



مدیریت ارتباطات گذرگاه عبور از بحران

سیدشهاب الدین حجازی
SH_HEJAZI51@YAHOO.COM

ژورنال علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

چکیده

ارتباطات بحران، شامل برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌هایی می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد، از مجرای رسانه‌های خبری و به شیوه‌ای اثربخش، مردم را در جریان رویدادهای واقعی قرار دهد. با توجه به تغییر و تحولات سرسام‌آور محیطی در دنیای کسب و کار امروزی، که بحران به صورت بخش جدایی ناپذیر زندگی سازمانها در آمده است، آنچه مهم است، آن است که سازمانها هنگام بروز بحران چگونه با برنامه‌های از پیش تعیین شده خود و با یک مدیریت ارتباط مؤثر، قادر خواهند بود افکار عمومی را متقاعد سازند و به گونه‌ای کارآمد به مهار بحران بپردازند.

با نگاهی به تاریخچه سازمانهای مختلف، به سادگی نمونه‌های بسیاری از سازمانهایی را می‌توان یافت که هنگام بروز بحران، با سوء مدیریت خود، نه تنها در تعدیل یا از بین بردن بحران ناکام مانده‌اند، بلکه موجب زبانه کشیدن آتش بحران نیز شده‌اند، که این امر خود موجب بحران‌های شدیدتر از بحران اولیه شده است.

این مقاله در پی آن است که ابتدا مفاهیم مرتبط با ارتباطات بحران را تعریف کرده، ضرورت آن را شرح داده و سپس شیوه بهینه ارتباطات در زمان بحران را بیان کند و در نهایت اشتباهاتی را که ممکن است مدیران سازمانها در این مواقع مرتکب شوند، معرفی کند.

با نگاهی پندآموز به سرنوشت شرکتهایی که بحرانهای بزرگ را از پیش رو برداشتند، درسهای بسیاری می‌توان آموخت. بحران‌هایی که اگر با درایت و هشیاری مدیران این شرکتها مهار نمی‌شد، سازمان را به نیستی و نابودی می‌کشاند و ما اکنون از این شرکتها با یک حس نوستالژیک، یاد می‌کردیم. یکی از این شرکتها، شرکت جانسون اند جانسون است که با اقدامات تحسین برانگیز خود در سال ۱۹۸۲ بحران قرصهای تایلنول (Tylenol) را که منجر به مرگ هفت نفر از ساکنان شیکاگو شد که از آن قرصها استفاده کرده بودند، با سلامت و موفقیت پشت سر گذاشت و به موردی مثال‌زدنی در مدیریت ارتباطات بحران سازمانی مبدل شد و هنوز هم در بین شرکتهای بزرگ، شاخص مدیریت بحران و مهم‌تر از آن، مدیریت ارتباطات بحران به حساب می‌آید.

این شرکت مجبور شد به سرعت ۳۱ میلیون بطری حاوی این دارو را به ارزش یکصد میلیون دلار از بازار جمع‌آوری کند و در مورد عدم مصرف این قرص تا مشخص شدن علت بروز حادثه، به مردم هشدار داد. برخورد سریع جانسون اند جانسون در پذیرش مسئولیت این اتفاق، اثر مثبتی در توده مردم بر جای گذاشت، به گونه‌ای که با تغییر بسته‌بندی قرص تایلنول و عرضه نوع جدیدی از بسته‌بندی، که امکان باز کردن و دوباره بسته‌بندی کردن آن وجود نداشت، دوباره اعتماد مردم به این دارو جلب و تایلنول به پر فروش‌ترین قرص مسکن دارای استامینوفن در سطح جهان، تبدیل شد. (اسماعیلی، ۱۳۸۶: ۱)

