

KRISIA ALBISTE(A) DENEAN

*Ana Urkiza**

Laburpena: *Krisi komunikazioaz asko teorizatu bada ere, ez dago teoriarik edo teoria horrek defendatzen duen planik, krisia ekiditeko balio duenik.*

Teoria, bere funtsean, ideia edo planteamendua izaki, bakarra da, eta krisi motak, ostera, anitz. Hala, krisien sorrera moduak eta krisi bakoitzari erantzuteko estrategiak ere.

Krisiak enpresaren komunikazio gaitasuna neurtzen du zeren eta komunikabideak dira krisiaren berri ematen digutenak eta krisi gehienak isilean igaroko bailirateke eurengatik ez balitz. Hala ere, komunikabideek ez dute beti rol bera jokatzen: batzuetan, krisiari aurre egiteko egituratzen den planaren bitartekari edo bozeramale dira; beste batzuetan, krisi garaiko mezuak bideratzeko kanal bilakatzen; eta hainbatetan, krisi garaiko komunikazio estrategien objektu manipulatuak dira.

Enpresaren komunikazio gaitasuna, finean, komunikabideetan bere diskurtso propioa isladarazteko duen indarraren arabera izango da.

Hitz gakoak: *Prebentzioa, diskurtsoa, krisia, albistegarritasuna, manipulazioa, komunikabideak.*

* Deustuko Unibertsitateko Humanitateak eta Komunikazioa Fakultateko irakaslea.

Abstract: *Even though there has been much theorising on the subject of crisis communication, there is neither theory nor plan defended by such a theory which serves to ward off a crisis.*

As an idea or approach, theory is basically of only one type, whereas there are numerous kinds of crises. So, there are numerous ways in which crises can arise and there are also different strategies for addressing each one. A crisis measures the communicative skill of a company, because it is the media which provide us with news about crises and because, if it were not for them, most crises would be kept under wraps. Nevertheless, the media do not always fulfil the same role: sometimes they act as a go-between or mouthpiece for the plan which is put forward to tackle the crisis; at other times they turn into the means for channelling messages at the moment of crisis; and they are frequently the misused objects of communication strategies in times of crisis. At the end of the day a company's communication skill will be according to the power it has to get its own discourse reflected in the media.

Key words: *Emergency measures, discourse, crisis, information, to manipulate, mass media.*

1. Zer da Lehenago, krisia ala albistea?

Maila teoriko batean, erraz samar defini daiteke krisia zer den eta krisi egoera baten aurrean nola agitu. Baina errealitatean, krisi mota ezberdinak daude (bai sorrerari, bai dimentsioari, bai komunikabideetan duen oihartzunari dagokionean...) eta hainbatetan, patroi edo eredu teoriko oro kolokan jartzen da errealitateak eskaintzen dituen kasuistika oparo bezain aurreikustezinen aurrean.

Krisi mota ezberdinak dauden bezala, enpresaren erantzukizuna ere ezberdina da eta era berean ezberdina baita, komunikazio arduradunaren egitekoa ere.

Krisi orotan partaide edo subjektu aktibo direnen funtzioak aztertzerakoan, bi ikuspegi edo rol nagusi bereiztu izan ohi dira:

1. *Enpresak biktimaren rola* hartzen duenean (krisiaren sorrera enpresaren baitan ez denean izan) eta *komunikabideek salatzailearena*.

2. Krisiaren sorburua enpresaren baitan gertatu denean (nahiz eta beharbada enpresak aitortuko ez duen) eta komunikabideak *egiaren aurkitzailearen rola* hartzen duenean.

Kasu batean zein bestean, komunikabideen jarrera oso ezberdina izan ohi da enpresa motaren eta enpresa horrek duen komunikazio esperientziaren arabera (ez baita gauza bera enpresa pribatu edo publikoa izatea, adibidez). Komunikabideen erreakzioa ezberdina izan ohi da baita, komunikatzera ohituta dagoen enpresa batetaz ari garenean, edo eta sekula ezer ez komunikatzen albistegarri izatera heltzen denean.

Definizio teorikoetan sartuta, Alex Mucchiellik honela definitzen du krisia:

zer (2004)

“La crise est une phase aiguë de dérèglement que traverse l’entreprise avant de retrouver un nouvel équilibre ou de disparaître”.

Luis del Pulgar-ek, ostera, honela dio:

“...en realidad las crisis se definen en la medida en que corra grave peligro la imagen, y se aceptan con arreglo al efecto que la pérdida de ese activo intangible puede tener sobre la misma supervivencia de la compañía”.

