

Sintesi

La presente tesi si propone di descrivere e analizzare la gestione di crisi attivata dalla compagnia aerea Scandinavian Airlines, in seguito al coinvolgimento nell'incidente di Linate dell'8 ottobre 2001. Sono esposte le scelte strategiche e operative attivate dalla compagnia per gestire e comunicare la crisi. In particolare, è descritta la risposta all'emergenza e i provvedimenti intrapresi a sostegno dei familiari delle vittime dell'incidente.

Per la ricostruzione di tale quadro si è fatto ricorso a diverse fonti. In primo luogo sono stati consultati testi e manuali di crisis management, attraverso i quali si è analizzato il concetto di crisi e si sono individuate le ragioni che, per il settore del trasporto aereo in particolare, spingono un'organizzazione ad affrontare un'emergenza. Gli articoli tratti dai quotidiani e dai siti Internet di informazione sono in seguito serviti a ricostruire i fatti che hanno caratterizzato la crisi di Linate e il processo di diffusione delle informazioni inerenti l'evento. Tali aspetti sono infatti determinanti, per qualsiasi crisi, nell'orientare le strategie di risposta dell'organizzazione coinvolta. Si è ricostruito infine lo sviluppo della gestione di crisi attraverso

le interviste condotte ai rappresentanti di Scandinavian Airlines e di organizzazioni che con essa hanno collaborato alla gestione dell'emergenza.

Il PRIMO CAPITOLO affronta il tema della gestione della crisi in una prospettiva teorica. Se ne chiarisce dapprima il concetto e si passa in seguito ad approfondire le tecniche e gli strumenti di crisis management. La loro conoscenza è fondamentale affinché l'organizzazione fronteggi in modo corretto le emergenze. In particolare si approfondiscono le abilità comunicazionali che, se adeguatamente esercitate, concorrono alla positiva risoluzione della crisi rafforzando la reputazione aziendale.

Le tematiche sopra elencate sono riprese nel SECONDO CAPITOLO e riferite nello specifico al settore del trasporto aereo. Le organizzazioni che vi operano sono infatti caratterizzate da una complessa tecnologia (*high complex technology*) e devono essere altamente affidabili (*high reliability organisations*). In ragione della loro peculiarità, esse hanno sviluppato determinati standard e procedure di gestione delle emergenze, descritti appunto in questo capitolo.

Con il TERZO CAPITOLO ci si avvicina al cuore della trattazione, il crisis management dell'incidente di Linate, del quale si illustra la dinamica degli eventi. Le circostanze in cui lo scontro aereo si è svolto e la sua gravità hanno generato un notevole interessamento dell'opinione pubblica attorno alla vicenda. Per questo nel capitolo terzo si indagano le modalità con cui le notizie sono state comunicate, secondo diverse prospettive. In primo luogo si riportano le notizie diffuse dai media, in seguito i comunicati stampa emessi dalle autorità e dagli enti interessati: il Comune di Milano, il Ministero dell'Interno e gli enti che gestiscono il traffico aeroportuale. La parte finale del capitolo è dedicata alle comunicazioni diffuse da

Scandinavian Airlines in qualità di vettore principale coinvolto nell'incidente.

Il QUARTO CAPITOLO approfondisce le attività di pianificazione della compagnia aerea per gestire le emergenze. Si illustrano quindi le linee guida del piano di crisi di Scandinavian Airlines. In particolare si approfondiscono due aspetti del sistema di risposta alla crisi di cui SAS dispone. Il centro di controllo emergenze (*emergency control center*), il dipartimento presso la sede centrale di Stoccolma, da cui sono state controllate tutte le informazioni ed emanate le disposizioni necessarie a garantire il coordinamento delle iniziative di gestione e di comunicazione di crisi fra le sedi interessate. Si illustra poi la composizione del gruppo preposto alla gestione della crisi e si descrivono le strategie comunicazionali intraprese da SAS (Scandinavian Airlines System) relativamente alla crisi dell'8 ottobre 2001.

Con il QUINTO CAPITOLO ci si avvicina alla concretezza delle iniziative intraprese per arginare gli effetti della crisi. La scelta è stata di concentrarsi sulle strategie di risposta all'emergenza programmate a livello locale, ovvero dalla sede SAS di Milano. Si analizza quindi l'attività di comunicazione di crisi programmata per i giorni 8 e 9 ottobre e in seguito quella di assistenza alle famiglie condotta in Italia.

Il CAPITOLO SESTO della tesi illustra le conseguenze che la gestione della crisi ha avuto sull'organizzazione. Sono considerate, da un lato, le modifiche apportate al piano d'intervento, soprattutto per quanto concerne le fasi che seguono la fase acuta della crisi e la formulazione dell'attività di supporto alle famiglie coinvolte. Si discutono in seguito le conseguenze che la crisi ha avuto, a livello personale, fra lo staff di SAS che ha partecipato alla sua gestione: il fattore umano non può essere trascurato, specialmente di fronte a fatti tragici. La riflessione finale è dedicata ai fattori che hanno

contribuito alla positiva ed efficace gestione di crisi attivata da Scandinavian Airlines in seguito all'incidente dell'8 ottobre 2001.

La crisi: un approccio teorico

*Quanto più già si sa,
tanto più bisogna ancora imparare. - SCHILLER*

L'evoluzione della società ha da sempre implicato una crescente complessità delle strutture e dei sistemi che ne fanno parte, tra cui le imprese e le organizzazioni. Introdurre sistemi più complessi all'interno di un'organizzazione significa esporla a un maggiore numero di rischi (Perrow, 1999), i quali a loro volta possono sfociare in crisi.

In ragione della maggiore complessità dell'ambiente, sia esterno sia interno alle organizzazioni, è aumentata la loro sensibilità a tematiche quali la prevenzione e la gestione di crisi. La letteratura su questo argomento è piuttosto recente e si è sviluppata a partire dai primi anni Ottanta. In quel periodo, infatti, diverse multinazionali, fra cui Johnson&Johnson, Union

Cardibe, Exxon, Union Pacific, hanno dovuto affrontare eventi negativi del tutto inattesi e apparentemente imprevedibili, che hanno seriamente compromesso la loro stabilità. Di qui la necessità di mettere a punto strumenti e strategie che limitano la portata negativa degli eventi critici o, meglio, consentano di evitare che si verifichino (Casciaro, 1993).

Attraverso una sintesi ragionata della letteratura considerata, il presente capitolo si propone di fornire un quadro teorico per la comprensione dei fenomeni di crisi e dei loro criteri di previsione e gestione. In primo luogo si esamina il concetto di crisi adottando due diverse prospettive. Se è evidente infatti che un evento, per sua natura inatteso e negativo, costituisce un rischio per l'organizzazione colpita, d'altra parte non deve essere trascurata la possibilità di volgere la crisi in opportunità. In seguito si illustrano gli strumenti e i processi attraverso i quali la complessità di un evento critico può essere ridotta.

Lo sforzo di tracciare i contorni di una crisi è necessario per focalizzare meglio la modalità con cui un evento critico può essere gestito senza causare danni all'organizzazione o al di fuori di essa. La terza parte del capitolo tratta della preparazione alla gestione delle crisi, per la quale l'organizzazione deve mobilitare risorse e persone. Segue quindi una descrizione dell'attività di gestione delle crisi, effettuata attraverso l'illustrazione dei processi operativi e decisionali che la caratterizzano, fra i quali la comunicazione è sicuramente il più rilevante. Il capitolo si chiude con alcune riflessioni sulle attività da attuare nella fase che segue la crisi, che deve essere gestita altrettanto sapientemente quanto la crisi stessa per coglierne tutte le eventuali opportunità.

1.1 La crisi: rischio od opportunità?

Non tutte le crisi sono uguali: alcune si manifestano all'improvviso, senza nessun avvertimento, altre si presentano inizialmente come semplici problemi, il cui peso aumenta con il passare del tempo. Se è evidente che ogni crisi costituisce un caso particolare, la ricerca di caratteristiche comuni rappresenta un presupposto fondamentale per identificare un metodo di intervento.

Lagadec (1994:40) definisce la crisi "non una semplice breccia in un sistema sicuro. La crisi è precisamente il confronto con problemi che sono al di fuori della normalità". L'organizzazione deve reagire alla crisi velocemente, adottando dei sistemi di riferimento che sono diversi da quelli applicati nella normale amministrazione dell'impresa. Fink (1986) ritiene valida la definizione del *Webster's dictionary of the English language*, secondo cui la crisi è un evento che può peggiorare la situazione dell'organizzazione, ma è anche una possibilità di miglioramento. Più recentemente, Wilson (2002) ha sostenuto che la crisi è in grado di causare un danno enorme a un'organizzazione, ma ne ha solo le potenzialità.

Sembra quindi essere un'opinione condivisa che la crisi sia costituita da due dimensioni: nella lingua cinese la parola "crisi" è rappresentata da un doppio ideogramma, per il quale se da un lato costituisce un pericolo, d'altro canto essa rappresenta anche un'opportunità per l'organizzazione che la subisce (Lagadec, 1994).

La componente di pericolo insita nella crisi è chiaramente la più scontata: anche nell'immaginario collettivo il concetto di crisi è associato a eventi catastrofici e spettacolari (Invernizzi, Ripamonti, 2002).

I *rischi* potenziali sono legati a (Fink, 1986):

- *l'aumento dell'intensità*; in quanto il corso degli eventi critici è difficilmente controllabile, soprattutto se non si dispone delle informazioni sufficienti per intervenire;
- *la possibilità di porre l'organizzazione al centro dell'attenzione mediatica e delle politiche di governo*: gli eventi eccezionali e negativi attraggono sempre l'interesse dell'opinione pubblica (Livolsi, 2000);
- *l'interferenza con le normali politiche di funzionamento dell'impresa*: parte dell'organizzazione dovrà rivolgere la propria attenzione alla gestione della crisi. Molto spesso la crisi rappresenta una minaccia per il funzionamento dell'organizzazione coinvolta: non si sa cosa fare, chi debba agire e su quali basi (Lagadec, 1994);
- *i danni all'immagine pubblica positiva associata all'organizzazione e ai suoi membri*, ai quali è inevitabilmente ricondotta, nella fase iniziale, la responsabilità dell'accaduto;
- *le ripercussioni sui risultati conseguiti dall'impresa*, legate a un peggioramento della sua immagine e visibilità.

Altri rischi si riconducono alla componente "umana" delle persone coinvolte in una crisi, per cui l'elemento di sorpresa a essa associato crea panico e confusione, fattori che non agevolano la mobilitazione degli individui (Lagadec, 1991). La possibilità di evitare questi pericoli e di limitarne le ripercussioni negative sulla visibilità di un'organizzazione è legata alla diffusione, al suo interno, di competenze e conoscenze circa la prevenzione e la gestione delle crisi (Lagadec, 1994). Qualsiasi situazione eccezionale e problematica, se superata con successo, aumenterà la credibilità dell'organizzazione.

La possibilità di volgere la crisi in opportunità non si riconduce solo all'esito positivo della sua gestione. La dinamica della crisi si caratterizza infatti per la progressiva destabilizzazione che introduce all'interno di qualsiasi sistema (Lagadec, 1994). E' in tale contesto che può emergere la necessità di avviare i cambiamenti organizzativi necessari alla sopravvivenza dell'organizzazione, necessità che non era mai stata considerata in precedenza da chi opera nell'impresa, perché impegnato nella conduzione delle attività ordinarie (Meyers, 1988).

Agire in un campo destabilizzato, in cui spesso prevale disordine, non equivale a prendere decisioni che non seguono una logica (Lagadec, 1994). Per gestire con successo una crisi, infatti, l'organizzazione deve cercare di controllarne tutti gli aspetti attuali e potenziali (Fink, 1986): per questo è necessario che l'organizzazione sfrutti la possibilità di elaborare nuove strategie, sulla spinta dei cambiamenti richiesti dal nuovo contesto operativo introdotto dalla crisi. L'organizzazione che supera positivamente una crisi è inoltre consapevole di avere ottenuto un rafforzamento dello spirito di corpo al suo interno (Meyers, 1988), che consente di saper affrontare con maggior successo sia le attività di routine sia quelle straordinarie.

1.2 Anticipare la crisi

Una crisi è per definizione un evento imprevisto e del tutto inatteso (Sutcliffe, Weick, 2002) e si presenta inoltre con modalità e forme che la differenziano rispetto a qualsiasi altra. Pur evidenziando differenze oggettive, le crisi sono riconducibili a determinate tipologie, come illustra lo schema (figura 1:1) elaborato da Mitroff e Pauchant (1992). L'asse orizzontale indica che l'origine delle crisi può risiedere sia all'interno che all'esterno dell'organizzazione: per questo, come sarà approfondito in

seguito, entrambi gli ambiti devono essere oggetto del monitoraggio dei segnali di crisi. Sull'asse verticale sono indicati i fattori causali ai quali la crisi può essere ricondotta: tecnico-economici piuttosto che umano-sociali-organizzativi.

Figura 1:1 - Tipologie di crisi

Tecniche/Economiche	
Errori di prodotto/servizio Incidenti delle installazioni Panne informatica Informazione errata o nascosta	Maggiore distruzione dell'ambiente/incidenti Debolezze del sistema su ampia scala Catastrofe naturale OPA (Offerta Pubblica d'Acquisto) Crisi governativa Crisi internazionale
Interno	Esterno
Fallimento per adattarsi/cambiare Debolezze organizzative Cattive comunicazioni Sabotaggio Alterazione del prodotto in fabbrica Voci o diffamazioni Attività illegali Molestie sessuali Malattie del lavoro	Proiezione simbolica Terrorismo Rapimento di dirigenti Sabotaggio Alterazione del prodotto fuori dalla fabbrica Voci o diffamazioni Contraffazione Scioperi Boicottaggi
Umane / Sociali / Organizzative	

(Mitroff, Pauchant, 1992 in Lagadec, 1994:43)

La classificazione proposta da Mitroff e Pauchant non ha solo la validità teorica di fornire un modello per semplificare la vasta gamma di crisi possibili, ma è un utile strumento applicativo per svolgere l'attività di prevenzione delle crisi, strutturata in due fasi (Invernizzi, Ripamonti, 2002):

- 1) *l'analisi delle tematiche critiche rilevanti;*
- 2) *il monitoraggio dei segnali premonitori.*

1.2.1 L'analisi delle tematiche critiche rilevanti

Analizzare le possibili crisi a cui è esposta un'organizzazione significa concretamente chiedersi "*Cosa ci può succedere?*". E' un'attività che, per dare risultati affidabili, dovrebbe essere condotta adottando la logica del "*never say never*", per cui sebbene molto spesso si ritenga che le ipotesi di crisi delineate astrattamente non siano realistiche, l'evidenza ha dimostrato, al contrario, che la realtà crea scenari ben peggiori di quelli che ci si è potuti immaginare (Wilson, 2002). Valga per tutti l'esempio dell'attacco al World Trade Center di New York dell'11 settembre 2001. L'analisi dei rischi si svolge in gruppo e non vi partecipano solo i più alti dirigenti dell'azienda, ma anche personale di livello più modesto o persone che occupano posti chiave nelle attività di comunicazione, coordinamento e sicurezza (Sutcliffe, Weick, 2001).

Un utile strumento di partenza per analizzare le tematiche critiche è appunto la classificazione di Mitroff e Pauchant sopra descritta (figura 1:1). Oltre a identificare le tipologie di crisi, infatti, lo schema offre anche una sintesi della diversità e della complessità delle debolezze tipiche delle imprese, per rendere possibile un esame sistematico dei rischi a cui sono esposte (Lagadec, 1994). Tali rischi, una volta individuati, devono essere

analizzati considerando la loro probabilità di accadimento (Invernizzi, Ripamonti, 2002).

Per questa valutazione si può ricorrere a studi condotti nel settore in cui opera l'impresa o richiedere il parere di consulenti esterni. Devono essere inoltre considerati i problemi passati o potenziali legati a prodotti e servizi dell'azienda, l'adeguatezza dei servizi di sicurezza, l'andamento dei rapporti con i dipendenti, con le autorità locali, con gli organismi di controllo e con gli azionisti e infine eventuali cambiamenti del quadro normativo di riferimento (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003). L'obiettivo è conoscere i maggiori problemi di cui soffre l'organizzazione prima che lo facciano altri, anche per evitare che, durante una crisi, siano fonti esterne a rivelare i difetti dell'impresa (Mitroff, 2001).

La conclusione del processo conduce a individuare le aree critiche rilevanti per l'organizzazione e alle quali prestare maggiore attenzione. Questa attività non deve essere considerata come il semplice riempimento di un catalogo o di un elenco delle debolezze dell'impresa. Non è neppure la realizzazione di uno strumento che consente un maggiore controllo del campo in cui ci si muove e del suo ambiente circostante (Lagadec, 1994). Per avere un maggiore controllo sull'ambiente esterno ed interno all'impresa bisogna infatti passare alla fase successiva conducendo un monitoraggio dei segnali premonitori delle crisi.

1.2.2 Il monitoraggio dei segnali premonitori

Tutti gli studiosi di crisis management concordano nell'affermare che le crisi, prima di manifestarsi, producono dei segnali premonitori (Casciaro, 1993). Una volta individuate le aree in cui ha maggiore probabilità di

svilupparsi una crisi, l'organizzazione deve impiegare tutti gli strumenti che consentono di rilevarne i segnali di avvicinamento. Mitroff e Pauchant (1992) hanno indicato sia l'ambiente interno sia quello esterno come possibili contesti di origine di una crisi: per questo motivo l'audit deve essere condotto nelle due direzioni (Lagadec, 1994).

I segnali premonitori interni possono essere colti attraverso interviste a figure chiave, come gli amministratori delegati, i direttori dei diversi settori (produzione, commerciale, marketing, controllo qualità e così via), lo staff medico, i responsabili delle relazioni istituzionali, della ricerca e sviluppo e della sicurezza (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003). Non si deve dimenticare che tutta l'organizzazione deve essere coinvolta in questa attività, per cui all'interno dell'organizzazione si eseguono indagini di clima, volte ad identificare eventuali aree deboli o lacune, come per esempio la non condivisione delle strategie e delle politiche adottate dal management.

L'obiettivo primario del monitoraggio dei segnali premonitori è intervenire per arginare situazioni problematiche prima che degenerino in modo irrimediabile: la sua importanza nel permettere di evitare la crisi è quindi cruciale. Ciò nonostante, lo scopo di questa attività è spesso disatteso per diversi motivi. Prima di tutto bisogna considerare che oggi siamo continuamente bombardati da informazioni e ciò impedisce di stabilire quali siano i messaggi a cui prestare attenzione o meno (Livolsi, 2000). Per questo, talvolta, i segnali premonitori di una crisi non sono colti o vengono del tutto ignorati.

Ad altri segnali non viene attribuita invece la giusta importanza, per cui i membri dell'organizzazione non reagiscono a questi "campanelli d'allarme" e continuano le loro normali attività. Non tutte le informazioni sono però interpretate in modo scorretto: vi sono casi in cui, chi le recepisce, le

coglie come chiari segnali di crisi, ma anche di disturbo, per cui la reazione istintiva è di nascondere questi fatti. Ammettere che qualcosa non sta procedendo per il verso giusto non è mai facile, ignorare i problemi e non affrontarli è la soluzione più sbrigativa (Lagadec, 1991).

Per fare in modo che il monitoraggio dei segnali premonitori sia condotto con scrupolo e attenzione è necessario diffondere una cultura di prevenzione della crisi attraverso un'adeguata attività di formazione del personale, approfondita nel prossimo paragrafo.

1.3 Prepararsi alla crisi

Essere preparati ad affrontare una crisi significa poter contare sul fatto che l'intera organizzazione sia in grado di gestirla: per questo non è sufficiente limitare gli sforzi alla prevenzione dei rischi e all'analisi dei punti deboli (Lagadec, 1994). La corretta gestione di una crisi consiste nel creare in anticipo le condizioni per porre rimedio a situazioni difficoltose o apparentemente senza via d'uscita prima che esse si manifestino, quando la situazione è calma e si ha tempo di pianificare (Fink, 1986).

Per prepararsi ad affrontare una crisi ogni organizzazione deve:

- 1) *elaborare un piano di crisi;*
- 2) *costituire il crisis management team;*
- 3) *formare il personale d'azienda;*
- 4) *dotarsi di efficaci strumenti operativi e comunicazionali.*

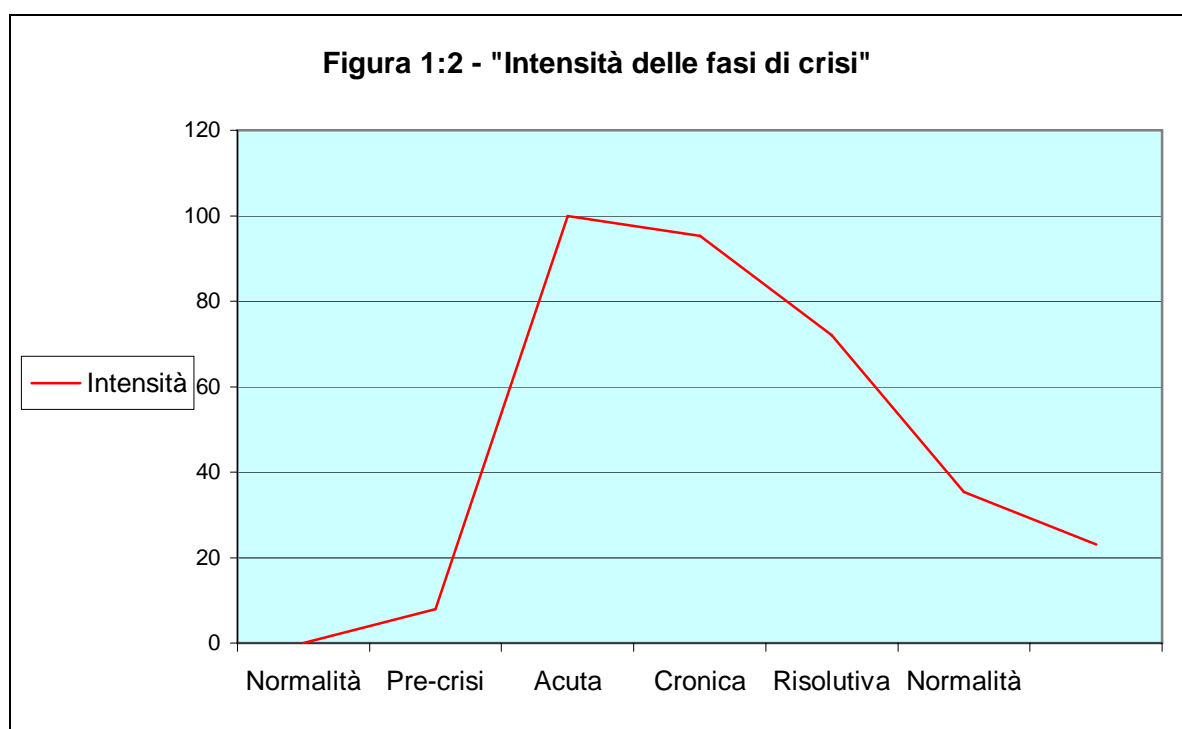
1.3.1 Elaborare un piano di crisi

L'elaborazione di un piano di crisi è il risultato finale delle attività di analisi e di previsione dei rischi che possono colpire l'organizzazione (Casciaro, 1993). Dopo avere identificato le crisi che ci si deve preparare ad affrontare, è opportuno fornire delle linee guida inerenti la loro conduzione. In una situazione di emergenza, in cui la pressione temporale è elevata, non si è infatti nelle migliori condizioni per scegliere come agire e quali provvedimenti attuare per arginare la crisi.

Come si è evidenziato in precedenza, ogni crisi è un evento unico, quindi la principale difficoltà nel redigere un piano di crisi riguarda l'impossibilità di prevedere quale sarà lo sviluppo concreto della situazione. L'esigenza principale da rispettare nell'elaborazione di un piano di crisi è la sua flessibilità: in questo tipo di pianificazione si devono quindi trattare gli aspetti meccanici della crisi, quelli che si ripetono, così da permettere a chi gestirà l'emergenza di risparmiare tempo prezioso per focalizzarsi nella risoluzione dei contenuti specifici della crisi (Fink, 1986). Tra gli aspetti meccanici va considerato il ciclo che ogni crisi segue a partire dalle sue prime manifestazioni fino alla sua fine. Una crisi evolve secondo le seguenti fasi (Fink, 1986):

- a) fase preventiva *(prodromal crisis stage);*
- b) fase acuta *(acute crisis stage);*
- c) fase cronica *(chronic crisis stage);*
- d) fase risolutiva *(crisis resolution stage).*

Come illustra lo schema (Figura 1:2), "Intensità delle fasi di crisi" (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003), è possibile individuare con quale intensità si manifesta ciascuno stadio della crisi. Nella fase iniziale questo indicatore è debole, ma raggiunge rapidamente il suo picco nello stadio definito, appunto, acuto. L'intensità decresce in modo costante avvicinandosi alla sua conclusione, la fase risolutiva. Tuttavia bisogna considerare che nella fase cronica l'intensità è ancora piuttosto elevata.



Fonte: TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003

Il piano di crisi considera che l'organizzazione deve reagire con un livello di attenzione correlato all'intensità delle diverse fasi, illustrando per ciascuna di esse gli obiettivi da raggiungere in modo da risolvere la crisi nel più

breve tempo possibile, senza mai indicare procedure o metodi di risposta alla crisi eccessivamente standardizzati (Wilson, 2002).

a) Fase preventiva

E' il momento in cui si manifestano i segnali che anticipano una crisi, cosiddetti deboli, come indica il livello di intensità (Figura 1:2). Il piano di crisi indicherà come interpretare e gestire i segnali premonitori e quali strategie di risposta attuare per fare in modo che la situazione si risolva senza ulteriori complicazioni. Trasformare la crisi in un punto di svolta per il meglio è, infatti, molto più semplice in questa fase che nelle successive, quando i problemi si complicano: l'organizzazione deve perciò impiegare tutti gli strumenti di cui dispone per evitare peggioramenti.

Vi sono tuttavia situazioni in cui non sempre l'organizzazione che ha colto la crisi sul nascere possiede i mezzi necessari a indirizzarla verso una risoluzione: l'essere consapevoli del fatto che sta per verificarsi un evento critico è, in ogni caso, sufficiente di per sé perché ci si attivi per affrontarlo. Per esempio, benché una catastrofe naturale non sia evitabile, il piano di crisi può comunque illustrare quali misure preventive attuare per limitarne l'impatto (Fink, 1986).

b) Fase acuta

Quando la crisi evolve a questo stadio, l'organizzazione deve considerarsi giunta al punto di non ritorno. E' impossibile recuperare il terreno che si è perduto nella fase precedente: alcuni danni sono stati causati, quelli che seguiranno dipendono dalla futura conduzione della crisi (Fink, 1986). Il piano di intervento deve indicare le strategie di risposta necessarie a evitare che l'organizzazione venga, nella fase acuta, travolta dagli eventi,

ponendo l'accento sul fatto che le prime ventiquattro ore sono cruciali nel determinare l'esito dell'intero processo di gestione.

Bisogna considerare, d'altra parte, che questa è la fase in cui si manifestano le difficoltà che accomunano tutte le crisi. Data l'elevata intensità della crisi, una prima reazione dei membri dell'organizzazione può essere lo "choc paralizzante": gli individui tentano di negare o di rimuovere la consapevolezza di trovarsi in difficoltà, piuttosto che affrontare la situazione. Per questo può succedere che le persone coinvolte nella gestione della crisi reagiscano alla situazione di stress diminuendo la loro performance, adottando atteggiamenti poco opportuni, ad esempio di lassismo, o riducendo le loro capacità di apprendimento (Lagadec, 1994). Il piano di crisi deve prendere in considerazione anche i fattori umani, che sono un ostacolo ad una corretta gestione della crisi, e descrivere come porvi rimedio.

c) Fase cronica

E' in questo stadio che l'intensità della crisi comincia a diminuire. Per questo si cerca di rimettere ordine all'interno dell'organizzazione per tornare alla conduzione delle normali attività, benché permangano alcuni strascichi dei precedenti problemi: per esempio, eventuali inchieste che potrebbero protrarsi in questa fase. Se ciò si verifica, nel piano di crisi sono illustrate le tecniche per non lasciarsi sopraffare o scoraggiare dai processi d'inchiesta. L'esigenza fondamentale in questa fase rimane di mantenere uno stretto contatto con i propri pubblici di riferimento, per cui il piano di crisi descrive le tecniche di controllo della comunicazione, il cui flusso deve essere costante verso i target rilevanti (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003).

d) Fase risolutiva

Quando la crisi si avvia verso la sua risoluzione l'organizzazione ritorna alla stabilità, perché tutti i fattori di disturbo delle attività ordinarie sono stati eliminati. Il piano di crisi deve individuare come l'organizzazione può riconquistare, in questa fase, il consenso e la fiducia dei pubblici di riferimento principali (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003), benché questo sia un periodo di stanchezza e di debolezza per l'organizzazione colpita (Lagadec, 1994).

1.3.2 Costituire il crisis management team (CMT)

E' chiaro che una crisi non si gestisce attraverso la semplice applicazione di strategie predefinite. Sono necessarie in primo luogo persone che elaborino le strategie, che siano in grado di applicarle in seguito e che, infine, gestiscano concretamente la crisi. Queste persone costituiscono il gruppo di gestione della crisi (*crisis management team*, CMT): come per i piani di crisi, l'esigenza fondamentale della struttura del CMT è la flessibilità. Questo gruppo è infatti composto da un nucleo centrale di membri permanenti, per ciascuno dei quali deve essere necessariamente nominato un sostituto: non tutti i componenti del CMT potrebbero infatti essere pronti a intervenire al momento della notifica dell'emergenza.

Il nucleo centrale del gruppo sarà di volta in volta affiancato da persone competenti nel campo o nel settore in cui la crisi si è sviluppata. "Deve esserci una struttura centrale in ogni crisis management team, ma è chiaro che crisi di tipo tecnico richiedono tecnici, crisi finanziarie richiedono esperti finanziari, e così via" (Fink, 1986:57). I componenti del nucleo centrale del gruppo di gestione della crisi devono essere scelti in base alla loro capacità di apportare la diversità di competenze e di opinioni necessaria a sviluppare soluzioni il più complete ed equilibrate possibile per risolvere la crisi (Casciaro, 1993). In chiave metaforica, Wilson (2002) ha

osservato che molto spesso il gruppo che guida la crisi si compone di un numero maggiore di "generali" che di "soldati", ragion per cui le persone che vi fanno parte andrebbero scelte non in base ai loro titoli, ma in considerazione della loro volontà e predisposizione ad agire concretamente in caso di crisi.

Il *crisis management team* deve essere posto in stretto contatto con i vertici aziendali, è anzi opportuno che lo stesso Direttore generale o CEO partecipi, soprattutto nella fase acuta della crisi, ai processi decisionali, delegando temporaneamente ad altri la gestione delle attività ordinarie. La probabilità che ciò accada è tuttavia piuttosto remota. E' fondamentale allora che i vertici aziendali diano, all'interno dell'organizzazione, chiari segnali dell'importanza che deve essere attribuita a questo gruppo di persone, per evitarne l'isolamento e garantire la massima collaborazione al loro lavoro (Casciaro, 1993).

Al gruppo di gestione della crisi, e in particolar modo al suo nucleo centrale sono affidate diverse funzioni, prima fra tutte la continua revisione e rielaborazione dei piani di crisi (Fink, 1986). Si deve infatti considerare che gli ambienti in cui operano le imprese sono oggi in continua e sempre più rapida evoluzione (Sutcliffe, Weick, 2001), per non cadere nell'illusione che, una volta in possesso di un piano di gestione di crisi, la nostra organizzazione è al sicuro. Durante la fase di preparazione alla crisi, il CMT si occuperà di organizzare e di controllare il funzionamento dei sistemi di comunicazione, fondamentali per un'efficace gestione della crisi (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003). Compito fondamentale del gruppo di gestione di crisi è la scelta e la formazione del portavoce aziendale.

Il portavoce aziendale

La nomina del portavoce aziendale è una delle prime questioni che il CMT si deve occupare di risolvere. Quando una crisi è nella sua fase acuta, infatti, non si ha tempo a sufficienza per stabilire a chi è meglio affidare il compito di rispondere alle domande dei giornalisti, tenere conferenze ed elaborare comunicati stampa (Wilson, 2002). Le organizzazioni impreparate nella gestione della crisi hanno spesso fatto l'errore di considerare che il loro CEO dovesse automaticamente assumere il ruolo di portavoce aziendale, in ragione della posizione ricoperta (Fink, 1986).

Come regola generale, il miglior portavoce aziendale è un manager che ricopre una posizione elevata all'interno della sede dell'organizzazione in cui la crisi si è verificata. Tuttavia, non è sufficiente, in questo caso, ragionare in termini di qualifiche. Il portavoce aziendale è una persona che possiede le abilità e le conoscenze adeguate per trattare con i media, possiede l'autorità e la capacità di diffondere il messaggio voluto. Soprattutto, il portavoce aziendale deve essere credibile: il fatto che l'organizzazione sta agendo correttamente non significa nulla agli occhi dell'opinione pubblica, se non lo si comunica in modo credibile (Wilson, 2002).

La natura della crisi, così come per la scelta dei membri temporanei del CMT, determina la nomina del portavoce aziendale, che possiede conoscenze approfondite del settore in cui la crisi si è manifestata (Lagadec, 1994).

1.3.3 Formare il personale d'azienda

Come si è detto in precedenza, è necessario che le conoscenze e le capacità di gestione di una crisi siano diffuse il più possibile all'interno di

un'organizzazione. Sono gli alti vertici dell'azienda a interrogarsi circa le loro possibilità di saper gestire con successo una crisi, ma tutti, all'interno dell'organizzazione, devono riconoscere questo problema, evitando di adottare la logica "*it can't happen to me*" (Wilson, 2002).

La formazione si attua attraverso seminari condotti all'interno dell'organizzazione stessa o con il supporto di specialisti esterni. Lo scopo del seminario è introdurre nella vita dell'organizzazione una dimensione che si distingue da quella quotidiana per la sua imprevedibilità, ma con la quale ci si potrebbe confrontare: i partecipanti si interrogano assieme sui possibili "casi limite". Gli aspetti positivi legati alla conduzione dell'attività di formazione attraverso i seminari sono due: da un lato si favorisce la diffusione di conoscenze circa le crisi e la loro gestione, dall'altro si incrementa l'abilità dei partecipanti di lavorare in gruppo, essenziale in ogni crisi (Lagadec, 1994).

Gli esercizi per simulare lo stato di crisi e di pre-crisi che si svolgono nel seminario hanno lo scopo di sviluppare le seguenti attitudini (Lagadec, 1994):

- *capacità prendere decisioni in situazioni di stress*: si è visto che gli aspetti della crisi costruiscono sia rischi che opportunità. In tale prospettiva anche l'ansietà e lo stress che inevitabilmente si generano possono essere sfruttati positivamente. Un adeguato livello di stress induce gli individui a porsi in un atteggiamento di vigilanza, necessario perché l'attività decisionale sia condotta efficacemente. Il controllo dello stress è quindi un'abilità che coloro che sono chiamati a decidere in caso di crisi devono necessariamente possedere (Lagadec, 1991).
- *tecniche di media training*: il loro apprendimento ha la finalità di migliorare l'approccio ai media. Comunicare efficacemente in un'intervista o in una conferenza stampa non è infatti una dote innata.

E' essenziale che le conoscenze apprese nei seminari, cui partecipa il gruppo di persone che fa parte del nucleo di gestione di crisi, siano poi diffuse a tutti i membri dell'organizzazione, per sviluppare in essa la cultura di prevenzione della crisi e perché siano condivisi i principi di azione stabiliti nei seminari (Invernizzi, Ripamonti, 2002). I manager devono sensibilizzare i dipendenti dell'organizzazione, a tutti i livelli, circa la possibilità che anche errori o mancanze apparentemente insignificanti degenerino in una situazione di emergenza.

All'interno dell'impresa, la consapevolezza di questi pericoli aumenta l'interesse di tutti a informarsi circa i rischi a cui è esposta l'organizzazione e, di conseguenza, sulle possibilità di evitarli (Sutcliffe, Weick, 2001). Questo primo passo è di per sé notevole, se si considera che l'argomento della crisi costituisce un tabù all'interno delle organizzazioni (Lagadec, 1994). I membri delle stesse, una volta sensibilizzati circa i temi di prevenzione della crisi, sono inoltre maggiormente consapevoli del fatto che, sebbene evitabili, errori e fallimenti sono sempre possibili (Sutcliffe, Weick, 2001).

1.3.4 Dotarsi di efficaci strumenti operativi e comunicazionali

I membri del team di gestione di crisi, così come tutte le persone che fanno parte dell'organizzazione, devono poter contare sulla disponibilità di mezzi operativi efficaci da utilizzare in caso di emergenza. Fra di essi sono di particolare importanza:

- a) *la sala di controllo;*
- b) *il manuale di crisi.*

a) La sala di controllo

Comunicare verso l'esterno è una delle esigenze fondamentali per garantire un'efficace gestione di crisi (Wilson, 2001). Per questo, sia i membri del gruppo di gestione di crisi sia il portavoce aziendale devono poter disporre di tutti gli strumenti che consentono loro di mettersi in contatto con l'esterno nel modo più rapido e completo possibile, per diffondere e per raccogliere informazioni. Tali strumentazioni sono presenti nella sala di controllo o camera di crisi, il luogo deputato a ospitare le attività del crisis management team (Invernizzi, Ripamonti, 2002).

Che cosa deve essere a disposizione del CMT nella sala di controllo? Le strumentazioni indispensabili sono: proiettore, lavagna a fogli mobili, apparecchiature per organizzare video conferenze, TV con satellite, video registratore, radio, strumenti per monitorare le agenzie stampa, telefoni, fax diretti, personal computer con collegamento Internet e stampanti. Deve inoltre essere disponibile un archivio con tutti i documenti storici dell'organizzazione, perché possano essere consultati per qualsiasi necessità (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003). La sala di controllo deve garantire un'attività di comunicazione e feedback sia verso l'esterno sia verso l'interno dell'organizzazione.

b) Il manuale di crisi

Si è più volte evidenziato che, perché una crisi sia gestita con successo, è fondamentale che l'organizzazione non si trovi impreparata ad affrontarla: il manuale di crisi ha appunto lo scopo di illustrare procedure e regole da seguire in caso di emergenza.

