

Comunicar en situacions de crisi. O comuniqués o comuniquen per tu!!

Novembre 2017



Consorci de Salut i
Social de Catalunya

Joan Francesc Cánovas
joan.canovas@upf.edu
<http://www.joanfrancesccanovas.com>



“Una dona troba formigues en una bossa de patates fregides”

“Apagada a Barcelona”





“Els doctors alemanys reconeixen els perills de la Viagra”



“La família de l’home que va morir davant de la Clínica Quiron denuncia el centre”



”Les organitzacions de consumidors alerten que el 85% de les cerveses contenen substàncies cancerígenes”



“Associacions animalistes denuncien l’ús d’animals en investigacions científiques”

Per començar

- Les crisis no són càstigs divins. Fent bé les coses també pots tenir una crisi.
- La percepció juga un paper tan important com la realitat.
- Els mitjans de comunicació són actors clau. Creen bombolles condicionants.
- La imatge juga un rol determinant.
- La justificació no sol·licitada ens indica culpabilitat manifesta.





La gestió de la comunicació en temps de crisi

Què és una crisi?

Característiques:

- Sorpresa. Inesperada.
- Situació fora del que és normal.
- Amenaça els sistemes definitoris de l'organització.
- Tenim poc temps de resposta. És urgent.
- Compromet l'organització.
- Elevat component d'incertesa.
- Passa a ser una prioritat per a l'organització.
- Hi ha poca informació.
- Té molts components emocionals.
- És inevitable i no n'hi ha dues iguals.
- Els mitjans de comunicació són actors principals.



Treballant per resoldre la crisi

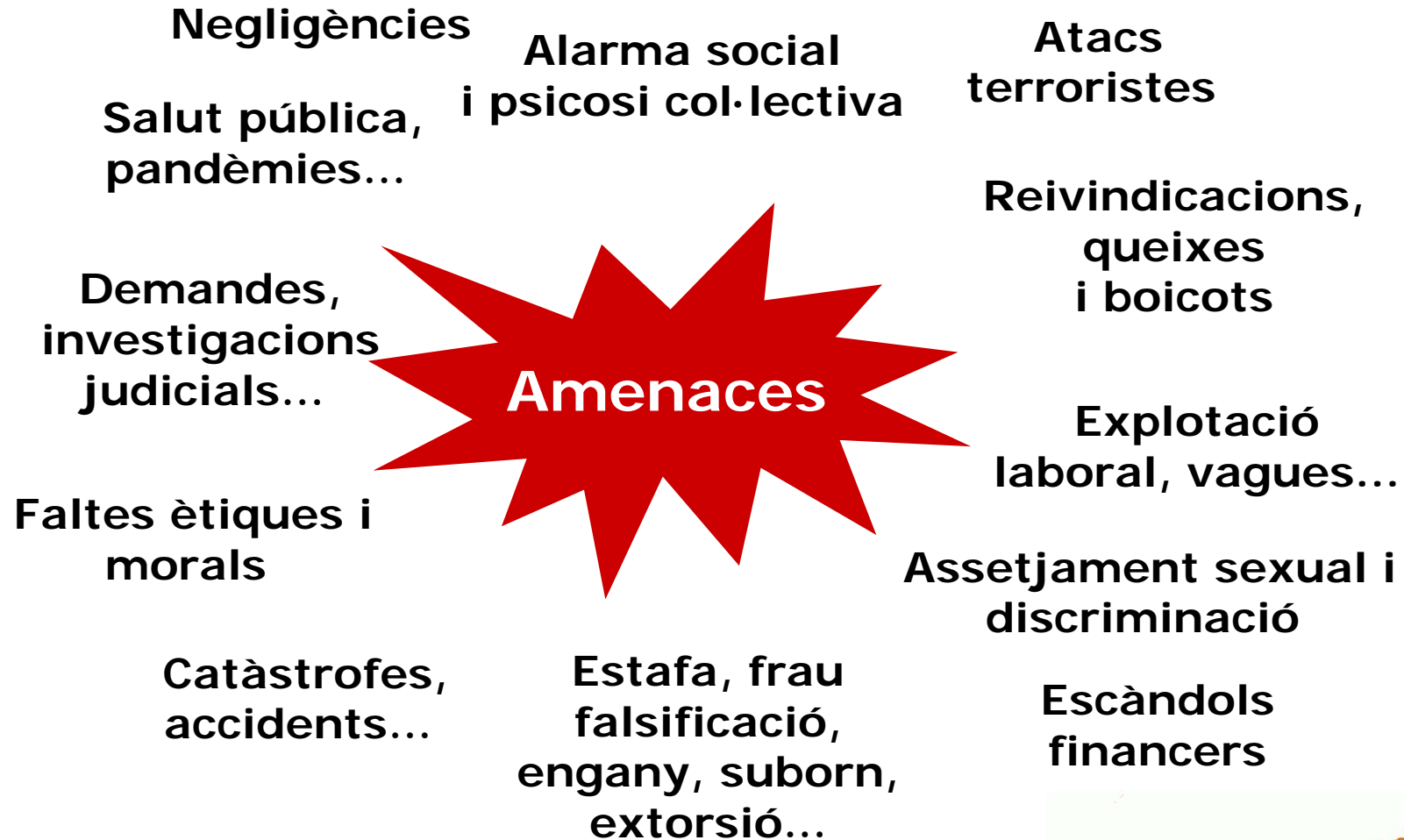
**Resolent les
circumstàncies
tècniques**



**Gestionant la
comunicació**



Amenaces



Actors de la crisi

1 Mitjans de comunicació



Actors de la crisi

- 2** Opinió Pública, clients, usuaris, consumidors...
- 3** Administracions públiques
- 4** Sindicats, patronals i organitzacions polítiques
- 5** Competència i d'altres interessos especials (assegurances)
- 6** Activistes ecologistes, plataformes reivindicatives, ONGs...
- 7** Accionistes i direcció de l'organització
- 8** Treballadors, proveïdors i d'altres grups de l'organització
- 9** Serveis financers i bancaris
- 10** Sector, associacions sectorials
- 11** Serveis d'emergència



Valorar

Per què una crisi és més important que una altra?