Hauek eta gainontzeko definizio guztiak kontuan hartuta, krisia “*batbatean gertatzen den aldakuntza oro*” dela esan genezake; erakundearen irudia eta oreka naturala arriskuan jartzen dituen eta bi hartzaile zuzeneko ezagutzen zaizkiona: erakundearen edo enpresa barneko lanarigoa batetik, eta erakundez edo enpresaz kanpoko hiritargoa bestetik.

Krisiaren garaian egingo den komunikazioa ere, hortaz, bikoitza izango da: enpresak lanarigoari zuzenduko diona eta enpresak komunikabideei begira egingo duena.

Normalean, komunikabideek berenganatu egiten dute krisia. Krisia sortu duen disfunczioari lehentasuna ematen diote (albistegarritasuna aitzin) eta aldaketa nozitu duen enpresak (onerako zein txarrerako izan) bere jarreraren edo posizionamenduaren berri eman behar izaten du.

Mediatikoki, komunikabideen lanaren kariaz edo *komunikabideen lanaren ondorioz sortzen den egoerari deitzen diogu krisia.*

Del Pulgar-ek, ostera, krisia aldakuntza bezala ulertzen edo aldakuntzaren sinonimotzat hartzen badugu, enpresak etengabe egon ohi direla krisian dio, eta hori, nolabait, ona dela enpresek aurrera egingo badute, edo eta enpresak garatuko badira.

Artikulu honetan, beraz, krisiaren dimentsioa eta ezaugarriak azpimarratzen saiatuko gara, aipatu krisiotan komunikabideen rola zein nolakoa den aztertu ahal izateko.

Nork eta noiz erabakitzen du, ordea, krisiari zein nolako dimentsioa eman? Noiz da albistegarri eta noiz ez?

Enpresak iritzi publikoarengana heltzea ekidin ezin duenean edo enpresaren inguruan sortzen den egoera komunikatiboa menperatu eta kudeatu ezin duenean, orduantxe kontsideratzen da krisia tamaina eta garrantzia “esanguratsu” batekoa dela.

Beraz, esan genezake, *krisia, komunikabideetan albiste(a) denean sortzen dela*.

2. Krisiaren sorrerak zehazten du komunikabideekiko jarduna

Krisiak, beti ere, ustekabeen harrapatzen gaitu (beti da sorpresa eta abisatu gabe etortzen da), krisi bakoitza bakarra da (ez daude bi krisi berdinak izango direnik), eta beraz, ezezaguna; urgentziazko egoera suposatzen du, ezegonkortasuna edo desoreka dakar, eta informazioaren kalitate jaitsiera eragiten du. Hauexek lirateke, oro har, krisiaren ezaugarri nagusiak.

Krisi motei dagokienean, hondamendiak (uholdeak, istripuak...), hutsegite funtzionalak, korrupzio kasuak, mehatxu ekonomiko-finantziarioak edo eta erakundearen barne krisiak dira aipagarrienak. Eta sorreraren edo krisi motaren arabera, komunikabideek jarrera bat edo bestea hartuko dute, eta enpresaren erantzuna edo krisi garaiko komunikazio estrategia ere guztiz ezberdina izango da.

Krisia erakundeak edo enpresak aurreikusitakoa eta prestatutakoa baldin bada (hau da, aldaketaren sinonimotzat uler daitekeenean), enpresak krisi hori kudeatzeko baliabideak ere aurrezarriak

zer (2004)

izango ditu, eta beraz, krisi hori aisa menperatuko du. Kasu hauetan, enpresak krisiaren prozesu komunikatiboa menperatuko du eta komunikabideetan argitaratuko diren albisteen oinarrian enpresaren diskurtsoa agertuko da (enpresaren edo erakundearen helburua, jarritako baliabideak eta lortutako emaitzak, besteak beste). Egoera honetan, normalean, krisiaren emaitzak baikorrak izango dira enpresarentzat (irudi korporatibo berri edo osasuntsuago baten islada...).

Krisiaren sorrera hondamendiren bat izan denean, albistegaia hondamendia bera da eta ez enpresa. Enpresa oharkabean pasatzen da hasieran. Albisteeek normalean ikuspegi gizakiorra hartzen dute. Kasu hauetan ere, enpresaren aldetiko gutxieneko komunikazio batekin, enpresak (irudiaren ikuspegitik) irabazten irtetzen du.

Komunikabideak izango dira, hein handi batean, irudiaren garbiketa honetan gehien laguntzen diotenak enpresari.

