

# MỘT SỐ SAI LẦM PHỔ BIẾN TRONG XỬ LÝ KHỦNG HOẢNG TRUYỀN THÔNG

★ TS. BÙI THỊ NGỌC MAI

Viện Lãnh đạo học và Hành chính công,  
Học viện Chính trị quốc gia Hồ Chí Minh

● **Tóm tắt:** Trong quá trình xử lý khủng hoảng truyền thông, nhiều tổ chức gặp những sai lầm khiến tình hình trở nên nghiêm trọng hơn. Thông qua một số ví dụ thực tiễn ở khu vực doanh nghiệp, bài viết tập trung làm rõ một số sai lầm phổ biến trong xử lý khủng hoảng truyền thông, trên cơ sở đó phân tích hệ quả và rút ra bài học kinh nghiệm nhằm nâng cao năng lực quản trị khủng hoảng truyền thông của các tổ chức trong bối cảnh hiện nay.

● **Từ khóa:** Truyền thông; khủng hoảng truyền thông; sai lầm trong xử lý khủng hoảng truyền thông.

## Đặt vấn đề

Khủng hoảng truyền thông là điều khó tránh khỏi trong hoạt động của bất kỳ tổ chức nào, dù ở khu vực công hay tư, và cách một tổ chức ứng phó với khủng hoảng sẽ quyết định mức độ thiệt hại về uy tín, hình ảnh, tài chính và thậm chí là sự tồn vong của tổ chức đó. W. Timothy Coombs (2019), một chuyên gia hàng đầu về quản trị khủng hoảng, nhấn mạnh rằng phản ứng của tổ chức trong khủng hoảng quan trọng hơn chính bản thân khủng hoảng đó<sup>(1)</sup>.

Trong quá trình đối mặt và xử lý các cuộc khủng hoảng truyền thông, nhiều tổ chức gặp phải những sai lầm, khiến tổ chức không những không kiểm soát được khủng hoảng mà còn khiến tình hình trở nên nghiêm trọng hơn, ảnh hưởng tiêu cực đến hình ảnh, uy tín của tổ chức

và làm suy giảm niềm tin của công chúng. Chính vì vậy, việc nhận diện và phân tích những sai lầm phổ biến trong xử lý khủng hoảng truyền thông là điều cần thiết, nhằm rút ra bài học kinh nghiệm để các tổ chức ứng phó hiệu quả hơn.

Sử dụng phương pháp nghiên cứu tài liệu, có thể tổng hợp sau đây một số sai lầm phổ biến trong xử lý khủng hoảng truyền thông của các tổ chức, kèm theo đó là hệ quả và bài học kinh nghiệm:

### 1. Phản ứng chậm trễ hoặc im lặng

Khi khủng hoảng nổ ra, tổ chức phản ứng chậm trễ, hoặc im lặng không đưa ra phản hồi. Điều này tạo ra một “khoảng trống thông tin” mà Coombs (2019) cảnh báo rằng sẽ nhanh chóng bị lấp đầy bởi tin đồn và thông tin sai lệch từ các nguồn không chính thống<sup>(2)</sup>.

Đặc biệt, trong thời đại mạng xã hội phát triển, thông tin tiêu cực lan truyền rất nhanh, việc chậm phản hồi hoặc im lặng khiến tổ chức đánh mất quyền kiểm soát dòng chảy thông tin, làm suy giảm niềm tin nghiêm trọng. Trước khi tổ chức lên tiếng, thì tin đồn và thông tin sai lệch đã lan rộng, hình ảnh của tổ chức đã bị tổn hại.

Vụ tràn dầu Deepwater Horizon của BP năm 2010: Trong những ngày đầu, sự chậm trễ và thiếu minh bạch của BP trong việc cung cấp thông tin về quy mô sự cố và các nỗ lực khắc phục đã khiến công chúng và truyền thông phẫn nộ, làm trầm trọng thêm cuộc khủng hoảng (William R. Freudenburg, Robert Gramling, 2011)<sup>(3)</sup>.

