

# TEORII DESPRE CRIZE ȘI COMUNICAREA DE CRIZĂ

## *Theoretical Aspects Regarding Crisis and Crisis Communication*

Eugeniu NISTOR<sup>1</sup>

### *Abstract*

The alluring theoretical frame of conflict and crisis aspects, on the whole, actually means to go through several reference papers/books consecrated in the area. Familiarizing with the elementary notions of the domain is necessary in order to understand better its structure and mechanisms of functioning. Therefore we went through and synthesized the defining aspects of crises – according to the economists, psychologists, historians and political scientists, specialists in public relations; then we insisted upon some basic features of the phenomenon, such as the values and a series of crisis opportunities (enumerated by Gerald Meyers), establishing a clear distinction, in relation to the stages and occurrences of a subdomain – conflictology – between crises, on one hand, and problems, incidents, accidents and conflicts, on the other hand. The crises typology is proved to be as rich as their classification according to some particular criteria, such as: development crises, image crises, inner crises, outer crises, political crises etc.

**Keywords:** crisis, public relations, conflict, typology, political crises

### 1. Definiții și specificități

Deși presa prezintă cotidian tot felul de evenimente tragice, de la dezastre naturale și calamități, la perturbări sociale și conflicte armate, de la crahuri economice până la drame umane colective (atentate teroriste, accidente aviatice și feroviare, crime în masă etc.) – toate fiind catalogate de către „presari” drept momente de criză –, nu întotdeauna acestea sunt încadrabile situațiilor de criză.

S-a stabilit că termenul de criză își are originea în cuvântul grecesc *krisis*, prezentând o paletă mai largă de semnificații. Astfel, în lucrarea istoricului antic Tucidide, *Istoria războiului peloponesiac*, termenul este amintit de șase ori, având conotații juridice clare, fiind apreciat ca „o judecată sau o decizie care nu rezultă și nu se sprijină pe probele existente.”<sup>2</sup> Dar, ceva mai târziu, termenul a suferit unele mutații semnificative, ajungând „să desemneze o analiză critică și o decizie, deci acțiunea de a evalua și judeca un fenomen.”<sup>3</sup> Marele gânditor al antichității, Aristotel, preocupat de lărgirea atribuțiilor democratice ale oamenilor cetății, afirmă că aceștia trebuie să-și arate interesul pentru a face evaluări – *krisis* – și pentru a conduce – *kraten!* În latina evului mediu termenul devine *crisin* sau *crisis*, în secolul al XV-lea, pentru a se transforma apoi în criză.

O altă categorie de semnificații plasează termenul în lumea medicală, unde „conform tratatelor hipocratice, criza era o exacerbare a unei afecțiuni sau maladii, care era vizibilă printr-o schimbare bruscă a stării...”, sau în zona religioasă, referindu-se la o simbolistică specifică din această perspectivă, cum ar fi „interpretarea semnelor divine din

<sup>1</sup> Assistant Prof. PhD, „Petru Maior” University of Târgu-Mureș

<sup>2</sup> Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p.13

<sup>3</sup> *Ibidem*

zborul păsărilor sau din cântecul acestora sau la alegerea unui animal pentru a deveni victimă sacrificială într-un anumit ritual.”<sup>4</sup>

Oricum, esențialul termenului de criză îl constituie, la rigoare, noțiunea de decizie, așa cum apreciază și unii specialiști de reputație internațională: „În miezul oricărei definiții, al înțelegerii utile și riguroase a fenomenului de criză, figurează această obligație de a decide. Fără necesitatea luării unei decizii și, prin urmare, fără o judecată prealabilă, criza nu există.”<sup>5</sup> Cum în toate sferile de activitate umană apar, la un moment dat, disfuncționalități, o definiție cuprinzătoare a fenomenului de criză ar trebui să aibă în vizor, obligatoriu, unghiul specialistului sau perspectiva profesională din care este privită aceasta. Adică, într-un fel analizează fenomenul un specialist din economie, altfel un reprezentant al breslei psihologilor sau sociologilor, și diferit de toți aceștia un istoric sau un politolog. Așadar, nu ne rămâne decât să luăm pe rând toate aceste variante de viziune asupra crizei.

Astfel, specialiștii în economie privesc fenomenul din perspectiva unor deficiențe de ordin economic – ca lipsă acută sau ca surplus de mărfuri, ca minus al forței de muncă sau șomaj, ca recesiune sau inflație etc. – care se răsfrâng, toate, asupra unei sfere sociale mai înguste (ca societăți comerciale, corporații, regii etc.) sau mai largi (cum ar fi corporațiile, trusturile, economia unor regiuni, a unor state sau chiar asupra unor asociații economice interstatale, de nivel mondial) –, actuala criză economică mondială fiind exemplul elocvent al unei maxime extensii. Mai greu prognozabilă, criza economică se manifestă în forme ciudate atunci când variabilele de forță ale unei economii își modifică substanțial raporturile dintre ele, datele importante căzând sub incidența legilor aproximării, iar fluxurile și reevaluările monetare „pierd” legătura cu lumea reală, astfel încât „sistemul teoretic al economiei – legile sale – e format în cea mai mare parte din construcții ingenioase, care rareori pot fi confirmate cu o oarecare exactitate.”<sup>6</sup> De multe ori intervenția politico-ideologică, sau chiar militară, în echilibrarea „construcțiilor” economice, poate fi benefică, eficientă din punct de vedere practic (după cum pentru unii autori poate fi perturbatoare!) – fapt recunoscut în scrierile analiștilor economici, atunci când aceștia constată cum compoziția și „structura lor se dezvoltă la fel de frecvent din premise ideologice ca și din atentă observație.”<sup>7</sup>

