



CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

*Your Mentor & Guide
to Doing Business
Effectively*

CÁC
GIẢI PHÁP
KINH DOANH
HIỆU QUẢ VÀ
THỰC TIỄN
NHẤT

First News

Quản Lý Khủng Hoảng

CRISIS MANAGEMENT



VIETBOOKS



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS

QUẢN LÝ
KHỦNG HOẢNG

Crisis Management

CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG
Crisis Management

Original work copyright © 2004 Harvard Business School
Publishing Corporation

Publishing by arrangement with Harvard Business School Press

Vietnamese Language Copyright © 2005 First News - Tri Viet
All Rights Reserved.

CRISIS MANAGEMENT
QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

Công ty First News - Trí Việt giữ bản quyền xuất bản và phát hành ấn bản tiếng Việt trên toàn thế giới theo hợp đồng chuyển giao bản quyền với NXB Trường Đại học Harvard, Hoa Kỳ.

Bất cứ sự sao chép, trích dẫn nào không được sự đồng ý của First News và Harvard Business School đều là bất hợp pháp và vi phạm Luật Xuất Bản Việt Nam, Luật Bản Quyền Quốc Tế và Công ước Bảo Hộ Bản Quyền Sở Hữu Trí Tuệ Berne.

FIRST NEWS - TRI VIET PUBLISHING CO., LTD.

11HNguyen Thi Minh Khai St. - Ho Chi Minh City, Vietnam

Tel: 84-822 7979 - 822 7980 - 823 3859 - 823 3860

Fax: 84-822 4560; Email: triviet@firstnews.com.vn

Web: <http://www.firstnews.com.vn>

CẨM NANG
KINH DOANH

HARVARD

BUSINESS
ESSENTIALS



QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG

Crisis Management

Biên dịch : Bích Nga - Tấn Phước - Phạm Ngọc Sáu
Hiệu đính : Tiến sĩ Nguyễn Văn Quì (Ph.D.)

FIRST NEWS

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

Mục lục

Lời giới thiệu	7
1. NHẬN DIỆN NHỮNG MỐI NGUY HIỂM TIỀM TÀNG	13
Nguồn gốc của những khủng hoảng tiềm tàng	14
Nhận diện những khủng hoảng có khả năng xảy ra	27
Ưu tiên cho những khủng hoảng có khả năng xảy ra cao	33
2. PHÒNG TRÁNH NHỮNG NGUY CƠ	40
Chuẩn bị chương trình tránh khủng hoảng có hệ thống	44
Lưu ý những dấu hiệu khủng hoảng sắp xảy ra	47
Luôn cẩn trọng	50
Mua bảo hiểm	53
3. LẬP KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT SỰ CỐ BẤT NGỜ	58
Bước 1: Tổ chức một nhóm hoạch định	61
Bước 2: Đánh giá phạm vi và tầm ảnh hưởng của sự cố	63
Bước 3: Triển khai kế hoạch	65
Bước 4: Thử nghiệm kế hoạch	69
Bước 5: Thường xuyên cập nhật kế hoạch	71
Bạn đã sẵn sàng chưa?	73
Chuẩn bị kế hoạch để đối phó với khủng hoảng	78
4. NHẬN DIỆN KHỦNG HOẢNG	81
Các dấu hiệu cảnh báo	83
Tại sao những lời cảnh báo thường không được chú ý	88
Giải pháp	92
5. NGĂN CHẶN KHỦNG HOẢNG	97
Nguyên tắc 1: Hành động nhanh chóng và quyết đoán	99
Nguyên tắc 2: Con người là trên hết	101
Nguyên tắc 3: Có mặt tại hiện trường	103

Nguyên tắc 4: Giao tiếp tự do	105
Khi nghi ngờ, hãy hành động theo những kinh nghiệm, giá trị và bản năng mách bảo	109
6. GIẢI QUYẾT KHỦNG HOẢNG	113
Hành động nhanh chóng	114
Thường xuyên thu thập thông tin	117
Không ngừng giao tiếp	117
Lập hồ sơ hành động	119
Sử dụng các kỹ năng quản lý dự án khi thích hợp	120
Hãy là người lãnh đạo ở tuyến đầu	126
Tuyên bố chấm dứt khủng hoảng	131
7. KIỂM SOÁT CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG	134
Thận trọng khi tiếp xúc với giới truyền thông	135
Thông điệp cho giới truyền thông phải phù hợp với các đối tượng khác nhau	143
Những câu hỏi thường gặp	148
8. HỌC HỎI KINH NGHIỆM TỪ KHỦNG HOẢNG	154
Đánh dấu kết thúc khủng hoảng	156
Ghi lại công tác đối phó khủng hoảng	157
Học hỏi bài học kinh nghiệm	160
 PHỤ LỤC A: Các công cụ thực hiện hữu ích	 160
PHỤ LỤC B: Cách viết thông cáo báo chí	164

Lời giới thiệu

*N*gày 1 tháng 2 năm 2003, tàu con thoi Columbia và bảy phi hành gia bay qua bầu khí quyển trái đất và lái về bãi đáp tại Trạm Không quân Edwards ở California. Mười lăm ngày bay của tàu đã rất hữu ích và bình yên vô sự. Nhóm phi hành gia đã thực hiện trên tám mươi thí nghiệm, trong đó có nhiều cuộc thí nghiệm phải áp dụng tình trạng vi trọng lực. Cuối cùng, sứ mệnh cũng đã hoàn tất, và con tàu vĩ đại đang trên đường quay về trái đất.

Sự trở về bầu khí quyển trái đất luôn là giai đoạn nguy hiểm nhất của việc thám hiểm không gian. Sau khi bay qua tầng chân không với tốc độ vượt quá 17.000 dặm mỗi giờ, con tàu vũ trụ lao vào vùng khí lỏng, tạo ma sát sinh nhiệt và làm con tàu phải chịu ứng suất kinh khủng. Tàu con thoi Mỹ phụ thuộc vào các vật liệu chắn nhiệt và kỹ năng điều khiển của người chỉ huy để xử lý hai hiểm họa này và hạ cánh an toàn. Nhưng vào ngày hôm đó sự việc đã diễn ra hết sức tồi tệ và bất ngờ. Chỉ sau hai mươi phút trong hành trình trở về trái đất, con tàu Columbia đã bị tan rã như một ngôi sao băng khi lao vào vùng khí quyển này, cướp đi sinh mạng của toàn bộ phi hành đoàn và gây sốc cho hàng triệu người trên trái đất.

Sai lầm gì đã xảy ra - và tại sao? Đây là những câu hỏi được đặt ra bởi Ban Điều tra Tai nạn Columbia. Bảy tháng sau thảm kịch này, Ban điều tra đã phát hiện ra câu trả lời rất đáng chỉ trích đối với Cơ quan Hàng không và Vũ trụ Mỹ (NASA) - đơn vị đã thực hiện chương trình tàu con thoi này. Kết luận của Ban điều tra về nguyên nhân tai nạn này là từ một mẫu vật liệu cách nhiệt của con tàu. Trong khi hạ cánh, mẫu cách nhiệt đó bị vỡ, va đập và làm hỏng lớp chịu nhiệt ở mép trước của cánh trái tàu Columbia. Sức nhiệt cao bên ngoài có thể xâm nhập vào cấu trúc cánh ở điểm bị hư hỏng, cuối cùng làm tan chảy cấu trúc hỗ trợ của cánh, khiến con tàu bị rơi ra khỏi tầm điều khiển. Mất điều khiển, nhiệt và ứng suất đã làm vỡ tàu Columbia thành từng mảnh.

Đó là nguyên nhân vật lý của tai nạn. Nhưng làm thế nào điều đó lại có thể xảy ra? Đằng sau nguyên nhân vật lý hiển nhiên, Ban điều tra đã phát hiện ra một sai lầm khác thuộc về tổ chức. Có thể nói sai lầm này gần như quyết định vụ nổ của con tàu. Theo bảng báo cáo, nguyên nhân của vụ tai nạn xét theo khía cạnh tổ chức bắt nguồn từ lịch sử và văn hóa của chương trình tàu con thoi, bao gồm nhiều năm bị hạn chế về nguồn lực, những ưu tiên thay đổi bất thường, áp lực về lịch làm việc, thiếu tầm nhìn quốc gia về đội bay vũ trụ. Ban điều tra nhận thấy văn hóa và hoạt động của NASA gây bất lợi cho sự an toàn, trong đó có cả sự tự mãn về thành công trong quá khứ và họ xem đó như một yếu tố thay thế cho kỹ thuật tốt; có rào cản của tổ chức đối với việc tiếp nhận những thông tin an toàn quan trọng; và có những khác biệt mạnh mẽ trong quan điểm chuyên môn. Đặc biệt, Ban điều tra còn chỉ ra những thái độ "không phù hợp đối với một tổ chức làm việc với công nghệ có tính rủi ro cao."

Các nhà điều tra còn chỉ trích nhiều hơn khi kết luận rằng các quy trình và cấu trúc của chương trình tàu con thoi, và các

nhà quản lý chịu trách nhiệm, đã chống lại những thông tin mới về loại tàu mà có thể đã ngăn ngừa thảm họa. Họ cũng không triển khai bất cứ kế hoạch nào để đối phó với sự cố bất ngờ xảy ra trong trường hợp khẩn cấp khi tàu trở về khi quyền trái đất. “Họ đã tin chắc, mà không cần nghiên cứu, rằng không gì có thể thực hiện trong trường hợp khẩn cấp như vậy. Sự nghi ngờ và tò mò tri thức đòi hỏi một nền tảng an toàn vững chắc hầu như không có.”

Thảm họa tàu Columbia là một tai họa nghiêm trọng cho NASA và chương trình tàu con thoi của họ. Mạng sống của bảy phi hành gia và con tàu vũ trụ trị giá hàng tỷ đôla đã bị mất đi. Những sứ mệnh tàu con thoi trong tương lai bị gác lại cho đến khi một con tàu vũ trụ tương tự Columbia được công nhận là an toàn để bay. Những điều này kết hợp với nhau đã làm trật lịch trình của NASA trong việc thám hiểm không gian. Và vì tàu con thoi là phương tiện chính để tiếp tế cho Trạm Không gian Quốc tế, nên chương trình này đã bị đe dọa với mức độ tương đương.

Nhưng có lẽ còn tồi tệ hơn là nhuệ khí nhân viên bị sụp đổ và danh tiếng của NASA về sự xuất sắc và năng lực bị lu mờ thê thảm. Công chúng không còn xem họ là một tổ chức có thể làm được mọi việc với những kỳ công vũ trụ từng chấn động thế giới vào các thập niên 1960 và 1970. Căn cứ vào thảm họa của Columbia và phán xét của ban điều tra, liệu sự ủng hộ của công chúng dành cho NASA có bị suy giảm? Quốc hội có giảm nguồn tài trợ trong tương lai không? Ban quản lý NASA sẽ phải đối mặt như thế nào với khủng hoảng của họ? Họ có thể giải quyết vấn đề này không?

Khủng hoảng làm đau đầu nhiều tổ chức có nguy cơ rủi ro cao như NASA. Mọi tổ chức đều chịu khủng hoảng, cho dù họ có nhận ra điều đó hay không. Hãy xem những ví dụ sau:

- Các nhà ban hành định chế của Chính phủ Hoa Kỳ phát hiện ra rằng một số nhân viên của một công ty quản lý quỹ đầu tư tương hỗ hàng đầu đang dính vào những hoạt động thương mại phi pháp làm giảm tiền lãi của các cổ đông. Chỉ trong vòng một vài tuần phát hiện ra điều này, các cá nhân đầu tư và quỹ lương hưu đã bị rút hàng tỉ đôla từ công ty này, đe dọa sự tồn tại trong tương lai của nó.
- Một tàu chở dầu bị mắc cạn, làm đổ hơn 250 ngàn thùng dầu ra vùng cửa sông Alaska. Bao nhiêu chi phí phải đổ vào việc làm sạch và nộp phạt cũng như các vụ kiện tụng và thư từ của các cổ đông và khách hàng bị thiệt hại.
- Một nhà quản lý danh mục vốn đầu tư đang cố tạo ra lợi nhuận cao hơn cho các cổ đông đã đầu tư vốn thông qua việc sử dụng phát sinh đầu cơ tích trữ; nhưng không thông báo cho bất kỳ ai. Khi vụ việc sụp đổ, các nhà đầu tư - kể cả những nhà từ thiện và các tổ chức nghệ thuật bị mất 25% số tiền của họ. Còn công ty mất đi sự tín nhiệm và niềm tin của công chúng mà họ đã xây dựng hàng thập niên qua.
- Hai ngày sau khi công ty công nghệ cao của mình đề xuất cổ phiếu công khai lần đầu tiên, giám đốc điều hành và là nhà sáng lập - bộ óc thực sự của công ty khởi phát về công nghệ cao này - đã bị chết trong một vụ tai nạn. Nhân viên và các nhà đầu tư lo lắng: "Điều gì còn lại ở công ty này?"
- Hàng triệu người Mỹ xem một bộ phim tài liệu trên truyền hình trong đó có cảnh một chiếc xe đã bùng cháy trong một vụ đâm xe. Nhiều người phẫn nộ và thề không bao giờ mua xe từ hãng xe đó. Một tháng sau, hãng xe phát hiện được bằng chứng rằng nhà sản xuất phim tư liệu đã dàn dựng vụ đâm xe đó và cố tình để xảy ra vụ cháy. Nhưng sự thật này tác động rất ít đến quan điểm của công chúng, và điều này đã dẫn đến thiệt hại về danh tiếng và doanh thu của hãng xe.

Mỗi câu chuyện nêu trên đều là những sự kiện có thực. Bạn có nhận ra chuyện nào trong số đó? Có tình huống nào tương tự như vậy có thể xảy ra cho công ty bạn không?

Khủng hoảng là một sự thay đổi đột ngột hoặc là nguyên nhân của một quá trình, dẫn đến một vấn đề cấp bách cần phải giải quyết ngay lập tức. Đối với một công ty, khủng hoảng có thể gây ra thiệt hại đột ngột và nghiêm trọng cho nhân viên, danh tiếng và doanh thu của họ.

Một khủng hoảng lớn sẽ ảnh hưởng đến toàn bộ tổ chức và trong một số trường hợp, như vụ Enron và Ngân hàng Barings. Khi lâm vào khủng hoảng, các nhà quản lý cần phải hành động nhanh chóng để tổ chức lại nguồn lực, kiểm chế khủng hoảng và cuối cùng giải quyết khủng hoảng với ít thiệt hại nhất. Theo nghĩa này, quản lý khủng hoảng là một phần của một hệ thống tổng thể về quản lý rủi ro của tổ chức, bao gồm cả sự đa dạng hóa và bảo hiểm. Chắc chắn ai cũng có thể nhớ lại một tình huống khủng hoảng xảy ra ở tổ chức của mình hoặc một tổ chức khác, nhưng rất ít nhà quản lý chủ động lập kế hoạch cho những khủng hoảng có thể xảy ra cho công ty của mình, lại càng ít người được đào tạo về cách thức quản lý khủng hoảng. Những thiếu sót này không gây ngạc nhiên vì quản lý khủng hoảng là một lĩnh vực nghiên cứu và đào tạo tương đối mới, chỉ mới phát triển trong ba thập niên qua. Cuốn sách **Quản lý khủng hoảng** này nhằm khắc phục tình trạng đó bằng cách giải thích những vấn đề thiết yếu của việc quản lý khủng hoảng. Cuốn sách sẽ không giúp bạn trở thành chuyên gia, song nó sẽ hướng dẫn bạn những giải pháp thực tiễn để khống chế và làm chủ những khủng hoảng gây thiệt hại ngoài kế hoạch và không dự báo trước.

1

NHẬN DIỆN NHỮNG MỐI NGUY HIỂM TIỀM TÀNG

Điều tồi tệ nào có thể xảy ra?

Nội dung chính:

- *Nguồn gốc chính của những khủng hoảng tiềm tàng*
- *Cách nhận diện những khủng hoảng có thể xảy ra*
- *Đánh giá mức độ tổn thất và lập ưu tiên cho những nguy cơ khủng hoảng*

Việc quản lý khủng hoảng nên được bắt đầu trước khi khủng hoảng thực sự xảy ra cũng như nên được thực hiện trong một bầu không khí bình tĩnh và khách quan. Nó bắt đầu bằng việc rà soát kỹ lưỡng những rủi ro của tổ chức và nhận diện những nguy cơ có thể dẫn đến các vấn đề nghiêm trọng. Chương này sẽ hướng dẫn cách thực hiện một cuộc rà soát như vậy và cung cấp phương pháp để bạn có thể nhận diện được những nguy cơ tiềm ẩn lớn nhất. Nhưng trước hết, cần xem xét những nguồn gốc chính có thể gây ra khủng hoảng.

NGUỒN GỐC CỦA NHỮNG KHỦNG HOẢNG TIỀM TÀNG

Không thể liệt kê hết tất cả những khủng hoảng có thể xảy ra trong kinh doanh, nhưng việc hiểu rõ một số nguy cơ chính có thể giúp bạn xác định được những loại khủng hoảng mà bạn cần tránh (nếu có thể) và chuẩn bị để đối phó. Những công ty cung cấp dịch vụ hoặc mặt hàng đặc biệt sẽ gặp phải rất nhiều nguy cơ. Chẳng hạn như một công ty sản xuất dụng cụ y tế rất có thể bị khách hàng kiện cáo do những chấn thương hay tác dụng phụ mà họ gặp phải khi sử dụng sản phẩm. Bạn có nhớ Robbins - nhà sản xuất vòng tránh thai nhãn hiệu Dalkin Shield không? Robbins hiện không còn tồn tại nữa. Hàng loạt những vụ kiện về sản phẩm đã đẩy họ đến chỗ phá sản.

Rất nhiều công ty đã tự rút ra bài học từ kinh nghiệm của chính mình là cần phải giám sát chặt chẽ những nguồn nguy cơ liên quan đến một ngành nghề đặc biệt và triển khai kế hoạch để giải quyết chúng. Hãy xem xét những lĩnh vực công nghiệp sau đây:

- **Các hãng hàng không lớn.** Theo thống kê, hành khách đi lại bằng phương tiện vận chuyển của những hãng hàng không lớn sẽ an toàn hơn bất kỳ loại phương tiện nào khác. Tuy nhiên, chỉ một vụ tai nạn xảy ra cũng đã gây nên thảm họa. Nhận thức rõ điều này, tất cả các hãng hàng không lớn đều chú ý đến khả năng tai nạn của các chuyến bay, cách ngăn chặn chúng và cách giải quyết hậu quả nếu chúng xảy ra. Đồng thời, hầu hết các hãng hàng không đều sẵn sàng đối phó với những vụ không tặc.
- **Các công ty hóa chất và dầu khí.** Những công ty này luôn phải đề phòng nguy cơ cháy nổ và việc thải các chất độc gây ô nhiễm môi trường. Bất kỳ một sự kiện nào thuộc loại này xảy ra cũng có thể dẫn đến những khủng hoảng nghiêm trọng.
- **Các công ty chế biến và đóng gói thực phẩm.** Nhằm đáp ứng thói quen tiêu dùng của mọi người, ngành công nghệ chế biến thực phẩm đang ngày một phát triển. Điều này cũng đặt các công ty chế biến và đóng gói thực phẩm đứng trước nguy cơ khủng hoảng khi những sản phẩm ô nhiễm hoặc nhiễm độc có thể nhanh chóng được vận chuyển đến những vùng địa lý rộng lớn và gây ra những điều tai hại trước khi người ta phát hiện ra vấn đề. Điều này đã từng xảy ra năm 2001 khi Công ty IBP - nhà sản xuất thịt bò lớn nhất thế giới, đã phải thu hồi 285 tấn thịt bò - sản lượng trong một ngày - bị nhiễm khuẩn E. coli. Vào thời điểm thông báo việc thu hồi này, số thịt trên đã được phân phối đến 31 bang tại Mỹ, và khá nhiều trong số này đã bị khách hàng tiêu thụ. Những nông trại chăn nuôi còn gặp phải

nguy cơ lớn hơn, như trường hợp đã xảy ra ở Anh với dịch bệnh bò điên và bệnh lở mồm long móng. Những loại dịch bệnh này dẫn đến những thiệt hại tài chính nghiêm trọng cho các nhà sản xuất và các hiệp hội nông nghiệp.

- **Các công ty cung cấp dịch vụ tài chính.** Những nhà kinh doanh cổ phiếu đã nhiều lần trải qua những rắc rối về mối quan hệ với công chúng và khủng hoảng về lòng tin của khách hàng. Hầu hết những vụ việc này đều do sự gọi ý đầu tư không thích hợp của các nhà buôn bán cổ phiếu tư nhân, và thường thì họ phải nhờ đến các trọng tài kinh tế giải quyết. Những trường hợp nghiêm trọng hơn xảy ra khi các nhà kinh doanh cổ phiếu thất bại trong việc lựa chọn đầu tư mà họ khuyến khích các đại diện của mình giới thiệu cho khách hàng. Chẳng hạn như vào thập kỷ 1980, nhiều nhà kinh doanh cổ phiếu đã xúc tiến việc mua cổ phiếu có chi trả lợi tức hàng năm của một công ty bảo hiểm mà về sau đã tỏ ra không có khả năng thực hiện những cam kết của mình. Thực tế, các nhà kinh doanh cổ phiếu đã giới thiệu đó là loại đầu tư an toàn, thích hợp với những người đã về hưu và những khách hàng không ưa mạo hiểm khác. Thế nhưng kết cục là họ đã phải hoàn trả hàng trăm triệu đôla cho những khách hàng bị thiệt hại.

Còn lĩnh vực tiềm ẩn nhiều nguy cơ xảy ra khủng hoảng nhất của công ty bạn là gì? Công ty bạn đã có ai chịu trách nhiệm trong việc nghiên cứu các nguy cơ chưa?

Tai nạn và thiên tai

Những vụ tai nạn hoặc thiên tai gây thiệt hại nặng nề có thể diễn ra một cách bất ngờ - như động đất, sóng thần, lốc xoáy,

cuồng phong, bão tuyết, lũ lụt, hỏa hoạn hoặc bất cứ một tai họa nào khác. Và đừng nghĩ rằng nó không thể xảy đến với công ty bạn. Những công ty đặt trụ sở tại khu thương mại Chicago không bao giờ nghĩ đến nguy cơ lũ lụt cho đến khi một trận lụt bất chợt tràn ngập các tầng hầm của họ vào đầu năm 1992, làm gián đoạn toàn bộ hệ thống điện, nước, hệ thống sưởi ấm và làm mát. Trận lụt xảy ra do các công nhân trong khi lắp đặt hệ thống cột mới đã khoan một cái hố cỡ một chiếc xe hơi dưới lòng sông Chicago - một con sông chảy bình yên quanh khu thương mại trong thành phố. Cái hố này ăn sâu vào một đường hầm tàu hỏa đã ngưng hoạt động làm nước sông nhanh chóng tràn vào các tầng hầm của những tòa nhà lớn trong khu vực thương mại chính của thành phố Windy. Không có điện, nước sạch và các tiện ích sinh hoạt, nên hàng ngàn văn phòng đã phải đóng cửa trong vòng 3 đến 4 ngày, thiệt hại ước tính khoảng 2 tỷ đôla.

Ảnh hưởng của tai nạn và thiên tai có thể đến một cách gián tiếp. Do sự liên kết theo dây chuyền, một vụ hỏa hoạn hoặc lụt lội xảy ra ở một nơi nào đó cũng có thể gây ra một cuộc khủng hoảng cho công ty bạn. Chẳng hạn như một vụ cháy lớn tại một nhà máy sản xuất pin ở Nhật Bản đã gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến công ty Motorola vì công ty này chỉ nhập pin được sản xuất tại chính nhà máy đó. Vụ cháy này đã làm giảm sản lượng của Motorola ở một số mặt hàng trong vòng năm tháng.

Thảm họa về sức khỏe và môi trường

Không giống như thiên tai, các thảm họa liên quan đến sức khỏe và môi trường, mặc dù không nhất thiết do một công ty gây ra, nhưng cũng ảnh hưởng trực tiếp đến nó. Công ty đó sẽ phải chịu trách nhiệm - hoặc được cho là phải có trách nhiệm - giải quyết chúng. Hãy xem xét những ví dụ dưới đây:

- **Phá hoại sản phẩm.** Sự phá hoại của đối thủ cạnh tranh có thể gây hại cho khách hàng và ảnh hưởng xấu đến hình ảnh tổng thể của sản phẩm cũng như của công ty bạn. Điều này đã xảy ra với công ty Johnson & Johnson trong vụ Tylenol tai tiếng. Tháng 10 năm 1982, một số người đã bị ngộ độc khi một đối thủ của họ bỏ những viên con nhộng chứa Xyanua vào một số chai thuốc giảm đau. Trong vụ khủng hoảng này, Johnson & Johnson đã phản ứng kịp thời và hiệu quả, bằng cách ngay lập tức thu hồi lại toàn bộ sản phẩm Tylenol và thay thế chúng bằng loại bao bì chống thâm nhập. Mặc dù bản thân công ty không gây ra vụ chết người hay chấn thương nào, nhưng công ty vẫn phải trả một giá khá đắt. Tổng thiệt hại do thu hồi sản phẩm, sản xuất bao bì mới và tổn thất trong tiêu thụ lên tới hơn một tỷ đôla.
- **Những tai nạn nghiêm trọng.** Những tai nạn này thường gây thiệt hại rất lớn liên quan đến con người. Việc giải quyết chúng cũng vô cùng tốn kém. Và những vụ kiện tụng tiếp sau đó có thể mang đến những điều tiếng không hay về công ty trong nhiều năm tiếp theo. Vụ nổ xảy ra tại nhà máy hóa chất của Union Carbide ở Bhopal, Ấn Độ năm 1984 có lẽ là vụ tai nạn tồi tệ nhất trong những năm gần đây nếu căn cứ vào số lượng người chết và bị thương (dự tính khoảng 7.000 người chết và một số lượng lớn hơn thế bị thương). Vụ tan chảy lõi lò phản ứng hạt nhân tại nhà máy nguyên tử Chernobyl tại Liên Bang Xô Viết cũ là vụ nghiêm trọng thứ hai. Thiệt hại của những thảm họa này - đối với các công ty và những nạn nhân - là không thể tính được.
- **Sự nguy hại từ môi trường.** Thế giới công nghiệp hóa đã hiểu rất nhiều về môi trường và những ảnh hưởng bất lợi đến môi trường dưới tác động tiêu cực từ nhiều hoạt động của con người. Rất nhiều công ty đã tiến hành những bước

đi tích cực để loại bỏ hoặc giảm thiểu những hậu quả xấu đến môi trường do những hoạt động của họ gây ra. Thế nhưng vẫn có một số công ty khác vô tình tiếp tục thực hiện những kế hoạch kinh doanh của mình cho đến khi các nhà chức trách hỏi thăm và yêu cầu nộp tiền phạt. Hiện nay vẫn có rất nhiều công ty đang phải trả tiền phạt cho những hậu quả mà người quản lý tiền nhiệm của họ để lại, mặc dù những việc làm này vào thời điểm đó là hoàn toàn hợp pháp. Một ví dụ điển hình là vấn đề của General Electric trên sông Hudson tại bang New York. Nhiều thập niên trước đây, GE đã dùng PCBs (chất Hydrocacbon được khử trùng bằng Clo) trong sản xuất máy biến thế và những thiết bị điện khác tại các nhà máy của hãng dọc sông Hudson. Một số lượng lớn các chất thải đã bị đổ ra sông. Khi những phát hiện về ảnh hưởng của PCBs đến sức khỏe con người được biết đến vào những năm 1970, việc sản xuất và sử dụng chất này đã bị cấm tại Mỹ. GE đã chấp hành quy định này, nhưng PCBs vẫn còn tồn tại trong lớp trầm tích của con sông gần các nhà máy của họ. Kết quả là hàng loạt những vụ kiện, những nghiên cứu về sức khỏe và gần đây nhất là những kế hoạch tốn kém nhằm nạo vét và thay đổi thành phần của sông Hudson.

Sự cố kỹ thuật

Hẳn bạn cũng biết đến vụ cúp điện tai hại ở Mỹ năm 2003 được mọi người gán cho cái tên Great Blackout? Một sự cố nhỏ trên hệ thống đường dây của Mỹ đã làm mất điện trên diện rộng từ New York đến Midwest. Những vụ việc tương tự cũng đã xảy ra ở Ý và Na Uy vào năm 2003.

Những sự cố kỹ thuật xảy ra trên diện rộng cũng có thể xảy ra với những doanh nghiệp riêng lẻ có quy mô nhỏ. Tất cả mọi

người đều hiểu rằng việc máy tính chủ của công ty bị tê liệt sẽ ảnh hưởng như thế nào đến hoạt động của công ty. Bạn không thể gửi và nhận e-mail. Mọi người không thể truy cập đến cơ sở dữ liệu của bạn. Khách hàng không thể gửi đơn đặt hàng đến website của bạn. Đương nhiên, những gián đoạn trong thời gian ngắn khó gây ra một cuộc khủng hoảng. Nhưng đôi khi điều này vẫn xảy ra. Ví dụ như tháng 2 năm 2000, những kẻ phá hoại trên mạng đã tung đòn đánh đầu tiên lên Internet. Mục tiêu của chúng bao gồm Yahoo!, Amazon.com, eBay, CNN, và E*Trade - những nhà cung cấp dịch vụ qua mạng lớn nhất. Vũ khí của chúng trong trận này là đợt tấn công "từ chối dịch vụ", trong đó những kẻ tấn công đã đổ xuống các máy chủ mục tiêu hàng ngàn thư rác.

Cộng đồng những người mua bán đấu giá trên eBay đã bị ảnh hưởng nặng nề bởi đợt tấn công này. Những người bán có phiên họp vào ngày hôm đó tìm thấy rất ít người mua. Thực chất không phải không có người mua mà đơn giản là họ không thể truy cập được để đưa ra giá cuối cùng. Cái giá mà eBay và hàng ngàn những người bán đấu giá phải trả là rất đắt.

Khả năng gây khủng hoảng của các sự cố kỹ thuật sẽ tăng lên khi công việc kinh doanh ngày càng phụ thuộc vào hệ thống máy tính để giao dịch, lưu trữ thông tin, tiến hành nghiên cứu, mua và bán. Rất nhiều công ty sẽ ngưng trệ nếu thiếu đi các máy móc và phần mềm thông minh. Nhưng sức mạnh của máy tính và viễn thông sẽ làm cho chính các công ty này dễ dàng bị mất dữ liệu, thiếu an toàn, bị tin tặc phá hoại và bị những sự cố thiết bị thông thường.

Nguy cơ về công nghệ của công ty bạn là ở đâu? Bạn đã làm gì để phát hiện và bảo vệ chúng chưa?

Lợi ích của năng lực dự phòng

Mặc dù bị thiệt hại bởi cuộc tấn công trên mạng vào tháng 2 năm 2000, nhưng những hậu quả eBay hứng chịu vẫn ít hơn hầu hết các website mục tiêu khác. Như tác giả David Bunnell và Richard Luecke đã miêu tả: "Những vấn đề của eBay ... thực tế ít nghiêm trọng hơn nhiều, nhờ vào kế hoạch dài hạn của công ty này trong việc tăng quy mô của hạ tầng máy tính. Họ đã đầu tư khoảng 30 triệu đô la cho các máy chủ dự phòng và các thiết bị khác, nhằm đảm bảo công suất vượt mức yêu cầu... Chính công suất bổ sung này đã hạn chế được ảnh hưởng của cuộc tấn công". Dù vậy, trang đấu giá qua mạng nổi tiếng này vẫn phải đền bù cho những người bán có phiên giao dịch bị gián đoạn vào thời gian đó. Và họ phải đảm bảo với người sử dụng là đang tiến hành các bước cần thiết để tránh việc lặp lại sự cố đó. Dù sao, việc bổ sung công suất của hệ thống cơ sở vật chất đã làm cho sự việc trên không trở thành một cuộc khủng hoảng lớn.

Lực kinh tế và thị trường

Những nhà buôn bán cổ phiếu và các nhà kinh tế thường nói rằng: "Triều lên thì thuyền nổi", ngụ ý rằng tất cả (hoặc phần lớn) các công ty đều phát triển trong thời kỳ kinh tế thuận lợi. Ngược lại là câu nói: "Khi triều xuống, thuyền cũng hạ theo". Giá cổ phiếu sẽ rút nhanh - kể cả cổ phiếu của những công ty đang làm ăn phát đạt.

Thực tế, sự thành bại của các công ty phần nào phụ thuộc vào sự thăng trầm của các chu kỳ kinh tế. Những giai đoạn khó khăn sẽ cực kỳ nguy hiểm cho các công ty có chi phí cố định

cao - ví dụ điển hình là các nhà sản xuất với những hợp đồng lao động không linh hoạt và có sự đầu tư lớn vào hệ thống nhà máy và thiết bị. Những hóa đơn hàng tháng của họ vẫn cao ngay cả khi lợi nhuận của họ giảm sút trong thời kỳ suy thoái, dẫn đến sự khan hiếm tiền mặt, và một số trường hợp dẫn đến những khủng hoảng nghiêm trọng.

Một số công ty nhận thấy họ bị ràng buộc bởi chu kỳ được ưa chuộng và không được ưa chuộng. Các công ty công nghệ sinh học hoặc các công ty thương mại điện tử dot.com là những ví dụ điển hình. Những nhà đầu tư có thể yêu quý họ, cũng có thể ghét bỏ họ. Và những công ty này - thường là những công ty mới thành lập - phải dựa vào nguồn tiền đầu tư để tồn tại. Hãy xem xét ví dụ sau:

Một công ty công nghệ sinh học non trẻ đang tiến hành một nghiên cứu tế bào thân cây hàng tháng phải tiêu tốn đến 100.000 USD. Họ có 1,2 triệu USD tiền mặt và không có bất cứ một sản phẩm nào để bán. Điều này có nghĩa là công ty này sẽ cần nguồn viện trợ từ các nhà đầu tư trong vòng 12 tháng.

Liệu đây có phải là một khủng hoảng? Không hẳn vậy. Nếu như ngành công nghệ sinh học được các nhà đầu tư quan tâm, và nếu công ty đó có một đội ngũ các nhà khoa học đáng tin cậy đang nghiên cứu để tìm ra phương thuốc cho một căn bệnh thông thường nào đó, rất có thể họ sẽ được đầu tư nhiều tiền. Nhưng nếu công nghệ sinh học không được ưa chuộng, sẽ rất khó để tìm được nguồn tài trợ. Công ty đó sẽ tiến dần đến thảm họa. Khi tiền hết, nó cũng sẽ tiêu tan.

Nếu bạn đã làm việc tại công ty mình được nhiều năm, bạn sẽ hiểu công ty bị ảnh hưởng bởi sự thăng trầm trong vòng quay kinh tế như thế nào. Giám đốc tài chính của bạn liệu đã có kế

hoạch tìm chỗ trú ẩn cho con thuyền công ty bạn trong thời kỳ suy thoái chưa? Kế hoạch đó có khả thi không và đã được thử nghiệm chưa?

Những nhân viên tệ hại

Tất cả các tổ chức đều phải dựa vào yếu tố con người để hoạt động. Và trong thời đại được đặc trưng bởi phạm vi điều khiển rộng hơn và nhu cầu về tốc độ cũng như sự linh hoạt cao hơn, các tổ chức đang dần trao cho người lao động nhiều quyền tự quyết hơn. Việc trao quyền cho nhân viên là một yếu tố tích cực, phát huy được sự cố gắng sáng tạo trong mỗi cá nhân mà trước đây không thể bộc lộ do sự quản lý có thứ bậc. Nhưng sự trao quyền này cũng có nhược điểm. Một nhân viên khi làm việc không được giám sát chặt chẽ và chỉ bảo kịp thời có thể sẽ đưa tổ chức lâm vào khủng hoảng. Sau đây là một số ví dụ:

- Một cảnh sát trưởng tại một thành phố lớn đã làm ngơ trước những vụ quấy rối tình dục liên tiếp xảy ra đối với ba nữ nhân viên tuần tra trong khu vực của mình. Chính sách của thành phố nghiêm cấm loại hành vi này, nhưng thành phố cũng trao cho cảnh sát trưởng trách nhiệm thực thi chính sách đó. Trong trường hợp này, chính sách đó đã không được thực hiện. Quá thất vọng về cách xử sự ấy, ba người phụ nữ trên đã đâm đơn kiện viên cảnh sát trưởng, kiện cơ quan cảnh sát và kiện cả thành phố. Họ đã thắng kiện với 900.000 USD và toàn bộ lực lượng cảnh sát đã bị tiếng xấu.
- Trong một vụ scandal đầy tai tiếng diễn ra từ năm 2001 đến 2003, các vị chức sắc nhà thờ đạo Thiên chúa trong nhiều năm đã che giấu tội lỗi lạm dụng tình dục của hơn một tá các linh mục. Giải pháp của họ cho những lời phàn nàn từ

các thành viên của nhà thờ là chuyển các linh mục bị tố cáo đến những xứ đạo khác, nơi những linh mục này lại tiếp tục tìm được nạn nhân mới. Cuối cùng những tội lỗi và hành vi che giấu này bị phanh phui và đã tạo ra một scandal kết thúc sự nghiệp của tổng giám mục Boston và phải mất đến 85 triệu USD để giải quyết những đơn tố cáo, trong khi đó niềm tin vào nhà thờ bị giảm sút nghiêm trọng.

Một số ngành công nghiệp mất rất nhiều công sức để đảm bảo rằng một nhân viên, hay một người giám sát đang hoạt động với tư cách là đại diện của họ sẽ không phạm pháp hay vi phạm đạo đức. Ví dụ, những đại diện đăng ký (thường gọi là những nhà buôn bán cổ phiếu) của các công ty chứng khoán được yêu cầu cần nắm vững tôn chỉ của công ty là "Know thy customer" (Hiểu khách hàng). Trước khi tham gia vào bất kỳ một giao dịch nào, một đại diện đăng ký cần phải điều tra mục đích đầu tư của khách hàng là gì, rồi hiểu biết của khách hàng về đầu tư, thu nhập và độ nhạy cảm đối với các nguy cơ. Cổ phiếu, khế ước và các sản phẩm tài chính khác do người đại diện giới thiệu phải phù hợp với những yếu tố đó của khách hàng - đó là yêu cầu thứ hai của ngành này. Những người giám sát dưới tác động của các quy luật trao đổi cổ phiếu buộc phải theo dõi các giao dịch của mỗi người đại diện đăng ký xem họ đã thực hiện đủ hai yêu cầu đó chưa. Hơn nữa, mỗi công ty phải có một phòng kiểm soát với mục đích duy nhất là đảm bảo các giao dịch được thực hiện đúng theo quy định của chính phủ và các nguyên tắc trao đổi.

