

Khủng hoảng truyền thông, quy trình xử lý khủng hoảng truyền thông trong doanh nghiệp

ThS. NGUYỄN THỊ THANH HỒNG

Tập đoàn Kosy; Email: thanhhongpr@gmail.com

Tóm tắt: Khủng hoảng truyền thông là một trong những sự cố không báo trước nhưng lại thường gặp nhất của mọi doanh nghiệp. Không một doanh nghiệp nào tự tin về kỹ năng xử lý khủng hoảng, về khả năng dập tắt đám lửa đang cháy nhanh gọn và hiệu quả. Dập tắt khủng hoảng, ứng phó những thiệt hại và xoa dịu dư luận không đơn thuần chỉ là giải một bài toán khó mà đây còn là cả nghệ thuật trong quy trình xử lý khủng hoảng truyền thông. Bài viết khẳng định tầm quan trọng của hoạt động quản trị khủng hoảng truyền thông trong bất kỳ một doanh nghiệp hay tổ chức nào.

Từ khóa: xử lý khủng hoảng, khủng hoảng truyền thông, doanh nghiệp.

Trong quy trình xử lý khủng hoảng, hoạt động truyền thông đóng vai trò then chốt trong việc truyền tải đúng thông điệp và hạn chế tối đa sự leo thang, đi quá xa của khủng hoảng. Khi doanh nghiệp rơi vào khủng hoảng truyền thông, thì trách nhiệm và sự tham gia vào công tác xử lý không chỉ còn nằm ở lĩnh vực đang khủng hoảng nữa, mà cần sự vào cuộc của cả doanh nghiệp. Cách xử lý truyền thông khôn khéo sẽ quyết định số phận sau khủng hoảng của chính doanh nghiệp đó.

1. Khái niệm khủng hoảng

Khủng hoảng là một sự kiện có khả năng gây tác động xấu đến hoạt động và danh tiếng của công ty/ tổ chức. Khủng hoảng trên truyền thông là quá trình một hoặc nhiều thông tin bất lợi cho doanh nghiệp (cá nhân, tổ chức, sản phẩm, thương hiệu liên quan tới doanh nghiệp) xuất hiện và lan tràn trên các kênh truyền thông (bao gồm kênh truyền thống và mạng xã hội), gây xôn xao dư luận và làm ảnh hưởng đến uy tín, hình ảnh và doanh thu của doanh nghiệp đó. Khủng hoảng truyền thông luôn thường trực trong các doanh nghiệp và có thể từ một cơn gió trở thành một cơn bão một cách nhanh chóng nếu như bộ phận truyền thông lơ là trong việc kiểm soát, theo dõi thông tin hoặc không có một động thái xử lý kịp thời khi có vấn đề rủi ro xảy ra.

2. Nhận diện khủng hoảng

Khủng hoảng truyền thông có thể bắt đầu từ một tin nhắn nội bộ, một vài dòng chia sẻ của nhân viên, hay một phát ngôn lỡ lời, một bài báo đưa tin..., và có thể từ đó lan ra hàng chục, hàng trăm tin đồn dập với những thông tin tiêu cực, có khi còn bị nghiêm trọng hoá vấn

đề hơn cả thực tế đang diễn ra.

Đối diện với khủng hoảng là rất nhiều áp lực, khi doanh nghiệp bị bao vây bởi rất nhiều luồng thông tin, nó tác động đến tất cả các nhóm đối tượng, bao gồm: Ban lãnh đạo; các tổ chức chính phủ, phi chính phủ; chính quyền; đội ngũ nhân viên; kể cả doanh thu, lợi nhuận; đối tác; khách hàng; người tiêu dùng; các nạn nhân và gia đình của họ; báo chí và các phương tiện truyền thông....

