TEORII DESPRE CRIZE ŞI COMUNICAREA DE CRIZĂ
Theoretical Aspects Regarding Crisis and Crisis Communication

Eugeniu NISTOR[1]

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. Definiţii şi specificităţi

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

S-a stabilit că termenul de criză îşi are originea în cuvântul grecesc krisis, prezentând o paletă mai largă de semnificaţii. Astfel, în lucrarea istoricului antic Tucidide, Istoria războiului peloponesiac, termenul este amintit de şase ori, având conotaţii juridice clare, fiind apreciat ca „o judecată sau o decizie care nu rezultă şi nu se sprijină pe probele existente."[2] Dar, ceva mai târziu, termenul a suferit unele mutaţii semnificative, ajungând „să desemneze o analiză critică şi o decizie, deci acţiunea de a evalua şi judeca un fenomen."[3] Marele gânditor al antichităţii, Aristotel, preocupat de lărgirea atribuţiilor democratice ale oamenilor cetăţii, afirmă că aceştia trebuie să-şi arate interesul pentru a face evaluări – krisis – şi 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 semnificaţii plasează termenul în lumea medicală, unde „conform tratatelor hipocratice, criza era o exacerbare a unei afecţiuni 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

[1] Assistant Prof. PhD, „Petru Maior" University of Târgu-Mureş
[2] Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009, p.13
[3] Ibidem

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

zborul păsărilor sau din cântecul acestora sau la alegerea unui animal pentru a deveni victimă sacrificială într-un anumit ritual."[4]

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."[5] Cum în toate sferele 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."[6] 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." [7]

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

[4] Ibidem, p. 14
[5] Jean-Louis Dufour – *Crizele internaționale. De la Beijing (1900) la Kosovo (1999)*, traducere, prefață și note: Șerban Dragomirescu, București, Editura Corint, 2002, p.13
[6] Charles R. Morris – *Criza economică și profeții ei,* trad. Graal Soft, București, Editura Litera Internațional, 2010, p. 131
[7] Ibidem

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

tranzitorii sau persistente."[8] Erodând adesea în profunzime intelectul uman şi manifestându-se prin tulburări de memorie, de orientare în spaţiu şi timp, „crizele psihice sunt specificate drept intelectuale, mnezice, voliţionale şi, mai ales, afective şi de personalitate." [9]

O viziune din interiorul condensat al socialului o reprezintă aceea a sociologilor, care identifică fenomenul de criză în proasta funcţionare a unor importante articulaţii de interes public, cu consecinţe nedorite în anihilarea motivaţiei şi interesului participativ la edificiul comunitar, în prezenţa vizibilă a unor inechităţi de ordin social, care determină apoi reacţii pe măsură împotriva sistemului autoritar respectiv, în vederea reglării lui, a „defecţiunilor manifestate la nivelul mecanismelor de control social."; [10] 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 moştenirii familiale, comunitare, civile, religioase." [11]

Istoricii s-ar putea spune că analizează crizele dintr-o postură mai „comodă" – de regulă după încheierea lor! – însă reflecţiile 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 balanţa judecăţilor lor interesând ruptura sau modificarea statu-quo-ului, perceperea conflictului ca un ansamblu de riscuri, frecvenţa confruntărilor militare etc., de unde derivă, apoi, distincţia dintre o situaţie de criză faţă de un diferend, şi dintre acestea şi faza de război, pentru ca, în final, să ajungă la aprecieri nunanţate, dar precise: „Criza şi războiul reprezintă două subcategorii ale unui fenomen mai larg, diferendul internaţional."[12]

În ceea ce-i priveşte pe politologi, aceştia urmăresc mai stăruitor căile implicării factorilor politici în declanşarea şi desfăşurarea unor situaţii de criză, precum şi „vinile" rezultate dintr-o guvernare ineficientă, inabilă şi conflictuală, atribuind, aşadar, „cauzele crizelor unor fenomene legate de eşecul conducerii politice, de aspectele neguvernabilităţii, de inconsistenţa şi incoerenţa sistemului politic, de inabilitatea partidelor politice de a rezolva conflictele sociale." [13]

O definiţie sintetică a crizei realizează Cristina Coman, un specialist apreciat în sistemul de relaţii publice, formulând-o astfel: „criza apare ca o ruptură, ca o situaţie nedorită, care întrerupe funcţionarea obişnuită a unei organizaţii şi 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 specialişti bine antrenaţi (celula de criză) şi o politică de comunicare adecvată (comunicarea de criză).[14]