Il manuale di crisi sarà strutturato come segue (Wilson, 2002):

- *Introduzione.* Include informazioni circa l'utilizzo dei piani di crisi e informazioni generali sulla gestione della crisi.
- *Procedure e istruzioni di notifica.* Contiene la lista dei membri del crisis management team, associata alle loro funzioni e ai canali di contatto: numeri di telefono, fax ed indirizzo e-mail. Contiene anche i recapiti di altre persone da allertare in caso di emergenza.
- *Primi interventi.* E' la parte più importante del manuale, il cui scopo è guidare chiunque a scegliere cosa fare concretamente, come comportarsi in caso di crisi e dove trovare tutto ciò di cui si può avere bisogno.
- *Comunicare con i media.* In questa sezione sono anticipati i tipi di messaggi da trasmettere all'esterno, a seconda del tipo di crisi che può colpire l'organizzazione. Si trovano anche esempi delle eventuali domande che possono essere poste da parte dei giornalisti con anticipazioni delle risposte adeguate.
- *Informazioni generali e contatti.* Riporta tutte le informazioni circa le sedi dell'organizzazione, con la descrizione degli impianti dei vari stabilimenti e una breve spiegazione di cosa produce ciascun impianto e di come funzioni. Vi sono inoltre informazioni su come raggiungere la sede, dove sono dislocate le autorità e gli uffici locali, eventuali hotel e aeroporti.

Il manuale di crisi è dunque il riferimento fondamentale per le prime ore, cruciali, dell'attività concreta di gestione e comunicazione di crisi.

1.4 Gestire e comunicare la crisi

A volte succede che i termini gestione di crisi (*crisis management*) e comunicazione di crisi (*crisis communication*) siano usati in modo

indiscriminato. Esiste, invece, un'importante differenza tra i due termini: ignorarla potrebbe rivelarsi molto pericoloso per un'organizzazione che si trova ad affrontare una crisi. La gestione della crisi riguarda la realtà della stessa, "*crisis management deals with the reality of the crisis*", mentre la comunicazione della crisi riguarda la sua percezione, "*crisis communication deals with the perception of the crisis*" (Lexicon Corporation, 2003). A differenza della comunicazione di crisi, che è principalmente reattiva e focalizzata su un aspetto del sistema, la gestione deve essere proattiva e focalizzata sull'intero sistema (Mitroff, 2001).

Queste definizioni, benché sintetiche, rivelano in modo evidente la stretta connessione fra le due attività, che rende concreto il rischio che si possano confondere: proprio per evitare il problema, si è scelto di trattare separatamente i due temi, cominciando a illustrare il processo di gestione di crisi.

1.4.1 La gestione di crisi

Gestire una crisi è principalmente un'esigenza strategica, collegata alla gestione della reputazione dell'organizzazione. Costruire una solida reputazione può richiedere diversi anni per un'impresa, lasciare che si sgretoli in qualche settimana o mese potrebbe pregiudicarne l'intero futuro. Ogni organizzazione interessata a gestire in modo efficace la crisi manifesta quindi il suo impegno a preservare la visibilità acquisita (Wilson, 2002).

Nella strategia dell'impresa sono importanti una serie di fattori, tra i quali la velocità ed i tempi di risposta, che misurano la reattività dell'impresa (Mazzola, 1999). Reagire in modo efficace quando si verifica la crisi non significa adottare meccanicamente il piano di emergenza che si ritiene

adeguato, quanto piuttosto avere il controllo di quello che sta succedendo in ogni istante (Fink, 1986).

Una volta riconosciuto un problema, è necessario che un'organizzazione cominci ad affrontarlo secondo i seguenti "passi" (Wilson, 2002):

- a) *ottenere informazioni e allertare il gruppo di gestione della crisi;*
- b) *assegnare compiti e continuare la ricerca autonoma delle informazioni (fact finding);*
- c) *sviluppare soluzioni potenziali e decidere;*
- d) *comunicare le proprie scelte.*

a) Ottenere informazioni e allertare il gruppo di gestione della crisi

E' fondamentale che ci si mobiliti per identificare la crisi: quando, infatti, le situazioni sono poco definite, si tende a non riconoscere il problema come una situazione che deve essere immediatamente affrontata, ma si aspetta di disporre di più informazioni in merito. Occorre che l'organizzazione passi invece da un atteggiamento reattivo a uno proattivo, ricercando informazioni autonomamente, senza attendere che giungano dall'esterno (Lagadec, 1994).

Non si deve inoltre dare per scontato che i segnali di una crisi siano colti da chi è incaricato di gestirla. Si pensi al caso di incidenti agli impianti di uno stabilimento o a sabotaggi sui prodotti in cui è il personale di front line che deve notificare l'accaduto. In ogni caso le informazioni devono raggiungere le persone giuste e passare attraverso canali adeguati (Wilson, 2002). Secondo il tipo di problema, le persone da contattare saranno diverse, ma c'è un nucleo di membri dell'organizzazione che sarà in ogni caso allertato (Fink, 1986).

b) Assegnare compiti e continuare la ricerca autonoma delle informazioni

Una volta riunito il team di gestione della crisi, saranno prese decisioni in merito al proseguimento dell'attività di gestione e di ricerca delle informazioni. Una crisi non può essere gestita con successo se non si conoscono a fondo tutti gli aspetti del problema ed è chiaro che una sola persona non può coglierli tutti (Wilson, 2002). Le domande da porsi sono le seguenti:

- Che cosa è successo? Che cosa si conosce circa l'accaduto? Quali altre informazioni si devono avere?
- Possiamo aiutare qualcuno che è stato coinvolto dalla crisi?
- Che cosa conosce della crisi il resto dell'organizzazione? E i clienti?
- Quali ripercussioni potrebbe avere la crisi sull'opinione pubblica?
- Che cosa conoscono i media circa la crisi? Che cosa stanno comunicando?

La situazione concitata che caratterizza l'emergenza rende piuttosto difficile recuperare notizie precise e affidabili. E' tuttavia inutile continuare a nascondersi dietro questo problema: bisogna ottenere velocemente le informazioni concrete di cui si ha bisogno (Fink, 1986).

Ogni membro del gruppo si rivolge a determinati aspetti, per evitare di destinare un eccesso di attenzione verso alcuni fattori e trascurare altri temi (Lagadec, 1994). Quando il problema è stato identificato, lo si deve isolare: le crisi vanno infatti trattate come una forma di malattia di un sistema, e come tali, non se ne devono sottovalutare le possibilità di contagio. Isolare una crisi è anche indispensabile perché si possa operare solo su di essa, evitando di disperdere le risorse in ambiti non pertinenti, per sviluppare al meglio le soluzioni (Fink, 1986).

c) Sviluppare soluzioni potenziali e decidere

E' un passo fondamentale per proseguire nella gestione la crisi, ma prima di affrontarlo ogni organizzazione individua dei principi-guida in base ai quali è possibile determinare le caratteristiche della risposta. I valori di riferimento sono principalmente la responsabilità verso la sicurezza della collettività, la trasparenza nelle informazioni, la solidarietà verso chi è stato colpito dalla crisi direttamente o indirettamente, la creatività nelle risposte da fornire ai problemi incontrati (Lagadec, 1994).

Una volta stabiliti i possibili scenari d'azione, si deve decidere quali applicare: nella gestione di crisi, coloro che prendono le decisioni, i *decision makers*, non devono mai essere incatenati entro rigidi schemi mentali o imposti dall'esterno. Una crisi è infatti un processo in continua evoluzione: implementare le soluzioni equivale a essere in grado di riadattarle continuamente ai cambiamenti del contesto esterno (Fink, 1986). Di qui la necessità, evidenziata in precedenza, che i piani di crisi siano flessibili e non facciano mai riferimento a procedure standardizzate. Indicare precisi percorsi da seguire per l'attività di crisis management significherebbe infatti negare, durante il processo decisionale, le componenti di creatività e di improvvisazione imposte dal cambiamento. Nel contesto di incertezza tipico di ogni crisi non è possibile che le decisioni prese si ispirino semplicemente a principi di razionalità (Casciaro, 1993).

La fase in cui si passa dall'elaborazione di soluzioni astratte alla loro concreta applicazione è la più complessa e rischiosa perché si mettono in gioco persone, risorse, soldi e tempo. Prima di passare alle azioni è dunque importante che ogni organizzazione si assicuri di avere a disposizione tutto ciò di cui ha bisogno. Le decisioni prese devono essere immediatamente comunicate: soprattutto se la crisi ha una larga visibilità, non serve a nulla fare le scelte più adeguate senza renderle note (Wilson, 2002).

d) Comunicare le proprie scelte

Non bisogna dimenticare che ogni crisi è anche una crisi di informazione (Mitroff, 2001): se l'organizzazione non comunica come intende agire e porre rimedio alla crisi, il suo silenzio sarà interpretato come indecisione e sarà presto colmato da dicerie e supposizioni (Wilson, 2002). La comunicazione non si deve tuttavia limitare solo alle scelte e alle strategie che si sono intraprese. Preliminare alla gestione di una crisi è l'adozione, da parte dell'organizzazione, di un preciso sistema decisionale: tale struttura deve essere resa nota anche all'esterno dell'organizzazione per assicurare che ci si è resi consapevoli delle proprie responsabilità, per garantire un ruolo di interfaccia e per presentare ai pubblici coinvolti un quadro chiaro della gestione di crisi (Lagadec, 1994). Come si è accennato in precedenza, la comunicazione è la più importante fra le attività di crisis management: per questo è opportuno un ulteriore approfondimento.

1.4.2 La comunicazione di crisi

L'immediatezza di una crisi è oggi accelerata dalla rapidità con cui le informazioni sono diffuse, grazie alle moderne tecnologie. I media sono in grado di comunicare un evento nello stesso tempo in cui accade e l'organizzazione deve essere pronta a rispondere con la stessa velocità (Fink, 1986). La modalità con cui si gestisce la comunicazione nelle prime ore che seguono la crisi è importante, agli occhi dell'opinione pubblica, tanto quanto l'intera gestione della crisi stessa. La prima impressione che si lascia, inoltre, è spesso la più duratura (Wilson, 2002).

Così come per la gestione, anche per la comunicazione di crisi è necessario poter disporre di un piano, in cui siano specificati:

a) i contenuti;

b) *le regole*;

c) *le forme*.

a) *I contenuti*

E' buona norma, nella fase di previsione della crisi, che si integri l'analisi dei rischi ai quali è esposta l'organizzazione ipotizzando quello che ci si deve preparare a comunicare in ciascuna situazione di rischio considerata (Fink, 1986). Ciò corrisponde, di fatto, ad avere una *dichiarazione iniziale*, la cui valenza strategica consiste nel colmare il vuoto informativo caratteristico dell'incipit di ogni crisi. La dichiarazione iniziale è il primo documento informativo che viene emesso in caso di crisi, attraverso cui l'organizzazione ammette di non avere a disposizione, per il momento, le informazioni necessarie a definire con precisione il problema (Invernizzi, Ripamonti, 2002).

L'organizzazione deve, infatti, abbandonare l'idea per cui comunicare significa, in caso di crisi, rassicurare. Tre sono i contenuti da far trasparire durante la prima fase della comunicazione (Lagadec, 1994):

- *la dimostrazione di serietà*: i responsabili dell'organizzazione stanno facendo il possibile per risolvere i problemi e per limitarne le conseguenze;
- *il riconoscimento del problema*: la crisi è un fatto riconosciuto da tutti all'interno dell'organizzazione;
- *il riconoscimento degli interlocutori*: i responsabili dell'organizzazione sono consapevoli delle ripercussioni negative della crisi su determinati pubblici e non si stanno disinteressando di loro.

In tutte le crisi vi sono inoltre dei contenuti specifici da comunicare. Il modo in cui un messaggio è veicolato è importante tanto quanto i contenuti

stessi: per questo è fondamentale conoscere le regole della comunicazione di crisi.

b) Le regole

L'organizzazione può veicolare in modo efficace i propri messaggi e informazioni applicando i principi seguenti alla comunicazione di crisi:

- *tempestività,*
- *trasparenza,*
- *coerenza;*
- *apertura verso l'esterno.*

Tempestività

La principale regola per una comunicazione di crisi efficace (Wilson, 2002) è *"Tell it and tell it fast"* (Seitel, 1998: 459). Non si deve dimenticare che l'esigenza fondamentale dell'organizzazione è di porsi come unica e autorevole fonte di informazioni nei confronti di tutti i pubblici, sia esterni sia interni (Invernizzi, Ripamonti, 2002). Per questo non permetterà che siano altre fonti a comunicare la crisi subito, in quanto ciò avrebbe l'effetto di porla in secondo piano nel processo informativo e talvolta di screditarla. Se non è l'organizzazione stessa a porsi come unica fonte di informazioni, qualcuno ne prenderà sicuramente il posto, veicolando messaggi non sempre aderenti alla realtà o con riflessi negativi sulla sua visibilità. Non bisogna, infatti, dimenticare che, nella società moderna, più un evento è negativo nelle sue conseguenze, più facilmente diventerà notizia, secondo lo slogan *"good news is bad news"* (Livolsi, 2000:441).

Il principio di tempestività deve essere applicato per tutta la durata della crisi e quindi anche nei successivi aggiornamenti, che devono essere

costanti perché le notizie sono oggi rese rapidamente obsolete dal veloce processo di diffusione attraverso i media. Una volta che l'evento critico ha catturato l'attenzione dell'opinione pubblica, a causa dell'eccezionalità e negatività che lo caratterizzano, per un certo lasso di tempo continuerà a essere considerato "notiziabile" (Livolsi, 2000). È opportuno che l'organizzazione fornisca nuovi dettagli e particolari in modo tempestivo e in prima persona, evitando il rischio che si diffondano dicerie infondate.

Trasparenza

In caso di crisi, subito dopo che l'evento negativo si è verificato e non sono ancora ben definite le sue caratteristiche, è facile che l'organizzazione si trovi impreparata a informare sui fatti: non per questo si deve comunicare in modo approssimativo o non aderente alla realtà (Lagadec, 1994). Questo potrebbe rivelarsi un errore imperdonabile, soprattutto se quanto comunicato nei primi istanti fosse smentito da altre fonti. Bisogna tenere presente, come affermato in precedenza, che l'impressione che si lascia nei primi momenti è la più duratura (Wilson, 2002). Essere trasparenti significa in primo luogo non mentire e non cercare di nascondere parti delle informazioni perché ritenute scomode, così da evitare di essere screditati agli occhi dell'opinione pubblica.

Coerenza

Garantire la coerenza della comunicazione in caso di crisi significa innanzitutto non improvvisare questa attività, che deve già essere stata una pratica consolidata all'interno dell'organizzazione prima del verificarsi della crisi (Lagadec, 1994). La coerenza si ottiene veicolando messaggi ed informazioni che fanno trasparire un atteggiamento in linea con i principi che hanno sempre guidato l'agire dell'organizzazione (Invernizzi, Ripamonti, 2002). Il principio della coerenza deve essere applicato anche al

rapporto tra comunicazioni interne ed esterne. E' opportuno che non accorrano discrepanze tra le informazioni diffuse dentro e fuori l'organizzazione perché emergerebbero ben presto: i suoi membri sono infatti i primi portavoce dell'organizzazione verso l'esterno (Invernizzi, 2000).

Per comunicare in modo coerente non è sufficiente che ci si affidi a un unico portavoce aziendale, come indicato nel paragrafo precedente. Bisogna ulteriormente centralizzare l'attività, istituendo un'unità *ad hoc* per svolgere questa funzione. Le comunicazioni devono essere diffuse da centri stampa ben precisi, che rispettino anche le esigenze di aggiornamento dei media (Lagadec, 1994), le quali variano a seconda del mezzo di comunicazione considerato: i quotidiani hanno esigenze diverse dai telegiornali o dai radiogiornali.

Apertura verso l'esterno

L'atto comunicativo non si può riassumere nel semplice invio di un messaggio: a esso farà infatti seguito una reazione, che determinerà lo sviluppo successivo del processo di comunicazione (Livolsi, 2000). Quando si gestisce una crisi, è necessario tenere conto delle risposte dei pubblici con i quali si sta comunicando: dalla reazione dell'interlocutore possono scaturire suggerimenti per migliorare gli interventi futuri. L'ascolto dei propri pubblici può inoltre rivelarsi utile per cogliere eventuali critiche nei confronti dell'organizzazione: ignorarle e non contrastarle sarebbe un grave errore strategico (Invernizzi, Ripamonti, 2002).

c) I pubblici

L'esigenza principale della comunicazione in caso di crisi è fare in modo che l'organizzazione si ponga come unica e autorevole fonte di

informazioni. Per rispondere a questa necessità, la comunicazione di crisi si rivolge in primo luogo ai giornalisti e ai media in genere, ma è importante non trascurare tutta una vasta serie di pubblici, tra cui le vittime, i dipendenti, e la comunità di riferimento. Gli strumenti con i quali l'organizzazione si rivolge a questi interlocutori sono generalmente lettere, telefonate, e-mail e riunioni.

Per raggiungere i diversi pubblici la comunicazione di crisi assume due forme principali (Lagadec, 1994):

- *comunicazione mediatica*
- *comunicazione non mediatica.*

Comunicazione mediatica

Questo tipo di comunicazione si attua attraverso le interviste, i comunicati e le conferenze stampa.

La comunicazione attraverso i media è la più visibile: con essa l'organizzazione si impegna a fornire informazioni di qualità per tutta la durata della crisi (Lagadec, 1994). Tale compito è reso difficoltoso da diversi fattori. Primo fra tutti, l'insistente pressione mediatica, per cui i giornalisti vogliono sapere tutto e subito, mentre per l'organizzazione stessa è talvolta difficile recuperare notizie precise sull'accaduto o è impossibile diffonderle nel rispetto di determinate leggi o procedure. Inoltre i giornalisti cercano di ottenere dichiarazioni o interviste dai massimi esponenti dell'organizzazione, quindi ignorano o scavalcano la figura del portavoce aziendale (Lagadec, 1991).

Per questo spesso si ritiene che, in una situazione di crisi, la stampa ed i reporter siano ostili nei confronti dell'organizzazione colpita. Tale convinzione, sebbene talvolta fondata, porta ad adottare un atteggiamento

di diffidenza verso i media, che certo non agevola il processo di comunicazione. Al contrario, il portavoce aziendale deve porsi in un atteggiamento collaborativo con i media. L'intervista non deve essere considerata un'interrogazione, ma semplicemente un mezzo attraverso il quale i giornalisti cercano di ricavare le informazioni di cui necessitano per ricostruire gli eventi. Per portare a termine con successo un'intervista, il portavoce aziendale deve conoscere il proprio messaggio, saperlo presentare in modo accattivante ai media e trasmetterlo con convinzione (Wilson, 2002).

Comunicazione non mediatica

Per gestire efficacemente questo tipo di comunicazione occorre innanzitutto avere individuato con precisione i vari pubblici da raggiungere: "a seconda del target i canali di comunicazione saranno infatti diversi, senza passare attraverso i media" (Lagadec, 1994:82). La comunicazione non mediatica si rivolge a:

- *I membri dell'organizzazione.* Benché abbiano appreso della crisi attraverso i media, l'organizzazione non deve trascurare di informarli, comunicando in modo onesto e veritiero. Attraverso la formazione di intermediari è opportuno effettuare una comunicazione "a cascata" dei messaggi, la cui fonte rimane comunque l'unità di comunicazione di crisi. Controllare il funzionamento degli strumenti di dialogo interno è altresì importante, se si considera che le informazioni all'interno di un'organizzazione circolano rapidamente attraverso i canali informali, i quali devono però funzionare in modo sinergico con quelli ufficiali (Invernizzi, 2000).

- *I clienti e gli investitori.* Essi dovrebbero essere contattati telefonicamente o per mezzo di una lettera, attraverso cui cercare di rafforzare la loro stima nei confronti dell'organizzazione (Fink, 1986).
- *Il governo e la comunità.* La forma ed il contenuto di queste comunicazioni dipendono dalla gravità della crisi.
- *Le vittime e i loro familiari.* Essi meritano un'attenzione particolare proprio per la difficile situazione in cui si trovano conseguentemente alla crisi. La comunicazione nei loro confronti deve essere ispirata a criteri di umanità, sia per quanto riguarda il contenuto dei messaggi che il mezzo con cui sono diffusi. I metodi di intervento in questo senso sono diversi: attivare un numero verde sempre contattabile, fornire un aiuto per superare le imminenti necessità economiche, sostenere le vittime e le famiglie nel superamento di difficoltà burocratiche e legislative, dare un sostegno psicologico. Tutte queste attività, se gestite correttamente, oltre a essere atti dovuti, faranno in modo che l'organizzazione si ponga come punto di riferimento per questo particolare tipo di pubblico, incrementandone così visibilità e credibilità (Lagadec, 1991).

Chi è incaricato di gestire la comunicazione di crisi deve considerare che si tratta di un campo in continua evoluzione (Lagadec, 1994), per non cadere nell'illusione che, attraverso l'apprendimento di semplici regole, l'attività di comunicazione possa essere gestita con successo.

Condurre correttamente l'attività di comunicazione consente inoltre di risolvere la crisi in breve tempo. Un segnale, in base al quale si può determinare che la crisi si sta avviando alla sua conclusione, è la diminuzione della pressione della stampa. Prima di tornare alla normalità del lavoro, l'organizzazione deve prepararsi ad affrontare il momento in cui la stampa sarà di nuovo attratta dalla crisi (TT&A - Public Relations and Corporate Communications, 2003) e a gestire la fase post-crisi.

1.5 Il dopo crisi

Volgere la crisi in un'opportunità significa anche trarne validi insegnamenti (Fink, 1986). E' necessario quindi poter disporre di una memoria storica della crisi, in cui sia stata monitorata la sua evoluzione: *il diario di bordo* (Lagadec, 1994). Sulla base di questo documento è possibile esaminare gli effetti dei provvedimenti intrapresi e la loro efficacia, la validità del piano di crisi adottato e le performance dei membri del team di gestione di crisi. Una volta terminata la crisi, l'organizzazione deve cercare di apprendere dalla propria esperienza e, se necessario, di riformulare le proprie pratiche di crisis management (Casciaro, 1993). Disporre di un diario di bordo è inoltre indispensabile per poter ricostruire con certezza la crisi e i passaggi cruciali che hanno condotto alla sua risoluzione nell'eventualità di indagini o semplici interviste circa l'accaduto (Fink, 1986).

Può accadere che si registrino resistenze nella fase iniziale della stesura del diario di bordo; questo perché incominciare a scrivere equivale ad avere preso atto dell'esistenza di una situazione anomala e dell'esigenza di superarla facendo ricorso a strumenti che esulano dalla gestione ordinaria. Scrivere è in ogni modo importante, anche perché aiuta a chiarire la situazione che si sta attraversando, oltre che a costituire una traccia per il futuro (Lagadec, 1994).

Nella fase che segue la crisi l'organizzazione non deve rivolgere l'attenzione solo al suo interno. Si possono prendere iniziative a sostegno dei pubblici che sono stati coinvolti dalla crisi. Ci si può attivare per fare in modo che siano rimosse definitivamente le cause che hanno originato la crisi, benché indipendenti dall'organizzazione stessa (Lagadec, 1994). Simili iniziative rientrano nell'ambito della gestione strategica della reputazione dell'organizzazione e sono intraprese con minore difficoltà in quelle

imprese che hanno pianificato in modo approfondito ed efficace le attività di gestione della crisi (Wilson, 2002).

2

*Le crisi nel settore del
trasporto aereo*

*The most critical test of an airline's credibility is
at the time of an aircraft accident. - PORTAVOCE
IATA¹*

Tutti i settori stanno sperimentando l'applicazione di tecnologie sofisticate e complesse, ma vi sono settori in cui questa tendenza è più accentuata che in altri, fra cui quello aeronautico. Il settore del trasporto aereo, così come quello dell'energia nucleare o della biomedicina, sono caratterizzati da tecnologie ad alto rischio, *high risk technologies* (Perrow, 1999). L'introduzione di queste tecnologie permette di velocizzare lo svolgimento delle operazioni e di diminuire la portata dell'intervento umano per condurle a termine. Per fare alcuni esempi, i nuovi sistemi hanno permesso di migliorare i tempi di volo, di individuare con maggiore precisione la posizione di un aereo dal momento del decollo a quello dell'atterraggio e di automatizzare sempre più i compiti che il pilota deve svolgere per guidare l'aeromobile. Grazie alle nuove tecnologie, l'efficienza dell'industria aeronautica è aumentata, ma con essa anche il rischio che una piccola disfunzione possa causare danni irrimediabili (Perrow, 1999; Sutcliffe, Weick, 2001).

Perché il sistema del trasporto aereo è così esposto al rischio di incidenti? Quali strategie hanno elaborato le organizzazioni per adattarsi alla

¹ International Air Transport Association

maggior complessità del contesto in cui operano? Come vengono gestite le crisi da parte delle compagnie aeree? Rispondendo a queste domande, il capitolo illustra le ragioni per cui, nei settori caratterizzati da tecnologie ad alto rischio, l'attenzione alla prevenzione e alla gestione delle emergenze è molto elevata. Tale sensibilità emerge anche dall'analisi delle procedure IATA (International Air Traffic Association), l'associazione che raggruppa le compagnie aeree, elaborate per guidare le compagnie aeree nell'attività di comunicazione di crisi, già in precedenza indicata come il nucleo del processo di gestione delle emergenze.

Il primo capitolo ha illustrato il concetto di crisi e i relativi metodi di prevenzione, pianificazione e gestione. Tali attività sono riprese nel presente capitolo e analizzate adottando una prospettiva interna alle organizzazioni del trasporto aereo, così da introdurre al caso preso in esame nel terzo capitolo: l'incidente aereo di Linate dell'8 ottobre 2001.

2.1 Normali incidenti

Nelle organizzazioni caratterizzate da tecnologie ad alto rischio è molto elevato il rischio che accadano incidenti, al punto da essere definiti "normali incidenti" (Perrow, 1999:4). La ragione dell'elevata esposizione di tali organizzazioni alla probabilità di incidenti va ricercata in due fattori:

- la stretta interazione fra meccanismi di funzionamento;
- la complessità della loro interazione.

L'interazione di più parti è necessaria al funzionamento di qualsiasi sistema e può essere di diverso tipo: lineare o complessa. Quella lineare, la più diffusa, caratterizza i settori a basso rischio, in cui una disfunzione si ripercuote solo sulle parti contigue. Se si verifica un danno in un sistema lineare, la sua diffusione avviene per sommatoria: è quindi facilmente identificabile e isolabile (Perrow, 1999).

I sistemi ad alto rischio sono caratterizzati invece da un' interazione complessa: le loro parti e i loro processi di funzionamento sono strettamente interconnessi. Un imprevisto, un semplice problema ha moltissime vie di propagazione, per cui le sue conseguenze si ripercuotono in modo esponenziale in questi sistemi, danneggiandoli talvolta irreversibilmente, fino a causare un incidente (Sutcliffe, Weick, 2001). Un incidente è, infatti, "un danno inintenzionale, arrecato a persone o oggetti, che ha delle ripercussioni negative sul sistema, tali da ostacolarne il normale funzionamento" (Perrow, 1999:64). Talvolta la sua causa è da ricercare nell'interazione di molteplici fallimenti, per cui i maggiori disastri sono spesso riconducibili a errori o sviste banali, come dimostrato dall'incidente accaduto a un aereo di Air New Zealand (Caso 2:1), schiantatosi contro una catena montuosa.

Caso 2.1

Air New Zealand

Il 28 novembre 1979, presso Mont Erebus, in Antartide, era una giornata

limpida, la visibilità era infatti estesa a 40 miglia. Nonostante le ottime condizioni del tempo, un aereo della Air New Zealand si schiantò sul lato di una catena montuosa. Come è stato possibile?

L'indagine sull'incidente attribuì inizialmente la causa dello scontro a un errore compiuto dal pilota nell'effettuare una manovra. Più avanti si scoprì che fino al momento dell'impatto i passeggeri stavano fotografando il paesaggio antartico, quindi nessuno, a bordo dell'aereo, si era accorto di essere diretto contro una montagna. Questo fenomeno, chiamato "*white out*", deriva dal fatto che l'aria, nelle regioni polari, è talmente pulita che la luce riflessa dalla neve presente sulle montagne non è distinguibile dalla luce del cielo e nasconde anche i contorni delle rocce stesse. I passeggeri e l'equipaggio potevano distinguere il paesaggio di fianco a loro, ma ciò che vedevano di fronte altro non era che un orizzonte piatto. Per questo il pilota non ha compiuto alcun tentativo di evitare l'ostacolo contro il quale ha impattato.

Non è comunque plausibile che questa sia l'unica causa della sciagura: tutti gli aerei sono dotati di sistemi che permettono di avvertire l'avvicinamento di un qualsiasi corpo, sia esso un altro velivolo o un ostacolo. I codici di tale allerta erano stati però modificati due giorni prima dell'incidente senza essere comunicati al pilota che non ha potuto decifrare le comunicazioni che lo avvertivano dell'ostacolo.

Fonti: www.airdister.com/cig_bin/view/year.1979;

Mahon, 1981, in Perrow, 1999.

Dall'analisi del caso 2:1 emerge la facilità con cui l'interazione di diversi fattori, di per sé non rilevanti, possa avere conseguenze disastrose. Consapevoli della loro elevata vulnerabilità, le organizzazioni che operano

con sofisticate tecnologie, fra cui quelle del settore aeronautico, hanno sviluppato efficaci sistemi di prevenzione dei rischi e di gestione delle situazioni di emergenza (Sutcliffe, Weick, 2001). La sicurezza procede infatti di pari passo con l'aumento della complessità e dei rischi (Perrow, 1999).

2.2 Adeguarsi a un sistema rischioso

Una diretta conseguenza dell'elevata componente tecnologica e di automazione che caratterizza il settore aereo è il fatto che le organizzazioni che vi operano devono sviluppare adeguati sistemi di controllo e gestione dei rischi associati a queste componenti. Oltre a essere caratterizzate da tecnologie ad alto rischio, le compagnie aeree fanno parte delle cosiddette *high reliability organizations (HROs)*, ovvero delle organizzazioni per le quali l'essere affidabili è una condizione di sopravvivenza (Sutcliffe, Weick, 2001).

Quanti fra noi affronterebbero infatti un viaggio in aereo se vi fossero dubbi sulla sicurezza di questo mezzo? L'affidabilità del servizio offerto da una compagnia aerea deve essere garantita principalmente dalle misure di sicurezza imposte per tutte le operazioni di decollo, volo e atterraggio (Perrow, 1999). Per evitare problemi o incidenti, non è comunque sufficiente stabilire le procedure a cui attenersi: bisogna sviluppare strategie mediante le quali risolvere qualsiasi anomalia o disfunzione del sistema (Sutcliffe, Weick, 2001). Se le misure adottate non sono efficaci, il problema persiste e pregiudica il funzionamento di altre attività; è quindi necessario intervenire sul contenimento dei danni che può causare. Le organizzazioni operanti nel settore del trasporto aereo, così come le altre HROs, hanno sviluppato efficaci metodi di intervento in entrambi i casi: ciò

equivale a dire che esse hanno elaborato corrette strategie di prevenzione e di gestione delle crisi.

Due caratteristiche delle HROs spiegano la competenza sviluppata nell'attività di crisis management (Sutcliffe, Weick, 2001):

- a) *rispetto dell'expertise (membri dell'organizzazione con potere decisionale);*
- b) *impegno a recuperare.*

a) *Rispetto dell'expertise*

Nelle strutture gerarchiche le decisioni importanti sono prese da persone che ricoprono una posizione elevata all'interno dell'organizzazione, per cui in situazioni inattese o problematiche la ricerca della soluzione è affidata ai manager di alto livello (Lagadec, 1991). Le HROs hanno sviluppato sistemi di decisione che si basano sul rispetto dell'esperienza maturata da ciascun individuo all'interno dell'organizzazione.

Ciò non significa comunque che, quando accade un problema, ci si limita semplicemente ad affidarne la risoluzione a esperti per poi proseguire nelle attività di gestione ordinaria. La struttura decisionale che si è sviluppata nelle HROs è un ibrido tra gerarchia e specializzazione: la scelta del *decision maker* si basa sul suo grado di competenza in relazione al problema in questione. Si cerca inoltre di coinvolgere chi appartiene a livelli minori della gerarchia il cui grado di conoscenza del problema è tale da consentirne una rapida ed efficace risoluzione. Questa flessibilità consente di prendere decisioni in modo rapido ed efficiente, ma purtroppo non sempre fa in modo che si eviti una loro complicazione (Sutcliffe, Weick, 2001).

b) Impegno a recuperare

E' un atteggiamento che si basa sulla consapevolezza dell'ubiquità e dell'imprevedibilità degli errori. Possedere la capacità di rimediare agli errori significa non tanto focalizzarsi sulla loro anticipazione, peraltro difficile, quanto piuttosto sul contenimento delle probabili ripercussioni negative. Questo avviene nelle *high reliability organizations* attraverso la mobilitazione di persone che, in modo indipendente le une dalle altre, applicano una vasta gamma di conoscenze alla risoluzione della situazione critica. Il grande impegno dimostrato dalle HROs per recuperare i danni causati da un evento negativo deriva dalla consapevolezza della componente di sorpresa insita in ogni errore o problema (Sutcliffe, Weick, 2001).

Il ricercatore Gene Rochlin (1989, in Lagadec, 1991) ha osservato che le emergenze, nel settore del trasporto aereo, sono gestite grazie alla costituzione informale di gruppi di persone. Quando accadono eventi che esulano dalla gestione ordinaria, le persone che hanno conoscenze e che sono bene informate sul problema e sulle sue caratteristiche, si organizzano in gruppi per elaborare soluzioni. La loro importanza consiste nel concentrare in modo rapido ed efficace le conoscenze necessarie a risolvere la crisi.

Così come si sono costituite, queste reti di persone si disgregano spontaneamente una volta che il problema è risolto. Il loro atteggiamento è un esempio di come siano applicati i principi del rispetto dell'expertise, in base al quale i gruppi si organizzano considerando le loro conoscenze, e dell'impegno a recuperare. Pertanto i membri delle HROs si focalizzano in modo autonomo sul contenimento dei problemi (Sutcliffe, Weick, 2001).

Alla base dei comportamenti spontanei adottati dai membri delle compagnie aeree vi è comunque una profonda conoscenza dei metodi di gestione di crisi, diffusa in tutte le HROs.

2.3 Il crisis management degli incidenti

Quale può essere la causa di un incidente, che può originare a sua volta una crisi, nel settore del trasporto aereo? Le misure di sicurezza relative all'equipaggiamento degli aerei e alle condizioni in cui avvengono decollo, volo e atterraggio sono continuamente riviste e sottoposte a test ed esami. Il loro miglioramento occorre compatibilmente con le possibilità economiche di attuarlo e con la prospettiva che apporterà futuri guadagni (Perrow, 1999), ma non per questo si può negare che le misure di sicurezza, nel settore aereo, siano sempre più rafforzate (Sutcliffe, Weick, 2001). I membri dell'equipaggio, così come tutte le persone che operano in settori ad alto rischio, prestano particolare attenzione alle loro azioni: sono infatti altamente consapevoli che un loro minimo errore o distrazione può essere causa di una sciagura (Sutcliffe, Weick, 2001). Per esempio, il ritardo, seppur solo di pochi istanti, nel concludere una manovra di atterraggio o di decollo, potrebbe rivelarsi fatale.

I risultati condotti da uno studio della NASA (in Perrow, 1999) indicano che gli incidenti aerei sono causati, fra il 50% e il 70% da errori umani, di cui il 90% è compiuto dai controllori di volo. Bisogna tuttavia considerare che, molto spesso, la classificazione "errore umano" nasconde una disfunzione la cui causa è piuttosto incerta. Chi opera nel settore aeronautico deve confrontarsi molto spesso con una serie di misteriose e inattese interazioni fra piccole disfunzioni, per le quali non esiste un'unica possibilità di rimedio: la scelta di una soluzione piuttosto che di un'altra può rivelarsi inopportuna e causare un incidente (Perrow, 1999). Per questo vi sono

situazioni in cui non è facile stabilire cosa deve essere fatto per evitare che un incidente accada. L'attenzione deve allora essere rivolta a contenere gli effetti negativi dell'accaduto e, se necessario, a gestire la crisi derivante.

L'attenzione posta dalle compagnie aeree a temi come la prevenzione e la gestione di crisi le ha condotte a elaborare valide strategie di gestione di crisi che si focalizzano in particolare sul coordinamento di tre attività (IATA, 2002):

- 1) *l'assistenza alle famiglie;*
- 2) *il processo informativo;*
- 3) *l'inchiesta sull'incidente.*

2.3.1 L'assistenza alle famiglie

Prima ancora di assistere i famigliari delle vittime, la compagnia aerea deve farsi carico di dar loro notizia dell'accaduto: in questa prima fase, il maggior problema consiste nella mancanza di preparazione "umana" nell'affrontare questo compito. In caso di vittime le organizzazioni adottano spesso un atteggiamento di difesa: nascondono il problema, spesso per una difficoltà psicologica ad accettarne l'esistenza, e comunicano con numeri e dati tecnici (Lagadec, 1991). Non vi è nulla di più distruttivo per l'immagine e la reputazione dell'impresa, il cui tipo di comunicazione sarà etichettata come "indecente". Un errore da evitare è quello di comunicare in modo sbrigativo affidandosi alle facilitazioni offerte dai moderni mezzi di comunicazione. Le statistiche e i numeri sono infatti "freddi" e, specialmente in caso di vittime, suonano come parole prive di senso (Mitroff, 2001).

Le modalità di comunicazione da utilizzare in questo contesto saranno piuttosto quelle “calde”, attraverso le quali l’organizzazione ha la possibilità di stabilire un vero contatto con le vittime e le famiglie e di dimostrare la sua volontà a fornire un aiuto tangibile (Lagadec, 1994). Quando accadono tragedie che coinvolgono vittime lontano dal loro luogo di origine e di cui si hanno scarse informazioni, dare notizia dell’accaduto e assistere i familiari è un’operazione ancora più delicata.

Di seguito si riporta un esempio di come una situazione del genere sia stata gestita con successo, attraverso la testimonianza del dott. Weisaeth, psichiatra presso il dipartimento di Medicina all’università di Oslo, che ha seguito il caso dell’incidente aereo del 5 settembre 1989 (Caso 2:2), in cui le vittime furono 55 (www.airdisaster.com/cig_bin/view_year.1989).

