

Thông thạo Quan hệ Công chúng

Mục lục

Thông tin cấp phép	vii
Lời tựa	ix

Chương 1 Tầm quan trọng của quan hệ công chúng:

Trường hợp của UPS 11

1.1 Xung đột nổ ra	11
1.2 Chúng ta học được gì từ trường hợp của UPS?	15

Chương 2 Quan hệ công chúng là gì? 17

2.1 Định nghĩa quan hệ công chúng	18
2.2 Chức năng của quan hệ công chúng.....	18
2.3 Gọi tên chức năng quan hệ công chúng	20
2.4 Tổng kết chương.....	21

Chương 3 Các mô hình và cách tiếp cận trong quan hệ công chúng 23

3.1 Lịch sử phát triển của quan hệ công chúng hiện đại.....	23
3.2 Tiểu chức năng của quan hệ công chúng	27
3.3 Tổng kết chương.....	30

Chương 4 Quan hệ công chúng như một chức năng quản trị 33

4.1 Chức năng quản trị.....	33
4.2 Vai trò của quan hệ công chúng.....	34
4.3 Ban lãnh đạo cấp cao	35
4.4 Tổng kết chương.....	41

Chương 5 Những nhân tố tổ chức thúc đẩy

quan hệ công chúng xuất sắc 33

5.1 Giá trị của quan hệ công chúng.....	33
5.2 Văn hóa tổ chức	34
5.3 Cơ cấu tổ chức.....	36
5.4 Tổng kết chương.....	39

Chương 6 Quan hệ công chúng và tính hiệu quả của tổ chức	41
6.1 Phương pháp tiếp cận để cao việc đạt mục tiêu	41
6.2 Phương pháp tiếp cận lý thuyết hệ thống.....	43
6.3 Phương pháp tiếp cận quản trị bên liên quan	46
6.4 Tổng kết chương.....	50
Chương 7 Nhận diện và đánh giá ưu tiên bên liên quan và công chúng	51
7.1 Quản trị bên liên quan và đánh giá ưu tiên công chúng.....	51
7.2 Lý thuyết tình huống về công chúng dự đoán hành vi chủ động hay bị động	53
7.3 Phương pháp tiếp cận dự phòng đối với chiến lược quan hệ công chúng.....	58
7.4 Tình huống: Xây dựng trụ sở doanh nghiệp trong một khu dân cư danh giá.....	62
7.5 Tổng kết chương.....	64
Chương 8 Nghiên cứu quan hệ công chúng: Chìa khóa mở cửa chiến lược.....	65
8.1 Tầm quan trọng của nghiên cứu trong quản trị quan hệ công chúng.....	65
8.2 Mục đích và hình thức nghiên cứu	66
8.3 Phương pháp nghiên cứu	68
8.4 Tổng kết chương	73
Chương 9 Quy trình quan hệ công chúng–RACE.....	75
9.1 Xây dựng kế hoạch có tính chiến lược cho chiến dịch quan hệ công chúng	75
9.2 Tổng kết chương.....	87
Chương 10 Thực hành quan hệ công chúng	89
10.1 Quan hệ công chúng trong doanh nghiệp.....	89
10.2 Nhiệm vụ chính của Giám đốc truyền thông	91
10.3 Công ty quan hệ công chúng	93
10.4 Quan hệ nhà nước và vấn đề công cộng	96
10.5 Quản trị vấn đề và chính sách công.....	98
10.6 Quan hệ công chúng phi lợi nhuận, phi chính phủ và hoạt động xã hội	102
10.7 Tình huống vận động: Gaddafi không có chỗ dựng lều	105
10.8 Tổng kết chương	107
Chương 11 Đạo đức, khả năng lãnh đạo, tư vấn và các phân tích về đạo đức	109
11.1 Đạo đức.....	109
11.2 Tiến hành phân tích đạo đức.....	116
11.3 Tình huống: Khủng hoảng lãnh đạo ở Home Depot.....	122
11.4 Tổng kết chương	126

Chương 12 Những thực hành xuất sắc trong quan hệ công chúng127

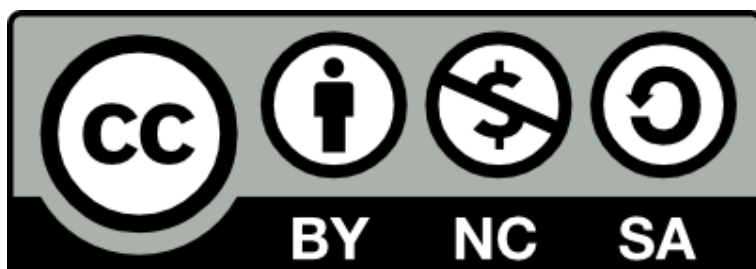
12.1 Hiệu quả và sự xuất sắc	1 2 7
12.2 Tình huống thực hành tốt nhất: Entergy phản ứng với bão Katrina.....	1 3 1
12.3 Tổng kết chương	1 3 7

Chương 13 Tài liệu tham khảo139

Thông thạo Quan hệ Công chúng

Thông tin cấp phép

Văn bản này được Học viện Saylor (Saylor Academy) chuyển thể theo Giấy phép Ghi công – Phi thương mại – Chia sẻ tương tự 3.0 của tổ chức phi chính phủ Creative Commons (Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 License) mà không cần ghi công, theo yêu cầu của nhà sáng tạo hay cấp phép ban đầu của tác phẩm.



Học viện Saylor chân thành cảm ơn Andy Schmitz vì nỗ lực duy trì và cải thiện phiên bản HTML của kho sách giáo khoa được cấp giấy phép này. Cuốn Mastering Public Relations (Thông thạo Quan hệ Công chúng) được chuyển thể từ phiên bản HTML của Schmitz.

Bạn đọc có thể trích dẫn công trình này như sau:

- Nhà xuất bản: Học viện Saylor
- Năm xuất bản: 2012

Lời tựa

Trong cuốn sách này, mục đích của chúng tôi là giới thiệu cho bạn các khái niệm về quan hệ công chúng chiến lược. Chúng tôi viết sách dựa trên một giả định cơ bản là bạn đã có một số kiến thức đại cương về các thuật ngữ quản trị và kinh doanh; chúng tôi sẽ giúp bạn áp dụng vốn kiến thức đó cho ngành quan hệ công chúng. Cuốn sách của chúng tôi được xây dựng dựa các nghiên cứu hiện thời và kiến thức học thuật về ngành quan hệ công chúng, cũng như nhiều năm kinh nghiệm thực hành quan hệ công chúng chuyên nghiệp.

Dù bạn đọc cuốn sách này để tìm hiểu một lĩnh vực mới, cập nhật kiến thức đơn thuần, hay như giáo trình của một chương trình hay khóa học nào đó, chúng tôi đều coi trọng từng khoảnh khắc bạn dành cho việc đọc sách. Vì vậy, chúng tôi đã loại bỏ nhiều biệt ngữ học thuật thường xuất hiện trong các cuốn sách khác, để sử dụng một phong cách viết đơn giản. Tuy cố gắng rút gọn các chương sách, chúng tôi vẫn chắc chắn đủ thông tin, không quá dựa dẫm vào các ví dụ hay biểu đồ và sơ đồ phức tạp. Chúng tôi hy vọng cách tiếp cận cô đọng này sẽ đẩy nhanh quá trình học tập của bạn.

Trong cuốn sách này, chúng tôi đã viết riêng một số tình huống nghiên cứu quan hệ công chúng nguyên bản để minh họa và áp dụng những khái niệm được thảo luận trong sách. Cuốn sách này được chia thành ba phần lớn:

- Chương 1 “Tầm quan trọng của quan hệ công chúng: Trường hợp của UPS”, Chương 2 “Quan hệ công chúng là gì?”, Chương 3 “Các mô hình và cách tiếp cận trong quan hệ công chúng”, Chương 4 “Quan hệ công chúng như một chức năng quản trị” tập trung vào tầm quan trọng của nghề nghiệp, cách phân loại và các nghiên cứu học thuật chỉ cho chúng ta cách thực hành quan hệ công chúng, và chức năng quan hệ công chúng như một phần của quản trị.
- Chương 5 “Những nhân tố tổ chức thúc đẩy quan hệ công chúng xuất sắc”, Chương 6 “Quan hệ công chúng và hiệu quả tổ chức”, Chương 7 “Nhận diện, đánh giá ưu tiên bên liên quan và công chúng”, Chương 8 “Nghiên cứu quan hệ công chúng: Chìa khóa mở cửa chiến lược” xem xét cơ cấu, hiệu quả và cách quản trị quy trình quan hệ công chúng của tổ chức – thông qua các mối quan hệ với công chúng và các bên liên quan, hoạt động nghiên cứu và quy trình quản trị quan hệ công chúng có tính chiến lược.
- Chương 9 “Quy trình quan hệ công chúng – RACE”, Chương 10 “Thực hành quan hệ công chúng”, Chương 11 “Đạo đức, khả năng lãnh đạo, tư vấn và các phân tích về đạo đức”, Chương 12 “Những thực hành xuất sắc trong quan hệ công chúng” thảo luận ở mức nâng cao các loại quan hệ công chúng chuyên biệt: quan hệ công chúng trong tập đoàn, công ty quan hệ công chúng, đơn vị phụ trách văn

đề nhà nước và công cộng, tổ chức phi lợi nhuận, tổ chức phi chính phủ và nhóm hoạt động xã hội. Trong phần này, chúng tôi hướng dẫn bạn xử lý những tình huống có lẽ là hóc búa nhất trong quan hệ công chúng – tư vấn về đạo đức và đảm nhận vai trò lãnh đạo – và cuối cùng, thảo luận các kết quả nghiên cứu về cách xây dựng một chức năng quan hệ công chúng xuất sắc nhất có thể.

Chúng tôi khuyên bạn đọc sách theo trật tự ở trên để phát huy mạch logic của các thuật ngữ, quy trình và kiến thức quản trị. Trong phần dưới đây, chúng tôi sẽ tóm lược chi tiết hơn những nội dung được thảo luận trong sách.

Để giới thiệu chức năng quan hệ công chúng cốt yếu của một tổ chức và cho thấy cách quan hệ công chúng có thể vận hành để ngăn chặn các vấn đề và tình huống khủng hoảng, chúng tôi bắt đầu bằng tình huống nghiên cứu của dịch vụ bưu kiện United Parcel Service trong Chương 1 “Tầm quan trọng của quan hệ công chúng: Trường hợp của UPS”. Sau đó, chúng tôi nhấn mạnh những kinh nghiệm được rút ra trong trường hợp này từ thất bại của bộ phận quan hệ công chúng trong việc chuẩn bị trước cho các tình huống bất ngờ. Trong Chương 2 “Quan hệ công chúng là gì?”, chúng tôi giới thiệu cách phân loại nghề này và những khái niệm phổ biến trong hoạt động quản trị quan hệ công chúng có tính chiến lược, cũng như một số tên gọi khác gắn liền với chức năng này. Chương 3 “Các mô hình và cách tiếp cận trong quan hệ công chúng” là một chương đặc biệt quan trọng, giới thiệu những mô hình và cách tiếp cận quan hệ công chúng cung cấp cho chúng ta cách phân loại để đánh giá các nỗ lực truyền thông. Chúng tôi giới thiệu các mô hình quan hệ công chúng thông qua một lược sử về lĩnh vực này, đồng thời xem xét các tiêu chuẩn hay chuyên ngành riêng biệt trong nghề quan hệ công chúng. Nhiều định nghĩa then chốt được cung cấp, để giúp bạn nhanh chóng thông thạo vốn từ vựng của ngành, nghề quan hệ công chúng. Chương 4 “Quan hệ công chúng như một chức năng quản trị” thảo luận việc coi quan hệ công chúng như một chức năng quản trị, các vai trò và khả năng tiếp cận đội ngũ lãnh đạo cấp cao, quá trình ra quyết định, những năng lực cốt lõi để làm việc trong doanh nghiệp, bao gồm kiến thức về chiến lược và động cơ lợi nhuận. Chúng tôi thảo luận cách giúp Giám đốc truyền thông (CCO) giành được vị trí trong ban điều hành. Chúng tôi xây dựng chương này dựa trên nhiều kinh nghiệm thực hành chuyên môn trong các bối cảnh kinh doanh thực tiễn.

Chương 5 “Những nhân tố tổ chức thúc đẩy quan hệ công chúng xuất sắc” đóng vai trò cực kỳ quan trọng, thảo luận về cách tổ chức và cơ cấu quan hệ công chúng, cách chức năng nên “thích nghi” với văn hóa tổ chức để có cơ hội thành công tối đa. Chương này sử dụng nghiên cứu của các học giả quan hệ công chúng, học giả quản trị kinh doanh và lý thuyết tổ chức. Chương 6 “Quan hệ công chúng và hiệu quả tổ chức” thảo luận chi tiết cách định nghĩa thành công của tổ chức, cách phương pháp tiếp cận quản trị bên liên quan có thể cung cấp một chiến lược cụ thể để nâng cao hiệu quả tổ chức và góp phần tạo ra tính bền vững lâu dài cho tổ chức. Thực hành quan hệ công chúng có tính chiến lược được thảo luận trong Chương 7 “Nhận diện, đánh giá ưu tiên bên liên quan và công chúng”. Quan hệ công chúng có tính chiến lược bắt đầu bằng việc nhận diện và đánh giá ưu tiên các nhóm công chúng và xây dựng quan hệ liên tục với họ, dựa trên các khái niệm nâng cao

về quản trị bên liên quan. Nghiên cứu là một yếu tố thiết yếu trong quan hệ công chúng có tính chiến lược, nên Chương 8 “Nghiên cứu quan hệ công chúng: Chìa khóa mở cửa chiến lược” giới thiệu tổng quan các phương pháp nghiên cứu, cũng như giải thích tầm quan trọng của nghiên cứu đối với hoạt động xây dựng chiến lược và quản trị.

Chương 9 “Quy trình quan hệ công chúng – RACE” đưa ra một cái nhìn tổng quan về quy trình quản trị quan hệ công chúng có tính chiến lược gồm bốn bước, viết tắt là RACE, cũng như các quy trình phân tích và hoạch định liên quan. Những thảo luận nâng cao về quan hệ công chúng như một chức năng quản trị có tính chiến lược bắt đầu trong Chương 10 “Thực hành quan hệ công chúng”. Chương này xem xét chi tiết nghề quan hệ công chúng bằng cách nêu bật những bộ phận/phòng ban thực hành quan hệ công chúng, cũng như thảo luận và áp dụng những khái niệm đã được đề cập trong cuốn sách. Chúng tôi cố gắng tích hợp các khái niệm lý thuyết vào cấu trúc thực tiễn của hoạt động quan hệ công chúng thường nhật, đồng thời phân tích một vài ví dụ minh họa. Chương 11 “Đạo đức, khả năng lãnh đạo, tư vấn và các phân tích về đạo đức” thiết lập các nguyên tắc đạo đức giúp thực hành quan hệ công chúng nâng cao trách nhiệm xã hội của tổ chức, cho phép nhà quản lý quan hệ công chúng đảm nhận vai trò lãnh đạo, tư vấn cho các cấp cao nhất trong tổ chức. Chúng tôi tiếp tục thảo luận này bằng cách xem xét nội tình của cấp lãnh đạo cao nhất của Tập đoàn Home Depot. Cuối cùng, Chương 12 “Những thực hành xuất sắc nhất trong quan hệ công chúng” tóm lược cuốn sách bằng việc minh họa những thực hành quan hệ công chúng xuất sắc nhất. Bản tóm tắt các nghiên cứu hiện nay trong chương này sẽ giúp bạn củng cố kiến thức về vốn từ vựng quản trị quan hệ công chúng hiện đại, cách quản trị quan hệ công chúng hiệu quả nhất, cũng như tầm quan trọng của chức năng truyền thông có tính chiến lược đối với một tổ chức. Chúng ta có thể thấy vai trò quan trọng của chức năng truyền thông trong tình huống đương đầu với cơn bão Katrina của Tập đoàn Entergy được chúng tôi phân tích ở cuối sách.

Chúng tôi hy vọng bạn yêu thích cuốn sách chứa nhiều nội dung giúp bạn thông thạo một lĩnh vực năng động là xây dựng và duy trì các mối quan hệ có tính chiến lược thông qua quản trị truyền thông.

Chương 1

Tầm quan trọng của quan hệ công chúng: Trường hợp của UPS

Quan hệ công chúng (public relations) có thể đóng vai trò sống còn đối với một tổ chức, quyết định khả năng tạo ra lợi nhuận hay đối mặt thất bại. Trường hợp sau đây minh họa tầm quan trọng của quan hệ công chúng như một công cụ duy trì các mối quan hệ có lợi hiện thời, lắng nghe một cách có hệ thống để thấu hiểu lo lắng của công chúng – ở đây là nhóm công chúng trong nội bộ tổ chức, liên đoàn lao động và truyền thông tin tức bên ngoài. Trong trường hợp của UPS, việc thường xuyên duy trì các sáng kiến quan hệ công chúng, như quản trị vấn đề chiến lược, đã có thể ngăn chặn những vấn đề mà tổ chức gặp phải. Trường hợp này cũng chứng tỏ một tổ chức có thể tìm lại chỗ đứng, sửa chữa danh tiếng và các mối quan hệ, sau khi thừa nhận sai lầm và cam kết thay đổi. Những chuỗi sự kiện sau đây làm nổi bật tầm quan trọng của các mối quan hệ công chúng liên tục, có tính chiến lược như là chính huyết mạch của tổ chức. Trường hợp sau đây dựa trên bài giảng trên lớp và các cuộc phỏng vấn với Kenneth Sternad (liên lạc cá nhân, 30/03/2009; tháng 9/2009), cũng như thông tin từ Dịch vụ Bưu kiện United (United Parcel Service/ UPS) (2009).

1.1 Xung đột nổ ra

Vào đầu năm 1997, Dịch vụ Bưu kiện United (UPS), doanh nghiệp vận tải và hậu cần lớn nhất thế giới, đã đối diện với một loạt thách thức. Được thành lập vào năm 1907, doanh nghiệp này đóng vai trò quan trọng trong cả nền kinh tế Mỹ lẫn toàn cầu. UPS phục vụ hơn 200 quốc gia và vùng lãnh thổ, giao nhận hơn 3,8 tỷ bưu kiện – 15 triệu bưu kiện mỗi ngày – vào năm 2008. Doanh nghiệp đạt được 51,5 tỷ đô la doanh thu vào năm 2008 và xử lý hơn 8 triệu câu hỏi của khách hàng mỗi ngày. Đây là nhà tuyển dụng lớn thứ hai ở Mỹ và thứ chín trên thế giới với 427.000 nhân viên. UPS chiếm xấp xỉ 6% tổng sản phẩm quốc nội (gross domestic product, GDP) của Mỹ và 2% GDP toàn cầu.

Nhìn chung, UPS đã xây dựng một mối quan hệ lâu dài và tích cực với Nghiệp đoàn Tài xế Xe tải Quốc tế (International Brotherhood of Teamsters), liên đoàn đại diện cho nhân viên UPS từ thập niên 1920. Vào năm 1997, mối quan hệ này đã bị thách thức nghiêm trọng, gây tác động sâu sắc đến UPS.

Ngay từ đầu tháng 1 năm đó, UPS đã bắt đầu tiến hành thương lượng với nghiệp đoàn, mặc dù hợp đồng lao động đang có giữa hai bên vẫn còn thời hạn đến 12:01 trưa ngày 01/08/1997. Cứ sau 4 đến 6 năm, UPS lại thương lượng một hợp đồng lao động có quy mô quốc gia mới với nghiệp đoàn; trước năm 1997, nghiệp đoàn này chưa bao giờ tổ chức đình công trên phạm vi cả nước để chống lại UPS. Với 225.000 nhân viên là thành viên nghiệp đoàn, UPS là nhà tuyển dụng lớn nhất của nghiệp đoàn tài xế xe tải ở Mỹ.

Chủ tịch của nghiệp đoàn là Ron Carey, một cựu tài xế của UPS đến từ Thành phố New York, mà – theo nhiều nguồn kể lại – cực kỳ ghét UPS khi nghỉ việc ở đây. Vào năm 1996, trong một cuộc bầu cử mà sau này bị điều tra vì những cáo buộc về hoạt động gây quỹ và “lại quả” bất hợp pháp, Carey đã tái đắc cử vị trí Chủ tịch nghiệp đoàn. Khi UPS bắt đầu quá trình thương lượng với nghiệp đoàn, Carey bị các đối thủ trong nội bộ nghiệp đoàn tấn công, tìm cách làm lung lay cơ sở ủng hộ và kiến nghị bầu cử lại. Nhiều người tin có khả năng cao là chính quyền liên bang sẽ tiến hành điều tra và lật ngược kết quả bỏ phiếu cho Carey. Mặc dù UPS không ý thức được vấn đề này khi bắt đầu quá trình thương lượng, Carey đã âm thầm chuẩn bị trước một cuộc đình công. Ông ta cần thể hiện sức mạnh và khả năng lãnh đạo để kích động sự ủng hộ của người lao động trong trường hợp phải tái tranh cử cho vị trí Chủ tịch khi kết quả bầu cử bị vô hiệu hóa.

Vào giai đoạn đầu của quá trình thương lượng, hai bên tập trung vào những vấn đề chính truyền thống như tiền lương, quyền lợi về sức khỏe và hưu trí. Tuy nhiên càng về sau, đặc biệt trong cuộc đấu khẩu nổ ra khi thương lượng bắt đầu đi vào ngõ cụt, xuất hiện hai khía cạnh khác quan trọng hơn nhiều. Một là sự đảm bảo về công việc. Vì UPS đã sử dụng nhân viên bán thời gian trong nhiều năm trời, nên nghiệp đoàn muốn doanh nghiệp này cam kết tạo ra một tỷ lệ công việc toàn thời gian lớn hơn và đảm bảo một số lượng tối thiểu những công việc này.

Vấn đề cơ bản thứ hai ảnh hưởng nặng nề đến quá trình thương lượng là việc kiểm soát lương hưu của các nhân viên UPS tham gia nghiệp đoàn. Vào thời điểm hai bên bắt đầu thương lượng, nghiệp đoàn kiểm soát một quỹ lương hưu chung cho thành viên làm việc ở nhiều doanh nghiệp khác nhau, một trong những quỹ lương hưu lớn nhất ở Mỹ. UPS chất vấn cách nghiệp đoàn quản lý quỹ này cũng như an ninh lương hưu trong tương lai cho các nhân viên và muốn thiết lập một quỹ lương hưu dành riêng cho nhân viên UPS.

Khi quá trình thương lượng bắt đầu chuyển biến xấu, UPS lên kế hoạch dự phòng cho những vấn đề có thể xảy ra ở mọi cấp độ, bao gồm quan hệ công chúng. Vào năm 1997, UPS vẫn còn là một công ty tư nhân. Phòng quan hệ công chúng ở Mỹ có quy mô nhỏ, chỉ có 10 nhân viên quản lý và ngân sách 5 triệu đô la khiêm tốn. Phòng này không có nhiều phát ngôn viên được đào tạo, vì UPS không có nghĩa vụ công khai thông tin như thường thấy ở các công ty cổ phần. Phòng quan hệ công chúng thực hiện những chức năng như quảng cáo sản phẩm, truyền thông tài chính, quản trị danh tiếng và truyền thông điều hành thông qua một văn phòng phát ngôn viên. Phòng này cũng chịu trách nhiệm phát triển thông điệp tổng thể, quản trị khủng hoảng, tài trợ và hỗ trợ sự kiện. Tuy nhiên, phòng quan hệ công chúng hoạt động trong tình trạng không đủ nguồn nhân lực và ngân sách để có thể xử lý hiệu quả mối quan tâm của dư luận toàn cầu sắp đổ xuống đầu UPS.

Quá trình thương lượng ngày một trở nên xấu đi trong suốt mùa hè 1997 và lên tới đỉnh điểm khi nghiệp đoàn từ chối đề xuất hợp đồng cuối cùng của UPS vào ngày 30/07. Vào thời điểm đó, chính quyền liên bang đã phải cử cán bộ hòa giải xuống để can thiệp và duy trì quá trình thương lượng cho đến hết ngày 03/08. Khi phiên thảo luận kết thúc vào cuối ngày hôm đó, liên đoàn cho biết sẽ quay lại bàn thương lượng vào ngày hôm sau.

Thế nhưng không hề báo trước, ngay tối hôm đó, nghiệp đoàn thông báo cho các thành viên về kế hoạch đình công. Ron Carey tổ chức họp báo vào sáng sớm hôm sau, tức 04/08, để xác nhận kế hoạch đình công trên phạm vi toàn quốc và khuyến khích tất cả công nhân làm việc cho UPS tham gia. Ngày hôm đó, nghiệp đoàn đã triển khai một cuộc oanh tạc truyền thông toàn diện đươc nung nấu từ trước và phối hợp nhịp nhàng trên mọi mặt trận: truyền hình, phát thanh, in ấn.

Cuộc đình công của nhân viên UPS ngay lập tức trở thành tin thời sự quốc gia và địa phương hàng đầu trên khắp nước Mỹ. Cuộc đình công ảnh hưởng đến hoạt động kinh doanh ở hơn 1.800 địa điểm trên 50 bang, thu hút sự quan tâm của truyền thông ở mọi thành phố quy mô lớn và vừa. Văn phòng quan hệ công chúng của UPS nhận được hơn 20.000 cú điện thoại trong thời gian xảy ra đình công. Theo Ken Sternad, người phụ trách bộ phận này vào thời điểm đó, UPS đã bị “báo chí đưa lên thớt”.

Cuộc đình công kéo dài 15 ngày, gây ảnh hưởng nghiêm trọng đến thương mại Mỹ và toàn cầu, tiêu tốn của UPS tới 750 triệu đô la vì thâm hụt doanh thu và các chi phí liên quan. Theo nhận định của Sternad, nghiệp đoàn đã giành chiến thắng trong trận chiến truyền thông phần lớn là nhờ “những thông điệp then chốt có tính thuyết phục”.

Sternad cho biết: “Họ tập trung đưa ra thông điệp xoay quanh chủ đề ‘Part-time American won’t work’ (Nước Mỹ không làm bán thời gian) vốn được lòng truyền thông. Rõ ràng là trước khi triển khai, nghiệp đoàn đã thử nghiệm và nghiên cứu thông điệp này cùng những thông điệp khác nữa. Họ tiến hành truyền thông sớm và thường xuyên, bao gồm tổ chức họp báo hai lần mỗi ngày ở Thủ đô Washington, DC. Nghiệp đoàn duy trì kiểm soát thông điệp và điều này tỏ ra hiệu quả đối với họ”.

Sternad cũng chỉ ra việc liên đoàn đã khiến vấn đề trở nên gần gũi và có tính nhân văn hơn, bằng cách giới thiệu những công nhân UPS bất hạnh, đặc biệt là người chỉ được làm việc bán thời gian. Họ cũng mời các chuyên gia bên thứ ba tham gia đánh giá tình hình và tận dụng mạng Internet một cách hiệu quả.

Trong thời gian xảy ra đình công, UPS đã thiết lập một loạt nguyên tắc hướng dẫn rõ ràng và không bao giờ dao động. Doanh nghiệp chỉ tập trung vào mục tiêu số một là ký được hợp đồng lao động thuận lợi, còn không đặt mục tiêu giành chiến thắng trong trận chiến quan hệ công chúng. Sternad kể lại: “Chúng tôi đã sớm quyết định sẽ không tấn công ban lãnh đạo liên đoàn và không biến nhân viên của mình thành bia đỡ đạn. Chúng tôi biết mình cần nhân viên hợp tác lâu dài và không muốn làm hay nói bất cứ điều gì khiến hình ảnh tài xế UPS bị hoen ố. Họ sẽ luôn là bộ mặt doanh nghiệp và sợi dây liên kết chúng tôi với khách hàng, nên chúng tôi không muốn gây thù chuốc oán với họ”.

Để chuẩn bị cho nguy cơ xảy ra biểu tình nói chung, trước đó UPS có phát triển một kế hoạch truyền thông cụ thể, và đối với cuộc biểu tình của nghiệp đoàn tài xế xe tải, cũng đã xây dựng một kế hoạch khủng hoảng truyền thông chính thức. Đội quan hệ công chúng đã tổng hợp nhiều dữ kiện và số liệu sâu rộng về doanh nghiệp và đào tạo phát ngôn viên cho từng vùng để chuẩn bị cho các cuộc biểu tình. Họ cũng đã xác định các chuyên gia bên thứ ba có khả năng chỉ ra nhiều điểm tích cực của doanh nghiệp.

Nhìn lại khi sự đã rồi, UPS thừa nhận đáng ra họ có thể làm tốt công tác truyền thông hơn. Sternad cho biết: “Về cơ bản chúng tôi đã án binh bất động trong suốt 24 tiếng đầu tiên. Thông điệp của chúng tôi không gây nổi tiếng vang với truyền thông và công chúng, bao gồm các khách hàng. Chúng tôi nhận ra mình đã không thử nghiệm thông điệp đầy đủ trước và trong thời gian xảy ra khủng hoảng. Hơn nữa, chúng tôi tìm đến mạng chậm hơn nghiệp đoàn rất nhiều. Cuối cùng, chúng tôi đã không thể huy động những nguồn lực cần thiết để quản trị khủng hoảng”.

Từ trải nghiệm này, UPS đã học được nhiều bài học quý giá, giúp họ chuẩn bị tốt cho các cuộc khủng hoảng trong tương lai. Sternad lưu ý: “Công việc thật sự bắt đầu trước khi khủng hoảng nổ ra. Đội PR phải đưa ra quyết định dài hạn và tập trung vào những điểm ưu tiên. Như trong mọi cuộc khủng hoảng, những giờ phút đầu tiên đóng vai trò quan trọng nhất. Phản ứng ban đầu của doanh nghiệp sẽ chi phối toàn bộ giai đoạn sau của khủng hoảng. Đây là lý do khiến việc tiến hành nghiên cứu từ trước đóng vai trò quan trọng như vậy. Thử nghiệm thông điệp là bước cơ bản của truyền thông hiệu quả, nhưng công việc này phải được thực hiện trước khi khủng hoảng nổ ra”.

Sternad cho biết thêm: “Chúng tôi cũng nhận ra một cách rõ ràng rằng thông điệp phải có đủ mắm muối, tức là cả các dữ kiện lẫn những hình ảnh hùng hồn chạm vào cảm xúc, chứ không chỉ trí tuệ của con người. Ngày nay, chúng tôi gây dựng quan hệ với các bên thứ ba và thường xuyên tìm đến họ để hai bên quen biết nhau lâu dài, trước khi xảy ra khủng hoảng. Chúng tôi duy trì các trang web dự phòng, để có thể kích hoạt tức thời trong tình huống khủng hoảng. Mặc dù đó là một trải nghiệm đau đớn, song tôi nghĩ nhờ có trải nghiệm này mà chúng tôi trở thành một doanh nghiệp vững mạnh hơn nhiều, có khả năng đối phó với mọi tình huống”.

Tuy UPS có thể đã thất bại trong việc truyền tải thông điệp vào thời khắc nước sôi lửa bỏng của trận chiến năm 1997, cái kết của câu chuyện đã rẽ theo hai hướng khác hẳn cho các bên liên quan. Sau khi cuộc đình công được dàn xếp, Chủ tịch Ron Carey bị cách chức, trục xuất khỏi nghiệp đoàn và vĩnh viễn bị cấm tham gia các hoạt động công đoàn, vì có liên quan đến các sai phạm trong bầu cử.

Tuy duy trì quyền kiểm soát quỹ hưu trí sau cuộc đình công năm 1997, tình hình tài chính của nghiệp đoàn tiếp tục bị suy yếu trong những năm sau đó. Trợ cấp hưu trí của công nhân bị cắt giảm, tuổi nghỉ hưu tăng lên. Cuối cùng UPS cũng thương lượng được một quỹ hưu trí riêng cho hơn 40.000 nhân viên tham gia vào quỹ hưu trí trước đó. UPS đã tốn hơn 6 tỷ đô la để rút khỏi quỹ hưu trí của nghiệp đoàn và trang trải các khoản nợ, thay vì một phần nhỏ hơn rất nhiều nếu doanh nghiệp được trao quyền kiểm soát ngay từ năm 1997.

