamenti necessari ad una cultura organizzativa - poco propensa al cambiamento - per allineare la *corporate image* alla *corporate identity*. A dimostrazione del fatto che, nonostante sia un evento destabilizzante e drammatico per la *business continuity*, la crisi d'impresa, a volte, è necessaria al fine di stimolare le strutture sedimentate da tempo e di sviluppare la resilienza organizzativa.

APPENDICE

Analisi del Dr. Pepe Rodríguez sull'azienda distributrice il corso

“Genio in 21 Giorni” come possibile “setta”¹²⁵.

Parametri definitori di “setta”

Quando si parla di “setta” bisogna riferirsi a un’entità di gruppo che, per la sua struttura o funzionamento, sia chiaramente diversa da altri gruppi che non si considerano come tali. Il problema è che, arrivare a una definizione comune che possa identificare i gruppi ai quali comunemente ci riferiamo con il termine “setta”, è una questione aperta. Perciò esamineremo il concetto di “setta” nella sua accezione più ampia, in virtù del fatto che le condotte settarie di ogni gruppo hanno sfumature e dinamiche psico-sociali molto diverse, che vanno dall’identificazione sana e positiva con un’idea o un gruppo a comportamenti più patologici che si avvicinano al fenomeno del fanatismo.

Definizioni critiche di “setta”

Negli ultimi 40 anni si sono proposte molte etichette per diversificare le sette socialmente accettabili da quelle criticabili. Si pensi, per esempio, che in USA - paese pioniere delle denunce e degli studi sugli effetti del settarismo - centinaia di gruppi religiosi, accettati come “Chiese”, vengono considerati “sette” dalla popolazione europea.

Siamo tenuti a precisare che, al fine di trovare un’etichetta con cui denominare le “sette” - in modo da poter distinguere concettualmente quelle socialmente accettabili da

¹²⁵ P. Rodríguez, ivi.

quelle che non lo sono - bisognerà concentrarsi su alcuni aspetti concreti, come l'incidenza negativa e lesiva della personalità, le relazioni sociali e il patrimonio dei suoi adepti; senza valutare, ovviamente, gli effetti benefici che questi gruppi apportano ai loro membri.

Tuttavia, ad oggi, sopravvivono poche denominazioni, tra le quali risaltano “le sette carismatiche”, “i nuovi movimenti religiosi (NMR)”, “sette coercitive (SC)” e “sette distruttive (SD)”. È interessante il concetto di “setta coercitiva”, proposto dallo psicologo sociale Alvaro Rodriguez (1992), in quanto le dinamiche di persuasione coercitiva sono il nucleo di buona parte degli elementi strutturali e causa di una parte notevole delle conseguenze negative, ciò nonostante a questo concetto manca la forza definitrice. Se per coercizione intendiamo l'imposizione di qualcosa con forza - mediante pressione fisica o psicologica - possiamo considerare una SC anche l'esercito? Lo sono tutte le religioni senza eccezione? Lo è il potere giudiziario, che impone regole molto strette a tutti i membri di una comunità? Lo è l'Università, che impone obblighi inappellabili per ottenere determinati obiettivi creati e fissati dalla autorità accademica?. La questione risiede nelle differenze di grado coattivo che possono succedere in ogni gruppo - più coercizione esiste, maggiore è la possibilità di trovarsi davanti ad una SC -. Bisogna saper distinguere con oggettività i processi per i quali, ad esempio, un minorenne deve passare nella sua famiglia o nella scuola, da quelli negativi che identificherebbero una SC. Tra l'altro, la coercizione non è l'elemento centrale di tutti gli atti di una “setta”, e non si trova in tutte le fasi di vita del settario, né spiega tutti i comportamenti, e neanche è utile per comprendere o classificare tutti i risultati che riscontriamo quando osserviamo gli ambienti settari.

Il testo parlamentare *Les sectes en France*¹²⁶, la *Commission d'Enquête sur les Sectes*, dopo aver ammesso l'impossibilità - evidente e logica da anni - di dare una definizione giuridica di "setta", identificò dieci indici per qualificare come "setta" un movimento che si presenta come religioso:

- Instabilità mentale;
- Carattere esorbitante delle richieste finanziarie;
- Rottura indotta con l'ambiente d'origine;
- Attentati all'integrità fisica;
- Circonvenzione di minori;
- Discorso più o meno antisociale;
- Disturbi dell'ordine pubblico;
- Importanza delle querele giudiziarie;
- Eventuale disviamento fraudolento dei circuiti economici tradizionali;
- Tentativi di infiltrazione nei poteri pubblici.

Come possiamo vedere, gli indici segnalati dal Parlamento francese sono ambigui e vuoti di contenuto reale; è praticamente impossibile trovare una "setta" che abbia questi dieci criteri, per di più dobbiamo tener conto che, in qualsiasi società, i requisiti citati sono tipici di molti gruppi e persone che non hanno niente a che vedere con il mondo delle "sette".

Sulla stessa linea d'onda del Parlamento francese, citiamo l'atteggiamento inquisitorio del documento *"Enquête parlementaire visant à élaborer une politique en vue de lutter*

¹²⁶ Assemblée Nationale, Commission d'Enquête sur les Sectes, *Les sectes en France*, X Législature, 2468° Seduta, 22 dicembre 1995.

contre les pratiques illégales des sectes et les dangers qu'elles représentent pour la société et pour les personnes, particulièrement les mineurs d'âge", realizzato nel 1997 dalla *Commission d'Enquête* de la Chambre des Représentants de Belgique. La legge parlamentare belga ha stabilito che una "organizzazione settaria pericolosa" sarebbe "un gruppo con vocazione filosofica o religiosa - o che pretende essere tale - che nella sua organizzazione e nella pratica si dedica ad attività illegali pericolose che ledono la dignità umana, pregiudicando gli individui o la società".

La conclusione di questa commissione parlamentare ci risulta abbastanza ovvia, poiché è scontato che ogni gruppo che si dedichi ad "attività illegali e pericolose" debba essere perseguito. Anche se, insistiamo nel ripetere che la maggior parte dei reati che si commettono in una società non sono attribuibili alle "sette", perciò ci troviamo dinnanzi ad una definizione inutile.

È evidente che i membri del "movimento antisettario internazionale" - in modo particolare la lobby francese - abbiano orientato e condizionato il lavoro delle commissioni parlamentari citate, poiché presenta quasi tutti i difetti metodologici che si potrebbero commettere nel tentativo di definire la questione delle "sette".

Tutte le definizioni critiche di "setta", con i loro pregi e difetti, allo fine di poter distinguere i gruppi socialmente accettabili da altri che non lo sono.

Per sopperire alla difficoltà di trovare una definizione adeguata che inquadri gli aspetti diversi ed impliciti del "settarismo", nel 1982, si cominciò ad approfondire il concetto di "setta distruttiva" (SD), focalizzandosi sugli effetti esterni ed osservabili, derivanti dal comportamento di particolari dinamiche di gruppo, che impiegano strategie di

persuasione coercitiva, superando di gran lunga i limiti socialmente accettabili e giuridicamente consentiti.

In conclusione, la definizione di “setta distruttiva” è quella che attualmente ha ottenuto maggiori consensi rispetto alle altre. Essa è adottata in molti ambiti sociali-amministrativi come le commissioni politiche, le informative di polizia o le indagini giudiziarie, da parte del mondo accademico e degli esperti, dai mezzi di comunicazione e persino nel linguaggio colloquiale.

Sui parametri di questa definizione il Dr. Rodríguez ha valutato l’azienda che eroga il corso “Genio in 21 Giorni” in Spagna, per determinare il suo possibile grado di rischio.

Parametri che definiscono una “setta distruttiva”

La definizione di “setta distruttiva” (SD) consente di distinguere due grandi gruppi di sette: quelle che presentano comportamenti leciti o accettabili - secondo i parametri di valore della maggioranza di una determinata società, in un momento storico concreto - e quelle che mantengono dinamiche strutturali più o meno abusive, illecite e patologiche. Questa qualifica non pretende tanto di definire gruppi concreti quanto di identificare dinamiche di gruppo molto specifiche; infatti SD indica il “settarismo distruttivo” prima che la “setta distruttiva”, che è tipico di un insieme di condotte che possono caratterizzare sia alcuni gruppi riconosciuti e stigmatizzati socialmente come le sette, che altri non identificati né identificabili come tali. Così procedendo, la definizione che è stata mantenuta in questo lavoro per identificare possibili dinamiche di gruppo rischiose è la seguente: una “setta distruttiva” sarà quel gruppo o dinamica di gruppo che, nel suo processo di circonvenzione e/o indottrinamento, utilizzi tecniche di

persuasione coercitiva che propizino la distruzione della personalità dell'adepto o la ledano profondamente. Un gruppo che, con la sua dinamica vitale, porti alla distruzione totale o consistente dei legami affettivi e di comunicazione effettiva del membro della setta, con il suo ambiente sociale abituale o con se stesso. E, per ultimo, un gruppo che con la sua dinamica di funzionamento, porti una persona a distruggere, perdere i diritti giuridici inalienabili in uno Stato di Diritto.

Questa impostazione iniziale consente di individuare eventuali SD basandosi su tre tipi di comportamenti lesivi: nel campo psicologico, in quello sociale e in quello giuridico.

Per una più completa accuratezza, sono stati definiti dieci elementi di analisi utili a stabilire se qualche gruppo abbia già adottato una dinamica di SD o sia sul punto di farlo. Quanto più si trascura uno di questi elementi, tanto più distruttiva potrà essere, per alcuni dei suoi adepti, la struttura della setta in questione.