Caso 2:2

Skagerrak, Danimarca, 5 settembre 1989

“Per far fronte al disastro aereo accaduto il 5 settembre 1989 al largo della costa danese, le autorità organizzarono un centro per ricevere e informare gli amici ed i parenti delle vittime. L’idea era di raccogliere nello stesso luogo tutto le risorse necessarie a soddisfare i bisogni di queste persone. Amici e parenti potevano ottenere qualsiasi informazione, poiché tutte le organizzazioni coinvolte avevano in questo centro un loro rappresentante. Ai famigliari era garantito inoltre un sostegno psicologico. Aver raccolto tutte le persone in un gruppo che attraversava la stessa esperienza sembrò essere un espediente positivo. (...) Le autorità hanno cercato di adattare il loro modo di comunicare alle esigenze dei differenti membri delle famiglie delle vittime, basandosi sull’assunto che i bambini più piccoli potevano capire di aver perso la propria madre o padre solo attraverso un descrizione fisica dell’incidente, mentre bambini di età compresa fra gli otto e i dodici anni potevano comprenderlo con un messaggio verbale. Gli adolescenti fra i

dodici e i quattordici anni capivano le spiegazioni tecniche, mentre quelli più adulti potevano prendere parte anche a riti simbolici, come le celebrazioni religiose. L'attenzione rivolta alle famiglie emerse in modo evidente dall'adozione di un tale approccio.”

Fonte: Lagadec, 1991:300-301

Il coordinamento dell'attività di assistenza alle vittime è quindi fondamentale per la buona riuscita di tutto il processo di crisis management in generale. In caso di incidente, è inoltre opportuno che l'organizzazione nomini all'interno dell'unità di gestione di crisi un responsabile della comunicazione alle vittime, che non solo si occupi di informarle dell'accaduto, ma che mantenga in seguito uno stretto contatto con loro e si occupi di programmarne l'assistenza.

Il responsabile di queste attività deve percepire l'importanza della sua funzione e accettarla senza alcuna esitazione. Deve inoltre avere la preparazione psicologica necessaria per affrontare anche le situazioni più delicate. Nel primo approccio è importante definire il tipo di messaggio da trasmettere, mentre nel corso di tutta l'attività di assistenza si devono applicare i seguenti principi (Lagadec, 1991):

- informare rapidamente;
- mantenere un contatto con le vittime per evitare che percepiscano una situazione di abbandono;
- offrire un sostegno per risolvere qualsiasi problema facendosi carico di contattare, se necessario, associazioni specifiche.

L'assistenza alle famiglie in caso di incidente aereo, oltre che economica, deve essere in primo luogo tipo psicologico: a questo proposito,

l'organizzazione deve preoccuparsi di contattare diversi team di esperti che intervengano non solo sul luogo dell'incidente, ma anche presso ogni singola famiglia (IATA, 2002).

2.3.2 Il processo informativo

Come in tutte le crisi, anche in caso di incidente aereo, il fine principale dell'organizzazione coinvolta è porsi come primaria fonte di informazione per i suoi pubblici di riferimento. La compagnia aerea, sebbene sotto costante pressione mediatica, deve tenere presente anche i seguenti obiettivi (IATA, 2002):

- mantenere un comportamento responsabile ed esemplare verso i media;
- dimostrare interesse e considerazione verso i pubblici coinvolti;
- minimizzare la possibilità di una copertura mediatica negativa o ostile nei confronti dell'organizzazione;
- emergere con una reputazione non danneggiata o rafforzata.

Nel capitolo precedente si sono illustrati gli aspetti della comunicazione di crisi a cui prestare attenzione per garantirne l'efficacia: *i contenuti, le regole e le forme*. Nella presente sezione tali temi sono ridiscussi nella prospettiva di gestione di crisi di un incidente aereo, riportando le linee guida elaborate dalla IATA.

a) *I contenuti*

In caso di incidente aereo, la comunicazione di crisi deve far trasparire l'impegno dell'organizzazione a sostenere in ogni modo le vittime e i loro familiari così come a collaborare per la rapida risoluzione del processo d'inchiesta che inevitabilmente seguirà.

La compagnia aerea deve conoscere quali informazioni possono essere comunicate e quali non possono essere rese di pubblico dominio, in base a leggi condivise a livello internazionale (IATA, 2002).

➤ L'organizzazione può informare circa:

- la dinamica dei fatti;
- i provvedimenti adottati per aiutare i sopravvissuti o le famiglie delle vittime;
- le autorità con cui si sta collaborando;
- i suoi risultati raggiunti in termini di sicurezza;
- i risultati raggiunti dall'industria aeronautica in termini di sicurezza;
- la professionalità dei suoi membri.

➤ L'organizzazione non può informare circa:

- la causa dell'incidente;
- il presunto colpevole;
- l'identità delle vittime;
- l'attività investigativa;
- i provvedimenti che saranno presi dalle autorità o dalla compagnia stessa come conseguenza dell'incidente;
- gli accordi sulle cifre di risarcimento.

Sono inoltre la natura e la gravità dell'incidente a indicare quali informazioni privilegiare nelle comunicazioni di crisi, che devono essere comunque veicolate nel rispetto di determinati principi (Lagadec, 1991). Per il settore del trasporto aereo tali regole sono fissati a livelli internazionale dall'International Air Transport Association.

b) Le regole

L'importanza di una comunicazione di crisi coerente è già stata sottolineata nel primo capitolo. Come può la compagnia aerea comunicare in modo coerente nella situazione caotica che caratterizza un incidente? Prima di tutto, l'attività informativa deve essere coordinata dalla sede centrale, mentre la responsabilità di trattare con i media locali è delegata ai manager delle varie sedi, ciascuna delle quali ha un portavoce ufficiale. L'organizzazione deve in altre parole saper comunicare in modo rapido ed efficiente in ogni luogo e momento.

L'esito della gestione della crisi è spesso determinato dai primi interventi (Fink, 1986; Lagadec, 1991), di conseguenza per la comunicazione in caso di incidente esistono una serie di scadenze precise che sarebbe bene rispettare (IATA, 2002):

- *entro un'ora* dalla notifica dell'accaduto: dalla sede centrale della compagnia aerea è rilasciata la prima dichiarazione ufficiale;
- *entro novanta minuti*: la compagnia comunica direttamente dal luogo dell'incidente o dalle vicinanze, in lingua locale e inglese;
- *entro tre ore* dall'incidente: è indetta la prima conferenza stampa che contiene le stesse informazioni che sono comunicate ai familiari delle vittime ed è tradotta nella lingua locale.

Vi sono tuttavia una serie di complicazioni che possono impedire di rispettare i tempi suggeriti, fra cui la distanza dal luogo dell'incidente, la necessità di interagire con altri soggetti intervenuti, come autorità locali o servizi di emergenza, la difficoltà di reperire portavoce adeguatamente preparati e soprattutto la mancanza di informazioni certe. Il problema principale è infatti che non si sa cosa comunicare, sebbene i pubblici si aspettino di essere informati in modo rapido ed esaustivo.

Non si deve inoltre dimenticare che il vuoto comunicazionale che si origina in seguito a un evento inatteso e talvolta inspiegabile, è facilmente colmato da dicerie e supposizioni. Protagonisti del processo informativo subito dopo l'incidente saranno quindi i media, che, nonostante la carenza di dati certi e confermati, non possono permettersi di "bucare la notizia" (Livolsi, 2000), ovvero di non offrire il proprio resoconto dei fatti.

Il successivo esempio (Caso 2:3) illustra come una compagnia abbia gestito in modo efficiente il processo comunicativo in seguito a un incidente le cui circostanze rendevano difficile reperire informazioni circa l'accaduto.

Caso 2:3

Incidente al largo dell'aeroporto di Los Angeles, Alaska Airlines.

Il 31 gennaio del 2000 un aereo della compagnia Alaska Airlines precipita nell'oceano Pacifico, 20 miglia a nord est dell'aeroporto di Los Angeles, a causa di un guasto tecnico. A bordo ci sono 84 passeggeri e 5 membri dell'equipaggio, fra i quali nessuno sopravvive.

Nonostante le difficoltà a raggiungere il luogo dell'incidente e a ottenere quindi valide informazioni, le notizie sono riportate dai media locali 20 minuti dopo l'inabissamento dell'aereo. Anche la compagnia aerea reagisce in modo tempestivo, rilasciando i primi comunicati circa 20 minuti più tardi. Nel sito

Internet dell'Alaska Airlines è istituita una sezione dedicata agli sviluppi dell'accaduto circa un'ora più tardi, mentre la prima conferenza stampa si tiene a due ore dall'incidente. In sette sedi della compagnia aerea sono inoltre istituiti dei media center e sono indicati i portavoce aziendali a cui rivolgere le interviste.

Fonti: www.cnn.com/2000/US/01/31/alaska.airlines.crash.04/index.html; IATA, 2002

La reazione dell'Alaska Airlines dimostra la necessità di attivarsi subito, anche in situazioni difficili, per gestire il processo informativo, impedendo che sia guidato dai media. Non si deve infatti dimenticare che, nonostante la veridicità o meno di un reportage, ciò che comunica è accolto come un dato di fatto dall'opinione pubblica, dalle autorità e anche dai membri dell'organizzazione stessa, che reagiranno di conseguenza.

c) I pubblici

In caso di incidente aereo il pubblico a cui la comunicazione di crisi si rivolge è molto vasto, ma gli interlocutori a cui bisogna prestare particolare attenzione sono: gli eventuali sopravvissuti, i familiari delle vittime, i clienti, i dipendenti, le associazioni dei lavoratori, la comunità finanziaria, le autorità e il governo, le compagnie aeree partner e i fornitori (IATA, 2002).

Data la varietà dei pubblici da raggiungere, gli strumenti della comunicazione devono essere diversi, ma tutti necessariamente integrati per garantire la coerenza fra le informazioni. Oltre a comunicare attraverso dichiarazioni pubbliche, la compagnia deve contattare personalmente le persone coinvolte, organizzare incontri con i clienti, inviare aggiornamenti ai propri dipendenti attraverso i periodici aziendali o utilizzando la rete Intranet. Soprattutto, in caso di incidente, quando cioè

la crisi gode un'ampia visibilità, il sito Internet dell'organizzazione deve essere continuamente aggiornato. Si può anche decidere di sostituire l'home page del sito con una sezione appositamente dedicata alla crisi (Invernizzi, Ripamonti, 2002), in cui si informa sui provvedimenti di gestione intrapresi. Tale misura è un chiaro indice della responsabilità assunta dall'organizzazione in merito all'accaduto.

Le informazioni devono essere principalmente rivolte, in caso di incidente, alle vittime e ai loro familiari così da mostrare il "volto umano" della compagnia aerea: spesso questa priorità è disattesa e le prime comunicazioni sono rivolte ai media, a causa della costante pressione che esercitano sull'organizzazione. Trascurare i pubblici principali per rispondere alle esigenze della stampa può avere effetti negativi sulla reputazione dell'impresa, come mostra il caso della Singapore Airlines (Caso 2:4), che nei due giorni dopo l'incidente accaduto a Tapei il 30 ottobre 2000 non ha mai indirizzato le sue comunicazioni ai parenti delle vittime o dei sopravvissuti.

Caso 2:4

Incidente aereo del 30 ottobre 2000. Vettore: Singapore Airlines

Il 30 ottobre del 2000, all'aeroporto di Tapei, un Boeing 747 della Singapore Airlines urta un oggetto in fase di decollo. Una parte del velivolo prende fuoco, le vittime sono 81, i sopravvissuti 97. Sono le ore 23:18 circa, le condizioni del tempo sono pessime e contribuiscono a ridurre la visibilità, già scarsa nelle ore di buio.

Le immagini dell'incidente sono trasmesse sui media dopo solo mezz'ora dall'accaduto, mentre la prima conferenza stampa si tiene tre ore e mezza più tardi. Il sito Internet rimane inaccessibile nella giornata del 31 ottobre e quando compaiono le prime dichiarazioni, la compagnia aerea si limita a riportare la dinamica dei fatti e i record raggiunti intermini di sicurezza: in 28 anni di attività la Singapore Airlines non aveva mai riportato un incidente fatale.

Tre giorni dopo l'accaduto, i familiari di tutti i passeggeri del velivolo denunciano di non essere ancora stati contattati dalla compagnia aerea, che nel frattempo aveva diffuso la lista d'imbarco ai media. Questo atteggiamento viene etichettato dalla stampa come il secondo grave errore compiuto dalla Singapore Airlines nella gestione della crisi: il *New York Times*, del 12 luglio 2002 riferiva che il primo errore era stato commesso da un portavoce ufficiale, che subito dopo l'incidente aveva dichiarato, da Los Angeles, che non era stata registrata nessuna vittima. La reputazione della compagnia aerea risultò molto danneggiata dalla crisi, evidentemente gestita con insufficiente grado di preparazione.

Fonti: www.cnn.com/2002/WORLD/asiapct/southeast/04/26/singapore.crash/index; IATA, 2002.

Il caso 2:4 conferma il ruolo cruciale della comunicazione nell'attività di crisis management. Se questa attività non viene condotta nel rispetto di principi come la coerenza, la trasparenza, la tempestività verso i pubblici coinvolti, vi è il rischio che la copertura mediatica sia ostile nei confronti dell'organizzazione, la cui immagine risulterà seriamente compromessa. La collaborazione da parte della compagnia aerea deve essere garantita su tutti i fronti, in modo particolare nel corso dell'inchiesta.

2.3.3 L'inchiesta sull'incidente

La compagnia coinvolta in un incidente aereo deve mettere a disposizione delle autorità tutto il materiale in suo possesso necessario a condurre l'inchiesta per accertare le cause dell'accaduto. In particolare devono essere rilasciate informazioni sull'aeromobile e sull'equipaggio (IATA, 2002).

➤ Aeromobile:

- data di produzione e acquisto;
- archivio delle revisioni e delle eventuali sostituzioni;
- struttura della cabina e capacità di carico;
- numero dei passeggeri a bordo;
- sistemi di sicurezza presenti;
- data dell'ultimo controllo delle condizioni del velivolo.

➤ Equipaggio:

- nomi e funzioni svolte;
- durata della collaborazione con la compagnia aerea;
- categoria di velivolo su cui sono autorizzati ad operare;

- ore di lavoro e mansioni svolte nella giornata dell'incidente.

E' importante osservare come, per preservare la propria visibilità e reputazione, una compagnia possa scegliere di comunicare tali informazioni non solo alle autorità competenti, ma anche a tutti i pubblici cui si rivolge la comunicazione di crisi. Questo provvedimento è in linea con il principio di trasparenza, al quale la comunicazione di crisi si attiene.

In caso di crisi e, ancor più, in caso di incidente, una delle regole fondamentali da rispettare per l'organizzazione interessata è di non rivolgere accuse a nessuna delle altre parti coinvolte (Mitroff, 2001), lasciando che sia il processo d'inchiesta a identificare la cause e le colpe. L'analisi del caso seguente (Caso 2:5) evidenzia la necessità di mantenere un atteggiamento neutrale per evitare all'organizzazione di essere smentita e di mettere quindi a rischio la propria visibilità, come è accaduto alla compagnia DHL dopo le dichiarazioni di un suo portavoce sullo scontro con un aereo il 1 luglio 2002.

Caso 2:5

Collisione in volo fra due velivoli: DHL e Bashkirian. 1 luglio 2002.

Nelle prime ore del 1 luglio 2002 un B-757 della DHL collide in volo con un Tu-154 della Bashkirian Airlines sopra il Sud della Germania. Le vittime, tutti gli occupanti dei velivoli, sono 71, di cui 45 bambini di nazionalità russa che si stavano dirigendo in vacanza a Parigi. Il luogo della collisione fa parte dell'area affidata all'ATC (Air Traffic Control) svizzera, che subito dopo l'incidente ha dichiarato di aver più volte sollecitato il pilota russo a modificare la sua quota di volo. Il giorno dopo la sciagura, il portavoce ufficiale della DHL dichiara alla CNN che "l'Air Traffic Control di Zurigo ha ripetutamente contattato il pilota russo per chiedergli di cambiare quota, in quanto era in una posizione in cui non doveva essere. Egli non ha risposto."

Il 3 luglio l'inchiesta avviata dalla procura tedesca stabilisce che quanto affermato in un primo tempo dai controlli di volo svizzeri non corrisponde alla realtà, in quanto lo strumento che segnala la possibile collisione fra due aerei risultava spento al momento dello scontro. Nei giorni seguenti, le autorità svizzere si scusarono ripetutamente con il governo russo e con i familiari delle vittime per la falsità delle notizie riportate dall'ATC di Zurigo.

Fonte: www.cnn.com/2002/WORLD/europe/07/02/midair.crash/index.html

Il caso 2:5 esemplifica i rischi cui un'organizzazione si espone nel pronunciarsi frettolosamente su questioni non approfondite e fuori dalla sua competenza. In caso di incidente aereo, tutti i protagonisti coinvolti sono possibili imputati e l'organizzazione non può dichiararsi innocente senza attendere il giudizio di chi indaga: solo condurre l'attività di crisis management nel rispetto di principi etici e di lealtà verso le altre organizzazioni coinvolte permette di rafforzare la reputazione della propria organizzazione che non può trarre vantaggio dalla perdita di credibilità di altre imprese.

3

Linate, 8 ottobre 2001

*Ci si aspetta di tutto,
ma non si è mai preparati a nulla. - SWETCHINE*

Quali sono gli eventi che possono scatenare una crisi? Con quali dinamiche si presenta e come si evolve un evento critico? Quali sono le sue maggiori ripercussioni all'interno e all'esterno dell'organizzazione colpita? Come si gestiscono?

Nei capitoli precedenti si è cercato di rispondere a queste domande adottando una prospettiva teorica, che ha introdotto al concetto di crisi. In seguito si sono approfondite le caratteristiche del settore del trasporto aereo che condizionano le pratiche di crisis management e si sono illustrati i metodi e le strategie da applicare in caso di incidente. L'obiettivo era di porre le basi per la comprensione della trattazione che è sviluppata a partire dal presente capitolo, in cui si passa dalla teoria alla prassi, prendendo in esame il caso dell'incidente aereo avvenuto a Milano Linate l'8 ottobre 2001.

Il primo paragrafo descrive la cronaca e la dinamica dell'incidente, così come è stata riportata dai quotidiani nei giorni successivi l'incidente. Tale versione è inoltre confermata dalla relazione tecnica preliminare, presentata nell'aprile dell'anno successivo dall'Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo (ANSV). I documenti sono integrati da alcune testimonianze di chi ha assistito allo scontro aereo. Successivamente si ricostruiscono i passaggi con i quali le diverse fonti di informazione hanno dato notizia dell'accaduto. Nell'ordine vengono quindi considerati i comunicati emessi dai media e in particolare dall'ANSA, dalle autorità italiane e dagli enti coinvolti e infine da Scandinavian Airlines. La trattazione si concentra sulla giornata dell'8 ottobre per permettere di cogliere tutti gli aspetti che hanno condizionato l'intera attività di crisis

management di SAS (Scandinavian Airlines System), argomento che sarà sviluppato nel quarto capitolo.

3.1 Cronaca e dinamica dell'incidente

La mattina dell'8 ottobre 2001 due aerei, un McDonnell Douglas della compagnia Scandinavian Airlines con destinazione Copenhagen e un Cessna Citation diretto a Parigi, si scontrano sulla pista dell'aeroporto di Milano Linate. Nell'incidente, in cui sono coinvolti i passeggeri e i membri dell'equipaggio dei velivoli e quattro dipendenti SEA addetti allo smistamento bagagli, muoiono 118 persone.

Per capire come sia avvenuto lo scontro è necessario ricostruire in parallelo le vicende dei due aerei, che hanno avuto origine da due luoghi diversi dell'aeroporto.

Il decollo dell'MD-87 è previsto per le ore 07.35, ma si verificano ritardi a causa dell'intenso traffico aereo, difficilmente gestibile anche in ragione della nebbia presente a Linate in quella mattina. Il velivolo si avvia sulla pista alle ore 08.10 circa, riceve l'autorizzazione al decollo dalla Torre di Controllo, ma non si solleverà mai completamente da terra.

Alla stessa ora, il Cessna, dal parcheggio Ovest dell'ATA, che gestisce il traffico aereo privato, si prepara al decollo, chiede istruzioni per raggiungere la pista e si avvia, come indicato, verso il raccordo R6, che taglia a metà la pista dell'aeroporto (Foschini, *Corriere della Sera*, 9 ottobre 2001). In merito si riporta uno stralcio delle conversazioni avvenute tra i controllori di volo dell'aeroporto di Milano Linate e i piloti degli aerei che si apprestavano al decollo la mattina dell'8 ottobre (Approfondimento 3:1, <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/cronistoria.asp>).

Approfondimento 3:1

Comunicazioni radio registrate tra la torre di controllo, il Cessna Citation e l'MD 87 della SAS.

Le conversazioni cominciano alle 5.57.36 (ora GMT, a cui bisogna aggiungere 2 ore per ottenere l'ora italiana).

ORE 5.57.36 GMT

La torre chiede la posizione al Sas 686 (I'MD 87)

- Sas 686: "Stiamo ancora raggiungendo la via di rullaggio principale, Scandinavia 686"
- Torre: "Scandinavian 686, potete per favore confermare? Siete sulla via di rullaggio principale adesso?"
- Sas 686: "Adesso! Stiamo entrando sulla via di rullaggio, Sas 686"

Ore 5.58.23 GMT

- Cessna: Linate, Buongiorno Delta India Echo Victor x-Ray (D-IEVX) chiede la messa in moto con informazioni Charlie"
 - Torre: "D-IEVX, buongiorno, per favore parlate più forte. Siete autorizzati a destinazione via Saranno 5 Alfa, Arles, Arles 8 Alfa transizione, 6.000 piedi di salita iniziale"
 - Cessna: "D-IEVX è autorizzato a destinazione Saronno 5 Alfa dopo partenza Arles 8 Alfa, salita inizialmente 6 mila"
- La torre parla nuovamente con altri aerei e saluta l'Sas 686 che si avvia a decollare e che risponde:
- Sas: "Scandinavian 686. Arrivederci"

Fonte: <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/cronistoria.asp>

Le conversazioni fra il pilota del Cessa e la Torre di controllo proseguono fino al momento in cui, non avendo compreso di trovarsi sulla via di rullaggio principale, il Cessna impatta con l'MD-87 della compagnia SAS, come conferma l'analisi delle successive comunicazioni (Approfondimento 3:2, <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/cronistoria.asp>).

Approfondimento 3:2

Conversazioni fra la Torre di controllo e il Cessna poco prima dell'impatto

Ore 6.05.27 GMT - Torre: "D-IEVX, confermate pronti al rullaggio?"

- Cessna: "Affermativo"

A questo punto viene ordinato al Cessna di prendere il raccordo R5 e di fermarsi prima di attraversare il prolungamento della pista. In realtà l'aereo si trova da tutt'altra parte, su R6, dove non avrebbe mai dovuto trovarsi.

- Torre: "D-IEVX, rullate nord via R5 QNH 1013. Richiamatemi allo stop bar del prolungamento della pista principale"

- Cessna: "Roger, via Romeo 5 e 1013 e vi chiediamo prima del raggiungimento della pista principale"

Ore 6.08.23 GMT - Il pilota del Cessna comunica qualcosa di strano dopo aver letto una vecchia sigla S4 che si trova a fianco del raccordo R6. La torre non sa di cosa parli e dopo un momento di perplessità autorizza ad andare oltre fino al parcheggio principale, che però si trova lungo R5:

- Cessna: "D-IEVX si avvicina a Sierra 4"

- Torre: "D-IEVX confermate...la vostra posizione???"

- Cessna: "Si avvicina alla pista... Sierra 4"

- Torre: "D-IEVX mantenere lo stop bar, vi richiamerò"

- Cessna: "Roger, mantengo la posizione"

Ore 6.09.14 GMT - Torre: "D-IEVX continuate il rullaggio, parcheggio principale, linea Alfa"

- Cessna: "Roger, continuo il rullaggio, parcheggio principale, linea Alfa"

- Torre: "E' corretto, e per favore richiama entrando sulla via di rullaggio principale"

- Cessna. "Vi richiamo sulla via principale di rullaggio"

Fonte: <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/cronistoria.asp>

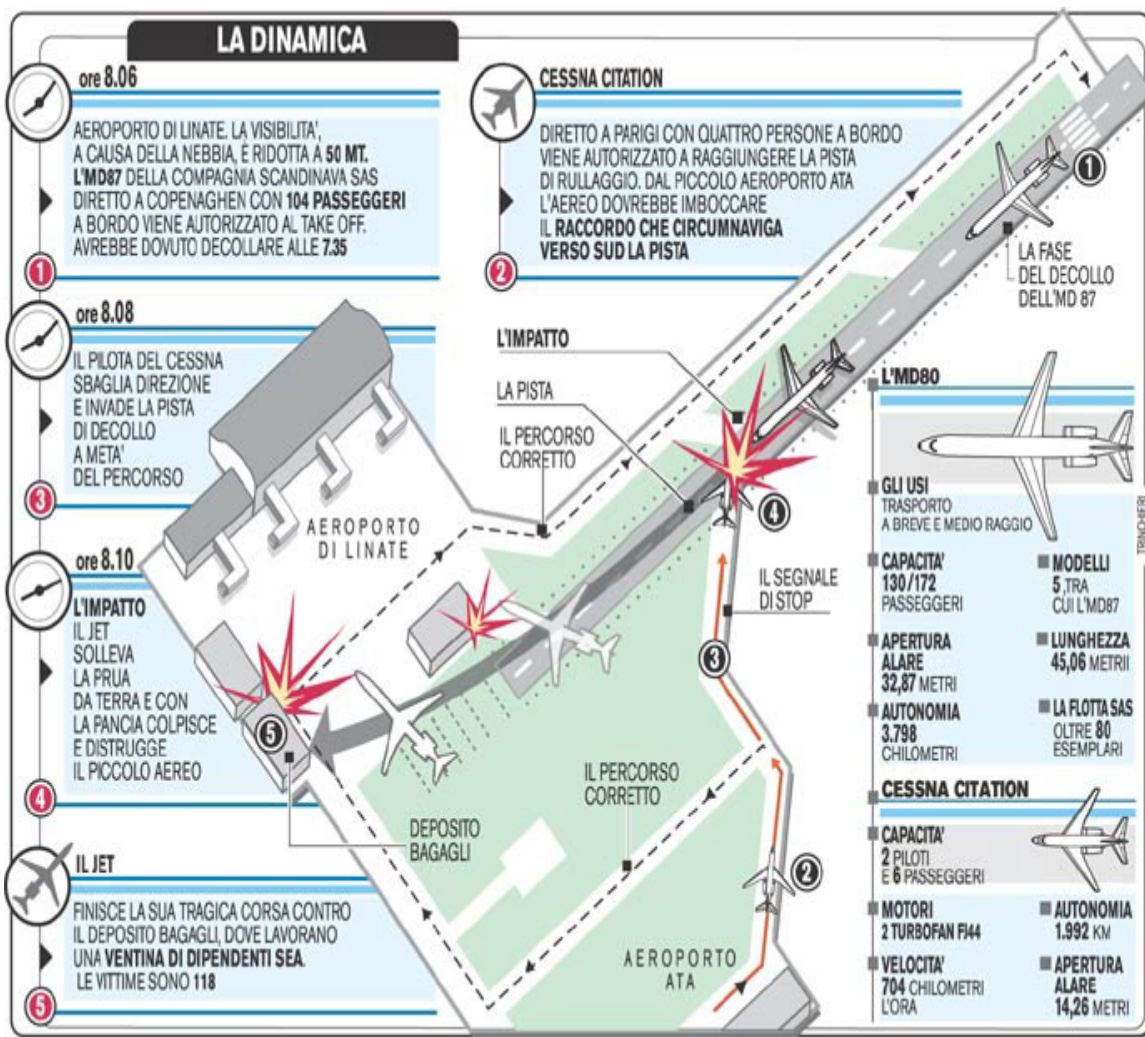
Una volta che il pilota del Cessna, ignaro della sua posizione, ha raggiunto la pista di decollo, avviene lo scontro con il velivolo della SAS, nella sua fase di piena accelerazione per prendere quota (Figura 3:1, *La repubblica*,

9 ottobre 2001). Il carrello anteriore dell'aereo è già sollevato dal suolo, mentre le ruote sono ancora a contatto con la pista. L'MD-87 impatta il Cessna una prima volta, si verifica un primo scoppio. Il secondo contatto fende l'ala destra del Cessna.

La terza collisione è la più devastante: il carrello dell'aereo di linea si stacca e, facendo leva sulla fusoliera del jet, distrugge il motore destro dell'MD-87. Il Cessna rimane a terra spezzato in tre tronconi, in fiamme. Il McDonnell Douglas è in aria, ma il motore ricade sulla pista. Il pilota scandinavo, nell'estremo tentativo di far decollare il velivolo, aumenta la potenza dei motori, ma il sinistro è danneggiato e il velivolo è troppo leggero a causa della perdita del motore destro. Rimane in aria per circa 10 secondi, il pilota cerca di mantenere il controllo azionando le leve del *reverse*, una manovra istintiva che consente di evitare l'impatto con l'aerostazione. L'aereo ricade a terra e termina la sua corsa schiantandosi contro la palazzina dello smistamento bagagli abbattendo una delle colonne di cemento armato. Il carburante del velivolo si riversa all'interno dell'hangar, causando un violento incendio (Bani, 2002).

I primi ad accorgersi, la mattina dell'8 ottobre 2001, che stava accadendo qualcosa di anomalo, sono stati i piloti del volo Alitalia che sarebbe dovuto decollare in coda all'MD-87 della compagnia aerea SAS. Erano le ore 08:12 locali quando il comandante del velivolo della compagnia italiana segnalava alla Torre di controllo di avere sentito tre colpi in sequenza un paio di minuti prima. Egli riferiva inoltre che la rampista (una componente dell'equipaggio) aveva visto una scia rossa di fuoco sul fondo della pista di decollo.

Figura 3:1 - Dinamica dell'incidente



Fonte: *La Repubblica*, 9 ottobre 2001

Per diversi minuti dopo l'incidente, registrato alle 08.10 ora locale, all'aeroporto di Linate si fatica a capire cosa sia veramente successo, come testimoniano le comunicazioni tra la Torre di controllo e i vigili del fuoco. "A noi manca un aereo che dovrebbe essere decollato però a questo punto non è più in volo", comunicavano i controllori di volo a un automezzo dei vigili del fuoco, in seguito autorizzato a entrare in pista per localizzare il velivolo. I contatti e lo scambio di informazioni tra la torre di controllo e i pompieri sono proseguiti senza una logica successione. Alle 08.13 la torre attiva l'allarme, riconoscendo che un aereo era incidentato

(ANSA, 18 febbraio 2004, 21.15). Secondo le successive indagini, sono serviti circa ventisei minuti prima che qualcuno fornisse la conferma, seppur ufficiosa, che anche il Cessna era rimasto coinvolto nell'incidente (*Il giorno*, 19 febbraio 2004).

Le circostanze in cui si è verificato l'incidente hanno permesso che potesse essere visto e udito da diverse persone, come testimoniato di seguito (<http://www.repubblicaonline.it>, 08/10/01):

"MILANO - 'Ho sentito tre scoppi e poi ho visto una fiammata. Ho pensato inizialmente che potesse essere un attentato, poi abbiamo visto che era un aereo'. C'è un sorriso nervoso e ancora carico di paura nelle parole di un dipendente delle cooperative che lavorano a Linate. (...). Anche Rocco Salerno, che gestisce una pompa di benzina vicino a Linate, questa mattina tra le 8 e le 8.15 ha potuto vedere quanto è successo nell'incidente: 'Ho sentito due o tre colpi di motore e poi un fortissimo boato, dopo di che si è alzata una fiammata di 50-60 metri. Dopo aver udito il boato e visto la fiammata, due o tre pezzi dell'aereo sono piombati nella piazzola del distributore. Ho cercato di andarli a prendere, ma erano bollenti'. Il benzinaio ha detto che ambulanze e vigili del fuoco sono arrivati immediatamente dopo l'incidente".

Una volta constatata l'entità dell'incidente, sono scattate le misure di emergenza. All'aeroporto di Linate è stato allestito un pronto soccorso per valutare i feriti più gravi e per destinarli in seguito agli ospedali cittadini, tutti messi in stato di preallarme. L'ospedale San Raffaele ha funzionato come centro di riferimento. In prefettura è stata allestita l'unità di crisi e l'aeroporto è stato chiuso per tutta la giornata, per permettere il recupero dei corpi e dei rottami dei velivoli (<http://www.repubblicaonline.it>, 08/10/01).

Fra gli incidenti aerei avvenuti a terra, quello di Linate è il più grave avvenuto in Italia. Su scala mondiale è preceduto solo da quello avvenuto a Tenerife il 27 marzo 1977, quando le vittime furono 583.

Le cause

Nei giorni successivi, numerose sono state le ipotesi circa le cause della sciagura, alle quali sono spesso seguite polemiche circa le responsabilità e la sicurezza dello scalo di Linate.

La versione tecnica definitiva della dinamica dell'incidente è stata presentata il 18 febbraio 2004 dall'Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo (ANSV). Il documento non aggiunge nulla di significativo sulla dinamica dell'incidente e sulle cause ricostruite nella relazione intermedia presentata nell'aprile 2002. Il portavoce dell'ANSV, Adalberto Pellegrino, ha riferito che la causa principale dell'incidente è stata *"l'invasione di pista inavvertita da parte del pilota del Cessna"*, mentre non vi sarebbero responsabilità a carico dell'equipaggio scandinavo. Vi sono poi una serie di fattori che *"hanno innescato una catena perversa"*, fra cui (*Il giorno*, 18 febbraio 2004):

- errore umano: il pilota del Cessna ha imboccato un raccordo diverso (R6 invece che R5) da quello indicatogli dalla torre di controllo per raggiungere la pista;
- visibilità molto limitata;
- segnaletica non conforme ai requisiti ICAO, Organizzazione Nazionale dell'Aviazione Civile;
- equivoci nelle conversazioni radio-terra, bordo-terra: il controllore di volo era convinto che il Cessna stesse percorrendo il raccordo R5, i due velivoli comunicavano su frequenze diverse;

- radar di terra non funzionante.

A conferma di quanto sostenuto da Perrow (1999) e illustrato nel precedente capitolo, la causa diretta di un incidente, nei sistemi caratterizzati da tecnologie ad alto rischio, è difficilmente rintracciabile: il più delle volte si tratta dell'interazione fallimentare di diversi meccanismi, sui quali è difficile intervenire singolarmente. Ciò emerge dalla relazione tecnica dell'Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo, documento ufficiale sulla base del quale escludere qualsiasi responsabilità diretta di Scandinavian Airlines nell'aver causato l'incidente, in quanto la causa diretta è stata l'invasione di pista del Cessna.

Negligenze e omissioni sono quindi alla base della maggiore tragedia dell'aviazione civile italiana, episodio verso il quale l'interesse dei media, degli enti coinvolti e delle autorità si è prontamente rivolta, come dimostra la vasta mole di informazioni diffuse nell'arco dell'8 ottobre 2001.

3.2 La diffusione delle informazioni

L'8 ottobre 2001, l'incidente aereo di Linate è stato il principale argomento di cronaca riportato dai media in Italia e non solo. L'edizione delle ore 10.00 di *Euronews* riferiva dell'incidente subito dopo aver trasmesso gli aggiornamenti principali, in merito ai primi bombardamenti in Afghanistan che sancivano l'inizio della cosiddetta "guerra al terrorismo".

Diversi motivi, sintetizzabili nei tre seguenti, sono alla base del risalto dato dai media alla notizia:

- la possibilità che l'incidente fosse la conseguenza di un attentato terroristico, il cui timore al tempo dei fatti era elevato: ci si trovava a un mese circa dall'attacco al World Trade Center di New York e la guerra al terrorismo, con i bombardamenti in Afghanistan, era iniziata ufficialmente il giorno prima, il 7 ottobre 2001. Si comprende facilmente quindi quanto fosse necessario rassicurare l'opinione pubblica circa il fatto che l'incidente aereo non fosse il frutto di un gesto terroristico (ANSA, 8 ottobre 2001, 10:06):

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - E' esclusa, al momento, qualsiasi ipotesi di attentato terroristico nell'incidente aereo che ha causato la morte di numerosissime persone, all'aeroporto di Linate. Lo sostengono fonti investigative presenti sul posto e che propendono per la tesi dell'urto accidentale fra i due velivoli, in un momento in cui su Linate c'era fitta nebbia, che comincia a levarsi in questo momento.

- la gravità e la tragicità dell'accaduto (*good news is bad news*), che ha avuto immediate ripercussioni sociali, come la chiusura dell'aeroporto di Linate per tutta la giornata e la congestione del traffico milanese nei pressi del Forlanini (ANSA, 8 ottobre 2001, 11:29):

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - Il disastro di Linate sta provocando anche pesanti ripercussioni sul traffico automobilistico a Milano. La corrispondente uscita dalla tangenziale Est è riservata ai mezzi di soccorso, come anche le corsie preferenziali che dal centro città portano verso lo scalo. E la situazione è destinata a peggiorare in mattinata in concomitanza con il corteo che il coordinamento dei collettivi studenteschi e il Milano Social Forum hanno organizzato per le vie del centro città contro l'intervento americano a Kabul.

- il coinvolgimento di diversi soggetti: SAS, il Cessna, gli enti preposti alla gestione del traffico aereo, le cui responsabilità sarebbero state chiarite solo alla conclusione dell'inchiesta.

Tre sono stati i principali attori che hanno diffuso informazioni circa l'accaduto, con modi e con tempi diversi:

1. Il sistema dei media, quindi la radio e la TV per prime e i quotidiani in seguito.
2. Le autorità, ovvero gli enti interessati, il Comune di Milano, la Regione Lombardia.
3. Il principale vettore coinvolto, quindi Scandinavian Airlines.

L'analisi della cronologia con cui sono state emesse le informazioni attraverso i sopraccitati canali è fondamentale perché si comprenda la complessità della situazione in cui SAS ha dovuto comunicare e gestire la crisi nelle prime ventiquattro ore, cruciali nel decretare la positiva o negativa risoluzione dell'intervento di gestione di crisi.

Come sempre accade in caso di gravi incidenti o di avvenimenti disastrosi, l'attenzione mediatica è stata da subito elevata: le prime informazioni sono quindi giunte al pubblico attraverso radio e televisione.

3.2.1 I media

Nella mattinata dell'8 ottobre diverse emittenti radiofoniche e televisive hanno riportato la notizia, ma in modo impreciso e confuso a causa della carenza di informazioni, testimoniata dalla successione dei dispacci ANSA della mattinata dell'8 ottobre (Approfondimento 3:3, TT&A, Theodore Trancu & Associates, 2001).