Tuy nhiên, bất chấp các quy định, huấn luyện, và phòng ban kiểm tra, sự gian lận đối với khách hàng từ ngành chứng khoán vẫn còn tồn tại. Không có tháng nào lại không có một bản báo cáo về một quả phụ nào đó bị các đại diện khuyến dụ đầu tư số tiền tiết kiệm của mình vào một kế hoạch mạo hiểm với những cổ phiếu lẻ và những khế ước vô giá trị, hoặc có thể phải trả một

lượng hoa hồng quá cao cho một đại diện nào đó. Những sự lạm dụng này ít khi gây ra khủng hoảng tại các công ty chứng khoán. Thế nhưng khi những sự việc đó bị phanh phui, chúng sẽ làm xấu đi hình ảnh về độ tin cậy và chất lượng dịch vụ tốt mà các hãng môi giới cá nhân phụ thuộc vào đó. Việc này đã diễn ra với 12 công ty cung cấp dịch vụ tài chính lớn ở Mỹ vào cuối năm 2002 khi họ phải trả một khoản tiền phạt tổng cộng hơn một tỷ đôla và dàn xếp các rắc rối pháp luật. Ủy ban Giao dịch Chứng khoán cùng những người thi hành luật pháp của bang đã phạt những công ty này vì đã để xảy ra những mâu thuẫn quyền lợi gây thiệt hại cho khách hàng. Bên nguyên đơn tiết lộ rằng những nhà phân tích tài ba đã chào hàng cổ phiếu của các công ty khác nhau cho các nhà đầu tư mặc dù họ vẫn nói xấu về tương lai của những công ty này. Lý do cho những nguồn tin lẫn lộn này là sự mâu thuẫn quyền lợi - điều đã thúc đẩy các nhà phân tích này giới thiệu một số cổ phiếu như một cách để bỏ đờ những công ty phát hành chúng, những công ty có việc kinh doanh đầu tư ngân hàng to lớn mà họ đang tìm kiếm.

Công ty bạn có những nhân viên tự do đóng vai trò làm đại lý không? Nếu có, hãy thận trọng. Thậm chí nếu họ là những nhân viên giỏi có thể đem về rất nhiều lợi nhuận, cách làm của họ vẫn có thể đẩy công ty bạn vào chỗ bế tắc. Còn các nhà quản lý và giám sát của bạn thì sao? Họ có làm nhiệm vụ kiểm soát của mình không hay họ chỉ bỏ qua mọi điều miễn sao các nhân viên của họ làm việc có kết quả?

Thiên tai, sức khỏe và môi trường, công nghệ, lực thị trường và nhân viên tệ hại là những nguyên nhân có khả năng gây thiệt hại một phần hoặc toàn bộ tài sản của công ty: con người, cơ sở vật chất và danh tiếng. Chúng không phải là nguyên nhân duy nhất của những cuộc khủng hoảng, nhưng chúng cần phải được quan tâm khi kiểm tra các nguy cơ.

Sự tan rã của ngân hàng Barings

Ngân hàng Barings, được thành lập vào thế kỷ 18, đã từng là một đại gia trong thế giới tài chính của Anh. Barings vốn là ngân hàng của Hoàng gia. Trong số các nhân viên của ngân hàng này có một nhân viên giao dịch trẻ tên là Nicholas Leeson, làm việc tại văn phòng của Barings ở Singapore. Các vị sếp của Leeson cho rằng anh ta đang tạo ra các hợp đồng tương lai - tức là cố gắng kiếm lời từ sự chênh lệch giá của cùng một hợp đồng tại các thị trường khác nhau, đặc biệt là thị trường trao đổi chứng khoán Osaka và hệ thống đổi tiền quốc tế Singapore. Việc này không phải là một trò chơi nguy hiểm. Người giao dịch mua các hợp đồng tại một thị trường và lập tức bán chúng cho thị trường khác nơi mà giá cả cao hơn một chút. Mặc dù sự chênh lệch giá giữa các thị trường thường nhỏ, nhưng lượng hợp đồng bán đi lớn nên người giao dịch có thể kiếm được khoản lãi đáng kể.

Mặc dù vậy, Leeson đã chơi một trò chơi nguy hiểm hơn nhiều mà các vị sếp của anh ta ở Luân Đôn không hề hay biết, là bán các phương án đặt và gọi trên cùng một hợp đồng tương lai: một chiến lược được gọi là "hợp đồng chứng khoán hai chiều". Nếu như thị trường khi đó ổn định, Leeson có thể đã thắng trong canh bạc của mình và kiếm được khoản tiền khổng lồ cho ngân hàng, nhưng trận động đất thảm họa ở Kobe, Nhật Bản đã gây ra một sự dao động giá cả to lớn, và đã làm sụp đổ cả vị trí của anh ta. Điên cuồng tìm cách tránh sự thiệt hại lớn, anh ta đã tăng đầu tư cho canh bạc. Dùng tài khoản giả, anh ta cố gắng tăng giá các hợp đồng bằng việc mua chúng với khối lượng lớn. Kế hoạch đó đã bị phá sản, và những thiệt hại to lớn đã xảy ra. Ngân hàng Barings biến mất trên thương trường và Nick Leeson bị đi tù.

Phải chăng các nhà quản lý của Leeson đã thiếu giám sát những hoạt động của anh ta? Có thể! Phải chăng sự giám sát chặt chẽ hơn có thể phát hiện ra trò lừa đảo của anh ta trước khi thiệt hại xảy ra? Có thể có, có thể không! Các chiến thuật kinh doanh trong tương lai và những sự trao đổi lựa chọn rất phức tạp. Và sự thật là Leeson đã dùng tài khoản giả giúp anh ta che giấu được trò chơi của mình ngay cả khi bị giám sát chặt chẽ nhất.

NHẬN DIỆN NHỮNG KHỦNG HOẢNG CÓ KHẢ NĂNG XẢY RA

Nhận diện những khủng hoảng tiềm tàng là bước đầu tiên khi thực hiện việc kiểm toán khủng hoảng. Nhiệm vụ tiếp theo là kiểm tra một cách hệ thống những căn nguyên này để phát hiện những điều có thể gây ra rắc rối trong tương lai. Một số căn nguyên có thể đại diện cho những nguy cơ gây tổn kém nhiều hơn hoặc có khả năng xảy ra lớn hơn. Đừng vội quan tâm đến phạm vi và khả năng diễn ra của các nguy cơ khác nhau. Bây giờ chỉ nên liệt kê những điều có khả năng dẫn đến những rắc rối lớn.

Sẽ tốt hơn khi có nhiều người cùng giải quyết

Khi bạn xem xét các khủng hoảng có thể xảy ra, hãy tìm nguyên nhân trên diện rộng. Quan niệm của mọi người về rủi ro rất khác nhau, nên người này có thể nhìn ra những hiểm họa tiềm tàng mà người khác bỏ qua. Bằng việc nói chuyện với nhiều người - các thành viên nhóm dự án, các nhân viên ở bộ phận vận hành,

đội ngũ quản lý, khách hàng và các nhà cung cấp - bạn có thể thu thập được những thông tin đáng ngạc nhiên. Ví dụ, một nhà phân phối có thể nói với bạn, “Chúng tôi vừa nhận được một số lượng lớn lốp xe ô tô theo mẫu 34 - 973 của anh do khách hàng trả lại tháng trước vì bị nổ.” Thông tin này đòi hỏi bạn cần xem xét kỹ hơn. Nổ lốp xe rất nguy hiểm; chúng có thể làm cho khách hàng bị thương và việc thu hồi lại hàng hóa rất tốn kém. Câu nói của nhà phân phối này có thể là đầu mối của một vấn đề nguy hiểm tiềm ẩn trong công ty của bạn.

Để làm được những điều này, mọi người phải cảm thấy thoải mái khi nói những suy nghĩ của mình - nghĩa là có thể cởi mở nói ra những vấn đề mà họ đang gặp phải. Nếu những người nói ra vấn đề thường bị phạt, nếu những người lãnh đạo luôn dọa dẫm thì nhân viên của họ sẽ không nói điều gì cả. Ví dụ, các nhân viên bán hàng của một công ty phàn nàn với nhau rằng các sếp của họ tốn quá nhiều thời gian ngồi trong văn phòng và trên các sân gôn mà không hề bỏ thời gian đương đầu với những nguy cơ cạnh tranh trong kinh doanh. Nhưng chẳng ai nói gì vì sợ bị liên lụy cá nhân. Sản phẩm của công ty này sẽ dần mất đi thị phần, và công ty đó sẽ bị đánh bại bởi các đối thủ cạnh tranh.

Ở công ty của bạn, những lời cảnh báo của các nhân viên đã cởi mở đến mức nào? Những người biết nói ra vấn đề có được khuyến khích không, hay bị làm ngơ, hoặc bị phạt?

Dùng cách tiếp cận có hệ thống

Cách tốt nhất để hoàn thành một cuộc kiểm định rủi ro kỳ lưỡng là tiếp cận thông qua các bộ phận vận hành, các phòng ban và các nhóm làm việc. Ban lãnh đạo có thể đưa ra những hiểu biết quan trọng, nhưng những người được trang bị tốt nhất để phát hiện các tình huống gây khủng hoảng lại nằm

trong nội bộ tổ chức. Những nhân viên này thường xuyên gặp nhau để lập kế hoạch, ngân sách, đánh giá cạnh tranh và năng lực thực hiện của họ cũng như để xác định các cơ hội cải thiện. Sự xác định nguy cơ cần nằm trong danh sách những việc phải làm của họ. Ví dụ:

Các nhà quản lý phụ trách sản xuất, tiếp thị, kiểm kê tồn kho, mua hàng của Buildit - một nhà sản xuất quy mô trung bình, đang họp để thảo luận kế hoạch làm việc và mức độ sản xuất. Họ tổ chức cuộc họp này vài tháng một lần. Do vấn đề chính sách, nhóm làm việc này dành một phần thời gian để tư duy chiến lược về những rủi ro thường gặp trong kinh doanh. Như khả năng xảy ra tai nạn với các nhân viên trong dây chuyền sản xuất hay sự cố thiết bị. Những nguy cơ này được giải quyết bằng bảo hiểm và một chương trình an toàn cho nhà máy, các thiết bị dự phòng và cả sự chú ý của nhóm làm việc.

Vấn đề chính với những nhà quản lý này là những nguy cơ từ bên ngoài mà họ khó có thể kiểm soát hoặc không kiểm soát được. Trong quá trình thảo luận, giám đốc tiếp thị đưa ra nguy cơ mất một khách hàng lớn. “Công ty Gizmo đã chiếm gần 25% doanh số bán hàng của chúng ta trong vòng 5 năm qua.” Anh ta nói: “Họ là một khách hàng đáng tin cậy.” Sau đó anh giải thích rằng giám đốc mua hàng của Gizmo, người mà anh có quan hệ rất tốt, sẽ nghỉ hưu trong năm tới: “Giám đốc thay thế sẽ được tuyển dụng từ bên ngoài vì vậy tôi không chắc rằng điều gì đang ở phía trước và chúng ta sẽ có bao nhiêu phần trăm cơ hội tiếp tục trở thành đối tác của Gizmo. Giám đốc mua hàng mới có thể sẽ xem xét lại những đối tác chính, và điều này là một thay đổi không tốt cho chúng ta. Theo tôi, nguy cơ mất Gizmo là 50%.”

Những giám đốc khác đồng ý rằng việc mất đi Gizmo có thể là một nguy cơ quan trọng cần được liệt kê vì nó có thể làm hỏng những kế hoạch của họ và cả lợi nhuận nữa. Điều đó có thể dẫn đến khủng hoảng trong công ty không? “25% là một con số khá lớn trong kinh doanh, giám đốc sản xuất nói vậy, đây là một nguy cơ chúng ta sẽ phải kiểm soát chặt chẽ.”

Để có thể xem xét một cách hệ thống các khả năng khủng hoảng, những cuộc thảo luận như vậy nên được tổ chức ở tất cả các khu vực trong công ty và ở tất cả các cấp độ. Đừng dành riêng việc này cho những vị lãnh đạo. Họ không thể biết đến Henry - nhân viên nhập dữ liệu hay bốc đồng và nóng nảy ở tầng 4. Họ sẽ không biết người giám sát của Henry đã bỏ qua việc thăng tiến anh ta mà thay vào đó là Janice - người mà Henry vốn rất ác cảm. Họ cũng sẽ không biết vợ Henry đã nộp đơn ly dị, đòi nhà cửa, con cái và hai phần ba lương của Henry. Không, các vị lãnh đạo sẽ không biết gì về Henry cả, mặc dù anh ta đang làm ra một quả bom nổ chậm sẽ phát nổ mà không báo trước.

Quả bom nổ chậm của công ty bạn là gì? Hình 1-1: “Danh sách 10 điều tồi tệ nhất có thể xảy ra” chứa một biểu mẫu mà bạn và các đồng nghiệp có thể điền vào để xác định những nguy cơ và những việc cần làm để tránh.

Hình 1-1

Danh sách 10 điều tồi tệ nhất có thể xảy ra

Đây là danh sách liệt kê 10 điều tồi tệ nhất có thể xảy ra và những hành động sẽ thực hiện trong những tình huống như thế. Bạn nên tự lập riêng cho mình một danh sách như thế này hoặc cùng với một nhóm làm việc thực hiện công việc đó.

Tình huống	Tôi/Chúng ta cần làm gì về nó
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Đặt bản thân vào vị trí người phá hoại

Mọi người thường có khuynh hướng nghĩ đến những khủng hoảng mà họ đã trải qua - hoặc đã nghe nói trên các bản tin thời sự khi xem xét đến những khả năng khủng hoảng có thể xảy ra với công ty của mình. Việc suy nghĩ vượt ra ngoài ranh giới kinh nghiệm cá nhân khó hơn rất nhiều. Nhưng đó mới là nơi các hiểm họa thực sự thường xuất phát. Ian Mitroff và Murat Alpaslan đã đưa ra một biện pháp khá lý tưởng để tư duy ngoài ranh giới đó - hãy đặt mình vào vị trí của một kẻ phá hoại. Họ

giải thích “Chúng tôi thường yêu cầu các giám đốc điều hành tưởng tượng họ như những kẻ phá hoại hoặc những kẻ khủng bố. Điều này giải phóng họ khỏi những nguyên tắc đạo đức thông thường và cho phép họ dùng những hiểu biết của mình về sản phẩm, quy trình và các hệ thống trong công ty để nghĩ ra cách tiêu diệt nó, từ trong nội bộ và cả bên ngoài.”

Miroff và Alpaslan đã trích dẫn trường hợp của một công ty bảo hiểm y tế với những người điều hành thành lập thành ba nhóm “khủng bố.” Mỗi nhóm được yêu cầu đưa ra những kế hoạch mà cá nhân các nhân viên, người ngoài hoặc những kẻ hoạt động hai mặt có thể dùng để phá hoại công ty. “Thật đáng ngạc nhiên, cả ba nhóm đều đưa ra những kế hoạch mà các tổ chức này không thể chống lại được”. Sau đó công ty này được yêu cầu tổ chức các đội chống khủng bố để tìm cách chống lại những kế hoạch này. Sự khuyến khích này tập trung chủ yếu vào các lĩnh vực hoạt động dễ gặp phải nguy cơ nhất.

Bạn có thể nghĩ đến mọi cách để biến thù công quỹ của công ty và tẩu tán với số tiền đó hay không? Hay là bạn sẽ tìm cách nào đó để làm phương hại đến khách hàng của công ty bằng cách làm hàng nhái không? Nếu bạn có thể nghĩ được những chuyện đó thì có nhiều khả năng là ai đó cũng có thể nghĩ đến được.

Bí quyết xác định các khủng hoảng tiềm năng

Công ty của bạn đã có biện pháp đồng bộ để nhận diện khủng hoảng tiềm tàng chưa? Nếu chưa, đây là một số lời khuyên rút ra từ thực tế:

- *Việc xác định rủi ro phải trở thành một phần thường xuyên của công tác đánh giá và lập kế hoạch kinh doanh.* Khi đã trở thành một phần trong quá trình quản lý kinh doanh, nhân viên tham gia sẽ nhận thức rõ hơn về những mối hiểm họa có thể phát triển thành những khủng hoảng ngày càng lớn. Hiện tại, một số công ty đã thiết lập được những kế hoạch kiểm tra thích hợp khiến nhà quản trị phải có trách nhiệm đối với việc xác định mối hiểm họa dựa trên cơ sở thực tại. Đối với những mối đe dọa như hỏa hoạn và bạo động, nhà quản trị phối hợp với chức trách địa phương tiến hành những đợt diễn tập một hoặc hai lần mỗi năm.
- *Tiến hành công tác nhận định rủi ro ở mọi cấp bậc từ trên xuống dưới.* Điều này sẽ thu hút mọi cá nhân có liên quan tham gia.
- *Xem xét nội bộ cũng như bên ngoài tổ chức của bạn.* Điều đó có nghĩa là bạn phải nghĩ đến cả khách hàng, nhà cung cấp, chuyên gia phân tích ngành và nhiều người khác nữa.

Hãy nghĩ đến mọi khả năng mà bạn có thể gây nên sự chao đảo cho chính công ty của mình. Những gì bạn có thể nghĩ đến thì người khác cũng có thể đã tính đến.

ƯU TIÊN CHO NHỮNG KHỦNG HOẢNG CÓ KHẢ NĂNG XẢY RA CAO

Cách đây không lâu, công chúng được biết đến những bài phóng sự về việc những hành tinh nhỏ có thể va đập vào trái đất của chúng ta một ngày nào đó. Một hành tinh tương đối lớn như hành tinh đã va chạm vào trái đất trên vùng biển Siberia năm

1908, có thể cướp đi sinh mạng của hàng triệu người nếu nó đâm vào vùng đông dân cư. Một hành tinh khổng lồ có thể kết liễu nền văn minh của chúng ta và dẫn đến việc loài người đang sinh sống trên trái đất sẽ không bao giờ xuất hiện trở lại. Đó chính là những khủng hoảng tiềm tàng!

Trong khi một số nhà khoa học và những người quan tâm đã xem đây là mối lo hàng đầu thì phần đông chúng ta lại không hề lo nghĩ nhiều về chuyện ấy. Và lý do đưa ra rất đơn giản: mặc dù hậu quả của một vụ va đập là vô cùng thảm khốc nhưng khả năng xảy ra vụ việc đó trong suốt cuộc đời của chúng ta cũng như của thế hệ con cháu kế cận chúng ta là hạn hữu. Các nhà khoa học cho rằng sự kiện giống như ở Siberia xảy ra chỉ một lần trong mỗi nghìn năm hoặc hơn thế. Không mấy người quan tâm đến những chuyện bất thường này ngay cả khi hậu quả của chúng không thể lường hết được. Họ có những việc cấp thiết hơn cần lo tới: thua lỗ đồng lương hưu ít ỏi đầu tư vào thị trường chứng khoán, bị một chiếc xe ô tô chạy quá tốc độ tông vào hoặc bị mắc bệnh nặng. Mỗi một nỗi lo này có thể gây nên khủng hoảng cá nhân và mỗi một nỗi lo lắng ấy tiềm ẩn một vài khả năng bùng nổ thành hiện thực.

Rõ ràng là chúng ta đã suy tính kỹ về những rủi ro mà ta dồn tâm lưu ý. Một vài rủi ro đáng để ta quan tâm hơn so với những thứ khác, và chúng ta cũng chỉ dành được nhiều lưu tâm cho phạm vi xung quanh mà thôi. Trong thực tế, chúng ta phải đặt trọng tâm vào những rủi ro có nhiều nguy cơ xảy ra hơn. Tuy nhiên, một minh chứng cho thấy khả năng đối phó với rủi ro của con người không tốt lắm. Ví dụ, họ sẽ lo lắng về việc bị sét đánh (một khả năng rất hiếm khi xảy ra) nhưng lại băng qua đường phố đông đúc (khả năng bị thương tật cao hơn rất nhiều) mà không hề suy nghĩ gì. Một ví dụ khác, khi bộ phim *Hàm cá mập* được trình chiếu vào những năm 1970, nhiều người, theo

bản năng, đã lo sợ không dám ra bãi biển. Họ tưởng tượng loài cá mập ăn thịt người đang ẩn nấp gần bờ, chỉ rình tấn công bất kỳ lúc nào! Thậm chí, nhiều người đã hủy bỏ kỳ nghỉ bên bờ biển và chuyển sang những hoạt động nghỉ ngơi khác. Chúng ta biết rằng khả năng cá mập tấn công ăn thịt hay làm bị thương con người ở hầu hết các vùng biển là rất hạn hữu. Ngược lại, khả năng chịu mức thiệt hại tương đương trong vụ tai nạn do tự mình gây ra lại lớn hơn hàng nghìn lần. Nhưng điều đó cũng chẳng thể ngăn cản được những người sợ cá mập phóng xe vượt tốc độ trên đường cao tốc.

Nếu không suy tính kỹ đến những rủi ro gặp phải cho giới kinh doanh, thì chúng ta có thể chỉ chú trọng đến những nguy cơ khó có thể xảy ra mà bỏ qua những nguy cơ thực sự ập đến. Một phương pháp tránh được sai lầm này là sử dụng công thức toán học đơn giản gọi là giá trị có thể xảy ra. Trong công thức này, giá trị có thể xảy ra là kết quả dự tính của một sự kiện (E) tính theo số lần khả năng sự kiện đó xảy ra (X), tức là:

ExX = giá trị có thể xảy ra

Công thức đơn giản này sẽ tính được kết quả dự báo thông qua khả năng sẽ xảy ra của sự kiện.

Giả sử như chi phí chăm sóc sức khỏe, mất thu nhập và thương tật cá nhân từ mất chân tay đến việc bị cá mập trắng tấn công là 2 triệu USD. Khả năng xảy ra vụ cá mập tấn công ước tính chỉ là một phần một triệu (0,0001% hay 0,000001). Để minh họa điều này, hãy giả sử rằng chi phí mất tay chân do tai nạn bất ngờ xảy ra trên đường tới nơi làm việc ngang bằng với chi phí tai nạn do cá mập tấn công. Nhưng khả năng xảy ra tai nạn trên đường lại lớn hơn nhiều: một phần nghìn lần (0,1% hay 0,001). Do đó, giá trị có thể xảy ra của vụ cá mập tấn công là: $\$2.000.000 \times 0,000001 = \2 . Quá ít để lo lắng! Ngược lại, giá trị có thể xảy ra của vụ tai nạn trên đường là $\$2.000$, gấp một nghìn lần so với

giá trị có thể xảy ra từ vụ tấn công cá mập. Phép tính đơn giản này có thể thuyết phục được người đó đi nghỉ ở bãi biển.

Bạn có thể sử dụng phương pháp này để dành ưu tiên hàng đầu cho những rủi ro phát hiện được trong bản kiểm toán khủng hoảng. Bản kiểm toán đó sẽ giúp bạn nhận diện hàng tá rủi ro xảy ra với công ty hoặc bộ phận mà bạn phụ trách. Để loại bỏ dần những rủi ro ít xảy ra, bạn hãy thực hiện theo bốn bước sau đây:

Bước 1: Ước tính những tác động tiêu cực của mỗi rủi ro. Hãy biểu diễn ước tính này dưới dạng tiền tệ. Ví dụ: “Chi phí của sự đình đốn trong vòng một tháng sẽ là 25.000 USD”.

Bước 2: Quy khả năng xảy ra rủi ro theo phần trăm (từ 0% đến 100%). Ví dụ: “Rủi ro của việc đình đốn trong một tháng là 40% (tức 0,4)”.

Bước 3: Nhân số lần tác động được biểu diễn bằng tiền với số phần trăm khả năng có thể xảy ra. Ví dụ: $\$25.000 \times 0,4 = \10.000 . Thực chất, giá trị có thể xảy ra đó là tác động của đồng đôla được đo bằng khả năng có thể xảy ra của tác động đó.

Bước 4: Sắp xếp theo thứ tự danh sách kiểm toán theo giá trị mong đợi.

Bảng danh sách được sắp xếp theo thứ tự giúp bạn nắm bắt kỹ càng hơn về những rủi ro gặp phải. Bảng 1-1 chỉ rõ giá trị có thể xảy ra của ba rủi ro được xác định bởi các nhà quản lý công ty BuildIt - những người được giới thiệu ở phần đầu chương này. Như bạn thấy, mất khách hàng Gizmo có thể gây tác động cần điều chỉnh lớn nhất đối với công ty, và đây chính là rủi ro mà các nhà quản lý và nhân viên bán hàng trong công ty Buildit muốn lưu tâm tới. Nếu công ty có nhiều chi phí cố định, sụt

giảm lợi nhuận của phần lớn số chi phí đó có thể đẩy công ty đến tình trạng khủng hoảng tài chính.

BẢNG 1-1

Những rủi ro của công ty BuildIt

Mô tả rủi ro	Tác động ước tính khi xảy ra rủi ro	Khả năng xảy ra	Giá trị có thể xảy ra
Giá thành các bộ phận toan ngành giảm 10%	Tổng thu nhập để chi trả lương mỗi năm giảm còn 2 triệu USD	35%	Tổn thất 700.000 USD trong tổng số tiền chi trả lương mỗi năm
Mất công ty Gizmo	Thiệt hại 4 triệu USD doanh thu mỗi năm	50%	Doanh thu giảm 2 triệu USD mỗi năm
Gián đoạn việc cung cấp nguyên vật liệu thô do đình công trong ngành giao thông vận tải	Thua lỗ 300.000 USD	15%	Thua lỗ 45.000 USD

Biện pháp tính toán này không phải lúc nào cũng là cách tối ưu để xác định quyền ưu tiên cho khủng hoảng tiềm tàng trong mọi trường hợp vì hai lý do sau đây:

1. Việc dành ưu tiên thấp cho một rủi ro có tác động lớn có thể không được chấp nhận trong công tác quản lý khủng hoảng vì một khả năng xảy ra cũng có thể gây thảm họa cho công ty, cho dù khả năng xảy ra đó rất thấp.
2. Một số rủi ro có thể được vô hiệu hóa một cách dễ dàng và ít tốn kém hơn nhiều so với những rủi ro khác. Do đó, một

rủi ro với giá trị có thể xảy ra là 2 triệu USD nhưng để tránh thì có thể được ưu tiên thấp hơn một rủi ro khác có giá trị có thể xảy ra là 1 triệu USD nhưng lại khó tránh khỏi.

Vì vậy, hãy sử dụng giá trị mong đợi như một công cụ định lượng, còn sau đó phải áp dụng việc đánh giá chất lượng để chọn ra những ưu tiên hàng đầu của bạn.

Giờ đây, bạn đã hiểu được tầm quan trọng của việc kiểm toán những rủi ro có thể dẫn công ty đến khủng hoảng. Bạn cũng có thể nảy ra một vài ý tưởng để thực hiện việc kiểm toán đó. Phần cuối cuốn sách sẽ trình bày một phương pháp thực tiễn để xác định mức độ ưu tiên cho rủi ro.

TÓM TẮT

- Khủng hoảng bắt nguồn từ nhiều căn nguyên, và chúng thường liên quan đến tính chất đặc thù kinh doanh riêng của từng tổ chức.
- Tai nạn và những thảm họa thiên nhiên, môi trường và sức khỏe, sự cố kỹ thuật, những thế lực thị trường và kinh tế, và nhân viên tệ hại là những mối hiểm họa mà nhiều tổ chức phải đối mặt.
- Khi bạn kiểm tra những khủng hoảng tiềm năng, hãy tìm kiếm cơ sở thông tin dựa trên quy mô rộng. Sự đồng tâm hiệp lực của số đông bao giờ cũng hiệu quả hơn.
- Hãy thực hiện kiểm toán rủi ro của tổ chức bạn thông qua các bộ phận. Những người gần gũi nhất với mọi hoạt động của công ty là những người có nhiều khả năng nhất để phát hiện ra những tình huống gây khủng hoảng.

- Một biện pháp để xác định khủng hoảng tiềm tàng là hãy tự đặt chính bản thân bạn vào vị trí một kẻ phá hoại trong cuộc và hỏi: “Tôi có thể làm gì để phá hoại công ty này?”
- Một cách để xác định mức độ ưu tiên cho nỗ lực ngăn chặn khủng hoảng là định lượng rủi ro theo số lần tác động tiềm tàng và khả năng xảy ra của chúng.

2

PHÒNG TRÁNH NHỮNG NGUY CƠ

Biện pháp phòng ngừa

Nội dung chính:

- *Chuẩn bị chương trình tránh khủng hoảng có hệ thống*
- *Kiểm toán các nguy cơ có thể xảy ra để xác định chi phí tránh rủi ro*
- *Những dấu hiệu cảnh báo về khủng hoảng sắp xảy ra*
- *Tránh những khủng hoảng tự gây ra*
- *Dùng bảo hiểm để quản lý rủi ro*

Việc xem xét những mối phát sinh rủi ro cho công ty của bạn và lập một bản kiểm toán những điều có thể biến thành khủng hoảng là các bước đầu tiên trong việc quản lý khủng hoảng. Bước tiếp theo là quyết định xem những khủng hoảng tiềm năng nào có thể tránh được. Nhà quản lý giỏi nên rèn luyện công việc tránh khủng hoảng mỗi ngày. Hãy xem những ví dụ sau:

1. *Helen là trưởng phòng tài chính của một doanh nghiệp bán lẻ quy mô trung bình. Cô dự đoán trong vài tháng tới có thể xảy ra sự thiếu hụt tiền mặt, và điều này có thể gây khủng hoảng cho công ty. Để tránh sự cố thiếu hụt này, cô đã thực hiện một số biện pháp. Trước hết, cô tìm cách để số tiền nợ chưa thu của công ty sẽ được trả đúng hạn. Thứ hai, khi làm việc với giám đốc điều hành, cô đề xuất nên dừng việc chi tiêu tùy ý. Cuối cùng, cô thương thảo mua một loại tín dụng bảo hiểm kỳ hạn ưu đãi mệnh giá 500.000 USD của ngân hàng địa phương. Nếu hai biện pháp đầu không ngăn được khủng hoảng đang đe dọa, thì giải pháp cuối cùng sẽ giúp công ty vượt qua cơn sóng gió.*
2. *Khi biết tin Jack - một nhân viên chủ chốt của công ty - tham dự phòng vấn của những công ty khác, chủ tịch công ty tự nhủ: "Nếu Jack từ bỏ giữa chừng dự án lớn mà anh ta đang quản lý, công ty sẽ thiệt hại lớn". Vì vậy, ông đã vạch ra những bước đi cụ thể để tìm ra người thế chỗ tạm thời, lấy từ chính nhân viên trong nội bộ đơn vị Jack quản lý. Và ông tự hỏi: "Ai có thể thay*

thế Jack nếu như ngay ngày mai cần tới điều đó? Nếu không có ai đủ điều kiện thì cần cung cấp kinh nghiệm hay hình thức huấn luyện nào cho những ứng viên trong công ty phù hợp với việc này nhất để họ sẵn sàng tiếp tục công việc?"

3. Lo sợ rằng việc cung cấp linh kiện chính có thể bị hạn chế trong vòng sáu tháng tới, Karl - trưởng phòng thu mua của một nhà máy sản xuất dụng cụ nguyên gốc, đã tiến hành hai bước nhằm tránh khủng hoảng. Bước thứ nhất, anh xây dựng một kho phụ dự trữ linh kiện đủ để duy trì dây chuyền sản xuất trong những tháng nguồn cung cấp bị giới hạn. Karl biết rõ việc lưu kho quá nhiều linh kiện như vậy là rất tốn kém nhưng anh lại nhận thức được rằng nếu đóng cửa sản xuất thì đó lại là một thảm họa lớn. Bước thứ hai, anh xúc tiến thiết lập mối quan hệ với những nhà cung ứng khác. Bằng cách đưa cho những nhà cung ứng này đơn đặt hàng linh kiện với số lượng ít vào thời điểm hiện tại, anh có thể mở rộng nguồn đặt hàng với số lượng lớn hơn về sau này - thời điểm mà có thể rất cần đến điều đó.
4. Tom - một nhân viên phát triển thị trường thương mại bất động sản - có mối quan hệ làm ăn với nhiều nhà thầu xây dựng nhiều năm nay. Vấn đề chất lượng công trình chỉ được đặt ra trong một số hợp đồng. Nhưng phí lót tay thậm chí cho một dự án còn con rất tốn kém, và có thể gây ra trì hoãn tiến độ nghiêm trọng và thiệt hại. Kinh nghiệm cho thấy nhiều nhà thầu đã cắt xén công việc, thì công ầu để hoàn tất công trình trong phạm vi ngân sách và kịp thời hạn bàn giao, Tom đã đề ra chỉ tiêu chất lượng công trình trong mỗi hợp đồng. Sau đó, anh giám sát việc tuân thủ những thông số đảm bảo chất lượng này dựa trên một nguyên tắc cơ bản. Anh chia sẻ: "Nếu một nhà thầu không thực hiện đúng hợp đồng, tôi muốn biết sớm để điều chỉnh hoặc thay đổi nếu cần thiết. Để lơ là, mọi chuyện sẽ trở nên nghiêm trọng hơn".

Những nhà quản lý trong bốn ví dụ trên đều nhận diện được nguy cơ và có những biện pháp khắc phục hoặc giảm thiểu rủi ro. Đó là một phần trách nhiệm của họ. Các nhà điều hành và nhà quản lý trong công ty bạn cũng nên làm như vậy.

Việc tránh khủng hoảng có thể thực hiện đơn giản như kiểm soát tài chính nội bộ để tránh biến thủ hay lãng phí của công, hoặc cũng có thể phức tạp như việc thiết kế sản phẩm. Nhiều nhà máy sản xuất dần nhận thấy rằng họ có thể tránh được những vụ kiện tốn kém, những vụ tẩy chay của khách hàng và những bài phê phán của giới báo chí bằng cách chú trọng nhiều hơn đến việc thiết kế mẫu mã sản phẩm. Nói cụ thể hơn, họ biết cách làm thế nào để thiết kế sản phẩm không chứa những “vấn đề” tiềm ẩn. Hãy xem ví dụ dưới đây:

Công ty 3M sản xuất và cung cấp cho thị trường hàng trăm sản phẩm keo dính và phim khác nhau, tất cả đều sử dụng chất hóa học trong quy trình sản xuất. Còn nhớ vào đầu những năm 1970, hãng 3M liên tiếp chịu sức ép lên án từ phía những cơ quan bảo vệ môi trường và từ phía công chúng do công ty này đã thải ra hàng tấn chất thải mỗi năm. Nhận thấy vấn đề và hình ảnh của 3M có thể trở nên tồi tệ hơn, công ty đã khởi động một chương trình giảm thiểu ô nhiễm môi trường ngay ở khâu ban đầu thông qua việc xác lập lại công thức sản phẩm, cải biến quy trình, tái chế công cụ và tái sử dụng vật liệu thải. Chương trình mang tên 3P (viết tắt của “Pollution Prevention Pays” - hướng ứng ngăn chặn ô nhiễm) đã giúp công ty vượt qua những vướng mắc mang tính quy tắc và cải thiện hình ảnh của công ty trong cộng đồng. Theo ước tính của 3M, từ năm 1975 đến năm 2002, chương trình 3P do công ty phát động đã cắt giảm lượng chất thải được hơn 850.000 tấn và tiết kiệm cho công ty khoảng 900 triệu USD.

Vậy bộ phận hoặc công ty bạn có thể tránh được những khủng hoảng tiềm năng gì thông qua những hành động như của công ty 3M? Các hãng sản xuất, công ty hóa chất và nhà máy tinh lọc được đặt ở những nơi lý tưởng để sử dụng sản phẩm và xử lý thiết kế nhằm tránh những khủng hoảng nảy sinh từ chính những thành phẩm các công ty này và từ quá trình hoạt động để sản xuất ra những sản phẩm ấy.

CHUẨN BỊ CHƯƠNG TRÌNH TRÁNH KHỦNG HOẢNG CÓ HỆ THỐNG

Nếu bạn đã lập một bản kiểm toán khủng hoảng thì bạn đã sẵn sàng cho một chương trình có hệ thống để tránh khủng hoảng. Chỉ cần rà soát danh sách của những căn nguyên gây khủng hoảng tiềm năng, và đối với mỗi khủng hoảng, bạn hãy gắn kết những người thích hợp tham gia thảo luận câu hỏi: Chúng ta có thể làm gì để khắc phục hoặc vô hiệu hóa khủng hoảng vốn là nguồn phát sinh những vấn đề nan giải trong tương lai? Khi làm như vậy, bạn sẽ đi đến một kết luận không thể lơ đi được, đó là một số nguy cơ sẽ tốn nhiều chi phí hơn để tránh so với những nguy cơ khác. Ví dụ: Chi phí để khắc phục nguy cơ thiếu điện tạm thời tại hệ thống năm gian hàng bán lẻ của bạn có thể là 5.000 USD - tương đương với chi phí cho năm máy phát điện chạy bằng dầu. Trong khi đó, chi phí cho việc không phải đối đầu với vụ kiện tiềm năng vì tội phân biệt đối xử trong tuyển dụng, sa thải và thăng cấp đối với nhân viên có thể lên tới 100.000 USD. Số tiền này tương đương với số tiền chi trả cho việc thuê chuyên gia luật lao động đánh giá thực tế sử dụng lao động, và kể đến là công tác đào tạo các nhà quản lý của công ty.

Ví dụ dưới đây sẽ chỉ rõ một công ty hoặc một bộ phận có thể giải quyết vấn đề này như thế nào. Trong ví dụ này, công ty đã bám sát nguyên tắc giá trị có thể xảy ra được giới thiệu ở phần trước. Nghĩa là, công ty đã dự tính được tác động tài chính, khả năng xảy ra cũng như giá trị có thể xảy ra của mỗi khủng hoảng tiềm năng (ảnh hưởng về mặt tài chính được tính khi khả năng xảy ra). Ở đây, công ty đã mở rộng biện pháp tiếp cận vấn đề bằng cách định ra chi phí khi khắc phục mỗi khủng hoảng tiềm năng ngay trên danh sách liệt kê khủng hoảng:

Harold là trưởng phòng công nghệ thông tin của một công ty dịch vụ có vốn đầu tư 300 triệu USD. Do lĩnh vực công nghệ thông tin có tầm quan trọng thiết yếu đối với chức năng hàng ngày của công ty, ban lãnh đạo đã đề nghị anh phải kiểm toán mọi hoạt động và xác định những căn nguyên quan trọng dẫn đến sự cố về dịch vụ thông tin để ước tính khả năng xảy ra những sự cố này và tính toán thiệt hại có thể có đối với công ty.