Khủng hoảng truyền thông mang các đặc điểm: bất ngờ và lan rộng theo tốc độ chóng mặt thông qua Internet và các trang mạng xã hội; khó kiểm soát; sự tò mò của đám đông hiếu kỳ; định kiến của công chúng, dư luận. Nhất là trên mạng xã hội với những tính năng cho phép tương tác bình luận, thể hiện cảm xúc, chia sẻ có thể khiến cho mức độ lan toả của khủng hoảng trở nên cấp số nhân, tô thêm nhiều gam màu cho sự việc, đưa câu chuyện đi quá xa thực tế. Mạng xã hội trao cho người dùng sức mạnh để bày tỏ quan điểm, ủng hộ hay phản biện nhưng cũng đồng thời là con dao hai lưỡi khi sự tự do khiến ai cũng có thể trở thành người đưa tin, nhà báo, bào chữa hay phê bình.

3. Các giai đoạn khủng hoảng truyền thông

3.1. Giai đoạn phòng ngừa khủng hoảng

Ở giai đoạn này, nhân sự chuyên trách hoạt động quản trị khủng hoảng luôn ở trong tâm thế chuẩn bị và ngăn ngừa các vấn đề leo thang bằng cách nhận biết sớm các dấu hiệu (tiềm ẩn) thông qua hoạt động giám sát thông tin trong đó bao gồm cả các phương tiện truyền thông xã hội. Phòng, ban truyền thông của doanh nghiệp

luôn phải duy trì mối quan hệ thiện cảm, tốt đẹp với công chúng và các cơ quan báo chí truyền thông. Thiết lập mối quan hệ với báo giới, giới truyền thông chuyên nghiệp, những người có ảnh hưởng chính là chìa khoá ngăn ngừa khủng hoảng của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, việc chú trọng xây dựng mối quan hệ mật thiết với các cơ quan thông tấn báo chí, các đơn vị truyền thông không chỉ giúp doanh nghiệp có được mối thiện chí đối với báo giới, còn là kênh thông tin giúp doanh nghiệp lắng nghe được những vấn đề tiềm tàng có nguy cơ trở thành cuộc khủng hoảng.

Ngoài ra việc quản trị tin tức đối với bộ phận truyền thông khá quan trọng. Bộ phận truyền thông có nhiệm vụ thực hiện công tác quản lý theo dõi tin tức hàng ngày trên các trang tin, báo chí, mạng xã hội thông qua công cụ thu thập tin tức có phạm vi quét sâu và rộng. Hiện tại có rất nhiều đơn vị cung cấp các dịch vụ về quản trị thông tin (scanning & monitoring) và gửi báo cáo thời gian thực (realtime) tới doanh nghiệp, đưa ra các cảnh báo khi có hướng thông tin bất lợi giúp doanh nghiệp có hướng xử lý nhanh chóng, kịp thời. Từ đó, Bộ phận truyền thông tiến hành đánh giá, xếp loại các tin tức theo hướng tích cực, trung lập, tiêu cực, tiềm tàng rủi ro, trở thành khủng hoảng. Ngay khi khủng hoảng tiềm ẩn ở dạng vấn đề, bộ phận truyền thông đã cần báo cáo và đề xuất ngay với các phòng ban liên quan và ban lãnh đạo các nguy cơ khủng hoảng để có đề xuất và chỉ đạo xử lý kịp thời.

3.2. Các bước xử lý khủng hoảng truyền thông

Bước 1, phân loại cấp độ khủng hoảng trên truyền thông. Có 5 cấp độ khủng hoảng, bắt đầu từ cấp độ 1 tới 5 trên truyền thông, theo tiêu chí tăng dần từ phạm vi khủng hoảng đang ở đâu, nội dung khủng hoảng được nhắc gián tiếp trong lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp hay bị chỉ đích danh tên doanh nghiệp, số lượng kênh truyền thông đang đưa tin về khủng hoảng là số ít hay đa kênh.

Việc xác định khủng hoảng truyền thông hiện đang nằm ở cấp độ nào sẽ giúp cho chiến lược xử lý khủng hoảng được phân bổ nguồn lực hợp lý và đúng đích, đồng thời cũng giúp đội ngũ xử lý khủng hoảng xác định được đâu là kênh truyền thông gốc đang tạo ra khủng hoảng để có thể xử lý tập trung từ gốc đó. Nếu như không xác định được nguồn thông tin khủng hoảng từ cái gốc, khiến dư luận mất thiện cảm với doanh nghiệp, điều này chứng tỏ doanh nghiệp đang có vấn đề điều giấu diếm, từ đó càng kích thích nhà báo và đối thủ đào sâu, nghiên cứu, công kích.