---

[8] Paul Popescu-Neveanu – *Dicţionar de psihologie,* Bucureşti, Editura Albatros, 1978, p. 161
[9] Ibidem
[10] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – *Gestionarea crizelor de imagine*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2010, p.31
[11] Ibidem
[12] Jean-Louis Dufour – *Op. cit.,* p. 17
[13] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – *Op. cit.*, p. 31
[14] Cristina Coman – *Relaţiile publice. Principii şi strategii*, Iaşi, Editura Polirom, 2006, p.121

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

2. Caracteristici şi particularităţi

Referindu-se la tulburările sociale şi la modul în care acestea pot afecta psihic importante colectivităţi umane (organizaţii, regiuni, state etc.), cercetătorii Allen H. Center şi Patrick Jackson, în lucrarea lor Practica relaţiilor publice, susţin că, de fapt, situaţiile de criză sunt „o luptă sau un conflict extrem de stresante cu un mediu adversativ, marcată de un potenţial periculos (...) care poate duce la dezastre financiare sau pierderi de vieţi omeneşti, după care lucrurile nu vor mai fi niciodată ca înainte."[15] Studiul diverselor situaţii socio-umane, perturbate din punct de vedere al ritmului lor de viaţă, pune problema factorului declanşator al crizei care, conform lui Laurence Barton, constituie „un eveniment major, impredictibil, ce poate conduce la efecte negative, iar acestea pot afecta organizaţia în ansamblul ei, sau sectorial, angajaţii, produsele, serviciile, situaţia financiară şi reputaţia ei"[16] Aşadar, criza produce o ruptură în continuitatea organizaţiei, ca urmare a unei situaţii nedorite, destabilizând-o. Cumulate, toate aceste aspecte de disfuncţionalitate duc la perturbarea activităţii organizaţiei. Dar evoluţia 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 afirmaţie, părerea cercetătorului Steven Fink care, cântărind posibilităţile, apreciază că deşi criza este „un moment de instabilitate al organizaţiei în care o schimbare radicală este inevitabilă, ea poate conduce fie la un deznodământ nedorit, fie la unul dezirabil şi pozitiv." [17] Ameninţând, de regulă, bazele unui sistem şi prin apariţia ei neaşteptată, urmată de o succesiune de evenimente imprevizibile, criza este declanşată frecvent de neglijarea problemelor şi vulnerabilităţilor dintr-o organizaţie, oricare ar fi aceasta, ca structură specifică şi extensie socială.[18] Apariţii bruşte în viaţa organizaţiilor, crizele le afectează, de obicei, sistemul de reprezentări sociale, lucru constatat de Thierry Pauchant şi Ian Mitroff: „întregul sistem este atât de afectat încât existenţa sa fizică este ameninţată; în plus, valorile de bază ale membrilor sistemului sunt ameninţate într-o asemenea măsură încât indivizii sunt obligaţi fie să realizeze caracterul eronat al acestor valori, fie să dezvolte mecanisme de apărare împotriva acestor valori."[19] Aceiaşi autori, într-o altă lucrare, subliniază efectele devastatoare (posibile) ale unei crize care, asemenea unei rupturi, „afectează fizic sistemul, ca un tot unitar, şi îi ameninţă principiile de bază, conştiinţa de sine şi nucleul existenţei."[20] Alţi cercetători ai fenomenului sunt de părere că, deşi determină mari dificultăţi de management, creează panică şi stări de stres sau de disconfort psihologic, în unele împrejurări criza este o fereastră deschisă către noi oportunităţi; între aceştia se

---

[15] Allen H. Center, Patrick Jackson – *Practica relaţiilor publice*, 1995, Prentice Hall, Englewood Clifs, p. 434, apud *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009, p. 16.

[16] Laurence Barton – *Criza în organizaţii*, South Western Publ., Cincinatti, 1993, p. 2 – apud Cristina Coman – *Op. cit.*, p. 15.

[17] Steven Fink – *Managementul crizelor,* New York, Amacon, 1986, p. 15, apud Cristina Coman – *Ibidem,* p.16.

[18] Trebuie să precizăm că, pe parcursul studiului nostru, vom folosi termenul generic de „organizaţie" atât pentru denumirea unor colectivităţi restrânse (societăţi comerciale, instituţii, fundaţii şi asociaţii ş.a.), cât şi pentru mari colectivităţi umane, extinse ca arie geografică (regiuni, ţări, continente etc.)

