

# L'altro fallimento della British Petroleum

**Il disastro del Golfo del Messico offre un campionario degli sbagli da evitare quando si comunica con il pubblico durante una crisi**

PETER M. SANDMAN

**S**e quello in cui vi trovate coinvolti è il peggior disastro petrolifero della storia americana, i danni alla vostra reputazione sono inevitabili, indipendentemente da quanto possano essere bravi i vostri consulenti per la comunicazione. In questo senso i problemi della British Petroleum (BP) sono molto più gravi dei suoi insuccessi nella comunicazione del rischio. Ma ci sono almeno due ragioni per cui la comunicazione del rischio è il cuore dell'esplosione del 20 aprile a bordo della piattaforma di trivellazione Deepwater Horizon nel Golfo del Messico. Comincerò parlando di questi due aspetti, poi trarrò qualche altra lezione dalla prova di comunicazione del rischio che la BP ha dato finora.

Ben prima della catastrofe della Deepwater Horizon, le perforazioni in acque profonde erano già una materia di forte controversia pubblica. Insieme al resto dell'industria petrolifera, la BP ha avanzato due argomentazioni di comunicazione del rischio a favore di un rilancio dell'esplorazione in mare aperto. La prima era che esistevano probabilità estremamente basse che si verificasse una fuoriuscita massiccia con questo genere di perforazioni. La seconda era che seppure ci fosse stato un rilascio del genere, l'industria era preparata a gestirlo in modo da limitare al minimo i danni. Queste affermazioni non sono state fatte solamente da persone addette alle relazioni pubbliche e lobbisti, ma anche dai periti addetti alla valutazione del rischio che hanno presentato i piani per la risposta alle emergenze al Minerals Management Service (Mms). Le evidenti inadeguatezze di questi piani ora rappresentano un ricco piatto per i comici. Personalmente non sono in grado di valutare la veridicità della prima affermazione, forse la BP è stata soltanto molto sfortunata. Ma il mondo intero ormai sa che la seconda affermazione era falsa. Non solo la BP non era in grado di gestire un'evenienza del genere, ma

nel frattempo i vertici delle altre grandi compagnie petrolifere hanno ammesso di non sapere neanche loro come affrontare le fuoriuscite nelle profondità marine. Perciò o tutti quanti sapevano di essere impreparati e hanno mentito, oppure si erano tutti convinti di essere preparati. La seconda possibilità sembra vera almeno in parte a giudicare dalla lunga lista di cose che la BP avrebbe potuto fare se avesse segretamente saputo di essere deplorabilmente impreparata. Avrebbe potuto fare una scorta maggiore di barriere galleggianti per il contenimento del petrolio, o avrebbe potuto incaricare un fisico di studiare come può comportarsi il petrolio quando viene immesso in acqua gelida a pressioni elevate e via continuando. Oppure, se erano segretamente convinti che una fuoriuscita in acque profonde fosse un disastro irrimediabile, potevano intraprendere delle azioni per ridurre la probabilità di un simile disastro, controllando la valvola del condotto sottomarino più spesso, ad esempio, installando un interruttore acustico di riserva eccetera. I leader dell'industria petrolifera invece si sono bevuti la loro stessa storiella. I tecnici dell'industria hanno prodotto dei documenti per le pubbliche relazioni essenzialmente falsi e hanno finito per crederci loro stessi. Quanto siete certi che i piani di emergenza delle organizzazioni per cui lavorate non siano anch'essi contaminati da riflessi di public relation a cui voi stessi avete finito incautamente per credere?

Passeranno anni prima che si arrivi a qualcosa di simile a un consenso su cosa è andato storto sulla piattaforma Deepwater Horizon. Ma è chiaro già ora che un sacco di cose non hanno funzionato nel periodo precedente al disastro. Alcune di queste sono senza dubbio degli errori identificabili solo con il senno di poi. Dopo ogni disastro gli investigatori trovano dei segnali di allarme che sono stati ignorati. Se ci sono stati altrettanti segnali in impianti in cui non si



CORTESIA UNIVERSITY OF CALIFORNIA SANTA BARBARA

20 aprile 2010. Unità della Guardia Costiera tentano di domare il fuoco sulla piattaforma Deepwater Horizon mentre altre unità cercano in mare i dispersi (l'incidente ha provocato 11 vittime). Il rilascio di greggio verrà definitivamente fermato solo il 4 agosto.

