

Bài giảng

MỘT SỐ VẤN ĐỀ CẦN LƯU Ý TRONG XỬ LÝ SỰ CỐ/KHỦNG HOẢNG TRUYỀN THÔNG LIÊN QUAN ĐẾN CÔNG TÁC KIỂM TRA KIỂM SOÁT NỘI BỘ

Mục tiêu của Chuyên đề này là để trao đổi kiến thức cơ bản về sự cố/khủng hoảng truyền thông, kinh nghiệm xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông ở NHCSXH và vai trò hết sức quan trọng của hệ thống kiểm tra nội bộ trong phòng ngừa, kiểm soát, phối hợp khắc phục sự cố/khủng hoảng truyền thông, cũng như mối quan hệ chặt chẽ giữa công tác kiểm tra kiểm soát nội bộ với công tác xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông. Qua đó giúp đội ngũ cán bộ kiểm tra kiểm soát nội bộ nhận thức được vai trò của mình trong công tác phòng ngừa, xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông trong hệ thống NHCSXH, đặc biệt trong giai đoạn bùng nổ thông tin hiện nay.

I. TỔNG QUAN VỀ SỰ CỐ/KHỦNG HOẢNG TRUYỀN THÔNG

1. Khái niệm

Bayard Winthrop, chuyên gia thương hiệu với hơn 20 năm kinh nghiệm của Hoa Kỳ cho rằng “Gây dựng một thương hiệu không phải là việc dễ. Bạn có thể mất vài năm, hoặc vài chục năm. Tuy nhiên phá hủy nó thì chỉ cần vài ngày. Do đó, nếu xem sự cố/khủng hoảng truyền thông như hỏa hoạn thì hãy phòng ngừa thật tốt, không nên đợi nó xảy ra rồi mới tiến hành dập tắt”.

Hiện nay có nhiều khái niệm khác nhau về sự cố/khủng hoảng truyền thông tùy theo góc nhìn về nguyên nhân, hiệu ứng và hậu quả tuy nhiên chúng cũng có nhiều điểm chung. Qua nghiên cứu các khái niệm phổ biến, trong tài liệu này xin giới thiệu khái niệm sự cố/khủng hoảng truyền thông “Là bất kỳ một sự kiện ngoài ý muốn nào mang mối đe dọa nghiêm trọng đến uy tín của đơn vị và/hoặc niềm tin của các bên liên quan. Sự kiện có thể là một hành động vi phạm lòng tin, một sự thay đổi trong môi trường cạnh tranh, cáo buộc bởi các nhân viên hoặc những người khác, một Nghị định đột ngột của Chính phủ, lỗi hỏng trong sản phẩm, hoặc bất kỳ tác động tiêu cực nào khác”.

Áp dụng vào NHCSXH, nói một cách đơn giản, có thể hiểu: Sự cố/khủng hoảng truyền thông là bất kỳ sự kiện nào có ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh, danh tiếng của NHCSXH bị lan truyền trên báo chí và Internet.

Một số điểm nhận xét cần lưu ý khi nghiên cứu khái niệm về sự cố/khủng hoảng truyền thông:

Thứ nhất, một sự việc trên phương tiện thông tin đại chúng đã được coi là sự cố/khủng hoảng truyền thông ngay cả khi nó mới chỉ là “mối đe dọa” hay “có khả năng ảnh hưởng” đến uy tín của NHCSXH chứ không đợi đến khi thông tin bùng nổ mới được đặt vào trạng thái khẩn cấp.

Thứ hai, một sự cố/khủng hoảng truyền thông có thể đến từ bất cứ đâu. Thông thường, các cơ quan nói chung có xu hướng cho rằng sự cố/khủng hoảng truyền thông thường đến từ bên ngoài, chẳng hạn do hành động của những người không thiện chí hoặc do thảm họa tự nhiên hay xã hội. Tuy vậy, đối với các chuyên gia quản trị sự cố/khủng hoảng truyền thông, 75% các “sự kiện” dẫn đến sự cố/khủng hoảng truyền thông lại diễn ra từ bên trong tổ chức. Đa số xảy ra từ những hành động vi phạm pháp luật của nhân viên, một vụ kiện, hay khiếu nại của một hoặc một nhóm khách hàng, một sự hiểu nhầm không được giải thích thỏa đáng ... Nếu đơn vị không kiểm soát thông tin kịp thời, mạng xã hội và giới truyền thông sẽ tìm ra và truyền đi các tin đồn.