Sau khi cuộc đình công được giải quyết, UPS chứng kiến thời kỳ tăng trưởng mạnh và có lời nhất của doanh nghiệp vào năm 1998 và 1999. Vào năm 1999, UPS trở thành công ty cổ phần trong cuộc phát hành cổ phiếu lần đầu tiên lớn nhất trong lịch sử Phố Wall.

Một năm sau, UPS được tạp chí *Forbes* vinh danh là “Company of the Year” (Doanh nghiệp của năm).

1.2 Chúng ta học được gì từ trường hợp của UPS?

Mặc dù cuối cùng cũng vượt qua những thất bại trong cuộc đình công của nghiệp đoàn tài xế xe tải năm 1997, UPS ước mình không gặp phải tình huống đó. Rõ ràng cuộc đình công có ảnh hưởng tiêu cực đến danh tiếng của doanh nghiệp, một hậu quả mà UPS phải tốn nhiều năm để đảo ngược. Trường hợp của UPS cho thấy tầm quan trọng của việc phát triển và duy trì quan hệ, thậm chí với những người được coi là đối thủ. Trong trường hợp này, UPS đã đánh giá thấp thái độ sẵn sàng kêu gọi đình công của nghiệp đoàn tài xế xe tải. Doanh nghiệp cũng tính toán sai cảm giác phẫn nộ ngấm ngấm của các thành viên nghiệp đoàn đối với mình. Sau khi cuộc đình công nổ ra, doanh nghiệp bắt đầu tìm lại vị thế của mình. Ban lãnh đạo chủ động chọn cách không phỉ báng nhân viên, dù họ đã rời bỏ công việc. Chiến lược này trở thành một nhân tố then chốt hạn chế thiệt hại dài hạn của cuộc đình công, giúp UPS khôi phục danh tiếng và tái thiết quan hệ với công đoàn trong một khoảng thời gian tương đối ngắn.

Chương 2

Quan hệ công chúng là gì?

Quan hệ công chúng hoạt động như một kênh thông tin, một người điều phối, một nhà quản lý truyền thông, tiến hành nghiên cứu, định nghĩa vấn đề và sáng tạo ý nghĩa bằng cách thúc đẩy hoạt động giao tiếp giữa nhiều nhóm trong xã hội. Trường hợp của Dịch vụ Bưu kiện United (UPS) minh họa tầm quan trọng của hoạt động giao tiếp này, kể cả về khía cạnh tài chính – cuộc đình công đã khiến UPS mất 750 triệu đô la – lẫn vấn đề danh tiếng trong mắt các nhóm công chúng chiến lược.

Quan hệ công chúng là một cuộc trò chuyện có tính chiến lược. Như bạn có thể hình dung, đây là một lĩnh vực nhất thời, có phạm vi rộng, thường bị nhận thức sai; vì chúng ta không thể kiểm soát thông điệp của phía bên kia của cuộc đối thoại (ví dụ: khác quảng cáo mất tiền/advertisement – ND), quan hệ công chúng cũng là một lĩnh vực khó làm chủ. Thậm chí chúng ta còn khó định nghĩa quan hệ công chúng. Quan hệ công chúng bịa đặt hay nói sự thật? Dù thật hay giả, chức năng quan hệ công chúng xuất hiện phổ biến và không ngừng lớn mạnh. Nhờ tình trạng phân mảnh của truyền thông và sự phát triển của nhiều nguồn thông điệp, quan hệ công chúng đang trên đà đi lên; trong khi các loại hình truyền thông truyền thống khác (như báo) đang ngày càng suy yếu.

Bạn có thể tìm thấy quan hệ công chúng trong hầu hết mọi ngành nghề, chính phủ và tổ chức phi lợi nhuận. Phạm vi rộng lớn này của quan hệ công chúng buộc ta phải chú ý ít nhiều đến cách phân loại nghề nghiệp đa dạng và năng động này. Tìm hiểu vốn từ vựng của quan hệ công chúng trong chương này sẽ giúp bạn làm chủ ngành học và nắm bắt kiến thức nhanh hơn khi đọc các chương sau.

Quan hệ công chúng của doanh nghiệp (corporate public relations) và quan hệ công chúng của công ty (agency public relations) có sự khác nhau. Những khái niệm này sẽ được thảo luận chi tiết trong một chương sau, bên cạnh khái niệm quan hệ công chúng phi lợi nhuận (nonprofit public relations) và quan hệ nhà nước hay vấn đề công cộng (public affairs). Để có cái nhìn tổng quan, chúng ta có thể định nghĩa quan hệ công chúng doanh nghiệp là bộ phận quan hệ công chúng trong nội bộ một tổ chức, vì lợi nhuận có quy mô bất kỳ. Mặt khác, công ty quan hệ công chúng là các chuyên gia được thuê, thường để làm việc theo giờ cho những dự án hay mục tiêu cụ thể của tổ chức thuê họ. Một tập đoàn lớn có thể vừa vận hành bộ phận quan hệ công chúng doanh nghiệp nội bộ, vừa thuê một công ty quan hệ công chúng tư xử lý các vấn đề cụ thể. Còn quan hệ công chúng phi lợi nhuận, đúng như tên gọi, là tổ chức không hoạt động vì lợi nhuận, các quỹ và nhóm liên quan

đến vấn đề hay mục tiêu phi lợi nhuận khác. Quan hệ nhà nước hay vấn đề công cộng là một nhánh của quan hệ công chúng, chuyên quản trị các mối quan hệ với công chức và cơ quan quản lý.

2.1 Định nghĩa quan hệ công chúng

Trong số nhiều định nghĩa chưa ngã ngũ về quan hệ công chúng, thì định nghĩa của J. Grunig và Hunt được trích dẫn rộng rãi nhất: Quan hệ công chúng là “*việc quản trị hoạt động giao tiếp giữa tổ chức và công chúng*” (Grunig và Hunt, 1984, tr. 4., in nghiêng để nhấn mạnh theo nguyên bản). Sở dĩ định nghĩa này trở nên thành công như vậy, một phần cũng là nhờ tính cô đọng (parsimony): dùng ít từ nhưng truyền đạt nhiều thông tin. Định nghĩa này cũng đặt nền móng cho nghề quan hệ công chúng ở ngay trong nghề quản trị, đối lập với các cách tiếp cận cạnh tranh của nghề báo, hay cách tiếp cận dựa trên hoạt động quảng bá của nghề tiếp thị và quảng cáo trả tiền¹ chủ yếu tập trung vào người tiêu dùng. Định nghĩa nổi tiếng của Grunig và Hunt về quan hệ công chúng bao gồm các câu phần sau đây:

- Quản trị (management). Vốn kiến thức về cách phối hợp tối ưu các hoạt động của doanh nghiệp để đạt được tính hiệu quả.
- Giao tiếp (communication). Không chỉ gửi thông điệp đến người tiếp nhận, mà còn hiểu thông điệp của người khác thông qua việc lắng nghe và đối thoại.
- Tổ chức (organization). Bất cứ một nhóm nào được thành lập vì một mục đích chung; trong phần lớn trường hợp, đây là một doanh nghiệp, tập đoàn, cơ quan nhà nước, hay tổ chức phi lợi nhuận.
- Công chúng (public). Bất cứ (một) nhóm người nào tập hợp lại vì một mối quan tâm chung. Công chúng khác khán giả (audience) ở chỗ họ thường tự tổ chức và không cần cảm thông với thông điệp. Công chúng khác bên liên quan (stakeholder) ở chỗ họ không nhất thiết có lợi ích tài chính gắn liền với các mục tiêu hay hệ quả cụ thể của tổ chức. Mặt khác, khán giả mục tiêu là những công chúng tiếp nhận một thông điệp mục tiêu cụ thể, được tùy chỉnh cho phù hợp với mối quan tâm của họ.

Là “việc quản trị hoạt động giao tiếp giữa tổ chức và công chúng”, quan hệ công chúng đã biến đổi hoàn toàn từ cội rễ lịch sử trong lĩnh vực quảng cáo và báo chí để trở thành một ngành quản trị – nghĩa là, một lĩnh vực dựa trên nghiên cứu và chiến lược.

2.2 Chức năng của quan hệ công chúng

Vào năm 1982, Hiệp hội Quan hệ công chúng Hoa Kỳ (Public Relations Society of America, PRSA) đã áp dụng định nghĩa sau đây về quan hệ công chúng, để giúp nhận

¹ Trong cuốn sách này, từ “advertisement” được dịch là “quảng cáo trả tiền” để nhấn mạnh sự khác biệt giữa khái niệm này và khái niệm “publicity” được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực quan hệ công chúng và cuốn sách này. “Publicity” được dịch đơn giản là “quảng cáo”, nghĩa là thu hút mối quan tâm của công chúng và truyền thông để họ truyền miệng hay quảng cáo miễn phí cho doanh nghiệp theo hình thức nào đó (ND).

diện mục đích của tổ chức: “Quan hệ công chúng giúp tổ chức và công chúng thích nghi với nhau” (Hiệp hội Quan hệ công chúng Hoa Kỳ, 2009b). Trong “Official Statement on Public Relations” (Tuyên bố chính thức về quan hệ công chúng), PRSA tiếp tục làm sáng tỏ chức năng của quan hệ công chúng như sau:

- Quan hệ công chúng giúp xã hội phức tạp, đa nguyên của chúng ta ra quyết định và hoạt động hiệu quả hơn, bằng cách góp phần xây dựng sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhóm và tổ chức trong xã hội. Quan hệ công chúng giúp làm hài hòa các chính sách công, tư.
- Quan hệ công chúng phục vụ một loạt tổ chức đa dạng trong xã hội như doanh nghiệp, công đoàn, cơ quan nhà nước, tổ chức tình nguyện, quỹ tài trợ, bệnh viện, trường phổ thông, trường đại học và tổ chức tôn giáo. Để đạt được mục tiêu riêng, những tổ chức này phải xây dựng quan hệ tốt đẹp với nhiều nhóm khán giả hay công chúng khác nhau như nhân viên, thành viên, khách hàng, cộng đồng địa phương, cổ đông (shareholder) và các tổ chức khác, cũng như với xã hội nói chung.
- Ban lãnh đạo của các tổ chức cần hiểu thái độ và giá trị của công chúng, để có thể đạt được mục tiêu của tổ chức. Chính các mục tiêu cũng chịu sự định hình của môi trường bên ngoài. Người hành nghề quan hệ công chúng hoạt động như một cố vấn cho ban lãnh đạo và một người hòa giải, giúp chuyển dịch mục tiêu tư nhân thành chính sách và hành động hợp lý, được công chúng chấp nhận (Hiệp hội Quan hệ công chúng Hoa Kỳ, 2009a).

Như vậy, *lĩnh vực* (field) quan hệ công chúng đã phát triển để bao trùm việc xây dựng những mối quan hệ quan trọng giữa một tổ chức và các nhóm công chúng then chốt, thông qua những hành động và hoạt động truyền thông của tổ chức. Góc nhìn này định nghĩa lĩnh vực quan hệ công chúng như một chức năng quản trị và mang đến cái nhìn thấu suốt về vai trò và trách nhiệm của chuyên viên quan hệ công chúng. Tuy nhiên, định nghĩa của PRSA không hoàn hảo: Một điểm yếu chính của định nghĩa trên là đòi hỏi quan hệ công chúng “làm hài hòa các chính sách công, tư” (Hiệp hội Quan hệ công chúng Hoa Kỳ, 2009b). Trên thực tế, chúng ta biết rằng một tổ chức không phải lúc nào cũng có khả năng duy trì quan hệ hài hòa với tất cả công chúng. Hơn nữa, định nghĩa trên buộc ta phải hành động vì lợi ích tối ưu của cả tổ chức lẫn công chúng, trong khi mục tiêu này có thể trở nên bất khả thi về logic, nếu những lợi ích đó hoàn toàn trái ngược nhau. Một số ví dụ là vụ kiện tập thể, hành động tẩy chay, hoạt động nghiên cứu và vận động hành lang đối lập. Mặc dù mang tính tiêu cực, những tình huống như vậy vẫn cần các hoạt động quản trị và truyền thông quan hệ công chúng.

Chức năng quản trị độc đáo của quan hệ công chúng đóng vai trò cốt yếu đối với thành công của bất kỳ một tổ chức nào có hoạt động thu hút công chúng, dù đó là cổ đông, nhân viên hay khách hàng. Tuy nhiên người nghĩ rằng quảng cáo là mục đích duy nhất của quan hệ công chúng, cuốn sách này sẽ giúp bạn hiểu rằng quảng cáo chỉ là một tiểu chức năng trong mục tiêu tổng thể của quan hệ công chúng và không nên bị nhầm lẫn với chức năng rộng lớn hơn.

2.3 Gọi tên chức năng quan hệ công chúng

Rất nhiều thuật ngữ đã được sử dụng để nói về thực hành quan hệ công chúng thời hiện đại. Vì ngành này có một khởi đầu tai tiếng mà chúng ta sẽ thảo luận ngắn gọn dưới đây, các tổ chức thường chọn một biệt danh khác để gọi tên chức năng quan hệ công chúng. Những thuật ngữ khác nhau này gây ra nhiều nhầm lẫn giữa trách nhiệm của quan hệ công chúng với các chức năng chồng chéo hay cạnh tranh khác của tổ chức. Thuật ngữ “corporate communication” (truyền thông doanh nghiệp) là từ đồng nghĩa phổ biến nhất, để mô tả thực tiễn quan hệ công chúng ngày nay; rồi đến “marketing communication” (truyền thông tiếp thị) và “public affairs” (vấn đề công cộng) (Bowen và cộng sự, 2006). Chúng tôi, nhóm tác giả của cuốn sách này, coi thuật ngữ truyền thông doanh nghiệp đồng nghĩa với quan hệ công chúng, mặc dù một số học giả tranh luận rằng truyền thông doanh nghiệp chỉ áp dụng cho các tổ chức vì lợi nhuận. Tuy nhiên, chúng tôi coi truyền thông doanh nghiệp là một *quy trình có định hướng mục tiêu có thể áp dụng cho cả thế giới kinh doanh lẫn thế giới của các tổ chức phi lợi nhuận và phi chính phủ, quỹ giáo dục, nhóm vận động xã hội, tổ chức tôn giáo...* Thuật ngữ quan hệ công chúng thường dẫn tới sự nhầm lẫn giữa các chức năng quan hệ truyền thông, vấn đề công cộng, truyền thông doanh nghiệp và quảng bá tiếp thị, khiến nhiều tổ chức ưa chuộng thuật ngữ truyền thông doanh nghiệp hơn.

Chúng tôi tin rằng cấu phần then chốt của quan hệ công chúng hay truyền thông doanh nghiệp hiệu quả là yếu tố chiến lược. Nhiều học giả ưa sử dụng thuật ngữ quan hệ công chúng có tính chiến lược (strategic public relations) để phân biệt với thuật ngữ chung chung thường bị hiểu lầm là quan hệ công chúng hay “PR”, một từ dễ bị liên hệ với sự thao túng hay “bịa chuyện” (spin) trong tâm trí công chúng không chuyên. Quản trị truyền thông có tính chiến lược (strategic communication management), quan hệ công chúng có tính chiến lược và truyền thông doanh nghiệp đều là những từ đồng nghĩa, mô tả khái niệm được trình bày trong những định nghĩa ở trên. Đối với các học giả trong lĩnh vực này, quan hệ công chúng được coi là một nghề nghiệp rộng lớn và một thuật ngữ bao trùm, gồm nhiều tiểu chức năng nhỏ hơn như quan hệ truyền thông, vấn đề công cộng hay quan hệ nhà đầu tư. Các tiểu chức năng của quan hệ công chúng sẽ được phác họa trong các phần sau trong chương này. Giới học thuật có xu hướng sử dụng thuật ngữ quan hệ công chúng, còn những người làm việc trong ngành này có xu hướng ưa chuộng thuật ngữ truyền thông doanh nghiệp. Chúng ta không nên để tâm trí bị sao nhãng vì cuộc tranh luận về tên gọi và vô số từ đồng nghĩa khả thi này. Cho dù bạn hay người khác muốn gọi tên lĩnh vực này là gì, thì quan hệ công chúng đã xây dựng được một vốn kiến thức vững chắc, dựa trên nghiên cứu học thuật và thực tiễn chuyên môn có tác dụng củng cố tầm quan trọng của những khái niệm hỗ trợ chức năng truyền thông chiến lược mà chúng ta sẽ thảo luận trong cuốn sách này.

2.4 Tổng kết chương

Chương này đã giới thiệu tổng quan về mục đích của quan hệ công chúng. Mặc dù chức năng quan hệ công chúng có nhiều tên gọi khác nhau, chúng ta cần hiểu đây là một chức năng quản trị độc đáo, góp phần vào thành công của một tổ chức bằng cách tập trung phát triển và duy trì quan hệ với các nhóm công chúng then chốt. Các nhóm này thường là nhân viên, cổ đông, cộng đồng, các cấp chính quyền và phương tiện truyền thông. Chúng ta cũng cần phân biệt mục tiêu tổng thể và những tiểu chức năng của quan hệ công chúng như quảng cáo hay quan hệ truyền thông. Những tiểu chức năng này sẽ được định nghĩa trong chương tiếp theo và phân tích chi tiết hơn trong Chương 10 “Thực hành quan hệ công chúng”.

Chương 3

Các mô hình và cách tiếp cận trong quan hệ công chúng

Mặc dù quan hệ công chúng đã tồn tại từ xa xưa – từ thời Hy Lạp cổ đại – quan hệ công chúng hiện đại ở Mỹ bắt đầu khi một nhóm nhà hoạt động cách mạng tổ chức một chiến dịch quan hệ công chúng, để thuyết phục dư luận ủng hộ công cuộc giành độc lập từ tay nước Anh và Vua George. Các nhà hoạt động cách mạng đã sử dụng từ ngữ và hành động một cách hiệu quả để tổ chức một chiến dịch vận động xã hội thành, công dẫn đến cuộc Cách mạng Hoa Kỳ (American War/Revolutionary War – ND). Được xuất bản vào năm 1776, cuốn *Common Sense* (Lẽ thường) của Thomas Paine, khơi dậy niềm tin cho rằng sự cai trị của nước Anh dưới thời Vua George III là bất công. Bản Tuyên ngôn độc lập (*Declaration of Independence*) cùng những hành động biểu tình công khai sau đó phần lớn chịu ảnh hưởng từ những lập luận hùng hồn trong cuốn sách nhỏ (47 trang – ND) được coi là văn bản có ảnh hưởng nhất trong thời kỳ cách mạng Mỹ của Paine. Những khẩu hiệu như “*Don’t Tread on Me*” (Đừng động vào tôi) và tư liệu in ấn như các tờ báo thuộc địa là những chiến thuật thông điệp then chốt được triển khai, để xoay chuyển dư luận ủng hộ cách mạng và cuộc chiến giành độc lập. Sau khi cách mạng thành công, tuyển tập xã luận *Federalist Papers* (tài liệu liên bang) được sử dụng để thuyết phục cử tri phê chuẩn Hiến pháp Hoa Kỳ. Theo đánh giá của Grunig và Hunt, tuyển tập gồm 85 bài luận này là ví dụ mẫu mực về hoạt động quan hệ công chúng hiệu quả (Grunig và Hunt, 1984)¹.

Những người sáng lập ra Hợp chúng quốc Hoa Kỳ đã dùng quan hệ công chúng để xây dựng sự đồng thuận cần thiết từ người dân, giúp một quốc gia non trẻ có thể hình thành một hình thái chính quyền mới và thiết lập những quyền con người cần thiết để quốc gia tồn tại.

3.1 Lịch sử phát triển của quan hệ công chúng hiện đại

Chúng ta cũng có thể lộn ngược dòng lịch sử và lần theo dấu vết của quan hệ công chúng từ thời chưa mấy nổi bật, so với sự ra đời của một nhà nước cộng hòa dân chủ (Cutlip, 1995). P. T. Barnum, người sáng lập ra gánh xiếc Barnum & Bailey trứ danh (nay là Ringling Bros. & Barnum & Bailey – ND), đã để lại dấu ấn bằng sáng tạo và triển khai

¹ Những bài luận trong tuyển tập Tài liệu liên bang là tác phẩm của ba chính khách lỗi lạc trong số các nhà hoạt động cách mạng được tôn vinh là “cha đẻ” (Founding Father) của nước Mỹ: Alexander Hamilton, Bộ trưởng Tài chính đầu tiên; James Madison, Tổng thống thứ 4; và John Jay, chánh án đầu tiên của Tòa án Tối cao Hoa Kỳ (ND).

hiều chiến thuật quảng cáo miễn phí (publicity/press agency) để tạo sự chú ý dành cho các chương trình và nét độc lạ của mình. Barnum nổi tiếng với phát ngôn: “There’s no such thing as bad publicity” (tạm dịch: “Cứ được quảng cáo là tốt rồi”) (Grunig và Hunt, 1984, tr. 28). Thậm chí Barnum còn giả vờ làm độc giả, viết bình luận gửi cho mục “Thư gửi biên tập” của các tờ báo, giả vờ tố cáo một số địa điểm của chính mình là lừa bịp, chỉ nhằm mục đích thu hút và duy trì sự chú ý của công chúng. Thật không may, cách tiếp cận này của Barnum đã vi phạm nhiều quy tắc đạo đức cơ bản.

Mô hình truyền thông một chiều: Quảng cáo và phổ biến thông tin

Barnum cho rằng công ty quảng cáo không có nghĩa vụ phải trung thực, và đã đưa ra một tuyên bố tai tiếng: “The public be fooled” (Công chúng bị lừa dối) (Grunig và Hunt, 1984, tr. 29). Hàng loạt công ty quảng cáo đã theo chân của Barnum, trong nỗ lực thuyết phục báo chí đưa tin miễn phí cho khách hàng của mình, từ các nhân vật Hollywood cho đến các doanh nghiệp tư nhân (như đường sắt) cho đến giới chính trị gia. Cách tiếp cận này trong quan hệ công chúng được Grunig và Hunt gọi là “press agency” (dịch vụ báo chí), tập trung thu hút sự chú ý của công chúng nhưng ít quan tâm đến sự thật. Trong thời hiện đại, chúng ta chỉ cần quan sát các quảng cáo trong ngành giải trí xoay quanh việc ra mắt một bộ phim mới, hay các quảng cáo sản phẩm về một loại đồ uống tăng lực hay thiết bị công nghệ mới. “Publicity” và “press agency” là những thuật ngữ đồng nghĩa, đều mang nghĩa đơn giản là thu hút sự chú ý thông qua việc sử dụng truyền thông.

Giai đoạn lịch sử tiếp theo dẫn đến một mô hình quan hệ công chúng mới mà Grunig và Hunt đặt tên là thông tin công cộng (public information). Theo cách tiếp cận này, một nhà báo từng viết bài thay mặt cho khách hàng, nay sẽ gửi thông cáo (news release) được viết theo phong cách báo chí cho các kênh truyền thông. Từ đây xuất hiện khái niệm chuyên gia quan hệ công chúng (public relations specialist) hoạt động như một nhà tư vấn cho lãnh đạo doanh nghiệp, đối lập với một người thực hành các chiến thuật quảng cáo đơn giản. Nhà tư vấn (counselor) thông tin công cộng tiên phong là Ivy Ledbetter Lee, người đã cách mạng hóa thực hành quan hệ công chúng đương thời bằng ý tưởng nói thật. Lee theo học Trường Luật Harvard (Harvard Law School), nhưng sau đó chuyển sang làm báo. Sau một vài năm làm việc và đạt được nhiều thành công trong vai trò nhà báo, Ivy Lee nhận ra rằng ông thật sự có khả năng giải thích những chủ đề phức tạp và nảy ra ý tưởng trở thành một loại nhà quảng cáo mới. Thay vì đánh lừa công chúng, Lee coi vai trò của mình là truyền thụ cho công chúng những dữ kiện xác thực và cung cấp mọi thông tin có thể cho truyền thông. Ivy Lee đã thành lập công ty quan hệ công chúng thứ ba ở Mỹ vào năm 1904, đại diện cho những khách hàng như Công ty Đường sắt Pennsylvania (Pennsylvania Railroad), gia đình Rockefeller, Công ty Đường bộ và Mỏ than antraxit (Anthracite Coal Roads & Mine Company) (Grunig và Hunt, 1984, tr. 32). Lee trở thành người hành nghề quan hệ công chúng đầu tiên ban hành một bộ quy tắc đạo đức vào năm 1906, dựa trên tuyên ngôn ngành nghề của ông là “the public be informed” (công chúng cần được biết) – để thay thế quan điểm tai tiếng của ông trùm đường sắt Commodore

Cornelius Vanderbilt là “The public be damned” (Công chúng đấm lời nguyền) (Hiebert, 1966, tr. 54). Ivy Lee mở ra một thời đại quan hệ công chúng khách quan, xác thực, vì vậy đáng trân trọng hơn. Ngày nay, cách tiếp cận thông tin công cộng của ông vẫn được sử dụng, đặc biệt trong loại báo cáo của chính phủ, báo cáo thu nhập hàng quý và các báo cáo tương tự chỉ với mục đích là cung cấp thông tin.

Cả mô hình quảng cáo lẫn thông tin công cộng đều dựa trên các kỹ năng viết lách và kỹ thuật liên quan đến hình ảnh, ngôn ngữ, trang web và quan hệ truyền thông. Hai mô hình này đều dựa trên hoạt động phổ biến thông tin một chiều. Đây không phải là mô hình dựa trên quản trị, vì quản trị có tính chiến lược phải dựa trên nghiên cứu. Chính công việc nghiên cứu khiến quản trị trở thành một hoạt động có tính chiến lược dựa trên những kiến thức và dữ liệu cấu thành mô hình truyền thông hai chiều, đối lập với mô hình phổ biến thông tin một chiều dựa trên giả định.

Mô hình truyền thông hai chiều: Quản trị quan hệ công chúng có tính chiến lược

Hai mô hình quan hệ công chúng tiếp theo đều dựa trên nghiên cứu. Tiến hành nghiên cứu để thu thập dữ liệu về dư luận khiến giới học giả coi những mô hình này là hai chiều thay vì một chiều, vì chúng giống cuộc trò chuyện hơn hoạt động phổ biến thông tin đơn giản. Grunig và Hunt gọi hai mô hình quản trị này là *bất cân đối* (asymmetrical) và *cân đối* (symmetrical).

Mô hình bất cân đối được Edward Bernays, cháu trai của nhà phân tâm học Sigmund Freud, tiên phong xây dựng từ năm 1920 đến 1950 dựa trên các nguyên lý của tâm lý học hành vi. Các nghiên cứu quan hệ công chúng tìm cách xác định những điều công chúng biết, hiểu hay tin về tổ chức hay một vấn đề quan trọng nào đó... Sau đó, trong mô hình bất cân đối, khi biết được những niềm tin này thông qua thăm dò và các phương tiện khác, nhà nghiên cứu sẽ tích hợp chúng vào thông điệp quan hệ công chúng của tổ chức. Mô hình này được gọi là bất cân đối vì thiên vị nhà truyền thông. Nhà truyền thông không thật sự thay đổi điều gì, mà chỉ sử dụng những ý tưởng mà mình biết sẽ tạo tiếng vang trong quá trình giao tiếp với công chúng, nhằm mục đích thuyết phục họ về một vấn đề hay chủ đề nào đó. Ví dụ, nếu tôi là một chính trị gia đang tái tranh cử và nếu nghiên cứu của tôi phát hiện ra rằng công chúng quan tâm đến vấn đề giảm thuế, thì tôi sẽ đề cập đến tầm quan trọng của vấn đề này trong bài phát biểu tiếp theo trong chiến dịch tranh cử. Nghiên cứu là một cầu phân then chốt của mô hình này, vì nghiên cứu cố gắng thuyết phục công chúng chấp nhận các thái độ và niềm tin có lợi cho tổ chức, dựa trên việc thu thập dữ liệu về niềm tin hiện tại của họ.

Mô hình cân đối cũng được Edward Bernays cùng một vài nhà quan hệ công chúng và nhà giáo dục nổi bật tiên phong xây dựng từ khoảng năm 1960 đến 1980. Mô hình này cũng tìm cách sử dụng các nghiên cứu về dư luận, giống như mô hình bất cân đối. Tuy nhiên, mô hình cân đối không đặt mục đích thuyết phục, mà là xây dựng sự hiểu biết lẫn

nhau giữa công chúng và tổ chức. Theo mô hình này, các tổ chức sẵn sàng thay đổi chính sách và thực hành nội bộ dựa trên những điều biết được về công chúng. Đây là phương thức xây dựng sự hiểu biết có tính hợp tác, và mặc dù không tuyệt đối cân bằng, cách tiếp cận này tạo ra *trạng thái cân bằng chuyển động* (moving equilibrium) trao cho cả hai bên cơ hội đóng góp thông tin và thay đổi vấn đề trong quá trình giao tiếp. Sửa lại ví dụ ở trên, sau khi kết quả nghiên cứu cho thấy công dân mong muốn được giảm thuế, một chính trị gia cân đối sẽ thực sự tích hợp việc giảm thuế vào hệ thống niềm tin cá nhân và đưa ra những ý tưởng ủng hộ niềm tin này trong chiến dịch tranh cử.

Trong quan hệ công chúng hiện đại, chúng ta thường thấy sự pha trộn mô hình quan hệ công chúng trong việc triển khai nhiều chiến thuật hay công cụ truyền thông trong một chiến dịch quan hệ công chúng. Khi triển khai, tốt nhất nên coi những mô hình này như kiến tạo lý thuyết được hòa trộn với nhau, thông qua nhiều động cơ hỗn hợp của quan hệ công chúng. Trong phần lớn trường hợp, các chuyên viên quan hệ công chúng không chỉ muốn hỗ trợ công ty hay khách hàng, mà còn muốn giúp các nhóm công chúng nằm ngoài tổ chức tiếp cận và nắm bắt nội tình doanh nghiệp. Cách tiếp cận động cơ hỗn hợp này dựa trên những tình huống ngẫu nhiên xảy ra trong thế giới thực tác động đến các quyết định quan hệ công chúng và ham muốn tạo điều kiện cho quá trình giao tiếp, tính đến cả hai mặt của một vấn đề.

Tóm tắt các mô hình quan hệ công chúng

Tóm lại, trong lịch sử phát triển của lĩnh vực quan hệ công chúng, Grunig và Hunt nhận diện được bốn mô hình quan hệ công chúng riêng biệt. Sau khi được giới thiệu ngắn gọn về lịch sử quan hệ công chúng, có lẽ giờ đây bạn đã có đủ kiến thức để bắt đầu triển khai những mô hình này trong công việc quản trị quan hệ công chúng. Ngày nay, tất cả các mô hình này vẫn được thực hành trong quan hệ công chúng, cũng như trong nghiên cứu học thuật và trong quản trị quan hệ công chúng. Mô hình một chiều (one-way model) không dựa trên các nghiên cứu khoa học xã hội, mà dựa vào hoạt động phổ biến thông tin đơn giản. Mô hình hai chiều (two-way model) dựa trên nghiên cứu, đặc điểm khiến chúng được coi là mô hình quản trị hai chiều. Những mô hình này được liệt kê theo trình tự phát triển sau đây:

- **Quảng cáo.** Hoạt động phổ biến (thông tin) một chiều tập trung vào quảng cáo, nhằm mục đích thuyết phục/gây sự chú ý.
- **Thông tin công cộng.** Hoạt động phổ biến (thông tin) một chiều cung cấp thông tin.
- **Hai chiều bất cân đối.** Hoạt động (nghiên cứu) hai chiều, thiên về mục đích thuyết phục công chúng ủng hộ lợi ích của tổ chức.
- **Hai chiều cân đối.** Hoạt động (nghiên cứu) hai chiều, cân bằng hơn và tạo ra sự hiểu biết lẫn nhau; trạng thái cân bằng di chuyển.