Một ví dụ khác là vụ rò rỉ dữ liệu Cambridge Analytica (2018) ở Facebook. Dữ liệu của hơn 87 triệu người dùng bị thu thập mà không được phép. CEO Zuckerberg phản hồi quá muộn (sau 5 ngày), khiến khủng hoảng leo thang. Hệ quả là niềm tin người dùng toàn cầu suy giảm. Facebook phải điều trần trước Quốc hội Mỹ và EU, bị phạt hàng tỷ USD<sup>(4)</sup>.

*Bài học kinh nghiệm:*

Phản ứng kịp thời là nguyên tắc sống còn trong xử lý khủng hoảng. Theo Coombs, W. T. (2019), tốc độ phản ứng là yếu tố then chốt trong xử lý khủng hoảng. Sự im lặng hoặc trì hoãn tạo điều kiện cho suy đoán lan rộng và làm suy giảm uy tín<sup>(5)</sup>.

Việc trì hoãn phản ứng có thể gây hại lớn hơn bản thân cuộc khủng hoảng. Do đó, tổ chức tuyệt đối không im lặng, không né tránh báo chí, không cung cấp thông tin chung chung, vòng vo. Tổ chức cần phản ứng nhanh sau khi sự việc xảy ra, bởi theo nguyên tắc “stealing thunder” (chiếm lợi thế thông tin), việc chủ động cung cấp thông tin sớm, kể cả thông tin tiêu cực, có thể giảm thiểu tác động

tiêu cực và cho thấy sự chủ động của tổ chức (Arpan & Roskos-Ewoldsen, 2005)<sup>(6)</sup>. “Thời điểm vàng” để kiểm soát tình thế và đưa ra các phương án giải quyết tối ưu nhất trong xử lý khủng hoảng còn tùy thuộc vào mức độ, tính chất, phạm vi của khủng hoảng và sự chuẩn bị của mỗi tổ chức, cá nhân mà có những hạn mức thời gian khác nhau, có thể là một vài ngày, cũng có thể là một vài giờ đầu tiên sau khi sự cố xảy ra, thậm chí có thể là “không có giờ nào cả” - khi khủng hoảng truyền thông xảy ra thì phải xử lý tức thời. Nhưng *Nhanh* không có nghĩa là *Vội*. Tổ chức cần đưa ra thông tin một cách cẩn trọng vì công chúng thường rất chú ý những thông tin đầu tiên được đưa ra. Nếu chưa thể phát ngôn với thông tin đầy đủ thì cần đưa ra thông điệp sơ bộ để trấn an dư luận, đưa ra lời hẹn về thời điểm phát ngôn chính thức, kèm theo cam kết sẽ điều tra và minh bạch kết quả.

## **2. Thiếu minh bạch, phủ nhận hoặc che giấu sự thật**

Một số tổ chức giấu giếm thông tin, cung cấp thông tin mập mờ, nửa vời, không đầy đủ hoặc thông tin sai lệch, với mục đích trì hoãn khủng hoảng. Đây là một chiến lược rủi ro cao và thường phản tác dụng, bởi nói chung thông tin sớm muộn cũng bị công khai, đặc biệt trong môi trường số, và sau khi sự thật phơi bày thì khủng hoảng còn nghiêm trọng hơn, công chúng mất lòng tin, hậu quả pháp lý nghiêm trọng hơn, quy mô khủng hoảng gia tăng.

Các tổ chức thường cố gắng bảo vệ hình ảnh trong ngắn hạn, nhưng việc che giấu lại dẫn đến tổn thất lâu dài, cả về niềm tin lẫn pháp lý, đặc biệt là niềm tin. Mất lòng tin là hệ quả không thể phục hồi hoàn toàn. Khi người dân hoặc khách hàng phát hiện bị lừa dối, họ có xu hướng tẩy chay lâu dài, bất kể

sau đó tổ chức có xin lỗi hoặc khắc phục. Sự mất lòng tin trong khủng hoảng là một vết sẹo lâu dài đối với uy tín tổ chức (Heath & O’Hair, 2010)<sup>(7)</sup>.