2. Tính chất

a. Sự bất ngờ

Một trong những đặc tính cố hữu của sự cố/khủng hoảng truyền thông là sự bất ngờ. Các thông tin lan truyền dẫn đến sự cố/khủng hoảng có thể không xảy ra vào ngày làm việc, mà thường xảy ra vào ngày nghỉ, vào ban đêm, trong kỳ nghỉ lễ... và ngày nay thường lan truyền trên mạng xã hội trước và lan sang báo chí và truyền hình tạo sức ép dư luận với đơn vị. Vì vậy, để sẵn sàng đối phó với sự cố/khủng hoảng truyền thông, luôn cần có một đội ngũ thu thập thông tin từ cơ sở dày dặn kinh nghiệm để phản ứng sớm trước khi thông tin bị lan rộng trong cộng đồng, trên mạng xã hội để tránh tình trạng bị hoảng loạn hay dậm chân tại chỗ kéo dài nhiều giờ, lãng phí mất thời gian quý báu để hành động. Cách giải quyết như vậy nhằm xử lý và ngăn chặn từ xa để đơn vị không bị bất ngờ đòi hỏi có sự hoạt động hiệu quả của hệ thống kiểm tra kiểm soát nội bộ.

b. Sự thiếu hụt thông tin

Đặc tính thứ hai của sự cố/khủng hoảng truyền thông, một trong những đặc tính quan trọng nhất có liên quan mật thiết đến sự thành bại trong quản lý sự cố/khủng hoảng truyền thông là *sự thiếu hụt thông tin* về nguyên nhân gây ra khủng hoảng. Lãnh đạo cấp trên thường không biết điều gì đã thực sự diễn ra ngoài các báo cáo từ cấp cán bộ trực tiếp thực hiện công việc gửi lên. Trong trường hợp xảy ra khủng hoảng, các lãnh đạo đơn vị lại thường có xu hướng “giảm nhẹ” mức nguy hiểm của khủng hoảng, do tâm lý muốn tự xử lý sự cố/khủng hoảng đó, không dám thừa nhận sai lầm của mình, sợ mất mặt hay nhiều khi đơn giản vì thiếu kỹ năng trình bày lại diễn biến sự việc một cách khách quan. Sự thiếu hụt thông tin thường dẫn đến những quyết định hay phát ngôn sai lầm ngay từ đầu, và điều đó thường châm ngòi cho sự leo thang của sự cố/khủng hoảng truyền thông.

Để khắc phục được những sai lầm trong xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông do đặc tính này gây ra thì luôn cần có sự chủ động tham mưu và vào cuộc càng nhanh càng tốt của hệ thống kiểm tra kiểm soát nội bộ để tìm ra sự thật và mấu chốt của vấn đề để từ đó đưa ra các biện pháp giải tỏa sự cố/khủng hoảng

và hỗ trợ quá trình trao đổi thông tin với báo chí. Ưu tiên hàng đầu vẫn là tập trung lực lượng giải quyết tình huống và giải pháp cho sự cố. Khi đã có hướng giải quyết sự cố thì bộ phận xử lý truyền thông mới biết nói gì, thông điệp truyền thông mới thuyết phục, tránh việc nói chung chung gây thêm suy diễn và mất niềm tin từ dư luận.

c. Khả năng leo thang của vấn đề

Một nghiên cứu của Viện Quản lý sự cố/khủng hoảng tại Mỹ cho thấy “tính trung bình, có đến 69% các cuộc sự cố/khủng hoảng bắt đầu rất nhỏ và có thể mất nhiều ngày, nhiều tuần hoặc thậm chí nhiều tháng trước khi vượt quá tầm kiểm soát và gây nên sự chú ý của dư luận...”. Vì vậy, cho dù là sự cố/khủng hoảng nhỏ, ngân hàng cũng cần quan tâm theo dõi, nếu không giải quyết ngay từ đầu, sự cố/khủng hoảng đó hoàn toàn có thể biến thành một sự cố/khủng hoảng truyền thông lớn và khó dập tắt. Thực tế qua theo dõi các hiện tượng dẫn đến sự cố/khủng hoảng truyền thông NHCSXH phải đối mặt trong thời gian qua thì đa số các vụ việc đã xảy ra từ lâu, đã có nhiều yêu cầu đối thoại từ đối tượng chính sách hoặc cán bộ nhưng chưa được đáp ứng; Hoặc cán bộ, lãnh đạo phòng giao dịch, chi nhánh NHCSXH đã biết nhưng chưa chú ý giải quyết dứt điểm dẫn đến bức xúc kéo dài dẫn đến thông tin bị đưa lên mạng xã hội, bị gửi đơn thư và những người khiếu nại đưa báo chí, truyền hình vào cuộc đẩy lên thành nguy cơ sự cố/khủng hoảng truyền thông.

d. Khả năng mất kiểm soát vấn đề

Các chuyên gia quản trị sự cố/khủng hoảng truyền thông thường nói về nguyên tắc “24 giờ vàng ngọc”, có nghĩa là, nếu không kịp khoanh vùng và xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông trong vòng 24 giờ đầu tiên, cơ quan sẽ dễ mất khả năng kiểm soát khủng hoảng. Ngày nay, 24 giờ đã dần trở thành khái niệm lỗi thời khi sự cố/khủng hoảng có thể leo thang từng phút qua hệ thống báo chí điện tử, qua mạng xã hội, việc giải quyết phải là ngay lập tức và tốt nhất là trước khi nó xảy ra. Một khi vấn đề đã trở thành đầu đề bán tán của xã hội, ngân hàng có thể bị nghe những lời chỉ trích, phán xét không có căn cứ từ phía cơ quan quản lý, từ phía những người có tiếng nói trong xã hội (cũng là một cách để họ xây dựng tên tuổi), từ những chuyên gia mong muốn được phát biểu thể hiện kiến thức của mình, từ những phóng viên, những tờ báo muốn câu khách... Rõ ràng việc chạy theo để xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông khi nó đã xảy ra rất mất thời gian và nguồn lực, thậm chí đơn vị có khi phải ngừng các công việc khác để tập trung giải quyết, trả lời báo chí và các bên khác liên quan. Vì vậy vấn đề phòng ngừa từ xa của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ rất quan trọng trong việc giảm nguy cơ sự cố/khủng hoảng truyền thông và giảm chi phí khắc phục khủng hoảng.