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

[20] Cristina Coman – *Ibidem*

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

numără şi Gerald Meyers, citat de Cristina Coman, care depistează şapte tipuri de oportunităţi, adică: a. gestionată corespunzător criza poate naşte eroi; b. sub presiunea ei, cele mai multe organizaţii ies din inerţie şi conservatorism şi recurg la adoptarea unui ritm accelerat al schimbărilor; c. dificultăţi ignorate, din conservatorism şi comoditate, sunt rezolvate uneori sub incidenţa manifestărilor de criză; d. contribuie implicit la schimbarea personalului organizaţiilor: fie prin înlocuirea angajaţilor cu alţii, mai competitivi, fie prin modificarea comportamentului profesional al celor existenţi; e. poate duce la depistarea unor noi strategii şi tehnici de lucru, mult mai simple şi mai eficiente; f. transformând o perioadă de criză, prin valorificarea experienţei dobândite, orice organizaţie devine mai prudentă, constituindu-şi mecanisme proprii de prevenţie a acesteia, semnele fiind mai uşor de recunoscut; g. după anularea efectelor crizei, orice organizaţie devine mai puternică, sporindu-şi vizibil competitivitatea şi eficienţa.

Citându-l pe R. Ulmer şi colaboratorii săi, Cristina Coman sintetizează gama oportunităţilor, în urma unei crize, la patru; acestea sunt: 1. organizaţiile ar trebui să trateze eşecul ca pe o oportunitate de a recunoaşte o potenţială criză şi de a o preveni pe viitor; 2. organizaţiile pot evita crizele, învăţând din eşecurile şi crizele altor organizaţii; 3. trainingul personalului şi planningul organizaţional ar trebui să pună accentul pe experienţa şi lecţiile anterioare, astfel încât să facă din memoria organizaţională o prioritate a acţiunilor lor; 4. organizaţiile trebuie să fie dispuse „să uite acele proceduri învechite şi ineficiente, dacă vor să înveţe strategii mai bune de gestionare a crizei.” [21]

3. Conflictologia – manifestări şi etape

Între caracteristicile fenomenului de criză, specialiştii pun în discuţie 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 acţiunii sociale, generat de diversitatea oamenilor şi de unicitatea fiecărui individ.”[22] Aşadar, oferă posibilitatea reală unei organizaţii, oricare ar fi aceasta, de a înlătura acele elemente structurale care îi blochează activitatea şi, la un moment dat, îi produc grave probleme de funcţionalitate. Sub acest aspect nu toate manifestările conflictuale sunt „rele”, spun specialiştii domeniului, „unele dintre ele pot avea un caracter funcţional, îndeplinind un important rol stimulator, concurenţial, dinamizator al gândirii şi acţiunii.” [23]

Întrucât în diagnosticarea crizelor, de multe ori se ivesc confuzii, specialiştii propun evitarea acestora printr-o distincţie clară între crize şi probleme – în cazul ultimelor fiind vorba de confruntări ale organizaţiilor cu „evenimente sau situaţii banale; ele se încadrează în intervale scurte de timp, nu stârnesc atenţia publicului şi nu solicită eforturi deosebite pentru a fi rezolvate.” [24] Alte deosebiri trebuiesc făcute între crize şi incidente, acestea din urmă fiind evenimente care perturbă doar un subsistem al organizaţiei, un ansamblu funcţional al acesteia; apoi, între crize şi accidente, unde acestea

[21] Cristina Coman – *Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii,* Iaşi, Editura Polirom, 2009, pp. 19-20
[22] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – *Op. cit.,* p. 31
[23] Ibidem
[24] Cristina Coman – *Op. cit.,* pp. 22-23

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

pot afecta total sau parţial activitatea organizaţiei, dar nu sunt permanentizate; între crize şi conflicte, care influenţează doar unele elemente de imagine ale organizaţiilor, fără a prejudicia valorile fundamentale ale acestora.