Bước 2, hoạch định kế hoạch xử lý khủng hoảng. Để lên được kế hoạch xử lý truyền thông cần tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ của khủng hoảng và tìm được giải pháp từ tạm thời đến dài hạn để xử lý gốc rễ đó. Từ đó xác định hướng xử lý khủng hoảng, hướng đi của thông tin nhằm nhất quán và thống nhất hướng phát ngôn, lượng thông tin cung cấp cho báo giới, đơn vị truyền thông. Song song với kế hoạch xử lý nguyên nhân gốc rễ chính là kế hoạch xử lý khủng hoảng truyền thông dựa trên việc xác định phạm vi và mức độ ảnh hưởng của khủng hoảng ở thời điểm hiện tại, hạn chế tối đa việc đề thông tin về khủng hoảng bị lan rộng ra. Không ai có thể dự đoán chính xác một cuộc khủng hoảng truyền thông sẽ lan rộng tới đâu và kéo dài đến bao giờ. Việc hoạch định trước các tình huống bao gồm cả tình huống xấu nhất là cần thiết bởi các khủng hoảng thường có đặc điểm leo thang và hiệu ứng domino.

Bước 3, thành lập ban tác chiến xử lý khủng hoảng và lựa chọn người phát ngôn. Ngay khi xác nhận có khủng hoảng xảy ra, cần phải thành lập ngay Ban tác chiến bao gồm những nhân sự đủ thẩm quyền để đưa ra các quyết định nhanh (ví dụ: Chủ tịch, Tổng Giám đốc (CEO)) và các bộ phận có liên quan đến vấn đề gặp khủng hoảng bao gồm: pháp chế, truyền thông, nhân sự, tài chính, kinh doanh, vận hành. Nhân sự có chuyên môn với khủng hoảng đang xảy ra sẽ là người có năng lực và kiến thức am hiểu nhất trong lĩnh vực đó, chịu trách nhiệm tìm hiểu nguyên nhân gốc rễ và tư vấn giải pháp hành động xử lý vấn đề. Ngoài bộ phận truyền thông, thương hiệu phụ trách chính hoạt động xử lý khủng hoảng truyền thông thì nhiều doanh nghiệp luôn có một ban tác chiến sẵn có được đào tạo, bồi dưỡng các kỹ năng về xử lý khủng hoảng, sẵn sàng kích hoạt khi có khủng hoảng xảy ra.

Người phát ngôn đóng vai trò rất lớn trong quy trình xử lý khủng hoảng truyền thông, là hình ảnh "đứng mũi chịu sào" đại diện cho doanh nghiệp trước "ánh nhìn" của công chúng. Người phát ngôn của doanh nghiệp thông thường là người có thẩm quyền, nắm bắt được vấn đề, có kỹ năng và kinh nghiệm phát ngôn với báo giới, đơn vị truyền thông, đảm bảo truyền tải thông điệp của doanh nghiệp một cách rõ ràng và chính xác.

Bước 4, xác định thông điệp chính. Công thức để xây dựng khung thông điệp chính bao gồm:

Phản tiêu đề

Chuyện gì đã xảy ra (sự việc, mức độ ảnh hưởng)

Hành động đã thực hiện (kết quả)

Sự quan tâm và mức độ liên quan (xin lỗi, sự phòng

ngừa sau đó)

Trách nhiệm của công ty/ tổ chức

Bước 5, xác định nhóm công chúng liên quan. Cùng với đó, doanh nghiệp cần chủ động liên hệ với tất cả các bên liên quan để đưa ra những định hướng đúng trong việc ngăn chặn khủng hoảng, từ đó cần thống kê những thông điệp chiến lược áp dụng cho từng nhóm công chúng liên quan thông qua việc xây dựng bảng thống kê cụ thể bao gồm: Mục tiêu, thông điệp chính, giọng điệu truyền tải, kênh truyền tải và hành động đi kèm.