Approfondimento 3:3

Comunicati ANSA: 8 ottobre 2001, ore 9.00-12.00

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - Incidente aereo stamattina all'aeroporto di Linate. Secondo le prime informazioni un velivolo avrebbe sbagliato la manovra in fase di rullaggio, urtando un capannone di deposito bagagli. Ci sarebbero feriti. Sul posto vi sono vigili del fuoco e ambulanze. E' accaduto alle 8,14.

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - Ci sono alcuni morti e numerosi feriti in conseguenza dell'incidente di Linate. (ANSA). 08-OTT-01 09:11

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - Ci sarebbero alcuni morti, si parla di quattro, e oltre cento feriti, nell'incidente dell'aereo della Sas, il volo SK 686, sul quale c'erano 104 passeggeri, che si era mosso alle 7.54, diretto a Copenhagen.

Sul posto è stato allestito un pronto soccorso all'interno del quale i medici stanno valutando i feriti più gravi e le loro destinazioni agli ospedali cittadini che sono stati tutti messi in preallarme. L'ospedale San Raffaele, che funge da centro di riferimento per quel che accade a Linate, è stato posto in emergenza.

In Prefettura è stata allestita l'unità di crisi. (ANSA). 08-OTT-01 09:21

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - Sull'aereo della SAS volavano 56 stranieri e 48 italiani. L'incidente ha coinvolto entrambi gli aerei. In quel momento su Linate c'era una fitta nebbia. Alcuni rottami sono caduti sull'edificio al margine della pista di decollo, un centinaio di metri dall'ingresso stradale di Linate. I rottami che si trovano sull'edificio sono ancora in fumo e su di loro stanno lavorando i vigili del fuoco. Si è in attesa dell'arrivo del magistrato di turno.

La presenza della nebbia ha impedito che potessero alzarsi in volo gli elicotteri del 118 e tutte le ambulanze disponibili sono state convogliate all'aeroporto milanese. Il primo centro di soccorso è gestito da quattro medici. (ANSA). 08-OTT-01 09:42

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - Sull'aereo della Sas c'erano 104 passeggeri e 6 persone di equipaggio mentre sul Cessna pare ci fossero quattro persone. Tutti costoro dovrebbero essere morti, anche se non c'è conferma ufficiale.

Imprecisato, invece, il numero delle persone che si trovavano nel capannone di smistamento bagagli. Fra di esse - è una delle ipotesi - potrebbero esserci altre

vittime.(ANSA). 08-OTT-01 10:34

(segue)

(continua)

INCIDENTE LINATE: PM, ALMENO 114 MORTI

(ANSA) - MILANO, 8 OTT - Sono "almeno 114 le persone morte" nel disastro di Linate, ovvero tutti gli occupanti e l'equipaggio dell'aereo della Sas e del Cessna privato. Lo ha confermato il pm Celestina Gravina, che si occupa dell'inchiesta e che ha già aperto un fascicolo per disastro colposo.

Il magistrato ha detto di non poter essere più precisa perché non è ancora chiaro il numero delle persone che stavano lavorando all'interno del capannone di smistamento bagagli, se fra di esse ci sono vittime ed eventualmente quante sono.

(ANSA). 08-OTT-01 12:03

Fonte:TT&A, 2001

Una rapida scorsa ai comunicati ANSA sopra riportati (Approfondimento 3:1) permette di comprendere l'ampia carenza di informativa che ha caratterizzato le comunicazioni emesse non solo durante la mattina, bensì anche nel primo pomeriggio dell'8 ottobre. Le uniche certezze si riferivano infatti allo scontro dei due aerei, ma nulla era chiaro sulla dinamica e sulle conseguenze dell'incidente.

Alle ore 12.00 l'home page del sito Internet del TG5 riportava una fotografia dei rottami del McDonnell Douglas della compagnia SAS, circondato da squadre di soccorso e da pompieri. Nel relativo articolo si sosteneva che le vittime fino ad allora accertate erano sessanta e i dispersi una quarantina. Informazioni più precise si sono diffuse nel tardo pomeriggio. Verso le ore 17, sui siti online delle testate giornalistiche si leggeva (<http://www.informare.it>):

"Non risultano esserci superstiti tra i 104 passeggeri e i sei membri dell'equipaggio presenti sul volo SK 686. Il ministero dell'interno ha escluso la pista dell'attentato terroristico, specificando che l'incidente è stato determinato da un errore umano e dalla nebbia. (...) Non è ancora

stato reso noto se ci siano vittime anche tra gli addetti del deposito bagagli, né è stato chiarito se vi siano sopravvissuti tra le persone a bordo del Cessna."

A distanza di circa un'ora, sul sito internet del quotidiano La Repubblica, si fornivano maggiori precisazioni (www.repubblicaonline.it):

"Centoquattordici morti e quattro dispersi: è lo spaventoso bilancio della tragedia di questa mattina all'aeroporto milanese di Linate. Un MD-87 della SAS e un piccolo Cessna privato, si sono scontrati, forse a causa della nebbia. (...) le vittime ufficializzate sinora sono i 104 passeggeri e i sei uomini d'equipaggio dell'MD-87 e i quattro occupanti del Cessna. Mentre sono quattro i morti fra i lavoratori della Sea ed altri quattro sono ricoverati in ospedale. Gli investigatori prima ed il Viminale poi hanno categoricamente escluso qualsiasi pista terroristica. (...) Da una prima ricostruzione, mentre l'aereo della SAS era in fase di decollo, con i motori già al massimo della spinta, sarebbe venuto a collisione con il Cessna che si trovava su un tratto di raccordo e che, probabilmente a causa della fitta nebbia, non si sarebbe accorto del sopraggiungere dell'aereo di linea."

Nelle edizioni serali dei telegiornali e dei radiogiornali e nei quotidiani del giorno successivo all'incidente venivano riportate le notizie definitive. Il bilancio era di 118 morti, nessun sopravvissuto a bordo dei due aerei. La conferma definitiva del numero delle vittime giungeva con un dispaccio ANSA delle ore 19.44:

INCIDENTE LINATE: TASSONE, 118 VITTIME ACCERTATE, 54 ITALIANI

(ANSA) - ROMA, 8 OTT - Sono 118 le vittime accertate dell'incidente di oggi a Linate, delle quali 54 italiani. Lo ha detto il sottosegretario alle infrastrutture, Mario Tassone, durante la sua comunicazione alla Camera.

"Finora - ha affermato Tassone - sono 118 le vittime accertate: 110 sul primo aereo, l'Md-80; 4 sul Cessna e 4 gli addetti della Sea al deposito

bagagli. Gli italiani - ha proseguito - sono 54 di cui 48 sul primo aereo, 2 sul Cessna e 4 i dipendenti della Sea". (ANSA).08-OTT-01 19:44.

3.2.2 Le autorità

Come hanno reagito le autorità e gli enti coinvolti all'incessante rincorrersi delle informazioni diffuse dai media, che descrivevano la situazione di Linate con toni sempre più drammatici? Nella prima parte della giornata dell'8 ottobre, il contenuto principale dei vari comunicati stampa era un messaggio di cordoglio nei confronti delle famiglie coinvolte, come testimoniano i comunicati stampa, emessi dall'ENAC (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) e dal Comune di Milano (Approfondimento 3:4, www.enac-italia.it/comunicati/comsta e Approfondimento 3:5, www.comunedimilano.it/salastampa/comunicati/archivio.html):

Approfondimento 3:4

Iniziativa ENAC per accertamento cause dell'incidente a Linate

"L'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile, a seguito del disastro aeronautico avvenuto questa mattina all'aeroporto di Milano Linate, ha immediatamente adottato le iniziative idonee all'accertamento dei fatti che hanno causato il grave incidente. Il consiglio di Amministrazione dell'ENAC, riunitosi in data odierna, appreso dell'incidente, esprime il più profondo cordoglio ai familiari delle vittime."

Fonte: <http://www.enac-italia.it/comunicati/comsta>

Approfondimento 3:5

Il Comune di Milano: messaggio di cordoglio ai familiari delle vittime di Linate

“A nome del Consiglio della Provincia di Milano, il presidente Roberto Caputo esprime il più profondo cordoglio e la piena vicinanza al dolore dei parenti delle vittime della tremenda sciagura che stamani a colpito l’aeroporto di Linate.”

Fonte:<http://www.comunedimilano.it/salastampa/comunicati/archivio.html>

Nel pomeriggio, quando la dinamica dell’incidente cominciava a chiarirsi e non emergeva alcun legame fra il disastro aereo e un atto terroristico, il Ministero dell’Interno ha diffuso il suo primo comunicato stampa della giornata. L’obiettivo è di rassicurare circa il fatto che l’incidente non è stato frutto di un gesto terroristico, come emerge dall’analisi della seguente nota (Approfondimento 3:6, www.interno.it/salastampa/comunicati/pages.html):

Approfondimento 3:6

Ministero dell’Interno: escluse le ipotesi di attentato per l’incidente aereo di Linate

“Il Ministero dell’Interno rende noto che i primi risultati degli accertamenti in corso all’aeroporto di Milano Linate consentono di attribuire la causa del tragico incidente di questa mattina ad errore umano e alla scarsissima visibilità.

Un piccolo aereo con quattro persone a bordo, due passeggeri italiani e due piloti tedeschi, diretto a Parigi, si è trovato per errore sulla pista di decollo del volo SAS per Copenhagen, mentre era stato autorizzato dalla torre di controllo al rullaggio su altra pista.

L'aereo della compagnia SAS, a causa dell'impatto e privo di controllo, si è schiantato su un edificio adibito a smistamento bagagli ed ha immediatamente preso fuoco.

La ricostruzione dei fatti consente quindi di escludere qualsiasi ipotesi di attentato terroristico.

Fonte: www.interno.it/salastampa/comunicati/pages.html

Così come per i mass media, il problema degli enti e delle autorità che hanno il dovere di informare circa i fatti, è stato legato all'assenza di informazioni significative. Nel precedente comunicato (Approfondimento 3:4) non sono infatti fornite precisazioni sulle conseguenze dello scontro degli aerei, poiché sarebbero state accertate solo in serata.

Le prime ricostruzioni ufficiali dell'incidente sono state fornite nel pomeriggio dell'8 ottobre dall'ENAV (Ente Nazionale per l'Assistenza al Volo), che nel relativo comunicato stampa (Approfondimento 3:7, www.enav.it/sala stampa/ comunicati2001) difende la sua posizione in merito alle accuse sulla mancata installazione del radar di terra, rivolte a tutti gli enti che gestivano lo scalo aeroportuale: ENAC; ENAV e SEA.

Approfondimento 3:7

ENAV: dichiarazione circa l'assenza del radar di terra a Linate

"In riferimento alle agenzie di stampa l'ENAV Spa chiarisce quanto segue: da una prima ricostruzione dell'evento appare che il pilota del Cessna pur avendo confermato l'istruzione avuta dal controllore di volo, si sia diretto su un raccordo sbagliato che immette direttamente sulla pista. L'istruzione data dal controllore di volo avrebbe condotto l'aeromobile sulla corretta posizione di attesa per il decollo in completa sicurezza e senza interferire con la pista. In merito al radar di terra su Milano-Linate, è stato installato un sistema nuovo

che verrà completato entro la fine dell'anno, in sostituzione di un sistema disattivato nel novembre del 1999 per obsolescenza, come da avviso (notam) ripetutamente emesso dall'ENAV Spa.

La procedura di realizzazione del nuovo sistema di radar di terra (fra l'altro non obbligatorio) ha richiesto un periodo di studio dello sviluppo delle funzioni operative assai complesso in quanto è sorta la necessità di integrare tale sistema con quelli del controllo del traffico aereo che nel frattempo si sono fortemente evoluti. Anche l'individuazione del sito ha comportato la riprogettazione dell'intervento installatorio; non essendo stata concessa l'autorizzazione all'innalzamento di un nuovo traliccio ad hoc, si è dovuto procedere al rafforzamento delle strutture nella torre di controllo per impiantarli nella stessa.

La normativa, prevede, nel caso di assenza di radar di terra o di interruzione del suo servizio, idonee procedure atte a garantire la movimentazione in sicurezza degli aeromobili.

Fonte: www.enav.it/sala_stamp/comunicati2001

Sulla stessa linea di contenuti è il secondo comunicato stampa emesso dall'ENAC (Ente Nazionale per l'Aviazione Civile) il giorno dopo l'incidente, con l'obiettivo di rispondere ad alcune dichiarazioni rilasciate alla stampa dal Direttore dell'aeroporto di Linate. L'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile precisa, in sostanza, che non era di sua competenza procedere all'installazione di una apparecchiatura radar di terra, la cui assenza è stata appunto individuata tra le possibili cause dell'incidente (<http://www.enac-italia.it/comunicati/comsta>). Una volta ipotizzati i motivi dello scontro, quindi, i messaggi dei comunicati stampa degli enti e delle autorità si sono concentrati in buona parte sulle risposte da fornire agli interrogativi posti dalla stampa e dall'opinione pubblica.

Ben diverso, come viene approfondito in seguito, è l'atteggiamento adottato da Scandinavian Airlines.

3.2.3 Scandinavian Airlines

Quando si verifica una crisi, è fondamentale che l'organizzazione colpita adotti un atteggiamento proattivo nei confronti del processo di

comunicazione: per non perdere credibilità e per limitare i danni della crisi, l'organizzazione si deve porre come prima e più autorevole fonte di informazioni (Invernizzi, Ripamonti, 2002). L'American Management Association (AMA) contempla, fra le norme per la corretta gestione delle crisi, le seguenti (<http://www.amanet.org/books/catalog/m.htm>):

- "Racconta tutto il peggio circa te stesso al più presto e nel modo più completo possibile. La verità emergerà in ogni caso e prolungherà la crisi peggiorandola solamente";
- "Non biasimare gli altri, ciò peggiorerà solamente la situazione".

Scandinavian Airlines si è trovata a gestire una comunicazione di crisi in un ambiente già affollato da diverse voci, soprattutto durante i primi giorni successivi all'incidente. La prima difficoltà incontrata è stata la drammatica scarsità di informazioni: la dinamica dell'impatto ancora da chiarire e il numero delle vittime, incerto fino al tardo pomeriggio, hanno impedito che la compagnia aerea potesse comunicare aggiornamenti di rilievo, come si riscontra leggendo i comunicati stampa.

Con il primo comunicato (Approfondimento 3:8, <http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>) emesso l'8 ottobre alle ore 09.50, SAS si limita quindi a prendere atto del fatto che un suo aereo è stato coinvolto in un incidente all'aeroporto Forlanini di Milano. Si riporta il numero dei passeggeri e dei membri dell'equipaggio dell'aereo, rispettivamente centoquattro e sei, anche se è precisato non sono dati certi. Scandinavian Airlines afferma inoltre che sta facendo il possibile per aiutare i passeggeri e per assistere le autorità italiane. Il numero telefonico istituito per i parenti delle persone coinvolte nell'incidente sarà comunicato al più presto.

Approfondimento 3:8 - 1^Comunicato Stampa

Regarding Scandinavian Airlines flight SK686

Scandinavian Airlines regrets to confirm that one of its aircraft, an MD-87 with flight number SK686 from Milano/Linate, Italy to Copenhagen, Denmark was involved in an accident at around 8.15 hrs local time today.

SK686 is an SAS flight and is not a code-share flight.

Although no further details are available at the moment, we estimate that there are approx. 104 passengers and 6 crew onboard.

SAS is doing everything possible to help passengers and to assist Italian authorities at this time. A special phone number for next-of-kin will be released as soon as possible.

The media information centre can be contacted at the following number: +46 8 797 29 44.

Fonte:<http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>

Nel secondo comunicato (Approfondimento 3:9, <http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>) si forniscono i numeri verdi per i famigliari delle vittime coinvolte. Si informa inoltre circa una prima conferenza stampa che SAS prevede di tenere per le ore 13.00 presso il quartier generale di Stoccolma.

Approfondimento 3:9 - 2^Comunicato Stampa

Regarding Scandinavian Airlines flight SK 686

Scandinavian Airlines regrets to confirm that one of its aircraft; an MD-87 with flight number SK 686 from Milan/Linate, Italy to Copenhagen, Denmark was involved in an accident at around 08.15 hrs local time today.

SK 686 is an SAS flight, and is not a code-share flight.

Although no further details of the accident are available at the moment we estimate that there are approx. 104 passengers and 6 crew onboard.

SAS is doing everything possible to help passengers and to assist Italian authorities at this time.

Special hot-line numbers have been established for families and relatives in the Scandinavian countries and Finland.

The hot-line numbers in each country are:

In Sweden	+46 8 797 10 10	+46 0200 727 272
Denmark	+45 3232 6001	+45 8024 0101
Norway	+47 6758 5010	+47 800 80610
Finland	+358 800 90200	

A press conference will be held today at SAS Head office, Frösundavik, Stockholm at 13:00 hrs. local time with SAS President and CEO Jörgen Lindegaard and COO Marie Ehrling.

Note to editors: We ask journalists not to call the passenger hot-line, as a separate media center has been established. The media information center can be contacted at the following numbers: +46-8 797 2081, 797 2833.

Fonte: <http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>

Nei successivi comunicati stampa la compagnia aerea ha confermato il numero dei passeggeri e dei membri dell'equipaggio a bordo del volo SK686 anticipato in precedenza. I loro nomi saranno resi noti solo nel momento in cui tutte le loro famiglie saranno state avvisate. Si informa del fatto che si sono registrate vittime nell'incidente, ma che il numero non è ancora noto. Scandinavian Airlines fornisce inoltre dettagli circa le condizioni dell'MD-87, che dimostrano che il velivolo era stato correttamente revisionato.

Ciò testimonia la volontà della compagnia aerea di aderire ai principi di una corretta comunicazione di crisi. Benché le informazioni sul velivolo e sul suo mantenimento siano dati indirizzati alle autorità competenti nel processo di inchiesta, Scandinavian Airlines le ha diramate anche alla stampa e, attraverso essa, a una varietà di pubblici. In questo modo si è

garantita quindi la trasparenza e la coerenza delle comunicazioni attivate verso i diversi interlocutori cui la compagnia si è rivolta.

Le informazioni dei comunicati pubblicati in Internet sono inoltre ribadite nelle due conferenze stampa organizzate per le ore 18.00, una all'aeroporto Forlanini di Milano e l'altra a Frosundavik, quartier generale di Scandinavian Airlines a Stoccolma. Nel riquadro si riporta il documento della conferenza tenutasi in Italia e presieduta da Roberto Maiorana, Direttore generale SAS per l'Italia (Approfondimento 3:10, TT&A).

Approfondimento 3:10

Prima conferenza stampa SAS a Linate - 8 ottobre 2001

"La SAS è molto dispiaciuta di confermare l'incidente verificatosi questa mattina all'aeroporto di Milano Linate. Purtroppo non ci si risultano sopravvissuti tra i 104 passeggeri e i 6 membri dell'equipaggio del volo SK 686.

Desidero quindi esprimere le nostre più sincere condoglianze alle famiglie dei passeggeri, dei membri dell'equipaggio e di quanti si trovavano a terra. I nostri pensieri sono con loro e siamo attivamente impegnati a dare loro il massimo supporto.

La SAS ha immediatamente attivato i servizi di emergenza e di assistenza alle famiglie. Una squadra della SAS composta da psicologi, tecnici e personale di supporto è già arrivata all'aeroporto di Linate ed è già impegnata ad assistere le famiglie in collaborazione con le autorità.

Un aereo con le famiglie provenienti dai paesi scandinavi arriverà in serata a Milano, accompagnati da Jorgen Lindergaard, Presidente della nostra compagnia aerea.

Un secondo volo è previsto per domani mattina.

La SAS ha messo a disposizione delle famiglie USD 25.000 per passeggero, quale misura di aiuto immediato, indipendentemente dalle cause dell'incidente che vengono investigate dalle autorità italiane competenti.

L'MD 87 è entrato in servizio il 21 settembre 1991, ha volato per 25.573 ore in 16.762 voli. L'ultimo controllo tecnico importante (B6:1) è stato effettuato il 3 settembre 2001.

La lista passeggeri ufficiale verrà rilasciata non appena tutti i famigliari saranno stati avvertiti. La SAS ha attivato numeri di telefono per le informazioni riservate alle famiglie. Il numero di telefono per l'Italia è 02-72000193.

La SAS terrà una seconda conferenza stampa domani a Milano, con il Presidente Jorgen Lindergaard, domani mattina alle ore 11 in città (luogo da confermare).

Se ci saranno nuove informazioni prima di allora ve le comunicheremo."

Fonte: TT&A, 2001

Contrariamente a quanto affermato da Roberto Maiorana, la lista dei passeggeri è stata resa nota prima che tutti i famigliari delle vittime fossero avvertiti, poiché i media hanno anticipato la compagnia aerea, pubblicandola in Internet. Essi hanno ottenuto la lista passeggeri in maniera ufficiosa dalle autorità italiane, alle quali era stata consegnata dalla stessa SAS. Tutto ciò è stato fatto nell'inosservanza di una delle regole fondamentali della gestione di crisi, che, come visto nel capitolo precedente (cfr. Paragrafo 2.3.2), prevede che tutti i familiari siano informati prima di rendere pubblica la lista delle vittime.

L'ultimo comunicato stampa emesso dalla SAS in data 8 ottobre 2001 alle ore 19:50 riporta, infatti, la lista dei passeggeri e dei membri

dell'equipaggio (Approfondimento 3:11, <http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>).

Approfondimento 3:11

Ultimo comunicato stampa emesso da SAS in data 8 ottobre 2001

Passenger and Crew List Scandinavian Airlines Flight SK 686
2001-10-08

It is with deep sadness that Scandinavian Airlines is now publishing a list of the names of passengers and who checked in on board SAS flight SK686 on October 8.

We regret the fact that we are publishing this list before all relatives have been contacted by the police authorities. This is due to the fact that the list of names has been issued by the media. (...)

Crew List - Scandinavian Airlines Flight SK 686

It is with deep sadness that Scandinavian Airlines is now publishing a list of the names of the crew members on board SAS flight SK686 on October 8.

(...)

Fonte: <http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>

Un'analisi dei comunicati stampa diramati da Scandinavian Airlines consente di affermare che la comunicazione di crisi è stata gestita nel rispetto dei criteri descritti nel primo capitolo (Lagadec, 1994). Oltre ai contenuti specifici di ogni comunicato, infatti, i messaggi che implicitamente emergono sono:

- *la dimostrazione di serietà*, in quanto l'organizzazione si limita a trasmettere solo dati certi e informazioni di sua competenza, senza sbilanciarsi in pericolose supposizioni ed evitando di adottare un atteggiamento difensivo;

- *il riconoscimento del problema:* il maggior problema riguarda le vittime coinvolte e la difficoltà nello stabilire il loro numero;
- *il riconoscimento degli interlocutori:* nei comunicati stampa la compagnia aerea si rivolge in particolar modo ai parenti delle vittime, benché le informazioni in essi contenute siano di interesse generale.

In caso di incidente aereo i pubblici della comunicazione di crisi sono infatti molto vasti, come illustrato nel secondo capitolo. A essi Scandinavian Airlines non ha dimenticato di rivolgersi, con altre forme di comunicazione e con varie iniziative, come sarà approfondito nel prossimo capitolo.

Affrontare la crisi

Yet, one has to realize that pre-emptive preparations for the handling of tragedies that should never happen, but sometimes do, are wise investments, which could limit great economic post crash losses, or even the demise of an unprepared operator. - HANS EPHRAIMSON²

L'8 ottobre 2001 la compagnia aerea SAS Scandinavian Airlines ha fronteggiato il peggior incidente della sua storia, avviata nel 1946 (www.scandinavian.it). A bordo di un aereo SAS non si registravano inoltre vittime dal 19 gennaio 1969, quando un velivolo si schiantò su una montagna nei pressi di Ankara, in Turchia. Dopo quell'episodio, in cui i morti furono 42, la compagnia scandinava ha affrontato altre crisi, legate a incidenti o dirottamenti, ma senza perdite umane (www.cnn.worldnews.com).

Nel secondo capitolo si sono approfondite le caratteristiche delle *high reliability organizations*, i cui metodi di prevenzione e gestione degli imprevisti hanno standard elevati rispetto ad altre organizzazioni. In queste ultime, in effetti, la complessità dell'interazione interna è ridotta (Sutcliffe, Weick, 2001). Essere dotati di efficaci metodi di gestione delle emergenze è il primo passo per consentire una positiva risoluzione delle crisi. A questo si aggiunge il processo di apprendimento garantito dall'esperienza. Come sostenuto da Lagadec (1991) "per gestire una crisi

² Hans Hephraimson, *Montreal- How did we get there, where do we go?*, presentato in occasione del 1^o Simposio Mondiale di Huston.

occorre imparare rapidamente. Per imparare rapidamente nel corso della crisi è necessario avere già imparato molto prima”.

Scandinavian Airlines non si trovò impreparata ad affrontare l'emergenza dell'incidente di Linate, in ragione dell'esperienza maturata nelle precedenti gestioni di crisi e grazie alla condivisione, con altre compagnie aeree, di problematiche di crisis management. Sotto questo profilo è decisiva la collaborazione con IATA, International Air Transport Association. In tali contesto, infatti, le esperienze maturate dalle singole organizzazioni in termini di crisis management sono state occasioni di apprendimento per tutte le compagnie aderenti alle associazioni. E' quindi anche per merito dei progressi raggiunti dal settore aereo in tema di crisis management che Scandinavian Airlines ha potuto affrontare con un'adeguata preparazione la crisi dell'8 ottobre 2001.

Dimostrare la precedente affermazione è l'obiettivo del presente capitolo, in cui si illustra il piano di emergenza della compagnia aerea e si discutono le strategie applicate al caso dell'incidente di Linate in termini di predisposizione degli strumenti, formazione del personale e definizione delle strategie comunicazionali.

4.1 Il piano di crisi di Scandinavian Airlines

Nel primo capitolo si è rilevata l'importanza per qualsiasi organizzazione di analizzare e prevedere quali possono essere i problemi e le difficoltà che

potrebbero in qualsiasi momento comprometterne il funzionamento. Elaborare strategie per risolvere tali situazioni significa dotarsi di un piano di crisi. Le risposte alle emergenze non possono prescindere, secondo l'elaborazione del piano di crisi di Scandinavian Airlines, da due fondamentali assunti (Fink, 1986; Lagadec, 1994):

- le prime 24 ore di gestione della crisi sono cruciali;
- se si fallisce nei primi interventi di gestione, non ci sarà una seconda possibilità.

Fra le tipologie di crisi che la compagnia aerea ha preso in considerazione per elaborare un piano di risposta, un posto di rilievo occupano le emergenze legate agli incidenti aerei (SAS, 2001), a causa del loro potenziale impatto sia in termini di vite umane, sia di visibilità mediatica.

“Ogni volta che un nostro aereo è stato coinvolto in un incidente abbiamo rivisto e aggiornato i piani di emergenza: ogni esperienza ci ha dato, infatti, la possibilità di imparare dai nostri errori, lo stesso in caso di incidenti che abbiano coinvolto compagnie aeree partner di SAS” ha affermato Kamb Anders, (25/05/04), Vicepresidente dell'ufficio amministrativo e finanziario di SAS a Stoccolma e Duty emergency director per il volo SK 686.

Nel caso dell'incidente di Linate, il piano di crisi adottato era stato rivisto nell'aprile del 2000, in seguito all'evoluzione degli standard di crisis management, comune al settore del trasporto aereo. L'aggiornamento dei sistemi di risposta alle emergenze si è reso necessario in seguito alla constatazione della debolezza del modello utilizzato fino agli inizi del 1998, che induceva la compagnia aerea a una gestione delle emergenze con un'impostazione adattativa invece che strategica e decisionale. L'attuale modello di crisis management permette quindi all'organizzazione di realizzare quanto già dieci anni fa era auspicato da uno studioso di crisis

management, ovvero “passare da una logica difensiva a una logica più positiva di spiegazione delle difficoltà, delle responsabilità assunte, degli arbitraggi effettuati, dei valori che guidano la gestione” (Lagadec, 1994:81-82). Accanto a questa esigenza, altri fattori hanno indotto ad aggiornare le strategie (Kamb Anders, Duty emergency director SAS per il volo SK 686, 25/05/04):

- la necessità di un’unità operativa a supporto dell’unità strategica, che è a capo della gestione di crisi;
- il bisogno di un’interfaccia comunicazionale locale e la conseguente necessità di implementare lo staff di SAS nelle varie sedi;
- l’esigenza di adattarsi ai nuovi standard comunicazionali: l’introduzione di Internet in particolare ha imposto che i sistemi di comunicazione di crisi fossero aggiornati.

Un punto di svolta in questo senso è stato segnato dall’esperienza, nel settore del trasporto aereo, dell’incidente avvenuto al largo della Nuova Scozia a un volo Swissair nel settembre 1998 (Caso 4:1, www.cnn.com).

Caso 4:1

Swissair, volo 111

Il 2 settembre 1998, un aereo della compagnia Swissair precipita nell'Atlantico, vicino alla Nuova Scozia, Canada. Il volo, decollato da circa un'ora da New York con destinazione Ginevra, ospitava a bordo 218 passeggeri e 11 membri dell'equipaggio.

La compagnia svizzera, non appena ricevuta la notifica della scomparsa di un suo aereo dai radar, alle 05:30, attivò immediatamente un'unità di gestione dell'emergenza. Dopo mezz'ora dall'incidente, Swissair decise di fare in modo che chiunque fosse interessato ad avere notizie sull'accaduto e sulle conseguenze, doveva avere la possibilità di farlo attraverso il sito della compagnia.

Alle 07:00, l'home page del sito della Swissair era dedicata a notizie e informazioni sul volo SR111. L'obiettivo della compagnia era di rispondere a qualsiasi e-mail ricevuta nell'arco di tre minuti e, qualora fosse indicato un numero telefonico, questo era comunicato al team di assistenza alla famiglie, che si occupava di contattare parenti e amici delle vittime. La lista dei passeggeri non poteva essere rilasciata finché le autorità non fossero state certe della sua correttezza e, come richiesto dalle leggi USA, finché tutte le famiglie dei passeggeri non fossero state avvertite. Una volta resa pubblica la lista dei passeggeri, venne pubblicata anche sul sito della Swissair. La compagnia decise inoltre di dedicare una sezione del sito ai media, pubblicando tutte le informazioni richieste e cercando di rispondere a qualsiasi domanda.

"Internet ci ha aiutato molto", ha detto un portavoce ufficiale della Swissair, impiegato nel dipartimento di relazioni pubbliche. In generale alla compagnia è stata riconosciuta una grande abilità e impegno nel gestire la crisi. "Quando scoppia una crisi, qualsiasi persona o sistema all'interno dell'organizzazione sono posti sotto forte stress", ha sostenuto in merito Robert Dilenschneider, consulente di crisis management al Dilenschneider Group di New York, "Swissair ha fatto un lavoro incredibile. E' un modello di come il crisis management deve essere trattato."

Attraverso il sito Internet, Swissair mantiene ancora oggi i contatti con i famigliari delle vittime: un libro di condoglianze virtuale è stato aperto il giorno dopo la tragedia. Le famiglie colpite possono leggersi qualsiasi e-mail che è inviata.

Fonte: www.cnn.com/TECH/Computing/9809/15/swissair.idg/Index.html

L'incidente e la successiva gestione di crisi intrapresa da Swissair, ispirata a una totale trasparenza e chiarezza delle informazioni, hanno fornito un valido esempio per le organizzazioni operanti nel settore aereo. Le compagnie aeree hanno quindi modificato il loro approccio all'attività di crisis communication, introducendo un nuovo modello, adottato anche da SAS e entrato a far parte del piano di crisi.

4.1.1 Dalla gestione reattiva a quella proattiva

Il passaggio dal vecchio al nuovo modello di crisis communication può essere descritto in termini di abbandono di un atteggiamento reattivo e di adozione di uno proattivo, soprattutto teso a orientare in modo diretto il flusso informativo mediatico (Figura 4:1, adattato da IATA, 2002). La compagnia aerea deve infatti essere in grado di controllare qualsiasi informazione che venga trasmessa dai media circa la gestione di crisi: solo in questo modo è possibile determinare l'esito, positivo o negativo, della crisi stessa.

Sebbene, infatti, la comunicazione non sia l'unico aspetto della gestione di crisi (Mitroff, 2001), è sicuramente quello che, principalmente, indirizza le percezioni circa l'operato della compagnia in caso di emergenza, decretando il livello di fiducia e di stima dei pubblici nei confronti dell'organizzazione, componenti fondamentali perché ne sia garantita la stabilità.

Figura 4:1- Modelli di comunicazione di crisi

Il vecchio modello	Il nuovo modello
Qualsiasi dichiarazione pubblica è rilasciata dagli <i>headquarters</i>	Le comunicazioni sono coordinate dagli <i>headquarters</i>
Al personale di <i>frontline</i> è fatto divieto di comunicare con i media, in modo particolare in caso di crisi	La responsabilità di gestire i rapporti con i media è delegata al personale di <i>frontline</i> sul luogo dell'accaduto
I reporter presenti sulla scena dell'accaduto, non avendo informazioni, sono ostili alla compagnia e forzati a dipendere da fonti non ufficiali	I manager locali sono formati per assumere il ruolo di portavoce ufficiali in caso di crisi
La copertura mediatica internazionale è ignorata dalla compagnia	La compagnia si pone in modo da rilasciare informazioni alla stampa in modo rapido, in qualsiasi momento e luogo

(adattato da IATA, 2002)

Introdurre il nuovo modello di comunicazione di crisi significa in primo luogo impegnarsi perché ogni sede o ufficio della compagnia aerea sia in grado di fornire informazioni attendibili ai media locali.

Il piano di crisi di SAS prevede infatti che le comunicazioni trasmesse a livello locale siano conformi a determinati standard e principi dettati dalla sede centrale. Le informazioni che devono essere rilasciate ai media in caso di emergenza sono, come descritto nel secondo capitolo, dettate dall'International Air Transport Association (SAS, *Internal crisis presentation*, 2001):

- il numero del volo;
- il luogo di origine/destinazione;
- il tipo di aeromobile;
- il numero dei passeggeri/equipaggio a bordo;
- l'ora di arrivo/partenza;
- dove e quando l'incidente è accaduto.

Non sono solamente i contenuti delle comunicazioni a rivestire un'importanza fondamentale per la corretta gestione di crisi, ma anche l'atteggiamento che la compagnia adotta nel condurre il processo informativo. Per garantire una comunicazione di crisi efficace, i principi cui Scandinavian Airlines si attiene sono (SAS, *Internal crisis presentation*, 2001):

- dimostrare empatia e attenzione per le persone coinvolte;
- dimostrare umiltà in caso di catastrofe;
- non speculare mai, riferirsi direttamente ai fatti;
- essere disponibile;
- non mentire mai, ammettere piuttosto di non avere la risposta;
- non riferire in alcun caso i nomi dei passeggeri e dell'equipaggio.

Tali criteri rispondono alle tre esigenze fondamentali che Lagadec (1994, cfr. Paragrafo 1.4) ha indicato per la comunicazione di crisi e qui riprese: la dimostrazione di serietà, il riconoscimento del problema e il riconoscimento degli interlocutori.

Ai principi fissati da Scandinavian Airlines a livello centrale si sono adeguati i responsabili di tutte le sedi della compagnia aerea. Le medesime indicazioni devono essere ben chiare ai portavoce locali che, a seconda del luogo e delle circostanze in cui si verifica l'emergenza, possono essere coinvolti direttamente nella gestione dei rapporti con i media.

Il modello di comunicazione di crisi adottato da Scandinavian Airlines è stato influenzato dall'esperienza della compagnia Swissair (cfr. Approfondimento 4:1) anche per quanto concerne l'introduzione di un uso diverso del sito web della compagnia aerea. In caso di emergenza, infatti, SAS prevede di istituire il *dark site*, ovvero una sezione dedicata interamente alle comunicazioni di crisi che sostituisce l'home page. *"E' fondamentale controllare continuamente che il sito non sia sovraccarico, impedendo così l'accesso agli utenti,"* ha chiarito in merito Eva Hjelmér, Responsabile della comunicazione istituzionale di SAS che per l'incidente SK 686 ha coordinato l'attività di comunicazione (25/05/04). *"Nella pagina principale deve essere sempre presente un link che rimandi alle sezioni in cui è possibile eseguire le normali operazioni di prenotazione dei voli o di consulta degli orari."*

In caso di crisi legata a incidenti, atti terroristici o altre minacce (SAS, *Internal crisis presentation*, 2001), è inoltre interrotta la *"open policy"* di SAS per cui in condizioni normali, i media hanno libero accesso a informazioni e a fatti relativi alla compagnia aerea, che sono in seguito diffusi al pubblico. Quando si decide di chiudere l'open policy di SAS, è la

compagnia stessa, in collaborazione con IATA, a decidere quali informazioni possano essere comunicate o meno al pubblico attraverso i media. Nell'approfondimento che segue sono indicate le funzioni attribuite a Internet all'interno dell'attività comunicazione di crisi e in particolare le informazioni che devono essere comunicate attraverso il dark site (Approfondimento 4:1, SAS, *Internal crisis presentation*, 2001).

Approfondimento 4:1

The internet, an effective tool for the airline

- The first point of reference for reporters and other audiences
(*Il punto di riferimento principale per i giornalisti e gli altri pubblici*).
- "Dark site" prepared in advance and activate immediately upon notification. (*"Dark Site" predisposto in anticipo e attivato immediatamente al momento della notifica*).
- Holding statements, releases and background information posted and updated continuously
(*Dichiarazioni, comunicati e insieme delle informazioni pubblicate e aggiornate continuamente*).
- Relieves pressure on phone lines and call agents
(*Alleggerisce la pressione sulle linee telefoniche e sugli addetti al call center*).

Fact sheets for the dark site:

- Flight Deck crew emergency training (*Formazione alle emergenze dei piloti*).
- Cabin Crew emergency training (*Formazione alle emergenze del personale di cabina*).
- SAS Special Assistance Team (*Special Assistance Team di SAS*).
- SAS Family Assistance Support Team (*Family Assistance Support Team di SAS*).

- Data collection about the aircraft (*Informazioni e dati circa il velivolo*).
- SAS Fleet (*Flotta aerea di SAS*).

Fonte: SAS, Internal Crisis Presentation, 2001

Perché la gestione del dark site sia attivata tempestivamente, è importante disporre di comunicati preparati in anticipo, che costituiscono le prime informazioni da pubblicare sul sito.