đ. Khả năng bị giám sát chặt chẽ từ bên ngoài và bị đào xới các vấn đề trong quá khứ

Khi có sự cố/khủng hoảng, cơ quan sẽ bị cả xã hội bên ngoài soi xét từng hành động và bị báo chí và cộng đồng mạng đào xới các vấn đề trong quá khứ. Các vụ việc trong quá khứ vốn đã được giải quyết và không hề liên quan gì đến hiện tại lại được báo, đài và các mạng xã hội lôi ra phân tích, bình luận mà đa phần là gây ảnh hưởng đến uy tín của cá nhân, đơn vị. Bất kỳ một động thái mới nào của đơn vị cũng dễ dàng bị phán xét, liên tưởng, kết nối với các vấn đề quá khứ dưới những bình luận không thiện chí. Thậm chí các báo, đài còn có thể mời các chuyên gia không hẳn có chuyên môn liên quan sâu đến vấn đề đang xảy ra bình luận và có thể làm trầm trọng thêm vấn đề. Đơn vị bị xảy ra sự cố/khủng hoảng thường là không có cách hữu hiệu nào để giảm thiểu ảnh hưởng của đặc tính này ngoài việc hạn chế đến mức thấp nhất số vụ việc xảy ra đến mức bị đưa lên báo chí. Hay nói cách khác đây chính là vấn đề nâng cao hiệu quả hoạt động của hệ thống kiểm tra kiểm soát nội bộ và vấn đề duy trì nội quy, quy chế, khen thưởng, kỷ luật, quy tắc ứng xử trong cơ quan.

e. Khả năng bị bao vây gây tâm lý hoảng loạn

Khi rơi vào khủng hoảng, những người chịu trách nhiệm về sự cố/khủng hoảng truyền thông sẽ có cảm giác dường như cả thế giới đang đứng lên chống lại mình, khi hàng chục trang báo và các tài khoản mạng xã hội hàng ngày chỉ chăm chú khai thác các khía cạnh tiêu cực của sự kiện đã xảy ra, bất kể việc họ từng có quan hệ thân thiết với cơ quan đến đâu. Những trang báo mạng và tài khoản mạng xã hội chất đầy những bình luận kích động, ngiệt ngã và không công bằng. Xuất hiện những cuộc gọi không dứt yêu cầu trả lời phỏng vấn, phát ngôn hay cung cấp thông tin, hay khi chính lãnh đạo cấp trên không ngừng gọi điện hỏi khi nào mới giải quyết xong vấn đề... Áp lực khủng khiếp, sự sợ hãi và cảm giác bị khủng bố về tinh thần thường là bạn đồng hành của những người chịu trách nhiệm về sự cố/khủng hoảng truyền thông trong thời gian đó. Áp lực này xảy ra vì những người phải giải quyết xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông lại không phải là những người có đầy đủ thông tin về sự cố/khủng hoảng nên dễ dẫn đến sai lầm khi trả lời báo chí, trả lời không thống nhất giữa các bộ phận liên quan, giữa cấp trên và cấp dưới. Để tránh áp lực này, việc kiểm tra thực địa của bộ phận chức năng, chủ yếu của bộ phận kiểm tra kiểm soát nội bộ để ngăn chặn sự cố xảy ra hoặc để báo cáo cho lãnh đạo biết thông tin chính xác và sự trao đổi thông tin kịp thời trước tiên trong nội bộ ngân hàng là yếu tố tiên quyết để hạn chế những sai lầm trong xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông.

II. MỤC TIÊU, NGUYÊN TẮC XỬ LÝ SỰ CỐ/KHỦNG HOẢNG TRUYỀN THÔNG

1. Mục tiêu xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông

Mục tiêu của xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông là để giảm thiểu nguy cơ thiệt hại về uy tín bằng cách cung cấp những thông tin đáng tin cậy, chính xác về tình trạng và các biện pháp khắc phục sự cố/khủng hoảng đang diễn ra

càng nhanh càng tốt và để chứng minh rằng ngân hàng đang phản hồi thông tin một cách chuyên nghiệp, sẵn sàng và phù hợp. Truyền thông trong sự cố/khủng hoảng chính là để duy trì niềm tin của xã hội đối với ngân hàng và niềm tin chính trong đội ngũ lãnh đạo của ngân hàng.

Nếu ngân hàng thể hiện trách nhiệm trong quản lý sự cố/khủng hoảng và thực hiện truyền thông có hiệu quả, ngân hàng không những có thể giảm thiểu thiệt hại do sự cố/khủng hoảng gây ra mà nhờ đó uy tín với các bên liên quan của ngân hàng cũng sẽ được nâng cao.