I punti sono i seguenti:

- *Essere un gruppo unito da una dottrina religiosa, o socio-trascendente, trasmessa in forma demagogica da un leader carismatico che vuole essere egli stesso la divinità o un prescelto della stessa, o un possessore della Verità Assoluta in ogni ambito sociale;*
- *Avere una struttura teocratica, verticale e totalitaria, dove la parola dei dirigenti è un dogma di fede. I leaders intervengono anche nelle aree più intime dei loro adepti ed esigono che i loro ordini siano rispettati senza battere ciglio;*
- *Esigere una adesione totale al gruppo e obbligare, attraverso la pressione psicologica, ad allontanarsi da ogni altra relazione sociale o legame affettivo - genitori, partner, amici - e/o dalle altre attività - lavoro, studio, ozio, ecc. - precedenti*

all'ingresso nella setta. Quando ogni relazione personale diventa critica contro il gruppo, il distacco iniziale si trasforma normalmente in rottura assoluta;

- Vivere in una comunità chiusa o in totale dipendenza dal gruppo (diversamente da decenni fa, oggi molte SD non obbligano più i loro adepti a vivere in forma comunitaria e permettono loro di vivere con le rispettive famiglie, conservando però il controllo su di essi attraverso frequenti e obbligatori contatti personali - spesso quotidiani - nel centro della setta e, anche, telefonici;*
- Sopprimere le libertà individuali il diritto alla intimità;*
- Controllare le informazioni che arrivano agli adepti - tramite email, telefono, stampa, libri, ecc. - occultandole o manipolandole a piacimento, e proibendo ogni relazione con gli ex-adepti che sono critici verso il gruppo;*
- Utilizzare un insieme di tecniche di manipolazione e persuasione coercitiva, mascherate da attività lecite e neutrali come la meditazione o la rinascita spirituale, che inducono all'annichilamento della volontà, della capacità di riflettere e ragionare degli adepti e possono scatenare problemi psicologici più o meno gravi;*
- Promuovere un rifiuto totale della società e delle sue istituzioni. Fuori dal gruppo tutti sono nemici - polarizzazione tra bene/setta e il male/società -, la società è spazzatura e le persone che ci vivono interessano solo nella misura in cui possono servire al gruppo o ai suoi fini;*
- Avere come attività principale il proselitismo attraverso strategie illegittime e la riscossione di denaro - per corsi, attività commerciali e industriali, e addirittura, in alcuni gruppi, criminali -.*

- *Ottenere sotto costrizione psicologica l'invio alla setta del patrimonio personale degli adepti o di importanti somme di denaro per seminari, corsi, terapie, donazioni, ecc. I membri che lavorano fuori dal gruppo devono consegnare tutto, o la maggior parte, dello stipendio alla setta.*

Il congresso di specialisti di sette effettuato a Racine, in Wisconsin, a settembre del 1985, definì come “setta distruttiva” tutti i “movimenti totalitari, presenti sotto la forma di associazione o gruppo religioso, culturale o di altro tipo, che esigono una assoluta devozione dei suoi membri ad una persona o idea, utilizzando tecniche di manipolazione, persuasione e controllo destinate a realizzare gli obiettivi del leader del gruppo, a scapito del suo contesto familiare e sociale”.

Il processo “spersonalizzante” delle dinamiche della SD si basa sull'applicazione di un certo numero di strategie e tecniche di persuasione coercitiva - sviluppate dal leader, o dal gruppo - che, aumentando progressivamente di intensità, iniziano con una fase di seduzione e finiscono per incidere più o meno negativamente - fino ad arrivare a casi estremi - nella personalità del neofita.

In sintesi, le SD utilizzano tre strategie combinate di base:

- a) esacerbare il comportamento emotivo a scapito del comportamento razionale;
- b) ripetere gli slogan - idee su comportamenti o dogmi - molto semplici;
- c) usare il doppio meccanismo di ricompensa/punizione.

Solitamente questo processo di manipolazione si struttura intorno a una serie di comportamenti:

- *L'isolamento dal mondo esterno, attraverso:*
 - Ambiente manipolato;

- Taglio di legami affettivi;
- Cancellazione o controllo delle attività sociali;
- Soppressione di informazioni al di fuori della SD;
- Controllo di tutte le comunicazioni;
- Manipolazione del linguaggio;
- Rituale di interiorizzazione;
- Marchio di distinzione (identità di gruppo);
- Manicheismo (uno contro il mondo);
- Cancellazione della proprietà.
- *Soppressione dell'individualità;*
- *Indebolimento fisico, attraverso:*
 - Cibo insufficiente;
 - Riposo insufficiente;
 - Attività eccessiva;
 - Attacco sensoriale.
- *Divieto, implicito e / o esplicito di ragionamento;*
- *Generazione di uno stato di colpa permanente;*
- *Percezione della realtà attraverso i cliché;*
- *Uso della paura e della violenza come coesione del gruppo;*
- *Manipolazione della sessualità.*

L'analisi dell'entità aziendale “Genio in 21 Giorni” secondo i parametri di “setta distruttiva”

Stando alla definizione generica di “setta distruttiva” nell'azienda Genio in 21 Giorni” in Spagna non è stato trovato alcun indizio che permetta di supporre che, nel processo di attrazione di potenziali clienti, nelle loro dinamiche di formazione nei corsi, e nel loro rapporto con i clienti e personale assunto, si utilizzino tecniche di persuasione coercitiva per propiziare la destrutturazione della personalità delle persone contattate. Non si osservano nemmeno eventuali dinamiche vitali che causano o facilitano distruzioni totali o parziali di legami affettivi e si nota una comunicazione affettiva dei clienti o del personale assunto con il proprio ambiente sociale e con se stessi. Inoltre, nell'azienda che propone il corso “Genio in 21 Giorni” in Spagna, non esiste alcuna dinamica che porti alla violazione di diritti legali inalienabili previsti dalla Legge.

Adesso vedremo gli aspetti che il Dr. Pepe Rodríguez ha osservato nell'azienda erogatrice del corso “Genio in 21 Giorni” con riferimento ai parametri, proposti nel paragrafo precedente, che definiscono una dinamica di “setta distruttiva”.

- 1. Essere un gruppo coeso da una dottrina (religiosa o socio-trascendente) trasmessa in forma demagogica e guidata da un leader carismatico che pretende di essere la stessa divinità o un prescelto da essa, o un possessore della Verità Assoluta in ogni sfera sociale.*

Non esiste alcun elemento o comportamento che possa essere considerato tale. poiché condividere opinioni, l'attività aziendale su un prodotto e lavorare per un direttore di un'azienda non significa avere un credo o seguire un leader.

2. Avere una struttura teocratica, verticale e totalitaria, in cui la parola dei leader è un dogma di fede. I leader intervengono nei dettagli più intimi e personali dei loro seguaci e chiedono che i loro ordini vengano eseguiti senza la minima critica.

Non esiste alcun elemento o comportamento che possa essere considerato tale poiché la struttura e le relazioni sono le normali e legittime di un'azienda.

3. Richiede la piena adesione al gruppo e la forza (sotto pressione psicologica) a prendere le distanze da tutte o parte delle relazioni sociali e legami affettivi - genitori, famiglia, amici - e / o attività - lavoro, scuola, il tempo libero , ecc. - precedenti all'ammissione nella setta. Quando qualsiasi relazione personale diventa critica contro il gruppo, il distanziamento iniziale tende a finire in una rottura assoluta.

Non esiste alcun elemento o comportamento che possa essere considerato tale poiché tutti i rapporti sono regolati contrattualmente e sono di natura commerciale, inoltre non vi è alcuna strategia coercitiva che possa influenzare le relazioni personali.

4. Vivere in una comunità chiusa o in totale dipendenza dal gruppo (a differenza dei decenni precedenti, oggi molti SD non obbligano più i loro seguaci a vivere in comunità e permettono loro di vivere anche con le loro famiglie, ma mantengono il controllo su di loro attraverso contatti personali frequenti e obbligatori - spesso quotidiani - nei centri della setta e, anche, telefonici).

Non esiste alcun elemento o comportamento che possa essere considerato tale, poiché tutti i clienti e i collaboratori assunti risiedono nelle loro case e i contatti con

l'azienda sono stabiliti contrattualmente ed il loro obiettivo è educativo o lavorativo.

5. Eliminare in misura maggiore o minore - e sotto diverse scuse dottrinali - le libertà individuali e il diritto alla privacy.

Non esiste alcun elemento o comportamento che possa essere considerato tale. Non esiste una dottrina imposta, né alcuna incidenza sulla privacy o sulla libertà dei clienti o dei collaboratori a contratto.

6. Controllare le informazioni che raggiungono gli adepti (attraverso la posta, il telefono, la stampa, i libri ...) nascondendole e / o manipolandole a loro piacimento e proibendo qualsiasi rapporto con i precedenti seguaci che sono critici nei confronti del gruppo.

Non esiste alcun elemento o comportamento che possa essere considerato tale. I clienti e i collaboratori a contratto possono informarsi dove vogliono ed interagire con chi vogliono.

7. Usare un insieme di tecniche di manipolazione, di persuasione coercitiva, mascherate da attività lecite e neutre come la meditazione o la rinascita spirituale, che propiziano il deterioramento della volontà e della capacità di ragionare.

Non c'è alcun elemento o comportamento che può essere considerato tale. Sebbene tutto ciò che influenza le emozioni possa essere considerato "manipolazione", c'è un abisso tra le dinamiche della motivazione usate in questa azienda - e in tutte le altre del mondo - e nelle "sette".

8. Promuovere un rifiuto totale della società e delle sue istituzioni. Fuori dal gruppo tutti sono nemici - polarizzazione tra Bene/setta e il Male/società -, la

società è spazzatura e le persone che ci vivono interessano solo nella misura in cui possono servire al gruppo o ai suoi fini.

Non c'è alcun elemento o comportamento che può essere considerato tale. Come azienda, la sua relazione con la società è aperta, totale e perfino ricercata.

9. Avere come attività principale il proselitismo attraverso strategie illegittime e la riscossione di denaro (per corsi, attività commerciali e industriali, e addirittura, in alcuni gruppi, criminali).

Non c'è alcun elemento o comportamento che può essere considerato tale. La finalità dell'azienda è creare clienti, ma in modo aperto, chiaro e legittimo - in caso contrario bisognerebbe presentare una denuncia, e questo ad oggi non è mai accaduto -. Gli incassi si gestiscono come in ogni altra azienda.