1. Els mitjans creen històries. Relat i subrelats.
2. Imatge impactant.
3. Necessitem estructura dramàtica. Emoció.
4. Estem implicats (opinió pública). Digitalització.
5. Víctima. Processos d'identificació.
6. Afectats (directes i indirectes).
7. Mala gestió. Contradictòria, no suficient...
8. Politització. El poder s'apropa a la crisi.
9. Passa en un lloc que coneixem. Símbols referencials.





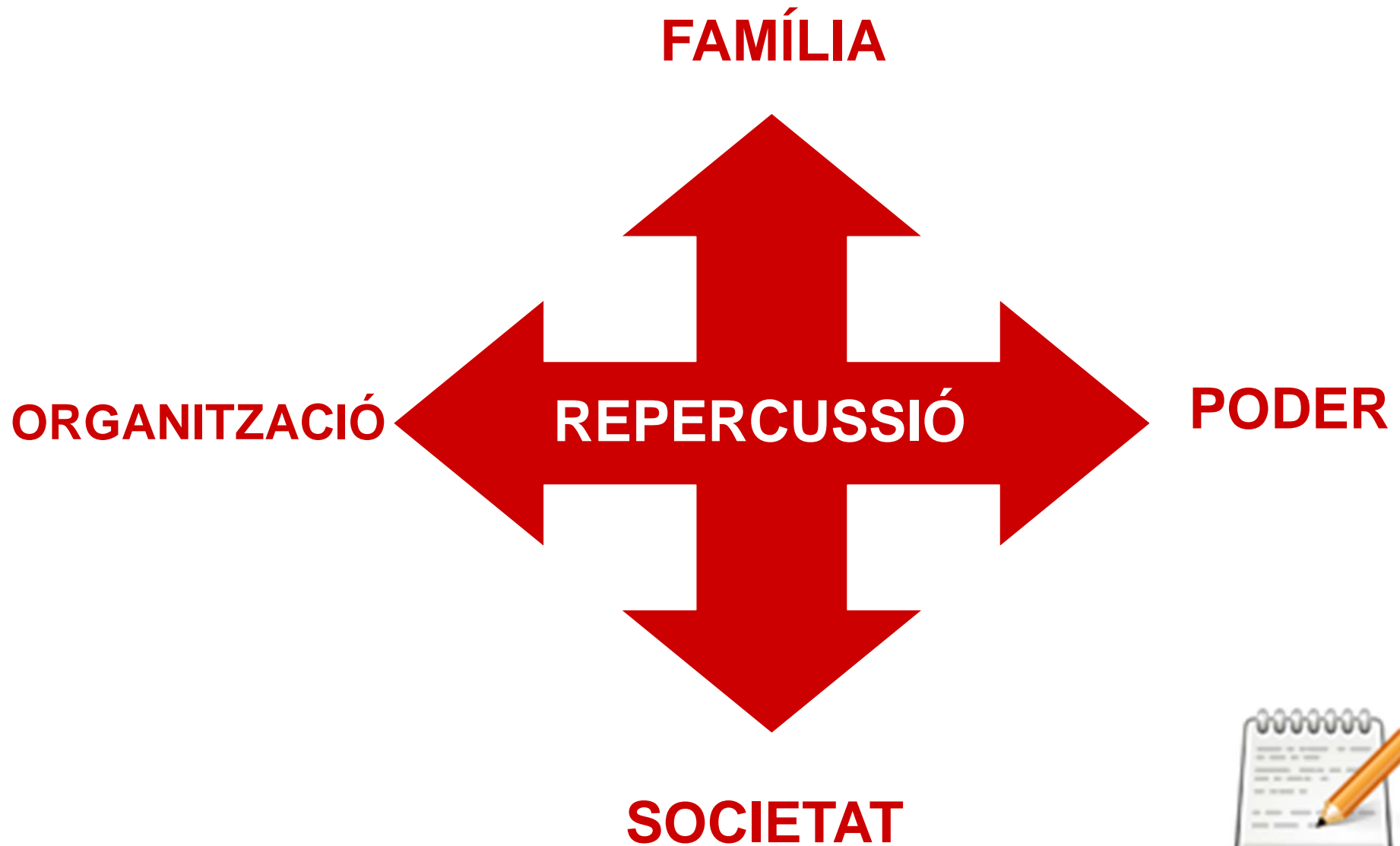
Preparació i prioritats

Com ens preparem?

- Vigilància de l'entorn i control de rumors.
- Recol·lectar i analitzar possibles conflictes. Solucions possibles.
- Analitzar la relació amb els públics i actuar (atenció especial a suports i a mitjans de comunicació).
- Elaborar pla de contingència (amb estratègia, tàctica, sistema d'alarma, argumentaris, canals, materials de comunicació...).
- Designació del comitè de crisi. Designació i preparació del possible portaveu.
- Entrenaments i simulacres (també públics interns)



**Com ens preparem?
Comunicació integral**



Com ens preparem? Comunicació interna

- La falta d'informació interna facilita la propagació de rumors.
- Quan l'organització tanca els canals de comunicació interna els treballadors busquen altres agents que els escoltin.
- És molt més difícil que existeixi una bona comunicació de crisi si no existeix abans una bona comunicació interna. Un bon clima intern facilita fer causa comú.
- La forma com es desenvolupa la comunicació interna acostuma a ser també indicatiu de com l'organització es comunica amb l'exterior.

(González Herrero)



Com ens preparem? Comunicació digital



Com ens preparem? Comunicació digital

- Elaboració de la web de crisi i d'altres eines digitals que ens puguin ajudar en la gestió de la crisi i en la relació amb els públics (*twitter, blog...*).
- Ús de xarxes socials per a la comunicació de crisi.

- *Dark sites.*

- Reputació online.

- Sala de premsa digital.

- Dispositius de mobilitat per a la gestió de la crisi.



Com ens preparem?

Què ha de fer una organització?

- Auditories.
- Seguretat de productes i instal·lacions.
- Preparació tècnica (tant en la seva activitat habitual com en el desenvolupament d'una crisi).
- Preparació emocional interna.
- Comunicació/informació externa. Pla de crisis.
- Quines són les 10 pitjors coses que em poden passar?