Bước 6, xác định đồng minh. Rất nhiều doanh nghiệp rơi vào tình trạng bị bỏ lại phía sau khi khủng hoảng xảy ra, trong khi quá trình xử lý khủng hoảng cần rất nhiều cánh tay hỗ trợ. Vì thế trong hoàn cảnh rối ren nhất cũng cần xác định liên kết, đồng minh nào sẽ có thể đưa tay cùng gánh vác một phần gánh nặng của khủng hoảng: chính quyền, báo chí, đối tác, khách hàng trung thành, những người nổi tiếng có tầm ảnh hưởng bất cứ tiếng nói tin tưởng, đồng hành nào cũng rất quý giá trong thời điểm này.

Bước 7, xây dựng ngân sách xử lý khủng hoảng.

Thực tế là không có cách nào vượt qua khủng hoảng mà không mất chi phí, các công ty phải đối mặt với việc là phải trả chi phí trước hay là sau mà thôi. Chi phí xử lý khủng hoảng cần được ưu tiên và khẩn cấp, bởi đó chính là khoản tiết kiệm cho việc hạn chế những hậu quả leo thang sau đó. Ngân sách cho xử lý khủng hoảng bao gồm:

Chi phí xử lý hậu quả khủng hoảng: bồi thường thiệt hại, thăm hỏi nạn nhân, các khoản phạt.

Chi phí truyền thông khủng hoảng: quan hệ báo chí, xử lý thông tin trên mạng xã hội

Chi phí phục hồi thương hiệu sau khủng hoảng

3.3. Giai đoạn phát triển (hồi phục) sau khủng hoảng

Sau khi khủng hoảng được dập tắt, doanh nghiệp cần thống kê các kênh truyền thông hiệu quả trong thời gian xử lý khủng hoảng vừa qua, đồng thời củng cố quan hệ với các lãnh đạo, phóng viên trong giới thông tấn báo chí, đơn vị truyền thông chuyên nghiệp. Bên cạnh đó, cũng cần có những động thái tri ân với các cơ quan báo giới có quan hệ tích cực, hỗ trợ trong quá trình xử lý khủng hoảng, cùng với đó là những lưu ý với các cơ quan báo chí có ảnh hưởng chưa tốt đến doanh nghiệp để có những điều chỉnh, kết nối phù hợp, tăng thiện cảm đối với báo chí.

Khủng hoảng là lúc doanh nghiệp đang nhận được rất nhiều sự quan tâm của công chúng và báo giới, đó cũng là cơ hội để tận dụng sóng truyền thông, đẩy các

thông tin tốt, những lời hứa thương hiệu, những kế hoạch trách nhiệm xã hội, tầm nhìn và hệ sinh thái bền vững của doanh nghiệp. Mục đích của việc này là nhằm pha loãng các thông tin liên quan tới khủng hoảng trước đó, đẩy nó ra các trang sau trên các trang tìm kiếm, bổ sung thêm thật nhiều những thông tin tích cực, có lợi cho tổ chức. Dư luận đang được xoa dịu và họ sẽ được củng cố thêm niềm tin vào doanh nghiệp khi nhìn thấy những kế hoạch tiềm năng, những triển vọng phát triển của doanh nghiệp đó, rằng doanh nghiệp đang tăng tốc phục hồi và sớm lấy lại phong độ sau khủng hoảng.

Trong quá trình xử lý khủng hoảng, cần mở rộng tầm nhìn để xác định những liên minh có thể hỗ trợ doanh nghiệp đối phó với khủng hoảng đồng thời là những đối tác sát cánh với sự phát triển của doanh nghiệp sau này. Trong nguy có cơ, trong khó khăn sẽ có những người bạn tốt xuất hiện.