Vì những *động cơ hỗn hợp* (mixed-motive) cổ hữu trong quy trình quan hệ công chúng, các chuyên viên quan hệ công chúng rất có thể sẽ kết hợp các mô hình này trong công việc

quản trị quan hệ công chúng. Các mô hình này gợi ý một triết lý quan hệ công chúng tổng thể, trong khi tình huống thực tế đòi hỏi nhiều cách tiếp cận khác nhau. Vì thế, chúng ta cũng nên xây dựng các chiến lược quan hệ công chúng phản ánh tính ngẫu nhiên của các cách tiếp cận, như sẽ được thảo luận sau trong cuốn sách này.

3.2 Tiểu chức năng của quan hệ công chúng

Trước khi đào sâu hơn về nghề nghiệp này, chúng tôi muốn giới thiệu cho bạn các tiểu chức năng (subfunction) hay chuyên ngành nhỏ trong quan hệ công chúng. Bạn hãy coi chức năng quan hệ công chúng như một nghề nghiệp lớn, bao trùm nhiều tiểu chức năng. Những tiểu chức năng này thường là những đơn vị hoạt động độc lập trong tổ chức, đôi khi báo cáo với phòng quan hệ công chúng, đôi khi báo cáo với các đơn vị khác trong tổ chức như phòng pháp chế, tiếp thị hay nhân sự. Để có thể hiểu cách quản trị chức năng quan hệ công chúng tích hợp và hiệu quả, bạn cần tìm hiểu các tiểu chức năng và vốn từ vựng thuật ngữ gắn liền với chức năng quan hệ công chúng. Một số tiểu chức năng sẽ được liệt kê trong phần dưới đây và thảo luận chi tiết hơn trong các chương sau của sách.

Mặc dù có nhiều tiểu chức năng cấu thành quan hệ công chúng, phần lớn học giả và chuyên gia sẽ nhận diện hai loại tiểu chức năng chính: doanh nghiệp (corporate) và công ty (agency) quan hệ công chúng. Chức năng quan hệ công chúng doanh nghiệp, hay “nội bộ”, là một phần của doanh nghiệp hay tổ chức. Chức năng này gây dựng các mối quan hệ giữa tổ chức và các nhóm công chúng khác nhau. Loại tiểu chức năng thứ hai gắn liền với các công ty quan hệ công chúng. Mục đích của tiểu chức năng này là hỗ trợ tổ chức về một khía cạnh chuyên môn cụ thể.

Các tiểu chức năng quan hệ công chúng doanh nghiệp điển hình

Chúng ta cần lưu ý rằng mỗi tiểu chức năng có thể thay đổi tùy theo cấu trúc và quy mô của tổ chức, như sẽ được thảo luận trong Chương 5 “Các nhân tố tổ chức thúc đẩy quan hệ công chúng xuất sắc”. Đôi khi các tiểu chức năng quan hệ công chúng chồng chéo lên nhau và một bộ phận (hay thậm chí một nhân viên) phải phụ trách nhiều hay tất cả các hoạt động này. Các tổ chức lớn, đặc biệt là tổ chức có nhiều trụ sở, hoạt động kinh doanh trên phạm vi quốc tế, đôi khi sẽ thiết lập nhiều đơn vị chỉ để đảm nhiệm một trong những chuyên ngành quan hệ công chúng nhỏ này. Thông thường, chức năng quan hệ công chúng được phân chia thành nhiều bộ phận riêng biệt để xử lý những trách nhiệm này.

Quản trị vấn đề

Quản trị vấn đề (issue management) có lẽ là tiểu chức năng quan trọng nhất của quan hệ công chúng. Đây là chức năng tư duy tiên bộ và giải quyết vấn đề ở cấp quản trị, chịu trách nhiệm nhận diện các vấn đề, xu hướng và thay đổi trong ngành, cũng như các vấn đề tiềm ẩn khác có thể tác động đến tổ chức. Quản trị vấn đề đòi hỏi một vốn kiến thức đồ

số về công việc nghiên cứu, giám sát môi trường, chiến lược quản trị, ngành và mô hình kinh doanh của tổ chức.

Quan hệ truyền thông

Quan hệ truyền thông (media relations) có thể là cấu phần quan hệ công chúng dễ thấy nhất mà một tổ chức thực hiện, vì tiểu chức năng phụ này trực tiếp xử lý truyền thông bên ngoài. Tiểu chức năng quan hệ truyền thông đa phần mang tính kỹ thuật, nghĩa là dựa vào kỹ năng sản xuất tư liệu hay sản phẩm đầu ra của quan hệ công chúng. Sản phẩm đầu ra thường liên quan đến chiến thuật, ví dụ: thông cáo báo chí, chương trình phát thanh trực tuyến, tờ gấp quảng cáo, thông cáo báo chí bằng video dành cho truyền thông phát sóng, thư gửi trực tiếp, hình ảnh, trang web, bộ công cụ báo chí và truyền thông xã hội (truyền thông kỹ thuật số).

Quan hệ cộng đồng

Đúng như tên gọi, tiểu chức năng quan hệ cộng đồng (community relations) chịu trách nhiệm thiết lập và duy trì quan hệ với các cộng đồng liên quan đến tổ chức, có thể hiểu là những cư dân sống kề cận cơ sở chế tạo sản xuất.

Từ thiện và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR)

Chức năng quyên góp quỹ hay dịch vụ có tính chiến lược, và chức năng trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (corporate social responsibility, CSR) thường sẽ thuộc về phòng quan hệ công chúng. Luật Sarbanes-Oxley (Sarbanes-Oxley Act) được ban hành vào năm 2002 yêu cầu các tập đoàn tuân thủ một bộ quy tắc về đạo đức và báo cáo về các hoạt động có trách nhiệm với xã hội. Tiểu chức năng quan hệ công chúng đảm trách nhiệm vụ báo cáo này thường được gọi là đơn vị hay bộ phận CSR, thường được kết hợp hay nằm dưới sự quản lý của bộ phận quan hệ cộng đồng.

Quan hệ tài chính và nhà đầu tư

Nhiều nhà quản lý không nhận ra rằng quan hệ công chúng chính là chức năng đảm nhiệm việc viết báo cáo thường niên và báo cáo thu nhập hằng quý cho tổ chức, cũng như liên lạc với các nhà đầu tư và phân tích thị trường. Loại hoạt động quan hệ công chúng này thường yêu cầu kinh nghiệm về lĩnh vực kế toán và báo cáo tài chính.

Truyền thông tiếp thị

Truyền thông tiếp thị (marketing communications) còn được gọi là truyền thông tiếp thị tích hợp hay truyền thông tích hợp. Trọng tâm của tiểu chức năng này là hoạt động quảng cáo và quảng bá sản phẩm nhắm tới người tiêu dùng mục tiêu. Các chiến lược và chiến thuật quan hệ công chúng được sử dụng chủ yếu thông qua một mô hình quảng cáo được

thiết kế để nâng cao nhận thức và thuyết phục người tiêu dùng thử hay mua một sản phẩm nào đó.

Quan hệ nhà nước và vấn đề công cộng, kể cả vận động hành lang

Vấn đề công cộng của một tổ chức là những vấn đề được công dân hay cộng đồng quan tâm mà tổ chức phải truyền đạt. Quan hệ nhà nước (government relations) đảm trách việc duy trì quan hệ với các cơ quan quản lý, cũng như các công chức được bổ nhiệm hay bầu chọn.

Quan hệ nội bộ

Duy trì một lực lượng lao động hiệu quả và thỏa mãn là nhiệm vụ của quan hệ nội bộ (internal relations). Chuyên viên quan hệ công chúng phụ trách quan hệ nội bộ có trách nhiệm chính là liên lạc với các nhóm công chúng trong tổ chức, các cấp quản lý, lãnh đạo, nhân viên hành chính và đội ngũ công nhân.

Các tiểu chức năng điển hình của công ty quan hệ công chúng

Bên cạnh các hoạt động quan hệ công chúng chung được nhiều công ty quan hệ công chúng đảm nhận, chúng ta còn có bảy chuyên ngành hay tiểu chức năng phổ biến được liệt kê dưới đây.

Quản trị khủng hoảng

Quản trị khủng hoảng (crisis management) bao gồm cả việc lên kế hoạch lẫn ứng phó với các tình huống khẩn cấp. Tổ chức cần có những kế hoạch phản ứng mau lẹ và thông tin nhanh chóng, chính xác để cung cấp cho truyền thông tin tức. Những nội dung này thường được các công ty quan hệ công chúng chuyên quản trị khủng hoảng hay rủi ro cung cấp và triển khai trong trường hợp xảy ra khủng hoảng.

Vận động hành lang

Để hỗ trợ đơn vị phụ trách quan hệ nhà nước hay vấn đề công cộng, tập đoàn có thể thuê thêm một công ty vận động hành lang (lobbying firm) bên ngoài. Nhà vận động hành lang thường có chuyên môn về ngành mà họ được thuê phụ trách, có trách nhiệm duy trì quan hệ với các nhà lập pháp, phát ngôn viên của chính phủ và các công chức khác. Thay mặt khách hàng, nhà vận động hành lang thường cung cấp các tài liệu giáo dục, phân tích chính sách và nghiên cứu cho những người làm việc trong chính phủ.

Quan hệ thành viên

Đúng như tên gọi, quan hệ thành viên (member relations) là tiểu chức năng quan hệ công chúng chịu trách nhiệm duy trì quan hệ tốt đẹp với các thành viên của tổ chức. Các thành viên này có thể là cựu sinh viên, nhà tài trợ, thành viên của các nhóm vận động xã hội hay hỗ trợ, hoặc bất cứ tổ chức nào có một mục đích chung và vận hành theo cơ chế hội viên.

Phát triển và gây quỹ

Tiểu chức năng phát triển và gây quỹ (development and fund-raising) thường chồng chéo với quan hệ thành viên, vì tiểu chức năng này tìm cách xây dựng sự ủng hộ, đặc biệt dưới hình thức quyên góp tài chính hay trợ cấp chính phủ.

Thăm dò dư luận và nghiên cứu

Các hoạt động thăm dò dư luận và nghiên cứu (polling and research) được thực hiện rộng khắp trong quan hệ công chúng đến mức nhiều doanh nghiệp chuyên sâu đã được thành lập để đảm nhiệm công việc này toàn thời gian, thường theo hình thức hợp đồng một lần hay trong một khoảng thời gian nhất định. Tuy nhiên, chúng ta nên lưu ý rằng các tổ chức có quy mô rất lớn thường có “bộ phận” nghiên cứu riêng, chuyên thực hiện một hay nhiều tiểu chức năng quan hệ công chúng.

Quan hệ công chúng trong thể thao, giải trí và du lịch

Đối với ba ngành rất lớn là thể thao, giải trí và du lịch, tiểu chức năng quan hệ công chúng chính là hình thức quan hệ công chúng dành riêng cho từng ngành.

Quảng cáo mất tiền

Mặc dù quảng cáo mất tiền (advertising) và quan hệ công chúng là hai nghề riêng biệt, quảng cáo mất tiền thường được triển khai như một phần của chiến dịch quan hệ công chúng.

3.3 Tổng kết chương

Chương này cung cấp những kiến thức cơ bản về các mô hình và tiểu chức năng quan hệ công chúng (của cả doanh nghiệp lẫn công ty quan hệ công chúng), giúp bạn mở rộng vốn hiểu biết về nghề nghiệp rộng lớn và luôn thay đổi này. Những mô hình và tiểu chức năng được phân tích thường cấu thành quan hệ công chúng, mặc dù chúng thay đổi theo đặc điểm của mỗi ngành. Quy mô, loại hình, mức độ kiểm soát của nhà nước, thậm chí mức độ cạnh tranh mà tổ chức đối mặt trên thị trường sẽ quyết định tổ chức tự thực hiện một số tiểu chức năng quan hệ công chúng, thuê ngoài khi cần, hay dựa vào các công ty quan hệ công chúng. Thông thường, một tổ chức sẽ tự thực hiện đa số tiểu chức năng quan hệ công chúng trong danh sách ở trên. Những tiểu chức năng này có thể được cấu trúc như một phần của phòng quan hệ công chúng, hoặc như các đơn vị vận hành độc lập nhưng vẫn báo cáo cho phòng quan hệ công chúng, hoặc cho một chức năng khác trong tổ chức, hoặc cho ban lãnh đạo cấp cao.

Việc nắm vững thuật ngữ liên quan đến các tiểu chức năng giúp chúng ta nhận diện nhiều hình thức quan hệ công chúng khác nhau và nhiều cách kết hợp các hình thức này trên thực tế. Để các sáng kiến quan hệ công chúng đạt kết quả cao nhất, chúng ta cần biết tiểu chức năng buộc phải thực hiện, tiểu chức năng có thể phối hợp nhịp nhàng với tiểu chức năng khác, cũng như tiểu chức năng cần được tự chủ hay vận hành độc lập. Trong các chương sau, chúng ta sẽ áp dụng những kiến thức này, để xem xét cơ cấu của bộ phận quan hệ công chúng và các tiểu chức năng quan hệ công chúng. Chúng ta sẽ xem xét cách cơ cấu tổ chức tác động đến các mô hình quan hệ công chúng được triển khai và các tiểu chức năng quan hệ công chúng tồn tại trên thực tế.

Chương 4

Quan hệ công chúng như một chức năng quản trị

Trong các chương mở đầu, chúng tôi đã cung cấp một cái nhìn tổng quan về quan hệ công chúng, bao gồm các định nghĩa, lịch sử ngắn gọn, bản mô tả các mô hình và tiêu chức năng trong nghề này. Trong những chương đó, quan hệ công chúng được định nghĩa là một chức năng quản trị độc đáo, sử dụng truyền thông để quản trị các mối quan hệ với các nhóm công chúng then chốt. Trong chương này, chúng tôi sẽ đề cập chức năng quản trị, giải thích lý do khiến doanh nghiệp cần quan hệ công chúng, cùng cách chia nhỏ chức năng quan hệ công chúng thành các vai trò chuyên biệt.

4.1 Chức năng quản trị

Các tổ chức thường thiết lập nhiều chức năng hay bộ phận quản trị (management function) để giúp họ vận hành với công suất tối đa: nghiên cứu và phát triển, tài chính, pháp chế, nhân sự, tiếp thị và vận hành. Mỗi bộ phận hay chức năng này đều tập trung vào nhiệm vụ chuyên môn để góp phần vào thành công của tổ chức. Quan hệ công chúng có chức năng độc đáo là giúp tổ chức phát triển và duy trì quan hệ với tất cả các nhóm công chúng và bên liên quan then chốt bằng cách giao tiếp một cách hiệu quả với họ. Giao tiếp đóng vai trò then chốt trong việc duy trì các mối quan hệ thỏa mãn, dài hạn, đáng tin cậy với các nhóm công chúng và bên liên quan.

Như được mô tả ở trên, quan hệ công chúng tạo ra giá trị lớn nhất cho tổ chức khi được sử dụng *một cách chiến lược*. Điều này thật sự có nghĩa gì? Bạn hãy hình dung như sau: Trong một tổ chức hiệu quả, tất cả các chức năng chính đều được liên kết với nhau thông qua một tập hợp chiến lược chung gắn chặt với một tầm nhìn tổng thể về tương lai và một tập hợp giá trị cơ bản. Một doanh nghiệp máy tính có thể đặt ra tầm nhìn: “Trở thành nhà cung cấp công nghệ điện toán chi phí thấp cho thế giới đang phát triển”. Từ tầm nhìn này, ban lãnh đạo cấp cao xây dựng một tập hợp chiến lược giải quyết các vấn đề như tìm nguồn cung ứng, quy mô sản xuất, tiếp thị, thiết kế, phát triển nhân sự và phân phối sản phẩm. Khi tất cả các yếu tố đều phối hợp nhịp nhàng, doanh nghiệp sẽ phát triển một cách ổn định, sinh lợi.

Một cấu phần quan trọng trong tập hợp chiến lược này là chiến lược *truyền thông*. Ví dụ, tất cả nhân viên trong tổ chức sẽ cần hiểu chiến lược và vai trò của họ trong việc thực hiện chiến lược này. Truyền thông yếu kém gây ra sự hiểu lầm, thường là căn nguyên dẫn đến nhiều thất bại trong kinh doanh. Đã bao nhiêu lần bạn trải nghiệm dịch vụ khách hàng

kém cỏi, khi đi ăn ở một nhà hàng hay mua sắm ở một cửa hàng bán lẻ? Chắc chắn tổ chức thuê nhân viên này không hề có ý định cung cấp dịch vụ thấp kém cho khách hàng. Tuy nhiên, ở đâu đó trong quá trình vận hành, dòng thông tin liên lạc bị đứt gãy. Có lẽ người giám sát trực tiếp của nhân viên hay quản lý cửa hàng không phải là một nhà truyền thông hiệu quả. Dù nguyên nhân là gì, kết quả cuối cùng là có một khách hàng cảm thấy không hài lòng và không còn trung thành với tổ chức như trước đây.

Ngoài việc tiếp cận nhân viên, một tổ chức thành công cũng phải giao tiếp hiệu quả với khách hàng, nhà cung ứng và cổ đông (trong trường hợp công ty cổ phần). Đối với mỗi nhóm công chúng then chốt, tổ chức cần xây dựng một tập hợp thông điệp cũng như một kế hoạch tiếp cận công chúng theo cách thức hiệu quả nhất. Nếu doanh nghiệp đang nhắm thông điệp tới nhóm khách hàng mục tiêu trẻ tuổi, thì một bài viết có tiếng vang đăng trên tờ *The Wall Street Journal* chắc chắn không thể nhắm trúng nhóm công chúng chiến lược này. Mặt khác, nếu nhóm công chúng mục tiêu là các nhà đầu tư có giá trị ròng cao, thì một video YouTube thông minh có thể không phải là câu trả lời chính xác.

Mặc dù thực hiện một chức năng độc đáo và quan trọng trong tổ chức, quan hệ công chúng thường được thực hành theo những cách khác nhau tùy vào vai trò của nhà truyền thông đứng đầu trong tổ chức, như chúng tôi sẽ theo luận trong phần tiếp theo.

4.2 Vai trò của quan hệ công chúng

Nhìn chung, chuyên viên quan hệ công chúng có thể là quản lý truyền thông đảm nhận công việc tổ chức và tích hợp các hoạt động truyền thông, hoặc kỹ thuật viên truyền thông (communication technician) có nhiệm vụ chính là biên soạn và kiến tạo thông điệp. Các nghiên cứu về khía cạnh này đã nhận diện bốn vai trò cụ thể của quan hệ công chúng: vai trò kỹ thuật viên và ba loại quản lý truyền thông.

Phần lớn người hành nghề quan hệ công chúng đều bắt đầu sự nghiệp trong vai trò kỹ thuật viên truyền thông. Vai trò này yêu cầu triển khai các chiến lược kèm chiến thuật truyền thông như thông cáo báo chí, bản tin nhân viên, tuyên cáo lập trường (position paper), đặt quảng cáo trên các phương tiện truyền thông (media placement), nội dung trang web, bài phát biểu, nhật ký trực tuyến và tin nhắn trên truyền thông xã hội. Những người hành nghề đảm nhận vai trò này thường không định nghĩa vấn đề hay xây dựng giải pháp, mà tập trung triển khai kỹ thuật viết lách. Chuyên gia nhận diện vấn đề (expert prescriber) đóng vai trò tương tự như một bác sĩ chữa bệnh cho bệnh nhân: Người này có thẩm quyền về một ngành nghề, vấn đề hay loại quan hệ công chúng nào đó, và đảm nhận trách nhiệm chính là xử lý chức năng này như một nhà tư vấn ít cần thông tin đầu vào hay sự tham gia của các lãnh đạo cao cấp khác. Người điều phối truyền thông (communication facilitator) là người bao quát toàn cảnh, lắng nghe và truyền đạt thông tin giữa tổ chức và các nhóm công chúng then chốt. Theo Cutlip, Center và Broom, mục đích của vai trò điều phối truyền thông là “cung cấp cho cả cấp lãnh đạo và công chúng những thông tin cần thiết để đưa ra các quyết định phục vụ lợi ích của cả hai bên” (Cutlip, Center và Broom, 2006). Người điều phối giải quyết vấn đề (problem-solving facilitator) hợp tác với các

quản lý khác để định nghĩa và giải quyết vấn đề. Vai trò này yêu cầu chuyên viên là một thành viên của ban quản lý chiếm ưu thế trong tổ chức và có khả năng tiếp cận các lãnh đạo cao cấp khác. Người điều phối giải quyết vấn đề giúp các quản lý khác xem xét các vấn đề tổ chức thông qua góc nhìn của quan hệ công chúng.

Các nghiên cứu về bốn vai trò này phát hiện ra rằng vai trò kỹ thuật viên truyền thông khác với ba vai trò quản lý khác có liên quan chặt chẽ với nhau (Dozier và Broom, 1995, tr. 3–26). Nói cách khác, một chuyên gia nhận diện vấn đề cũng dễ đảm trách vai trò điều phối truyền thông và điều phối giải quyết vấn đề. Vì không loại trừ lẫn nhau, ba vai trò quản lý được kết hợp thành một vai trò: quản lý truyền thông (communication manager). Sự phân đôi giữa kỹ thuật viên truyền thông và quản lý truyền thông phản ánh chính xác hơn trách nhiệm của những người hành nghề quan hệ công chúng trong tổ chức.

Các nghiên cứu chỉ ra rằng kỹ thuật viên truyền thông dành phần lớn thời gian để viết lách, sản xuất và bố trí thông điệp truyền thông (Broom và Dozier, 1986, tr. 37–56). Những người đảm nhận vai trò này thường giàu tính sáng tạo, có tài về ngôn ngữ và hình ảnh. Khả năng sáng tạo và sản xuất thông điệp với hình ảnh sống động cùng ngôn ngữ gợi cảm đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc triển khai các chiến thuật quan hệ công chúng. Tuy nhiên, kỹ thuật viên truyền thông hiếm khi có chân trong ban lãnh đạo và không được lên tiếng về chiến lược của tổ chức. Sau khi chiến lược đã được quyết định, thì kỹ thuật viên mới được gọi đến để thực hiện các nhiệm vụ hay chiến thuật khả thi trong chiến lược.

Mặt khác, nhà quản lý truyền thông tham gia vào quá trình tư duy chiến lược của tổ chức và phải có khả năng tiến hành nghiên cứu, đo lường và chia sẻ dữ liệu, để giúp tổ chức đưa ra những quyết định hợp lý hơn trong việc quản trị quan hệ với các nhóm công chúng then chốt. Nhà quản lý truyền thông suy nghĩ một cách chiến lược, nghĩa là tập trung vào những nỗ lực góp phần gây dựng mối quan hệ có lợi cho đôi bên và giúp tổ chức đạt được các mục tiêu mấu chốt. Những nỗ lực này không giới hạn ở chiến lược truyền thông, mà còn bao gồm việc giám sát môi trường bên ngoài của tổ chức, rà soát các vấn đề có thể tác động đến tổ chức, và giúp tổ chức thích nghi với nhu cầu của các bên liên quan.

Một nghiên cứu về những thực hành quan hệ công chúng xuất sắc phát hiện ra rằng: một trong những dấu hiệu dự đoán chất lượng xuất sắc là chuyên viên quan hệ công chúng cao nhất đảm nhận vai trò quản lý hay kỹ thuật viên (Grunig, J. E., 1992). So với vai trò kỹ thuật viên, những người đóng vai trò lãnh đạo dễ có khả năng tác động tích cực đến thực hành quan hệ công chúng của tổ chức hơn rất nhiều. Để hoạt động truyền thông doanh nghiệp vận hành một cách có chiến lược, lãnh đạo phụ trách chức năng này phải có quyền ra quyết định.

4.3 Ban lãnh đạo cấp cao

Hầu hết mọi tổ chức đều được vận hành bởi một đội ngũ lãnh đạo cấp cao, chịu trách nhiệm thiết lập chiến lược và triển khai tầm nhìn của tổ chức. Mặc dù các công ty cổ phần, cũng như các tổ chức phi lợi nhuận, có thể nằm dưới quyền quản lý cuối cùng của một

hội đồng quản trị, hội đồng này vận hành các hoạt động hằng ngày của tổ chức, thông qua Giám đốc điều hành và đội ngũ lãnh đạo cấp cao.

Các chức năng then chốt trong một tổ chức bao gồm tài chính, do một Giám đốc tài chính (chief financial officer, CFO) quản lý; pháp chế, có nghĩa vụ báo cáo với Cố vấn trưởng (General Counsel); nhân sự, do một Giám đốc nhân sự (chief personnel officer, CPO) lãnh đạo; dịch vụ thông tin, có nghĩa vụ báo cáo với Giám đốc thông tin (chief information officer, CIO); tiếp thị, thường do một Giám đốc tiếp thị (chief marketing officer, CMO) lãnh đạo; và truyền thông, có nghĩa vụ báo cáo với Giám đốc truyền thông (chief communications officer, CCO). Các chức năng này phục vụ hoạt động của doanh nghiệp, và trong một số trường hợp có nghĩa vụ báo cáo với Tổng Giám đốc hay Giám đốc điều hành. Trong nhiều trường hợp, CEO cũng kiêm luôn vai trò Tổng Giám đốc hay Giám đốc vận hành (chief operating officer, COO) của tổ chức.

Mặc dù cấu trúc tổ chức của mỗi doanh nghiệp khác nhau, những chức năng cơ bản này luôn hiện diện trong đội ngũ lãnh đạo cấp cao. Trong một số trường hợp, chức năng truyền thông nằm dưới một chức năng khác, như tiếp thị, pháp chế hay nhân sự. Trong trường hợp đó, lãnh đạo truyền thông cấp cao sẽ cảm thấy khó đóng vai trò có ý nghĩa trong quá trình ra quyết định chiến lược. Chức năng truyền thông mang đến cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao một góc nhìn khác biệt. Chức năng pháp chế chủ yếu tập trung vào việc tuân thủ luật pháp; chức năng tiếp thị chủ yếu tập trung vào vị thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong mắt khách hàng; chức năng nhân sự (HR) gần như hoàn toàn tập trung vào lương bổng của nhân viên và các vấn đề phát triển. Nói cách khác, truyền thông là chức năng duy nhất có khả năng quan sát mọi nhóm công chúng cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, vì vậy nên được tham gia vào quá trình ra quyết định có tính chiến lược.

Vai trò của truyền thông trong việc ra quyết định

Một trong những nhiệm vụ chung của ban lãnh đạo cấp cao là phải đưa ra những quyết định sáng suốt, giúp họ đóng góp tích cực vào mục tiêu của tổ chức. Khả năng ra quyết định sáng suốt thường là tố chất của một nhà quản lý giỏi. Để ra quyết định sáng suốt, nhà quản lý cần thông tin chính xác. Theo định nghĩa, thông tin chính xác giúp làm giảm cảm giác không chắc chắn khi ra quyết định. Hiếm có quyết định nào được đưa ra với thái độ hoàn toàn chắc chắn, nhưng nhà quản lý cần có đầy đủ thông tin để cảm thấy tự tin rằng quyết định của mình sẽ dẫn đến những kết quả tích cực. Thông tin này được cung cấp như dữ liệu liên quan đến nhiều chức năng khác nhau: thử nghiệm sản phẩm, nghiên cứu tiếp thị, phân tích tiền lệ pháp lý và báo cáo tài chính. Vì vai trò của quan hệ công chúng là giúp tổ chức phát triển và duy trì các mối quan hệ tốt đẹp, quan hệ công chúng phải cung cấp dữ liệu hay thông tin chỉ ra những điều tổ chức cần làm để đạt được mục tiêu này. Đây là cách chúng tôi bộ phận quan hệ công chúng có tính chiến lược, xứng đáng được ngồi ở bàn lãnh đạo.

Chức năng truyền thông xem xét tất cả các bên liên quan trong một tổ chức, rồi dùng nhiều công cụ và chiến thuật đa dạng để tăng cường quan hệ với các nhóm công chúng này. Ở mức lý tưởng, chức năng truyền thông triển khai các cuộc nghiên cứu và phương pháp giám sát để “nghe ngóng” cảm nhận của các nhóm công chúng cả bên trong lẫn bên ngoài về tổ chức. Chức năng này sử dụng nhiều kênh truyền thông đa dạng để nâng cao danh tiếng cho tổ chức. Và quan trọng nhất là chức năng này cung cấp những thông tin tư vấn có tính chiến lược, giúp đội ngũ lãnh đạo của tổ chức đưa ra các quyết định sáng suốt hơn.

Một số người gợi ý rằng chức năng truyền thông (nên) đóng vai trò *lương tâm doanh nghiệp* (corporate conscience). Họ tranh luận rằng các lãnh đạo truyền thông có một góc nhìn khách quan độc nhất vô nhị, cho phép họ đánh giá những nhu cầu đôi khi mâu thuẫn của các nhóm công chúng khác nhau và giúp doanh nghiệp đưa ra các quyết định công bằng hơn. Mặc dù góc nhìn này rất chính xác, chúng tôi cần bổ sung rằng lương tâm của tổ chức, nghĩa vụ đạo đức làm điều đúng đắn, là phẩm chất cần có ở mọi cán bộ lãnh đạo tổ chức, bao gồm CEO, hội đồng quản trị và đội ngũ quản lý cấp cao.

Là chuyên viên truyền thông đứng đầu, Giám đốc truyền thông (CCO) đảm nhận một trách nhiệm quan trọng là đảm bảo rằng lợi ích của tất cả các bên liên quan đều được cân nhắc đúng mực trong quá trình đưa ra những quyết định cốt yếu. Xét trên khía cạnh này, CCO đóng vai trò phát ngôn viên cho những người không hiện diện trong phòng, khi các lựa chọn được đưa ra. Giám đốc truyền thông cần phải lưu ý các nhóm cổ đông thiểu số, phân khúc nhân viên bị bỏ qua, tổ chức phi chính phủ, nhóm lợi ích đặc biệt, công chức được bầu chọn, lãnh đạo cộng đồng, cũng như tất cả những người có thể chịu ảnh hưởng từ các quyết định của doanh nghiệp và đóng vai trò quan trọng trong lĩnh vực của họ.

Bằng cách cung cấp góc nhìn bao quát này, CCO đảm đương nhiều nhiệm vụ hơn là chỉ cung cấp các sản phẩm truyền thông có tính chiến thuật. Vai trò có vấn đề chiến lược này là điều mà các CEO và vị trí lãnh đạo khác đang ngày càng tìm kiếm từ mọi thành viên thuộc ban quản lý cấp cao. Với vai trò này, CCO nâng cao giá trị của chức năng quan hệ công chúng và đảm bảo cho chức năng này được tiếp tục tham gia hoạch định đường hướng tương lai cho doanh nghiệp.

Chiến lược và động cơ lợi nhuận

Dưới góc độ nghề nghiệp, người ta thường coi quan hệ công chúng không gì hơn một tập hợp chiến thuật đơn giản. Trong truyền thông và trong văn hóa đại chúng, những người làm nghề quan hệ công chúng thường bị khắc họa như một nhóm chuyên lập kế hoạch ăn chơi có đầu óc rỗng tuếch, hoặc nhóm quảng cáo lừa đảo, sẵn sàng nói bất cứ thứ gì để khiến công chúng chú ý đến khách hàng của mình. Những công cụ của nghề quan hệ công chúng – thông cáo báo chí, hợp báo, sự kiện truyền thông, bản tin nhân viên – bị coi là những chiến thuật rời rạc mà hiếm khi (nếu không muốn nói là chẳng bao giờ) dựa trên một chiến lược cơ bản.