Prioritat

Preservar el negoci i la reputació de la companyia

**Protegir les marques/
productes**

**Minimitzar l'impacte
mediàtic**

**Defensar la posició de
l'organització**



Prioritat



Judici **públic**
Judici **legal**



**Curt
termini**

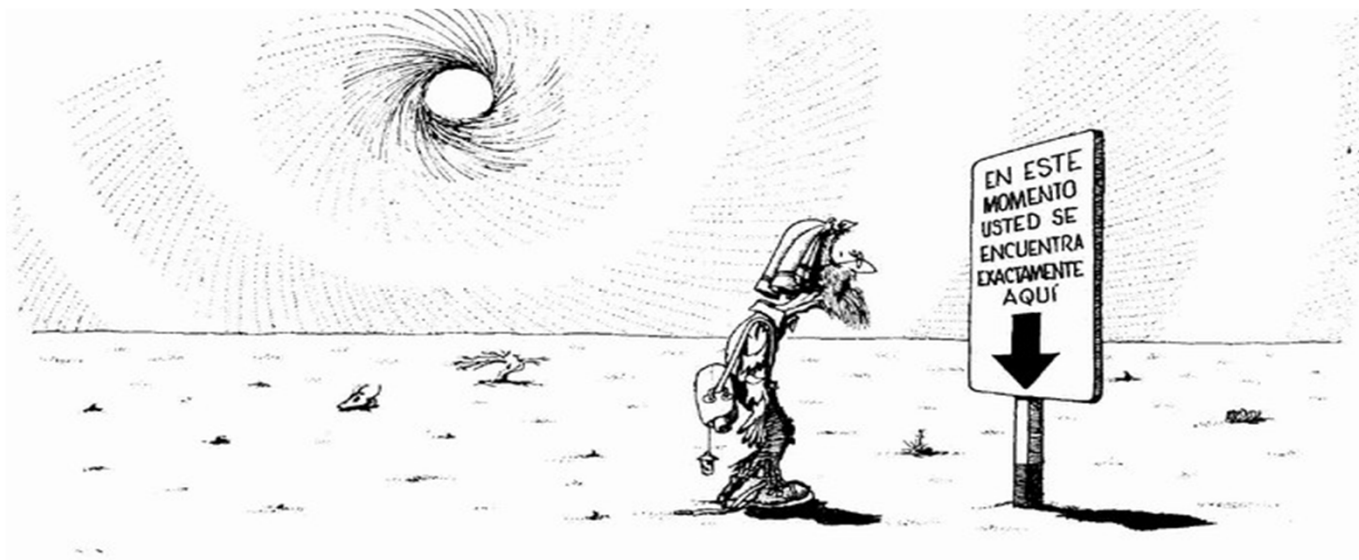
**Llarg
termini**

El més important

La Veritat

i res més que la veritat

Pel teu propi bé
Pel de la teva organització



Danger & Opportunity

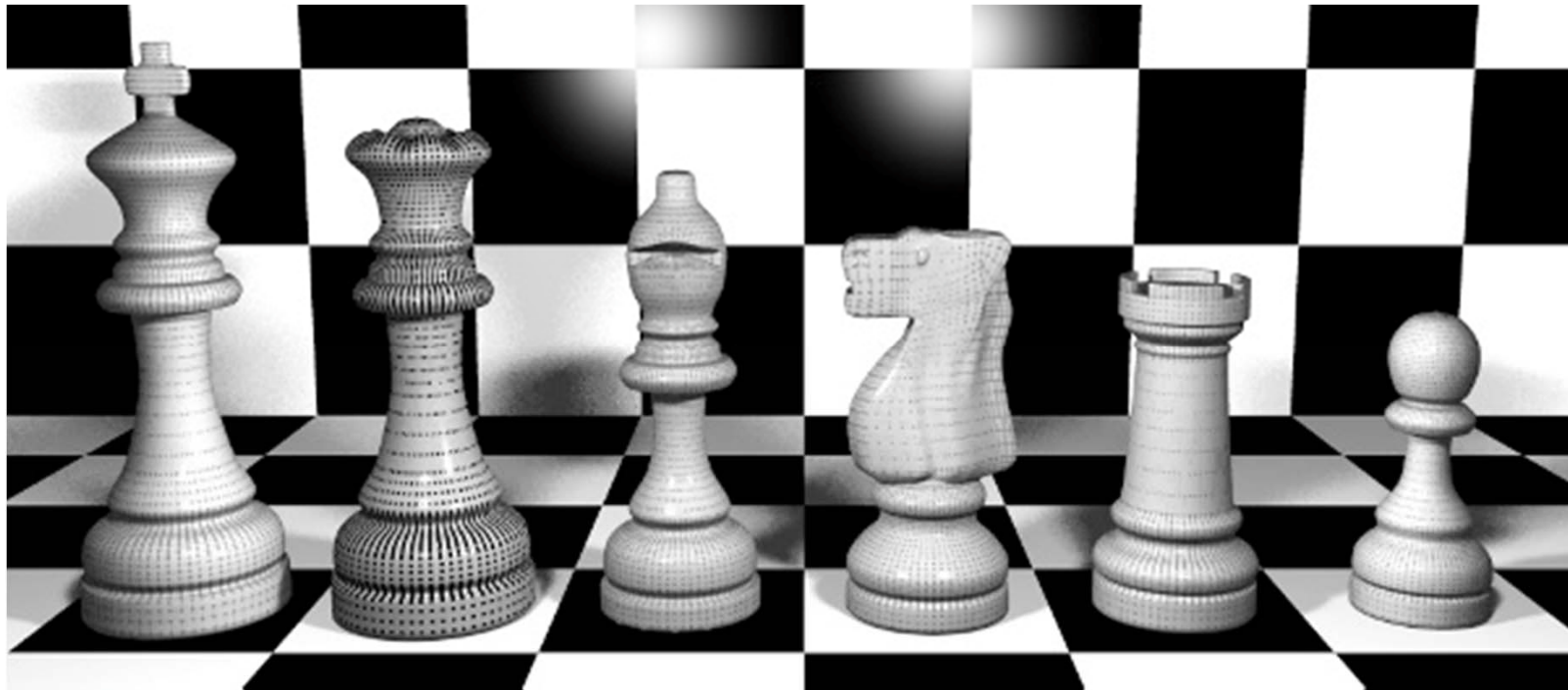
The Chinese Symbol for Crisis



Danger



Opportunity



**Estratègia, tàctica i
metodologia**

Definir estratègia

PROACTIVITAT: aplicar la política de transparència informativa de la companyia i atendre les demandes immediatament