مدیریت ارتباطات بحران

آنچه بدیهی است، بحران (Crisis) دیگر ویژگی غیرعادی، کمیاب، اتفاقی و یا جنبی جوامع امروزی شمرده نمی‌شود، بلکه در تار و پود جوامع مدرن رخنه کرده است. لاری اسمیت رئیس مؤسسه بحران، بحران را یک اغتشاش عمده در سازمان، که دارای پوشش خبری گسترده‌ای بشود، تعریف می‌کند. به گونه‌ای که کنجکاوی مردم درباره این موضوع بر فعالیتهای عادی سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند اثر سیاسی،



انکار وجود مشکل یکی از رفتارهایی است که مدیران ناتوان در برابر بحرانها در پیش می‌گیرند و تجربه نشان داده است که این رفتار در نهایت به سود سازمان تمام نخواهد شد.

قانونی، مالی و دولتی بر سازمان داشته باشد (رضوانی، ۱۳۸۵: ۲۳). یک بحران می‌تواند یک راه پایانی یا یک فرصت برای ترقی محسوب شود. همچنین می‌تواند فرصتی برای عملکرد روابط عمومی سازمان به منظور ساختن اعتبار یا تخریب آنچه که از آن زمان اندوخته شده است، باشد.

با توجه به اجتناب‌ناپذیر بودن بروز بحران برای سازمانها، هر سازمانی قاعدتاً می‌بایست برای رویارویی با بحرانهای احتمالی یا پیش آمده، دارای طرح و برنامه باشد. این جاست که اهمیت مدیریت بحران برای سازمانها، مشخص می‌شود.

مدیریت بحران نقشه‌ای برای به حداقل رساندن آسیب بحران است و حتی در برخی موارد می‌تواند به کلی موجب از بین رفتن یک بحران احتمالی (بالقوه) شود (Madzharov, 2006: 8).

در برنامه‌های مدیریت بحران، مدیریت ارتباطات بحران نقشی بسیار حساس و کلیدی را بازی می‌کند. مدیریت ارتباطات بحران، شامل برنامه‌ریزی و اجرای فعالیت‌هایی می‌شود که سازمان را قادر می‌سازد (از مجرای رسانه‌های خبری و به شیوه‌ای اثربخش) مردم را در جریان رویدادهای واقعی قرار دهد. طبق این تعریف، مدیریت ارتباطات بحران، بخشی از روابط عمومی است و پیدایی آن، به صورت مستقیم با شیوه اطلاع‌رسانی رسانه‌های خبری ارتباط دارد و ایجاب می‌کند که هر سازمان در مورد رویدادها

و جزئیات آن مردم را در جریان بگذارد و به آنها اطلاعات دقیق بدهد (کاتز چاک، ۱۳۸۴).

توانایی آگاه‌سازی دامنه وسیع مخاطبان درباره طبیعت حوادث و نتایجی که به بار می‌آورند، تاثیر زیادی بر کسب موفقیت خواهد داشت. ارتباطات مؤثر، می‌تواند به گروه‌ها و سازمانهایی که به واسطه رویارویی با بحران زیان دیده‌اند، کمک کند تا اعتماد و حس مساعدت قوای دولتی، ناظران و عموم را به سمت خود جلب کنند. برعکس، ارتباطات ضعیف روبه‌روشدن با موانع، صرف هزینه‌های بیشتر، جنجال‌آفرینی‌ها و دعاوی بی‌پایه یا شکست را در پی خواهد داشت.

پژوهش و بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد بحرانها به خودی خود تعیین‌کننده میزان خسارت نیستند، بلکه پاسخ مسئولان به بحران است که میزان خسارت‌های وارده را تعیین می‌کند. شاید به نظر غیرعادی برسد اما واقعیت این است که برنامه‌ریزی و مدیریت نادرست بحران به گونه‌ای مرتب دامنه خسارات را گسترده کرده و میزان خسارت را افزایش می‌دهد. به همین دلیل است که اکنون برنامه‌ریزی و مدیریت بحران تا این اندازه اهمیت یافته است (یقین لو و دیگران، ۱۳۸۴).