Studiile recente se axează pe atitudini de prevedere a posibilităţii săvârşirii unui risc şi, prin urmare, de implicare în acţiuni prevenitoare, menite a anihila consecinţele neplăcute ale acestuia, „astfel managementul riscului devine un proces de identificare, analiză şi răspuns la riscurile potenţiale."[25]

Citând argumentele avansate de autorul francez Patrick Lagadec, cercetătoarea Cristina Coman evidenţiază trei moduri de funcţionare a unui sistem, care face mai uşor posibilă distingerea situaţiilor dificile, de cele de criză; să le luăm pe rând: starea de normalitate, când organizaţia funcţionează într-o stare de echilibru sănătos, apoi perturbarea, determinată de producerea unui eveniment cu totul accidental; şi, în fine, accidentul major, „care reprezintă un dezechilibru puternic, ce nu mai poate fi controlat şi remediat prin mijloace obişnuite – aceasta este criza." [26] Dar preocuparea pentru individualizarea crizelor a dus la identificarea altor trei trăsături de specificitate, acestea fiind: caracterul neaşteptat, care poate duce la reacţii de panică şi comportamente bizare în cadrul organizaţiei şi în afara ei; nesiguranţa, derivând şi aceasta tot din apariţia imprevizibilă a crizei, în urma căreia managerii se precipită şi pot lua măsuri în pripă, total neadecvate situaţiei, bazându-se pe surse facile şi informaţii incomplete; şi, în sfârşit, comprimarea timpului, care prezintă toate trăsăturile situaţiilor anterioare iar, în plus, „greşeli de comunicare ce conduc la declaraţii greşite, contradictorii, la căutarea de ţapi ispăşitori, la refuzul de a recunoaşte realităţi evidente din cauza fricii de a nu compromite instituţia etc."[27]

Din analiza conflictologiei pot fi stabilite etapele sau fazele pe care le parcurge orice disfuncţionalitate factuală a unei organizaţii sau sistem social. Între acestea, dezacordul este o primă etapă, când „se relevă posibilitatea atât a unor pseudoneînţelegeri şi false conflicte, cât şi a unor divergenţe minore care, nesesizate, pot degenera în conflicte majore."[28] Apoi, confruntarea reprezintă un moment de tensiune, tulbure şi confuz, lipsit de o comunicare eficientă între părţi, când „acţiunea de persuasiune devine exagerată, expresia emoţională dominând categoric asupra argumentelor logice. Mai mult decât atât, rata comunicării scade dramatic, creându-se stări de stres, frustrare, atmosferă tensionată."[29] Escaladarea – reprezintă punctul maxim al conflictului, când cei implicaţi nu-şi mai reţin deloc ostilitatea şi agresivitatea, aceasta fiind faza când este extrem de dificil de intervenit. De-escaladarea, este etapa când se fac eforturi spre a se ajunge la un acord în ceea ce priveşte revendicările părţilor aflate în conflict; reuşita acestor încercări se datorează concesiilor şi reducerii pretenţiilor până la rezonabil al celor implicaţi. Ca o

[25] Ion Chiciudean, George David – *Managementul comunicării în situaţii de criză*, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2011, p. 61.
[26] Cristina Coman – *Op. cit.*, p. 24
[27] Ibidem, p. 26
[28] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – *Op. cit.*, p. 31
[29] Ibidem, p. 32

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

încununare a acestor rezultate vine rezolvarea, când negocierile, compromisurile şi dorinţa de comunicare alungă negurile conflictuale şi înseninează relaţiile dintre părţi.

Între principalele tipuri de conflicte, specialiştii enumeră: dezacordul, incidentul (ca un conflict având la bază fapte minore), neînţelegerea (când părţile nu cedează şi alunecă din eroare în eroare), tensiunea (când relaţiile sunt minate de atitudini ostile şi păreri inflexibile) şi criza.

În interiorul organizaţiilor, oricare ar fi acestea, pot izbucni, la un moment dat, tot felul de conflicte şi neînţelegeri. 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 simţită atunci când se întâmplă o „individualizare a unui grup şi unii angajaţi se autopercep ca aparţinând „unui grup sau departament distinct." [30] Cea de-a doua cauză este diferenţierea, prezentă atunci când un grup din cadrul organizaţiei îşi revendică un spaţiu unic, cu un specific anume, care îl personalizează (de tipul absolvirii unei şcoli de elită, accederea la anumite funcţii în cadrul organizaţiei etc.). Legat de manifestarea acestei cauze, care izbucneşte şi îşi face simţită acţiunea numai în situaţii speciale, avem o părere limpede şi edificatoare a cercetătorilor fenomenului: „abilitatea individului de a se identifica drept parte a unui grup şi de a observa diferenţele faţă de alte grupuri este neapărat necesară pentru apariţia conflictului."[31] În sfârşit, avem şi unele cauze subliminale, dar din pricina cărora se poate ajunge uşor la frustrare, care „survine din faptul că îndeplinirea obiectivelor unui grup determină nerealizări ale obiectivelor celuilalt grup şi blocarea acestuia."[32] Se înţelege că depistarea la timp a factorilor de frustrare şi luarea unor măsuri corespunzătoare, poate duce la eliminarea din faşă a cauzelor determinative a conflictelor de acest fel, intergrupuri.