Krisia kanpoko eragileen kabuz sortzen denean (adibidez, sektorearen krisia), krisi hori ekiditea ia-ia ezinezkoa egingo zaio erakundeari.

Krisi plana izanda edo aurreikusita ere, zaila egingo zaio erakundeari egoera menperatzea.

Kasu hauetan, komunikabideen hautua ahalik eta objektibotasunik handienarekin jokatzeko izaten da. Enpresek, beren diskurtsoa prest eduki eta saltzeko gai izaten badira, kalte txikia nozituko dute. Diskurtsorik eta krisi planik gabe harrapatuz gero, kalteak izugarriak izan daitezke.

Barruko eragile edo akats bat dela medio sortzen denean krisia: kasu hauetan, komunikabideen erreakzioak askotarikoak izan daitezke. Baina normalean, komunikabideek (enpresaz ezagutzen dutenagatik, enpresaren aurrekariengatik, krisi motagatik, krisiak duen eraginagatik, etab.), partzialtasunez jokatzeko dute. Enpresa ez bada-

go komunikabideen ikuspegi partzialari erantzuteko eta erasoei aurre egiteko prestatuta, kalteak ugariak eta itzulezinak izango dira.

Enpresaren hutsegite funtzionalen aurrean, komunikabideak hutsegitearen sakoneraino ikertzen saiatuko dira. Nahiago izango dute informazio "hotza" jaso eta errefuxatu egingo dute enpresako komunikazio arduradunak presta diezaiekeena. Informazioa kontrastatzen saiatuko dira.

Korruptzio kasuren bat, mehatxu ekonomiko-finantziarioa edo barne krisia denean arrazoia, komunikabideek sustraieraraino iker-tuko dute eta erakundearen azpikeria guztiak aineratuko dituzte. Erakundeak krisi garaiko plan oso profesionala edo landua badauka, komunikabideek kontrastatu egingo dute. Hala ere, planik ez badauka, gerra (mediatikoa) planteatuko dute.

Enpresa pribatua edo publikoa izan, komunikabideen jarrera ere ezberdina izango da, eta hemen, ikuspegi ideologikoaren arabera, komunikabide bakoitzak ikuspegi edo jarrera jakin bat hartuko du.

3. Krisiari aurre egiteko bitartekariak

Krisia arrazionalki kudeatu ahal izateko, prebentzioa da formula: enpresaren ahultasunak zeintzuk diren aztertu, enpresak izan ditzazkeen arriskuei aurre egiteko prestatu, balizko krisialdian jasoko diren salaketentzako erantzunak prestatu, alerta gailuak diseinatu, etab.

Enpresak prebentzio edo aurre hartze plana badauka, balizko krisi horretatik ondorio baikorrak atera ahal izango ditu, "burua hotz" eduki ahal izango baitu eta krisi arriskuak presiorik gabe aztertu eta bizi ahal izango baititu.

Krisiak eztanda egiten duenean, denbora irabaztea izaten da enpresaren egitekorik garrantzitsuenetarikoa. Denbora irabazten dakien enpresak, krisiari aurre egiteko behar izango dituen pertsona “klabeak” deitu eta ahalik eta estrategiarik egokiena diseinatu beharko du. Denbora irabazteko tresna baliagarrienetako bat aurretiaz prebentzio plana landuta edukitzea izango da; plan honetan, beste gauza askoren artean, enpresari buruzko informazio orokorra prestatuta izango du eta dokumentu hau izan daiteke, lehen momentu batean komunikabideek eska dezaketen informazioa eta enpresak denbora irabazteko erabil dezakeena.

1. Prebentzio plan horretan, lehenengo, *publikoak identifikatuko* dira. Gero, hauekin harremanetan jartzeko moduak eta, azkenik, balizko krisi horrek leku izanez gero, enpresak nozituko lituzkeen galerak zeintzuk lirartekeen aztertuko dira.

2. Bigarrenik, *komunikabide klabeak identifikatuko* ditugu. Komunikabideek gure enpresari buruz esango dutena aurrez jakitea ezinezkoa da. Baina interesgarria da komunikabideek krisien aurrean zer nolako jarrera hartzen duten aztertzea. Komunikabideak eza-gutzeko, zera izango dugu kontuan: medio bakoitzaren agenda (gai-ordena, lehentasunezko gaiak zeintzuk diren, gai bakoitzari dedikaturiko espazioa...), korrespontsalen sarea (enpresari dagokion arloaren arduraduna nor den, gain informaziorik ematen ote duen, ikerketarik egiten ote, informazioa kontrastatzen ote...), etab.