10. Ottenere sotto costrizione psicologica l'invio alla setta del patrimonio personale degli adepti o di importanti somme di denaro per seminari, corsi, terapie, donazioni, ecc. I membri che lavorano fuori dal gruppo devono consegnare tutto o la maggioranza dello stipendio alla setta.

Non c'è alcun elemento o comportamento che può essere considerato tale. Non ci sono strategie coattive per impossessarsi del patrimonio altrui. I clienti pagano quanto pattuito in base ai servizi comprati, attraverso la sottoscrizione di un contratto. I collaboratori che hanno un contratto ricevono uno stipendio stipulato contrattualmente. Siamo davanti a un'azienda che rispetta l'attuale realtà giuridica.

Da quanto precede, è più che ovvio che la struttura e il funzionamento dell'azienda del corso "Genio in 21 Giorni" in Spagna non si adatta affatto, né per la minima prossimità o parallelismo, a nessuno dei punti che costituiscono i parametri di una

“setta distruttiva”. E, ovviamente, non si conformano nemmeno ai parametri delle caratteristiche - per quanto prive di valore - della “setta” elaborate e utilizzate dall’Assemblée Nationale de France, o la Chambre des Représentants de Belgique. Né sono conformi a qualsiasi altra possibile definizione di “setta”.

Le emozioni umane in certi contesti sono più fragili di quanto si pensi, e molto più difficili da controllare di quanto si creda. Di conseguenza, qualsiasi dinamica coinvolga le emozioni, sia con buone intenzioni che non, può produrre notevoli alterazioni in alcune delle persone interessate. Questo effetto non dipende tanto dalla strategia emotiva - motivante o manipolativa - usata, quanto dal profilo psicosociale della persona coinvolta. L’abuso di tali risorse è il motivo per cui possono esserci veri e propri massacri emotivi all’interno delle famiglie; ma i danni emotivi sono prodotti anche all’interno di “terapie” applicate da professionisti inesperti o irresponsabili; e, ovviamente, si verificano anche all’interno di gruppi che non tengono conto delle debolezze personali di ciascun partecipante in una sessione “emotiva” o che non si rendono conto dei sintomi di un possibile problema in corso.

In altre parole, è possibile che una persona che abbia frequentato il corso “Genio in 21 Giorni” si sia sentita emotivamente sotto pressione, ma dobbiamo tenere a mente che il resto dei partecipanti alla medesima sessione non ha avvertito la stessa cosa. Il profilo psicosociale di ogni persona è la chiave per comprendere questo tipo di problema e le sue conseguenze sotto forma di accuse, anche se prive di fondamento. E proprio a causa di questo rischio, l’azienda che promuove il corso “Genio in 21 Giorni” ha incorporato nel proprio team la psicologa Dr. María José Publill, per

cercare di individuare, minimizzare ed evitare questo tipo di rischio, presente in qualsiasi attività motivazionale.

Passando, invece, ai punti che costituiscono il tipico processo manipolativo della dinamica di una “setta distruttiva”, osserviamo quanto segue:

Enunciados que conforman el proceso manipulador típico de una dinámica de “secta destructiva”	Aspectos observados en la entidad mercantil comercializadora del “Curso Genius”
1. Aislamiento del mundo exterior. A través de:	No se observa.
1.1. Ambiente manipulado.	No se observa.
1.2. Corte de lazos afectivos.	No se observa.
1.3. Cancelación o control de las actividades sociales.	No se observa.
1.4. Supresión de información ajena a la SD.	No se observa.
1.5. Control de todas las comunicaciones.	No se observa.
1.6. Manipulación del lenguaje.	No se observa.
1.7. Ritual de interiorización.	No se observa.
1.8. Marca de distinción (identidad de grupo).	No se observa.
1.9. Maniqueísmo (uno frente al mundo).	No se observa.
1.10. Supresión de propiedades.	No se observa.
2. Supresión de la individualidad.	No se observa.
3. Debilitamiento físico. A través de:	No se observa.
3.1. Alimentación insuficiente.	No se observa.
3.2. Descanso insuficiente.	No se observa.
3.3. Actividad desmesurada.	No se observa.
3.4. Ataque sensorial.	No se observa.
4. Prohibición, implícita y/o explícita, de razonar.	No se observa.
5. Generación de un estado de culpabilidad permanente.	No se observa.
6. Percepción de la realidad a través de clichés.	No se observa.
7. Empleo del miedo y la violencia como cohesionador del grupo.	No se observa.
8. Manipulación de la sexualidad.	No se observa.

Figura 11: Valutazione della presenza del processo manipolativo nel corso “Genio in 21 Giorni”
(Fonte: P. Rodríguez, *Dossier sul marchio “Curso Genius”*, EMAAPS, Spagna 06 ottobre 2018.)

Ciò ci consente di affermare che all’interno dell’azienda del corso “Genio in 21 Giorni” in Spagna non esiste nessuno degli aspetti comportamentali tipici dei processi manipolativi della “setta distruttiva”.

In conclusione, sulla base dei risultati ottenuti dalla valutazione effettuata dal Dr. Pepe Rodríguez in merito alla definizione di “setta distruttiva”, ai punti che definiscono una dinamica di “setta distruttiva” e a quelli che costituiscono il tipico processo manipolativo della dinamica di una “setta distruttiva”, è assolutamente ovvio che la struttura, il funzionamento e il comportamento dell’azienda che promuove il corso “Genio in 21 Giorni” in Spagna, non si conforma a nessuno dei parametri di una “setta distruttiva”.

Solo dalla non conoscenza o dalla malafede può essere attribuita a questa azienda l'etichetta "setta", poiché la sua struttura e il suo modo di agire sono in contrasto con ogni tipo di settarismo.

Un errore di osservazione e di osservatori: quando la grande motivazione della squadra del corso "Genio in 21 giorni" si interpreta come "settarismo"

Durante questa relazione, abbiamo usato espressamente la denominazione dell'azienda che vende il corso "Genio in 21 giorni". Il motivo è che, a differenza di come viene dipinta dalla goffa e interessata visione dei suoi critici, non siamo davanti a una ONG e non stiamo nemmeno parlando di una filosofia religiosa; siamo davanti a un prodotto e un servizio che si commercializza con la pretesa, assolutamente legale e legittima, di ottenere un beneficio.

Se analizziamo il modo e le dinamiche atte a promuovere, presentare e vendere il corso "Genio in 21 giorni", non incontreremo nessun aspetto che sia illegale, criticabile o "strano" e che non sia applicato da altre tante aziende per vendere qualsiasi tipo di prodotto e servizio.

Ciò nonostante, è opportuno e doveroso domandarci il perché questa azienda venga accusata di essere una "setta", e perché non succeda la stessa cosa con aziende simili. Probabilmente è necessaria una precisazione su questa affermazione, visto che una buona parte dei gruppi "anti- setta" definiscono "setta" qualsiasi gruppo, azienda o dinamica su cui ricevono lamentele relative alla presenza di una presunta "manipolazione", senza analizzare adeguatamente la tipologia della lamentela ricevuta, né il profilo psicosociale della persona che denuncia.

Probabilmente non esiste un'unica causa, come abbiamo indicato in precedenza, tra i critici ci sono alcune persone insoddisfatte alla ricerca di vendetta, però la grande maggioranza di loro non conoscono il corso "Genio in 21 giorni", alcuni di questi critici tutt'al più, hanno assistito ad una presentazione pubblica del corso.

La domanda che sembra pertinente farsi ora è, se possano esserci elementi nella presentazione pubblica del corso che potrebbero portare a pensare che ci si trovi davanti a una "setta". Ovviamente, la maggior parte delle persone che assistono a queste presentazioni non hanno assolutamente questa sensazione, però non per questo possiamo tralasciare alcuni aspetti che, male interpretati, possono dare un'immagine sbagliata.

Facciamo un inciso per ricordare rapidamente quattro processi psicosociali fondamentali che si verificano durante l'iscrizione a un gruppo o a un movimento sociale, specialmente quando questo legame è intenso emozionalmente, che sia "settario" o no. Questi quattro processi sono il *compromesso*, la *conversione*, la *risocializzazione* e le *relazioni* all'interno del gruppo.

Il *compromesso* fa riferimento al grado d'identificazione, cognitiva e affettiva, che manifestano le persone verso il gruppo o il movimento sociale al quale si sentono di appartenere. Il coinvolgimento delle loro azioni a favore del gruppo o del movimento sociale è una conseguenza diretta di questa identificazione. Il livello di identificazione con il gruppo o movimento sociale cambia in un *continuum* che va da una totale identificazione con il gruppo o movimento sociale, come nel caso del profilo che Hoffer nel 1951 definì "vero credente" e con il quale Javaloy, nel 1984, ha dimostrato la sua tesi sul fanatismo, fino al semplice legame del sostenitore o del membro. Vale a dire, un

continuum che va dalla massima de-personalizzazione dell'individuo - con la padronanza quasi esclusiva della sua identità sociale - fino al chiaro predominio della sua identità personale e interessi particolari. A ogni grado di identificazione con il gruppo o movimento sociale sembra corrispondere un certo livello di *compromesso*, e questo indica la disponibilità ad agire a favore di questo gruppo o movimento sociale.

Il concetto di *compromesso* è simile al concetto di “morale” presentato da Blumer (1951) che lo definì come il sentimento di lealtà e coinvolgimento con il movimento che è pieno di convinzione nella correttezza dei suoi obiettivi e nella fiducia che questi verranno raggiunti. Questa morale, secondo Blumer, tende ad assumere la forma di “un atteggiamento settario e una fede religiosa”.

In conclusione, la *conversione* implica una profonda trasformazione di valori, atteggiamento e credenze del soggetto, che diventa uno “sconosciuto” per gli altri e un “nuovo essere umano” per se stesso e per i suoi correligionari. Questo è, precisamente, uno degli aspetti che richiamano l'attenzione dei familiari e amici dei “settari” ed è solito darsi come una conseguenza di una rinuncia a “me stesso” (Turner 1957), nella quale la persona sostituisce la sua identità individuale con l'identità collettiva del gruppo a cui è legato.

