ENPRESA ETA ERAKUNDEETAKO KRISIEN KUDEAKETA ETA KRISI-KOMUNIKAZIOARI BURUZKO JAKINGARRIAK

Egilea

ITSASO MANIAS-MUÑOZ

EUSKARA, KULTURA ETA NAZIOARTEKOTZEAREN ARLOKO ERREKTOREORDETZA

Argitalpen honek UPV/EHUko Euskara, Kultura eta Nazioartekotzearen arloko Errektoreordetzaren laguntza izan du

ISSN 2603-8900

AURKIBIDEA

1. KRISIA ETA KRISI-KOMUNIKAZIOA TERMINOEN ERABILERA 3

2. KRISI KONTZEPTUAREN XEHAKAPENA 6

2.1. KRISI-PERTZEPZIOA 9
2.2. KRISI-KONTZEPTU BERRIAK 10
2.2.1. Krisi bikoitzak –double crisis– 10
2.2.2. Krisia krisiaren ondotik –the crisis after the crisis–..... 10
2.2.3. Loturagatiko krisia –crisis by association– 11
2.2.4. Multikrisia –multi crisis–..... 11
2.2.5. Parakrisia –paracrisis–..... 12
2.3. KRISI-TIPOLOGIAK 12
2.3.1. Krisi-egoerak aurreikusteko ereduak 15
2.4. KRISIAREN FASEAK 21
2.5. GOGOETARAKO ARIKETAK 23

3. KRISI-KUDEAKETA KONTZEPTUAREN XEHAKAPENA 255

3.1. IKUSPEGI BERRIAK KRISI-KUDEAKETAN 286
3.2. KRISI-KOMUNIKAZIOA FASEEN IKUSPUNTUTIK 308
3.2.1. Krisi aurreko planifikazioa 30
3.2.2. Krisi garaiko planifikazioa..... 366
3.2.3. Krisi osteko planifikazioa 398
3.3. GOGOETARAKO ARIKETAK 411

4. KRISI-KOMUNIKAZIOA KONTZEPTUAREN XEHAKAPENA 444

4.1. KRISIETAKO KOMUNIKAZIO-TEORIAK 455
4.1.1. Izen ona berreskuratzeko teoria –Image Repair Theory (IRT)– 466
4.1.2. Kontrol terminologikoaren teoria –Terminological Control Theory–..... 498
4.1.3. Unean uneko krisi-komunikazio teoria –Situational Crisis Communication Theory (SCCT)– 52
4.1.4. Kontingentziaren teoria –Contingency theory–..... 566
4.1.5. Arena erretorikoaren teoria –Rhetorical arena theory (RAT) – 60
4.1.6. Biziberritzearen diskurtsoa –Discourse of renewal (DR)–..... 655
4.2. GOGOETARAKO ARIKETAK 688

5. KRISI-KOMUNIKAZIOA ETA HEDABIDEAK 70

5.1. KRISI-KAZETARITZA 733
5.1.1. Krisi-albisteen enkoadraketa 744
5.2. BOZERAMAILEEN ROLA KRISIETAN 766
5.3. ERAKUNDEEN KRISI-ESTRATEGIA MOTAK 788

6. ENPRESA-ARDURADUNAK ETA LANGILEAK KRISI-EGOERETAN 80

6.1. BARNE KRISI-KOMUNIKAZIOA 81

7. ERREFERENTZIAK 855

1. Krisia eta krisi-komunikazioa terminoen erabilera

Krisi-komunikazioaren gainean gutxi dago idatzita eta eztabaidatuta euskaraz. Terminoa oraindik normalizazio-bidean dagoela esan liteke. Adibidez, *Harluxet Hiztegi Entziklopedikoa*ren kontsultagunean ez dago jasota termino hori. Bai, ordea, krisi hitza: "zerbaiten bilakaeran gertatzen den une edo epe larria" dela jasotzen du hiztegiaren adiera orokorrak, baina horrekin batera bilduta daude, halaber, beste diziplina batzuetan erabiltzen diren krisi-zehaztapenak ere: ekonomian[1], medikuntzan[2] eta psikologian[3] jasotakoak, besteak beste. Zehaztapen guztiek bat-bateko aldaketa edo orekaren haustura adierazten dute. Aldaketa hori onuragarria edo kaltegarria izan daitekeela ere zehazten da medikuntzako definizioetako batean.

Gaur egun[4], tamalez, UPV/EHUren *Egungo Euskararen Hiztegia*n (EEH), *Lur Entziklopedia Tematikoa*n (LET)[5], Lexikoaren Behatokiaren Corpusean, Euskalterm Banku Publikoan, EHUskaratuak eta Garaterm Corpusetan egindako bilaketetan oraindik ez dugu aurkitu krisi-komunikazio terminoari buruzko definiziorik ez eta erabileraren erregistrorik. Eta Wikipedian ere ez dago krisi-komunikazioari buruzko sarrerarik euskaraz. Bai, ordea, ingelesez eta gaztelaniaz. Bestalde, EEHn miatu ahal izan dugun bezalaxe, bitxia iruditu zaigu krisi hitza daramaten hitz-elkartu batzuk normalizatuago daudela krisi-komunikazio hitz elkarktua bera baino. Hori gertatzen da krisi-kabinete, krisi-mahai edo krisi-talde hitz elkarktuekin, non hitz hauen erabilera-maiztasuna handiagoa den.

---

[1] Ekonomiako adierak hauxe dio: Ondasun eta zerbitzuen eskari eta eskaintzaren arteko oreka haustea, porrotak eta langabezia sorrarazten dituena. Harluxet Hiztegi Entziklopedikoan jasota: http://www1.euskadi.net/harluxet/

[2] Medikuntza alorrean bi adiera daude: (1) Gaixotasun baten bilakaeran gertatzen den aldaketa bortitza, onuragarria edo kaltegarria izan daitekeena. (2) Bat-batean egoera morboso bat azaltzea edo larriago bihurtzea. Harluxet Hiztegi Entziklopedikoan jasota: http://www1.euskadi.net/harluxet/

[3] Psikologiako adierak hauxe dio: Oreka psikikoaren haustura larri eta bat-batekoa. Harluxet Hiztegi Entziklopedikoan jasota: http://www1.euskadi.net/harluxet/

[4] Bilaketok 2022ko apirilean egin ziren.

[5] Lur Entziklopedia Tematikoa 1999an argitaratu zen. Sarean eskaintzen duen informazioa paperezko formatuaren berbera da, hau da, biltzen duen informazioa aspaldikoa da eta ez dago eguneratua.

Aipatutako bi hiztegiek (EEH eta LET) jasotzen duten definizioa Harluxet hiztegiak xedatzen duen berbera da. Wikipediako krisi-definizioak, ordea, ikuspegi zabalago bat erakusten du, beste osagai batzuk ere hartzen dituelako aintzat: "Pertsona, erakunde, gizarte eta oro har sistema batean funtzionamendu egoki edo normalarekin bat ez datorren egoerari dagokio krisia".

Krisi-komunikazio kontzeptuaren erregistro gehiagoren usnan, azterketa esperimental txikia abiatu dugu terminoaren erabilera haztatzeko. Google bilatzailean "krisi-komunikazio" hitz elkartua idatzi, eta emaitzak[6] sailkatu ditugu. Oro har, hiru talde bereiz daitezke aipamenotan. Lehenengo taldean, unibertsitate-jardueran produzitutako lanetan egindako aipuak aurkitu ditugu (hitzaldi baten izenburuan, komunikazio graduko ikasgai bateko *Prezi* aurkezpenean, tesi baten gorputzean, eta Master baten webgunean[7]. Bigarren multzoan, blogariek krisi-kasu paradigmatikoei buruzko iruzkinetan egindako aipamenak daude (Joxe Aranzabalek Faroan[8] eta Goio Aranak Atabalan[9]). Eta azkenengo multzoan, instituzioen atarietan agertutakoak metatu ditugu (Eusko Jaurlaritzako Segurtasun Saila, Polizia eta Larrialdietako Euskal Akademia, Nekazaritzako Elikagaien Segurtasunerako Euskal Fundazioa, eta Eibarko Udala).

Hirugarren multzoan topatutako emaitzetan, bereziki, segurtasun eta larrialdi-egoerekin zerikusia duten krisi-komunikazioren aipamenak aurkitu ditugu; esaterako, Eusko Jaurlaritzako Segurtasun Sailak antolatutako jardunaldi[10] bateko programan; Eusko Jaurlaritzaren Larrialdiei Aurre Egiteko eta Meteorologiako Zuzendaritzak argitaratutako albistean[11]; eta Elika Fundazioak sarean eskuragai jarritako "Elikagaien Segurtasun Arloko Komunikazio Estrategiak" izeneko txostenean[12], besteak beste. Badira, halaber, enpresa eta erakundeetako komunikazioarekin zerikusia duten krisi-komunikaziori buruzko aipamenak. 2017ko otsailean, adibidez, Eibarko Udalak bere

---

[6] Orotara, 35 emaitza aurkeztu dizkigu Google bilatzaileak. Guk, ordea, garrantzitsuenak filtratu ditugu.

[7] Komunika.info UPV/EHUko Komunikazio Korporatiboko masterreko blog atarian aurkitu dugu "krisi-komunikazio" hitzaren aipamena.

[8] Faroa Joxe Aranzabalen blog pertsonala da, Mondragon Unibertsitateko irakaslea. Bere iruzkina eskuragai dago ondorengo estekan: https://bit.ly/2C7QchO

[9] Atabala Mondragon Unibersitateko Humanitate eta Hezkuntza Zientzien Fakultateko Komunikazio Departamentuko bloga da. Aranaren iruzkina eskuragai dago ondorengo estekan: https://bit.ly/2Bb8QDR

[10] "Komunikazioaren Kudeaketa Segurtasunean eta Larrialdietan" izeneko jardunaldia, 2015eko urriaren 29an egin zen. Jardunaldi hau polizia, suhiltzaile, udaltzain eta larrialdi zerbitzuetako langileentzako zen. Informazio gehiago eskuragai dago esteka honetan: https://bit.ly/2LelhDn

[11] Aipatutako albisteak Jose Ignacio Inoriza Aizpuruak (Eusko Jaurlaritzaren Larrialdiei Aurre Egiteko eta Meteorologiako Zuzendaritzako plangintza arduradunak, Madrilen egin zen "Larrialdi-kudeaketa eta ingurune industrialetako krisi korporatiboaren komunikazioa" mahai inguruan parte hartu zuela dio. Albistea 2015eko maiatzean publikatu zen. Informazio gehiagorako ikus: https://bit.ly/2Eu4RWV

[12] 2011ko abenduan publikatutako txosten honek elikagaien kontsumoarekin zerikusia duten krisietan informazioa nola prestatu eta nola komunikatu behar den azaltzen du. Horretarako hainbat giltzarri jasotzen ditu. Txostena eskuragai dago ondorengo estekan: https://bit.ly/2QNOzxN

lehen Komunikazio-plana[13] aurkeztu zuen udalaren webgunean, zeina *2016-2019 Komunikazio Estrategia Planean* ardaztua zegoen. Helburua zen udalaren barne- eta kanpo-komunikazioaren diagnosia egitea eta hobekuntza-ekimenak aurrera eramatea. Hain zuzen, barne-komunikazioari begira egindako ekimenen artean krisi-komunikazioaren eskuliburua osatu zuten.

Azterketa txiki honetako bilaketa-emaitzak[14] gogoan izanda (10 sarrera baino gutxiago), ondorio gisa hauxe esan daiteke: krisi-komunikazio terminoa ez dagoela normalizatua euskaraz, edo/eta gaur-gaurkoz gutxi landutako gaia dela. Horren erakusle da, hain zuzen, Interneten oraindik ez dagoela eskura krisi-komunikazioari buruzko euskarazko definiziorik. Krisi hitza ez bezala, krisi-komunikazio terminoa soilik arlo akademikoan eta instituzio publiko batzuetan –oso neurri txikian– erabiltzen dela ere esan genezake. Kasu batzuetan, gainera, beste adiera batzuk erabiltzen dira gaiari erreferentzia egiteko (krisi-egoeretako komunikazioa, komunikazioa krisi-egoeretan edota krisi-egoeretako komunikazio-estrategiak). Maiz, gaztelaniatik itzulitako adierak dira. Halere, forma horiek Googlen tekleatuta ere emaitzak ez dira hazten. Bestalde, euskarazko hedabideetan egindako aipamen bakar bat ere ez aurkitzeak zer pentsatua eman digu.

Badirudi, euskal hedabideen hiztegietan oraindik terminoa ez dagoela sartuta edota krisi-kudeaketaz eta krisi-komunikazioaz ez dela behar beste solasten.

[13] Eibarko Udalaren Komunikazio Planari buruzko xehetasunak ondorengo estekan kontsulta daitezke: https://bit.ly/2GiBvMW
[14] Azterketa honetako bilaketok 2018ko azaroaren 29an egin ziren.

2. Krisi kontzeptuaren xehakapena

Lehenik eta behin aipatu behar da krisiak prozesu konplexuak direla; ikerketa-helburuaren arabera, hainbat maila eta ikuspegitatik azter daitezkeelako (Rosenthalt et al., 2001). Horregatik, gaur egun, oraindik ez dago krisiari buruzko definizio bateraturik. Halere, enpresetako profesionalei eta krisi-ikertzaileei ezinbesteko zaie krisiak zer diren eta zer motatakoak aurkitu ditzaketen jakitea. Frandsen eta Johansenen (2017) arabera, krisia zer den jakitea beharrezkoa da oinarrizko arrazoi honengatik:

> "If an organization and its members do not know what a crisis is, they cannot know when are experiencing one. (…) the researcher has to be aware of the many crisis definitions that are available, their history the language in which they are formulated, and the metaphors upon which they are based. Like practitioners, the researcher will always have a pre-understanding of what constitutes a crisis (…)". (34. or.)

Azpimarratu behar da gida honetan jasotako definizio eta azalpenak enpresa eta erakundeetako krisietan oinarritutakoak direla. Gauzak argitzeko, Frandsen eta Johansenen (2017) "organizational crisis" definizioa aurreratuko dugu lehenik. Ikertzaile danimarkar horien arabera, organizazioak erakunde pribatu nahiz publikoak lirateke (sektoreko elkarteak, alderdi politikoak, kirol-elkarteak, eta GKEak).

> "An organizational crisis is a crisis that is caused by an organization and/or a crisis that has negative consequences for an organization. It can damage the economic capital, political capital (influence), social capital (trust), and symbolic capital (image and reputation) of the organization". (10. or.).

Etxera itzulita, UPV/EHUko Txema Ramirez de la Piscina dugu gure ikergaiaz euskaraz teorizatu duen irakasle eta ikertzaile deigarriena. Honela definitzen du krisia:

> "Krisia bi egoeraren arteko iragaitea da, normaltasunetik ezegonkortasunera doan ibilbidea. Aldaketa horrek arriskuan jartzen ditu erakundearen beraren irudia eta barne oreka. Erakunde guztietan agertzen den fenomenoa da. Berdin dio zein erakunde mota den: politikoa, ekonomikoa, soziala, kulturala edo kirolezkoa.

> Guzti-guztietan, lehenago edo geroago, agertu egiten da krisia". (Ramirez de la Piscina, 2010:110)

Eta gaineratzen du:

> "Krisia hau da: erakundearen oreka, kohesio eta irudiari mehatxu egiten dien eta bere etorkizuna arriskuan jar dezakeen unea. Egoera hori naturala edo probokatua izan daiteke, iragarria edo iragarrezina, berariazkoa edo kanpokoa, agerikoa edo ezkutukoa; baina, edozein kasutan, era egokian gainditua izateko, krisia estrategia komunikatiboa behar duen egoera da". (Idem)

Euskal Herritik mundura jauzi eginez, itzal handiko ikertzaileek krisia eta krisi-komunikazioa nola definitzen duten ikusiko dugu orain. Guzti-guztien definizioak ezin ditugunez hemen jaso, garrantzitsuenak jasoko ditugu bakarrik; definizio zaharrenetatik egungoetaraino. Hurbilketa horrek definizioen bilakaera ezagutzen ere lagunduko digu.

Charles F. Hermann politika-zientzialari amerikarrak duela 50 urte baino gehiago definitu zuen lehenengoz krisia: "An organizational crisis threatens the high-priority values of the organization, presents a restricted amount of time in which a response can be made, and is unexpected or unanticipated by the organizations" (Hermann, 1963:64). Hermannek hiru kontzeptu bildu ditu bere definizioan: *mehatxua, erantzuteko denbora laburra* eta *ustekabea*. Definizio zaharra dugun arren, oraindik ere, krisi-ikertzaile askok erabiltzen jarraitzen duten azalpena da (Frandsen eta Johansen, 2017).

Pauchant & Mitroffek (1992:12), ordea, honela definitzen dute krisia: "A disruption that physically affects a system as a whole and threaten its basic assumptions, its subjective sense of self, its existential core". Ikertzaile horiek krisiak erakundearen sistema osoari, hau da, oinarrizko bi dimentsiori eragiten diola azaltzen dute. Bestela esanda, krisi batek ondorio *fisiko* eta *psikiko*ak izan ditzake.

Gizarte-komunikazioan eta enpresa-komunikazioan aditua den Jose Luis Piñuelek 1997an idatzitako definizioan hauxe azaldu zuen:

> "La noción de crisis responde a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización porque entre las dos situaciones (la situación anterior y la situación posterior a la crisis) se produce un acontecimiento súbito (inesperado o extraordinario) frente al cual una organización tiene que reaccionar comprometiendo su imagen y su equilibrio interno (como organización) y externo (como institución) ante sus públicos". (Piñuel, 1997:167)

Definizio horretan, Piñuelek *oreka* terminoa erabiltzen du, alegia, erakundearen bi dimentsioen (*barnekoa* eta *kanpokoa*) arteko oreka mantentzearen garrantzia. Horrez gain, krisiari aurre egiteko enpresak hartu behar duen konpromisoaz ere hitz

egiten du. Horrekin jada, enpresak zerbait egiteko obligazioa duela uzten du agerian. Eta garrantzitsuagoa dena, krisi batean aurkitu daitezkeen hainbat protagonistaren berri ematen digu, enpresaz gain badaudelako aintzat hartu beharreko beste subjektu batzuk: *xede-taldeak*.

Krisi-kudeaketaren literaturan asko hedatutako eta aipatutako definizio ospetsu batek hauxe dio: "low probability, high event that threatens the viability of the organization, and is characterized by ambiguity of cause, effects and means of resolution, as well as a belief that decisions must be made swiftly" (Pearson eta Clair, 1998:60). Autore horiek krisi-egoeretako *anbiguotasuna* nabarmentzen dute, alegia, krisietan egon ohi den lausotasuna erabakiak hartu eta soluzioak emateko.

Gonzalez-Herrerok (1998:30) honela azaltzen du zer den krisia: "Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre la misma y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria por parte de los responsables". Autoreak krisiek *ohiz kanpoko nahitaezko esku-hartzea* eskatzen dutela zehazten du. Bide berdintsuan, Luis del Pulgarrek (1999) honela definitzen du enpresa-krisia:

> "Toda situación decisiva para la supervivencia de una compañía -producida por sorpresa- que puede afectar al público (interno y externo), al producto, al proceso, a la distribución, a la seguridad o a los mercados financieros, y en la que se acusa una notoria escasez de información que tratan de paliar los medios convirtiendo a la organización en centro de atención y comprometiendo así su imagen, su credibilidad o su capacidad productiva". (132. or.)

Definizio horrek jasotzen duen berritasuna da, batetik, krisi-egoeretan egon ohi den *informazio eskasia eta, bestetik,* informazio-hutsune horri erantzuteko azaltzen den subjektu garrantzitsu bat: *komunikabideak*. Del Pulgarrek diosku hedabideek paper kritikoa jokatzen dutela krisiaren kontakizunean, enpresaren irudia eta sinesgarritasuna kaltetzeko ahalmena ere badutelako.

Krisi-komunikazioaren literaturara salto eginez, Timothy Coombs-ek, gaur egun nazioartean dugun krisi-irakasle eta krisi-ikertzaile garrantzitsuenetakoak honela definitu izan du krisia: "An event that is an unpredictable major threat that can have a negative impact on the organization, industry, or stakeholders if handled improperly (Coombs, 1999:2). Urte batzuk geroago, honela jaso zuen krisiaren definizioaren bertsio berriago batean: "A crisis is the perception of an unpredictable event that threatens economic issues, and can seriously impact an organization´s performance and generate negative outcomes". (Coombs, 2015:3)

Coombs-en lehenengo definizioak egiten duen ekarpen garrantzitsuena hau da: krisiak gertaera negatibo bihurtzen direla, soilik, *gaizki kudeatzen* badira. Hartara, egoera krisitzat joko da baldin eta kudeaketa txarra egiten bada. Coombs-en bigarren

definizioak, halaber, krisiak *hautematea*k direla diosku. Alegia, xede-taldeen jarreraren arabera gertakizunak era bateko eta besteko interpretazioa izan dezakela.

Azkenik, XXI. mendeko jendartean gertatzen diren aldaketak (ekonomikoak, politikoak eta sozialak) buruan izanda, Alpslan eta Mitroffek (2011:38) emandako definizio gaurkotuago bat aipatuko dugu, alegia, krisien konplexutasuna barne hartzen duena: "All crises are complex systems of multiple, interacting and interdependent crises, all of which can and will be viewed differently by different stakeholders". Definizio horrek, bada, agerian uzten du gaur egungo krisiak sistema konplexuak direla non elementu asko dauden nahasturik. Arrazoi nagusia da kaltetutako publikoek askotariko iritziak izan ohi dituztela gertatutakoaz, hau da, krisiaren era bateko eta besteko pertzepzioak azaleratzen direla. Eta bigarren arrazoia da krisietan elkarren mendeko elementuak eta gertaerak daudela; jazoera batek (krisi batek) beste gertaera batera (beste krisi batera) garamatza. Krisi horiek guztiak ez daude isolaturik, interdependenteak dira eta, ondorioz, krisiaren kudeaketa integrala eskatzen dute (Frandsen eta Johansen, 2017:37).

Definizioaren bilakaeran ikusi ahal izan dugunez, krisien konplexutasunak aurrera egin ahala, ikertzaileek elementu eta gako-hitz gaurkotuak sartu dituzte krisiaren definizioan. Garai bateko definizioek krisiari edo mehatxuari erantzuteko denbora laburra, ustekabetasuna, eta anbiguotasuna azpimarratzen zuten. Horrez gain, krisiek ondorio fisikoak eta psikikoak eragiten zituztela ere jasotzen zuten, enpresaren barne- eta kanpo-dimentsioaren desoreka eraginez. Gaur-gaurkoz, ohiz kanpoko erreakzioak eskatzen dituzten egoerak izatetik, krisiak pertzepzio bat izatera pasatu dira, non hainbat xede-taldek krisiaren era bateko eta besteko interpretazio eta erreakzioak izango dituzten eta non komunikabideek xede-talde guztien iruditerian eragin dezaketen. "Crises are not just out there. They are social constructions. Crises are something that are interpreted as crises. Sometimes there is more than one interpretation, sometimes the interpretations are negotiated" (Frandsen eta Johansen, 2017:35).

2.1. Krisi-pertzepzioa

Frandsen eta Johansen (2017:38) ikertzaileek honela definitzen dute krisi-pertzepzioa: "the ability of managers or employees to identify something as a crisis, or as something that can develop into a crisis". Bi ikertzaileek diote krisia hautemateko abilezia subjektu eta erakunde bakoitzaren faktore eta ezaugarrien (autoestimua, mehatxuekiko antsietate-maila edota erresilientzia) araberakoa dela. Bestela esanda, pertsona batzuek gehiago ikusteko gaitasuna dute beste batzuek baino (Ibidem).

2.2. Krisi-kontzeptu berriak

Frandsen eta Johansenen *Organizational Crisis Communication* liburuan (2017:38) krisi motak definitzeko zeharkako bost adiera deskribatzen dituzte. Adiera horiek krisi-kudeaketa eta krisi-komunikazio ikerketetan erabiltzen diren kontzeptu berriak eta oraindik asko esploratu gabekoak direnez, gaur egungo krisiak interpretatzeko lagungarriak izango direla iruditzen zaigu.

2.2.1. Krisi bikoitzak –*double crisis*–

Krisi bikoitzaren kontzeptua Frandsen eta Johansen ikertzaileek erabili zuten lehenengoz 2007an argitaratutako artikulu batean ("The apology of a sports icon: Crisis communication and apologetic ethics").

Krisi bikoitza hau da: komunikazio-krisi baten ondorioz sortutako bigarren krisi bat. Hau da, komunikazioaren kudeaketa txar baten eraginez (estrategia okerra[15] erabiltzeagatik) beste krisi bat gainjartzen denean eta erakundeak jada ezin dituenean komunikazio-prozesuak kudeatu jatorrizko krisiaren eraginak leuntzeko. Gaizki kudeatuz gero, edozein motatako krisiak krisi bikoitz bihur daitezke. Kasu hauetan erakundeak bi krisi kudeatu behar ditu aldi berean, nahiz eta bigarren krisiak jatorrizkoak baino arreta handiagoa pizten duen, bereziki hedabideetan. Kasu batzuetan, gainera, krisi bikoitza asko hedatuz gero krisi hirukoitza ere eragin dezake.

2.2.2. Krisia krisiaren ondotik –*the crisis after the crisis*–

Hainbat ikertzailek diote zaila dela asmatzea noiz amaitzen den krisi bat. Batzuetan, formaz aldatu eta beste krisi-izaera bat hartzen dutelako, zikloa guztiz itxi gabe edota beste ziklo berri bati hasiera emanez. Horregatik, Rosenthal eta haren ikerkideek (Rosenthal et al., 2001) diote krisiak une zehatz moduan ulertu beharrean prozesu gisara konprenitu behar ditugula: "crises should be viewed as processes rather than concrete, time and space-specific events. As the process unfolds, a crisis often takes on different identities" (201. or.).

Rosenthalek honako adibide hau jartzen du krisi-kontzeptu hau deskribatzeko: 1992an Israelgo airelineako Boing 747 hegazkina Amsterdam inguruko Bilgmer herriko etxebizitza-gune batean erori zen. Gune hori populazio-dentsitate handiko eremua zen. Istripuak 266 etxebizitza suntsitu zituen, eta 43 hildako eragin.

Rosenthalek dioenez (2001), Bilgmer-eko krisiak gutxienez bost aldiz aldatu zuen bere forma edo identitatea. Hastapenean, hegazkin-istripu baten ondorioz gertatutako

[15] Kasuan-kasu, estrategia okerren adibideetako batzuk hauek lirateke: isilik geratzea, denbora gehiegi ematea isilik hitz egiten hasi aurretik, informazio garrantzitsua ezkutatzea, eta abar.

ezbehar gisara hasi zen. Gero, krisi-kudeaketa urbanistikoa izatera pasatu zen. Geroago, iraganean ongi konpondu ez zen hari-mutur batetik eratorritako krisi bilakatu zen. Izan ere, eremu horretan hainbat jatorri eta etniatako bizilagunak bizi ziren (egoera erregulatuan eta irregularrean). Horrek biktimen arteko ezberdintasunak areagotu zituen, eta benetako biktimen eta pseudo-biktimen aitorpena printzatu zituen. Urte batzuk geroago, 1996an, gertaera hura osasun publikoko krisi bihurtu zen; hango bizilagun askok trauma osteko antsietatea pairatzen zutelako. Eta azkenik, 1998an, auzia parlamentura eraman zen hango auzokideen eskubideak aldarrikatzeko. Horren ondorioz, ezbeharra Herbeheretako politika nazionaleko krisi bihurtu zen.

2.2.3. Loturagatiko krisia –*crisis by association*–

Zenbaitetan, beste erakunde batzuen krisien albo-kalteak pairatzea ere egokitzen zaie enpresa nahiz indibiduoei. Krisiarekin lotzen diren arrazoiak askotarikoak izan daitezke: sektore bera partekatzen dutelako, produktu bera ekoizten dutelako, enpresa-kluster berean daudelako, eta abar. Krisi hauei loturagatiko krisia deitzen zaie. Britt Foget Johansenek eta haren ikerkideek (2016) honela definitzen dute kontzeptua:

> "A situation where a crisis to an individual, an organization or a group of individuals or organizations -through association- is perceived as a crisis (a threat, an attack or an insult) to another individual(s) or organization(s) who in different ways and for different reasons are related to or are affected by the crisis of the focal organization(s) or individuals(s)". (300. or.)

2.2.4. Multikrisia –*multi crisis*–

Multi eleak adierazten duen bezala, multikrisia bi enpresari baino gehiagori eragiten dion krisia litzateke. Frandsen eta Johansenek (2017:40) diote krisi mota hauetan fokua erakundeen arteko dimentsioan dagoela eta ez horrenbeste erakunde barruan. Bi motatako multikrisiak bereiz daitezke: horizontalak eta bertikalak.

Horizontaletan, maila berean funtzionatzen duten enpresak daude nahasturik (izen onari eragindako krisiak), eta bertikaletan, maila ezberdinetan funtzionatzen dutenak (hornidura-kateko krisiak). Frandsenek eta Johansenek (idem) gaineratzen dute multikrisien inguruko azterketek agerian uzten dutela multiahotsen edo xede-talde ezberdinen ikuspuntuak arakatzeko beharra eta mota horietako ikerketen garrantzia.