Harold cùng các nhân viên của mình thực hiện theo yêu cầu của ban quản trị. Tuy nhiên, họ đã tiến hành thêm một bước mới. Họ ước tính cả chi phí khắc phục mỗi một hiểm họa. Anh nói: "Những gì mà chúng ta đạt được vừa qua rất hữu ích. Tuy nhiên, chúng ta phải công nhận sự thật là có một vài hiểm họa rất dễ vượt qua còn số khác lại khó khăn và tốn kém. Vì vậy, tôi muốn các bạn cùng hợp tác trong việc ước tính chi phí loại bỏ hoàn toàn từng rủi ro trong danh sách. Khi chúng ta biết được chi phí đó, chúng ta có thể đưa ra quyết định sáng suốt hơn về việc làm thế nào chúng ta có thể phân bổ thời gian và tài nguyên một cách tốt nhất."

Nhóm của Harold hoàn toàn tuân thủ yêu cầu anh đưa ra. Và một bản báo cáo đệ trình được tổng kết như bảng 2-1 dưới đây:

BẢNG 2-1

Tổng kết rủi ro

Cán nguyên	Tác động ước tính (theo từng rủi ro)	Khả năng gây tác động (theo năm)	Giá trị có thể xảy ra (tác động ước tính x khả năng)	Chi phí ước tính để tránh rủi ro
Thiếu điện (trơn một ngày hoặc hơn)	\$120.000/ngày	10%	\$12.000 với rủi ro xảy ra trong một ngày; \$36.000 nếu rủi ro trong hơn một ngày	\$10.000 để chạy máy phát điện dự phòng
Mạng lưới bên ngoài ngừng hoạt động do bão hoặc đứt cáp	\$70.000	15%	\$10.500	\$60.000 cho mạng lưới bổ sung
Ổ cứng hỏng trong hệ thống xử lý và chuyển đổi	\$70.000	10%	\$7.000	\$90.000 chi phí chạy hệ thống hỗ trợ
Tin tặc tấn công	\$120.000/ngày cộng thêm thiệt hại quan hệ khách hàng nếu dữ liệu bị đánh cắp	8%	\$9.600	\$30.000 để nâng cấp bức tường lửa và hệ thống diệt virus
Hư hỏng nặng ở trung tâm dữ liệu	\$900.000 phí thay thế hệ thống, \$500.000 thiệt hại kinh doanh, v.v...	2%	\$28.000	\$300.000 cho một trung tâm dữ liệu khác và \$7.000 phí bảo hiểm thiệt bị

Sử dụng bảng tổng kết này, phòng công nghệ thông tin của Harold vừa có thể tuân theo yêu cầu của ban quản trị vừa báo cáo được chi phí có thể để tránh thiệt hại liên quan đến công nghệ thông tin cho công ty. Điều đó giúp cho ban quản trị đưa ra quyết định phù hợp đồng thời giúp Harold có thể thương lượng về những biện pháp cải thiện cần thiết nhằm đảm bảo thông suốt dịch vụ cho công ty và khách hàng. Một trong những đề nghị đầu tiên anh đưa ra và được chấp thuận là việc chi 10.000 USD đầu tư một máy phát điện hỗ trợ bởi chi phí này thấp hơn chi phí có thể phải điều chỉnh nếu tình trạng thiếu điện xảy ra.

LƯU Ý NHỮNG DẤU HIỆU KHỦNG HOẢNG SẮP XẢY RA

Không phải cuộc khủng hoảng nào cũng bắt đầu bằng việc sa thải nhân viên, mạng lưới ngưng hoạt động hoặc những sự cố ngoài mong đợi khác. Có nhiều khủng hoảng nảy sinh từ những vấn đề rất nhỏ nhưng nếu không chú tâm đến thì chúng sẽ trở nên nghiêm trọng. Nếu ban quản trị không thông báo và vô hiệu hóa chúng, vấn đề nhỏ sẽ trở thành khủng hoảng ngày một lớn mạnh. Những dấu hiệu như vậy cần được lưu ý trong bối cảnh tránh khủng hoảng.

Có rất nhiều ví dụ điển hình về việc tránh khủng hoảng. Một trường hợp đáng nhớ liên quan đến tờ *New York Times* nổi tiếng - một tờ báo luôn tự hào về chất lượng đưa tin. Mùa hè năm 2003, *Times* đã trở thành tâm điểm chú ý của công chúng khi Jayson Blair, một trong những phóng viên trẻ của tờ báo bị buộc tội ăn cắp thông tin và bịa đặt những câu chuyện thời sự. Vụ bê

bối đó đã đẩy *Times* rơi vào tình trạng xáo trộn và làm lu mờ danh tiếng đưa tin đáng tin cậy và khách quan của tờ báo này. Cả tổng biên tập và phó tổng biên tập đều buộc phải từ chức.

Điều đáng buồn là khủng hoảng niềm tin của *New York Times* hoàn toàn có thể tránh được. Một vài biên tập viên thời sự đã đưa ra dấu hiệu cảnh báo về chất lượng tin bài của Blair, nhưng ban quản lý không hề quan tâm tới những dấu hiệu ấy. Thay vào đó, họ lại thăng tiến Blair và giao cho anh tổng hợp những vấn đề lớn hơn thế. Nếu như họ sớm để tâm đến những dấu hiệu cảnh báo, *Times* đã không phải đối mặt với sự việc đáng buồn đó.

Vậy thì những cảnh báo sớm nào bạn nên đề chừng trong công việc kinh doanh? Không có một đáp án cụ thể nào cả. Sau đây là một số dấu hiệu cảnh báo khủng hoảng đang rình rập:

- **Bội thu thành công trong nháy mắt.** Một nhân viên đại diện bán hàng mới bán được nhiều hàng hơn cả mong đợi. Cấp trên của anh ta có lý do để mãn nguyện, nhưng ông cũng nên cảnh giác đến khả năng nhân viên bán hàng “thành đạt” ấy có làm gì phi pháp, trái nguyên tắc hoặc đi ngược lại chính sách của công ty hay không khi đem lại doanh số bán hàng khổng lồ như vậy. Như lời một nhà quản lý cho một công ty môi giới đã thổ lộ: “Tôi lo lắng khi thấy những nhân viên mới hoàn thành công việc quá xuất sắc.”
- **Chỉ tiêu vượt quá mức đồng lương cho phép.** Khi một quan chức trước đây làm trong ngành kho bạc tại bang Massachusetts với thu nhập 90.000 USD mỗi năm mua một biệt thự hàng triệu đôla ở ngoại thành Boston, lẽ ra ai đó phải nhận ra dấu hiệu khả nghi. Viên chức đó - giờ đang ngồi trong tù - là một phần tử trong nhóm biến thủ công quỹ nhà nước. Khi bị bắt, nhóm người này đã khiến cho

chính quyền nhà nước phải hổ thẹn và gây phẫn nộ trong lòng người dân đóng thuế tại tiểu bang Bay.

- **Bỏ qua những chi tiết và chuẩn mực.** Chúng ta đều nghe đến câu: “Điều tệ hại nằm trong từng tiểu tiết”. Ngay cả những chi tiết vụn vặt nhất cũng có thể gây nên khủng hoảng nếu không để tâm đến chúng. Hãy xem một ví dụ đáng buồn của chuyến bay 592 của hãng hàng không Valujet. Tháng 5 năm 1996, nhân viên mặt đất chất lên khoang chở hàng của chiếc máy bay DC-9 đi Đại Tây Dương một vài bình tạo ôxy. Ngay sau khi cất cánh, ngọn lửa bùng cháy trong khoang, khói lan ra khắp gian hành khách và buồng lái. Vài giây lát sau, chiếc máy bay lao xuống công viên quốc gia Everglades ở miền Nam Florida, khiến 110 hành khách và phi hành đoàn thiệt mạng. Hãng hàng không Valujet tự nguyện ngưng hoạt động tất cả các chuyến bay trong khi chờ điều tra trong vòng 3 tháng liền. Sau này, thanh tra liên bang cho biết trong số những bình ôxy này, có nhiều bình đã không đầy nắp an toàn và bản kê khai hàng hóa trên tàu lại liệt những bình này vào danh mục bình rỗng trong khi sự thực không phải như vậy. Nếu chú tâm hơn nữa đến chi tiết và các tiêu chuẩn an toàn thì Valujet đã có thể tránh được thảm kịch kinh hoàng đó.
- **Thành viên hội đồng quản trị không thực hiện công việc của mình.** Một số thành viên quên rằng họ làm việc cho cổ đông chứ không phải cho giám đốc điều hành. Số khác kiểm tra gắt gao và thu thập ý kiến nhưng lại ít quan tâm đến chính sách và chiến lược của công ty. Hãy xem những thành viên quản trị của Sở Giao dịch Chứng khoán New York (NYSE). Họ nâng mức lương hàng năm của giám đốc điều hành Richard Grasso lên 146 triệu USD trong năm 2003, gây nên làn sóng phản đối trên toàn quốc và thu hút

sự chú ý của nhiều nhà ban hành định chế giao dịch chứng khoán. Một thành viên ban quản trị chống chế là không hề biết tới vụ lương bổng của Grasso. Trường hợp như của NYSE không phải là duy nhất. Tương tự như vậy, các thành viên hội đồng quản trị của hãng Enron và WorldCom không đánh hơi được những việc thoảng xảy ra trước khi các công ty nổi danh này sụp đổ.

Nên nhớ rằng, những khủng hoảng lớn thường được khơi mào từ những điều tầm thường. Vì vậy phải hết sức cảnh giác đến những dấu hiệu khủng hoảng đang lơ lửng trên đầu. Hãy nhanh chóng và quyết đoán đối đầu với chúng và bạn sẽ tránh được những vấn đề lớn sau này.

LUÔN CÂN TRỌNG

Một số khủng hoảng là hậu quả tự gây ra, và là kết cục của những giải pháp quản lý mà hậu quả của chúng chưa từng được đánh giá một cách có hệ thống. Hãy xem xét ví dụ giả thuyết sau:

Ban quản trị của công ty Johnstone Machine Works đã phê duyệt kế hoạch đóng cửa nhà máy gồm 300 công nhân đặt tại thị trấn nhỏ ở Farmvale và chuyển mọi hoạt động của nó sang một nhà máy mới với quy mô lớn hơn tại một thành phố cách đó khoảng 800 km. Điều này sẽ dẫn đến việc một số người phải về hưu sớm nếu không chấp nhận bắt đầu lại công việc ở nhà máy mới.

Ban quản lý đã đưa ra giải pháp kinh doanh hợp lý trước việc phải đóng cửa một nhà máy. Điều này hoàn toàn có ý nghĩa xét từ góc độ tài chính và điều hành. Tuy nhiên, chưa

ai nghĩ đến hậu quả xảy ra đối với những công nhân trẻ hơn. Họ không thể chuyển đi vì chính thị trấn của Farmvale. Johnstone đóng vai trò chủ chốt, tạo công ăn việc làm và là nguồn đóng thuế lớn nhất của Farmvale. Đóng của một nhà máy đồng nghĩa với việc phá hủy thị trấn ấy. Điều này có ảnh hưởng gì đến danh tiếng của công ty? Nó có tác động như thế nào đến thanh danh của vị chủ tịch kiêm thành viên sáng lập công ty Phil Johnstone - người vừa mới bắt đầu chiến dịch chạy đua giành chiếc ghế Thống đốc bang?

Trong ví dụ này, không ai nghĩ đến những hình ảnh trong chương trình thời sự lột tả về bất bình của công nhân và người dân ở Farmvale đứng gác bên ngoài văn phòng của Johnstone. Không ai dự đoán được các cuộc phỏng vấn của giới báo chí với những chủ cửa hàng làm ăn ở Farmvale - những người có công việc kinh doanh chịu nhiều thua thiệt khi nhà máy đóng cửa.

Liệu công ty có nên xúc tiến kế hoạch đóng cửa đã dự tính trước? Có lẽ công ty không còn sự lựa chọn nào khác. Tuy nhiên, lẽ ra công ty nên dự tính được sự phản đối của công chúng. Rất có thể còn cách khác để loại bỏ dần nhà máy mà không phải đối đầu với khủng hoảng về mối quan hệ với công chúng.

Bí quyết tránh rắc rối

Mọi cơ hội để bảo vệ công ty và nhân viên khỏi những hiểm họa của tạo hóa là vô cùng hiếm hoi. Tuy nhiên, thái độ của công ty liên quan đến nhân viên, khách hàng, nhà cung cấp, chính phủ và giới truyền thông có thể kiểm soát được và giúp công ty ít có nguy cơ rơi vào khủng hoảng. Vì vậy, hãy xem xét những lời khuyên dưới đây:

- *Hãy hòa hợp với tập thể trong mọi tình huống tốt hay xấu.* Nếu bạn được công chúng ngưỡng mộ, bạn sẽ được ủng hộ hơn là bị chỉ trích trong thời gian khủng hoảng xảy ra. Trước đây, hãng Microsoft đã không gây dựng được danh tiếng là một tập đoàn hòa hợp tốt. Nhiều ý kiến đánh giá hoạt động kinh doanh của hãng này không chính đáng, và mạng Internet trở thành một diễn đàn phổ biến để tung những mẩu chuyện hài hước về những sai sót của hệ điều hành được sử dụng rộng rãi của hãng này. Vì vậy, khi Microsoft bị buộc tội vi phạm luật chống độc quyền, chẳng mấy ai ủng hộ cho lời bào chữa của họ.
- *Duy trì mối quan hệ hợp tác với báo giới.* Nếu bạn cởi mở, thẳng thắn và có mối quan hệ tốt đối với giới truyền thông vào những khi “yên bình”, thì họ sẽ đối xử với bạn ưu ái hơn trong những lúc bạn lâm vào khủng hoảng. Nếu bạn thường xuyên phớt lờ hoặc tỏ ra thù địch với cánh nhà báo, thì ngay khi công ty gặp khó khăn lẫn lộn, bạn dễ có thể hứng chịu một bài phóng sự hoặc bình luận với lời lẽ đả kích sắc bén.
- *Cư xử theo chuẩn mực đạo đức, tin cậy, và chuyên nghiệp với nhân viên, khách hàng, và nhà cung cấp.* Khi khủng hoảng xảy đến, họ sẽ thông cảm và sẵn sàng giúp đỡ.
- *Tránh những hổng hóc về kỹ thuật.* Thực hiện điều này bằng cách hiện đại hóa hệ thống máy tính và những hệ thống liên quan khác đồng thời nhanh chóng loại trừ vấn đề tiềm ẩn.
- *Xử lý những vấn đề về lao động.* Đẩy lùi những vấn đề về lao động trong khoảng thời gian mang tính quyết định bằng cách sắp xếp làm mới hợp đồng và thương thảo vào thời điểm kinh doanh ế ẩm trong năm.

- *Cảnh giác với những dấu hiệu khủng hoảng đến gần. Không được cho qua bất kỳ vấn đề nào. Thay vào đó, hãy đối mặt và giải quyết ổn thỏa trước khi chúng trở thành khủng hoảng nghiêm trọng.*
- *Có kế hoạch nối tiếp cho tất cả vị trí chủ chốt trong công ty. Bạn có thể khắc phục được một vài khủng hoảng liên quan đến nhân lực nếu bạn xét thấy nhân viên có đủ khả năng để thế chân vào bất kỳ vị trí tiềm năng nào còn trống trong công ty.*
- *Không hành động nóng vội khi yêu cầu về chuẩn mực đạo đức và tinh hợp pháp đặt ra. Nếu không, bạn sẽ gặp nhiều phiền toái, gây nên khủng hoảng cho chính bản thân đồng thời công ty cũng không thoát khỏi khủng hoảng về tài chính và mối quan hệ với công chúng.*

MUA BẢO HIỂM

Thiệt hại của những cuộc khủng hoảng lớn có thể được giảm thiểu hoặc thậm chí loại trừ bằng biện pháp mua bảo hiểm. Bảo hiểm không thể giúp công ty tránh được khủng hoảng nhưng có thể giúp công ty tránh được một số hay thậm chí toàn bộ các hậu quả tiêu cực về mặt tài chính. Ví dụ như trường hợp của công ty Harold và phòng công nghệ thông tin, toàn bộ các phần cứng, phần mềm, không gian của trung tâm dữ liệu đều được mua bảo hiểm theo khung chính sách bảo hiểm vật chất áp dụng trong toàn công ty. Một số hình thức bảo hiểm ít phổ biến có thể bảo vệ công việc kinh doanh của bạn trước những nguy cơ lớn. Trong số đó có thể kể đến hình thức bảo hiểm nhân thọ cho các thành viên chủ chốt và bảo hiểm gián đoạn kinh doanh.

Bảo hiểm nhân thọ cho các thành viên quan trọng

Việc mất một thành viên chủ chốt do mất sức lao động hoặc tử vong là một nguy cơ thường trực nhưng lại ít được quan tâm đúng mức. Giá trị của công ty, đặc biệt là ở các công ty quy mô nhỏ được quản lý chặt chẽ, thường gắn liền với phương pháp làm việc, các mối quan hệ hay tính sáng tạo của một vài cá nhân. Một số công ty chấp nhận mua bảo hiểm cho những người được xem là thành viên chủ chốt của mình để phòng ngừa thiệt hại nếu chẳng may những cá nhân đó qua đời hoặc mất khả năng lao động.

Janice, 53 tuổi, là một luật sư trong lĩnh vực bất động sản. Bà xây dựng được một doanh nghiệp rất thành công trong suốt 20 năm qua. Công ty của Janice hiện đã phát triển với bốn thành viên góp vốn, bảy liên danh và sáu nhân viên văn phòng. Tuy nhiên Janice vẫn là nhân vật quan trọng nhất, là người đem về cho công ty hầu hết các dự án làm ăn. Công ty sẽ ra sao nếu có điều không may xảy ra với Janice? Để ngăn ngừa các nguy cơ, công ty đã mua bảo hiểm giá trị 1 triệu USD có thời hạn 10 năm, hợp đồng ghi danh công ty là bên thụ hưởng lợi ích. Nếu Janice qua đời trong thời gian hiệu lực của hợp đồng thì công ty sẽ nhận được 1 triệu USD là tiền đền bù tổn thất sinh mạng. Số tiền đó dường như đủ để công ty tồn tại cho đến khi tìm được người lãnh đạo mới.

Các công ty khác cũng thường có chính sách bảo hiểm cho nhân viên với tên công ty là bên thụ hưởng lợi ích. Các chính sách bảo hiểm như vậy, thường có mức phí bồi thường sinh mạng tương đương mức thu nhập hàng năm của người được mua bảo hiểm, xấp xỉ khoản chi phí tuyển dụng và đào tạo người thay thế cho người đã qua đời. Hình thức bảo hiểm này, mặc dù có khả năng làm cho

một số người khó chịu, nhưng rất hữu ích nếu xét theo quan điểm kinh doanh. Năm 2001, một tờ báo tầm quốc gia của Mỹ đã đăng tải một câu chuyện về loại hình bảo hiểm này cho nhân viên. Câu chuyện này đã gây ra một làn sóng bất bình. Bạn đời của các nhân viên được mua bảo hiểm tỏ ra bị sốc khi biết rằng công ty là người hưởng lợi từ cái chết của người thân. Các công ty phản ứng lại bằng cách dẫn chứng cụ thể cho thấy chính công ty chứ không phải các nhân viên phải đóng phí bảo hiểm. Tuy nhiên bạn đời của những người được mua bảo hiểm vẫn tỏ ra tức giận.

Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh

Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh thường được mua dưới dạng một món bảo hiểm vật chất có quy mô lớn hơn. Bảo hiểm gián đoạn kinh doanh sẽ đền bù cho công ty mua bảo hiểm những tổn thất về doanh thu trong trường hợp công ty đó phải từ bỏ các tài sản do các nguyên nhân liên quan đến thiên tai. Ví dụ như khi doanh nghiệp phải đóng cửa trong vòng ba tuần do hỏa hoạn hay lũ lụt, công ty bán bảo hiểm sẽ đền bù cho bên thụ hưởng khoản lợi nhuận bị tổn thất theo một tỷ lệ đã xác định từ trước theo dẫn chứng từ các sổ sách tài chính.

Giống như tất cả những loại hình bảo hiểm khác, mức chi trả bảo hiểm gián đoạn kinh doanh cũng được căn cứ trên các nguy cơ đã được xác định giữa các bên ký kết hợp đồng, căn cứ trên mức phí được chi trả trong một đợt quyết toán.

Công ty của bạn có dùng bảo hiểm để tránh rủi ro hay không? Các tài sản và các chính sách trách nhiệm của công ty có đủ để bảo vệ công ty trước các biến cố tiêu cực không? Công ty có thể đứng vững nếu không có các khoản bảo hiểm không? Hãy chắc chắn rằng bạn tìm được lời giải đáp thỏa đáng cho những câu hỏi như trên.

Nếu bạn là một nhà quản lý bận rộn, có thể bạn sẽ cho rằng chương này đã đưa ra thêm một vấn đề để bạn giải quyết. Có lẽ bạn đang nghĩ rằng: “Bên cạnh việc dập tắt các đám cháy thường hay xảy ra, tôi còn phải tuyển dụng và sa thải nhân viên, phải thực hiện đánh giá năng lực của tất cả những người báo cáo trực tiếp cho tôi, phải gây quỹ và tạo ra những kết quả thực tế chứ không đơn thuần chỉ là các báo cáo. Giờ đây tôi còn có thêm trách nhiệm hàng năm phải tiến hành việc đánh giá tổng thể các rủi ro”.

Bạn có lý khi nói rằng “Quên nó đi” nếu như những phát hiện trong đợt kiểm tra đánh giá các rủi ro không được chuyển thành hành động thích hợp. Cả bạn - nếu như bạn có đủ thẩm quyền và các nguồn lực, và ban lãnh đạo sẽ phải: (1) quyết định xem cần phải nỗ lực để tránh những rủi ro thuộc loại nào, và (2) hành động cụ thể để phòng ngừa các rủi ro đã được xác định. Báo cáo đánh giá của bạn sẽ không phải chịu chung số phận nằm mốc meo trong kho lưu trữ như đa phần các báo cáo khác của công ty. Những vấn đề tiềm tàng mà bạn đã chỉ ra sẽ không bị quên lãng hay bị quẳng đi. Nếu một trong số những nguy cơ đã được chỉ ra trở thành một cuộc khủng hoảng toàn diện thì bạn và ban lãnh đạo sẽ có lý do để lấy làm tiếc rằng đã không có ai thực hiện một điều gì để tránh thảm họa.

TÓM TẮT

- Một số nguy cơ tiềm tàng nếu trở thành hiện thực sẽ nguy hại và tốn kém hơn những nguy cơ khác. Hãy sử dụng phương pháp đánh giá nguy cơ có khả năng điều chỉnh để xác định xem những nguy cơ nào mà bạn có thể triệt tiêu được một cách hiệu quả thông qua chính sách bảo hiểm hoặc các biện pháp quản lý.

- Nhiều cuộc khủng hoảng ban đầu chỉ là những khó khăn nho nhỏ. Bằng cách chú ý đến các dấu hiệu của những khủng hoảng ngầm, bạn có thể giải quyết được chúng trước khi chúng trở nên nghiêm trọng và tốn kém.
- Một số khủng hoảng xuất phát từ chính các chính sách và hoạt động của công ty và có thể tránh được bằng việc tiên lượng các hậu quả một cách tinh táo.

3

LẬP KẾ HOẠCH GIẢI QUYẾT SỰ CỐ BẤT NGỜ

*Giải quyết sự cố của ngày mai
ngay từ hôm nay*

Nội dung chính:

- Năm bước lập kế hoạch cho sự cố bất ngờ
- Giải quyết khủng hoảng không thể dự báo trước thông qua các nhóm quản lý
- Dẫn dắt tình huống để đào tạo các nhóm quản lý khủng hoảng

Trong nhiều trường hợp bạn không thể giảm thiểu tác động tiềm tàng hoặc khả năng xảy ra của một số khủng hoảng xuống mức có thể chấp nhận. Ví dụ: một chủ cửa hiệu kinh doanh tại một trung tâm thương mại có thể thực hiện rất tốt các biện pháp phòng ngừa hỏa hoạn trong phạm vi cửa hiệu của anh, nhưng anh không thể kiểm soát được việc thực hiện các biện pháp đó trong năm mươi cửa hiệu cùng tòa nhà. Như vậy có nghĩa là một trận hỏa hoạn lớn có thể gây ra thiệt hại cho cả tòa nhà và làm gián đoạn công việc kinh doanh trong nhiều tuần, thậm chí nhiều tháng. Trong những trường hợp như vậy, việc phòng tránh khủng hoảng chỉ có thể thực hiện được thông qua một biện pháp duy nhất là lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ.

Việc lên kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ có liên quan đến việc tổ chức và đưa ra càng nhiều giải pháp càng tốt trước khi khủng hoảng xảy ra. Lập kế hoạch trước khi khủng hoảng xảy ra sẽ cho bạn có đủ thời gian cần thiết để cân nhắc các phương án, suy nghĩ thấu đáo mọi vấn đề, thảo luận hiệu quả các phản ứng khác nhau và thậm chí là cả thời gian để kiểm tra mức độ sẵn sàng hành động. Mỗi nhiệm vụ kể trên dễ dàng được giải quyết trong những tình huống bình thường nhưng sẽ vô cùng khó khăn và căng thẳng khi đang xảy ra khủng hoảng.

Một ví dụ về việc lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ là xem xét cách các tàu hải quân đối phó hỏa hoạn - một nguy cơ thường xuyên đe dọa tàu bè trên biển. Thuyền trưởng và thủy thủ đoàn hẳn sẽ không chờ cho đến khi có một vụ nổ làm bốc cháy một phần hay toàn bộ con tàu mới tập hợp lại để bàn biện

pháp đối phó. Trái lại, các kế hoạch kiểm soát hỏa hoạn sẽ phải được hoạch định và thực hành nhiều lần trước khi tàu rời cảng. Mỗi thành viên trong thủy thủ đoàn, từ sĩ quan cho đến các nhân viên y tế rồi những nhân viên chuyên trách cứu hỏa đều hiểu rõ cần phải làm gì và làm như thế nào. Các thiết bị và phương tiện chữa cháy sẽ được phân bố hợp lý trên toàn bộ con tàu.

Trên thực tế chúng ta luôn thực hành việc lên kế hoạch phòng ngừa các sự cố bất ngờ nhưng thường thì ta không nhận thức điều đó một cách rõ ràng. Ví dụ: một người bán hàng rong ở vùng núi Rocky của Canada có kế hoạch dự phòng cho công việc bán hàng của anh những khi đường đi bị đóng băng như sau: Biết rằng có thể gặp bão tuyết hoặc chiếc xe có thể bị trượt bánh trên con đường băng giá và kẹt trong một đống tuyết nên anh mang theo xẻng xúc tuyết, mũ và găng tay ấm, một vài thanh lương khô và thậm chí cả túi ngủ. Anh cũng kiểm tra để biết chắc rằng đèn pin cũng như điện thoại di động đều đã được nạp đủ pin.

Hầu như mọi tổ chức đều tiến hành lập kế hoạch phòng ngừa sự cố bất ngờ dưới hình thức này hay hình thức khác. Nhận thức được nguy cơ hỏa hoạn nên các công ty phân công người cảnh giới hỏa hoạn ở mỗi tầng của tòa nhà văn phòng và thường xuyên tổ chức các buổi tập dượt chữa cháy. Tương tự như vậy các thành phố lớn đều có kế hoạch đối phó các cuộc tấn công bằng vũ khí sinh học. Phương thức phản ứng và địa điểm điều trị cho các nạn nhân đều được xác định từ trước khi có một cuộc tấn công thật sự xảy ra. Thậm chí có nhiều thành phố còn tổ chức công tác dự trữ vật tư và thiết bị y tế để không phải bị động trong trường hợp cần dùng đến. Thủ đô Luân Đôn của nước Anh còn có kế hoạch dự phòng trong trường hợp có tấn công khủng bố nhằm vào hệ thống giao thông ngầm của thành phố.

Các kế hoạch dự phòng được lập ra không nhằm ngăn chặn khủng hoảng mà để có thể phản ứng thích hợp với tình huống. Những kế hoạch như vậy có thể giảm thiểu những tác động tiêu cực của khủng hoảng và nhanh chóng lập lại trật tự bình thường.

Bạn có thể triển khai một kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ một cách hiệu quả theo các bước sau đây:

- **Bước 1:** Tổ chức một nhóm hoạch định
- **Bước 2:** Đánh giá phạm vi và tầm ảnh hưởng của sự cố
- **Bước 3:** Triển khai kế hoạch
- **Bước 4:** Thử nghiệm kế hoạch
- **Bước 5:** Thường xuyên cập nhật kế hoạch

Sau đây chúng ta cùng xem xét từng bước một, lấy ví dụ là một công ty gia đình cỡ vừa.

BƯỚC 1: TỔ CHỨC MỘT NHÓM HOẠCH ĐỊNH

Jack Elliot và em trai Bobby điều hành một công ty đang làm ăn phát đạt: Công ty In ấn và Xuất bản Elliot. Công ty này được bố mẹ hai người thành lập vào năm 1996 nhưng đã trao lại hầu hết các chức trách quản lý cho hai người con trai kể từ khi họ đủ trưởng thành để đương đầu với các khó khăn và thử thách. Công ty được quản lý đúng phương pháp và ngày càng phát triển. Gia đình Elliot chia sẻ sự phát đạt và sung túc thông qua chế độ lương bổng và phúc lợi hậu hĩ cho tất cả những ai liên quan đến việc kinh doanh của công ty họ, từ các thành viên liên đoàn như bộ phận in ấn, lên bao bì,

chuyên chở cho đến những người ngoài liên đoàn làm công việc bán hàng, đồ họa, thiết kế, viết lời quảng cáo...

Mọi việc vẫn đang tiến triển tốt đẹp và Jack vẫn nghĩ về công ty như một gia đình hạnh phúc và thành công. Nhưng khi đến thời hạn kiểm tra hợp đồng liên đoàn, Jack mới biết rằng sự thật không như anh nghĩ. Các công nhân là thành viên liên đoàn, đặc biệt là những người hoạt động ở bộ phận in ấn, vốn đã được trả lương rất hậu nhưng vẫn muốn được tăng lương và họ đã đe dọa đình công nếu các yêu sách không được đáp ứng. Jack chỉ có sáu tuần để quyết định: Tăng lương hoặc đối mặt với một cuộc đình công tệ hại.

Không để lãng phí một giây phút nào, Jack đã ngay lập tức yêu cầu Bobby - người chịu trách nhiệm điều hành nhà máy, thành lập một ban cán sự nhằm đối phó với cuộc khủng hoảng có nguy cơ sẽ xảy ra. Jack nói với em trai: “Anh sẽ cố thương lượng để đạt được một thỏa thuận có thể chấp nhận cho cả liên đoàn và chúng ta, thế nhưng chúng ta cũng cần chuẩn bị để sẵn sàng đối phó với cuộc đình công trong trường hợp anh thất bại. Anh muốn em hãy thành lập một nhóm cốt cán và lập kế hoạch dự phòng để công ty có thể hoạt động mà không cần những công nhân trong liên đoàn. Anh muốn em bắt đầu việc này ngay từ hôm nay”.

Có lẽ bài học về công tác quản lý lớn nhất trong những năm qua là các nhóm công tác đều có khả năng giải quyết hiệu quả các công việc phức tạp, bất ngờ. Lập kế hoạch dự phòng là một phần công việc của họ. Một đội ngũ được chọn lựa kỹ càng đã làm phong phú thêm cho quá trình lập kế hoạch thông qua kỹ năng và quan điểm sâu sắc của từng cá nhân. Người lãnh đạo nhóm nên tranh thủ sự ủng hộ của các thành viên có kinh nghiệm hoặc có khả năng đặc biệt trong từng lĩnh vực cụ thể

của cuộc khủng hoảng tiềm tàng. Điều này đảm bảo rằng không có điều gì quan trọng bị bỏ sót.

Bobby Elliot ngồi vào bàn và bắt đầu thảo một danh sách những người anh dự định đưa vào nhóm của mình. Khu vực bị ảnh hưởng nặng nề nhất sẽ là các bộ phận in ấn, lên bao bì, đóng gói và vận chuyển do các công nhân liên đoàn kiểm soát. Bobby vẫn điều hành các bộ phận này nhưng sâu sát với công việc ở đó hơn cả là ba người không thuộc liên đoàn. Họ thuộc nhóm công tác của anh. Các giám đốc bộ phận bán hàng cũng phải có mặt trong nhóm, nếu không trong thời gian nổ ra cuộc đình công khách hàng sẽ nghi ngờ năng lực giao hàng theo hợp đồng của công ty.

Nhóm của Bobby được mở rộng khi anh và các thành viên khác làm rõ các lĩnh vực cần quan tâm hơn cả. Herb Schwartz, giám đốc tài chính của công ty, được đưa vào nhóm để giải quyết các vấn đề tài chính trong thời gian có đình công. Tương tự như vậy, William Elliot - sáng lập viên gần như đã về hưu của công ty rất có tài thuyết phục và có nhiều mối quan hệ giá trị với cộng đồng địa phương cũng như các phương tiện truyền thông cũng cần phải có mặt trong danh sách. Ông đồng ý làm phát ngôn viên cho công ty.

BƯỚC 2: ĐÁNH GIÁ PHẠM VI VÀ TẦM ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ CỐ

Khi nhóm hoạch định đã được thành lập, cần phải tiến hành đánh giá phạm vi của sự cố. Điều đó có nghĩa là phải xem xét toàn bộ những vấn đề có thể xảy ra theo chiều hướng xấu và cần được quan tâm nếu sự cố chuẩn bị xảy ra. Sau đây là một vài lời khuyên để đánh giá phạm vi và tầm ảnh hưởng của sự cố:

- Nhiều người đồng tâm hiệp lực vẫn tốt hơn một người
- Tổ chức các buổi bàn thảo thân mật để xác định những vấn đề quan trọng.
- Cử một thành viên trong nhóm làm nhiệm vụ tập hợp ý kiến của mọi người bằng cách ghi lại các ý kiến lên bảng hoặc theo kiểu sơ đồ. Hãy gom các ý kiến có mối liên hệ gần gũi vào một mục chung (Ví dụ như việc trả lời các câu hỏi của khách hàng và các câu hỏi của báo chí có thể được gom vào mục “Giao tiếp”).
- Sau khi nhóm đã đánh giá xong vấn đề, bạn hãy phát biểu công khai những phát hiện của mình để mọi người có thể nhận ra và bổ sung những điều bạn đã bỏ qua.

Nhóm của Bobby gặp nhau tại căn nhà ven hồ của gia đình để tiến hành bàn thảo tìm giải pháp. Đó là một ngày đẹp trời và cây cỏ xung quanh đang nhuộm đầy sắc thu. Sau nửa giờ đi dạo, mọi người ngồi vào bàn để bắt đầu công việc.

Cả nhóm quyết định giải quyết vấn đề bằng cách xác định những mặt trận mà cuộc đình công sẽ gây ra nhiều vấn đề nghiêm trọng hơn cả: đáp ứng tiến độ sản xuất; quan hệ với khách hàng; quan hệ với cộng đồng; sức ép tâm lý và thể chất đối với những công nhân không tham gia đình công; đặt các đơn hàng mới và cuối cùng là vấn đề an ninh. Sau đó một người từ phòng vận chuyển phát biểu: “Đừng quên là các tài xế thuộc liên đoàn làm việc cho các nhà cung cấp giấy của công ty chúng ta có thể sẽ không chịu vượt qua hàng người đình công. Nếu chúng ta không tìm được cách nào để đưa nguồn nguyên liệu vào trong và đưa thành phẩm theo đơn đặt hàng ra ngoài thì chúng ta sẽ có rắc rối to đấy”. Vấn đề quan tâm của người này được đưa vào bản danh sách.

Cuối ngày làm việc, nhóm đã thảo được một danh sách hàng loạt các vấn đề có thể cản trở sự hoạt động liên tục của công ty trong trường hợp có đình công. Bobby Elliot đã giao cho mỗi thành viên một nhiệm vụ cụ thể: "Tôi muốn mọi người gặp các công nhân ngoài nghiệp đoàn trong bộ phận do mình phụ trách để cho họ thấy bản danh sách này và yêu cầu bổ sung những điều chúng ta bỏ sót. Đồng thời hãy thu thập ý kiến về cách thức giải quyết các vấn đề trong danh sách. Tôi sẽ cho tiến hành giải quyết thông qua Jack, phòng nhân sự và các luật sư. Thứ Ba tuần tới chúng ta sẽ họp lại".

BƯỚC 3: TRIỂN KHAI KẾ HOẠCH

Khi tất cả ý kiến về những vấn đề có thể phát triển theo chiều hướng tiêu cực đã được tập hợp đầy đủ và chất lọc thành một hệ thống các mục tiêu để hành động thì cũng là lúc nên triển khai kế hoạch giải quyết từng mục tiêu (hoặc nhiều mục tiêu tùy theo nguồn lực bạn có trong tay). Mục đích của kế hoạch là triển khai và chuẩn bị cho một loạt các hành động nhằm vô hiệu hóa hoặc chứa đựng các khía cạnh quan trọng của cuộc khủng hoảng tiềm tàng. Bên cạnh đó các hành động cần phải do nhóm hoạch định tiến hành với sự trợ giúp và tư vấn của các nhà quản lý và nhân viên khác.

Bây giờ chúng ta trở lại với trường hợp của công ty Elliot để tìm hiểu nhóm giải quyết sự cố đã chuẩn bị ra sao cho hai nguy cơ chủ yếu.

Bước đầu tiên, nhóm của Elliot quyết định lên kế hoạch chuẩn bị đối phó hai vấn đề đang căng thẳng nhất: dây chuyền sản xuất bị ngưng trệ và việc vận chuyển nguyên vật

liệu qua hàng rào công nhân đình công. Trong đó vấn đề thứ nhất đặt ra nhiều thách thức hơn cả.

Trung tâm của hoạt động sản xuất ở Công ty In ấn và Xuất bản Elliot là ba máy in tối tân điều khiển bằng vi tính. Các công nhân thuộc liên đoàn - những người đang đe dọa sẽ nghỉ việc tham gia đình công, lại đang vận hành ba cỗ máy này. Công ty phải làm gì để duy trì hoạt động của các cỗ máy mà không có các công nhân đó? Rất may là Bobby Elliot và quản đốc sản xuất biết rõ các chi tiết và quy trình vận hành của thiết bị cũng như từng người trong số sáu nhân viên vận hành in của công ty. “Máy cái máy in thực ra không phức tạp đến mức đó”, Quản đốc sản xuất phát biểu trước nhóm hoạch định. “Chỉ cần qua một khóa huấn luyện và hướng dẫn thực tế thì bất kỳ một công nhân nào của chúng ta cũng có thể vận hành máy cỗ máy đó”. Và Bobby đã tìm được một số công nhân ngoài liên đoàn sẵn sàng thử sức. Bobby và viên giám sát sản xuất sẽ liên hệ với công ty cung cấp thiết bị để chuẩn bị cho khóa đào tạo sẽ được tiến hành vào tuần tới.