La comunicazione di crisi di Scandinavian Airlines si rivolge sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione, ma in entrambi i casi l'obiettivo è il rispetto delle procedure seguenti (SAS, *Internal crisis presentation*, 2001):

- primo comunicato stampa e messaggio interno rilasciati entro un'ora;
- prima dichiarazione in Internet pubblicata entro un'ora attraverso l'istituzione del dark site;
- numero telefonico per i familiari delle vittime (*next-of-kin*) rilasciato non appena possibile;
- conferenza stampa informale, ove necessario, da tenersi un'ora circa dopo l'incidente.

Le informazioni devono inoltre essere aggiornate ogni ora attraverso la rete Internet e Intranet e tramite telefax.

L'uso di Internet all'interno della comunicazione di crisi non ha sostituito i più classici strumenti, fra i quali un'importanza fondamentale riveste la conferenza stampa, così come sarà successivamente approfondito per il caso preso in esame.

Per la sua gestione, Scandinavian Airlines si attiene a direttive che riguardano (SAS, *Internal crisis presentation*, 2001):

- a) *il luogo;*
- b) *il tempo;*
- c) *i partecipanti alla conferenza.*

a) *Luogo:* SAS head office a Stoccolma, Copenhagen od Oslo.

b) *Tempo:* questa decisione è presa in modo congiunto dai membri dell'emergency executive group, a capo della direzione di crisi, e dal responsabile delle relazioni pubbliche di SAS. La conferenza deve tenersi approssimativamente tre ore dopo la notifica dello stato di emergenza.

c) *Partecipanti:* il CEO di SAS e altri membri del general management, che sono nominati dal team dall'emergency group. E' importante che non ci siano più di tre persone a presenziare la conferenza direttamente dal palco. Alla conferenza partecipa anche uno "specialista" che sia in grado di rispondere a domande di carattere specifico, per esempio caratteristiche tecniche di un velivolo. Questo specialista siede con l'audience.

Poiché l'obiettivo primario del piano di crisi è di fornire gli strumenti per gestire al meglio le emergenze, anche gli argomenti da trattare nel corso della conferenza stampa sono definiti a priori. I portavoce devono riferire dell'impegno di SAS a sostenere le persone coinvolte, a collaborare con le istituzioni nel caso di inchieste e fornire i dati e informazioni circa quanto accaduto (Approfondimento 4:2, SAS, *Internal crisis presentation*, 2001), nel rispetto delle regole di comunicazione di crisi precedentemente descritte.

Approfondimento 4:2

SAS press conference - Key messages:

- SAS is doing everything possible to help families involved in this accident, and will assist families and relatives at this difficult time. *(SAS sta facendo il possibile per aiutare le persone coinvolte nell'incidente e assisterà le famiglie i parenti in questo difficile periodo).*
- The amount of money to be paid out to cover passengers/families immediate expenses *(La somma di denaro da elargire per coprire le spese immediate dei passeggeri e delle famiglie).*
- SAS is cooperating fully with the relevant authorities *(SAS sta cooperando pienamente con le autorità competenti).*
- Information about support activities including the relief flight and passenger list *(Informazioni sulle attività di sostegno che includono i voli speciali e la lista passeggeri).*
- SAS Safety record *(I risultati raggiunti da SAS in termini di sicurezza).*
- SAS Crew emergency training *(La formazione alle emergenze dell'equipaggio di SAS).*
- Data collection about the aircraft *(Materiale informativo circa l'aeromobile).*

Fonte: SAS, Internal Crisis Presentation, 2001

Fornire una traccia da seguire quando si prepara il discorso per la conferenza stampa risponde all'obiettivo principale di garantire la coerenza tra tutte le comunicazioni rilasciate dalla compagnia in caso di crisi. Si vedrà nel prossimo capitolo l'importanza del testo elaborato per la conferenza stampa tenuta a Milano dal Presidente di SAS il giorno

successivo l'incidente di Linate. La traccia scritta assicura inoltre che lo speaker si attenga, nel discorso, agli argomenti prefissati, senza cadere in pericolose speculazioni. Il caso DHL-Bashkirian Airlines (cfr. Caso 2:5) ha esemplificato i rischi ai quali si espone una compagnia aerea se un suo portavoce commenta o discute circa le cause di un incidente, quando ancora queste non sono state confermate dalle autorità competenti.

Il quadro di regole e norme che Scandinavian Airlines ha deciso di adottare in caso di gestione e comunicazione di crisi deve essere quindi noto e rispettato da tutto il personale SAS e in modo particolare dai membri del *crisis management team*, chiamati a prendere decisioni circa lo svolgimento delle attività.

Il gruppo di gestione dell'emergenza

All'interno di Scandinavian Airlines sono nominati diciotto membri permanenti del CMT, in base alle loro caratteristiche sia personali sia professionali: le persone che fanno parte del gruppo non vi hanno aderito in modo spontaneo, ma sono state scelte e formate di conseguenza. I membri temporanei del team sono invece scelti in base alla natura e all'entità della crisi. La gestione di crisi comporta la formazione di due diversi nuclei preposti a tale funzione:

- l'*emergency executive group* (EEG), che si occupa del coordinamento strategico delle attività;
- il *management group*, che declina operativamente le direttive ricevute dall'EEG.

Perché una crisi sia gestita correttamente è indispensabile, come sottolineato nel primo capitolo, l'attività di formazione delle persone che fanno parte del gruppo di gestione della crisi. All'interno della compagnia

aerea i corsi di preparazione alla gestione e comunicazione di crisi si rivolgono in modo particolare al media training e alla simulazione di atti comunicazionali concreti (SAS, *Internal crisis presentation*, 2001). Questi corsi, tenuti sia nel linguaggio locale sia in inglese, sono estesi ai senior executive e ai manager che operano nelle sedi locali della compagnia.

Per quanto riguarda il nucleo centrale del crisis management team, ogni settimana, a rotazione, sono nominati all'interno del team due "responsabili". Durante il periodo in cui sono in carica, essi devono garantire la loro massima reperibilità, quindi essere contattabili 24 ore su 24, e fare attività o spostamenti che consentano loro, in ogni caso, di raggiungere il quartier generale di SAS e in particolare il centro emergenze, nell'arco di un'ora.

4.1.2 Il centro controllo emergenze

La sede SAS a Frosundavik, nelle immediate vicinanze di Stoccolma, dispone di diverse stanze che nell'insieme svolgono la funzione della camera di crisi: garantire un luogo adatto, per attrezzature e strumenti disponibili, a isolarsi dalle attività di gestione ordinaria per concentrarsi su quelle relative alla gestione di crisi (Invernizzi, Ripamonti, 2002). L'*emergency room* dispone di diverse linee telefoniche, a ciascuna delle quali è attribuita una diversa funzione (Eva Hjelmér, Coordinatrice della comunicazione SAS per il volo SK686, 25/05/04):

- *communications unit*: comunica verso le varie sedi della compagnia aerea;
- *data collection unit*: raccoglie informazioni dall'esterno dell'organizzazione;

- *human support unit*: coordina gli interventi di assistenza alle persone coinvolte nell'emergenza;
- *telephone enquire unit*: fornisce alle autorità le informazioni necessarie allo svolgimento delle attività legali legate all'emergenza o delle eventuali inchieste in corso;
- *passenger manifest unit*: si occupa della comunicazione verso le famiglie dei passeggeri di un volo coinvolto in un'emergenza;
- *site coordination unit*: coordina le attività di gestione di crisi svolte all'interno della sede.

Vi sono inoltre fax e stampanti a uso esclusivo della comunicazione di crisi, televisioni per seguire l'evolversi della situazione anche all'esterno e per monitorare la correttezza delle informazioni trasmesse dai media ai pubblici. L'assenza di tali strumentazioni avrebbe compromesso, come verrà illustrato in seguito, la corretta gestione della crisi di Linate, soprattutto nella sua fase acuta.

Accanto all'*emergency room* si trovano altri locali: due, le *media rooms*, sono riservate ai colloqui o alle interviste con giornalisti, un'altra, *inquire room*, ha lo scopo di garantire uno spazio in cui dati e informazioni necessari allo svolgimento di eventuali inchieste possano essere rilasciati alle autorità nella maggiore riservatezza.

L'area che accoglie le stanze sopra descritte, il centro controllo emergenze (*emergency control center*), è, in caso di crisi, accessibile solo a determinate persone, che devono essere dotate di uno speciale badge, diverso da quello che è ordinariamente fornito al personale SAS che lavora nella sede, ma che può essere rilasciato anche a giornalisti o collaboratori esterni. *“E' importante limitare l'accesso a quest'area: tutti vorrebbero dare il loro contributo a chi si occupa dell'emergenza, ma per gestire al*

meglio la crisi sono necessarie calma e coordinazione fra le parti, impossibili in caso di sovraffollamento degli spazi", ha riferito Eva Hjelmér (25/05/04), che si è occupata in prima persona della comunicazione di crisi dell'incidente di Linate o del volo SK686, come è indicato in tutti i documenti aziendali. Restringere l'ingresso al centro controllo emergenze risponde quindi al bisogno di evitare che l'intera organizzazione tratti la crisi. Solo in questo modo infatti i servizi non coinvolti nell'emergenza possono continuare a operare normalmente e si evita che alla crisi iniziale se ne sommino altre (Lagadec, 1994).

All'interno del centro controllo emergenze si svolgono le funzioni "operative" della gestione di crisi: raccolta e monitoraggio delle informazioni, emissione di comunicati stampa, rilascio di interviste, collaborazione con le autorità. Tali attività sono coordinate a livello strategico dai responsabili del crisis management, i componenti dell'*emergency executive group*, che pianificano lo svolgimento delle varie funzioni da un ufficio, la *crisis room*, collocato in un'area diversa. Qui si trova l'unico telefono che ha una linea autonoma e il cui numero è ignoto: nel caso in cui tutte le linee telefoniche siano occupate, il telefono della crisis room ha lo scopo di assicurare comunque un contatto con l'esterno.

E' dunque all'interno della *crisis room* che si sono prese tutte le decisioni relative all'intera conduzione della crisi. Tali scelte sono state poi tradotte in interventi concreti da comunicare a tutte le sedi SAS coinvolte, a livello locale, nella gestione di crisi. Non si deve sottovalutare quindi l'importanza dei canali di comunicazione interni, il cui funzionamento deve essere stato già ampiamente testato nella fase che precede la crisi. La comunicazione è infatti un processo che, in caso di emergenza, non si può improvvisare (Lagadec, 1994).

4.2 L'incidente del volo SK686 e le strategie di intervento

Come indicato nel primo capitolo, il piano di crisi ha il solo scopo di definire gli aspetti meccanici di gestione della crisi (Fink, 1986), ovvero di disporre in anticipo tutti gli strumenti che consentano ai membri del crisis team di focalizzarsi sulla gestione degli aspetti contingenti la crisi stessa. Sarà in seguito la natura della crisi a determinare le strategie di intervento concrete.

Per capire la ragione delle misure di crisi adottate da Scandinavian Airlines nel caso dell'incidente di Linate, è fondamentale disporre del un quadro descrittivo degli eventi e delle sue conseguenze immediate, per questo illustrate nel precedente capitolo. Nel contempo non si può prescindere dalla percezione che la compagnia aerea ha avuto della crisi nei primi istanti, determinata in parte dalla modalità con cui si è svolto il processo di notifica dell'accaduto.

La mattina dell'8 ottobre 2001, verso le ore 08:30, all'allora responsabile del crisis management team, Eva Hjelmér, è stato affidato il compito di aprire l'emergency room. Il responsabile di scalo SAS dell'aeroporto di Milano Linate aveva infatti da poco comunicato che il volo SK686 risultava scomparso dal radar della Torre di controllo, ma ancora non era in grado di confermare se fosse già decollato o coinvolto in un incidente (Approfondimento 4:3, www.ansv.it/cig-bin/all/AR.pdf):

Approfondimento 4:3

Relazione dell'addetto SAS allo scalo di Linate - 1

Qualche minuto dopo le ore 08:15 ricevevo una telefonata dal Sig. Bianchi che mi informava che qualche cosa era accaduta al volo SK686, asserendo inoltre di vedere delle fiamme sprigionarsi dal toboga, la costruzione adiacente l'aerostazione, adibita allo smistamento dei bagagli. (...)

Allarmato mi precipitavo in ufficio, dove in primo luogo telefonavo alla torre di controllo per informazioni più dettagliate, temendo a quel punto che il volo SK 686 potesse essere coinvolto in un incidente.

L'operatore della torre che rispondeva al telefono mi comunicava di non essere in grado di confermare se il volo SK 686 o piuttosto un jet privato fosse incidentato. Le successive telefonate al capo scalo dell'ufficio SEA e all'ufficio Civilavia non davano risultati più concreti.

Mi sono reso conto che tutti erano in uno stato di allarme e di emergenza, ma nessuno era in grado di confermare cosa fosse accaduto e quale velivolo fosse coinvolto.

Decidevo allora di telefonare al nostro Movement Control Center di Copenhagen, l'unità preposta al controllo della movimentazione del traffico SAS, e li informavo che verosimilmente il volo SK 686 poteva essere coinvolto in un incidente, ma che stavo ancora attendendo conferma in merito. (...)

Mi accingevo, pur non avendo ancora conferma ufficiale, a iniziare le procedure di emergenza, stampando la lista di tutti i colleghi con i relativi recapiti telefonici, coinvolti in un'eventuale situazione di emergenza. (...)

Nel frattempo, in varie occasioni avevo provato a ritelefonare sia alla torre, sia al capo scalo di servizio SEA, ma la conferma del coinvolgimento del volo SK686 nell'incidente mi giungeva solo alle 08:34.

La fonte d'informazione era la torre di controllo di Linate.

Immediatamente inviavo l'initial accident message, il telex che da quel momento avrebbe dato il via a tutte le procedure di emergenza SAS."

Fonte: www.ansv.it/cig-bin/all/AR.pdf

In presenza di un avvertimento quale l' *initial accident message*, il compito di chi è incaricato a gestire l'emergenza è di avvertire tutti i membri del gruppo di gestione di crisi. La notifica dello stato di crisi avviene tramite l'invio di un messaggio sui telefoni cellulari aziendali delle persone interessate, cui è necessario rispondere, altrimenti sarà reiterato finché non vi sia la certezza che tutti gli interessati siano allertati. Eva Hjelmér, coordinatrice della comunicazione di crisi per l'incidente SK 686, ha attivato in seguito la *data collection unit*, predisponendosi a ricevere qualsiasi notizia utile a chiarire i fatti (Hjelmér Eva, 25/05/04).

Come più volte sottolineato e come emerge dalla precedente relazione, ciò che caratterizza i primi istanti di una crisi è la drammatica scarsità di informazioni. Il seguito della relazione dell'addetto SAS allo scalo di Linate conferma nei fatti tale difficoltà (Approfondimento 4:4, www.ansv.it/cig-bin/all/AR.pdf).

Approfondimento 4:4

Relazione dell'addetto SAS allo scalo di Linate - 2

Scoprivamo successivamente che era stata trasmessa un'edizione speciale del tg proprio riguardante l'incidente di Linate poco tempo dopo i fatti.

Man mano che i colleghi ci raggiungevano a ognuno di noi veniva assegnato un compito. L'accident manager era il Sig. Maiorana.

Verso le ore 10:00 raggiungevo il piazzale aeromobili, dove avrei dovuto redigere una

piccola relazione su quanto vedevo.

Constatavo effettivamente l'accaduto e quale fosse la gravità dell'incidente. (...)

Mi mantenevo in contatto telefonico con il collega in ufficio Sig. Jasko , che era arrivato poco prima e lo informavo di quanto vedevo.

Lui a sua volta inviava di tanto in tanto dei progress message al nostro Emergency Center a Stoccolma."

Fonte: www.ansv.it/cig-bin/all/AR.pdf

Eva Hjelmér, Coordinatrice della comunicazione di crisi ha in proposito commentato: *"Il maggior problema che abbiamo dovuto affrontare sono state le speculazioni da parte dei media prima che noi stessi potessimo comprendere le reali dimensioni dell'incidente. Speculazioni che, subito dopo l'incidente non potevamo né confermare né smentire"* (Hjelmér Eva, 25/05/04).

Grazie agli strumenti presenti nel centro controllo emergenze di Frosundavik, i membri del crisis team hanno comunque avuto la possibilità di stabilire una linea diretta fra la sede centrale e l'ufficio SAS di Linate. Un contatto costante ha permesso loro di ricevere in tempo reale gli aggiornamenti sulla situazione, in un primo tempo completamente confusa. In base alle notizie ricevute, sono state stabilite le strategie di intervento per quanto concerne:

- 1) *i membri del CMT i portavoce aziendali;*
- 2) *le strategie di comunicazione;*
- 3) *gli strumenti per gestire la crisi.*

4.2.1 I membri del CMT e i portavoce aziendali

Il piano di crisi di SAS prevede, in merito alla scelta dei portavoce aziendali, che siano il CEO e altri general manager a prendere

direttamente parte alla conferenza stampa. Questa scelta non si attiene a quanto teorizzato dagli studiosi di crisis management (Fink, 1986; Lagadec, 1994; Wilson, 2002), per i quali il ruolo di portavoce aziendale non dev'essere affidato al presidente dell'organizzazione, cui è meglio riservare un intervento in caso di estrema necessità. La prima conferenza stampa che si è tenuta a Stoccolma l'8 ottobre è stata tenuta da Jorgen Lindegaard, presidente e CEO di SAS e da Marie Ehrling, COO di SAS. *“La nostra scelta è stata legata soprattutto alla drammaticità della situazione”*, ha commentato in proposito Eva Hjelmér (25/05/04), che ha coordinato gli interventi comunicazionali in seguito alla crisi. *“Far partecipare in modo diretto il vertice aziendale alla gestione di crisi è stato il primo segnale tangibile dell'elevato coinvolgimento di tutta l'organizzazione alla gravità dell'emergenza e alle sue conseguenze.”*

La decisione di coinvolgere in modo diretto le persone che ricoprono cariche di massima autorità all'interno compagnia aerea è stata applicata anche nella scelta dei responsabili strategici della gestione di crisi, i membri dell'emergency executive group. Nel caso dell'incidente di Linate, infatti, i coordinatori dell'intera attività di crisis management sono state:

1. Marie Ehrling, Senior Vice presidente di SAS Scandinavian Airlines, che nella gestione di crisi ha ricoperto il ruolo di direttrice dell'*executive emergency group*;
2. Henry Stenson, Senior Vice presidente di SAS per la comunicazione istituzionale;
3. Lars Mydland, Senior Vice presidente di SAS per la direzione delle operazioni di volo;
4. Bernard Rikardsen, Senior Vice presidente di SAS per le risorse umane.

A livello locale, è stato necessario nominare un portavoce per ciascuna sede della SAS. Per quanto riguarda l'Italia e in particolare la sede di

Milano, l'incarico di presiedere alla prima conferenza stampa è stato affidato a Roberto Maiorana, Direttore Generale SAS per l'Italia, la Grecia, la Turchia e il Libano. L'intera gestione dell'attività comunicazionale è stata in seguito affidata a un'agenzia esterna, la Theodore Trancu & Associates (TT&A), come verrà descritto nel prossimo capitolo. La coerenza fra i messaggi trasmessi dai diversi portavoce aziendali è stata garantita dalla condivisione di una strategia comunicativa fissata a priori e condivisa fra le diverse sedi di Scandinavian Airlines.

4.2.2 Le strategie di comunicazione

L'International Air Transport Association (IATA), di cui SAS fa parte, ha indicato alcune linee guida da seguire per comunicare correttamente in caso di crisi, riportate nel secondo capitolo e riprese nel precedente paragrafo. La strategia comunicazionale intrapresa dalla compagnia aerea per la crisi del volo SK 686 ha rispettato tali linee. E' inoltre stata dettata dallo stesso Presidente e CEO di SAS, Jorgen Lindegaard, come riporta il documento successivo (TT&A, 2001). La scelta di predisporre i riferimenti per i contenuti delle comunicazioni risponde all'esigenza di definire all'inizio della crisi le caratteristiche della risposta (Lagadec, 1994) e di fissare, per tutta la sua durata, il tono della comunicazione. Solo in questo modo si assicura una gestione dell'emergenza coerente con i valori e i principi riconosciuti dalla compagnia stessa. A questo proposito, il documento successivo illustra le disposizioni date allo staff in Italia (Approfondimento 4:5, SAS, 2001). Tali indicazioni sono state diffuse allo staff SAS con l'integrazione di una guida più dettagliata delle risposte da fornire a eventuali domande poste dai giornalisti ai rappresentanti SAS (Allegato 1, SAS, 2001). Le domande che si ipotizzano fanno riferimento ai particolari argomenti che dopo l'incidente erano al centro dell'attenzione

mediatica, fra cui le questioni dell'assenza del radar di terra e l'identificazione delle cause dell'incidente.

Come visto nel secondo capitolo, solo le autorità competenti hanno la facoltà di rispondere a simili domande: lo scopo della diffusione delle linee guida è stato quindi di evitare che il personale SAS si pronunciasse su questioni fuori dalla competenza della compagnia aerea.

*Approfondimento 4:5 - LINEE GUIDA PER LA COMUNICAZIONE ESTERNA DEI
DIPENDENTI SAS IN ITALIA*

Il tragico evento di lunedì all'aeroporto di Linate ci impone di seguire una linea precisa per tutte le nostre comunicazioni rivolte all'esterno. Il nostro presidente Jorgen Lindegaard ha dettato una posizione precisa che si ispira a tre principi che vi chiediamo di rispettare in tutte le vostre comunicazioni:

Tutto il personale SAS è profondamente addolorato per gli eventi di lunedì ed esprime il proprio cordoglio a tutte le famiglie e ai cari delle persone coinvolte.

SAS non commenta la dinamica dell'incidente né commenta la questione relativa al funzionamento del radar di terra a Linate.

Su questo punto la posizione è ferma: SAS si riserva di prendere visione dei rapporti che verranno stilati dalle autorità italiane al termine delle inchieste in corso prima di rilasciare qualsiasi commento o dichiarazione.

SAS si è immediatamente attivata per assicurare alle famiglie la massima assistenza e tutti i nostri sforzi sono in questo momento focalizzati su questo. In questo senso ha:

- attivato due centri di assistenza alle famiglie a Milano e altri sette centri in altre città del mondo;
- trasportato e fornito assistenza alle famiglie scandinave che hanno voluto recarsi a Milano;

- messo a disposizione un'equipe di oltre 120 persone per fornire ai familiari assistenza e supporto medico, psicologico e logistico che lavorano a fianco della squadra di pronto intervento della Croce Rossa Italiana;
- stanziato immediatamente 25,000 dollari per passeggero quale aiuto economico indipendentemente dalle cause dell'incidente;
- deciso di rispettare la privacy delle famiglie e quindi non fornisce alcun dettaglio circa i loro spostamenti e le loro attività a Milano.

SAS sta collaborando con tutte le autorità competenti e resta a loro completa disposizione.

Vi preghiamo pertanto di attenervi scrupolosamente a queste indicazioni e di indirizzare qualsiasi richiesta media a: Patrick Trancu, TT&A, 335-230789

I comunicati stampa (cfr. Approfondimento 3:6; Approfondimento 3:7) e il contenuto della conferenza stampa tenuta da Roberto Maiorana l'8 ottobre, riportati nel precedente capitolo, esemplificano le modalità con cui le comunicazioni di SAS si siano attenute ai principi sopra espressi, predefiniti anche nel piano di crisi della compagnia. Tali documenti riferiscono infatti:

- il rammarico di Scandinavian Airlines per l'incidente e il supporto che la compagnia aerea sta già offrendo ai familiari delle vittime;
- la somma che SAS ha messo a disposizione delle famiglie, \$ 25,000, per ogni singolo passeggero;
- i dati tecnici sull'aeromobile coinvolto nell'incidente;
- il numero verde a disposizione dei famigliari delle vittime.

"E' importante, nelle prime fasi di gestione di crisi, focalizzarsi solo sugli aspetti definiti d'urgenza", ha affermato Kamb Anders, Duty emergency director per il volo SK 686 (25/05/04), "Durante la prima conferenza stampa tenuta a Frosundavik, un giornalista ha chiesto al nostro Presidente quali sarebbero stati gli effetti dell'incidente in termini

economici per SAS. Jorgen Lindegaard ha risposto che questo aspetto sarebbe stato trattato in un secondo tempo, al momento le preoccupazioni erano rivolte ad altre problematiche.” Lo stesso atteggiamento è stato tenuto da Biorn Alegren, Vicepresidente di SAS per l’Europa, che sulle cause dell’incidente non ha voluto commentare: “Ribadisco che era un aereo autorizzato al decollo” (*Corriere della Sera - Milano*, 9 ottobre 2001).

Una comunicazione di crisi efficace presuppone inoltre che i vari strumenti siano gestiti in modo integrato: per questo Scandinavian Airlines ha affiancato alle dichiarazioni ufficiali e alle conferenze stampa una serie di comunicati diffusi attraverso Internet, di cui si riporta il più significativo per completezza di informazioni. In esso sono indicate iniziative di diverso genere che SAS ha deciso di intraprendere a seguito dell’incidente (Approfondimento 4:6, <http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>):

- un minuto di silenzio, che sarà rispettato da tutti i membri di SAS nel mondo, alle ore 13.00 del 9 ottobre;
- la sospensione dei voli da Milano Linate prevista fino alla fine della settimana (tale provvedimento sarà protratto fino a marzo del 2002);
- l’invio a Linate del gruppo investigativo della SAS stessa, al fine di garantire la collaborazione con le autorità locali.

Il comunicato stampa riporta inoltre alcune dichiarazioni rilasciate da due membri dell’EEG, la direttrice Marie Ehrling e Lars Mydland, responsabile SAS per le operazioni di volo. In primo luogo essi ricordano l’attività di sostegno che SAS ha svolto e continuerà a svolgere nei confronti dei familiari delle vittime. In seguito chiariscono la posizione che la compagnia aerea ha adottato circa la polemica sulla mancanza del radar di terra a Linate, citata fra le cause dell’incidente. Lars Mydland, confermando che il

radar di Linate non era operativo, ha ribadito che la sicurezza delle operazioni di volo è comunque garantita in molti aeroporti nonostante la mancanza di tale strumentazione. SAS ricorda inoltre la sua volontà di evitare speculazioni in merito alla gestione del traffico aereo a Linate con l'ausilio del radar di terra.

Approfondimento 4:6

Comunicato Stampa - 9 ottobre 2001

Information about SK 686 Milan-Copenhagen Accident

A Minute of Silence

Yesterday, Scandinavian Airlines, SAS, experienced a tragic accident that took the lives of the 110 passengers and crew onboard flight SK686 in Milan.

SAS wish to express our deep-felt sorrow and to show respect for the deceased passengers and colleagues. Our thoughts and prayers go out to those who have been left behind. SAS will do its utmost to support and assist them in this difficult time.

We ask all employees to join in a minute of silence today at 1300 hours Central European Time (1100 GMT). The minute of silence will be honored throughout SAS, also on board our flights.

SAS Press Conference update

As Marie Ehrling expressed at the press conference this morning: "Not until now has it dawned upon us what has really happened, it is now we see the human beings behind the names on the passenger manifest and we are deeply touched. During the last 24 hours we have been totally focused on helping and assisting, and many SAS employees

have done and continue to do a fantastic job."

There are many questions surrounding the possible role that the lack of an operative ground radar may have played in the tragic accident with SK686 yesterday at Linate airport in Milan.

At a press conference in Stockholm this morning, head of SAS' Flight Operations Lars Mydland said it has been confirmed that the ground radar was not operational at Linate yesterday. However, he reminded that a ground radar is just one of a number of means being used to maintain safety. He declined to speculate whether the accident could have been prevented if the radar had been in use and added that SAS operates from airports both with and without this equipment. For instance, in Sweden only Arlanda and Landvetter have ground radars.

Italian airport authorities have confirmed that SK686 had received clearance for takeoff. The aircraft's payload was such that it would need 1,200 meters of the 2,440-meter long runway before rotation. The plane was airborne at 0810 local time, which means that at least the nosewheel had left the ground.

Fonte: <http://se.yhp.waymaker.net/sas/release.asp>

Attraverso i comunicati stampa e le dichiarazioni dei portavoce di Scandinavian Airlines sono anticipate alcune attività che la compagnia ha programmato all'interno della gestione di crisi. La descrizione di tali attività, così come programmata a livello centrale, è riportata nel prossimo paragrafo, mentre una successiva sezione, maggiormente approfondita, è dedicata alla loro realizzazione in ambito italiano.

4.2.3 Le iniziative di gestione di crisi

Diverse sono state le attività intraprese da Scandinavian Airlines come parte del programma di gestione di crisi. Attraverso i portavoce, la compagnia ha più volte ricordato che i suoi sforzi e le sue attenzioni erano principalmente rivolti all'assistenza verso le famiglie. Da questo punto di vista, le iniziative sono distinguibili in due categorie:

a) *attività di sostegno immediato;*

b) *supporto alle famiglie nel lungo periodo.*

a) ***Attività di sostegno immediato***

Scandinavian Airlines si è immediatamente mobilitata per dare un supporto ai famigliari delle vittime. L'organizzazione di un volo speciale da Copenhagen per i parenti scandinavi, accompagnati dal Presidente e CEO, Jorgen Lindegaard, è il primo esempio tangibile dell'impegno della compagnia verso questo tipo di supporto.

Il sostegno che SAS ha fornito è stato inizialmente di tipo *economico e psicologico* (Volpato Evi, Responsabile in Italia per il supporto e l'assistenza alle famiglie, 24/05/04).

Economico: è rappresentato visibilmente dalla somma di \$ 25.000 per passeggero che la compagnia aerea ha deciso di versare alle famiglie. Tale contributo fa parte dei provvedimenti di gestione di crisi fissati a priori da SAS in caso di incidente aereo. Gli altri aiuti economici sono stati invece decisi in considerazione della specificità dell'emergenza e in base alle indicazioni ricevute dai componenti dei gruppi di assistenza che hanno avuto la possibilità di approfondire i diversi casi familiari (Stromberg Bert, Responsabile SAS delle attività di supporto alle famiglie, 09/06/04).

Psicologico: al momento dell'incidente, Scandinavian Airlines si è immediatamente attivata per fornire assistenza psicologica alle famiglie delle vittime. Un primo gruppo di psicologi è arrivato a Linate direttamente dalla Scandinavia, per accogliere le persone che arrivavano all'hangar militare del Forlanini, trasformato in un centro di prima accoglienza, e sostenerle durante il loro primo impatto con il luogo dell'incidente. A Linate, infatti, ai familiari delle vittime era generalmente

chiesto di fornire una descrizione del parente deceduto e di portare elementi (per esempio radiografie) che ne consentissero l'identificazione.

Sono stati momenti molto delicati, in cui il sostegno psicologico organizzato da SAS aveva principalmente lo scopo di evitare che i familiari delle vittime vivessero in modo eccessivamente traumatico il primo approccio alla realtà della tragedia e della perdita. I componenti dei gruppi di assistenza erano presenti anche negli alberghi in cui hanno alloggiato i parenti delle vittime giunti a Milano (Stromberg Bert, 09/06/04). L'attività di supporto psicologico si è inoltre protratta anche ai mesi successivi l'incidente, rientrando fra le attività definite di assistenza nel lungo periodo (*long term assistance*).

b) Supporto alle famiglie nel lungo periodo

Accanto alle iniziative volte a fornire un supporto immediato alle famiglie colpite, SAS ha programmato una serie di attività nel lungo termine, con l'obiettivo di costituire sempre un punto di riferimento per qualsiasi necessità dei parenti. La volontà era di fornire un aiuto tangibile che non si limitasse semplicemente al periodo di crisi, ma si protraesse oltre. Fra le iniziative definite di *long term assistance*, la principale è sicuramente stata quella di assistere psicologicamente i parenti delle vittime nei mesi successivi all'incidente.

In ogni paese in cui opera, Scandinavian Airlines è in contatto con professionisti, specializzati nell'assistenza psicologica in caso di emergenze o incidenti (Kamb Anders, Duty emergency director SAS per il volo SK 686, 25/05/04). Il compito principale di questi gruppi è di fornire alle famiglie sia un supporto pratico che terapeutico, fungendo da tramite tra SAS e i

singoli individui coinvolti in tragedie o incidenti (Hjelmér Eva, Coordinatrice della comunicazione SAS per il volo SK 686, 25/05/04). Nel caso dell'incidente di Linate, a ogni famiglia è stato assegnato un tutor che ha seguito le famiglie per un periodo variabile a seconda della situazione e della risposta di ogni singolo alla tragedia. Il sostegno psicologico è stato offerto quindi in considerazione dei bisogni e delle necessità delle persone coinvolte nella tragedia.

Le iniziative di SAS sotto questo profilo sono state varie e diversificate, perché sono sempre state adattate alle variabili culturali di ciascun paese (Stromberg Bert, Responsabile del Family Assistance Support Team SAS, 09/06/04). Data la vastità di questo campo d'indagine, si è scelto di limitare lo studio a un solo contesto: il prossimo capitolo discute infatti dell'attività di gestione di crisi di SAS in Italia.

5

Il coordinamento con l'Italia

*Nessuno conosce abbastanza,
ed abbastanza presto. - EZRA POUND*

Nel capitolo precedente si è esaminata la pianificazione di SAS per la gestione delle emergenze e si sono discusse le iniziative prese a livello centrale per il crisis management dell'incidente di Linate. In ragione della complessità del caso trattato, si è scelto di rivolgere ora l'attenzione a una prospettiva limitata alle iniziative di risposta all'emergenza programmate in Italia e in modo particolare a Milano.

Prima di iniziare tale trattazione è importante chiarire due aspetti che hanno condizionato il comportamento di Scandinavian Airlines in Italia. Da un lato, la distanza fra la sede centrale della compagnia aerea, in Svezia, e il luogo dove è accaduto l'incidente del volo SK 686, fattore ostacolante per il buon esito della gestione di crisi (IATA, 2002). In secondo luogo, è d'obbligo tenere sempre presente che un evento imprevisto, per definizione, implica una componente di sorpresa: per questo motivo, un piano di emergenza non può avere la pretesa di predeterminare *in toto* gli interventi della gestione di crisi (Sutcliffe, Weick, 2001), ma solo di prevedere come idealmente dovrebbe essere condotta. Non ci si deve quindi aspettare che le linee guida stabilite da SAS a livello centrale siano state seguite alla lettera in fase di intervento concreto. Anzi, si vedrà che, come nel caso della scelta dei portavoce aziendali (cfr. Paragrafo 4.2.2), la prassi non ha talvolta rispettato ciò che era stato teorizzato.

La prima parte del capitolo descrive quindi le difficoltà che la sede di Milano ha dovuto affrontare durante le prime ore della gestione di crisi, difficoltà in gran parte riconducibili alla gravità dell'incidente. Si discute inoltre l'attività di comunicazione, avviata solo nel pomeriggio dell'8 ottobre: ciò in ragione della carenza di risorse, umane e tecniche, di cui la compagnia aerea ha sofferto in un primo momento. La seconda parte del capitolo è invece dedicata agli eventi del 9 ottobre e all'importante attività di comunicazione svolta in quella giornata, che ha consentito a SAS

di acquisire centralità nel processo informativo sull'incidente. Infine, come anticipato, il presente capitolo si occupa delle iniziative programmate da SAS a supporto dei familiari italiani delle vittime del volo SK 686. A tale tema è dedicata l'ultima parte del capitolo.

5.1 Le difficoltà di intervento

Un'adeguata strategia di crisis management consente all'organizzazione, nella fase acuta della crisi (Fink, 1986), di arginare il fattore sorpresa, di reagire prontamente e soprattutto di dare una propria direzione all'evolversi della situazione (TT&A, 2000). Scandinavian Airlines, benché dotata di un efficace piano di emergenza, ha risentito a livello locale di alcune carenze in termini di risorse che hanno reso la gestione della crisi difficoltosa in due distinti momenti:

- 1) *le prime ore;*
- 2) *il pomeriggio dell'8 ottobre.*

5.1.1 Le prime ore

Alla sede di Scandinavian Airlines in via Albricci, a Milano, la notizia di un incidente che aveva coinvolto, alle ore 08:10, il volo SK 686 è stata comunicata telefonicamente al direttore generale, Roberto Maiorana, dall'addetto SAS allo scalo di Linate, Massimo Regondi. Egli si atteneva infatti alle procedure di emergenza, avviate alle ore 08.35 circa, dopo aver avuto la conferma del coinvolgimento dell'MD-87 SAS nell'incendio della palazzina di smistamento bagagli, sprigionatosi venti minuti prima (cfr Paragrafo 4.2.2). Il Direttore generale, Maiorana, ha adottato quindi le disposizioni di gestione di crisi, le quali prevedevano che lui stesso assumesse l'incarico di accident manager. Alla Direttrice commerciale, Evi Volpato, era invece assegnato il compito di coordinare le attività connesse alla gestione di crisi dall'ufficio.

Dalla notifica dello stato di crisi in poi, si è istituita una linea diretta tra Milano e Stoccolma, che ha svolto una duplice funzione. In primo luogo, la sede centrale di SAS era aggiornata in tempo reale sull'evoluzione dei fatti. Secondo tali notizie, dal centro controllo emergenze di Stoccolma si procedeva a comunicare all'ufficio di Milano le strategie operative.

In seguito, coerentemente con le linee di intervento fissate dal piano emergenza (cfr. Paragrafo 4.1), dalla sede di Stoccolma sono state comunicate le indicazioni da seguire per il crisis management dell'incidente (SAS, *SK 686-Chronicle of Events*, 2001):

- informare tutti i dipendenti di SAS Italia dell'incidente del volo SK 686;
- collocare la lista passeggeri in un luogo sicuro. Come in precedenza detto (rif. Capitolo 4), le regole di comunicazione di crisi prescrivono

di rendere nota la lista dei passeggeri solo una volta che tutte le famiglie dei passeggeri siano state informate;

- non rilasciare alcuna informazione alla stampa o ai media se non su esplicita autorizzazione della sede di Stoccolma;
- dividere lo staff di Milano in due gruppi, per fare in modo che una parte delle risorse umane si occupasse della gestione ordinaria, e l'altra di rispondere a tutte le richieste di informazioni;
- annotare tutti i nominativi e i contatti di quanti richiedevano notizie sui passeggeri del volo SK 686, per fornire gli opportuni aggiornamenti.