Psihologii și psihogeneticienii au, în schimb, tendința de a localiza procesul la nivelul unor relații dizarmonice ivite în psihicul uman, fie ca niște consecințe traumatice, datorate, cel mai adesea, unor maladii, unor accidente, întâmplări dramatice sau catastrofe naturale (cutremure, taifunuri, erupții vulcanice, inundații etc.) sau unor nefaste conflicte colective (războaie, atentate, atrocități în masă etc.). Temporare sau cronicizate, „fenomenele de criză psihică pot fi calificate ca normale sau anormale și, de asemenea, ca

---

<sup>4</sup> Ibidem, p. 14

<sup>5</sup> Jean-Louis Dufour – *Crizele internaționale. De la Beijing (1900) la Kosovo (1999)*, traducere, prefață și note: Șerban Dragomirescu, București, Editura Corint, 2002, p.13

<sup>6</sup> Charles R. Morris – *Criza economică și profeții ei*, trad. Graal Soft, București, Editura Litera Internațional, 2010, p. 131

<sup>7</sup> Ibidem

tranzitorii sau persistente.”<sup>8</sup> Erodând adesea în profunzime intelectul uman și manifestându-se prin tulburări de memorie, de orientare în spațiu și timp, „crizele psihice sunt specificate drept intelectuale, mnezice, voliționale și, mai ales, afective și de personalitate.”<sup>9</sup>

O viziune din interiorul condensat al socialului o reprezintă aceea a sociologilor, care identifică fenomenul de criză în proasta funcționare a unor importante articulații de interes public, cu consecințe nedorite în anihilarea motivației și interesului participativ la edificiul comunitar, în prezența vizibilă a unor inechități de ordin social, care determină apoi reacții pe măsură împotriva sistemului autoritar respectiv, în vederea reglării lui, a „defecțiunilor manifestate la nivelul mecanismelor de control social.”<sup>10</sup> fie în cadrul unor sfere sociale mai restrânse, ca expresie a intereselor deloc neglijabile ale unor grupuri mai mici, laice sau teiste, cu efecte „în declinul moștenirii familiale, comunitare, civile, religioase.”<sup>11</sup>

Istoricii s-ar putea spune că analizează crizele dintr-o postură mai „comodă” – de regulă după încheierea lor! – însă reflecțiile acestora asupra fenomenului se axează, în general, fie asupra unor importante componente de ordin politico-social, fie asupra unor aspecte de ordin politico-militar, fie asupra ambelor zone de interes teoretic, în balanța judecăților lor interesând ruptura sau modificarea statu-quo-ului, perceperea conflictului ca un ansamblu de riscuri, frecvența confruntărilor militare etc., de unde derivă, apoi, distincția dintre o situație de criză față de un diferend, și dintre acestea și faza de război, pentru ca, în final, să ajungă la aprecieri nuanțate, dar precise: „Criza și războiul reprezintă două subcategoriile ale unui fenomen mai larg, diferendul internațional.”<sup>12</sup>

În ceea ce-i privește pe politologi, aceștia urmăresc mai stăruitor căile implicării factorilor politici în declanșarea și desfășurarea unor situații de criză, precum și „vinile” rezultate dintr-o guvernare ineficientă, inabilă și conflictuală, atribuind, așadar, „cauzele crizelor unor fenomene legate de eșecul conducerii politice, de aspectele neguvernabilității, de inconsistența și incoerența sistemului politic, de inabilitatea partidelor politice de a rezolva conflictele sociale.”<sup>13</sup>

O definiție sintetică a crizei realizează Cristina Coman, un specialist apreciat în sistemul de relații publice, formulând-o astfel: „criza apare ca o ruptură, ca o situație nedorită, care întrerupe funcționarea obișnuită a unei organizații și care afectează imaginea ei la nivelul publicului. De aceea, este necesar să existe o strategie globală de întâmpinare a crizei (managementul crizei), un grup de specialiști bine antrenați (celula de criză) și o politică de comunicare adecvată (comunicarea de criză).”<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Paul Popescu-Neveanu – *Dicționar de psihologie*, București, Editura Albatros, 1978, p. 161

<sup>9</sup> Ibidem

<sup>10</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș – *Gestionarea crizelor de imagine*, București, Editura Comunicare.ro, 2010, p.31

<sup>11</sup> Ibidem

<sup>12</sup> Jean-Louis Dufour – *Op. cit.*, p. 17

<sup>13</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș – *Op. cit.*, p. 31

<sup>14</sup> Cristina Coman – *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2006, p.121