Ví dụ, năm 2008, trong vụ sữa bột Sanlu ở Trung Quốc bị phát hiện nhiễm melamine gây bệnh cho hàng nghìn trẻ em, hãng đã che giấu thông tin ban đầu, khiến thiệt hại lan rộng. Sanlu và chính quyền địa phương đã cố tình trì hoãn công bố sự thật ngay cả khi có bằng chứng rõ ràng. Tháng 6/2008, các ca bệnh trẻ em bị sỏi thận bắt đầu xuất hiện, nhưng không được công bố rộng rãi. Từ tháng 8/2008, Fonterra (cổ đông lớn nước ngoài của Sanlu) đã cảnh báo nội bộ, đề xuất thu hồi, nhưng Sanlu và chính quyền Thạch Gia Trang (tỉnh Hà Bắc) từ chối, lo sợ ảnh hưởng đến hình ảnh quốc gia trước Thế vận hội Bắc Kinh 2008, ưu tiên hình ảnh chính trị (Olympic Bắc Kinh) hơn tính mạng trẻ em. Ngày 11/9/2008, vụ việc mới được công bố sau khi báo chí quốc tế vào cuộc, Trung Quốc bắt buộc thừa nhận sau áp lực, khủng hoảng truyền thông bùng nổ khi báo chí trong nước đồng loạt đưa tin, tạo làn sóng phản đối dữ dội<sup>(8)</sup>. Vụ việc khiến niềm tin của công chúng sụp đổ, người dân hoảng loạn, mất lòng tin vào hệ thống an toàn thực phẩm, vào chính quyền, vào truyền thông nhà nước, đồng thời, hình ảnh quốc gia bị tổn hại khi Trung Quốc bị các thị trường quốc tế tẩy chay thực phẩm, còn tập đoàn Sanlu bị phá sản, nhiều lãnh đạo bị xử lý hình sự.

Ví dụ khác: thảm họa nổ nhà kho hóa chất tại Thiên Tân, Trung Quốc (2015). Tháng 8 năm 2015, một loạt vụ nổ lớn xảy ra tại một kho chứa hóa chất nguy hiểm ở cảng Thiên Tân, Trung Quốc, khiến ít nhất 173 người thiệt mạng và hàng nghìn người bị thương, 304 tòa nhà, hơn 12 nghìn ô tô, hơn 7.500 container

liên vận bị hư hại... Ngay sau vụ nổ, chính quyền địa phương đã ra lệnh cho các biên tập viên và phóng viên không chia sẻ thông tin về thảm họa trên các nền tảng như Weibo và WeChat. Các trang web được yêu cầu tuân theo thông tin từ truyền thông nhà nước. Đài truyền hình Thiên Tân đã không đưa tin trực tiếp về vụ nổ trong nhiều giờ, thay vào đó phát sóng các chương trình giải trí, khiến người dân phần nộ vì thiếu thông tin chính thức. Nhiều bài đăng của người dùng mạng xã hội về vụ nổ đã bị xóa bỏ, và các từ khóa liên quan như “Thiên Tân” và “vụ nổ” trở thành mục tiêu kiểm duyệt, làm gia tăng sự nghi ngờ và bất mãn trong công chúng<sup>(9)</sup>. Sự thiếu hụt thông tin chính thức đã tạo điều kiện cho các tin đồn và thông tin sai lệch lan rộng trên mạng xã hội, gây hoang mang trong cộng đồng.

Hay trong vụ bê bối khí thải “Dieselgate” của Volkswagen năm 2015, ban đầu, Volkswagen đã phủ nhận các cáo buộc gian lận phần mềm kiểm soát khí thải. Khi Cơ quan Bảo vệ Môi trường Hoa Kỳ (EPA) công bố bằng chứng không thể chối cãi, Volkswagen không chỉ đối mặt với thiệt hại tài chính khổng lồ mà còn là một cuộc khủng hoảng niềm tin toàn cầu<sup>(10)</sup>.