Non appena è stato possibile, inoltre, il numero verde riservato ai familiari dei passeggeri è stato attivato e opportunamente comunicato sia attraverso i media che allo scalo aeroportuale di Linate, dove i parenti delle vittime erano accorsi sin dalle prime ore successive l'incidente.

Nonostante i contatti fra la sede centrale e quella locale fossero pressoché costanti per garantire l'efficacia degli interventi, l'attività di comunicazione da parte di SAS a Milano nei confronti della stampa è stata assente fino al pomeriggio. Scandinavian Airlines in Italia non rilasciava alcuna dichiarazione ufficiale sull'accaduto: ogni richiesta di informazione o chiarimento che giungeva all'ufficio di via Albricci da parte della stampa è stata rinviata fino al pomeriggio dell'8 ottobre 2001. Da Stoccolma, invece, erano puntualmente emessi i comunicati stampa, pubblicati in seguito anche sul *dark site*. La prima conferenza stampa veniva indetta a Frosundavik per le ore 13:00 (cfr. Approfondimento 3:9).

Benché il piano di crisi di Scandinavian Airlines assegni allo staff locale il compito di portavoce aziendale nei confronti dei media, ciò non si è verificato nel caso dell'incidente di Linate. Nello specifico, data la gravità della tragedia, la sede periferica della compagnia si trovava, infatti, a

dover impegnare le risorse umane di cui disponeva nella gestione delle attività connesse all'emergenza e al supporto dei familiari dei passeggeri.

Ciò è peraltro coerente con la priorità dichiarata da Scandinavian Airlines per intervenire in situazioni di emergenza, ovvero l'assistenza alle persone coinvolte. Per questo la maggior parte dello staff di Milano è stato impegnato a rispondere alle telefonate dei familiari e dei conoscenti dei passeggeri del volo SK 686. Per ogni chiamata era inoltre compilata una scheda che riportava le seguenti informazioni (Figura 5:1 - Contatti telefonici, SAS, *SK 686-Chronicle of events*, 2001): ora, contatto, persone (a bordo del volo), motivo, risposta, operatore.

Figura 5:1- Contatti telefonici

Ora	Contatto	Pax	Motivo	Risposta	Operatore
09.56	...	1	MIL..

Fonte: SK 686 - Chronicle of Events, 2001

Le informazioni riportate nella figura 5:1 sono state in una seconda fase integrate con i dati raccolti a Linate dallo staff aeroportuale di SAS e dalle autorità intervenute, come Polizia e Carabinieri. Sarebbero servite infatti a individuare le diverse situazioni familiari e la loro criticità, fornendo la base sulla quale definire gli interventi successivi di assistenza concreta in seguito (Evi Volpato, 24/05/04).

Contemporaneamente, l'ufficio di Milano procedeva nello svolgimento delle sue attività ordinarie: nel settore del trasporto aereo, come per altri servizi, è infatti impensabile la sospensione delle operazioni anche solo per poche ore senza che si abbiano ripercussioni sia sui profitti sia sulla visibilità della compagnia. Si ricorda, in merito, che la finalità principale dell'attività di crisis management è di evitare o limitare le ripercussioni

negative della crisi sull'organizzazione (Invernizzi, Ripamonti, 2002): tale obiettivo può essere raggiunto solo integrando correttamente le attività di gestione ordinaria e di emergenza, senza privilegiare l'una o l'altra.

A Milano, la scarsità di risorse preposte alla gestione dell'emergenza, peraltro assorbite dalle operazioni di assistenza alle famiglie, ha determinato, per l'attività di comunicazione di crisi, la completa delega a professionisti esterni all'azienda. Scandinavian Airlines, dalla sede di Frosundavik, si era nel contempo rivolta alla IATA, che dalla sua crisis unit di Ginevra aveva subito inviato a Linate la dottoressa Emanuela Petracchi, esperta in crisis communication. Arrivata sul luogo dell'incidente alle ore 13:00 e constatate la gravità dei fatti e la difficoltà nel gestire la situazione, Emanuela Petracchi ha consigliato alla compagnia aerea di delegare la responsabilità della comunicazione di crisi a un'agenzia esterna. *"Siamo consapevoli di essere arrivati troppo tardi ad aiutare l'ufficio di Milano"* ha ammesso Eva Hjelmér 25/05/04), Coordinatrice della comunicazione SAS per il volo SK 686, riferendosi alle prime ore di gestione dell'emergenza, quando, dalla sede Scandinavian Airlines di Via Albricci le richieste d'informazione da parte dei giornalisti erano deviate al media center di Stoccolma (SAS, *SK 686-Chronicle of Events*, 2001).

L'incarico di gestire la comunicazione per SAS in Italia è stato quindi affidato, su indicazione della dottoressa Petracchi, a TT&A, Theodore Trancu & Associates. L'agenzia di relazioni pubbliche è stata nominata in considerazione della maturata esperienza in termini sia di collaborazione con altre compagnie aeree, sia di gestione di crisi. In particolare, il titolare dell'agenzia, aveva partecipato a diversi seminari di comunicazione di crisi organizzati dalla IATA stessa. E' quindi in seguito all'intervento della TT&A che Scandinavian Airlines ha stabilito in Italia un

primo contatto con i media e con i giornalisti, presenti a Linate fin dal mattino.

5.1.2 Il pomeriggio dell'8 ottobre

Nel pomeriggio dell'8 ottobre, verso le ore 16:00, Patrick Trancu, Direttore di TT&A ha raggiunto l'aeroporto milanese di Linate con tre collaboratori. Altri cinque membri della sua agenzia hanno seguito l'attività di comunicazione di cui TT&A era incaricata direttamente dalla sede. Scandinavian Airlines stabiliva quindi un canale comunicativo con i media solo otto ore dopo l'incidente, riscontrando diverse difficoltà. Il primo problema, come facilmente immaginabile, è stato di tipo operativo, data la mancanza di familiarità con i luoghi dell'aeroporto. A Linate non esiste, infatti, una camera di crisi adatta alla gestione di un simile evento. Tale mancanza ha avuto ripercussioni anche su altri aspetti di gestione dell'emergenza.

“Si è evidenziata chiaramente la mancanza di una Sala Crisi aeroportuale, per la gestione dell'evento, (...).

E' stato inoltre difficile quantizzare nella mattinata dell'evento l'effettivo numero delle persone coinvolte per una mancanza di coordinamento, effettuabile solo da una Sala Crisi.”

(Responsabile del Servizio sanitario di Linate, 30 aprile 2004, in www.ansv.it/cig-bin/all/AN.pdf)

L'agenzia ha dovuto quindi adibire gli spazi esistenti a svolgere la funzione di emergency control center: la compagnia British Airways ha messo a disposizione il suo ufficio come luogo di lavoro per la TT&A, mentre dallo sportello SAS è stata attivata una linea diretta con Stoccolma (Trancu Patrick, 08/06/04).

Un secondo ostacolo è stata l'assenza di strumenti adeguati a sostenere il volume e le modalità di comunicazione richieste da una tale emergenza. Si fa riferimento ad attrezzature quali telefoni, fax, fotocopiatrici,

connessioni a Internet la cui efficienza e rapida accessibilità sono indispensabili per condurre in modo efficace l'attività di crisis communication.

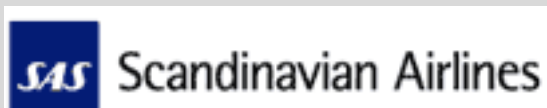
Poiché la gestione corretta delle emergenze non può prescindere dalla coerenza e dall'integrazione fra le attività svolte nelle varie sedi dall'organizzazione coinvolta (Wilson, 2002), TT&A ha provveduto subito al coordinamento del suo intervento comunicativo in Italia con quello già attivato dalla sede centrale di SAS. Alla stampa in aeroporto sono stati diramati quindi i comunicati che già erano stati emessi da Stoccolma. L'agenzia stessa, attraverso un'analisi di tale materiale, ha individuato le modalità di intervento e chiarito la necessità di organizzare una conferenza stampa sul luogo dell'incidente.

Il secondo problema, data la mancanza di sale in aeroporto, è stato quello di individuare il luogo adatto a ospitare la conferenza. Il numero dei giornalisti presenti in aeroporto non era peraltro quantificabile e di conseguenza l'unica sala reperita si è rivelata modesta per ospitare il numero di giornalisti intervenuti alla conferenza stampa, indetta per le ore 18:00. L'orario fissato avrebbe inoltre impedito di certo che la conferenza avesse, dal punto di vista dell'agenda dei media (Livolsi, 2000), un impatto significativo. Le due ore che separavano l'inizio conferenza dalle edizioni serali dei telegiornali non avrebbero infatti permesso ai giornalisti di creare e montare un servizio adeguato sull'intervento comunicazionale di SAS (Trancu Patrick, 08/06/04). Ciò poteva compromettere in modo irrimediabile uno dei prerequisiti fondamentali per il buon esito della gestione della crisi, secondo i quali l'organizzazione si deve porre, attraverso l'attività di comunicazione, come fonte autorevole di informazioni sull'accaduto (Invernizzi, Ripamonti, 2002). Nel contempo, perché si avesse un'approvazione del discorso elaborato da TT&A per il

Direttore generale SAS, Roberto Maiorana, era necessario attendere l'arrivo a Linate del Vicepresidente di Scandinavian Airlines, Bjorn Ahlegren. Dalla sede SAS di Francoforte presso la quale era operativo, egli sarebbe infatti atterrato a Malpensa non prima delle 17:00 (Trancu Patrick, 08/06/04).

Sul fronte della comunicazione in Italia, diversi fattori hanno quindi causato un ritardo. SAS ha tuttavia recuperato il terreno perduto attraverso un'accorta gestione del processo comunicazionale. In particolare e grazie all'intervento della TT&A, la compagnia aerea ha:

- attivato un canale di comunicazione fra Linate e Stoccolma, complementare a quello realizzato, fin dai primi istanti della crisi, fra la sede di Frosundavik e quella SAS in via Albricci;
- diffuso una serie di comunicati stampa in merito all'incidente;
- invitato tutta la stampa presente al Forlanini a partecipare alla conferenza delle ore 18:00 tramite un volantino distribuito in aeroporto o con l'invio di un telefax alle sedi centrali delle redazioni e delle testate principali;
- registrato tutti i giornalisti che hanno partecipato alla conferenza stampa in modo da ricontattarli in serata per aggiornamenti. Sono stati infatti invitati a partecipare, il giorno successivo, alla conferenza presieduta dal CEO di SAS, Jorgen Lindegaard. L'invito alla conferenza, di seguito riportato (TT&A, 2001), è stato prodotto in quattro lingue diverse, in considerazione della nazionalità dei giornalisti presenti alla conferenza di Linate.



SAS ANNUNCIA UNA CONFERENZA STAMPA PER DOMANI

9 OTTOBRE

Milano, 8 ottobre 2001 - SAS Linee Aeree Scandinave comunica che domani 9 ottobre alle ore 11.00 si terrà una conferenza stampa presso l'Hotel Michelangelo - via Scarlatti, 33 Milano.

Alla conferenza stampa sarà presente Jorgen Lindegaard, Presidente e CEO di SAS Linee Aeree Scandinave.

In allegato la lista dei passeggeri e dei membri dell'equipaggio che si trovavano a bordo del volo SK686 (2 pagine).

Per informazioni contattare:

Patrick Trancu, TT&A, Tel. 335-230.789

Fonte: TT&A, 2001

Attraverso questi accorgimenti e grazie all'atteggiamento comunicazionale adottato, la compagnia si è accreditata presso i media come fonte seria e autorevole di informazioni sull'incidente di Linate (Approfondimento 5:2 e Approfondimento 5:3). In particolare, l'agenzia TT&A è stata il punto di riferimento della stampa italiana e internazionale per i mesi successivi l'evento. Presso l'ufficio SAS di Milano è stato inviato da Stoccolma un responsabile della comunicazione della compagnia aerea, che ha affiancato per alcuni mesi l'agenzia italiana nella conduzione dell'attività comunicazionale.

5.2 La conferenza del 9 ottobre

I teorici di crisis management (cfr. Capitolo 1) sostengono la crucialità delle prime ventiquattro ore della gestione di crisi. Tale concetto è alla base del piano di emergenza di SAS stessa, ma, come più volte sottolineato, le strategie di intervento necessitano di essere declinate a seconda della specificità dei casi.

L'opinione di chi scrive è che, per quanto riguarda l'incidente di Linate, la fase cruciale della crisi si sia estesa alle quarantotto ore che hanno seguito l'evento: ciò è testimoniato anche dalla centralità che la notizia ha avuto nell'agenda mediatica il 9 ottobre 2001. Per questo la conferenza stampa organizzata dalla SAS per le ore 11:00 ha avuto una notevole risonanza e ha contribuito a rafforzare ulteriormente la posizione dell'organizzazione come principale fonte di informazione circa la crisi.

Tale momento di comunicazione è stato organizzato nel rispetto di determinati criteri, relativi sia alla location che agli aspetti contenutistici del discorso (Trancu Patrick, 08/06/04). Per quanto riguarda la scelta del luogo, centralità e funzionalità della struttura erano requisiti fondamentali. Inoltre, poiché il tono della comunicazione risulta essere influenzato anche dal contesto in cui si opera, caratteristica fondamentale della location era la sua austerità. In considerazione di tali aspetti, il luogo scelto per la conferenza stampa tenuta dal Presidente e CEO di Scandinavian Airlines è stato, come visto, l'hotel Michelangelo di via Scarlatti.

Particolare attenzione è inoltre stata posta dalla TT&A alla redazione del discorso di Lindegaard: come per la conferenza del giorno prima di Linate, non si deve sottovalutare l'importanza dell'aver disposto una traccia scritta per i rispettivi portavoce. Soprattutto per il caso esaminato, il

coinvolgimento del vertice aziendale alle attività di comunicazione e gestione di crisi è un fattore che rende difficile il ricorso a un atteggiamento lucido e fermo, necessario invece alla buona conduzione della conferenza stampa.

Per l'elaborazione del discorso si è proceduto prima all'analisi della rassegna stampa del mattino: la questione maggiormente dibattuta negli articoli riferiti all'incidente di Linate era l'assenza del radar di terra. La mancanza di tale strumentazione era stata accreditata come principale causa della collisione fra i due aerei anche negli speciali televisivi dedicati, nella serata dell'8 ottobre, al peggior disastro dell'aviazione civile italiana (Approfondimento 5:1, ANSA). La ragione del rilievo dato dalla stampa alla questione del radar di terra è data quindi dal fatto che le autorità e gli enti italiani (cfr. Capitolo 3) avevano ampiamente commentato l'argomento. Per questo i giornalisti presenti alla conferenza stampa del 9 ottobre si aspettavano, dal Presidente della compagnia aerea maggiormente danneggiata dall'incidente, un accenno a tale dibattito.

Approfondimento 5:1

L'assenza del radar di terra al centro dell'attenzione mediatica

INCIDENTE LINATE: SCAJOLA, VERGOGNOSO 7 ANNI PER UN RADAR

(ANSA) - ROMA, 8 OTT - "Non possono passare sette anni per installare dei radar"; è "vergognoso che nel 2000 l'Italia possa assistere ad un incidente di questo tipo e ad uno scaricabarile da cui emerge che non è previsto in

sostanza nulla per garantire il volo". Il ministro dell'Interno, Claudio Scajola, durante la trasmissione Porta a Porta, si è detto "allibito" dell'odissea - ricostruita dall'amministratore delegato dell'Enav, Sandro Gualano - riguardante la sostituzione del radar di terra di Linate.

Fonte: ANSA, 8 ottobre 2001, 23:52

Una volta che la strategia comunicazionale era stata concordata, sono stati individuati i messaggi chiave del discorso di Lindegaard, in perfetta consonanza con le linee guida fissate dalla IATA (cfr. Paragrafo 2.3) e ribadite dalla stessa Scandinavian Airlines per il caso del volo SK 686 (cfr. Paragrafo 4.3). Il Direttore della TT&A, Patrick Trancu, ha proceduto quindi alla stesura del discorso in inglese. Ottenuta l'approvazione dal Presidente di SAS, il testo è stato tradotto in italiano (Approfondimento 5:2, TT&A) perché fosse distribuito alla stampa. Preparare la traduzione in lingua locale è un accorgimento che ha evitato il rischio che una traduzione simultanea in sede di conferenza appiattisse il discorso, facendo così perdere il tono della comunicazione.

Approfondimento 5:2 - DICHIARAZIONE DEL PRESIDENTE E 'CEO'
DELLA SAS SCANDINAVIAN AIRLINES - Jorgen Lindegaard

Milano, 9 ottobre 2001

Signore e Signori, Vi ringrazio di essere venuti questa mattina. Desidero dirvi che i nostri cuori sono pieni di dolore e tristezza per le famiglie e i cari dei 104 passeggeri a bordo del volo SK 686, i 6 membri dell'equipaggio, le 4 persone dell'aeromobile Cessna e le 4 persone coinvolte che erano nell'hangar dei bagagli ieri.

Desidero rassicurarvi che stiamo facendo il possibile per assistere le famiglie in questo momento difficile e doloroso. Vi darò più dettagli in merito tra poco.

Sono in corso tre investigazioni ufficiali da parte delle autorità italiane e la SAS sta cooperando pienamente con tali autorità. La nostra equipe di esperti tecnici lavora in stretto contatto con le autorità da ieri pomeriggio e sarà disponibile qui fin quando sarà necessario.

Ieri abbiamo anche fatto venire la nostra equipe di assistenza speciale (SATS- Special Assistance Team) che è formata per rispondere a queste situazioni e dare ogni tipo di supporto e assistenza ai membri delle famiglie. L'equipe è composta da 72 medici, psicologi e personale di supporto che parlano le tre lingue scandinave. Lavorano in sinergia con un'equipe speciale della Croce Rossa Italiana che sta dando assistenza alle famiglie italiane. Abbiamo anche attivato 7 centri di assistenza per le famiglie in altre città del mondo, compresi un centro a Tokio e uno a New York. Ieri sera abbiamo portato qui a Milano le famiglie scandinave con un volo speciale SAS.

Come parte del nostro programma di aiuto abbiamo immediatamente offerto alle famiglie una somma di \$ 25,000 per passeggero, indipendentemente dalle cause dell'incidente. Questo aiuto va di pari passo con l'importante supporto pratico e psicologico che ho già menzionato.

L'evento tragico che abbiamo vissuto ieri e la straordinaria reazione della città di Milano e dei suoi cittadini avvicinano ancora di più l'Italia e la Scandinavia, rinforzando ancora di più l'amicizia che esiste tra i nostri paesi.

Vi informo che una messa di suffragio avrà luogo prossimamente in onore delle vittime. Inoltre, alle ore 13:00 di oggi, tutti i dipendenti della SAS nel mondo osserveranno un minuto di silenzio per le vittime e le loro famiglie.

Siamo a vostra disposizione ora per rispondere alle vostre domande, basandoci sulle informazioni disponibili a questo punto.

Fonte: TT&A, 2001

Nel discorso del presidente di SAS si riscontra la coerenza con le linee comunicazionali fissate dall'organizzazione, quindi un particolare rilievo è dato al tema dell'assistenza ai familiari, fino ad allora poco considerato dalla stampa. Da segnalare è la presenza, presso l'hotel Michelangelo, del responsabile del team di assistenza alle famiglie, intervenuto per

rispondere alle domande in merito all'attività di supporto psicologico fornito da Scandinavian Airlines (Trancu Patrick, 8 giugno 2004). Come visto nel capitolo precedente, il piano di crisi di SAS prevede che alla conferenza stampa partecipi uno specialista. La natura dell'incidente e la reazione della compagnia aerea, impegnata ad assistere le famiglie, hanno reso opportuno, per la conferenza stampa del 9 ottobre, l'intervento del responsabile dello *Special Assistance Team*. Data la scarsa familiarità dei giornalisti con la problematica del supporto psicologico, pure fondamentale nella gestione di crisi della compagnia aerea, Scandinavian Airlines ha organizzato, per le ore 16:00 a Linate, una conferenza di approfondimento circa l'attività di assistenza alle famiglie.

Con questo intervento si è chiusa la prima fase dell'attività comunicazionale di SAS, caratterizzata da un atteggiamento proattivo e anticipatorio nei confronti delle richieste della stampa. Un corretto uso delle tecniche di comunicazione di crisi ha inoltre consentito alla compagnia aerea di portare all'attenzione dei media il tema del supporto psicologico.

Nei mesi successivi, attraverso la TT&A, Scandinavian Airlines è stata sempre disponibile a collaborare con i giornalisti, atteggiamento che ha ulteriormente rafforzato la sua reputazione presso la stampa e presso i pubblici, contribuendo a indirizzare la crisi verso una positiva risoluzione (Approfondimento 5:3, *Il Secolo XIX* e Approfondimento 5:4, *Corriere della Sera*).

Approfondimento 5:3

La stampa: dal presidente SAS una lezione di stile

LINDEGAARD: LINATE E' UNO SCALO SICURO

Lo ha ripetuto quattro volte, la voce perfettamente calma, i tratti del volto controllati, sebbene fosse evidente l'emozione profonda che teneva dentro. "Non ho motivo di credere, e non lo avevamo neppure lunedì, che non si possa volare in sicurezza sullo scalo di Linate. Quindi i nostri aerei continueranno ad adoperare l'aeroporto milanese". Jorgen Lindegaard, danese, è il presidente della SAS, la compagnia aerea scandinava che ha perduto il jet MD-87 nel disastro di Linate. Lindegaard è arrivato in nottata a Milano, viaggiando sul volo che trasportava in Italia una parte dei parenti delle vittime scandinave.

Ha convocato una conferenza stampa e ci ha offerto una lezione di stile, comportamento sociale e rispetto delle regole. Un fair play in stridente contrasto con lo scaricabarile - classico esercizio nazionale - che impazza tra enti e società italiane a vario titolo coinvolte nella vicenda. (...)

Nessuna accusa, neppure a proposito del radar di terra che a Linate non funziona da quasi due anni. "Non farò illazioni né commenti su questo argomento, le autorità italiane stanno conducendo le inchieste alle quali stiamo collaborando pienamente. Attenderemo di conoscerne i risultati, spetta alle autorità italiane stabilire se la mancanza del radar di terra sia stata rilevante nel provocare il disastro". (...)

Affiancato dal vicepresidente della compagnia, lo svedese Bjorn Ahlegren, Lindegaard aveva aperto l'incontro con i media dedicando un mesto ricordo alle 118 vittime del disastro. E aveva aggiunto: "Desidero rassicurarvi, stiamo facendo tutto il possibile per assistere le famiglie in questo momento così difficile e doloroso". Venticinquemila dollari sono stati messi a disposizione di ogni famiglia che ha perso un caro "per le prime necessità". Uno staff formato da 72 tra medici, psicologi, infermieri, in collaborazione con la Croce rossa italiana sta assistendo parenti e amici arrivati a Milano per la pietosa opera di riconoscimento, particolarmente difficile a causa dello strazio prodotto dal fuoco. Sette centri di assistenza sono stati attivati nel mondo, compresi Tokyo e New York.

Fonte: R. Par., *Il Secolo XIX*, 10 ottobre 2001

Approfondimento 5:4

Una lezione di efficienza, compostezza, sobrietà

LA DOMANDA

“In questo momento la nostra preoccupazione è per i familiari, per i parenti delle vittime”. Non sono soltanto parole quelle di Jorgen Lindegaard, presidente e amministratore delegato della SAS.

(...)

Pensare ai parenti delle vittime, subito. Con un aiuto immediato (50 milioni per passeggero - dati in Lire, ndr.- “indipendentemente dalle cause dell’incidente”), con una equipe di 72 specialisti dell’emergenza (medici, psicologi e personale di supporto) fatta arrivare da Copenhagen, con un’assistenza che - lo assicura la SAS - non si limiterà all’immediato, ma sarà a lungo termine. Lindegaard ha evitato ogni polemica, ha spiegato che la sua compagnia vola anche in altri aeroporti nei quali non esiste radar di terra e che se le autorità ritengono sicuro Linate, non c’è motivo perché la SAS pensi il contrario. Insomma una lezione di efficienza negli aiuti, di compostezza nelle parole, di sobrietà nei comportamenti.

Efficienza, compostezza e sobrietà che rendono ancora più impari il confronto con altre espressioni e con altri atteggiamenti. Dalle parole del direttore di Linate, Vincenzo Fusco, “Stiamo estraendo l’estraibile” a quelle del vicesindaco Riccardo De Corato che si nasconde dietro uno stizzito “Aspettiamo il responso della magistratura” per non rispondere agli interrogativi che tutti legittimamente si pongono. Fino all’atteggiamento del presidente della SEA, Giorgio Fossa, che invitato nel salotto di televisivo di Bruno Vespa, sembrava avere come unica preoccupazione quella di difendere l’immagine della società che gestisce gli aeroporti milanesi.

(...)

Troppe voci alle parole di pietà hanno preferito quelle dello scaricabarile.

(...)

Fonte: Claudio Schirinzi, *Corriere della Sera*, 10 ottobre 2001

Gli articoli presentati dimostrano come le strategie comunicazionali intraprese da Scandinavian Airlines, ne abbiano determinato il

rafforzamento e il consolidamento in termini di reputazione. Limitare i danni di una crisi sull'organizzazione è, come più volte detto, l'obiettivo principale dell'attività di crisis management.

Attività che non si concretizza solo nella comunicazione di crisi: la gestione di crisi riguarda la realtà della crisi, mentre la comunicazione è inerente alla sua percezione (Mitroff, 2001). Nel caso esaminato, la realtà della crisi ha riguardato il coinvolgimento di 118 vittime nell'incidente aereo e la necessità di dare un supporto alle loro famiglie.

5.3 Il gruppo italiano di assistenza alle famiglie

Con la conferenza stampa del 9 ottobre il Presidente di SAS, Jorgen Lindegaard, ha sottolineato che la preoccupazione principale della compagnia aerea era di assistere i familiari delle vittime. A tal proposito, Scandinavian Airlines si è mobilitata, immediatamente dopo l'incidente, per dare un sostegno psicologico ai parenti e agli amici che giungevano all'hangar militare dell'aeroporto. La necessità di organizzare un intervento di supporto a favore dei parenti delle vittime è chiarita dalle parole del pastore scandinavo, Laudeulius, giunto in Italia da Stoccolma con lo *Special Assistance Team* di SAS (Approfondimento 5:5, ANSA, 09/10/01, 21:51).

Approfondimento 5:5

Il sostegno psicologico immediato

"I familiari - spiega il reverendo Kenneth Laudelius, uno dei responsabili dell' equipe di assistenza - sono arrivati fin qui perché per loro è importante sapere i dettagli di quanto è avvenuto ma soprattutto vedere con i loro occhi i luoghi".

Molti non sanno spiegarsi quello che è successo, così lontano da casa, ai loro cari. "Per loro - dice il sacerdote che ha accompagnato un gruppo partito stamattina dalla Svezia - è difficile capire che questo è davvero successo. Per molte famiglie è importante vedere i corpi per il processo di comprensione e di superamento di quanto accaduto". I familiari vengono assistiti in ogni necessità materiale ma, in questo momento, conta molto di più l'aspetto esistenziale, morale.

"La società svedese - spiega ancora il religioso - e quella scandinava in genere, sono società con molta sicurezza. Adesso per loro il problema è di credere nel domani, di trovare il coraggio di continuare a vivere, ma poi anche quello di prendere un aereo, di fare un viaggio in automobile. Questa è la gran parte del nostro lavoro".

Fonte:ANSA, 9 ottobre 2001, 21:51

Il reverendo Laudelius ha chiarito quindi le ragioni della necessità di sostenere psicologicamente i familiari delle vittime nei primi istanti successivi l'incidente. L'impegno di Scandinavian Airlines non si è comunque limitato ai giorni o alle settimane seguenti l'8 ottobre 2001.

In Italia, le quarantotto ore che hanno seguito l'incidente, sono state dedicate all'organizzazione delle attività che il FASIT (*Family Assistance Support Italian Team*) avrebbe condotto sia nei primi momenti che nei mesi successivi l'incidente. Presso l'ufficio di Milano, quattordici dipendenti su venti hanno fatto inizialmente parte di questo gruppo.

E' importante sottolineare inoltre l'attività di coordinamento che SAS ha svolto con altre istituzioni per rispondere alle prime necessità delle famiglie. In particolare, la compagnia aerea ha collaborato a Milano con:

- a) *la Prefettura;*
- b) *la Croce Rossa Italiana*

a) *La Prefettura*

Verso le ore 11:00 dell'8 ottobre, alla sede della Prefettura di corso Monforte, veniva istituita l'unità di crisi, che è rimasta attivata per più di un mese dopo l'incidente. La funzione assolta da tale unità è stata il coordinamento dei vari enti intervenuti nell'assistere le famiglie. Alla sede della Prefettura erano infatti presenti rappresentanti del Comune di Milano, della Croce Rossa Italiana e della Protezione civile, oltre a medici, psicologi del Comune e una rappresentante di Scandinavian Airlines. Dal centralino della Prefettura è stata creata una linea telefonica diretta con l'ufficio SAS di via Albricci, una con Linate e una con i due obitori in cui venivano trasportate le vittime: il cimitero di Lambrate e Piazzale Gorini.

La rappresentante SAS ha prestato servizio presso la Prefettura per circa un mese, come coordinatrice per la compagnia aerea. In un primo tempo si è occupata di facilitare le prassi burocratiche e amministrative alle quali i familiari delle vittime dovevano adempiere per la procedura di riconoscimento dei corpi. In seguito ha curato l'organizzazione dei trasporti delle bare dagli obitori presso ogni rispettiva famiglia. E' comprensibile che le dimensioni dell'incidente e le sue tragiche conseguenze abbiano richiesto l'intervento di diversi enti per la realizzazione delle attività sopraccitate: quanto svolto dal personale SAS avveniva quindi in collaborazione con i rappresentanti delle altre organizzazioni coinvolte.

b) La Croce Rossa Italiana

Il contributo della Croce Rossa Italiana (CRI) è stato fondamentale per l'accoglienza delle famiglie all'hangar dell'aeroporto. Sebbene un gruppo di assistenza SAS fosse stato inviato a Linate, è chiaro che la loro volontà di supportare, soprattutto dal punto di vista psicologico, i parenti delle vittime, era ostacolata dalle differenze linguistiche e culturali. Per questo lo Special Assistance Team ha inizialmente affidato le famiglie di nazionalità italiana ai volontari della CRI, che hanno collaborato con lo staff di SAS in servizio a Linate la mattina dell'8 ottobre. In caso di incidente, infatti, il piano di emergenza assegna a tutti dipendenti della compagnia impiegati in aeroporto un ruolo all'interno del nucleo emergenza che si costituisce per un intervento d'urgenza.

Accanto a queste prime iniziative, la volontà più volte ricordata da Scandinavian Airlines era di fornire un supporto duraturo alle famiglie coinvolte nell'incidente del volo SK 686. Nella prossima sezione si approfondiscono due delle attività di assistenza alle famiglie che esemplificano l'impegno duraturo assunto dalla compagnia aerea:

- 1) *il recupero degli effetti personali;*
- 2) *l'assistenza nei mesi successivi all'incidente.*

5.3.1 Il recupero degli effetti personali

In seguito allo scontro tra il Cessna e l'MD-87 SAS, sulla pista del Forlanini si è rinvenuto un numero difficilmente quantificabile di oggetti appartenenti alle vittime dell'incidente. In un primo tempo sono stati posti sotto sequestro dalla Magistratura italiana, sia perché potevano essere utili nella conduzione delle indagini, sia per definire la procedura di restituzione ed evitare una sovrapposizione di competenze tra enti e

organizzazioni coinvolti nell'incidente. Una volta rilasciati, Scandinavian Airlines in quanto vettore, ha assunto la responsabilità della restituzione degli effetti personali. Per effettuare questa complessa operazione, le opzioni inizialmente considerate sono state due (Maiorana Roberto, Coordinatore SAS per la gestione di crisi in Italia, 21/06/04):

- esporre in un apposito luogo tutti gli oggetti rinvenuti sul luogo dell'incidente e lasciare che fossero i parenti delle vittime a riconoscerli direttamente;
- affidare il compito di riconsegnare gli oggetti a un'agenzia esterna, esperta nella gestione di incidenti di questo genere.

La scelta è caduta sulla seconda proposta. Come altre compagnie, SAS ha, infatti, un accordo predefinito con Kenyon - International Emergency Services, agenzia britannica specializzata nella gestione di emergenze e disastri. Kenyon è la stessa agenzia che è intervenuta, tra l'altro, nel caso dell'attacco alle Twin Towers di New York, che ha preceduto di circa una mese l'incidente di Linate. Prima che iniziasse l'inventario degli effetti personali, SAS ha organizzato a Milano un incontro fra Kenyon e i parenti delle vittime. In tale occasione sono state illustrate le procedure che l'agenzia britannica avrebbe seguito per la catalogazione dei beni.

Al 15 gennaio 2002, Kenyon aveva catalogato 4.842 oggetti personali, *personal items*, suddivisi in due categorie:

- *associati*, qualora fosse possibile collegarli univocamente ai nominativi delle vittime;
- *non associati*, quando non era stato possibile determinare la proprietà dell'oggetto.

Per il primo gruppo di oggetti, 4.228 in totale, Kenyon ha inviato a tutte le famiglie una lettera con allegata la descrizione degli effetti personali ritenuti di proprietà del rispettivo parente. La loro riconsegna è avvenuta comunque solo su esplicito consenso delle famiglie. La stessa procedura è stata applicata agli oggetti non associati, per il cui riconoscimento Kenyon ha inviato, se richiesto, un catalogo a ciascuna famiglia, contenente una galleria fotografica dei 614 effetti personali, suddivisi per categoria: elettronica, strumenti finanziari, oggetti vari, gioielli, tessili e calzature.

Alla restituzione degli oggetti ha provveduto lo stesso personale di SAS, che ha ricevuto da Kenyon precise istruzioni circa il comportamento da adottare nello svolgere un'attività tanto impegnativa quanto eccezionale. *“Il rispetto verso gli oggetti appartenuti alla persona cara è l'aspetto a cui si deve prestare maggiore attenzione in un processo tanto delicato”*, così la Direttrice commerciale e Responsabile dell'assistenza alla famiglie per SAS Italia, Evi Volpato (24/05/04), ha riassunto gli insegnamenti appresi per affrontare in modo corretto l'attività di riconsegna degli effetti personali.

Scegliere di affidarsi a Kenyon per il processo di riconsegna dei bagagli ha consentito a Scandinavian Airlines di tutelare le famiglie delle vittime da due punti di vista: legale e psicologico. Legale in quanto è chiaro che la proprietà di un oggetto poteva essere rivendicata da più persone. Per arginare questo rischio, Kenyon ha provveduto dapprima ad associare gli effetti personali e a riconsegnarli, ove richiesto, alle rispettive famiglie. Per alcuni singoli effetti non associati, invece, più famiglie hanno inoltrato a Kenyon la domanda di restituzione: per eliminare qualsiasi dubbio, l'agenzia ha considerato opportuno che fosse presentato un documento comprovante la legittima appartenenza dell'oggetto al passeggero (Documento 5:2, Kenyon).

In secondo luogo, la dinamica dell'incidente ha causato il danneggiamento di molti effetti personali. Esporli in un luogo al quale le famiglie dovevano accedere per il loro riconoscimento, obbligava a un contatto, anche solo visivo con tali oggetti. Questo avrebbe significato, per i parenti delle vittime, avvicinarsi ancor più concretamente alla realtà della tragedia: esperienza psicologica che per alcune persone poteva essere troppo forte o sconvolgente. Prima di restituire gli oggetti associati Kenyon ha invece ritenuto opportuno chiedere il consenso a ogni singola famiglia, inviando una lettera in cui si includeva una descrizione degli oggetti e delle loro condizioni. La stessa procedura è stata osservata nel caso degli effetti non associati (Approfondimento 5:6, Kenyon, 2001).

Approfondimento 5:6

Lettera alle famiglie per la restituzione degli effetti non associati

Dear Mr ... ,

Enclose is the unassociated personal effects catalogue containing the sections, which you have elected to receive. (...)

If you are the only claiming an item, that item will be delivered to your custody, in accordance with your disposition as soon as possible after 31st August 2002. Please, be assured that we will continue to proceed with diligence and care to ensure that the unassociated personal effects are processed in a timely and professional manner. If you have any question, please contact your SAS Contact person.

Fonte: Kenyon, 2002

Come si evince dalla lettera presentata, per quanto riguarda gli effetti personali non associati, non solo ogni famiglia ha potuto decidere se partecipare o meno al processo di restituzione, ma ha avuto anche

l'opportunità di ricevere un catalogo limitato alle categorie di oggetti prescelte. Per assicurare la trasparenza e la completezza delle informazioni, inoltre, la lettera sopra presentata è stata inviata alle famiglie con la relativa traduzione italiana, a cui ha provveduto lo stesso personale SAS.

L'impegno di Kenyon e dello staff della compagnia aerea che si è occupato della restituzione degli effetti personali è stato quindi di comprendere quali fossero le esigenze di ogni singola famiglia coinvolta, evitando di generalizzare il processo. Alla base di questo atteggiamento vi è la dedizione dimostrata da Scandinavian Airlines per condurre al meglio l'intervento di assistenza alle famiglie, di cui ora si illustra il piano di sostegno psicologico.

5.3.2 L'assistenza nei mesi successivi all'incidente

Così come per la restituzione dei bagagli, anche per l'attività di assistenza e supporto offerta nel medio termine alle famiglie, SAS si è affidata a professionisti esterni. In Italia, la compagnia aerea ha collaborato con Eos. Il primo contatto fra la sede milanese della SAS e il Dottor Marino, responsabile di Eos (Approfondimento 5:7. <http://www.psicotraumatologia.it/chiamo.html>), è avvenuto durante la serata dell'8 ottobre: in quella occasione, alla compagnia aerea è stata proposta la collaborazione per l'assistenza psicologica alle famiglie italiane coinvolte nell'incidente (SAS, *SK 686 - Croniche of Events*, 2001).

Approfondimento 5:7

Il ruolo di Eos nell'intervento di assistenza alle famiglie

"Eos è un'organizzazione di utilità sociale che si avvale della consulenza di psichiatri, psicologi, giuristi, educatori adeguatamente formati sulle problematiche inerenti i traumi psichici."

Una delle attività svolte da Eos è il "polo di prevenzione secondaria". Tale polo riguarda "tutte le attività indirizzate alle vittime dei traumi e realizzate subito dopo che si sia verificato l'evento traumatico e prima che si sia instaurata una sindrome psicotraumatica. Occorre precisare che vittime sono anche i colleghi di lavoro di chi rimane coinvolto in un incidente, così come gli amici stretti ed i parenti. Vista l'opportunità di condurre le operazioni di prevenzione secondaria nelle vicinanze del luogo in cui è avvenuto l'incidente si costituisce il Critical Incident Intervent Team (C.I.I.T.) in grado di intervenire in tempo reale sul luogo individuato."