2.2.5. Parakrisia –*paracrisis*–

Gauza jakina den bezala, Internet eta sare sozialak krisiak pizteko erreminta boteretsuak bihurtu dira, ahotsa ematen baitie erabiltzaile eta bezeroei beren iritziak eta defendatzen dituzten kausak azaleratzeko (Gonzalez-Herrero & Smith, 2008). Sare sozialak, halaber, krisi-arriskuak monitorizatzeko erreminta ahaltsuak bilakatu dira. Bide horretan, Coombsek eta Holladayk (2012) diote jendeak nahastu egiten dituela sare sozialetan pizten diren krisi-arriskuak benetako krisiekin. Horregatik, autore hauek *paracrisis* terminoa asmatu zuten. *Para* hitzak "zerbaiten gisako" edo "bezalako" esan nahi du. Labur esanda: parakrisiak krisi baten tankera du, baina egoera ongi kudeatzen bada ez du zertan krisi bihurtu. Halere, parakrisiak krisi-mehatxuak direnez, krisi-kudeaketako akzio batzuk –eta ez guztiak– martxan jartzea eskatzen du: "A paracrisis does not warrant convening the crisis team and operating in a crisis mode" (Coombs eta Holladay, 2012:408).

Parakrisiak, ohi bezala, online (sare sozialetan) lehertzen direnez, erakundeak krisi-mehatxuaren kudeaketa ere online egin beharko du. Horrek esan nahi du erakundeak publikoki (guztien aurrean) kudeatu behar duela balizko krisia edo krisi-mehatxuak. Hau da, xede-talde guztiek ikus ditzakete erakundearen erreakzioak. Frandsenek eta Johansenek diote parakrisia eta krisiaren arteko distantzia oso txikia dela eta konfusioa sor dezakeela. Hala, parakrisia eta krisiaren arteko inflexio-puntua zein den jakiteko parakrisiaren intentsitateari, dinamikari, eta interpretazioari erreparatu beharko zaio. Kontzeptu hauek hurrengo atalean landuko ditugu.

2.3.Krisi-tipologiak

Zer dira krisi-tipologiak? Eta zer ondorio izan dezake horietako bakoitzak? Zaila da galdera horiei erantzutea, eta are zailagoa erantzun bakarra eskaintzea. Autore eta aditu bakoitzaren arabera, galderen erantzunak ezberdinak baitira. Asko luzatuko ginateke erantzun eta eredu guztiak azaltzen. Beraz, krisi-kategoriak laburtzeko, segidan azalduko ditugun krisi-sailkapenak eskuliburuetan gehien errepikatu direnak izango dira. Argudio horretan oinarriturik, beste autore batzuek egindako ekarpenak ere ekarriko ditugu gurera iturriak aberasteko.

Tipologiak zientzia edo bestelako jakintza-alor batean, ezaugarri komunak dituzten mota edo ereduak bereiziz eginiko sailkapenak dira (Harluxet, 1995). Klasifikazio hori egiteko hainbat sistema eta irizpide erabiltzen dira (elementuen ezaugarri komunak, elementuen garrantzia, elementuen balioa, eta abar). Enpresa-krisien sailkapenek, adibidez, krisiaren kudeaketa-plana atontzeko informazio interesgarria eskaintzen digute; krisi bati aurre egiteko prestatzen lagundu

gaitzaketelako. Alegia, “krisi-tipologia eta krisi-egoera ezberdinak ezagutzeak krisialditik ateratzeko estrategia egokienak zeintzuk diren erabakitzea ahalbidetzen digu” (Ray, 1999:16).

Urteetan zehar, krisi-ikertzaile nahiz profesionalak saiatu izan dira krisi-tipologien zerrenda sistematikoak osatzen. 1986an, adibidez, Gerald M. Meyers[16]-ek liburu bat argitaratu zuen bederatzi krisi motaren berri emanez (*When it hits the fan: managing the nine crises of Business*): (1) pertzepzio publikoa, (2) bat-bateko merkatu-aldaketa, (3) produktuaren hutsegitea, (4) kudeaketa gorenaren ondorengotza, (5) finantza-krisia, (6) harreman industrialak, (7) jabetza baten galera edo enpresa-fusioa, (8) nazioarteko jazoera kaltegarria eta (9) erregulazioa-derregulazioa.

Baditugu, ordea, bestelako irizpideak erabiltzen dituzten ikertzaileak krisi motak bereizteko: (1) krisi-motari edo krisi-edukiari begiratuz sailkatzen dituztenak (Shrivastava & Mitroff, 1987; Westphalen & Piñuel, 1993; Coombs, 1999; Alpaslan & Mitroff, 2011); (2) krisi-kausei eta ondorioei erreparatzen diotenak (Rosenthal et al., 2001); (3) krisian nahasturik dauden aktoreen ezaugarriei begiratzen diotenak (zuzeneko/zeharkako aktoreak) (Perrow, 1984); (4) krisi-aurreikuspenaren maila aintzat hartzen dutenak (iragarria/iragarrezina) (Gonzalez-Herrero, 1998); (5) kategoria nagusietan eta azpikategorietan arreta jartzen dutenak (biolentoak/ez biolentoak eta nahita/nahi gabe egindakoak) (Newsom, Turk, eta Kruckeberg, 1996); (6) krisiaren larritasun/intentsitate mailaren arabera koloreka multzokatzen dituztenak (gorria, horia, berdea) (Cervera, 2004); (7) krisien maiztasuna neurtzen dutenak (normalak edo anormalak) (Mitroff, 2004) edota (8) ohiz kanpoko krisi motak bereizten dituztenak (imajinatu ezin diren krisiak, abandonatutako krisiak, kasik saihestu daitezkeen krisiak, eta pertsona batzuek edo askok gertatzea desiratutako krisiak) (Rosenthal et al., 1989).

Frandsen eta Johansen, urteetan zehar, enpresek egindako krisi moten sailkapenak aztertzen aritu dira. Nazioarteko hainbat industriatatik jasotako informazio eta dokumentuekin honako krisi-kluster hauek xedatu (2017:42) dituzte:

1. <u>Produktuarekin lotutako krisiak</u>: produktuarekin lotutako gaixotasunak edo heriotzak, nahita egindako manipulazioa, ustekabeko kutsadurak eta produktuen erretiratzea.
2. <u>Enpresa-funtzioari lotutako krisiak</u>: sutea, lan-istripuak, makinen matxura, produkzio- edo banaketa-arazoak, laneko liskarrak, produkzio-planten itxiera, informazio teknologien etetea, hackerren erasoak, eta abar.
3. <u>Pertsonei lotutako krisiak</u>: kaleratzeak, istripuak eta ekintza kriminalak.

[16] Gerald Meyers negozio aholkularia eta krisi-kudeaketan aditua den estatubatuarra da; American Motors enpresa ospetsuko presidente ohia. Gaur egun, Gerald C. Meyers Associates, Inc., aholkularitza-enpresako zuzendaria da. Informazio gehiagorako kontsultatu ondorengo esteka: https://bit.ly/2R8POHX

4. Korporazio mailako krisiak: finantza-arazoak, bezero edo kontratu garrantzitsuen galera, kiroltasunik gabeko portaerak, marka- edo salerosketa-arazoak, lehiakideekin arazoak, eta lankidetza-arazoak.

Krisi-tipologien sailkapenean hainbat ekarpen egin dituen autorea da Timothy Coombs (1995). Hark sortutako "Unean-uneko Krisi-komunikazio Teorian", esaterako, krisi-tipologien sailkapenak hiru krisi-familiatan multzokaturik ditu: (1) biktimen klusterra, (2) ezbeharren klusterra, eta (3) krisi saihesgarrien klusterra.

Biktimen klusterrean, erakundeak ez du krisirik eragin, erakundea bera da krisiaren biktima. Tipologia hauetan, enpresaren erantzukizuna oso txikia da. Ezbeharren klusterrean, enpresak nahi gabe eragin du krisia eta, beraz, krisiaren erantzukizuna moderatua da. Eta azkenik, krisi saihesgarrietan, xede-taldeek irmoki uste dute erakundeak apropos egin duela okerkeria eta, hala, krisiaren erantzukizun maila handia izaten da.

Duela ez asko, 2015ean, beste krisi-tipologia bat identifikatu zuen: sare sozialetako krisiak. Coombsek kluster hau hiru zatitan banatzen du, hain zuzen, krisi motari eta krisi-eragileari erreparatuta. Krisi-iturburuak bi dira: erakundeak egindako ekintza eta xede-taldeak eragindakoa. Krisi-izadiak, ordea, hiru dira:

1. Sare sozialen erabilera okerra[17] (enpresako ekintza)
2. Bezeroen kexak[18] (xede-taldearen ekintza)
3. Erronkak[19] (xede-taldearen ekintza)

Ezinezkoa zaigunez krisi-ikertzaile nahiz profesionalek egindako ekarpen guztiak hemen jasotzea, hainbat ikertzailek (Frandsen eta Johansen, 2017; Alpaslan eta Mitroff, 2011) eginiko hausnarketak bilduz amaituko dugu: krisi bat nekez sailkatu ahal izango dugu krisi-familia edo kluster bakar baten barnean. Atal honetan ikusi dugun bezalaxe, hamaika krisi-tipologia daude eta krisiek ñabardura asko izan ditzakete. Sailkatze-irizpideak ere askotarikoak dira eta hartara, zail egiten da enpresa bateko krisi-planean krisi mota guztiak aurreikusita, bilduta eta kontrolatuta izatea. Halere, lan hori ahalbidetzen diguten ereduak ere ezagutuko ditugu hurrengo atalean.

[17] Krisi-mota hauetan erakundeak eginiko ekintza batek pizten du krisia. Adibidez, sare sozialetan egindako kanpaina oker baten ondorioz, enpresak kontrako helburua lortzen duenean. Hau da, enpresaren helburua zerbaiten berri ematea, edo zerbaiten alde egitea bazen ere, xede-taldeek enpresari kanpaina okerra egin izana leporatzen diote.

[18] Krisi hauek xede-taldeek (bezeroek) eragindakoak izaten dira, zerbaitekin (produktu/zerbitzu) kontent ez daudelako. Bezeroaren arreta-zerbitzuko aferak ere hemen sartuko lirateke.

[19] Erronken krisiak zailenak dira kudeatzen. Krisi-mota hau gertatzen da hainbat xede-taldeek uste dutenean enpresak ez duela etikoki edo egoki jokatu; izan bere jokamoldeagatik edo politikengatik. Erronkak, askotan, giza edo kultura-balioetan oinarritzen dira eta ez dute soluzio erraza izaten; esparru moraleko aferak izaten direlako.

2.3.1. Krisi-egoerak aurreikusteko ereduak

Esan dugun bezala, ez dago erakunderik gai denik krisi mota eta haren aldaera posible guztiei aurre egiteko plana diseinatzeko. Eta, beharbada, krisi mota bakoitzeko krisi-plan bat izateak ere ez du zentzu handirik izango; ez termino ekonomikoetan ez eta praktikoetan ere. Horregatik, Shrivastava eta Mitroffek (1987) diote krisiak familia-multzotan mugatuz gero, hau da, krisi kopurua murriztuz gero, kudeaketa-plana kontrolagarriagoa suertatzen dela eta hartara, enpresak krisi-prestakuntza hobea izango duela.

Horretarako, autore horiek krisi sorten eredua proposatzen dute *(Crisis Portfolio Model)*. Eredu horrek bi kategoriaren arabera bereizten ditu krisiak. Batetik, *non* kategoria dago: krisia enpresa barneko ala kanpoko eragileren batek piztu duen aztertzen du. Eta bestetik, *zein* kategoria dago, zeinak krisi-eragilearen kokapenari begiratuko dion: enpresaren sistema tekniko/ekonomikoan ala enpresaren giza-antolamendu sisteman piztu den krisia, hain zuzen.

Bi dimentsioak (non/zein) konbinatuta lau laukidun eredua aterako litzateke. Shrivastava eta Mitroffen (1987) ereduak krisien ikuspegi sistematikoa islatzen duela diote, krisi-tipologia bakoitza krisi-familiatan multzokatuz; krisi-jatorriaren eta krisi-kokapenaren identifikazioa errazten duelako, modu metodikoan eta ordenatuan.

1. irudia. Krisi-portfolioaren eredu arrunta

Technical/economic system

Internal	Cell 1 Major industrial accidents Products injuries Computer breakdown Defective, undisclosed information	Cell 2 Widespread environmental destruction Natural disasters Hostile takeover Societal crises (civil or political) Large scale systems failure
	Cell 3 Failure to adapt/change Sabotage by insiders Organizational breakdown Communication breakdown On-site product tampering Illegal activities Occupational health diseases	Cell 4 Symbolic protection Sabotage by outsiders Terrorism, executive kidnapping Off-site product tampering Counterfeiting

External

Human/organizational/social systems

Iturria: Mitroff, Pauchant eta Schrivastava, 1988

Lehenengo laukiak enpresaren barne-sisteman lehertutako porrot tekniko-ekonomikoak batuko lituzke. Bigarren laukiak enpresaren inguruan (kanpo sisteman) piztutako porrot tekniko-ekonomikoak biltzen ditu. Laukiak, halaber, hondamendi naturalak ere kontenplatzen ditu. Hirugarrenak, ordea, gizarte-prozesu eta sistemetan lehertutako akatsak islatzen ditu. Eta, azkenik, laugarren laukiak enpresaren ingurusozialean gertatutako porrotak irudikatzen ditu.

Azken finean, eredu honen ideia nagusia da enpresak ez duela krisi konkretu baten aurka prestatu behar bere burua, baizik eta krisi-kluster bakoitzeko diseinatu behar duela eredua. Horregatik, erakunde, sektore eta industria bakoitzak modu ezberdinean diseinatuko du portfolioa, lauki bakoitzean krisi mota ezberdinak identifikatuz. Izan ere, langile nahiz arduradunen krisi-pertzepzioak eta kondizioak ezberdinak izaten dira. Horrek esan nahi du erakunde bateko portfolioa osatzen dugunean, ezinbestez ezagutu behar ditugula enpresaren historia, erakundearen gobernantza, haren politikak, xede-taldeak, produktu eta zerbitzuak, eta haren nazioarteko merkatuak (Frandsen eta Johnsen, 2017:45).

Mitroff, Pauchant eta Schrivastavaren (1988) portfolioa osatzeak ere baditu bere erronkak. Alde batetik, kontuan izan behar da portfolioaren lauki bakoitzak krisieragileak soilik identifikatzen dituela, hau da, gelaxkek ez dituztela xedatzen krisikausak edota haien ondorioak. Izan ere, Frandsen eta Johansenek dioten bezala, krisieragileak haien krisi-kausekin ordezkatuz gero, erregresio infinitua lortuko genuke eta ez genuke inoiz amaituko porfolioa osatzen; beti dagoelako kausaren kausa, eta horren

atzean kausaren kausaren kausa, eta abar. Aldiz, krisi-eragileak haien ondorioekin ordezkatuz gero, beti lortuko ditugu ondorio mota berberak lau laukietan: hedabideen estaldura negatiboa eta enpresaren izenarekiko kaltea. Bestalde, beste erronketako bat da krisi-eragile batzuk lauki bat baino gehiagotan koka daitezkeela. Lanuzteak, adibidez, bi laukitan koka ditzakegu (barne eta kanpo sisteman), greba lokala edo orokorra izan daitekeelako, batik bat.

Krisien izaera eta askotariko irakurketak kontuan hartuz, Frandsen eta Johansen (2017) ikertzaileek Shrivastava eta Mitroffen portfolioaren ereduan oinarrituta krisi sorten eredu hedatua (the extended crisis portfolio model) proposatzen dute, hiru osagai gehituta: krisi-intentsitatea, krisi-dinamika eta krisi-interpretazioa. Eredu honen helburua da krisi-konplexutasunaren irakurketa egokiago bat egiten ahalbidetzea. Horretarako, krisi-arduradunek galdera hauei erantzun beharko liekete:

1. Zein da krisiaren izaera edo edukia?
2. Zenbatekoa da krisiaren intentsitatea?
3. Zenbateraino ? dinamikoa da krisia?
4. Nola interpretatzen dute krisia xede-taldeek?

Lehenengo galderari Shrivastava eta Mitroffen (1987) ereduak erantzungo lioke. Gainerako hirurei, ordea, segidan sailkatuko ditugun ezaugarriek erantzungo liekete (Frandsen eta Johansen, 2017:46-50).

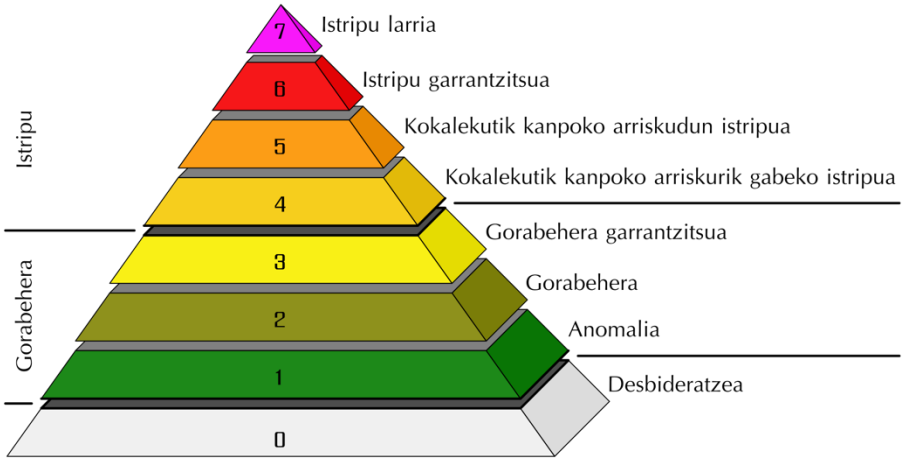
Krisi-intentsitatea

Hein batean, krisi guztiak har daitezke tragedia korporatibotzat, baina intentsitate mailak markatzen du diferentzia. Larritasun-tipologiak arrisku-komunikazioaren barnean aztertu izan dira sakonago. Arrisku-kudeatzaileek hondamendi naturaletan, urakanetan, lurrikaretan eta gisa honetako egoeretan jartzen dutelako fokua. Badaude, halaber, arrisku-kudeaketaren baitan erabilgarriak diren eskalak, hau da, krisien intentsitate mailak bereizteko balio dutenak. Ezagunena da Istripu Nuklearren Nazioarteko Eskala (INES). Eskala honen helburua da istripu nuklearren aurrean segurtasunari buruzko informazio garrantzitsua ahalik eta azkarren zabaltzea xede-talde guztiei.

Hainbat irizpide eta adierazle zehaztu dira agintari ezberdinek gertaera nuklearrei buruz helarazten duten informazioa koherentea izan dadin. Eskalak zazpi maila ditu, 0 mailako gertaerek ez dutelako eraginik segurtasunean. Maila bakoitzaren larritasuna aurreko maila baino hamar aldiz handiagoa da. 1-3 mailetako gertakariei *gorabehera* deritze, biztanleriarengan eta ingurumenean ez dutelako eragin handirik. Hortik gorako mailek (4tik 7ra) *istripu* izena hartzen dute. Adibidez, azkenengo mailaren larritasuna 1986ko apirilaren 26an Txernobylgo zentral nuklearrean

gertatutako istripuaren parekoa da. Aipatu behar da INESen eskalak koloreak bereizten dituela larritasun-mailak bereizteko:

2. irudia. Istripu Nuklearren Nazioarteko Eskala



Iturria: Energia Atomikoaren Nazioarteko Agentzia

Badira eskala horri kritika egiten diotenak. INESek, berez, ez duelako kriterio zientifikorik ez eta objektiborik eskalak bereizteko, eta, magnitude atributua intentsitate-atributuarekin nahasten duelako (Frandsen eta Johansen, 2017:47).

Aurretik aipatu dugun bezalaxe, badira krisiak intentsitatearen arabera (koloreka) sailkatzen dituztenak. Berez, koloreen kodeketa arrisku-kudeaketan erabiltzen diren erreferentziak dira; larritasun mailak erraz identifikatzeko balio dutelako. Cerverak (2004:341), esaterako, hiru larritasun maila bereizten ditu:

- Maila BERDEA edo intentsitate baxukoa (alerta 1): esparru lokalera mugatzen diren ezbeharrak edo gorabeherak izaten dira. Ez dutenak eraginik enpresaren segurtasun, kudeaketa eta ekonomian, baina kazetarien jakin-mina pizten dutenak. Adibidez: eztandak, suteak, kalte-ordain gutxiko lan-istripuak, eta abar.
- Maila HORIA edo garrantzizko egoerak (alerta 2): esparru lokalera mugatzen diren ezbeharrak edo gorabeherak dira, baina segurtasunean, ingurumenean eta enpresaren kaudimen ekonomikoan nahiz kudeaketan eragin latza dutenak. Kazetarien, herritarren eta beste zenbait xede-talderen interesa pizten dute. Adibidez: istripu larriak, elikagaien krisiak, eta abar.
- Maila GORRIA edo muturreko egoera (alerta 3): esparru lokala hautsi eta haratago doazen ezbeharrak edo gorabeherak dira. Kazetarien, bizilagunen, elkarteen, nazio zein nazioarteko agintarien interesa pizten dute. Enpresaren segurtasunean, ingurumenean, kaudimen ekonomikoan eta kudeaketan kalte gogorrak eragiten dituztenak. Adibidez: grebak eta estatu mailako gatazkak, suteak edo eztanda gogorrak (heriotza eta zauritu kopuru esanguratsua), produktuak merkatutik kentzea, sabotajeak, intoxikazio masiboa, eta abar.

Krisi-dinamika

Arestian azaldu dugun moduan, zaila izaten da krisi bat familia edo kluster bakar baten barnean kokatzea. Askotan, krisiak izaeraz aldatu eta askotariko krisi ere bilakatzen direlako. Alpaslan eta Mitroffek (2011) ere esana dute krisi bat azken finean multi-krisien sistema bat dela:

> "Every crisis is a system of multiple crises. Every crisis literally is in at least two or more families simultaneously. This happens because either the initial crisis consists of multiple crisis in two or more families to begin with, or because the initial crisis sets off a chain reaction of crises. Any particular type of crisis, or crises, is (are) capable of serving as the cause, the effect, or both of any crisis or crises". (49. or)

Turner-ek (1976) argudiatu zuen, halaber, erakundeek beren baitan krisiak inkubatzeko gaitasuna dutela, alegia, aurreikuspen faltsuek eta giza akatsek enpresa kudeaketaren porrota ekar dezaketela. Ikertzaileek diote Turner-en krisi inkubazioaren kontzeptuak garai hartako krisi-kertzaileen agenda erabat aldatu zuela (Pergel eta Psychogios, 2013). Inkubazioa, izatez, fase bat da. Turner-ek krisien aurreikuspenean bereizten dituen zazpi fasetako bigarren fasea litzateke ("crisis incubation period"). Etapa honetan, gertaerak oharkabean joaten dira metatuz enpresaren baitan, gorabehera horien arriskuek eta saihesteko moduek onartutako iritziekiko kontraesanak sortzen dituztelako. Bestela esanda, nahiz eta enpresak pista nahikoak dituen krisia aurreikusteko, pista horiek ez dira behar bezala arakatzen, ez zaie behar besteko garrantzia ematen eta alboratu egiten dira; enpresak nolabaiteko itsumen kolektiboa pairatuko luke mehatxu horien aurrean.

Gauzak horrela, krisi bat krisi-familia batetik bestera mugi daitekeenez, eta, inkubatu ez ezik krisi-izaeraz ere alda daitezkeenez (krisi bikoitza, multi-krisia, eta abar), krisien dinamikak ezagutzea ezinbestekoa da krisiaren azterketa ona egiteko.

Krisi-interpretazioa

Azkenengo galderak krisia *nola* interpretatzen den eta *nork* interpretatzen duen erantzutea du helburutzat. Bi galdera horiei erantzuteko, Frandsen eta Johansenek (2017:48) interpretazioarekin zerikusia duten krisi-kudeaketaren eta krisi-komunikazioaren bi irakurketa metateoriko azaltzen dute lehendabizi:

1. Hurbilpen esentzialista: ikertzaileek diote ikuspuntu esentzialistatik, hau da, bereizgarri eta ezaugarri objektiboetan oinarrituta beti dela posible krisia zer den definitzea eta identifikatzea (*esentzia*). Beraz, irakurketa horren arabera, posible da bi galdera hauei erantzutea: zer da krisia? Eta gu, erakunde bezala,

krisian al gaude? Hala, bi itaunei ematen diogun erantzunaren arabera, krisirako prestakuntza-mekanismoak martxan jarriko ditugu ala ez.

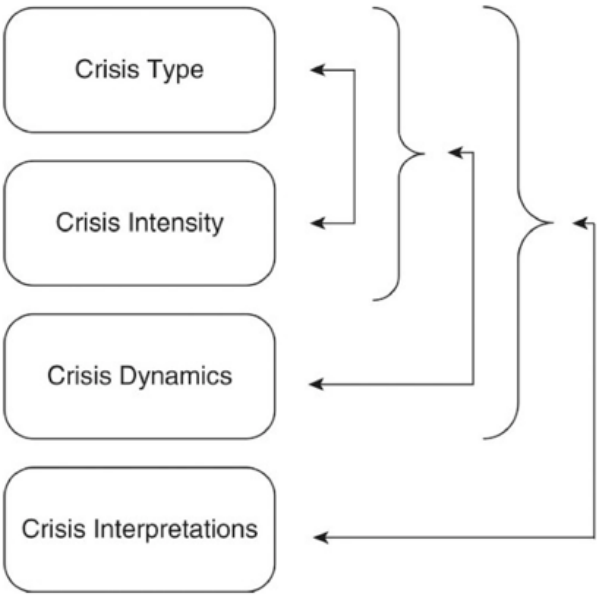
2. Hurbilpen konstruktibista: irakurketa esentzialistaren kontrara, ikertzaile konstruktibistek diote ezinezkoa dela krisia zer den definitzea eta identifikatzea ezaugarri objektiboetan soilik oinarrituta. Krisiak batik bat, konstrukzio edo eraketa sozialak direlako eta xede-talde anitzen artean negoziatutako interpretazioak direlako. Galderak, beraz, ez luke krisia zer den itaundu behar, baizik eta zer interpretatzen den krisitzat.

Frandsen eta Johansenek (2017) diote xede-taldeen aniztasuna kontuan izanda, krisi-interpretazioak ere askotarikoak izan daitezkeela. Gerta daiteke, adibidez, enpresa bateko arduradun gorenaren krisi-interpretazioa eta langile batena guztiz ezberdinak izatea. Krisi-interpretazio horien ñabardurak ere nabarmen alda daitezke erakunde batetik bestera edota xede-talde batetik bestera. Batzuetan, gainera, enpresetako arduradunek nekez onartzen dute krisi bat pairatzen ari direla, haien pertzepzioa bestelakoa delako. Halere, Coombs-ek diosku nahikoa dela xede-talde batek krisia dagoela sinestea krisia existitzeko: “If stakeholders believe an organization is in crisis, a crisis does exist, and stakeholders will react to the organization as if it is in crisis (Coombs, 2015:3).

Horregatik guztiagatik, garrantzitsua da krisi baten bilakaeran ezagutzea nola aldatzen diren publiko ezberdinen (barnekoak eta kanpoak) hautemateak, alegia, zer faktorek eragiten duten haien pertzepzioetan edo/eta nola ulertzen ari diren krisia. Galdera horri erantzuteak krisiak publiko ezberdinengan zer inpaktu izango duen jakiten lagunduko digu, nola pentsatu, jokatu eta komunikatuko duten aurreikus baitezakegu (Frandsen eta Johansen, 2017:49).

Honako irudi honek, hain zuzen, krisi-tipologiaz gain, berriki aipatu ditugun beste hiru faktore interdependenteak irudikatzen ditu (intentsitatea, dinamika eta interpretazioa). Irudiko geziek krisi-egoeretako konplexutasuna eta aldagaien interrelazioak nolakoak diren itxuratu eta integratzeko asmo dute.

Irudia 3. Krisi-portfolio eredu hedatua



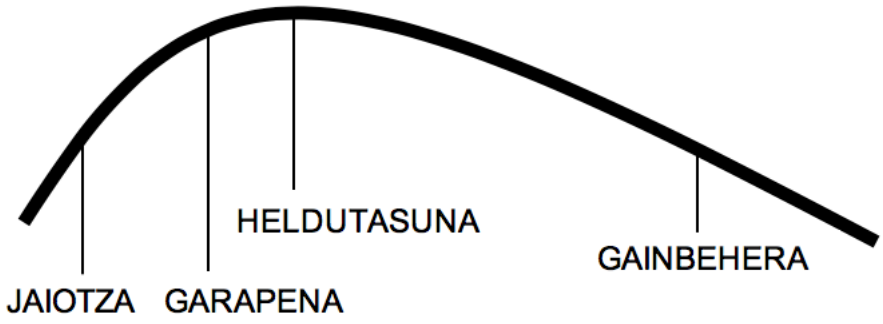
Iturria: Frandsen eta Johansen, 2017

2.4. Krisiaren faseak

Enpresa edo erakunde batek paira ditzakeen krisi-tipologiak azaldu ondotik, horiek nola eboluzionatzen eta garatzen diren deskribatuko dugu orain. Alegia, zein diren, praktikan, krisiek igarotzen dituzten faseak. Ikergaiaren egoeran aurreratu dugun bezalaxe, hainbat ikertzailek (Fink, 1986; Smith, 1990, Mitroff, 1994 eta Coombs, 2007) krisi-faseen hainbat bereizketa proposatu dituzte. Ikertzaile batzuek diote krisiek lau etapa izan ohi dituztela. Beste batzuek, ordea, bost fase bereizten dituzte. Azken urteetan, gauzak sinplifikatzeko, gehien zabaldu den fase-bereizketa Coombs-ena (2007) izan da. Hiru fase bereizten ditu: krisi aurretiko faseak, krisi-garaikoak eta krisi ostekoak, hain zuzen. Halere, interesgarria da beste ikertzaile batzuek egindako krisi-etapen bereizketak ezagutzea krisi-kudeaketaren nozioa eta prozesua ulertzeko.