4. Các nguyên tắc truyền thông khi gặp khủng hoảng

4.1. Tốc độ/ nhanh chóng

Nguyên tắc của xử lý khủng hoảng truyền thông là xử lý càng sớm càng tốt, ngăn chặn nhanh nhất sự lan tỏa của thông tin không tích cực. Trong khủng hoảng, thông tin có tốc độ lan truyền rất nhanh chóng, nhất là trong thời đại công nghệ số và sự bùng nổ của mạng xã hội, vì thế để chiếm thế chủ động trong việc xử lý khủng hoảng, cần đảm bảo là người đầu tiên trong mọi vấn đề: phát ngôn, tiếp cận nguồn thông tin, đưa ra giải pháp, liên hệ các bên liên quan. Việc chậm trễ có thể khiến doanh nghiệp rơi vào thế bị động, kéo theo đó là hiệu ứng domino của hệ quả khủng hoảng.

4.2. Nguồn tin đáng tin cậy

Vai trò của người phản hồi đầu tiên là duy trì tình trạng hiện tại của sự việc và thể hiện rõ rằng công ty sẽ có thông tin phản hồi sớm nhất. Người phát ngôn tốt nhất có thể không nhất thiết phải là CEO, nhưng trong những tình huống quan trọng thì CEO phải là người đứng đầu đội ngũ xử lý khủng hoảng để đưa ra những quyết định nhanh chóng, kịp thời. Các phát ngôn đưa ra cần minh bạch, nhất quán và thể hiện sự quyết tâm của doanh nghiệp trong việc xử lý khủng hoảng. Người phát ngôn thường có cách trả lời như:

Chúng tôi đang đánh giá tình hình

Quan tâm trước mắt của chúng tôi là cân lại/ bảo đảm/ ngăn chặn

Chúng tôi hiểu mối quan tâm của các bạn

Chúng tôi không thể suy đoán về

Trong X giờ tiếp theo, chúng tôi sẽ tổ chức một cuộc

hợp để thảo luận về vấn đề này và các bước tiếp theo chúng tôi sẽ□

Trong quá trình phát ra thông điệp truyền thông xử lý khủng hoảng, cần phải lưu ý không đánh mất tiếng nói của thương hiệu. Đây là giọng điệu phù hợp, như thế nào là giọng điệu vừa phải. Việc chọn ai là người phát ngôn tốt nhất có ý nghĩa rất lớn tới việc thông điệp phát ngôn được truyền tải □chạm□đến người nghe. Và khi cần phải nói lời xin lỗi: khi phục vụ một mục đích quan trọng; khi vi phạm gây nên hậu quả nghiêm trọng; khi nhà lãnh đạo chịu trách nhiệm về vi phạm; khi không ai khác có thể làm việc này; khi nói một điều gì đó sẽ tốt hơn là giữ im lặng.

Lời xin lỗi mang lại hiệu quả khi: thừa nhận lỗi, chịu trách nhiệm, thể hiện thái độ hối tiếc, đảm bảo vi phạm sẽ không lặp lại, chọn thời điểm thích hợp.

4.3. Kiểm soát

Nếu nắm khả năng kiểm soát trong quá trình xử lý khủng hoảng, khủng hoảng có thể sẽ được dập tắt và công ty sẽ nhanh chóng được phục hồi. Do đó, nhóm xử lý khủng hoảng cần được tách biệt khỏi những công việc hằng ngày để tập trung tối đa cho các hoạt động liên quan tới khủng hoảng. Mọi nguồn lực của công ty lúc này nên được ưu tiên cho nhóm nhân sự này, bởi đây là vấn đề sống còn của doanh nghiệp trong thời điểm hiện tại.

Kiểm soát dòng chảy thông tin từ đầu vào tới đầu ra: Sử dụng các công cụ quản lý, cảnh báo thông tin để tiếp nhận và phân tích các luồng thông tin, phân loại chúng và đề xuất các định hướng thông tin có lợi cho quá trình xử lý khủng hoảng.