In questo caso la funzione cui Eos è preposta è di "coordinamento degli interventi ed attuazione degli stessi in seguito ad un "critical incident" (ovverosia un "incidente unico inatteso che mette a repentaglio la salute di uno o più soggetti") sia di piccole che di grandi dimensioni (catastrofi)".

Fonte: <http://www.psicotraumatologia.it/chisiamo.html>

Prima dell'8 ottobre 2001, Eos aveva già avuto esperienze di intervento in caso di crisi legate a incidenti aerei avvenuti in Italia: in particolare aveva già collaborato con la Minerva Airlines, coinvolta a febbraio 1999 in un incidente all'aeroporto Cristoforo Colombo di Genova (Volpato Evi, Responsabile dell'assistenza alle famiglie per SAS Italia, 24 maggio 2004). Una componente che non si deve trascurare nell'attività di supporto psicologico è infatti l'affinità culturale tra i medici e le famiglie, fondamentale nel pregiudicare la corretta conduzione dell'intervento. *"Una lingua intermedia (inglese), anche se ben conosciuta, non potrà mai servire a ridurre lo stress nella gestione del lutto"* (Responsabile dei

servizi sanitari di Linate, in www.ansv.it/cig-bin/all/AN.pdf, 30 aprile 2003). Inoltre, nelle settimane che hanno seguito l'incidente, a fianco dello staff locale di SAS ha lavorato assiduamente anche il team ASSIST di Alitalia, un'equipe di dipendenti della compagnia italiana organizzata per prestare assistenza alle persone coinvolte in una sciagura aerea.

A partire quindi dalla serata dell'8 ottobre, Scandinavian Airlines ed Eos, in collaborazione con i tutor della compagnia aerea italiana, hanno fatto il possibile per definire il programma di supporto in tempi molto brevi. La priorità, data la peculiarità di ogni caso familiare, era di individuare i casi critici ai quali inviare immediatamente un tutor. A tale scopo, lo staff SAS di Milano ha esaminato, già nella mattinata del 9 ottobre, le prime informazioni raccolte dai parenti che avevano raggiunto l'hangar di Linate il giorno prima (SAS, *SK 686 - Chronicle of Events*, 2001). Anche le schede compilate per ogni telefonata ricevuta dall'ufficio SAS di Via Albricci (cfr. Tabella 5:1) sono state una valida base per identificare i casi in cui fosse necessario un intervento immediato.

Evi Volpato, responsabile del *Family Assistance Support Italian Team*, ha inoltre cercato di stabilire un contatto telefonico con tutte le famiglie perché fossero a conoscenza della disponibilità della compagnia aerea a fornire qualsiasi tipo di aiuto necessario e comunicando il numero verde SAS per l'Italia. È importante sottolineare che, a seconda dei passeggeri, i nuclei familiari considerati sono stati uno o più, a seconda del grado di coinvolgimento dei parenti. A titolo esemplificativo, per una vittima l'assistenza poteva essere prevista per genitori e fratelli, così come per il coniuge e per i figli. Attraverso i contatti successivi con i parenti delle vittime italiane, si è cercato quindi di ricostruire le singole situazioni familiari (Figura 5:2, SAS, *SK 686-Chronicle of Events*, 2001).

Figura 5:2 - Profilo passeggero

Passenger	Nome e cognome del passeggero
Birth date / Birth place	...
Residence	...
Address	...
Civil status	...
Next of Kin	Parente più prossimo (moglie, marito, genitori, figli o fratelli)
Children	Eventuali figli e loro età
Other relatives	Altri parenti che necessitano di assistenza immediata
Contact	Persona della famiglia da contattare
Company's name	Azienda di impiego
Employer	Lavoro svolto dal passeggero
Body identified	Se sì, data in cui il corpo è stato riconosciuto
Funeral	Se già previsti, data in cui hanno avuto o avranno luogo
Advance (\$)	Avvenuto versamento della somma disposta da SAS
Medical support	Bisogno di sostegno medico
Psych support	Necessità di supporto psicologico
Assisting doctor	Medico Eos di riferimento
Notes	Informazioni di rilievo (viaggiava con altre persone, la situazione familiare è delicata, etc).
Tutor	SAS staff o altri
Team leader	Personale SAS o altri

Fonte: SAS, *SK 686 - Chronicle of Events*, 2001

La programmazione degli interventi di assistenza alle famiglie italiane non poteva infatti prescindere dalle indicazioni raccolte in merito ai singoli passeggeri.

Contemporaneamente, hanno preso avvio i contatti fra le famiglie e gli psicologi di Eos, assegnati in base alle loro competenze e in rapporto alla criticità dei casi familiari (Tabella 5:2). Inizialmente in dodici, essi hanno lavorato in stretto contatto con il personale SAS per circa sei mesi dopo l'incidente. Ad ogni famiglia è stato infatti assegnato un tutor del FASIT, (dipendente SAS o Alitalia) e un medico di Eos. Il loro compito è stato in primo luogo di supportare psicologicamente le famiglie nelle delicate settimane che hanno seguito l'incidente, ma non si è limitato a questo. I tutor e i medici hanno cercato di capire, caso per caso, quali fossero le concrete esigenze delle famiglie, per dar loro un aiuto tangibile, su ogni fronte.

La missione essenziale del gruppo italiano di assistenza alle famiglie era di evitare che i parenti affrontassero in modo problematico le preoccupazioni immediate, direttamente legate alla perdita della persona cara: ricerca di documenti e di certificati presso gli uffici comunali e anagrafici, presa di contatto con gli istituti assicurativi e legali o qualsiasi altra incombenza. I tutor assegnati hanno garantito anche la loro massima disponibilità al semplice dialogo e al conforto. Una volta terminato il loro periodo di intervento, gli psicologi Eos, in collaborazione con FASIT, hanno consigliato, alle famiglie che ne avessero bisogno, i centri di assistenza psichiatrica ai quali eventualmente rivolgersi.

La compagnia aerea si è inoltre occupata dell'organizzazione degli incontri fra i familiari delle vittime, i quali avevano espresso la volontà di riunirsi in un'associazione, chiamata poi "Comitato 8 Ottobre". Il contatto con questa associazione è stato ed è tuttora costante da parte di SAS, che per la prima commemorazione, l'8 ottobre 2002, si occupata di coprire tutte le spese di organizzazione dell'evento: dal trasporto dei familiari, italiani e scandinavi, a Milano, al loro alloggio, fino all'offerta dei fiori da deporre

sulla pista di decollo del Forlanini (SAS, *Emergency organisation and family assistance*, 2003).

Indipendentemente dalla posizione occupata o dalla carica assunta, il coinvolgimento dello staff di Scandinavian Airlines alla gestione di crisi è stato elevato. Questo induce a riflettere su quelle che possono essere state le conseguenze dell'incidente dell'8 ottobre 2001 sull'intera organizzazione e chiederci quali opportunità di miglioramento ha offerto questa crisi a SAS, come oggetto del sesto capitolo.

Dopo la crisi: apprendimenti e valutazioni

Despite a tragedy with perpetrators on one side and victims on the other, all sides can ultimately come together when the after crash procedures are feeling handed - with the support of the highest corporate level- mourning their loved ones, the passenger and the crew, who suffered a common fate. - SANDRA SCHMITZ.³

Il caso preso in esame negli ultimi tre capitoli riguarda una crisi di notevole portata. A distanza di tempo dalla data dell'8 ottobre 2001, l'incidente di Linate continua a essere ricordato dalla stampa come illustre precedente dei casi di invasione di pista che ancora si verificano negli aeroporti. E, a distanza di anni, la fotografia della coda dell'MD-87, recante il logo SAS, continua a essere pubblicata fra le colonne degli articoli di giornale che rievocano il tragico scontro.

³ Sandra Schmitz, *Post Concorde Reflections*, presentate in occasione del 1^o Simposio Mondiale di Huston.

Per Scandinavian Airlines, la crisi intesa come "situazione che ha la potenzialità di ripercuotersi nel lungo termine sulla credibilità dell'organizzazione, sui suoi prodotti o che può interferire con la sua capacità di continuare a operare normalmente" (IATA, 2002) si è chiusa al termine della relazione preliminare d'inchiesta sull'incidente, conclusa il 23 aprile 2002. Il documento, presentato dall'Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo, ANSV, riferiva che: "*I piloti scandinavi erano addestrati e autorizzati a operare nelle condizioni di CAT III (riferite alla visibilità, ndr.) e le loro azioni erano conformi agli standard previsti dalle procedure.*"

Ciò nonostante, come è facilmente immaginabile, Scandinavian Airlines ha risentito per lungo tempo degli effetti della crisi, evento peraltro classificato fra i *milestones* della storia della compagnia aerea stessa. La crucialità e l'importanza attribuite dallo stesso vertice aziendale di SAS all'incidente di Linate sono testimoniate in modo esemplare dalle decisioni del Presidente della compagnia di aprire l'*Annual Report* del 2001 con un ricordo dell'8 ottobre (Approfondimento 6:1, *SAS Year-end Report 2001*).

Approfondimento 6:1

The worst air disaster in the history of SAS

October 8, 2001, was a tragic day for SAS. The worst air disaster in the company history occurred when flight SK 686 from Milan to Copenhagen crashed on take off and 118 people lost their lives. We mourn the loss of our colleagues, passengers and other who perished in the accident. Our thought still go to the relatives and friends of those who died. The powerlessness and dismay we felt about this disaster will affect SAS for a long time and can only fulfil a constructive purpose if efforts to improve

flight safety are further increased in the industry as a whole.

Fonte: SAS, Year-end Report, 2001

Il presente capitolo si propone di indagare quali effetti ha riportato la crisi sull'organizzazione colpita, valutando ambiti differenti. In primo luogo, si analizzeranno gli aspetti del piano di crisi che la compagnia aerea ha ritenuto opportuno aggiornare in seguito alle debolezze riscontrate nella loro applicazione. Come visto infatti nel quarto capitolo, ogni emergenza affrontata ha rappresentato per SAS un "banco di prova" per le strategie di risposta elaborate. Secondariamente saranno descritte le ripercussioni che una tale crisi ha avuto, a livello personale, sullo staff della compagnia coinvolto nella sua gestione e in particolare nell'assistenza alle famiglie. Si discuteranno infine i fattori che hanno contribuito alla positiva risoluzione dell'intervento di crisi di Scandinavian Airlines. Oltre a quelli già sottolineati nel corso della trattazione, è sembrato opportuno rilevare altri aspetti di minore rilevanza, ma che hanno comunque concorso alla buona gestione dell'emergenza.

6.1 Capitalizzare l'esperienza di crisis management

Nel paragrafo 1.1 si è posto l'accento sulla doppia accezione che il termine "crisi" inevitabilmente assume: da un lato comporta un rischio e dall'altro rappresenta un'opportunità per le aziende. E' chiaro che la realizzazione di questa seconda prospettiva presuppone che l'organizzazione non subisca la crisi, ma che sappia invece controllarne e guidarne l'evoluzione. Il caso Scandinavian Airlines mostra come, grazie a una corretta gestione dell'emergenza, l'organizzazione abbia potuto trarne opportunità di miglioramento. In particolare, i vantaggi colti dalla compagnia aerea dal crisis management dell'incidente di Linate sono riconducibili a:

- 1) *rafforzamento della reputazione;*
- 2) *perfezionamento delle strategie di gestione dell'emergenza.*

6.1.1 Rafforzamento della reputazione

Le organizzazioni che non sono preparate ad affrontare una crisi potrebbero subire un danno irreparabile alla propria immagine. Quelle che invece attivano una risposta pianificata e rispettosa delle esigenze umane di chi è stato coinvolto, hanno la possibilità di rafforzare la propria reputazione (Bailey, 2004, in <http://business-times.asia1.com.sg/story/.html>). Scandinavian Airlines ha adottato questo

secondo tipo di approccio, fornendo immediatamente assistenza e cura alle famiglie coinvolte, indipendentemente dalle cause dell'incidente.

La risposta data da Scandinavian Airlines alla crisi dell'incidente di Linate ha portato i media, sia in Scandinavia che in Italia (cfr. Approfondimento 5:3 e Approfondimento 5:4) a elogiare la compagnia aerea per la comprensione e l'attenzione dimostrata nei confronti delle famiglie coinvolte. I media esercitano una forte influenza sui loro pubblici. "Più di ciò che è veramente accaduto, la 'realtà' è ciò che i media ci fanno vedere o di cui ci parlano" (Huff, Lederer; 1991). Avere dato una valutazione positiva della compagnia aerea in merito alla conduzione della crisi ha senza dubbio contribuito a connotare positivamente l'immagine di Scandinavian Airlines fra l'opinione pubblica. A sostegno si riporta un estratto dell'articolo già citato di Bailey (2004), Vicepresidente per i servizi di comunicazione di crisi di Kenyon, pubblicato sul sito on line del periodico *The Business Times* (Approfondimento 6:2, <http://business-times.asia1.com.sg/story/.html>).

Approfondimento 6:2

La reputazione di SAS emerge intatta dalla crisi

The airline's response to the Linate tragedy prompted the news media in both Scandinavia and Italy to praise the airline for its understanding and compassion towards the victims' families. Top Milanese daily *Corriere della Sera* said SAS had provided 'a lesson in efficiency of assistance, composure in speaking and responsible behaviour'.

While the airline's management and the families will never forget the human

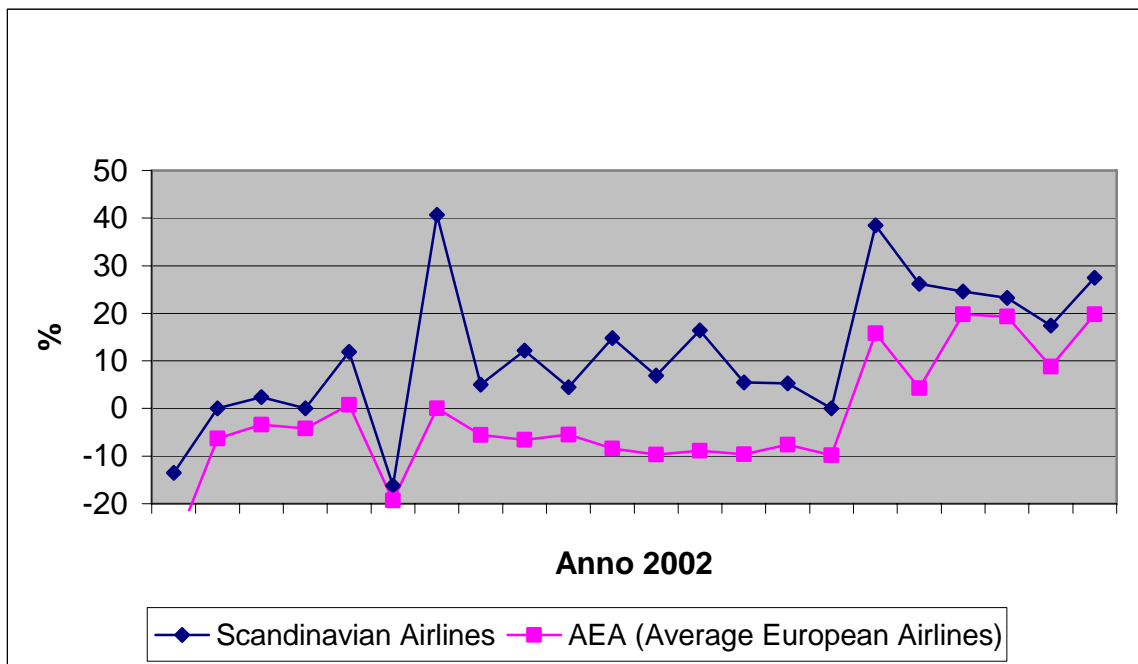
loss suffered at Linate, the company itself emerged with its business and key relationships intact.

How many other companies could be confident of achieving the same in similar circumstances?

Fonte : Bailey, 2004 in: <http://business-times.asia1.com.sg/story/.html>

La conferma del fatto che Scandinavian Airlines non abbia subito un danneggiamento in seguito alla crisi giunge anche dall'analisi dell'andamento dei ricavi per passeggero, comparato a quello delle altre compagnie aeree europee per l'anno 2002, periodo successivo a quello dell'incidente del volo SK686 (Figura 6:1, SAS Group, AEA).

Figura 6:1 - Ricavo per Passeggero / Kilometro - Traffico internazionale



Adattato da SAS Group, AEA (Average European Airlines)

Dall'osservazione della figura 6:1 si evince che l'anno immediatamente successivo alla crisi si è concluso per SAS con margini positivi in rapporto alle altre compagnie aeree europee. Il dato rappresenta quindi un segnale tangibile del fatto che Scandinavian Airlines, pur essendo stata coinvolta in un grave incidente aereo, non ha sofferto una situazione di disaffezione dei propri clienti e pubblici.

A testimonianza dell'elevato livello di fiducia di cui godeva la compagnia aerea prima dell'8 ottobre, si riporta una lettera di condoglianze inviata da un cliente a Scandinavian Airlines il 9 ottobre 2001 (Approfondimento 6:3, SAS, 2001).

Approfondimento 6:3

Lettera di condoglianze per Scandinavian Airlines

Dear Scandinavian Airlines,
We have been flying with you for years, and we will continue to do so.
We are extremely sorry for this immense tragedy and wish to express our sympathy for your crew.
Our familiarity with your company makes the pilots and cabin crew seem like friends, not anonymous workers.
We have flown with you in the fog, snow and windy airports of the North.
Your serene professionalism has helped us to overcome moments of "slight" fear and the smiles of your cabin crew have always made us feel at home.
Therefore, we wish to express our regret for the loss of the people whom we consider our friends, and we apologize that this is occurred due to a lack of professionalism in Italy
Sincerely yours.

Fonte: SAS, 2001

La volontà di mantenere la fiducia dei clienti, conquistata durante tutti gli anni di lavoro di SAS è stata, per il personale della compagnia aerea, un'importante fonte di motivazione a continuare efficacemente a lavorare per superare la crisi (Evi Volpato, Coordinatrice dell'assistenza alle famiglie in Italia, 24/05/04). Il supporto ricevuto dai clienti è stato inoltre importante per Scandinavian Airlines anche dopo la crisi, costituendo una valida spinta alla ricerca del miglioramento continuo. Per questo Scandinavian Airlines ha ritenuto necessario modificare e aggiornare le strategie di risposta alle crisi, valutando gli errori e gli insegnamenti appresi dall'esperienza vissuta.

6.1.2 Perfezionamento delle strategie di gestione dell'emergenza

Il caso SK686 ha reso necessario per la compagnia aerea operare una rilettura del proprio piano emergenza, la cui efficacia è stata valutata in

rapporto alla crisi appena affrontata. L'attenzione è stata in particolar modo rivolta ai seguenti aspetti:

- a) *le misure di prevenzione delle crisi;*
- b) *la programmazione degli interventi per gestire la crisi.*

a) Le misure di prevenzione della crisi

Nel primo capitolo si è sottolineata l'importanza di analizzare le aree di rischio alle quali l'organizzazione è maggiormente esposta, per monitorare di conseguenza i segnali premonitori di una crisi. L'incidente di Linate è un chiaro esempio di come quei campanelli d'allarme, che avrebbero dovuto far allertare le autorità preposte a garantire la sicurezza dell'aeroporto, siano stati ignorati. Episodi come quello dell'8 ottobre 2001 non erano per niente fatti inediti all'aeroporto di Linate. La terminologia "invasione inavvertita di pista" è stata infatti utilizzata per definire altri due episodi registrati al Forlanini pochi giorni prima dello scontro tra il velivolo SAS e il Cessna, precisamente il 18 settembre e il 7 ottobre 2001. Avvisaglie, che potremmo definire segnali premonitori di una crisi, purtroppo ignorate senza che facessero scattare gli idonei interventi o procedure di controllo della corretta gestione delle operazioni di decollo e di atterraggio su Linate.

Nel primo caso, infatti, la collisione fra un Cessna austriaco e un aereo di linea è stata evitata grazie all'intervento della torre di controllo che, data la buona visibilità, si è potuta accorgere della posizione irregolare del Cessna (Approfondimento 6:4, www.ansv.it/cig_bin/all/AP.pdf).

Approfondimento 6:4

Linate, 18 settembre 2001. Invasione di pista: dichiarazione del pilota del volo BD 450

"I was in Linate, operating the BD450, on, I think, the 18th September when I became aware that a light twin, a Cessna 310 (?) was operating on the opposite side of the active runway. As we started our taxi, I heard the tower/ground controller get agitated. It appears that the pilot of the twin had exceeded his taxi clearance and either infringed, or entered the active runway 36R/18L.

The gist of the exchange was along the lines:

TWR "Where are you going? You have entered the active runway."

A/C: "Oh, sorry."

TWR: "It's OK. There's no traffic at the moment".

Fonte: www.ansv.it/cig_bin/all/AP.pdf

La precedente dichiarazione è stata consegnata all'Air Accident Investigation Branch britannica dal pilota del volo di linea che ha assistito, in fase di rullaggio, all'invasione di pista del Cessna 310. Lo scopo era di fornire una testimonianza utile al processo di indagine: *"I bring the above accident to your attention in the light of what occurred today in Linate"* (www.ansv.it/cig_bin/all/AP.pdf).

Nell'episodio successivo, il 7 ottobre 2001, invece, un velivolo executive autorizzato a rullare sul raccordo R5 si trovava sull'R6: la medesima confusione circa la posizione, dovuta all'incongruenza fra la mappa del pilota e quella della torre di controllo, sarebbe stata l'indomani la causa dello scontro fra il Cessna tedesco e l'MD-87 scandinavo.

Alla luce di tali fatti, Scandinavian Airlines ha deciso di condurre separatamente un audit sulla sicurezza dell' aeroporto di Linate prima di riprendere a utilizzare lo scalo. Tale misura è stata inoltre adottata da Scandinavian Airlines nel rispetto dei valori dichiarati dall'organizzazione (SAS, *Group presentation*, 2003):

Il Gruppo SAS è un'organizzazione fondata su:

- Creazione di prodotti e servizi di valore (Value creation)
- Affidabilità (Reliability)
- Rispetto (Respect)

Il concetto di *reliability*, illustrato nel secondo capitolo, si fonda, per il settore del trasporto aereo, sul principio della sicurezza del servizio. Il rispetto di tale prerogativa è indicato dall'impegno che la compagnia si è prefisso con la realizzazione dell'indagine sulla sicurezza dello scalo di Linate. Con tale misura SAS si è proposta infatti di stabilire con maggiore certezza i rischi ai quali quotidianamente si espone. *"La sicurezza è sempre stata la maggiore priorità per la nostra compagnia, e tuttora lo è"*, ha commentato Hjelmér Eva (09/06/04), Coordinatrice SAS della comunicazione di crisi, a proposito dei provvedimenti adottati dalla compagnia aerea dopo l'incidente di Linate.

b) La programmazione degli interventi di gestione di crisi

Già durante le prime ore che hanno seguito l'incidente, la sede SAS di Milano ha rilevato una consistente carenza di risorse umane destinate alla gestione di una crisi e in modo particolare all'attività di comunicazione. A livello centrale, quindi, la compagnia aerea ha riconosciuto la necessità di disporre di personale maggiormente preparato ad affrontare l'emergenza. Nell'immediato SAS ha scelto di affidare il compito della comunicazione

con i media a un'agenzia esterna. Accanto a tale provvedimento, si sono fornite a tutto lo staff precise istruzioni circa l'atteggiamento da tenere con la stampa (Allegato 1).

Il personale SAS coinvolto nell'attività di assistenza alle famiglie ha inoltre avuto indicazioni prima da Eos, specializzata nella gestione dei traumi psicologici che le grandi tragedie comportano, e in seguito da Kenyon. Tale agenzia, che, come descritto nel capitolo quinto, si è occupata del processo di catalogazione degli effetti personali, ha tenuto incontri con il personale SAS che avrebbe riconsegnato gli oggetti presso le famiglie. Lo scopo era di guidare alla comprensione e di illustrare la complessità di un così delicato processo. E' chiaro quindi che la partecipazione all'attività di crisis management è stata estesa ben oltre le linee manageriali: questa particolare esperienza ha indicato quindi la necessità, per l'organizzazione, di disporre di personale più preparato ad affrontare un'emergenza, non solo ai livelli manageriali, ma anche di front-line.

Per questo, in Scandinavian Airlines è stato rivalutata l'importanza degli incontri di *debriefing*, organizzati fra i gruppi di persone coinvolte nella gestione della crisi, sia durante che dopo l'emergenza. Tali incontri, il cui scopo è essenzialmente di raccontare e di riportare la propria esperienza circa particolari aspetti di conduzione della crisi (assistenza alle famiglie, coordinamento degli incontri fra i parenti delle vittime, collaborazione al processo d'inchiesta) si sono rivelati una fondamentali per l'apprendimento collettivo, generato dal confronto delle opinioni.

Rispetto agli anni precedenti la crisi, la compagnia aerea investe inoltre in misura maggiore in corsi di crisis management e crisis communication estesi a tutte le funzioni e ruoli organizzativi (SAS, *Emergency organisation and family assistance*, 2003). In particolar modo, SAS ha programmato una partecipazione più allargata ai corsi di media training, in cui le abilità

acquisite sono immediatamente sottoposte a esercitazioni pratiche, per consentirne un opportuno miglioramento. Oltre a prevedere un maggior coinvolgimento a tali corsi, SAS ha intensificato la loro frequenza, per cui i membri permanenti dell'organizzazione di risposta all'emergenza (*Emergency Response Organisation, ERO*) vi partecipano ogni semestre (Eva Hjelmér, 25/05/04). I corsi realizzati nell'ambito del crisis management sono quindi riproposti periodicamente ai partecipanti, così da introdurre gli opportuni aggiornamenti e favorire il processo di apprendimento, nella logica per cui *repetita iuvant*.

Alla base degli sforzi fatti e dei miglioramenti attuati da parte di Scandinavian Airlines vi è la consapevolezza che la preparazione per la gestione delle crisi è la via obbligata da percorrere per limitare l'impatto che un evento negativo può avere sull'organizzazione coinvolta (Ephraimson, 2003).

Un'ulteriore considerazione, sempre a riguardo del miglioramento delle strategie di gestione di crisi, può essere fatta a riguardo dell'inadeguatezza di alcune strategie di intervento programmate per la fase cronica della crisi (Fink, 1986). E' questo lo stadio in cui l'intensità della crisi comincia a calare, dopo aver raggiunto l'apice nella fase acuta. Scandinavian Airlines ha realizzato, in proposito, che il lavoro e il coinvolgimento che si richiede all'organizzazione per condurre a termine la crisi, soprattutto a riguardo dell'assistenza alle famiglie, difficilmente può sottostare a scadenze fisse, come invece in un primo tempo programmato.

Un episodio in particolare chiarisce la precedente affermazione. I membri dello *Special Assistance Team* arrivati dalla Scandinavia per dare sostegno psicologico alle famiglie avevano il compito di rimanere in Italia per la prima settimana successiva l'incidente. I responsabili dell'EEG (*Executive Emergency Group*) avevano infatti determinato che, a conclusione di una

settimana di intensa attività, culminata con la commemorazione celebrata nel Duomo di Milano, lo staff deputato alla gestione di crisi, l'*emergency response organisation*, sarebbe stato ridotto. Al momento di lasciare le famiglie, parte del personale SAS ha espresso la volontà di rimanere accanto ai parenti delle vittime che non avevano ancora espletato le procedure per il riconoscimento della salma (Maiorana Roberto, Coordinatore degli interventi di gestione di crisi SAS per l'Italia, 21/06/04). Scandinavian Airlines ha quindi riconosciuto la necessità di stabilire per lo Special Assistance Team tempi e modalità di intervento più flessibili, in considerazione dell'entità dell'emergenza e della partecipazione, anche emotiva, dello staff deputato a gestire la crisi.

6.2 Dietro le quinte

La descrizione delle attività programmate da Scandinavian Airlines per gestire la crisi, oggetto del precedente capitolo, testimonia l'elevato coinvolgimento dello staff della compagnia nell'attività di assistenza alle famiglie. Considerato che, nel 2001, SAS impiegava approssimativamente 7.500 persone (SAS, *Group presentation*, 2003) e che l'organizzazione di risposta all'emergenza istituita per far fronte alla crisi era composta nella prima fase da circa 900 membri (Hjelmér Eva, Coordinatrice SAS della comunicazione di crisi, 25/05/04), si deve dare atto, anche in termini prettamente numerici, dell'elevato investimento previsto dalla compagnia aerea per gestire la crisi.

L'aspetto più significativo riguarda comunque il coinvolgimento personale dello staff di SAS e in particolare dei tutor che hanno fatto parte del gruppo di assistenza alle famiglie: il fattore umano gioca infatti un ruolo essenziale in momenti di crisi. La destabilizzazione che tale situazione inevitabilmente crea "s'impone in maniera pressante persino nell'intimità

del soggetto” (Lagadec, 1994:47), facendo vivere una situazione di pericolo alla quale è difficile reagire. La crisi può infatti essere percepita come un’insidia per il proprio equilibrio psicologico, la propria posizione lavorativa o il proprio status sociale. In ogni caso lo stress che inevitabilmente si genera non è mai una conseguenza dell’evento stesso, quanto della personale reazione all’emergenza (Fink, 1986).

Queste ragioni spiegano perché, dopo pochi giorni dall’incidente di Linate, alcuni tutor hanno espresso la volontà di abbandonare i loro incarichi, riconoscendo che la situazione non era per loro accettabile sotto il profilo psicologico e emotivo (SAS, *SK 686 - Chronicle of Events*, 2001). Altri tutor sono stati invece invitati dagli psicologi di Eos a cessare l’attività di assistenza alle famiglie, in quanto risultavano essere eccessivamente coinvolti.

In una frase Ehrling Marie, Vice presidente SAS e Direttrice del gruppo esecutivo di gestione dell’emergenza, ha illustrato, alla conferenza stampa di Stoccolma del 9 ottobre, la situazione che ha dovuto affrontare lo staff di SAS entrato in contatto con i parenti delle vittime (cfr. Approfondimento 4:3):

“It is now we see the human beings behind the names on the passenger manifest and we are deeply touched”

Benché concisa, la frase esprime in modo efficace il concetto per cui è il contatto con la concretezza della tragedia, sperimentato durante i primi momenti di assistenza alle famiglie, che ha fatto emergere le umane e naturali debolezze di parte del team. Sia Scandinavian Airlines sia Alitalia erano comunque preparate all’eventualità che tale ostacolo potesse insorgere: ciò ha consentito ai coordinatori dell’attività di supporto alle famiglie di prevedere un turnover dei tutor, la cui adesione al *Family*

Assistance Support Italian Team è stata comunque volontaria. Evi Volpato, coordinatrice per l'Italia dell'assistenza alle famiglie, sostiene che tutti coloro che hanno superato i primi istanti, hanno sperimentato la loro personale crisi in seguito. In merito si riporta l'ultima parte della dichiarazione dell'addetto scalo SAS a Linate, che si è occupato l'8 ottobre 2001 del check-in dei passeggeri (Approfondimento 6:5, www.ansv.it/cig-bin/all/AN.pdf).

Approfondimento 6:5

Il coinvolgimento emotivo dello staff SAS

(...) Un carabiniere, riconoscendomi come rappresentante SAS, richiedeva la mia presenza presso l'hangar militare dove venivano composti i corpi delle vittime recuperate dall'aereo.

Mi diceva che erano stati recuperati due membri dell'equipaggio e voleva che li identificassi.

Io non avevo interagito con l'equipaggio direttamente e non potevo quindi riconoscerli, ma raggiungevo l'hangar con il carabiniere mettendomi a disposizione delle autorità e collaborando con loro per quanto mi fosse possibile.

(...)Di qui, ogni qual volta una vittima veniva identificata, informavo i colleghi in ufficio.

Vorrei a questo punto evidenziare una riflessione che nei mesi successivi ho avuto occasione di fare più volte.

Il coinvolgimento emotivo in situazioni di tale genere è notevole, e spesso ci si rende conto di quanto certe esperienze ci abbiano toccato nel profondo solo in seguito.

L'essere stato in contatto con le vittime al check-in, averle poi viste imbarcarsi sul volo SK686 e, in ultimo, essere di fronte ai risultati di una tale tragedia, è una cosa che credo non potrò mai dimenticare.

Il suggerimento che mi viene spontaneo è il seguente:

Il personale che in qualche modo abbia relazionato con i passeggeri prima di un incidente, non dovrebbe essere posto in condizione di vedere successivamente le vittime.

Nel mio caso, una serie di circostanze mi hanno portato a vivere questa esperienza.

Circostanze non e ripeto non imposte dalla SAS, ma puramente casuali.

(segue)

(continua)

Inoltre devo essere riconoscente alla SAS per il supporto psicologico che da subito ha offerto a me e ai miei colleghi, supporto che ritengo indispensabile per trovare l'equilibrio con se stessi.

Esprimo queste opinioni in quanto ritengo che al di là delle valutazioni di tipo tecnico che a seguito di tragedie di simile portata debbano essere fatte, anche il lato umano ha la sua importanza.

L'esperienza deve farci trovare la strada di evitare il ripetersi di fatti tanto tragici e dolorosi.

Concludo questa relazione con un ricordo particolare alle vittime e ai parenti delle vittime dell'8 ottobre 2001.

Fonte: www.ansv.it/cgi_bin/all/AN.pdf

Il precedente documento testimonia efficacemente le reazioni a cui è soggetto chi è coinvolta nella gestione di una situazione altamente critica, nonostante sia stata preparata per affrontarla. Anche in considerazione dell'ostacolo rappresentato dalla debolezza del fattore umano, l'impegno profuso da Scandinavian Airlines per affrontare l'emergenza è stato quindi considerevole.

Per quanto riguarda, in modo particolare, il compito svolto dai tutor, questo ha comportato una sospensione dell'ordinaria attività lavorativa, per lo svolgimento della quale sono subentrati all'ufficio di Milano dipendenti SAS di altre sedi. Lo stato di crisi è stato ufficialmente chiuso, in Italia, un anno dopo l'incidente, l'8 ottobre 2002. La metà dei dipendenti SAS impiegati all'ufficio di via Albricci è stata, fino a quella data, occupata ad assistere le famiglie. L'8 ottobre 2002 non ha fissato comunque il termine dell'attività di FASIT (*Family Assistance Support*

Italian Team), alla quale si sono dedicate a tempo pieno tre persone per l'anno successivo.

Se è possibile stabilire una differenza fra il primo e il secondo anno di lavoro del gruppo di assistenza alle famiglie, questa è riconducibile al tipo di ruolo svolto. In una prima fase i tutor sono stati impegnati in senso attivo nel compito di sostegno e di assistenza, contattando spontaneamente le famiglie per ricordare la loro disponibilità ad aiutarle per qualsiasi necessità. Dopo l'ottobre del 2002, il ruolo del FASIT è stato piuttosto reattivo: sono state quindi le famiglie a rivolgersi a loro volta ai tutor nei casi di bisogno. Il numero verde comunicato dalla responsabile FASIT, Evi Volpato, nel primo contatto con i parenti delle vittime è stato sospeso solo il 1^a giugno 2004 (Volpato Evi, 24/05/04).

Sembra quindi opportuno riportare una testimonianza dell'apprezzamento dell'attività svolta dalla compagnia aerea, attraverso le parole di Paolo Pettinaroli, Presidente del "Comitato 8 Ottobre", che raccoglie i parenti delle vittime italiane del volo SK 686 (Approfondimento 6:6, <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/news.asp>)

Approfondimento 6:6

L'attività dei tutor nelle parole di un parente delle vittime

12 Ottobre 2003 - 1° Simposio Mondiale di Houston
Intervento di P. Pettinaroli , H. Ephraimson e S. Schmitz

(...) Un pensiero alla stupenda ed efficace organizzazione che la SAS ha messo in atto. In pochissime ore ha preparato una emergency room presso la propria sede di Milano in cui persone altamente qualificate ricevevano ed assistevano i familiari delle vittime con grande delicatezza, sensibilità ed amore. Ha immediatamente istituito un numero verde che è tutt'oggi in funzione per dare una immediata assistenza a chi, in qualsiasi ora del giorno e della notte ne avesse bisogno. SAS ha richiesto la collaborazione dell'Alitalia (ASSIST) che

ha dimostrato umanità ed altruismo verso le famiglie delle vittime che non può essere riassunto in poche parole, ne può essere descritto in nessun tipo di manuale di emergenza nei disastri.

Fonte: <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/news.asp>

Le considerazioni espresse dal Presidente del "Comitato 8 Ottobre" rappresentano un'ulteriore conferma dell'efficacia della gestione di crisi attivata da Scandinavian Airlines.

Il lungo periodo per il quale lo staff di Milano si è dedicato a tale attività ha inoltre comportato una parziale interruzione delle funzioni lavorative. In merito, durante l'intervista tenuta a maggio del 2004, Evi Volpato, Direttrice commerciale SAS per l'Italia, commentava che l'ufficio aveva ripreso solo all'inizio dell'anno a svolgere a pieno ritmo le ordinarie attività. E' chiaro come l'essere stati coinvolti per un intervallo di così lunga durata in attività che esulano dalla routine e che hanno richiesto elevata partecipazione e impegno, sia stato un passaggio difficile ma importante nell'esperienza lavorativa dello staff interessato. L'essere stati in grado di superare positivamente una fase così difficile e traumatica della propria esperienza personale ha reso consapevole l'organizzazione che, attraverso una buona preparazione e collaborazione, anche le difficoltà maggiori, legate all'attività ordinaria, sono risolvibili.

Ciò è in linea con l'ipotesi di Meyers (1988, cfr. Paragrafo 1.1) secondo cui l'organizzazione che supera positivamente un periodo di crisi ne trae vantaggio in termini di rafforzamento dello spirito di corpo interno.

6.3 Fattori di successo

Un recente studio accademico, *The Impact of Catastrophes on Shareholder Value*, (Knight, Pretty, in Bailey, 2004) ha rilevato che *“il comportamento di una compagnia aerea nei mesi che seguono un disastro è cruciale nel determinare la buona o la cattiva luce con cui emergerà la reputazione della compagnia. Un’efficace gestione delle conseguenze delle catastrofi sembra essere più significativa di un’assicurazione che ne limiti l’impatto economico”*. Generalmente, prosegue lo studio, il fatto che accada un incidente è un’eventualità tollerabile dall’opinione pubblica. Ciò che risulta inaccettabile è una risposta all’emergenza che non si cura delle persone coinvolte nell’incidente, o anche una reazione che sia stata etichettata come *“inadeguata”* dai media (Bailey, 2004).

