



**In situazioni di crisi sono gli uomini che fanno la differenza
Ancora una volta “formazione” e “leadership” si dimostrano elementi fondamentali per una corretta
gestione in situazioni di crisi**

Tratto dal blog "Gestione e comunicazione di Crisi" - di Patrick Trancu

Tony Hayard, ex CEO di BP e Luis Urzua, minatore cileno non si sono mai incontrati. Il primo, classe '57 è nato in una piccola cittadina britannica, ha conseguito una laurea in Geologia e un PhD all'Università di Edinburgo, ha fatto il suo ingresso in BP nel 1982 scalando negli anni i ranghi fino a raggiungere la vetta nel 2007. Il secondo, classe '56 si è trovato giovanissimo senza padre, responsabile per la sopravvivenza della madre e dei suoi 5 fratelli ha completato gli studi lavorando per poi trascorrere oltre 30 anni della sua vita nelle miniere cilene. Le vite di Tony Hayard e Luiz Urzua si sono incrociate quest'anno, portati alla ribalta mondiale dai media si sono trovati a dover fronteggiare situazioni di crisi drammatiche. Il primo ne è uscito sconfitto, il secondo vivo e con lui i suoi compagni.

Quali lezioni di crisis management si possono trarre da queste due vicende? Ve ne sono certamente molte ma due sono importantissime. La prima lezione riguarda la preparazione. Tony Hayard ha candidamente confessato in un'intervista al Financial Times che BP era «impreparata» al disastro del Golfo del Messico «Non avevamo gli strumenti che sarebbe stato necessario tenere nella cassetta degli arnesi». Non solo. In una intervista alla BBC Hayard ha dichiarato che «i piani di contingenza dell'azienda erano inadeguati e venivano di fatto sviluppati di giorno in giorno».

Impreparata l'azienda ma impreparato soprattutto il management aziendale a partire proprio dal suo CEO che ha commesso nel corso della lunga crisi una serie di errori di comunicazione e di gestione che, sommati alla catastrofe ambientale, hanno portato BP sull'orlo del baratro finanziario, come da lui stesso ammesso. La mancanza di preparazione non è costata solo il posto al CEO e, notizia di oggi, anche al direttore della comunicazione di BP, ma avrà conseguenze di lungo termine sulla compagnia petrolifera.

Il 5 agosto Luis Urzua è sceso insieme a 32 colleghi nella miniera di rame di San José, 700 metri sotto il deserto cileno. Ed è solo ed esclusivamente grazie a lui che le famiglie dei minatori hanno potuto riabbracciarli 69 giorni più tardi. L'esperienza accumulata negli anni in miniera e la preparazione gli hanno permesso di comprendere subito la gravità della situazione e di prendere in mano il suo destino e quello dei suoi compagni. Il vero leader, ha scritto il Financial Times qualche giorno dopo la fine della vicenda “ha la capacità di analizzare la situazione, fare una diagnosi e sviluppare piani di azioni ambiziosi ma realizzabili”. Secondo Paul Sullivan, citato da Kathy Kristof in un interessante articolo, in una situazione “impossibile” è necessario focalizzarsi sull'obiettivo e non sulle probabilità di raggiungerlo, così come ha fatto Luis Urzua.

L'organizzazione metodologica della giornata, l'uso intelligente delle risorse disponibili, l'assunzione di responsabilità, l'ordine e la disciplina imposti, la capacità di creare un senso di squadra, l'ascolto e il coinvolgimento dei propri compagni nelle decisioni da prendere, l'essere presente per fornire a tutti supporto psicologico ed emotivo, la capacità di trasmettere speranza, umiltà. Sono queste le azioni e i comportamenti che davanti alla più estrema delle situazioni di crisi - ovvero la morte - hanno trasformato Urzua in un leader riconosciuto dai suoi compagni, non per la posizione gerarchica ricoperta in qualità di capo squadra, ma per le sue doti umane. Poter contare su di un vero “leader” aumenta quindi le probabilità che un'organizzazione riesca a superare con successo una situazione di crisi.

Ultimo ad uscire dallo stretto tunnel scavato per salvarli, Luis Urzua ha dimostrato, secondo quanto correttamente scrive il Financial Times, che “il crisis management si basa su due elementi fondamentali: una rigorosa formazione e la capacità di pensare con chiarezza”, soprattutto quando tutti intorno perdono la testa. Una lezione che evidentemente né Tony Hayard né BP hanno dimostrato di conoscere e che purtroppo molte aziende, a prescindere dalla loro dimensione, continuano ad ignorare.