2. Nguyên tắc xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông

a. Tốc độ phản ứng nhanh nhất có thể

Với sự phát triển của các mạng xã hội như Facebook, Youtube thông tin có thể được lan truyền theo cấp số nhân trong một vài giờ đồng hồ. Bên cạnh đó, nghiêm trọng hơn là công chúng không chỉ nhân bản các tin xấu đến từ báo giới mà còn tự tạo ra những biến thể nội dung của riêng mình, tự phân tích và đưa ra những kết luận, suy luận thiếu khách quan khiến cho sự cố/khủng hoảng nhanh chóng trầm trọng thêm. Khi có sự cố/khủng hoảng truyền thông, chỉ sau vài chục phút một bản tin được đưa lên một trang mạng đã được chia sẻ nhanh chóng qua Facebook và lan truyền sang các báo điện tử khác, và sau đó báo giấy vào cuộc với những bài phân tích sâu hơn, để kiểm soát được sự cố/khủng hoảng thì tốc độ phản ứng cần thiết để đối phó cũng cần được tính bằng phút. Như vậy có thể thấy rằng việc xử lý khi sự cố/khủng hoảng xảy ra trong thời đại bùng nổ thông tin hoàn toàn không đơn giản. Khi chúng ta trong giai đoạn phòng ngừa thì có thể chủ động được thời gian còn khi đang xử lý sự cố/khủng hoảng thì sẽ luôn bị động về thời gian. Bằng việc thay đổi khái niệm "Xử lý sự cố/khủng hoảng" qua thành "Dự phòng & xử lý sự cố/khủng hoảng", chúng ta đã giải quyết được 80% vấn đề về thời gian. (Nguyễn Ngọc Long- Chuyên gia Truyền thông). Hay nói cách khác, không có lực lượng nào phản ứng nhanh bằng lực lượng tại chỗ. Vì vậy vấn đề phát hiện nguy cơ sự cố/khủng hoảng và xử lý ngay khi nó mới manh nha xuất hiện cần phải nhấn mạnh thêm một lần nữa là vai trò của hệ thống kiểm tra, kiểm soát nội bộ và việc thực hiện hiệu quả các nghiệp vụ kiểm tra, kiểm soát nội bộ là hết sức quan trọng để phòng ngừa sự cố/khủng hoảng truyền thông.

b. Thể hiện thái độ trách nhiệm

Một khi thông tin đã phát tán trên báo, internet, có nghĩa là không còn gì là bí mật nữa. Quan niệm có thể bưng bít, giấu kín các thông tin liên quan ngày càng không còn phù hợp. Việc không thông tin cho các phóng viên lại càng không thể bởi chức năng, nhiệm vụ của họ là tìm kiếm và đăng tải thông tin gây chú ý để nâng cao uy tín, số lượng người đọc cho tờ báo của họ. Hơn nữa, bất kỳ một cá nhân nào cũng có thể kể những điều bí mật hoặc những điều họ biết trên mạng xã hội và những công chúng còn lại sẽ góp phần phát tán các nội dung

này. Vì vậy, trong sự cố/khủng hoảng truyền thông, ngân hàng cần sẵn sàng cho việc hòa giải các mâu thuẫn phát sinh càng sớm càng tốt và chắc chắn rằng các nỗ lực nhằm giải quyết sự cố/khủng hoảng đều xuất phát từ sự chân thành và mang lý do chính đáng.

Thái độ trách nhiệm của Ngân hàng thể hiện qua sự minh bạch thông tin trong xử lý khủng hoảng. “Minh bạch” không có nghĩa là phơi gan phơi ruột trước công chúng, mà thực ra chỉ là thái độ sẵn sàng đối thoại, cung cấp thông tin chính xác và công khai quy trình xử lý vấn đề và nhất là tạo dựng một hình ảnh dựa trên triết lý lấy quyền lợi của đối tượng chính sách được phục vụ làm trung tâm.

Các chuyên gia về xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông đưa ra một mô hình minh bạch để củng cố hình ảnh và thương hiệu góp phần xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông như sau:

(i) Minh bạch thông tin về tổ chức của mình trong giai đoạn chuẩn bị sẵn sàng cho tình huống khủng hoảng; cụ thể ở NHCSXH chính là việc công khai quy trình, thủ tục, lãi suất, đối tượng phục vụ phương pháp xã hội hóa quản lý tín dụng chính sách để khi có sự cố/khủng hoảng xảy ra sẽ được nhiều bên liên quan trong xã hội bên vực và ủng hộ;

(ii) Minh bạch đối diện vấn đề, đối thoại với công chúng với ý thức trách nhiệm cao trong giai đoạn phản ứng với khủng hoảng. Cụ thể ở NHCSXH chính là việc bố trí tiếp dân và giải quyết khiếu nại tố cáo đảm bảo những vụ việc được giải quyết từ khi còn manh nha ban đầu;

(iii) Minh bạch tiến trình điều tra, chia sẻ kết quả, trấn an công chúng trong giai đoạn giải quyết khủng hoảng. Ở NHCSXH việc này thể hiện ở việc tổ chức kiểm tra kịp thời, nhanh chóng xác minh chính xác khách quan, xử lý đúng người, đúng nội dung vụ việc với mục tiêu bảo vệ uy tín của tổ chức;