Per valutare il successo di una gestione di crisi occorre considerare, dunque, i pareri dei diversi pubblici dell’organizzazione, ma in modo particolare dei media, che influenzano l’opinione pubblica, e delle persone direttamente coinvolte dalla crisi. Da un lato si deve quindi considerare la buona riuscita dell’attività di comunicazione e dall’altro l’efficacia dei provvedimenti intrapresi per arginare le negative conseguenze della crisi.

Nel corso della trattazione si sono commentati in varie occasioni i fattori che hanno contribuito alla positiva risoluzione della crisi dell’incidente di Linate per SAS: la prontezza del sistema di risposta istituito presso la sede centrale, l’immediatezza con cui è stata assicurata l’assistenza alle famiglie, la capacità di coordinamento fra le diverse sedi della compagnia, il rispetto delle regole e dei principi di comunicazione applicati in caso di incidente aereo. Gli aspetti elencati sono in gran parte riconducibili alla preparazione che Scandinavian Airlines ha dimostrato di possedere per la gestione dell’emergenza. Per quanto riguarda in particolare l’attività di assistenza alle famiglie, SAS ha adottato un approccio fondato sui seguenti valori (SAS, *Emergency organisation and family assistance*, 2003):

- interesse;
- proattività;
- fiducia;
- professionalità.

Chiarisce i concetti di interesse e di proattività l'atteggiamento adottato dall'ufficio SAS di Milano nei momenti immediatamente successivi l'incidente. Presso la sede italiana, non appena avuta notizia del coinvolgimento dell'MD-87 SAS, la priorità stabilita è stata di rispondere alle telefonate dei parenti e dei conoscenti dei passeggeri del volo SK 686. Inoltre, nelle quarantotto ore che hanno seguito l'incidente, la compagnia aerea era riuscita a contattare tutte le famiglie coinvolte, per dar loro notizia della disponibilità dello staff SAS ad aiutarle, consigliarle e seguirle per qualsiasi necessità.

Scandinavian Airlines ha inoltre organizzato degli incontri fra i parenti delle vittime, in occasione delle festività natalizie e pasquali e delle commemorazioni dell'8 ottobre. Tutto questo in modo spontaneo, senza, come ha riferito il Presidente del Comitato 8 Ottobre, "essere in alcun modo sollecitata" (Simposio di Huston, 2003). Ciò attesta quindi la proattività adottata negli interventi.

La professionalità è riscontrabile invece nella scelta di avvalersi della collaborazione di agenzie esterne qualificate ed esperte per la gestione di particolari aspetti della crisi. Affidarsi a Eos, per quanto concerne il profilo psicologico dell'assistenza alle famiglie, è stata una decisione motivata dalla consapevolezza che era fondamentale, per questa attività, appoggiarsi a un'organizzazione che aveva già assistito in passato le famiglie coinvolte in una sciagura aerea. Si ricorda infatti che Eos era già

intervenuta a seguito dell'incidente di un aereo di Minerva Airlines, inabissatosi nel golfo di Genova nel 1999.

La testimonianza della professionalità del lavoro svolto da un'altra organizzazione con cui SAS ha collaborato, Kenyon, occupatasi della catalogazione e del processo di restituzione degli effetti personali, è rintracciabile nella seguente dichiarazione (Approfondimento 6:7, Presidente del "Comitato 8 Ottobre", 2003).

Approfondimento 6:7

Kenyon: un esempio di professionalità

"Solo a metà dicembre la SAS mi ha invitato ad andare a Londra presso la Kenyon per visionare l'organizzazione e il processo di abbinamento degli oggetti ritrovati nell'aereo.

Devo dire che la Kenyon mi ha riservato un trattamento delicatissimo, mi hanno accolto all'aeroporto e, prima di andare ai loro magazzini, mi hanno intrattenuto al bar di un albergo dove mi hanno preparato psicologicamente a quanto avrei visto poco dopo. (...).

Devo dire che tutto era pulito e ordinato, anche il più piccolo pezzetto di carta era fotografato e catalogato, tutto veniva svolto con grande rispetto del dolore. E' stata un'esperienza unica, pesantissima ma doverosa, perché era mio compito capire, vedere e informare i miei compagni. Subito dopo abbiamo riunito il comitato a Milano e con la collaborazione di Robert Jensen, COO di Kenyon, ho spiegato quanto avevo visto, l'amore e la cura che si stava dedicando agli oggetti personali dei nostri cari e la motivazione per la quale avremmo dovuto aspettare altri mesi prima di poterli ricevere.

Finalmente a marzo i primi bagagli sono stati consegnati, accompagnati da un libro "Unassociated Items". Ricordo la signora Evi Volpato con alcune sue collaboratrici che ogni giorno viaggiava in tutta Italia e all'estero per

consegnare personalmente gli oggetti. Compito atroce, pesantissimo e difficilissimo, specialmente per chi, come queste persone, ha vissuto e sofferto fin dal primo momento questa tragedia. Credo che tutti noi non potremo mai dimenticare la delicatezza e l'umanità con la quale ci veniva consegnato quanto rimaneva degli oggetti dei nostri cari.

Fonte: <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/news.asp>

Dalla professionalità dimostrata della agenzie che hanno lavorato a fianco di Scandinavian Airlines è scaturito il rapporto di fiducia che con esse si è instaurato, rapporto ricambiato dalle famiglie assistite, come traspare dalla dichiarazione del Presidente del "Comitato 8 Ottobre" (cfr. Approfondimento 6:6).

Per completare il quadro dei fattori che hanno caratterizzato positivamente la gestione di crisi, è opportuno soffermarsi su due aspetti, che, benché in disaccordo con quanto previsto dal piano di intervento o senza alcuna programmazione preventiva, hanno concorso al buon esito degli interventi adottati dalla compagnia aerea in Italia:

- a) *la scelta del portavoce esterno a SAS;*
- b) *la collaborazione con il team ASSIST.*

a) *La scelta del portavoce esterno a SAS*

Nel corso del precedente capitolo si è visto che le costanti della conduzione della comunicazione di crisi di SAS sono state il contatto e la collaborazione con i giornalisti. Ciò ha decretato in prima istanza il successo di tale attività, al quale ha contribuito, in maniera del tutto imprevista, un altro fattore. Si fa riferimento alla scelta di fare ricorso alla

collaborazione di un'agenzia esterna, TT&A, affinché si occupasse della comunicazione in Italia.

Per la tipologia di crisi affrontata, in cui il coinvolgimento dello staff locale è stato elevato, tale misura si è rivelata la più indicata. Comunicare in caso di emergenza richiede in ogni caso una lucidità e una freddezza di cui i membri di SAS non potevano disporre, data la gravità della tragedia e l'immediato contatto che hanno avuto con essa. Si ricorda infatti che il Direttore generale, Roberto Maiorana, si è dovuto recare a Linate per accertarsi sullo stato dei fatti, mentre la Direttrice commerciale, Evi Volpato, ha assunto il ruolo di coordinatrice dell'attività di assistenza alle famiglie. Benché il piano di crisi di Scandinavian Airlines prevedesse che fossero i manager locali ad assumere il ruolo di portavoce, le caratteristiche dell'emergenza affrontata non hanno consentito che ciò si verificasse. In ultima analisi, ciò ha rappresentato un vantaggio per l'organizzazione, troppo impegnata a gestire altri aspetti della crisi.

Il successo del crisis management dell'incidente di Linate non si è comunque limitato solo all'aspetto di comunicazione, ma è in larga misura collegato alle attività programmate per i pubblici coinvolti.

b) La collaborazione con il team ASSIST

Scandinavian Airlines ha dato un esempio di come un'emergenza così grave si possa gestire correttamente, soprattutto attraverso gli interventi di supporto ai famigliari delle vittime. Da questo punto di vista, la compagnia aerea ha dimostrato un grande senso di umanità e partecipazione. È singolare rilevare come la collaborazione con il team ASSIST di Alitalia, formato per intervenire in seguito a un incidente, abbia apportato un valore aggiunto a tale attività. Nell'assistere le famiglie, i tutor non hanno esclusivamente assolto a un loro preciso compito, ma hanno instaurato con

esse un rapporto che è andato oltre la semplice “collaborazione temporanea” in quanto caratterizzato da una particolare sensibilità e partecipazione (cfr. Approfondimento 6:6).

Di fronte al pubblico a cui SAS ha dedicato le maggiori attenzioni sin dai primi momenti, la compagnia aerea ha assunto quindi un ruolo di fondamentale e indispensabile appoggio. “La compagnia aerea SAS e’ stata l’unica che ci ha prestato tutte le attenzioni e gli aiuti senza essere da noi sollecitata e continua a farlo ancora oggi”, ha ricordato il Presidente del Comitato 8 Ottobre in occasione del forum *Disaster Respose*, organizzato da Kenyon il 17 febbraio 2004.

Un’ultima riflessione sui fattori di successo della gestione di crisi è inerente al tenore comunicazionale che la compagnia aerea ha adottato fin dall’emissione del primo comunicato stampa. Già nel terzo capitolo si sono segnalate le differenze fra il tono della comunicazione di Scandinavian Airlines e quello degli altri enti coinvolti. Differenze che hanno indotto la stampa a definire “una lezione di stile” (cfr. Approfondimento 5:3) il discorso tenuto il 9 ottobre a Milano dal Presidente di SAS Lindegaard. E’ importante rilevare che, nel corso della successiva gestione di crisi, tutti i documenti di comunicazione si sono mantenuti coerenti alle linee guida fissate da Scandinavian Airlines per la gestione dell’emergenza, di cui si ricordano le più significative (SAS, *Internal crisis presentation*, 2001):

- *show empathy and care for those involved;*
- *demonstrate humility if faced with a catastrophe;*
- *never speculate, stick to the facts.*

Tali principi sono rintracciabili anche nelle parole dello stesso presidente della compagnia, Jorgen Lindegaard, intervenuto a Milano in occasione della prima commemorazione dell’incidente, l’8 ottobre 2002.

All'intervento hanno partecipato i familiari e amici delle vittime e, fra gli altri, il sindaco di Milano, Gabriele Albertini e il presidente della società che gestisce gli aeroporti, Giorgio Fossa.

Approfondimento 6:8

8 Ottobre 2002 - Milano

DISCORSO DEL PRESIDENTE SAS - Jorgen Lindegaard

Cari familiari, cari amici, distinti ospiti, Oggi, a un anno di distanza dalla tragedia, ci troviamo insieme per onorare il ricordo delle 118 vite perse quel giorno; uomini, donne, bambini. Le vite delle persone a voi così care. Tra loro l'equipaggio del volo SK686.

Il dolore che avete provato sembra impossibile da sopportare. Ogni tentativo di tradurre in parole questo sentimento è vano. Per questo sono consapevole di quanto sia stato difficile per alcuni di voi venire qui oggi. Di quanto sia difficile confrontarsi di nuovo con quel doloroso momento. Vi sono quindi grato per essere venuti e mi auguro che insieme riusciremo ad alleviare in parte la vostra sofferenza.

Guardo intorno a me e credo che non avremmo potuto scegliere un luogo migliore del bosco dei Faggi - un posto dove possiamo trovare conforto e pace, un luogo protetto dove tutti noi, dove i cittadini di Milano, dove i visitatori giovani ed anziani possono venire per ricordare e riflettere. Per quanti tra voi non potranno essere qui spesso, speriamo possa dare conforto anche il solo sapere che esiste un posto dedicato ai vostri cari.

Molti secoli fa esisteva, nelle terre nordiche, la tradizione di costruire monumenti conosciuti con il nome di pietre di bauta. Questi monumenti venivano eretti in luoghi sacri o dove si erano verificati eventi importanti. Noi di Scandinavian Airlines abbiamo scelto di ispirarci a questa tradizione donando alle famiglie la scultura che ora si trova al centro del parco. Lo scopo è lo stesso della tradizione : ricordare per sempre i vostri cari e quello che è successo. Il nome dato al monumento è DOLORE...INFINITO due parole che colgono l'essenza di quello che sentiamo dentro di noi. Parole che ci uniscono,

superando la storia, nazionalità e cultura di ciascuno di noi. Tre pietre si appoggiano l'una all'altra alla ricerca di un sostegno, così come tutti noi sentiamo la necessità di sostenerci l'un l'altro.

La cerimonia di oggi non segna la conclusione del vostro lutto. La perdita che vi ha colpito ha cambiato per sempre le vostre vite. E ha cambiato anche la mia. Ma questo luogo rimarrà vostro. Sarà il luogo dove voi ed altri potrete venire ad onorare i vostri cari, sentirli vicini e posare su queste pietre un pò del vostro dolore. Le pietre sembrano forti abbastanza per sostenere tanto.

Mi auguro, e se lo augurano tutti i miei colleghi della Scandinavian Airlines, che questa consapevolezza possa esservi di conforto. Grazie.

Fonte: <http://ww2.clickus.it/comitato8ottobre/news.asp>

Il discorso riportato offre un esempio di come Scandinavian Airlines abbia mantenuto costante nella gestione di crisi un atteggiamento di umiltà e di compostezza. Le parole del suo presidente sono state infatti interamente dedicate alle vittime e ai loro parenti.

E' possibile inoltre affermare che tutta la conduzione di crisi è stata caratterizzata da uno stile "*low key*", per cui la compagnia aerea non ha mai vantato alcun tipo di merito per l'importante lavoro svolto nei confronti delle famiglie. Questo tipo di approccio si giustifica in ragione dell'influenza che i fattori culturali inevitabilmente esercitano sull'organizzazione. La sede della compagnia aerea e i suoi maggiori centri aeroportuali si trovano infatti in un'area definita di "*low context culture*" (Hall, 1976). E' una cultura caratterizzata, fra altri aspetti, dalla ricerca della sobrietà e della semplicità, per cui non si avverte l'esigenza di dimostrare la propria importanza o le proprie capacità (Anderson, Swedishness). *Esse, non videri*, essere, non apparire (Sallustio) è una formula che ben sintetizza questo tipo di cultura e descrive l'atteggiamento adottato da Scandinavian Airlines per la gestione di crisi.

Conclusioni

Le aziende operano oggi in un ambiente socio economico sempre più dinamico e in costante evoluzione. Ciò significa che ogni organizzazione, privata o pubblica, di piccole o grandi dimensioni, si trova quotidianamente a fronteggiare un numero sempre crescente di imprevisti. Se un evento inatteso si connota negativamente, il rischio è che degeneri

in una crisi per l'organizzazione. A questo pericolo si aggiunge la velocità con cui attualmente le informazioni sono diffuse. La tecnologia consente di far viaggiare le notizie in tempo reale e, naturalmente, le cattive notizie hanno, in tale processo, priorità su quelle positive.

I media hanno inoltre il potere di indirizzare l'attenzione dei pubblici verso un argomento di interesse piuttosto che verso un altro, con il risultato che la realtà coincide sempre più frequentemente con i fatti che la stampa, la radio e la televisione narrano. Un evento, infatti, se non viene comunicato, non esiste. Benché l'uso di Internet consenta l'accesso a fonti di informazioni alternative, i media tradizionali continuano a svolgere il ruolo di *"agenda setting"* (Livolsi, 2000), ovvero indicano la scaletta degli argomenti a cui dare maggiore importanza. Non si deve inoltre dimenticare che le "buone notizie sono quelle cattive", per cui gli eventi negativi o tragici riscuotono sempre un elevato interesse.

Le considerazioni sopra espresse fanno intuire la conseguente necessità, per le aziende, di strutturare un piano di risposta alle emergenze che possono, in qualsiasi momento, verificarsi. Ancor più in casi di crisi che coinvolgono vittime, ovvero per le crisi più catastrofiche (Invernizzi, Ripamonti, 2002) tale esigenza è impellente.

A tal proposito si sono introdotti, in apertura della presente ricerca, le tecniche e gli strumenti di cui le organizzazioni dispongono per strutturare un piano di risposta alle emergenze. La strategia elaborata deve consentire all'organizzazione di conservare la sua credibilità, o meglio ancora di rafforzare la sua reputazione. E' per questo che la crisi è stata presentata come un evento che costituisce sia un rischio che un'opportunità per l'organizzazione. Per raggiungere questo secondo obiettivo, le aziende devono prima di tutto fare un'analisi dei rischi ai quali sono maggiormente esposte e, in base a questa stima, progettare adeguati sistemi di

prevenzione, risposta e formazione del personale alla crisi. In considerazione dell'elevata risonanza mediatica di cui godrà un evento come un incidente, è opportuno inoltre che si presti la debita attenzione alla gestione dei rapporti con i giornalisti e con la stampa in generale. I portavoce aziendali saranno quindi istruiti su come comportarsi e sulle notizie da diffondere in caso di crisi, attraverso appositi corsi di *media training*.

Le organizzazioni che operano nel settore del trasporto aereo devono inoltre adattarsi a una complessità, sia tecnologica sia organizzativa, sempre maggiore, in ragione della dinamicità di questo mercato. Nonostante i contraccolpi subiti negli ultimi anni e, in particolare, dopo gli eventi dell'11 settembre 2001, il settore del trasporto aereo non ha cessato di evolversi. Anzi, la dinamicità di questo mercato è enfatizzata dalla competitività che si è creata a seguito dell'ingresso delle compagnie "low cost". Maggiore è la complessità, maggiori sono i rischi (Perrow, 1999). Le organizzazioni sono quindi alla continua ricerca di nuove tecniche e metodi che consentano loro di migliorare le strategie di gestione di tali rischi.

Si è visto in proposito che l'International Air Transport Association (IATA), che raccoglie il 90% circa delle compagnie aeree, ha stilato delle linee guida per il crisis management degli incidenti, definiti "la prova più difficile per la credibilità di una compagnia aerea" (IATA, 2002). In caso di emergenza, gli obblighi ai quali la compagnia non si può sottrarre riguardano la collaborazione al processo di inchiesta, l'assistenza alle persone coinvolte e la comunicazione di crisi. Nell'arco delle ventiquattro ore successive all'evento critico, cruciali nel determinare l'esito della crisi, la compagnia dovrebbe comunicare nel rispetto di una dettagliata

tempistica. In particolare è opportuno che, entro un'ora dall'accaduto, siano rilasciate le prime informazioni dalla compagnia aerea coinvolta.

Tale condizione, come analizzato, non si è verificata per Scandinavian Airlines nel caso dell'incidente di Linate. I motivi che hanno concorso al ritardo con cui la compagnia aerea ha rilasciato i primi comunicati stampa sono stati diversi. Primo fra tutti la scarsità di dati disponibili per valutare, in tempi brevi, ciò che fosse realmente accaduto durante lo scontro fra l'MD 87 e il Cessna. La mattina dell'8 ottobre 2001 si è dovuto infatti attendere venti minuti prima che la Torre di controllo dello scalo milanese confermasse che l'incendio, registrato alle ore 08:13 al toboga, ovvero la palazzina di smistamento bagagli, era stato causato dallo schianto del velivolo SAS, che qui aveva terminato la sua breve corsa.

Durante la giornata le informazioni si sono rincorse senza che le dimensioni della tragedia e le sue conseguenze ricevessero una conferma ufficiale fino alle ore 14:00. A quell'ora, la Prefettura, presso la quale era istituita l'unità di crisi con cui SAS ha collaborato, comunicava infatti che non si registravano superstiti a bordo degli aerei incidentati. E' quindi in un contesto piuttosto caotico che Scandinavian Airlines ha cominciato a trasmettere le prime informazioni circa l'accaduto.

L'elevata preparazione della compagnia aerea ha comunque permesso che la crisi fosse gestita in modo adeguato. Non appena ricevuto l'*initial accident message*, ovvero il messaggio che dà l'avvio alle procedure di emergenza, i membri del team di gestione della crisi a Stoccolma si sono mobilitati per avviare le procedure di risposta alla crisi. Le strumentazioni presenti nel centro controllo emergenze di Frosundaviks, sede centrale di SAS Scandinavian Airlines, hanno permesso di coordinare gli interventi fra le varie sedi della compagnia, che aveva aperto sette centri di crisi in tutto il mondo. Contemporaneamente è stato attivato un

monitoraggio costante delle informazioni che erano trasmesse dai media, al fine di individuare le modalità di intervento più adeguate sul fronte comunicazionale.

In un primo tempo, SAS si è limitata a confermare l'incidente accaduto alle ore 08:10 circa a Linate, coinvolgendo il volo SK 686 con destinazione Copenhagen. Solo in serata è stata resa nota la lista passeggeri, peraltro già pubblicata sul sito Internet di un'importante testata nazionale, a causa di una fuga di notizie dalla questura di Milano. Nonostante le informazioni fossero, in un primo momento, scarse e confuse, e quindi l'entità della tragedia non fosse nota, Scandinavian Airlines ha subito inviato a Milano il suo *Special Assistance Team*, preposto ad accogliere i parenti delle vittime all'hangar militare del Forlanini. In tale occasione la compagnia ha stabilito un primo contatto con le famiglie, con l'intento di essere, in seguito, un punto di riferimento stabile e duraturo per qualsiasi necessità.

L'esame della gestione di crisi di Scandinavian Airlines è proseguita in modo circoscritto al contesto italiano. Qui si sono riscontrate le maggiori difficoltà, prima fra tutte la totale assenza di comunicazione fra i rappresentanti della compagnia aerea e i media. L'inadempienza a questa importante attività è stata una conseguenza della scarsità di risorse umane di cui SAS disponeva presso la sede milanese. Lo staff coinvolto nella gestione di crisi è stato peraltro impegnato in attività di comunicazione, non verso la stampa, bensì nei confronti dei famigliari che telefonavano alla sede SAS per avere informazioni e aggiornamenti inerenti l'incidente.

Le circostanze hanno quindi indicato la necessità di nominare per la compagnia aerea un portavoce esterno che si occupasse di gestire i rapporti con la stampa. Di qui l'importanza, per un'organizzazione, di disporre di un piano di crisi flessibile, declinabile a seconda delle circostanze. Non sono stati infatti i manager locali di SAS ad assumere il

ruolo di portavoce, come invece prescriveva il piano crisi. I canali comunicazionali con la stampa sono stati attivati quindi con molto ritardo in Italia, otto ore circa dopo l'incidente. Nonostante l'inconveniente, attraverso il contatto costante mantenuto in seguito con i media, Scandinavian Airlines ha avuto modo di accreditarsi presso la stampa come autorevole fonte di informazione circa l'accaduto, raggiungendo così uno dei principali obiettivi di gestione di crisi.

Anche per quanto riguarda l'attività di assistenza alle famiglie, la compagnia ha dato prova di una grande preparazione. Al team di SAS dedicato a tale attività sono state infatti subito affiancate altre persone, di Eos, società specializzata nell'intervento in caso di disastri, e del Team ASSIST di Alitalia, competente sotto il profilo del supporto psicologico che era necessario ai parenti delle vittime.

In ragione dell'alto coinvolgimento che i membri di SAS hanno avuto nella gestione di crisi, si è ritenuto opportuno, a chiusura della ricerca, indagare le reazioni che una tale partecipazione provoca, soprattutto a livello personale. A discapito degli sforzi fatti dall'organizzazione per pianificare la gestione degli imprevisti, di fronte a un evento drammatico, spesso, il nesso tra ciò che le strategie prescrivono e la loro attuazione non è così diretto. Per questo l'organizzazione deve essere in grado di porre rimedio anche alla possibilità che non tutti i suoi membri siano disposti ad affrontare nel concreto le attività di crisis management. Scandinavian Airlines ha dimostrato di saper rispondere anche a tale eventualità. Sono quindi diversi i fattori che hanno determinato l'efficace gestione dell'emergenza, in modo particolare, le strategie di comunicazione adottate e l'assunzione di responsabilità nei confronti delle famiglie coinvolte.

In merito a questo ultimo tema, Scandinavian Airlines ha offerto ai parenti delle vittime un supporto pratico e psicologico che va ben oltre il semplice obiettivo strategico di tutela della propria immagine. Nel primo anno che ha seguito la crisi, SAS si è posta come importante punto di riferimento per le famiglie, aiutandole a costituire i comitati dei parenti, uno in Italia e uno in Svezia, organizzando incontri in occasioni della festività e tenendo aperta fino a giugno 2004 la linea telefonica per loro attivata. Anche a distanza di circa tre anni dall'incidente dell'8 ottobre 2001, i tutor della compagnia aerea sono a disposizione, se necessario, delle famiglie. Per esempio, Scandinavian Airlines ha offerto la sua collaborazione al "Comitato 8 Ottobre" per l'organizzazione del terzo *Memorial Day*, l'8 ottobre 2004.

In questa prospettiva si giustifica l'affermazione per cui alla base delle decisioni prese dalla compagnia aerea ci sia stata la volontà di accrescere la propria reputazione, strettamente legata al rispetto dei valori guida dichiarati. In rapporto a quest'ultima osservazione emerge la differenza fra i concetti di immagine e di reputazione, laddove "l'*immagine* è fondata su aspetti esteriori, mentre la *reputazione* è radicata in aspetti consistenti e profondi, con particolare riferimento ai comportamenti agiti" (Invernizzi, 2004:4).

Per Scandinavian Airlines, i comportamenti agiti si sono ispirati al rispetto dei valori fondamentali dichiarati, che sono (SAS, *Group presentation*, 2003):

- la creazione di prodotti e servizi di valore;
- l'affidabilità;
- il rispetto.

Proprio perché attivata in piena coerenza con questi principi, la gestione di crisi dell'incidente di Linate è stata, per la compagnia aerea, un'occasione per consolidare la propria reputazione. In particolar modo, i valori dell'affidabilità e del rispetto sono diventati assiomi centrali nella conduzione del lavoro di assistenza alle famiglie, per la cui realizzazione SAS non ha fissato a priori un limite all'impiego delle risorse, sia umane sia finanziarie. La compagnia aerea ha invece messo a disposizione quanto necessario per sostenere le necessità delle persone assistite.

La gestione di crisi di Scandinavian Airlines testimonia quindi che l'efficacia del crisis management, quale strumento di gestione della reputazione di un'organizzazione (Wilson, 2002), è valorizzata dall'attivazione di comportamenti ispirati al rispetto di principi etici.

I provvedimenti già presi dalle associazioni e dagli enti che operano nel settore del trasporto aereo indicano che la strada intrapresa è proprio orientata al rispetto di quei valori eticamente fondati, per cui si attribuisce maggior importanza alle necessità e ai bisogni delle persone coinvolte in una tragedia.

Il primo tentativo di unificare, a livello internazionale, le leggi che regolano il settore dell'aviazione civile risalgono a ben 75 anni fa. Con la "Convenzione di Varsavia" (1929), si fissava, fra gli altri, il diritto di tutti i passeggeri a ottenere un rimborso in caso di danni di perdite subite. Questo trattato ha subito diverse modernizzazioni, soprattutto nel secondo dopoguerra, a causa dello sviluppo del traffico aereo. In particolar modo è apparso chiaro che le coperture monetarie fissate erano inadeguate all'entità degli eventi. Ciò significa che il progresso nello sviluppo dei piani di gestione delle emergenze si è avuto, per il settore dell'aviazione civile, solo in seguito alla principali sciagure aeree.

Un'importante tappa del processo di sviluppo è stata fissata dalla "Convenzione di Montreal", del 1989. In quell'occasione, allo scopo di implementare le misure di sicurezza aerea e di intervento post-incidente, si sono riuniti tutti gli attori interessati: le compagnie aeree e le loro associazioni, le case produttrici dei velivoli, gli enti assicuratori, la comunità legale e per la prima volta, i passeggeri, rappresentati dai comitati delle vittime di precedenti sciagure aeree (Ephraimson, 2003).

Ancora, nel 1996, il governo degli Stati Uniti ha emanato l'*Aviation Disaster Family Assistance Act*. Questo documento stabilisce che le compagnie aeree nazionali o operanti negli Stati Uniti sviluppino dettagliati piani di intervento a favore delle famiglie colpite da un incidente. Più di recente, l'International Civil Aviation Organisation (ICAO), l'ente che regolamenta il settore del trasporto aereo a livello internazionale, ha dettato i minimi standard richiesti per l'assistenza ai famigliari (Bailey, 2004). Attualmente, l'applicazione di tale protocollo non è ancora praticata da tutte le compagnie aeree interessate da un incidente.

L'auspicio è che, attraverso il confronto dei piani di intervento elaborati per gli incidenti e talvolta sperimentati, il settore del trasporto aereo giunga a stabilire nuove regole e trattati unificati in un singolo sistema, non frammentato come l'attuale. Gli iniziatori di questo processo, con la "Convezione di Varsavia", hanno cercato di creare un sistema di riferimento legislativo unitario e consapevole dei diritti dei passeggeri.

Per condurre a termine i loro originari intenti si reputa opportuno che le compagnie aeree adottino un approccio etico alla gestione delle emergenze, che vada oltre il semplice rispetto delle imposizioni esterne. E' questa la via da percorrere per conservare e rafforzare la reputazione delle imprese, sempre più connessa al riconoscimento di una responsabilità

sociale in virtù della quale, oltre al profitto, si dovrebbe ricercare il miglioramento del benessere comune.

You turned this miserable day into a fantastic day of dignity, respect, communion and contemplation. Now I think I can take a new step into my life .

*8 OCTOBER 2002, MEMORIAL DAY, MILANO -
FAMILIARE DELLE VITTIME.*

Allegato 1

QUESTIONS & ANSWERS

Guide for SAS staff in case you are approached by journalists

Q. Can you comment about the accident? What can you say?

A. SAS regrets this tragic accident has occurred. Our thoughts and sympathy are with the families of those involved. Our main preoccupation now is to give all possible support and assistance to the families of those involved. We are also co-operating with the relevant authorities investigating the accident. For more information, please access the SAS web site: www.scandinavian.net or contact SAS Corporate Communications in Sweden (tel. +46-8-797 0000) or for Italian media Patrick Trancu (tel. 335-230 789).

Q. What is the latest news?

A. Please refer to the SAS web site www.scandinavian.net or contact SAS Corporate Communications in Sweden (tel. +46-8-797 0000) or for Italian media

Patrick Trancu (tel. 335-230 789). Please keep in mind that for any information on the investigation, only Italian authorities can discuss this.

Q. Can SAS confirm the accident was caused by human error/the missing ground radar/fog/other?

A. SAS cannot and will not comment on the possible cause of the accident. Italian authorities have initiated three investigations and you must contact them directly for any available information.

Q. Is SAS also asking for the Head of ENAV/other industry high representative to be dismissed following this accident/due to the ground radar not being operational?

A. No. SAS is not involved in this debate. We will not comment on the possible cause of the accident. Italian authorities have initiated three investigations and you must contact them directly for any available information.

(segue)

(continua)

Q. Will SAS reconsider flying into Linate/Italian airports? Are Italian airports unsafe?

A. SAS will continue its regular operations at Italian airports, as other international airlines are also doing. When an airport has the necessary certifications and is open for operations, there is no reason for an airline to doubt its safety.

Q. Is SAS satisfied with the work/statements of the Italian authorities? Or of the airport?

A. SAS is satisfied that Italian authorities are carrying out the necessary investigations. We are co-operating with the authorities and we will not comment further. We rely on official information from the authorities and we await the conclusion of the investigations.

Q. Italian pilots have stated that some 30 Italian airports are unsafe due to

obsolete or non-operating equipment, lack of or improper signs and lighting and other technical and structural problems. Air traffic controllers have also complained about the status of Italian airports as well as administration problems. What is your comment - is it safe to fly in/out of Italian airports?

A. Italian authorities and airport operators will be looking into these matters. When an airport has the necessary certifications and is open for operations, there is no reason for an airline to doubt its safety.

Q. What about the families, what are you doing for them specifically/now? Any other questions regarding families.

A. Our primary aim at the moment is indeed to look after the families, we are giving them as much support and assistance as possible. We have flown in SAS Special Assistance Teams (SAT) and are working closely with specially trained teams of the Italian Red Cross to assist all the families, regardless of their nationality. As we have already announced, we are giving families emotional, logistical and financial support. Our teams of doctors, psychologists and support staff, working alongside clerics, will work with the families for as long as will be necessary. For more information on family assistance, please contact SAS Corporate Communications in Sweden (tel. +46-8-797 0000) or for Italian media Patrick Trancu (tel. 335-230 789). Thank you.

Bibliografia

Letteratura

- Anderson Bengt, 2000, *Swedishness*, Sandberg Trygg.
- Bailey John, 2004, *Emerging from a crisis unscathed*, The Business Times.

- Casciaro Tiziana, 1993, *Verso l'integrazione scientifica del crisis management*, Università Bocconi.
- De Carlo Manuela, Di Martino Susanna, Mazzola Pietro, 1999, *Strategia e politica aziendale*, Arcipelago Edizioni.
- Fink Steven, 1986, *Crisis Management. Planning for the inevitable*, Backinprint.com.
- Hall Edward T., 1976, *Beyond Culture*, Anchor press.
- Invernizzi Emanuele, 2000, *La comunicazione organizzativa: teorie, modelli e metodi*, Giuffré.
- Invernizzi Emanuele, Ripamonti Daria, 2002, "La comunicazione e la gestione delle crisi" in *Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill.
- Invernizzi Emanuele, (a cura di), 2002, *Relazioni Pubbliche 2. Le competenze e i servizi specializzati*, McGraw-Hill.
- Invernizzi Emanuele, 16 febbraio 2004, "Le relazioni pubbliche dalla costruzione dell'immagine dell'impresa al governo della reputazione", Prolusione A.A. 2003 - 04, IULM.
- Lagadec Patrick, 1991, *Preventing Chaos in a Crisis*, McGraw-Hill.
- Lagadec Patrick, 1994, *Crisis Management. Come affrontare e gestire emergenze e imprevisti*, Franco Angeli.
- Livolsi Marino, 2000, *Manuale di sociologia della comunicazione*, Laterza.

- Meyers, 1988, *Gestire e comunicare la crisi*, Il Sole 24 Ore libri.
- Mitroff Ian, 2001, *Managing Crisis Before They Happen: What Every Executive Needs to Know About Crisis Management*, Amacom.
- Perrow Charles, 1999, *Normal Accidents. Living with High Risk Technologies*, Princeton University Press.
- Seitel Fraser, 1998, *The Practice of Public Relations*, Prentice Hall.
- Sutcliffe Kathleen, Weick Karl, 2001, *Managing the Unexpected*, Jossey-Bass.
- Wilson Steve, 2002, *Real People, Real Crisis*, Oakhill.

Pubblicazioni aziendali:

- IATA - International Air Transport Association, 2002, *Seminario di Crisis Communication*.
- ISASI - International Society for Air Safety Investigations: Huff Agnes, Lederer Jerome, Febbraio 1991, *The media and accident investigation*, ISASI Forum, Vol. 23, No. 4.

- Kenyon - International Emergency Services, 2002, *Bereavement issues and return of personal effects.*
- SAS Scandinavian Airlines, 2001, *SK 686 - Chronicle of Events - Milano.*
- SAS Scandinavian Airlines, 2001, *Internal crisis presentation.*
- SAS Scandinavian Airlines, 2003, *Emergency organisation and family assistance.*
- SAS Scandinavian Airlines, 2003, *Group presentation.*
- TT&A, Theodore Trancu & Associates - Public Relations and Corporate Communications, 2003, *Pubblicazioni Interne.*

Siti Internet:

- www.amanet.org
sito web dell'American Management Association;
- www.ansv.com
sito web dell'Agenzia Nazionale per la Sicurezza del Volo;

- www.airdisaster.com
sito web con informazioni e links circa i maggiori incidenti della storia dell'aviazione;
- www.comitato8ottobre.org
sito del comitato costituito dai familiari delle vittime dell'incidente di Linate;
- www.comunedimilano.it
sito web del Comune di Milano;
- www.cnn.com
sito web del canale di Informazione CNN;
- www.corriere.it
sito web del quotidiano Corriere della Sera;
- www.enac.it
sito web dell'Ente Nazionale per l'Aviazione Civile;
- www.enav.it
sito web dell'Ente Nazionale per l'Assistenza al Volo;
- www.informare.it
sito web dedicato all'informazione;
- www.interno.it
sito web del Ministero degli Interni in Italia;

- www.psicotraumatologia.it
sito web dell'associazione Eos;
- www.repubblicaonline.it
sito web del quotidiano La Repubblica;
- www.scandinavian.net
sito web della compagnia aerea Scandinavian Airlines.

Interviste

- svolte presso la sede SAS di Frosundavik (Stoccolma)
- Hjelmér Eva, *Direttrice della comunicazione istituzionale per SAS e Coordinatrice SAS della comunicazione di crisi*, 25 maggio 2004.
- Kamb Anders, *Vicepresidente di amministrazione e finanza per SAS e Duty emergency director SAS*, 25 maggio 2004.

- Stromberg Bert, *Responsabile SAS per il FAST (Family Assistance Support Team)*, 9 giugno 2004.

➤ svolte presso la sede SAS di Milano

- Lambi Cristiana, *Coordinatrice SAS presso la Prefettura di Milano per la crisi dell'8 ottobre*, 21 giugno 2004.
- Maiorana Roberto, *Direttore generale SAS per Italia, Grecia, Turchia e Libano e Coordinatore della gestione di crisi per SAS in Italia*, 21 giugno 2004.
- Regondi Massimo, *Addetto scalo SAS a Linate in servizio l'8 ottobre 2001*, 21 giugno 2004.
- Trancu Patrick, *Direttore della TT&A*, 8 giugno 2004.
- Volpato Maria Evi, *Direttrice commerciale SAS per l'Italia e Responsabile in Italia dell'attività di assistenza alle famiglie*, 24 maggio 2004.

Articoli di quotidiani

- Foschini Paolo, "Si scontrano due aerei sulla pista, inferno a Linate", *Corriere della sera*, 9 ottobre 2001.
- "Inviati dalla SAS", *Corriere della sera - Milano*, 9 ottobre 2001.

- R. Par., "Lindegard: Linate è uno scalo sicuro", *Il Secolo XIX*, 10 ottobre 2001.
- Claudio Schirinzi, "La domanda", *Corriere della Sera*, 10 ottobre 2001.
- Bani Francesca, a cura di, "Incidente aereo Milano-Linate 8 ottobre 2001

Presentata la relazione dell'Agenzia nazionale per la sicurezza del volo", *Il sole 24 ore*, 26 luglio 2002.

- Rassegna stampa ANSA 8 ottobre 2001 e 9 ottobre 2001.