ESTRATÈGIA DE COMUNICACIÓ EN CAS DE CRISI

REACTIVITAT: tan sols comuniqués quan existeix un requeriment concret o quan no hi ha més remei

CONSISTÈNCIA: difondre tan sols la declaració oficial i arguments al voltant dels missatges bàsics. No hi ha entusiasme comunicatiu

Tàctiques

- **DESMENTIR**

- **NEGACIÓ.** No existeix ninguna crisi. Justificar-ho i negar la major.
- **CULPAR ALGÚ ALTRE.** Transferència de responsabilitat.
- **SILENCI.** El silenci també parla.

- **MINIMITZAR**

- **EXCUSAR-SE.** Intentar minimitzar la responsabilitat de l'organització en la crisi.
- **JUSTIFICAR-SE.** Minimitzar la percepció del perjudici de la crisi. Es pot afirmar que no han existit molts perjudicats.



Tàctiques

- **RECONSTRUCCIÓ**

- COMPENSACIÓ. S'ofereix una recompensa econòmica o un altre tipus de compensació a les víctimes.
- DISCULPES. Es demana perdó.
- MEA CULPA. Ens disculpem amb contundència. Amb assumptió de responsabilitats.

- **REFORÇAMENT DE LA IMATGE**

- RECORDATORI. L'organització recorda als *stakeholders* èxits anteriors.
- CAPTACIÓ DE BONDATS. L'organització elogia els *stakeholders*.
- POSICIÓ DE VÍCTIMA. L'organització explica que també és una víctima i ho argumenta.

(basat en W. Timothy Coombs)