در این میان، ارتباطات چه نقشی را در حوادث ایفا می‌کند؟ گروه‌ها و شرکتهایی که به نوعی درگیر با بحران هستند - چه خصوصی و چه عمومی - برای بیان نظرها و خبرهای خود و جلب اعتماد عموم، به توانایی‌های خود درباره اقدامات انجام شده در مورد حوادث، چه قدر آمادگی دارند؟ چه اقداماتی باید پیش، پس و در زمان بروز حادثه انجام داد تا بتوان با دامنه وسیع مخاطبان ارتباط مؤثر و مناسبی برقرار کرد؟ معمولاً سازمانها در زمان بحران با گروه‌های مختلفی روبه‌رو بوده و می‌بایست با یک مدیریت ارتباطات بحران مؤثر، نیازهای اطلاعاتی آنها را به گونه‌ای بهینه ارضا کنند. در (شکل شماره ۱) این گروه‌های تأثیرگذار که حتی گاهی در شکل گروه‌های فشار ظاهر می‌شوند، آماده است.

گروه قدرت: گروهی است که منابع و کنترل را برای ادامه بقای سازمان مهیا

می‌کند.

گروه همکار: گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که داده‌های شرکت را تأمین کرده، ستاده‌های آن را می‌گیرند.

گروه همسو: این گروه به این علت با سازمان مرتبط است که ارزشهای مشترکی با آن دارد یا با مشکلات یکسانی روبه‌روست.

گروه پراکنده: زمانی که فعالیتهای سازمان عواقبی برای مردم بیرون از سازمان داشته باشد، این گروه نمایان می‌شود. (تن برگ، ۱۳۷۳: ۱۰۶).

برای مدیریت هرچه بهتر ارتباطات بحران، این مراحل ده‌گانه پیشنهاد می‌شود:

(۱) تشخیص و تعیین تیم مخصوص ارتباطات بحران: گروه کوچکی از عوامل اجرایی و مسئولان اصلی و خبره را می‌بایست شناسایی و به عنوان نفرات این تیم تعیین کرد. در یک حالت ایده‌آل، این تیم می‌تواند توسط مدیر عامل رهبری شود تا به کمک نفرات شایسته اجرایی و مشاوران حقوقی به عنوان عاملان توصیه کننده و مشورت دهنده، فعالیت کنند. تعداد ایده‌آل گروه ارتباطات بحران، حدود ۱۰ - ۸ نفر است. در صورتی که سازمان قادر به انتخاب نفرات قابل و ورزیده در درون سازمان نباشد، می‌تواند برای جبران

این کمبود، از مشاوران متخصص و مستقل خارج از سازمان استفاده کند.

(۲) تشخیص و تعیین سخنگو: می‌بایست در هر یک از تیم‌ها، نفراتی انتخاب شوند که تنها نفرات مجاز و شایسته برای ارائه گزارشها و اطلاعات شرکت در شرایط بحران باشند. تیم مدیریت بحران باید فردی را در اختیار داشته باشد که به عنوان مرجع صلاحدید در ارائه گزارش محسوب شود. یکسانی پاسخ طی یک بحران، بسیار حیاتی و مهم است. از این رو هنر سخنوری و فن ارتباطات با رسانه‌های عمومی و مخاطبان شرکت یکی از ملاکها و معیارهای ابتدایی در انتخاب سخنگوی تیم است.