sono verificati incidenti, allora si tratta di segnali di allarme privi di valore predittivo e ignorarli non è stata necessariamente una colpa. È altrettanto poco sorprendente trovare persone che ora dicono di «aver sempre saputo che la piattaforma sarebbe saltata». Anche questa potrebbe essere un'interpretazione viziata dal senno di poi. Ma nel caso della Deepwater Horizon sembra davvero che un gran numero di segnali siano stati ignorati e un sacco di persone che lavoravano sulla piattaforma fossero preoccupate a causa di questi segnali di allarme. Perché allora non hanno fatto il diavolo a quattro? Tutti sulla Deepwater Horizon – i lavoratori della Transocean People e quelli della Halliburton così come il personale della BP – avevano la cosiddetta «stop work authority» (Swa), un diritto e un dovere riconosciuto da tempo nelle operazioni di trivellazione *offshore*. Vale a dire che chiunque credeva che una pratica fosse pericolosa era titolato a imporre lo stop senza rischiare punizioni (almeno non sanzioni formali), anche se i superiori volevano che il lavoro procedesse. Indipendentemente dall'Swa, le opportunità di far trapelare le informazioni andavano dalle linee interne per i reclami ai giornalisti affamati di scoop; persino l'Mms potrebbe essere stato interessato. La cosa più difficile da accettare che

sappiamo sulla cultura della sicurezza della BP è che nessuno ha fatto trapelare alcunché. E voi che cultura della sicurezza avete? Farestes il diavolo a quattro per fermare qualcosa che sembra un disastro in procinto di accadere? E se non lo faceste voi, o foste troppo intimoriti per fare la soffiata, lo farebbe qualcuno dei vostri colleghi?

I due fallimenti che ho discusso finora sono dei fallimenti pre-crisi che riguardano la *precaution advocacy* all'interno dell'industria. Una volta che il disastro è iniziato, il focus si è spostato sulla crisi di comunicazione con l'esterno. Per le prime due settimane dopo l'esplosione della Deepwater Horizon, ho pensato che la BP stesse facendo un lavoro piuttosto buono di *crisis communication*. In un'intervista rilasciata il 3 maggio alla Bbc ho dato alla compagnia un B come voto. Ma subito dopo la performance di *crisis communication* è precipitata oppure ero io che le avevo attribuito meriti eccessivi, sforzandomi di non biasimare gli addetti alla comunicazione della compagnia per la situazione impossibile in cui si erano venuti a trovare. Nel momento in cui scrivo questo commento in luglio, un D sembra il voto più appropriato. Forse il giudizio migliorerà nel momento in cui leggerete queste pagine qualche mese dopo, specialmente se le



CORTESIA ITUC

L'amministratore delegato della BP, Tony Hayward, ascolta un ufficiale della Guardia Costiera durante un briefing.

operazioni in corso nel pozzo avranno successo e la BP finalmente avrà qualche notizia buona (e vera) da dare: il petrolio non fuoriesce più nel Golfo del Messico. Ma ne dubito. L'incidente alla Deepwater Horizon appare ormai irrimediabilmente destinato a diventare un *case study* di come non bisogna comunicare durante una crisi. Perciò è il momento di ricavarne alcune lezioni. Qui ne espongo quattro.

Primo: non eccedere con le rassicurazioni. Gli esperti di *crisis communication* consigliano i loro clienti di sbilanciarsi, magari anche a costo di esagerare, dalla parte dell'allarme, soprattutto nei primi tempi quando i margini di incertezza sono alti. In seguito correggere il tiro dicendo che la situazione «non è così brutta come temevamo» è sempre molto meglio che dover ammettere che «è peggio di quanto pensavamo». Ignorando questo suggerimento (o forse non avendolo mai ricevuto), la BP ha commesso l'errore da principianti di rassicurare in modo eccessivamente ottimistico. Lasciamo da parte la semplicistica affermazione rilasciata con leggerezza dall'amministratore delegato Tony Hayward, secondo cui una quantità di greggio «relativamente piccola» si stava riversando in un «oceano grandissimo». Le stime quantitative della BP su quanto petrolio stava finendo ogni giorno nel Golfo hanno dovuto essere corrette ripetutamente al rialzo, mentre le sue stime di quanto petrolio si

stava riuscendo a recuperare venivano abbassate. A luglio la compagnia ha iniziato tardivamente a capire. Ha sostituito le sue precoci quasi-promesse che una trivellazione secondaria avrebbero messo fine alla fuoriuscita entro agosto con valutazioni più pessimistiche, dicendo di sperare che la seconda trivellazione sarebbe stata pronta per agosto e che avrebbe funzionato, ma avvertendo che c'era la possibilità di imprevisti e illustrando persino i piani di riserva (e i piani di riserva per i piani di riserva) nel caso le trivellazioni secondarie non avessero funzionato.