Vận chuyển vật liệu qua hàng rào công nhân đình công cũng đặt ra một thách thức lớn nữa nhưng mọi người đã tìm ra một giải pháp. Bobby tuyển dụng hai nhân viên thiết kế đồ họa sẽ đóng vai trò hai tài xế xe tải khi cần thiết trong thời gian diễn ra cuộc đình công. Bobby sẽ thu xếp để hai người nói trên tham gia một khóa đào tạo và cấp bằng lái xe tải thương mại trong thời gian ba ngày.

Mỗi điểm trong kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ nêu trên đều được Herb - giám đốc tài chính - nhất trí và thuật lại với luật sư của công ty để lấy ý kiến tư vấn.

Đừng quên việc giao tiếp

Bất cứ kế hoạch giải quyết sự cố nào cũng đều bao gồm một kế hoạch giao tiếp - một người có khả năng giao tiếp sẽ chịu trách nhiệm tiếp xúc các nhân vật chủ chốt. Cần quyết định xem những đối tượng nào cần được thông báo về cuộc khủng hoảng, trong nội bộ cũng như ngoài tổ chức. Sau đó hãy xây dựng kế hoạch để các đối tượng đó có đủ thông tin cần thiết. Kế hoạch giao tiếp có thể chỉ đơn giản là một bản danh sách những người cần tiếp xúc trong trường hợp khẩn cấp hoặc cũng có thể được thực hiện ở hình thức phức tạp hơn như mô hình cây giao tiếp chỉ rõ luồng thông tin (Xem "Danh sách liên hệ trong trường hợp khẩn cấp" ở Phụ lục A để có mẫu danh sách và các thông tin cần thiết).

Thực hiện tốt công tác giao tiếp nội bộ sẽ động viên tinh thần làm việc của nhân viên và dập tắt các tin đồn thất thiệt - một thứ luôn đi kèm các cuộc khủng hoảng nghiêm trọng như hình với bóng. Tương tự như vậy, giao tiếp hiệu quả bên ngoài công ty cũng sẽ giúp chặn các tin đồn và suy đoán vô căn cứ, thông báo cho công chúng biết rằng ban quản lý đã biết rõ và có thái độ nghiêm túc đối với các vấn đề và đang tìm một giải pháp thích hợp.

Dưới đây là một số điểm cần lưu ý về giao tiếp:

- *Chỉ truyền đạt một số thông điệp đã được chọn lọc kỹ nhằm thông báo một cách chính xác vấn đề và các động thái của công ty.* Người nghe có thể sẽ bị bối rối nếu có quá nhiều thông tin.
- *Chọn một người quản lý (không nhất thiết phải là giám đốc điều hành) để thông báo các vấn đề chính yếu.* Hãy để cho các phát ngôn viên khác cung cấp thông tin chi tiết về

các vấn đề chuyên môn vì họ biết rõ về chúng hơn đồng thời điều này sẽ gây được lòng tin mạnh mẽ hơn.

- *Đừng tìm cách giảm nhẹ tình nghiêm trọng của tình hình.* Chẳng hạn, bạn không nên nói: “Vâng, đúng là tàu chở dầu của công ty đã làm đổ nửa triệu thùng dầu gần bờ biển Alicante. Nhưng nếu so sánh với vụ Exxon Valdez thì đây chỉ là một vụ nhỏ.”
- *Đừng đổ lỗi cho các nạn nhân.* Hãng Firestone đã chẳng giúp được gì cho mình khi họ đổ lỗi cho sự bảo trì kém cỏi của khách hàng là nguyên nhân hỏng lốp xe. Trái lại, một nhà sản xuất xe buýt chuyên chở học sinh có cơ sở sản xuất tại Oregon đã nhận trách nhiệm về vụ rắc rối do các cụm phanh không đạt tiêu chuẩn gây ra. Công ty đó đã đề ra một kế hoạch tích cực để sửa chữa các cụm phanh đó.
- *Thông báo tất cả những tin xấu cùng một lúc.* Thà chịu đau một lần còn hơn là mỗi lần lại phải bị một vết thương khi nhận tin xấu?
- *Không nguy tạo hay tự biện minh.* Nếu bị lật tẩy thì uy tín của bạn sẽ bị tổn thất nghiêm trọng.
- *Đừng bao giờ quên nhân viên của bạn.* Hãy triển khai một kế hoạch cung cấp đầy đủ thông tin và thường xuyên tiếp xúc với họ.

BƯỚC 4: THỬ NGHIỆM KẾ HOẠCH

Đừng bao giờ tin chắc rằng các kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ mà bạn vừa vạch ra trên giấy sẽ thực sự có hiệu quả. Hãy luôn thử nghiệm chúng trong những tình huống tự dàn dựng. Đó chính là điều chúng ta vẫn thường làm khi diễn tập chống hỏa hoạn tại trụ sở của các công ty cũng như trong các trường học. Đó cũng chính là điều mà các lực lượng vũ trang thường thực hiện khi giới thiệu một loại thiết bị hoặc một chiến thuật mới. Nhóm hoạch định của Elliot cũng làm như vậy:

William Elliot - sáng lập viên của công ty, bước lên diễn đàn. Nhìn thẳng vào các cử tọa, ông bắt đầu phần trình bày của mình. Đó là một bài phát biểu ngắn gọn và đi thẳng vào vấn đề. William bắt đầu bằng việc giải thích rõ tình hình thực tế và sau đó hùng biện về quan điểm, lập trường của công ty: "Như mọi người đều biết, cuộc đình công là hệ quả của vụ thương lượng bất thành giữa công ty và liên đoàn nhằm đạt được thỏa thuận về một hợp đồng lao động mới. Điểm vướng mắc đầu tiên là vấn đề tính lương theo giờ làm việc".

Tiếp đó ông mô tả các đề xuất do công ty đưa ra trong cuộc thương lượng và cho biết theo quan điểm cá nhân của ông thì những đề xuất đó khá hào phóng: "Trong nhiều năm qua, người lao động trong công ty của chúng ta đều được tăng lương bằng hoặc cao hơn mức trượt giá sinh hoạt. Những đề xuất mới nhất của công ty cũng được tính toán trên cơ sở đó. Trong khi đó các chi phí chủ yếu để tiến hành kinh doanh - từ giá giấy đến mức phí bảo hiểm cho người lao động, rồi đến giá dịch vụ chăm sóc sức khỏe - đều đã tăng chóng mặt. Do đó công ty không thể đưa ra đề xuất nào rộng rãi hơn. Bên cạnh đó chúng ta còn phải đối mặt với yêu sách tăng lương

từ phía các thợ in ngoài liên đoàn - những người chỉ nhận được mức lương trung bình ít hơn 23% so với mức chúng ta đã cung cấp cho các công nhân trong liên đoàn".

Trong phần trình bày tiếp theo, vị lãnh đạo lớn tuổi này trình bày ngắn gọn quyết tâm của ban quản lý và công nhân ngoài liên đoàn đối với việc duy trì hoạt động ở mức gần như bình thường. Ông cũng trấn an các khách hàng rằng mọi đơn hàng hiện tại và cả các đơn hàng tương lai đều sẽ được hoàn thành đúng thời hạn. William kết thúc phần trình bày bằng mong muốn sớm tìm ra lối thoát cho cuộc khủng hoảng và các công nhân trong liên đoàn sớm trở lại làm việc.

Các khán giả trong buổi thuyết trình hôm đó của William Elliot không phải chỉ là những phóng viên báo chí săn tin tức mà còn có Jack, Herb và nhiều nhân viên khác nữa. Đó thực sự là một buổi thử nghiệm thuyết trình mà nhóm họ đã lên kế hoạch thực hiện trong trường hợp cuộc đình công nổ ra. Bài thuyết trình sẽ được nhận xét và cải thiện theo yêu cầu. Trong khi đó một đại diện đào tạo của công ty cung cấp máy in đã tổ chức được nhiều buổi học cho các công nhân được ủy nhiệm tiếp quản công tác vận hành máy in khi cuộc đình công nổ ra. Tất cả đều được yêu cầu có mặt vào sáng thứ Bảy để áp dụng kiến thức đã học vào một bài thực hành in ấn. Những người tham gia sẽ được trả thêm lương cho buổi làm việc cuối tuần.

Tuần sau Jack và một chuyên gia lao động của công ty sẽ thảo luận các chi tiết trong kế hoạch thương lượng với liên đoàn.

Kiểu thử nghiệm kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ mà những người trong gia đình Elliot và các nhân viên của họ cùng nhau tiến hành đã chỉ ra cách tốt nhất để phát hiện những nhược điểm cũng như khả năng cải thiện chất lượng kế hoạch.

Cuộc thử nghiệm cũng là một biện pháp để xây dựng lòng tin vào khả năng kiểm soát và đẩy lùi cuộc khủng hoảng đang đến gần của công ty.

BƯỚC 5: THƯỜNG XUYỀN CẬP NHẬT KẾ HOẠCH

Nếu công ty của bạn có một kế hoạch dự phòng cho các trường hợp hòa hoãn khẩn cấp, có thể nó sẽ cần một hoặc nhiều trường ban phòng chống hòa hoãn ở mỗi tầng và huấn luyện những người đó cách xử lý tình huống. Từng nhân viên cũng phải được hướng dẫn để biết cách thoát ra khỏi tòa nhà một cách nhanh chóng và an toàn.

Tuy nhiên không thể vạch sẵn các kế hoạch và rồi lại quên lãng chúng đi. Mọi thứ đều thay đổi. Chẳng hạn, đối với kế hoạch đối phó hỏa hoạn, khi các trưởng ban của mỗi tầng về hưu và rời khỏi công ty thì cần phải tuyển chọn người mới. Số điện thoại gia đình thường xuyên thay đổi và cần phải được định kỳ cập nhật. Các cuộc diễn tập thường kỳ cũng cần phải được duy trì để tăng cường hiểu biết của mọi người về quy trình và cách thức đối phó với các tình huống khẩn cấp. Hiển nhiên việc cập nhật là cần thiết và hầu như luôn dễ dàng hơn việc triển khai kế hoạch từ vạch xuất phát.

Sáu tuần sau khi Jack Elliot lên tiếng cảnh báo nguy cơ xảy ra một cuộc đình công, nhóm quản lý khủng hoảng do Bobby Elliot lãnh đạo đã triển khai và thử nghiệm kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ. Theo đánh giá của ban quản lý, công ty đã sẵn sàng duy trì hoạt động trong một thời gian dài không có sự tham gia của các công nhân trong liên đoàn. Thậm chí

Bobby còn thành lập một đội phản ứng nhanh sẵn sàng giải quyết các phát sinh tiêu cực. Sự sẵn sàng của công ty đã tạo cho Jack niềm tin cao độ khi anh bước ra khỏi nhà để tiến hành thương lượng về bản hợp đồng mới với liên đoàn.

Cuối cùng người lao động và chủ công ty cũng đã đạt được một thỏa thuận thời hạn ba năm với những điều kiện đôi bên đều chấp nhận. Sẽ không có đình công. Nhóm của Bobby mừng tin tức tốt lành đó bằng một bữa tiệc nướng ngoài trời tại ngôi nhà ven hồ của gia đình vào cuối tuần. Jack cảm ơn các thành viên trong nhóm đã tạo cho anh một vị thế vững chắc trong quá trình thương lượng: "Nếu mọi người không tiến hành các hoạt động như vừa qua, có lẽ chúng ta đã phải đối mặt hai lựa chọn vô cùng nan giải là tăng lương hoặc tạm thời đóng cửa nhà máy". Người sáng lập công ty tiếp lời Jack: "Tôi đã gắn bó với công ty này, công việc này trên hai mươi năm, và tôi có thể nói với các bạn rằng những nguy cơ như vừa rồi chúng ta tránh được luôn tồn tại rất nhiều. Lấy ví dụ bản hợp đồng lao động này sẽ hết hạn sau ba năm nữa. Ba năm trôi qua rất nhanh, nhất là khi các bạn ở vào độ tuổi như tôi hiện nay. Tôi có một lời khuyên dành cho các bạn: Hãy sát cánh bên nhau trong cùng một hàng ngũ. Khi có thiết bị mới hãy cùng nhau học cách sử dụng. Suy nghĩ cho thấu đáo và ra quyết định công việc hàng ngày khi đầu óc còn minh mẫn và không bị chi phối bởi nỗi sợ hãi do hoàn cảnh nhất thời. Luôn theo dõi sát sao các sự cố tiềm tàng và sẵn sàng giải quyết trước khi chúng xảy ra".

BẠN ĐÃ SẴN SÀNG CHƯA?

Nếu bạn đã triển khai việc kiểm tra và đánh giá khủng hoảng thì hãy xem xét nó một cách kỹ càng ngay từ hôm nay. Hãy liệt kê những nguy cơ có thể gây tổn thất nghiêm trọng cho công ty hay bộ phận của bạn nói riêng. Bạn đã có kế hoạch dự phòng để đối phó với các vấn đề chính yếu của những nguy cơ đó hay chưa? Nếu chưa thì hãy bắt đầu ngay từ hôm nay bằng cách làm theo năm bước đã được mô tả ở chương này. Khi đã thực hiện xong, công ty cần phải có một kế hoạch có độ tin cậy cao để giải quyết sự cố bất ngờ nhằm đối phó với từng nguy cơ có khả năng xảy ra: hỏa hoạn, thảm họa thiên nhiên, hành động bạo lực, đình công...

Bắt đầu từ đâu

Bạn không biết phải bắt đầu từ đâu? Vậy thì hãy bắt đầu từ những điều giản đơn trước. Nếu công ty của bạn đang hoạt động ở một địa phương có nguy cơ phải chịu các cơn bão tuyết vào mùa đông thì hãy lấy đó làm điểm khởi đầu. Điều kiện thời tiết hoặc điều kiện giao thông như thế nào sẽ thúc đẩy bạn ra quyết định đóng cửa công ty? (Một vị hiệu trưởng đã tự mình lái xe đến trường sớm trước giờ mở cửa hai tiếng đồng hồ. Trong trường hợp tuyết quá dày khiến ông không thể lái xe đến trường để đỗ xe vào bãi thì ông sẽ ra quyết định cho nghỉ một ngày chính thức do tuyết quá dày). Sau đó hãy xác định xem ai sẽ là người ra quyết định. Trong nhiều trường hợp đây là trách nhiệm của người đứng đầu bộ phận nguồn nhân lực.

Cũng nên có một kế hoạch rõ ràng để truyền đạt thông suốt cho nhân viên. Chẳng hạn như kế hoạch đó có thể kêu gọi trưởng phòng nhân sự, đến giám đốc điều hành và từng người

báo cáo trực tiếp cho giám đốc điều hành. Các cá nhân này sẽ chịu trách nhiệm kêu gọi những người báo cáo trực tiếp cho họ. Và điều này phải liên tục được thực hiện tạo thành một chuỗi mệnh lệnh cho đến khi tất cả mọi người đều được thông báo đầy đủ. Có thể cài sẵn vào một đường dây điện thoại đặc biệt mà bất kỳ nhân viên nào cũng có thể dùng để gọi. Kế hoạch khẩn về thời tiết cũng nên xác định thời điểm và cách thức các nhân viên sẽ được triệu tập lại để làm việc.

Tốt hơn là nên giải quyết trước những việc nhỏ đó chứ không phải chờ sự cố xảy ra mới giải quyết. Một khi bạn đã triển khai và thử nghiệm một kế hoạch khả thi, hãy tiến đến những khủng hoảng thách thức hơn có khả năng xảy ra.

Lập kế hoạch cho những khủng hoảng mà bạn không thể tiên liệu

Những điều đã đề cập về việc xác định các khủng hoảng tiềm tàng cho thấy khả năng tiên liệu ở một chừng mực nào đó, nhưng không hẳn là thực tế. Chúng ta không thể dự báo trước mọi mối đe dọa, tuy nhiên những tai họa không thể thấy trước này thường lại gây ra thiệt hại nặng nề. Ví dụ: quân Anh ở Singapore vào năm 1941 đã củng cố nơi ẩn náu của mình bằng các hầm hố bê tông và một đội quân pháo binh tinh nhuệ, hầu hết đều quay ra biển. Bất kỳ lực lượng nào tiếp cận từ biển đều đã bị tiêu diệt. Vậy làm thế nào để có thể tiếp cận Singapore? Cửa sau của thành phố được bảo vệ bằng một khu rừng rậm rạp của Bán đảo Malaysia, đó chính là điểm mà quân đội Nhật đã chọn để triển khai tấn công. Khả năng tấn công từ hướng đó đã không được dự báo và vì thế không có kế hoạch đối phó.

Liệu Kodak - một nhà sản xuất phim ảnh, có thể dự báo rằng hiểm họa lớn nhất cho công ty của mình sẽ đến từ một

công ty điện tử? Hiển nhiên là không. Công ty đã tập trung sự chú ý và kế hoạch cạnh tranh của mình cho các đối thủ sản xuất phim khác, đặc biệt là Fuji. Tuy nhiên khi Sony - một công ty hàng đầu về hàng điện tử gia dụng - lần đầu tiên tung ra thị trường máy ảnh kỹ thuật số, hàng phòng thủ của Kodak đã bị tấn công từ phía sau.

Liệu các nhà chức trách thủ đô Tokyo có tiên liệu được rằng một ai đó sẽ xả khí đốt ở hệ thống xe điện ngầm của thành phố? Ngày nay, với hậu quả của nhiều cuộc khủng bố tấn công khắp thế giới, chúng ta có thể tưởng tượng ra những hành động điên rồ kiểu như vậy. Nhưng vào năm 1995 - cái năm mà giáo phái Aum Shinrikyo phạm tội khủng bố, ý nghĩ rằng một ai đó sẽ xả hơi đốt vào những người dân vô tội là ngoài sức tưởng tượng. Và vì thế chẳng có kế hoạch nào để đối phó cho những tình huống khẩn cấp như vậy cả.

Vậy làm thế nào chúng ta có thể lập kế hoạch cho những hiểm họa không thể dự báo trước? Liệu nó có khả thi hay không?

Phương pháp tiếp cận năm bước được đề xuất trong chương này sẽ không giúp bạn chuẩn bị cho những hiểm họa mà bạn không thể lường trước. Nhưng chẳng có lý do gì lại có tư tưởng chủ bại hay thụ động. Ít nhất là bạn có thể sẵn sàng hành động cho bất cứ cuộc khủng hoảng nào.

Bản thân bạn và công ty có thể sẵn sàng lập một nhóm quản lý khủng hoảng gồm những cá nhân quyết đoán và linh động có thẩm quyền trong tổ chức. Nhóm này nên có phương cách giao tiếp rõ ràng với cảnh sát, sở cứu hỏa, các nhân viên cấp cứu, và những người có vai trò chủ chốt trong và ngoài công ty. Ở những công ty lớn, nhóm này còn bao gồm cả giám đốc điều hành, luật sư của công ty, và trưởng các phòng quan hệ đầu tư, đối ngoại hay giao tế, nguồn nhân lực... Giám đốc điều hành và giám đốc tài chính là những thành viên có chức quyền trong nhóm. Nhóm

này phải gọn gàng để có thể ra quyết định nhanh chóng và không gặp trở ngại trong giao tiếp, đồng thời cũng phải đủ lớn để bao gồm tất cả các nguồn chuyên môn cần thiết nhằm đối phó khủng hoảng. Nhóm này còn phải có một đặc điểm khác là khả năng hành động. Một nhóm quản lý khủng hoảng mà không có khả năng hành động thì cũng vô dụng.

Các tình huống dàn dựng để tập huấn

Việc chỉ định mọi người vào một nhóm quản lý khủng hoảng trước khi sự cố thực sự xảy ra là bước đầu tiên để sẵn sàng hành động trong bất kỳ tình huống khủng hoảng nào, nhưng những người đó phải biết cách làm việc cùng nhau và phản ứng nhanh chóng. Kinh nghiệm chỉ đến từ thực tế làm việc, đó là lý do tại sao nhiều chuyên gia khủng hoảng đề nghị rằng nhóm quản lý khủng hoảng nên mài giũa các kỹ năng của họ bằng những tình huống dàn dựng giống như thật. Quân đội, cảnh sát, lực lượng cứu hỏa, phi công, và các nhân viên cấp cứu đều dùng những cuộc tập huấn để hoàn thiện kỹ năng và chuẩn bị ứng phó cho những tình huống bất thường. Các nhóm quản lý khủng hoảng cũng có thể và nên làm như vậy.

Sau đây là một vài ví dụ về những tình huống tập dượt mà một nhóm quản lý khủng hoảng có thể thực tập:

- Độc tố đã được phát hiện trong các văn phòng của công ty. Nhân viên phải nhanh chóng di tản và ở yên trong một khoảng thời gian chưa xác định được. Những người có trách nhiệm phù hợp phải được báo động.
- Công ty vừa nhận được một e-mail: “Chúng tôi đã bắt được giám đốc chi nhánh vùng Đông Á của các ông và gia đình anh ta. Hãy đưa cho chúng tôi 5 triệu USD, nếu không bọn họ sẽ phải chết!”

- Người quản lý liên đoàn đã bị sa thải vì thái độ lười nhát, thiếu trách nhiệm, và công đoàn địa phương đang đe dọa sẽ có một cuộc bãi công nếu người quản lý đó không được phục hồi chức vụ.
- Một nhân viên đã bị sa thải quay trở lại đe dọa cấp trên của mình. Anh ta có trang bị súng và dọa sẽ bắn vào người quản lý cùng hai nhân viên khác.

Bằng cách thực hành những tình huống dàn dựng như thế này, nhóm quản lý khủng hoảng sẽ học được một số điều: cách ra quyết định trong trường hợp bị áp lực về thời gian, người nào họ có thể nhờ đến các hình thức hỗ trợ và thông tin khác nhau, điều gì hợp pháp còn điều gì không... Những tình huống dàn dựng này có thể vừa lý thú vừa có hiệu suất cao. Chúng có thể chuẩn bị cho nhóm của bạn sẵn sàng hành động nhanh chóng và quyết đoán bất kể khủng hoảng gì xảy ra.

Bạn sẽ làm gì?

Hãy hình dung bạn đang làm việc trong văn phòng. Bạn vừa trở về sau cuộc gặp mặt ăn trưa với một khách hàng. Đó là một ngày bình thường và yên ổn.

Đột nhiên, bạn nghe một tiếng kêu thất thanh. Ai đó hét lên: “Hắn ta có súng!” Mọi người lao qua cánh cửa đang mở của phòng bạn với vẻ hoảng loạn. Bạn đến bên cửa và quan sát thận trọng khắp hành lang. David Johnson đang nhìn chăm chú từ phòng của ông ta. Hầu hết những nhân viên khác đang xô đẩy để chen qua ô cửa ở cầu thang phía sau. “Tôi nghĩ hắn đang ở trên lầu”, David hét lên với bạn khi ông ta chạy thục mạng về phía cầu thang.

Bạn bắt đầu có cảm giác hoảng loạn giống như những người bị ảnh hưởng khác. Bạn phân tích mớ xé và tự hỏi: “Ai ở ngoài đó vậy? Hẳn có quay lại bằng đường này không? Có ai bị thương không?”

Cảm xúc của bạn trong một khoảnh khắc như vậy là gì? Là người còn lại trên tầng lầu, bạn sẽ làm gì? Những tình huống tưởng tượng kiểu như thế này có thể giúp bạn sẵn sàng đối mặt với thực tế.

CHUẨN BỊ KẾ HOẠCH ĐỂ ĐỐI PHÓ VỚI KHỦNG HOẢNG

Một số ngành như hàng không phải luôn trong tình trạng đối phó với khủng hoảng và các thảm họa khác. Nghiên cứu hàng tỷ dặm bay hàng năm của các hãng hàng không nổi tiếng trên thế giới, chúng ta thấy có nhiều sự cố đã xảy ra. Một vài sự việc kiểu như đình công thường không gây chết người, nhưng nhiều sự việc khác hoàn toàn có thể gây chết người, chẳng hạn như vụ đâm máy bay khi cất cánh, một vật thể lạ bay qua Đại Tây Dương, một vài tên tội phạm tấn công có vũ khí bắt giữ con tin để uy hiếp hành khách và phi hành đoàn... Nhưng tồi tệ nhất là việc bốn khủng bố lái ba chiếc máy bay đâm vào tòa tháp đôi ở New York và thủ đô Washington vào ngày 11/9/2001 gây ra những tổn thất nặng nề về người và của.

Các hãng hàng không lớn luôn lường trước các tình huống xấu nhất xảy ra bất cứ lúc nào và ở bất cứ đâu mà không cần cảnh báo. Cuối cùng họ trở thành những người đi đầu trong việc

hoạch định và sẵn sàng cho khủng hoảng. Nước Mỹ luôn là một ví dụ điển hình cho lĩnh vực này.

Trung tâm Kiểm soát Hoạt động Hoa Kỳ được đặt tại làng Elk Grove, IL, cách sân bay O'Hare của Chicago không xa. Nhiệm vụ của trung tâm đầu não này là nghiên cứu thời tiết, việc cất cánh, hạ cánh, thông tin về hành khách, việc hoãn các chuyến bay, sự sẵn sàng máy móc và phi hành đoàn của toàn bộ hệ thống bay khắp nước Mỹ. Nó điều tiết giữa cung và cầu của các chuyến bay và giảm thiểu tối đa việc hoãn bay do các vấn đề kỹ thuật và thời tiết. Những công tác kiểm soát này là một phần quan trọng trong việc điều hành hoạt động của các đường bay lớn. Tuy nhiên để có thể khắc phục khủng hoảng mà các hãng hàng không của Mỹ phải đối mặt hàng ngày thì còn nhiều điều phải làm.

Một nơi tương tự cho việc quản lý khủng hoảng của Mỹ là Trung tâm Điều hành Đặc biệt. Tại đó các nhóm giải quyết khủng hoảng của Mỹ sẵn sàng có mặt khi các sự cố xảy ra. Theo ông Steven Fink - một tác gia và là chuyên viên tư vấn về khủng hoảng, thì thành viên thường trực của các nhóm này là những nhà quản lý về giao tế, điều hành bay, an ninh chuyến bay, nhân viên trên chuyến bay, dịch vụ chăm sóc khách hàng và tiếp thị, các dịch vụ y tế, và Cục điều tra liên bang (FBI). Trưởng điều hành và trưởng đội bay là các thành viên "đặc biệt". Những người khác được tranh thủ khi cần đến. Trung tâm này được hỗ trợ bởi các công nghệ truyền thông và thông tin tiên tiến. Luôn có sẵn và cập nhật những tập tài liệu dày cộp trình bày chi tiết về cách mà những người tại hiện trường sẽ làm để giải quyết khủng hoảng. Và khi khủng hoảng xảy ra, họ đã sẵn sàng.

Công ty của bạn đã chuẩn bị những gì để đối phó khủng hoảng - cho dù đó là những khủng hoảng có thể đoán trước hoặc ngoài sức tưởng tượng. Bạn có kế hoạch nào để dự phòng sự cố

bất ngờ không? Bạn có nhóm quản lý khủng hoảng nào sẵn sàng không? Nếu không có thì bạn cần hành động ngay lập tức và càng sớm càng tốt.

TÓM TẮT

- Bước đầu tiên để chuẩn bị kế hoạch đối phó là tổ chức một nhóm hoạch định để thu thập kỹ năng, kinh nghiệm và ý kiến của nhiều người.
- Nhóm hoạch định nên đánh giá phạm vi các khó khăn có thể xảy ra, tức là tất cả những thứ có thể diễn ra theo tình huống xấu.
- Triển khai kế hoạch dự phòng sự cố bất ngờ để vô hiệu hóa hoặc chứa đựng mọi khía cạnh quan trọng của cuộc khủng hoảng có thể xảy ra. Giao tiếp là một phần quan trọng của kế hoạch này.
- Đừng bao giờ cho rằng kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ sẽ thực sự hiệu quả. Hãy luôn thử nghiệm trong điều kiện thực tế hoặc tình huống dàn dựng.
- Luôn cập nhật các kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ.
- Nếu bạn không biết bắt đầu các kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ từ đâu thì hãy bắt đầu từ những việc đơn giản như lụt lội hay hỏa hoạn.
- Việc lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ không có tác dụng đối với những khủng hoảng không thể dự báo trước. Giải pháp tốt nhất trong trường hợp này là trong các nhóm quản lý khủng hoảng phải có những người linh động, quyết đoán và có khả năng hành động.

4

NHẬN DIỆN KHỦNG HOẢNG

Có lửa thì mới có khói

Nội dung chính:

- *Bảy dấu hiệu cho biết khủng hoảng đang định hình*
- *Tại sao các dấu hiệu cảnh báo thường không được chú ý đến*
- *Những lời khuyên thiết thực để nhận biết khủng hoảng*

Một nhóm quản lý khủng hoảng được trang bị tốt và sẵn sàng bất cứ lúc nào là điều vô cùng quan trọng. Nếu khủng hoảng xảy ra thì nhóm này sẽ sẵn sàng ứng phó trước khi có quá nhiều thiệt hại. Chỉ cần nhận được tín hiệu xảy ra sự cố là toàn đội sẽ sẵn sàng hành động.

Nhưng đâu là các dấu hiệu khủng hoảng? Làm sao bạn biết được đã đến lúc phải hành động?

Một vài khủng hoảng có dấu hiệu rõ ràng, như những người thợ cứu hỏa đang bơm nước qua cửa sổ của toà nhà khi bạn vào nhà để xe, hay trên trang nhất một tờ báo buổi sáng có hình ảnh giám đốc điều hành của bạn bị còng tay. Thật không may là không phải mọi khủng hoảng đều dễ dàng nhận biết được. Nhiều trường hợp chỉ bắt đầu bằng một tàn tro cháy to hơn và dẫn đến một vụ hỏa hoạn. Đối với các khủng hoảng bắt đầu từ những điều nhỏ nhặt ấy, con người thường không thể nhận thấy mối nguy hiểm của nó. Đến khi họ nhận biết được điều gì đang diễn ra thì sự việc đã xảy ra vô cùng nghiêm trọng.

Chương này sẽ trình bày những dấu hiệu nhận biết khủng hoảng và những gì bạn có thể làm để đảm bảo rằng các dấu hiệu cảnh báo được chú ý kịp thời.

CÁC DẤU HIỆU CẢNH BÁO

Dấu hiệu cảnh báo trong một tổ chức kinh doanh có nhiều hình thức khác nhau. Trước hết hãy xem qua danh sách những khủng hoảng phổ biến nhất (thiên tai, sự cố kỹ thuật...) đã được liệt kê ở chương trước. Đồng thời, hãy lưu tâm đến những dấu hiệu sau:

Gián đoạn kỹ thuật

Gián đoạn kỹ thuật xảy ra tượng trưng cho một bước chuyển mình mạnh mẽ và sâu sắc đối với công nghệ thời kỳ đó. Sự phát triển của bóng bán dẫn tại phòng thí nghiệm của Bell vào những năm 1950 chính là một sự gián đoạn kỹ thuật đã đem lại cho tác giả của nó giải thưởng Nobel. Thành công của bóng bán dẫn cũng là dấu hiệu chấm dứt một kỷ nguyên thống trị của công nghệ đèn chân không đối với ngành công nghiệp điện tử vào thời đó. Đây là một làn sóng mới. Những công ty không lưu ý đến dấu hiệu này để đón nhận làn sóng mới đó đã phải trải qua nhiều năm không mấy sáng sủa. Đã từ lâu, đèn chân không được sử dụng trong các ứng dụng chuyên biệt, vì thế khi bóng bán dẫn ra đời thì sự thịnh vượng của những nhà sản xuất đèn chân không đã giảm đi đáng kể.

Phản đối của công chúng trước sự thay đổi

Đối với các loại thực phẩm, công chúng thực sự lo lắng về sự thay đổi và giả mạo. Đặc biệt là ở châu Âu, dân chúng kiên quyết chống lại các loại thịt của Mỹ có hoóc môn tăng trưởng trong một thời gian dài. Còn ở Monsanto, người ta vẫn tiếp tục đầu tư nghiên cứu việc thay đổi mùa màng. Ngày nay, việc giới

thiệu các nghiên cứu mới về mùa màng này đang bị nông dân, các nhà môi trường học, người tiêu dùng và các nhà ban hành quy chế ở châu Âu, Canada và châu Á phản đối.

Cảnh báo của các thanh tra xây dựng, sức khỏe và an toàn

Sự cấu tha dù rất nhỏ cũng có thể là nguyên nhân gây ra khủng hoảng. Ví dụ các ông chủ của một hộp đêm ở bờ nam Chicago đã được các thanh tra xây dựng cảnh báo rất nhiều lần về việc vi phạm các quy định về an toàn cháy nổ. Đó là những dấu hiệu nguy hiểm có thể dẫn đến chết người. Nhưng các ông chủ này lại không mấy chú ý đến điều đó. Một buổi tối thứ Bảy, một cuộc ẩu đả nổ ra trong câu lạc bộ, và nhân viên bảo vệ đã phải can thiệp bằng cách xịt hơi cay. Kết quả là đám đông hoảng loạn và hơn hai mươi người chết vì giẫm đạp lên nhau và bị nghẹt thở. Thảm họa này có thể đã không xảy ra nếu các ông chủ hộp đêm nghe theo lời cảnh báo của các thanh tra.

Công ty của bạn có từng nhận được những cảnh báo về xây dựng, sức khỏe và an toàn chưa? Nếu có thì công ty nên chuẩn bị đối phó để tránh rơi vào khủng hoảng và rủi ro nghiêm trọng.

Tin đồn và sự nghi ngờ dai dẳng

Hầu hết các tin đồn xung quanh một tổ chức không có gì khác hơn những chuyện nhảm nhí của những kẻ ăn không ngồi rồi và sẽ sớm tiêu tan. Nhưng một số tin đồn lại rất dai dẳng bởi vì nó ẩn chứa một phần sự thật - hoặc là một lời cảnh báo về một điều tồi tệ sắp xảy ra nơi làm việc. Hãy xem ví dụ dưới đây:

Cách đây không lâu giám đốc điều hành của một tập đoàn lớn được cảnh báo rằng giám đốc một chi nhánh của tập đoàn - một công ty sản xuất phim - bị tình nghi là biển thủ tiền và ký séc giả. Giám đốc điều hành không tin rằng người này có thể dính líu đến tội trạng đó và bỏ ngoài tai tất cả những gì ông nghe thấy. Nhưng sự việc không giống như ông nghĩ. Cuối cùng những gì mà bấy lâu nay bị nghi ngờ giờ đã thành sự thật. Lúc đó giám đốc điều hành quyết định phanh phui tội lỗi của vị giám đốc biến chất đó nhưng ông ta đã kịp thời lôi kéo các thành viên trong hội đồng quản trị đứng về phía ông ta. Điều tồi tệ là tin tức này đã làm lu mờ hình ảnh của công ty và của cả tập đoàn - trong đó có cả giám đốc điều hành. Đó là một tình huống đáng tiếc mà đáng lẽ đã không xảy ra nếu có được sự nhận thức đúng đắn về nguy cơ của nó và giải quyết kịp thời.

Phàn nàn dai dẳng của khách hàng

Trong nhiều năm qua nhà thờ Thiên chúa giáo Mỹ liên tục nhận được lời phàn nàn của giáo dân về các linh mục lạm dụng tình dục trẻ em. Nhà thờ cũng đã biết về những hành động phạm pháp và đáng xấu hổ này nhưng không ai lưu tâm đến việc thảo luận trước công chúng. Họ cũng chẳng thêm xử lý nó trong nội bộ của mình. Trong nhiều trường hợp, giải pháp của họ là im lặng trước những lời buộc tội, đẩy các mục sư bị phàn nàn này đến các giáo xứ khác. Tất cả những điều này đều là dấu hiệu cảnh báo.

Cuối cùng thì các vụ bê bối về lạm dụng tình dục trẻ em bùng phát thành một vụ scandal trên toàn quốc khiến nhà thờ phải tốn hàng triệu đôla và có thể làm mất đi danh tiếng của một hay nhiều thế hệ. Trớ trêu thay, những lời phàn nàn tương

tự của các con chiên từ thế kỷ 15, 16 đã không được để ý và đã dẫn đến một cuộc khủng hoảng cực kỳ nghiêm trọng. Thời đó, đã có nhiều lời phản nân về sự xá tội (tha thứ sự trừng phạt ở thế giới bên kia cho những lỗi lầm nơi dương thế) bị bán rẻ, sự băng hoại về đạo đức của các giáo sĩ và sự phồn vinh thái quá của nhà thờ. Cuối cùng những lời phản nân không được quan tâm đó đã bùng lên thành một phong trào cải cách của những người theo Tin lành. Phong trào này đã chia rẽ những người Cơ đốc giáo cho đến tận hôm nay.

Có bao giờ khách hàng của bạn phản nân về các tình trạng nguy hiểm liên quan đến sản phẩm của bạn hoặc liên quan đến một phương thức bán hàng nào đó của các đại diện trong công ty bạn? Nếu có, đó có thể là dấu hiệu báo trước một cuộc khủng hoảng sắp xảy ra.

Các tiêu chuẩn quản lý lòng lẻo

Bất kỳ công ty nào cho phép các nhà quản lý lập lờ hai mặt đối với các quy chế về tuyển dụng, phương thức bán hàng, phương thức giám sát... đều đang đứng trước một nguy cơ lớn. Ví dụ: một hệ thống nhà hàng khắp nước Mỹ đang nổi cộm vấn đề phân biệt đối xử bất hợp pháp đối với các nhân viên và khách hàng thuộc các nhóm người thiểu số. Vấn đề này phản ánh một nhận thức chung trong Công ty nhưng ban lãnh đạo không hề có phản ứng gì. Có thể đoán được là công ty này bị kiện về tội vi phạm quyền công dân, luật phân biệt đối xử khiến họ phải tốn kém hàng triệu đôla.

Yêu cầu khẩn thiết của nhân viên cấp dưới

Trong nhiều trường hợp, các nhân viên luôn cố gắng đưa ra những lời cảnh báo cho ban quản lý về các khó khăn và nguy hiểm nhưng đã không được quan tâm xem xét. Ví dụ như trước khi xảy ra vụ nổ tàu vũ trụ Challenger vào năm 1987, ban quản lý dự án đã nhận được rất nhiều cảnh báo khẩn cấp về mối nguy hiểm có khả năng xảy ra với các động cơ mà họ nhìn thấy có thể phá hủy con tàu. Nhưng những bằng đề nghị này chưa bao giờ được trình lên người điều hành chương trình này. Và thảm họa đã xảy ra.

Gần đây hơn là vụ bê bối trong giao dịch chứng khoán đã đẩy công ty Đầu tư Putnam tại Boston - một công ty quản lý quỹ đầu tư tương hỗ lớn - vào một cuộc khủng hoảng kinh doanh và quy chế mà lẽ ra có thể tránh được nếu người ta quan tâm đến những lời cảnh báo của các nhân viên. Sau đây là lời mô tả trong tờ *Wall Street Journal*:

Lần tránh các tin xấu không làm cho chúng mất đi mà còn làm cho vấn đề trở nên tồi tệ hơn. Các nhà điều hành ở Công ty Đầu tư Putnam hiện đang bị điều tra về việc lạm dụng vốn vay, còn các viên chức của Ủy ban Giao dịch Chứng khoán thì đã vấp phải một bài học nhớ đời.