Effettuata la conversione, il processo di appartenenza richiede una *risocializzazione*, questo significa sostituire determinati modelli interiorizzati durante la socializzazione - nell'ambito familiare, scolastico o sociale - per quelli specifici di ogni gruppo o movimento sociale, che sia settario o no.

Il processo di socializzazione comporta cambi sostanziali nell'identità sociale del soggetto, e per portarli a termine è solito ricorrere a frequenti riunioni, intense e curate,

però anche a strategie di indottrinamento - se ci troviamo davanti a gruppi ideologizzati -, dal momento che da questo dipenderà la coesione del gruppo - unità, omogeneità, collaborazione e obiettivi comuni - come la percezione che ha ogni membro della sua qualità di vita; due aspetti che incideranno direttamente nella lunga o corta permanenza di ogni membro nel gruppo o movimento sociale nel quale è iscritto.

La risocializzazione, in conclusione, apporta una nuova identità sociale positiva, che potrà sembrare tanto più sorprendente quanto più emerge in persone che in precedenza trasmettevano una sensazione di fallimento e/o presentavano un auto-concetto con equilibrio negativo.

Per ultimo, è opportuno citare l'importanza delle *relazioni* interne al gruppo nella costruzione e mantenimento della nuova identità sociale del membro del gruppo o movimento sociale, settario o no. In questo aspetto il giudizio di Blumer (1951) ha stabilito lo "spirito di corpo" come risultato della coscienza condivisa di appartenere allo stesso gruppo. Blumer disegnò la sua costruzione attraverso tre elementi: la creazione di una relazione endo-gruppo/exo-gruppo - che sviluppa un'identità positiva e discrimina segnando i limiti, con quello che, conseguentemente, porta all'auto-definizione -; lo sviluppo di un'amicizia informale; la partecipazione nella condotta cerimoniale formale. Questi ultimi sono gli aspetti che facilitano al soggetto l'acquisizione di "un senso di accettazione sociale e di appoggio aumentando il sentimento di identità e empatia comune".

Questi quattro concetti psicosociali fondamentali - compromesso, conversione, risocializzazione e relazioni all'interno al gruppo - si usano in gruppi religiosi o politici e in "sette", però si usano in tutti i gruppi o movimenti sociali con qualche ideologia e

anche in tanti gruppi sociali assolutamente diversi che non hanno niente a che vedere con il “settarismo” né con l'utilizzo di strutture ideologiche o di credenze di nessun tipo. Tutti i membri “compromessi” delle ONG sono passati per i processi descritti in quanto al compromesso, conversione, risocializzazione e relazione interno al gruppo. È stato così per molti membri di professioni diverse, e per mille impiegati e collaboratori di diverse aziende; inoltre sono le norme sociali dominanti in società collettiviste come quella cinese, o giapponese e molte altre.

Quindi possiamo affermare che questi quattro processi psicosociali fondamentali sono perfettamente normali, anche se dalla visione individualista ed egoista che domina tutti gli aspetti della nostra società occidentale possono sembrare “cose da setta”.

Focalizzandoci sull'azienda che vende il corso “Genio in 21 giorni” e nei suoi collaboratori, è opportuno chiederci se si siano usati, e si usano, processi psicosociali fondamentali come quelli descritti in quanto al compromesso, conversione, risocializzazione e relazioni interne al gruppo. Dalle conversazioni avute con gli istruttori e potenziali istruttori dell'azienda dobbiamo dedurre che si sono usati, in livelli molto diversi - che dipendono dalla personalità di ognuno - questi quattro processi psicosociali fondamentali. E questa situazione non solo è normale e adeguata, è anche ottima, tanto per chi lavora nell'azienda, come per i suoi clienti.

Tutti i collaboratori dell'azienda che commercializza il corso “Genio in 21 giorni”, hanno conosciuto il prodotto e il servizio in modo esperienziale, come clienti. Hanno sperimentato gli effetti positivi su loro stessi, amici, conoscenti e sconosciuti. Hanno scoperto un mondo che li ha appassionati e fatti innamorare, come hanno manifestato

nell'intervista personale fatta con frasi come "la mia esperienza di miglioramento è stata totale e ho voluto aiutare gli altri" o "sono diventato fan di queste tecniche".

La convinzione esperienziale che le tecniche del corso "Genio in 21 giorni" siano reali, buone e desiderate, ha rafforzato il loro bisogno di compromesso con se stessi, con l'azienda e con gli altri. Questo compromesso iniziale gli ha fatto cambiare il cammino di formazione specifica che è paragonabile ad un processo di conversione - anche se hanno mantenuto la loro identità psicosociale - che li ha portati a sentirsi "diversi" - e anche a essere percepiti "diversi" da alcuni familiari -, e nel cammino della loro formazione - come succede in molti processi formativi - sono passati in un processo di risocializzazione che ha permesso loro di riconsiderare e cambiare alcuni dei loro valori e atteggiamenti precedenti, e anche le priorità e il proprio progetto di vita lavorativa.

"Mia madre è medico, non si fidava per niente di quello che stavo facendo, fino a quando lo ha conosciuto, ha visto il cambiamento che ho avuto e ha visto che stavo meglio di prima".

"All'inizio, la maggior parte delle nostre famiglie non l'ha presa molto bene, perché il nostro cambiamento è stato radicale, però hanno visto che è stato molto positivo".

"Io sono biologa e ho un master, volevo insegnare e crescere personalmente e qui, posso aiutare la gente".

"Io mi sono laureato, ho un master e ora studio per conseguire un altro master: qui ho raggiunto tutti i miei obiettivi e ora voglio aiutare altre persone a raggiungere i loro".

"Qui ho scoperto che la gente si può migliorare e voglio aiutare gli altri a migliorarsi, prima non sapevo che cosa studiare, ora ho iniziato psicologia".

“Vengo da una famiglia di imprenditori, ho studiato in ESADE, però qui ho scoperto che posso aiutare gli altri, e voglio farlo”.

“Io studiavo giurisprudenza e qui ho scoperto che posso aiutare a trasformare positivamente le persone, l’ho vissuto su me stesso, all’inizio ero un po’ egoista e pensavo a migliorare io, ora sono passato a voler aiutare le persone”.

Dopo l’intervista con i collaboratori dell’azienda, è chiaro che tutti sentano una “missione”, scelta volontariamente e chiaramente dopo l’esperienza come alunni del corso “Genio in 21 giorni”.

Però questa “missione” per aiutare gli altri non è né mistica né settaria. Sono perfettamente coscienti che vendono un servizio di formazione, e chi non ha ancora la sua sede aspira ad averla. Si guadagna molto bene con questo lavoro. Però sentono che la loro vita è migliore perché il loro lavoro permette loro di migliorare la vita degli altri.

Le loro relazioni all’interno del gruppo sono molto strette e intense e volute in tutti i sensi. Non sono come il personale di un’azienda “normale”; sono lavoratori - liberi professionisti e/o imprenditori - profondamente convinti, grazie alla loro esperienza personale, che quello che vendono sia buono, utile e raccomandabile. La loro motivazione è massima, e non solo lavorano insieme per migliorarsi, lo fanno anche per migliorare il loro lavoro, che è il corso “Genio in 21 giorni” e tutto quello che lo circonda. Le relazioni così intense che hanno i collaboratori dell’azienda che commercializza il corso “genio in 21 giorni” ha permesso loro, da quando hanno iniziato la loro attività in Spagna, di analizzare continuamente i loro processi, le tecniche e dinamiche per correggere errori e disfunzioni, - che hanno avuto nel passato e che riconoscono apertamente - per migliorare il loro servizio e per adattarsi meglio alle

esigenze di ogni cliente. In questo continuo miglioramento è importante il contributo e le osservazioni precedenti di ogni cliente, così come l'esperienza quotidiana di ogni istruttore, tutor, che si condividono nelle riunioni di lavoro che vengono svolte. Riunioni di lavoro che, come può succedere in molte altre attività possono arrivare a mischiare la sfera professionale con quella personale, in un *continuum* di relazione nella quale si passa dal lavoro all'ozio dentro uno stesso gruppo di persone, e senza soluzione di continuità.

Sentono di avere una "missione" e questo, che è eccellente, può essere visto con diffidenza da parte di alcuni alunni. Manifestare un grande entusiasmo e convinzione non è una cosa normale nella nostra società e, per questo, quando persone con poco criterio vedono questi comportamenti possono pensare che si trovano davanti a ciarlatani che li vogliono truffare o davanti a una "setta". E anche se questa non è la realtà, la percezione e il giudizio della gente sarà quello che ognuno è capace di avere, che sia corretto o no. È un aspetto molto positivo che i collaboratori del corso "Genio in 21 giorni" abbiano sperimentato i quattro processi psicosociali fondamentali di cui abbiamo parlato, - compromesso, conversione, risocializzazione e relazioni interne al gruppo - visto che questo rende possibile il fatto che le loro relazioni di formazione e di aiuto verso i loro clienti siano più efficaci e intensi, e anche più onesti, verificato che quello che affermano che si può raggiungere, loro già lo hanno ottenuto precedentemente grazie alle loro forze.

E anche se è vero che gli istruttori e i potenziali istruttori dedicano molte ore della loro giornata al loro lavoro, che dividono anche con la loro continua formazione, è anche vero che tutte le persone che hanno un'azienda propria o che la vogliono - come nel

caso di cui stiamo parlando - non dedicano meno tempo o meno vita alla costruzione e la gestione del loro progetto professionale.

Giudicando grazie ai dati raccolti in questa relazione e alle osservazioni realizzate grazie alle interviste personali, la dinamica che è presente tra tutti i collaboratori del corso “Genio in 21 giorni” non è né settaria né criticabile sotto alcun punto di vista.

Riassunto delle conclusioni

Riportiamo le conclusioni dell’analisi effettuata dal Dr. Pepe Rodríguez in merito al potenziale grado di rischio dell’azienda che eroga il corso “Genio in 21 Giorni” in Spagna.