#### *Bài học kinh nghiệm:*

Minh bạch và trung thực là nguyên tắc nền tảng trong xử lý khủng hoảng. Sự cởi mở trong việc chia sẻ thông tin - bao gồm cả những gì đã biết, những gì chưa biết, và những gì đang được thực hiện - là điều kiện tiên quyết để xây dựng lòng tin của công chúng, yếu tố sống còn để điều hướng và phục hồi sau khủng hoảng (Reynolds & Seeger, 2005)<sup>(11)</sup>. Khi có sự cố, các tổ chức cần chủ động công khai sự thật thay vì để truyền thông phát hiện và lên án. Sự chủ động và minh bạch sẽ giúp tổ chức làm chủ thông tin và giảm thiểu thiệt hại.

Tổ chức cần có 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 khách hàng, của đối tác làm trung tâm. Luôn cần có sự chủ động tham mưu và vào cuộc càng nhanh càng tốt của hệ thống 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 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.

### **3. Thiếu đồng cảm, thiên về kỹ thuật và đổ lỗi**

Trong khủng hoảng, thay vì nhận trách nhiệm, một số tổ chức chọn cách đổ lỗi cho các yếu tố bên ngoài, cho khách hàng, đối thủ cạnh tranh hoặc thậm chí là nạn nhân, hoặc tập trung quá mức vào lý do kỹ thuật, số liệu, quy trình, cung cấp thông tin khô khan, thiên về “giải thích quy trình kỹ thuật”, không lắng nghe, không đồng cảm, thiếu quan tâm đến cảm xúc và thiệt hại của nạn nhân, hoặc không có những hành động cụ thể để hỗ trợ, đền bù cho những người bị ảnh hưởng trực tiếp bởi khủng hoảng. Ví dụ, khi xảy ra các sự cố gây thiệt hại cho người dân (ô nhiễm môi trường, sự cố y khoa...), bên cung cấp dịch vụ đổ lỗi do người dùng không đọc kỹ hướng dẫn, hoặc do yếu tố khách quan, mà không nhìn nhận đầy đủ phần trách nhiệm của mình, không thể hiện sự quan tâm, thăm hỏi, hỗ trợ kịp thời và thỏa đáng cho nạn nhân, khiến khủng hoảng thêm trầm trọng và kéo dài.

Điều này thể hiện sự thiếu chuyên nghiệp, thiếu trách nhiệm, tạo ra hình ảnh một tổ chức vô cảm, chỉ quan tâm đến lợi ích của mình, từ đó không giải quyết được gốc rễ vấn đề, phản ứng tiêu cực lan rộng, hành vi “tẩy chay” tổ chức/thương hiệu có thể xảy ra.

Ví dụ vụ việc cưỡng chế hành khách David Dao khỏi chuyến bay của United Airlines năm 2017. Ngày 9 tháng 4 năm 2017, trên chuyến bay United Express 3411 từ Chicago đến Louisville (Mỹ), một hành khách - bác sĩ David Dao, người Mỹ gốc Việt - bị nhân viên an ninh cưỡng chế kéo ra khỏi máy bay vì hãng cần chỗ cho nhân viên của mình trong chuyến bay bị quá tải đặt chỗ - overbooked. Sự việc được hành khách quay lại và lan truyền nhanh chóng trên mạng xã hội, cho thấy ông Dao bị kéo lê xuống lối đi với khuôn mặt đẫm máu, kèm tiếng la hét của hành khách khác. Dư luận phản ứng dữ dội về vụ việc. Video gây phẫn nộ toàn cầu, với hàng triệu lượt xem và chỉ trích gay gắt từ báo chí, mạng xã hội và công chúng. Vụ việc được mô tả là biểu tượng cho sự thiếu nhân văn và quyền lực quá mức của các hãng hàng không Mỹ<sup>(12)</sup>. Sau khi sự việc xảy ra, CEO Oscar Munoz đã bênh vực cho hành động của phi hành đoàn, nói rằng ông David Dao “gây náo loạn và hung hăng”, đồng thời ca ngợi phi hành đoàn vì cách giải quyết “cao tay” đối với vị hành khách này. Ông Munoz nói phi hành đoàn chỉ làm theo “các quy định đã được đề ra”. Tóm lại, CEO Oscar Munoz ban đầu đổ lỗi cho nạn nhân, thay vì nhận lỗi hoặc thể hiện sự cảm thông với người bị tổn thương. Phản ứng này khiến dư luận tức giận hơn, cho rằng ông Munoz và United Airlines không biết phân biệt đúng sai và kẻ cả. Trên khắp các mạng xã hội lan truyền mạnh những hash-

tag như BoycottUnitedAirlines (tẩy chay United Airlines)<sup>(13)</sup>.