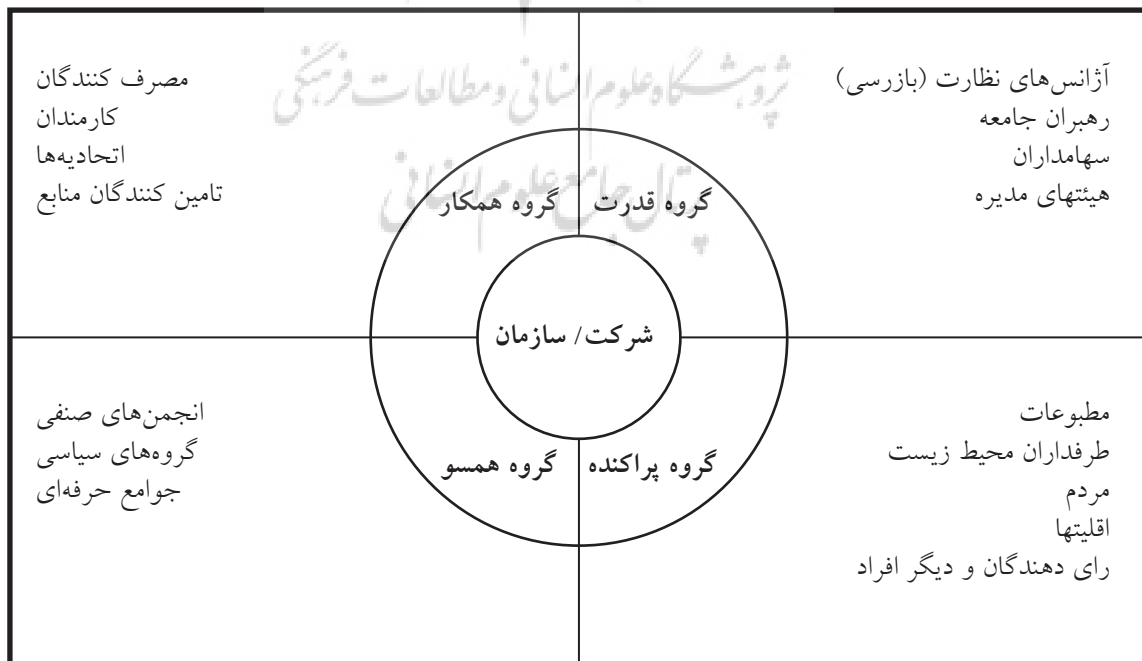
(۳) آموزش سخنگو: نفر سخنگو در حقیقت پیشاهنگ تماس بین سرمایه‌گذاران، ذی‌نفعان شرکت و رسانه‌ها است. این موضوع به ما می‌آموزد که می‌بایست سخنگو را برای پاسخگویی به گونه و طریقی که بالاترین بازدهی را داشته باشد، با آموزش‌های مدون و حرفه‌ای از پیش آماده کرد.

(۴) تعیین طرح‌های ارتباطی: می‌بایست یک درخت ارتباطی از پیش تعیین شده‌ای برای شرایط اضطراری در درون سازمان تعیین و گسترش داد به گونه‌ای که آنها دقیقاً بدانند چه باید بکنند، چه کسی و کسانی در صورت مشاهده علایم و شرایط

بالمقوه و هشدار دهنده بحران می‌بایست در جریان قرار گیرند. به همین منظور نشانی، شماره تلفن، فاکس و ایمیل افراد صلاحیت دار حتمی می‌بایست در سازمان موجود و مستند باشد.

(۵) شناسایی و تعیین مخاطبان: کدام بخش از مخاطبان شرکت دارای اهمیت بالایی برای شرکت هستند؟ رسانه‌ها و مشتریان؟ سهام داران؟ مراکز نظارتی؟ برای هر یک از مخاطبان مورد نظر و مهم شرکت می‌بایست فایلی موجود باشد که شامل: نشانی، شماره تلفن، فاکس، ایمیل و... باشد تا بتوان در مواقع بحران و ضرورت در کمترین زمان اطلاعات مربوطه را به آنان انتقال داد. همچنین شرکت، نیازمند دانستن این مهم نیز هست که هر یک از مخاطبان چه نوع اطلاعاتی را خواستارند.