Cercetările au arătat că, frecvent, conflictele dintre grupuri se instalează din motive de rivalitate şi competiţie, ele manifestându-se în cele două planuri active din cadrul oricărei organizaţii: orizontal şi vertical. Aşadar, putem vorbi despre conflicte în plan orizontal, când grupuri, servicii, birouri, compartimente ale aceluiaşi nivel ierarhic interacţionează şi au dispute total neconstructive legate de sfera şi importanţa 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 specialiştii de la controlul calităţii, de la proiectare etc.) În ceea ce priveşte conflictul în plan vertical, acesta se manifestă de regulă între şefi şi subordonaţi, adică între niveluri ierarhice diferite, vizând puterea şi distribuţia beneficiilor într-o organizaţie; situaţii conflictuale de acest fel se întâmplă frecvent, dovedind-se de atâtea ori că „cea mai vizibilă formă a conflictului vertical apare între conducere şi muncitori şi este adesea definită de relaţiile conflictuale dintre sindicate şi patronat." [33]

[30] Ibidem, p. 33
[31] Ibidem
[32] Ibidem
[33] Ibidem

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

Experienţa a arătat că există o sumă de factori contextuali şi organizaţionali care acţionează în cadrul organizaţiilor, instituţiilor etc., având efecte şi repercusiuni, directe şi indirecte, asupra vieţii acestora. Între aceşti factori subtili, mediul nu poate fi nicidecum ignorat, aceasta şi pentru că fiecare organizaţie îşi configurează o schemă de funcţiuni cât mai operaţională, în cadrul căreia „fiecare departament este ajustat în aşa fel încât să se potrivească domeniului specific din mediu şi astfel se diferenţiază tot mai accentuat de alte grupuri organizaţionale."[34] Apoi, mărimea, determinată de creşterea numărului personalului şi a diversificării atribuţiunilor departamentale, când între membrii diverselor birouri şi servicii apar adevărate „bariere" care împiedică enorm comunicarea şi o cooperare a lor firească. Dar şi obiectivele de ansamblu ale unei organizaţii, distribuite ca sarcini pe departamente, sunt bulversate atunci când un departament nu are promptitudinea şi profesionalismul corespunzătoare. În sfârşit, o sursă conflictuală este şi structura organizaţională, care „reflectă diviziunea muncii şi sistemele care înlesnesc controlul şi coordonarea."[35] Toţi aceşti factori, prezenţi cotidian în viaţa organizaţiilor, se pot transforma în alte şapte caracteristici ale relaţiilor interdepartamentale, influenţând în mod variabil, fiecare, ca intensitate, conflictele între diferite grupări şi structuri organizaţionale. Prima caracteristică pe care o avem în vizor este incompatibilitatea scopurilor operative dintre diversele departamente; al doilea – diferenţierea de orientare, sub aspect cognitiv şi emoţional, între şefii departamentelor; al treilea – interdependenţa sarcinilor, în privinţa atribuirii materialelor necesare, alocării resurselor financiare şi distribuţiei informaţiilor; al patrulea – insuficienţa resurselor, care nici nu pot fi distribuite în mod egal între departamente, ci în funcţie de priorităţi etc.; al cincilea – distribuţia puterii, care se înregistrează automat inegal între departamente şi sub aspectul beneficiilor; al şaselea – incertitudinea şi schimbările, care modifică adesea mediul, cadrul organizaţional, redimensionând, în acelaşi timp, şi sarcinile profesionale, afectând îndeosebi grupurile conservatoare, statornicite în adevărate „cuiburi" de comoditate; şi al şaptelea, şi ultimul – este sistemul de recompense, cel mai grăitor sub aspectul îndeplinirii atribuţiilor manageriale şi profesionale, fiind, totodată, „răspunzător de gradul în care departamentele cooperează sau se confruntă."[36]