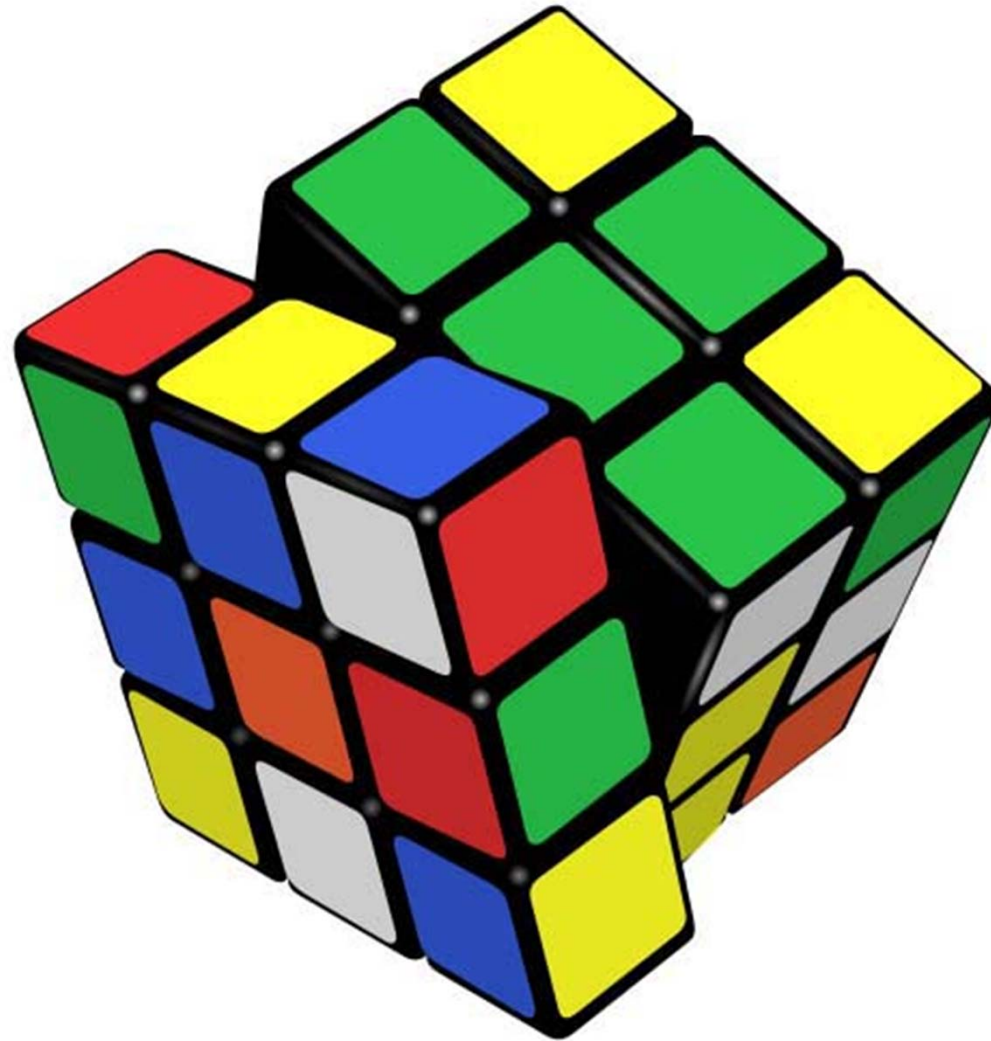


Tàctiques

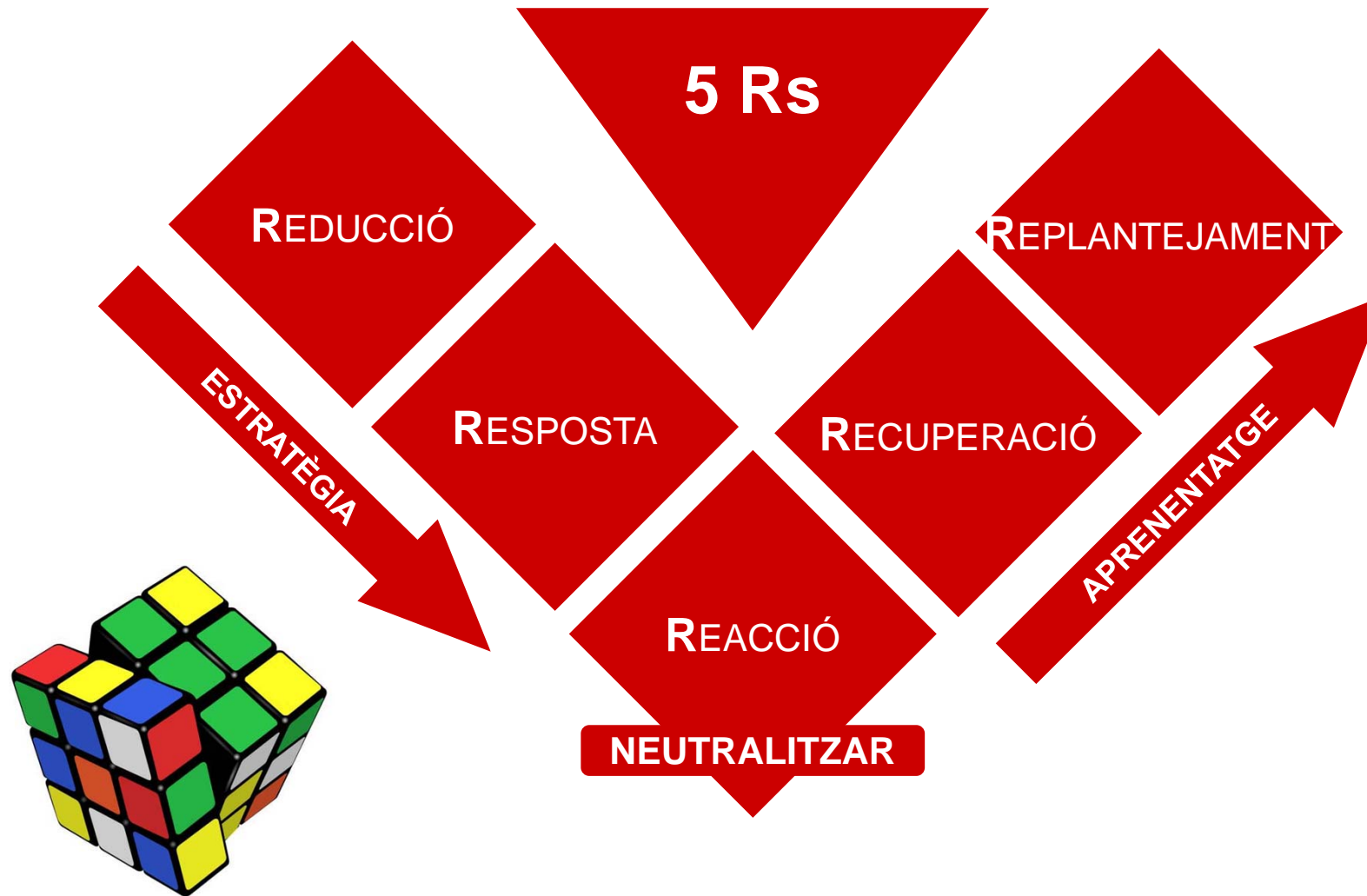
- **CONTAMINACIÓ**
 - JUDICIALITZACIÓ. Orientar cap a un espai judicial el relat de la crisi.
 - TECNIFICACIÓ. Orientar cap a un espai tècnic el relat de la crisi.
 - CORRECTIU. Aplicar mesures molt contundents sobre els *stakeholders*.
 - INUNDACIÓ. S'inunda el mercat d'altres crisis.
 - PROPAGACIÓ DE RUMORS. Tractament intel·ligent dels rumors.



Necessitem mètode



Base metodològica (reducció)