*Bài học kinh nghiệm:*

Truyền thông là cuộc chiến về cảm xúc và nhận thức, do đó, các tổ chức cần chủ động thừa nhận lỗi, đưa ra lời xin lỗi, thể hiện sự đồng cảm, đưa ra giải pháp cụ thể và thể hiện trách nhiệm thì sẽ có được sự đồng cảm của công chúng, thậm chí cải thiện hình ảnh sau khủng hoảng. Lời xin lỗi cần thể hiện sự chân thành, đặc biệt, cần chú ý ngôn từ, cách diễn đạt, cần trọng từng câu chữ, vì đôi khi chỉ một câu, hoặc thậm chí một từ không phù hợp có thể trở thành tâm điểm chỉ trích.

Thực tế, công chúng và báo chí sẽ quan tâm nhiều nhất đến hai điều chủ chốt là *thái độ và quan điểm* của tổ chức 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 khủng hoảng chủ yếu đều do giải thích lòng vòng, từ chối trách nhiệm hoặc tỏ thái độ bề trên, kẻ mạnh... vì vậy, dù có thể đúng về lý nhưng vẫn không tránh khỏi khủng hoảng truyền thông.

#### **4. Thiếu kế hoạch xử lý khủng hoảng truyền thông từ trước**

Nhiều tổ chức, đặc biệt là cơ quan nhà nước và doanh nghiệp vừa và nhỏ, không có sự chuẩn bị trước, không có kịch bản ứng phó cho các tình huống khủng hoảng hiện hữu và tiềm ẩn, dẫn đến phản ứng chậm chạp, thiếu nhất quán, bỏ lỡ “thời điểm vàng” để kiểm soát tình hình, và thường dẫn đến các quyết định sai lầm do bị động, phát ngôn mâu thuẫn hoặc sai lệch, gây tổn thất uy tín và tài chính, mất niềm tin lâu dài, chi phí xử lý khủng hoảng bị đội lên nhiều lần.

*Bài học kinh nghiệm:*

Việc chuẩn bị cho khủng hoảng không phải

là lựa chọn tùy ý. Các tổ chức không có quy trình ứng phó theo kịch bản thường có xu hướng im lặng hoặc phủ nhận khi sự cố xảy ra (Heath, R. L., & O’Hair, H. D, 2010)<sup>(14)</sup>. Khi thiếu sự chuẩn bị bằng các kế hoạch xử lý, sẽ kéo theo các sai lầm khác như chậm trễ, thiếu người phát ngôn chính thức, lúng túng trong phối hợp, im lặng, đổ lỗi, hoặc hỗn loạn... khiến khủng hoảng trở nên trầm trọng hơn rất nhiều. Do đó, cần có kế hoạch xử lý khủng hoảng truyền thông từ trước, kế hoạch càng chi tiết thì tổ chức càng phản ứng hiệu quả, với một danh mục các công việc cần chuẩn bị để ứng phó với tình hình và theo dõi nguồn nhân lực. Cần xây dựng một đội xử lý khủng hoảng truyền thông, phản ứng nhanh chóng, có mối quan hệ tốt với giới báo chí. Có thể xây dựng “cầm nang xử lý khủng hoảng” để áp dụng ngay khi có tình huống bất thường với quy trình và kịch bản xử lý khủng hoảng được chuẩn hóa sẵn, diễn tập xử lý các kịch bản nguy cơ cao.

#### **5. Phát ngôn không thống nhất, mâu thuẫn nội bộ**

Khi khủng hoảng xảy ra, các bộ phận khác nhau trong tổ chức hoặc các lãnh đạo khác nhau đưa ra những thông điệp trái ngược, mâu thuẫn nhau về cùng một vấn đề, thông tin thay đổi liên tục... Hệ quả là công chúng hoang mang, mất niềm tin, tin giả và sự suy diễn lan nhanh, truyền thông đối đầu, chỉ trích, tổ chức mất uy tín nghiêm trọng.