3. Krisi garaian zer nolako *mezuak* eta komunikatuak egituratu ditzakegun aurre-prestatzen badugu, gutxienik, formatoa prest izango dugu.

Enpresak “bere” egin behar du krisi garaiko *diskurtsoa*. Ezin du diskurtso hori “besteek” (edo komunikabideek) egin diezaioten utzi. Beraz, egin diezazkiguketzen galdera posible guztiei erantzuteko gai izango den argumentua prestatu beharko dugu. Balizko dokumentu sintetiko horretan, oinarrizko printzipioak azalduko dira, gertakizu-

nari buruzko argumentazioa garatuko da, hartutako erabakien abantailak eta desabantailak zeintzuk diren azalduko dira eta galdera eta erantzunetarako tartea utziko da.

Diskurtso hau prestatuta izateak, *batasun itxura* emango dio enpresari, zintzotasunarena eta ordenarena. Gertakizunaren bertsio bakarra emango da bestalde, *komunikabideen jakinmina* asetuko du eta ikerketa beharrik ez dagoela ikustaraziko.

Komunikabideek, enpresak krisia menperatzen duela ikusten badute, enpresarekiko akusazio jarrera izatetik, errespetua izatera iragan daitezke.

4. Krisi garaian krisia kudeatzeaz arduratuko den *batzorde berezi bat* eratuko dugu. Batzorde horrek egingo du prebentzio plana eta informazio sare bat eratuko du: bai enpresa barruan eta bai kanpoan arituko diren kolaboratzaileen zerrendak osatuko ditugu.

Batzordea, departamentu edo sail ezberdinetako pertsonak osatuko dute. Komunikazio arduraduna batez ere barne komunikazioaz arduratuko da, kanpo komunikaziorako bozeramalea Lehendakaria izango delarik.

Batzordeko kide bakoitzak bere informazio sarea osatuko du. Boterea edo funtzioak birbanatu egingo dira eta batzordekideen artean, informazio-sare berri bat eratuko da, garai honetan, garrantzitsuena, informatuta egotea eta informazioa helaraztea baita. Adituen lana ere erraztu egin beharko du batzordeak.

Batzordea osatuko duten kideak eta bakoitzaren funtzioak honakoak izango dira:

4.1. Prensa arduraduna: komunikabideekin harremanetan jartzeko giltza izango da.

zer (2004)

4.2. Kanpo harremanetarako arduraduna: kompetentziaren publikoak ezagutzen ahaleginduko da.

4.3. Barne komunikazioaren arduraduna: lanarigoari, enpresari eta krisiari buruzko informazioa emateaz arduratuko da eta baita alderantziz ere, hau da, lanarigoaren kezkak eta sentsazioak helaraziko dizkio Krisi Batzordeari.

4.4. Lehendakaria: enpresak hartzen dituen erabaki guztien arduradun moral eta juridikoa da. Normalean, bera izango da bozeramalea edo komunikabideen aurrean azalpenak emango dituen.

Arduradun hauetaz gain, enpresak komunikazioan adituak diren profesionalei dei egin diezaieke.

4. Krisiaren sustraiak eta adarrak

Krisi garaiko komunikazioaren printzipioak antizipazioa edo aurrea hartzea, berehalakotasuna, informazioaren kalitatea eta egitasuna dira.

Krisiari aurrea hartzeak krisiaren aurkako plana edukitzea suposatzen du, eta horretaz gain, inprobisazioan ez erortzea. Hau da, balizko edozein krisiren aurrean, egoera eta gertakizun posible guztiak aztertu beharko dira. Bestalde, krisiaren seinalerik txikienean, krisi zelula edo Batzordea sortuko da enpresan eta aurretiaz pentsatuta egongo da zelula hori nortzuk osatuko duten. Eta azkenik, krisi garaiko komunikazio arauak izeneko dokumentua eratuko da, hots, konfidentzialitatea nola gorde eta bermatu, koordinakuntza (krisi garaiko rol berriak) zehaztu eta informazio kanalak antolatuko dituen.

Bestalde, krisiak eztanda egin bezain laster erantzun behar da. Hasierako 24 orduak hil ala bizikoak dira, hau da, komunikabideei zer informazio eman behar zaien eta beraiengana nola hurbildu jakin behar da. Lehenengo albistea izango da krisialdi guztian zehar pisu handiena izango duena.

Krisi garaiko informazioak inoiz baino kalitate handiagokoa izan behar du, zaila den arren. Informazio zehatza eskainiko da (gertakizunei erreferentzia egiteaz gain, gertakizuna justifikatu behar du), lasaigarria eta dinamikoa (informazio puntu ezberdinak koordinatuko direlarik).