(۶) پیش‌بینی بحران: اگر شرکت از پیش در حال آماده ساختن خود و تیم ارتباطات بحران برای رویارویی با بحرانهای احتمالی است، دو نکته را می‌تواند مورد توجه قرار دهد. نخست آنکه شرکت دریافته است که در بسیاری از مواقع با تغییر ساده و اصلاح روشها می‌تواند از بسیاری از معضلات خود را مبرا سازد؛ ضمن آنکه روی طرحهای گوناگون فکر کرده، سناریوهای مناسب را طرح ریزی و انتخاب کند. چرا که تحت هیچ‌گونه فشاری نبوده و قدرت



شکل ۱: گروه‌های مختلف مؤثر بر سازمان در زمان بحران

مانور بالایی را در تفکر دارد. در حالی که در شرایط بحرانی فشار زیادی بر سازمان وارد می‌شود و به میزان زیادی از قدرت تفکر شرکت کاسته خواهد شد.

دوم آنکه، در بعضی از موارد، شرکت می‌داند که بحرانی حادث خواهد شد. چرا که خود مسبب آن بوده و از قبل پیش بینی کرده است؛ برای مثال، زمانی که تصمیم به اخراج تعدادی از کارمندان گرفته‌اید یا به دنبال کسب سود بزرگی هستید. در این شرایط می‌توان مراحل ۷-۱۰ را که در ادامه آمده است، دنبال و پیاده کرد.

۷) **ارزیابی شرایط و اوضاع بحران:** انجام هرگونه اقدام و واکنش پیش از دستیابی به اطلاعات کامل، در واقع مشابه شلیک کردن و بعد از آن پرسیدن است و بنابراین این عمل شما را در زمره یکی از قربانیان ابتدایی و مقدماتی قرار می‌دهد. ارزیابی شرایط بحران نخستین گام در انجام مراحل ارتباطات بحران است که شما پیشاپیش می‌توانید بردارید. ولی اگر از پیش، این آمادگی را ایجاد نکرده باشید، زمانی را می‌بایست صرف تشکیل این تیم و مشاوران و تشکیل جلسه و... کرده و با تأخیر با مسئله روبه‌رو شوید. علاوه بر این در شرایط اضطراری و عجله، نفرات کارایی و راندمانی را که در شرایط تمرین و آموزش دارند، هرگز نخواهند داشت.

۸) **تشخیص و تعیین پیامهای کلیدی:** شما در حال حاضر می‌دانید که در شرایط بحران، مخاطبان شما خواهان دریافت چه نوع اطلاعاتی با چه طبقه‌بندی اند. حال پرسش این است که در این شرایط شما چه می‌خواهید که آنان درمورد شرایط بحران بدانند؟

۹) **تصمیم‌گیری در مورد روشهای ارتباطات در زمان بحران:** راه‌های گوناگون و متفاوتی برای ارتباطات در شرایط بحران، چه در درون سازمان و چه در بیرون از آن، وجود دارند. کارمندان، مشتریان و سرمایه‌گذاران را می‌توان طی یک جلسه نسبت به موضوع آگاه کرد، یا با ارسال نامه، خبرنامه‌ها، پیامهای کوتاه و فاکس، نسبت به موضوع آگاهی داد. همچنین رسانه‌ها نیز می‌بایست خبرهای منتشر شده را همراه با توضیحات بیشتری و یا مصاحبه تک به تک یا کنفرانس خبری،

دریافت کنند. تیم راهبردی ارتباطات بحران می‌بایست با بررسی روشهای یادشده، روش مناسب را انتخاب کند.