- *Conclusione 1a:* la proposta del prodotto e del servizio del corso “Genio in 21 giorni” è definita, spiegata e pubblicizzata molto bene, per questo non è possibile rilevare alcun errore o inganno.
- *Conclusione 2a:* il corso “Genio in 21 giorni” è un marchio registrato in Spagna, è di proprietà della rete di imprese YTG Net, che è una rete di società italiane. Il funzionamento di questa rete è quello tipico di questo tipo di attività. Ogni azienda che ha il diritto di usare il marchio “Genio in 21 giorni” possiede il suo status giuridico, e ha un organigramma proprio e di base, composto da un direttore esecutivo, un responsabile dell’amministrazione, e un responsabile che gestisce le relazioni con i clienti (richieste, livello di soddisfazione, lamentele, reclami, ecc). Il personale rispetta lo schema e l’organizzazione abituale delle aziende che commercializzano servizi.

- *Conclusione 3a:* le aziende e gli istruttori che sono autorizzati a fornire il corso “Genio in 21 giorni” devono accettare nel loro contratto un codice di condotta molto concreto e specifico.
- *Conclusione 4a:* I Formatori del corso “Genio in 21 giorni “ devono passare attraverso un ciclo di formazione di almeno due anni e devono ottenere una certificazione di Competenza universitaria che dichiara le loro capacità come esperti di apprendimento strategico. Questo Accreditamento è ottenuto attraverso l’Università Popolare degli Studi di Milano (pp. 11-12).
- *Conclusione 5a:* Attualmente l’azienda che vende il corso “Genio in 21 giorni” in Spagna dispone di quattro tipologie di contratti di lavoro associati al marchio “Genio in 21 giorni”:
 - 1) gli istruttori, possono essere autonomi o lavorare attraverso la propria azienda. Il loro contratto è di tipo commerciale e lo stipendio medio mensile lordo è di 10.802,50 euro.
 - 2) Potenziali istruttori, che sono in formazione e hanno il permesso di fare da tutor, promuovere il corso e insegnare quando hanno già sufficienti qualifiche. Il loro obiettivo è diventare istruttori. Il loro contratto commerciale è Autonomo e il loro stipendio mensile minimo garantito è di 700 euro e il loro stipendio medio è di 1.686,00 euro.
 - 3) Il Responsabile del servizio clienti (CSR). Il suo contratto commerciale è Autonomo e il suo stipendio mensile lordo è di 1.239,17 euro.
 - 4) Il contabile. Il suo contratto commerciale è Autonomo e il suo stipendio mensile lordo è di 2.000 euro. Ogni tipo di profilo contrattuale ha un ambito di lavoro ben definito, formando un’organizzazione che funziona in orizzontale piuttosto che in

verticale, quindi la struttura non è compatibile con nessun tipo di “sistema piramidale” più o meno ambiguo.

- *Conclusione 6a*: I contratti di “Contabile” e “Responsabile Servizio Clienti (CSR)” sono redatti nelle forme ufficiali del Servizio pubblico per l’impiego del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale e sono conformi ai regolamenti richiesti. Si tratta di contratti “ufficiali amministrativi” a tempo pieno, con una settimana lavorativa di 40 ore settimanali, dal lunedì al venerdì. Il contratto commerciale con “Istruttori” e con “Potenziali istruttori” è un documento molto dettagliato, chiaro e concreto che stabilisce gli obblighi di entrambe le parti in dieci clausole. Tutti i contratti sono registrati presso il servizio pubblico statale di collocamento. Le condizioni per lavorare per l’azienda Genio in 21 giorni sono molto chiare, nessuna condizione concordata in tali contratti viola la legge né è eccessiva o dannosa; e il sistema di remunerazione dei lavoratori, attraverso retribuzioni e / o commissioni su servizi resi o venduti, è in linea con tutte le società che forniscono beni o servizi attraverso una struttura basata sui lavoratori autonomi.
- *Conclusione 7a*: i due modelli di contratto di servizio che devono essere firmati dai clienti del “Genio in 21 giorni” sono chiari, concreti e senza ambiguità.
- *Conclusione 8a*: la partecipazione dei minorenni al corso “Genio in 21 giorni” è perfettamente definita nel contratto che deve essere firmato dai genitori o dai tutori legali. Nella clausola 5.1.h) in Spagna è impedita la presenza nel corso dei soli minori (“Lo studente minorenne dovrà partecipare almeno durante i primi tre giorni del corso con un genitore o tutore legale”); e la clausola 5.2.d.) rafforza questo obbligo riservando alla società “il diritto di ammissione nel caso in cui uno studente

minorenne si presenti i primi tre giorni del corso senza un tutore legale”. Inoltre, il contratto firmato dai genitori o tutori legali di un minore iscritto al corso “Genio in 21 giorni” stabilisce che la loro frequenza al corso è gratuita e che godono degli stessi diritti di qualsiasi cliente pagante, inclusa la possibilità di “partecipare di nuovo e di seguire il seminario gratuito ogni volta che lo desiderino in qualsiasi sede del corso “Genio in 21 giorni” nei due anni successivi alla fine del primo seminario”.

- *Conclusione 9a:* Per l’accesso come cliente del corso “Genio in 21 giorni” si deve partecipare a una sessione di presentazione del corso, che è pubblico, si tiene negli uffici di proprietà o in quelli in leasing e dura tra un’ora e mezza e due ore. Le persone che partecipano a queste presentazioni hanno conosciuto l’esistenza del corso “Genio in 21 giorni” attraverso la pubblicità su Internet, la promozione diretta fatta dai collaboratori dell’entità commerciale, il suggerimento di ex studenti che consigliano il corso alle persone del loro ambiente, dall’invio di volantini informativi, di manifesti pubblicitari o di informazioni pubblicate sulla stampa. Sistemi, tutti questi, usuali e accettabili per tutti i tipi di società e attività.
- *Conclusione 10a:* nelle sessioni di presentazione le informazioni fornite sono chiare, concrete e trasparenti. Gli obiettivi da raggiungere sono veri e possibili, ed è adeguatamente spiegato che essere in grado di raggiungerli dipende solo dallo sforzo personale di ciascun corsista. In nessun caso si può supporre che il corso “Genio in 21 giorni” sia una specie di bacchetta magica che porta ad essere un genio in tre giorni. Viene sottolineato con insistenza che, sebbene il corso iniziale sia di tre giorni, il lavoro per consolidare l’apprendimento delle tecniche è di almeno un mese.

- *Conclusione 11a:* al potenziale cliente del corso “Genio in 21 giorni” sono offerte due opzioni di prezzo, quella stabilita normalmente per il corso e un prezzo scontato per coloro che decidono di accettare l’acquisto dopo la riunione. Il sistema è corretto e impeccabile, ed è utilizzato in tutte le istituzioni educative in tutto il mondo, comprese le università, per promuovere l’acquisto di post-laurea e master, seminari, conferenze, ecc.
- *Conclusione 12a:* se un potenziale cliente decide di acquistare il corso, deve compilare e firmare un contratto che specifichi tutti i suoi diritti e doveri, in modo che in nessun caso possa essere asserita ignoranza o inganno.
- *Conclusione 13a:* Una volta firmato il contratto per l’acquisto di servizi, e prima che il corso inizi, il cliente deve completare il test Amos e guardare un video di preparazione per il corso (1:55:20) nel quale si spiegano le nozioni di base e le prime fasi del metodo che possono essere apprese nel corso “Genio in 21 giorni”. Con ciò, qualsiasi cliente, potenziale o eventuale, è già stato in grado di farsi un’idea chiara del servizio che ha acquistato o che intende acquistare. Nessuna ignoranza o inganno di alcun tipo può essere avanzato.
- *Conclusione 14a:* Ogni cliente del corso “Genio in 21 giorni” può rinunciare al proprio acquisto e recuperare i soldi pagati. Tale diritto è riconosciuto nel contratto stipulato con l’entità commerciale e anche nella Legge 3/2014, del 27 marzo, che consente di desistere dall’acquisto effettuato, senza penali economiche, entro un periodo sufficientemente lungo in modo che il cliente possa decidere se il prodotto o il servizio appaltato è conveniente.

- *Conclusione 15a:* È molto improbabile che un potenziale cliente del corso “Genio in 21 giorni” sia indotto ad acquistare ed eseguire servizi senza averli compresi e accettati, in modo consapevole e informato, prima di assumere il proprio impegno contrattuale. E, in ogni caso, tutti possono esercitare il loro diritto di recesso entro il termine e le condizioni per esso regolati.
- *Conclusione 16a:* Il corso “Genio in 21 giorni” è strutturato per essere insegnato in una serie di sessioni perfettamente programmate, chiare e concrete, e tutti i partecipanti hanno informazioni preliminari sul loro contenuto e le loro dinamiche. Dopo aver guardato 2322 minuti, ovvero 38 ore e 42 minuti di registrazioni video effettuate in diversi corsi, non è stata trovata alcuna azione che possa essere considerata estranea, inusuale o non necessaria nel contesto della formazione offerta da questo tipo di corsi.
- *Conclusione 17a:* per quanto riguarda il controllo di qualità dei servizi, l’entità aziendale che commercializza il corso “Genio in 21 giorni” ha regole e condizioni chiare e pubbliche per tutte le parti coinvolte nel processo di formazione. Attraverso il suo sito web, pubblica informazioni di base più che sufficienti per prendere decisioni sul corso, sul suo funzionamento e sulle sue condizioni. Ha anche una pagina dedicata specificamente a raccogliere reclami nei confronti di qualsiasi persona collegata all’entità commerciale che vende il “Corso Genio in 21 giorni”. Al fine di controllare meglio la qualità del proprio servizio e le relazioni con i propri clienti e collaboratori, è stato istituito un Comitato etico. E dato che una percentuale di studenti è minorenni, per rispondere alle domande e ai dubbi dei genitori che richiedono alcune informazioni sul corso “Genio in 21 giorni”, le sue caratteristiche e risultati, è stato

istituito anche un comitato chiamato “Associazione dei genitori del corso “Genio in 21 giorni” “(AMPA Genius). Con gli studenti che hanno già terminato il corso e che non hanno più una relazione assidua con l’entità commerciale che commercializza il corso “Genio in 21 giorni”, si mantengono canali di contatto aperti con obiettivi diversi.