Eta esan gabe doa, krisi garaiko informazioak egiazkoa izan behar duela.

Enpresaren kultura edo komunikazio politikaren arabera, krisiaren aurrean hartuko duen *estrategia* era honetakoa izan daiteke:

1. *Isiltasunaren estrategia*: enpresari egiten zaizkion salaketei jaramonik ez egitean datza. Gertakizuna ondorio grabetik gabea denean, enpresak errurik ez duenean, benetako oinarririk ez duten plantemenduen aurrean, eta abar, onuragarria izan daiteke isiltasunaren estrategia. Estrategia honek, normalean, komunikabideengandik presiorik ez dagoenean funtzionatzen du, ez gainontzekoetan.

2. *Ezereztatzearen estrategia*: salaketa gezurra edo zurrumurrua denean bakarrik erabili beharko litzateke estrategia hau, zeren eta salaketa justifikatuta dagoenean edo eta enpresak gehiegitan ezereztatzen duenean, susmagarri suertatzen baita.

3. *Erantzukizuna transferitzearen estrategia*: enpresa babestu asmotan, gertakizunaren ardura hirugarren bati egoztean datza. Estrategia hau epe motzera eraginkorra izaten da eta enpresari denbora irabazten lagun diezaioke baina, bestalde, badirudi enpresak ez duela bere erantzukizunaren ardura hartu nahi eta inmoraltzat ere jo daiteke.

4. *Aitorpenaren estrategia*: kasu honetan, enpresak bere ardura eta erantzukizuna aitortu eta komunikabideekin kolaboratu nahia agertzen du. Aitorpenak enpresari balio handia eransten dio. Bestalde, egia esateak, lehen ordenuko informazioa eskaintzea suposatzen

zer (2004)

du. Enpresak bere izen ona galtzen du baina albistegai izateari berehala uzten dio.

5. *Zuhurtasunaren estrategia*: enpresak informazioa apurka-apurka emango du, komunikabideak eskatuz doazen neurrian. Horrela, enpresa ere bere informazioa landuz doa eta bere diskurtsoa, informazio kanalak eta publikoaren iritzia kontrolatzen du. Hauxe da estrategiarik gomendagarriena, moldagarria delako. Hala ere, krisi ertaintan eta komunikazio teknikak menperatzen dituen enpresen kasuan erabil liteke bakarrik.

Teoriaren haritik, krisi garaian kontuan hartzeko gomendio gisa, hauek dira aipagarri:

1. Gardentasun politika: komunikazio orotan gardena izatea da gomendagarriena eta publiko bakoitzari, hark behar duen informazio mota eta maila helaraztea.

2. Komunikabideekin harremanetan lehen unetik jarri: gertakizunaren berri lehenengotik eman eta enpresak zenbatero komunikatuko duen adierazi.

3. Informazio guztia neutralizatu: zurrumurruak, debateak...

4. Informazio guztia objektibotasunez tratatu.

5. Komunikazioa ez da lehenengo mailan jarri behar. Gertakizuna da garrantzitsuena eta horri eman behar zaio lehentasuna.

6. Krisiaren amaierari begira dagoen komunikazioa egin.

7. Enpresaren publikorik garrantzitsuena lanarigoa da.

8. Ekintza komunikatiboak prestatu: krisi diskurtsoa, dossier informatiboak, aurrekarien txostena, prentsa komunikatua, telefono

bidezko harremanak, prentsaurrekoak adituekin eta informazio puntu iraunkorrak.

5. Krisiaren gaineko komunikazioa

Krisi bakoitzak komunikazio modu edo krisi garairako propioki prestatutako komunikazio plan bat eskatzen du.

Arestian esan bezala, krisi guztiak dira ezberdinak. Baita enpresa beraren baitan errepika daitezkeenak ere. Krisi bakoitzak bere ezaugarri propioak ditu, bere pertsonak... eta komunikabideek ere modu ezberdinean erantzuten dute enpresa motaren, garaiaren, krisiaren zergatiaren, eta beste hainbat ezaugarriren arabera.

Krisi bat aurreikustea, beraz, eta aurreikusita ere %100 egoki erantzutea, ezinezkotzat jo daiteke.

Nolanahi ere, hiru krisi mota bereiz daitezke eta horiek dira artikuluko honetan aztertuko ditugunak:

1. Krisia aldaketaren sinonimo denean: enpresak, arrazoi ezberdinak direla medio, bere kulturaren, bere irudi korporatiboaren edo eta lanerako prozesuen inguruan aldaketa ematea erabakitzen denean.