Reducció



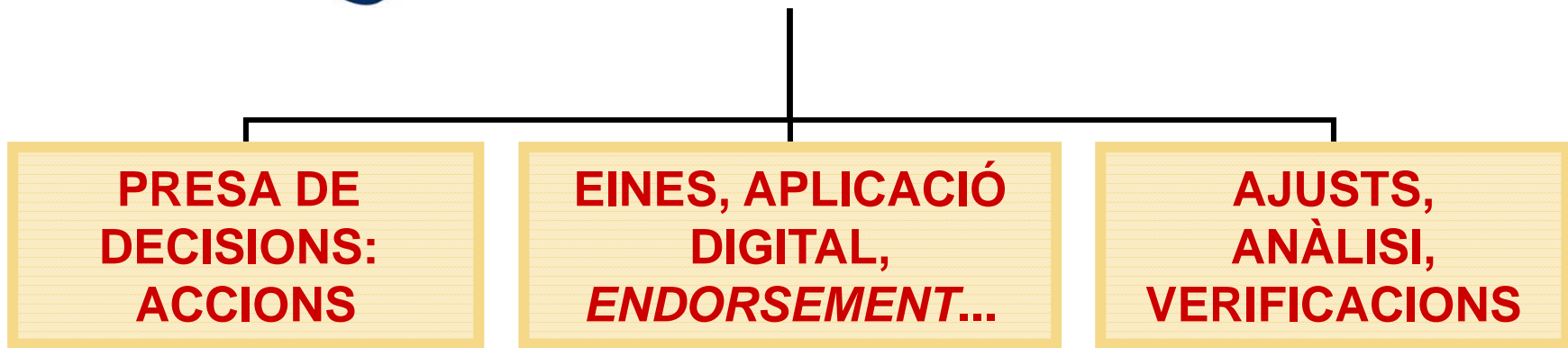
REDUCCIÓ



Resposta/Reacció



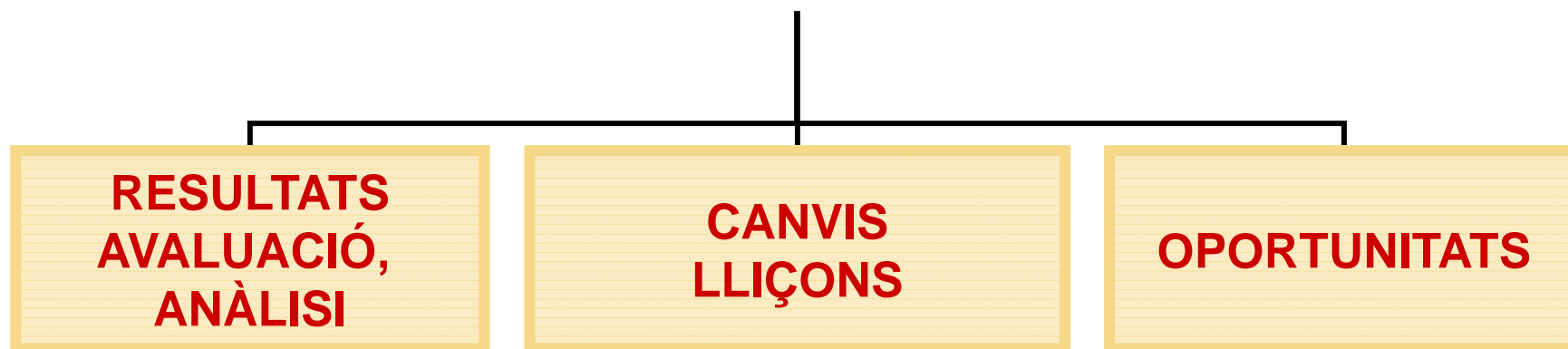
RESPOSTA REACCIÓ



Recuperació/Replantejament



RECUPERACIÓ REPLANTEJAMENT



Online Crisis Management

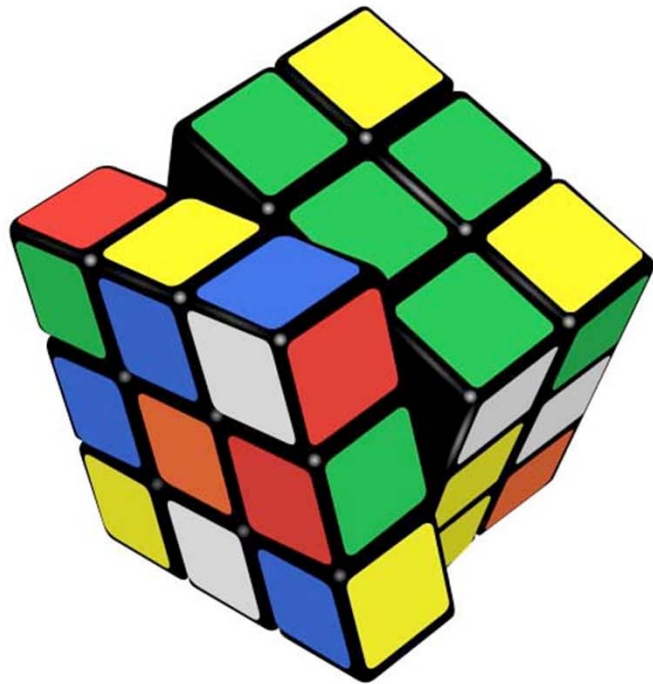


1. Crisi tan sols *online*

2. Crisi *online* →→ *offline*

3. Crisi *offline* →→ *online*

Méthode



Mètode MAP

M

**onitoritza
(Investiga)**

A

nalitza

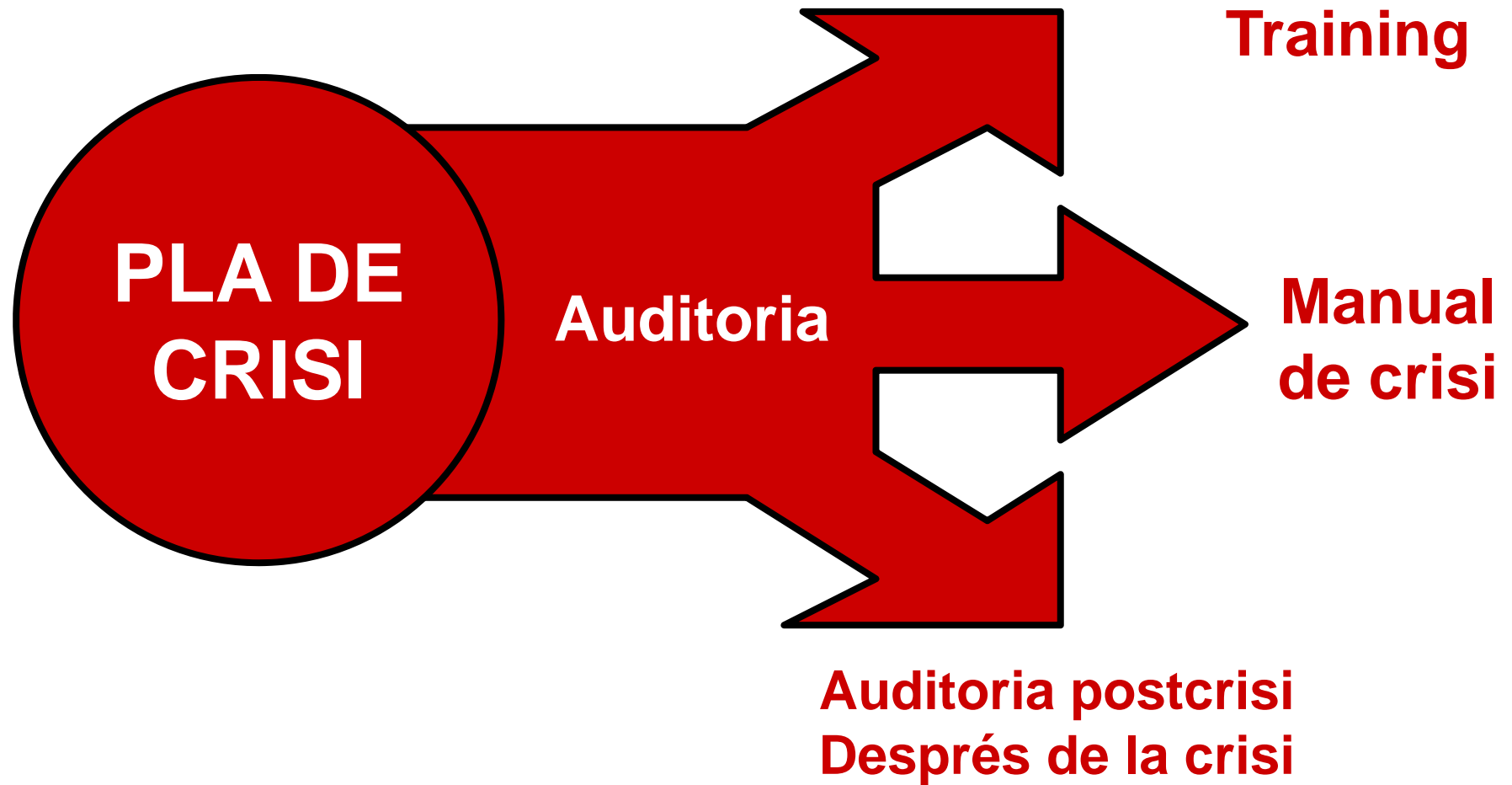
P

articipa (Actuar)



El Pla de Crisi

Treballar per prevenir una crisi



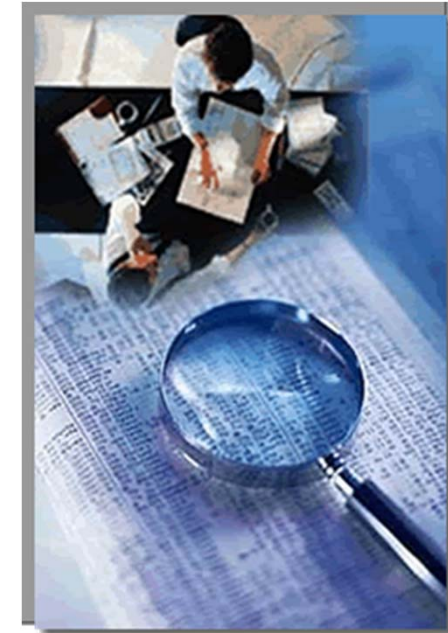
Auditoria

A U D I T O R I A

- **Document clau per elaborar les estratègies de contingència de qualsevol crisi**

Temes referents:

- Entrevistes a directius
- Revisió de documents de la companyia
- Anàlisi de crisis anteriors
- Revisió dels temes del sector
- Anàlisi dels recursos materials i humans
- Anàlisi de costos



Manual de crisi



El manual serà l'eix sobre el qual giri el programa de gestió de la crisi

El propòsit és que aquest document sigui suficientment precís i ampli com per abordar totes les eventualitats com a mínim en el què es refereix a responsabilitats, sistemes i procediments. Ara bé, no és la Bíblia: en ell no trobarem totes les respostes.

Manual de crisi

Què s'hi troba?

- Cultura corporativa i objectius com a base del pla.
- Diagnosi. Anàlisi de crisis potencials.
- Definició d'escenaris i tipologies de crisi.
- Anàlisi de públics afectats.
- Guia d'acció. Sumari de tasques principals.
- Comunicació interna.
- Missatges bàsics. Argumentaris.
- Relació amb els mitjans de comunicació.
- Definició del centre d'operacions i de l'equip de crisi. Directius i cadena de comandament. Responsabilitats. Portaveu.

Manual de crisi

Què s'hi troba?

- Recursos externs.
- Control de declaracions i comunicats preconfeccionats.
- Signes potencials d'advertència de la crisi.
- Avaluacions anteriors y *background* intern de la pròpia organització o del sector. Exemples i casos.
- Fitxers de periodistes, experts, assessors, consultors, proveïdors, gabinets legals, companyies asseguradores, serveis d'emergències...

Training

- Simulacre de crisis.
- *Media Training*.
- Trobades amb els mitjans de comunicació per conèixer els seus posicionaments.
- Formació de portaveus.
- Comunicació amb un públic hostil.
- Realització FAQ (normalment s'utilitzaran per completar el manual de crisi).