## 2. Caracteristici și particularități

Referindu-se la tulburările sociale și la modul în care acestea pot afecta psihic importante colectivități umane (organizații, regiuni, state etc.), cercetătorii Allen H. Center și Patrick Jackson, în lucrarea lor *Practica relațiilor publice*, susțin că, de fapt, situațiile de criză sunt „o luptă sau un conflict extrem de stresante cu un mediu adversativ, marcată de un potențial periculos (...) care poate duce la dezastre financiare sau pierderi de vieți omenești, după care lucrurile nu vor mai fi niciodată ca înainte.”<sup>15</sup> Studiul diverselor situații socio-umane, perturbate din punct de vedere al ritmului lor de viață, pune problema factorului declanșator al crizei care, conform lui Laurence Barton, constituie „un eveniment major, imprevizibil, ce poate conduce la efecte negative, iar acestea pot afecta organizația în ansamblul ei, sau sectorial, angajații, produsele, serviciile, situația financiară și reputația ei”<sup>16</sup> Așadar, criza produce o ruptură în continuitatea organizației, ca urmare a unei situații nedorite, destabilizând-o. Cumulate, toate aceste aspecte de disfuncționalitate duc la perturbarea activității organizației. Dar evoluția evenimentelor, în mod ciudat, nu duce întotdeauna la un deznodământ negativ al lucrurilor, ci, uneori, la urmări pozitive. De luat în considerare, legat de această afirmație, părerea cercetătorului Steven Fink care, cântărind posibilitățile, apreciază că deși criza este „un moment de instabilitate al organizației în care o schimbare radicală este inevitabilă, ea poate conduce fie la un deznodământ nedorit, fie la unul dezirabil și pozitiv.”<sup>17</sup> Amenințând, de regulă, bazele unui sistem și prin apariția ei neașteptată, urmată de o succesiune de evenimente imprevizibile, criza este declanșată frecvent de neglijarea problemelor și vulnerabilităților dintr-o organizație, oricare ar fi aceasta, ca structură specifică și extensie socială.<sup>18</sup> Apariții bruște în viața organizațiilor, crizele le afectează, de obicei, sistemul de reprezentări sociale, lucru constatat de Thierry Pauchant și Ian Mitroff: „întregul sistem este atât de afectat încât existența sa fizică este amenințată; în plus, valorile de bază ale membrilor sistemului sunt amenințate într-o asemenea măsură încât indivizii sunt obligați fie să realizeze caracterul eronat al acestor valori, fie să dezvolte mecanisme de apărare împotriva acestor valori.”<sup>19</sup> Aceiași autori, într-o altă lucrare, subliniază efectele devastatoare (posibile) ale unei crize care, asemenea unei rupturi, „afectează fizic sistemul, ca un tot unitar, și îi amenință principiile de bază, conștiința de sine și nucleul existenței.”<sup>20</sup> Alți cercetători ai fenomenului sunt de părere că, deși determină mari dificultăți de management, creează panică și stări de stres sau de disconfort psihologic, în unele împrejurări criza este o fereastră deschisă către noi oportunități; între aceștia se

<sup>15</sup> Allen H. Center, Patrick Jackson – *Practica relațiilor publice*, 1995, Prentice Hall, Englewood Cliffs, p. 434, apud *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, p. 16.

<sup>16</sup> Laurence Barton – *Criza în organizații*, South Western Publ., Cincinnati, 1993, p. 2 – apud Cristina Coman – *Op. cit.*, p. 15.

<sup>17</sup> Steven Fink – *Managementul crizelor*, New York, Amacon, 1986, p. 15, apud Cristina Coman – *Ibidem*, p. 16.

<sup>18</sup> Trebuie să precizăm că, pe parcursul studiului nostru, vom folosi termenul generic de „organizație” atât pentru denumirea unor colectivități restrânse (societăți comerciale, instituții, fundații și asociații ș.a.), cât și pentru mari colectivități umane, extinse ca arie geografică (regiuni, țări, continente etc.)

<sup>19</sup> Thierry Pauchant, Ian Mitroff – *Transforming the Crisis-Prone Organization...*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992, p. 12, apud Cristina Coman – *Op. cit.*, p. 17

<sup>20</sup> Cristina Coman – *Ibidem*

numără și Gerald Meyers, citat de Cristina Coman, care depistează șapte tipuri de oportunități, adică: a. gestionată corespunzător criza poate naște eroi; b. sub presiunea ei, cele mai multe organizații ies din inerție și conservatorism și recurg la adoptarea unui ritm accelerat al schimbărilor; c. dificultăți ignorate, din conservatorism și comoditate, sunt rezolvate uneori sub incidența manifestărilor de criză; d. contribuie implicit la schimbarea personalului organizațiilor: fie prin înlocuirea angajaților cu alții, mai competitivi, fie prin modificarea comportamentului profesional al celor existenți; e. poate duce la depistarea unor noi strategii și tehnici de lucru, mult mai simple și mai eficiente; f. transformând o perioadă de criză, prin valorificarea experienței dobândite, orice organizație devine mai prudentă, constituindu-și mecanisme proprii de prevenție a acesteia, semnele fiind mai ușor de recunoscut; g. după anularea efectelor crizei, orice organizație devine mai puternică, sporindu-și vizibil competitivitatea și eficiența.

Citându-l pe R. Ulmer și colaboratorii săi, Cristina Coman sintetizează gama oportunităților, în urma unei crize, la patru; acestea sunt: 1. organizațiile ar trebui să trateze eșecul ca pe o oportunitate de a recunoaște o potențială criză și de a o preveni pe viitor; 2. organizațiile pot evita crizele, învățând din eșecurile și crizele altor organizații; 3. trainingul personalului și planningul organizațional ar trebui să pună accentul pe experiența și lecțiile anterioare, astfel încât să facă din memoria organizațională o prioritate a acțiunilor lor; 4. organizațiile trebuie să fie dispuse „să uite acele proceduri învechite și ineficiente, dacă vor să învețe strategii mai bune de gestionare a crizei.”<sup>21</sup>