2. Arrazoi exogenoak direla medio sortzen diren krisiak: hondamendi (edo enpresarekin zerikusirik ez duen gertakizunen) baten kariaz enpresa krisian sartzen denean. Adibidez, martxoaren 11ako atentatuaren kasua.

3. Arrazoi endogenoak direla medio sortzen diren krisiak: enpresaren hutsegite baten kariaz pizten denean krisia.

zer (2004)

5.1. Krisia aldaketaren sinonimo denean

Atal honen adibide gisa Iberdrola kasua aztertuko dugu, argigarri izan daitekeelakoan.

Iberdrola enpresak, energia merkatuaren liberalizazioaren etorrerarekin, merkatuaren monopolioa izatetik, ordurarte jaun eta jabe zen merkatu horretan beste enpresekin lehiatu beharra ezagutu zuen. Printzipioz, enpresarekin zerikusirik ez daukan edo enpresaz gaindi hartutako erabaki batek, Iberdrola estrategia berri bat diseinatzera bultzatu zuen. Eta erabaki zutena zera izan zen: Iberdrolak merkatuan posizionatu beharra zuela eta horretarako, egokiena, irudiz aldatzea izango zela. Horiek horrela, Iberdrolak, bere kultura, ohi-turak eta baloreak aldatzea erabaki zuen eta irudi korporatibo berria egituratzea.

Bi hartzaille aurreikusi zituen Iberdrolak nagusiki: langileak eta bezeroak.

Lehiakorra izateko, egokitze lan bati aurre egitea erabaki zuen eta estrategia horrek hiru oinarri zituen:

1. Bezeroarekiko komunikazioa indartzea
2. Produktu eta zerbitzu berriak eskaintzea
3. Erabiltzaileekin harreman-bide berriak zabaltzea

Azken ideia hau, bezeroarekin lortutako konexio emozionalaren bidez erdietsi nahi zuen eta horretarako, marka edo nortasun bisuala aldatuko.

Iberdrolak, honako helburu korporatibo eta komertzialak jarri zituen abian:

1. Aldaketa kulturala
2. Nortasun bisual berria
3. Aldaketa kulturala barrutik (lanarigoarengandik hasita)

Kultura dinamiko eta homogeen bat sortu behar zuten, aurrezarritako helburu korporatibo eta komertzialak lortzen lagunduko ziena.

Kultura berritze-lana ez zuten bertikalki egin. Langile guztiak parte hartu zuten galdetegi baten bidez. Eta galdetegi horretatik atera ziren balore berriak: eraginkortasuna, berrikuntza, ekologia eta zerbitzua eskaintzeko bokazioa.

Krisi edo aldaketa hau eragiteko tresna *kanpaina instituzionala* izan zen. Kanpaina instituzional honek bi hartzaille zituelarik: barnekoa (lanarigoa) eta kanpoko (hiritar/bezerogai oro).

Kasu honetan, enpresak sortarazten du aldaketa. Enpresak berak jartzen du bere burua, nolabait esateko, krisian, nahiz eta krisi edo aldaketa hau guztiz kontrolpean egon.

Komunikabideek, tankera honetako krisi baten aurrean, ikuspegi oso positiboa eman ohi dute; merkatuari begirako krisirik ez dagoenez, eta gainera, komunikabideak enpresaren kanpaina instituzionalaren parte direnez, ezin dute aipatu kanpainaren emaitzez baizik hitz egin ahal.

Mota honetako krisiak, guztiz kontrolatuak dira. Enpresak kontrolatuak. Komunikazio arduradunaren egiteko nagusia, kanpainaren gidari izango den mezua babestea eta komunikabideekiko harreman oro kudeatzea da.

Kasu honetan, komunikabideek enpresak jorrotutako bidea jarraitzen dute. Enpresaren hartzailleak dira medioak ere. Hauek, enpresaren irudia eta izen ona barreiatzen laguntzen dute. Komuni-

zer (2004)

kabideak informazioaren bideratzaile leialak dira. Eta komunikazio kudeatzaileak, kanpainaren artifizek, hau da, aldaketaren kontrola dutenak.

Krisiak, enpresaren helburu bat lortzeko balio du.

5.2. Arrazoi exogenoek sortarazitako krisia

Irailaren 11ako atentatua hartu dugu krisi mota honen eredu gisa.