Gonzalez Herrerok (1998:51), adibidez, krisiaren faseak gizakion ezaugarri biologikoarekin parekatzen ditu: jaio, hazi, helduaroan sartu eta azkenik, hil. Hala, krisiak zeharkatzen dituen etapak hauek lirateke: jaiotza, garapena, heldutasuna eta gainbehera. Autoreak dio krisiaren fase ziklikoak zeintzuk diren jakiteak erraztu egiten digula efektuak aurreikustea eta, beraz, hartu beharreko neurriak planifikatzea.

Irudia 4. Krisiaren faseak



Iturria: Gonzalez-Herrero, 1998. Egileak moldatua

Irudiak lau fase bereizten baditu ere, ez du esan nahi, nahitaez, krisiak ziklo guztiak igaro behar dituenik. Hau da, enpresaren arduraren, baliabideen eta kudeaketa estrategien arabera denbora-tarte luzeagoa edo motzagoa hartuko du krisiak (Enrique 2007:121). Hobeto esanda, batzuetan, krisiak ez du jaiotzerik izango eta, zenbaitetan, krisiaren gainbehera berehala etor daiteke. Azken horrek esan nahiko du erakundeak garaiz aktibatu duela akzio-plana. Beraz, hein batean, krisiak igarotzen dituen faseak eta denbora-tartea enpresaren kudeaketaren mende egongo da. Beraz, krisi batek fase guztiak zeharkatu izanak esan nahiko du enpresak beharrezko neurriak ez dituela hartu edo ez dela gai izan krisia denboran mugatzeko.

Iraupenaren arabera, ordea, krisien bilakaera lau etapatan zertu daitekeela diote Wetphalen eta Piñuelek (1993:90):

1. Aurretiazko fasea: krisia "adierazle" batzuen bitartez sumatuko dugu: kontsumitzaileen atsekabea, manifestazioak, produkzio-kateko alertak, eta abar.
2. Fase zorrotza: krisia lehertu egiten da, hedabideek horren berri ematen dute eta estaldura mediatikoa puntu gorenera heltzen da, hau da, klimax mediatikoa gertatzen da.
3. Fase kronikoa: krisiko hainbat aktorek eta, bereziki, komunikabideek gertakariak elikatzen dituzte eta akzio-erreakzio katea eragiten du enpresan.
4. Trauma osteko fasea: enpresak eta kaltetutako subjektu guztiek gertatukoaren inguruko ondorioak atera eta horri buruzko erabakiak hartzen dituzte: enpresa barruko langile-aldaketa izaten da, komunikazio-estrategiak antolatu eta segurtasun-neurriak sendotzen dira.

Faseen xehetasunetan sartu gabe, jakin beharrekoa da fase bereizketek krisi kudeaketaren perspektiba ezagutzen laguntzen digutela. Hau da, faseen nozioa izateak

kudeaketa-prozesua modu integralean planifikatzen eta aktibatzen ahalbidetzen digu; zer, noiz eta nola aktibatu behar dugun aurreikusten laguntzen digu.

2.5. Gogoetarako ariketak

1. Orain arte irakurritakoarekin, identifikatu, azaldu eta arrazoitu ezazu zer krisi tipologiatakoak diren honako krisi-egoera hauek:
    - 2013ko Fagor Etxetresna Elektrikoak Kooperatiba Elkartearen itxiera.
    - 2020ko Zaldibarko zabortegiaren hondamendia.
    - 2020an Covid-19ak eragindako pandemia.
2. Krisi-egoera horiek aztertuta, nola definituko zenuke zer den krisi bat? Bat al zatoz adituek emandako definizioekin? Zerbait kendu edo erantsiko zenieke definizioei?
3. Osa ezazu enpresa bateko krisi-porfolioa.
    - Aukeratu enpresa bat eta osatu krisi-egoerak aurreikusteko eredua (krisi-porfolioa):

Demagun aukeratu duzun enpresa horretako krisi-kudeatzaileak kontratatu egin zaituela eta zure lehen egitekoa dela enpresa horrek gaur egun eta etorkizunean paira dezakeen krisi-egoerak berrikustea eta zerrenda bat osatzea. Zerrenda hori benetako krisiak eta krisi-simulazioak kudeatzeko planean txertatutako da.

Identifika itzatzu gutxienez bost krisi mota krisi-porfolioaren gelaxka bakoitzean. Saihestu orokorregia izaten krisi moten aukeraketan, hau da, ez identifikatu beste erakunde guztiek paira ditzaketen krisiak soilik. Ahalik eta zehatzena izan. Horretarako, aztertu ongi aukeratutako enpresa horren jarduna, sektore industriala, salmentak, langile-kopurua, nazioartean duen presentzia eta plan-estrategikoa. Krisi-portfolioko lau gelaxkak bete ondoren, erantzun galdera hauei:

- Zerrendatutako krisi-egoera horietatik, zeinek eragingo lioke krisi handiagoa enpresari? Adituek emandako krisi-definizioak erabil ditzakezu erantzun bat emateko.

- Krisi-portfolioko gelaxka bakoitzean sartutako krisi-egoeretatik zeinek du arrisku handiena enpresarentzat? Nola lehenetsiko zenituzke identifikatu dituzun krisiak? Zeintzuk dira garrantzitsuenak edo arriskutsuenak?

- Saia zaitez lehenetsi duzun krisietako baten eszenatoki bat imajinatzen, eta azaldu ezazu nola garatuko den denboran (intentsitatea, dinamika). Nola interpretatuko dute krisi hori xede-talde nagusiek?

3. Krisi-kudeaketa kontzeptuaren xehakapena

RAEk honela definitzen du kudeaketa hitza: “Acción y efecto de gestionar”. Harluxet hiztegiak, ordea, gehiago hornitzen du kudeaketaren definizioa: “Zerbait lortzeko, egiteko bat burutzeko edo arazo bat ebazteko behar diren bideak jarraitu”. Bide horretan, Gonzalez Herrerok (1998:37) dio krisi kudeaketa terminoa nahierara erabiltzen eta definitzen dela. Haatik, Gonzalez Herrerok dio krisia kudeatzeko bide eraginkorren gainean ere ez dagoela adostasun finkorik: “batzuentzat krisi-kudeaketa arazoen aurrean hartu eta aplikatu beharreko akzio eta erabaki urgenteak dira. Beste batzuentzat, ordea, arazoa izan aurretik hartzen diren neurriak eta akzio-planak lirateke” (Ibidem).

Eraginkortasunari erreparatzen badiogu, gure irudikoz, bigarren planteamendua litzateke egokiena. Izan ere, bat-bateko erabaki urgenteak nekez izaten dira efikazak. Horrenbestez, krisi-kudeaketa esan daiteke, batetik, enpresak paira ditzakeen balizko arriskuak detektatzea dela eta, bestetik, krisia lehertzen den unerako aurretiaz planifikatzen diren neurri proaktiboak (Enrique, 2007:128).

Bestalde, ikerketa enpirikoek erakutsi eta frogatu izan dute krisi bati aurre egiteko prest dauden erakundeak hobeto eta bizkorrago leheneratzen direla krisirako prest ez dauden horiek baino. Frandsen eta Johansenen (2017:53) ekarpenak abiapuntutzat hartuta, krisiaren kudeaketa hauxe litzateke: erakunde publiko nahiz pribatuek krisi aurreko fasean egiten duten krisi-prestakuntzaren prozesua, hau da, krisi prestakuntzaren kontzeptualizazioa, inplementazioa, mantentze-lana eta aktibazioa.

Eta zertarako balio du prozedura horrek? Bada, (1) balizko krisi baten zantzuak identifikatzeko, aztertzeko eta ebaluatzeko, (2) krisiaren lehertzea ekiditeko (3), lehertuz gero krisia kudeatzen jakiteko eta horren kudeaketa prestatzeko, (4) krisia amaierara eramateko eta erakundeari nahiz xede-taldeei ahalik eta kalte gutxien eragiteko eta, azkenik, (5) krisitik irakasbideak ateratzeko eta behar diren hobekuntza-aldaketak edota egokitzapenak erakundean aplikatzeko (Ibidem:53). Horrek esan nahi du krisi-taldeak (krisi-kudeaketaz arduratzen den lantaldeak) krisirik ez dagoenean ere lanean jarduten duela.

Erakunde bateko krisi-prestakuntzak, halaber, honako bitarteko hauek izaten ditu: *aktoreak* (erantzun azkarreko taldeko kideak edo barne- nahiz kanpo-bozeramailea), *egitura* (krisi-taldearen antolaketa edota barne-salaketen kudeaketa), *prozesuak* (diziplina edo baliabide konkretu batzuen erabilerari lotutako ekintzak), eta *dokumentuak* (krisiaren kudeaketa-plana).

Erakundearen tamainaren, tipologiaren, sektorearen eta industriaren arabera, era bateko edo besteko krisi-kudeaketen praktikak eta tradizioak izanen dira. Enpresa handiek, adibidez, txikiek baino baliabide gehiago izaten dituzte. Beste batzuei, aldiz, legeak behartzen die krisi-prestaketa izatea. Horiek, normalean, petrolio-enpresak, industria kimikoak, hegazkingintzako enpresak, osasun-zerbitzuak eta, oro har, segurtasunarekin, osasunarekin, babes zibilarekin eta ingurumenarekin zerikusia duten enpresak dira erregulazio-marko horretan sartzen direnak. Bestela esanda, legez behartuak dauden erakundeak krisien prestaketa-planetan jantzita eta trebatuta egotera.

Krisi-kudeaketaren diziplina 1980an garatzen hasi bazen ere, ordutik eboluzio nabarmena izan du. Egindako ibilbide horretan guztian, bi ikusmolde-aldaketa[20] izan ditu. Lehenengo aldaketa izan zen ikuspegi mugatu, taktiko, erreaktibo eta gertakarian oinarritutako kudeaketa batetik, ikuspegi zabal, estrategiko, proaktibo eta prozesuan oinarritutako kudeaketa izatera igaro zenean. Bigarren aldaketa, ordea, duela gutxikoa da eta ikertzaileek diote gure begien aurrean gertatzen ari dela: Frandsen eta Johansek (2017:55) aipatzen dute ikuspegi zabal sinple batetik kudeaketaren ikuspuntu zabal eta konplexu batera igarotzen ari dela. Taula hauek erakusten dituzte kudeaketa-ikuspegi horien arteko ezberdintasunak:

1. taula. Ikuspegi taktiko mugatua

Krisia	Gertakari isolatua
Krisi-kudeaketa	Kudeaketa erreaktiboa Taktikan ardaztua Prestakuntza operazionala
Krisi-komunikazioa	Jarraibideetan, informazioan eta krisi esku-hartzean zentratua
Gako-aktoreak	Larrialdiak koordinatzeko erakunde publikoak Herritarrak
Lexikoa	Komunitate-erresilientzia, talka-kudeaketa, kalteen kontrola, ohiz kanpoko gertakariak, segurtasun publikoa, zaurgarritasuna

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:55

[20] Ikusmolde aldaketaz ari garenean, krisi-kudeaketan eta krisi-komunikazioan izan diren kontzeptu eta ikuspuntuen garapenaz ari gara.

2. taula. Ikuspegi estrategiko zabala

Krisia	Prozesu dinamikoa
Krisi-kudeaketa	Kudeaketa proaktibo eta interaktiboa Estrategian zentratua Prestakuntza-antolaketa Abagune-kudeaketa
Krisi-komunikazioa	Jarraibideetan, informazioan, krisi esku-hartzean eta izen onean zentratua
Gako-aktoreak	Enpresa pribatuak Xede-taldeak
Lexikoa	Krisia, irudia, legitimitatea, berriz ekitea, izen ona eta kapital sinbolikoa

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:56

3. taula. Gaur egungo joera berriak. Krisi-kudeaketen ikuspuntu konplexuagoa

Krisia	Konplexutasuna Konstrukzio edo eraikuntza soziala
Krisi-kudeaketa	Larrialdien kudeaketa Kontingentzien hurbilketa Kudeaketa arretatsua Inprobisazioa
Krisi-komunikazioa	Ahots-aniztasunean ardaztua
Gako-aktoreak	Erakunde interdependenteak
Lexikoa	Konplexutasuna, kontingentzia, larrialdia

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:56

Kudeaketa-ikuspegi bakoitzaren xehetasunetan sartu barik, lehenengo aldaketaren ezberdintasun nabarmenenak bakarrik deskribatuko ditugu. Ikuspegi mugatua, taktikoa, erreaktiboa eta gertakarian oinarrituta zegoen kudeaketak, hain zuzen, krisi garaiko fasean jartzen zuen fokua, krisia lehertu arte krisi-kudeaketa ez zelako martxan jartzen. Krisi-komunikazioari dagokionez ere, kudeaketa-molde horrek ikuspuntu funtzionalista daukala esan daiteke, alegia, krisi-komunikazioaren operazioak krisiaren aurretik kokatu beharrean, krisia lehertzen den uneko aginduak eta instrukzioak soilik jarraitzen ditu. Bigarren eboluzioak (ikuspegi zabal, estrategiko, proaktibo eta prozesuan oinarritutako kudeaketak) ostera, ez du itxaroten krisia lehertu arte kudeaketa-mekanismoak martxan jartzeko. Kudeaketa eredu horrek

krisialdian ez ezik, krisiaren aurreko eta krisi osteko faseetako abaguneetan eta ikasbideetan jartzen du arreta. Azkenik, krisi-komunikazioa, xede-taldeen eta erakundearen irudia eta izen ona babesteko eta konpontzeko mekanismo gisa ulertzen du. Zenbait ikertzailek ikuspegi horri abaguneen kudeaketa ere deitzen diote (Ulmer et al., 2007).

3.1.Ikuspegi berriak krisi-kudeaketan

Frandsen eta Johansen ikertzaileek diote krisi-kudeaketa ulertzeko ikuspegi berrian bi forma bereiz daitezkeela: (1) krisiak ulertzeko forma konplexu berria eta (2) krisi-kudeaketa ulertzeko forma berria.

Jakin badakigu krisi-kudeaketaren ibilbide historikoak utzi dizkigun konplexutasun enpirikoek krisiei buruzko eredu kontzeptualak aldatu dituztela. Horrek esan nahi du eredu kontzeptualak ez direla estatikoak eta behin betikoak, baizik eta mutatuz joan direla. Errealitateari ahalik eta hurbiltze handiena egiteko ahaleginean gertatu da mutazio hori, hau da, egoerak eta prozesuak behar bezala identifikatzeko eta izendatzeko esfortzuan. Jakin badakigu, halaber, krisiak progresioak direla: hasiera bat, korapilo bat eta bukaera bat dutela. Begien bistakoa dela dirudi, baina zenbateraino da hain agerikoa? Ba al dakigu noiz hasten den krisia? Lehen krisi-zantzuak identifikatzean ala krisia epizentro mediatikoan dagoenean? Erakundeak gertaera-krisi gisa izendatzean ala erakunde kanpoko aktoreek krisitzat hartzean? Eta noiz amaitzen da? Txernobylgo krisia itxitzat jo daiteke? (Frandsen eta Johansen, 2017:60).

Hausnarketa horiek guztiek ulertarazten digute krisi-egoerek har ditzaketen formak uste baino konplexuagoak direla, hau da, krisiak sistema konplexuak direla antzeman dezakegu. Alpaslan eta Mitroffek (2011) diote krisi guztiak direla krisi anitzez osatutako sistemak. Halaber, Frandsen eta Johansenek (2017) diote, gaur egun, enpresa eta erakundeetako krisiak eraikuntza sozialak direla, alegia, krisiek gertaera edo fenomeno objektiboak izateari utzi diotela. Tierney-ek (2014) honela definitzen ditu eraikuntza sozialak:

> "The key insights of social constructionism is that both perceptions and social activity are based not on our direct apprehension of "objective reality" but rather on system of meaning that are provided by culture, developed though social interaction, and produced through claims-making activities that advance particular views of the world. The "reality" of social life thus consists of myriad social construction that are taken for granted by members of particular cultures and subcultures" (26.orr.)

Arestian aipatu dugun moduan, kudeaketaren ikuspuntu zabal eta konplexuak ere eragiten dio krisi-kudeaketa ulertzeko forma berriari. Gogoratzen badugu, eredu

zaharragoek zioten krisirako prestakuntza-plana zuen enpresa hobeto leheneratzen zela krisi-planik ez zuen enpresa baino. Krisi-kudeaketaren joera berrietan, ordea, zera jasotzen da: krisiaren prestakuntza-planak lantzen eta garatzen dituzten enpresak krisiari aurre egiteko egoera hobean egon badaudela, baina, gaur egun, guztia kontrolpean eta planifikatuta izatea ezinezkoa dela: "not everyhing can be planned" (Frandsen eta Johansen, 2017:61).

Bide horretan, ikertzaileek krisien kudeaketa-ereduen gaineko hainbat hurbilketa egiten dituzte. Batzuek larrialdietan oinarritutako ikuspegiak hobesten dituzte, beste batzuek kontingentzien ildotik jotzen dute eta beste batzuek, ordea, konplexutasun-teorietan jartzen dute arreta. Frandsen eta Johansenek (2017:62) diote ez dagoela sistema perfekturik, baizik eta logika ezberdinak jarraitzen dituzten ereduak. Garrantzitsuena dela enpresa barnean krisi-kultura indartsu bat hauspotzea: "a formal crisis preparedness will never be better than the organization (the crisis culture) in which this preparedness is embedded" (Ibidem:62).

Krisi-kudeaketaren joera berrien ardatzean ere era bateko eta besteko eztabaidak azaleratu dira. Horietako bat erresilientziaren eta aurrea hartzearen artekoa da. Arron Wildavsky-ek (1988) honela bereizten ditu bi kontzeptuak:

> "Anticipation is a mode of control by a central mind; efforts are made to predict and prevent potential dangers before damage is done (…) Resilience is the capacity to cope with unanticipated dangers after they have become manifest, learning to bounce back" (77.orr.)

Definizio horiei jarraiki, *aurrea hartzea* estrategia moduan hartuz gero, ezinbestekoa da prebentzio- eta prestakuntza-neurrietan trebatzea; helburua beti ezusteko oro ezabatzea izango da. Aldiz, *erresilientzia* estrategiatzat hartuz gero, behartuta zaude era askotako krisi-kudeaketaren ereduak ezagutzera, hau da, bat-bateko krisiak gainditzeko gaitasunak eta egiturak garatu behar dituzu. Erresilientziarako bide bat, hain zuzen, inprobisazioa da.

Ezinezkoa denez guztiari aurre hartzea, erakunde batzuek inprobisazioa erabiltzen dute. Hain zuzen, Christophe Roux-Dufort ikertzaileak erakundeek nola inprobisatzen duten arakatzen ibili da. Roux-Dufort-ek (2003) dio inprobisazioa estrategia moduan erabili aurretik zenbait baldintza egon behar direla:

1. Testuinguruari lotutako baldintzak (adibidez: urgentzia eta sorpresa)
2. Enpresa eta jokabideari lotutako baldintzak (adibidez: sistemen rolean flexibilitatea izatea eta jendearen arteko interakzioa)

Enpresetan oinarritutako hainbat kasu-azterketa egin ondotik, Roux-Dufort eta Vidaillet-ek (2003) ondorioztatu zuten inprobisazio purua ez dela existitzen erakunde-

krisietan. Inprobisazioa beti egoten dela enkoadratua, hau da, enpresaren baldintzaren eta testuinguruaren mende dagoen estrategia dela. Ikertzaile horiek diote, halaber, ustekabearen eta sorpresaren maila oso altua denean inprobisatzeko ahalmena galtzen dela. Beraz, aldeko eta kontrako egoerak aurkitu daitezke inprobisatzeko. Bestalde, komunikazioa krisi-kudeaketaren gakoetako bat dela ere ondorioztatu zuten, alegia, pertsona nahiz profesionalen arteko interakziorik gabe inor ez dela gai izango inprobisatzeko.

3.2. Krisi-komunikazioa faseen ikuspuntutik

Aipatu dugu jadanik krisiek faseak izaten dituztela. Gaur-gaurkoz, Coombs (1999) ikertzaileak eginiko fase-sailkapena da ezagunena eta erabiliena krisi-ikerketetan. Gogoratzen badugu, sailkapen horrek hiru fase bereziten ditu: krisi aurretiko fasea, krisi garaiko fasea eta krisi osteko fasea. Etapen ikuspegi horrek, hain zuzen, agertoki bakoitzean hartu behar ditugun neurri bereziak zeintzuk diren jakiten laguntzen digu. Frandsen eta Johansen (2017) ikertzaileek, prezeski, fase horietako bakoitzean planifikatu behar diren jardunbideak eta elementuak laburbiltzen dituzte haien liburuan. Fase guztietan mamitsuena krisi aurreko etapa litzateke, han metatzen baitira planifikazioaren ekintza eta erreminta gehientsuenak. Segidan datozen hiru ataletan (3.2.1, 3.2.2 eta 3.2.3) etapa bakoitzeko jakingaien eta erreminten ikuspegi xehetua eskainiko dugu.

3.2.1. Krisi aurreko planifikazioa

4. taula. Krisi aurreko fasea

Fokua	Krisien leherketa ekidin. Lehertu den krisia kudeatzeko erakundea prestatu.
Erronka	Balizko krisi-leherketa baten zantzuak identifikatu. Une egokian, erakundearen krisi-prestakuntza aktibatu.
Diziplinak	Arrisku edo peril-komunikazioa, arazo-kudeaketa eta xede-taldeen kudeaketa.
Lanabesak	Seinaleen hautematea; komunikabideen eta sare sozialen monitorizazioa barne, saihestutako istripuen berri ematea, seinaleen hautemate goiztiarra, erakunde barruan salatutako irregulartasunen kudeaketa[21], krisiren kudeaketa-taldea, krisiaren kudeaketa-plana, hedabideen trebakuntza, simulazioak.

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:71

[21] Ingelesezko Whistleblower arrangement-etik dator. Enpresa barneko praktika ezegokiak salatzeko balio duen prozesu anonimo eta babestua da, barne berriemaileek erabili ohi dutena.

Krisi aurreko fasearen muina da krisiak ekiditea. Hartara, krisi-kudeaketaren ikuspegi proaktiboa duten enpresek ez dute krisia lehertu arte itxarongo hura kudeatzen hasteko, baizik eta krisi-zantzuak detektatzen trebatzen dira; erakundearen ingurumenari adi begiratuz eta krisi-seinaleak detektatuz. Hain zuzen, krisi aurreko fase horretan, seinaleak non, zer, nola, eta noiz detekta daitezkeen planifikatzen dute. Finean, erakundearen ingurunearen azterketa egitea eta krisi-seinaleak identifikatzea da planifikazio horren egiteko nagusia (Mitroff, 2004).

Krisi-zantzuak hainbat modutan identifika daitezke. Frandsen eta Johansenek (2017:72) bi aipatzen dituzte: (1) informazio-bilketa eta azterketa-sistemak erabiliz (larrialdi-kudeaketan erabiltzen diren metodoak, besteak beste) eta (2) komunikabideen monitorizazio bidez. Krisi-hautemateak identifikatzeko bi ikuspegi horiez gain, beste hauek ere xedatzen dituzte: arrisku-kudeaketa, arazo-kudeaketa eta xede-taldeen kudeaketak eskaintzen dituzten metodoak. Gaingiroki bada ere, horietako bakoitzak eskaintzen dizkigun baliabideak deskribatuko ditugu:

1. Arriskuen kudeaketa: tresna hau enpresa publiko nahiz pribatuetan erabili ohi den krisi-prebentziorako erreminta da. Honen helburua da erakundearen jarduera garrantzitsuen inbentarioa egitea, horien xehetasunak jasotzea eta, azkenik, arrisku-ebaluazioa egitea, hau da, aktibitate horiekin erlazionatutako arriskuak identifikatzea, horien arrisku-maila ebaluatzea eta erabakitzea haiekin zer egingo den. Arrisku-kudeaketaren ikuspuntutik, krisia azaleratutako arriskua litzateke (Heath, 2006:245).

2. Arazoen kudeaketa: arriskuak objektiboak kontsideratzen diren aldetik, arazoak subjektibotzat hartzen dira edota giza aktore jakin batzuei lotzen zaizkie. Haatik, krisi-prebentzioaren hurbilketa horrek fokua enpresatik kanpo kokatzen du, hau da, erakundearen kanpo-afera batek (afera politiko, ekonomiko, juridiko eta ingurumen sozialekoak) eragindako arazoak detektatzen ditu. Arazoen kudeaketak legitimitatea bilatzen du, alegia, bere jarduerak egikaritzeko onarpen soziala. Beraz, horiei loturiko gora-beherak konpontzeko planifikazioa egiten du.

3. Xede-taldeen kudeaketa: hainbat ikertzailek diote (Luoma-aho eta Vos 2010) arazoak ez direla hedatzen beren kabuz, hau da, arazoei hainbat norbanako-taldek ematen dietela izena eta izana: aldeko eta kontrako interpretazioak eginen dituztela. Beraz, xede-taldeak dira, hein batean, arazoen berri ematen dutenak, arazoei aurpegia jartzen dietenak eta arazoak toki batetik bestera garraia dezaketenak. Haatik, krisiek erakunde bateko kanpo- zein barne-aktoreei eragin diezaiekete. Xede-talde horiek, halaber, erakundearen errendimenduan eta jardueretan eragiteko ahalmena daukate.

Xede-taldeen kudeaketa praktikatzeko metodoak (Hub and Spoke ereduan oinarrituta) proposatzen du xede-taldeen (artekariak) mapa bat irudikatzea enpresa erdigunean kokaturik (Frandsen eta Johansen, 2017:75). Hurbilketa horren xedea da ondorengo galderei erantzuna ematean saiatzea: zer aktore aurkitzen ditugu grafiko horretan? Zein da haiek hartutako rola? Eta zer egoeratan hartu dute rol hori? Zein dira xede-taldeen arteko harremanak? Haien arteko aliantzek edo gatazkek krisirik eragin dezakete? Zein dira erakundearen xede-taldeak? Zein da haien jarrera? Eta nola eragingo die erakundeari? Hala, galdera horiei guztiei erantzuna emateko saiakerak xede-taldeen eta haien jarreren mapa osatuago bat izaten laguntzen dio erakundeari.

Krisi aurreko planifikazioan, badira oraindik xedatu ez ditugun krisi-prestakuntzarako ezinbesteko bi erreminta: (1) krisiaren kudeaketa-taldea eta (2) krisiaren kudeaketa-plana. Biak dira, hain zuzen, krisi-prestaketaren pertsonifikaziorik garrantzitsuenak, eta, nahiz eta ez diren aktibatzen krisia edo krisi-simulazioa gertatu arte, biak ala biak krisi aurreko faseko prestaketa-jardueren parte dira.

Krisi-literaturan ikusi ahal izan dugunez, ez dago krisiaren kudeaketa-taldearen eta krisiaren kudeaketa-planaren eredu eraginkor estandarrik; besteak beste, gutxi ikertutako alorrak direlako. Bi erreminta horien ezaugarriak aztertzeko, Frandsen eta Johansenek (2017:77) egoerei aplikatutako galderak planteatzea proposatzen dute. Hala, hauek lirateke krisiaren kudeaketa-taldea (KKT) eta krisiaren kudeaketa-plana (KKP) diseinatzen hasteko heldulekuetako batzuk (or.76-77):

- Zerk bultzatu du enpresak KKT eta KKP berriak inplementatzera?
- Erakundea pribatua da? Pribatua bada, badu presentziarik atzerriko merkatuetan?
- Erakundea publikoa da? Publikoa bada, badu dimentsio politikorik?
- Zenbat kide izango ditu KKTk? Zein izango dira haien zereginak? Denboran iraunkorra izango da KKTa ala aldatu egingo da krisitik krisira? Erakundeko zer funtzio egongo dira KKTan ordezkatuta?
- Zenbateko luzera izango du KKPak? Azpiplanetan banatua egongo da? Nork du KKTren eta KKPren ardura?
- Nola inplementatuko dira KKTa eta KKPa?

Krisiaren kudeaketa-taldea

Krisiaren kudeaketa-taldea, erakunde-buruek hautatzen dituzten pertsonez osaturik egoten da. Kide horiek, halaber, krisi-kudeaketaren jarduera eta funtzio guztiez arduratu behar dira. Normalean, erabaki garrantzitsuak hartzen dituzte, hala nola KKPa noiz aktibatu eta nola koordinatu krisiari erantzuteko ekintzak. Krisi-taldeko

kideen egitekoa krisi osteko ikasbideak ebaluatzea, krisi-plana eguneratzea eta aldaketa horiek KKPan txertatzea ere bada. (Frandsen eta Johansen, 2017:77).