Ví dụ khác là sự cố thảm họa hạt nhân Fukushima năm 2011 ở Nhật Bản. Sau trận động đất và sóng thần năm 2011, nhà máy điện hạt nhân Fukushima Daiichi bị sự cố rò rỉ phóng xạ nghiêm trọng. Các cơ quan chính phủ đã có những phát ngôn không thống nhất. Ví dụ: Bộ trưởng Bộ Khoa học nói “mức độ an

toàn”, trong khi Bộ trưởng Y tế lại khuyến nghị sơ tán gấp khu vực xung quanh. Văn phòng Nội các và Cơ quan Năng lượng nguyên tử phát ngôn song song nhưng không thống nhất về tình hình kỹ thuật, mức độ rò rỉ, và hướng dẫn cho người dân. Hệ quả, người dân cảm thấy bị lừa dối, không tin vào các chỉ đạo sơ tán và cảnh báo phóng xạ; hãng tin BBC, CNN, Reuters... chỉ trích Nhật Bản “thiếu minh bạch” và “lúng túng”. Do Nhật Bản không cung cấp thông tin rõ ràng, nhiều nước không thể hỗ trợ kỹ thuật kịp thời<sup>(15)</sup>.

#### *Bài học kinh nghiệm:*

Sự nhất quán trong thông điệp không chỉ là yêu cầu kỹ thuật, mà là nền tảng duy trì uy tín và niềm tin trong khủng hoảng. Khi xử lý khủng hoảng truyền thông, nguyên tắc “một tiếng nói” (one voice) là rất quan trọng để bảo đảm sự rõ ràng, nhất quán và tin cậy của thông tin đến công chúng (Seeger, Sellnow, & Ulmer, 2003)<sup>(16)</sup>. “Một tiếng nói” không có nghĩa là chỉ có duy nhất một người được phép nói trong suốt cuộc khủng hoảng mà có nghĩa là một thông điệp nhất quán và được điều phối tập trung.

Tổ chức cần lựa chọn người phát ngôn phù hợp, có kiến thức dày dặn, có kinh nghiệm xử lý các tình huống tương tự và khả năng ăn nói trôi chảy trước ống kính. Cần bảo đảm các phát ngôn viên đều nhận được đầy đủ thông tin cập nhật và truyền tải một thông điệp duy nhất. Tổ chức cần kiểm soát nội dung thông tin, thống nhất thông điệp trước khi công khai. Nội dung, giọng điệu của thông tin đưa ra, đặc biệt trong giai đoạn đầu của một cuộc khủng hoảng là rất quan trọng. Thông tin cần rõ ràng, thống nhất trong nội bộ và được lãnh đạo đồng ý cho phép cung cấp. Nội dung thông tin nên thừa nhận thực tế khi mọi việc đã rõ ràng; mô

tả quan điểm của tổ chức vì cái chung, vì quyền lợi hợp pháp của khách hàng; 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. Đặc biệt lưu ý là: Tất cả các câu hỏi về nguyên nhân suy đoán và tiến độ điều tra liên quan đến sự cố nên được chuyển đến cơ quan điều tra hoặc cơ quan có trách nhiệm thay vì trả lời theo quan điểm của tổ chức.

#### **6. Bỏ lỡ/sử dụng không hiệu quả truyền thông mạng xã hội trong xử lý khủng hoảng**

Trong thời đại số, mạng xã hội như Facebook, Twitter (X), TikTok, YouTube... là nơi lan truyền thông tin về khủng hoảng đầu tiên và nhanh nhất. Tuy nhiên, nhiều tổ chức vẫn xem nhẹ hoặc bỏ qua vai trò của mạng xã hội trong xử lý khủng hoảng, thể hiện qua việc: không có kênh mạng xã hội chính thức hoặc hoạt động kém hiệu quả; không phản hồi kịp thời thông tin sai lệch/đồn đoán trên mạng; không sử dụng mạng xã hội để cung cấp thông tin minh bạch, nhất quán.