Secondo: rendere credibile la propria contrizione. In qualche modo la BP ha chiesto scusa presto e spesso per la fuoriuscita di petrolio. Perché le sue scuse non sono convincenti? Considerate questo estratto dalla testimonianza che Hayward ha reso il 18 giugno davanti al Comitato per l'energia e il commercio della Camera. «L'esplosione e l'incendio a bordo della Deepwater Horizon e il conseguente rilascio di petrolio nel Golfo del Messico non sarebbero mai dovuti accadere e sono profondamente dispiaciuto che si siano verificati». Sono sicuro che Hayward sia molto dispiaciuto anche che la gente si ammali di cancro e che scoppino le guerre. Ma le scuse richiedono qualcosa in più del rammarico. Richiedono che ci si faccia carico delle proprie responsabilità. Il Comitato ha insistito perché Hayward ammettesse che la BP aveva contribuito



CORTESIA EARTH NASA OBSERVATORY

24 maggio 2010. Una foto da satellite della Nasa mostra il rilascio del greggio nel Golfo del Messico.

al disastro prendendo delle scorciatoie e ignorando i segnali di allarme. Oppure che la BP aveva fatto qualcosa di sbagliato, qualcosa che aveva contribuito al disastro. Ma lui non ha voluto farlo, insistendo che dovremmo tutti aspettare le conclusioni delle molte indagini in corso invece di avanzare ipotesi su cosa è andato storto. Questa potrebbe essere una buona strategia dal punto di vista legale, ma non è una buona comunicazione del rischio. I responsabili non possono nello stesso tempo chiedere scusa e rifiutarsi di «speculare» sulla possibilità di aver sbagliato qualcosa. Il primo passo per scusarsi in modo efficace è dire cosa si è fatto per cui ci si sta scusando. «Gli inquirenti li aggiungeranno alla lista, ma qui ci sono cinque gravi errori che sentiamo di aver commesso e che hanno contribuito a causare questo terribile incidente...». Oppure, se gli avvocati non permettono di spingersi così in là: «Gli inquirenti identificheranno gli errori che hanno contribuito a causare il disastro. Le evidenze preliminari suggeriscono che probabilmente questi cinque compariranno nella parte della lista a carico della BP...». Anche se la BP ha riconosciuto alcuni specifici fatti riprovevoli, lo ha fatto senza mostrare emozioni, senza nessuna espressione credibile di vergogna né di pentimento. In un'intervista al *Financial Times* il 3 giugno Hayward ha ammesso che era «una critica del tutto appropriata» dire che

la compagnia non si era pienamente preparata a una fuoriuscita di petrolio in acque profonde. «Quello che è senza dubbio vero» ha concesso «è che non avevamo gli strumenti che si vorrebbero avere nel proprio armamentario». Questa significativa ammissione arriva in modo apatico, quasi casuale. Se Hayward e i suoi colleghi della BP sono angosciati per quello che la compagnia ha fatto e non è riuscita a fare – come presumo che debbano essere – devono ancora trovare un modo per farlo vedere.

Terzo: rendere credibili la propria compassione e determinazione. Una compagnia coinvolta in un grosso guaio deve dimostrare almeno altre due reazioni riguardo alla propria cattiva condotta, oltre alla contrizione: la compassione per chi è stato danneggiato e la determinazione a porre rimedio. Su entrambi i fronti la BP ha tentato... e ha fallito. La mia idea è che in questo caso la compassione non fosse ai massimi livelli. Devono esserci stati molti impiegati della BP che sono stati realmente toccati dalla sorte delle persone e delle creature nella regione del Golfo. Ma i *top manager* hanno continuato a dare l'idea di essere loro le vittime, con dichiarazioni che vanno da «Che diavolo abbiamo fatto per meritarcì questo?» a «Vorrei indietro la mia vita». Le espressioni di compassione dell'azienda per le vere vittime suonano false, io sospetto, perché sono false. La compassione è difficile