Krisi-kudeaketa taldearen tamaina, egitura eta jarduera-eredua (*modus operandi*), ordea, asko aldatzen da erakunde batetik bestera. Batzuetan, bost kidek baino ez dute osatzen, beste batzuetan, aldiz, bostek baino gehiagok. Kasu batzuetan, krisi-taldeak iraunkorrak izaten dira eta beste batzuetan aldakorrak edo malguagoak. Ohikoena izaten da krisiaren kudeaketa-taldea aurrez finkatzea eta krisi-garaian bakarrik biltzea. Gainera, krisi-egoera batzuek eska dezakete hainbat arlotako aditu berriak (gaitasun eta jakintza mailaren arabera) krisiaren lan-taldean ere sartzea. (Jackesek, 2014).

Kasu gehienetan, krisi-taldea osatzen duten pertsonak erdi mailako arduradunak izaten dira: komunikazio-burua, segurtasun-arduraduna, produkzio-arduraduna, finantza-burua, marketing-zuzendaria edota giza baliabideen burua. Horien artean ohikoa da, halaber, enpresako zuzendaria, lege-aholkularia eta komunikazio-kudeaketarako kontratatutako kanpo aholkularia egotea (Pauchant eta Mitroff, 1992). Hori bai, Frandsen eta Johansenek (2017) azpimarratzen dute enpresa-buruek ez dutela inoiz krisi-taldea ordezkatu behar: “the CMT must never be the executive team under another label (or.77). Krisi-taldeko arduren artean hauek egongo lirateke:

1. Krisiaren kudeaketa-planaren kontzeptualizazioa eta inplementazioa.
2. Krisi-egoeretan KKParen aktibazioa eta egikaritza.
3. Krisi edo simulazioen ostean KKParen ebaluazioa eta eguneraketa egitea.
4. KKPk hauteman ez dituen arazoez arduratzea (aholkularitza).

Krisi-taldeko dinamikan sor daitezkeen arazoez ere hitz egiten digu Irving Janis psikologoak (1972). Arazo-iturri horien berri emateko, muturreko bi egoera jartzen ditu adibidetzat. Lehenengo egoera gertatzen da krisi-taldeko kide guztiek adostasun “gehiegi” erakusten dutenean. Hau da, taldekideak krisi-egoera horretan gertatuko denarekiko erabat ados daudenean. Bigarren egoera, aldiz, krisi-taldeko kideak bat ez datozenean gertatzen da, alegia, barne gatazkak sortzen direnean.

Hainbat ikerketaren ostean, Janisek (1972) ondorioztatu zuen krisi-taldeko kideen artean adostasun larregi dagoenean “*groupthink*” izenez ezagutzen den fenomeno psikologikoa gertatzen dela. Talde-pentsaeraren sindrome hori kohesio handiko taldeetan gertatzen da, hau da, kontsentsurako desio irmoa duten taldekideen artean. Norbanako horien joera izaten da iritzi-aurkariak erreprimitzea eta gatazkak ekiditea. Taldearen harmonia mantentzeko nahiak eta adostasunera jotzeko desio gihartsuak, zenbaitetan, erabaki irrazionalak eta disfuntzionalak hartzera behartzen du. Hainbat ikerketak erakutsi dute *groupthink* sindromea pairatzen duten pertsona-taldeek ez dutela ikuspuntu alternatiboen ebaluazio kritikoa egiten, eta etengabe tematzen direla desadostasunezko ikuspegiak ezabatzen edota kanpoko

eztabaidetatik isolatzen, sormen indibiduala eta pentsamendu independentea galduz. Sunstein eta Hastiek (2014), hain zuzen, fenomeno psikologiko horren atzean dauden bi faktore-eragileren konbinazioa nabarmentzen dute:

- Informazio-presioa: talde-gehiengoaren aurka jotzearen presioari deitzen diote. Baieztapen kolektiboaren alboan kokatzeko nahia: "gehiengoak ikuspuntu hori defendatzen badu, litekeena da ni oker egotea".
- Presio soziala: taldetik at ez gelditzeko presioa litzateke: "taldearen onarpena nahi dut, talde-espiritua bultzatuko dut, eta ez konfliktoa".

Krisiaren kudeaketa-plana

Krisiaren kudeaketa-plana dokumentu bat da, zeinetan enpresa edo erakundearen piezak xedatzen diren. Pieza edo atal horiek ezberdinak izango dira erakunde motaren, historiaren eta kulturaren arabera. Dokumentu horrek hainbat funtzio garrantzitsu ditu. Horietako bat da ulertzea dokumentu hori komunikazio-prozesu baten parte dela, alegia: igorleak, hartzaileak, denbora zehatza eta tokia aztertu behar dituela. Komunikazio-prozesu hori, hain zuzen, martxan jartzen da benetako krisi-egoeretan, krisi-entseguetan eta krisi-simulazioetan. Frandsen eta Johansenek (2017:78) eta Lammersek (2011) zenbait gomendio ematen dituzte krisiaren kudeaketa-planaren forma eta funtzioari begira:

- Dokumentuak azala eta aurkezpen-orria izan behar ditu. Krisi-planaren xedea egokiro jaso behar du.
- Erabiliko den hiztegiak edo lexikoak ulerterraza izan behar du.
- Krisiaren kudeaketa-plana ez da "dokumentu arrunt bat gehiago", erakundearen logikak barnebiltzen dituen mezu instituzionala izan behar du, hau da, logika instituzionalarekiko koherentea. Dokumentu horren ezaugarriak dira erresistentzia, aberastasuna, eginkizuna eta intentzionalitatea.
- Krisi-planaz hau ulertu behar da: krisiaren kudeaketa-taldeko kideek jarraitu behar dituzten instrukzioak jasotzen dituen dokumentua, alegia, hainbat krisi-egoeraren aurrean, kide horiek nola jokatu, pentsatu eta komunikatu behar duten azaltzen duen dokumentua dela.

5. taula. Krisiaren kudeaketa-planeko piezak

KKParen piezak edo atalak	Txertatu beharrekoak
Aurkezpena	Krisi-komunikazio azpiplanaren zehaztapenak
Noiz aktibatu zen azkenengo aldiz	Azkenengo krisi-egoeraren edo krisi-simulazioren data eta tokia
Krisiaren komunikazio-taldea (KKT)	Aktibazioaren prozesua Kideen zerrenda Tokia (gela)

	Kontaktuen orria Rolak eta erantzukizunak
Krisi aurreko faseko informazio-ekarpenak	Krisi-portfolioa Arriskuen identifikazioa eta ebaluazioa Arazoen identifikazioa eta analisia Xede-taldeen mapa
Krisiaren komunikazio-plana (KKP)	Erakundearen komunikazio-estrategia eta politikarekin integratuta Agindutako mezuak (adibidez, prentsaurrekoak) Krisiaren ilunpeak Galde-erantzunak Barne eta kanpo bozeramaileak Offline- eta online-bozeramaileak
Krisi-faserako agertokiak	Erakundearen balio-txostenarekin eta GEKren politikarekin osatuta
Salerosketaren jarraikortasunaren kudeaketa, *"Business Continuity Management"*	SJK plana
Krisi ondoko faseko informazio-ekarpenak	Egunerokoa edo erresgistroen koadernoa Ikasbideak KKPren eguneratzea

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:79

Kudeaketa-planen eraginkortasuna defendatzen duten ikertzaileez gain, badira iritzi kontrajarriak dituztenak ere. Adibidez, Mintzberg-ek (1994), Clark-ek (1999) edota Weick eta Sutcliffe-ek (2007) hainbat argudio azaleratzen dituzte krisiaren kudeaketa-planen gabeziei buruz. Ikertzaile horiek uste dute planek espero zenuenaren kontrakoa egitera eraman zaitzaketela eta, zenbaitetan, bide-orri izan ordez, gauzak gehiago okertzen dituztela:

> "Plans create expectations that influence what people see, their perceptions, and reduce the number of things people notice. Plans are based on expectations, and expectation can be so strong that they influence what we see". (…) Plans preclude improvisation. The sequences of actions described in the plans and designed to manage a future crisis restrict attention to what is expected and limit our view of our capabilities to what we have now" (Weick eta Sutcliffe, 2007:79)

Bestalde, Mintzeberg-ek (1994) dio planak normalean egoera egonkorretan planeatzen direla eta aurreikus daitezkeen egoerak soilik atzematen dituztela, kanpoan utzirik imajinatu ez diren ustekabeko hamaika egoera. Clarke (1999) ikertzaileak krisi-planak "fantasiazko dokumentuak" baino ez direla dio. Haren iritziz, itxurakeria baino

ez litzateke, hau da, enpresek eta adituek beren prestakuntza-maila edota krisi-egoera bat kontrolpean izateko dituzten baliabideak erakusteko baino ez direla. Bestela esanda, herritarrak konbentzitzeko dokumentu erretorikoak lirateke. Krisi-planen alternatiba gisa, Weick eta Sutcliffe-ek (2007) proposatzen dute sinesgarritasun handia duten erakundeetatik ikastea:

> "We should learn from "High Reliability Organizations" which have understood that reliable outcomes require the capabilities to ***sense*** the unsuspected in a ***stable*** manner and yet ***deal*** with the unexpected in a ***variable*** manner" (or. 67)

3.2.2. Krisi garaiko planifikazioa

6. .taula Krisi garaiko fasea

Fokua	Krisiaren prestakuntza-sistemak koordinatzea Krisiaren ondorio negatiboak leuntzea
Erronka	Krisia kudeatzeko, krisi-prestaketa ahalik eta egokien aktibatzea, une eta denbora aproposean
Diziplinak	Krisi-komunikazioa, krisi-erabakiak hartzea, enpresa-izenaren kudeaketa eta salerosketaren jarraikortasuna kudeatzea
Lanabesak	Krisiaren komunikazio-plana, krisiaren ilunpeak, enpresa-komunikatuak, telefono gorria, erregistroen koadernoa, bozeramaileak

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:81

Krisi-garaia ekaitzak jotzen duen unea da, hau da, erakundea krisi-egoeran dagoela jakitun den mometua. Une horietan iskanbila asko izaten denez, erronka nagusia da enpresako koordinazioa bermatzea eta kalte-galerei eustea. Oso garrantzitsua izaten da krisi-prestaketa garaiz aktibatzea; izan ere, krisi bikoitzak eragiteko probabilitate handia egon ohi da. Bi alderdi dira fase honetan nabarmentzekoak: *krisi-erabakiak hartzea* eta *krisiaren komunikazio-plana.*

Krisi-egoeretan erabakiak hartzea

Esan ohi da pertsonek hartzen dituzten erabakiek markatzen dituztela krisi-egoerak noiz hasten eta noiz bukatzen diren. Une batean, esate baterako, norbaitek erabaki dezake "krisia lehertu dela" edo/eta "krisia amaitu dela", baina noiz hasi eta noiz bukatzen dira benetan krisiak? Hobeto esanda, nola hartzen dira erabaki horiek?

Krisiak, krisiaren kudeaketa-taldeak erabaki oso garrantzitsuak hartzen dituen unea izaten dira. Helburua da krisiari ahalik eta azkarren eta modu eraginkorrenean erantzutea. Bestalde, aipatu behar da une horietan oso zaila izaten dela erabakiak

hartzea. Ezohiko egoera izaten denez, informazio falta handia egoten da eta krisi-taldeko kideek zailtasunak izaten dituzte akordioetara eta adostasunetara iristeko. Gainera, estresa eta denbora gutxi izan ohi dute krisi-aferak eta krisi-irtenbideak eztabaidatzeko. Askotan, erlojuaren kontrara ibiltzen dira akordio bila (Frandsen eta Johansen, 2017:81).

Erabakiak hartzeko prozesuak aztertu dituzten teoria gehientsuenak hurbilketa analitiko-arrazionaletan oinarritzen dira. Teoria horien arabera, erabakiak hartzea jarduera kognitiboa da; gizakia arazoa konpontzeko soluzio alternatiboak bilatzen saiatzen da eta, azkenerako, konponbide egokiena dirudien irtenbidea hautatzeko erabakia hartzen du. Hurbilketa teoriko horren interesetako bat, hain zuzen, estresa eta emozioak gisako faktore irrazionalek erabakietan nola eragiten duten ikertzea da (Ibidem). 1980ko hamarkadatik, ordea, ikertzaileek fokua teoria naturalistetan jarri zuten, alegia, eredu formalak alboratu eta landa-azterketatik eratorritako datuak baliatu zituzten erabakiak hartzeko prozesuetan egoten diren estrategiak zein motatakoak diren deskubritzeko. Agertoki errealean edo naturalean krisi-taldeko kideek erabakiak nola hartzen dituzten ikertzen duen ereduari *RPD (recognition primed decicion model)* deitzen zaio. Eredu horren helburua da jendeak egoera konplexuetan erabakiak modu eraginkorrean eta azkarrean nola hartzen duten arakatzea (Lipshitz, 2001).

Krisi-komunikazio plana

Krisiaren kudeaketa-planaren antzera, krisiaren komunikazioa-plana ere hainbat osagaiz edo piezaz osatzen da. Pieza horiek elkarri lotuta egoten dira, eta komunikazioko bost galdera tradizional hauei erantzuteko asmoa izan ohi dute: (1) zein da komunikazioaren estrategia-orokorra? (2) nor da igorlea? (3) nor da hartzailea? (4) zein da gako-mezua? (5) zein komunikazio-kanal erabiliko dira? Galdera horien erantzunak modu honetara plantea daitezke:

- Krisiaren komunikazio-estrategia (krisiaren kudeaketa-planarekin osatua)
    - Adibidez, gainkomunikatzea.

- Bozeramaileak
    - Barne/kanpo
    - Online/offline
    - Iturriaren sinesgarritasuna
    - Bozemaileen hierarkia

- Xede-taldeen zerrenda
    - Lehen mailako eta bigarren mailako xede-taldeak
    - Barne eta kanpoko xede-taldeak

    - Bitartekariak (sindikatuak, eta abar.)

- Agindutako mezuak
    - Prentsa-adierazpenak
    - Blogak
    - Gertakarien zerrenda-orria
    - Galdera-erantzunak

- Hedabideen zerrenda
    - Komunikabide-talde nagusiak
    - Internet eta sare sozialak

Frandsen eta Johansenen (2017:82) arabera, erakunde batentzat ezinbestekoa da krisiaren komunikazio-plana idatzita izatea eta krisia heltzen denean hura aktibatzen jakitea. Plan horren helburua komunikazioaren eta informazioaren transmisioa eta banaketa izango da. Aipatutako ikertzaileen arabera, gakoa da ulertzea ez dagoela krisiaren kudeaketa-planik krisiaren komunikazio-planik gabe, eta ez dagoela krisiaren komunikazio-planik krisiaren kudeaketa-planik gabe. Biak dira ezinbestekoak krisi-egoerak kudeatzeko. Izan ere, krisi-taldeko kideen arteko komunikazioa hasiera-hasieratik aktibatzen da; gainera, erabakiak hartzeko informazioa behar izaten dute, elkarren artean eztabaidatzeko, komunikatzeko eta estrategiak martxan jartzeko. Erabakiak hartzea ere komunikazio-ekintza bat da (Ibidem:82?).

Bide horretan, Fernandez-Souto (2007:188) ikertzaileak krisien inpaktua neurtzeko indizea proposatu zuen. Ingelesez, CIV adierazlea edo *Crisis Impact Value*. Hain zuzen, galdera hauei erantzutean, aurrez aurre dugun krisiaren neurria jakingo dugu (Fita, 1999:149):

- Krisiaren intentsitateak gora egin dezake?
- Krisiak komunikabideen eta administrazio publikoen arreta pitz dezake?
- Krisiak erakundearen ohiko martxa oztopa dezake?
- Krisiak kaltetu dezake erakundeak duen irudi ona?
- Krisiak uki ditzake erakundearen oinarriak?

Erantzunak 0tik 10era puntuatzen dira; 0 da baliorik positiboena eta 10 negatiboena. Eskala horrek krisiaren neurria ematen du. Era horretan errazago da aurre egiteko mekanismoak erabakitzea. Indizeak krisiak alderatzeko ere balio digu (Ramirez de la Piscina, 2010:111,112).

3.2.3. Krisi osteko planifikazioa

Ikertzaileek diote krisi osteko faseari ez zaiola behar beste ikerketa eskaini. Gaur egun, oso azterlan gutxi daude krisi ondoko ebaluazio- eta komunikazio-prozesuak arakatzen dituztenak. Batzuen irudikoz, fase honek ez du behar besteko interesa pizten, ikertzaileek nahiago izaten baitute krisi garaiko tirabirak ikertzea. Dena den, hainbat ikertzailek aldarrikatu duten bezalaxe, krisi ondoko ebaluazio- eta ikaste-prozesuak aztertzea eta beharrezko neurriak hartzea oso garrantzitsua izan ohi da balizko krisi berriak ekiditeko. Hala, Frandsen eta Johansenen (2017:83) arabera, fase honetan, hiru alderdi garrantzitsu metatzen dira: (1) ebaluazioa, (2) jakintza eta (3) krisiaren osteko aldaketen inplementazioa.

7. taula. Krisi osteko fasea

Fokua	Ikastea, aldatzea eta berriro hastea
Erronka	Krisitik ikastea eta enpresak nahiz langileek lortutako hobekuntzak eta onurak gogoratzea
Diziplinak	Enpresa-ikasketa, abaguneen-kudeaketa, aldaketen-kudeaketa
Lanabesak	Jazoeren txostena, erregistroen koadernoa, ebaluazioa (estaldura mediatikoa, krisiaren kudeaketa-prozesua)

Iturria: Frandsen & Johansen, 2017:83

Krisiaren kudeaketa-prozesuaren ebaluazioa

Krisi osteko ebaluazio-prozesu orok datu- eta informazio-bilketa eginez hasi behar du. Krisiaren kudeaketa-taldeak erregistroen koadernoa (logbook) erabili badute eta bertan hedabideen kontaktuak eta krisiko jazoera garrantzitsu guztiak jaso badituzte, krisi-kudeaketaren ebaluazioa egiteko egoera hobean egongo dira. Ebaluazio hori enpresarentzako eta langileentzako informazio baliotsu bihur dadin, hau da, hutsuneetatik ikasteko jakintza bihur dadin, bi motatako ebaluazioak egin behar dira: (1) krisiaren eraginen edo ondorioen ebaluazioa, eta (2) krisiaren kudeaketa-prozesuaren ebaluazioa (Frandsen eta Johansen, 2017:83). Lehenak eragin ekonomiko, sozial, material eta sinbolikoak[22] sartzen ditu; bigarrenak, aldiz, enpresak krisian izan duen jokabidea neurtzen du honako galdera hauek eginez: enpresak arrakasta izan du baliabideak eta esfortzuak koordinatzen? Krisiaren kudeaketa-planak espero bezala funtzionatu du? Zein izan dira kanpoko eta barneko xede-taldeen arteko erreakzioak? (Idem)

[22] Eragin horiek kalkulatzeko hainbat modu daude: inbertitzaileen erreakzioak neurtuz, merkatuko akzioen balioa jaitsi den aztertuz, enpresaren izen onaren kalteak arakatuz edota hedabideen tratamendu mediatikoa eta estaldura kalibratuz.

Enpresa-ikasketa

Enpresa-ikaskuntza litzateke, hain zuzen, aipatu ditugun krisi osteko alderdi guztietatik garrantzitsuena. Azken batean, ikaskuntza-prozesua deitzen zaie enpresak eta enpresako norbanakoek egindako errakuntzen zuzenketa-ahaleginei, hau da, egindako okerrak ez errepikatzeko eta hutsuneetatik ikasteko egiten dituzten jarduerei (Larsson, 2010:714).

Hainbat modu daude krisi batean egindako hutsuneetatik ikasteko:

1. Erakundeak pairatu duen krisi berrienetatik.
2. Industria bereko erakundeei eragindako iraganeko krisietatik.
3. Industria ezberdineko erakundeei eragindako iraganeko krisietatik.
4. Kasik krisia lehertu duten gertakarietatik.
5. Krisi-simulazioetatik.

Frandsen eta Johansenen (2017:84) aburuz, zerrendan behera egin ahala, enpresaren ikaste-prozesua txikiagoa izango da, eszenatokien errealismo maila ere jaitsiz doalako. Horregatik, erakundeak pairatu duen krisi berrienetik ikastea litzateke eraginkorrena. Argyris eta Schön (1978) ikertzaileek, bestalde, ikuspegi psikologikoa aztertu zuten enpresen ikaste-prozesuetan. Bi ikaste-prozesu mota bereizten dute:

- Ikaste kiribil sinplea (*simple-loop learning*): enpresak errakuntza bat detektatu eta hura zuzentzeko neurriak hartzen dituenean beste ezer aldatu gabe, hau da, hastapeneko helburua aldatu gabe.

- Ikaste kiribil bikoitza (*double-loop learning*): enpresak errakuntza bat detektatu eta hura zuzentzeko neurriak hartzeaz gain, sistema eta helburuak ere aldatzen edo birpentsatzen dituenean.

Behin ikaste-prozesuak aipatuta, zilegi bekigu aipatzea Christophe Roux-Dufort (1999) ikertzaile kanadiarrak ikaste-prozesu horiei guztiei eginiko kritika interesgarria. Haren irudikoz enpresen ikaste-prozesuak, hein batean, utopia hutsak dira. Krisi-ikertzaileen artean, krisiak enpresentzat ikasteko aukera apartak direla esaten bada ere, errealitateak diosku enpresek behin eta berriro egiten dituztela hanka-sartze berberak. Nahiz eta asko zabaldu den ideia izan, egiatan, krisi-kudeaketa eta krisi-praktiken sinesmenen kontsolidazioa baino ez du islatzen.

Eta, kritikez ari garenez, krisi-simulazioei eginiko hainbat kritika aipatzea ere garrantzitsua iruditzen zaigu. Robert eta Lajtha (2007) krisi-ikertzaileek hainbat hutsune identifikatu dituzte mota honetako krisi-praktiketan. Haien aburuz, simulazioek ez dituzte bene-benetako eszenatokiak ordezkatzen, eta horrek enpresako krisi-taldeei nahiz langileei ez diete behar bezala laguntzen, prestatzen eta

asebetetzen. Praktika hau, trebatzeko eta ikasteko jarduera potentzialtzat hartu beharrean, errutinatzat hartzen dute askok.

Krisi-ikerlatzaileek zalantzan jartzen duten beste ikuspegi bat krisi-faseena da. Batzuek diote (Drennan eta McConnell 2007, Jaques 2014, Gilpin eta Murphy 2008) krisiak hiru fasetan sailkatzeak ez duela zentzu handiegirik. Hainbat arrazoi ematen dituzte: (1) batzuetan zaila izaten da zehaztea noiz eta non hasten den hiru faseetako bakoitza; (2) hainbat krisi aldi berean lehertu daitezke eta paraleloan kudeatu behar izaten dira. Gerta liteke, beraz, enpresa batek bere burua krisi aurreko eta krisi garaiko fasean aldi berean aurkitzea; (3) faseak gainjartzeaz gain, erremintak eta baliabideak ere gainjar daitezke; (4) ikasketa-prozesua ez da soilik krisi osteko fasean gertatzen, baizik eta krisi etapa guztietan zehar gertatzen den prozesua da.

3.3. Gogoetarako ariketak

1. Krisi-kudeaketaren plana aztertu eta osatu

Krisi-komunikazioaz arduratuko den taldea:

Krisi garaian, enpresari bat-bateko informazioa eskatu ohi zaio hedabideen, herritarren, erakunde laguntzaileen, enpresa-kideen eta beste eragile batzuen aldetik. Krisi batek, beraz, komunikazio irekia eta jarrera aktiboa izatea eskatzen dio erakundeari, hau da, ohiko jardueran komunikatu ohi duena baino askoz gehiago komunikatzea. Presio informatibo horri aurre egiteko, beharrezkoa izan daiteke krisi-komunikazioaz berariaz arduratuko den talde bat osatzea, erakundearen berezko eta kanpoko kanalen bidez krisi-komunikazio puntuala, fidagarria eta irekia bermatuko duena. Era berean, talde horrek hedabideekin kolaboraziozko harremanak sortzen lagundu dezake. Bide horretan, krisi-komunikazioaz arduratuko den taldeari buruzko baldintzak, taldearen zereginak edota ekintzak krisi-kudeaketa planean jasotzea beharrezkoa izaten da, hala nola:

- Erakundearen webgunea eguneratzea krisiaren kudeaketari buruzko informazioarekin.
- Hedabideen edota interesa agertzen duten subjektuen galderei erantzutea.
- Prentsa-oharrak eta elkarrizketak irrati, telebista eta Interneteko albistegietarako.
- Kaltetutako/mehatxatutako herritarrei zuzeneko ohartarazpena eskuragarri dauden hedabideen eta teknologiaren bidez helaraztea.
- Atzerriko hizkuntzetan informazioa hedatzea beharrezkoa den kasuetan (atzerriko komunikabideak, turistak, etnia gutxituak, eta abar).
- Kasuan-kasuan, herritarrei zuzendutako informazioa koordinatzea krisian inplikatuta dauden beste eragile, bazkide eta aktoreekin batera.

Krisi-komunikazioaren kudeaketarako dokumentua:

Kudeaketa: krisi-komunikazioaz arduratuko den taldearen burua, normalean, enpresako komunikazio-zuzendaria edo -arduraduna izan ohi da. Haren egitekoak eta eskumenak argiro jaso behar ditu krisi-komunikazioren kudeaketarako dokumentuak. Jendaurreko komunikazioaz edo hedabideen aurrean azalduko den pertsona nor izango den ere zehaztu behar du.

Antolaketa: Argi geratu behar du, halaber, ea krisiaren komunikazio-taldeko kideek ohiko lantokian geratu behar diren krisi-egoera kudeatzen, ala krisia kudeatzeko gela bat egokituko den haientzat. Hots, krisi-komunikazioaz arduratu den taldearen lan-espazioa zein izango den deskribatu behar da.

Taldeko-kideak: krisi-komunikazioaz arduratuko den taldea, normalean, enpresako ohiko komunikazio-taldeak osatu ohi du, baina krisi-egoeretan, taldearen bertsio indartua osatzea komeni da. Horrek esan nahi du pertsona-taldea eta haien rolak edo egitekoak ez dutela zertan berdinak izan. Komunikazioko ohiko langileez gain, adibidez, komunikabideetan adierazpen zuzenak egiteko lider eta adituen beharra egon daiteke.

Baliabideak: krisi egoeretan, krisi-komunikazioa eguneratzeko lan-tresna garrantzitsuena da erabiltzaile eta bisitari asko jasan eta kudea dezakeen web-orri bat sortzea. Beste bitarteko garrantzitsu bat prentsa-gune edo dei-zentro bat ezartzea izan daiteke, telefono-deiak eta galdera-erantzunetarako helbide elektronikoa dituena. Kasu horietan, enpresak jarraibideak beharko ditu krisi-gelak eta instalazio-teknikoak aktibatzeko eta kudeatzeko. Horrez gain, gela horietan lan egingo duten operadoreentzako erantzun-gida normalizatuak ere osatu beharko dira krisi-egoerari buruzko informazio zehatza egokiro emateko.

Prozedurak: ekintza osagarrien txantiloiek, dokumentuek eta abarrek honako prozedura hauek ere jaso ditzakete:

- Krisiaren komunikazio-taldearen aktibazioa (ahal izanez gero, berehala eta krisia lehertu aurretik aktibatu behar da, baina, bestela, krisia kudeatzeko taldearen lehen bileraren ondoren).
- Hedabideen jarraipen eta analisi sistematikoaren aktibazioa. Zertarako? Krisi-egoeraren argazki egokia egiten laguntzeko, enpresaren prentsa-estrategia doitzeko eta hedabideetan enpresari buruz publikatutakoa zuzena dela ziurtatzeko, edota informazio okerra zuzentzeko.
- Krisiaren komunikazio-taldean barne bileretarako gai-zerrenden zehaztapena.
- Krisi-komunikazioaz arduratuko den taldeak krisi-kudeaketaz arduratuko den taldearen bileretan inplikatu behar du. Oso garrantzitsua da enpresaren prentsa-estrategia eta hedabideen-kudeaketa bi unitateen artean adostea eta doitzea.

- Enpresako prentsa-arduradunaren kontaktua (krisi-telefono zenbakia, posta elektronikoa).
- Enpresa-kideetako prentsa-arduradunekin harremanetan jartzeko eta informazioa eskatzeko kontaktua.
- Prentsa oharretarako txantiloiak, krisi-jazoerei buruzko informazioa prestatzea, eta abar.
- Prentsa-oharrak eta komunikazio-briefing-ak hedatzeko zerrendak (posta elektronikoa).
- Erakundearen izenean komunikabideei nork hitz egingo dien jasotzen duen dokumentua (bozeramaileen hierarkia). Han zehaztu behar da kazetariek enpresako zer iturri, hau da, zein pertsona aipatuko duten beren albisteetan, eta komunikabideei krisi-xehetasunak emateko baimena duen pertsona ere nor den zehaztu behar da.

Kudeaketa-planak kudeaketa bera, hau da, antolaketa, pertsona-taldea, baliabideak eta jarraitu beharreko prozedurak zein diren jaso eta azaldu behar du.

1. Nola diseinatu, antolatu edo sailkatuko zenuke krisi-komunikaziorako eta krisi-kudeaketarako plana? Ikuspegi taktiko erreaktibo eta gertakarian oinarritua, ala ikuspegi zabal, estrategiko, proaktibo eta kudeaketa-prozesuan oinarritua? Zergatik?
2. Nor dira lehen mailako xede-taldeak krisi-egoera batean?