۱۰) **تسلط بر بحران و گذر از طوفان:** تفاوتی ندارد که اصل بحران چیست؟ تفاوتی ندارد که آیا ناشی از خبر خوبی است یا نه؟ فرقی ندارد که تا چه اندازه شما با دقت خود را آماده کرده اید و بدان پاسخ داده‌اید؟ به هر حال قرار نیست بخشی از مخاطبین شما که به همان شیوه که شما می‌خواهید واکنش نشان دهند و این می‌تواند بی اندازه ناامید کننده و خسته کننده باشد، خوب چه کار می‌کنید؟ نفس عمیقی بکشید. با نگاهی هدفمند واکنش را موردپرسش قرار دهید. آیا خطای شما بوده و یا تعبیر خاص و ویژه مخاطبان؟ اگر می‌بینید نوعی دیگر از ارتباطات می‌تواند تأثیرهای بهتری را روی مخاطبان بر جای گذارد، نسبت به انتخاب آن تصمیم‌گیری کنید. درباره انواع ارتباطات که می‌توانست تأثیر به مراتب شدیدتر و وخیم‌تری بر مخاطبان بگذارد نیز، تفکر کنید. اگر ارتباطات دیگری وجود دارند که دارای ارزش تلاش اند، آنها را مشخص و در موردشان تصمیم‌گیری کنید (Bernstein, 2000: 2-7).

سوء مدیریت در رویارویی با بحران
با وقوع بحران در سازمانها، ممکن است واکنش‌های روانی متعددی رخ دهند که عبارتند از: ناباوری، وحشت، پذیرش شکست، قضاوت‌های نادرست، اقدامات غیر منتظره، کوته نظری، هیجان زیاد و مقصر وانمود کردن دیگران و... این موارد واکنش‌هایی هستند که در ابتدای بحران از طرف افراد بروز می‌کنند. بسیاری از سازمانها در زمان رویارویی با یک مشکل و یا بحران ممکن است با سوءمدیریت، واکنش نامناسبی از خود بروز داده، مرتکب اشتباهاتی شوند که نه تنها موجب فروکش کردن بحران نشود، بلکه موجبات شدیدتر شدن آن را نیز فراهم آورند. در ادامه تعدادی از کارکردهای نادرستی را که ممکن است از سوی سازمانها هنگام برخورد با بحران یا در ارتباطات با بحران رخ دهد، آمده است:

۱) **ندیدن مشکل:** بسیاری از سازمانها به

سادگی قادر به شناسایی بموقع و درست رویدادها یا مشکلاتی که احتمال دارد منجر به بحران شود، نیستند. بنابراین مدیریت با خیالی آسوده و با بی‌تفاوتی، مسیر خودش را ادامه می‌دهد، در حالی که مشکل، روز به روز حادث می‌شود تا آنکه به حد انفجار رسیده و آنها را از بروز این امر، کاملاً غافلگیر و متعجب خواهد کرد. مواردی همچون: نارضایتی کارکنان، تولید محصولات معیوب و ناتوانی در جذب رضایت مشتری را می‌توان از مصداق‌های این کارکرد اشتباه نامید.

۲) **انکارکردن وجود مشکل:** یک رفتار تا اندازه‌ای هوشمندانه‌تر و گاهی اوقات مخرب‌تر، انکار وجود مشکل است. بر خلاف ندیدن مشکل، در این کارکرد نادرست، مشکل شناسایی شده، لیکن به هر دلیلی از پذیرش آن خودداری می‌شود. به عنوان نمونه، می‌توان به اشکال سوخت رسانی در سیستم یکی از خودروهای تولید داخل که به آتش سوزی منجر می‌شد، اشاره کرد.

۳) **تفکیک کردن مشکل (فراکنی):** در سازمانهایی که مرزهای بین واحدهای آن پر رنگ و قدرتمند است، این موضوع یک واکنش معمول است. در این حالت اعلام می‌شود که یک مشکل وجود دارد ولیکن بروز این مشکل را به گردن سایر بخشهای سازمان می‌اندازند. برای مثال: آن مشکل ما نیست، مشکل تهیه‌کننده است. آن مشکل محصول نیست، مشکل بسته‌بندی است. آن مشکل شرکت نیست، مشکل شبکه‌های توزیع است. این در حالی است که در خارج از سازمان، شرکت را به عنوان یک عنصر واحد، درک می‌کنند. مشکل شما، مشکل خودتان است؛ همین و بس.