### 3. Conflictologia – manifestări și etape

Între caracteristicile fenomenului de criză, specialiștii pun în discuție o perspectivă de analiză mai restrânsă, „subdisciplinară”, prin prisma căreia „conflictul nu trebuie privit ca ceva malign, de care trebuie să ne ferim, ci ca un fenomen firesc, inerent acțiunii sociale, generat de diversitatea oamenilor și de unicitatea fiecărui individ.”<sup>22</sup> Așadar, oferă posibilitatea reală unei organizații, oricare ar fi aceasta, de a înlătura acele elemente structurale care îi blochează activitatea și, la un moment dat, îi produc grave probleme de funcționalitate. Sub acest aspect nu toate manifestările conflictuale sunt „rele”, spun specialiștii domeniului, „unele dintre ele pot avea un caracter funcțional, îndeplinind un important rol stimulator, concurențial, dinamizator al gândirii și acțiunii.”<sup>23</sup>

Întrucât în diagnosticarea crizelor, de multe ori se ivesc confuzii, specialiștii propun evitarea acestora printr-o distincție clară între crize și probleme – în cazul ultimelor fiind vorba de confruntări ale organizațiilor cu „evenimente sau situații banale; ele se încadrează în intervale scurte de timp, nu stârnesc atenția publicului și nu solicită eforturi deosebite pentru a fi rezolvate.”<sup>24</sup> Alte deosebiri trebuiesc făcute între crize și incidente, acestea din urmă fiind evenimente care perturbă doar un subsistem al organizației, un ansamblu funcțional al acesteia; apoi, între crize și accidente, unde acestea

<sup>21</sup> Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2009, pp. 19-20

<sup>22</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș – *Op. cit.*, p. 31

<sup>23</sup> Ibidem

<sup>24</sup> Cristina Coman – *Op. cit.*, pp. 22-23

pot afecta total sau parțial activitatea organizației, dar nu sunt permanentizate; între crize și conflicte, care influențează doar unele elemente de imagine ale organizațiilor, fără a prejudicia valorile fundamentale ale acestora.

Studiile recente se axează pe atitudini de prevedere a posibilității săvârșirii unui risc și, prin urmare, de implicare în acțiuni preventivoare, menite a anihila consecințele neplăcute ale acestuia, „astfel managementul riscului devine un proces de identificare, analiză și răspuns la riscurile potențiale.”<sup>25</sup>

Citând argumentele avansate de autorul francez Patrick Lagadec, cercetătoarea Cristina Coman evidențiază trei moduri de funcționare a unui sistem, care face mai ușor posibilă dîstingerea situațiilor d\_ficile, de cele d\_e criză; să le luăm pe rînd: starea d\_e normalitate, cînd organizația funcționează într-o stare de echilibru s\_nătos, apoi perturbarea, determinată de producerea unui eveniment cu totul accidental; și, în fine, accidentul major, „care reprezintă un dezechilibru puternic, ce nu mai poate fi controlat și remediat prin mijloace obișnuite – aceasta este criza.”<sup>26</sup> Dar preocuparea pentru individualizarea crizelor a dus la identificarea altor trei trăsături de specificitate, acestea fiind: caracterul neașteptat, care poate duce la reacții de panică și comportamente bizare în cadrul organizației și în afara ei; nesiguranța, derivînd și aceasta tot din apariția imprevizibilă a crizei, în urma căreia managerii se precipită și pot lua măsuri în pripă, total neadecvate situației, bazându-se pe surse facile și informații incomplete; și, în sfîrșit, comprimarea timpului, care prezintă toate trăsăturile situațiilor anterioare iar, în plus, „greșeli de comunicare ce conduc la declarații greșite, contradictorii, la căutarea de țapi ispășitori, la refuzul de a recunoaște realități evidente din cauza fricii de a nu compromite instituția etc.”<sup>27</sup>

Din analiza conflictologiei pot fi stabilite etapele sau fazele pe care le parcurge orice disfuncționalitate factuală a unei organizații sau sistem social. Între acestea, dezacordul este o primă etapă, cînd „se relevă posibilitatea atît a unor pseudoneînțelegeri și false conflicte, cît și a unor divergențe minore care, nesesizate, pot degenera în conflicte majore.”<sup>28</sup> Apoi, confruntarea reprezintă un moment de tensiune, tulbure și confuz, lipsit de o comunicare eficientă între părți, cînd „acțiunea de persuasiune devine exagerată, expresia emoțională dominînd categoric asupra argumentelor logice. Mai mult decît atît, rata comunicării scade dramatic, creîndu-se stări de stres, frustrare, atmosferă tensionată.”<sup>29</sup> Escaladarea – reprezintă punctul maxim al conflictului, cînd cei implicați nu-și mai rețin deloc ostilitatea și agresivitatea, aceasta fiind faza cînd este extrem de dificil de intervenit. De-escaladarea, este etapa cînd se fac eforturi spre a se ajunge la un acord în ceea ce privește revendicările părților aflate în conflict; reușita acestor încercări se datorează concesiilor și reducerii pretențiilor pînă la rezonabil al celor implicați. Ca o

<sup>25</sup> Ion Chiciudean, George David – *Managementul comunicării în situații de criză*, București, Editura Comunicare.ro, 2011, p. 61.

<sup>26</sup> Cristina Coman – *Op. cit.*, p. 24

<sup>27</sup> *Ibidem*, p. 26

<sup>28</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneș – *Op. cit.*, p. 31

<sup>29</sup> *Ibidem*, p. 32

încununare a acestor rezultate vine rezolvarea, când negocierile, compromisurile și dorința de comunicare alungă negurile conflictuale și înseninează relațiile dintre părți.

Între principalele tipuri de conflicte, specialiștii enumeră: dezacordul, incidentul (ca un conflict având la bază fapte minore), neînțelegerea (când părțile nu cedează și alunecă din eroare în eroare), tensiunea (când relațiile sunt minate de atitudini ostile și păreri inflexibile) și criza.