Gertakaria enpresaz kanpokoa bada ere, enpresak (gertakari horretan inplikaturik suertatu zirenak) gertakizunarekin ez badauka inolako erantzukizunik ere, komunikatu egin behar du (gertakariaren aurrean posizionatu egin behar du) eta komunikatu beharra dauka (bere lanarigoari, batez ere, momentu horretatik aurrera hartuz joango den erabakien berri eman beharko dio). Hortaz, bi hartzaile nagusi izango ditu: komunikabideak eta lanarigoa.

Tankera honetako gertakariaren aurrean, gertakaria da albiste eta ez enpresa. Baina enpresa, lehen ordenako biktimez gain, lehen mailako lekukoa da eta baita biktimekiko erantzulea ere.

Egoera honetan, lanarigoak, zuzendaritzarentzako gauzarik preziatu eta garrantzitsuena pertsonak direla sentitu behar du. Eta zuzendaritzak ere ulertu behar du, momentu horretan, lanarigoa dela gehien zaindu behar duen balorea. Horrelako krisi baten aurrean, publiko guztiak (bai lanarigoak, bai komunikabideek, bai hiritarrak), orientazioa behar du. Orientabide horiek emango dizkion liderra eskatzen du. Hark emango baitio une horietan behar duen konfiantza.

Irailaren 11an, enpresa ezberdinetako zuzendariak lanarigoari informazioa eta albisteak bidaltzen saiatu ziren. Lanarigoa lasaitaraztea zen helburua; lanarigoarengana hurbiltzea. Momentu horretan, komunikabideek ere enpresen jarrera zein zen jakin nahi zuten.

Informazioa helarazi behar zitzaien. Krisiak, bestalde, ohiko komunikazio kanalak hautsi zituen eta argi zegoen berriak asmatu beharra zegoela.

Bada, informazio eta komunikazio kanal berriak *komunikabideak* izan ziren momentu hartan. Enpresetako zuzendariak web orria eta batez ere telebista erabili zituzten bai hiritarrei, bai komunikabideei zein lanarigoari mezuak helarazteko.

Rob Densen-ek dioenez, momentu horietan, enpresako bozermaleak edo Presidenteak bere funtzionaltasuna erakutsi behar du.

Tim Doke-k, aldiz, kasu hauetan, telebista dela mediorik sinetsgarriena adierazten du, izan ere, hitzez gain, irudiak transmititzen baititu telebistak eta hartzailarengan konfiantza sortarazteko behar beharrezkoak gertatzen baitira irudiak.

Mezuak, besalde, iturri zentralizatu batetik igorri behar dira, mezu guztiak koherenteak izan daitezen.

John Murphy-k, ostera, enpresak krisi garaian ezin dituela baloreak zehazten hasi esaten du. “Balore horiek alde aurretik zehaztuta egon behar dira. Kultura korporatibo sendo bat badaukazu, halaxe lortuko duzu krisiari aurre egitea”.

Baina krisi mota honetan, publiko garrantzitsuen lanarigoa da. Hauek salbatuko dute enpresaren irudia.

Kasu honetan, komunikabideak enpresaren informazio-kanala dira. Krisiak ez du helburu zehatzik. Baina erreakzionatzen jakin duen eta balore kulturalak ondo finkatuta duen enpresak ez du gertakizunak sortarazi dion giza galera eta galera ekonomikoaz gain, irudi galerarik pairatzen.

5.3. Krisia enpresaren baitan esnatzen denean

AVEren kasua genuke krisi mota honen erakusgarri garbia. Tankera honetako krisiak komunikabideek pizten dituzte. Krisia enpresan sartzen da, albistea komunikabideetan agertzen denean.

Kasu honetan, komunikabideak dira protagonista. Enpresak ustez (edo nahita) izkutatu asmo duenaren ikertzaileak eta egoeraren salatzaileak dira. Hiritarraren aurrean, komunikabideek onaren rola jokatu dute eta enpresak gaiztoarena jokatzen duela sinistarazten zaio.

AVEren kasuan, gainera, Gobernuak zen erantzule eta komunikabideen interesak, egia zein zen agertu nahiak, berebiziko garrantzia hartu zuen.

Gertakariak honakoak izan ziren: Madril-Figeras batu behar zuen tren ibilbidea urte bete atzeratu zen. Eraikuntza zailtasun handiekin topoko egin zuten. Arazo teknologikoekin eta komunikazio arazoe-kin ere bai. Eta gainera, zuloak agertu ziren. Guzti honekin, trenaren abiadura jaitsiarazi zuen.