Peter Scannell - một trong số các nhân viên của Công ty Đầu tư Putnam, đã dành gần hai năm cố cảnh báo các cấp trên của mình về việc kinh doanh theo dự báo chuyển động giá thị trường để hưởng lợi trước mắt. Việc kinh doanh này dù hợp pháp song đã gây tổn thất cho các nhà đầu tư lâu dài vì đã vi phạm các nguyên tắc nội bộ của những công ty chung vốn. Nhưng các nhà quản lý của Putnam đã không hề quan tâm đến lời cảnh báo này. Các nhân viên của Ủy ban Giao

dịch Chứng khoán ở Boston cũng như vậy. Cuối cùng vào tháng 9 năm 2003, Peter đã nhận được sự chú ý của các nhà ban hành quy chế bang Massachusetts. Họ đã sử dụng các thông tin do anh cung cấp để tiến hành các cuộc điều tra về Putnam.

Putnam đã phải trả giá vì đã không nghe theo lời cảnh báo của nhân viên. Công ty đồng ý bồi thường cho các cổ đông về những tổn thất mà công ty đã gây ra cho họ từ năm 1998. Điều tồi tệ hơn là vụ bê bối về việc kinh doanh theo dự báo chuyển động giá thị trường đã dẫn đến khoản bồi thường nhiều tỷ đôla cho các khách hàng và các nhà đầu tư. Chỉ tính riêng tháng 11 năm 2003 Putnam đã thiệt hại khoảng 13,2 tỷ đôla. Và do các nhà quản lý vốn được trả một tỷ lệ phần trăm tài sản theo chức năng quản lý, vụ bê bối này đã làm giảm đáng kể thu nhập trong tương lai của Putnam.

Những lời cảnh báo được trích dẫn trong phần này không phải là những dấu hiệu duy nhất về khủng hoảng trong tương lai. Để có những hiểu biết sâu sắc hơn hãy xem danh mục ở phụ lục A: “30 dấu hiệu cảnh báo rắc rối có thể xảy ra”.

TẠI SAO NHỮNG LỜI CẢNH BÁO THƯỜNG KHÔNG ĐƯỢC CHÚ Ý

Nhìn lại những thảm họa đã trình bày từ đầu cuốn sách đến giờ, rõ ràng là rất nhiều thảm họa có thể tránh được nếu chúng ta quan tâm xem xét những dấu hiệu cảnh báo. Điều này đặt ra câu hỏi: Tại sao các dấu hiệu cảnh báo khủng hoảng sắp xảy ra lại không được chú ý? Có thể là do sự chủ quan đối với các vấn đề, sự kiêu căng, hoặc không thể kết hợp thông tin.

Chủ quan trước một vấn đề

Bạn có nhớ vụ việc xung quanh con chip Pentium của hãng Intel vào năm 1994? Loại chip này có thể làm được mọi thứ trừ một loại thuật toán - một thiếu sót mà hầu như ít người phát hiện ra hoặc quan tâm tới. Người đã nhận ra và quan tâm tới vấn đề này chính là vị giáo sư của một trường đại học. Ông này đã liên lạc với công ty và đề cập đến vấn đề. Theo lời kể của Norman Augustine, tác giả bài báo *Managing the Crisis You Tried to Prevent*: "Công ty này quá tự tin về sản phẩm của mình đến nỗi đã từ chối vị giáo sư này một cách lịch sự. Vị giáo sư nọ đã lên mạng Internet để thảo luận với những người khác xem họ có gặp phải vấn đề giống như ông ta không. Kết quả là vị giáo sư đã làm khởi phát một cuộc tấn công dồn dập 10.000 thư nhả". Câu chuyện này nhanh chóng có mặt trên các phương tiện thông tin đại chúng, đề ra hàng đống câu chuyện khôi hài qua e-mail và những bài báo tệ hại, khiến Intel vô cùng tổn kém.

Đó dường như chỉ là một vấn đề nhỏ đối với các nhà quản lý của Intel, nhưng với người tiêu dùng thì không hề nhỏ. Người tiêu dùng đã phẫn nộ không chỉ bởi lỗi do con chip gây ra mà còn bởi cả thái độ thờ ơ của Intel. Đây chính là trường hợp chủ quan trước một vấn đề.

Sự kiêu căng

Sự kiêu căng - hay quá tự hào - cực kỳ nguy hiểm đối với những tổ chức thành đạt. Nó làm tăng sự tự mãn và khuyến khích một bầu không khí tự tin quá mức, làm mờ mắt các nhà lãnh đạo khiến họ không nhận thấy những dấu hiệu của sự cố sắp xảy ra. Sau đây là một ví dụ điển hình về một tổ chức quá tự mãn, kiêu căng. Các nhà điều hành công ty General Motors đã không để ý

đến những lời cảnh báo quan trọng rằng giá trị sản phẩm của họ trong mắt người tiêu dùng đã suy giảm do các sản phẩm của các đối thủ cạnh tranh nước ngoài.

Khi J.D Power và Associates tiến hành cuộc thăm dò ý kiến đầu tiên của mình về chất lượng công nghiệp ô tô và phản hồi của khách hàng vào đầu những năm 1980, các phương tiện đi lại do Nhật Bản sản xuất đã chiếm vị trí đầu bảng. Nhà sản xuất lớn nhất trong ngành công nghiệp này là General Motors (GM) ở Mỹ đã nhận thấy khả năng chiến thắng của những đối thủ bên ngoài. Dữ liệu từ các nguồn khác, kể cả những sự cố chất lượng được minh chứng bằng tài liệu của chính công ty GM với các bộ xe hơi loại X-car và J-car cũng chỉ xác nhận sự đánh giá của J.D Power. Các nhà quản lý phụ trách về uy tín và chất lượng (Q&R - Quality and Reliability) của GM xem những vấn đề phiên toái này là rất nghiêm trọng, nhưng các nhà lãnh đạo công ty thì lại không như vậy. Họ tin chắc là GM đã tạo lập được các tiêu chuẩn vượt trội so với tất cả các nhà sản xuất ô tô khác. Tóm lại, họ là hãng chế tạo ô tô lớn nhất, mạnh nhất trên thế giới.

Nhận thấy tầm quan trọng ngày càng lớn về tiêu chuẩn chất lượng, phòng Q&R đã thực hiện một nghiên cứu chuẩn bao gồm mười một công ty nổi tiếng về chất lượng sản phẩm. GM đã không được đánh giá cao trong bản nghiên cứu này. Thế nhưng khi được đề trình lên ban quản lý cấp cao vào cuối năm 1984, những phát hiện trong bản nghiên cứu này vẫn nhận được sự tiếp đón lạnh nhạt và không được quan tâm một cách đúng mức.

Chúng ta chỉ có thể suy đoán tại sao ban lãnh đạo của GM lại không chú ý đến những tín hiệu cảnh báo đúng đắn về những sự cố bên trong và bên ngoài. Đó là sự kiêu căng và tự mãn chăng? Phải chăng những người đứng trên đỉnh cao chỉ quá tập trung nghe ngóng những vấn đề khác? Dù bất cứ lý do gì đi nữa, thì sự thất bại của người khổng lồ Detroit

trong việc đáp ứng chất lượng một cách nhanh chóng đã tạo cơ hội cho các đối thủ châu Á như Toyota và Nissan mở rộng thị phần ở phần mất đi của GM. Một khi thị phần đó đã bị mất đi, nó sẽ không bao giờ hồi phục mặc dù công ty đã nỗ lực hơn hai mươi năm.

Không thể kết hợp thông tin

Sau cuộc tấn công khủng bố ngày 11/9/2001 ở Mỹ, Cục Điều tra Liên bang Mỹ (FBI) đã bị chỉ trích vì đã không kết hợp được các mảng thông tin, tức là cơ quan này đã không liên kết được các mảng tin tức tình báo riêng rẽ thành một bức tranh mạch lạc về kế hoạch tấn công của bọn khủng bố. Nếu sự chỉ trích đó là đúng (điều này vẫn còn đang được chứng minh), thì thất bại này của FBI tương tự với một thất bại đã từng dẫn đến thảm họa quân sự của Mỹ ở Trân Châu Cảng vào ngày 7/12/1941. Trong vụ đó, một loạt bản báo cáo quân sự và tình báo cũng như các thông điệp của Bộ Ngoại giao Mỹ đã cung cấp các thông tin mà nếu kết hợp với nhau sẽ xác định được nơi chốn, thời gian và cách tổ chức tấn công bằng không lực của Nhật Bản trên căn cứ quân sự chiến lược ở Thái Bình Dương. Nhưng điều đó đã không xảy ra. Lực lượng Hải quân đã nhận được thông tin, quân đội có những nguồn tin khác và Bộ Ngoại giao cũng có những tài liệu khác. Tuy nhiên, những cơ quan riêng rẽ này đã không liên kết với nhau để chia sẻ những gì họ biết. Thông tin được giữ bí mật và không được kết hợp để đưa ra bức tranh rõ ràng về cuộc tấn công đã có kế hoạch trước. Các tập đoàn lớn thường phải chịu đựng những sự cố tương tự. Những dữ liệu hữu ích do các bộ phận chức năng khác nhau thu thập chẳng bao giờ được kết hợp với nhau, gây khó khăn cho những người ra quyết định trong việc liên kết các mảng thông tin và dự đoán về khủng hoảng đang phát triển.

GIẢI PHÁP

Chủ quan, kiêu căng trong quản lý và không thể liên kết thông tin là những khía cạnh hành vi muôn thuở của con người, ngăn cản con người nhận biết các khủng hoảng đang phát triển. Chúng ta thấy chúng lặp đi lặp lại qua hàng thế kỷ và ở khắp nơi trên thế giới. Vấn đề đặt ra là, cần phải làm gì với chúng và làm thế nào để có thể nhận biết khủng hoảng.

Để nhận biết khủng hoảng trước khi nó xảy ra hoặc trong thời gian đầu phát triển của nó, bạn cần có các cơ chế tổ chức để:

- Nhận biết được các dấu hiệu cảnh báo khủng hoảng
- Thông báo sự cảnh báo này cho những người có trách nhiệm hành động

Hãy xem xét ba đề xuất sau đây:

1. **Trao quyền cho các nhân viên thường.** Đừng mong chờ cấp lãnh đạo sẽ thực hiện điều này. Cấp lãnh đạo quá bận tâm đến việc điều hành công ty tới mức thường không nhận biết được một số khủng hoảng sắp xảy ra. Các dấu hiệu cảnh báo thường chỉ được các nhân viên thường, những người làm việc ở các bộ phận chủ chốt của công ty để ý đến, chẳng hạn như nhân viên kinh doanh và dịch vụ khách hàng, giám sát an toàn, thanh tra chất lượng, kế toán, chuyên gia kỹ thuật... Những người này cần được trao quyền và được khuyến khích nói ra các những dấu hiệu mà họ cảm thấy nghi ngờ là sẽ có vấn đề. Điều này sẽ không xảy ra khi nhân viên được lệnh im lặng và nghe theo mệnh lệnh, cũng không thể xảy ra trong một môi trường mà sự sợ hãi luôn rình rập.
2. **Đảm bảo rằng có ai đó đã lắng nghe những lời cảnh báo này.** Một cái cây bị đổ trong rừng gây ra một tiếng động lớn nhưng tiếng động ấy chỉ được công nhận khi có ai đó nghe

thấy. Vì thế các nhà quản lý và giám sát phải luôn biết lắng nghe. Cần lưu ý rằng lắng nghe cũng là một trong những trách nhiệm của người lãnh đạo. Điều này vô cùng quan trọng khi chính những người lãnh đạo hoặc quản lý của công ty có vấn đề.

Các nhà quản lý và giám sát tầm thường có thể không biết cách lắng nghe hiệu quả. Nếu bạn cần thêm lý do để sa thải những người quản lý và điều hành thiếu năng lực thì đây chính là lý do. Hãy thay thế họ bằng người (1) nhận thức được vấn đề nan giải tiềm tàng và (2) biết lắng nghe nhân viên.

3. **Hình thành một nhóm quản lý khủng hoảng nòng cốt.** Đối với mỗi cảnh báo sớm, hãy thành lập một nhóm quản lý khủng hoảng nòng cốt. Đó là một nhóm nhỏ gồm những người có trình độ được đào tạo để triển khai các kế hoạch giải quyết sự cố bất thường và ứng phó với khủng hoảng khi nó xảy ra. Nếu các nhà quản lý không chịu lắng nghe thì những nhân viên có quyền có thể đem những cảnh báo khủng hoảng đến gặp nhóm này. Một tổ chức lớn cần có một trung tâm thông tin để thu thập và liên kết các dấu hiệu cảnh báo trong và ngoài công ty. Vincent Barabba và Giáo sư Harvard là Gerald Zaltman đã gợi ý trong cuốn sách *Hearing the Voice of the Market (Lắng nghe tiếng nói của thị trường)* vào năm 1991. Mặc dù mỗi quan tâm chính của họ là dấu hiệu và thông tin thị trường nhưng những gợi ý của Barabba và Zaltman về “trung tâm thông tin” liên quan đến khủng hoảng cũng rất có giá trị. Những trung tâm như thế này thường có ít nhân viên với nhiệm vụ xuyên chức năng là thu thập và kiểm tra dữ liệu. Chỉ có những tổ chức lớn mới có thể có các trung tâm như thế này. Đối với các công ty nhỏ, ban quản lý khủng hoảng thường trực có thể thực hiện cùng chức năng như vậy nhưng ít tốn kém hơn.

Công ty của bạn đã chuẩn bị như thế nào để nhận biết được các dấu hiệu khủng hoảng? Nếu một khủng hoảng xuất hiện ngay trước bậc cửa thì ai đó có thể nhận thấy? Ai sẽ là người đưa ra các cảnh báo? Ai sẽ có quyền ứng phó? Để trả lời những câu hỏi này, hãy kiểm tra công ty của bạn về ba rào cản cho việc nhận biết khủng hoảng vừa được mô tả: khuynh hướng chủ quan đối với vấn đề xảy ra, sự kiêu căng, hoặc không thể liên kết thông tin. Hãy giải quyết triệt để những vấn đề này, rồi bạn sẽ có cơ hội tốt hơn nhiều trong việc nắm bắt khủng hoảng tiềm tàng trước khi nó xảy ra hoặc trước khi nó có đủ thời gian để phát triển thành một vấn đề nghiêm trọng.

Bí quyết nhận biết các khủng hoảng sắp xảy ra

Nhiều nhà quản lý thường không sẵn lòng đối mặt với những tình huống khó chịu. Họ không chịu tin vào những tin xấu hoặc không muốn giải quyết chúng. Nhưng không phải vấn đề nào cũng gây khủng hoảng, và các nhà quản lý sẽ phung phí sức lực nếu họ xử lý vấn đề theo cách đó. Vậy làm thế nào để họ nhận ra khủng hoảng khi nhìn thấy chúng? Dưới đây là một số gợi ý:

- Hãy chú ý khi bản năng của bạn mách bảo có điều gì đó không ổn.
- Hãy đương đầu với những điều không hay khi bạn gặp chúng. Đừng bỏ qua, biện hộ cho chúng hoặc giảm thiểu mức độ quan trọng của chúng. Thay vào đó, hãy xem xét kỹ lưỡng.

- Hãy xem xét hậu quả nếu những điều không hay đó là sự thật (ví dụ: thiệt hại tài chính, tai nạn, danh tiếng của công ty, v.v.)
- Hãy đặt câu hỏi: Phải chăng đây là khởi đầu của một vấn đề lớn và nguy hiểm? Mức độ vấn đề hiện nay ra sao? Chúng có thể mở rộng và nguy hiểm hơn hay không?
- Hãy tham khảo ý kiến của những người khác, đặc biệt là những người có liên hệ mật thiết với tình huống đó.
- Hãy để các giá trị của bạn dẫn dắt bạn. Điều gì là quan trọng? Điều gì nên làm? Ví dụ, nếu một nhà thầu phụ của công ty bạn đang thải ra những chất thải độc hại, có hại đến môi trường và có thể đe dọa sự sống và bạn cho rằng họ đang thờ ơ trước vấn đề này, hãy làm điều mà những giá trị trong bạn mách bảo: Đối mặt với vấn đề. Đừng làm ngơ.

TÓM TẮT

- Rất nhiều cuộc khủng hoảng bắt nguồn từ sự gián đoạn kỹ thuật hoặc sự phản đối của công chúng trước một sự đổi mới nào đó mà công ty đang tập trung đầu tư.
- Những nhà điều tra xây dựng, an toàn và sức khỏe thường xuyên đưa ra những lời cảnh báo thảm họa từ rất sớm.
- Hãy chú ý lắng nghe những phàn nàn của khách hàng. Chính những lời phàn nàn ấy hé mở những vấn đề mang tính hệ thống to lớn đang tiềm ẩn.
- Những tiêu chuẩn lỏng lẻo trong việc tuyển dụng, giám sát và kinh doanh có thể dẫn đến những hình phạt và những rắc rối về pháp luật.

- Hãy lưu ý đến những con người dám nói để cảnh tỉnh các cấp lãnh đạo về những vấn đề và những nguy cơ tiềm tàng.
- Những sự cảnh báo các cuộc khủng hoảng sắp đến thường bị bỏ qua bởi một số lý do, trong đó có chủ quan, kiêu căng và thất bại trong việc xâu chuỗi các sự kiện.
- Các công ty có thể tăng cường khả năng nhận biết những dấu hiệu khủng hoảng khi họ mở rộng quyền hạn cho nhân viên, đảm bảo là bất cứ ai trong ban lãnh đạo cũng chú ý đến những lời cảnh báo của nhân viên và thành lập các nhóm quản lý khủng hoảng nòng cốt.

5

NGĂN CHẶN KHỦNG HOẢNG

*Ngăn một tình huống xấu
trở nên tồi tệ hơn*

Nội dung chính:

- Nguyên tắc 1: Hành động nhanh chóng và quyết đoán
- Nguyên tắc 2: Con người là trên hết
- Nguyên tắc 3: Có mặt tại hiện trường
- Nguyên tắc 4: Giao tiếp tự do

Nếu không được quan tâm, một số khủng hoảng sẽ chuyển từ xấu sang tồi tệ. Đó là điều đã xảy ra trong vụ rắc rối tại giáo khu Thiên Chúa Boston trong nhiều năm trời. Các chức sắc của nhà thờ càng lo lắng và phủ nhận thì vấn đề càng trở nên tồi tệ hơn. Khủng hoảng trong một lĩnh vực có thể gây ra khủng hoảng trong những lĩnh vực khác nếu không được kiểm soát kịp thời. Ví dụ, nếu vụ biển thủ của một viên chức quan trọng bị phát hiện, các phương tiện thông tin đại chúng sẽ đổ xô vào đăng tải câu chuyện này. Và khi ban lãnh đạo bị dính líu đến những vấn đề pháp lý về tội biển thủ thì những điều tồi tệ sẽ dần xuất hiện. Danh tiếng của công ty bị ảnh hưởng nặng nề, những nhà điều hành tài năng bị các đối thủ cạnh tranh lôi kéo, những ứng viên triển vọng sẽ đi tìm việc làm ở một nơi khác, và các đại diện bán hàng của công ty sẽ thông báo rằng một số khách hàng ruột đã chuyển đơn đặt hàng sang những nhà cung cấp khác. Trong khi đó, các cổ đông nặng ký có thể kiện những thành viên hội đồng quản trị, buộc tội họ là đã không hoàn thành những trách nhiệm được giao phó.

Chương này đưa ra bốn nguyên tắc để ngăn chặn khủng hoảng một khi nó bị phát hiện. Ngăn chặn khủng hoảng ở đây được định nghĩa là những quyết định và hành động nhằm tránh cho khủng hoảng trở nên tồi tệ.

Ngăn chặn khủng hoảng có nhiều điểm chung với việc cấp cứu y tế, tức là nó nhằm ổn định tình hình cho đến khi có thể tiến hành những hành động quyết đoán hơn như trong ví dụ dưới đây:

Một chiếc xe cấp cứu vừa đến hiện trường xảy ra tai nạn. Nạn nhân vẫn còn thở và ở trong tình trạng bán hôn mê nhưng đã bị choáng hoàn toàn. Máu đang chảy nhiều từ vết thương trên cánh tay anh ta. Ngoài ra không có một dấu hiệu chấn thương bên ngoài nào khác.

Các nhân viên cấp cứu có thể nhận ra ngay rằng nạn nhân đang ở trong tình trạng nguy kịch do mất máu, choáng, và do những tổn thương bên trong mà họ không đủ trang thiết bị để cứu chữa. Nhiệm vụ của họ rất rõ ràng: Cần phải giữ cho tình trạng của nạn nhân không trở nên xấu hơn trên đường đưa nạn nhân đến bệnh viện. Họ nhanh chóng đưa nạn nhân lên xe, băng ga-rô vết thương, và sơ cứu để nạn nhân không bị choáng. Khi đã đến được bệnh viện, các bác sĩ và y tá sẽ tiến hành những bước cần thiết với những thiết bị, máy móc hỗ trợ để phục hồi sức khỏe cho nạn nhân.

Ca cấp cứu trong trường hợp trên đã tiến hành các bước ngăn chặn khủng hoảng. Khi có khủng hoảng xảy ra ở công ty bạn, hãy xử lý như đó là một trường hợp cấp cứu. Hãy xác định vấn đề và vạch ra những việc cần làm để ổn định tình hình và tránh khủng hoảng trở nên nghiêm trọng hơn. Hành động tạm thời này sẽ giúp cho nhóm quản lý khủng hoảng của bạn có thời gian để thực hiện những kế hoạch đối phó phù hợp.

NGUYÊN TẮC 1: HÀNH ĐỘNG NHANH CHÓNG VÀ QUYẾT ĐOÁN

Trước hết, hãy thực hiện nguyên tắc đầu tiên trong việc ngăn chặn khủng hoảng, đó là hành động nhanh chóng và quyết

đoán. Đây chính là điều mà các nhà lãnh đạo của Johnson & Johnson đã làm năm 1982 khi xảy ra những trường hợp đầu tiên của việc khách hàng gặp rắc rối với Tylenol - sản phẩm thuốc giảm đau không kê toa đang chiếm lĩnh thị trường của công ty. Chỉ trong vòng ba ngày, bảy người đã chết sau khi dùng Tylenol - tất cả đều là nạn nhân của một kẻ khủng bố được phẩm đã đưa những viên con nhộng chứa Xyanua vào các chai thuốc. Đã có bao nhiêu chai thuốc nhiễm độc đang bán trên thị trường? Liệu có thêm trường hợp tử vong nào không? Những kẻ làm hàng nhái có hoạt động ở vùng nào khác trong nước hay không? Các nhà lãnh đạo công ty không có cách nào để trả lời những câu hỏi đó, vì vậy họ đã hành động một cách quyết đoán là thu hồi tất cả các sản phẩm Tylenol đang bày bán tại các nhà thuốc - tổng số là 22 triệu chai. Và họ ngừng bán sản phẩm này cho đến khi họ sản xuất được loại bao bì chống xâm nhập mà họ và người tiêu dùng có thể tin tưởng được. Chiến dịch này đã tốn của J&J hàng trăm triệu đôla trong một thời gian ngắn nhưng đã ngăn chặn được cuộc khủng hoảng và giúp cho thương hiệu này giành lại được vị trí và lợi nhuận trong một thời gian dài. Hành động kịp thời đó cũng đã ngăn chặn được tội ác làm mất lòng tin của người tiêu dùng vào tập đoàn toàn cầu Johnson & Johnson và những sản phẩm của họ.

Trường hợp của Johnson & Johnson đã khắc họa thêm tầm quan trọng của việc hành động nhanh chóng và quyết đoán trong tình hình khủng hoảng. Điều này nói thì dễ nhưng làm thì khó. Những nhà quản lý giỏi sẽ biết rằng các quyết định chất lượng phụ thuộc vào việc có hay không một nền tảng thông tin vững chắc và sự phân tích tình hình sắc bén. Nhưng cả hai điều này thường biến mất khi khủng hoảng xuất hiện. Thông tin bị hạn chế, và bạn cũng không có đủ thời gian để thu thập đủ lượng thông tin bạn cần. Bất kỳ hoạt động nào bạn

thực hiện cũng đều có vẻ tốn kém khiến việc can thiệp của bạn trở thành đề tài cho những cuộc bình luận sau khi khủng hoảng đã qua đi.

Nguồn thông tin hạn chế trong hầu hết các trường hợp cũng không nên làm bạn chần chừ, đặc biệt khi những biện pháp đối phó được vạch ra trước đó đã được đem ra thực hiện. Ví dụ, nếu ai đó nghĩ thấy mùi khói trong tòa nhà của bạn, chúng ta không cần biết đám cháy sẽ lan đến những đâu hay nó đang xảy ra ở đâu mới hành động. Chúng ta cần nhanh chóng sơ tán toàn bộ người trong tòa nhà và gọi cho bộ phận chữa cháy. Nếu bạn đã vạch ra các kế hoạch đối phó thì số điện thoại của ban phòng cháy, chữa cháy sẽ phải nằm trong danh sách quay số nhanh và tất cả các nhân viên đều đã được luyện tập để sơ tán nhanh nhất ra khỏi tòa nhà. Chúng ta có nên lo lắng về một sự báo động giả? Không! Chúng ta cần biết trước rằng hầu hết các cuộc sơ tán ra khỏi các tòa nhà đều do những hồi chuông báo động giả. Nhưng cái giá cho sự báo động giả không là gì so với những thiệt hại về người và tài sản do một vụ cháy gây ra nếu chậm trễ trong việc sơ tán.

NGUYÊN TẮC 2: CON NGƯỜI LÀ TRÊN HẾT

Trường hợp Tylenol của Johnson & Johnson và ví dụ về việc cứu hỏa đã minh họa cho nguyên tắc thứ hai trong việc ngăn chặn khủng hoảng: Hãy dành mối quan tâm hàng đầu cho con người. Xét cho cùng, của cải vật chất có thể làm lại được - và hầu hết đã được bảo hiểm nếu bị thiệt hại - như trong trường hợp dưới đây:

Một trận mưa bão đã làm hư hại nghiêm trọng một phần của khu nhà văn phòng, phá hủy các thiết bị điện tử, thảm, giấy

tờ, và địa điểm làm việc của mười nhân viên tại tầng trệt. Robert, người quản lý tòa nhà, có mặt tại hiện trường vào sáng hôm sau khi các nhân viên đến làm việc. Ông giúp đỡ những nhân viên và một đội dọn dẹp vệ sinh được thuê để làm khô khu vực bị ngập. Trong vòng 24 giờ đồng hồ, khu vực này đã có thể làm việc lại được.

Ba ngày sau, một vài nhân viên phàn nàn về tình trạng khó thở và đau đầu. Mọi người nghi ngờ rằng nguyên nhân là do những tấm thảm. Mặc dù nó đã được làm sạch và hong khô cẩn thận sau vụ ngập, nhưng có khả năng thảm đã bị nhiễm mốc. Người quản lý nghĩ về những sự lựa chọn của mình. Ông có thể cho làm sạch lại thảm và hy vọng vấn đề sẽ được giải quyết. Hoặc ông có thể yêu cầu thay thảm nhưng điều đó sẽ kéo theo vài ngày chờ được duyệt chi phí và vài ngày nữa đợi lắp đặt. Thay vào đó, Robert lập tức cho bỏ toàn bộ hệ thống thảm cũ và thay thảm mới vào. “Mình sẽ lo về chi phí sau” - ông tự nói với mình như vậy.

Cách giải quyết của Robert trong trường hợp này đã thỏa mãn cả nguyên tắc 1 và 2 trong việc ngăn chặn khủng hoảng: Ông đã hành động nhanh chóng và quyết đoán, và ông ta đã đặt con người lên trên vật chất. Bằng việc thay thế kịp thời những tấm thảm bị nghi mốc, ông ta đã khẳng định rằng sức khỏe của nhân viên quan trọng hơn bất cứ mối quan tâm nào khác. Ai đó về sau có thể phàn nàn rằng chi phí đó không thuộc ngân sách, nhưng chi phí cho khủng hoảng có bao giờ nằm trong ngân sách đâu. Vì vậy, đừng lo lắng về ngân sách hay những quy trình làm việc quy định mọi việc phải tiến hành như thế nào trong những điều kiện bình thường. Thay vào đó, hãy làm những việc để giữ cho con người được an toàn.

NGUYÊN TẮC 3: CÓ MẶT TẠI HIỆN TRƯỜNG

Nguyên tắc thứ 3 trong việc ngăn chặn khủng hoảng là những người đứng đầu cần có mặt tại hiện trường càng nhanh càng tốt. Sự có mặt này là thông điệp rõ ràng rằng những người này đã xem trường hợp đó rất quan trọng. Sự vắng mặt của họ sẽ chứa đựng thông điệp ngược lại, rằng họ đang có những mối quan tâm khác. Hãy thử nghĩ ảnh hưởng của thông điệp này lên những con người đang trong cơn khủng hoảng. Như tác giả Laurence Barton từng nói, “Người ta muốn nhìn thấy những người lãnh đạo của mình trong cuộc khủng hoảng”. Dưới đây là những điều có thể xảy ra khi người đứng đầu vắng mặt trong trường hợp khẩn cấp:

Vụ đắm chiếc tàu ngầm hạt nhân Kursk ở vùng biển Barents vào ngày 12/8/2000 đã giáng một đòn nghiêm trọng vào danh tiếng và tinh thần của Hải quân Nga. Những quan chức cấp cao đã làm vấn đề xấu đi khi không thể thực hiện nhiệm vụ cứu hộ mà phải nhờ đến những đối thủ phương Tây giải cứu con tàu. Kết quả là 118 thủy thủ đã tử nạn.

Việc giải quyết khủng hoảng của chính phủ Nga cũng thiếu hiệu quả không kém. Bộ Quốc phòng lúc đầu muốn giảm nhẹ mức độ nghiêm trọng của vụ tai nạn, đã nói rằng chiếc tàu ngầm đó chỉ đang thực hiện một cuộc diễn tập. Họ nói với dân chúng rằng thủy thủ đoàn không hề gặp nguy hiểm gì cả, nhưng về sau, khi các chi tiết bị lộ ra ngoài, họ tung tin đồn là con tàu đã đâm phải một chiếc tàu ngầm của NATO. Những công bố này dẫn bộc lộ tính giả dối của nó khi người ta có thêm thông tin cho biết chính phủ đã quan tâm nhiều đến việc lấp liếm vụ việc hơn là giải cứu các thủy thủ.

Trong vụ đắm tàu này, tổng thống Nga Vladimir Putin đã thể hiện một sai lầm lớn trong mối quan hệ với công chúng khi ông không kịp thời có mặt tại hiện trường để xúc tiến những nỗ lực cứu hộ. Ông chỉ xuất hiện trên truyền hình trong bộ thường phục và nói rằng sự việc đang nằm trong tầm kiểm soát. Ông đã làm nhiều người phẫn nộ, đặc biệt là gia đình của những thủy thủ xấu số.

Một ví dụ khác là vị giám đốc Lawrence Rawls của Exxon, người đã không xuất hiện tại hiện trường vụ tai nạn thảm họa *Exxon Valdez* trong vòng ba tuần kể từ ngày nó xảy ra. Thay vì cử người lãnh đạo đến hiện trường của vụ dầu loang lớn nhất và gây thiệt hại nhiều nhất trong lịch sử, Exxon lại cử đến một công chức trong khu vực. Thị trưởng Rudy Giuliani của thành phố New York là một tấm gương điển hình cho tinh thần trách nhiệm của một nhà quản lý. Giuliani dường như xuất hiện ở mọi nơi sau vụ thảm họa ngày 11 tháng 9. Ông có mặt chỉ sau vài phút khi tòa tháp đôi bị bốn khủng bố tấn công, xuất hiện trước báo chí, trong hàng chục đám tang ở những tuần tiếp theo.

Điều này không có nghĩa là người quản lý phải chỉ huy mọi cuộc khủng hoảng. Ví dụ, ông chủ của một dây chuyền bán lẻ khổng lồ như Home Depot không nhất thiết lúc nào cũng phải chạy đến hiện trường của một vụ cháy kho hàng. Điều đó là tốt, nhưng không hẳn là cần thiết. Người giám đốc phụ trách bán hàng ở khu vực đó có thể đảm nhận trách nhiệm đó. Hơn nữa, phản ứng nhiều hay ít là tùy thuộc vào mức độ của cuộc khủng hoảng. Nếu như vụ cháy nhà kho làm khách hàng và một số nhân viên thiệt mạng, mức độ của vụ khủng hoảng lại cần sự có mặt của giám đốc điều hành.

NGUYÊN TẮC 4: GIAO TIẾP TỰ DO

Hỏa hoạn, cúp điện trên diện rộng, thất bại về sản phẩm và các thiệt hại khác tạo ra một nhu cầu lớn và bất ngờ về thông tin. Người ta muốn biết điều gì đã xảy ra, xảy ra như thế nào, điều gì sẽ đến tiếp theo và họ nên phản ứng như thế nào. Nguyên tắc thứ 4 của việc ngăn chặn khủng hoảng là trả lời những câu hỏi này theo mức độ có thể chấp nhận được.

Mỗi kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ và mỗi nhóm quản lý khủng hoảng cần có một kế hoạch giao tiếp sẵn sàng để cung cấp thông tin nếu nó có sẵn. Tất nhiên, kế hoạch đó không thể có một kho các câu trả lời cho câu hỏi của mọi người, nhưng nó có thể và nên có những cơ chế để giao tiếp tại chỗ, bao gồm:

- Một kế hoạch chi tiết để thu thập những dữ kiện có sẵn
- Một người phát ngôn được bổ nhiệm
- Tên và số điện thoại của những người hoặc những bộ phận có thể liên lạc trong trường hợp khủng hoảng (giám đốc, quản đốc, cứu hỏa và cảnh sát, các phương tiện thông tin đại chúng, v.v.)
- Đường dây nóng để mọi người có thể gọi hỏi thông tin và được hướng dẫn
- Địa chỉ e-mail của nhóm để có thể gửi tin nhắn đến tất cả các nhân viên và giám đốc cùng lúc
- Một trung tâm giao tiếp bên ngoài khu vực được trang bị điện thoại, điện thoại di động, và kết nối Internet (ở bên ngoài khu vực quan trọng trong trường hợp cháy tòa nhà; điện thoại di động quan trọng vì những đường dây cố định có thể không làm việc)

Bạn đã có kế hoạch giao tiếp hay chưa? Nó có đáp ứng yêu cầu của một cuộc khủng hoảng nghiêm trọng không?

Những tin đồn và suy đoán trái sự thật

Một khủng hoảng bất ngờ tạo ra hàng loạt nguồn tin khác nhau. Điều gì đó đã xảy ra, nhưng không ai biết chính xác đó là gì - ít nhất là vào lúc đầu. Mọi người khao khát thông tin, và họ có xu hướng lấp đầy khoảng trống thông tin bằng bất cứ điều gì xảy đến, ngay cả khi không có gì khác hơn là những lời suy đoán và đồn đại. Nếu bạn nghi ngờ về điều này, hãy mở tivi hoặc đài mỗi khi có một thảm họa lớn xảy ra, một cuộc chiến tranh nổ ra hoặc một vụ bê bối về chính trị. Các phóng viên sẽ liên tục đưa tin về những sự kiện này và mời những nhà bình luận trong những chương trình bình luận trực tiếp. Trong giai đoạn đầu, hầu hết chỉ là dự đoán bởi các phóng viên sẽ chỉ nói bất cứ cái gì để lấp chỗ trống. Chẳng hạn như trong ngày đầu tiên xảy ra vụ scandal Clinton-Lewinsky, một phóng viên chính trị của Đài phát thanh Công cộng Quốc gia Mỹ (National Public Radio) quá thiếu thốn dữ kiện đã cố gắng tìm ra điều gì đó để nói về ảnh hưởng của vụ bê bối này đối với tương lai chính trị. "Người ta đang nói rằng...", phóng viên này đã nói vậy, cho thấy rằng ngay cả các phương tiện thông tin đại chúng cũng bị ảnh hưởng thật nhiều bởi những lời đồn đại.

Quy tắc thứ tư trong việc ngăn chặn khủng hoảng là giao tiếp với những sự thật đang tồn tại - không hơn, không kém. Làm điều này sẽ giúp lấp đầy khoảng trống thông tin, để lại ít chỗ hơn cho những lời đồn thổi và suy đoán. Một người giao tiếp giỏi có thể trực tiếp bác bỏ những tin đồn như trong những ví dụ dưới đây:

Một số nhân viên tỏ ra lo lắng rằng việc sáp nhập sắp tới của chúng tôi với công ty Oscar's Cat Food sẽ dẫn đến việc đóng cửa nhà máy khu vực Nashville. Sự lo lắng này là không có cơ sở. Tôi có thể nói rằng không hề có một kế hoạch đóng cửa nhà máy Nashville nào cả.

Cũng như nhiều người đã dự đoán, vụ cháy ngày 27 tháng 10 đã gây ra thiệt hại đáng kể đối với các thiết bị hệ thống thông tin. Tổng thiệt hại đang được đánh giá. Trong lúc đó, hệ thống dự phòng bên ngoài đang hoạt động hết công suất và có thể giải quyết tất cả các yêu cầu về thông tin và giao dịch trong quá trình phục hồi. Bắt đầu từ ngày mai, tất cả các đơn đặt hàng sẽ được chuyển qua trung tâm dịch vụ khách hàng tại Limerick, Ailen, được xử lý bởi trung tâm dữ liệu bên ngoài và được thực hiện bởi các đơn vị phân phối khu vực.

Một vài tin tức gần đây đã đưa ra những mối nghi ngờ vô căn cứ về việc quản lý kế hoạch lương hưu của nhân viên. Tại thời điểm này, chưa có một tin đồn nào được chứng minh là đúng. Hội đồng quản trị vừa mới chỉ định một công ty kiểm toán độc lập, Farnsworth & Farrell, thực hiện một cuộc khảo sát kỹ lưỡng. Cuộc khảo sát này đang tiến hành ở những giai đoạn đầu tiên. Đầu tháng 11 năm nay sẽ có một báo cáo đầy đủ và công bố cho mọi người cùng xem. Bất cứ một phát hiện tạm thời nào cũng sẽ được thông báo ngay cho các bạn.