În interiorul organizațiilor, oricare ar fi acestea, pot izbucni, la un moment dat, tot felul de conflicte și neînțelegeri. Cercetătorii fenomenului, studiind mai multe „cazuri” reale, au descoperit că, de regulă, aceste manifestări conflictuale au la bază trei feluri de „cauze”. Prima cauză o constituie identitatea, care se face simțită atunci când se întâmplă o „individualizare a unui grup și unii angajați se autopercep ca aparținând „unui grup sau departament distinct.”<sup>30</sup> Cea de-a doua cauză este diferențierea, prezentă atunci când un grup din cadrul organizației își revendică un spațiu unic, cu un specific anume, care îl personalizează (de tipul absolvirii unei școli de elită, accesarea la anumite funcții în cadrul organizației etc.). Legat de manifestarea acestei cauze, care izbucnește și își face simțită acțiunea numai în situații speciale, avem o părere limpede și edificatoare a cercetătorilor fenomenului: „abilitatea individului de a se identifica drept parte a unui grup și de a observa diferențele față de alte grupuri este neapărat necesară pentru apariția conflictului.”<sup>31</sup> În sfârșit, avem și unele cauze subliminale, dar din pricina cărora se poate ajunge ușor la frustrare, care „survine din faptul că îndeplinirea obiectivelor unui grup determină nerealizări ale obiectivelor celui alt grup și blocarea acestuia.”<sup>32</sup> Se înțelege că depistarea la timp a factorilor de frustrare și luarea unor măsuri corespunzătoare, poate duce la eliminarea din față a cauzelor determinative a conflictelor de acest fel, intergrupuri.

Cercetările au arătat că, frecvent, conflictele dintre grupuri se instalează din motive de rivalitate și competiție, ele manifestându-se în cele două planuri active din cadrul oricărei organizații: orizontal și vertical. Așadar, putem vorbi despre conflicte în plan orizontal, când grupuri, servicii, birouri, compartimente ale aceluiași nivel ierarhic interacționează și au dispute total neconstructive legate de sfera și importanța muncii pe care o prestează fiecare, în raport cu celelalte sau doar cu unele dintre acestea (cum ar fi cazul sectorului productiv, care poate intra în conflict cu specialiștii de la controlul calității, de la proiectare etc.) În ceea ce privește conflictul în plan vertical, acesta se manifestă de regulă între șefi și subordonați, adică între niveluri ierarhice diferite, vizând puterea și distribuția beneficiilor într-o organizație; situații conflictuale de acest fel se întâmplă frecvent, dovedind-se de atâtea ori că „cea mai vizibilă formă a conflictului vertical apare între conducere și muncitori și este adesea definită de relațiile conflictuale dintre sindicate și patronat.”<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Ibidem, p. 33

<sup>31</sup> Ibidem

<sup>32</sup> Ibidem

<sup>33</sup> Ibidem

Experiența a arătat că există o sumă de factori contextuali și organizaționali care acționează în cadrul organizațiilor, instituțiilor etc., având efecte și repercusiuni, directe și indirecte, asupra vieții acestora. Între acești factori subtili, mediul nu poate fi nicidecum ignorat, aceasta și pentru că fiecare organizație își configurează o schemă de funcțiuni cât mai operațională, în cadrul căreia „fiecă departament este ajustat în așa fel încât să se potrivească domeniului specific din mediu și astfel se diferențiază tot mai accentuat de alte grupuri organizaționale.”<sup>34</sup> Apoi, mărimea, determinată de creșterea numărului personalului și a diversificării atribuțiilor departamentale, când între membrii diverselor birouri și servicii apar adevărate „bariere” care împiedică enorm comunicarea și o cooperare a lor firească. Dar și obiectivele de ansamblu ale unei organizații, distribuite ca sarcini pe departamente, sunt bulversate atunci când un departament nu are promptitudinea și profesionalismul corespunzătoare. În sfârșit, o sursă conflictuală este și structura organizațională, care „reflectă diviziunea muncii și sistemele care înlesnesc controlul și coordonarea.”<sup>35</sup> Toți acești factori, prezenți cotidian în viața organizațiilor, se pot transforma în alte șapte caracteristici ale relațiilor interdepartamentale, influențând în mod variabil, fiecare, ca intensitate, conflictele între diferite grupări și structuri organizaționale. Prima caracteristică pe care o avem în vizor este incompatibilitatea scopurilor operative dintre diversele departamente; al doilea – diferențierea de orientare, sub aspect cognitiv și emoțional, între șefii departamentelor; al treilea – interdependența sarcinilor, în privința atribuirii materialelor necesare, alocării resurselor financiare și distribuției informațiilor; al patrulea – insuficiența resurselor, care nici nu pot fi distribuite în mod egal între departamente, ci în funcție de priorități etc.; al cincilea – distribuția puterii, care se înregistrează automat inegal între departamente și sub aspectul beneficiilor; al șaselea – incertitudinea și schimbările, care modifică adesea mediul, cadrul organizațional, redimensionând, în același timp, și sarcinile profesionale, afectând îndeosebi grupurile conservatoare, statornicite în adevărate „cuiburi” de comoditate; și al șaptelea, și ultimul – este sistemul de recompense, cel mai grăitor sub aspectul îndeplinirii atribuțiilor manageriale și profesionale, fiind, totodată, „răspunzător de gradul în care departamentele cooperează sau se confruntă.”<sup>36</sup>