Tương tự các định kiến khác, điều này không được chứng minh bằng sự thật. Như được thực hành ở phần lớn tổ chức và công ty lớn, quan hệ công chúng là một phần không thể tách rời của chiến lược tổng thể. Dựa trên các nghiên cứu sâu rộng, các chương trình truyền thông được phát triển để giải quyết những mục tiêu kinh doanh cụ thể với kết quả, khán giả mục tiêu và thông điệp then chốt được đề ra rõ ràng. Doanh nghiệp có thể đo lường, về cả khía cạnh định lượng lẫn định tính, kết quả của các nỗ lực truyền thông.

Bạn hãy tư duy như thế này: Tổ chức thường tiến hành xây dựng một kế hoạch có tính chiến lược với một số lượng lãnh đạo then chốt tương đối nhỏ. Những lãnh đạo này xem xét thể mạnh, cách tổ chức, những vấn đề thách thức và tiềm ẩn có thể nảy sinh của doanh nghiệp. Họ cân nhắc vị thế tài chính của tổ chức, triển vọng tăng trưởng, vị thế cạnh tranh và bối cảnh không ngừng thay đổi nơi tổ chức vận hành.

Sau khi cân nhắc tất cả những nhân tố này, họ vạch ra một chiến lược dựa trên các thế mạnh hiện thời của doanh nghiệp, giải quyết các khía cạnh tương đối yếu kém, tận dụng cơ hội và chuẩn bị đối đầu với các nguy cơ đang ập đến. Ví dụ, họ có thể quyết định trở thành nhà cung cấp sản phẩm giá rẻ trong phân khúc ngành của mình. Hoặc họ có thể quyết định tận dụng kiến thức chuyên môn để phát triển sản phẩm mới hay khai thác mạng lưới phân phối ưu việt của mình.

Đến một thời điểm nào đó, chiến lược này phải được một mạng lưới nhân viên rất lớn và phân tán về mặt địa lý thực hiện. Đây là lúc chiến lược truyền thông trở nên hết sức quan trọng. Nếu mang tiếng là hay tranh chấp với nhân viên về những vấn đề như tiền lương, lợi ích, đại diện công đoàn, chương trình trông trẻ hay an toàn lao động, thì doanh nghiệp này sẽ rất khó kêu gọi nhân viên khởi động một sáng kiến cải thiện dịch vụ khách hàng mới.

Đội ngũ thực hiện chức năng truyền thông đóng một vai trò rất quan trọng là giúp tổ chức cân bằng nhu cầu của mọi nhóm công chúng – nhân viên, nhà đầu tư, khách hàng, cộng đồng – khi đưa ra các quyết định then chốt. Ví dụ, giả sử một doanh nghiệp đang đối mặt với khó khăn tài chính vì thị phần đang bị giảm sút ở một vùng ở Mỹ. Doanh nghiệp này phải đưa ra quyết định đóng cửa một nhà máy trong vùng, vì không có nhu cầu sản xuất nhiều như trước. Trong quá khứ, doanh nghiệp chỉ cần thông báo cho người phụ trách quan hệ công chúng: “Chúng ta sắp đóng cửa nhà máy ở Milwaukee. Anh/chị đưa tin làm sao để giữ thể diện cho công ty”. Tuy nhiên, một tổ chức coi chức năng truyền thông là đối tác chiến lược sẽ tiếp cận vấn đề như sau: “Chúng ta đang thừa năng lực sản xuất. Bộ phận vận hành đang khuyến nghị đóng cửa Milwaukee. Chúng tôi muốn anh/chị xem xét tác động của khả năng này đối với nhân viên, khách hàng và cộng đồng ở đó, đồng thời giúp chúng tôi đo lường tác động này trong quá trình cân nhắc các giải pháp thay thế. Có thể chúng ta sẽ tìm thấy một lựa chọn khác dễ dàng hơn cho tổ chức”.

Việc cân bằng các nhu cầu của công chúng chỉ là một trong nhiều tác động của quan hệ công chúng đối với khả năng đạt được mục tiêu của tổ chức. Nhiệm vụ cân bằng này rõ ràng phụ thuộc vào tổ chức, nhưng trong hầu hết mọi trường hợp, các chương trình truyền thông hiệu quả có thể giúp thúc đẩy chiến lược từ lúc thai nghén cho đến lúc triển khai.

Các chương trình truyền thông nội bộ thành công có thể cải thiện khả năng truyền cảm hứng cho nhân viên và xây dựng niềm tự hào về tổ chức của người giám sát. Các chương trình truyền thông bên ngoài sáng tạo có thể cải thiện quan hệ khách hàng, gây dựng khả năng nhận diện thương hiệu, khuyến khích sự quan tâm của nhà đầu tư trong trường hợp công ty cổ phần, cũng như nâng cao tính hiệu quả của các nỗ lực quảng cáo mất tiền và tiếp thị truyền thống. Các chương trình tiếp cận cộng đồng có thể giúp cư dân địa phương trân trọng tác động của doanh nghiệp đối với khu vực xung quanh nơi doanh nghiệp vận hành. Các chương trình truyền thông chiến lược được thiết kế tốt có thể tạo ra tác động sâu sắc, nên nhiều doanh nghiệp đã hưởng lợi khi nhận ra vai trò quan trọng này và phát huy sức mạnh của những đóng góp của quan hệ công chúng.

Vào năm 2007, Hội Arthur W. Page (Arthur W. Page Society), một tổ chức vận hành theo cơ chế hội viên tập hợp Giám đốc truyền thông làm việc ở các tập đoàn lớn nhất, CEO của các công ty quan hệ công chúng và giới học giả hàng đầu, đã xuất bản một cuốn sách trắng¹ có tựa đề là *The Authentic Enterprise* (Doanh nghiệp đích thực) (2007). Báo cáo này xem xét vai trò quản lý truyền thông cấp cao đang tiến hóa trong các doanh nghiệp thế kỷ 21. Theo báo cáo này, vai trò của CCO hiện nay bao trùm phạm vi rộng lớn hơn nhiều, so với một vài năm trước đây. CCO đương thời và tương lai cần phải khẳng định khả năng lãnh đạo về các vấn đề sau:

- Định nghĩa và chất lọc các giá trị của doanh nghiệp
- Xây dựng và quản trị các mối quan hệ với nhiều bên liên quan
- Trang bị cho doanh nghiệp các kỹ năng và công cụ “truyền thông mới”
- Xây dựng và quản trị lòng tin (*The Authentic Enterprise*, 2007, tr. 29–30).

Đó không phải là trách nhiệm riêng của lãnh đạo truyền thông, mà còn là trách nhiệm của tất cả các thành viên trong đội ngũ lãnh đạo. Tuy nhiên, Giám đốc truyền thông có thể và nên đóng vai trò dẫn dắt, để đảm bảo rằng tổ chức hoàn thành những trách nhiệm này.

Sự nhạy bén trong kinh doanh

Việc có một “ghế” ở bàn ra quyết định không chỉ là quyền (right), mà là đặc quyền (privilege). Bạn hãy tư duy như thế này: Nếu đang lên kế hoạch cho một chuyến đi dài hạn đến Mexico, thì bạn có thể muốn luyện tập tiếng Tây Ban Nha một chút trước khi khởi hành. Khi đến Mexico, có thể bạn sẽ không cần dùng đến ngoại ngữ này, nhưng bạn sẽ giao tiếp hiệu quả và được người dân địa phương chào đón hơn nhiều, nếu ít nhất bạn từng cố nói tiếng mẹ đẻ của họ.

Tình huống trên không khác tình huống ở bàn lãnh đạo là bao. Ở đó, những người tham gia đang sử dụng ngôn ngữ kinh doanh. Họ đang nói đến biên lợi nhuận (margin performance) và vốn hóa thị trường (market capitalization) và tăng trưởng thu nhập (earnings growth). Họ đang thảo luận về chiến lược kinh doanh, thị phần và vị thế cạnh

¹ Sách trắng (white paper): một báo cáo hay tài liệu hướng dẫn thường được một công ty hay tổ chức phi lợi nhuận phát hành, để quảng bá các tính năng vượt trội của giải pháp, sản phẩm hay dịch vụ. Sách trắng cũng được các cơ quan chính phủ sử dụng như phương pháp trình bày chính sách, luật pháp và đánh giá thái độ của công chúng (ND).

tranh. Nếu không thông thuộc và hiểu ý nghĩa đằng sau các thuật ngữ này, thì rõ ràng bạn sẽ gặp bất lợi với tư cách thành viên.

Hội Page chuyên khảo sát Giám đốc điều hành của các tập đoàn đa quốc gia lớn, để xác định cách những CEO này đánh giá vai trò của Giám đốc truyền thông trong một đội ngũ điều hành thành công. Theo kết quả được báo cáo trong cuốn sách trắng *The Authentic Enterprise*, tổ chức quan trọng nhất của một CCO hay quản lý truyền thông lý tưởng là có kiến thức chi tiết về doanh nghiệp.

Đây là phẩm chất quan trọng nhất cần có ở cấp quản lý truyền thông cao nhất. Mọi CEO đều tin rằng doanh nghiệp của họ là những thực thể lớn và phức tạp, rằng doanh nghiệp không thể tự thể hiện một cách lưu loát, nếu quản lý truyền thông ở cấp cao nhất không hiểu doanh nghiệp một cách sâu sắc (*The Authentic Enterprise*, 2007, tr. 44).

Tại sao sự hiểu biết này lại quan trọng đối với các CEO và thành viên ban lãnh đạo cấp cao khác? Để xây dựng những chương trình truyền thông thuyết phục để thúc đẩy mục tiêu của tổ chức, đội truyền thông, đặt biệt những người lãnh đạo bộ phận này, trước tiên phải hiểu mục tiêu của tổ chức. Họ cũng cần hiểu bối cảnh nơi tổ chức đang theo đuổi mục tiêu – cả bối cảnh kinh doanh lẫn các ngoại lực tác động.

Việc cố gắng tiếp cận và xây dựng sự tin cậy với các nhóm công chúng then chốt đóng vai trò cực kỳ quan trọng. Khi phát ngôn viên của tổ chức không thể truyền đạt bất cứ điều vượt quá những nội dung đã được lên kịch bản kỹ càng, người tiếp nhận thông tin sẽ đánh mất lòng tin và thái độ tự tin về cá nhân đó. Nhiều phóng viên tỏ ra dè dặt, không muốn nói chuyện với chuyên viên quan hệ công chúng khi họ tin rằng người này không thật sự hiểu tổ chức hay ngành nghề của doanh nghiệp. Chuyên viên truyền thông có hiểu biết thấu đáo về công việc kinh doanh, chính phủ, vấn đề cộng đồng và tổ chức cụ thể mà họ phục vụ sẽ trở thành người đóng góp có giá trị hơn đối với nỗ lực tổng thể của tổ chức.

Việc học hỏi kiến thức về cơ cấu và các mục tiêu kinh doanh của tổ chức không có nghĩa là tích lũy đầy đủ năng lực chuyên môn cần thiết để trở thành CFO, Cố vấn trưởng hay Kế toán trưởng. Chuyên viên truyền thông chỉ cần hiểu một số khía cạnh cơ bản quan trọng, những nguyên lý chung có thể giúp họ lên tiếng một cách đáng tin cậy và trở thành một thành viên có giá trị hơn.

Ví dụ, các công ty cổ phần, vì lợi nhuận đều vận hành trong phạm vi một tập hợp các hướng dẫn, tiêu chuẩn và cột mốc, giúp công chúng có cái nhìn thấu suốt về tình hình tài chính, triển vọng tăng trưởng và vị thế cạnh tranh của mình. Những biện pháp này có thể cung cấp một cái nhìn sơ bộ về “sức khỏe” của tổ chức, tương tự như cách mà nhiệt độ, nhịp tim và huyết áp có thể giúp bác sĩ đo lường thể trạng của bệnh nhân.

Duy trì năng lực cốt lõi

Làm thế nào để chúng ta vừa học hỏi nhiều kiến thức được đề cập trước đó, vừa cập nhật những thay đổi nhanh chóng trong nghề? Trong một số trường hợp, chúng ta nên theo đuổi các cơ hội học tập để bổ sung kiến thức. Ví dụ, một số khóa học cung cấp kiến thức tài chính cơ bản cho nhà quản lý không chuyên tài chính. Một số chuyên gia truyền thông quay lại trường để học tiếp chương trình thạc sĩ về quản trị kinh doanh (Master of Business Administration, MBA) hay thạc sĩ điều hành nghệ thuật (Executive Master of Arts, EMA). Dù không học cao học, chúng ta cũng có thể học hỏi nhiều kiến thức qua truyền thông kinh doanh, đặc biệt là từ *The Wall Street Journal*, các tạp chí kinh doanh lớn như *Business Week*, *Fortune* và *Forbes*, các kênh truyền hình như *CNBC* hay *Fox Business*. Mạng Internet cũng cung cấp một nguồn thông tin vô tận về các doanh nghiệp và vấn đề đơn lẻ, ảnh hưởng đến mọi loại hình tổ chức và ngành nghề.

Cuối cùng, trò chuyện với đồng nghiệp có thể mở ra nhiều cơ hội học hỏi đáng kinh ngạc. Khả năng lắng nghe, phản biện và học hỏi từ người khác cho phép chuyên viên truyền thông tích lũy nhiều kiến thức phong phú về hoạt động kinh doanh nói chung và về một công ty hay tổ chức đơn lẻ nói riêng. Vốn kiến thức này, cộng với sự hiểu biết về ngành kinh doanh và khả năng sử dụng chuyên môn truyền thông, cung cấp một tổng thể những khả năng chuyên sâu quý giá có thể tạo ra lợi ích cho cả tổ chức.

4.4 Tổng kết chương

Nghiên cứu về những thực hành tốt nhất trong quan hệ công chúng do Hiệp hội Nhà truyền thông Kinh doanh Quốc tế (International Association of Business Communicators) tài trợ đã gợi ý rằng quan hệ công chúng xuất sắc xảy ra khi quản lý truyền thông cấp cao là một thành viên của liên minh thống trị và được hiện diện trong ban lãnh đạo cấp cao (Bowen và cộng sự, 2006). Khi chức năng quan hệ công chúng bị giáng hạ thành vai trò kỹ thuật viên truyền thông, thì quan hệ công chúng sẽ không hoàn thành được chức năng quản trị độc đáo của mình.

Như đề cập ở trên, địa vị này chỉ được trao cho người xứng đáng. Chuyên viên quan hệ công chúng đạt được vị trí này bằng cách cung cấp những thông tin thiết yếu và tư vấn cần thiết giúp ban lãnh đạo đưa ra các quyết định quan trọng. Khi các chuyên viên truyền thông có kiến thức nâng cao về quan hệ công chúng có tính chiến lược, bao gồm khả năng nghiên cứu, đánh giá, đồng thời thể hiện được sự nhạy bén trong kinh doanh, thì họ nên được đề bạt vào đội ngũ lãnh đạo. Trong chương tiếp theo, chúng ta sẽ nhận diện những nhân tố tổ chức khác cũng ảnh hưởng đến thực hành quan hệ công chúng.

Chương 5

Những nhân tố tổ chức thúc đẩy quan hệ công chúng xuất sắc

Theo một nghiên cứu của Hiệp hội Nhà truyền thông Kinh doanh Quốc tế (International Association of Business Communicators, IABC) có tựa đề *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (từ đây viết tắt là *Nghiên cứu về sự xuất sắc*), có ba biến số chính có thể dự đoán sự xuất sắc: vốn kiến thức của nhà truyền thông, kỳ vọng chung về truyền thông và tính chất của tổ chức (Grunig, J. E., 1992). Như được đề cập trong Chương 4 “Quan hệ công chúng như một chức năng quản trị”, thì chuyên viên quan hệ công chúng thể hiện kỹ năng quản trị tốt dễ được cất nhắc vào đội ngũ lãnh đạo cấp cao hơn. Tuy nhiên, vị thế của quan hệ công chúng trong tổ chức còn phụ thuộc vào các nhân tố tổ chức. Đầu tiên, ban lãnh đạo phải coi trọng những đóng góp mà quan hệ công chúng có thể tạo ra cho tổ chức; kế đến, tổ chức phải xây dựng được một nền văn hóa tham gia; và cuối cùng, tổ chức phải ủng hộ tính đa dạng của đội ngũ nhân viên cũng như của các ý tưởng.

Nghiên cứu về sự xuất sắc phát hiện ra rằng kiến thức chuyên môn của nhà truyền thông không phải là nhân tố duy nhất, thúc đẩy những thực hành quan hệ công chúng tốt nhất (Grunig, Grunig và Dozier, 2002). Giữa chức năng truyền thông và đội ngũ lãnh đạo cấp cao hay liên minh thống trị còn cần phải có những kỳ vọng chung. Nếu kỳ vọng chức năng quan hệ công chúng mang tầm nhìn chiến lược và đóng góp vào mục tiêu tạo ra lợi nhuận cuối cùng của tổ chức, thì Giám đốc điều hành (CEO) cùng các quản lý đứng đầu thường yêu cầu và ủng hộ những thực hành bao gồm hoạt động nghiên cứu, hoạch định, quản trị có tính chiến lược, thay vì những nhiệm vụ viết thông cáo báo chí và đặt quảng cáo trên truyền thông thuần túy. Nhu cầu dành cho hoạt động truyền thông cao cấp, hai chiều như vậy ảnh hưởng đến thực hành thực tế trong tổ chức. Điều đó đòi hỏi tổ chức tuyển dụng và giữ chân những chuyên viên có thể tiến hành nghiên cứu và phân tích dữ liệu cần thiết cho việc xây dựng các thực hành có tính chiến lược hơn.

5.1 Giá trị của quan hệ công chúng

Để giành được vai trò quản trị có tính chiến lược trong tổ chức, chức năng quan hệ công chúng phải chứng tỏ cho ban lãnh đạo thấy giá trị của mình. Hambrick cho rằng biết đối phó với các tình huống bất bình, không chắc chắn là cơ sở chứng tỏ giá trị (Hambrick,

1981, tr. 253–276). Công nghệ, quy trình công việc và môi trường bên ngoài đều góp phần gây ra những tình huống bất bình, đòi hỏi chiến lược dự phòng. Quan hệ công chúng xuất sắc nên giúp tổ chức đối phó với tình trạng bất bình này. Điều này chỉ có thể đạt được nhờ những dữ liệu và thông tin hữu ích. Lý thuyết thông tin cho rằng dữ liệu chỉ hữu ích khi chúng làm giảm bớt tình trạng bất bình.

Khi cung cấp thông tin và phản hồi về nhu cầu, kỳ vọng của các bên liên quan, chức năng quan hệ công chúng đã thực hiện một nhiệm vụ cốt yếu và độc nhất vô nhị cho tổ chức. Saunders gợi ý rằng giảm bớt tình trạng bất bình, thực hiện một nhiệm vụ cốt yếu, hiện diện một cách phổ biến và không thể thay thế... đều là hoạt động góp phần gây dựng tầm ảnh hưởng cho bất kỳ một chức năng nào trong tổ chức (Saunders, 1981, tr. 431–442). Tầm ảnh hưởng tăng lên khi quan hệ công chúng có thể chứng tỏ đây là một chức năng độc nhất vô nhị (*không thể thay thế*) bằng một chức năng khác trong tổ chức, mà được liên kết trong toàn tổ chức theo cách có thể quản trị quan hệ với tất cả các bên liên quan then chốt (*mang tính phổ biến*). Đối với tổ chức, chức năng độc đáo này đóng vai trò cốt yếu hơn nhiều, khi tập trung vào việc thiết lập, duy trì và sửa chữa quan hệ với những bên liên quan then chốt cần cho thành công của tổ chức. Khi chức năng này chỉ giới hạn ở quảng cáo (miễn phí) và quan hệ truyền thông, những lợi ích này có thể bị coi là không trọng yếu và có thể bỏ qua khi ngân sách trở nên eo hẹp.

5.2 Văn hóa tổ chức

Những tổ chức đạt chỉ số cao trong *Nghiên cứu về sự xuất sắc* đều có văn hóa *tham gia hơn là độc đoán*. Thông thường, chúng ta có thể dự đoán mức độ tham gia của đội ngũ nhân viên vào quá trình ra quyết định của một tổ chức, dựa trên cơ cấu chính thức của tổ chức đó. Đối với những tổ chức có cơ cấu cực kỳ tập trung và chính thức, thì chức năng ra quyết định thường thuộc về một vài lãnh đạo đứng đầu. Khi phải đối phó với môi trường bên ngoài năng động, những cơ cấu phân cấp, cô lập như vậy thường gặp khó khăn, vì phản ứng chậm và không có nhiều tiếng nói đa dạng đóng góp vào quá trình ra quyết định. Robbins tranh luận rằng sự tập trung hóa (centralization) là nhân tố bất lợi nhất, cản trở tính hiệu quả của tổ chức (Robbins, 1990). Như L. Grunig tóm tắt, sự phi tập trung hóa “có lợi thế là làm giảm xác suất quá tải thông tin, cung cấp nhiều tiếng nói vào quá trình ra quyết định, phản ứng nhanh chóng với thông tin mới, truyền động lực và giúp đào tạo khả năng ra quyết định đúng đắn cho đội ngũ quản lý” (Grunig, 1992b, tr. 469). Mintzberg nhận diện hai chiến lược phi tập trung hóa giúp tổ chức đối phó với những môi trường năng động: chiến lược dọc và chiến lược ngang (Mintzberg, 1980, tr. 322–341). Phi tập trung hóa theo chiều dọc (vertical decentralization) là giao quyền ra quyết định chính thức từ cao xuống thấp theo chuỗi cấp bậc chỉ huy, sao cho nhân viên kề cận tình huống nhất có thể đưa ra quyết định phù hợp. Phi tập trung hóa theo chiều ngang (horizontal decentralization) xảy ra khi quyền ra quyết định chuyển một cách không chính thức sang cho những người vận hành nhiệm vụ cốt lõi (tức người trực tiếp sản xuất hàng hóa và dịch

vụ), hệ thống kỹ thuật (đội ngũ nhân sự làm công việc thiết kế, duy trì, điều chỉnh các quy trình và cơ cấu công việc), cũng như đội ngũ nhân sự hỗ trợ (tức người gián tiếp hỗ trợ tất cả những chức năng còn lại của tổ chức: nhân sự, quan hệ công chúng, cố vấn pháp lý).

Để xây dựng văn hóa tham gia, các tổ chức cần phi tập trung hóa một cách tương đối, vì văn hóa tổ chức có thể chủ động định hình phong cách quản trị của tổ chức và hành vi hằng ngày của nhân viên (Waters và Bird, 1987, tr. 15–22). Trong các tài liệu nghiên cứu về hành vi tổ chức, văn hóa được định nghĩa như *một tập hợp các giá trị, hệ tư tưởng và nhận thức được chia sẻ và nắm bắt thông qua các tương tác xã hội, có tác dụng xác định hành vi đúng đắn*. Một số tổ chức có văn hóa (gắn kết) mạnh, trong khi các tổ chức khác có văn hóa tương đối yếu (mơ hồ). Văn hóa yếu làm gia tăng hành vi chính trị, vì các thành viên có nhu cầu tự kết nối với nhau khi những giá trị thiết lập hành vi được kỳ vọng không rõ ràng.

Trong thực hành công chúng xuất sắc, những giá trị khuyến khích quá trình ra quyết định có tính tham gia cần phải hiện diện. Nghiên cứu của IABC phát hiện những biến số sau đây trong các nền văn hóa có tính tham gia: mọi thành viên được đối xử bình đẳng, được tham gia vào quá trình ra quyết định, nên cảm thấy mình là một phần của nhóm và có thói quen phối hợp trong công việc; ban lãnh đạo quan tâm đến nhân viên, chia sẻ quyền lực và trách nhiệm; tổ chức khuyến khích tinh thần đồng đội (Sriramesh, Grunig và Buffington, 1992, tr. 577–596). Mặt khác, những tổ chức có văn hóa độc đoán thường tương quan với mô hình ra quyết định có tính tập trung và bao gồm những biến số như: tình trạng kiểm soát khắt khe của ban lãnh đạo, không khí cạnh tranh giữa các phòng ban, vai trò lớn của tầm ảnh hưởng (tức mối quan hệ quan trọng hơn kiến thức bạn có), các quyết định dựa trên quyền lực, thái độ sợ sệt lãnh đạo cấp cao. Không ngạc nhiên khi *Nghiên cứu về sự xuất sắc* phát hiện ra nhân viên cảm thấy hài lòng hơn với công việc trong *những nền văn hóa có tính tham gia*. Quan trọng hơn, những tổ chức có văn hóa tham gia cũng dễ có khả năng thực hành loại quan hệ công chúng triển khai truyền thông và nghiên cứu hai chiều, và giúp tổ chức đạt được mục đích và mục tiêu một cách hiệu quả hơn.

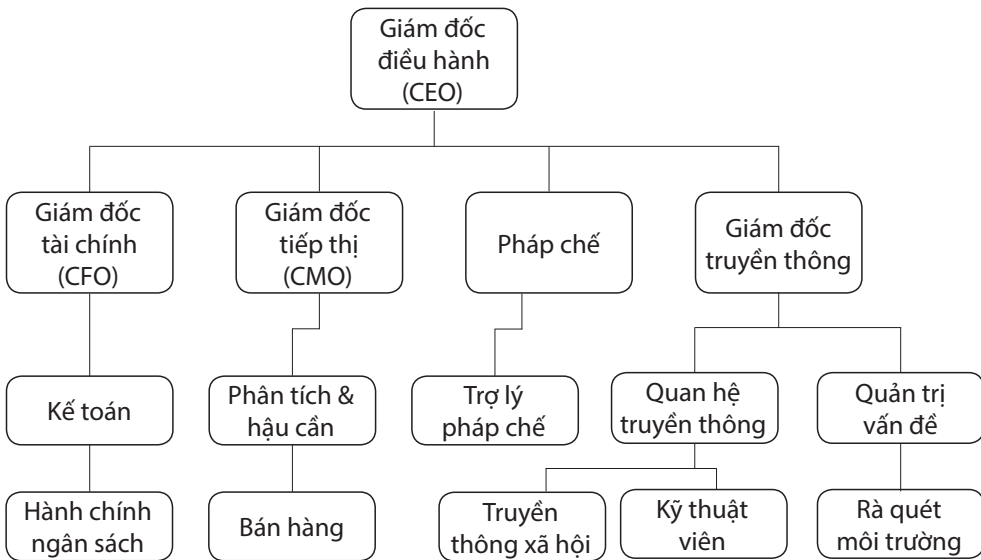
Một chỉ số quan trọng khác có khả năng dự đoán nền văn hóa chất lượng là cách tổ chức đối xử với phụ nữ và nhân viên có xuất xứ văn hóa đa dạng. Như *Nghiên cứu về sự xuất sắc* tổng kết, nhóm nhân viên có xuất xứ đa dạng phản ánh hiện thực bên ngoài tổ chức một cách trung thực hơn. Các nhà quản lý cấp cao có xu hướng bị cô lập với các nhân tố bên ngoài, khi họ chỉ tuyển dụng những người giống hệt mình. Weick khuyến nghị *sự đa dạng cần thiết (requisite variety)* cho ban lãnh đạo cấp cao, một khái niệm mô tả nỗ lực tuyển dụng vào đội ngũ lãnh đạo những thành viên đa dạng, phản ánh các nhóm công chúng bên ngoài (Weick, 1969). Khi đội ngũ nhân viên và lãnh đạo thiếu đa dạng, tổ chức có nguy cơ đánh mất sự kết nối với tính đa dạng của các bên liên quan. Sự cô lập này có thể dẫn đến những tương tác vụng về và hiểu lầm với các nhóm công chúng này. Truyền thông có thể là một nỗ lực khó khăn, đòi hỏi các bên liên quan có chung trải nghiệm để tránh diễn giải sai thông điệp. Sự đa dạng bắt đầu trong những tổ chức thể hiện thái độ

tôn trọng mọi cá nhân. Thái độ tôn trọng mọi cá nhân này sau đó được mở rộng ra tất cả các bên liên quan và trở thành một điều kiện thiết yếu cho việc thiết lập các mối quan hệ thỏa mãn đôi bên.

5.3 Cơ cấu tổ chức

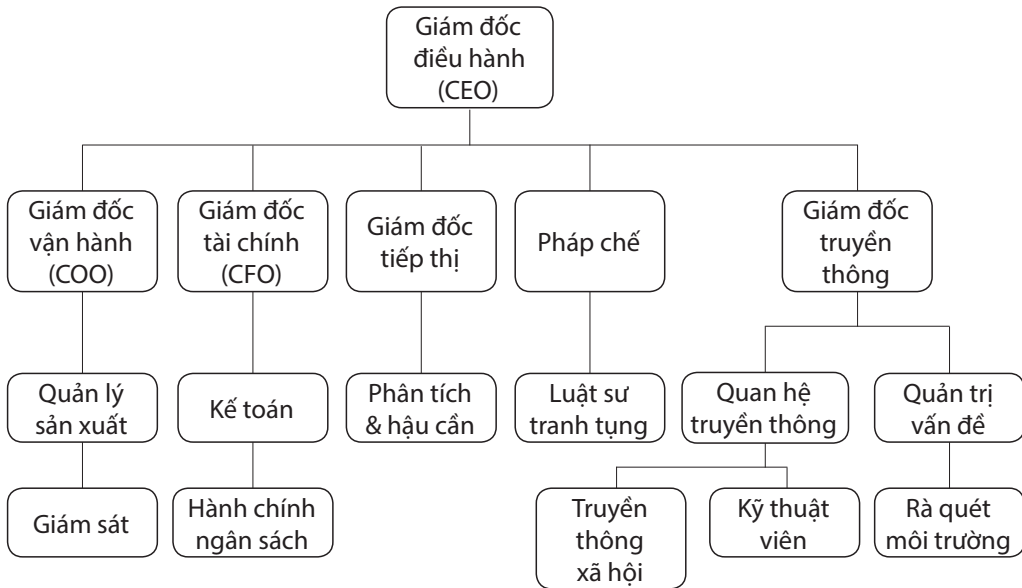
Tất nhiên, cơ cấu tổ chức có thể tác động đến hoạt động truyền thông thông qua các cấu trúc báo cáo và dòng chảy thông tin trong tổ chức. Cơ cấu điển hình của một tổ chức đơn giản được minh họa trong Hình 5.1 “Cơ cấu tổ chức đơn giản” với những quan hệ báo cáo trực tiếp được thể hiện bằng những đường thẳng liền mạch.

Hình 5.1 Cơ cấu tổ chức đơn giản



Trong hình trên, cơ cấu tổ chức dễ có khả năng bao gồm một dịch vụ hay bộ phận thông tin cụ thể, nhưng ở đây, chúng ta tập trung vào vai trò của Giám đốc truyền thông (CCO) trong mối quan hệ với các thành viên khác của liên minh thống trị hay đội ngũ lãnh đạo cấp cao, tức là tất cả những vị trí phải báo cáo cho Giám đốc điều hành (CEO). Trong từng tổ chức và ngành nghề, thì những vị trí lãnh đạo này có khác nhau, phụ thuộc vào quy mô và mức độ phức tạp của tổ chức, cũng như số lượng cơ sở mà tổ chức vận hành. Bạn hãy hình dung là còn nhiều cấp bậc nhân viên thấp hơn trong tổ chức, nhưng không được đại diện trong biểu đồ này.