(iv) Minh bạch quá trình sửa chữa, thể hiện cam kết làm đúng để bảo vệ quyền lợi các bên liên quan trong giai đoạn phục hồi.

c. Đưa ra thông tin thích hợp

Nội dung, giọng điệu của thông tin đưa ra, đặc biệt trong giai đoạn đầu của một cuộc sự cố/khủng hoảng là rất quan trọng để thể hiện NHCSXH là một tổ chức có trách nhiệm, quản lý tốt. Thông tin thích hợp để xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông là thông tin rõ ràng, thống nhất trong nội bộ và được lãnh đạo đồng ý cho phép cung cấp. Thông tin nên thừa nhận thực tế khi mọi việc đã rõ ràng và mô tả quan điểm của NHCSXH vì cái chung vì quyền lợi hợp pháp của đối tượng chính sách và các hành động đã và sẽ được thực hiện để giải quyết khủng hoảng.

Một khi các thông tin cơ bản đã được thành lập, thông tin này phải được lặp đi, lặp lại liên tục trong các báo cáo phát hành qua bất cứ kênh nào, bao gồm

cả các cuộc họp báo và các cuộc phỏng vấn. Tất cả các câu hỏi về nguyên nhân suy đoán và tiến độ điều tra liên quan đến sự cố/khủng hoảng truyền thông nên được chuyển đến cơ quan điều tra/ cơ quan có trách nhiệm thay vì trả lời theo quan điểm của ngân hàng.

d. Xác định các đối tượng cần truyền thông trực tiếp

Các đối tượng truyền thông trong sự cố/khủng hoảng ở NHCSXH bao gồm: Cá nhân hoặc tổ chức khác bị ảnh hưởng trực tiếp; Các cơ quan báo chí; nhân viên trong ngành; khách hàng; các cơ quan quản lý NHCSXH; cơ quan điều tra.

đ. Ưu tiên các kênh truyền thông chính thống

- Kênh truyền thông: Báo in, báo điện tử, Đài Phát thanh, truyền hình.

- Các kênh bổ sung: Website ngân hàng; Mạng xã hội: Facebook; Mạng thông tin nội bộ (phần mềm quản lý văn bản điện tử); Hộp giao ban, hộp đơn vị; Đường dây nóng.

e. Duy trì sự tín nhiệm với báo, đài

Một trong những mục tiêu quan trọng trong xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông là phải thiết lập - duy trì - uy tín.

Trong giai đoạn đầu của khủng hoảng, chắc chắn sẽ có sự căng thẳng giữa việc đi xác minh thông tin và áp lực cần phản hồi ngay lập tức cho giới truyền thông. Nhưng nếu sự kiện cơ bản vẫn chưa chắc chắn, ngân hàng có thể nói rằng “chúng tôi đã nhận được thông tin và đang cố gắng để xác nhận”. Trong thông báo tiếp theo, nên sử dụng các cụm từ hàm ý thông tin hiện nay có thể thay đổi - ví dụ: “báo cáo mới nhất cho thấy” hoặc “theo như chúng tôi biết ngay bây giờ”. Thông báo này cần phải thể hiện rõ ràng là thông tin chưa chắc chắn do sự việc vẫn đang diễn biến và kết quả còn chưa khẳng định được.

Thông báo phải thừa nhận sự thật và tránh chuyện lảng tránh nhất là với những sự việc đã rõ ràng. Nếu thực sự ngân hàng có sai sót, không nên đề cập đến sai sót như một “sự cố” hay một “vấn đề về hoạt động”. Dùng từ không cần thận sẽ đưa đến việc công chúng cho rằng ngân hàng không chấp nhận trách nhiệm và không sẵn sàng đối phó với hậu quả. Thực tế công chúng và báo chí sẽ quan tâm nhiều nhất đến hai điều chủ chốt là **thái độ** và **quan điểm** của ngân hàng như thế nào về vấn đề đã xảy ra và cách thức giải quyết ra sao cho hợp tình hợp lý. Những đơn vị, cá nhân trong thời gian qua bị lún sâu vào sự cố/khủng hoảng chủ yếu đều do giải thích lòng vòng, từ chối trách nhiệm hoặc tỏ thái độ bẽ bề, kẻ mạnh...vì vậy dù đúng lý nhưng vẫn không tránh khỏi sự cố/khủng hoảng truyền thông.

g. Phối hợp tốt giữa các bộ phận

Các phóng viên thường chờ đợi khai thác sự khác biệt hay mâu thuẫn giữa các tuyên bố của các bên khác nhau đối với một sự kiện, đặc biệt sẽ bị khai thác sâu, rộng hơn nếu có sự “đổ lỗi”. Do đó, điều quan trọng là các bộ phận khác nhau (ví dụ: Hội sở chính, chi nhánh tỉnh, hội, đoàn thể, Ban đại diện HĐQT...) phối hợp đưa ra thông tin để đảm bảo thông tin cơ bản là phù hợp và để giảm thiểu mâu thuẫn.