#### 4. Tipuri de crize și impactul lor

Procedând la o sinteză a diverselor situații sociale de criză, la împrejurările (mediul) în care acestea se produc, la operativitatea cerută în acțiune pentru rezolvarea lor, dar și la soluțiile adoptate, crizele pot fi clasificate astfel: după tipul de soluții și modul de rezolvare – crize de dezvoltare, de legitimare, de onestitate și de competență; după mediu – sunt crize interne și externe; după domeniul în care se manifestă avem – crize politice, economice, ideologice, culturale, de comunicare și de imagine; după urgența rezolvării lor pot apărea – crize imediate, urgente și susținute; și, în sfârșit, o altă clasificare este după

---

<sup>34</sup> Ibidem, p. 34

<sup>35</sup> Ibidem, p. 35

<sup>36</sup> Ibidem, p. 36

nivelul la care apare criza, când se înregistrează – crize locale, naționale, zonale, continentale, mondiale<sup>37</sup> – totul văzut ca succesiune de cercuri concentrice cu raza și desfășurarea tot mai largi, mai ample.

Se vorbește tot mai mult, în legătură cu fenomenul de criză, despre criza de oportunitate, aceasta însemnând, nici mai mult nici mai puțin, decât convertirea negativului în pozitiv, Gerald Meyers identificând șapte tipuri de oportunități pe care le-am enumerat anterior. Suntem, însă avertizați că această perspectivă „îmbietoare” a crizei „poate deveni oportunitate doar dacă organizația creează condițiile necesare pentru ca această posibilitate potențială să se producă.”<sup>38</sup>

Dacă procedăm la o descriere sumară a celor mai importante crize, putem spune că, între acestea, criza de dezvoltare poate fi socotită ca fiind cea mai mare acumuloare de tensiuni, în epocile istorice, între membrii unei colectivități date, datorate propulsării unor „soluții alternative la soluțiile tradiționale”, situație în care este iminentă schimbarea, divergențele și conflictul fiind „între vechiul și noul tip de gestiune socială.”<sup>39</sup> Cazurile cele mai elocvente de manifestare a acestui tip de criză sunt revoluția franceză de la 1789 și revoluțiile de la 1848, ultimele desfășurate în majoritatea statelor europene. În ceea ce privește criza de legitimitate, aceasta poate fi identificată în situațiile când o anumită modalitate de funcționare socială se cantonează cu totul, adică „își pierde credibilitatea, în condițiile în care nu există o soluție alternativă conturată.”<sup>40</sup> Atunci orice posibilitate de transformare, de înnoire, poate fi apreciată ca atare, așadar sunt considerate „legitime încercările de a construi alte modalități de procesare socială a informațiilor, cu toate consecințele care decurg din acestea.”<sup>41</sup> Criza de onestitate poate fi ușor constatată în mediile organizaționale, unde uneori persoane situate în structurile manageriale, adică responsabile chiar de performanțele firmei, procedează neetic, folosind informațiile pe care le gestionează în scopul atingerii propriilor lor interese, în dauna intereselor firmei, ceea ce ne îndreptățește să constatăm, luând în calcul și aprecierile specialiștilor, că „periclitarea organizației constituie esența crizei de onestitate.”<sup>42</sup> Criza de competență este determinată, de regulă, de incapacitatea unor factori de decizie din cadrul unei organizații sau a unei structuri sociale, de a gestiona o situație ivită la un moment dat. În unele împrejurări, crizele de competență pot lua proporții nebănuite, „ele pot aduce în starea de insecuritate maximă chiar și națiunile.”<sup>43</sup> Criza internă se manifestă în interiorul organizațiilor, în cadrul departamentelor acestora sau, la altă scară, în diversele structuri sociale ale unui stat, aici putând fi amintite „și crizele din interiorul statului național”, cu precizarea că, uneori, crizele interne își pot extinde aria conflictologică, adică „pot degenera și se pot transforma în crize externe.”<sup>44</sup> Acționând întocmai ca un virus, criza

<sup>37</sup> Ibidem

<sup>38</sup> Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, pp. 31-32.

<sup>39</sup> Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș – *Op. cit.*, p. 36