۴) **دروغ گفتن درباره مشکل:** یکی از بزرگترین اشتباهاتی که یک مؤسسه یا فرد می‌تواند انجام دهد، دروغ گفتن درباره مشکل خودش است. تجربه نشان می‌دهد که دروغ معمولاً برملا می‌شود و زمانی که برملا شد، دروغگو بار مضاعفی را باید تحمل کند. به عنوان نمونه، از رسوایی بیل کلینتون رئیس جمهوری اسبق آمریکا و ارتباطش با مونیکا لونیسکی می‌توان یاد کرد.

۵) **گفتن نیمی از حقیقت، آن هم به**

شیوه‌ای گمراه کننده: در حالی که بعضی از شرکتها به درستی از گفتن دروغ‌های آشکار اجتناب می‌کنند، تعداد زیادی از آنها هیچ دغدغه خاطری درباره گفتن حقیقت‌های نیم بند ندارند که ممکن است واژه به واژه درست باشد، اما یک تصویر گمراه کننده‌ای را ایجاد می‌کند.

اداره اطلاعات جنگ آمریکا در جنگ جهانی دوم، این بیانیه را صادر کرد: شایعات در نبود حقایق جان می‌گیرند. بنابراین ما باید به مردم درست‌ترین و واقعی‌ترین خبرها را برسانیم و تا آنجا که ممکن است این خبرها باید کامل باشند. (Garcia, 2001:3)



را به حداقل ممکن کاهش دهند. برخی از سازمانها به دلیل اشتباهات فاحشی که در زمان بحران از خود بروز می‌دهند، نه تنها به مدیریت بحران مبادرت نمی‌ورزند، بلکه با بحران مدیریتی خود، بر مشکلات ناشی از تأثیرات منفی بحران، نیز می‌افزایند. اما برخی دیگر از سازمانها با تکیه بر ارتباطات هوشمند و مؤثر خود، تهدیدهای ناشی از بحران را از راه اعتمادسازی مجدد در اذهان ذی‌نفعان خود، به یک فرصت مبدل می‌سازند. □

منابع:

۱. جک کاتر چاک: مدیریت بحران در بخش‌های خصوصی و دولتی، مترجم: دکتر علی پارسائیان، انتشارات ترمه، ۱۳۸۳.
 ۲. رضوانی، حمیدرضا: تلفیق مدیریت بحران در راهبردهای سازمان، تدبیر، شماره ۱۷۷، بهمن ماه ۱۳۸۵.
 ۳. اسماعیلی، بهنام: تاریخچه صنایع داروسازی جهان، ۱۳۸۶، [Persian article.htm](#).
 ۴. توماس ای. درابک و دیگران: مدیریت بحران (اصول و راهنمای عملی دولتهای محلی)، مترجم: رضا پور خردمند، مرکز مطالعات و برنامه ریزی شهر تهران، پاییز ۱۳۸۳.
 ۵. ئی ین میتراف، گاس انگناس: مدیریت بحران پیش از روی دادن، مترجم، محمود توتونچیان، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت برنامه ریزی، ۱۳۸۱.
 ۶. دیودونیه تن برگ: ۲۴ ساعت اول مدیریت بحران، مترجم: محمد علی ذوالفقاری، نشر حدیث، ص ۲۶، ۱۳۷۳.
 ۷. گروه گزارش: یقین لو، مهرانگیز؛ خلیلی عراقی، مریم، بحران و مدیریت بحران در سازمانها، تدبیر، شماره ۱۴۵، خرداد ۱۳۸۴.
 8. WWW.Crisisnavigator.Org, Jonathan L.Bernstein, 2000, The Ten Steps of crisis communications.
 9. WWW.Crisisnavigator.Org, Helio Fred Garcia, 2006, Overcoming Typical Organizational Dysfunctions in Managing Crisis Communications.
 10. WWW.Crisisnavigator, Helio Fred Garcia, 2001, Killing Rumors: A 50- Year Old Mathematical formula Is Key Tool in Managing Crisis Communications.
 11. WWW.Crisisnavigator, Stoyan Nikolov Madzharov, 2006, The challenges of the future and the increasing significance of crisis management.
- سیدشهاب الدین حجازی: کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی و عضو هیئت علمی دانشگاه علوم دریایی امام خمینی (ره)

و تنبیه کسی که به واقع مقصر است وجود دارد.