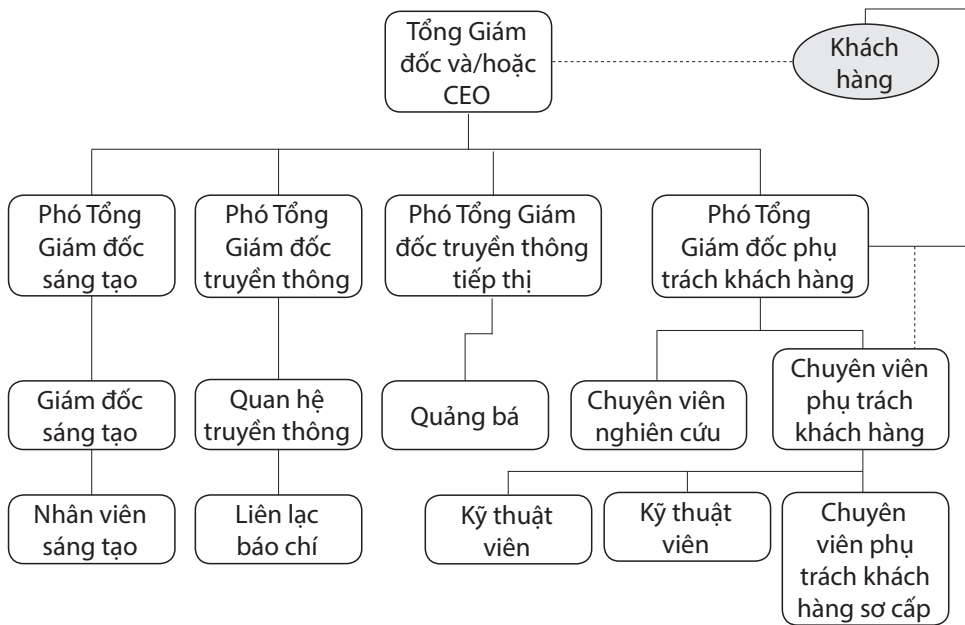
Trong một tổ chức có cấu phần sản xuất, như bất kỳ một tổ chức thuộc ngành chế tạo sản xuất nào, thì một cấu trúc tổ chức phức tạp hơn bắt đầu xuất hiện. Chúng ta có thể xem trong Hình 5.2 “Cơ cấu tổ chức có cấu phần sản xuất (chế tạo)” về cách bổ sung Giám đốc sản xuất (chief production officer, CPO) vào tổ hợp liên minh thống trị, bên cạnh Giám đốc tài chính (CFO), Giám đốc tiếp thị (CMO), cố vấn pháp lý và Giám đốc truyền thông (CCO).

Hình 5.2 Cơ cấu tổ chức có cấu phần sản xuất (chế tạo)

Cơ sở của phần lớn tổ chức thuộc loại này là công nhân sản xuất theo giờ báo cáo với Giám đốc sản xuất (CPO), cũng như nhiều giám sát viên và nhiều loại và cấp bậc nhân viên hành chính xuất hiện trên toàn bộ biểu đồ. Đơn giản hóa biểu đồ này thành các mối quan hệ báo cáo trực tiếp trong chuỗi chỉ huy của ban lãnh đạo cho phép ta nhìn thấy cách chức năng truyền thông doanh nghiệp vừa báo cáo cho Giám đốc điều hành, vừa tương tác với các thành viên còn lại trong liên minh thống trị trên các khía cạnh chức năng khác nhau.

Cuối cùng, cơ cấu của công ty quan hệ công chúng có thể khác biệt rất lớn trong từng doanh nghiệp, nhưng đều dựa trên mối quan hệ tư vấn với khách hàng. Mô hình này thường thiết lập mối quan hệ báo cáo trực tiếp với Giám đốc khách hàng hay Phó Tổng Giám đốc phụ trách khách hàng, cũng như mối quan hệ báo cáo được thể hiện bằng đường chấm, nảy sinh khi cần, ít thường xuyên và thân mật hơn giữa chuyên viên phụ trách khách hàng (account executive, AE) và lãnh đạo của công ty quan hệ công chúng, thường là Tổng Giám đốc hay CEO. (Xem một ví dụ về cơ cấu của công ty quan hệ công chúng trong Hình 5.3 “Cơ cấu công ty quan hệ công chúng”).

Hình 5.3 Cơ cấu công ty quan hệ công chúng



Chuyên viên phụ trách khách hàng (AE) liên lạc thường xuyên, hằng ngày với khách hàng; còn CEO liên lạc với khách hàng không thường xuyên và trong các tình huống quan trọng. Giám đốc khách hàng thường giám sát tất cả những hoạt động liên quan đến từng khách hàng cụ thể. Công ty quan hệ công chúng cung cấp các dịch vụ sáng tạo như thiết kế và làm bố cục đồ họa, các hoạt động quan hệ truyền thông và đặt quảng cáo, cũng như một số hoạt động quảng bá tiếp thị cho khách hàng. Một số doanh nghiệp có quan hệ với các công ty quảng cáo (mất phí), hoặc có một bộ phận liên lạc nội bộ để làm việc với các sáng kiến quảng cáo. Vai trò của kỹ năng kỹ thuật trong quan hệ công chúng thường là một vị trí đầu vào tập trung vào công việc viết lách và sáng tạo chiến thuật hay thông điệp để phổ biến. Bộ phận lớn hơn nằm phía dưới biểu đồ, bao gồm nhiều kỹ thuật viên thuộc các chuyên môn sản xuất khác nhau, kể cả vị trí nhân viên hành chính và một số thực tập sinh.

5.4 Tổng kết chương

Trong chương này, chúng ta đã xem xét các kết quả của *Nghiên cứu về sự xuất sắc* cũng như các nguồn khác, để tìm hiểu tác động quan trọng của văn hóa và cơ cấu tổ chức đối với chức năng truyền thông, quan điểm của CEO về thực hành quan hệ công chúng, và những lý do khiến tổ chức nên khuyến khích một nền văn hóa có tính tham gia để góp phần xây dựng tính hiệu quả cho tổ chức. Các nghiên cứu ủng hộ quan điểm cho rằng quan hệ công chúng sẽ trở nên hiệu quả hơn cho tổ chức khi chức năng này được liên minh thống trị hay đội ngũ lãnh đạo cấp cao coi trọng, cơ cấu tổ chức có tính phi tập trung tương đối cho phép sự tự trị trong quá trình ra quyết định, và vị trí CCO có thể báo cáo trực tiếp với CEO. Hơn nữa, *Nghiên cứu về sự xuất sắc* còn tranh luận rằng các tổ chức hiệu quả nhất coi trọng sự tham gia và đa dạng của đội ngũ nhân viên.

Hiển nhiên, các nhân tố tổ chức này dao động trong từng tổ chức; cơ cấu và các yếu tố văn hóa tổ chức thường phản ánh nhu cầu độc nhất vô nhị của mỗi tổ chức khác nhau (Argenti, 2007). Một số tổ chức có văn hóa mang tính tập trung hơn và tính tham gia hơn, trong khi một số tổ chức khác có mang tính phi tập trung hơn nhưng ít tính tham gia hơn.

Chương 6

Quan hệ công chúng và tính hiệu quả của tổ chức

Như đã đề cập trong các chương trước, quan hệ công chúng đương đại được định nghĩa là tồn tại trong hoạt động quản trị của tổ chức. Vì quan hệ công chúng chuyển từ việc nhấn mạnh vào vai trò kỹ thuật của nhà truyền thông sang vai trò truyền thông chiến lược của nhà quản lý, chuyên viên quan hệ công chúng phải được đào tạo về phương pháp quản trị tổ chức. Chương này sẽ giới thiệu cho bạn một vài lý thuyết quản trị khác nhau, giúp định nghĩa sự thành công về mặt tổ chức và vai trò của quan hệ công chúng trong việc quản trị thành công đó.

Lý thuyết quản trị (management theory) định nghĩa tính hiệu quả của tổ chức theo một số cách khác nhau. Những lý thuyết quản trị vào thời kỳ đầu nhấn mạnh việc đạt được mục tiêu như là thước đo của tính hiệu quả. Có vẻ cách tiếp cận này khá đơn giản và không nhận ra mối liên kết giữa tổ chức và môi trường bên ngoài. Phản ứng với hạn chế của góc nhìn đề cao việc đạt mục tiêu, một số học giả đã xây dựng phương pháp tiếp cận mô hình hệ thống (systems model approach). Tuy nhiên, cách tiếp cận hệ thống lại có xu hướng quá trừu tượng, khó có thể dùng để đo lường tính hiệu quả. Phương pháp tiếp cận thứ ba nhận ra sự phụ thuộc của tổ chức vào môi trường, đặc biệt tập trung vào mối quan hệ giữa tổ chức với những nhóm công chúng hay bên liên quan then chốt nên tỏ ra dễ đo lường hơn. Cách tiếp cận này, thường được gọi là quản trị bên liên quan (stakeholder management), nhận ra giá trị của các nhóm công chúng chiến lược đối với thành công của mọi tổ chức, cũng như hiện thực là những bên liên quan này thường có lợi ích xung đột với nhau. Dù tổ chức tiếp cận quản trị theo phương pháp nào, lựa chọn này sẽ tác động đến cách tổ chức thực hành quan hệ công chúng.

6.1 Phương pháp tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu

Theo truyền thống, tính hiệu quả của tổ chức được xác định dựa trên khả năng đạt được mục tiêu (Griffin, 2008). Trong những lý thuyết sớm nhất về hành vi tổ chức, tổ chức được coi là thể chế hợp lý có mục đích chính là hoàn thành mục tiêu. Theo cách tiếp cận này, tổ chức nào càng đạt được mục tiêu một cách năng suất và hiệu quả, thì càng được đánh giá là thành công. Mục tiêu cuối cùng của các tổ chức thường đều tập trung vào khả năng tạo ra lợi nhuận.

Mục tiêu tài chính

Chúng ta có một cách xem xét thành công của tổ chức là đánh giá quy mô của tổ chức so với các đối thủ. Trước tiên, loại thước đo này thường được thực hiện thông qua đánh giá doanh thu hằng năm, tức là tổng sản phẩm hay dịch vụ bán cho khách hàng của tổ chức. Nhưng đây có thể không phải là thước đo có ý nghĩa nhất, vì một số doanh nghiệp cực lớn không phải lúc nào cũng thành công. Vì vậy, các nhà phân tích thường tìm đến các chỉ số khác để xác định sức khỏe tài chính. Cụ thể, họ xem xét khả năng tạo ra lợi nhuận theo một số cách khác nhau để đánh giá mức lợi nhuận mà doanh nghiệp tạo ra cho giới chủ sở hữu – các cổ đông – trên mỗi đơn vị tiền tệ (ở đây là đô la Mỹ – ND) đầu tư vào doanh nghiệp, một khái niệm được gọi là tỷ suất hoàn vốn (return on investment, *ROI*). Thông qua chỉ số này, nhà phân tích xem xét lợi nhuận gộp (gross margin) mà doanh nghiệp đạt được; lợi nhuận gộp là sự chênh lệch giữa doanh thu đạt được từ việc bán sản phẩm và chi phí sản xuất số hàng hóa đó. Bên cạnh lợi nhuận gộp, nhà phân tích còn xem xét thu nhập ròng (net earnings) của tổ chức, tức là số lợi nhuận còn lại sau khi trừ tất cả các khoản trả lãi ngân hàng, thuế khóa và các chi phí khác gây ra như tiền bị mất giá.

Sau đó, mức tổng thu nhập này được chia cho tất cả số cổ phiếu được bán trên thị trường để xác định lợi nhuận trên mỗi cổ phiếu (earnings per share, *EPS*). *EPS* là một chỉ số chính xác, có thể dùng để so sánh các doanh nghiệp có quy mô lớn nhỏ khác nhau. Ở Mỹ, các nhà phân tích tài chính háo hức chờ đợi số liệu thu nhập này khi các công ty cổ phần công bố kết quả kinh doanh hằng quý, theo quy định của Ủy ban Giao dịch và Chứng khoán Hoa Kỳ (U.S. Securities and Exchange Commission, *SEC*). Giới phân tích ước tính mức thu nhập mà họ kỳ vọng ở một doanh nghiệp, đôi khi trước cả năm hoặc sớm hơn thời điểm doanh nghiệp công bố kết quả thực tế. Khi vượt quá kỳ vọng, giá cổ phiếu của doanh nghiệp thường tăng lên – đôi khi tăng mạnh. Khi không đạt được mức thu nhập kỳ vọng và khiến giới phân tích thất vọng, giá cổ phiếu của doanh nghiệp có thể rớt sâu.

Một thước đo quy mô nữa là giá trị vốn hóa thị trường (market capitalization). Chỉ số này được xác định bằng cách lấy mức giá hiện thời của một đơn vị cổ phiếu của doanh nghiệp nhân với tổng số cổ phiếu được bán trên thị trường của doanh nghiệp đó. Trong một số trường hợp, con số “vốn hóa” có thể cao hơn đáng kể so với doanh thu thật mà doanh nghiệp đạt được. Trong những trường hợp như vậy, thị trường tài chính tin tưởng rằng doanh nghiệp có tiềm năng tăng trưởng lớn hơn nhiều, so với doanh số hiện thời. Doanh nghiệp có giá trị vốn hóa cao hơn nhiều so với doanh thu được coi trọng hơn nhiều, so với doanh nghiệp có giá trị vốn hóa tương đương hay thấp hơn nhiều so với doanh thu thực tế. Các doanh nghiệp cố gắng được thị trường đánh giá cao bằng cách đạt hiệu quả ổn định, đạt được hay vượt mức thu nhập ước tính, và xây dựng một câu chuyện tăng trưởng đáng tin cậy dựa trên sự thật.

Ngoài các chỉ số trên, các nhà phân tích còn có vô số thước đo tài chính khác. Tuy nhiên, điều quan trọng nhất cần ghi nhớ là nhà truyền thông có trách nhiệm đặc biệt trong việc tìm hiểu những thước đo được đồng nghiệp ở các bộ phận khác đánh giá là quan trọng

nhất. Điều này không chỉ giới hạn ở những con số. Nhà truyền thông cũng cần phải hiểu những thách thức kinh doanh cấp bách nhất mà doanh nghiệp đang phải đối diện.

Đối với quan hệ công chúng phi lợi nhuận, những thước đo quan trọng nhất có thể liên quan đến cộng đồng nhà tài trợ hay mạng lưới tình nguyện viên mà tổ chức dựa vào. Đối với quan hệ công chúng chính phủ, nhà truyền thông có thể cần nâng cao kiến thức về các chính sách, sáng kiến lập pháp, nguồn thu thuế, hay phán quyết tư pháp sẽ tác động đến hoạt động của phòng quan hệ công chúng.

Hạn chế của phương pháp tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu

Để đánh giá tính hiệu quả của tổ chức, cách tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu có một hạn chế nghiêm trọng là không tính đến bản chất “rất con người” của tổ chức hay những tác động bên ngoài ảnh hưởng đến nỗ lực đạt được mục tiêu của tổ chức. Con người không phải là máy móc, nên một nhà quản lý cũng dễ trở nên chán nản với kỳ vọng phi thực tế rằng tổ chức có thể vận hành trơn tru như một cái máy. Kỳ vọng này khiến chuyên viên quan hệ công chúng khó mà khuyến khích được sự tham gia của đội ngũ nhân viên, chỉ tập trung vào việc đạt mục tiêu hơn là duy trì quan hệ tích cực với công chúng.

Robbins phê bình cách tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu vì không xem xét bản chất chính trị hay kiểm soát quyền lực, cũng như cách tổ chức lựa chọn mục tiêu (Robbins, 1990). Phần lớn các tổ chức được cấu thành bởi các liên minh vận động hành lang cho những mục tiêu có lợi cho mình hay chức năng của mình trong tổ chức. Học giả này tranh luận rằng lợi ích của người ra quyết định và lợi ích của tổ chức không phải lúc nào cũng tương đồng; và rằng một nhà quản lý điển hình cố gắng mở rộng quy mô và phạm vi địa bàn, bất chấp hệ quả gây ra cho tổ chức nói chung. Robbins tranh luận rằng những lợi ích của tổ chức đóng vai trò thứ yếu, so với những lợi ích cá nhân đặc biệt của các nhóm khác nhau trong tổ chức. Trong số các nhóm này, liên minh hùng mạnh nhất giành được quyền định nghĩa mục tiêu của tổ chức, và việc đạt được những mục tiêu này sẽ làm tăng quyền lực và tầm ảnh hưởng cho liên minh. Bên cạnh đó, chúng ta cũng có bằng chứng cho thấy mục tiêu của mỗi liên minh có thể không trực tiếp phản ánh nhu cầu và mục đích của tổ chức.

Ngoài ra, phương pháp tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu còn bị phê bình vì việc coi tổ chức là hệ thống hợp lý và cơ học có khả năng kiểm soát quá trình thực hiện mục tiêu. Như nhiều học giả lưu ý, những lý thuyết quản trị này coi tổ chức là một hệ thống đóng có khả năng tự trị và kiểm soát môi trường xung quanh (Grunig và Grunig, 1992, tr. 285–326). Tuy nhiên trên thực tế, tổ chức có quan hệ mật thiết với môi trường bên ngoài.

6.2 Phương pháp tiếp cận lý thuyết hệ thống

Cách nhìn nhận tổ chức như một hệ thống xã hội mở buộc phải tương tác với môi trường để tồn tại được gọi là cách tiếp cận lý thuyết hệ thống (systems theory approach). Tổ chức cần môi trường cung cấp một vài nguồn lực thiết yếu: các khách hàng mua sắm sản phẩm

hay dịch vụ, các nhà cung ứng cung cấp nguyên vật liệu, đội ngũ nhân viên cung cấp sức lao động hay năng lực quản trị, các cổ đông đầu tư vào tổ chức và các cấp chính quyền đóng vai trò điều tiết. Theo Cutlip, Center và Broom, quan hệ công chúng có vai trò thiết yếu là giúp tổ chức điều chỉnh và thích nghi với môi trường xung quanh (Cutlip, Center và Broom, 2006).

Phương pháp tiếp cận hệ thống mở được Katz và Kahn áp dụng lần đầu tiên khi áp dụng Lý thuyết hệ thống chung (General Systems Theory) cho hành vi tổ chức (Katz và Kahn, 1966; Bertalanffy, 1951, tr. 303–361). Cách tiếp cận này nhận diện hành vi tổ chức bằng cách vẽ sơ đồ chu kỳ đầu vào, chuyển đổi, đầu ra và phản hồi lặp đi lặp lại giữa một tổ chức với môi trường bên ngoài. Hệ thống tiếp nhận đầu vào từ môi trường dưới hình thức thông tin hay nguồn lực. Sau đó, hệ thống xử lý đầu vào trong nội bộ, gọi là quá trình chuyển đổi, và giải phóng đầu ra nhằm phục hồi trạng thái cân bằng cho môi trường. Tiếp theo hệ thống sẽ tìm kiếm phản hồi để xác định hiệu quả của nỗ lực phục hồi trạng thái cân bằng. Như ta có thể thấy, cách tiếp cận hệ thống tập trung vào những phương tiện được dùng để duy trì khả năng sinh tồn của tổ chức và nhấn mạnh mục tiêu dài hạn hơn là mục tiêu ngắn hạn của cách tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu.

Về mặt lý thuyết, một hệ thống có thể được coi là mở hoặc đóng. Tổ chức mở trao đổi thông tin, năng lượng hay nguồn lực với môi trường, trong khi hệ thống đóng không làm vậy. Trên thực tế, không có hệ thống xã hội nào hoàn toàn đóng hay mở, mà thường được nhận diện là tương đối đóng hoặc tương đối mở. Sự phân biệt giữa hệ thống đóng và hệ thống mở được xác định dựa trên mức độ nhạy cảm với môi trường bên ngoài. Hệ thống đóng không nhạy cảm với những sai lệch của môi trường, còn hệ thống mở thì phản ứng với những thay đổi trong môi trường.

Cách tiếp cận hệ thống là một tiêu chuẩn ngoại tại, đo lường tính hiệu quả dựa trên khả năng tăng trưởng dài hạn hay tính bền vững. Đặc điểm của các hệ thống hiệu quả là một trạng thái ổn định mà các nhà lý thuyết hệ thống gọi là trạng thái cân bằng nội môi (homeostasis), có tác dụng “tránh tình trạng cân bằng tĩnh và phát huy những đặc tính năng động, có tính quy trình và duy trì tiềm năng của hệ thống về cơ bản... bất ổn” (Buckley, 1967, tr. 14). Nếu một tổ chức có khả năng duy trì trạng thái cân bằng nội môi, bao gồm cả khả năng sinh tồn lẫn tăng trưởng, thì tổ chức đó *hiệu quả*. Góc nhìn này rộng và toàn diện hơn cách tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu, vì không giới hạn ở việc đo lường tính hiệu quả thông qua khả năng đạt được những mục tiêu do các liên minh nội bộ hùng mạnh xác định, mà có thể thuận lợi (hoặc không thuận lợi) cho toàn bộ tổ chức. Pfeffer và Salancik định nghĩa tính hiệu quả là “khả năng thỏa mãn nhu cầu của các nhóm và tổ chức khác nhau liên quan đến hoạt động của tổ chức đang xét” (Pfeffer và Salancik, 1978, tr. 11).

Theo lý thuyết hệ thống, phần lớn các tổ chức hiệu quả đều có khả năng thích nghi với môi trường. Pfeffer và Salancik mô tả môi trường là những sự kiện xảy ra trên thế giới, gây ảnh hưởng đến hoạt động và kết quả của tổ chức. Môi trường dao động từ thái cực “tĩnh” đến “động”. Môi trường tĩnh (static environment) tương đối ổn định hay dễ dự

đoán và không có nhiều thay đổi, trong khi môi trường động (dynamic environment) luôn ở trong trạng thái thay đổi không ngừng. Vì môi trường không thể hoàn toàn tĩnh lặng hay liên tục thay đổi, tổ chức đối diện với mức độ năng động hay tĩnh lặng khác nhau của môi trường.

Các tổ chức tồn tại trong môi trường động phải là hệ thống mở, để có thể duy trì trạng thái cân bằng nội môi. Vì không ngừng thay đổi, môi trường động thường xuyên thách thức khả năng sinh tồn và tăng trưởng của tổ chức. Chìa khóa xử lý tình trạng bấp bênh này là *thông tin*. Một tổ chức mở sẽ giám sát môi trường và thu thập thông tin về những sai lệch trong môi trường và gọi những thông tin này là đầu vào. Đầu vào cũng có thể được nhìn nhận như một hình thức phản hồi. Theo các nhà lý thuyết hệ thống, loại thông tin quan trọng nhất là những thông tin đầu vào tiêu cực, vì chúng cảnh báo tổ chức về những vấn đề cần sửa chữa. Đầu vào *tiêu cực* báo cho tổ chức biết mình đang làm một điều gì đó sai trái và cần phải điều chỉnh để sửa chữa vấn đề. Đầu vào tích cực báo cho tổ chức biết mình đang làm một điều gì đó đúng đắn và nên tiếp tục hay tăng cường hoạt động này.

Sau khi tiếp nhận đầu vào, tổ chức sẽ tổ chức và xử lý thông tin này để xây dựng giải pháp hay hồi đáp trước những thay đổi. Như Cutlip, Center và Broom lưu ý, các hệ thống mở sử dụng thông tin để hồi đáp những thay đổi trong môi trường và điều chỉnh sao cho phù hợp. Những sự điều chỉnh này ảnh hưởng đến cơ cấu hoặc quy trình của tổ chức, hoặc cả hai. Cơ cấu (structure) là trạng thái tồn tại của tổ chức, còn quy trình (process) là hoạt động của tổ chức. Những sự điều chỉnh “có mục đích cắt giảm, duy trì hay làm gia tăng sai lệch” (Cutlip, Center và Broom, 2006, tr. 181). Ví dụ, một tổ chức có thể thay đổi cơ cấu bằng cách thu nhỏ quy mô để duy trì tính cạnh tranh. Một tổ chức khác có thể thay đổi quy trình để tuân thủ các đạo luật mới về môi trường. Việc xử lý đầu vào tích cực và tiêu cực để điều chỉnh cho phù hợp với sự thay đổi của môi trường gọi là quá trình chuyển đổi. Trong quá trình này, tổ chức phân tích và tùy chỉnh thông tin một cách chiến lược cho phù hợp với các mục tiêu, giá trị của tổ chức, trong phạm vi bối cảnh quan hệ giữa tổ chức và công chúng.

Sau khi thích nghi với những thay đổi trong môi trường, tổ chức sẽ triển khai hành động và đưa ra thông điệp được gọi là đầu ra. Ví dụ, ngành công nghiệp ô tô liên tục dụ người tiêu dùng mua thử những mẫu xe mới nhất, hy vọng đón trước những kỳ vọng mới mẻ của thị trường. Gần đây, nhiều nhà sản xuất ô tô cũng cố gắng “xanh hóa” sản phẩm hay khiến các sản phẩm trở nên thân thiện với môi trường. Tuy nhiên, chỉ đưa thông điệp thôi thì chưa đủ. Nếu ô tô không thật sự thân thiện hơn với môi trường, thì những thông điệp này cuối cùng sẽ khiến người nghe nghi ngờ, ảnh hưởng đến uy tín của tổ chức. Tổ chức đo lường tính hiệu quả của đầu ra bằng cách tìm kiếm phản hồi. Nếu những hành động và thông điệp của tổ chức không hiệu quả, thì tổ chức sẽ lặp lại quy trình trên cho đến khi nào tìm ra giải pháp phù hợp. Nếu không có khả năng thích nghi với môi trường biến đổi, thì cuối cùng tổ chức sẽ không thể sống sót. Chuyên viên quan hệ công chúng làm việc với một tổ chức triển khai phương pháp tiếp cận hệ thống luôn tập trung vào phản hồi như một cách đo lường thành công của tổ chức.

Chuyên viên quan hệ công chúng có thể sử dụng khái niệm lý thuyết hệ thống trong học thuật để triển khai các giao thức cung cấp phản hồi thường xuyên cho tổ chức, theo đó điều chỉnh tổ chức cho phù hợp với mong muốn của công chúng trong môi trường. Lý thuyết này cũng có thể giúp ta hiểu vai trò của nghiên cứu và phản hồi trong quá trình phân tích triệt để và sáng tạo một chiến lược nhất quán (giai đoạn chuyển đổi thông tin trong lý thuyết hệ thống). Việc phân tích thông tin và sáng tạo chiến lược mà ta biết đến như quá trình chuyển đổi sẽ giúp hình dung và biện minh, không chỉ cho ngân sách nghiên cứu của phòng quan hệ công chúng mà còn cả nhu cầu ra các quyết định điều chỉnh hoạt động truyền thông công cộng của tổ chức cho phù hợp một cách chiến lược với những thông tin mà công chúng cần. Việc triển khai cách tiếp cận này trên thực tế sẽ mở rộng quan hệ công chúng ra ngoài chức năng quảng cáo đơn giản, đặt thẳng chức năng này vào quy trình hoạch định chiến lược.

Tuy nhiên, lý thuyết hệ thống vẫn có một số thiếu sót. Thiếu sót đầu tiên liên quan đến việc đo lường, kể đến là câu hỏi xoay quanh tầm quan trọng thật sự của những phương tiện được tổ chức sử dụng để sinh tồn. Robbins lưu ý rằng cách tiếp cận này bị phê bình, vì tập trung vào “những phương tiện cần thiết để đạt tính hiệu quả thay vì bản thân tính hiệu quả của tổ chức” (Robbins, 1990, tr. 62). Việc đo lường phương tiện, hay quy trình, của một tổ chức có thể khó hơn rất nhiều so với việc đo lường những mục tiêu cụ thể cuối cùng của phương pháp tiếp cận đề cao việc đạt mục tiêu.

6.3 Phương pháp tiếp cận quản trị bên liên quan

Phương pháp tiếp cận quản trị bên liên quan khiến cách tiếp cận hệ thống trở nên sắc nét hơn bằng cách xây dựng “các nhóm công chúng chiến lược”. Robbins tuyên bố rằng tổ chức chỉ nên quan tâm đến những “nhóm công chúng chiến lược” trong môi trường có nguy cơ đe dọa sự sinh tồn của tổ chức (Robbins, 1990). Cách tiếp cận này nhận ra rằng tổ chức phải xử lý những nhóm công chúng bên trong và bên ngoài có khả năng hạn chế hay tăng cường hành vi của nó.

Tuy thích được tự trị tuyệt đối, các tổ chức thường phải đối diện với nhiều sự ràng buộc và kiểm soát. Thông thường, không tổ chức nào thiết tha ràng buộc vì chúng “tồn tiền – để tuân thủ các quy định hay thực hiện những thay đổi để thỏa mãn các nhóm gây sức ép” (Grunig, Grunig và Ehling, 1992, tr. 68) và “hạn chế khả năng sáng tạo và thích nghi” (Pfeffer và Salancik, 1978, tr. 15). Tuy nhiên, mọi tổ chức đều tất yếu vấp phải một số ràng buộc, đặc biệt trong những ngành bị kiểm soát nặng nề. Các ví dụ về ràng buộc bao gồm cuộc đình công của người lao động, quy định của chính phủ, cuộc tẩy chay và biểu tình của các nhóm lợi ích đặc biệt.

Để trở nên hiệu quả, tổ chức “phải nhận thức được và tương tác thành công với các nhóm công chúng trong môi trường như khách hàng, nhà cung ứng, cơ quan chính phủ và cộng đồng” (Grunig, Grunig và Ehling, 1992, tr. 72). Tổ chức cũng phải nhận thức được các nhóm công chúng nội bộ như đội ngũ nhân viên và công đoàn, tức đối tượng có thể

ảnh hưởng hay chịu ảnh hưởng của tổ chức. Trong các tư liệu nghiên cứu về lý thuyết hệ thống, mối quan hệ giữa tổ chức và các bên liên quan được gọi là sự phụ thuộc lẫn nhau (interdependence). Tuy những mối quan hệ phụ thuộc lẫn nhau này đều giới hạn tính tự trị, song mỗi quan hệ tốt với các bên liên quan sẽ ít hạn chế sự tự chủ hơn, so với các mối quan hệ xấu. Khi tổ chức hợp tác với các bên liên quan then chốt, kết quả cuối cùng thường là sự gia tăng tính tự trị. Quan hệ tốt đẹp được gây dựng khi tổ chức tự nguyện tương tác với bên liên quan để tìm kiếm giải pháp có lợi cho đôi bên. Quan hệ kém có thể dẫn tới việc tổ chức bị ép phải tuân thủ các hạn chế và quy định. Khi tự nguyện thiết lập quan hệ với bên liên quan, tổ chức có nhiều quyền tự trị hơn vì không bị ép buộc bước vào mỗi quan hệ.

Quy trình quản trị bên liên quan

Quản trị bên liên quan tập trung vào một quy trình sáu bước như được tóm tắt trong danh sách dưới đây. Quy trình này đòi hỏi chức năng quan hệ công chúng trước hết phải nhận diện những bên liên quan then chốt, mô tả lợi ích của họ trong tổ chức và xác định mức độ quan trọng của những lợi ích này. Sau khi hoàn thành những bước này, tổ chức phải đánh giá các cơ hội và thách thức, xác định trách nhiệm đối với bên liên quan, và cuối cùng sáng tạo các chiến lược quan hệ.

Sáu bước trong quy trình quản trị bên liên quan

1. Nhận diện bên liên quan.
2. Mô tả lợi ích.
3. Xem xét tầm quan trọng của lợi ích/yêu cầu.
4. Đánh giá cơ hội.
5. Xem xét trách nhiệm với bên liên quan.
6. Xem xét các chiến lược và hành động tăng cường mối quan hệ.

Bước 1: Nhận diện bên liên quan

Theo Carroll, quy trình quản trị bên liên quan bắt đầu bằng việc nhận diện các bên liên quan (Carroll, 1996). Việc thiết lập những mối quan hệ này thường có lợi cho cả tổ chức và công chúng, vì chúng có thể được chân thành phát triển trước khi trở nên bức bách trong tình huống khủng hoảng. (Trong chương tiếp theo, chúng tôi sẽ chỉ cho bạn cách xây dựng một bản đồ các bên liên quan và phân tích những mối liên kết giữa tổ chức và công chúng).