<sup>40</sup> Ibidem, p. 37

<sup>41</sup> Ibidem

<sup>42</sup> Ibidem

<sup>43</sup> Ibidem

<sup>44</sup> Ibidem

internă perturbă „lanțul productiv orizontal”, apoi, într-o altă fază, „lanțul productiv vertical”, afectând, treptat, toate structurile cu care este conectată și perturbând și alte domenii de activitate, un exemplu clar al acestei virusări fiind acela când „criza politică poate degenera în criză economică, culturală etc.”<sup>45</sup> Cât privește criza externă, deși s-ar părea că se situează la antipodul crizei interne, acest lucru nu este nicidecum așa: chiar dacă efectele ei sunt mai vizibile în exteriorul organizației, a diverselor structuri sociale sau a teritoriului național, realitatea a demonstrat că crizele externe se repercutează în sânul diverselor instituții, organizații sau compartimente subordonate, „determinând apariția și dezvoltarea unor crize interne.”<sup>46</sup> Criza imediată se declanșează spontan și nu mai oferă organizației nici o posibilitate de pregătire, punând-o de-a dreptul în fața faptului neprevăzut, de aceea e bine ca fiecare organizație, instituție sau structură socială să aibă pregătit oricând, pentru orice eventualitate, un plan minuțios, elaborat special pentru situații de criză, „care să elimine, pe cât posibil, confuziile și reacțiile întârziate.”<sup>47</sup> Cât privește criza urgentă, aceasta poate fi asociată cu nemulțumirile membrilor organizației, care se manifestă prin greve și acțiuni de protest, ea fiind totuși marcată de o „erupție” bruscă, dar „după o scurtă perioadă de incubație, lăsând un oarecare timp pentru planificarea forțelor și mijloacelor de intervenție.”<sup>48</sup> Criza susținută se manifestă o perioadă mai îndelungată, oferind răgazul necesar pentru gestionarea ei; dar consecințele ei sunt pe măsura perioadei răvășite, căci „o astfel de criză poate produce un deficit de imagine profund și persistent.”<sup>49</sup> Criza de imagine este de o mare complexitate, între trăsăturile ei de bază incluzând: faptul că nu apare brusc, ci se manifestă concomitent cu o criză de identitate a organizației; apoi, îi este mai dificil de stabilit, inițial, profilul și tipologia, aceasta doar după o analiză minuțioasă a cauzelor apariției ei; efectele ei planează îndelung asupra organizației afectate și nu vor înceta decât odată cu rezolvarea crizei; în unele etape ale ei poate determina o „criză organizațională”; pe de altă parte, consecințele ei se repercutează negativ în ceea ce privește prestigiul profesional al organizației, adică „poate afecta credibilitatea, legitimitatea și dezvoltarea întregii ramuri industriale sau a domeniului de activitate.”<sup>50</sup> Dar, tot între consecințele nefaste ale crizei de imagine, trebuie menționat neapărat și faptul că „poate schimba sensul misiunii strategice”, ba chiar mai mult, „afectează cultura organizațională și latura psihologică a salariaților și clienților”, dar și alte aspecte fundamentale ale mediului organizațional, punând „sub semnul întrebărilor idealurile și valorile organizației, cerând cu acuitate punerea lor de acord cu așteptările publicului intern și extern.”<sup>51</sup> Despre criza de comunicare vom trata pe larg în capitolul următor al studiului nostru.

Nu vom trece însă mai departe, înainte de a sublinia unele idei legate de tipologia crizelor, expuse în volumul Managementul comunicării în situații de criză, unde autorii iau

---

<sup>45</sup> Ibidem, p. 38

<sup>46</sup> Ibidem

<sup>47</sup> Ibidem

<sup>48</sup> Ibidem

<sup>49</sup> Ibidem

<sup>50</sup> Ibidem, p. 87

<sup>51</sup> Ibidem, pp. 87-88

în discuție și expun pe larg criteriile utilizate în clasificarea diverselor moduri în care survin crizele și situațiile de criză. Conform acestei expuneri sintetice, realizată după lucrările de specialitate ale lui Ian Mitroff și Gus Anagnos, într-o primă clasificare, putem avea: crize generate de resursele umane (datorate unor varii conjuncturi, ca: pierderile suferite de o organizație prin plecarea unor lideri importanți, micșorarea și reducerea inițiativelor și proiectelor, creșterea indisciplinei, a numărului de accidente, a manifestărilor de violență și vandalismelor etc.); crize reputaționale (datorate unor zvonuri, bârfe, calomnii, pierderii „identității vizuale” etc.); apoi, crize generate de acte psihopaticе (care survin în urma unor acte de terorism, răpiri de persoane etc.); și, în sfârșit, crize generate de dezastre naturale (precum: incendii, inundații, cutremure, erupții vulcanice, uragane etc.). Aceiași autori, referindu-se la teoria situațională a comunicării de criză, care își are originile în „teoria atribuirii” a lui W. Timothy Coombs, dezvoltă un al doilea evantai de criterii, „orientat prioritar către utilitatea practică.”<sup>52</sup> Aceste criterii sunt determinate de: dezastre naturale, violențe la locul de muncă, zvonuri, ostilități, provocări, accidente cauzate de erori tehnice, defecte de produs determinate de tehnologii precare, defecte de produs cauzate de erori umane, acțiuni riscante ale organizațiilor. O a treia clasificare a tipurilor de criză se referă strict la domeniile în care se declanșează criza, autorii consemnând opiniile formulate de Thierry Libaert, conform căruia „toate tipologiile sunt bune, însă nu întotdeauna sunt bine folosite. Clasificările prea amănunțite prezintă riscul rigidității, în timp ce analizele pe criterii nu permit aprecierea noilor forme de criză, care sunt, în același timp, subiective și politice, interne și externe.”<sup>53</sup> Rezumând clasificarea propusă de T. Libaert, vom putea identifica: crize din sfera economică, crize din sfera tehnică, crize din sfera politică, crize din sfera corporativă – în acest ultim caz autorii referindu-se la tipul de crize care aduc atingere imaginii și reputației organizației.

Urmările unei crize sunt considerate de către specialiști ca situații extrem de delicate, avându-se în vedere problematica gravă și adesea tragică prin care trece colectivitatea afectată de „colții crizei”, de desfășurarea haotică a acesteia. Înțelegem, așadar, impactul unei crize ca fiind „urma lăsată de aceasta, repercusiunile și consecințele sale în perioada de după încheierea propriu-zis a crizei.”<sup>54</sup> Relațiile dintre protagoniști sunt reluate, dar cu evidente mutații, reflectând, într-un anumit fel, mutațiile intervenite în raporturile dintre învinși și învingători.

Descriind situația de post-criză, Cristina Coman caracterizează acțiunile din această fază ca fiind strict constatatorii și de verificare, ele stabilind că „în mod real criza a luat sfârșit, verificarea modului în care publicurile implicate au perceput criza și comportamentul organizației în timpul crizei, pregătirea organizației pentru a face față cu succes unei alte crize.”<sup>55</sup>

Autorii volumului *Managementul comunicării în situații de criză* caracterizează momentul de post-criză ca fiind fie eforturile organizaționale deosebite de a reveni la

<sup>52</sup> Ibidem, p. 34.