- *Conclusione 18a:* La campagna di accuse contro il corso “Genio in 21 giorni”, che ha avuto inizio in Italia nel forum del sito “C ” ha dimostrato che si trattava di accuse assolutamente prive di qualsiasi fondamento e false nella forma e nel concetto.
- *Conclusione 19a:* L’interrogazione parlamentare risalente al 2010, sulla base di false accuse di “C ” ha ottenuto una risposta favorevole per il corso “Genio in 21 giorni”; e l’istituzione del cliente europeo stesso, dopo aver condotto un’analisi e il controllo sul corso “Genio in 21 giorni” ha concluso che le accuse mancavano di ogni fondamento e si è scusato per aver chiesto un’interrogazione parlamentare sulla base di false accuse.
- *Conclusione 20a:* Le false accuse formulate dal “C ” ONLUS” hanno scaturito le prime critiche contro il corso “Genio in 21 giorni” in Spagna. In generale, i “commenti” sono meri pareri soggettivi e senza dati concreti a sostegno. Sembra chiaro che ci sono individui specifici che intervengono ripetutamente negli attacchi altamente diffamatori sul corso “Genio in 21 giorni” e che agiscono come miccia di critica del corso, e quegli stessi soggetti e quegli stessi attacchi si trovano in tutti i forum critici del corso. La maggior parte delle critiche

sono fatte da soggetti che, nella loro “critica”, riconoscono di non aver completato il corso.

- *Conclusione 21a:* Accuse come quelle pubblicate nel quotidiano catalano *Diari de Girona* dimostrano la totale mancanza di rigore e di qualità professionale ed etica da parte del mezzo. Il Giornalista lancia accuse molto gravi contro l’azienda, pur riconoscendo che non aveva informazioni. Il giornalista ha violato i suoi obblighi professionali con totale mancanza di etica. Si è basato esclusivamente sul parere dei presunti genitori anonimi che si sono dichiarati preoccupati del comportamento delle loro figlie, ma in nessun caso questa informazione è stata confrontata con la parte accusata (che è il primo dovere di ogni giornalista). Nella redazione del testo, il giornalista ha mostrato visibilmente la sua xenofobia contro “una società di matrice italiana” - straniera e quindi non catalana - ed anche la sua chiara intenzione iniziale carica di pregiudizi, come indicato in alcune delle parole e delle costruzioni verbali usate.
- *Conclusione 22a:* I danni causati all’immagine della società da parte delle false informazioni nei mezzi giornalistici, come il *Diari de Girona*, o in alcuni forum, sono stati notevoli. E l’azienda del corso “Genio in 21 giorni” ha commesso un errore nel non presentare immediatamente una denuncia contro il giornalista e il giornale, e contro il Col·legi de Periodistes de Catalunya e per la violazione del codice Deontologico della professione giornalistica.
- *Conclusione 23a:* La relazione redatta dallo psicologo Miguel Perlado presenta una grande superficialità e mancanza di dati per quanto riguarda che cosa è e come funziona l’azienda Genio in 21 giorni e il corso stesso. Fornisce un’interpretazione

molto parziale di fatti, fa ipotesi e invenzioni. Le valutazioni così espresse e i commenti sono opinioni (rispettabili), ma prive di informazioni tecniche. L'insieme del rapporto è viziato da una prospettiva che possiamo definire come "settarismo globale", in base al quale ogni fatto o condotta, sia essa stata eseguita o anche evitata, viene interpretata come una componente "dimostrativa" della "manipolazione" guidata da leader immaginari e terribili di una "setta". Questa è una tattica tipica della grande maggioranza dei gruppi anti-setta, come l'associazione in cui si è formato Miguel Perlado, e che sembra essere la solita tattica impiegata dal cosiddetto "C

ONLUS" e dal suo responsabile, una psicologa

- *Conclusione 25a:* Nel rapporto scritto dallo psicologo Miguel Perlado, si tenta di stabilire un elemento della sfera settaria e manipolativa, il cosiddetto “bombardamento dell’amore”. Ma ciò che viene criticato come un “ambiente molto emotivo” nel luogo in cui viene presentato il corso, non è altro che una messa in scena amichevole e fluida, come è normale e obbligatorio in qualsiasi presentazione di vendita. In relazione a questo inesistente e “settario” “bombardamento d’amore” non c’è una “pressione eccessiva” per costringere gli invitati a unirsi al corso. La realtà è che ogni partecipante di una presentazione del corso sa che è in una sessione di vendita, che ha a sua disposizione le informazioni di cui ha bisogno, che ha tutte le garanzie affinché un possibile contratto di vendita avvenga sotto condizioni cognitive, emotive e legalmente accettabili; e che nessuno è trattenuto o costretto.
- *Conclusione 26a:* nel rapporto scritto dallo psicologo Miguel Perlado, si tenta di fissare come un elemento delle sfere settarie e manipolative, l’intrusione in alcune professioni e lo sfruttamento lavorativo dei membri della “setta”. Ma nessuna di queste accuse è vera. Le persone incaricate di insegnare il corso hanno le qualifiche di cui hanno bisogno, con una preparazione specifica di almeno due anni, e hanno il diritto legale di insegnare questo tipo di formazione. E l’azienda mantiene i contratti di lavoro con i suoi collaboratori, redatti nelle forme ufficiali del Servizio per l’impiego pubblico del Ministero del lavoro e della previdenza sociale, che sono ufficialmente registrati e conformi alle attuali disposizioni di legge.
- *Conclusione 27a:* il rapporto scritto dallo psicologo Miguel Perlado critica da molti punti di vista il fatto che lo scopo “principale” del corso “Genio in 21 giorni” è la vendita e l’ottenimento di profitto. Un’accusa totalmente incongruente, dal momento

che non siamo di fronte a una religione, ma davanti a un'attività commerciale con l'obiettivo di profitto e assolutamente lecita e legale. L'entità commerciale del corso "Genio in 21 giorni" vende un prodotto e un servizio, e i suoi dipendenti guadagnano il loro stipendio vendendo corsi. Vendere ciò che è lecito è un diritto legittimo. E formare e motivare i venditori di una azienda è un obbligo fondamentale che ogni entità commerciale ha. E nel caso dell'azienda del corso "Genio in 21 giorni", il tempo dedicato a motivare le vendite dei propri dipendenti non supera il 5% del tempo totale dedicato alla sua formazione all'interno dell'azienda.

- *Conclusione 28a:* Le accuse formulate nel rapporto scritto dallo psicologo Miguel Perlado ci portano a ricordare diversi problemi importanti che si verificano in tutte le aree dove ci sono "vittime" di "gruppi". È molto comune per un "esperto" credere alla storia raccontata da una presunta vittima o testimone e non contrastarla (perché non può, né vuole, né sa farlo). La percezione di una vittima è distorta dalla sua stessa esperienza e contaminata da ciò che è venuto a sapere da diverse fonti su casi apparentemente equivalenti, e questo porta a una ricostruzione dei "suoi" ricordi e del suo profilo come "vittima" per costruire fatti irreali quando non assolutamente impossibili. Non è un caso che la maggior parte delle "vittime" del corso "Genio in 21 giorni" dica lo stesso e allo stesso modo, cioè, dicono pochissimo, senza specificare nulla e adducendo generalità applicabili alle "sette". È molto frequente che il sedicente "esperto", soprattutto quando è collegato a una militanza specifica (per esempio il C), porti a considerare il caso specifico, l'aneddoto, come appartenente a una categoria e crei un presupposto, senza alcun fondamento documentato, che diventa una prova incriminante quando viene lanciato a un collettivo. Questo

comportamento irresponsabile e fraudolento è stato uno degli abusi più classici commessi dal movimento anti-settario globale contro centinaia di gruppi.

- *Conclusione 29a:* Non si conoscono informazioni concrete su chi siano e su quante siano le persone che accusano di “setta” e “truffa” l’azienda del corso , e che sono ascoltati da psicologi come Miguel Perlado, ma a giudicare dagli stereotipi di ciò che dicono, devono essere pochi, pochissimi. E nessuno di loro ha mai presentato una denuncia o un reclamo ad alcuna autorità. Molte migliaia di persone hanno partecipato alle presentazioni del “Corso” e alcune migliaia di clienti hanno seguito il corso con totale normalità e, a quanto pare, con risultati soddisfacenti o ottimi. Ma è certamente possibile che lo 0,10% o lo 0,20% delle persone che sono state in contatto con un’azienda la critichino, sia perché la persona contesta il fatto di non aver ottenuto ciò che voleva (che è il più comune) e prova compensare la sua frustrazione con l’attacco, o perché con quella persona è stato commesso qualche grave errore di gestione o malfunzionamento, un problema che inevitabilmente si verifica in qualsiasi organizzazione. Ma, in ogni caso, il corso “Genio in 21 giorni” ha i canali appropriati per ricevere reclami e risolvere i conflitti.
- *Conclusione 30a:* Nella relazione scritta dallo psicologo Miguel Perlado si cerca di far passare come elemento di aree settarie e manipolative, l’indicazione di lasciare la casa di famiglia e trasferirsi a vivere “in comunità con i membri del gruppo”. Un’affermazione che può essere intesa solo come fatta dal soggettivismo, dalla generalizzazione e dalla prospettiva del “settarismo globale”. Le persone che lavorano con l’azienda Genio in 21 giorni sono adulte e sono libere di prendere le loro decisioni. Hanno il diritto di risiedere dove preferiscono e con chi vogliono. Come è il

caso della stragrande maggioranza dei giovani che non vogliono vivere con la famiglia, devono farlo in appartamenti condivisi in affitto, sia con persone conosciute che sconosciute. Coloro che cercano di condividere un appartamento di solito cercano partner nel loro ambiente più comune, che spesso è lavoro. Inoltre, il lavoro per il corso di “Genio in 21 giorni” consente avere un reddito che facilita l’emancipazione impossibile per decine di migliaia di altri giovani. Ogni lavoratore del “Corso Genio in 21 giorni” risiede normalmente dove pensa di dover vivere.