4. Tipuri de crize şi impactul lor

Procedând la o sinteză a diverselor situaţii sociale de criză, la împrejurările (mediul) în care acestea se produc, la operativitatea cerută în acţiune pentru rezolvarea lor, dar şi la soluţiile adoptate, crizele pot fi clasificate astfel: după tipul de soluţii şi modul de rezolvare – crize de dezvoltare, de legitimare, de onestitate şi de competenţă; după mediu – sunt crize interne şi externe; după domeniul în care se manifestă avem – crize politice, economice, ideologice, culturale, de comunicare şi de imagine; după urgenţa rezolvării lor pot apărea – crize imediate, urgente şi susţinute; şi, în sfârşit, o altă clasificare este după

[34] Ibidem, p. 34
[35] Ibidem, p. 35
[36] Ibidem, p. 36

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

nivelul la care apare criza, când se înregistrează – crize locale, naţionale, zonale, continentale, mondiale[37] – totul văzut ca succesiune de cercuri concentrice cu raza şi desfăşurarea tot mai largi, mai ample.

Se vorbeşte tot mai mult, în legătură cu fenomenul de criză, despre criza de oportunitate, aceasta însemnând, nici mai mult nici mai puţin, decât convertirea negativului în pozitiv, Gerald Meyers identificând şapte tipuri de oportunităţi pe care le-am enumerat anterior. Suntem, însă avertizaţi că această perspectivă „îmbietoare" a crizei „poate deveni oportunitate doar dacă organizaţia creează condiţiile necesare pentru ca această posibilitate potenţială să se producă."[38]

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 acumulatoare de tensiuni, în epocile istorice, între membrii unei colectivităţi date, datorate propulsării unor „soluţii alternative la soluţiile tradiţionale", situaţie în care este iminentă schimbarea, divergenţele şi conflictul fiind „între vechiul şi noul tip de gestiune socială." [39] Cazurile cele mai elocvente de manifestare a acestui tip de criză sunt revoluţia franceză de la 1789 şi revoluţiile de la 1848, ultimele desfăşurate în majoritatea statelor europene. În ceea ce priveşte criza de legitimitate, aceasta poate fi identificată în situaţiile când o anumită modalitate de funcţionare socială se cantonează cu totul, adică „îşi pierde credibilitatea, în condiţiile în care nu există o soluţie alternativă conturată."[40] Atunci orice posibilitate de transformare, de înnoire, poate fi apreciată ca atare, aşadar sunt considerate „legitime încercările de a construi alte modalităţi de procesare socială a informaţiilor, cu toate consecinţele care decurg din acestea."[41] Criza de onestitate poate fi uşor constatată în mediile organizaţionale, unde uneori persoane situate în structurile manageriale, adică responsabile chiar de performanţele firmei, procedează neetic, folosind informaţiile pe care le gestionează în scopul atingerii propriilor lor interese, în dauna intereselor firmei, ceea ce ne îndreptăţeşte să constatăm, luând în calcul şi aprecierile specialiştilor, că „periclitarea organizaţiei constituie esenţa crizei de onestitate."[42] Criza de competenţă este determinată, de regulă, de incapacitatea unor factori de decizie din cadrul unei organizaţii sau a unei structuri sociale, de a gestiona o situaţie ivită la un moment dat. În unele împrejurări, crizele de competenţă pot lua proporţii nebănuite, „ele pot aduce în starea de insecuritate maximă chiar şi naţiunile."[43] Criza internă se manifestă în interiorul organizaţiilor, în cadrul departamentelor acestora sau, la altă scară, în diversele structuri sociale ale unui stat, aici putând fi amintite „şi crizele din interiorul statului naţional", cu precizarea că, uneori, crizele interne îşi pot extinde aria conflictologică, adică „pot degenera şi se pot transforma în crize externe." [44] Acţionând întocmai ca un virus, criza

[37] Ibidem
[38] Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.,* pp. 31-32.
[39] Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – *Op. cit.,* p. 36
[40] Ibidem, p. 37
[41] Ibidem
[42] Ibidem
[43] Ibidem
[44] Ibidem