4. Krisi-komunikazioa kontzeptuaren xehakapena

Adituek diote krisi-komunikazioa krisi kudeaketaren elementu garrantzitsuena dela. Ikergaiaren egoeran krisi-komunikazioa zer den aurreratu badugu ere, atal honetan kontzeptu horren ezaugarri eta teoria garrantzitsuenak aletuko ditugu. Has gaitezen, bada, oinarrizko galdera hau eginez: zer da krisi-komunikazioa?

Zilegi bekigu aipatzea ikertzaileek krisia zer den aztertzeari eta definitzeari denbora gehiago eskaini diotela, krisi-komunikazioa zer den xedatzeari baino (Frandsen eta Johansen, 2017:89). Coombs-ek (2015) dio krisi-komunikazioa ez dela fenomeno bakar bat, baizik eta elkarri hertsiki loturik dauden fenomeno ugari. Bi elementu garrantzitsu bereizten ditu krisi-komunikazioan: (1) informazioa kudeatzea (krisiari lotutako informazioa aztertzea eta biltzea), eta (2) esanahia kudeatzea (jendearen hautemateetan eragitea, hau da, krisia eta krisian dagoen erakundea xede-taldeek nola pertzibitzen duten aztertzea. Elementu horietako bakoitzak bi aldaki ditu: (1) krisi-komunikazio publikoa (kanpoko xede-taldeentzat) eta (2) krisi-komunikazio pribatua (langileentzat edo KKTko kideen artean trukatua).

Sareko *BusinessDictionary.com* datu-basean honela jasotzen da krisi-komunikazioaren definizioa:

> "The effort taken by a company to communicate with the public and stockholders when an unexpected event occurs that could have negative impact on the company´s reputation. This can also refer to the efforts of business or governmental entities to inform employees or the public of a potential hazard such as an impending storm which could have catastrophic impact"

Definizio horrek krisi-komunikazioa krisia lehertzen denean martxan jartzen den komunikazio-ekimen gisa ulertzen du. Guk, aldiz, krisi-fase guztietan gertatzen den prozedura modura ulertuko dugu.

4.1. Krisietako komunikazio-teoriak

Zilegi bekigu aipatzea hemen jasoko ditugun krisi-komunikazioko teoriek interes komuna partekatzen dutela, alegia, krisiak enpresari nola eragin diezaiokeen aztertzen dute. Frandsen eta Johansen ikertzaileen arabera (2017), teoriak tradizio edo eskolen arabera sailka daitezke. Beste autore batzuek (Sellnow eta Seeger, 2013), ordea, gaiaren arabera sailkatzen dituzte teoria horiek, eta beste batzuek hurbilketa kronologikoaren arabera multzokatzen dituzte (Coombs 2014):

- 80ko hamarkadaren amaieran, enpresetako krisi-komunikazioaren arloko profesionalak beren esperientzian oinarritutako aholkuak argitaratzen hasi ziren.

- 90ko hamarkadako krisi-komunikazioaren inguruko ikerketa marketingaren eta erretorikaren esparruan sortu eta metatu zen. Hiru teoria garrantzitsu garatu ziren: (1) *Corporate Apologia* (Hearit, 1994), (2) *Image Restoration Theory* (Benoit, 1995), eta (3) *Situational Crisis Communication Theory* (Coombs, 1995).

- 2000ko hamarkadan, krisi-komunikazioari buruzko ikerketen goraldirik handiena erregistratu zen, eta teoria berriak azaldu ziren: (1) *Contingency Theory* (Cancel et al. 1997, 1999), (2) *Renewal Discourse Theory,* (3) *Rhetorical Arena Theory* (Frandsen eta Johansen, 2017).

- 2010eko hamarkadan, globalizazioa eta krisi-komunikazio digitalari buruzko ikerketen loraldia gertatu zen.

Teorien sailkapena edozein dela ere, guk hobetsiko duguna Frandsen eta Johansen (2017:93) ikertzaileena izango da, haien abiapuntua ikerketa-tradizioan oinarritzen delako. Bi ikerketa-tradizio bereizten dituzte. Lehenengo ikerketa-tradizioak erretorikan eta testu-orientazioan jartzen du arreta: krisi-egoeran dagoen enpresa batek zer eta nola komunikatzen duen aztertzen dute. Bigarren ikerketa-tradizioak estrategian eta testuinguru-orientazioan jartzen du fokua: krisi-egoeran dagoen enpresa batek non, noiz, nori eta zergatik komunikatzen duen aztertzen du. Tradizio motaren arabera, ikertzaileak galdera horien erantzunak testuetan aurkitzen saiatzen dira, eta beste batzuek krisi-testuinguruan bilatzen dituzte.

Hainbat antzekotasun eta ezberdintasun daude bi ikerketa-tradizioen artean. Nahiz eta orientazioak ezberdinak izan, horrek ez du esan nahi batari ez zaiola ardura bestearen orientazioa. Bestela esanda, testu-orientazioko tradizioari ere axola zaio testuingurua, eta testuinguru-orientazioko teoriei ere axola die testuak. Ezberdintasunak, ordea, bi tradizio horien atzean dagoen ideietan daude. Adibidez,

tradizio erretorikoa defentsa- eta eraso-ideiaren ardatzean oinarritzen da, apologian (barkamenean) baitu jatorria. Fokua ere krisi-garaiko fasean izango du soilik. Tradizio estrategikoak, aldiz, krisi aurreko, krisi garaiko eta krisi osteko faseetan jartzen du arreta, eta krisi-erantzun estrategikoez gain baditu beste elementu batzuk ere aztergai.

Tradizio erretorikoko (testu-orientazioa) ikerketen aztarnak oso zaharrak dira, duela 2.000 urte baino gehiagoko ibilbidea daukate. Izan ere, Antzinako Greziako eta Antzinako Erromako zibilizazioetan dute jatorria: Greziako *polis* eta Erromako *forum*-etan, hain zuzen. Garai hartan, jendaurrean hitz egiteko ezagutza teoriko eta praktikoak garatzeko premiaz jabetu ziren ikertzaileak. Bereziki, testuinguru politiko eta juridikoetan norbere burua defenditzeko diskurtso egokiak identifikatzeko beharraz jabetu zirenean. Ahalegin horretan, apologiarako (barkamena eskatzeko) testu-generoak garatu zituzten, eta jendea pertsuaditzeko estrategia eraginkorretan trebatu ziren.

Tradizio estrategikoko (testuinguru-orientazioa) ikerketen zantzuak, ordea, garaikideagoak dira. 50eko hamarkadan argitaratutako bi liburu dira, hain zuzen, bultzada estrategiko horren erreferenteak: *Effective Public Relations* (Cutlip, Center eta Broom, 1952) eta *Organizations* (March eta Simon, 1958). Tradizio honen xedea beti izan da galdera honi erantzutea: zein da krisi-egoera baterako krisi-erantzun eraginkorrena?

Behin jatorriak argituta, teoriak izendatuko ditugu. Tradizio erretorikoaren baitan bi teoria nagusi bereizten dira: (1) Image Repair Theory eta (2) Terminological Control Theory. Eta tradizio estrategikoan, ostera, (1) Situational Crisis Communication Theory eta (2) Contingency Theory. Jarraian, teoria horien gaineko elementu nagusiak bilduko ditugu banan-banan.

4.1.1. Izen ona berreskuratzeko teoria –*Image Repair Theory* (IRT)–

Teoria hau William Lyon Benoit irakasle eta ikertzaile estatubatuarrak proposatu zuen 1995ean argitaratutako lan batean: *Accounts, Excuses, and Apologies*. Krisi-ikertzaile askoren aburuz, apologistek erabili izan duten teoria garrantzitsuena da, baina krisi-komunikazioan ere maiz erabili eta erabiltzen den teoria preziatua dugu. Benoiten proposamen teorikoa edozein erakunde edo norbanakoren ahozko defentsan oinarritzen da, hau da, teoria orokor bat diseinatu zuen hitzezko defentsa-kategoriak bereiziz.

Teoriaren ebidentzia enpirikoak hainbat arlotan egindako kasu-azterketetan oinarritzen dira. Benoitek zenbait krisi-egoeratan erabilitako mezu estrategikoak aztertu zituen. Zehazki, gizabanako eta erakundeek beren burua defendatzeko erabilitako defentsa-estrategiak. Ikertutako esparruak dira politikoa, errege-erreginen

familia eta ahaideena, pertsona famatuena, kirolariena eta enpresena. Hala, teoria hau aplikagarria da krisi-egoeran dagoen edozein norbanakoren edo erakunderen jarrera komunikatiboa aztertzeko.

Izen ona berreskuratzeko teoria hau bi axiomatan oinarritzen da. Lehena da komunikazioa xede jakin batekin egiten den akzioa dela, eta bigarrena da komunikazioaren gako-xedea izen ona mantentzea dela. Hala, izen ona berreskuratzeko egoera edozein dela ere, Benoitek ahozko bost estrategia defentsibo orokor zerrendatzen ditu:

1. *Ukazioa:*

   Estrategia honek bi azpikategoria ditu: (1) *ukazio bakuna*, non akusatuak desiratua ez den ekintzaren ardura edo gertakaria bera ukatzen duen, eta (2) *errua beste norbaiti egoztea*, hau da, gertakariaren errua beste erakunde edo aktore bati leporatzea.

2. *Erantzukizuna saihestea*:

   Estrategia honetan akusatuak gertakari edo ekintza desatseginaren erantzukizuna murrizteko saiakerak egiten ditu, edo, zuzenean, leporatutako ardurekiko jarrera iheskorra hartzen du.

3. *Gertakariaren efektuak leuntzea:*

   Estrategia honetan akusatua gertakari edo ekintza desatseginaren efektu negatiboak arintzen saiatzen da. Estrategia honek sei kategoria ditu: (1) *indartzea*, akusatua audientziaren pertzepzio positiboa sendotzen saiatzen da, besteak beste, iraganean eginiko ekintza positiboak gogora ekarrita, eta ethos-i[23] lotutako argumentuak erabilita. (2) *Minimizatzea*, akusatuak ekintza edo gertakari desatseginari lotutako ondorio negatiboak gutxitzen saiatzen da. (3) *Bereiztea edo konparatzea*, akusatuak ekintza bera beste ekintza negatiboago edo okerrago batekin konparatzen du jendearen sentimendu negatiboak murrizteko. (4) *Transzendentzia*, akusatuak ekintza desatsegina testuinguru zabalago batean –edo erreferentzia marko positiboago batean– kokatzen du laidoa gutxitzeko. (5) *Salatzaileari eraso egitea*, akusatuak bere akusatzaileak erasotzen ditu, salaketa horien sinesgarritasuna zalantzan jartzeko. (6) *Konpentsatzioa*, akusatuak bere ekintzaren biktimei

[23] Aristotelesek oinarrizko hiru elementu bereizi zituen komunikazio pertsuasiboan: *ethos, logos* eta *pathos*. *Ethos* motako argumentuak sinesgarritasuna handitzeko erabiltzen dira diskurtsoetan.

konponbidea eskaintzen dio (ordainsaria, adibidez), haren aldeko sentimenduak okertu ez daitezen.

4. *Ekintza zentzatzailea*:

   Estrategia honetan akusatuak akusatzaileari eraso egiten dio esanez arazoa konponduko duela. Besteak beste, enpresa leheneratzeko esfortzuak egingo dituela esan dezake, edota gertakari desatsegina berriro ez errepikatzeko neurriak hartuko dituela.

5. *Mortifikazioa*:

   Akusatuak bere gain hartzen du erantzukizun guztia, eta barkamena eskatzen du.

8. taula. Izen ona berreskuratzeko estrategiak

Estrategia orokorra	Azpikategoria
Ukazioa	Ukazio bakuna Ekintza edo gertakaria beste norbaiti egoztea
Erantzukizuna saihestea	Zerbaitek eragindakoa Zentzakaitza Ustekabea Asmo onak
Gertakariaren efektuak leuntzea	Indartzea Minimizatzea Bereiztea edo konparatzea Transzendentzia Salatzaileari eraso egitea Konpentsazioa
Ekintza zentzatzailea	
Mortifikazioa	

Iturria: Egileak moldatua. Benoit, 2015, 2017:83

4.1.2. Kontrol terminologikoaren teoria –*Terminological Control Theory*–

Gaur egun, inoiz baino gehiago errepikatzen dugu desinformazioak ito egiten gaituela. Hain zuzen, gezurrez eta erdi egiez inguratuta gauden zurrunbilo honetan, hitzak ere inoiz baino botere handiagoa bereganatzen ari dira. Izatez, hitzen xedea errealitatea erreproduzitzea da, baina guk (hitzen erabiltzaileok) intentzio jakin batekin txertatzen ditugu gure diskurtsoetan. Intentzio hori, zenbaitetan, gaiztoa izatean da, hau da, hizkuntzaren erabilera maltzurra egiten dugu (Eco, 2000). Arrazoiak hainbat izan daitezke: batzuetan, arerioari harria botatzeko egiten dugu; beste askotan, gezurra desitxuratzeko edo egiaz mozorrotzeko egiten dugu, alegia, geure burua babesteko.

Jendarteko diskurtsoetan eta, bereziki, agerpen politikoetan, hitzen balio denotatiboak baino, balio konnotatiboak du esangura eta intentzio handiagoa. Esparru politikoan eta komunikabideetan egiten da, hain justu, hizkuntzaren erabilera zitalik eta peioratiborik handiena. Ideologia politikoa edozein dela ere, egitateei buelta emateko trebetasuna inoiz baino garatuago daukate alderdi politikoetako eledunek eta komunikabideetako kazetariek. Horregatik esan ohi da ez dagoela hitz objektiborik, gauzak deitu edo izendatu egiten ditugulako. Printzipioz, hitzek ez dute galtzen esanahia, guk galtzen dugu esanahia, hau da, haien erabileraren gainean guk egiten duguna da hitzak gaizki ulertzera eraman gaitzakeena (Basterretxea, 2019)

Halaber, terminoen eta edukiaren arteko harremana gutako bakoitzak ezartzen du, gutako bakoitzak atribuzio jakin bat egiten baitiogu. Hori maiz gertatzen da *erregimena* eta *diktadura* bezalako hitzen konparazioa egiten denean, edo *terrorismoa* eta *gerrilla* bezalako terminoak erabiltzen ditugunean. Hiztegiaren arabera, berez, *erregimena* terminoa ez da diktadura erregimenak izendatzeko soilik erabili behar, erregimen demokratikoak izendatzeko ere balio duelako. Gerrila terminoa erabilita ere antzeko zerbait gertatzen da: badirudi sinpatia gehiagorekin ikusten dela gerrilla hitza terrorismoa hitza baino. Agerian geratzen da, beraz, gutako bakoitzak egiten ditugun atribuzioak muga linguistiko eta sozialen gainetik daudela. Diskurtsoak intentzio bat duen aldetik, hitzak ere intentzioz betetzen ditugulako. Gauzak horrela, hitzak oso ahaltsuak direnez, hartzailearen filtro kritikoa (dekodifikazioa) garatzea inoiz baino garrantzitsuagoa dela diote adituek.

Hain zuzen, krisi-egoeretako terminologiaren erabileraz teorizatu duen ikertzaileetako bat Keith Michael Hearit estatubatuarra izan da. Kontrol terminologikoaren teoriari buruzko libururik argitaratu ez duen arren, 90eko

hamarkadan argitaratu zituen hainbat artikulutan landutako osagai teorikoen baturak ematen diote forma bere teoriari. Artikulu horietan, autogintzako eta informatika-industriako kasu-azterketak landu zituen, eta kasu horietatik atera zituen teoria honen premisa nagusiak.

Hearithek enpresa eta korporazioen erretorikan bilatu zuen inspirazioa bere teoria garatzeko, baina horrez gain Kenneth Burken "terministic screen" delakoan ere inspiratu zen. Pantaila terministikoak inplikatzen du norbanako baten pertzepzioak eta ekintza sinbolikoak determinatzen duen hizkuntza-sistema bat dagoela aitortzea. Gorago aipatu bezala, nahiz eta termino guztien berezko izaera errealitatea islatzea den, errealitatea eraikitzeko ere balio dute hitzek: "even if any given terminology is a reflection of reality, by its very nature as a terminology it must be a selection of reality; and to this extent it must function also a deflection of reality" (Burke, 1966:45).

Gurera ekarrita, *krisi-komunikazioa* terminoa norbanakoen (izakiak) eta erakundeen (kanpoko mundua edo errealitatea) arteko pantailatzat har daiteke. Hau da, atentzioa norabide batera eta bestera bideratzeko erreminta gisa uler genezake. Hala, krisi hitza bera erabiltzeko edo ez erabiltzeko erabakia estrategikoa izango da (Frandsen eta Johansen, 2017). *Krisi* terminoa erabiltzeak, adibidez, krisia pairatzen ari garela onartzea esan nahi luke, hau da, krisia existitzen dela esaten ari gara. Frandsen eta Johansenen arabera hauxe litzateke kontrol terminologikoaren oinarrizko premisa: "In any crisis situation, it is important for the organization in crisis to be able to control the terminology and thus to influence the interpretations and counter-interpretations used and produced by the actors involved" (101 or.).

Premisa horretatik abiatuta ondoriozta genezake krisi bat ez dela krisi bilakatzen jendeak krisi-atribuzioa egin arte. Areago, Hearith-ek dio krisiak gizakiok pertzibitzen ditugun eraikuntza terminologikoak direla, eta, beraz, krisiak terminologikoki kudeatu eta konpondu behar direla (Hearith eta Courtright, 2003:87). Benoiten teoriaren antzera, Hearithena ere fase ezberdinak dituen prozesutzat har daiteke (Hearith, 1994). Lehenengo fasea: enpresak gizarteak (zati batek) legez kanpokotzat jotzen duen ekintza bat egiten du. Bigarren fasea: akusazio (kategoria) bat egiten da erakundearen aurka, zeina okerkeriaren erantzuletzat jotzen den. Hirugarren fasean: akusazioaren ondorioz, krisia lehertzen da eta enpresa legitimazio-krisi batean murgiltzen da, hau da, gizarteak (zati batek) enpresa ezgaitzat edo ez-profesionaltzat jotzen du (legitimitate pragmatiko eza) edota gizarteko lege eta arauekiko axolagabetzat (legitimitate etiko eza). Laugarren fasean: enpresak bere burua defendatzen du akusazioen aurka. Bosgarren faseak: krisiaren amaiera posible bat markatzen du; enpresak barkamena eskatzen du eta horrek legitimitatea berreskuratzea eta ohiko jarduerekin jarraitzea ahalbidetzen dio.

Enpresek barkamena eskatzeko hiru estrategiari jarrai diezaiekete (Hearith, 1994):

1. *Azalpen pertsuasiboak:*

   Erakundeak krisi-egoerari buruzko azalpen sinesgarriak edo konbentzigarriak ematen ditu. Azalpen horiek balioko dute, halaber, hedabideetan agertzen diren informazioei eta interpretazioei kontrajartzeko. Estrategia horrek ahalbidetzen die erakundeei gertatutakoaren gaineko terminologiaren kontrola izaten, emandako azalpenetan berresten eta gertakarien interpretazioari buruzko hitzen eskumena eta hegemonia izaten.

2. *Atsekabea adieraztea:*

   Gertatu denarekiko pena edo atsekabea adieraztea da estrategia honen munta, hau da, gertakari desatseginaren kalte negatiboak minimizatzeko saiakera litzateke.

3. *Disoziazioa edo bereizketa:*

   Enpresa gertaera desatseginetik edo okerkeriatik urruntzen saiatzen da, "dirudiena"-ren eta "benetan dena"-ren arteko distantzia handitzen, hain zuzen. Hiru bereizketa mota daude:

   - **Ukazioa:** iritzia (doxa) eta jakintza (episteme) bereiztea da helburua. Antzinako Greziatik datorren estrategian du oinarria: sofistek ziotena (iritziak) eta Platonek (egia) zioena bereiztea. Enpresan aplikatuta esan liteke "kazetariek pentsatzen dutela gure erakunde barruan benetan gertatzen dena ezagutzen dutela, baina benetako jakintza (egia) enpresako zuzendariok baino ez dugu".

   - **Bereizketa:** ekintza indibidualaren eta talde osoaren ekintzaren arteko bereizketa. Enpresan aplikatuta honako hau litzateke "langile gutxi batzuek egin dute okerkeria, eta ez talde osoak".

   - **Azalpena**: ekintzaren eta muinaren arteko bereizketa. Irregulartasunez akusaturiko erakundeak onartzen du zenbait akats egin eta gertatu direla, baina ez duela "benetako funtsa" urratu: "langile askok uste dute haiekin negoziatzeari uko egiteagatik sindikatuen aurka gaudela oro har. Errealitateak, ordea, kontrakoa erakusten du".

9. taula. Kontrol terminologikoaren prozesua

Okerkeria	
Kategoria	
Legitimitate-krisia	Legitimitate motak - Legitimitate pragmatikoa - Legitimitate etikoa
Barkamena	Barkamena eskatzeko estrategiak (1) azalpen pertsuasiboak (2) atsekabea adieraztea (3) Bereizketa erabiltzea - Iritzia / jakintza - norbanakoa / taldea - Ekintza / muina
Krisiaren amaiera	

Iturria: egileak moldatua. Hearith, 1994

4.1.3. Unean uneko krisi-komunikazio teoria –*Situational Crisis Communication Theory* (SCCT)–

Teoria hau krisi-komunikazioaren alorrari ekarpen handienetako bat egin dion William Timothy Coombs irakasle eta ikertzaile estatubatuarrak garatu eta perfekzionatu zuen 1995 eta 2007 urteen bitartean. Teoria honek aztertzen du, besteak beste, krisi-zirkunstantziek (xede-taldeek enpresari egozten dien krisi-erantzukizuna) nola lagundu dezaketen krisi-erantzun estrategiko aproposa aukeratzen.

Teoriaren ebidentzia enpirikoak hainbat arlotako kasu-azterketa esperimentaletan oinarritzen dira, zeinak arau eta jarraibide normatiboak garatzeko balio izan duten. Teoria hau gizarte psikologiatik (*Attribution Theory*) eta harreman publikoetako teorietatik elikatu den heinean, arlo horietako hainbat kontzeptu ekarri eta etxekotu ditu krisi-komunikaziora: erlazio historikoa, kalte- edo galera-erlazioa, krisi edo errendimendu-historia, belkro eta halo efektua, parakrisia, eta abar.

Gizarte-psikologian, egozpen edo atribuzioaren teoriak dira pertsonek norberaren edo besteen jokabideak azaltzeko ematen dituzten kausei edo arrazoiei buruzkoak. Weiner-en Atribuzioaren teoriaren arabera norbanako? guztiak etengabe saiatzen gara gertaeren zergatiak ulertzen eta giza jokamoldeen interpretazioak egiten. Hau da, zer eta zergatik gertatu den asmatzen ahalegintzen gara, bereziki, gertaera

negatiboen aurrean bagaude. Gertakarien eta kausen interpretazio horretan, azalpenak formulatzen ditugu eta gertatutakoaren kausen erantzukizuna zerbaiti edo norbaiti egoztea bilatzen dugu. Ikertzaileek diote (Weiner) xede-taldeek egotzitako krisiaren erantzukizun maila hainbat faktorek molda dezaketela, eta faktore horiek hiru arlotan sailka daitezke:

- Egonkortasuna (aribidekoa?): zenbat aldiz egon da enpresa krisi-egoera batean nahasturik? Askotan egon bada (nahiz eta erruduna ez izan), jendeak joera handiagoa izango du krisi-erantzukizun maila altuagoa enpresari egozteko.

- Kontrolagarritasuna (aldatu dezaket?): gai al da enpresa krisi-egoera kontrolpean izateko? Krisia kanpo faktoreek eragindakoa bada (kausak enpresaren kontroletik at), jendeak erantzukizun maila baxuagoa egotziko dio enpresari. Aldiz, krisia enpresaren kontrol-eremuaren barnean badago, jendeak erantzukizun maila altuagoa egotziko dio enpresari, ahalmen handiagoa duelako kontrolpean izateko.

- Kontrolaren *locus*-a edo lekua (nor da erruduna?): krisia enpresaren barruan lehertu bada edo barne-faktoreak eragindakoa bada, jendeak joera handiagoa izango du krisi-erantzukizuna enpresari egozteko. Kanpokoa bada, ordea, erruduntasun gutxiago leporatuko dio.

Hala, egonkortasun gutxi, enpresaren barne kontrolaren baitan eta enpresaren barne-faktoreak eragindako krisia litzateke teoria honen ikuspuntutik imajinatu daitekeen krisi-tipologiarik tamalgarriena. Hurbilketa teoriko honek, halaber, agerian uzten du zein garrantzitsua den enpresaren eta xede-taldeen arteko harremanak zaintzea.

Ikusi dugu jadanik Coombs-en Unean Uneko Krisi-Komunikazioaren teoria nondik abiatzen den. Haren jatorria ezagutu ondotik, tarte bat hartuko dugu teoria honen xehetasunak ezagutzeko.

1995. urtean Coombsek "*Choosing the right words*" izeneko artikulua argitaratu zuen aldizkari akademiko batean. Han zertu zituen krisi-komunikazio erantzun estrategiko egokienen arau eta norabideak, eta apurka-apurka, Unean uneko krisi-komunikazio teoriari forma ematen hasi zen. Teoriak premisa hau hartzen du abiapuntutzat: krisi-egoeran dagoen enpresa baten izen ona babesteko modurik onena da enpresaren mehatxuari ondoen egokitzen zaion krisi-erantzun estrategikoa hautatzea. Teoria honek hiru osagai ditu: (1) krisi-erantzun estrategikoen zerrenda, (2) krisiak kategorizatzeko egitura eta (3) krisi-egoera krisi-erantzun egokiarekin uztartzeko prozedura.

Coombsek bi urratseko prozedura proposatzen du enpresa-izenaren mehatxuari aurre egiteko:

Lehenengo urratsa ***krisi-tipologia identifikatzea*** litzateke; gorago aipatu dugun moduan, Coombsek hiru krisi-familia bereizten ditu: biktimen klusterra, ezbeharren klusterra eta krisi saihesgarrien klusterra.

Bigarren urratsa da xede-taldeen atribuzioan eragiten duen ***faktore modifikatzailerik edo biziagotzailerik*** dagoen ala ez aztertzea. Hiru faktore bereizten ditu Coombsek (2007). (1) Krisi-historia: enpresa, aurrez mota horretako krisiren batean edo beste mota bateko krisiren batean nahasturik egon den aztertzea. (2) Aldez aurreko izen ona edo aurrez egindako lan ona: krisiaren aurretik enpresak bere xede-taldeekin aldeko harremanik zuen aztertzea. Faktore honen baitan bi efektu egon daitezke: xede-taldeekiko harremana (pertzepzioa) positiboa bada, *halo efektua*[24] gertatu ohi da, hau da, isuri kognitiboak eragindako hautemate positiboa, eta harremana (pertzepzioa) negatiboa bada, aldiz, *belkro efektua.* Krisi asko pairatu baditu enpresak, eta horiek gaizki kudeatu baditu, xede-taldeek ikuspuntu negatiboagoa izango dute enpresaz, eta, hala, krisi-erantzukizun maila altuagoa egotziko diote enpresari. Lehenengo eta bigarren faktoreak, gaur egun, *crisis performance* edo krisiaren jarduketa-faktorean metatzen dira. (3) Nolakoa da krisiaren larritasuna? Oso larria bada, krisi-erantzukizun maila altuagoa izango da.

Bestalde, Coombsek (2007) krisi-erantzun estrategikoen hautuan eragiten duten hiru atribuzio kausal garrantzitsu bereizten ditu: (1) erakundearekiko inpaktu negatiboa, (2) erosteko portaera-aldaketa, eta (3) ahoz ahoko negatiboaren gorakada.

Gauzak horrela, teoria honen helburuetako bat da, hain zuzen, xede-taldeek egotzitako krisi-erantzukizun maila eta krisi-erantzun estrategikoak elkarri lotzea. Krisi-erantzukizuna baxua egozten bazaio enpresari, honek estrategia defentsiboa aplikatu beharko du, eta krisi-erantzukizun altua egozten bazaio, ordea, estrategia moldakorragoa hautatu beharko du (ikus 18. taula). Coombsen krisi-estrategien zerrendan lau jarrera sailkatzen dira:

1. **Ukapen-jarrera**: krisi-egoeran dagoen enpresak ukatu egiten du krisian dagoela. Hiru krisi-erantzun bereizten dira
    - Akutsatzailea erasotu

[24] Halo efektua Edward L. Thorndike-ek asmatu zuen eta marketingaren esparruan aplikatu ohi da. Berez, isuri kognitibo bat da, zeinaren bidez pertsonekiko edo erakundeekiko dugun pertzepzioa baldintzatzen den. Pertsona edo erakunde bati buruz aurrez dugun informazioak eta haien inguruan egindako interpretazioek, pertsona eta erakunde hori ezaugarri positiboekin edo negatiboekin lotzera baldintzatzen gaituzte. Halo efektua, hain zuzen, pertsonok egiten dugun kalifikazio psikologiko positiboa da. Bestela esanda, norbait gustuko badugu, normalean, ezaugarri positiboekin lotzeko joera dugu, pertsona horren gaineko informazio asko izan ez arren. Efektu horri *halo* deitzen zaio. Kontrakoari, ordea, belkro efektua.