Khi bạn giao tiếp, hãy nói hết những tin xấu cùng một lúc. Sẽ tốt hơn và trung thực hơn khi bạn làm như vậy so với việc bạn liên tục đưa ra những tin xấu. Nói tất cả các tin xấu cùng một lúc cũng như tháo bỏ một miếng băng. Nó đau một lần, nhưng sau đó vết đau sẽ lành. Tương tự, một khi tất cả tin xấu đã được nói hết, những cuộc giao tiếp sau đó sẽ toàn những tin tốt đẹp. Ví dụ:

Chúng tôi vui mừng thông báo rằng cuộc khảo sát hậu quả vụ cháy tại trung tâm dữ liệu của chúng ta do phó chủ tịch phụ trách truyền thông Jane Harley và giám đốc điều hành Jake Newhall thực hiện đã phát hiện ra rằng thiệt hại nhẹ hơn những gì chúng ta dự đoán, và rằng hệ thống sẽ trở lại hoạt động nhanh hơn. Trong khi đó, hệ thống dự phòng bên ngoài vẫn đang xử lý các đơn đặt hàng của khách trong hai ngày qua và chưa có một sự cố nào.

Thống nhất trong lời nói

Cho dù nhóm quản lý khủng hoảng của bạn đã cử ra một người phát ngôn trước các phương tiện thông tin đại chúng, thì các phương tiện thông tin này vẫn sẽ tìm kiếm những người khác để thu thập các câu chuyện và ý kiến của họ. Ví dụ, nếu một nhà lãnh đạo cấp cao vừa bị dính dáng đến một vụ kiện bê bối tình dục, các nhân viên nữ sẽ có thể nhận được những cuộc điện thoại ở nhà hoặc ở cơ quan từ những phóng viên săn tin. Những nhân viên này có thể nắm rõ sự thật nhưng cũng có thể không. Và những điều họ nói có thể làm mọi việc tồi tệ hơn. Vì vậy hãy khuyến khích nhân viên chuyển tất cả những câu hỏi này đến người phát ngôn của công ty.

Giao tiếp với các nhân vật chủ chốt và công chúng

Trong việc ngăn chặn khủng hoảng, các nhân viên đương nhiên là mối quan tâm hàng đầu. Nhưng đừng quên những nhân vật chủ chốt khác như nhà cung cấp, khách hàng, những đối tác kinh doanh

chiến lược, và những người khác. Họ sẽ muốn biết những gì đang và sắp diễn ra. Tương tự là công chúng trong khu vực mà công ty bạn đang hoạt động. Hãy nói với công chúng những sự thật mà bạn đã nói với nhân viên và các nhân vật chủ chốt; và trong những trường hợp như thế này, hợp báo là cách thông báo nhanh chóng và hiệu quả nhất.

Cũng cần nhớ rằng những điều bạn nói và cách bạn nói sẽ được mang ra bình luận. Cách bạn giao tiếp có thể thúc giục những hành động làm cho cuộc khủng hoảng tồi tệ đi - hoặc cũng có thể tốt lên. Theo định nghĩa thì một cuộc khủng hoảng nghĩa là có tin xấu. Đối mặt những nỗi đau và tức giận sớm có thể gây ra những vấn đề tồi tệ hơn sau này. Mục đích của bạn là ngăn chặn cuộc khủng hoảng một cách tổng thể chứ không phải là chỉ giải quyết trước mắt hoàn cảnh hiện tại.

KHI NGHI NGỜ, HÃY HÀNH ĐỘNG THEO NHỮNG KINH NGHIỆM, GIÁ TRỊ VÀ BẢN NĂNG MÁCH BÁO

Việc đối phó khủng hoảng có thể làm giảm khả năng ra quyết định đúng của con người. Thông tin thì ít ỏi, và những người ra quyết định phải hành động nhanh chóng hoặc mạo hiểm nếu không sẽ gây ra một vụ khủng hoảng nghiêm trọng hơn. Khi không có thời gian để thu thập thông tin, hãy bình tĩnh xem xét khả năng ứng phó, hoặc nghĩ về những hậu quả không lường trước của mỗi phản ứng. Hãy nghĩ xem một trung úy 23 tuổi sẽ như thế nào khi trung đội bộ binh của anh ta rơi vào ổ phục kích. Hai người đã bị tấn công và những người khác đang bị kẹt trong những đám lưới giăng từ cả hai phía - hay là ba phía chẳng hạn? Sự chậm chạp nặng nề làm bạn

không thể thấy được khả năng giải quyết. Những âm thanh đình tai nhức óc làm mọi người sợ hãi, trong đó có bạn. Bạn biết rằng nếu bạn chùng lại, kẻ thù sẽ có thời gian để tiến tới. Nếu bạn di chuyển, các chiến sĩ của bạn sẽ bị lộ. Một trung sĩ bò đến gần bạn: “Chúng ta sẽ làm gì, thưa trung úy?” Đúng, bạn biết làm gì bây giờ?

Nếu bạn chịu trách nhiệm ngăn chặn một cuộc khủng hoảng, bạn và người trung úy trẻ đang ở trong tình cảnh giống nhau. Thông tin có được rất ít, và tình hình có vẻ tuyệt vọng. Nhưng bạn không thể cho phép sự thiếu quyết đoán làm tê liệt bạn; bạn phải hành động nhanh chóng, trước khi tình hình xấu đi. Nếu như chưa biết cần làm gì cho đúng, bạn hãy làm những việc dưới đây:

- **Hãy dựa vào kế hoạch và kinh nghiệm của bạn.** Nếu bạn đã vạch ra kế hoạch phòng bị, hẳn bạn đã nghĩ phải làm thế nào để phản ứng tốt nhất với một loạt các nguy cơ tiềm tàng. Và nếu bạn đã thử nghiệm kế hoạch của mình bằng các cuộc diễn tập thử, bạn sẽ có những phương án khả thi để hành động kịp thời.
- **Hãy để những giá trị mách bảo bạn.** Những linh cảm về điều đúng, sai là một kim chỉ nam rất hiệu quả. Nếu như mọi thứ rất mờ mịt, hãy định hướng theo những giá trị trong con người bạn mách bảo.
- **Hãy lắng nghe bản năng của bạn.** Đừng làm điều gì nếu như bạn cảm thấy nó có vẻ không đúng, vì có thể nó không đúng thật sự.

Hãy tìm những nhà cố vấn khôn ngoan

Nếu bạn phải đưa ra một quyết định quan trọng nhanh chóng và với lượng thông tin không đầy đủ, đừng nghĩ rằng bạn phải làm điều đó một mình; hãy tìm lời khuyên của những người mà bạn tin tưởng. Tốt nhất, nhóm quản lý khủng hoảng cần có những người đáng tin cậy có thể nghĩ mọi việc rõ ràng trong hoàn cảnh khó khăn. Có thể những cuộc diễn tập đã chuẩn bị cho các bạn làm việc tốt với nhau trong những hoàn cảnh căng thẳng. Nếu bạn không có một nhóm như vậy, hãy liên lạc với một người bạn hay một nhà cố vấn có kinh nghiệm - một người mà bạn có thể tin tưởng sẽ góp ý một cách khách quan những ý kiến bạn đưa ra và cho bạn những lời khuyên tốt. Hãy thử hỏi các nhà cố vấn này về những ý kiến của bạn. Họ đã trải qua những trường hợp tương tự. Họ có thể gợi ý những cách giải quyết tốt mà bạn chưa kịp nghĩ ra.

TÓM TẮT

- Hãy xem xét bốn quy tắc trong việc ngăn chặn khủng hoảng:
 1. **Hành động nhanh chóng và quyết đoán.** Trì hoãn chỉ làm cho tình hình xấu đi.
 2. **Đặt con người lên trên hết.** Nhà cửa, sổ sách, giấy tờ tín dụng, và tên tuổi của công ty đều có thể làm lại được, còn cuộc sống của các nhân viên và khách hàng thì không.
 3. **Người lãnh đạo nên đến hiện trường càng sớm càng tốt.** Điều này sẽ cho thấy cuộc khủng hoảng đang được giải quyết một cách nghiêm túc.
 4. **Giao tiếp rộng rãi.** Đây sẽ là cách tốt nhất để đối phó với tin đồn và suy đoán.
- Khi vẫn chưa rõ ràng về những hành động, hãy để những kinh nghiệm, giá trị và bản năng mách bảo bạn.

6

GIẢI QUYẾT KHỦNG HOẢNG

Con đường khôi phục

Nội dung chính:

- *Tầm quan trọng của việc hành động nhanh chóng và quyết đoán*
- *Vai trò của thông tin liên lạc*
- *Các kỹ năng quản lý dự án có thể giúp ích trong việc giải quyết khủng hoảng*
- *Vai trò quan trọng của người lãnh đạo*

Nếu công ty bạn đã tuân theo các quy tắc ngăn chặn khủng hoảng được trình bày ở chương trước, thì việc giải quyết khủng hoảng sẽ không trở nên quá khó khăn. Hành động nhanh và hiệu quả để ngăn chặn sẽ làm cho quy mô khủng hoảng nhỏ hơn và dễ quản lý hơn. Nỗ lực ngăn chặn cũng sẽ đảm bảo rằng những vấn đề thật sự và mức độ của nó được nhận định một cách nghiêm túc, đúng đắn. Nếu không, những biện pháp giải quyết khủng hoảng sẽ bị lạc hướng và sai lầm. Ngoài giai đoạn ngăn chặn, công việc của nhóm quản lý khủng hoảng là phải theo dõi diễn biến của vấn đề cho đến khi chúng được giải quyết và tình hình đã trở lại bình thường.

Chương này sẽ hướng dẫn bạn cách giải quyết khủng hoảng theo từng bước.

HÀNH ĐỘNG NHANH CHÓNG

Thời gian không phải là người bạn của chúng ta trong cơn khủng hoảng. Trong giai đoạn ngăn chặn, thời gian chỉ thêm cơ hội để vấn đề lan rộng và bén rễ. Nỗ lực ngăn chặn là hành động cầm cự tốt nhất, và trì hoãn trong việc tìm ra cách giải quyết sẽ cho khủng hoảng thêm cơ hội phá vỡ sự cầm cự đó. Hãy xem một bản tin giả định sau đây:

Khi cuộc bãi công ở Amalgamated Hat Racks đi đến tuần thứ ba, một cuộc tẩy chay sản phẩm của hãng này trên toàn quốc đã xuất hiện. Jessie Jamison - người phát ngôn của tập thể bãi công, hôm nay đã tuyên bố rằng các thành viên công đoàn trong toàn quốc đang được kêu gọi tẩy chay sản phẩm của Amalgamated. "Có thể", Jamison nói, "Chúng tôi sẽ có những người đứng cản tại các cửa hàng bán lẻ của công ty tại Toronto, Boston, Los Angeles và Santa Fe vào cuối tuần này".

Một cuộc khủng hoảng kéo dài có thể ghi lại ấn tượng xấu về một công ty trong tâm thức công chúng. Nếu bản tin của tờ báo buổi sáng nói về tình trạng khó khăn của công ty bạn hàng ngày và hàng tuần, công chúng sẽ nghĩ đến rắc rối mỗi khi nhắc đến công ty của bạn nhiều năm sau. Những cuộc đối đầu của Microsoft với tòa án Mỹ về việc họ có thực hiện những chính sách độc quyền hay không và những cuộc đối đầu với những nhà hành pháp của bang khác rõ ràng đã có những hậu quả như vậy. Công chúng được tiếp xúc với những bản tin hàng ngày nói về các tội lỗi vô căn cứ của Microsoft. Mặc dù về sau chúng bị bác bỏ nhưng vẫn ảnh hưởng đến thái độ của cộng đồng đối với người khổng lồ trong lĩnh vực phần mềm này.

Việc kinh doanh của bạn không thể hoạt động hiệu quả tối đa trong khi khủng hoảng đang tiếp diễn. Các nhà cung cấp và khách hàng sẽ thận trọng. Nhân viên nghỉ việc nhiều, và việc tuyển dụng sẽ khó khăn hơn. Các nhân viên sẽ mất thời gian lo nghĩ về nghề nghiệp của họ hoặc kháo nhau về những vấn đề của công ty. Giải pháp cho những hậu quả tiêu cực này là giải quyết khủng hoảng càng nhanh càng tốt.

Bí quyết giải tỏa căng thẳng do khủng hoảng

Nếu bạn là một thành viên trong nhóm quản lý khủng hoảng, bạn sẽ gặp rất nhiều áp lực. Nhịp độ nhanh và sự mạo hiểm cao - đối với công ty, đối với các đồng nghiệp và với cả bản thân mình. Vì sự kiểm soát thông tin của bạn hạn chế, bạn biết rằng rất dễ mắc lỗi. Nỗi sợ hãi vây quanh bạn. Những người xung quanh bạn luôn lo sợ và những cảm giác của họ có thể ảnh hưởng đến bạn.

Dưới đây là một vài cách giải tỏa căng thẳng:

- Ngủ đủ giấc
- Nghỉ ngơi và làm điều gì đó để bớt đi sự căng thẳng trong bạn: đi dạo, đạp xe, bơi lội, nghe nhạc... Nếu bạn biết chơi nhạc cụ, mỗi ngày hãy thực hành một vài giai điệu.
- Đừng nghĩ nhiều về những điều có thể sai lầm. Thay vào đó, hãy nhìn vào các mạo hiểm một cách khách quan, và chuyển sự chú ý của bạn vào lợi ích của việc làm đúng mọi chuyện.
- Tránh suy nghĩ quá nhiều. Hãy dành nhiều thời gian với những người "bình thường" - tức là những người không phải đối mặt với khủng hoảng.

Hãy nhớ rằng căng thẳng một chút cũng tốt. Nó sẽ giúp bạn tập trung và giúp năng lượng của bạn tăng cao, nhưng căng thẳng quá lại làm tê liệt khả năng suy nghĩ và hành động.

THƯỜNG XUYỀN THU THẬP THÔNG TIN

Khủng hoảng thường là những sự kiện năng động, tự nó thay đổi hoặc thay đổi theo hành động của những người trong cuộc. Bạn có thể bắt đầu những nỗ lực giải quyết với một bức tranh rõ ràng về vấn đề khó khăn và các thể lực đối đầu với bạn. Bức tranh ấy có thể sẽ thay đổi theo những hành động bạn làm hoặc không làm; hoặc thay đổi theo những thông tin mới nhất về cuộc khủng hoảng trong quá trình nó xảy ra.

Giải pháp cho cả hai vấn đề - thiếu thông tin và sự thay đổi của tình hình - là thường xuyên thu thập tin tức và xử lý thông tin về cuộc khủng hoảng trong khi bạn giải quyết nó. Trong các cuộc họp của nhóm quản lý khủng hoảng cần có phần “Những bài học kinh nghiệm”. Hãy cảm nhận và hành động trong quá trình liên tục thích ứng với thông tin mới của bạn. Nếu chỉ hành động theo những dữ kiện ban đầu thì bạn sẽ dễ dàng gặp thất bại.

KHÔNG NGỪNG GIAO TIẾP

Giao tiếp là một trong những công cụ hữu hiệu nhất của các nhóm quản lý khủng hoảng. Kể lại câu chuyện của công ty sẽ cung cấp những thông tin quan trọng cho những nhân vật then chốt như khách hàng, nhà cung cấp, các cổ đông, và nhân viên. Giao tiếp cũng là một phương tiện chống lại những lời đồn thổi và góp phần vào những hoạt động giải quyết khủng hoảng. Ví dụ, trong khi giải quyết hậu quả một vụ cháy hoặc bão, cần thông báo cho các nhân viên là họ sẽ được nghe báo cáo công việc ở đâu và khi nào cũng như họ cần phải làm gì. Nếu hệ

thống thông tin sắp đến thời gian thanh toán, ai đó cần thông báo cho nhà cung cấp dịch vụ về việc thanh toán có thể chậm lại. Nếu có những rào cản ngăn việc thực hiện các yêu cầu của khách hàng thì bạn cần thông báo cho khách hàng biết. Nếu các phóng viên gõ cửa, bạn phải có chiến lược trả lời sao cho có tác động tốt đến công chúng.

Nếu bạn đã đưa ra một kế hoạch giao tiếp trong kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ như đã đề xuất ở trên, bạn sẽ sẵn sàng với hầu hết mọi hậu quả trong lĩnh vực này. Nếu chưa có thì những thành viên trong nhóm quản lý khủng hoảng cần nhanh chóng triển khai một kế hoạch.

Bí quyết giao tiếp khi xảy ra khủng hoảng

- Luôn trung thực
- Chỉ cung cấp sự thật
- Nói thật về những điều bạn biết và cả những điều bạn không biết
- Tổ chức một đường dây nóng để kiểm soát các tin đồn
- Ghi âm lại một lời nhắn trên đường dây thông tin của công ty hàng ngày với những thông tin mới nhất
- Đừng suy đoán

LẬP HỒ SƠ HÀNH ĐỘNG

Hãy lưu lại những nguồn tin cũng như những quyết định, dự định và hành động trong quá trình giải quyết khủng hoảng. Bạn có thể nghi ngờ giá trị của lời khuyên này. Đã có bao nhiêu nhà lãnh đạo yêu cầu nhân viên ghi lại những hành động của mình khi khủng hoảng diễn ra? Sẽ không ai có đủ thời gian để làm việc đó vì có nhiều điều đang cần họ.

Trên thực tế, các tổ chức quân sự thường ghi lại những quyết định và hành động của họ. Việc làm này cung cấp tư liệu để rút ra những bài học sau đó. Đầu Chiến tranh Thế giới thứ 2, Hải quân Mỹ đã cử nhà sử học của Đại học Harvard là Samuel Eliot Morison, một nhân viên Hải quân cao cấp ghi chép lại những cuộc chiến trên biển từ đầu đến cuối. Morison đã tuyển dụng một đội ngũ các nhà nghiên cứu để thực hiện việc này. Những nỗ lực thu thập của họ đã cho ra đời một quyển tư liệu dài 15 chương mà từ đó, hai thế hệ sinh viên sau này của ngành hàng hải, các nhà chiến lược và nhà chiến thuật có thể rút ra những bài học quan trọng.

Việc lập hồ sơ về tình hình khủng hoảng và các hành động của bạn sẽ có giá trị tương tự sau khủng hoảng khi mà nhóm quản lý khủng hoảng và những người khác cố gắng tìm hiểu những gì đã được làm tốt và không tốt để từ đó cải thiện tình hình trong tương lai. Việc ghi chép này cũng sẽ hữu ích cho các hoạt động liên quan đến pháp luật.

SỬ DỤNG CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ DỰ ÁN KHI THÍCH HỢP

Những khó khăn bạn gặp phải khi giải quyết khủng hoảng có thể cũng giống như những thử thách xảy đến ở những lĩnh vực khác của kinh doanh, chẳng hạn như khi tung một sản phẩm mới ra thị trường mới, tổ chức lại một phòng ban mới hay xây dựng chức năng thương mại điện tử. Những thử thách này thường được các nhóm dự án giải quyết. Khủng hoảng và dự án có chung một số đặc điểm quan trọng sau:

- Chúng luôn thay đổi, hiếm có hoạt động lặp lại
- Chúng đòi hỏi những kỹ năng và kinh nghiệm của nhiều người thuộc nhiều bộ phận khác nhau
- Chúng không thể kéo dài mãi mà cần được giải quyết tại một thời điểm trong tương lai
- Các thành viên sẽ trở lại công việc bình thường của họ ngay sau khi hoàn thành nhiệm vụ

Những đặc điểm này cho thấy một nhóm quản lý khủng hoảng cần tự tổ chức và đối phó với các vấn đề như các nhóm quản lý dự án đã làm và đã thành công. Điều đó có nghĩa là cần kết hợp kinh nghiệm, quyền hạn, và kỹ năng cần thiết để kiểm soát tình huống. Tuy nhiên, cũng có một số khác biệt đáng chú ý. Khác với các nhóm dự án, các nhóm quản lý khủng hoảng không có nhiều thời gian để lên kế hoạch công việc. Những nhóm này, vốn được thành lập theo những mối nguy hiểm cụ thể được xác định trong quá trình kiểm định khủng hoảng (như cháy nổ, lũ lụt, hoặc hỏng hóc hệ thống thông tin), có những kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ, và rất nhiều người đã trải qua các cuộc diễn tập. Nhưng ngay cả những người này cũng thiếu

kiến thức nhất định về việc cần làm vì các cuộc khủng hoảng thường diễn biến khó lường. Tuy nhiên, vẫn có những điểm tương đồng để khuyến khích những người lãnh đạo khủng hoảng học tập kinh nghiệm của những nhà quản lý dự án.

Việc quản lý dự án có bốn giai đoạn: xác định và tổ chức, lên kế hoạch, quản lý thực hiện và kết thúc dự án. Chúng ta hãy xem các nhà quản lý khủng hoảng có thể áp dụng những bước này vào vấn đề của họ như thế nào.

Xác định và tổ chức

Những nhiệm vụ trong giai đoạn đầu là xác định rõ mục tiêu của dự án cũng như tổ chức đúng người và nguồn thông tin cho dự án. Dù các nhà quản lý khủng hoảng đang đứng trước nguy cơ phải thu hồi sản phẩm hoặc cần giải quyết hậu quả của một vụ cháy lớn thì họ đều có thể cùng làm một điều - đó là đặt câu hỏi: "Thực chất vấn đề là gì? Chúng ta phải làm gì để giải quyết nó? Ai là người có thể hỗ trợ chúng ta? Chúng ta cần những thông tin gì để giải quyết vấn đề và đưa tình hình trở lại bình thường?"

Nếu bạn xác định đúng bản chất của một cuộc khủng hoảng cũng như sắp xếp đúng người và những nguồn thông tin liên quan thì bạn đã có được bước khởi đầu thuận lợi.

Lập kế hoạch

Việc lập kế hoạch bắt đầu bằng những mục tiêu và công việc theo bốn bước liên tiếp sau đây:

1. Xác định cụ thể từng nhiệm vụ cần làm

2. Xác định các cá nhân và nhóm làm việc có khả năng hoàn thành nhiệm vụ
3. Ước tính thời gian cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ
4. Lập kế hoạch thực hiện các nhiệm vụ đúng trình tự

Nếu như thiệt hại từ một vụ cháy văn phòng là nguyên nhân của khủng hoảng thì mục tiêu của bạn có thể chia làm ba phần: một chỗ làm việc tạm thời và an toàn để di dời nhân viên khi cần thiết; khôi phục lại trật tự công việc tại địa điểm bị thiệt hại; thường xuyên liên lạc với những người có ảnh hưởng lớn. Xét dưới góc độ quản lý dự án, mỗi mục tiêu trên sẽ được chia thành hàng loạt nhiệm vụ và các công việc cụ thể. Ví dụ để phục hồi lại một địa điểm bị thiệt hại, bạn có thể xác định những nhiệm vụ sau đây và thời gian cần thiết để hoàn thành chúng:

- Đánh giá hoàn chỉnh thiệt hại của vụ cháy và lên danh sách những hạng mục cần sửa chữa (14 ngày)
- Thỏa thuận và thuê một nhà thầu chịu trách nhiệm sửa chữa (14 ngày)
- Làm việc với một nhà cung cấp thiết bị văn phòng và công nghệ để sắp xếp lại địa điểm được sửa chữa (30 ngày)
- Kiểm tra công việc tái thiết của nhà thầu (18 ngày)
- Thông báo với nhân viên về tiến độ phục hồi của tòa nhà (đang diễn ra)

Một số nhiệm vụ trên đây cần được thực hiện theo trình tự, chẳng hạn như bạn không thể thương thuyết với nhà thầu nếu chưa đánh giá hết những thiệt hại. Những nhiệm vụ khác có thể tiến hành song song, ví dụ như bạn có thể làm việc với bên cung cấp thiết bị văn phòng đồng thời với việc sửa chữa.

Quá trình lên kế hoạch phải chỉ ra trách nhiệm của mỗi người trong từng nhiệm vụ. Phân công trách nhiệm cụ thể là cách đảm bảo tốt nhất cho việc nhiệm vụ đó sẽ được hoàn thành và hoàn thành tốt. Nếu không phân công trách nhiệm cụ thể cho từng người thì công việc sẽ không được hoàn thành đúng thời hạn và đúng với mong muốn của bạn.

Quản lý thực hiện

Giai đoạn quản lý thực hiện bao gồm tất cả những việc làm theo thông lệ để quản lý hiệu quả cũng như giám sát và kiểm soát thận trọng. Tóm lại, chúng đòi hỏi sự gắn bó với kế hoạch, các tiêu chuẩn và ngân sách. Ngân sách hiếm khi là vấn đề quan trọng trong một cuộc khủng hoảng. Hầu như, công ty nào cũng cho rằng nỗ lực để ngăn chặn tổn thất và đưa mọi thứ trở lại bình thường mới là quan trọng, và lớn hơn nhiều so với chi phí. Tuy nhiên, không thể xem nhẹ việc kiểm soát và theo dõi sát sao hoạt động chi tiêu. Hãy luôn đặt những câu hỏi sau:

- Tất cả những nhiệm vụ trong kế hoạch đã được thực hiện chưa?
- Tất cả các nhiệm vụ đó có theo đúng kế hoạch không, hoặc chúng có gặp phải trở ngại nào không?
- Những thông điệp của công ty cho nhân viên, báo giới và những nhân vật quan trọng khác có chính xác và nhất quán không?

Những người chỉ đạo dự án dành phần lớn thời gian để kết hợp nỗ lực của các nhóm làm việc. Các trưởng nhóm quản lý khủng hoảng cũng phải làm điều tương tự. Họ cần mọi người làm việc cùng nhau và có hiệu quả cao để đánh bại khủng hoảng.

Hãy nhớ rằng: Những công cụ quản lý dự án không phải luôn phù hợp cho mọi cuộc khủng hoảng. Một cuộc khủng hoảng tài chính thì khác với một vụ lừa đảo hay tham ô. Tuy nhiên, khi một sự kiện xấu xảy ra và nhanh chóng kết thúc - như trong một đám cháy, một trận bão tuyết hoặc một đợt thu hồi sản phẩm - những công cụ quản lý dự án có thể giúp bạn đưa tình hình về trạng thái bình thường một cách có trật tự.

Kết thúc dự án

Một điểm giống nhau nữa giữa các dự án và các cuộc khủng hoảng là cuối cùng chúng sẽ kết thúc. Kết thúc của một dự án là thời điểm khi các mục tiêu đã được thực hiện xong: một loạt sản phẩm mới được tung ra, website thương mại điện tử được đưa lên và hoạt động tốt, việc chuyển công ty đến trụ sở mới hoàn thành, và tiến độ kinh doanh trở lại bình thường... Một dự án kết thúc khi đã đạt được những mục tiêu đề ra. Tuy nhiên, điểm kết thúc chỉ được tính từ khi giải quyết xong hết các vấn đề còn tồn tại và rút ra được bài học.

Tương tự như đối với dự án, việc giải quyết khủng hoảng cũng có giai đoạn kết thúc và một trong những nhiệm vụ chính là nhìn lại những kinh nghiệm và rút ra bài học: Điều gì đúng? Điều gì sai? Chúng ta có thể thay đổi phương pháp như thế nào nếu một cuộc khủng hoảng tương tự sẽ xảy ra? Vấn đề rút kinh nghiệm sẽ được đề cập một cách chi tiết ở chương cuối. Điều cần nhớ ở đây là nhóm xử lý khủng hoảng cần phải:

- Tuyên bố chính thức kết thúc cuộc khủng hoảng - nhưng không được nóng vội
- Ghi chép lại những điều quan trọng đã diễn ra

- Tổ chức một cuộc phân tích rút kinh nghiệm cho các thành viên tham gia để đảm bảo chắc chắn rằng toàn bộ tổ chức đã học được nhiều điều từ những kinh nghiệm đắt giá đó.

Đừng khiển trách

Khi khủng hoảng lên cao trào và mọi người cố gắng truy tìm nguyên nhân và thủ phạm thì sự thôi thúc trong việc đổ lỗi cho ai đó là khó lòng tránh khỏi. Hẳn nhiên, sự thiếu năng lực hay lỗi nghiêm trọng nào đó của một thành viên trong nhóm có thể là nguyên nhân gây ra cuộc khủng hoảng. Ví dụ: Khi công ty Enron đổ bể, người ta quy trách nhiệm cho giám đốc tài chính Andrew Faston và chủ tịch kiêm giám đốc điều hành Kenneth Lay. Kiểu quy kết như vậy chẳng có ích gì để cứu vớt nguy cơ của công ty, duy trì công việc cho hàng nghìn công nhân có năng lực và trung thành, hay hoàn trả lại số vốn góp của cổ đông. Trong thời gian diễn ra khủng hoảng, công sức truy tìm kẻ phá hoại chẳng có ích gì. Trái lại, điều đó chỉ làm nhụt ý chí và thiêu trụi tinh sáng tạo cũng như sự tận tâm mà bạn cần có để giải quyết vấn đề. Vì vậy, thay vì xử lý theo nguyên tắc ai làm người ấy chịu, hãy tạo ra bầu không khí khác đi để mọi người cùng vạch những việc cần làm tiếp theo là gì, chứ không phải quay trở lại sự việc tìm ra ai là người có lỗi. Sẽ còn nhiều thời gian về sau để giải quyết chuyện đó.

HÃY LÀ NGƯỜI LÃNH ĐẠO Ở TUYẾN ĐẦU

Trong suốt thời gian xảy ra khủng hoảng, mọi người trông đợi ở một người lãnh đạo sáng suốt, tự tin để giúp họ thoát khỏi khó khăn. Điều này lý giải vì sao những nhà cầm quân lại xông pha cùng binh lính trên những chiến tuyến khói lửa. Thật dễ hiểu khi người ta thường xuyên bắt gặp Winston Churchill trên mọi nẻo đường thành Luân Đôn trong trận oanh tạc dữ dội kéo dài hàng tuần lễ. Và cũng không có gì khó hiểu khi Lee Iacocca, trong chiến dịch cứu tập đoàn Chrysler khỏi nguy cơ phá sản những năm 1980 đã trở thành người mà cả vùng Bắc Mỹ quen mặt biết tên. Dường như Iacocca đã ở khắp mọi nơi với quyết tâm xin sự bảo lãnh của chính phủ đối với khoản vay mà Chrysler cần để tái thiết lại. Có thể nói cho dù bạn xem bất kỳ phương tiện truyền thông nào - từ tờ tin tức buổi chiều đến tờ *Business Week*, cho đến cả những chương trình quảng cáo trên truyền hình - Iacocca đều xuất hiện ở đó để thuyết minh rằng vì sao một tập đoàn Chrysler đổi mới lại có thể giải quyết nạn thất nghiệp, tăng trưởng kinh tế và nâng cao sức cạnh tranh cho Mỹ. Những lãnh đạo như Iacocca với sự bền trí, tận tụy và lòng vững tin, sẽ làm người khác thấm nhuần những phẩm chất đáng quý ấy.

Không thể cường điệu tầm quan trọng của tầm nhìn sáng suốt ở người lãnh đạo. Khi nghiên cứu về thảm kịch khủng bố 11/9, Paul Argenti kết luận rằng những nhà quản lý khủng hoảng hiệu quả nhất là những người bộc lộ tầm nhìn sáng suốt tuyệt vời nhất.

Họ nhận thức được rằng trọng tâm công việc của họ là chính trị còn những nhân viên, thực chất, là những cử tri. Trong thời gian xảy ra biến động, nhân viên tìm kiếm bằng chứng xác đáng rằng ban lãnh đạo đầu ngành đã xem tình trạng

khốn đốn của họ là mối quan tâm hàng đầu của công ty. Sự thật đã có chỗ đứng của nó, nhưng những lời thông báo và những tiếng nói cảm thông chia sẻ lại có khả năng truyền đạt sự chân thành hơn cả. Và nếu như lời nói đó từ phía nhà lãnh đạo công ty, nhân viên có lý khi nghĩ rằng gánh nặng đè lên công ty đã bị đẩy lùi cho dù không hề có hứa hẹn hay đảm bảo nào được đưa ra.

Có lẽ, không một nhà lãnh đạo lâm thời nào được Argenti cho rằng có tầm nhìn sáng suốt hơn Rudolph Giuliani - nguyên thị trưởng thành phố New York. Chỉ sau vài phút, Giuliani đã có mặt tại hiện trường vụ tấn công ngày 11 tháng 9, chịu trách nhiệm cho công tác cứu hộ ở đây. Sau khi tòa tháp đôi sụp đổ, ông vẫn ở lại hiện trường. Ông có mặt ở mọi nơi: trong những cuộc họp báo, trong những buổi lễ tang đau buồn, tại trung tâm chỉ huy, trả lời đàm thoại, trao đổi với dân chúng. Argenti nhận định: “Sự tận tâm của Giuliani cùng với tính quyết đoán, sự vô tư và lòng thương cảm đã nhóm lên tinh thần của không chỉ người dân New York mà cả dân tộc Mỹ”.

Nếu như bạn được giao trọng trách làm người đứng mũi chịu sào khi khủng hoảng xảy ra, hãy hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Dù bạn có là giám đốc điều hành của một tập đoàn khổng lồ hay chỉ là giám sát viên một cửa hàng, hãy tìm ra thực chất vấn đề là gì càng nhanh càng tốt. Hãy gạt những lời đồn nhảm và những thông tin vô ích ra ngoài lề cho tới khi bạn tìm thấy sự thật. Muốn vậy, bạn có thể tham khảo ý kiến của những người có khả năng cho bạn lời giải đáp, hoặc lắng nghe từ những người đáng tin cậy nhất và đi đến những nơi cần đến. Một khi bạn biết được gốc rễ sự việc, hãy hành động bằng cách:

- *Sáng suốt.* Hãy chỉ ra người nắm trọng trách và điều hành công việc tiến triển tốt hơn.

- *Đối mặt với khủng hoảng.* Biến nỗi lo sợ thành hành động tích cực.
- *Cảnh giác, thận trọng.* Hãy tìm kiếm hướng phát triển mới và nhận biết tầm quan trọng của thông tin mới.
- *Duy trì tâm điểm chú ý tới những ưu tiên của công ty.* Hãy đảm bảo an toàn cho mọi người là ưu tiên hàng đầu, sau đó giải quyết những việc cần làm quan trọng tiếp theo.
- *Đánh giá và giải quyết những việc trong tầm kiểm soát của bạn.* Hãy bỏ qua những việc ngoài tầm kiểm soát của bạn.
- *Phạm quy nếu cần thiết.* Những quy tắc, ngân sách và chính sách của công ty không mấy khi được áp dụng đúng luật khi xảy ra khủng hoảng.

Và phải nhớ tập hợp mọi người cùng phối hợp làm việc. Nhà lãnh đạo có quyền tập trung mọi người thành nhóm hoạt động hiệu quả. Thực tế cho thấy một nhóm như vậy làm được nhiều việc hữu ích giúp giải tỏa căng thẳng, bớt lo âu và tháo gỡ khủng hoảng. Hãy xem ví dụ dưới đây:

Một nhà bán lẻ qua catalog đưa ra một danh sách hàng mẫu tiêu dùng cho dịp lễ với số lượng lớn - túi xách, áo len... Tuy nhiên, công ty này đã hoàn toàn đánh giá quá thấp phản ứng của người tiêu dùng. Chỉ ngay sau khi bản danh mục được tung ra vào tháng 10, đường dây liên lạc qua điện thoại của công ty bị nghẽn mạch bởi những cú gọi đặt hàng. Công ty rơi vào khủng hoảng trở trêu: Ngập đầu trong hàng núi đơn đặt hàng cần được giải quyết và giao hàng đúng dịp lễ. Công ty đã thuê thêm công nhân làm thời vụ để giải quyết công việc về phía khách hàng và chuyên chở hàng hóa. Nhưng đội ngũ nhân viên tạm thời này không phải lúc nào cũng sẵn có để giải quyết đồng đơn đặt hàng chưa thực hiện được.

Trưởng phòng phân phối nhận định nếu không giao hàng đúng vào dịp lễ Giáng sinh thì sẽ không còn cơ hội làm ăn cho mùa lễ năm sau. Vì vậy, giám đốc điều hành quyết định kêu gọi sự trợ giúp. Ông tuyển dụng thêm đội ngũ quản lý và nhân viên phụ trách nhân sự làm ca chiều tại nhà kho - sau khi đã hoàn thành công việc chính thường ngày. Đây quả thực là khó khăn đối với nhiều người, nhất là những nhân viên có con nhỏ ở nhà. Tuy nhiên, giám đốc điều hành đã làm tốt công tác giảng giải rõ chi tiết và trọng tâm tình hình cũng như công lao của họ to lớn như thế nào để giải quyết ổn thỏa ùn tắc của công ty. Cuối cùng, hầu hết nhân viên đã tình nguyện thay nhau làm việc từ 2 đến 3 ca chiều mỗi tuần.

Tất cả mọi người - từ giám đốc điều hành đến nhân viên - đã làm việc kè vai sát cánh bên nhau trong sáu tuần ròng rã vất vả. Và nỗ lực của họ đã giúp công việc hoàn thành tốt đẹp. Năm đó, công ty đã đạt con số tăng trưởng bán hàng đầy ấn tượng là 80%. Những nguy cơ trở thành khủng hoảng và thất bại đã biến thành thành công nhờ mô hình làm việc theo nhóm. Nhà lãnh đạo hoàn toàn có thể quyết định được chuyện này.

Tập hợp mọi người quay trở về vị trí làm việc bình thường là một trong những đóng góp đáng kể mà nhà lãnh đạo có thể đem lại cho công ty. Điều này có những tác dụng nhất định. Nó giúp xua tan nỗi lo lắng mà nhân viên phải trải qua khi họ không có gì làm trừ việc chỉ ngồi, chờ đợi và suy nghĩ. Những lúc thanh thoi để ngồi dự đoán, tán gẫu hoặc đồn nhảm cũng không còn nữa. (Nên nhớ, nhân cư vi bất thiện). Quan trọng hơn cả, nó giúp mọi người thực sự cảm nhận rằng họ là một phần của giải pháp và họ là những người làm công việc trở nên tốt đẹp hơn.

Khi rắc rối là vấn đề nội tại của ban lãnh đạo

Tại một số tổ chức, năng lực lãnh đạo hiện hành được bộc lộ rất bất cập. Đây là trường hợp năm 1999 khi một cuộc điều tra bóc trần sự thật là Ủy ban Olympic Lake Salt (SLOC) dính liu tới vụ tham nhũng. Thành viên Ủy ban này đã hối lộ tiền mặt và những món quà hậu hĩnh cho 13 thành viên của Ủy ban Olympic quốc tế. Đổi lại, 13 thành viên này phải bỏ phiếu để SLOC trúng cử đăng cai tổ chức thể vận hội mùa đông 2002 tại thành phố Lake Salt, Utah. Trong số 13 thành viên này, 4 người nộp đơn từ chức, 5 người bị đình chỉ công tác và một người bị cảnh cáo. Hai thành viên trong SLOC - chủ tịch và phó chủ tịch cũng phải từ chức. Vụ việc đã làm choáng váng giới thể thao tham gia Olympic và đe dọa thành công của thể vận hội mùa đông 2002. Đây thực sự là cuộc khủng hoảng tồi tệ nhất mà một sự kiện Olympic hiện đại gặp phải.