Nếu cuộc sự cố/khủng hoảng buộc có sự xuất hiện của cơ quan điều tra và ngân hàng không thể tiết lộ chi tiết cuộc điều tra, nhưng có thể cung cấp các thông tin khác một cách hợp pháp như tình hình hoạt động của đơn vị liên quan, chi tiết về quy trình giao dịch, tuyển dụng... (liên quan đến sự cố/khủng hoảng thông tin) và nhấn mạnh rằng bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ của ngân hàng đang hợp tác với cơ quan có thẩm quyền và hoàn toàn tin tưởng vào khả năng đưa ra kết luận chính xác của cơ quan đó.

Nếu bộ phận kiểm tra kiểm soát nội bộ của ngân hàng là đơn vị trực tiếp điều tra, xử lý vụ việc thì cần sớm có kết quả điều tra và phương án xử lý vụ việc hợp tình hợp lý để giải tỏa bức xúc của đối tượng có quyền lợi chính đáng bị xâm hại, để tranh thủ sự ủng hộ của chính quyền, đoàn thể và các cơ quan báo chí giảm đi khả năng gây sự cố/khủng hoảng truyền thông.

Để đảm bảo cho các bên liên quan khác trong sự việc nắm được thông tin, họ phải được thông báo hoặc gửi một bản sao của bất kỳ tuyên bố nào mới trước khi được phát hành ra công chúng. Điều này sẽ cho phép họ có thời gian để chuẩn bị ứng phó với bất kỳ câu hỏi mới từ các phương tiện truyền thông hoặc các bên liên quan khác.

III. NỘI DUNG XỬ LÝ SỰ CỐ/KHỦNG HOẢNG TRUYỀN THÔNG TẠI NHCSXH

1. Mục tiêu

Mục tiêu của việc đưa ra nội dung công tác xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông là giúp các cán bộ NHCSXH hiểu được cách thức NHCSXH thực hiện xử lý trong khi xảy ra sự cố/khủng hoảng truyền thông, từ đó chủ động hơn trong các tình huống phát hiện có thông tin xấu về ngân hàng để tránh thông tin lan rộng không kiểm soát được và bị hiểu sai lệch, gây ảnh hưởng đến uy tín của ngân hàng.

2. Phân loại cấp độ sự cố/khủng hoảng truyền thông

Cấp độ sự cố/khủng hoảng truyền thông tại NHCSXH có thể được chia theo 3 cấp tùy thuộc vào tính chất thông tin xấu:

- Sự cố/khủng hoảng cấp 1: Thông tin mới phát sinh có thể dễ dàng kiểm soát, ít có khả năng lan rộng trên báo chí hoặc chỉ gây ảnh hưởng trong phạm vi cấp tỉnh (những sự việc không điển hình, không thể suy rộng cho toàn hệ thống).

- Sự cố/khủng hoảng cấp 2: Thông tin có thể bị suy diễn, quy chụp cho toàn hệ thống, có khả năng gây mất uy tín và làm tổn hại đến hình ảnh của cả hệ thống NHCSXH.

- Sự cố/khủng hoảng cấp 3: Thông tin đặc biệt nghiêm trọng đã gây định kiến xấu về hình ảnh của cả hệ thống NHCSXH.

3. Nguyên tắc xử lý

Chi nhánh cấp tỉnh và cấp TW của NHCSXH phải thực hiện công tác xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông, trong đó: sự cố/khủng hoảng truyền thông cấp 1, Chi nhánh cấp tỉnh thực hiện xử lý tại địa phương và báo cáo TW; sự cố/khủng hoảng truyền thông cấp 2, Chi nhánh cấp tỉnh liên quan phối hợp với TW xử lý; sự cố/khủng hoảng truyền thông cấp 3 do TW chủ trì xử lý.

Bên cạnh việc trao đổi thông tin giải quyết khủng hoảng, các chi nhánh và TW sẽ đồng thời đẩy mạnh truyền thông về những thành tựu của NHCSXH, những quan tâm chỉ đạo của Lãnh đạo Đảng, Nhà nước đối với hoạt động của NHCSXH để hướng dư luận chú ý vào các mặt tích cực, về hiệu quả NHCSXH đạt được.

4. Giải pháp xử lý

Để sự cố/khủng hoảng không xảy ra và lan rộng cần phải (i) phòng ngừa và giải quyết từ khi mới manh nha, (ii) có thông tin nhanh chóng để giải đáp, cải chính và cung cấp kịp thời cho báo chí, (iii) xây dựng uy tín sâu rộng trong nhân dân và có thương hiệu mạnh thể hiện qua sự hiểu biết sâu sắc của giới truyền thông đến hoạt động của NHCSXH để từ đó báo chí và công chúng không dễ bị hiểu nhầm, hiểu sai khi có vụ việc và tiếp cận thông tin một cách thận trọng, cân nhắc không tiếp tay lan truyền tin xấu.

a) Xây dựng đội ngũ cán bộ xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông

Trong đội ngũ cán bộ xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông thì nòng cốt cho việc phòng ngừa, giảm thiểu sự cố/khủng hoảng truyền thông là đội ngũ cán bộ làm công tác kiểm tra, kiểm soát nội bộ, là những người không chỉ đảm bảo “Giữ cửa” – “Giữ người” mà quan trọng hơn là “Giữ uy tín cho cơ quan”. Nếu hệ thống kiểm tra hoạt động hiệu quả từ giải quyết đơn thư, khiếu nại tố cáo, tiếp dân đến giám sát từ xa, kiểm tra phòng ngừa, phát hiện và tham mưu cho lãnh đạo đơn vị xử lý các vụ việc thì uy tín, thương hiệu của NHCSXH được nâng cao và hạn chế xảy ra sự cố/khủng hoảng truyền thông, thậm chí khi bị xảy ra sự cố/khủng hoảng cũng nhanh chóng có thông tin chính thống, đề xuất được hướng giải quyết hợp tình, hợp lý, dễ được sự đồng cảm, ủng hộ của xã hội, của giới truyền thông và các bên liên quan.