- Ukazioa
- Kulpa-hartzailea edo *Scapegoating*

2. **Jarrera murriztailea**: krisi-egoeran dagoen enpresa bere erantzukizuna minimizatzen saiatzen da. Bi krisi-erantzun mota daude:
    - Desenkusa
    - Justifikazioa

3. **Jarrera berreraikitzailea**: krisi-egoeran dagoen enpresak konpentsazioak eskaintzen ditu edo barkamena eskatzen du. Bi krisi-erantzun mota daude:
    - Konpentsazioa
    - Barkamena

4. **Jarrera sendotzailea**: krisi-egoeran dagoen enpresak bere xede-taldeei antzinako lan onak gogora ekartzen dizkio. Estrategia horren helburua da erakundearekiko irudi positiboa berreskuratzea, eta aurreko krisi-estrategiekin konbina daiteke. Estrategia hau aurreko beste edozein estrategiarekin konbina daiteke. Hiru mota bereizten dira:
    - Oroitaraztea
    - Estimua lortzea
    - Biktimizazioa

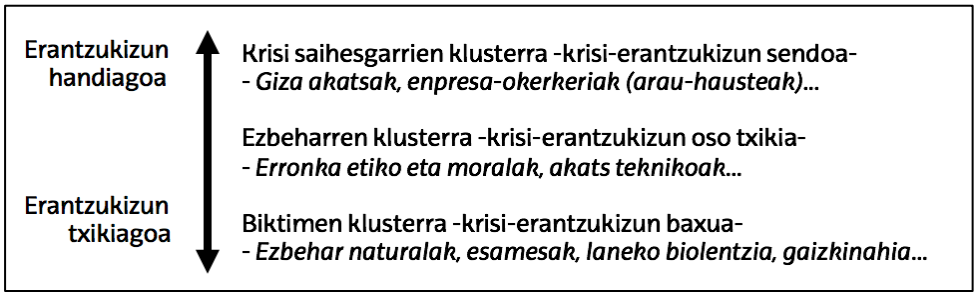
10. taula. Coombsen krisi-erantzun estrategiko motak

1. **Akusatzailea erasotu**: enpresak akusatzaileari aurre egiten dio.
2. **Ukazioa**: enpresak dio ez dagoela krisirik.
3. **Kulpa-hartzailea**: enpresak kanpo-agente bati botatzen dio krisiaren errua.
4. **Desenkusa**: enpresak krisi-erantzukizuna minimizatzeko aitzakiak baliatzen ditu, eta kontrol eza eta nahigabea azaleratzen ditu.
5. **Justifikazioa**: enpresa saiatzen da krisiak eragindako kalte-pertzepzioa minimizatzen.
6. **Konpentsazioa**: enpresak konpentsazio ekonomikoa edo beste mota bateko opariak eskaintzen dizkie biktimei.
7. **Barkamena**: enpresak krisi-erantzukizun osoa onartzen du eta barkamena eskatzen die xede-taldeei.
8. **Oroitaraztea**: enpresak xede-taldeari bere bertuteak eta antzinako lan onak gogora ekartzen dizkio.
9. **Estimua lortzea**: enpresak eskerrak ematen dizkie xede-taldeei krisian zehar emandako laguntzagatik.

10. **Biktimizazioa**: enpresak gogorarazten du bera ere krisiaren biktima dela.

Iturria: Egileak moldatua. Coombs, 2015

5. irudia . Krisi-erantzukizuna eta krisi-klusterren alderaketa



Iturria: Egileak moldatua. Coombs, 2014.

11. taula. Krisi-tipologiak eta krisiari erantzuteko estrategiak

Krisi-tipologia	**Krisiari erantzuteko estrategia**
Biktimen klusterra	Ukazio-estrategiak: Akusatzailea erasotu Ukazioa Kulpa-hartzailea
Ezbeharren klusterra	Estrategia murriztailea: Justifikazioa Konpentsazioa
Krisi saihesgarriak	Estrategia sendotzaileak: Oroitaraztea Estimua lortzea Biktimizazioa

Iturria: Egileak moldatua, Coombs, 2007:168,170

4.1.4. Kontingentziaren teoria –*Contingency theory*–

Testuinguru-orientazioa duen beste teorietako bat Kontingentziaren teoria da. Glen T. Cameron irakasle eta ikertzaile estatubatuarrak proposatu zuen lehenengoz 1998an, eta 2007ra arte teoria bera perfekzionatzen eta krisi-komunikazioan aplikatzen jardun zuen Augustine Pang, Yan Jin eta Bryan Reber krisi-ikertzaileekin batera. Cameronek, berez, E. Grunig (1996) ikertzaileak harreman publikoetan proposaturiko teoria (*Excellence theory*) zalantzan jartzeko formulatu zuen berea. Hain zuzen, Cameronek argudiatu zuen enpresetako harreman publikoak konplexuegiak

direla *bikaintasun teoriara* soilik murrizteko; enpresa-arazo baten erresoluzioa, hein batean, egoera konkretuko aldagaien mende dagoela baitio.

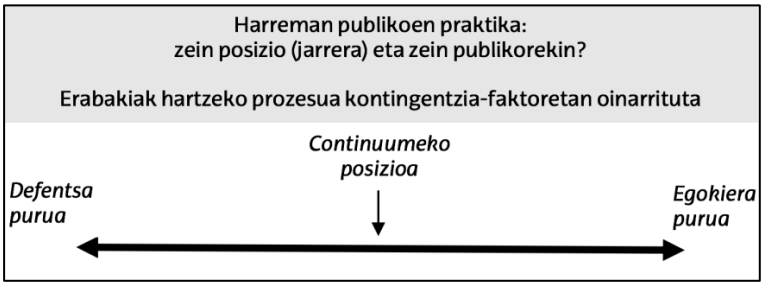
Teoriaren premisa nagusia hauxe litzateke: enpresa-arazoei aurre egiteko formula etiko eta eraginkorrena ez da enpresa guztietan gauza bera aplikatzea (unibertsalizazioa/bikaintasun teoriaren ereduak), baizik eta banakako irtenbideak aurkitzea (kontingentzia-faktoreak gogoan izatea). Hala, kontingentziaren teoria enpresetako harreman publikoen aurrerapauso pragmatiko gisa planteatu zuen Cameronek, ikuspuntu errealistago batetik enpresetako harreman publikoen konplexutasunak, egiturak, ñabardurak eta profesionalen intuizioak ikertzeko, hain justu.

Coombsen antzera, Cameronek ere unean uneko aldagaietan edo kontingentzia-faktoreetan jartzen du fokua, hau da, krisi-uneko faktoreek non, noiz eta nola eragiten duten enpresa eta xede-taldeen arteko krisi-komunikazioan. Cameronek, ordea, Coombsek baino aldagai edo kontingentzia sorta zabalagoa proposatzen du. Orotara, 80 aldagai baino gehiago. Bost gako-kontzeptu biltzen dira teoria honetan: (1) defentsa (*advocacy*), (2) egokiera (*accommodation*), (3) continuum-a (*continuum*), (4) jarrera edo posizioa (*stance*) eta (5) kontingentzia-faktorea (*contingency factor*).

Cameronek *continuum* bat irudikatzen du defentsa- eta egokiera-muturren artean, eta *continuum* horretan enpresak posizio bat edo beste hartuko du. Posizio horrek irudikatuko du, halaber, zein izango den enpresaren jarrera xede-talde jakin batekiko, hau da, zein motatako harreman publikoak jarriko dituen martxan xede-talde bakoitzarekin. Defentsaren muturrean enpresak bere burua soilik defendatuko du, eta egokieraren muturrean, aldiz, enpresak amore emango du. Bi muturren artean, hau da, *continuum*ean, enpresak hainbat posizio konbina ditzake eta, gainera, enpresaren posizioak ez du zertan beti finkoa izan. Krisi-egoera dinamikoetan, adibidez, enpresaren posizioak oso aldakorrak izan daitezke. Aldakortasun horien arrazoien atzean 87 kontigentzia-faktore aurkezten ditu Cameronek (Pang et al., 20109).

Argitzea komeni da, halaber, enpresak hartzen duen posizioa ez dela krisiari erantzuteko estrategia bat aukeratzea bezala. Cameronek fokua erabaki-prozesuan jartzen du, hau da, xede-taldeekin interakzioa hasi baino lehen, enpresak *continuum*ean zer posizio hartu duen erabaki beharko du, eta hortik abiatuta krisi-komunikazioren taktika bat edo beste erabiltzea erabakiko du. Finean, teoria honen helburua da ulertzea kontingentzia-faktoreek nola eragiten duten enpresaren komunikazio estrategikoan.

6. irudia. Kontingentzia-teoriaren gako-kontzeptuak



Iturria: Egileak moldatua, Frandsen eta Johansen, 2017:115

Cameronek zerrendatutako kontingentzia-faktoreen ebidentzia enpirikoaren oinarrian harreman publikoetako literaturan eta enpresetako harreman publikoetako profesionalekin egindako elkarrizketak daude, hau da, enpresetako profesionalen esperientzia. Faktore horien artean bi mota bereizten dira:

1. Barne-faktoreak:

   - **Mehatxuak**: ekonomia-galera, enpresa porrotak, etab. eta abar.
   - **Erakundearen ezaugarriak**: kultura irekia ala itxia, egonkortasun ekonomikoa, formalizazioa, enpresa-hierarkia, eta abar.
   - **Komunikazio-sailaren ezaugarriak**: profesional kopurua, aurreko langileen praktika eta trebakuntza mota, goi-kudeaketan duen ordezkapena, komunikazio departamentuaren kokalekua, autonomia-maila.
   - **Goi kudeaketa-taldearen ezaugarriak**: balio politikoak, kudeaketa-estiloa, harreman publikoen ezagutza eta babes maila.
   - **Ezaugarri indibidualak**: trebakuntza, ziurgabetasuna kudeatzeko abilezia, aldaketarekiko konfort maila, komunikazio-gaitasunak.
   - **Harremanen ezaugarriak**: kanpoko publikoaren eta enpresaren arteko konfiantza maila, enpresaren eta kanpoko publikoaren arteko hesi ideologikoak.
   - **Enpresaren eta kanpo publikoen arteko harremanen ezaugarriak**

2. Kanpo-faktoreak:

   - **Mehatxuak**: auziak, gobernutik datozen erregulazioak, kaltegarria izan daitekeen publizitatea, aktibista-taldeen aldarrikapenen legitimazioa, enpresaren izen ona kaltetzen duten zaurien irekitzea eta abar.
   - **Industria-ingurunea**: merkatuaren lehiakideen dinamikak, lehiakortasun-maila, enpresa-baliabideen eskasia, eta abar.

- **Kanpo-ingurune politiko, soziala eta kulturala**: enpresa-negozioaren babes politiko eta sozialaren maila.
- **Kanpoko publikoa**: enpresaren tamaina eta kide-kantitatea, sinesgarritasun maila, estaldura mediatikoren maila, enpresaren eta publikoaren arteko botere-harremana.

Halere, hainbat ikerketaren ostean, Cameronek beste sailkapen bat egin zuen: (1) aurretiko aldagaiak (*predisposing variables*), (2) unean uneko aldagaiak (*situational variables*) eta (3) proskripzio-aldagaiak bereizi zituen.

Aurretiko aldagaiak krisi-egoeran eta xede-taldeekin interakzioan sartu baino lehen existitzen dira; enpresak dituen berezko aldagaiak dira: (1) enpresaren tamaina, (2) kultura korporatiboa, (3) negozio-esposizioa, (4) koalizio menderatzailearen harreman publikoak, (5) koalizio menderatzailearen ulermena, eta (6) enpresako buruzagiaren ezaugarriak.

Unean uneko aldagaiek, aldiz, enpresak *continuum*ean duen posizioan eragiten dute; krisiaren joan-etorrian eragiten duten balizko aldagaiak dira: (1) egoeraren urgentzia, (2) gainerako publikoen ezaugarriak, (3) mehatxu objektiboak edo potentzialak, eta (4) *continuum*eko posizioak hartzeko arrisku edo abantaila ekonomikoak.

Cameron et al.ek (2001) hainbat ikerketatatik ondorioztatu zuten, arrazoi moralak, legalak eta arautzaileak tarteko, krisi-egoera batzuetan ezinezkoa dela egokiera posizioak hartzea. Faktore hauei *proskripzio aldagaiak* deitu zien. Sei egoera identifikatu zituen: (1) konbikzio morala dagoenean egokitze-posizioa edo jarrera komunikatiboa ez dela etikoa, (2) aurkariekin moral neutrala mantentzeko beharra dagoenean, (3) muga legalak daudenean, (4) arau-murrizketak daudenean, (5) goi kudeaketa-taldearen debekua dagoenean, (6) enpresaren barruan jurisdikzioari loturiko kezkak daudenean.

Cameronek proposatutako teoria honen kontingentzia-faktoreen eta kontingentzia-aldagaien xehetasunak eta zerrendak kontsultagai daude *The Handbook of Crisis Communication* gidaliburuan (Pang, Jin, Cameron, 2010:544-546).

Ikusi dugu jadanik krisi-komunikazioaren baitan biltzen diren teoria esanguratsuenak, testu-orientazioa eta testuinguru-orientazioa dituzten lau teoria, hain justu. Testu-orientazioko hurbilketa teorikoek erakusten digute erakundeek nola defendatzen duten beren burua krisi-erantzun estrategiko egokiak aukeratuz, eta, kontestu-orientazioko teoriek erakusten digute unean uneko aldagaiek ahalbidetzen dietela erakundeei krisi-erantzun egokia aukeratzen. Azken hamarkadan, ordea, krisi-komunikazioaren ardatzean teoria alternatiboak joan dira garatuz. Teoria horien artean, zilegi bekigu aipatzea *Rhetorical arena theory* (RAT) eta *Discourse of renewal*

teoriak. Gaingiroki bada ere, teoria hauen elementu eta premisa nagusiak aztertuko ditugu.

4.1.5. Arena erretorikoaren teoria –*Rhetorical arena theory* (RAT)–

2000. urtean Finn Frandsen eta Winni Johansen Aarhus Unibertsitateko krisi-ikertzaile danimarkarrek "Rhetoric and crisis communciation" artikulua publikatu zuten *Rhetorica Scandinavica* aldizkarian. Artikuluak ordura arte zeuden krisi-komunikaziori buruzko teorien ikuspuntuak (Benoiten hurbilketak) kritikatu eta foku berri batekin lan egiteko premia aldarrikatzen zuen, enpresetako krisi-komunikazioaren ulermen eta azterketa konplexuago baten beharra identifikatuz.

Frandsen eta Johansenek kritikatutako ikuspuntuak sei dira: (1) 2000. urtera arte egindako krisi-ikerketen fokua enpresek egindako krisi-komunikaziora mugatzen da –*organization centric*–, (2) krisi-ikerketek, gehienbat, krisi-erantzun estrategikoetan jartzen dute arreta –*crisis response centric*–, (3) krisi-ikerketa askok krisi-komunikazioren prozesuan bi subjektu soilik aztertzen dituzte, igorlea eta hartzailea dikotomian oinarrituz –*sender and receiver centric*–, (4) krisi-ikerketek kanpo krisi-komunikazioan (kanpo xede-taldeetan) jarri dute arreta handiena, barne krisi-komunikazioa eta langileen ikuspuntua alboratuz –*external CC centric*–, eta (5) krisi-ikerketa askok ez dute aintzat hartu krisi-kudeaketa eta krisi-komunikazioaren arteko harremana: enpresen egituran, prozesuan eta kulturan duten eragin-trukea. *Arena* erretorikoa, hain zuzen, eztabaida horiek guztiak aurrez aurre ipintzeko saiakera teorikoa da, hau da, krisi-egoera batean pizten diren ahots anizkoitzen azterketa egiteko proposamen teorikoa.

Frandsen eta Johansen ikertzaileez gain, urte batzuk lehenxeago ere beste ikertzaile batzuek (Murphy, 1996; Fishman, 1999; Hearit eta Courtright, 2003) antzeko gogoetak egin zituzten, eta aurreratuz joan ziren jadanik krisiak gertakari gero eta konplexuagoak eta dinamikoagoak direla. Bide horretan, ohartarazi zuten aktore eta ahots-aniztasuna krisi-ikertzaileek beren azterketetan kontuan hartu beharko duten ezinbesteko ezaugarri bat dela. Ahots-aniztasun horretan honako subjektu hauek aurkitu dezakegu: komunikabideak, kontsumitzaileak, harreman publikoetako adituak, politikariak, sindikatuak, langileak eta enpresako kudeaketa-taldea.

Hala, teoria honek krisi-egoeratako komunikazioaren konplexutasuna islatu eta aztertu nahi du, prozesu komunikatibo anitz horiek identifikatuz, deskribatuz eta han azaltzen diren ereduak edo patroiak azalduz: nork sortzen edo leherrarazten du prozesua? Nork edo zerk mantentzen ditu prozesu horiek bizirik? Zer motatako konstelazioak eta interakzioak sortzen dira aktoreen artean? Zein dira praktika horien inplikazioak eta ondorioak? Galdera horiei erantzuna emateko, Erretorikaren Teoria beste hurbilpen teoriko hauetatik ere elikatzen da: Konplexutasun Teoria, Arena Teoria

eta Komunikazio Teoria. Teoria horietan inspiratuz, halaber, Frandsen eta Johansenek (2017) krisi-komunikazioaren definizio gaurkotuagoa ematen dute:

> "Crisis communication is a complex and dynamic configuration of communicative processes which develop before, during, and after an event or a situation that is interpreted as a crisis by an organization and/or by other voices in the arena. Crisis communication also includes how various actors, contexts, and discourses (manifested in specific genres and specific texts) relate to each other" (148.orr.)

Arena kontzeptua ulertzeko, ordea, Reen (1992) ikertzailearen metafora baliatzen dute:

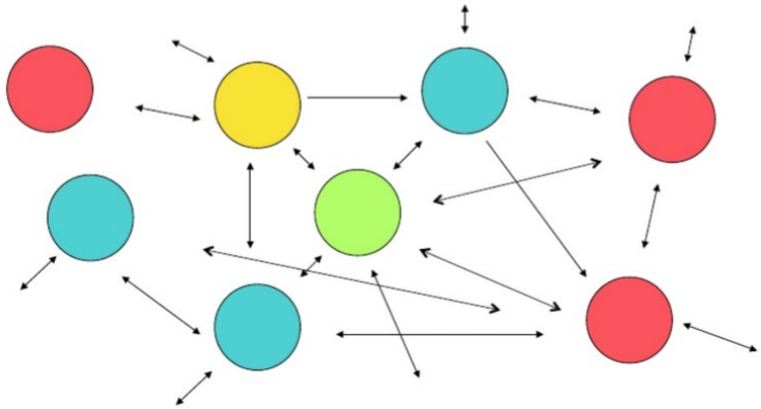
> "An arena is more like a medieval court where the actors choose their own strategies. The outcome of an arena process will always be undetermined. Actors applying different strategies may very well produce synergetic effects. A strategy may even lead to unwanted results. The interaction in the arena can also result in a change of the rules of the game being played in the arena" (Frandsen eta Johansen, 2017:147).

Merriam-Webster online hiztegiaren arabera, arena ere bada hau: (1) Erromako gladiatoreek borrokatzeko erabiltzen zuten anfiteatroa, (2) entretenimendu publikorako espazioa, eta (3) lehiatzeko eta ekintzak egiteko esfera edo espazioa.

Arena erretorikoaren ereduak bi ikuspuntutatik lantzen du krisi-komunikazioa: makro ikuspuntua eta mikro ikuspuntua. Makro ikuspuntuak arena erretoriko osoa aztertzen du (foku orokorragoa), hau da, krisi-egoera batean arenan azaltzen diren ahots guztien eta haien arteko komunikazio-prozesuak aztertzen ditu. Mikro ikuspegiak, aldiz, arenaren zati batean jartzen du arreta; komunikazio-prozesu indibidualetan, alegia. Makro fokuak ikuspegi analitikoa eta praktikoa ezartzen duen heinean, mikro fokuak erakusten du zer karakterizatzen duen komunikazio-prozesu indibidualen testuingurua, medioa, generoa eta testua.

1. Makro osagaia: interakzio-patroiak.

7. irudia. *Arena* ereduaren makro konponentea



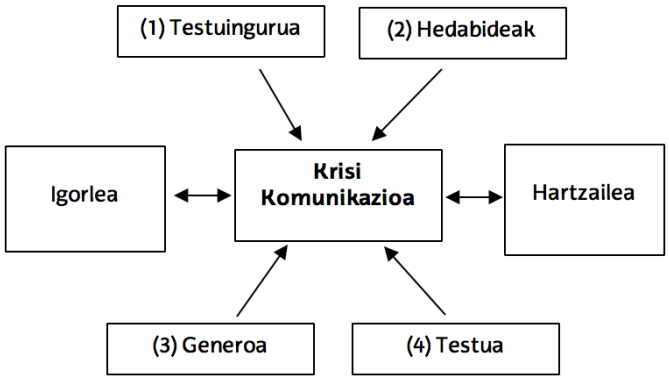
Iturria: Frandsen eta Johansen, 2017:148

Irudiak krisi-egoera bateko komunikazio-prozesu guztiak irudikatzen ditu. Ikus daiteke komunikazio-prozesu horietako ahotsak hainbat norabidetan komunikatzen direla ere. Bost norabide identifikatu dituzte ikertzaileek: ahots batzuk elkarri (*to each other*) edo elkarrekin (*with each other*) komunikatzen dira, beste batzuek elkarren kontra (*against each other*). Beste kasu batzuetan, aldiz, batak bestea baztertuz (*past each other*), edo bata besteari buruz (*about each other*) komunikatzen da.

Frandsen eta Johansenek ondorioztatzen dute, halaber, *arena*ko ahotsak oso gutxitan oinarritzen direla berdintasunean; ahotsen artean ere badirelako ezberdintasun ekonomikoak eta politikoak; boterearen distribuzioan ezberdintasunak dauden heinean, komunikabideekiko harremanak ere ezberdinak izan ohi dira, batzuek kazetariengana heltzeko abantaila gehiago izango dituzte beste batzuek baino. Era berean, interakzio-patroietan eragingo duen beste ezaugarrietako bat aktore bakoitzaren posizio estrategikoa izango da. Ez da gauza bera iritzi publikoaren eragin-eremutik gertu egotea (parlamentua, hedabideak) edo eragile, aditu-elkarte eta batzordeetan egotea.

2. Mikro osagaia: bitarteko parametroak

8. irudia . *Arena* ereduaren mikro konponentea



Iturria: Egileak moldatua., Frandsen eta Johansen, 2017:150

Irudian ikus daitekeen bezala, *arena* ereduko mikro konponenteak hiru elementu (krisi-komunikazioa, igorlea eta hartzailea) eta lau parametro nagusi ditu (testuingurua, hedabideak, generoa eta testua). Elementu garrantzitsuena krisi-komunikazioa litzateke (erdigunean kokatuta) eta gainerako bi elementuak igorlea eta hartzailea dira. Komunikazioa produktua (mezua) eta prozesua da, zeinetan eta zeinaren bitartez igorleak eta hartzaileak esanahia sortzen saiatzen diren. Hala, komunikazioa beti egongo da kontestualizatuta. Igorleek eta hartzaileek ez dute enpresaren ahotsa soilik txertatuko, beste hamaika aktore eta ahots agertuko baitira *arena* erretorikoan. Ahots horiek guztiek beren estrategiak erabiliko dituzte gertatzen ari dena interpretatzeko eta komunikatzeko. Gainera, planifikatutako ekintza guztiak haien helburuei jarraiki diseinatuak egongo dira.

Komunikazio-prozesu indibidual bakoitzean lau parametro erabiliko dituzte *arena*ko aktoreek: testuingurua, hedabideak, generoa eta testua. Bitarteko hauen erabilerak eragina izango du krisi-mezuen produkzioan eta harreran. Orain bada, banan-banan xedatuko ditugu parametro hauen ezaugarriak:

- **Testuingurua**

Parametro guztietatik konplexuena testuingurua da. Komunikazio-prozesu indibidual bakoitza filtratzen duten kontestu mota bi daude:

1. Barne-testuingurua: kontestu psikologiaren esparruan kokatzen da, eskema kognitiboen baitan. Testuinguru honek jendearen interpretazioetan (krisiaren kausak eta ondorioak) eta krisiaren enkoadraketan eragiten du.

2. Kanpo-testuingurua: kontestu soziologikoaren esparruan kokatzen da. Hiru kanpo-testuinguru daude:

- Testuinguru nazional-kulturala: tokian tokiko egitura sozialen ezaugarriek (politika, legeak, egitura ekonomikoak, hedabideen sistema, eta abar) mezuak helarazteko bitartekoak baldintzatuko dituzte. Krisi globalak kudeatzean aintzat hartu behar den ezaugarria da hau.
- Enpresa-testuingurua: erakundearen berezko ezaugarriak (komunikazio-kultura irekia ala itxia, enpresaren egitura hierarkikoa ala horizontala, eta abar).
- Uneko testuingurua: igorlea, hartzailea, unea, lekua eta mezua. Krisi-mezuak helarazteko orduan, garrantzitsua da gogoan izatea zein den krisiaren egoera une eta denbora jakin horretan: nor ari da komunikatzen? Nori? Nola interpretatuta da krisia? Zein dira ahots negatiboak? Eta zein positiboak? Enpresa batzuek denbora kontrolatzeko estrategiak garatzen dituzte, eta krisia hedabideetara iritsi baino lehen enpresek berek krisiaren berri ematen die kazetariei.

- **Hedabideak**

Hedabideak mezuen garraiatzaileak dira. Hala, ahozkoa, idatzizkoa eta gorputz-espresioak ere hedabideen kontestuan sartzen dira. Hedabideen testuinguruak ez dio komunikabideen ahotsari erreferentziarik egiten, baizik eta mezuak helarazteko erabiltzen diren medioei: prentsa-idatzia, prentsa digitala, sare sozialak, mugikorrak, hedabide korporatiboak, eta abar. Testuinguru honetan hiru elementu nagusi daude: hedabide mota, informazio-iturria eta formatua.

Krisi-komunikazioa praktikatzeko orduan hedabide motak eragin garrantzitsua izan dezake (non, zer, noiz eta zergatik) jendearen arreta pizteko, interakzioak sortzeko eta sinesgarritasuna lortzeko. Krisi-komunikazioaren formak eta iturriak ere berebiziko garrantzia du, ez da gauza bera krisiari buruzko informazioa sare sozialetatik jasotzea edo egunkarietatik jasotzea. Hedabideen formatuak ere krisi-komunikazioa baldintzatuko du, telebistako albistegietako, egunkarietako eta sare sozialetako tempusak eta formatuak ez dira berdin kudeatzen. Krisi-mezuak, beraz, formatuetara egokitu behar dira.

- **Generoa:**

Komunikatzeko erabiltzen diren testu-familiak lirateke. *Arena*ko aktoreek ahozko nahiz ikusteko generoak erabiltzen dituzte beren komunikazio-diskurtsoak helarazteko:

- *Kanpo krisi-komunikazioa*: komunikatuak, prentsaurrekoak, kontsumitzaileei eta hartzekodunei zuzendutako gutunak, prentsa artikuluak, editorialak, mugikorretara bidaltzeko idatzizko mezua, txioak, blogak, Facebook-eko eguneraketak, Youtube-ko bideoak, eta abar.

- *Barne krisi-komunikazioa*: barne-buletinak, bilerak, posta elektronikoak, ikus-entzunezko mezuak, bideokonferentziak, barneko sare sozialetako eguneraketak.

- **Testua:**

Testua komunikazio-prozesuaren produktua da, igorleak bere mezuak igortzeko egiten duen hautu semiotikoa: hitzak, irudiak, tresnak eta ekintzak. Mezu-estrategien baitan kokatzen direnak.

4.1.6. Biziberritzearen diskurtsoa –*Discourse of renewal* (DR) –

"Ikergaiaren egoera" atalean (*literature review*) aurreratu dugun moduan, krisi-komunikazioren ikerketa informalaren baitan hainbat hurbilketa erretoriko daude: *IRT, SCCT*, eta *Discourse of renewal*. Azken hau Robert Ulmer eta Timothy Sellnow krisi-ikertzaile estatubatuarrek garatu eta aurkeztu zuten 2000ko hamarkadaren hasieran publikatutako "*Crisis management and the discourse of renewal: understanding the potential for positive outcomes of crisis*" artikuluan. Geroxeago, 2007an eta 2010ean, Ulmer, Sellnow eta Seeger-ek elkarrekin abiatutako hainbat kasu-azterketaren (Malden Mills, Cole Hard woods-eko suteak eta 9/11 eraso terrorista, besteak beste) ostean, teoria perfekzionatu eta kontzeptu berriak txertatu zituzten artikulu hauetan: "*Post-crisis communication and renewal: expanding the parameter of post-crisis discourse"* eta "*From image restoration to renewal. Approaches to understanding post crisis communication"*.

Discourse of renewal teoriaren atzean, tradizio eta antzinatasun luzeagoa duten hiru hurbilpen erretorikoren ezaugarriak daude: Xede-taldeen teoria (*stakeholder theory*), Kaosaren teoria (*Chaos theory*), eta teoria Konpontzailea (*Restorative rhetoric*). Hain zuzen, biziberritzearen diskurtsoa teoria erretoriko guztien artean gazteena da. Beste teoriekin alderatuta (*IRT, Apology, SCCT*), ezberdintasun nagusia da

teoria honen erretorika krisi ondoko fasean oinarritzen dela, hau da, erakundearen etorkizunean jartzen da fokua, eta ez horrenbeste krisi-garaiko gora-beheretan: enpresaren izena babesteko estrategiak, erantzukizunaren atribuzioa, eta estrategia erreaktiboak edo egokituak erabiltzeko erabakiak, besteak beste. Helburua da, hain zuzen, krisia bera marko positibo eta futurista baten azpian kokatzea (enkoadratzea) aurrera begirakoetan eta erakundearen ikasbideetan zentratzeko.