<sup>53</sup> Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 34

<sup>54</sup> Jean-Louis Dufour – *Op. cit.*, p. 32.

<sup>55</sup> Cristina Coman – *Relațiile publice. Principii și strategii*, Iași, Editura Polirom, 2006, p.126.

starea de normalitate, fie o echilibrare a organizației „datorată evoluției sale naturale”<sup>56</sup> Aceiași cercetători ai fenomenului identifică trei urmări înregistrate de organizații după finalizarea crizei (firește că nu pe toate acestea le cunoaște aceeași organizație!); și anume: 1. respectiva organizație pierde enorm de mult, fiind practic eliminată din domeniul în care activează, devenind terenul ostil al unor intervenții juridice; 2. se prea poate ca organizația să nu dispară cu totul din competiție, însă va ieși din criză cu o imagine șifonată și o reputație problematică, care se repercutează, apoi, direct, și asupra situației ei financiare; 3. dacă organizația beneficiază de un bun management, ea poate învinge criza și poate ieși cu o imagine publică neafectată, pregnant pozitivă. Suntem avertizați, însă, că tendința organizației (generice – n. a.) de a funcționa la parametrii ei obișnuiți comportă o oarecare grijă, o anumită supraveghere, dar cu un management corespunzător situația se poate valorifica, înregistrându-se avantaje reale, căci: „Pe de o parte, efectele crizei nu vor dispărea instantaneu, odată cu încheierea crizei acute, ele necesitănd o atenție specială în continuare, cel puțin pentru o perioadă de timp; pe de altă parte, pe lângă rezultatele negative, criza tocmai încheiată a oferit și o serie de oportunități pe care organizația le poate fructifica pentru perfecționarea activităților, rutinelor și procedurilor sale.”<sup>57</sup> Apoi, autorii apelează din nou la concepția lui T. Coombs, care accentuează întâietatea activităților evaluative în această etapă și propune luarea următoarelor măsuri: monitorizarea permanentă a evoluției crizei până la încetarea ei definitivă; investigarea cauzelor declanșatorii și strângerea cooperării cu alte organizații care își aduc aportul la stingerea conflictului; alimentarea publicurilor semnificative cu informații cât mai actualizate. Ținând cont de toate aceste măsuri și evaluări, va putea fi cotată și eficacitatea managementului de criză, astfel încât „organizația își va concentra eforturile pe măsura performanței proprii în ceea ce privește managementul crizei, precum și în măsurarea impactului produs de criză: dacă acesta este mai mic decât cel estimat în perioada de precriză, se poate concluziona că managementul crizei a fost performant.”<sup>58</sup> Recunoașterea eșecurilor și a greșelilor este o necesitate, întrucât din ele se pot înțelege multe, „lecțiile învățate din aceste disfuncții, precum și perfecționarea abilităților de a le recunoaște și preveni, constituie avantaje esențiale ale evaluării postcriză.”<sup>59</sup>

Recomandările specialiștilor se rezumă la un set de activități strict necesare acestei etape, ca: 1. declararea încheierii fenomenului de criză și transmiterea acestui semnal către publicurile interesate; 2. asigurarea unei strânse legături cu publicurile sau colectivitățile implicate și afectate de criză, într-un fel sau altul, iar dintre acestea atenția acordată mass-mediei va fi cât se poate de consecventă, actualizându-se informațiile de câte ori va fi necesar; 3. derularea unei severe analize a impactului crizei, dar și a gradului de mediatizare a acesteia, indiferent dacă a avut parte de o mediatizare negativă sau pozitivă – totul fiind sistematizat, în așa fel încât „această analiză să producă rezultate („lecțiile învățate”) utile pentru perfecționarea planificării de criză și pentru îmbunătățirea

<sup>56</sup> Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.*, p. 51

<sup>57</sup> *Ibidem*, p. 52.

<sup>58</sup> *Ibidem*

<sup>59</sup> *Ibidem*

procedurilor de răspuns la criză.”<sup>60</sup> De asemenea, autorii mai stipulează că o analiză promptă a evenimentelor mărește eficacitatea măsurilor luate, care sunt mai proaspete și mai limpezi în memorie, fiind preferabil ca „la acest proces să participe toți cei care au fost direct implicați, precum și cei asupra cărora criza a produs efecte sau orice tip de influențe.”<sup>61</sup>

## **Bibliografie**

- Cristina Coman – Comunicarea de criză. Tehnici și strategii, Iași, Editura Polirom, 2009.
- Jean-Louis Dufour – Crizele internaționale. De la Beijing (1900) la Kosovo (1999), traducere, prefață și note: Șerban Dragomirescu, București, Editura Corint, 2002.
- Charles R. Morris – Criza economică și profeții ei, traducere de Graal Soft, București, Editura Litera Internațional, 2010.
- Paul Popescu-Neveanu – Dicționar de psihologie, București, Editura Albatros, 1978.
- Ion Chiciudean, Valeriu Țoneș – Gestionarea crizelor de imagine, București, Editura Comunicare.ro, 2010.
- Cristina Coman – Relațiile publice. Principii și strategii, Iași, Editura Polirom, 2006.
- Ion Chiciudean, George David – Managementul comunicării în situații de criză, București, Editura Comunicare.ro, 2011.

---

<sup>60</sup> Ibidem, p. 53

<sup>61</sup> Ibidem