Hệ quả là, tổ chức bỏ lỡ kênh giao tiếp quan trọng để thể hiện sự lắng nghe và thiện chí, mất cơ hội nắm bắt tâm lý công chúng, mất quyền kiểm soát dư luận, tạo cơ hội để đối tượng khác định hình “câu chuyện”, phản ứng chậm với tin đồn và thông tin sai lệch. Khoảng trống thông tin trên kênh mạng xã hội chính thống gây thiếu vắng thông điệp kịp thời và đáng tin cậy, dẫn đến gia tăng sự bất định và lo lắng trong công chúng, tin giả và sự phẫn nộ có thể lan nhanh, người dân dễ tin vào những thông tin đồn đoán, khủng hoảng có thể leo thang vượt khỏi tầm kiểm soát.

Hay trong vụ Nestlé và chiến dịch dầu cọ của Greenpeace (2010): Tổ chức Hòa bình Xanh (Greenpeace) phát động chiến dịch trên mạng xã hội (đặc biệt là YouTube và Facebook) cáo buộc Nestlé sử dụng dầu cọ từ các nhà cung cấp phá rừng nhiệt đới, gây hại cho đời ươi. Họ tung ra một video nhại quảng cáo KitKat rất gây sốc. Sai lầm của Nestlé là đã có phản ứng tiêu cực, kiểm duyệt và thái độ không thân thiện. Nestlé cố gắng gỡ bỏ video của Greenpeace trên YouTube với lý do bản quyền. Trên trang Facebook của mình, Nestlé xóa các bình luận tiêu cực của người dùng và đăng những thông điệp mang tính phòng thủ, thậm chí là thách thức người dùng. Quản trị viên trang Facebook của Nestlé có những phản hồi được cho là kiêu ngạo và không lắng nghe ý kiến người tiêu dùng. Hậu quả là, chiến dịch của Greenpeace càng trở nên nổi tiếng do hiệu ứng Streisand (càng cấm càng lan truyền). Làn sóng phản đối Nestlé lan rộng trên toàn cầu, hàng ngàn người dùng thay đổi avatar Facebook thành logo “Killer” (nhại KitKat). Nestlé chịu tổn

thất lớn về hình ảnh và cuối cùng phải thay đổi chính sách tìm nguồn cung ứng dầu cọ bền vững hơn<sup>(17)</sup>.

#### *Bài học kinh nghiệm:*

Trong thời đại số, việc bỏ qua các cuộc thảo luận, phản hồi và dòng chảy thông tin trên mạng xã hội là một sai lầm lớn. Mạng xã hội không chỉ là nơi khủng hoảng có thể bắt nguồn và lan truyền với tốc độ chóng mặt mà còn là nơi tổ chức có thể lắng nghe, thấu hiểu tâm tư của công chúng và tương tác trực tiếp để định hướng dư luận. Việc cung cấp thông tin nhanh chóng và minh bạch qua mạng xã hội là yếu tố then chốt để kiểm soát khủng hoảng và duy trì lòng tin của công chúng. Do đó, khi khủng hoảng xảy ra, song song với truyền thông truyền thống, các tổ chức phải xem mạng xã hội là kênh quan trọng, cần chủ động hiện diện và tương tác, cần phản hồi sớm để giành quyền kiểm soát thông điệp. Ngoài ra, thay vì dùng quyền lực kiểm soát mạng xã hội, chính quyền nên tận dụng mạng xã hội như một kênh truyền thông chính thức để cập nhật thông tin và tương tác với người dân một cách minh bạch, hiệu quả.