Ulmer, Sellnow eta Seeger-en (2010) premisak dio krisi-komunikazioko teoria erretorikoek lagundu digutela aztertzen erakundeek nola erantzun diezaieketen krisi baten harira piztutako mehatxuei eta akusazioei, baina ez dutela krisi osteko argazkirik eskaintzen, alegia, ez dutela krisi ondoko testuinguruari lotutako exigentzia erretorikoen berririk ez eta argibiderik ematen. Horregatik aldarrikatzen dute krisi osteko faseetan oinarritutako krisi-komunikaziori buruzko ikerketa gehiago egiteko beharra. Haien ustez krisi baten ostean erakundeari azaltzen zaizkion aukerak (akatsetatik ikasteko ahalmena, erresilientzia, suspertzea, berreraikitzea eta erakundea bera biziberritzea) ikerketa potentzial handikoak dira erretorikaren ikuspuntutik (Ulmer et al., 2002):

> "Analyses of organizations that focus on renewal efforts following crisis rather than issues of arguing over guilt and responsibility may help theorists and practitioners provide a more complete examination of the rhetorical options available to an organization following a crisis (365.orr.)"

Biziberritzeko teorian oinarritutako ikerketek erakutsi dute erretorika mota hau arrakastaz erabiltzeko erakundeak hainbat konpromiso hartu behar dituela kontuan: (1) xede-taldeekiko konpromisoa, (2) zentzabideekiko konpromisoa, eta (3) oinarrizko balioekiko konpromisoa. Beste modu batera esanda, erakundeak krisiren aurretik izan duen jarrera, egin dituen ekintzak, izan dituen balioak, xede-taldeekin izan duen harremanak eta komunikazioak eragin dezake krisi osteko erretorikan. Adibidez, hainbat kasu-azterketak erakutsi dute krisi aurretik erantzukizun sozial eta giza balioekiko leialtasun gutxi izan duten erakundeek sinesgarritasun gutxiago izan dutela biziberritzeko erretorika erabili dutenean. Izan ere, jendeak joera handiagoa izaten du mota honetako erakundeak oportunistatzat jotzeko.

Modu berean, erakundeak neurri zuzentzaileak hartu dituela egiztatu behar du. Eraldaketa horrek garai berri baten isla izan behar du. Neurri berrien berri emango duten mezuak helarazi beharko ditu, eta aurreko akatsak zuzentzeko jarrera proaktiboa erakutsi. Mezu horiek guztiek erakundearen eta xede-taldeen oinarrizko printzipio eta balioetan oinarritu behar dute; sentimenduen eta emozioen (pathos) esparruari loturiko mezuak, hain justu (Ibidem, 2002).

Horretarako, Ulmer et al.ek (2010) lau helburu edo konponente teoriko proposatzen dituzte erretorika mota honen baitan:

1. Enpresa-ikasbideak

Krisi-komunikaziori buruzko ikerketek agerian uzten dute krisi osteko ikasbideak elementu kritikoak direla krisia eraginkortasunez kudeatzeko. Sitkin-ek (1996) dio hutsegiteak enpresaren ikaskuntza-prozesurako oinarrizko elementuak direla, horiek gabe ezinezkoa litzateke neurri zuzentzaileak txertatzea. Hain zuzen, enpresak neurri zuzentzaile horiek modu eraginkorrean eta bizkorrean txertatzeko gaitasuna da biziberritzeko erretorikaren muina. Simon eta Pauchantek (2000) ikasteko hiru formula bereizten dituzte.

1. Portaera-ikasbideak: kanpo-ingurunearen kontrola, arauak, erregulazioak eta sistema teknologikoak.
2. Ikasbide paradigmatikoak: kanpo agentzia batek bultzatutako aldaketak eta enpresak berak egindako aldaketak.
3. *Ikasbide sistemikoak*: krisia prebenitzeko ikasbideak.

Biziberritzearen teoria erabiltzen duten erakundeek, normalean, ikasbide paradigmatikoak eta sistemikoak erabiltzen dituzte. Erakundeak erakutsi behar izaten die xede-taldeei krisitik ateratako ikasbideek ahalbidetzen diela etorkizunean horrelako krisiak saihesten edo modu etikoan erantzuten.

2. Komunikazio etikoa

Komunikazio etikoa krisi aurretik, krisi garaian eta krisi ostean lantzea oso erabilgarria izan daiteke. Gardentasuna, erantzukizuna, sinesgarritasuna edota kudeaketa irekia bezalako balioak sustatzen dituzten erakundeak prestatuago egongo dira baliorik transmititzen ez dutenak baino. Komunikazio etikoa bi modutara bermatu behar da:

- *Xede-taldeekiko harremana*: erakundearen eta haren publikoaren arteko harremana suspertzea oso garrantzitsua da. Erakundea soluzio eta irtenbide bila ateratzen denean xede-talde guztiak izan beharko ditu gogoan, eta mezuak balio positiboz busti beharko ditu.

- *Komunikazio naturala*: komunikazio etikoaren beste ezaugarrietako bat naturaltasuna da. Ikertzaileek ondorioztatu dute komunikazio estrategikoak dituen atributu edo ezaugarriengatik komunikazio ez-etikotzat jo daitekeela. Horren ordez, biziberritze erretorikaren baitan egokiagoa ikusten da enpresako liderrean oinarritutako komunikazio argia eta zintzoa egitea:

> "Renewal is typically leader based, drawing heavily upon the ethical character and climate established by the organization´s leader prior to the crisis. Leaders respond in provisional instinctive ways deriving from long established patterns of doing business and from a core set of established values. (…) It is noteworthy that such provisional responses are seen as more honest, natural, and humane during the trauma and uncertainty of the event".

3. *Ikuspuntu prospektiboa atzera begirakoa baino gehiago*

Biziberritze erretorikaren hirugarren ezaugarria da krisi osteko eta etorkizuneko erronketan oinarritutako komunikazioa egitea. Enpresaren abilezietan eta gaitasunetan oinarritutako komunikazioa izan behar du, optimismoz bustia eta enpresa-balioetan oinarritua. Helburua da erakundearen norabide eta helburu berrien abiapuntuak zein diren komunikatzea.

4. *Enpresa-erretorika positiboa edo efektiboa*

Erretorika positiboa erabiltzeak esan nahi du enpresako buruzagiak xede-talde guztiak motibatzeko diskurtsoak erabili behar dituela. Horretarako, ezinbestekoa da kudeaketa-buruzagiek beren konpromisoa eta optimismoa erakustea: "Renewal capitalizes on organizational leadership and community values to create what is best for the community. More importantly, it gives publics a positive and optimistic outlook" (Ulmer & Sellnow, 2002:169).

Halere, ikertzaileek diote erretorika mota hau ezin daitekeela erabili krisi-tipologia eta krisi-egoera guztietan. Hala, erakundeek lau kondizio edo kriterio bete beharko dituzte biziberritzearen erretorika erabiltzeko:

- Erakundeak krisi aurreko etika maila sendoa izan behar du.
- Erakundearen krisi aurreko harremanek sendoak eta mesedegarriak izan behar dute.
- Erakundeak krisi-erantzukizun eta krisi-kausetan baino gehiago, krisi ondoko proiektuetan jar dezake fokua.
- Erakundeak krisi-komunikazio eraginkorra erabiltzeko nahia izan behar du eta neurri zuzentzaileak proposatu.

4.2.Gogoetarako ariketak

1. Nola aplika daitezke kapitulu honetan azaldutako enpresa-krisiak kudeatzeko krisi-komunikazioaren teoriak (Izen ona berreskuratzeko teoria,

Kontrol terminologikoaren teoria, Unean uneko krisi-komunikazio teoria, Kontingentziaren teoria eta Biziberritzearen diskurtsoa) Fagor Etxetresna Elektrikoaken itxieran, Zaldibarko hondamendiaren eta Covid-19ak eragindako pandemiaren krisi-komunikazioaren azterketan? Saia zaitez ahalik eta zehatzena izaten planteamendu teoriko bakoitzaren funtsezko kontzeptuak eta ereduak aplikatzerakoan.

2. Enpresa horiei krisia kudeatzen laguntzeko, praktikan, zenbateraino aplika daitezke teoria horietan jasotako ikuspegi edo ereduak?

3. Zein dira ikuspegi teoriko bakoitzaren indarguneak eta ahulguneak?

5. Krisi-komunikazioa eta hedabideak

Gauza jakina da komunikabideek krisietan paper garrantzitsua jokatzen dutela; ikerketa ugarik erakutsi dute, halaber, krisiaren dimentsioa hein handi batean komunikabideen mende dagoela. Izan ere, krisiari ematen zaion tratamendu mediatikoaren arabera (*framing*-a) krisiek bilakaera bat edo beste izan dezakete. Horregatik esan ohi da kazetariak enpresaren xede-talde garrantzitsu bat direla. Hain zuzen ere gainerako xede-taldeen komunikazio-kanal nagusia izan ohi direlako (*gatekeeper*-ak), eta alde bateko eta besteko ahotsak kudeatzeko ahalmena izaten dutelako (artekaritza-lanak). Ondorioz, tentuz zaindu beharreko xede-talde bihurtu dira hedabideak (Shranz eta Eisenegger, 2010).

Kazetariek krisiak istorio bihurtzeko ahalmena daukate. Albisteen sorkuntza horretan, elementu ezberdinekin jokatzeko aukera izaten dute, eta hainbat osagai konbinatu ohi dituzte: heroiak, biktimak, gaizkileak, eta konspirazioak. Horrez gain, nobeletan bezala, gertakarien klimaxa eta tempusa kudeatzeko abagunea ere izaten dute; krisiaren mediatizazioa kontrolatuz. Hjarvadek (2008) honela definitzen du mediatizazioa:

> "The process whereby society to an increasing degree is submitted to, or becomes dependent on, the media and their logic. This process is characterized by duality in that the media become integrated into the operations of other social intuitions, while they also have acquired the status of social intuitions in their own right. As a consequence, social interaction -within the respective intuitions, between intuitions, and in society at large- takes place via the media" (113.orr.).

Hedabideak, krisi-informazioaren jagoleak diren aldetik, errealitatea eraikitzeko botera daukate, hau da, jazoeretan eta xede-taldeen hautemateetan esku hartzeko ahalmena daukate. Hain dira boteretsuak, ezen erakunde eta enpresa asko hedabideen logikaren tiraniari errenditzen baitira: "the news media are so important that the other actors and intuitions in society have to adapt to them – and not the

other way around (…). The other actors not only adapt to the media logic, but also internalize this logic" (Frandsen eta Johsansen, 2017:181).

Beste ikerketa batzuek erakutsi dute (Allen & Savigny, 2012) enpresa-krisien mediatizazioa enpresa-komunikabideen mozkinak handitzeko formula erakargarri bihurtu direla. Shranz eta Eisenegger-ek (2010) diote erakundeen krisiek eta, oro har, negozioen alorreko gaiek hedabideen egunkarien salmentak eta Interneteko bisitak areagotzen dituztela. Hori dela eta, ikertzaileek *David-Goliath efektua* areagotu dela antzeman dute, zeinak hedabideen-interesa enpresa lokal eta txikietara bideratu beharrean, enpresa globalen jarduera ekonomikoetara bideratzen duen.

Bestalde, komunikabideek inoiz baino publizitate-presio handiagoa dute, eta, iragarkietatik finantzazioa lortzeko bideak gero eta zailagoak direnez, hedabideek kontsumitzaileen arreta bereganatzeko formula gero eta zitalagoak baliatzen dituzte: enpresa-krisien estaldura mediatikoa negatibotasunean, konfliktoan eta eskandaluan oinarritutako kazetaritza-balioetan oinarrituz (Heath,1998, Imhof, 2003). Bide horretan, esaera zahar batek dio "albiste txarrek albiste onek baino balio handiagoa dutela".

Hain justu ere, Herb Schmertz Mobil Oil korporazioko buruzagi ohiak dio (1986:77) merkataritza-lehentasunek agintzen dutela notizietan, ahalik eta ale gehien saltzea delako hedabideen xedea. Albistea zenbat eta probokatzaileagoa eta dramatikoagoa izan, are hobeto hedabideen salmentetarako. Horrez gain, kontuan hartu beharreko beste faktore bat da kazeta bakoitzaren ildo editoriala. Adibidez, Burgis et al.ek (2011) egindako ikerketek erakutsi dute merkataritza edo negozio-gaiei lotutako hedabideek oihartzun gutxiago ematen dietela enpresa-krisiei. Benediktsson-ek (2010) ere antzeko ondorioak atera zituen Estatu Batuetan aztertutako enpresa-krisien inguruko prentsa-estalduratik. Emaitzek erakutsi dute alderdi errepublikarraren aldeko hedabideek askoz gutxiago informatu zutela enpresa estatubatuarren krisiei buruz.

Schmertzek (1986:121) bere "*El silencio no es rentable: el empresario frente a los medios de comunicación"* liburuan hainbat gomendio ematen die enpresako komunikazio-zuzendariei hedabideekin erlazionatzeko: (1) medioekin lotura eta harreman naturala mantentzea, eta (2) krisi aurretik ere hedabideekin dituzten harremanak zaintzea. Schmertzen aburuz ez zaio krisiari itxaron behar hedabideekin komunikatzen hasteko. Enpresaren sinesgarritasuna krisi aurretik lantzen eta mainatzen den ezaugarri garrantzitsu eta ukiezin bat delako. Bergek (1990:67) ere ideia berbera berresten du adierazpen honekin: "Los medios de comunicación son unos de los públicos más importantes durante las crisis porque influyen en la opinión pública. La empresa no debería esperar a una situación de crisis para familiarizarse con los medios locales".

Bistan da, beraz, krisi aurreko lanak fruitua eman dezakeela. Hedabideei ez zaie zertan koipea eman, hori ere neurtu beharreko aspektua da, baina informazioak balio ekonomikoa duen aldetik, krisi-albisteen usnan dabiltzan kazetarien eta enpresako arduradunen arteko informazio-trukaketa altxor preziatua izan daiteke (Schemertz, 1986:122). Horregatik guztiagatik, krisia lehertu aurretik komenigarria da enpresarentzat gako-komunikabideak identifikatzea, eta haien agenda eta lehentasunezko gaiak zeintzuk diren ezagutzea.

Cutlip-ek eta Center-ek (2000) hedabideekin lan egiteko oinarrizko bost arau xedatzen dizkie erakundeei:

1. **Konfiantzaz jokatu**: elkarren arteko konfiantza eta sinesgarritasuna berebizikoa da. Gezurra bazterrean utzi eta medioen arteko lehentasunak baztertu.

2. **Zerbitzua eman**: bidezko eta intereseko albisteak eman eta material osagarriak eskaini.

3. **Ez erregutu eta ez kritikatu arrazoirik gabe**: informazioa oker egon ezean ezin izango da errektifikaziorik eskatu. Ezin da presiorik egin notizia bat publikatzeko. Medioek ez badute interesgarritzat jotzen, seguruenik horrela izango da.

4. **Ez eskatu albiste bat ez publikatzeko**: erakundeak ezin izango du sekula hedabideen erabakien kontra jo. Albistearen argitalpena atzeratzea ez da gomendio ona, baina arrazoi nahikoa izanez gero posible da hori eskatzea.

5. **Ez josi albistez hedabideak:** prentsa-adierazpenak gertakizun garrantzitsuak daudenean igortzen dira. Kazetariek komunikazio-arduradun setatiak arbuiatzen dituzte, eta etengabe deika aritzen diren horiek errefusatzen dituzte.

Gomendio hauei jarraituta, erakundeek hedabideetan duten presentzia ondu eta haiekin duten harremana susper dezakete. Izan ere, estaldura mediatikoa nahitaezkoa da enpresentzat hainbat arrazoirengatik: (1) beren produktuak saltzeko, (2) beren jarduera ebaluatzeko, (3) beren estatusa eta ospea zaintzeko, (4) xede-taldeen hautemateetan (enpresa-balioei buruzkoak) eragiteko, eta (5) enpresaren legitimazioa bermatzeko estaldura mediatikoa behar dutelako. Deephouse (2000) ikertzaileak "*media-reputation*" kontzeptuarekin laburbiltzen ditu beharrizan horiek. Finean, enpresaren edo erakundearen izen ona komunikabideek erakundeari egiten dioten ebaluazio-orokor gisa ulertu behar da. Pallas eta Fredriksson (2013) ikertzaile

suediarrek, ordea, “corporate media work” kontzeptua erabiltzen dute erakundearen eta hedabideen arteko harremanari eta interakzio-prozesuari deitzeko; izan ere, haien ustez erakundeen mediatizazioa ez da prozesu lineal eta determinista bat non hedabideek erakundea nahieran menderatzen eta kudeatzen duten, baizik eta bien arteko harreman korapilatuaren fruitua da.

Jacobsen (1999) ikertzaileak erakutsi du mediatizazio hori erakundearen eta komunikabideen arteko interakzio-harreman sofistikatuetatik erator daitekeela. Jacobsek Exxon Valdez enpresaren prentsa-adierazpenak aztertu zituen (60 inguru) olio-isurketaren krisian (Alaska, 1989). Corpus-azterketa horretan *aurrez formulatutako estrategiak* batzuk identifikatu zituen: prentsa-adierazpenaren formari, egiturari, informazio-iturriei, gertakarien deskribapenari, eta erabilitako terminologiari erreparatuz. Estrategia horien helburua, hain zuzen, hedabideen bidez publikoarengana modu jakin batean iristea zela ondorioztatu zuen, hau da, enpresaren komunikatuak prentsa-artikulu bihurtzea eta han jasotzen ziren azalpenak eta deskripzioak publikoari enpresak nahi zuen bezala helaraztea: nolako kontakizuna, halako pertzepzioa.

5.1. Krisi-kazetaritza

Krisi-kazetaritzak, hain zuzen, krisi-albisteen gainean hedabideak finkatutako balioak eta irizpideak aztertzen ditu: gatekeepinga[25], krisi-gertakarien idazketa eta estiloa, kazetaritza-generoak, krisiak albiste bihurtzeko irizpideak, krisiaren kontakizunean erabiltzen diren kriterioak, eta beste hainbat aspektu ikertzen ditu. Frandsen eta Johansenek hiru krisi-kazetaritza hurbilpen bereizten dituzte (2017:187):

1. *Hedabideak informazio-iturri gisa*

Krisi-ikertzaile askok hedabideak erabiltzen dituzte beren ikerketa-proiektuen datu-bilketarako; askotan, errazagoa izaten baita enpresen adierazpenak hedabideetatik jasotzea enpresatik bertatik baino. Batzuetan, gainera, ikertzaileek ez dute beste aukerarik izaten. Halere, hau ez da beti aukera egokiena. Jakin badakigulako informazio hori kontestualizatuta dagoela, alegia, kazetariek aplikatutako kazeta-filtroak dituela. Ikuspuntu teorikotik, beraz, hedabideak kanalak baino ez dira ikertzaileentzat.

[25] Gatekeeping-a prozesu bat da zeinetan hedabideek informazioa modu jakin batean prozesatzen duten publikoari helarazi baino lehen. Hauek dira funtzio nagusiak: albistegai diren eta ez diren gaiak epaitzea eta erabakitzea; eta gaia horri hedabidean emango zaion espazioa, kokapena, denbora, informazio-iturriak, eta abar zeintzuk izango diren erabakitzea (Shoemaker, 1991).

2. *Hedabideak xede-talde gisa*:

Krisi-ikertzaile askok hedabideak krisi-estaldura mediatikoaz arduratzen diren xede-taldetzat hartzen dituzte. Hau da, krisi-egoeran dagoen enpresako krisi-kudeaketa taldeak (adibidez, krisi-erantzun egokia hautatzea) jasotzen duen input-a (adibidez, krisi-erantzukizunaren atribuzioa) hedabideek egindako estaldura mediatikotik (adibidez, Framing edo enkoadraketa mota).

3. *Hedabideak eszenatoki gisa*:

Beste ikertzaile batzuek hedabideak krisiak hurrupatzeko eszenatokitzat hartzen dituzte, non interes politikoak eta ekonomikoak ere ustiatzen diren.

5.1.1. Krisi-albisteen enkoadraketa

Gauza jakina da enpresen krisi-egoeretako albisteek notizien edukiak aldatzen dituztela. Horrek esan nahi du enpresaren ohiko jardueran (krisirik gabeko egoeran), komunikabideetan azaltzen diren enpresa-albisteek ekonomia aktibitatean eta produkzio-emaitzetan jartzen dutela arreta nagusia. Krisi-egoeran, ordea, gai horiek lerroburuetatik desagertzen dira (hedabideen agendatik) eta albiste etiko-sozialeko enkoadraketa duten notiziei ematen zaie bidea, hau da, kazetariek okerkerian jartzen dute fokua eta albisteetan tonu negatiboagoa erabiltzen dute (Schranz, Eisenegggerek, 2010).

*Framing*a eta Framing teoriak gako-elementuak dira ikerketa-esparru eta diziplina akademiko askotan (soziologia, psikologia, zientzia politikoak, komunikazio zientziak, enpresa-ikasketak, eta harreman publikoak). Izan ere, ezinbestekoak dira jendeak errealitatea nola interpretatzen duen, nola ulertzen eta antolatzen duen, eta nola komunikatzen duen aztertzeko. Entmanek (1993) honela definitzen du framinga: “To frame is to select some aspect of a perceived reality and make them more salient in a communicating text, in such a way as to promote a particular problem definition, causal interpretation, moral evaluation, and/or treatment recommendation” (52.orr.).

*Framing*aren teoria, ordea, pixka bat haratago doa. Teoria honek iradokitzen du masa-hedabideek *salient* delakoa (gailentzen den ezaugarria) sukaldatu baino gehiago egiten dutela. Notizian zer sartu eta zer ez erabakita, hedabideek albistea enkoadratzen dute (Yvengar eta Kinder, 1987). Alegia, hedabideek istorioen esanahia mugatzeko eta definitzeko ahalmena duten heinean, jendearen interpretazioak eta pertzepzioak moldatzen ari dira (Hallahan, 1999).

Alde bateko eta besteko ikertzaileek hainbat framing mota (generikoak eta espezifikoak) identifikatu, zehaztu eta definitu dituzte ikerketa enpirikoen bidez. Iyengar-ek (1991), adibidez, “albiste-enkoadraketa episodikoa” (norbanakoei egozten zaie erantzukizuna) eta “albiste-enkoadraketa tematikoa” (gizarteari egozten zaio erantzukizuna) identifikatu zituen. Nueman et. al-en (1992) ikerketetan esaterako, hedabideetan eta publikoan oinarritutako bost framing generiko identifikatu ziren: “inpaktu soziala”, “ekonomikoa”, “balio moralak” eta “konfliktoa”. Framing horiek, geroago, Semetko eta Valkenburg-ek (2000) berrerabili zituzten beren ikerketetan. Egokitzapen batzuk egin ostean, eskala bat osatu zuten framing mota horien atribuzioa neurtzeko: “erantzukizunaren atribuzioa”, “konfliktoa”, “giza interesa”, “moralitatea”, eta “ondorio ekonomikoak”.

12. taula. Semetko eta Valkenburgen framing motak

Krisi-albisteen enkoadraketa mota	**Fokua**
Erantzukizunaren atribuzioa	Krisiaren erruduna nabarmentzen da
Ekonomikoa	Ondorio ekonomikoak nabarmentzen dira
Gatazka	Krisian nahastuta dauden subjektuen arteko desadostasunak nabarmentzen dira
Giza interesa	Krisiaren gaineko giza sentimenduak eta giza perspektibak nabarmentzen dira
Moralitatea	Perspektiba moralak nabarmentzen dira

Iturria: Semetko eta Valkenburg, 2000

Krisi-ikertzaile gutxi batzuek ere framing-ikerketetan jarri dute fokua. An eta Gower-ek (2009), adibidez, krisi-tipologia eta krisi-erantzukizun mailaren arabera, hedabideek notizietan zer motatako framingak erabiltzen dituzten aztertu dute. Beren ikerketa-proiektuan 247 prentsa-artikulu (prentsa estatubatuarra) arakatu zituzten. Artikuluen azterketan, Coombsen krisi-tipologiak eta Setmenko eta Valkenburgen (2000) framing-tipologiak guratzatu zituzten. Emaitzek erakutsi zuten Estatu Batuetako enpresa-krisiei buruzko albisteetan krisi-erantzukizunaren atribuzioa nabarmentzen dela gainerako framing-tipologien gainetik.

Bestalde, Benediksson-en (2010) ikerketek erakutsi dute hedabideek krisi-epizentroarekiko duten hurbiltasuna erabakigarria dela krisi-albisteen tonuaren intentsitatean: “geographical proximity affests the intentsity, tonality and framing of the reporting” (Schranz, Eisenegger, 2010:169). Epizentrotik hurbil dauden hedabideek tonu zehatzagoa eta sakonagoa erabiltzen dutela frogatu da. Hala, hedabide lokalen

estaldura mediatikoa handiagoa izango da krisi-epizentrotik kanpo dauden hedabideena baino. Efektu horri "home harbor" deitzen zaio (Idem):

> "Home harbor" effect can be explained by the fact that the key target groups of the media tend to be more strongly affected by a local crisis than more remote reference groups". (…) Another factor responsible for the "home harbor" effect is that the scope of action of major critics (political parties, public authorities, trade unions, citizens' initiatives) in a crisis still has a strong national character, so that these groups continue to focus their media-oriented agenda-setting predominantly on the national rather than the international media *arena*" (169.orr.)

Schranz eta Eisenegger (2010) krisi-ikertzaileek gaineratzen dute hedabide lokalen "harbor efektu" hori sistema politiko demokratikoetan oinarritutako hedabideetan soilik dela aplikagarria.

5.2. Bozeramaileen rola krisietan

Krisi-egoeretan, hedabideak publikoaren eta erakundearen arteko artekari-subjektutzat hartzen dira (Veil, Ojeda, 2010). Bide horretan, ikertzaileek frogatu dute krisi-bozeramaileek kazetarien galderei erantzuteko erabiltzen dituzten estrategiek ere publikoaren krisi-pertzepzioa moldatzeko ahalmena daukatela (Sellnow, Seeger, 2013). Olssonek (2010) dio hedabideen eskakizunei erantzuteaz arduratuko den krisi-bozeramaileak enpresaren legitimazioa mantendu nahi badu, krisi-diskurtsoa prestatzeko orduan, audientziaren ikuspuntua izan behar duela gogoan. Bozeramaileen trebakuntzan, beraz, gakoa da aztertzea zein den hedabideekin lan egiteko formarik eta formularik egokiena (Sellnow, Seeger, 2013), horren mende baitago krisiaren bilakaera.

Hau esanda, krisiaren kudeaketa bera bezain garrantzitsua da erakundeak eta bozeramaileak hartzen duten jarrera kontrolatzea. Bozeramaileak krisi-egoera ongi kudeatu nahi badu, hainbat irizpide izan behar ditu kontuan: entzuten jakin behar dute, onestasunez jardun behar dute, umiltasunez jokatu behar dute, autokritika egiten jakin behar dute, hobetzeko borondatea izan behar dute, gogobetetasuna erakutsi behar dute eta sendotasuna agertu behar dute. Halere, jakin badakigu krisia oso egoera komunikatibo berezia dela. Horregatik, arau komunikatibo orokorrez gain, beste irizpide berezi batzuk ere oso kontuan izan behar direla diosku Ramirez de la Piscinak (2010:113):

- **Bizkortasuna**: egoera bere onetik ateratzen denean, bozeramaileak bizkor azaldu behar du kazetarien aurrean. Arazoei aurre egiteko prest dagoela nabarmendu behar du; jarrera aktiboa, positiboa eta mataza argitzeko

gertutasuna erakutsi behar du. Krisi-egoeretan, bizkortasuna oinarrizko printzipioa da. Krisia lehertu ondoko ordua ere kritikoa izaten da (*the golden hour*).

- **Zintzotasuna:** krisi baten aurrean leudekeen erantzukizunak onartu egin behar dira eta egiaz baliatu behar da beti, bestela, bozeramailearen sinesgarritasuna lehenago edo geroago lur jota geratzen da. Egia beti da errentagarriagoa gezurra baino. Aski frogaturik dago: herritarrek lehenago barkatzen diote beren hutsak aitortu dituen agintariari, gezurretan modu nabarmenean jarduten duenari baino.

- **Ahots bakarra:** arazoen aurrean ahots bat, eta ez hogeita bat. Krisialdi batean koherentzia bermatzea helburu estrategikoa da erakunde guztientzat. Funtsezkoa da eledun bakarra izatea, bestela, ñabardurak edo kontraesanak azaltzen dira eta erakundearen lehiakide direnak (bai eta kazetariak ere) horretaz baliatuko dira,. Krisiaren iraupenaren eta dimentsioaren arabera bozeramaile bat baino gehiago egon daiteke. Hala bada, ezinbestekoa da mezuen arteko koherentzia bermatzea.

- **Profesionaltasuna:** horrek esan nahi du eledunak zehaztasunez aritu eta jendarteari zerbitzu bat eskaintzeko borondatez jardun behar duela. Gardentasuna eta prestutasuna eraginkortasunaren giltzarri dira. Horretarako, ongi ezagutu beharko ditu komunikabideen betebeharrak. Ondotxo jakin behar du zein den ordurik egokiena egunkarietara pentsa-oharrak bidaltzeko edo irratian eta telebistan agertzeko.