- *Conclusione 31a:* Nella relazione scritta dallo psicologo Miguel Perlado si cerca di far passare come elemento di aree settarie e manipolative, la pressione ad abbandonare la scuola o qualsiasi “gruppo” o attività precedente. Un’affermazione fatta anche da un punto di vista soggettivo, una generalizzazione e prospettiva del “settarismo globale”. Le interviste personali effettuate con il personale della società dell’azienda del corso “Genio in 21 giorni” negano assolutamente questo aspetto. Molti già avevano terminato gli studi prima di iniziare a lavorare per il corso di Genio in 21 giorni, alcuni si sono laureati mentre lavoravano per l’azienda, e altri no, hanno abbandonato gli studi, quando hanno deciso di cambiare il loro punto di vista professionale; comunque, il tasso di abbandono tra loro è molto inferiore al tasso di abbandono degli studi universitari in Spagna, che è molto alto (32%) e mantiene un trend in crescita.
- *Conclusione 32a:* Nella relazione scritta dallo psicologo Miguel Perlado si cerca di far passare come elemento di aree settarie e manipolative, l’allontanamento e la distorsione delle relazioni precedenti” tra una persona e la sua famiglia. Ma se si verifica qualcosa di simile a “allontanamento e distorsione delle precedenti relazioni”, ciò è sempre dovuto all’organizzazione e alla definizione delle priorità del tempo

disponibile che ogni persona stabilisce. In questo caso ci troviamo di fronte a giovani che hanno avviato un progetto di lavoro autonomo, e ciò implica già, almeno, la sottrazione di 8 ore al giorno dalla loro precedente relazione familiare e sociale per dedicarle alla loro nuova occupazione. La stragrande maggioranza dei posti di lavoro autonomo richiedono un tempo tra 8 e 12 ore al giorno e si deve ricordare che gli istruttori del “Corso” sono liberi professionisti, con un reddito medio 10 volte superiore al reddito medio della maggior parte delle persone della loro età. E il lavoro autonomo di solito non dà molto guadagno se non lavori tanto. E i potenziali istruttori aspirano alla stessa situazione, ad avere il loro business marketing sul corso “Genio in 21 giorni”, quindi il tempo di lavoro e di formazione di cui hanno bisogno è molto. Ma anche la ricompensa attesa è cospicua e, in ogni caso, è una loro legittima decisione e scelta di vita professionale.

- *Conclusione 33a:* Se ci basiamo sulla definizione generica di “culto distruttivo”, si può dire che sull’azienda Genio in 21 giorni non si sono trovate prove che indicano che, nel processo di attrazione di potenziali clienti, nei loro corsi di formazione, nei corsi e nella loro abituale relazione con i clienti e il personale a contratto, siamo utilizzate tecniche di persuasione coercitiva per propiziare la destrutturazione della precedente personalità delle persone contattate o gravemente danneggiate. Né vi è alcuna dinamica in questa azienda e nel suo comportamento che provoca o incoraggia la destrutturazione. L’interesse dell’azienda corso “Genio in 21 giorni” è che i suoi collaboratori non abbandonino gli studi universitari, dal momento che un diploma universitario giova alla persona che lo possiede, ma anche alla società nel suo complesso. Il consiglio aziendale generale è che gli aspiranti istruttori si diplomino

prima o durante la formazione. E, infine, non vi è alcuna dinamica di funzionamento nell'entità commerciale del corso "Genio in 21 giorni" in Spagna che porti alla violazione di diritti legali inalienabili in uno Stato governato dallo Stato di diritto.

- *Conclusione 34a:* Se ci riferiamo ai dieci punti di definizione proposti per costituire elementi di analisi per rilevare una dinamica di "setta distruttiva", si può affermare categoricamente che l'azienda del corso "Genio in 21 giorni" in Spagna non si adatta in assoluto, né per la minima vicinanza o parallelismo, a nessuno dei dieci punti che definiscono i parametri di "setta distruttiva".
- *Conclusione 35a:* la struttura e il comportamento dell'azienda Genio in 21 giorni non sono per niente adattabili ai parametri di SD delle Assemblée Nationale de France, o Chambre des Représentants del Belgio. Né è conforme a qualsiasi altra possibile definizione di "setta".
- *Conclusione 36a:* Se guardiamo le dichiarazioni che compongono le dinamiche tipiche del processo manipolatorio di "setta distruttiva", si osserva che nulla permette di affermare che all'interno della azienda ci sia un qualche aspetto comportamentale tipico dei processi manipolativi tipici delle dinamiche di "setta distruttiva".
- *Conclusione 37a:* Considerando i risultati ottenuti nell'analisi e valutazione della struttura, la dinamica e il comportamento del Corso Genio in 21 giorni" in Italia, e il suo staff, è del tutto evidente che l'operazione e gli argomenti esterni dati e promossi dall'azienda del corso "Genio in 21 giorni" in Italia non sono conformi a nessuno dei parametri di una dinamica "sequenziale distruttiva". Solo con l'ignoranza o la malafede si può attribuire a questa entità commerciale l'etichetta della "setta", poiché la sua struttura e il suo modo di agire sono gli antipodi di ogni tipo di settarismo.

- *Conclusione 38a:* Analizzando la forma e le dinamiche utilizzate per promuovere, presentare e commercializzare il “corso Genio in 21 giorni”, non troviamo nessun aspetto di base che è illegale, criticabile o “strano” e che non sia già utilizzato da centinaia di altre aziende per commercializzare tutti i tipi di prodotti e servizi.
- *Conclusione 39a:* Analizzando le dinamiche di formazione dei dipendenti della azienda Genio in 21 giorni in Italia, il prodotto e il metodo specifico sviluppato da questa azienda, non trova nessun aspetto di base che sia illegale, criticabile o “strano” e che non sia già utilizzato da centinaia di coach e altre aziende per formare i loro clienti o motivare la loro forza lavoro.
- *Conclusione 40a:* nell’azienda Genio in 21 giorni e nei suoi collaboratori, sono stati dati e si spiegano i processi psicosociali di base, come impegno, conversione, socializzazione e relazioni intra-gruppo molto strette, che sono di affiliazione ad un gruppo o ad un movimento sociale, specialmente quando questa connessione è emotivamente intensa. Dalle conversazioni tenute con gli istruttori e i potenziali istruttori, si può dedurre che questi quattro processi psicosociali si sono svolti, in gradi molto diversi, a seconda della personalità precedente di ciascuna persona. E questo fatto non è solo normale e adeguato, ma è ottimale, sia per i lavoratori che per l’azienda, che per i loro clienti.
- *Conclusione 41a:* Tutti i collaboratori dell’azienda che commercializza il corso “Genio in 21 giorni” hanno conosciuto il prodotto e servizio sperimentandolo, come clienti. Hanno sperimentato direttamente i suoi effetti positivi su se stessi, in amici/amiche e in altre persone. Hanno scoperto un mondo che li ha appassionati e se ne sono innamorati. La convinzione sperimentale che le tecniche del corso “Genio in 21

giorni” erano reali, buone e utili ha rinforzato in loro il bisogno di impegno, per se stessi, per l’azienda e per gli altri. Questo impegno iniziale li ha fatti camminare per un sentiero di formazione specifica che è paragonabile ad un processo di conversione - ovviamente conservando ciascuno la propria identità psico-sociale - che li ha portati a sentirsi “diversi” (e anche a essere percepiti come “diversi” da parte di alcuni dei loro familiari), e nel tragitto della loro formazione, sono passati per una risocializzazione che li ha fatti riflettere e cambiare alcuni dei valori e atteggiamenti del passato, e anche alcune delle priorità del loro progetto di vita lavorativa.

- *Conclusione 42a:* Attraverso le interviste con i collaboratori/collaboratrici dell’azienda, se c’è qualcosa che è molto chiaro è che tutti si sentono come in una “missione”, scelta volontariamente ed espressamente attraverso la propria esperienza come alunni del corso “Genio in 21 giorni”. Però questa “missione” per aiutare gli altri non è mistica né settaria. Sono perfettamente consapevoli di vendere un servizio di formazione, e chi non ha ancora la propria impresa in franchising aspira ad averla. Si guadagnano molto bene la vita con questo lavoro. Però sentono anche che la loro vita è migliore perché il loro lavoro gli permette di migliorare la vita degli altri (p.58).
- *Conclusione 43a:* Le relazioni interpersonali che mantengono i collaboratori dell’azienda che commercializza il corso “Genio in 21 giorni” sono molto strette e intense, e desiderate in tutti i sensi. Non hanno uno stile di azienda “normale”; sono lavoratori - di fatto, liberi professionisti e/o imprenditori - profondamente convinti, per esperienza personale, che quello che stanno vendendo è buono, utile e raccomandabile. La loro motivazione è massima, e non solo lavorano insieme per

migliorare se stessi, lo fanno anche per migliorare il loro ambito professionale, che è il corso “Genio in 21 giorni” e tutto ciò che ruota intorno ad esso.