da simulare. Ma forse il *management* della BP è davvero addolorato per le vittime e il fatto è soltanto che non riesce a comunicarlo. Almeno una parte del problema è che la compassione non è credibile (nemmeno se è sincera) quando viene espressa da qualcuno che è responsabile ma non vuole prima manifestare il proprio pentimento. Quasi tutto ciò che la BP ha detto su quello che stanno passando gli abitanti della costa del Golfo avrebbe potuto essere detto da una terza parte simpatica. La BP è un po' come uno stupratore che cerca di apparire compassionevole senza ammettere lo stupro. La determinazione è un'altra storia. La BP non si è limitata a esprimere la propria determinazione ad aggiustare le cose, ha agito sulla base di questa determinazione. Alcuni giorni dopo la fuoriuscita, la BP ha annunciato che non avrebbe cercato di nascondersi dietro al tetto legale di 75 milioni di dollari - previsto per il risarcimento dei danni per i riversamenti in mare - ma avrebbe coperto tutte le richieste legittime. Invece di lodare questa decisione, i commentatori si sono lamentati del fatto che l'aggettivo «legittimo» era una scappatoia che avrebbe potuto consentire alla BP di non pagare parte delle richieste di risarcimento. E hanno sottolineato che il limite dei 75 milioni di dollari non valeva comunque se la BP o qualcuna delle ditte a cui aveva dato gli appalti era colpevole di grave negligenza o aveva violato i regolamenti federali sulla sicurezza. Almeno l'ultima ipotesi è una certezza. Le regole sono talmente numerose che è inconcepibile che nessuna sia stata violata. Perciò la BP potrebbe essere stata più furba che generosa a rinunciare al limite piuttosto che offrire al governo un'altra ragione per documentare le violazioni. Nei mesi che sono seguiti ha messo in piedi una procedura di pagamento che è stata riconosciuta a malincuore dai critici come rapida ed equa. Persino ai pescatori che avevano evaso le tasse è stato consentito di presentare evidenze «informali» che le entrate perdute erano maggiori di quanto mostrasse la loro documentazione fiscale. Poi la BP e l'amministrazione Obama hanno negoziato un fondo per i risarcimenti di 20 miliardi di dollari, con l'impegno ad aggiungere altro denaro se si fosse rivelato necessario. Non è particolarmente sorprendente che un'industria mandata avanti da ingegneri sia più sincera nella sua determinazione a risolvere un problema che nel suo pentimento per averlo causato o nella sua compassione per chi ne ha subito i danni. Risolvere i problemi è il lavoro degli ingegneri; contrizione e compassione sono cose più consone agli umanisti. Ma la BP non è stata in grado di convincere nessuno nemmeno in materia di determinazione. Una delle ragioni è che le persone normali pensano come chi si occupa di discipline umanistiche. Certamente lo fanno le vittime. Noi avvertiamo, giustamente, che la

BP non è davvero pentita né compassionevole. Questo rende più acuta la nostra indignazione. Ci fa dubitare delle prove che dimostrano la determinazione della BP a fermare la fuoriuscita e a ripulire tutto. Peggio ancora, ci spinge a voler vedere la BP come il tipo di compagnia che cercherà di sottrarsi ai suoi obblighi di risanamento ambientale a meno che il governo non le tenga lo stivale saldamente piantato sul collo. Pensiamo come degli umanisti anche in un altro senso. Lo svolgimento del dramma dell'incidente della Deepwater Horizon ha ravvivato il senso del pubblico per la tragedia, la sensazione che non tutti i problemi hanno una soluzione. La gente capisce che nessuno può completamente «ripulire il disastro» nel Golfo del Messico. Una causa della nostra indisponibilità ad avere fiducia nella determinazione della BP a «rimediare» è la nostra comprensione del fatto che i rimedi sono relativi.