Krisi aurretik eta krisia lehertzen den unean krisi-taldeari gomendatzen zaio medioen segimendua egitea alde bateko eta besteko kanalak erabiliz (telebista, irratia, egunkariak, Internet, eta abar). Euskarri horietan guztietan azaltzen den informazioa aztertzea behar-beharrezkoa da. Modu berean, enpresako xede-talde guztiei informazioa eskaini beharko zaie, baita langileei ere; izan ere, medioak dira, lehen instantzian, horiengana jotzen dutenak informazio eske. Eta ondotxo dakigu zuku gehiago ateratzen zaiela langileen adierazpenei enpresako zuzendariek esan-eginei baino.

Enpresetako komunikazio-arduradunek bozeramaileendako trebakuntza-saioak egin ohi dituzte hedabideen presioari aurre egiteko, bereziki, telebistaren eta irratiaren aurrean jarduteko. Entsegu horiek hainbat ariketaren bitartez egiten dira, besteak beste, simulazioen bidez. Helburua da eledunak eta enpresako arduradun nagusiak estualdian jartzea, haien jarduna eta adierazpenak grabatu eta analizatzeko. Ariketa horietan ebaluatzen diren aspektuak hauek dira: koherentzia, diskurtso-

kalitatea, argitasuna, zintzotasuna, espresioa, ahotsaren tonua, hitz egokien erabilera, keinuak eta aurkezpena. Piñuelek (2005:22) ariketa horien garrantzia azpimarratzen du. Haren irudikoz, borondatea, denbora eta seriotasuna dira saio horien gakoak.

5.3. Erakundeen krisi-estrategia motak

Orain arte, krisi-teoria ezberdinek proposatutako krisi-estrategia motak ikusi ditugu. Ondorengo taulan, krisi-teoria horietatik at identifikatu ditugun krisi-taktika batzuk jasoko ditugu. Hain zuzen, krisi-literaturaren errebisioan agertutako krisi-estrategia eta krisi-taktika nabarmenenak jasoko ditugu hemen. Taulak honek ez ditu inondik inora krisi-taktika guztiak biltzen; hurbilpen xume bat besterik ez da.

13. taula. Krisi-literaturan identifikatutako krisi-taktika motak

Estrategia mota	Estrategia fokua
Tone of voice strategy	Enpresa edo erakundearen hizkerari egiten dio erreferentzia. Hitz egiteko erari eta estilo pertsonalari. Hizkera horrek enpresa-markaren pertsonalitatea eta balioak islatzen ditu.
Sit out strategy	Enpresa krisitik at mantentzen denean, hau da, parte hartzerik gabe.
Information strategy	Enpresa-helburuak lortzeko beharrezko informazioaren erabilera. Enpresarentzat baliotsua izan daitekeen informazioaren planifikazioa: datu-bilketa, datu-azterketa, datu-integrazioa, informazioaren egitura eta informazioaren balio ekonomikoaren kudeaketa.
Sympathy strategy	Enpresak bere kezka eta ardura erakusten du xede-taldeekiko.
Stealing the thunder	Enpresa-krisiaren albistea hedabideetara iritsi aurretik, enpresak zuzenean hedabideei krisiaren berri ematea: esklusiba kentzea bezala ere uler daiteke “Ekaitza lapurtzea”.
Ambiguity strategy	Argi eta garbi hitz egin ordez, kontzeptu eta argudio anbiguoak erabiltzen direnean. Politikariek askotan erabiltzen duten estrategia da kazetarien galderei

	iskin egiteko. Enpresa-arduradunak krisi batzuetan ezin dute guztiz gardernak izan.
Divert attention strategy	Publikoaren arreta desbideratzea.
Crisis exploitation strategies	Krisiari probetxua ateratzea interpretazio eta *framing* jakin bat emanda. Krisia enpresaren interes partikularrentzat erabiltzea.
Blended crisis response strategy	Jarrera defentsiboa eta adeitsua konbinatzea enpresa-mezuetan.
Doing nothing, let the storm pass	Ekaitza pasatu arte itxarotea eta denbora pasatzen uztea.

Iturria: egileak egina

6. Enpresa-arduradunak eta langileak krisi-egoeretan

Orain arte, erakunde baten kanpo xede-taldeei buruz hitz egin dugu, baina krisietan badira arreta berezia merezi duten enpresaren barneko xede-talde garrantzitsu bazuk: enpresa barruko langileria. Zer gertatzen da enpresen barruan krisi bat lehertzen denean? Nola kudeatzen dute erakundeek krisiaren barne-dimentsioa? Nola jarduten dute enpresa barruko aktore ezberdinek krisi-egoeretan? Nola erlazionatzen dira elkarren artean? Atal honetan, hain zuzen, enpresa barruko ahotsetan eta barne krisi-komunikazioan jarriko dugu arreta.

Frandsen eta Johansenek (2017) enpresaren barneko ahotsak hiru kategoriatan sailkatzen dituzte: langileak, erdi-mailako arduradunak eta goi-mailako arduradunak. Aipatu ditugun subjektu horiek guztiek badituzte enpresaren kanpo aktoreetatik bereizten dituzten ezaugarri komunak (207, 208. orr.):

1. Erakundearekiko lotura edo harreman berezia.

Kanpoko xede-taldeetatik bereizten dien ezaugarri bat enpresarekiko duten kontratuzko harremana da (*contractual stakeholder*), zeinak enpresarekiko harreman legala bermatzen dien, hau da, enpresa-kontratua izatea. Kontratuzko berme horrek langileei betebehar batzuk finkatu ohi dizkie: funtzioak, zereginak, soldata, eta abar.

2. Esku-hartze espezifikoak

Enpresako barne subjektuek esku-hartze maila ezberdina izan ohi dute kanpoko aktoreekin alderatuta. Aktore bakoitzaren soldata, lan-ordu kopurua, lan-baldintzak, askatasun maila, parte-hartze maila, autonomia maila, motibazio maila, konpromiso maila, lan-segurtasuna eta beste hainbat aspektuk bereizten dituzte kanpo aktoreetatik. Esku-hartze mota horiek guztiak langile talde batetik bestera ezberdinak izaten dira: langilearen adinaren, sexuaren, antzinatasunaren, bizitza pribatuaren, lan-funtzioen eta lan-posizioaren arabera. Bide horretan, Frandsen eta Johansenek (2017) diote, oraindik enpirikoko frogatu ez bada ere, langileen esku-hartze motak eragina izaten duela langile bakoitzak duen krisi-erantzukizunaren atribuzioan.

3. Erakundearekiko identitate maila espezifikoa.

Enpresa edo erakunde bateko langileek kanpo-aktoreetatik bereizten dituzten identitate eta identifikazio berezi bat izan ohi dute. Normalean, barneko langileek enpresarekiko lotura edo kidetasun berezia sentitzen dute, eta kanpoko aktoreek, aldiz, beste mota bateko interesak izaten dituzte. Horrek azalduko luke zergatik duten barneko langileek beren enpresa kanpo-mehatxuetatik defendatzeko joera handiagoa. Hain zuzen, identitate eta identifikazio berezi hori langileen emozioetan, autoestimuan eta enpresarekiko duten jabego sinbolikoan antzematen da.

4. Rol bikoitza: krisi-komunikazioaren igorle eta hartzaile

Langileak subjektu aktiboak dira enpresako krisi-egoeretan. Komunikazioaren igorleak eta hartzaileak dira aldi berean. Beren iritziak eta sentimenduak plazaratzen dituzte. Elkarrizketak egiten dituzte, hedabideen galderei erantzuten diete, familia eta lagunekin hitz egiten dute, eta sare sozialak erabiltzen dituzte. Finean, langileek kanpoko aktoreek baino dimentsio psikologiko konplexuagoa daukate. Langileak enpresatik gertuago daude eta krisi-egoeretan erreakzio kognitibo eta psikologiko espezifikoak izan ditzakete. Langileak enpresaz ongi eta gaizki hitz egiteko ahalmena daukaten lehen mailako aktore garrantzitsuak dira.

6.1. Barne krisi-komunikazioa

Krisi-ikertzaile europar batzuek barneko krisi-komunikazioari buruzko ikerketa enpiriko falta deitoratzen dute. Italiako Alessandra Mazzei eta Silvia Ravazzani, Alemaniako Sabine Einwiller, Christine Korn eta Andreas Schwarz, Suediako Mats Heide eta Charlotte Simonsson, eta Danimarkako Finn Frandsen eta Winni Johansen dira enpresen krisi-egoeren barne begiradaz arduratu diren ikertzaile gutxi batzuk.

Lund Unibertsitateko Mats Heidek (2013) ahultasun hori azaltzeko hainbat arrazoi ematen ditu. (1) krisi-ikertzaile gehientsuenek harreman publikoetan dute beren ikerketa-jatorria, eta jatorri horrek kanpo xede-taldeetan jartzen du arreta handiena. (2) Krisietako kasu-azterketa gehienak krisia gertatu ostean abiatzen dira, eta herrialde askotan zaila denez erakundeen barne tira-birak arakatzea, ikertzaile gehienak krisiaren kanpo-dimentsioa soilik aztertzen dute. Labur esanda, ikertzeko muga gehiago daude krisien barne-dimentsioan kanpo-dimentsioan baino.

Karl Weick-en Retrospective Sensemaking teoria da barne krisi-komunikazioaren alorrean aurki dezakegun ekarpen teoriko garrantzitsuena. Oraindik gutxi ikertu den esparrua denez, erantzunak baino galdera enpiriko gehiago aurkitzen ditugu literaturan.

2011an, Finn Frandsen eta Winni Johansenek (2011) ikerketa bat abiatu zuten Danimarkako enpresa publiko eta pribatuetako langileen artean iker-galdera hauei erantzuna emateko:

- Nola erreakzionatzen dute langileek krisi-egoeretan?
- Nola eragiten du hedabideen estaldura negatiboak haien portaeran?
- Nola kudeatzen dute erakundeek enpresa-krisien barne-dimentsioa?
- Ba al dute barne-bozeramailerik?
- Krisi-kudeaketa planek ba al dute langileei zuzenduriko ekintzarik?
- Zer komunikazio-kanal erabiltzen dira barne krisi-komunikaziorako?

Orotara 367 pertsonak erantzun zioten galdetegiari. Hortik ateratako emaitzek, besteak beste, erakutsi zuten langileek krisien aurrean hainbat sentimendu eta emozio erakusten dituztela: bereziki, frustrazioa eta segurtasun eza. Emandako erantzunetan, halaber, krisi-egoeretan informatzeko behar handiagoa izaten dutela eta haien artean komunikazio informala areagotzen dela ere ikusi zen. Ustez, gehiago nabarmenduko ziren sentimenduak maila apalago batean aipatu ziren: izua, erakundetik ateratzeko nahia, traizioa, eta lotsa. Beste ikerketa batzuek (Korn eta Einwiller, 2013) erakutsi dute hedabideen estaldura mediatiko negatiboak eragin zuzena duela langileen portaeran.

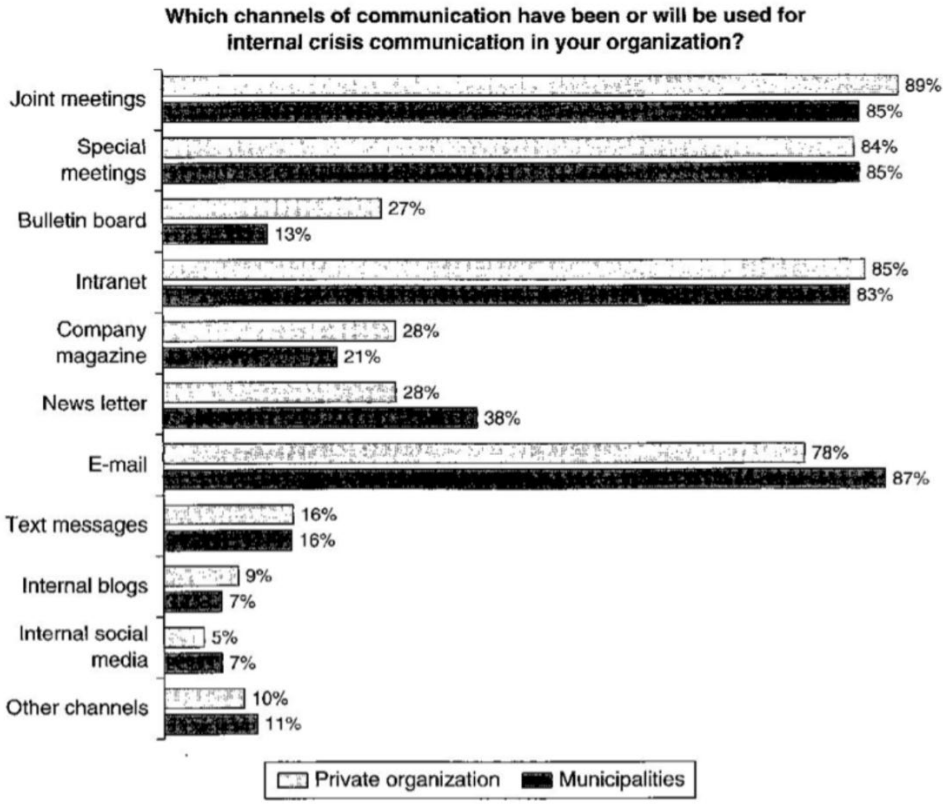
Galdetegiaren gainerako emaitzak enpresa motaren arabera sailkatzen dira:

- *Enpresa publikoak*
    - % 73k barne krisi-komunikazioko planak ezartzeko prozedurak dauzka.
    - % 56k barne krisi-komunikazioko bozeramailea dauka.
    - % 34k barne krisi-simulazioak egiten ditu.
    - % 31k barne krisi-kudeaketari buruzko seminarioak antolatu ditu.
    - % 6k soilik du barne irregulartasunak salatzeko prozesua inplementatuta.

- *Enpresa pribatuak*
    - % 57k barne krisi-komunikazioko planak ezartzeko prozedurak dauzka.
    - % 68k barne krisi-komunikazio bozeramailea dauka.
    - % 33k barne krisi-simulazioak egiten ditu.
    - % 22k barne krisi-kudeaketari buruzko seminarioak antolatu ditu.
    - % 40k du barne-salatariendako prozesua inplementatua.

Komunikazio-kanalei dagokienez, honako irudi honetako grafikoak konparatzen ditu Frandsen eta Johansenek ateratako datuak:

9. irudia. Barne krisi-komunikazio kanalen erabilera



Iturria: Frandsen eta Johansen, 2017:217

Amaitzeko, laburpen gisa, langileen ahotsak eta krisi-jarrerak aztertu dituzten hainbat ikerketatan aurkitutako patroiak xedatuko ditugu (Barton, 1992, Frandsen eta Johansen, 2017):

- Langileek krisiaren berri hedabideetatik jasotzen dutenean, goi-mailako kudeaketa-taldearen sinesgarritasuna galtzen dute.
- Barne-ahotsek askotan ahots propioa izaten dute, onerako zein txarrerako. Langileek ere beren agenda pertsonalak jarrai ditzakete, krisi-mezu propioak ekoitziz. Mezu horiek ez dute zertan bat etorri enpresaren goi kudeaketa-taldearen estrategiarekin.
- Langile batzuek enpresaren enbaxadore bezala jokatzen dute, eta enpresaren ildo estrategiko berberari jarraitzen diote. Beste batzuek, aldiz, jarrera disidenteagoak hartzen dituzte.
- Subjektu disidente horiek eskura izan behar dute enpresa barneko praktika desegokiak salatzeko balio duen prozesu anonimo eta babestua, ingelesez "whistleblower arrangement" deritzona. Near eta Micelik (1985) honela definitzen dute salaketa-prozesu anonimo hori: "disclosure by organization members (former or current) of illegal, immoral, or illegitimate practices under

the control of their employers, to persons or organizations that may be able to effect action" (4.orr.).

- Whistleblower arrangement, krisi-detekzio mekanismotzat erabil daiteke krisi aurreko fasean. Bestela esanda, goranzko krisi-komunikazio prebentiboa ahalbidetzen duen tresna da.

7. Erreferentziak

Allen, H., & Savigny, H. (2012). Selling scandal or ideology? The politics of business crime coverage. *European Journal of Communication*, *27*(3), 278-290.

Alpaslan, C., & Mitroff, I. I. (2011). Swans, swine, and swindlers: Coping with the growing threat of mega-crises and mega-messes. Stanford University Press.

An, S. K., & Gower, K. K. (2009). How do the news media frame crises? A content analysis of crisis news coverage. *Public Relations Review*, *35*(2), 107-112.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective. Reading MA: Addison-Wesley.

Barton, L. (1992). Crisis in organizations: Managing and communicating in the heat of chaos. South-Western Publishing Company.

Basterretxea, J.M. (2019/02/21). Faktoria saioa. Euskadi Irratia. Iturria: https://bit.ly/2W3vYNF

Benediktsson, M. O. (2010). The deviant organization and the bad apple CEO: Ideology and accountability in media coverage of corporate scandals. *Social Forces*, *88*(5), 2189-2216.

Benoit, W. L. (1995). *Accounts, excuses, and apologies: A theory of image restoration strategy.* Albany: State University of New York Press.

Berge, D.T (1990). *The first 24 hour: a comprehensive guide to successful crisis communications*. Massachusstts: Basil Blackwell.

Burke, K. (1966). Language as symbolic action: Essays on life, literature, and method. Univ of California Press.

Burgis, P. Gisler, A., & Eisenegger, M (2012). The influence of public relations on the media coverage of corporatitions. Medien Schweisz- Suisse (pp.433-451. Basel: Schwabe.

Cancel, A. E., Cameron, G. T., Sallot, L. M., & Mitrook, M. A. (1997). It depends: A contingency theory of accommodation in public relations. *Journal of Public Relations Research*, *9*(1), 31-63.

Cancel, A. E., Mitrook, M. A., & Cameron, G. T. (1999). Testing the contingency theory of accommodation in public relations. *Public Relations Review*, *25*(2), 171-197.

Cervera, A.L. (2004). Comunicación total. Madrid: Esic Editorial.

Clarke, L. (1999). *Mission improbable: Using fantasy documents to tame disaster*. University of Chicago Press.

Coombs, W. T. (1999). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage.

Coombs, W. T. (1995). Choosing the right words: The development of guidelines for the selection of the "appropriate" crisis response strategies. *Management Communication Quarterly*, *8*: 447–476.

Coombs, W. T. (2007). Crisis management and communications. *Institute for public relations*, *4*(5), 6.

Coombs, W.T. (2014). Crisis Communication, Vol. I-IV. L. Los Angeles: Sage.

Coombs, W. T. (2015). Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. Thousand Oaks, CA: Sage. Fourth edition.

Coombs, W. T., & Holladay, J. S. (2012). The paracrisis: The challenges created by publicly managing crisis prevention. *Public Relations Review*, *38*(3), 408-415.

Cutlip, S.M., Center, A.H., & Broom, G. M. (1952). Effective Public Relations. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hal..

Cutlip, S.M eta Center, A.H (2000). Relaciones Públicas Eficaces. Bartzelona: Gestión 2000

Deephouse, D. L. (2000). Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of management*, *26*(6), 1091-1112.

del Pulgar Rodríguez, L. (1999). Comunicación de empresa en entornos turbulentos: gestión de riesgos, reducción de las incertidumbres y supervivencia. ESIC Editorial.

Drennan, L. T., McConnell, A., & Stark, A. (2007). *Risk and crisis management in the public sector*. Routledge. Second edition 2015.

Eco, U. (2000). *Tratado de semiótica general*. Lumen.

Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of communication*, *43*(4), 51-58.

Enrique, A (Maiatza, 2017). La comunicación empresarial en situaciones de crisis: estudio de caso: La crisis de Fontaneda. Doktore Tesia: [PDF]. Iturria: http://www.tdx.cat/handle/10803/4142.

Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). *Crisis management in a complex world*. Oxford University Press

González Herrero, A. (1998). Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa. Barcelona: Bosch.

Grunig, J. E. (1996). Public Relations. In M.D. Salwen & D.W. Stacks (Eds.), An integrated approach to communication theory and reserach (pp.459-477). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2011). The study of internal crisis communication: Towards an integrative framework. *Corporate Communication: An International Journal*, 16 (4), 347-361.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). Organizational crisis communication: A multivocal approach. Sage.

Fernandez Souto, A.B (2007). Relaciones públicas y comunicación de crisis. in Tuñez Lopez M (Koord.) (2007). *Comunicación preventiva. Planificación y ejecuion de*

estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis. Netbiblo, A Coruña.

Fishman, D. A. (1999). ValuJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, *47*(4), 345-375.

Fita, J (1999). Comunicación en programa de crisis. Bartzelona: Ediciones Gestión 2000

Hallahan, K. (1999). Seven model of frame: Implications for public relations. *Public Relations Research*, *11*, 205–242.

Heath, R. (1998). Working under pressure: crisis management, pressure groups and the media. *Safety science*, *30*(1-2), 209-221.

Heath, R. L. (2006). Best practices in crisis communication: Evolution of practice through research. Journal of Applied Communication Research, 34 (3), 245-248.

Hearit, K. M. (1994). Apologies and public relations crises at Chrysler, Toshiba, and Volvo. *Public Relations Review*, *20*(2), 113-125.

Hearit, K. M., & Courtright, J. L. (2003). A social constructionist approach to crisis management: Allegations of sudden acceleration in the Audi 5000. *Communication Studies*, *54*(1), 79-95

Heide, M. (2013). Internal crisis communication–the future of crisis management. In *Handbuch Krisenmanagement* (pp. 195-209). Springer VS, Wiesbaden.

Hermann, C.F. (1963). some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*. 8, 61-82.

Hjarvard, S. (2008). The mediatization of society: a theory of the media as agents of social and cultural change. Nordicom Review, 29 (2), 105-134.

Imhof, K. (2003). Wandel der Gesellschaft im Licht öffentlicher Kommunikation. In *Medienentwicklung und gesellschaftlicher Wandel* (pp. 153-182). VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Iyengar, S. (1991). Is anyone responsible? How television frames political issues. Chicago: University of Chicago Press.

Iyengar, S., & Kinder, D. R. (1987). News that matters: Television and American opinion. Chicago: University of Chicago Press.

Jacobs, G. (1999). *Preformulating the news: an analysis of the metapragmatics of press releases* (Doctoral dissertation, University of Antwerp).

Janis, I. L., (1972). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.

Jaques, T. (2014). Issue and Crisis Management: Exploring Issues, Crises, Risk and Reputation. Sydney: Oxford University Press.

Johansen BF., Johansen W., & Weckesser N., (2016). "Emotional stakeholders as “crisis communicators” in social media: The case of the Telenor customer complaints crisis", *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 21 Issue: 3, pp.289-308, https://doi.org/10.1108/ CCIJ-05-2015-0026

Korn, C., & Einwiller, S. (2013). Media coverage about organisations in critical situations: Analysing the impact on employees. *Corporate Communications: An International Journal*, *18*(4), 451-468.

Larsson, L. (2010). Crisis and learning. In W.T. Coombs & S.J. Holladays (Eds) *The handbook of crisis communication*, (pp.713-718). Malden, MA: Wiley-Blackwell

Lammers, J. C. (2011). How institutions communicate: Institutional messages, institutional logics, and organizational communication. *Management Communication Quarterly*, *25*(1), 154-182.

Lipshitz, R., Klein, G., Orasanu, J., & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of behavioral decision making*, *14*(5), 331-352.

Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas. *Corporate Communications: An International Journal*, *15*(3), 315-331.

March, J., & Simon, H. (1959). Organizations. Cambridge, MA:Wiley.

Meyers, G. C., & Holusha, J. (1987). When it hits the fan: Managing the nine crises of business. Boston, MA: New American Libary.

Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard business review*, *72*(1), 107-114.

Mitroff, I. I. (2004). Crisis leadership: Planning for the unthinkable. John Wiley & Sons Inc.

Mitroff, I. I., Pauchant, T. C., & Shrivastava, P. (1988). The structure of man-made organizational crises: Conceptual and empirical issues in the development of a general theory of crisis management. *Technological Forecasting and Social Change*, *33*(2), 83-107.

Murphy, P. (1996). Chaos theory as a model for managing issues and crises. *Public relations review*, *22*(2), 95-113.
Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of business ethics*, *4*(1), 1-16.

Newsom, D., Turk, J. V., & Kruckeberg, D. (2004). This is PR: the realities of public relations. (8th ed.). Belmont, CA: Thomson Wadworth

Neuman, W. R., Just, M. R. & Crigler, A. N. (1992). Common knowledge. Chicago: University of Chicago Press.

Olsson, E. K. (2010) Defining crisis news events. *Nordicom Review* 31, 87–101.

Pallas, J., & Fredriksson, M. (2013). Corporate media work and micro-dynamics of mediatization. *European Journal of Communication*, *28*(4), 420-435.

Pang, A., Jin, Y., & Cameron, G. (2010). Contingency theory of strategic conflict management: Directions for the practice of crisis communication from a decade of theory development, discovery and dialogue. *The handbook of crisis communication*, 527-549.

Pauchant, T.C, & Mitroff, I.I. (1992). Transforming the crisis-prone organization: preventing individual, organizational, and environmental tragedies. San Francisco: Jossey-Bass.

Pearson, C.M, & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23 (1), 58-76.

Pergel, R., & Psychogios (2013). Making sense of crisis. Cognitive barriers of learning in critical situations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, *1*(2), 179-205.

Perrow, C. (1984). Normal accidents: Living with high risk technologies. Princeton, NJ: Princeton University Press

Piñuel, J. L. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Madrid: Síntesis.

Piñuel, JL (2005). La comunicación corporativa de la gestión de crisis. [PDF]. Iturria: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/mdcs/Com.deCrisis.pdf. Kontsulta:2013-05-31

Ray, S. J. (1999). Strategic communication in crisis management: Lessons from the airline industry. Greenwood Publishing Group.

Ramirez de la Piscina, T. (2010). Bozeramaileen trebakuntza. Leioa, UPV/EHUko argitalpen sarea.

Renn, O. (1993). The social arena concept of risk debates. In S. Krimsky & D. Golding (Eds.), Social Theories of Risk (pp.179-197) Westport, CT: Praeger.

Robert, B., & Lajtha, C. (2002). A new approach to crisis management. In C. M. Pearson, C. Roux-Durgort & J.A. Clair (Eds), International Handbook of Organizacional Management. (pp.315-325). Los Angeles: Sage)

Rosenthal, U., Boin, A., & Comfort, L. K. (2001). Managing crises: Threats, dilemmas, opportunities. Springfield, IL: Charles C. Thomas Publisher.

Rosenthal, U., Charles, M. T., & Hart, P. T. (1989). Coping with crises: The management of disasters, riots, and terrorism. Charles C Thomas Pub Ltd.

Roux-Dufort, C., & Vidaillet, B. (2003). The difficulties of improvising in a crisis situation: A case study. *International Studies of Management and Organization*, 33 (1), 86-115).

Schmertz, Herb (1986). El silencio no es rentable, el empresario frente a los medios de comunicación. Bartzelona: editorial Planeta S.A.

Simon, L., & Pauchant, T. C. (2000). Developing the three levels of learning in crisis management: A case study of the Hagersville tire fire. *REVIEW OF BUSINESS-SAINT JOHNS UNIVERSITY*, *21*(3), 6-11.

Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2010). Considering the future of crisis communication research: Understanding the opportunities inherent to crisis events through the discourse of renewal. *The handbook of crisis communication*, 691-697.

Sellnow, T. L., & Seeger, M. W. (2013). Theorizing crisis communication. John Wiley & Sons.

Shrivastava, P., & Mitroff, I. I. (1987). Strategic management of corporate crises. *Columbia Journal of World Business*, *22*(1), 5-11.

Schranz, M., & Eisenegger, M. (2016). Organizational crisis and the news media. *The Handbook of International Crisis Communication Research*, *43*, 165.

Semetko, H. A. & Valkenburg, P. M. (2000). Framing European Politics: a content analysis of press and television news. Journal of Communication, 50, pp. 93-109.

Styhre, A. (2013). How to write academic texts: A practical guide. Lund, Studentlitteratur

Sunstein, C. R., & Hastie, R. (2014). Making dumb groups smarter. *Harvard business review*, *92*(12), 19.

Tierney, K. (2014). The Social Roots of Risk: Producing Disasters, Promoting Resilience. Stanford, CA: Stanford Business Books.

Turner, B.A. (1976). The Organizational and Interorganizational Develop- ment of Disasters. *Administrative Science Quarterly,* 21, 378-397.

Ulmer, R. R., & Sellnow, T. L. (2002). Crisis management and the discourse of renewal: Understanding the potential for positive outcomes of crisis. *Public Relations Review*, *28*(4), 361-365.

Ulmer,R. R., Sellnow, T. L., & Seeger, M W. (2007). Effective Crisis Communication. Thousand Oaks, CA: Sage. Second edition, 2011.

Van Maanen, J. (2011). Style as Theory, Organizational Science, 6(1): 133-143.
Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2011). Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty. San Francisco: Jossey-Bass. Second edition.

Veil, S. R., & Ojeda, F. (2010). Establishing media partnerships in crisis response. *Communication Studies*, *61*(4), 412-429.

Westphalen M.H eta Piñuel, J.L (1993). La Dirección de Comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico. Madil: Del Prado

Wildavsky, A. B. (1988). *Searching for safety*. New Brunswick, NJ: Transaction publishers.