Theo quy định thì Hội sở chính và mỗi chi nhánh bố trí người phát ngôn chính thức để thay mặt đơn vị phát ngôn, phát đi thông tin báo chí khi có sự cố/khủng hoảng truyền thông. Tuy nhiên để có nội dung phát ngôn chính xác, hiệu quả để dập tắt sự cố/khủng hoảng thì dứt khoát bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ cần phải có sự chủ động tham mưu cho lãnh đạo đơn vị về nội dung thông tin chính xác đồng thời cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận kiểm tra kiểm soát nội bộ và người trao đổi thông tin với giới truyền thông để đưa ra thông tin phù hợp.

b) Xây dựng mối quan hệ với giới truyền thông

Hiện nay quan hệ với giới truyền thông ở các chi nhánh tỉnh chưa đồng đều, hầu hết các sự cố/khủng hoảng truyền thông đều xảy ra do báo chí địa phương chưa hiểu biết kỹ về hoạt động của NHCSXH dẫn đến những nguy cơ sự cố/khủng hoảng không đáng có do thiếu thông tin trao đổi và thiếu đối thoại với báo, đài địa phương. Do vậy, bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ cần phối hợp với các bộ phận khác tham mưu cho lãnh đạo chi nhánh chủ động tiếp cận, giữ liên hệ với các cơ quan báo, đài chính thống ở địa phương, cơ quan báo, đài trung ương chủ yếu thường trú, đại diện tại khu vực để nắm bắt thông tin cần xác minh trước khi đưa lên báo. Hàng năm các chi nhánh tỉnh dành nguồn kinh phí cho hoạt động hợp tác với các cơ quan báo chí, phát thanh, truyền hình, tạo điều kiện cho họ đi cơ sở tìm hiểu và thông tin kịp thời để họ hiểu rõ hoạt động không vì lợi nhuận, nhân văn của NHCSXH từ đó có sự đồng cảm và ủng hộ một cách tự giác, xây dựng quan hệ tốt giữa hai bên, đảm bảo luồng thông tin về ngân hàng đến công chúng thông suốt và chính thống. Bên cạnh đó chính báo chí có thể thông tin trước cho ngân hàng về những nguy cơ xảy ra sự cố/khủng hoảng truyền thông khi có những khiếu nại, tố cáo gửi trực tiếp đến đường dây nóng của báo, đài để bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ các cấp của NHCSXH có thể chủ động tham mưu cho lãnh đạo đơn vị tổ chức đối thoại với đương sự giải tỏa khúc mắc, tránh phát sinh sự cố/khủng hoảng truyền thông.

Kinh nghiệm thực tế cho thấy các chi nhánh có mối quan hệ tốt với giới truyền thông sẽ giúp chi nhánh nắm được thông tin xấu ngay từ khi thông tin chưa được đưa lên phương tiện thông tin đại chúng. Vì vậy có thể từ nguồn tin này bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ chủ động tham mưu cho lãnh đạo đơn vị để ngay lập tức vào cuộc giải quyết sự việc dẫn đến thông tin xấu, ngăn chặn thông tin xấu lan truyền hoặc từ kết quả kiểm tra có thể lên phương án xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông kịp thời.

c) Chú ý vai trò của Ban đại diện HĐQT và chính quyền địa phương

Các chi nhánh cần tranh thủ tham mưu cho lãnh đạo địa phương chỉ đạo báo đài địa phương thường xuyên đưa tin về kết quả chỉ đạo tín dụng chính sách của cấp ủy, UBND trên địa bàn. Khi có sự cố/khủng hoảng truyền thông xảy ra,

bộ phận kiểm tra, kiểm soát nội bộ từ những kết quả xác minh nhanh chóng, chính xác của có thể kịp thời tham mưu cho lãnh đạo đơn vị nội dung báo cáo Ban đại diện và chính quyền địa phương giúp đỡ xử lý khủng hoảng.

d) Giữ quan hệ với Ban tuyên giáo cùng cấp để phối hợp xử lý thông tin thất thiệt

Khi có thông tin xấu, trường hợp từ sự cố/khủng hoảng truyền thông cấp 2, NHCSXH có thể chủ động liên hệ với Ban tuyên giáo cùng cấp để giải trình thông tin, cung cấp báo cáo, tài liệu rõ ràng để nhờ Ban tuyên giáo có thông tin, chỉ đạo các cơ quan báo chí địa phương, TW trong các cuộc họp giao ban ngành báo chí để giải tỏa những thông tin không chính xác. Bộ phận kiểm tra kiểm soát nội bộ qua thu thập, xác minh hoặc phối hợp với các cơ quan có chức năng, có thẩm quyền xác minh làm rõ đảm bảo những thông tin này tính chính xác, tin cậy để tham mưu cho lãnh đạo đơn vị nội dung làm việc với Ban Tuyên giáo.