Kiểm soát trong cách phản hồi báo chí: sử dụng phương pháp □câu hỏi□để chuyển chủ đề từ câu hỏi của nhà báo sang thông điệp của bạn. Những cụm từ có thể dùng khi cần tạo ra câu hỏi liên kết hiệu quả là: □Chúng tôi vẫn chưa biết nguyên nhân chính thức của tai nạn, nhưng điều mà tôi có thể thông báo cho bạn là khủng hoảng đã được kiểm soát□ □ □ □ Đây không phải là lúc để đùn đẩy trách nhiệm cho nhau. Ưu tiên của chúng tôi là□ □ □ □ Đây không phải là lĩnh vực chuyên môn của tôi, điều mà tôi có thể báo cho bạn đó là□ □ □ □ Khủng hoảng gây tổn hại bao nhiêu cho công ty không quan trọng, ưu tiên hàng đầu của chúng tôi trong lúc này là□ □ □ □ Chúng tôi sẽ chia sẻ mọi quan tâm của bạn về□ □ Đây là điều mà chúng tôi đang thực hiện□ □ □ □ Tôi sẽ không bình luận về những đồn thổi xung quanh nguyên nhân vụ tai nạn. Nhưng điều mà tôi có thể chia sẻ với bạn đó là□ □ □

Kiểm soát thông tin trong nội bộ: khi khủng hoảng

xảy ra, cần có thông báo trong nội bộ cùng những yêu cầu về bảo mật thông tin và những hướng dẫn phản hồi □sự tò mò□từ phía bên ngoài. Hơn lúc nào hết đây là thời điểm cần sự phối hợp và tin tưởng của nhân viên vào đường lối xử lý khủng hoảng của ban lãnh đạo và đội ngũ xử lý khủng hoảng.

4.4. Các lưu ý về phát ngôn khi truyền thông xử lý khủng hoảng

Trong truyền thông xử lý khủng hoảng, cái cần cần trọng nhất là nội dung phát ngôn ra bên ngoài. Bởi đây là lúc tất cả các nhóm công chúng đang chờ đợi từng động thái xử lý của doanh nghiệp. Nếu phát ngôn gây hiểu lầm, thậm chí có thể khiến khủng hoảng trở nên nghiêm trọng hơn và khiến những người ủng hộ quay lưng lại.

Những ví dụ về cách thức giao tiếp có thể làm khủng hoảng trở nên nghiêm trọng hơn: □Xin lỗi, miễn bình luận□ □Bộ phận khác xử lý vấn đề này, hãy liên hệ trực tiếp với họ□ □Bây giờ chúng tôi đang giải quyết khủng hoảng, xin đừng làm phiền□..

Thay vào đó, những nội dung phát ngôn cần tập trung vào 5 điều nên làm: 1- Thể hiện sự cảm thông. 2- Sử dụng ngôn ngữ chính xác, rõ ràng để giao tiếp với giới truyền thông, ngăn chặn việc bị ảnh hưởng bởi những tin đồn. 3- Tránh trò chơi □trốn tìm□với giới truyền thông. 4- Luôn trung thực và đúng giờ trong hoạt động truyền thông. 5- Cung cấp thông tin dựa trên mối quan tâm của công chúng, không phải của công ty.

Cần phải hiểu được quan điểm của giới truyền thông cũng như điều mà họ muốn ngay từ đầu trong quá trình xử lý khủng hoảng để chủ động kết nối, điều hướng dư luận và giảm trừ căng thẳng. Không thể khi khủng hoảng xảy ra mới quay trở lại chăm sóc các mối quan hệ báo chí mà đó là công việc cần được thực hiện bền vững, đều đặn để tạo một mối quan hệ thiện cảm, thấu hiểu giữa doanh nghiệp và báo chí. Đặc biệt đối với các doanh nghiệp, tổ chức, ban lãnh đạo và bộ phận chuyên trách cần được đào tạo cơ bản về kỹ năng xử lý khủng hoảng và những lưu ý khi truyền thông ra ngoài. Nói cách khác, cần đưa thêm hạng mục đánh giá rủi ro truyền thông vào việc lên kế hoạch hoạt động, kinh doanh, quảng bá của doanh nghiệp. Điều đó sẽ giúp cho doanh nghiệp hạn chế tối đa được những vấn đề có thể đi quá xa và trở thành khủng hoảng./.