Gertakizunaren erantzulea Gobernuak zen. Gobernuak, ordea, ez zuen gertakizuna aurreratu, eta komunikabideek egindako salaketan aurrean, gobernuak ezeztatu egin zituen salaketak. Eta salaketak ezeztatzeaz gainera, hirugarren bati egotzi zizkion ardurak, hau da, berak proiektua gauzatzeko kontratatutako enpresari. Krisia maila politikoan eztabaidatu zen.

Krisiaren sustatzaileak komunikabideak izan ziren eta komunikabideen salaketaren ondorioz krisia bideratu egin zen. Aitzitik, komunikabide bakoitzak bere jarrera propioa hartu zuen, defendatzen zuen ideologiaren arabera.

“Heraldo de Aragon” egunkariak, adibidez, ez zuen datu edo ikuspegi positibo bat bera eman. Gobernuaren iritzirik ez zuen behin ere jaso eta arazoak bakarrik azpimarratzen zituen. Nola ez, gobernu-a jotzen zuen gertakizunaren erruduntzat.

“Cadena Ser”-ek ere gobernuaren kudeaketa txarra salatu eta alderdi ezkertiarren eta mugimendu sozialen iritzia bakarrik jaso zuen.

“El Correo-Diario Vasco”-k ostera, ez zuen gobernuaren kontra egin. Gertaeren berri eman zuen baina aztertu eta iritzirik eman gabe. Ez zen behin ere busti. Hala ere, zaila egin zitzaion oreka mantentzea, gobernuaren alde egia suari egurra botatzea bezalakoa baitzen.

“El Mundo” egunkariak, ostera, gertakizunak fidel-fidel deskribatu zituen. Ez zuen titulu sentsazionalistarik erabili; ez zuen gobernu-a kritikatu eta gaizki tratatu; ez zuen errudunik aurkitu nahi; irtenbideak bilatu nahi zituen.

“La Razón” egunkariak, PSOEn kontra jardun zuen, zuzenean. Arazoa konpondu beharrean, oposizioaren kontra egitea izan zen bere helburua. Egunkari honen ustez, gobernu-a ezin zen kudeaketa txarraz salatu.

Gobernuari buruzko datu positiboak ematen zituen eta gertakizunaren gainean ez zuten hitz egiten.,

Medioen arteko borroka honetan, gobernuaren jarrera ere aipatzekoa izan zen:

1. Komunikabideek emandako informazioa gezurtatu zuen.
2. Kontrainformazioa baino areago desinformazioa lantzen dute, hau da, komunikabideek eskainitako informazioaren kontrako informazioa eskaintzen dute.

zer (2004)

3. Albisteak gezurtatu eta hiritarraren arreta desbideratuko duen beste albiste baten berri emateko aterako dira.

Renfe eta GIFek ez zuten iritzirik eman. Ez ziren defendatu. Eta beraz, *komunikabideek euren nahira manipulatu ahal izan zuten informazioa.*

Bai komunikabideek, bai iritzi publikoak jaso zuten informazioa, aldez aurretik manipulaturik zegoen.

Gobernuak eta afektatuek krisiari aurre egin beharrean, arazoari ihes egin zioten.

Azken kasu honetan erabilitako estrategia ezeztatzearena eta hirugarrenari errua egoztearen izan zen. Komunikabideek egindako lanak enpresaren, kasu honetan, gobernuaren irudia orbantzea zekarren. Komunikabideak egiaren lekukoak ziren baina berezitasun batekin: nork (komunikabide bakoitzak) bere egia defendatzen zuelarik.

Gobernua gertakizunaren gaineko arreta desbideratzen saiatu zen behin eta berriz. Desinformazioa zen eskaintzen zuena. Komunikazio arduradunek, kasu honetan, ez zuten esku hartzerik izan. Aurrez planifikatu gabeko krisi bati erantzun zion gobernuak baina komunikazio estrategia egokia erabiltzen jakin zuen: *egiaren jakitun ziren enpresak isiltaraztea eta horien irudi-galeraren karga bere gain hartzea.*

Erreferentzia Bibliografikoak

- MUCCHIELLI, A. (1993): *Communication interne & Management de crise*.
París: Les éditions d'organisation.
- DEL PULGAR RODRIGUEZ, L (1999).: *Comunicación de empresa en entornos turbulentos*. Madrid: ESIC
- WESTPHALEN, M.H. y PIÑUEL, J.C. (1993): *LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN*.
Madrid: Ed. del Prado.
- ARGENTI, P.(2004): "Comunicación en momentos de crisis: lecciones del 11 de septiembre". *Harvard Deusto-Business Review*, 120. zenbakia