### **Tóm tắt sai lầm - hệ quả - Bài học trong xử lý khủng hoảng truyền thông**

Sai lầm phổ biến	Hệ quả	Bài học
Phản ứng chậm trễ hoặc im lặng	Mất kiểm soát tình hình	Luôn có sẵn đội ngũ phản ứng nhanh
Thiếu minh bạch, phủ nhận hoặc che giấu sự thật	Mất lòng tin từ công chúng	Trung thực và rõ ràng từ đầu
Phản ứng thiếu đồng cảm, thiên về kỹ thuật và đổ lỗi	Gây phẫn nộ dư luận	Nhận lỗi và xử lý thỏa đáng
Thiếu kế hoạch	Phản ứng lúng túng, rối loạn	Chuẩn bị trước các kịch bản khủng hoảng
Phát ngôn không thống nhất, mâu thuẫn nội bộ	Hoang mang, mất lòng tin	Nhất quán thông điệp, có kế hoạch kiểm soát thông tin
Bỏ lỡ truyền thông mạng xã hội	Tin giả lan rộng, khó kiểm soát	Chủ động cập nhật và phản hồi trên mạng xã hội

Tóm lại, trong xử lý khủng hoảng truyền thông, các tổ chức có thể mắc phải nhiều sai lầm. Bảng dưới đây sẽ tóm tắt một số sai lầm phổ biến, hệ quả và bài học rút ra trong xử lý khủng hoảng truyền thông.

### Kết luận

Việc nhận diện và tránh những sai lầm phổ biến trong xử lý khủng hoảng truyền thông là yếu tố then chốt giúp tổ chức bảo vệ uy tín, giảm

thiệt hại và thậm chí biến khủng hoảng thành cơ hội để củng cố niềm tin với công chúng. Xử lý khủng hoảng truyền thông đòi hỏi sự chuẩn bị kỹ lưỡng, phản ứng nhanh nhạy, thái độ trung thực, minh bạch và sự đồng cảm. Việc xử lý khủng hoảng truyền thông không chỉ là một kỹ năng, mà còn là một thước đo về năng lực quản trị, đạo đức và trách nhiệm xã hội của tổ chức, giúp tổ chức ổn định và phát triển ❖

(1), (2), (5) Coombs, W. T. (2019), *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (5th ed.), Sage Publications.

(3) William R. Freudenburg, Robert Gramling (2011), *Blowout in the Gulf: The BP Oil Spill Disaster and the Future of Energy in America*, The MIT Press.

(4) T.Thùy (2019), *Nhìn lại năm 2018 đầy “thảm họa” và đáng quên của mạng xã hội Facebook*, Báo Dân trí điện tử, tại <https://dantri.com.vn/>, ngày 04/01/2019.

(6) Arpan, L. M., & Roskos-Ewoldsen, D. R. (2005), *Stealing Thunder: An Analysis of the Effects of Proactive Disclosure of Crisis Information*, *Public Relations Review*, 31(3), 425-433.

(7), (14) Heath, R. L., & O’Hair, H. D. (eds.) (2010), *Handbook of Risk and Crisis Communication*, Routledge.

(8) Wikipedia (2008), *Vụ bê bối sửa Trung Quốc năm 2008*, tại <https://vi.wikipedia.org/>

(9) Wikipedia (2015), *Vụ nổ Thiên Tân năm 2015*, tại <https://en-wikipedia-org.translate.google/>

(10) EPA (2025), *Volkswagen Clean Air Act Civil Settlement*, tại <https://www.epa.gov/>; truy cập 15/7/2025.

(11) Reynolds, B., & Seeger, M. W. (2005), *Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model*, *Journal of Health Communication*, 10(1), 43-55.

(12) Nguyễn Mai (2017), *Nhân viên United Airlines đuổi hành khách một cách thô bạo vì hết chỗ*, VTV online, tại <https://vtv.vn/>, ngày 11/04/2017.

(13) Thăng Điệp (2017), *Hành khách bị kéo lê khỏi máy bay United Airlines là người gốc Việt*, trang VnEconomy, tại <https://vneconomy.vn/>, ngày 12/04/2017.

(15) Wikipedia, *Phản ứng của Nhật Bản trước sự cố hạt nhân Fukushima*, tại <https://en-m-wikipedia-org.translate.google/>

(16) Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. (2003), *Communication and Organisational crisis*, Praeger.

(17) Vietnam Report (2014), *Củng cố danh tiếng doanh nghiệp trong thời kỳ kinh tế bất ổn*, Báo điện tử Vietnamnet, tại <https://vietnamnet.vn/>, ngày 04/01/2014.