Bước 2: Mô tả lợi ích

Bước tiếp theo là mô tả lợi ích hay yêu cầu của những nhóm này trong tổ chức. Lợi ích (stake) là mối quan tâm hay sự chia sẻ hiệu quả công việc hay thành công của tổ chức. Đội ngũ nhân viên, cổ đông và các nhóm khác đều có lợi ích như vậy trong tổ chức. Một

nhóm liên quan cũng có thể đưa ra yêu cầu đối với tổ chức, nếu họ tin rằng tổ chức đang nợ họ điều gì đó. Ví dụ, các nhóm môi trường tin rằng tập đoàn có trách nhiệm chăm sóc môi trường. Tổ chức phải cân nhắc tính chính đáng của lợi ích hay yêu cầu của các bên liên quan. Tổ chức sẽ dựa vào giá trị của chính mình để đánh giá tính chính đáng của lợi ích hay yêu cầu của bên liên quan. Nếu ban lãnh đạo đặt lợi nhuận làm ưu tiên cao nhất, thì lợi ích của giới chủ sở hữu, bao gồm cổ đông, trở nên tối quan trọng. Nếu tổ chức đề cao những giá trị khác bên cạnh động cơ lợi nhuận, như mối quan tâm đến môi trường, điều kiện làm việc tốt và sự thỏa mãn của khách hàng, thì tổ chức sẽ xem xét nhu cầu của các bên liên quan khác ngoài nhóm cổ đông. Lợi ích hay yêu cầu của các bên liên quan cũng có thể xung đột với nhau. Ví dụ, áp lực báo cáo lợi nhuận có thể khiến tổ chức sa thải nhân viên, xung đột với lợi ích của việc gây dựng tinh thần làm việc tích cực trong đội ngũ nhân viên. Cái khó của công việc quản trị bên liên quan là khả năng quản trị những xung đột lợi ích tiềm ẩn giữa các bên liên quan, và việc cân bằng các lợi ích này thường có nhiều thách thức.

Bước 3: Xem xét tầm quan trọng của lợi ích/yêu cầu

Bước thứ ba là xem xét tầm quan trọng của lợi ích hay yêu cầu của các bên liên quan. Mitchell, Agle và Wood đã phát triển một mô hình toàn diện bao gồm các thuộc tính của bên liên quan là tính chính đáng, quyền lực, tính cấp bách như một cách đánh giá thứ tự ưu tiên của các bên liên quan (Mitchell, Agle và Wood, 1997, tr. 853–886). Tính chính đáng (legitimacy) được xác định dựa trên việc liệu yêu cầu pháp lý, đạo đức hay giả định của bên liên quan có khả năng ảnh hưởng đến hành vi, phương hướng, quy trình hay kết quả của tổ chức. Một bên liên quan có quyền lực khi có thể khiến các bên khác đưa ra quyết định mà đáng lẽ họ không nên đưa ra. Tính cấp bách (urgency) xảy ra khi vấn đề đang xét cần giải quyết ngay lập tức (nhảy cảm với thời gian) hoặc khi vấn đề đóng vai trò cốt yếu đối với bên liên quan. Các học giả trên kết hợp ba thuộc tính này để phát triển một chiến lược ưu tiên hóa. Theo đó, bên liên quan tiềm ẩn chỉ sở hữu một thuộc tính trong số này; bên liên quan kỳ vọng sở hữu hai thuộc tính, còn bên liên quan dứt khoát sở hữu cả ba thuộc tính. Các bên liên quan càng sở hữu nhiều thuộc tính, thì yêu cầu của họ càng trở nên quan trọng.

Bước 4: Đánh giá cơ hội

Bước thứ tư là đánh giá những cơ hội (opportunity) và thách thức (challenge) mà các bên liên quan mang đến cho tổ chức. Theo Carroll, cơ hội và thách thức có thể được coi là tiềm năng hợp tác và nguy cơ đe dọa. Cơ hội là tình huống thúc đẩy mục tiêu, nếu tổ chức biết cách nắm bắt; còn thách thức luôn là chướng ngại phải vượt qua. Các bên liên quan có thể giúp đỡ hoặc cản trở nỗ lực của tổ chức, và mỗi nhóm nên được phân tích dựa trên những gì họ mang đến trong mỗi tình huống cụ thể.

Bước 5: Xem xét trách nhiệm đối với bên liên quan

Bước thứ năm là xem xét trách nhiệm của tổ chức đối với các bên liên quan, tức là nghĩa vụ đạo đức liên quan đến việc ra quyết định, công bố thông tin và duy trì những mối quan hệ dài hạn có tác dụng tạo dựng niềm tin. Ngoài việc đánh giá các cơ hội và mối đe dọa, tổ chức còn nên tuân thủ những trách nhiệm pháp lý, đạo đức, công dân, cộng đồng và nhân đạo gì để được coi là một thành viên có giá trị trong xã hội?

Những trách nhiệm này bao gồm tác động tài chính, môi trường, xã hội mà tổ chức tạo ra đối với xã hội nói chung, cũng như những khía cạnh như trách nhiệm giải trình tài chính đối với cổ đông, xây dựng môi trường làm việc an toàn cho nhân viên và cắt giảm tác động tiêu cực gây ra cho môi trường. Trong cuốn sách này, chúng tôi sẽ bàn thêm về khía cạnh đạo đức của quá trình ra quyết định trong các chương khác; còn đối với tổ chức, việc sử dụng một khung triết học để phân tích nghiêm ngặt các trách nhiệm sẽ giúp ích cho việc thực hành hoạt động quan hệ công chúng có hiệu quả. Một khung tư duy như vậy sẽ giúp tổ chức đưa ra các quyết định dễ hiểu, nhất quán, dễ bảo vệ hơn, so với một cách tiếp cận đạo đức tương đối chủ nghĩa có thể bị chỉ trích là thất thường, thiên vị hay tệ hơn nữa. Việc xác định được các giá trị của mình có thể giúp làm rõ những trách nhiệm mà tổ chức nên tìm cách hoàn thành trong quá trình ra quyết định.

Bước 6: Xem xét việc tăng cường các mối quan hệ

Bước cuối cùng là xem xét những chiến lược và hành động mà một tổ chức nên thực hiện, để tăng cường các mối quan hệ với các bên liên quan then chốt. Vì đây là chức năng chính yếu của quan hệ công chúng, bộ phận này nên chịu trách nhiệm phát triển các kế hoạch có tính chiến lược. Các chuyên viên quan hệ công chúng vốn được đào tạo về một quy trình có tính chiến lược, tập trung vào các hoạt động truyền thông và hành động của tổ chức nhằm tăng cường các mối quan hệ này.

Triển khai các kỹ thuật quản trị bên liên quan trong thực hành chuyên môn có nghĩa là chuyên viên quan hệ công chúng kiểm soát và chịu trách nhiệm cho chính những mối quan hệ đóng vai trò huyết mạch của tổ chức. Triển khai quản trị bên liên quan cho phép chuyên viên đánh giá chính xác tình huống, ưu tiên nguồn lực, đưa ra những quyết định có tính chiến lược nhất, giúp xây dựng quan hệ dài hạn với các nhóm công chúng quan trọng nhất và nâng cao tính hiệu quả của tổ chức.

6.4 Tổng kết chương

Việc hiểu cách đánh giá sự thành công rất quan trọng, vì tổ chức coi trọng những chức năng góp phần vào thành công của mình hơn và có xu hướng tưởng thưởng nhiều nhất cho những nỗ lực đó. Chương này đã nhận diện ba cách đánh giá tính hiệu quả của một tổ chức. Phần lớn các tổ chức đặt ra mục tiêu và đo lường mức độ hoàn thành những mục tiêu đó. Những tiêu chuẩn ngắn hạn này dễ đo lường, nhưng có thể khiến tổ chức không nhìn thấy toàn cảnh vấn đề. Bên cạnh khả năng hoàn thành mục tiêu, tổ chức cũng phải xem xét tính bền vững và khả năng tăng trưởng dài hạn, cũng như phương pháp tiếp cận lý thuyết hệ thống giúp tổ chức nhìn xa trông rộng ở khía cạnh này. Chính những nhóm công chúng then chốt đóng vai trò thiết yếu giúp tổ chức đạt được các mục tiêu tức thời và duy trì sự tăng trưởng dài hạn. Phương pháp tiếp cận quản trị bên liên quan giúp tổ chức hiểu vai trò cốt yếu của những nhóm công chúng này đối với việc đạt được mục đích của tổ chức. Sử dụng sáu bước trong quy trình quản trị bên liên quan, các chuyên viên quan hệ công chúng có thể hiểu rõ hơn những thách thức mà tổ chức đối mặt, từ đó có thể tích hợp lợi ích của các bên liên quan vào quy trình quản trị. Việc sử dụng một cách có chiến lược có tác dụng điều chỉnh chính sách của tổ chức một cách phù hợp, cho phép tổ chức xây dựng quan hệ lâu bền hơn với công chúng và tích hợp quan hệ công chúng như một nhân tố chính yếu, góp phần vào mục tiêu cuối cùng và tính hiệu quả tổng thể của tổ chức.

Chương 7

Nhận diện và đánh giá ưu tiên bên liên quan và công chúng

Một trong những bước quan trọng nhất trong quan hệ công chúng chiến lược và hiệu quả là nhận diện chính xác những nhóm công chúng mà bạn muốn xây dựng mối quan hệ có lợi cho đôi bên. Một tiên đề phổ biến trong quan hệ công chúng là không có cái gọi là “công chúng nói chung”. Nói cách khác, một tổ chức tồn tại cùng nhiều nhóm then chốt đa dạng, có kỳ vọng khác nhau về quan hệ với tổ chức. Những sự khác biệt này giúp tổ chức phân khúc công chúng thành nhiều nhóm riêng biệt, cùng chia sẻ những giá trị và kỳ vọng nhất định, tập trung xây dựng chiến lược truyền thông nhắm tới những nhóm này.

7.1 Quản trị bên liên quan và đánh giá ưu tiên công chúng

Các chuyên gia về quản trị bên liên quan và quan hệ công chúng cung cấp nhiều cách khác nhau để nhận diện những bên liên quan hay nhóm công chúng then chốt. Cốt lõi của nỗ lực này là câu hỏi: “Mỗi nhóm liên quan xứng đáng hay đòi hỏi bao nhiêu sự quan tâm?”. Trong phần này, chúng tôi sẽ trả lời câu hỏi này dựa trên quan điểm của Rawlins (2006) với sự cho phép của ông.

Vì các bên liên quan tất yếu sẽ có những lợi ích và đòi hỏi khác nhau đối với tổ chức, Winn định nghĩa quản trị bên liên quan một cách cụ thể là quản trị xung đột lợi ích tiềm ẩn giữa các bên liên quan (Winn, 2001, tr. 133–166). Sau khi nhận diện bên liên quan, tổ chức phải xác định mức độ quan tâm phù hợp: nên quan tâm đến nhóm nào, nên quan tâm hơn đến nhóm nào, và nên bỏ qua nhóm nào. Nhiều tổ chức phải đối diện với vấn đề nan giải là lựa chọn hy sinh nhu cầu của bên này để ưu tiên nhu cầu của bên liên quan khác. Khi những xung đột này nảy sinh, để đạt được thành công, tổ chức cần phải biết ưu tiên mỗi bên liên quan tùy theo tình huống thực tế.

Chương này sẽ cung cấp một mô hình bao trùm, từ những nỗ lực rộng nhất nhằm nhận diện tất cả các bên liên quan, cho đến nhu cầu cụ thể hơn là nhận diện những nhóm công chúng then chốt để tập trung chiến lược truyền thông. Mô hình này mang tính tình huống; việc ưu tiên các bên liên quan và nhóm công chúng cụ thể sẽ thay đổi tùy theo tình hình thực tế.

Định nghĩa bên liên quan và công chúng

Bên liên quan là một nhóm hay cá nhân chịu ảnh hưởng (hoặc có thể ảnh hưởng) đến thành công của tổ chức (Freeman, 1984). Định nghĩa này đã được mở rộng để bao gồm những nhóm có lợi ích trong tập đoàn, bất kể tập đoàn có hay không có lợi ích gì trong những nhóm này. Nhân viên, khách hàng, cổ đông, cộng đồng và nhà cung ứng là những nhóm thường được phân loại là bên liên quan nhất. Grunig và Repper phân biệt hai thuật ngữ “bên liên quan” và “công chúng” như sau: Tổ chức lựa chọn bên liên quan thông qua các chiến lược tiếp thị, tuyển dụng và kế hoạch đầu tư, nhưng “nhóm công chúng tự xuất hiện và lựa chọn quan tâm đến tổ chức” (Grunig và Repper, 1992, tr. 128). Cách phân loại này dựa vào định nghĩa công chúng của John Dewey: Công chúng là một nhóm người đối diện với một vấn đề chung, nhận ra vấn đề và tự tổ chức để giải quyết vấn đề (Dewey, 1927). Như vậy, nhóm công chúng tự tổ chức từ đội ngũ bên liên quan khi họ nhận ra một vấn đề và hành động để giải quyết vấn đề đó.

Mối liên kết giữa bên liên quan và tổ chức

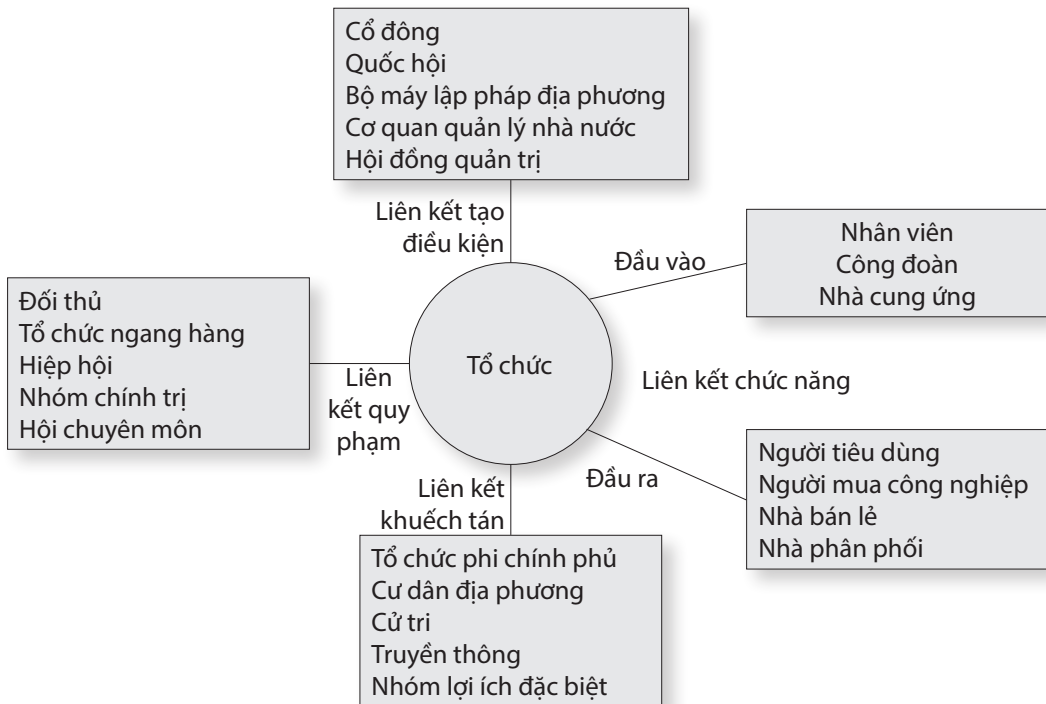
Tổ chức nên cố gắng nhận diện *tất cả* các bên liên quan trước khi rút gọn danh sách, dựa trên các thuộc tính. Tổ chức có thể làm việc này bằng cách xem xét mối liên kết giữa mình và các nhóm liên quan. Grunig và Hunt xây dựng một mô hình chia những mối liên kết này thành bốn nhóm: bên liên quan tạo điều kiện, bên liên quan có tính chức năng, bên liên quan khuếch tán và bên liên quan quy phạm (xem [Hình 7.1](#) “Mô hình liên kết tổ chức của Grunig”) (Grunig và Hunt, 1984). Grunig và Hunt phát triển mô hình này dựa trên các công trình của Esman (1972), Evan (1976), và Parsons (1976).

- Bên liên quan tạo điều kiện (enabling stakeholder) nắm một số quyền kiểm soát và thẩm quyền đối với tổ chức, như các cổ đông, hội đồng quản trị, công chức được bầu chọn, nhà lập pháp và cơ quan quản lý nhà nước... Những bên liên quan này cung cấp cho tổ chức nguồn lực và mức độ tự trị cần thiết để vận hành. Khi các mối quan hệ tạo điều kiện gặp trở ngại, các nguồn lực có thể bị thu hồi và tính tự trị của tổ chức bị giới hạn, thu hẹp hay kiểm soát.
- Bên liên quan có tính chức năng (functional stakeholder) đóng vai trò thiết yếu đối với quá trình vận hành của tổ chức và được phân chia thành *đầu vào* – cung cấp sức lao động và các nguồn lực khác để tạo ra sản phẩm hay dịch vụ (như đội ngũ nhân viên và các nhà cung ứng) – và *đầu ra* – đón nhận sản phẩm hay dịch vụ (như người tiêu dùng và các nhà bán lẻ).
- Bên liên quan quy phạm (normative stakeholder) là hiệp hội hay nhóm có chung lợi ích với tổ chức. Những bên liên quan này có chung giá trị, mục tiêu, vấn đề và thường bao gồm đối thủ thuộc các hiệp hội ngành, nghề.
- Bên liên quan khuếch tán (diffused stakeholder) là nhóm khó nhận diện nhất, vì không thường xuyên tương tác với tổ chức và chỉ trở nên liên quan dựa trên hành động của tổ chức. Đây là những nhóm công chúng thường xuất hiện trong thời

kỳ khủng hoảng, bao gồm truyền thông, cộng đồng, các nhà vận động xã hội và nhóm lợi ích đặc biệt khác.

Mô hình liên kết của Grunig giúp tổ chức nhận diện tất cả các bên liên quan. Thành phần bên liên quan khuếch tán sẽ thay đổi tùy theo tình huống, nhưng các nhóm tạo điều kiện, chức năng và quy phạm để có khả năng ổn định trong mọi hoàn cảnh.

Hình 7.1 Mô hình liên kết tổ chức của Grunig



Nguồn: Rawlins (2006) chuyển thể và sử dụng với sự cho phép của Grunig.

7.2 Lý thuyết tình huống về công chúng dự đoán hành vi chủ động hay bị động

Grunig đã phát triển một lý thuyết tình huống về công chúng, để giải thích và dự đoán nguyên nhân khiến nhóm công chúng thì chủ động, còn nhóm khác thì bị động. Trong các nhóm công chúng liên quan, ông lưu ý rằng lý thuyết tình huống có thể nhận diện nhóm nào sẽ “truyền đạt một cách chủ động, bị động hoặc không truyền đạt những quyết định của tổ chức có ảnh hưởng đến mình” (Grunig, 2005, tr. 779). Nhóm công chúng không đối mặt với vấn đề gì được gọi là nhóm phi công chúng; nhóm đối mặt nhưng không nhận ra vấn đề là nhóm công chúng tiềm ẩn; nhóm nhận ra vấn đề là nhóm công chúng có ý thức; còn nhóm làm một việc gì đó để giải quyết vấn đề là nhóm công chúng chủ động. Grunig nhận diện ba biến số giải thích lý do khiến một số người nhất định trở nên chủ động trong

mỗi tình huống nhất định: mức độ tham gia, khả năng nhận ra vấn đề, và khả năng nhận ra giới hạn (xem Hình 7.2 “Lý thuyết tình huống về công chúng của Grunig”).

Hình 7.2 Lý thuyết tình huống về công chúng của Grunig

	Mức độ tham gia cao	Mức độ tham gia thấp
Hành vi đối mặt với vấn đề Khả năng nhận ra vấn đề cao Khả năng nhận ra hạn chế thấp	<i>Công chúng chủ động</i>	<i>Công chúng chủ động/ có ý thức</i>
Hành vi bị hạn chế Khả năng nhận ra vấn đề cao Khả năng nhận ra hạn chế cao	<i>Công chúng có ý thức/ chủ động</i>	<i>Công chúng tiềm ẩn/ có ý thức</i>
Hành vi thường ngày Khả năng nhận ra vấn đề thấp Khả năng nhận ra hạn chế thấp	<i>Công chúng chủ động (tăng cường)</i>	<i>Phi công chúng/ công chúng tiềm ẩn</i>
Hành vi bi quan chủ nghĩa Khả năng nhận ra vấn đề thấp Khả năng nhận ra hạn chế cao	<i>Công chúng tiềm ẩn</i>	<i>Phi công chúng</i>

Nguồn: Rawlins (2006) chuyển thể và sử dụng với sự cho phép của Grunig.

Mức độ tham gia (level of involvement) được đo lường dựa trên mức độ mà một người gắn kết bản thân với tình huống. Tuy nhiên, con người sẽ không tìm kiếm hay xử lý thông tin, trừ khi họ nhận ra sự kết nối giữa mình và vấn đề, tức là **khả năng nhận ra vấn đề** (problem recognition). Khả năng vượt qua việc xử lý thông tin để chuyển sang hành vi tìm kiếm thông tin như một nhóm công chúng chủ động thường phụ thuộc vào việc một người có cho rằng mình có thể làm gì đó để giải quyết vấn đề không. **Khả năng nhận ra hạn chế** (constraint recognition) là mức độ hiệu quả cá nhân mà một người tin mình có, nói cách khác là mức độ tự tin rằng mình đang tác động đến vấn đề. Những người nghĩ mình không thể làm gì để thay đổi vấn đề có khả năng nhận ra hạn chế cao và có ít động lực chủ động tìm cách giải quyết vấn đề. Ngoài ra, con người còn cân nhắc một yếu tố khác là tiêu chí tham khảo (referent criteria), những hướng dẫn được áp dụng cho tình huống mới dựa trên trải nghiệm trước đó đối với vấn đề hay tổ chức đang xét.

Nhóm công chúng chủ động (active public) để có mức độ tham gia và khả năng nhận ra vấn đề cao, bên cạnh mức độ nhận ra hạn chế thấp. Vì họ nhận ra vấn đề ảnh hưởng đến mình như thế nào và cho rằng mình có thể làm một điều gì đó để thay đổi tình hình, Grunig kết luận rằng nhóm công chúng này sẽ chủ động tìm kiếm thông tin và hành động dựa trên thông tin đó. **Nhóm công chúng có ý thức** (aware public) sẽ xử lý thông tin và có thể hành động, nhưng bị giới hạn, hoặc bởi mức độ tham gia và khả năng nhận ra vấn đề thấp, hoặc bởi mức độ nhận ra hạn chế cao. **Nhóm công chúng tiềm ẩn** (latent public) không nhìn ra quan hệ giữa mình và vấn đề hoặc không coi đó là vấn đề. Họ không có

hành vi chủ động về vấn đề. Nhóm công chúng này có thể trở nên chủ động hoặc có ý thức, khi có thêm thông tin thay đổi nhận thức của họ.

Grunig đã thử nghiệm lý thuyết này bằng cách sử dụng những vấn đề tạo ra nhóm công chúng chủ động và bị động. Ông phát hiện ra bốn loại công chúng sau:

1. **Công chúng quan tâm đến mọi vấn đề** (all-issue public): hành xử chủ động về tất cả các vấn đề.
2. **Công chúng thờ ơ** (apathetic public): không để tâm đến một vấn đề nào.
3. **Công chúng tập trung** vào một vấn đề (single-issue public): hành xử chủ động đối với một vấn đề nhỏ chỉ liên quan đến mình.
4. **Công chúng quan tâm đến vấn đề nóng** (hot-issue public): hành xử chủ động về một vấn đề tuy đơn lẻ, nhưng liên quan đến gần như tất cả mọi người và nhận được nhiều sự chú ý của truyền thông.

Tóm lại, nhóm công chúng chủ động sẽ được ưu tiên hơn nhóm công chúng có ý thức và không chủ động, vì họ có tính cấp bách hơn. Bằng cách tìm hiểu sự liên quan của vấn đề đang xét với các bên liên quan, tổ chức có thể dự đoán liệu các bên liên quan có trở thành công chúng chủ động, liệu họ có nhận ra vấn đề, và liệu họ có tin mình có thể làm gì đó để thay đổi tình hình.

Một chiều kích bị thiếu trong mô hình này là câu hỏi: Công chúng có ủng hộ tổ chức không? Mỗi nhóm công chúng ở trên có thể mang tính ủng hộ hoặc đe dọa, và tổ chức có thể xây dựng chiến lược bên liên quan dựa trên mức độ ủng hộ đó. Một mô hình đánh giá ưu tiên bên liên quan toàn diện cũng nên xác định xem nhóm công chúng chủ động hay có ý thức mang tính ủng hộ hay đe dọa tổ chức.

Chiến lược truyền thông với bên liên quan

Những bên liên quan đồng thời là nhóm công chúng chủ động sẽ hiển nhiên trở thành nhóm công chúng được ưu tiên hàng đầu. Mặc dù tổ chức sẽ cảm thấy thuận tiện hơn nếu nhóm công chúng chủ động luôn đồng thời là bên liên quan dứt khoát, song bản chất phức tạp của con người khiến hiện tượng này không xảy ra một cách liên tục hay dễ dự đoán. Vì thế, tổ chức phải phát triển chiến lược để điều tiết các vấn đề với nhóm công chúng ưu tiên. Những chiến lược này sẽ phụ thuộc vào việc bên liên quan có thái độ ủng hộ hay không ủng hộ, chủ động hay không chủ động. Nói cách khác, bạn sẽ phát triển chiến lược dựa trên bốn nhóm: bên liên quan ủng hộ (tích cực và ủng hộ), bên liên quan tiềm ẩn (không chủ động và ủng hộ), bên liên quan đối nghịch (chủ động và không ủng hộ), và bên liên quan thờ ơ (không chủ động và không ủng hộ), như minh họa trong Hình 7.3 “Phân loại bên liên quan theo chiến lược truyền thông”:

1. **Bên liên quan ủng hộ** (advocate stakeholder). Đây là nhóm mà bạn mong muốn tham gia vào những hành động ủng hộ tổ chức như hoạt động chứng thực với tư cách bên thứ ba, chiến dịch viết thư (để đề xuất một điều gì đó – ND), hoạt động

quyên góp, đầu tư và tham dự buổi gặp mặt. Chiến lược truyền thông nên có định hướng hành động và hành vi.

2. Bên liên quan tiềm ẩn (dormant stakeholder). Đây là một nhóm chưa sẵn sàng tham gia. Nếu nhóm này không chủ động vì chưa có đủ kiến thức, thì tổ chức nên xây dựng thông điệp tập trung vào việc tạo ra nhận thức và sự hiểu biết về những vấn đề ảnh hưởng đến họ. Nếu nhóm công chúng này cảm thấy kích thích nhưng chưa chủ động, thì chiến lược truyền thông nên hóa giải các nguyên nhân gây thờ ơ tiềm ẩn, bằng cách giảm bớt cảm nhận về giới hạn hoặc dùng các tín hiệu tình cảm để làm gia tăng sự gắn kết tình cảm.
3. Bên liên quan đối nghịch (adversarial stakeholder). Phản ứng ban đầu đối với nhóm này là phòng thủ. Tuy nhiên, đối với nhóm này, chiến lược truyền thông phòng thủ sẽ không có hiệu quả mà chỉ khiến họ trở nên đối nghịch hơn. Truyền thông phòng thủ phù hợp hơn với nhóm công chúng bị kích thích, nhưng chưa quyết định có ủng hộ tổ chức không. Đối với các bên liên quan đối nghịch, tổ chức nên sử dụng chiến lược giải quyết xung đột có sự tham gia của họ, để tìm kiếm giải pháp có lợi cho đôi bên.
4. Bên liên quan thờ ơ (apathetic stakeholder). Một lần nữa, phản ứng bản năng đối với nhóm này là lơ đãng. Tuy nhiên, nếu nhóm này đối mặt với một vấn đề nhưng chưa ý thức được hoặc chưa nhìn thấy hệ quả, thì tổ chức vẫn có thể tác động để khiến nhóm này cảm thấy kích thích, có ý thức, rồi trở nên chủ động. Như vậy, chiến lược hiệu quả hơn là nâng cao nhận thức về vấn đề, bằng cách mời nhóm này hợp tác với tổ chức trước khi vấn đề xấu đi hoặc trở thành khủng hoảng. Vì nhóm này khó bị lôi kéo nhập cuộc, tổ chức nên tập trung phần lớn nỗ lực truyền thông vào việc làm nổi bật vấn đề và mời họ tham gia.

Hình 7.3 Phân loại bên liên quan theo chiến lược truyền thông



Sau khi phát triển chiến lược để giải quyết mối quan tâm của các bên liên quan, tổ chức cần thực hiện một bước ưu tiên cuối cùng. Theo Wilson, có ba loại công chúng tham

gia vào chiến lược truyền thông: công chúng then chốt, công chúng can thiệp, và những nhóm có ảnh hưởng (Wilson, 2005). Công chúng then chốt (key publics) là những nhóm cần phải tham gia và hợp tác, thì tổ chức mới đạt được mục tiêu. Liên quan đến hai bước đầu tiên, công chúng then chốt là những bên liên quan được tổ chức ưu tiên hàng đầu dựa trên các thuộc tính quyền lực/mức độ phụ thuộc/tầm ảnh hưởng, tính cấp bách của vấn đề và mức độ tham gia chủ động vào vấn đề. Trong mô hình của Grunig, công chúng then chốt được gọi là công chúng ưu tiên. Để giao tiếp hiệu quả với bên liên quan này, tổ chức cần phải hiểu họ càng nhiều càng tốt. Nhóm công chúng ưu tiên có thể được lập hồ sơ dựa trên đặc điểm nhân khẩu, phong cách sống và giá trị, sở thích truyền thông, mạng lưới hợp tác, và lợi ích cá nhân. Các chiến lược hiệu quả đánh vào lợi ích cá nhân của nhóm công chúng ưu tiên và tiếp cận họ thông qua các kênh phù hợp nhất (như được thảo luận sâu hơn trong Chương 9 “Quy trình quan hệ công chúng – RACE”).

Nhóm công chúng can thiệp (intervening publics) truyền thông tin đến nhóm công chúng ưu tiên và hành động như những người tạo dư luận. Đôi khi những nhóm công chúng này, ví dụ: các phương tiện truyền thông, bị nhận diện sai là công chúng *ưu tiên*. Nếu tổ chức cảm thấy thỏa mãn khi thông điệp dừng lại ở một nhóm công chúng nào đó, thì đó là nhóm công chúng *ưu tiên*. Nếu tổ chức kỳ vọng rằng thông điệp sẽ được phổ biến cho các nhóm khác, thì nhóm phổ biến thông điệp là nhóm công chúng can thiệp. *Trong phần lớn trường hợp, phương tiện truyền thông là nhóm công chúng can thiệp*. Những người có ảnh hưởng (influential) khác cũng có thể là nhóm công chúng can thiệp, ví dụ: bác sĩ truyền hiểu biết cho bệnh nhân hay giáo viên truyền kiến thức cho học sinh. Thành công của nhiều chiến dịch phụ thuộc vào sức mạnh của mối quan hệ giữa tổ chức và các nhóm công chúng can thiệp.