Quarto: dire quanto ci si sente stupidi. Quando una compagnia si comporta male, ci sono solo due possibili spiegazioni per la sua condotta che non suonano come scuse: malvagità/avidità e stupidità/incompetenza. Cos'è più comune, che ci sia malvagità oppure stupidità aziendale? Direi la stupidità, e di molto. Ma cosa pensa che sia più comune l'opinione pubblica? La malvagità. Cosa danneggia maggiormente la reputazione di una compagnia? Di nuovo la malvagità. Questi fatti sono alla base di quella che chiamo «la difesa della stupidità». A meno che tu non sostenga con forza di essere stato stupido, la spiegazione di *default* per la tua cattiva condotta è la cattiveria. Se in effetti si è stati stupidi, bisognerebbe dirlo. Avendo perso circa metà del suo valore in borsa, è piuttosto ovvio che la BP sia stata stupida. Scommetto che nei momenti di lucidità, i manager della BP si sono sentiti stupidi (in quelli di confusione, senza dubbio si sono sentiti sfortunati e presi di mira). Ma la compagnia non lo sta dicendo e la cattiveria è diventata la spiegazione accettata universalmente, come se un'industria petrolifera si leccasse avidamente i baffi mentre distrugge intenzionalmente metà del valore in mano ai suoi azionisti. Le compagnie intelligenti valutano la probabilità e la serietà dei vari rischi e la valutazione li aiuta a decidere quali rischi assumersi e quali evitare o mitigare. Quasi per definizione una compagnia che brucia la metà della ricchezza dei propri azionisti per una fuoriuscita di petrolio ha fatto una valutazione del rischio errata (o non l'ha proprio fatta). È stata stupida. Oggi un sacco di precauzioni che la BP non ha preso appaiono decisamente efficaci rispetto ai costi. E non soltanto con il senno di poi: ora è ovvio che avrebbe dovuto essere ovvio anche prima. La questione della stupidità e della malvagità è più complicata di come la sto facendo apparire. Se la BP pensava



CORTESIA OIL CLEANUP ALLIANCE

28 giugno. Una manifestazione di ambientalisti a Jackson Square, New Orleans.

di essere adeguatamente preparata ad affrontare un rilascio di petrolio in acque profonde, è stata stupida. Se pensava che il rudimentale piano di intervento per le fuoriuscite che ha sottoposto all'Mms fosse sufficiente, è stata incredibilmente stupida. Poiché non possiamo credere che la BP potesse essere così tanto stupida, allora fingeva di credere che il piano fosse sufficiente... il che ci riporta nel campo della malevolenza. La BP condivide questa colpa con il resto dell'industria petrolifera; i loro piani di risposta alle fuoriuscite di petrolio erano in buona misura fotocopie l'uno dell'altro. In questo comportamento malevolo è in compagnia anche delle amministrazioni Bush e Obama, che hanno entrambe affermato di avere fiducia nella preparazione dell'industria petrolifera a gestire una fuoriuscita in acque profonde. E forse la stessa malevolenza riguarda anche tutti quelli fra noi che preferiscono girarsi dall'altra parte quando gli ambientalisti ammoniscono sui costi del petrolio a buon mercato.

Un altro elemento di complessità: un'attenzione eccessiva al prezzo delle azioni e ai rendimenti trimestrali anziché alla sopravvivenza a lungo termine

della compagnia potrebbe essere il punto di incontro fra avidità e stupidità. Ancora una cosa: quando l'opinione pubblica viene a conoscenza delle valutazioni del rischio che vengono fatte dalle compagnie intelligenti, a volte considera anche queste come dei segni di malevolenza. «Sanno che questo difetto potrebbe uccidere delle persone e decidono consapevolmente che conviene pagare per queste morti piuttosto che correggere il difetto». Ma lasciamo da parte queste complicazioni. La BP ha corso il rischio dell'esplorazione petrolifera in acque profonde, uno di quei rischi che mettono a repentaglio la sopravvivenza di una compagnia, prendendo delle scorciatoie sulla sicurezza. Questa è stupidità. La gente pensa sia malvagità. Lasciare che questo accada è un modo stupido di fare comunicazione durante una crisi.

Questo testo è stato pubblicato su *The Synergist* (la rivista dell'American Industrial Hygiene Association) ed è disponibile sul sito web di Peter Sandman (<http://www.psandman.com/col/deepwater4.htm>) insieme ad altri articoli sulla comunicazione del rischio relativi a questa e ad altre emergenze. Peter Sandman ha fatto svariate consulenze per la BP, l'ultima delle quali nel 2003.