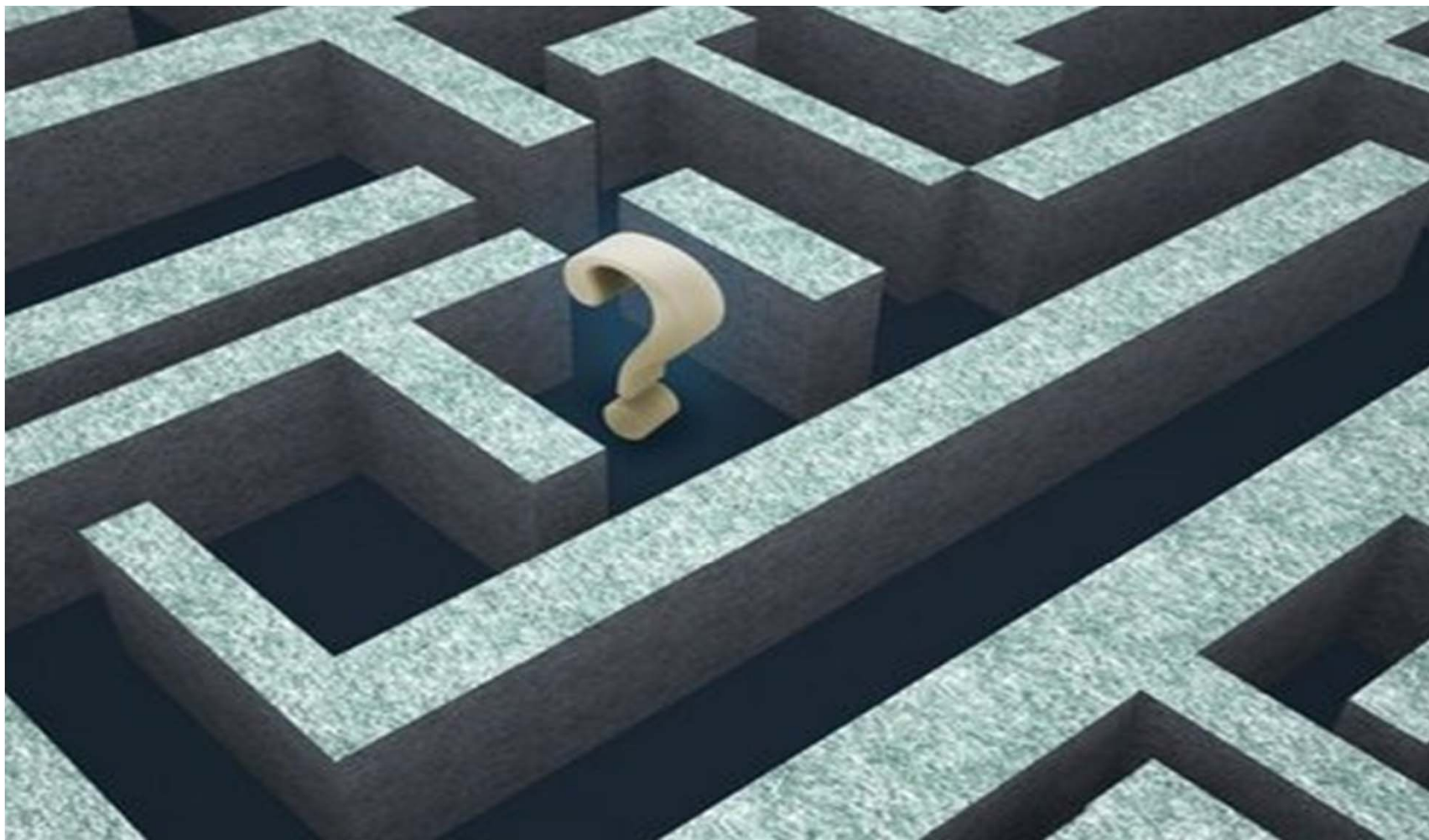


Què fer?



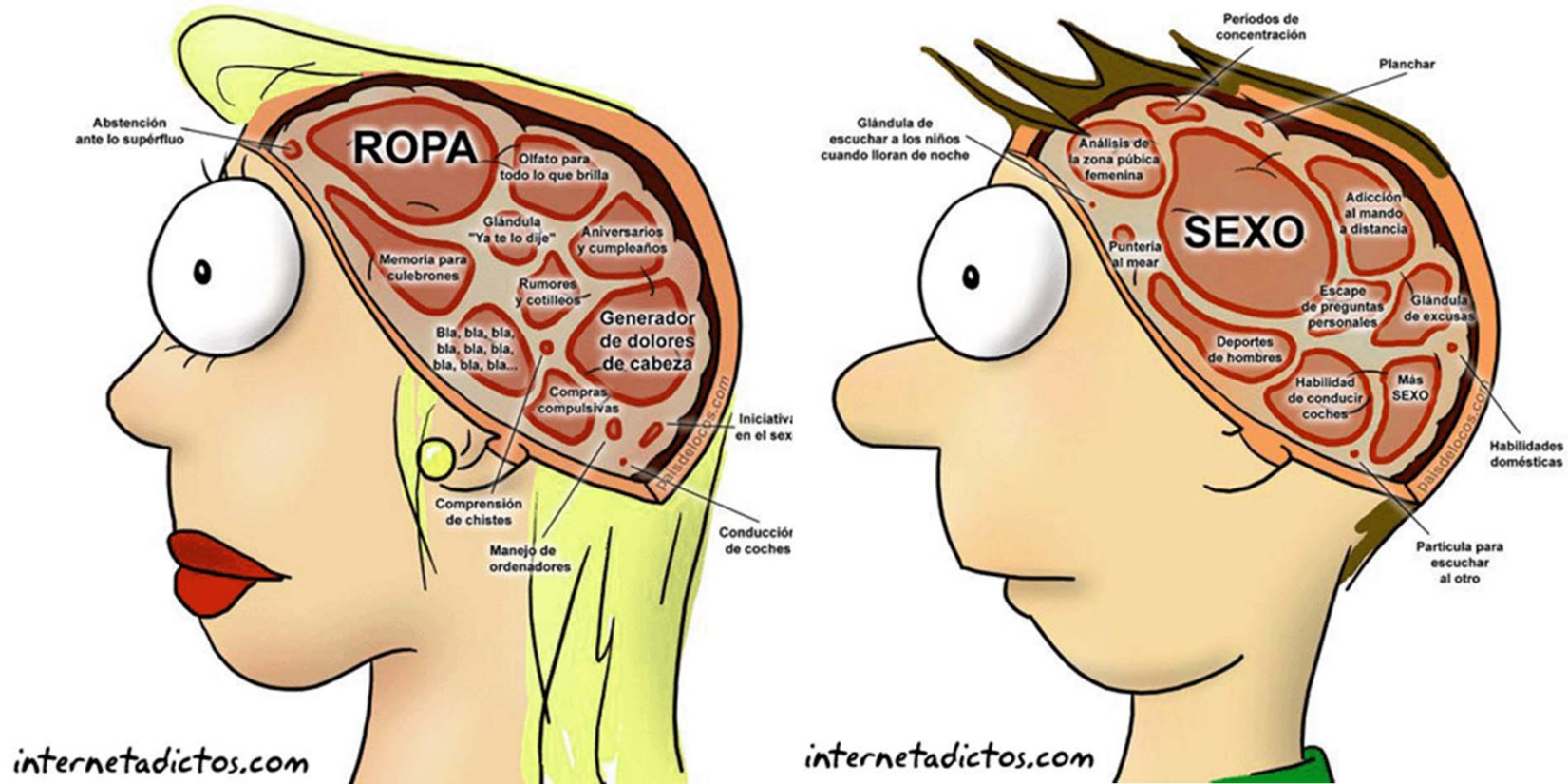
Preparar-se!!

Què fer?



Sortir del laberint!!

Què fer?



No tractar tothom igual!!

Què fer?



Cada cosa al seu lloc!!

Què fer?



Resiliència!!

Què fer?



Humilitat!!



Tota CRISI pot ser maximitzada o minimitzada, segons la gestió aplicada