۸ واکنش بیش از اندازه: یک رفتار نهادی کنجکاوانه، اعتراف بیش از اندازه یا واکنش بیش از اندازه به یک واقعه، یا رویداد کنترل شده است. این حالت زمانی رخ می‌دهد که مدیریت قادر به تفکیک بین مسائل به وجود آمده از یک مشکل یا بحران، با سایر مشکلات غیر وابسته نباشد.

۹ ترس و وحشت منجر شونده به تصمیم‌گیری بد: ترس و وحشت در رویارویی با یک بحران، می‌تواند منجر به وجود آمدن تعدادی از مشکلات دیگر شود. به طور معمول، ترس و وحشت منجر به تصمیم‌های شتاب‌زده و غیر متمرکز می‌شود که بحران را پیچیده‌تر کرده، دامنه آن را گسترش می‌دهد (Garcia, 2006).

نتیجه‌گیری

با توجه به تغییرات و دگرگونی‌های بی‌اندازه کسب و کار امروزی، بی‌شک بحران را می‌بایست جزئی جدایی ناپذیر از زندگی سازمانها دانست. هر سازمانی، بزرگ یا کوچک، ممکن است در طول حیات خود با بحرانهای متفاوتی روبه‌رو شود. در این میان سازمانهایی موفق خواهند بود که دارای برنامه‌های مدون، منسجم و تمرین شده‌ای برای جلوگیری از بروز بحران بوده، یا اینکه دست کم در زمان بروز بحران، قادر به برقراری ارتباط مؤثر با مخاطبان خود باشند تا تأثیرات سوء بحران

کلینتون، که در روزهای آغازین رسوایی روابط خود با لونیسکی از فعل زمان حال استفاده می‌کرد تا به مردم اطمینان بدهد که هیچ رابطه‌ای با او ندارد، در حالی که اتهام وارده به وی، مربوط به روابط او در گذشته بود.

۶ گفتن بخشی از ماجرا، یعنی اجازه بدهیم که اخبار بد به تدریج در طی زمان بیرون بیاید: خطای مشترک دیگری که بسیاری از شرکتها مرتکب می‌شوند (خطایی که انعکاسی از ناکامیشان در بر طرف کردن معضل است) این است که تنها اجازه بروز اطلاعات به کمترین میزان ممکن را می‌دهند. این موضوع تقریباً به معنی شکست دادن خود است. چرا که اخبار بد، در نهایت به گونه‌ای واقعی افشا خواهند شد. هر گاه شرکتها در انتشار خبرهای بد خودداری و یا کم کاری کنند و تمایل داشته باشند گزارشهای مربوط به آن مشکل را در یک دوره طولانی منتشر کنند، شایعه‌های منفی که در اذهان عمومی شکل می‌گیرد، جای اطلاعات و خبرهای واقعی را خواهند گرفت.

۷ نسبت دادن تقصیر به عوامل درونی و بیرونی به جای سرو سامان دادن به مشکل: تمایل به پیدا کردن یک مقصر در زمانی که کارها خراب می‌شود، کاملاً طبیعی است. لیکن در مواقعی به جای صرف وقت و زمان در مراحل اولیه بحران برای یافتن مقصر، می‌توان این وقت را به گونه‌ای بهینه، برای شناسایی مشکل و طی مراحل حل برای سرو سامان دادن به آن صرف کرد؛ چرا که همیشه زمانی برای پیدا کردن