e) Đẩy mạnh vai trò của cộng tác viên tuyên truyền tại chi nhánh tỉnh, PGD huyện

Mỗi chi nhánh tỉnh bố trí cộng tác viên theo dõi mảng thông tin tuyên truyền tại địa phương và được đào tạo kiến thức cơ bản về truyền thông nói chung và xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông tại NHCSXH nói riêng trong khóa đào tạo truyền thông của ngân hàng. Cán bộ này sẽ nắm các đầu mối quan hệ với báo chí địa phương, đầu mối tiếp nhận thông tin khủng hoảng, tham mưu cho lãnh đạo về phương án xử lý tại địa phương vì vậy cần có sự phối hợp chặt chẽ giữa bộ phận kiểm tra với cán bộ này trong việc chia sẻ thông tin để phối hợp xử lý khủng hoảng. Tuy nhiên, truyền thông là lĩnh vực dù muốn hay không mọi cá nhân đều có sự tham gia nhất định với những góc độ khác nhau, ít nhất là thể hiện qua hình ảnh cá nhân, thái độ ứng xử, phong cách giao tiếp, làm việc. Đặc biệt có những trường hợp, cán bộ kiểm tra, kiểm soát nội bộ là người được giao trả lời báo chí hoặc được báo chí chủ động tiếp cận với tư cách là người trực tiếp kiểm tra xác minh thông tin, vụ việc vì vậy cán bộ kiểm tra, kiểm soát nội bộ cũng cần nghiên cứu những kỹ năng cơ bản khi làm việc với báo, đài để hợp tác hiệu quả, đảm bảo uy tín cá nhân và uy tín cho đơn vị.

g) Các bước xử lý khi có sự cố/khủng hoảng truyền thông

Khi có sự cố/khủng hoảng truyền thông các bước cần thực hiện như sau:

- Cấp tỉnh, thông qua hệ thống kiểm tra nội bộ xác minh nhanh chóng thông tin và hướng giải quyết cho lãnh đạo về truyền thông của chi nhánh.

- Quán triệt trong nội bộ nguồn gốc và độ xác thực, bản chất của thông tin để nội bộ có cách hiểu, không phát ngôn thiếu chính xác gây cho người ngoài hiểu lầm.

- Cung cấp thông tin đầy đủ cho lãnh đạo cấp trên để xác định phương hướng xử lý, phối hợp xử lý sự cố/khủng hoảng để tránh thông tin không chính xác lan rộng trên các phương tiện truyền thông.

Với sự cố/khủng hoảng truyền thông cấp 1: Sau khi được giao nhiệm vụ bộ phận kiểm tra nhanh chóng xác minh vụ việc, bố trí đối thoại với các bên bị thiệt hại liên quan đến vụ việc, tham mưu cho lãnh đạo xử lý cán bộ gây ra vụ việc đúng quy trình, theo dõi diễn tiến trong các trường hợp thông tin ít có khả năng gây ảnh hưởng, hoặc do các nguồn không chính thống (ví dụ các trang mạng không chính thống, tài khoản cá nhân trên mạng xã hội) để sẵn sàng cung cấp thông tin cho báo chí chính thống để cải chính hoặc để họ hiểu rõ vụ việc và không đưa tin lan truyền .

Với sự cố/khủng hoảng truyền thông cấp 2, cấp 3, được xác định có thể gây ảnh hưởng đến hình ảnh NHCSXH trên các kênh chính thống, sự cố/khủng hoảng cần được xử lý chính thức, sau khi bộ phận kiểm tra, kiểm soát được đưa vào cuộc xác minh vụ việc, chủ động tham mưu cho lãnh đạo đề ra hướng giải quyết thì các bước tiếp theo như sau:

+ Tiếp xúc các bên liên quan (chính quyền, hội, đoàn thể nhận ủy thác) để thông tin cho họ về nguồn tin chính thức.

+ Tiếp xúc với Ban tuyên giáo cùng cấp, giải trình thông tin, cung cấp báo cáo, tài liệu rõ ràng để nhờ Ban tuyên giáo có thông tin, chỉ đạo các cơ quan báo chí trong các cuộc họp giao ban ngành truyền thông.

+ Tiếp xúc với các cơ quan báo, đài liên quan để đưa ra thông tin chính thức (nếu có) hoặc đề nghị các cơ quan này chưa đưa tin rộng rãi trước khi có kết luận điều tra chính thức.

+ Tích cực hợp tác với cấp trên trong công tác xử lý sự cố/khủng hoảng truyền thông (báo cáo liên tục, chi tiết về sự việc đặc biệt khi có phát sinh).

+ Bộ phận truyền thông ở tỉnh và Hội sở chính lập tức đưa ra nhiều nhất các thông tin tốt có thể để át đi nguồn thông tin xấu./.