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

internă perturbă „lanțul productiv orizontal", apoi, într-o altă fază, „lanțul productiv vertical", afectând, treptat, toate structurile cu care este conectată şi perturbând şi alte domenii de activitate, un exemplu clar al acestei virusări fiind acela când „criza politică poate degenera în criză economică, culturală etc."[45] Cât priveşte criza externă, deşi s-ar părea că se situează la antipodul crizei interne, acest lucru nu este nicidecum aşa: 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 şi dezvoltarea unor crize interne."[46] Criza imediată se declanşează spontan şi 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 şi reacțiile întârziate."[47] Cât priveşte criza urgentă, aceasta poate fi asociată cu nemulțumirile membrilor organizației, care se manifestă prin greve şi acțiuni de protest, ea fiind totuşi marcată de o „erupție" bruscă, dar „după o scurtă perioadă de incubație, lăsând un oarecare timp pentru planificarea forțelor şi mijloacelor de intervenție."[48] Criza susținută se manifestă o perioadă mai îndelungată, oferind răgazul necesar pentru gestionarea ei; dar consecințele ei sunt pe măsura perioadei răvăşite, căci „o astfel de criză poate produce un deficit de imagine profund şi persistent." [49] 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 şi tipologia, aceasta doar după o analiză minuțioasă a cauzelor apariției ei; efectele ei planează îndelung asupra organizației afectate şi 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 priveşte prestigiul profesional al organizației, adică „poate afecta credibilitatea, legitimitatea şi dezvoltarea întregii ramuri industriale sau a domeniului de activitate."[50] Dar, tot între consecințele nefaste ale crizei de imagine, trebuie menționat neapărat şi faptul că „poate schimba sensul misiunii strategice", ba chiar mai mult, „afectează cultura organizațională şi latura psihologică a salariaților şi clienților", dar şi alte aspecte fundamentale ale mediului organizațional, punând „sub semnul întrebărilor idealurile şi valorile organizației, cerând cu acuitate punerea lor de acord cu aşteptările publicului intern şi extern."[51] 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

[45] Ibidem, p. 38
[46] Ibidem
[47] Ibidem
[48] Ibidem
[49] Ibidem
[50] Ibidem, p. 87
[51] Ibidem, pp. 87-88

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

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 psihopatice (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."[52] 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."[53] 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."[54] 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."[55]

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

[52] Ibidem, p. 34.
[53] Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.,* p. 34
[54] Jean-Louis Dufour – *Op. cit.,* p. 32.
[55] Cristina Coman – *Relațiile publice. Principii și strategi*i, Iași, Editura Polirom, 2006, p.126.

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

starea de normalitate, fie o echilibrare a organizației „datorată evoluției sale naturale”[56] 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 necesitând 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.”[57] Apoi, autorii apelează din nou la concepția lui T. Coombs, care accentuează întâietatea activităților evaluative în această etapă și propune luarea următoarelor măsuri: monitorizarea permanent 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.” [58] 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.”[59]

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

[56] Ion Chiciudean, George David – *Op. cit.,* p. 51
[57] Ibidem, p. 52.
[58] Ibidem
[59] Ibidem

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)

procedurilor de răspuns la criză."[60] De asemenea, autorii mai stipulează că o analiză promptă a evenimentelor măreşte eficacitatea măsurilor luate, care sunt mai proaspete şi mai limpezi în memorie, fiind preferabil ca „la acest proces să participe toţi cei care au fost direct implicaţi, precum şi cei asupra cărora criza a produs efecte sau orice tip de influenţe."[61]

Bibliografie

Cristina Coman – Comunicarea de criză. Tehnici şi strategii, Iaşi, Editura Polirom, 2009.
Jean-Louis Dufour – Crizele internaţionale. De la Beijing (1900) la Kosovo (1999), traducere, prefaţă şi note: Şerban Dragomirescu, Bucureşti, Editura Corint, 2002.
Charles R. Morris – Criza economică şi profeţii ei, traducere de Graal Soft, Bucureşti, Edtura Litera Internaţional, 2010.
Paul Popescu-Neveanu – Dicţionar de psihologie, Bucureşti, Editura Albatros, 1978.
Ion Chiciudean, Valeriu Ţoneş – Gestionarea crizelor de imagine, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2010.
Cristina Coman – Relaţiile publice. Principii şi strategii, Iaşi, Editura Polirom, 2006.
Ion Chiciudean, George David – Managementul comunicării în situaţii de criză, Bucureşti, Editura Comunicare.ro, 2011.

[60] Ibidem, p. 53
[61] Ibidem

BDD-A6506 © 2014 Universitatea Petru Maior
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.58 (2026-11-16 21:00:19 UTC)