- *Conclusione 44a:* È buono e desiderabile che i collaboratori del corso “Genio in 21 giorni” abbiano sperimentato in maggior o minor misura i quattro processi psicosociali di impegno, trasformazione, risocializzazione e relazioni interpersonali strette, visto che quello che rende possibile la loro relazione di formazione e di aiuto con i clienti più intensa ed efficace, e includo più onesta, visto che affermano che si può raggiungere, loro lo hanno già raggiunto previamente col proprio sforzo.
- *Conclusione 45a:* Gli istruttori/istruttrici e potenziali istruttori/istruttrici dedicano molte ore alla loro attività lavorativa, che condividono con la loro formazione continuativa; però tutte le persone che possiedono o desiderano possedere la propria azienda - esattamente come il caso esaminato - non dedicano meno tempo né meno vita alla costruzione e alla gestione del proprio progetto professionale.
- *Conclusione 46a:* A giudicare dai dati raccolti per questa analisi e le osservazioni realizzate mediante le interviste personali, la dinamica che si mantiene attualmente tra tutti i collaboratori/collaboratrici del corso “Genio in 21 giorni” non è né “settaria”, né illecita, né criticabile secondo nessun aspetto né punto di vista. Dato che l’evoluzione di tutto il collettivo è dinamica e in cambiamento, le conclusioni emesse nella presente analisi si devono considerare necessariamente limitate ad un ambito territoriale, Spagna, a una struttura organizzativa, l’azienda che commercializza il “Corso Genio in 21 giorni” in Spagna, ed essere riferite al periodo concreto in cui si è realizzato lo studio, 2017-2018.

BIBLIOGRAFIA

Aletti, M.

- 2008 *Psicologia delle religioni e psicose*, PSICOLOGIA DELLA RELIGIONE-news, Notiziario della Società Italiana di Psicologia della Religione, n. 1- 2, gennaio - agosto.

Anonimo,

- 2009 “Incognito: Evidence Mounts That Brains Decide Before Their Owners Know About it”, in <https://www.economist.com/science-and-technology/2009/04/16/About-it>, incognito, n. 8627, aprile, consultato il 9 novembre 2019.

Arattano, M.

- 2018 *Il miglioramento delle capacità espressive e di apprendimento nell’adulto*, in <http://www.irpi.cnr.it/focus/miglioramento-capacita-espressive-e-apprendimento-nell-adulto/>, consultato il 25 febbraio 2020.

Becker, H.S.

- 2017 *Outsiders. Studi di sociologia della devianza*, Meltemi, Milano.

Bernays, E. L.

- 1928 *Propaganda*, Horace Liveright, New York.

Brioschi, A.; Uslenghi, A.

- 2015 *White space. Idee non convenzionali sulla comunicazione*, EGEA, Milano.

Bughin, J.; Doogan, J.; Vetvik, O.J.

A new way to measure word of mouth, in www.mckinsey.com, consultato il 18 ottobre 2019.

Cantoni, F.

2014 *La resilienza come competenza dinamica e volitiva*, Giappichelli, Torino.

Conway, T.; Ward, M.; Lewis, G.; Bernhardt, A.

2007 “Internet crisis potential: the importance of a strategic approach to marketing communications”, *Journal of Marketing Communications*, vol. 13, n.3, September.

Corradini, I.; Ferraris di Celle, B.

2014 *La reputazione. Nel tuo nome, il tuo valore*, FrancoAngeli, Milano.

Damasio, A.

1995 *L'errore di Cartesio. Emozione, ragione e cervello umano*, Adelphi, Milano.

Dell'Olio, L.

Con l'intelligenza emotiva si superano le crisi aziendali, in ricerca.repubblica.it, consultato il 27 ottobre 2019.

Dossena, C.

2012 *Reputazione, apprendimento e innovazione nelle imprese. Il ruolo delle online community*, FrancoAngeli, Milano.

Ferraresi, M.; Schmitt, B. H.

- 2006 *Marketing esperienziale: come sviluppare l'esperienza di consumo*,
FrancoAngeli, Milano.
- Folkes, V. S.; Koletsky; Graham, J. L.
- 1987 "A field study of causal inferences and consumer reaction: the view from the
airport", *Journal of Consumer Research*, vol. 13, issue 4, March, p.534-539.
- Fombrun, C. J.
- 1995 *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business School
Press, Boston.
- Garner, R.
- 2012 *Search and Social: The Define Guide to Real-Time Content Marketing*, Sybex
Inc, Usa.
- Gistri, G.
- 2018 *Reputazione aziendale e crisis management: una prospettiva accademica e
professionale*, Franco Angeli, Milano.
- Giusio, M.
- 2018 "La "fobia delle sette" in Italia: *fake news* al servizio della denigrazione
religiosa", *The Journal of CESNUR*, vol. 2, n. 4, July-August.
- Goffman, E.
- 2003 *Stigma. L'identità negata*, Ombre Corte, Verona.

Goleman, D.

2006 *Emotional Intelligence*, Bantam Dell Pub Group, New York.

Goleman, D.; Bennis, W.; Toole, J. O.

2009 *Trasparenza. Verso una nuova economia dell'onestà*, Rizzoli, Milano.

Gonzalez-Herro, A.; Smith, S.

“Crisis Communications Management on the Web: How Internet-Based Technologies are Changing the Way Public Relations Professionals Handle Business Crises”, in *Journal of contingencies and crisis management*, consultato il 20 ottobre 2019.

Introvigne, M.

2002 *Il lavaggio del cervello: realtà o finzione?* Elledici, Torino.

Invernizzi, E.; Romenti, S.

2013 *Relazioni pubbliche e corporate communication*, McGraw-Hill, Milano.

Lagadec, P.

2002 *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, FrancoAngeli, Milano.

Lungo, M.

2011 *Crisis Management*, Youcanprint, Roma.

Magids, S.; Zorfas, A.; Leemon, D.

2018 *Resilienza e impresa. L'impatto dei disastri naturali sulle piccole imprese commerciali al dettaglio*, FrancoAngeli, Milano 2018.

Martinelli, E.; Tagliazucchi, G.

2015 *The New Science of Customer Emotions*, Harvard Business Review, in <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>, consultato il 9 novembre 2019.

Meyer, A. D.

1982 "How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments", *Journal of management studies*, 19 gennaio.

Miltroff, I. I.

2004 *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*, John Wiley&Sons, New York.

Muzi Falconi, T.

2003 *Governare le relazioni. Obiettivi, strumenti e modelli delle relazioni pubbliche*, Il Sole 24Ore, Milano.

Nelli, R.P.; Bensi, P.

2003 *L'impresa e la sua reputazione. L'evoluzione della media coverage analysis*, Vita e Pensiero, Milano.

Norsa, L.

2002 *Crisis management: come gestire la crisi aziendale*, Simone, Milano.

Pastore, A.; Vernuccio, M.

2008 *Impresa e comunicazione: principi e strumenti per il management*, Apogeo Education, Milano.

Pennycook, G.; Cannon, D. T.; Rand, G. D.

2018 “Exposure Increases Perceived Accuracy of Fake News”, *Journal of Experimental Psychology: General*, September.

Poma, L.; Vecchiato, G.

2012 *La guida del Sole 24 Ore al crisis management. Come comunicare la crisi: strategie e case history per salvaguardare la business continuity e la reputazione*, Il Sole 24 Ore, Milano.

Pratellesi, M.

2004 *New journalism: teorie e tecniche del giornalismo multimediale*, Mondadori, Milano.

Putnam, A. L.; Sungkhasettee, V.; Roediger, H. L.

2016 “When misinformation improves memory: the effects of recollecting change” *Psychological Science*, vol. 28, 22 november, p. 36.

Romenti, S.

2016 *Misurare il capitale comunicativo. Modelli e indicatori di performance della comunicazione per le imprese*, FrancoAngeli, Milano.

Russo, L.

2019 *Intervista su Genio in 21 Giorni a Massimo De Donno.*

Shaw, D.

2016 “The Agenda Setting in the Digital Age* How We Use Media to Monitor Civic Life and Reframe Community”, *Jordan Journal of Social Sciences* , Volume 9, n. 1.

Theaker, A.

2001 *The Public Relations Handbook*, Routledge, London and New York.

Vecchiato, G.; Napolitano, E. M.

2007 *Marketing, comunicazione e relazioni pubbliche per gli studi professionali*, FrancoAngeli, Milano.

Vecchiato, G.

2006 *Relazioni Pubbliche: l’etica e le nuove aree professionali*, FrancoAngeli, Milano.

Watzlawick, P.; Beavin, J. H; Jackson, D.D.

1978 *Pragmatica della comunicazione umana*, Astrolabio Ubaldini, Roma.

Weiner, B.

1986 *An Attributional Theory of Motivation and Emotion*, Springer-Verlag, New York.

Taylor, D. G.

1982 “Pluralistic Ignorance and the Spiral of Silence: a formal analysis” –*Public*

Opinion Quarterly, vol. 46, n. 3, 1 January, p. 311–335.

Togni, M.

Intelligenza emotiva, in <https://www.marcotogni.it/intelligenza-emotiva/>,

consultato il 26 ottobre 2019.

SITOGRAFIA

- www.investireoggi.it
- fanpage.it
- www.ferpi.it
- guna.com/it/chi-siamo/manifesto/
- creatoridelfuturo.it
- ilsole24ore.com
- agendadigitale.eu
- pewresearch.org
- repubblica.it
- ilcasoarkeon.wordpress.com
- adolescienza.it
- genioin21giorni.it
- corriere.it
- elblogdelalibertad.blogspot.com
- diaridegirona.cat
- hemerosectas.org
- educasectas.org
- reputationup.com
- wired.it
- irpi.cnr.it
- wikipedia.org

DOCUMENTI

Camera dei deputati,

2010 *Interrogazione a risposta scritta 4-08036*, XVI Legislatura, 14 luglio.

2011 *Risposta scritta all'interrogazione 4-08036*, XVI Legislatura, 28 giugno.

Council of Europe Committee of Ministers,

1997 “Recommendation No. R (97) 20 of the Committee of Ministers to Member States on ‘Hate Speech’”, in <https://rm.coe.int/1680505d5b>, consultato il 07 novembre 2019.

Di Marzio, R.

2019 *Movimenti del potenziale umano o psicose? Libertà o manipolazione?*, in *Movimenti del potenziale umano. Vie e percorsi di sviluppo personale nella società secolarizzata*, atti del convegno (Università Pontificia Salesiana 9 novembre).

Rodriguez, P.

2018 *Dossier sul marchio “Curso Genius”*, EMAAPS, Spagna 06 ottobre.