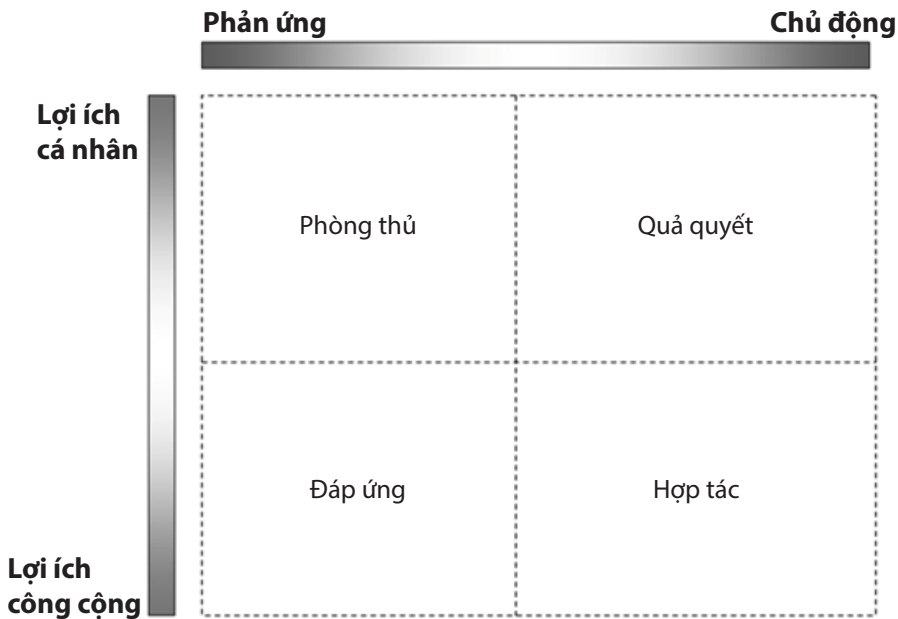
Những người có ảnh hưởng có thể là nhóm công chúng can thiệp, nhưng họ cũng ảnh hưởng đến thành công của các nỗ lực quan hệ công chúng theo nhiều cách khác. Những người có ảnh hưởng có thể ủng hộ hoặc hoạt động để chống lại nỗ lực của tổ chức. Thành viên của một số nhóm công chúng sẽ tìm đến những người tạo dư luận, để xác thực hay bác bỏ thông điệp đến từ tổ chức. Ý kiến của những nguồn cá nhân này có ảnh hưởng lớn hơn nhiều bản thân những thông điệp quan hệ công chúng. Vì vậy, các chiến dịch thành công cũng phải xem xét cách thông điệp được diễn giải bởi những người có ảnh hưởng hoạt động trong vai trò nhóm công chúng can thiệp hay ủng hộ.

Tóm lại, các bên liên quan trở thành công chúng chủ động và có thể ảnh hưởng đến thành công của tổ chức, hoặc có thể thu hút các bên liên quan khác với sức ảnh hưởng của mình, trở thành nhóm công chúng ưu tiên của chiến lược truyền thông. Những nhóm công chúng đóng vai trò cốt yếu trong việc đưa thông tin đến nhóm công chúng ưu tiên, như các tổ chức truyền thông, cần được nhận diện là nhóm công chúng can thiệp tối quan trọng đối với thành công của chiến lược truyền thông. Các nhóm hay cá nhân có ảnh hưởng có thể không phải là bên liên quan trong tổ chức, nhưng có thể quan trọng trong việc định hình hay đóng khung cách diễn giải thông điệp của nhóm công chúng ưu tiên, vì thế phải trở thành một phần trong chiến lược truyền thông của chuyên viên quan hệ công chúng.

7.3 Phương pháp tiếp cận dự phòng đối với chiến lược quan hệ công chúng

Để tìm hiểu cách quản trị quan hệ công chúng hiệu quả nhất, chúng tôi đề xuất một mô hình các chiến lược linh hoạt, đa mục đích, mang tính dự phòng dựa trên các chiều kích (1) phản ứng hay chủ động, và (2) lợi ích cá nhân hay lợi ích công cộng. Mỗi chiều kích nên được coi là một dải liên tục từ phản ứng hơn/đến chủ động hơn và từ lợi ích cá nhân hơn/đến lợi ích công cộng hơn, thay vì chỉ một trong hai thái cực đối lập. Sự tương tác giữa hai chiều kích này dẫn đến bốn cách tiếp cận khác biệt: phòng thủ, đáp ứng, quả quyết, hợp tác (xem Hình 7.4 “Phương pháp tiếp cận dự phòng đối với chiến lược quan hệ công chúng”). Chúng tôi sẽ thảo luận mỗi cách tiếp cận có tính chiến lược này chi tiết hơn trong những trang tiếp theo.

Hình 7.4 Cách tiếp cận dự phòng đối với chiến lược quan hệ công chúng



Phản ứng và chủ động

Có lẽ hai thuật ngữ phổ biến nhất được dùng để mô tả các nỗ lực quan hệ công chúng hiện tại là phản ứng (reactive) và chủ động (proactive). Tổ chức phản ứng khi phải xử lý, sửa chữa những vấn đề *hiện có*; tổ chức chủ động khi tiến hành các bước phòng ngừa hay ngăn chặn *trước khi* vấn đề này sinh. Như Liechty lưu ý, một số hoạt động quan hệ công chúng nhất thiết mang tính phản ứng, vì người thực hành “thường thiếu thời gian hay sự tự do cần thiết để đối ứng bằng các chiến thuật hợp tác” (Liechty, 1997, tr. 48). Chúng tôi lưu ý

thêm rằng nguồn lực hạn chế và mức độ ủng hộ thấp từ phía CEO cũng có thể cản trở khả năng xây dựng chiến lược hợp tác của quan hệ công chúng.

Tuy nhiên, tổ chức có thể tiếp cận quan hệ công chúng có tính phản ứng theo nhiều cách khác nhau, thường vẫn duy trì và tăng cường quan hệ nếu cần thận xây dựng phản ứng có tính chiến lược. Ví dụ, hành động của Johnson & Johnson trong vụ Tylenol và của Exxon trong vụ tràn dầu của tàu Valdez minh họa cách phản ứng khác nhau của mỗi doanh nghiệp, khi đối diện với những sản phẩm gây nguy hiểm cho người tiêu dùng. Tuy là nạn nhân của một hành vi giả mạo thâm hiểm, Johnson & Johnson đã tự nguyện thu hồi sản phẩm đang bán trên thị trường để đảm bảo an toàn cho khách hàng. Ngược lại, Exxon chậm trễ thừa nhận trách nhiệm, tỏ ra không quan tâm đến truyền thông và công chúng. Cuối cùng, tuy Exxon chi hơn Johnson & Johnson hàng tỷ đô la, một bên hiện ra như anh hùng còn bên kia thì bị mang tiếng là phá hủy môi trường. Như vậy, tuy buộc phải sử dụng chiến lược quan hệ công chúng có tính phản ứng như nhau, hai tổ chức này có cách tiếp cận hoàn toàn khác nhau.

Các tổ chức có tư duy cấp tiến thường thực hành quan hệ công chúng *chủ động*. Thuật ngữ này có nghĩa là thay vì chống lại đổi thay, mà trên thực tế thường khiến tổ chức cảm chắc thất bại, hoặc dễ dãi thích nghi với thay đổi, tổ chức cố gắng gây ảnh hưởng ngược lại đến sự thay đổi bằng cách tham gia vào quy trình xây dựng chính sách công. Như vậy, tổ chức có thể cố gắng gây ảnh hưởng đến dư luận về các vấn đề được xã hội quan tâm, cũng như quy trình lập pháp và quản lý liên quan đến các đạo luật và quy định cụ thể.

Một số tổ chức chủ động tiến hành nghiên cứu để nhận diện các vấn đề có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức và tung ra các chiến dịch thông tin công cộng thuyết phục, nhằm tác động đến dư luận và cuối cùng là kết quả của vấn đề. Một số tổ chức khác tìm cách hợp tác với các nhóm công chúng quan tâm, để tìm ra giải pháp tính đến lợi ích của tất cả các bên liên quan và có thể đòi hỏi thay đổi từ phía tổ chức. Cả hai cách tiếp cận này đều hoạt động để ngăn chặn vấn đề, nhưng thông qua các biện pháp phòng tránh khác nhau. Hình như yếu tố phân biệt cách hành động nằm ở chỗ liệu tổ chức quan tâm đến lợi ích cá nhân hay lợi ích công cộng.

Lợi ích cá nhân và lợi ích công cộng

Theo lý tưởng tư bản chủ nghĩa, nền kinh tế tự do thị trường phụ thuộc vào lợi ích cá nhân như một động cơ thúc đẩy mạnh mẽ khơi gợi nhiều năng lượng và tinh thần sáng tạo hơn việc theo đuổi lợi ích của người khác. Từ góc nhìn tài chính, lợi ích cá nhân được định nghĩa là tối đa hóa lợi tức đầu tư (ROI). Như Buchholz giải thích, giới doanh nhân được kỳ vọng tối đa hóa lợi nhuận, giới đầu tư được kỳ vọng tối đa hóa lợi tức trên thị trường chứng khoán, còn những người bán sức lao động thì được kỳ vọng giành được những điều khoản có lợi nhất cho bản thân. Ở đầu tiêu thụ của quá trình này, người tiêu dùng được kỳ vọng tối đa hóa cảm giác thỏa mãn thông qua việc mua sắm hàng hóa và dịch vụ trên thị trường (Buchholz, 1989, tr. 79).

Mặc dù không phải mọi tổ chức xã hội đều đặt mục tiêu kiếm tiền, song tổ chức phi chính phủ cũng bị thúc đẩy bởi lợi ích sinh tồn của bản thân. Vì thế, *mọi cách tiếp cận quan hệ công chúng đều được thúc đẩy bởi một hình thức lợi ích cá nhân nào đó*. So với lợi ích cá nhân, lợi ích công cộng là một khái niệm khó định nghĩa và bảo vệ hơn. Fitzpatrick và Gauthier gợi ý rằng lợi ích công cộng chỉ đòi hỏi chuyên viên quan hệ công chúng xem xét lợi ích của tất cả các bên bị ảnh hưởng và nỗ lực cam kết cân bằng chúng ở một mức độ khả thi, đồng thời tránh hay hạn chế gây hại và tôn trọng tất cả những người liên quan (Fitzpatrick và Gauthier, 2001, tr. 205).

Con người gần như không bao giờ ra quyết định dựa trên các động lực thuần túy lợi ích cá nhân hay vì lợi ích công cộng. Ngược lại, con người thường ra quyết định dựa trên các lợi ích có tính hợp tác, cho phép họ “đại diện cho lợi ích chung, cho dù động lực thúc đẩy cuối cùng của họ là lợi ích tài chính của doanh nghiệp” (Fitzpatrick và Gauthier, 2001, tr. 197). Đồng thời, Buchholz thừa nhận rằng những người nắm giữ vị trí xác định lợi ích công cộng cũng không thể hoàn toàn rũ bỏ lợi ích cá nhân của chính mình.

Định nghĩa bốn cách tiếp cận chiến lược

Cách tiếp cận phòng thủ (defensive approach) là hành vi phản ứng chủ yếu vì lợi ích cá nhân của tổ chức. Cách tiếp cận đáp ứng (responsive approach) là hành vi phản ứng xem xét tác động gây ra cho các bên liên quan. Cách tiếp cận quả quyết (assertive approach) là hành vi chủ động thúc đẩy lợi ích cá nhân trong nỗ lực kiểm soát môi trường của tổ chức. Còn cách tiếp cận hợp tác (collaborative approach) là hành vi chủ động đối thoại để sáng tạo những giải pháp có lợi cho đôi bên, kết hợp lợi ích của cả tổ chức và các bên liên quan.

Cách tiếp cận phòng thủ

Hình thức truyền thông chính đối với cách tiếp cận phòng thủ là truyền thông một chiều có kế hoạch. Cách tiếp cận phòng thủ sử dụng các công cụ quảng cáo (miễn phí) và thông tin công cộng để phổ biến “sự thật” và “giáo dục” công chúng về những hành động hay chính sách của tổ chức, khi tổ chức bị chỉ trích hay rơi vào khủng hoảng. Đôi khi phòng thủ là cách duy nhất mà tổ chức có thể làm, khi bị buộc tội sai về một số hành vi hay tiêu chuẩn nhất định; tự bảo vệ bản thân trước những thông tin sai trái là một cách tiếp cận chính đáng và hợp lý. Cách tiếp cận phòng thủ trở nên cần thiết trước một số tình huống và vấn đề nhất định, nhưng không phải là cách lý tưởng duy nhất để áp dụng cho mọi tình huống. Nếu chỉ tập trung thực hành phương pháp phòng thủ, thì chức năng của quan hệ công chúng bị giới hạn ở nhiệm vụ kiểm soát thiệt hại và không có khả năng bảo vệ uy tín, lòng tin mà các nhóm công chúng quan trọng dành cho tổ chức. Ta có thể dự đoán rằng các chuyên viên quan hệ công chúng bị giới hạn ở việc thực hành cách tiếp cận này thường đại diện cho giới kỹ thuật viên truyền thông, có rất ít quyền lực hoặc rất hiếm khi tham gia vào quá trình ra quyết định của tổ chức.

Cách tiếp cận đáp ứng

Cách tiếp cận đáp ứng cũng được triển khai để phản ứng với các tình huống, nhưng ở đây, tổ chức hành động theo cách thể hiện mình quan tâm đến xã hội. Trong những năm gần đây, cách tiếp cận này đã trở nên phổ biến hơn, khi nhiều tổ chức đánh mất lòng tin của các bên liên quan. Trách nhiệm xã hội (social responsibility) đã trở thành một lời kêu gọi tập hợp đối với các nhóm bảo vệ người tiêu dùng và môi trường. Một số tổ chức đã học được rằng họ có thể giải quyết đăm ba cuộc khủng hoảng nhất định một cách hiệu quả hơn, khi đưa ra những thông điệp truyền thông và có hành động cho thấy thái độ hối hận, lo lắng dành cho công chúng và xã hội. Những tổ chức này cũng cố gắng tiếp cận vấn đề chủ động hơn bằng cách nhận diện hành động cần thực hiện để ngăn ngừa những cuộc khủng hoảng như vậy lặp lại trong tương lai.

Vụ tai tiếng về thuốc Tylenol bị trộn chất cực độc xyanua gây chết người ở Chicago vào năm 1982 (ND) đã thiết lập tiêu chuẩn cho cách tiếp cận này. Sau bi kịch này, Johnson & Johnson đã dán thêm lớp tem chống hàng giả lên sản phẩm và cách mạng hóa công nghệ đóng gói. Phản ứng của Kathie Lee Gifford, một người dẫn chương trình truyền hình nổi tiếng ở Mỹ, trước những cáo trạng cho rằng dòng sản phẩm thời trang của bà sử dụng các xưởng sản xuất bóc lột sức lao động của công nhân, cũng đại diện cho cách tiếp cận này. Gifford và chồng đã đi thăm một trong số những xưởng may này, tận tay tặng tiền mặt cho đội ngũ công nhân và cam kết đấu tranh chống lại hình thức sản xuất bóc lột, đồng thời cho phép giám sát viên độc lập đến thăm các xưởng may thời trang của mình. Mặc dù những người hòe nghi có thể dễ dàng tranh luận rằng Gifford làm vậy là để bảo tồn doanh nghiệp hơn là vì lương tâm cắn rứt, chúng ta khó có thể biết chắc động cơ thật sự của bà. Dù sao đi nữa, cách tiếp cận đáp ứng trong những trường hợp này rõ ràng hiệu quả hơn cách tiếp cận phòng thủ.

Cách tiếp cận quả quyết

Sự kiện “Những ngọn đuốc tự do” (Torches of Freedom) của Bernays vào thập niên 1920 là một ví dụ điển hình về cách tiếp cận quả quyết. Bernays đã giúp George Washington Hill và Công ty Thuốc lá Hoa Kỳ (American Tobacco Company) phá vỡ sự cấm kỵ của xã hội đối với hành vi phụ nữ hút thuốc ở nơi công cộng bằng cách mời (hoặc thuê) một nhóm phụ nữ trẻ vừa đi bộ vừa hút thuốc Lucky Strike trong cuộc diễu hành vào dịp lễ Phục Sinh ở Thành phố New York (ND). Sử dụng kỹ thuật quảng cáo và tâm lý học của Freud về khả năng thay đổi thái độ của con người, Bernays đã khiến thị trường làm quen và chấp nhận phụ nữ hút thuốc, theo đó mở rộng thị trường cho thương hiệu Lucky Strike. Bernays đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển cách tiếp cận bất cân đối này, khi ông thúc đẩy quan hệ công chúng như là hoạt động “kiến thiết sự đồng thuận”. Các tổ chức áp dụng phương pháp tiếp cận này coi quan hệ công chúng là một chức năng chiến lược bất cân đối, giúp kiểm soát môi trường bên ngoài.

Nhiều tổ chức đã sử dụng cách tiếp cận quả quyết để định hình các điều kiện tiếp thị, xã hội và pháp lý có lợi cho mình. Đôi khi cách tiếp cận quả quyết gây thiệt hại cho lợi ích tối ưu của xã hội. Một ví dụ về biện pháp quả quyết gây ra tác động xã hội tiêu cực là âm mưu hình sự giữa General Motors (GM), công ty sản xuất lốp xe Firestone Tires và tập đoàn xăng dầu Standard Oil ở California, nhằm loại trừ hệ thống xe điện ở Los Angeles. Los Angeles sở hữu một trong những hệ thống xe điện tốt nhất thế giới, trước khi GM tiến hành thu mua và chuyển đổi thành công ty sản xuất xe buýt GM sử dụng lốp Firestone và xăng dầu Standard Oil. Vào năm 1947, chính quyền liên bang phát hiện ra GM và các đồng phạm có hành vi phạm tội hình sự và phạt các công ty này 5.000 đô la (vụ án Chính phủ Hoa Kỳ kiện Tập đoàn National City Lines & các đối tượng khác). Từ đó đến nay, Thành phố Los Angeles được chính quyền liên bang hỗ trợ để đầu tư hàng tỷ đô la xây dựng một hệ thống tàu điện ngầm chạy bằng điện, để giảm bớt ô nhiễm và các vấn đề giao thông công cộng. Cùng thời điểm này, chúng ta còn có rất nhiều ví dụ tích cực về phương pháp tiếp cận quả quyết, như phong trào dân quyền và các chiến dịch nâng cao nhận thức về sức khỏe để giảm bớt nguy cơ mắc bệnh tim mạch, ung thư, tiểu đường và bệnh phổi.

Cách tiếp cận hợp tác

Cách tiếp cận hợp tác (nên) được tổ chức sử dụng khi xây dựng sự đồng thuận và ủng hộ. Để gây dựng quan hệ hợp tác với các bên liên quan, tổ chức cần có khả năng chứng tỏ lợi ích hay ít nhất là sự vô hại trong những hành động của mình. Cách tiếp cận hợp tác đòi hỏi tổ chức tương tác với các nhóm công chúng, mời gọi họ tham gia tích cực với các điều kiện đối thoại trung thực và thật lòng tôn trọng quyền lợi của mỗi bên và không có ý định hay hành động thao túng. Phương pháp tiếp cận hợp tác nhấn mạnh sự tham gia vào quá trình ra quyết định của những nhóm công chúng chịu ảnh hưởng hay có thể ảnh hưởng đến quyết định của tổ chức. Phương pháp tiếp cận này đòi hỏi tổ chức và bên liên quan hợp tác, để xây dựng trạng thái cân lợi ích cho đôi bên. Như Murphy lưu ý, xung đột luôn tồn tại, nhưng cách xử lý xung đột thường dao động giữa mức độ cạnh tranh tuyệt đối (cách tiếp cận khiến tất cả đều thua cuộc) với cách tiếp cận có tính phối hợp triệt để, nhằm nỗ lực giành được một kết quả có lợi cho đôi bên (cách tiếp cận toàn thắng) (Murphy, 1991, tr. 115–131). Với cách tiếp cận hợp tác, tổ chức tận dụng động cơ phối hợp để thương lượng những kết quả giúp củng cố quan hệ với các bên liên quan then chốt, giúp tổ chức vừa đảm bảo lợi ích cá nhân, vừa duy trì các mối quan hệ.

7.4 Tình huống: Xây dựng trụ sở doanh nghiệp trong một khu dân cư danh giá

Chúng ta hãy xem xét một ví dụ về phương pháp tiếp cận hợp tác là trường hợp của một tập đoàn lớn tại Thành phố Memphis, bang Tennessee mong muốn xây dựng trụ sở mới ở một khu phố hết sức danh giá. Địa điểm được lên kế hoạch là một khu bất động sản rộng như công viên mà tập đoàn sở hữu. Nằm trên khu bất động sản nhiều héc-ta là một

dinh thự lớn, có tính lịch sử được tập đoàn dùng làm văn phòng bổ sung. Tập đoàn muốn xây thêm một tòa nhà nữa để đặt toàn bộ trụ sở ở đó. Tuy nhiên, đây là một nhiệm vụ khó khăn vì phần lớn dinh cơ trong khu vực này nằm trong tay những công dân nổi tiếng nhất của thành phố, và không lâu trước đó, các cư dân trong khu phố này đã đấu tranh để phản đối việc chuyển đổi một ngôi trường bỏ hoang thành một tòa văn phòng và đã giành chiến thắng.

Tuy nắm trong tay quyền sở hữu khu bất động sản mong muốn xây dựng, tập đoàn vẫn quyết định hợp tác với cư dân để tìm ra giải pháp thỏa mãn đôi bên, thay vì đối mặt với nguy cơ nhận lệnh cấm của tòa. Giám đốc quan hệ công chúng đã gặp mặt hiệp hội chủ sở hữu bất động sản, để tìm hiểu những mối quan ngại và lo lắng của cư dân về việc xây dựng một trụ sở kinh doanh trong khu phố. Cư dân có những mối lo ngại chính sau đây:

- Tiếng ồn và sự xáo trộn trong quá trình xây dựng tòa văn phòng
- Hình thức của tòa văn phòng
- Nguy cơ bất động sản sụt giá, có thể gây thiệt trên cả triệu đô
- Một số nguy cơ gây xáo động khác như giao thông đông đúc, quyền riêng tư bị ảnh hưởng, tòa văn phòng gây chướng mắt cư dân trong cuộc sống hằng ngày

Giám đốc quan hệ công chúng đã tiếp nhận, trình bày những thông tin với CEO và các lãnh đạo cấp cao khác, để phát triển những chiến lược khiến cư dân ủng hộ dự án xây dựng tòa nhà. Thông qua các cuộc gặp mặt và thương lượng khác với hiệp hội, tập đoàn đồng ý với những điều kiện sau:

- Tập đoàn sẽ xây dựng vách ngăn âm giữa công trường xây dựng và các dinh thự lân cận.
- Tập đoàn sẽ giữ lại hàng cây cổ thụ lâu năm, đảm bảo chiều cao của tòa văn phòng không vượt quá chiều cao của những cây cổ thụ này, để tòa nhà không chắn tầm mắt cư dân khi nhìn từ vị trí nhà mình hay từ các con phố lân cận.
- Tập đoàn vẫn giữ lại dinh thự ban đầu trên khu bất động sản và chỉ tiến hành một số cải tạo nhỏ.
- Tòa nhà văn phòng mới sẽ có hình thức hấp dẫn, dù phần lớn cư dân sẽ không để ý đến sự hiện diện ấy (một vài tầng được xây dưới lòng đất để tòa văn phòng không cao hơn ngọn cây, nhưng thiết kế sáng tạo đảm bảo các tầng hầm vẫn có ánh sáng tự nhiên).
- Một nghiên cứu về hành vi đi lại của cộng đồng cho thấy phần lớn cư dân mất nửa tiếng lái xe từ nhà đến cơ quan. Vì vậy, tập đoàn đặt giờ làm việc từ 7:30 sáng đến 5:30 chiều để tránh gây ùn tắc giao thông cho hàng xóm.
- Để bù đắp cảm giác mất quyền riêng tư có thể nảy sinh khi toàn văn phòng được nhiều khách hàng thăm viếng, tập đoàn mời dân cư sử dụng đội ngũ nhân viên bảo vệ của mình để theo dõi những hành vi khả nghi trong cộng đồng xung quanh.

Cuối cùng, tập đoàn đã xây dựng trụ sở mới với sự ủng hộ nhiệt tình của hàng xóm và mối quan hệ giữa hai bên đã diễn ra hết sức tốt đẹp trong nhiều năm. Giám đốc quan hệ

công chúng thường đăng lời nhắn từ những người hàng xóm muốn cảm ơn nhân viên an ninh đã giúp tìm chó đi lạc hay cảm ơn tập đoàn vì đã đóng góp gây quỹ từ thiện của khu dân cư. Sử dụng phương pháp tiếp cận hợp tác, tập đoàn đã có khả năng tìm được một giải pháp có lợi cho đôi bên, thông qua hoạt động truyền thông hai chiều.

7.5 Tổng kết chương

Phát triển các mối quan hệ tích cực với các bên liên quan là một nhiệm vụ cần thiết đối với các tổ chức. Bước đầu tiên là nhận diện các bên liên quan, rồi sắp xếp họ theo thứ tự ưu tiên tùy theo mục tiêu của tổ chức và tình huống gặp phải. Sai lầm phổ biến của các tổ chức là thường phản ứng với những bên liên quan hay đòi hỏi. Nếu tổ chức chưa biết cách ưu tiên bên liên quan và mối quan hệ với bên liên quan một cách phù hợp, thì nhóm hay đòi hỏi có thể nhận được sự quan tâm thái quá. Mô hình ở trên cho thấy nhóm hay đòi hỏi có thể không phải là bên liên quan nên được ưu tiên hàng đầu. Bằng cách làm theo các bước được phác thảo trong chương này, các tổ chức có thể triển khai một cách tiếp cận có hệ thống và toàn diện hơn khi đánh giá ưu tiên các bên liên quan.

Để giúp tổ chức xử lý các tình huống khác nhau có thể nảy sinh, bốn phân đoạn tiếp cận của mô hình dự phòng giúp sáng tạo một chiến lược quan hệ công chúng hiệu quả. Việc hiểu rõ bốn cách tiếp cận chính này sẽ cung cấp cho bạn một nền tảng lý thuyết cũng như một hướng dẫn thiết thực, để thực hành chức năng quan hệ công chúng có tính chiến lược.

Chương 8

Nghiên cứu quan hệ công chúng: Chìa khóa mở cửa chiến lược

Nếu từng tin vào một quan niệm sai lầm phổ biến cho rằng quan hệ công chúng là sử dụng truyền thông một cách đơn giản để thuyết phục công chúng (Bowen, 2003, tr. 199–214), thì bạn sẽ cảm thấy ngạc nhiên về vai trò quan trọng của nghiên cứu trong quản trị quan hệ công chúng (Bowen, 2009a, tr. 402–410). Ta có thể tranh luận rằng có đến $\frac{3}{4}$ quy trình quan hệ công chúng phải dựa trên nghiên cứu, tức ba trong bốn bước của trong quy trình quản trị có tính chiến lược RACE (viết tắt của các khái niệm research/nghiên cứu, action planning/hoạch định, communication/truyền thông và evaluation/đánh giá).

8.1 Tầm quan trọng của nghiên cứu trong quản trị quan hệ công chúng

Các chuyên viên quan hệ công chúng thường rơi vào hoàn cảnh phải thuyết phục ban lãnh đạo đầu tư tiến hành nghiên cứu, hay phải mô tả tầm quan trọng của nghiên cứu như một phần cốt yếu của ngân sách phòng ban hay dự án. Nghiên cứu là một phần thiết yếu của quản trị quan hệ công chúng. Dưới đây chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn những lý do khiến giới học giả tranh luận rằng việc thực hiện cả nghiên cứu có tính định hình (formative research) lẫn nghiên cứu có tính đánh giá (evaluative research) đóng vai trò sống còn trong quản trị quan hệ công chúng hiện đại:

1. Nghiên cứu tạo ra truyền thông *hai chiều* bằng cách thu thập thông tin từ công chúng, thay vì truyền thông một chiều, phổ biến thông tin một cách đơn giản. Nghiên cứu cho phép chúng ta tham gia đối thoại với công chúng, tìm hiểu niềm tin và giá trị của họ, đồng thời nỗ lực xây dựng sự hiểu biết của công chúng về hoạt động nội bộ và chính sách của tổ chức. Các học giả nhận thấy rằng truyền thông hai chiều nhìn chung hiệu quả hơn truyền thông một chiều, đặc biệt khi tổ chức bị nhà nước kiểm soát nặng nề hay đối mặt với môi trường hỗn loạn vì những xu hướng mới xuất hiện trong ngành hay vì hoạt động của các nhóm vận động xã hội. Ví dụ, đọc Grunig (1984), tr. 6–29; Grunig (1992a; 2001); Grunig, Grunig và Dozier (2002); Grunig và Repper (1992).
2. Nghiên cứu khiến quan hệ công chúng trở thành hoạt động *có tính chiến lược* bằng cách đảm bảo rằng truyền thông đặc biệt nhắm tới những nhóm công chúng mong

muốn, cần có hoặc quan tâm đến thông tin đang xét (Ehling và Dozier, 1992). Nếu không tiến hành nghiên cứu, quan hệ công chúng chỉ dựa trên kinh nghiệm hay bản năng, mà cả hai yếu tố này đều không đóng vai trò lớn trong quản trị chiến lược. Nghiên cứu bài bản giúp chúng ta tránh lãng phí tiền bạc vào những hoạt động truyền thông không tiếp cận được các nhóm công chúng mong muốn hoặc không hoàn thành nhiệm vụ đã đặt ra.

3. Nghiên cứu cho phép chúng ta *chỉ ra kết quả*, đo lường tác động và tái tập trung nỗ lực dựa trên những số liệu này (Dozier và Ehling, 1992). Ví dụ, nếu sáng kiến không tỏ ra hiệu quả đối với một nhóm công chúng nhất định, chúng ta có thể chỉ ra sự không hiệu quả này bằng số liệu thông kê, từ đó quyết định tái thiết hay loại bỏ hoạt động truyền thông đang xem xét. Như vậy, chúng ta có thể tập trung đầu tư vào những yếu tố thành công hơn của sáng kiến quan hệ công chúng.

Không có nghiên cứu, quan hệ công chúng sẽ không thể trở thành một *chức năng quản trị* thực thụ. Quan hệ công chúng sẽ không mang tính chiến lược hay trở thành một phần của quá trình hoạch định chiến lược điều hành, mà sẽ quay trở về thời kỳ dịch vụ báo chí đơn giản, làm theo linh cảm và bản năng để thu hút sự chú ý của công chúng. Với tư cách một chức năng quản trị thực thụ, quan hệ công chúng sử dụng nghiên cứu để nhận diện vấn đề và tham gia giải quyết vấn đề, ngăn chặn và quản trị khủng hoảng, giúp tổ chức đáp ứng và có trách nhiệm với công chúng, sáng tạo các chính sách tổ chức hiệu quả hơn, xây dựng và duy trì các mối quan hệ dài hạn với công chúng. Với một vốn kiến thức thấu đáo về các phương pháp nghiên cứu cùng các báo cáo phân tích dữ liệu sâu rộng, những người thực hành quan hệ công chúng cũng sẽ giành được chỗ đứng trong liên minh thống trị, đồng thời có cơ hội minh họa tầm quan trọng và giá trị của công việc của mình. Bằng cách này, nghiên cứu trở thành **nền tảng có tính chiến lược** (strategic foundation) của quản trị quan hệ công chúng hiện đại (Stacks và Michaelson, đang in).

8.2 Mục đích và hình thức nghiên cứu

Mục đích của nghiên cứu là cho phép chúng ta xây dựng chiến lược trong quan hệ công chúng, để (a) triển khai các chiến dịch với mục đích và mục tiêu cụ thể, (b) vận hành như một phần của chức năng quản trị chiến lược tổng thể trong tổ chức, và (c) đo lường mức độ hiệu quả của các nỗ lực quan hệ công chúng. Bằng cách tiến hành nghiên cứu trước khi truyền thông, chúng ta có thể sửa đổi cách tư duy để kết hợp quan điểm của công chúng. Chúng ta có thể phân khúc công chúng, tùy chỉnh hoạt động truyền thông cho phù hợp với các nhóm công chúng độc nhất vô nhị, gửi những thông điệp khác nhau đến nhóm công chúng mục tiêu cụ thể, cũng như xây dựng quan hệ bằng cách truyền thông tới những nhóm công chúng quan tâm đến thông điệp của mình. Loại hoạt động hoạch định nghiên cứu này được gọi là nghiên cứu định hình, vì giúp chúng ta xây dựng chiến dịch quan hệ công chúng (Stacks, 2002). Chúng ta tiến hành nghiên cứu định hình để tìm hiểu những điều công chúng biết, tin tưởng hay coi trọng, cũng như những điều họ cần hay muốn biết trước khi chúng ta bắt đầu truyền thông. Có như vậy, bộ phận quan hệ công chúng

sẽ không tốn công sức hay tiền bạc để truyền thông tới những nhóm không quan tâm đến thông điệp của ta.