Khi ban lãnh đạo bị phé truất và thanh danh bị lu mờ, việc gây quỹ 1,4 tỉ đôla từ cá nhân để tổ chức Thế vận hội gặp nhiều khó khăn. Đúng lúc ấy, nhà cầm quyền Utah đã chỉ định ông Mitt Romney - một nhà doanh nghiệp đến từ thành phố Boston - giữ vai trò lãnh đạo ủy ban và đảo ngược vận mệnh ngàn cân treo sợi tóc của SLOC. Romney là nhân vật mới và không có gì vướng vào vụ việc mà những người tiền nhiệm gây ra. Đồng thời, ông còn là một nhà tư bản kinh doanh thành công và là nhà tư vấn kinh doanh có nhiều kinh nghiệm giúp đỡ các công ty vượt qua khó khăn. Trên hết, ông có những phẩm chất cần thiết mà SLOC không có được: Đó là phong cách làm việc hiệu quả và tiêu chuẩn đạo đức ngời sáng. Những danh tiếng đó rất cần thiết để vận động các tổ chức, cá

nhân tài trợ, thu hút tình nguyện viên tham gia, tạo nên thành công của thể vận hội mùa đông 2002.

Thành công của Romney trong công tác tổ chức SLOC thoát khỏi khủng hoảng và giúp cho 10 ngày diễn ra thể vận hội thành công tốt đẹp trở thành một tấm gương sáng về vai trò lãnh đạo hiệu quả, được mọi người tôn kính. Nếu một tổ chức lung lay mà thiếu đi vai trò lãnh đạo như vậy thì tổ chức đó cần cách chức những lãnh đạo đương nhiệm và thay thế bằng những người có khả năng.

TUYÊN BỐ CHẤM DỨT KHỦNG HOẢNG

Đến một lúc nào đó, khủng hoảng phải kết thúc. Tuy nhiên, vào thời điểm nào thì điều đó được công bố? Xét trường hợp phá sản và trì trệ lâu dài của tập đoàn Polaroid - nhà tiên phong trong lĩnh vực chụp ảnh lấy ngay - thì khủng hoảng của họ chấm dứt vào tháng 7 năm 2002 khi một công ty mua lại toàn bộ tài sản của hãng này. Với một doanh nghiệp khác, thời điểm chấm dứt khủng hoảng không rõ ràng lắm. Ví dụ: Malden Mills - một doanh nghiệp hộ gia đình chuyên sản xuất và phát triển sợi dệt may của Polartec, tuyên bố phá sản vào tháng 11 năm 2001 sau nhiều năm chống chọi với sự cạnh tranh của hàng ngoại. Ông chủ Aaron Feuerstein đã trì hoãn việc tịch thu tài sản công ty nhờ ký kết được thỏa thuận tài chính với một công ty phát triển địa ốc. Để nhận được khoản đầu tư tiền mặt đáng kể cho hoạt động kinh doanh của mình, Malden Mills phải cho phép công ty địa ốc này được xây 600 căn nhà cho thuê trên diện tích đất trống của Malden Mills. Ngoài ra, công ty địa ốc còn được chia

quyền sở hữu công ty với Feuerstein. Nhưng khủng hoảng chưa thực sự qua đi. Feuerstein sẽ phải kiếm thêm 100 triệu đôla để mua toàn bộ lợi nhuận của công ty địa ốc và thu tóm lại toàn quyền đối với công ty của mình. Giai đoạn đầu của khủng hoảng đã chấm dứt, nhưng giai đoạn hai thì mới chỉ bắt đầu.

Vậy làm thế nào để bạn có thể khẳng định rằng khủng hoảng đã trôi qua? Hãy xem những dấu hiệu sau đây:

- Nhân viên đã quay trở lại công việc thường ngày
- Khách hàng và nhà cung cấp vẫn muốn tiếp tục hợp tác với công ty của bạn
- Điện thoại reo nhưng không phải là của phóng viên thời sự
- Doanh số bán hàng, thu nhập và những chỉ số hoạt động kinh doanh khác trở về trạng thái bình thường

Đây là những dấu hiệu thông báo khủng hoảng chấm dứt và nhà quản lý có thể định hướng lại sự chú ý vào những nhiệm vụ cơ bản của công ty: tăng trưởng và lợi nhuận.

TÓM TẮT

- Thời gian không phải là người bạn đồng hành trong thời gian xảy ra khủng hoảng. Cứ mỗi ngày khủng hoảng tiếp diễn càng làm lu mờ hình ảnh của công ty và tạo đà để hình ảnh ấy bị trượt dốc xa hơn. Vì vậy, một khi bạn đã xác định được khủng hoảng là gì thì hãy hành động nhanh chóng và quyết đoán để giải quyết nó.
- Những thông tin về khủng hoảng sẽ thay đổi khi nó được giải quyết. Do đó, hãy liên tục thu thập thông tin. Làm như

vậy sẽ giúp cho nhóm quản lý khủng hoảng có được bức tranh toàn cảnh rõ nét về tình hình thực tế.

- Việc giao tiếp không ngừng sẽ cung cấp thông tin cho các nhân vật then chốt và trấn áp những tin đồn và suy đoán.
- Lưu trữ dữ liệu về khủng hoảng và những giải pháp kèm theo khi bạn hành động. Có như vậy thì sau này bạn mới có thể đánh giá hiệu quả hoạt động của nhóm quản lý khủng hoảng và rút ra bài học cho lần sau.
- Nhiều khủng hoảng có thể được giải quyết bằng những kỹ năng quản lý khủng hoảng, bao gồm việc xác định mục tiêu, lập kế hoạch, quản lý thực hiện và kết thúc dự án.
- Tất cả mọi người đều kỳ vọng ở những nhà lãnh đạo tài năng, tự tin và sáng suốt trong khi xảy ra khủng hoảng.

7

KIỂM SOÁT CÁC PHƯƠNG TIỆN TRUYỀN THÔNG

*Chuyển hướng
theo mong muốn của bạn*

Nội dung chính:

- Duy trì mối quan hệ với giới truyền thông
- Nguyên tắc phân khúc đối tượng để tạo ra một chiến lược truyền thông có hệ thống
- Những câu hỏi thường gặp về công tác truyền thông khi xảy ra khủng hoảng

Thông tin liên lạc là công cụ quan trọng giúp tháo gỡ khủng hoảng và tỏ ra hữu ích trong từng giai đoạn quản lý khủng hoảng: lập kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ, ngăn chặn khủng hoảng, và giải quyết khủng hoảng. Tầm quan trọng của thông tin liên lạc như một công cụ kiểm soát và điều phối đã được nhấn mạnh trong những chương trước. Thông tin liên lạc thông qua các phương tiện truyền thông như báo chí, truyền hình, và đài phát thanh cũng cần phải được tận dụng để truyền đạt thông tin chính xác về khủng hoảng trong tâm thức của công chúng. Không giàn xếp hiệu quả với giới truyền thông, sự thực về câu chuyện khủng hoảng của bạn có thể sẽ bị chệch hướng. Tồi tệ hơn, danh tiếng công ty bạn có thể bị sụp đổ bởi thông tin sai lệch hay thiếu thiện cảm của những phóng viên và biên tập viên tin tức.

Chương này sẽ hướng dẫn những đề xuất giúp bạn làm việc với giới truyền thông một cách hợp tác và hiệu quả hơn.

THẬN TRỌNG KHI TIẾP XÚC VỚI GIỚI TRUYỀN THÔNG

Hãy chú ý tới cách bạn truyền đạt thông tin đến công chúng thông qua giới truyền thông. Thông điệp bạn đưa ra phải chính xác và trung thực, đồng thời phải thể hiện được quan điểm của

bạn và có những dữ kiện ủng hộ lý lẽ đó. Nếu bạn đưa ra thông điệp sớm và thường xuyên, thì có khả năng bạn sẽ thành công trong việc dàn xếp câu chuyện của bạn trong lòng công chúng. Cụm từ “dàn xếp câu chuyện” ở đây nghĩa là gì? Hãy xem một trường hợp giả thuyết về vụ nổ nhà máy hóa chất. Sau khi tìm hiểu sự việc, ban quản lý đã kết luận như sau:

Nguyên nhân vụ nổ là do van áp suất bị hỏng. Giống như nhiều nhà máy khác, chiếc van này thường xuyên được kiểm tra. Biên bản kiểm tra gần đây nhất ghi nhận chiếc van chưa có dấu hiệu hỏng hóc nào. Ngoài ra, sự rò rỉ hóa chất do vụ nổ gây ra đã được đội bảo vệ an toàn trong nhà máy ngăn chặn. Sự an toàn đối với người dân sống gần đó được bảo đảm. Đây là lần rò rỉ đầu tiên trong lịch sử tồn tại 22 năm của nhà máy.

Nếu công ty nhanh chóng công khai chuyện này, hầu hết mọi người sẽ lan truyền về vụ nổ với những thông tin như trên. Tuy nhiên, nếu công ty không tuyên truyền được thông tin đó, báo chí có thể xoay câu chuyện theo hướng khác. Hãy xem một tờ báo có thể viết như sau về câu chuyện này:

Đêm qua, một vụ nổ tại nhà máy hóa chất Acme, thành phố Manchester đã làm thoát ra ngoài một lượng lớn hóa chất độc hại. Vụ nổ này một trong hàng loạt rủi ro gây lo lắng cho những nhà máy hóa chất ở Anh - vụ gần đây nhất xảy ra vào ngày 12-3 tại Liverpool, khiến một công nhân thiệt mạng và hàng trăm dân cư sống quanh đó phải di tản¹ trong đêm khuya.

Có sáu trăm hộ dân sinh sống gần nhà máy Acme. Nigel Bentley là một trong số đó và ông đã nói với phóng viên chúng tôi: “Thật đáng sợ! Chẳng ai báo trước cho chúng tôi chuyện gì đang xảy ra cả. Suýt nữa thì có thêm một thảm họa

Bhopal xảy ra tại thành phố Manchester này". (Bhopal là một thảm họa ở Ấn Độ năm 1984 đã làm hơn bảy nghìn người thiệt mạng và hàng nghìn người khác bị thương).

Mối lo của ông Bentley làm nảy sinh một câu hỏi nhức nhối: Tính mạng của người dân Anh an toàn đến mức nào trước những nhà máy hóa chất kiểu như Acme?

Bài báo đã viết về vụ nổ xét theo nỗi lo lắng cho sự an toàn của ngành hóa chất ở nước Anh khi viện dẫn một sự cố chết người tại một nhà máy hóa chất khác. Và không hề xem xét đến tình nguy hại thực tế mà nhà máy Acme gây ra, bài báo còn sử dụng lời bình luận của một nhân chứng sống cạnh đó không rõ tình hình và liên hệ đến thảm họa Bhopal nhằm làm nổi bật yếu tố hiểm nguy cận kề. Câu chuyện báo chí đưa khác hẳn câu chuyện của các nhà quản lý công ty. Đây chính là yếu tố câu khách để bán chạy của một số tờ báo.

Vấn đề báo chí đưa ra sẽ nhanh chóng gây ảnh hưởng đến công chúng nếu ban quản lý chậm trễ trong việc thông tin về bản chất thật sự của vấn đề. Nếu điều đó xảy ra, Acme sẽ phải thay đổi chiến lược truyền thông từ việc kể lại câu chuyện sang việc phản bác lại bài báo ấy - một cuộc chiến gian nan mà phần thắng rất mong manh.

Cung cấp thông tin cho giới truyền thông

Phóng viên không phải là người thích tung tin không có thực hay phóng đại sự thật. Họ đơn giản chỉ hy vọng rằng nhờ câu chuyện như vậy mà bài báo của họ sẽ chiếm vị trí trên trang nhất của tờ báo. Vì vậy, nếu bạn trì hoãn đưa ra thông báo hoặc trả lời với phóng viên những câu như : "Miễn bình luận" hoặc "Chúng tôi đang nghiên cứu tình hình" có nghĩa là bạn đã ép họ

đưa tin về câu chuyện theo cách tốt nhất họ có thể làm mà không cần đến sự trợ giúp của bạn. Và ngày hôm sau, rất có thể bạn sẽ thấy bức bối bởi những gì đọc được trên báo hay xem truyền hình. Ở đây, cách mà nhà tư vấn khủng hoảng và tác gia Steven Fink đưa ra là: “Cho dù nhóm chuyên trách quản lý khủng hoảng có xuất sắc như thế nào, cho dù kế hoạch quản lý khủng hoảng có hoàn thiện đến đâu, nhưng nếu bạn không thể đưa ra thông điệp nhanh chóng, chính xác trong giai đoạn khủng hoảng, bạn sẽ là người thua cuộc”.

Một biện pháp để khắc phục điều này là dự tính những câu hỏi mà phóng viên có thể đặt ra, sau đó lập danh sách gồm năm câu hỏi mà bạn ghét nhất và chuẩn bị trước câu trả lời cho những câu hỏi đó. Chắc chắn rằng sẽ có người phỏng vấn bạn những câu hỏi hóc búa đó. Bằng cách dự đoán trước những câu hỏi của báo giới, bạn có thể tạo ra và truyền đạt những câu trả lời rõ ràng, hoàn chỉnh thể hiện nội dung bản chất câu chuyện. Để làm được điều này, bạn phải thực hiện hai nhiệm vụ: thứ nhất, bạn sẽ chứng minh rằng mình không che giấu điều gì; thứ hai, bạn sẽ phải cung cấp cho người đại diện cơ quan truyền thông sự thật, và những chi tiết biện hộ cần thiết để viết bài báo chính xác - phản ánh được nội dung câu chuyện bạn muốn đưa ra công chúng. Hãy tham khảo ví dụ dưới đây:

Công ty Johnstone Machine Works đã công bố kế hoạch đóng cửa nhà máy ba trăm công nhân ở thị trấn Farmvale và tập trung củng cố hoạt động ở một nhà máy mới có quy mô lớn hơn đặt tại một thành phố cách đó gần 800 km. Công ty đã mời cơ quan báo chí địa phương đến tham dự buổi họp báo.

Rất khôn khéo, phát ngôn viên của Johnstone và một vài nhà quản lý khác đã dự tính và triển khai chu đáo những câu trả lời ngắn gọn nhưng hoàn chỉnh cho những câu hỏi thường gặp nhất:

1. Có đúng là các anh sắp đóng cửa nhà máy ở Farmvale không?

Câu trả lời sai: Vâng, chúng tôi dự định đóng cửa vào tháng 5 tới.

Câu trả lời đúng: Sự cạnh tranh từ những nước có mức lương thấp khiến chúng tôi phải hoạt động càng hiệu quả càng tốt. Do đó, đáng tiếc là chúng tôi sẽ ngừng hoạt động của nhà máy ở Farmvale vào tháng 5 tới. Nhiều khâu sản xuất ở đó sẽ được chuyển sang nhà máy mới có quy mô lớn và hiệu quả hơn ở Wuthering Heights. Chúng tôi đưa ra giải pháp nghỉ chế độ cho phần lớn công nhân và có ưu đãi làm việc đối với một số người khi chuyển sang làm công việc mới mà chúng tôi đang triển khai ở đó.

2. Là một công ty có hoạt động lớn nhất ở Farmvale, liệu quyết định của ông có biến vùng đó thành một thị trấn hui quạnh?

Câu trả lời sai: Chúng tôi không nghĩ như vậy. Thị trấn ấy vẫn hoạt động nhộn nhịp như thường mà không cần đến chúng tôi.

Câu trả lời đúng: Là một thành viên trong cộng đồng thị trấn Farmvale hơn 30 năm qua, chúng tôi cũng hiểu được quyết định này có ảnh hưởng như thế nào đến thị trấn và người dân nơi đây. Tuy nhiên, Farmvale có một nền kinh tế đa dạng và sẽ quen dần khi không có sự tồn tại của chúng tôi. Chúng tôi sẽ làm hai việc để thúc đẩy sự thích nghi đó. Trước hết, những công nhân bị nghỉ việc sẽ được học khóa đào tạo để nâng cao khả năng sử dụng lao động đáp ứng nhu cầu của địa phương; thứ hai, chúng tôi sẽ chủ động tìm kiếm người mua lại nhà máy Farmvale để duy trì tạo công việc và thu nhập ổn định cho người dân ở vùng này vào tương lai không xa.

3. Tuy nhiên trong thời gian này, liệu quyết định của các ông có gây lỗ hổng đối với kinh tế khu vực hay không?

Câu trả lời sai: Chúng tôi không nghĩ như vậy.

Câu trả lời đúng: Theo tính toán của chúng tôi, ảnh hưởng là không đáng kể, vì những người nhận sổ hưu sẽ được hưởng ngay tiền trợ cấp thay vì nhận lương hàng tháng - và vẫn tiếp tục được khám sức khỏe. Công ty vẫn trả thuê đất cho Farmvale cho đến khi nào còn sở hữu nhà máy. Mặc dù mọi hoạt động sẽ ngừng hẳn vào tháng 5 nhưng nhân công vẫn được hưởng lương trong vòng 6 tháng hoặc hơn cho đến khi nhà máy đóng cửa hẳn.

Trong ví dụ trên, chúng ta có thể nhận thấy rằng những câu hỏi như vậy đã được chuẩn bị trước câu trả lời, đồng thời cũng biết được rằng người phát ngôn viên đã khéo léo tận dụng những câu trả lời để bày tỏ quan điểm của Johnstone và chia sẻ thông tin bản chất của sự việc cho công chúng biết. Người phát ngôn viên cũng cung cấp đủ thông tin cho phóng viên để viết một bài báo. Nếu thiếu thông tin đó, phóng viên sẽ viết nên câu chuyện của họ nhờ những thông tin từ những người dân sống ở Farmvale - những người có thể không biết được bản chất sự việc, như trong ví dụ sau:

Đài truyền hình địa phương đưa tin: Đây là tin của phóng viên Casper Jones từ Farmvale. Hôm nay, chủ doanh nghiệp lớn của nhà máy tại vùng này thuộc công ty Johnstone Machine Works tuyên bố đóng cửa nhà máy. Quyết định này có thể đẩy ba trăm công nhân ở đây mất việc làm và tác động xấu đến nền kinh tế trong vùng. Dưới đây là ý kiến chia sẻ của ông Harley Bumpus - chủ cửa hàng bán dụng cụ thể thao tại thị trấn Farmvale. Ông Bumpus, xin ông có thể cho biết việc đóng cửa nhà máy Johnstone có ảnh hưởng như thế nào

đến công việc kinh doanh của ông cũng như những người dân trong vùng?

Ông Bumpus: Việc đóng cửa nhà máy sẽ khiến công việc kinh doanh của chúng tôi gặp nhiều khó khăn. Ba trăm con người chuẩn bị rơi vào vòng thất nghiệp. Điều này chắc chắn sẽ ảnh hưởng không nhỏ đến thị trấn khi lượng người mua sắm, ăn uống, vui chơi giảm đáng kể. Và với tình trạng sản xuất như những gì đang diễn ra ở đây, tôi không hy vọng một ngày kia có một công ty nào khác đến đây làm ăn để tạo công ăn việc làm cho người dân.

Phóng viên: Thế có nghĩa là việc đóng cửa nhà máy giống như một đòn giáng xuống nền kinh tế miền quê này?

Ông Bumpus: Anh nói đúng đấy.

Phóng viên: Vâng, đó chính là những gì chúng tôi ghi nhận được từ địa phương. Đây là Casper Jones từ Farmvale. Còn bây giờ xin quay lại mục điểm tin của chúng tôi ở Dubuque.

Chọn người phát ngôn thích hợp

Ai nên là người phát ngôn đại diện cho bạn? Trong hầu hết mọi trường hợp, đó phải là một nhà lãnh đạo nổi bật, thường là giám đốc điều hành. Khi khủng hoảng liên quan nhiều đến vấn đề kỹ thuật mà giám đốc điều hành không có thẩm quyền xem xét, hãy tính đến giải pháp cử một nhóm trả lời báo giới. Trong nhóm này, giám đốc điều hành thông báo hoàn cảnh và khái quát tình hình. Sau đó, giám đốc điều hành sẽ yêu cầu bộ phận kỹ thuật cử một người có chuyên môn cao để bổ sung thêm chi tiết. Người này sẽ diễn giải vấn đề bằng những từ ngữ thông thường, không sử dụng thuật ngữ chuyên môn, để chắc chắn rằng bất cứ ai cũng hiểu được vấn đề. Những ai xem chương

trình điểm báo ngày của lực lượng liên quân trong chiến tranh ở Iraq mùa hè năm 2003 có thể nhớ được viên tổng chỉ huy quân đội Mỹ - Tommy Franks - mở đầu mỗi phần bằng đánh giá tổng kết chiến lược và một vài điểm nhấn quan trọng. Sau đó, Franks yêu cầu từng bộ phận trực tiếp báo cáo chi tiết tiến triển cuộc chiến. Ví dụ: Tổng tư lệnh không quân Mỹ sẽ miêu tả lại toàn bộ trận oanh tạc bom đêm hôm trước nhằm vào cơ sở hạ tầng đầu não của Iraq, tướng chỉ huy Anh sẽ báo cáo về nhiệm vụ được giao, v.v. Biện pháp tiếp cận nhóm kiểu này đã cung cấp sự tin tưởng và mạch lạc cho bản tường trình.

Bí quyết làm việc với báo giới

Để những mối quan hệ với giới truyền thông hiệu quả, bạn phải thiết lập chúng trước khi khủng hoảng xảy ra. Một trong những phương sách tốt nhất để tránh điều tiếng không tốt của báo chí, truyền hình, phát thanh là luôn luôn đối xử với họ theo phong cách chuyên nghiệp và tôn trọng. Điều này sẽ làm tăng cơ hội tiếp xúc với giới truyền thông, nhất là với báo chí, trong giai đoạn không xảy ra khủng hoảng: khi công bố thu nhập, thăng chức điều hành hay giới thiệu sản phẩm mới... Hãy tận dụng những lúc như vậy để thiết lập mối quan hệ với nhà báo và chiếm được lòng tin của họ. Hãy làm quen họ trên phương diện cá nhân. Khi nhà báo tìm kiếm thông tin, hãy giúp đỡ họ trong khả năng của bạn. Như vậy, họ sẽ ít có khả năng bóp méo thông tin của công ty trong những giai đoạn khủng hoảng. Sau đây là một số bí quyết:

- Sẵn sàng đối phó với những cuộc gọi tới tấp một khi tin về khủng hoảng hay sự việc nào đó bị rò rỉ ra ngoài.

- Nhanh chóng ứng phó. Bạn sẽ tăng cường quan hệ với giới truyền thông nếu bạn biết thông cảm với sự thật rằng họ đang chịu sức ép về thời gian. Vì vậy, trả lời càng nhiều cuộc gọi càng tốt. Bạn giúp phóng viên và lòng tốt của bạn có thể được đền đáp bằng một bài viết khách quan về công ty bạn.
- Tạo điều kiện thuận lợi cho công việc của phóng viên. Phóng viên chịu sức ép lấy tin và nhanh chóng hoàn thành tác phẩm ngay trong ngày. Vì vậy, hãy cung cấp cho họ thông tin và phác họa câu chuyện cho họ. Càng như vậy, bài báo đó mới có khả năng được đưa theo đúng ý của bạn.

THÔNG DIỆP CHO GIỚI TRUYỀN THÔNG PHẢI PHÙ HỢP VỚI CÁC ĐỐI TƯỢNG KHÁC NHAU

Buổi họp báo trong ví dụ của Johnstone là một hình thức khá phổ biến để cung cấp thông tin đến số đông khán giả. Những người tham gia buổi họp báo thường bao gồm:

- *Các nhà lãnh đạo địa phương*
- *Công nhân viên*
- *Khách hàng và nhà cung cấp*
- *Cổ đông*
- *Công chúng*

Một hình thức khác là cân nhắc đến việc đăng một bài báo trên báo chí để giải thích rõ câu chuyện của bạn. Những tập đoàn lớn thường xuyên làm như vậy khi họ muốn cổ đông bỏ phiếu theo cách nhất định trong cuộc chiến chuyển giao quyền lực hoặc có khi đơn giản chỉ là họ muốn liên hệ với công chúng. Tuy nhiên, đừng dựa vào việc thông báo trên diện rộng để giải thích câu chuyện của bạn. Hợp báo, quảng cáo trên báo, và thông cáo báo chí rất hữu ích nhưng không thể cung cấp chi tiết đặc thù với từng nhóm đối tượng. Cách tốt nhất để truyền đạt những chi tiết này là thông qua chiến lược đáp ứng nhu cầu thông tin của từng nhóm đối tượng và đưa lên những phương tiện truyền thông phù hợp nhất.

Thông cáo báo chí có vai trò trong việc quản lý khủng hoảng và những hình thức thông tin liên lạc khác. Những công ty lớn dựa vào các nhân viên PR để viết thông cáo báo chí, còn ở những công ty nhỏ hơn, công việc này nói chung do chính chủ doanh nghiệp và các nhà quản lý đảm nhiệm. Phụ lục B cung cấp những nguyên tắc cơ bản trong việc viết thông cáo báo chí.

Phân khúc đối tượng độc giả

Phân khúc đối tượng độc giả là cơ sở của một chiến lược truyền thông hiệu quả. Có phải phòng tiếp thị của công ty bạn không dựa vào những thông điệp chung chung để tạo dựng nhận thức và hứng thú cho sản phẩm? Chắc chắn là không rồi. Thay vì làm như vậy, công ty nhận định rõ những phân khúc thị trường chủ chốt và thị hiếu của từng phân khúc, sau đó gửi thông điệp theo cách phù hợp nhất thông qua phương tiện truyền thông có thể tạo tác động lớn đến nhóm đối tượng này. Bạn nên chấp nhận cách phân khúc độc giả tương tự như vậy khi bạn đưa thông tin trong thời gian xảy ra khủng hoảng.

Như vậy, bước đầu tiên là hãy phân khúc đối tượng độc giả theo mối quan tâm của họ. Ví dụ: đối với trường hợp Johnstone ở Farmvale, nhân viên sẽ quan tâm đến chi tiết đóng cửa nhà máy liên quan đến chính cuộc sống của họ: kế hoạch về hưu non của công ty, kế hoạch cắt lương, đào tạo lại nghề, cơ hội việc làm ở nhà máy mới... Có thể họ chẳng mấy may quan tâm đến chuyện nhà máy đóng cửa sẽ tác động đến ngành thuế địa phương như thế nào. Ngược lại, quan chức địa phương lại muốn biết mọi điều về vấn đề cước thuế của Farmvale và kế hoạch của công ty để tìm ra người mua lại toàn bộ cơ sở sản xuất, mà ít quan tâm đến những thứ khác. Cổ đông và nhà cung cấp có vẻ lưu tâm đến thông tin liên quan trực tiếp tới lợi ích của họ. Ví dụ: cổ đông sẽ muốn biết nhà máy sẽ đóng cửa ra sao và điều đó có ảnh hưởng như thế nào đến thu nhập năm nay của họ.

Khi bạn đã phân chia được đối tượng, bạn nên thiết kế thông điệp nhắm tới từng nhóm này. Trên thực tế, bạn phải thiết kế những thông điệp khác nhau cho từng nhóm đối tượng khác nhau. Chỉ cần bảo đảm rằng những thông điệp khác nhau đó phải nhất quán và không mâu thuẫn với nhau.

Chọn phương tiện truyền thông phù hợp nhất

Bước thứ hai trong chiến lược truyền thông là lựa chọn phương tiện truyền thông tối ưu nhất nhằm đưa thông điệp của bạn đến được với các nhóm đối tượng đã phân loại. Nếu bạn muốn liên lạc với năm trăm khách hàng đã đăng ký sử dụng sản phẩm của công ty để nói về sự cố trong chương trình phần mềm mới của công ty, liệu bạn có đăng thông báo trên tờ New York Times hoặc tổ chức một cuộc họp báo hay không? Tất nhiên là không. Bạn sẽ gửi cho từng khách hàng sử dụng phần mềm này một

bức thư hoặc gửi e-mail xin lỗi về sự cố trên và giải thích rõ bạn định khắc phục như thế nào. Là một người truyền đạt thông tin về khủng hoảng, bạn buộc phải biết cách làm phù hợp giữa phương tiện truyền thông và đối tượng. Để làm được điều này, trước hết phải trả lời những câu hỏi sau:

- Những đối tượng nào cần truyền đạt thông tin?
- Phương tiện truyền thông nào tốt nhất để đến được với từng nhóm đối tượng?
- Thông tin cụ thể nào sẽ gây sự chú ý nhiều nhất cho nhóm đối tượng ấy?

Trả lời những câu hỏi trên sẽ giúp bạn quyết định được mình phải truyền đạt cho ai, sẽ nói điều gì, và nói như thế nào để có thể đến được đối tượng đó một cách tốt nhất. Bảng 7-1 chỉ ra cách Johnstone Machine Works phân khúc đối tượng như thế nào và quyết định thông điệp nào cũng như phương tiện truyền thông nào hiệu quả nhất. Nói chung, việc xây dựng chiến lược này là trách nhiệm của phó chủ tịch phụ trách truyền thông tổng hợp.

BẢNG 7-1

Chiến lược truyền thông theo phân khúc đối tượng

Đối tượng	Thông điệp chính	Phương tiện truyền thông	Thời gian	Phát ngôn viên
Nhân viên	<ul style="list-style-type: none"> • Công việc ở nhà máy mới • Nghỉ hưu sớm • Chương trình huấn luyện lại 	<ul style="list-style-type: none"> • Hợp toan công ty • Gửi thư cho từng nhân viên 	<ul style="list-style-type: none"> • Trước cuộc họp báo • Theo dõi thương xuyên sau đó 	Giám đốc điều hành, tổng giám đốc nhà máy, giám đốc nhân sự
Khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> • Tạo những thay đổi thuận lợi hơn cho khách hàng • Những thay đổi sẽ giúp công ty lớn mạnh hơn • Không phá vỡ đơn hàng hay dịch vụ 	<ul style="list-style-type: none"> • Gửi thư đến các trường phòng thu mua • Chỉ đạo thông qua đại diện bán hàng • Tạp chí thương mại huyền ngành 	<ul style="list-style-type: none"> • Thực hiện với thông cáo báo chí 	Phó chủ tịch phụ trách tiếp thị
Nhà cung cấp	<ul style="list-style-type: none"> • Những thay đổi sẽ giúp công ty vững mạnh hơn 	<ul style="list-style-type: none"> • Gửi thư đến tất cả nhà cung cấp • Gửi thư riêng cho các nhà cung cấp lâu năm 	<ul style="list-style-type: none"> • Ngay lập tức 	Giám đốc cung ứng tổng hợp
Nhà đầu tư	<ul style="list-style-type: none"> • Thông báo thay đổi, giải thích tại sao điều đó làm công ty mạnh hơn và mạnh như thế nào 	<ul style="list-style-type: none"> • Gửi thư đến các cổ đông • Thông báo trên trang web 	<ul style="list-style-type: none"> • Ngay lập tức 	Giám đốc điều hành và phó chủ tịch phụ trách quan hệ đầu tư
Lãnh đạo địa phương	<ul style="list-style-type: none"> • Thông báo kế hoạch của công ty và nguyên nhân thay đổi • Đặc biệt chú ý đến mối quan tâm của nhân viên và cộng đồng 	<ul style="list-style-type: none"> • Gặp gỡ lãnh đạo chính quyền địa phương 	<ul style="list-style-type: none"> • Trước khi diễn ra họp báo 	Giám đốc điều hành, tổng giám đốc quản lý nhà máy, giám đốc nhân sự
Nhà làm luật, chính quyền	<ul style="list-style-type: none"> • Thông báo kế hoạch của công ty và nguyên nhân thay đổi 	<ul style="list-style-type: none"> • Thư báo đảm 	<ul style="list-style-type: none"> • Trước khi diễn ra họp báo 	Giám đốc điều hành, luật sư
Cộng chúng	<ul style="list-style-type: none"> • Thông báo kế hoạch của công ty và nguyên nhân thay đổi 	<ul style="list-style-type: none"> • Thông cáo báo chí 	<ul style="list-style-type: none"> • Sau khi nói chuyện lần đầu với các nhân vật chủ chốt 	Giám đốc điều hành, phó chủ tịch phụ trách truyền thông

Có hệ thống

Thời điểm thuận tiện nhất để tiến hành chiến lược truyền thông khủng hoảng là trước khi bị tác động bởi khủng hoảng. Đây là một phần trong kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ cho nhiều sự việc có thể diễn biến theo chiều hướng xấu. Tùy theo loại hình kinh doanh mà bạn có chiến lược truyền thông khác nhau nhằm lấy lại hình ảnh sản phẩm, đối phó với những âm mưu thâm độc công ty, giao tiếp với các đối tác thân thiện, chống chọi với thảm họa tự nhiên hoặc do con người gây ra... Nếu bạn xây dựng chiến lược nhằm dự trù trước mọi vấn đề có khả năng xảy ra, bạn sẽ có thời gian để tham khảo nhiều kênh truyền thông đa dạng hơn.

NHỮNG CÂU HỎI THƯỜNG GẶP

Giải quyết vấn đề truyền thông có thể là công việc hết sức căng thẳng, nhưng không phải lúc nào cũng như vậy. Hãy theo những lời khuyên về việc cần trọng khi làm việc với giới truyền thông cũng như gửi thông điệp phù hợp cho các nhóm đối tượng khác nhau, bạn sẽ cảm thấy nhẹ nhàng hơn trước. Ngoài ra, hãy thường xuyên tham khảo những câu hỏi thường gặp, chúng có thể giải tỏa mọi mối lo âu của bạn.

Làm thế nào để đối phó với những tin đồn ảnh hưởng xấu đến tinh thần làm việc?

Sự thật, tính trung thực và phản ứng kịp thời là những liều thuốc hữu hiệu nhất để diệt tin đồn. Điều quan trọng là ban quản lý phải trung thực và kịp thời đưa sự thật đến với nhân viên và những người khác. Điều này có thể thực hiện thông qua trang web, hộp thư thoại, tin nhắn ghi âm, biên bản...

Khi quản lý khủng hoảng, rất có thể tôi không đủ thời gian để nỗ lực cho công tác tuyên truyền đến những người muốn biết chuyện gì xảy ra. Làm sao tôi có thể giải quyết chuyện này?

Hãy tận dụng thời gian! Thông tin liên lạc có vai trò thiết yếu trong việc giải quyết mọi vấn đề. Và cách thông tin liên lạc hữu hiệu nhất lúc này là gặp mặt trực tiếp và thông qua người chịu trách nhiệm. Giải pháp tiếp theo là giao nhiệm vụ này cho một nhân viên đáng tin cậy của công ty.

Nếu được yêu cầu phát biểu trước báo giới, tôi có nên phát biểu mà không nhìn vào văn bản?

Nói chung, phát biểu mà không nhìn văn bản là thói quen không tốt. Nếu bạn không muốn nhìn những lời bạn viết ra, bạn không nên xếp những tuyên bố này chiếm vị trí quan trọng nhất. Đôi khi, việc cung cấp thông tin nền tảng có thể hữu ích, nhưng điều đó chỉ nên áp dụng trong những trường hợp ngoại lệ.

Nếu tôi có thông tin quan trọng liên quan đến khủng hoảng, tôi nên thông báo cho ai đầu tiên: Báo giới, nhân viên, cổ đông hay công chúng?

Tất cả những đối tượng trên cần được thông báo cùng một lúc. Trước hết, nên nhớ rằng ngày nay thông tin lan đi rất nhanh. Thông báo khủng hoảng cho một người, câu chuyện nhanh chóng truyền đi khắp nơi qua e-mail và điện thoại. Căn cứ vào thực tế là nhóm người nào cũng có vai trò quan trọng như nhau và có quyền được thông báo, giải pháp thực tiễn duy nhất là thông báo cho mọi người cùng một lúc.

Nếu tôi phụ trách một nhóm ở địa điểm khác tại thời điểm xảy ra khủng hoảng, tôi nên quay trở lại trụ sở - nơi có hỗ trợ về đội ngũ và thông tin liên lạc tốt hay là đi đến địa điểm xảy ra khủng hoảng?

Câu trả lời ở đây còn phụ thuộc vào nhiều trường hợp cụ thể. Tuy nhiên, nhìn chung thì có mặt tại hiện trường xảy ra khủng hoảng vẫn tốt hơn cả. Việc xuất hiện tại hiện trường như vậy sẽ đặt bạn đối mặt trực tiếp với tình huống và chứng kiến sự cố diễn ra. Điều đó cũng giúp mọi người nhận thấy bạn là người tận tâm và có trách nhiệm. Nếu bạn cần sự trợ giúp của đội ngũ tại trụ sở chính, bạn có thể điều động họ đi cùng ngay lúc đó hoặc thông báo cho họ qua e-mail hoặc điện thoại.

Tôi có nên thông báo công khai là tình hình thực tế của khủng hoảng đang có xu hướng xấu như thế nào không?

Một nhà lãnh đạo hiệu quả không thể là người bi quan, phải có óc thực tế. Hầu hết mọi người, nhất là nhân viên, thà biết về hàng loạt những điều có thể xảy ra còn hơn là bị bất ngờ trước một kết quả hết sức tồi tệ. Bằng cách thực hiện chiến lược hoàn toàn trung thực, luôn có khả năng sẽ có tin tức tích cực - điều luôn được đón nhận trong thời điểm khủng hoảng. Ngoài ra, nếu bạn chuẩn bị cho mọi người điều tồi tệ nhất bằng việc thông báo kết cục tương đối kinh hoàng có thể xảy ra, nhiều khả năng kết cục thực sự lại tốt hơn những gì mong đợi.

Tôi có nên nhận lỗi trước công chúng?

Nếu bạn mắc lỗi, câu trả lời là bạn nên nhận lỗi. Tất nhiên, cần phải cân nhắc những dính líu đến pháp luật khi làm việc đó. Tuy nhiên, về lâu dài, tốt nhất là nên nhận lỗi lầm, nếu không cũng đến lúc chúng chắc chắn sẽ bị phát hiện và lôi ra trước công chúng. Suy cho cùng, bất cứ ai cũng sẽ nể trọng

những tổ chức và cá nhân nhận lỗi hơn là những người muốn trốn tránh lỗi lầm.

Người phát ngôn trước công chúng trong lúc xảy ra khủng hoảng có nhất thiết phải là người đứng đầu bộ phận truyền thông và đối ngoại?

Người phát ngôn nên là giám đốc điều hành nếu khủng hoảng tác động đến toàn bộ công ty. Chỉ người có chức vụ cao nhất mới có thể được công nhận rộng rãi là người có thẩm quyền phát biểu đại diện cho toàn thể công ty. Đối với khủng hoảng thuộc quyền hạn của một bộ phận cá nhân trong công ty, thì người đứng đầu bộ phận truyền thông đối ngoại có thể đóng vai trò là phát ngôn viên cho công ty.

Khi thảm họa phá hủy kênh truyền thông

Người dân ở những nước phát triển xem hình thức truyền thông điện tử là chuyện đương nhiên. Thực tế, sự phụ thuộc của con người đối với máy fax, e-mail, mạng internet, điện thoại, phát thanh, và truyền hình để thông tin cho người khác là không có giới hạn. Chúng ta chỉ đánh giá cao sự lệ thuộc đó khi bị mất điện hoặc khi dịch vụ internet hay các hình thức dịch vụ khác đóng cửa. Rất may là những lúc bị ngắt điện như thế chỉ xảy ra trong vài phút ở hầu hết mọi trường hợp.

Những nhà quản lý khủng hoảng cần hiểu rằng thảm họa thiên nhiên hoặc do con người tạo ra với mức độ nghiêm trọng có thể phá hủy hệ thống đường dây điện trong nhiều ngày

thậm chí hàng tuần, làm giới hạn khả năng thông tin liên lạc với công nhân viên, và công chúng. Đây cũng chính là những gì đã xảy ra ở miền hạ du Manhattan trong suốt thời gian xảy ra vụ khủng bố ngày 11 tháng 09. Tòa tháp đôi thành phố New York sụp đổ đã phá hủy hàng trăm nghìn đường dây điện thoại trên mặt đất, hàng triệu mạch điện dữ liệu và hệ thống điện thoại di động đầu não. Thậm chí đường thư bưu điện cũng bị gián đoạn. Nguy cơ gián đoạn dịch vụ tương tự ở khu vực bạn ở sẽ hối thúc bạn thiết lập chương trình hỗ trợ sử dụng những kênh thông tin phi truyền thống như:

- Đặt một trang trên báo in để trình bày thông điệp của bạn
- Sử dụng hình thức phỏng vấn trên báo chí để truyền đạt tin tức và chỉ dẫn cho nhân viên
- Tìm cách mời giám đốc điều hành tham gia đàm thoại trên truyền hình hoặc sóng phát thanh để giải thích chuyện gì xảy ra.
- Trao đổi thông tin liên lạc thông qua văn phòng chi nhánh ở thành phố không bị ảnh hưởng bởi sự cố gián đoạn.

Paul Argenti đã miêu tả Hàng không Mỹ (American Airlines) đã điều chỉnh hệ thống máy thông tin chuyến bay và kiểm soát vé Sabre như thế nào để thông tin liên lạc với mạng lưới nhân viên toàn cầu trong khi thảm họa ngày 11 tháng 9 xảy ra. Nhờ những điểm đầu cuối ở mỗi quầy soát vé và phòng chờ nhân viên, hệ thống này tỏ ra là một phương tiện liên lạc hiệu quả, hữu ích để ban quản lý có thể nói chuyện trực tiếp với nhân viên về diễn biến thảm họa.

TÓM TẮT

- Giới truyền thông là một trong những kênh thông tin quan trọng qua đó bạn sẽ liên lạc với công chúng và những nhân vật chủ chốt khác liên quan đến công ty. Vì vậy, bạn hãy thẳng thắn, chính xác và xây dựng thông điệp mang nội dung giống những gì bạn muốn đưa tin. Đồng thời việc cung cấp cho giới truyền thông sự thật sẽ trợ giúp cho thông điệp của bạn.
- Bạn không thể che giấu câu chuyện của bạn bằng cách lờ đi giới truyền thông. Việc làm đó chỉ thêm kích động phóng viên tìm mọi cách để khơi câu chuyện - mà kết cục là bài báo họ đưa tin có thể không như bạn mong đợi.
- Trước khi gặp gỡ giới truyền thông, hãy thực hiện hai điều sau: (1) Dự đoán những câu phóng viên có thể hỏi và (2) lập danh sách năm câu hỏi mà bạn ghét nhất rồi chuẩn bị sẵn câu trả lời cho những câu hỏi ấy.
- Có thái độ hành vi ứng xử tôn trọng với giới báo chí trong những lúc thuận lợi để họ dành cho công ty bạn những ưu ái hơn khi công ty lâm vào thời điểm khó khăn.
- Khi bạn xây dựng chiến lược truyền thông, hãy mở đầu bằng việc phân khúc đối tượng. Sau đó thiết kế thông điệp đáp ứng mối quan tâm của từng đối tượng. Cuối cùng, hãy sử dụng phương tiện truyền thông phù hợp nhất để thông điệp này có thể đến được với từng nhóm đối tượng ấy.
- Sẵn sàng ứng phó trước khả năng một thảm họa có thể gây tê liệt mọi đường dây thông tin liên lạc điện tử đang được sử dụng.
- Thời điểm tốt nhất để tiến hành chiến lược truyền thông là trước khi khủng hoảng xảy ra.

8

HỌC HỎI KINH NGHIỆM TỪ KHỦNG HOẢNG

Học hỏi bất cứ nơi nào có thể

Nội dung chính:

- *Tuyên bố chấm dứt khủng hoảng*
- *Ghi lại công tác đối phó khủng hoảng để mọi người có thể học hỏi*
- *Học hỏi từ khủng hoảng và áp dụng bài học đó vào công việc*

Một cuộc khủng hoảng được quản lý tốt nhất cũng có thể tiêu tốn hàng triệu đôla. Bài học kinh nghiệm của hãng Johnson & Johnson trong vụ Tylenol phải trả cái giá khoảng 700 triệu đôla (tính theo thời điểm năm 2003). Đổi lại cho sự thua thiệt này, công ty lại thu được bài học quý giá nếu họ chịu cảnh giác và đề tâm nghiên cứu. Và kinh nghiệm đó có thể là mối lợi đáng giá về sau này của công ty. Hãy xem xét những ví dụ sau:

- Các biện pháp do những người quản lý Trung tâm Thương mại Thế giới áp dụng sau khi nhóm khủng bố đầu tiên lao chiếc xe bom vào một trong những bãi đỗ xe ngầm của tòa nhà năm 1993, 8 năm sau đã được công nhận là cứu sống nhiều người khi bọn khủng bố tấn công lần thứ hai.
- Con bão Andrew đổ bộ vào bờ biển Florida năm 1992, gây thiệt hại 16,8 tỉ đôla - thiệt hại nặng nhất do thiên tai trong lịch sử nước Mỹ. Số tiền đòi bồi thường bảo hiểm vô tiền khoáng hậu khiến các công ty bảo hiểm của nước này phải nghĩ cách san sẻ rủi ro và giảm bớt thiệt hại tài chính.

Chương này sẽ cung cấp những lời khuyên hữu ích về việc chấm dứt hoạt động của nhóm khủng hoảng, đồng thời hướng dẫn bạn cách học tập những kinh nghiệm và áp dụng những kinh nghiệm đó vào kế hoạch phòng tránh hoặc chuẩn bị cho những tình huống khủng hoảng sau này.

ĐÁNH DẤU KẾT THÚC KHỦNG HOẢNG

Vào một thời điểm nào đó, người có thẩm quyền phải tuyên bố khủng hoảng đã qua và không còn gì phải lo lắng nữa. Thời điểm đó phụ thuộc vào từng trường hợp khủng hoảng. Sau đây là một vài ví dụ về sự chấm dứt của khủng hoảng:

- Bạn vừa tránh được sự chuyển giao công ty ngoài ý muốn, hoặc một tập đoàn lớn mạnh đã thôn tính công ty bạn.
- Luật chống độc quyền đe dọa chia tách công ty bạn thành nhiều phần riêng rẽ bị thất bại.
- Máy tính xách tay vô tình bốc cháy trong cặp của người sử dụng được thay thế với mẫu mã an toàn hơn.
- Giám đốc điều hành bị kết tội biến thủ công quỹ và bị kết án 3 năm tù. Công ty đã tìm được một giám đốc điều hành mới để thay thế. ✱

Trải nghiệm và gian nan cuối cùng cũng kết thúc – theo hướng tốt hơn hoặc xấu đi. Vấn đề được giải quyết, cuộc sống lại trở lại bình thường. Ban quản lý phải nhận thức và thông báo sự chuyển biến từ khủng hoảng trở về bình thường này.

Những sự kiện diễn ra chớp nhoáng đòi hỏi khả năng phán đoán điểm dừng, và khủng hoảng kinh doanh cũng giống như vậy. Nhà lãnh đạo tổ chức nên đưa ra điểm kết thúc thông qua cuộc họp toàn công ty, đăng tải trên trang web hoặc qua một số phương tiện truyền thông phù hợp khác. Trong những công ty quy mô vừa và nhỏ, lãnh đạo nên đi thăm từng nhóm làm việc. Dù sử dụng phương tiện gì đi nữa, nhà lãnh đạo cũng nên:

- Tóm tắt lại khủng hoảng bằng việc giải thích chuyện gì đã xảy ra và nguyên nhân của nó

- Dựng lên bức tranh chân thực và rõ nét về sự việc đã được giải quyết như thế nào; trung thực với những mất mát hoặc cố gắng giảm nhẹ mức nghiêm trọng của kết cục so với thực tế
- Cho mọi người biết tình hình đã ổn định vào thời điểm này như thế nào
- Đưa ra kế hoạch làm việc trở lại và tiếp tục tăng trưởng
- Nhắc nhở mọi người mục tiêu chiến lược của công ty
- Khuyến khích mọi người làm việc hết mình để giúp công ty đi lên

Nếu công ty thoát khỏi khủng hoảng mà không mất quá nhiều thiệt hại - hoặc với một chiến thắng - thì nên nghĩ đến hình thức tổ chức ăn mừng như: mở tiệc mừng, tham quan, dã ngoại hoặc cho toàn bộ nhân viên nghỉ làm việc một buổi chiều. Và đừng quên cảm ơn những người đã giúp đỡ công ty vượt qua sóng gió. Tuy nhiên, những hình thức này không còn phù hợp nữa nếu ai đó trong công ty bị thương hoặc thiệt mạng trong thời gian khủng hoảng, thay vào đó là một buổi lễ tưởng niệm.

GHI LẠI CÔNG TÁC ĐỐI PHÓ KHỦNG HOẢNG

Mỗi khủng hoảng đều cần phải có một bản báo cáo. Ý nghĩa của việc thu thập thông tin khủng hoảng và công tác ứng phó đã được bàn đến ở phần trước. Dựa vào tình hình, việc ghi chép có thể dưới những hình thức sau:

- Bảng thông báo về việc không tuân thủ các quy định từ cơ quan chính quyền
- Bảng kiểm tra dữ liệu trên sản phẩm bị cho là gây hại
- Kế hoạch hành động đối phó khủng hoảng
- Nhật ký các hành động được thực hiện
- Bản sao các thông cáo báo chí
- Mẫu tin cắt ra từ báo chí
- Danh sách thành viên trong nhóm quản lý khủng hoảng và những người tham gia khác
- Biên bản ghi nhớ cuộc họp của nhóm quản lý khủng hoảng
- Số hóa đơn liệt kê những chi phí phải trả cho thiệt hại phải chịu do khủng hoảng
- Bảng đánh giá chính thức thiệt hại sau khi có hành động ứng phó

Những tài liệu này cần được thu thập, lưu trữ và là một phần quan trọng trong hồ sơ hoạt động của công ty.

Tại sao lại quan tâm đến việc thu thập thông tin, nhất là khi toàn công ty đã trở về làm việc bình thường và bỏ lại đằng sau quá khứ? Đó là vì tài liệu thu thập là nguồn kiến thức quý giá để học hỏi kinh nghiệm, điều đó giúp công ty bạn mạnh lên nhiều. Hãy xem ví dụ dưới đây:

Đã 6 năm trôi qua kể từ khi trận bão tuyết lớn làm tê liệt thành phố Wyethburg - nơi công ty Technodigit Products đặt trụ sở chính. Con bão khiến nhiều văn phòng và nhà máy sản xuất của công ty phải đóng cửa trong 5 ngày, gây thiệt hại nhiều đến doanh thu cũng như việc thực hiện đơn đặt hàng

bị trì hoãn nghiêm trọng và chi phí thời gian nhân rồi lớn hơn nhiều trong những tuần sau đó.

Ngày nay, Technodigit đã có nhiều thay đổi. Giám đốc điều hành và những nhà quản lý cấp cao đã được tuyển dụng từ bên ngoài và chỉ có vài người giúp công ty vượt qua khủng hoảng mùa đông năm đó vẫn được giữ lại làm việc. Những ký ức như vậy rồi sẽ nhạt phai theo năm tháng.

Khi mùa đông đến gần, trưởng ban điều hành của công ty đã sẵn sàng chuẩn bị cho những điều tồi tệ nhất có thể xảy ra. Liệu ông có phải lập kế hoạch quản lý khủng hoảng từ những nét phác thảo ban đầu hay không? Thật may là không. Người thư ký làm việc cho người tiền nhiệm của trưởng ban điều hành tại thời điểm khủng hoảng năm đó đã cung cấp cho ông một số tin tức quý giá. Cô nói với ông: “Chúng tôi vẫn còn lưu lại một file hồ sơ dữ liệu về trận bão tuyết năm 1998.”

Rồi cô đưa ra một bộ hồ sơ 3 vòng xoắn và một hộp tài liệu liên quan. Trong hộp có nhiều thông tin giúp công việc của trưởng ban điều hành dễ dàng hơn, trong đó có cả kế hoạch hành động chống khủng hoảng bão tuyết năm 1998 và một bảng phân tích những hoạt động hiệu quả và không hiệu quả - kèm theo những biện pháp khắc phục để cải thiện kế hoạch.

Người điều hành trong câu chuyện này đã giảm được nhiều công sức nhờ những tài liệu do nhóm quản lý khủng hoảng trước kia thực hiện. Nhưng tốt hơn cả là ông đã học hỏi được kinh nghiệm của người từng phải đối mặt với một khủng hoảng tương tự tại cùng một địa điểm. Nhóm khủng hoảng của bạn có thể tận dụng tất cả những thông tin hữu ích trong những cuộc khủng hoảng trước đây để áp dụng cho kế hoạch khủng hoảng

tương lai. Và bạn chỉ làm được điều đó khi bạn thu thập tất cả những tài liệu quan trọng lưu trữ ở dạng có thể tiếp cận được.

HỌC HỎI BÀI HỌC KINH NGHIỆM

Nhiều công ty sẵn sàng bỏ ra hàng ngàn giờ công làm việc để lập kế hoạch và hàng triệu đôla để thực hiện kế hoạch nhưng quỹ thời gian dành để đánh giá chất lượng công việc vô cùng ít ỏi. Họ không tiếp cận kiến thức một cách có hệ thống. Hậu quả là họ đánh mất nhiều giá trị đi kèm theo kinh nghiệm đắt giá. Quân đội Mỹ đã duy trì Trung tâm Học hỏi Quân đội hàng chục năm qua. Nhiệm vụ của trung tâm là học tập bất kỳ điều gì có thể học được từ mỗi loại hình dàn trận chiến đấu và biến những điều học được đó thành lời khuyên thực tế. Sau đó, những lời khuyên này được phổ biến đến mọi binh lính trên chiến trận. Những lời khuyên này gắn liền với những câu chuyện vui lượn lắt từ những binh lính trải nghiệm trên chiến tuyến về đủ mọi thứ từ cuộc diễn tập quân sự ở đô thị đến chuyện khi nào mặc và không mặc áo giáp, tới tính hiệu quả của hệ thống kỹ thuật cao trong điều kiện chiến trường đa dạng như đã từng trải nghiệm ở vùng rừng núi hiểm trở Afghanistan.

Trung tâm cũng mở rộng tầm nhìn ra bên ngoài để thu được những bài học đắt giá hơn. Ví dụ: Một bài báo trên trang web của trung tâm đã thu thập và đánh giá những chiến thuật được quân nổi dậy Chechen sử dụng trong trận chiến thành Grozny và những vấn đề mà lực lượng Nga gặp phải khi giao tranh với quân nổi dậy này.

Bài học đúc kết được nên cấu thành một bộ phận của mỗi hoạt động ngăn chặn khủng hoảng. Những người tham gia nên tập hợp lại để nhận định cái gì đúng, cái gì sai. Việc này cần

phải được thực hiện ngay sau khi khủng hoảng trôi qua càng sớm càng tốt - thời điểm mà tâm trí còn minh mẫn. Những người tham gia nên lập một danh sách liệt kê những thành công, thất bại, những giả định phi lý và những điều đáng lẽ đã được hoàn thành tốt hơn thế. Danh sách liệt kê đó phải trở thành một thành phần của bản báo cáo đã được ghi chép.

Dưới đây là một phần của danh sách liệt kê những câu hỏi cần được trả lời trong phần học hỏi kinh nghiệm:

- Nếu thời gian quay trở lại thì chúng ta có thể tránh được khủng hoảng không? Bằng cách nào?
- Những dấu hiệu cảnh báo trước khi khủng hoảng xảy ra là gì?
- Liệu chúng ta có thể nhận diện những dấu hiệu ấy sớm hơn được không? Bằng cách nào?
- Những dấu hiệu cảnh báo nào bị bỏ qua? Những dấu hiệu nào được lưu tâm? (giải thích từng trường hợp).
- Vào thời điểm nào chúng ta nhận ra mình đang phải đối mặt với khủng hoảng?
- Chúng ta đã sẵn sàng đến đâu để chuẩn bị cho những kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ hoặc nhóm quản lý khủng hoảng?
- Chúng ta có kế hoạch thống nhất chưa hay chỉ tùy cơ ứng biến?
- Chúng ta đã có những người phù hợp trong nhóm xử lý khủng hoảng chưa? Nếu chưa, thì ai đáng được tham gia?
- Mục đích của việc thông tin liên lạc với những nhóm đối tượng khác nhau là gì? Tính hiệu quả của hoạt động thông tin liên lạc này đến đâu?
- Người phát ngôn của chúng ta đã thực hiện nhiệm vụ hiệu quả ở mức độ nào?
- Sự lãnh đạo của chúng ta đã thực sự sáng suốt chưa?

- Những ứng phó của chúng ta có kịp thời và phù hợp với tình huống không?
- Những hành động nào chúng ta đã làm đúng? Việc gì cần phải cải thiện hơn?
- Những sai lầm lớn nhất của chúng ta là gì?
- Từ những gì chúng ta đã biết, làm thế nào để ngăn cản loại khủng hoảng tương tự không xảy ra nữa?
- Và câu hỏi cuối cùng: Nếu chúng ta diễn lại toàn bộ sự kiện, chúng ta nên hành động khác đi ở bước nào?

Những câu hỏi trên không nên sử dụng để trừng phạt hay đổ lỗi cho ai mà là để đánh giá hiệu quả hoạt động của nhóm ứng phó và để chuẩn bị ứng phó về sau. Hãy thu thập thông tin từ mọi thành viên trong nhóm một cách hiệu quả. Bạn cần câu chuyện của mọi người, nhưng nên đặc biệt lưu tâm đến những người có nhiều kinh nghiệm trong những vấn đề quan trọng.

Khi đã nắm được câu trả lời cho những câu hỏi trên, bạn hãy rút ra bài học. Yêu cầu thứ nhất là rõ ràng. Sau đó hãy lưu trữ chúng theo danh sách có hệ thống được phân nhóm theo chủ đề (Ví dụ: Sự sẵn sàng trước khi xảy ra khủng hoảng, những dấu hiệu cảnh báo, thông tin liên lạc, thực hiện...) và sắp xếp dưới dạng tương tự như bảng 8-1. Phân phát danh sách này cho tất cả các nhóm về sau.

Chú ý: Bạn có thể tìm ra những bài học khác từ chính kinh nghiệm của bạn bằng cách sử dụng “Biểu mẫu học hỏi kinh nghiệm từ khủng hoảng” ở phần phụ lục A. Biểu mẫu này sẽ giúp bạn phá vỡ những khó khăn bạn phải đối đầu, giúp bạn giải quyết ổn thỏa và đúc kết bài học từ những khó khăn đó. Nhìn vào những thông tin đó, bạn có thể chỉ ra phương cách ngăn chặn để vấn đề tương tự không tái hiện hoặc phương cách đối phó hiệu quả với chúng.

BẢNG 8-1

Bài học kinh nghiệm: Trận bão tuyết phải đóng cửa nhà máy năm 2004

	Những việc hiệu quả	Những việc không hiệu quả	Biện pháp cải thiện
Lập kế hoạch tiến khủng hoảng	<ul style="list-style-type: none"> • Chọn được phần lớn những người phù hợp vào nhóm • Biết gọi cho người nào • Người giám sát biết phải làm gì 	<ul style="list-style-type: none"> • Một phần kế hoạch ứng phó khẩn cấp với điều kiện thời tiết đã không còn phù hợp • Tốn quá nhiều thời gian vào khâu tổ chức • Chờ đợi quá lâu để đưa mọi người về nhà vì không thể liên lạc được giám đốc điều hành; hậu quả: nhiều người bị kẹt trên đường đầy tuyết • Không ký được hợp đồng với nhà thầu ủi tuyết; hậu quả: tất cả các máy ủi đều bận khi chúng ta cần đến. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cập nhật kế hoạch sáu tháng một lần • Hợp đồng với nhà thầu ủi tuyết sớm trước khi bão đến • Diễn tập phòng chống bão tuyết hàng năm • Giao quyền cho trưởng ban điều hành hoặc người đứng đầu phòng nhân sự đối phó nếu giám đốc điều hành không có mặt
Các dấu hiệu cảnh báo	<ul style="list-style-type: none"> • Nhanh chóng đưa ra quyết định khi có dấu hiệu rõ ràng về một trận bão tuyết sắp xảy ra 	<ul style="list-style-type: none"> • Không kiểm tra dự báo thời tiết hàng giờ • Không nhận thấy các công ty, tổ chức khác trong thành phố đã đưa nhân viên về nhà 	<ul style="list-style-type: none"> • Chú ý theo dõi sát sao dự báo thời tiết
Thông tin liên lạc	<ul style="list-style-type: none"> • Giao tiếp tốt với nhân viên; họ biết được khi nào di dời và khi nào quay trở lại làm việc 	<ul style="list-style-type: none"> • Khách hàng bị lọt ra ngoài tám thông tin; nhiều người không thể biết được thông tin về đơn đặt hàng của họ trong vòng sáu ngày 	<ul style="list-style-type: none"> • Cài đặt một tiện ích tự đặt hàng trên trang web của công ty • Hướng dẫn khách hàng xem thông tin trên trang web thông qua tin nhắn khẩn ghi âm.

Áp dụng bài học kinh nghiệm vào thực tế

Khi bạn đã rút được bài học về khủng hoảng, hãy lồng vào những kế hoạch và thực tiễn của bạn. Một biện pháp để làm được điều đó là thiết lập tình liên tục trong các nhóm lập kế hoạch đối phó khủng hoảng và quản lý khủng hoảng. Ví dụ: Nếu công ty vừa bị hỏa hoạn nghiêm trọng, hãy đảm bảo chắc chắn rằng một vài người bị thương trong trận hỏa hoạn ấy phải tham gia nhóm quản lý khủng hoảng trong tương lai (giả sử là họ có những kỹ năng tốt và hoạt động hiệu quả). Những người này sẽ đem áp dụng kinh nghiệm từ khủng hoảng trước và sẽ truyền đạt lại kinh nghiệm cho thành viên ít kinh nghiệm hơn trong nhóm. Đây là biện pháp được áp dụng trong ngành hàng không, trong đó tổ lái là sự kết hợp của những phi công giàu kinh nghiệm hơn và những người ít kinh nghiệm hơn.

Khủng hoảng trong kinh doanh gây tổn kém. Thậm chí trong trường hợp tốt nhất, doanh nghiệp cũng gặp phải những khó khăn khiến nhân viên và khách hàng phải lo lắng. Những trường hợp tồi tệ nhất tổn kém đến hàng tỉ đôla. Điều duy nhất có ích ở đây là bạn có thể có cơ hội để rút kinh nghiệm từ thực tiễn. Hãy tận dụng tối đa những cơ hội học hỏi và bạn có thể tránh được hoặc giải quyết tốt hơn những khủng hoảng có khả năng xảy ra sau này.

TÓM TẮT

- Nhà lãnh đạo là người công bố thời điểm kết thúc khủng hoảng bằng cách đưa ra những dấu hiệu thể hiện tình trạng đã bình thường trở lại. Nhân viên cần biết dấu hiệu này trước khi họ tiếp tục công việc.
- Bày tỏ lời cảm ơn đối với những người đã giúp đỡ và tận tâm với công ty trong thời gian khủng hoảng. Nếu hậu quả không quá thiệt hại, nên tổ chức ăn mừng vì đã qua được cơn khủng hoảng.
- Tạo một hồ sơ dữ liệu gồm những thông tin liên quan đến khủng hoảng. Công việc thu thập thông tin tạo nên một sổ ghi chép bài học kinh nghiệm về sau.
- Khi khủng hoảng qua đi, hãy tổ chức một cuộc họp để mọi người trình bày những việc làm tốt, những việc chưa làm tốt, và cần phải làm như thế nào để giải quyết khủng hoảng hiệu quả hơn. Lập một danh sách có hệ thống những điều cần ghi nhớ đã nêu trên.

PHỤ LỤC A*Các công cụ thực hiện hữu ích*

Phụ lục này trình bày một số công cụ có thể giúp bạn trước, trong và sau khủng hoảng:

- 1. Danh sách liên hệ trong trường hợp khẩn cấp (hình A-1).** Biểu mẫu này có thể dùng như một kế hoạch giải quyết sự cố bất ngờ trong một số trường hợp.
- 2. 30 dấu hiệu cảnh báo rắc rối có thể xảy ra (hình A-2).** Hãy dùng danh sách này để xác định những vấn đề có thể xảy ra.
- 3. Biểu mẫu học hỏi kinh nghiệm từ khủng hoảng (hình A-3).** Hãy dùng biểu mẫu này để nắm bắt một số bài học mà bản thân bạn, nhóm, phòng ban hoặc công ty của bạn rút ra được từ kinh nghiệm khủng hoảng.*

HÌNH A-1

Danh sách liên hệ trong trường hợp khẩn cấp

Tên:

Địa chỉ nhà:

Số ĐT văn phòng Số ĐT nhà Số ĐT di động Địa chỉ e-mail Số Fax

Tên:

Địa chỉ nhà:

Số ĐT văn phòng Số ĐT nhà Số ĐT di động Địa chỉ e-mail Số Fax

Tên:

Địa chỉ nhà:

Số ĐT văn phòng Số ĐT nhà Số ĐT di động Địa chỉ e-mail Số Fax

Tên:

Địa chỉ nhà:

Số ĐT văn phòng Số ĐT nhà Số ĐT di động Địa chỉ e-mail Số Fax

Tên:

Địa chỉ nhà:

Số ĐT văn phòng Số ĐT nhà Số ĐT di động Địa chỉ e-mail Số Fax

Tên:

Địa chỉ nhà:

Số ĐT văn phòng Số ĐT nhà Số ĐT di động Địa chỉ e-mail Số Fax

Tên:

Địa chỉ nhà:

Số ĐT văn phòng Số ĐT nhà Số ĐT di động Địa chỉ e-mail Số Fax

Ghi chú bổ sung

HÌNH A-2

30 dấu hiệu cảnh báo rắc rối có thể xảy ra

Câu hỏi	Có	Không
1. Công ty bạn là một doanh nghiệp mới thành lập?		
2. Nhóm bạn chuẩn bị tung ra một sản phẩm hoặc một dịch vụ mới?		
3. Bạn đang thiết lập một quy trình mới?		
4. Doanh nghiệp của bạn thuộc lĩnh vực công nghệ tiến bộ nhanh?		
5. Gần đây công ty bạn đã trải qua một cuộc cải tổ trong quản lý?		
6. Phòng hoặc công ty bạn vừa (hoặc chuẩn bị) có một cuộc tái cơ cấu quan trọng?		
7. Lợi nhuận của phòng hay công ty bạn sụt giảm?		
8. Việc kinh doanh của công ty bạn được chính đốn đáng kể?		
9. Doanh nghiệp của bạn phụ thuộc vào một loại sản phẩm hay dịch vụ duy nhất?		
10. Công ty bạn phụ thuộc vào một vài nhà cung ứng lớn?		
11. Công ty của bạn phụ thuộc vào một vài (hoặc một) khách hàng lớn?		
12. Hệ thống công nghệ thông tin của bạn yếu kém?		
13. Gần đây công ty bạn được đa dạng hóa vào thị trường mới hay địa điểm mới?		
14. Thái độ chung của phòng hay nhóm bạn có tiêu cực, dễ kích động và mạo hiểm?		
15. Hoạt động kinh doanh của bạn có khả năng làm tổn hại môi trường không?		
16. Công ty bạn có thiếu những người thay thế nhân viên chính hoặc có một kế hoạch chuyển tiếp không?		
17. Phòng hay công ty bạn gần đây có trải qua sự tăng trưởng nhanh chóng không?		
18. Sản phẩm hay công ty bạn có bị sụt giảm thị phần không?		
19. Công ty bạn có dính vào kiện tụng hay có tranh cãi với kiểm toán viên bên ngoài?		
20. Công ty bạn có phụ thuộc vào hệ thống tài chính kế toán mơ hồ và chiếu lệ không?		
21. Doanh nghiệp của bạn có phụ thuộc vào quyền sở hữu hay quan hệ gia đình không?		
22. Công ty của bạn có dễ bị ảnh hưởng bởi thiên tai hay không?		
23. Mức độ tin nhiệm của công ty bạn có kém không?		
24. Phòng bạn hay công ty bạn có mức độ thay thế nhân viên hoặc gặp khó khăn trong việc giữ nhân tài hay không?		
25. Công ty của bạn có dễ bị lừa gạt không?		
26. Bạn hoặc công ty bạn có tầm nhìn ảnh hưởng mạnh mẽ đến công chúng không?		
27. Lực lượng lao động của công ty bạn có mối quan hệ xấu với ban quản lý không?		
28. Công ty bạn có hoạt động trong một nước bất ổn về kinh tế hoặc chính trị không?		
29. Công ty bạn có thiếu nguồn dự trữ tiền mặt không?		
30. Phòng bạn hay công ty bạn có dùng nguyên vật liệu độc hại hoặc sản xuất sản phẩm độc hại không?		

Tổng cộng

Nếu bạn trả lời có cho:

15 câu trở lên: Chuẩn bị khủng hoảng! 6-9: Bạn có thể gặp rắc rối sớm.

10-14: Công ty bạn đang gặp rắc rối. 5 câu trở xuống: Tốt. Bạn có chắc là mình đang kinh doanh?

HÌNH A-3

Biểu mẫu học hỏi kinh nghiệm từ khủng hoảng

Khủng hoảng hoặc khó khăn	Hành động thực hiện	Bài học kinh nghiệm	Hoạt động ngăn ngừa
<p>Ví dụ: Một nhà điều hành chính đột nhiên bỏ sang công ty khác.</p>	<p>Chúng ta đã nhào nhào tìm kiếm người thay thế.</p>	<p>Chúng ta đã thiếu chuẩn bị và không biết tiêu chuẩn tìm kiếm của chúng ta là gì. Quá trình này diễn ra quá lâu.</p>	<p>Triển khai kế hoạch kế tiếp cho mỗi vị trí chính trong công ty.</p>

Tóm tắt

Chúng ta đã xử lý khủng hoảng hiệu quả bằng cách nào? Làm thế nào chúng ta đảm bảo kết hợp chặt chẽ những hành động tích cực này vào các kế hoạch quản lý khủng hoảng của chúng ta?

Chúng ta đã xử lý khủng hoảng sai lầm bằng cách nào? Những tác động tiêu cực gây ra do hành động của chúng ta là gì? Làm thế nào chúng ta có thể cải thiện việc quản lý khủng hoảng trong tương lai?

PHỤ LỤC B*Cách viết thông cáo báo chí*

Thông cáo báo chí được sử dụng khi một tổ chức, công ty muốn thông báo một thông tin quan trọng cho công chúng: giới thiệu một sản phẩm mới, thu hồi sản phẩm, chuyển tài sản, một nhà điều hành cao cấp rời công ty, một chương trình khuyến mãi quan trọng, kết thúc một kế hoạch... Thông cáo báo chí thậm chí còn được dùng để truyền đạt những tin không hay, mặc dù nó luôn được diễn đạt theo cách thuận lợi nhất cho hình ảnh của công ty trong mắt công chúng. Thông cáo báo chí là công cụ mà các nhà quản lý khủng hoảng có thể dùng để giao tiếp với công chúng.

Ở những công ty lớn, thông cáo báo chí thường do phó chủ tịch phụ trách truyền thông hay nhân viên quan hệ đối ngoại của công ty thực hiện. Các nhà quản lý của công ty nhỏ phải tự viết và phân phối các thông cáo báo chí của mình. Nếu bạn là một trong những nhà quản lý của công ty nhỏ, hãy xem những bí quyết viết thông cáo báo chí sau đây:

- Bắt đầu bằng một tiêu đề thu hút đem lại cho độc giả một bức tranh toàn cảnh và khơi gợi sự quan tâm.
- Viết thông điệp rõ ràng và súc tích - tốt nhất là ngắn hơn một trang.
- Triển khai thông điệp xoay quanh năm câu hỏi mở: ai, cái gì, ở đâu, tại sao, và khi nào.
- Cố gắng tóm lược mọi thông tin quan trọng về thông điệp của bạn trong đoạn mở đầu.

- Luôn đưa tên và số điện thoại của người đại diện công ty vào thông cáo báo chí để giới truyền thông có thể liên hệ tìm hiểu thêm thông tin.

Sau đây là một thông cáo báo chí mẫu:

Công ty TNHH Gizmo Products,
123 Đại lộ Millpond, Mississauga,
Ontario L5J 1K7, Canada
Điện thoại: (905) 822-6015
Trang web: <http://www.gizmoproducts.on.ca>

ĐỂ PHÁT HÀNH NGAY

MISSISSAUGA, ONTARIO. NGÀY 3-2-2004. Công ty Gizmo Products đã thông báo thu hồi 3.212 máy ép rác đã được công ty sản xuất và phân phối từ tháng 11-2001 đến tháng 3-2002. Mặc dù chưa có trường hợp thương tổn nào được báo cáo, song công ty đã phát hiện một lỗi sản xuất có thể dẫn đến chấn thương nhỏ nếu sản phẩm được dùng trong một điều kiện bất thường. Tất cả các sản phẩm được thu hồi thuộc mẫu "Super Cruncher Deluxe" và đều được bán thông qua các hệ thống phân phối ở Ontario và khu vực đông bắc nước Mỹ. Chúng có số sê-ri là từ XCV-231 đến XCW-547. Các nhà phân phối của Gizmo Products sẽ quản lý việc thu hồi này.

"Chúng tôi đã phát hiện ra lỗi này trong quá trình thử nghiệm độ tin cậy của sản phẩm", phát biểu của ông Jane Pelletier, giám đốc điều hành Gizmo. "Và mặc dù nó sẽ không gây nguy hiểm cho bất kỳ ai dùng máy đúng hướng dẫn, nhưng việc sử dụng không đúng cách có thể làm cho cửa mở nhanh, có khả năng gây thương tích cho người điều khiển".

Các nhà phân phối có sản phẩm bị thu hồi sẽ liên hệ với tất cả các khách hàng để thông báo vấn đề này và đổi máy miễn phí. Nhà sản xuất sẽ cung cấp dữ liệu đăng ký bảo hành sản phẩm với nhà phân phối để thu hồi.

Gizmo Products ở Mississauga là một công ty chuyên sản xuất máy ép rác cho gia đình và các sản phẩm thải bỏ chất thải. Hộp thải phân mèo tự làm sạch với nhãn hiệu EverClean® trong năm nay đã đoạt giải thưởng uy tín "Better Mouse Trap Award" của Hội đồng Thiết kế Sản phẩm Mới của Canada trao tặng (CNPDC).

Để biết thêm thông tin, xin liên hệ ông Ian Beaton - Phó chủ tịch phụ trách truyền thông đối ngoại, điện thoại: (905) 734-5321.

E-mail: ibeaton@gizmoproducts.ca.

BÍ QUYẾT THÀNH CÔNG CỦA NGƯỜI LÃNH ĐẠO

CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS

**QUẢN LÝ
KHỦNG HOẢNG**
Crisis Management

FIRST NEWS

Chịu trách nhiệm xuất bản:

TRẦN ĐÌNH VIỆT

Biên tập : Đào Trọng Đức

Trình bày : Công Bằng

Sửa bản in : Văn Anh

Thực hiện : First News - Trí Việt

NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP TP. HỒ CHÍ MINH

62 Nguyễn Thị Minh Khai - Quận 1

ĐT: 8225340 - 8296764 - 8220405 - 8223637 - 8296713

In lần thứ nhất. Số lượng 1.000 cuốn khổ 16 x 24 cm tại Công ty Cổ phần In Khánh Hội (27 Hoàng Diệu, P12, Q4). Giấy đăng ký KHXB số 71-2006/CXB/98-07/THTPHCM cấp ngày 09/02/2006. In xong và nộp lưu chiểu quý II/2006.



**CẨM NANG
KINH DOANH
HARVARD
BUSINESS
ESSENTIALS**

First News

Quản Lý Khủng Hoảng

CRISIS MANAGEMENT

Bộ sách nổi tiếng "**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD - Harvard Business Essentials**" được xuất bản theo hợp đồng chuyển giao bản quyền giữa trường Đại học Kinh Doanh Harvard và First News - Trí Việt, Việt Nam. Đây là bộ sách đúc kết những giải pháp kinh doanh hiệu quả và thực tiễn nhất cùng những kinh nghiệm quý báu, thiết thực cập nhật về mọi mặt trong quản lý, kinh doanh của trường đại học danh tiếng nhất thế giới với bề dày trên 370 năm thành lập.

Cuốn sách giải thích những vấn đề thiết yếu trong việc quản lý khủng hoảng; đồng thời đưa ra những lời khuyên thiết thực để tiên đoán, giải quyết và khống chế những cuộc khủng hoảng ngoài dự kiến:

- Nhận diện những mối nguy hiểm tiềm tàng
- Triển khai kế hoạch đối phó sự cố bất ngờ
- Kiểm soát các phương tiện truyền thông
- Ghi lại công tác đối phó khủng hoảng
- Học hỏi kinh nghiệm từ khủng hoảng



CÔNG TY VĂN HÓA SÁNG TẠO

Trí Việt

Phát hành: NS **Trí Việt** 11H Nguyễn Thị Minh Khai, Q.1 Thành phố Hồ Chí Minh
Tel: (08) 822 7979 - 822 7980 - Fax: (08) 8224 560; Email: triviet@firstnews.com.vn
Website: <http://www.firstnews.com.vn>

CÔNG TY CỔ PHẦN SÁCH NIÊN GIÁM VIỆT NAM - VIETBOOKS

304/91 Hồ Văn Huê, Phường 9, Quận Phú Nhuận, Tp. HCM - Tel: (08) 8420899
Fax: (84-8) 8477477 - Email: vietbooks@hcm.vnn.vn - Website: www.vietbooks.com.vn

**CẨM NANG KINH DOANH HARVARD
QUẢN LÝ KHỦNG HOẢNG**



GIÁ: 36.000 ĐỒNG

1114 541