Nghiên cứu cũng cho phép chuyên viên quan hệ công chúng chỉ ra tác động của các nỗ lực truyền thông sau một chiến dịch quan hệ công chúng. Loại hoạt động nghiên cứu này được gọi là nghiên cứu đánh giá. Việc sử dụng cả hai loại nghiên cứu trong quan hệ công chúng cho phép chúng ta truyền thông một cách chiến lược và chứng tỏ tính hiệu quả của mình. Ví dụ, nghiên cứu định hình có thể được dùng để xác định tỷ lệ những người biết về chính sách của tổ chức, liên quan đến một vấn đề được quan tâm. Bằng cách tiến hành khảo sát, ta có thể phát hiện ra rằng 17% nhóm công chúng mục tiêu biết về chính sách này. Từ góc nhìn chiến lược, tổ chức muốn nhiều thành viên công chúng biết về chính sách hơn, nên phòng quan hệ công chúng có nhiệm vụ truyền thông qua nhiều kênh khác nhau để truyền đi thông điệp mục tiêu.

Sau một khoảng thời gian được xác định từ trước, tổ chức thực hiện một cuộc khảo sát khác có tính chất giống hệt cuộc khảo sát đầu tiên. Nếu nỗ lực quan hệ công chúng thành công, thì tỷ lệ thành viên công chúng biết về chính sách của tổ chức sẽ tăng lên. Mức gia tăng này là hệ quả trực tiếp của những nỗ lực của chiến dịch quan hệ công chúng. Ví dụ, ta có thể báo cáo rằng “tỷ lệ thành viên trong cộng đồng biết về sáng kiến xử lý chất thải độc hại mới của chúng ta đã tăng từ 17% lên 33% trong 2 tháng cuối năm”. Những thước đo như vậy cực kỳ phổ biến trong quản trị quan hệ công chúng. Ta có thể gọi đây là biện pháp *thiết lập tiêu chuẩn* (benchmarking) vì chúng thiết lập một điểm chuẩn rồi đo lường mức độ thay đổi, tương tự phương pháp so sánh trước sau (Stacks, 2002), (Broom và Dozier, 1990). Việc sử dụng những phương pháp nghiên cứu xác định số liệu thống kê khái quát cho phép chúng ta tiến hành những so sánh như trên với một mức độ tự tin hợp lý trên nhiều vấn đề, nhóm công chúng, vùng địa lý, nhóm tâm lý và nhân khẩu khác nhau.

Trong phần này, chúng tôi sẽ giới thiệu tổng quát ngắn gọn về những hình thức nghiên cứu phổ biến nhất trong quản trị quan hệ công chúng, đồng thời cung cấp những ví dụ về công dụng và ứng dụng của chúng trong quan hệ công chúng chuyên nghiệp. Dựa trên những kiến thức cơ bản về phương pháp nghiên cứu, chúng tôi sẽ quay lại phân tích mục đích và tầm quan trọng của nghiên cứu đối với chức năng quan hệ công chúng.

Nghiên cứu chính thức

Hoạt động nghiên cứu trong quan hệ công chúng có thể mang tính chính thức hoặc không chính thức. Thông thường, nghiên cứu chính thức (formal research) được tiến hành để tạo ra những số liệu và dữ liệu thống kê, mà ta có thể dùng để vừa nắm hoạt động truyền thông đến nhóm công chúng mục tiêu, vừa đo lường kết quả. Nghiên cứu chính thức cũng được dùng để cung cấp những kiến thức sâu sắc, định tính về vấn đề được quan tâm, để xác định phạm vi phản ứng của người tiêu dùng, và để khơi gợi dữ liệu ý kiến chuyên sâu. Nghiên cứu chính thức là nghiên cứu được hoạch định, có tính định lượng hay định tính, thường đặt ra câu hỏi cụ thể về những chủ đề mà tổ chức quan tâm. Nghiên cứu chính thức vừa có *tính định hình*, khi tổ chức bắt đầu tiến hành một sáng kiến quan hệ công chúng,

vừa có *tính đánh giá*, nhằm xác định mức độ thay đổi được tạo ra nhờ các hoạt động quan hệ công chúng.

Nghiên cứu không chính thức

Nghiên cứu không chính thức (informal research) được phần lớn các nhà quản lý quan hệ công chúng liên tục thu thập, từ cả các nguồn bên trong lẫn bên ngoài tổ chức. Nghiên cứu không chính thức thường thu thập thông tin và ý kiến thông qua các cuộc trò chuyện. Hình thức nghiên cứu này bao gồm việc đặt câu hỏi, trao đổi với các thành viên công chúng hay đối ngũ nhân viên trong tổ chức để tìm hiểu những mối lo của họ, đọc thư điện tử hay phiếu bình luận của khách hàng, bên cạnh các phương pháp không chính thức khác, như rà quét truyền thông tin tức và báo chí chuyên ngành. Nghiên cứu không chính thức đến từ vai trò bắc cầu của chuyên viên quan hệ công chúng, người giữ liên lạc với các nhóm công chúng cả trong lẫn ngoài tổ chức. Chuyên viên quan hệ công chúng dành nhiều thời gian giao tiếp không chính thức với các nhóm này, để cởi mở trao đổi ý tưởng và mối quan tâm. Bằng cách này, bộ phận quan hệ công chúng có thể cập nhật những thay đổi trong ngành, những xu hướng ảnh hưởng đến sự cạnh tranh trên thị trường, những vấn đề gây bất mãn trong công chúng, những giá trị và hoạt động của các nhóm vận động xã hội, những đổi mới sáng tạo của đối thủ... Các phương pháp nghiên cứu không chính thức thường phi số liệu và không thể khái quát hóa cho một nhóm dân số lớn hơn, nhưng mang lại rất nhiều thông tin bổ ích. Tổ chức có thể sử dụng dữ liệu từ nghiên cứu không chính thức để xem xét hay sửa đổi chính sách, truyền tải thông điệp theo ngôn ngữ của công chúng, phản ứng với các xu hướng trong ngành, kết hợp giá trị hay ưu tiên của công chúng vào các sáng kiến mới, cũng như nhiều lợi ích phái sinh khác.

8.3 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu trong quản trị quan hệ công chúng đòi hỏi việc sử dụng thuật ngữ chuyên môn. Thuật ngữ nghiên cứu sơ cấp (primary research) được dùng để chỉ việc thu thập trực tiếp những dữ liệu độc nhất vô nhị trong số những thông tin độc quyền thông thường, đặc biệt liên quan đến một khách hàng hay chiến dịch cụ thể (Stacks, 2002). Vì cung cấp dữ liệu độc nhất vô nhị để trả lời những câu hỏi nghiên cứu cụ thể của tổ chức, nghiên cứu sơ cấp thường là loại dữ liệu tốn kém nhất để thu thập. Nghiên cứu thứ cấp (secondary research) chỉ những nghiên cứu thường thuộc miền công cộng, nhưng có thể áp dụng cho khách hàng, tổ chức hay ngành nghề của bạn, đồng thời có thể được dùng để bổ sung và hỗ trợ những kết luận rút ra từ nghiên cứu sơ cấp (Stacks, 2002), (Stacks và Michaelson, đang in). Nghiên cứu thứ cấp thường được tiếp cận thông qua mạng Internet, có sẵn trong thư viện hay đến từ các hiệp hội ngành nghề. Sách tham khảo, bách khoa toàn thư và ấn phẩm báo chí chuyên ngành, cung cấp một kho tàng nghiên cứu thứ cấp miễn phí hoặc ít tốn kém. Các nhà quản lý thường sử dụng nghiên cứu thứ cấp làm cơ sở khám phá để quyết định loại nghiên cứu sơ cấp cần triển khai tiếp theo.

Nghiên cứu định lượng

Khi nói về nghiên cứu trong quan hệ công chúng, chúng ta thường nói đến nghiên cứu sơ cấp, như các nghiên cứu về dư luận dựa trên cuộc khảo sát và thăm dò ý kiến. (Danh sách dưới đây liệt kê các phương pháp nghiên cứu định lượng thường được triển khai trong quan hệ công chúng). Khảo sát (survey) đồng nghĩa với thăm dò dư luận (public opinion poll) và là một ví dụ về nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định lượng (quantitative research) *dựa trên khả năng khái quát hóa số liệu thống kê*. Nghiên cứu định lượng cho phép chúng ta đưa ra những quan sát dựa trên số liệu như “85% số người sở hữu Infiniti cho biết họ sẽ tiếp tục mua loại ô tô này”. Những quan sát có tính thống kê cho phép chúng ta biết chính xác nơi cần cải thiện mối quan hệ với một số nhóm công chúng nhất định, từ đó có thể đo lường mức độ cải thiện (hay sút mẻ) những quan hệ này vào giai đoạn cuối của một sáng kiến quan hệ công chúng. Ví dụ, một báo cáo có tính chiến lược về quản trị quan hệ công chúng cho nhà sản xuất ô tô Infiniti có thể bao gồm một tuyên bố như “cách đây ba tháng, chỉ 11% người mua ô tô mới biết tới tùy chọn G35 với hệ dẫn động 4 bánh, mà sau chiến dịch của chúng tôi, 28% người mua ô tô mới đã biết tới tùy chọn này, nghĩa là chúng tôi đã nâng mức độ nhận thức trong nhóm công chúng mua ô tô mới lên 17%”. Các dữ liệu định lượng khác có thể phản ánh ý định mua sắm, các tính năng quan trọng của một chiếc xe mới đối với nhóm công chúng mục tiêu, các biến số về danh tiếng thương hiệu... Nghiên cứu định lượng cho phép chúng ta đánh giá tổng quan và so sánh số liệu trước, sau để xác định mức độ thay đổi nhờ nỗ lực quan hệ công chúng.

Phương pháp thu thập dữ liệu định lượng

- Khảo sát trên mạng
- Khảo sát qua điện thoại
- Khảo sát qua đường bưu điện
- Phân tích nội dung (thường là nội dung trên truyền thông)
- Phiếu bình luận và mẫu phản hồi
- Phiếu bảo hành (thường cung cấp thông tin nhân khẩu về người mua)
- Theo dõi chương trình người mua sắm thường xuyên (dữ liệu mua sắm)

Trong nghiên cứu định lượng, toàn bộ nhóm công chúng mà bạn mong muốn tìm hiểu hoặc đưa ra tuyên bố nào đó được gọi là nhóm dân số (population). Nhóm dân số có thể là phụ nữ trên 40, những người theo Đảng Dân chủ, những người theo Đảng Cộng hòa, người mua sắm sản phẩm của đối thủ, hoặc bất cứ một nhóm nào khác. Từ nhóm dân số này, bạn sẽ lựa chọn một mẫu (sample) để trực tiếp liên lạc và đặt câu hỏi. Các mẫu xác suất có thể được rút ra một cách ngẫu nhiên từ một danh sách dân số, cung cấp cho bạn những số liệu thống kê có khả năng khái quát hóa một cách chính xác nhất. Mẫu ngẫu nhiên nghĩa là những người tham gia được rút ngẫu nhiên và có cơ hội được lựa chọn như nhau. Trong nhóm dân số có thể có một số biến thể dị biệt, nhưng việc lấy mẫu ngẫu nhiên

sẽ đảm bảo nghiên cứu tính đến tất cả các ý kiến trong nhóm dân số đó. Kích thước mẫu (số người trả lời) càng lớn, thì biên độ sai sót càng nhỏ và nhà nghiên cứu càng có thể tự tin rằng mẫu nghiên cứu phản ánh chính xác toàn bộ nhóm dân số.

Nhà nghiên cứu cũng có thể triển khai các phương pháp lấy mẫu khác, gọi là lấy mẫu phi xác suất (nonprobability sample), không cho phép khái quát hóa nhưng thỏa mãn yêu cầu của vấn đề hay dự án đang xét. Ví dụ, mẫu tiện lợi (convenience sample) được rút từ những đối tượng phù hợp để nghiên cứu, như khảo sát khách đến tham quan một trung tâm mua sắm. Một cách tiếp cận khác là mẫu cầu tuyết (snowball sample), theo đó nhà nghiên cứu yêu cầu người vừa hoàn thành khảo sát tiếp cử người tiếp theo có thể trả lời khảo sát. Mẫu có chủ đích (purposive sample) là khi bạn chủ động tiếp cận một nhóm người nhất định. Tuy không cho phép nhà nghiên cứu khái quát hóa ra một nhóm dân số lớn hơn, những phương pháp này thường ít tốn kém hơn phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên, mà có thể vẫn tạo ra dữ liệu phù hợp, giải đáp được câu hỏi nghiên cứu.

Nghiên cứu định lượng có thể mạnh chính là cho phép bạn tìm hiểu rõ nhóm công chúng của mình là ai, họ lấy thông tin từ đâu, có bao nhiêu người tin vào một số quan điểm nhất định, và hoạt động truyền thông nào cộng hưởng mạnh mẽ nhất với niềm tin của họ. Các biến số nhân khẩu được sử dụng để phân khúc công chúng một cách hết sức cụ thể. Nhân khẩu nhìn chung bao gồm giới tính, trình độ học vấn, chủng tộc, nghề nghiệp, vị trí địa lý, thu nhập thường niên của hộ gia đình, liên kết chính trị, liên kết tôn giáo và quy mô (hộ) gia đình. Sau khi thu thập những dữ liệu này, chúng ta có thể dễ dàng nhận ra xu hướng bằng cách lập bảng dữ liệu chéo với các biến số quan điểm và thái độ. Cách lập bảng chéo này có thể chỉ ra những nhóm công chúng hết sức cụ thể mà tổ chức có thể nhắm thông điệp tương lai thông qua các kênh và bằng thứ ngôn ngữ mà họ ưa chuộng. Ví dụ, khi tiến hành nghiên cứu về quan hệ công chúng cho một doanh nghiệp bảo hiểm y tế, việc lập bảng dữ liệu chéo với thông tin nhân khẩu trong khảo sát cho thấy một nhóm công chúng là đàn ông da trắng, có trình độ học vấn cao và nghề nghiệp chuyên môn, sống ở miền đông nam nước Mỹ, có mức thu nhập hộ gia đình hàng năm hơn 125.000 đô la, thường bỏ phiếu cho phe bảo thủ và có một số niềm tin tôn giáo, có quy mô hộ gia đình gần 4 người, và hoàn toàn đồng ý với thông điệp sau đây: “Bảo hiểm y tế nên là lựa chọn cá nhân, chứ không phải trách nhiệm của nhà nước”. Trong ví dụ này, bạn sẽ nhận diện được một nhóm cử tri có thể tiếp cận, để huy động sự ủng hộ dành cho bảo hiểm y tế tư nhân.

Theo cách này thì phân khúc công chúng là một công việc hằng ngày trong quản trị quan hệ công chúng. Thông qua việc phân khúc, nhà quản lý quan hệ công chúng hình dung được ai sẽ ủng hộ tổ chức, ai sẽ phản đối, hoạt động truyền thông (thông điệp và giá trị) nào sẽ cộng hưởng với mỗi nhóm công chúng. Sau khi tiến hành nghiên cứu để nhận diện các nhóm này, chuyên viên quan hệ công chúng có thể xây dựng quan hệ với họ để triển khai nghiên cứu phi chính thức, hiểu rõ hơn lập trường của họ, đại diện cho các giá trị, mong muốn của họ trong quá trình ra quyết định và xây dựng chính sách của tổ chức.

Nghiên cứu định tính

Loại phương pháp nghiên cứu chính thứ hai thường được dùng trong ngành quan hệ công chúng là nghiên cứu định tính. Nghiên cứu định tính (qualitative research) *tạo ra những thông tin sâu, “chất lượng” cho phép chúng ta thật sự hiểu dư luận*, nhưng không tạo ra số liệu thống kê khái quát. (Danh sách sau đây liệt kê các phương pháp nghiên cứu định tính thường được dùng trong quan hệ công chúng). Nghiên cứu định tính có giá trị cực kỳ to lớn, vì cho phép chúng ta thật sự học hỏi trải nghiệm, giá trị và quan điểm của công chúng. Nghiên cứu định tính cũng cung cấp nhiều trích dẫn phong phú để làm bằng chứng hay ví dụ minh họa trong các tài liệu chiến lược, thậm chí đôi khi còn tạo ra khẩu hiệu hay truyền cảm hứng để xây dựng thông điệp quan hệ công chúng.

Nghiên cứu định tính đặc biệt phù hợp để trả lời câu hỏi “Như thế nào?” hay “Tại sao?” của những người thực hành quan hệ công chúng (Yin, 1994). Phương pháp nghiên cứu này cho phép nhà nghiên cứu yêu cầu người tham gia giải thích lý do căn bản khiến họ có những quyết định, hệ thống niềm tin, giá trị, quy trình tư duy... Nghiên cứu định tính cho phép nhà nghiên cứu khám phá ý nghĩa của những chủ đề phức tạp và ý nghĩa mà người tham gia gán cho một số khái niệm nhất định. Ví dụ, nhà nghiên cứu có thể hỏi người tham gia: “Khái niệm tự do có ý nghĩa gì với bạn?” và nhận được một câu trả lời chi tiết. Tuy nhiên, chúng ta kỳ vọng người tham gia sẽ có những cách trả lời khác nhau, ví dụ: công dân Hoa Kỳ có thể có khái niệm tự do khác với công dân Iran hay Trung Quốc. Những sự hiểu biết phức tạp như vậy cực kỳ hữu ích trong việc tích hợp các giá trị và ý tưởng của công chúng vào chiến lược của tổ chức, cũng như trong việc sáng tạo thông điệp cộng hưởng với những nhóm công chúng cụ thể đến từ các quốc gia khác nhau.

Phương pháp thu thập dữ liệu định tính

- Phỏng vấn chuyên sâu
- Nhóm tập trung
- Nghiên cứu tình huống
- Quan sát người tham gia
- Giám sát bản ghi cuộc gọi miễn phí (ở Mỹ có đầu 1–800)
- Giám sát khiếu nại qua thư điện tử và đường bưu điện

Các nhà quản lý quan hệ công chúng thường sử dụng nghiên cứu định tính, để hỗ trợ các kết quả định lượng. Nghiên cứu định tính có thể được thiết kế để tìm hiểu quan điểm của các nhóm công chúng cụ thể và để yêu cầu họ giải thích kỹ càng những niềm tin hay giá trị nổi bật trong các phân tích định lượng. Ví dụ, nếu nghiên cứu định lượng cho thấy người tham gia hoàn toàn đồng ý với một tuyên bố cụ thể nào đó, thì nhà nghiên cứu có thể dùng tuyên bố đó để tập trung sự chú ý của các nhóm tham gia, hỏi xem họ tán thành hay phản đối tuyên bố đó, đồng thời giải thích lý do căn bản hay quy trình tư duy đằng sau lựa chọn đó. Bằng cách này, các nhà nghiên cứu định tính có thể nắm bắt các lý lẽ phức

tạp và vấn đề nan giải một cách chi tiết hơn rất nhiều, so với các kết luận của một cuộc khảo sát (Miles và Huberman, 1994).

Một lý do nữa để sử dụng nghiên cứu định tính là khả năng cung cấp những dữ liệu mà các nhà nghiên cứu không biết rằng họ cần. Ví dụ, một nhóm tập trung có thể gây bất ngờ và cuộc thảo luận có thể mang đến những tuyên bố mà nhà nghiên cứu không hề nghĩ ra khi xây dựng bảng câu hỏi khảo sát. Đôi khi một số thông tin không xác định hay góc nhìn không quen thuộc xuất hiện thông qua các nghiên cứu định tính lại tỏ ra cực kỳ có giá trị, giúp chức năng quan hệ công chúng nắm bắt những vấn đề tác động đến công chúng.

Nghiên cứu định tính cũng cho phép người tham gia tự diễn đạt ý kiến cá nhân, thay vì sử dụng những thuật ngữ được nhà nghiên cứu cung cấp. Thông thường, lợi ích này có thể tạo ra một sự hiểu biết sâu sắc hơn, dẫn đến nhiều thông điệp hiệu quả hơn, so với khi người thực hành quan hệ công chúng chỉ dựa trên nghiên cứu định lượng để cố gắng kiến tạo quan điểm về các nhóm công chúng. Việc sử dụng ngôn ngữ có tính đại diện của các thành viên của một nhóm công chúng cụ thể thường cho phép quan hệ công chúng xây dựng một mối quan hệ tôn kính hơn đối với nhóm công chúng đó. Ví dụ, các nhà vận động cho quyền động vật thường dùng thuật ngữ “bạn đồng hành” (companion animal) thay vì thuật ngữ “thú cưng” (pet) – thông tin này có thể cực kỳ quan trọng đối với những tổ chức như Purina hay Hiệp hội Thú y Hoa Kỳ (American Veterinary Medical Association).

Phương pháp hỗn hợp/lập lưới tam giác

Rõ ràng, cả nghiên cứu định lượng và định tính đều có các thế mạnh riêng và có thể bổ sung cho nhau. Trong quan trị quan hệ công chúng, hai phương pháp luận này nên được sử dụng đồng thời bất cứ khi nào có thể, để giúp nhà quản lý hiểu rõ cả công chúng lẫn các vấn đề đang xem xét. Việc sử dụng cả hai phương pháp này được gọi là nghiên cứu theo phương pháp hỗn hợp (mixed method research), và giới học giả thường đồng ý rằng việc phối trộn nhiều phương pháp tạo ra các kết quả nghiên cứu đáng tin cậy nhất (Tashakkori và Teddlie, 1998). Cách tiếp cận lý tưởng là tổng hợp nhiều phương pháp hết mức có thể, để tìm hiểu các vấn đề quan trọng. Tổng hợp nhiều nhóm tập trung từ các thành phố khác nhau và tiến hành phỏng vấn các lãnh đạo quan trọng cũng như thực hiện một cuộc khảo sát định lượng là một ví dụ về nghiên cứu sử dụng phương pháp hỗn hợp, kết hợp cả phương pháp luận định lượng và định tính. Đôi khi, việc sử dụng hai hoặc nhiều phương pháp nghiên cứu được gọi là lập lưới tam giác (triangulation), nghĩa là dùng nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau để tìm hiểu sự thật cơ bản về cách công chúng nhìn nhận một vấn đề (đọc Stacks (2002), Hickson (2003)).

8.4 Tổng kết chương

Trong chương này, chúng ta đã xem xét vai trò sống còn của nghiên cứu trong quản trị quan hệ công chúng, kể cả trong việc nâng chức năng này lên tầm chiến lược lẫn phát triển chức năng quản trị này cho đáng tin cậy hơn. Vì nghiên cứu chiếm một phần rất lớn quy trình quan hệ công chúng – tức ba trong tổng số bốn bước của quy trình quản trị có tính chiến lược – chúng ta đã thảo luận các mục đích và hình thức nghiên cứu thường được triển khai trong quan hệ công chúng. Chúng ta đã thảo luận vai trò của nghiên cứu chính thức và phi chính thức, những cách tiếp cận chính đối với hoạt động nghiên cứu: định lượng (dựa vào số liệu) và định tính (dựa vào dữ liệu chuyên sâu) cũng như cách thu thập dữ liệu thường được triển khai trong quan hệ công chúng đối với loại phương pháp nghiên cứu hỗn hợp.

Chương 9

Quy trình quan hệ công chúng–RACE

Quan hệ công chúng hoạt động hiệu quả nhất khi đảm nhận chức năng quản trị có tính chiến lược. Quan hệ công chúng chiến lược tập trung vào việc đạt được các mục tiêu lớn, nhỏ phù hợp với mục đích và sứ mệnh tổng thể của tổ chức. Để có tính chiến lược, người thực hành quan hệ công chúng cần thông tin chính xác về những tình huống họ đối mặt, những khán giả họ giao lưu, mức độ hiệu quả của nỗ lực truyền thông, cũng như tác động tổng thể của chương trình đối với việc xây dựng và duy trì quan hệ với những bên liên quan cốt yếu (mà nếu thiếu thì tổ chức không thể đạt được mục đích). Những người thực hành quan hệ công chúng có thể bị cám dỗ bởi các chiến thuật – như thông cáo báo chí, nhật ký trực tuyến, sự kiện... – song trước tiên những nỗ lực này nên được xác định bằng nghiên cứu để truyền thụ cho mục tiêu và chiến lược tổng thể của chức năng, nếu không có thể trở nên vô nghĩa.

9.1 Xây dựng kế hoạch có tính chiến lược cho chiến dịch quan hệ công chúng

Quy trình này chủ yếu bao gồm bốn bước: tiến hành nghiên cứu để xác định vấn đề hay tình huống; phát triển các mục tiêu và chiến lược cụ thể để giải quyết tình huống; triển khai chiến lược; đo lường kết quả của nỗ lực quan hệ công chúng. Đôi khi cụm từ viết tắt RACE (research/nghiên cứu, action planning/hoạch định hành động, communication/truyền thông, evaluation/đánh giá) của John Marston, hay ROPE (research/nghiên cứu, objectives/mục tiêu, programming/hoạch định, evaluation/đánh giá) của Jerry Hendrix được dùng để mô tả quy trình trên (Marston, 1979). Bạn sẽ để ý thấy quy trình này luôn bắt đầu bằng nghiên cứu và kết thúc bằng đánh giá.

Việc dùng những cụm từ viết tắt như RACE hay ROPE sẽ dễ nhớ hơn, song về cơ bản, bốn bước của quy trình quan hệ công chúng diễn ra như sau:

1. Tiến hành *nghiên cứu* (research) để phân tích tình huống thách thức tổ chức và xác định chính xác vấn đề hay cơ hội, sao cho bộ phận quan hệ công chúng có thể triển khai hành động để giải quyết một cách thành công nguyên nhân, chứ không chỉ triệu chứng của vấn đề.
2. Phát triển *kế hoạch mang tính chiến lược* (strategic action plan) để giải quyết vấn đề được phân tích trong bước đầu tiên. Kế hoạch này bao gồm một mục tiêu tổng thể,

các mục tiêu cụ thể có thể đo lường, các nhóm công chúng có thể nhận diện rõ ràng, các chiến lược nhắm tới các nhóm công chúng mục tiêu và các chiến thuật hiệu quả.

3. Triển khai kế hoạch bằng cách sử dụng các công cụ *truyền thông* (communication) và thực hiện các nhiệm vụ giúp tổ chức đạt được mục tiêu.
4. Đo lường mức độ hoàn thành các mục tiêu lớn, nhỏ thông qua các công cụ *đánh giá* (evaluation).

Bước 1: Nghiên cứu định hình để đánh giá tình huống

Bước đầu tiên trong quy trình là phân tích vấn đề hay cơ hội. Bước này bao gồm tiến hành các nghiên cứu, chính thức hoặc phi chính thức, để thu thập những thông tin mô tả chính xác tình hình hiện thời. Nghiên cứu được thực hiện để tìm hiểu tình huống và giúp xây dựng chiến lược được gọi là nghiên cứu **định hình** (formative).

Ví dụ, một doanh nghiệp sản xuất khí đốt tự nhiên có thể đang xem xét một tuyến đường để xây đường ống mới. Doanh nghiệp phải tiến hành nghiên cứu để tìm hiểu những chướng ngại vật có thể cản trở ý định này. Trong vùng, có khu vực nào nhạy cảm cần được bảo vệ về khía cạnh môi trường không? Trong khu dân cư, có tổ chức hoạt động bài bản nào có khả năng phản đối dự án không? Công chúng nhìn chung ủng hộ hệ thống ống dẫn khí đốt tự nhiên và vận tải ở mức độ nào? Giới chuyên viên quan hệ cộng đồng hết sức quen thuộc với thái độ NIMBY (Not In My Back Yard/Tránh xa nhà tôi ra) của người dân. Ngoài ra, doanh nghiệp có những giải pháp khác có thể chấp nhận được, thay thế cho kế hoạch xây dựng đường ống không? Doanh nghiệp có nghĩ ra tuyến đường thay thế nào khác không? Doanh nghiệp có thể tiến hành khoan đất để xây đường ống theo một quy trình khác không? Có thể khởi công vào một thời điểm khác không? Doanh nghiệp nên xem xét tất cả những câu hỏi này trước khi xắn tay động thổ.

Theo Cutlip, Center và Broom, nghiên cứu “là việc thu thập thông tin một cách hệ thống, để mô tả và tìm hiểu tình huống, để kiểm tra những giả định về công chúng và hệ quả của hoạt động quan hệ công chúng” (Cutlip, Center và Broom, 2006). Phần lớn những thông tin này có thể đã có sẵn và được các công ty khác thu thập. Những nghiên cứu đã được thực hiện từ trước được gọi là **nghiên cứu thứ cấp** (secondary research). Ví dụ, Hiệp hội Khí đốt Tự nhiên Liên bang Hoa Kỳ (Interstate Natural Gas Association of America) đã thực hiện nhiều cuộc khảo sát về dư luận và thực hành truyền thông của các công ty đường ống. Doanh nghiệp cũng có thể tìm thấy nghiên cứu về NIMBY và các hành vi xã hội khác bằng cách rà soát vốn tư liệu học thuật chuyên ngành. Nguồn thứ cấp là cách thức thu thập kiến thức nền ít tốn kém nhất.

Tuy nhiên, có thể bạn cần tiến hành nghiên cứu sơ cấp hay tự thu thập dữ liệu vì mục đích riêng. Bạn cũng cần thực hiện phỏng vấn cá nhân hay nhóm tập trung với các hiệp hội khu phố hay nhóm bảo vệ môi trường. Bạn có thể cân nhắc việc tiến hành khảo sát những gia chủ và doanh nghiệp có vị trí nằm gần đường ống (đọc Chương 8 “Nghiên cứu quan hệ công chúng: Chìa khóa mở cửa chiến lược”). Bạn có thể vận dụng nhiều phương pháp khác nhau để thu thập những dữ liệu cần thiết, giúp tìm hiểu căn cứ tình hình. Thông

qua phân tích những tin tức trước đó về vấn đề xây dựng đường ống trong vùng, bạn sẽ có một cái nhìn chính xác về cách các phương tiện truyền thông khắc họa câu chuyện này. Bạn cũng nên phân tích những thông tin về chủ đề đường ống trên các trang nhật ký trực tuyến và truyền thông xã hội khác. Một lần nữa, mục đích thu thập thông tin là giúp bạn tìm hiểu tình hình.

Áp dụng phân tích SWOT

Một công cụ phân tích tình huống cực kỳ phổ biến là phân tích SWOT (strengths/ưu điểm; weaknesses/nhược điểm; opportunities/cơ hội; threats/nguy cơ). Phương pháp này phân tích tình huống bằng cách xem xét những nhân tố nội tại và ngoại tại có thể góp phần gây ra tình huống trước khi phát triển chiến lược giải quyết. Những nhân tố nội tại là **ưu điểm** và **nhược điểm** của tổ chức. Những nhân tố ngoại tại là **cơ hội** và **nguy cơ** tồn tại trong môi trường của tổ chức (xem Hình 9.1 “Phân tích SWOT”).

Hình 9.1 Phân tích SWOT

	Nhân tố nội tại	
	Ưu điểm	Nhược điểm
Nhân tố ngoại tại	Cơ hội	Nguy cơ

Bước đầu tiên là xem xét những ưu điểm và nhược điểm *nội tại* của tổ chức. Ví dụ, doanh nghiệp năng lượng có thể phát hiện ra rằng mình có quan hệ hết sức bền chặt với các cơ quan truyền thông, gây dựng được tinh thần làm việc hừng khởi trong nhân viên, duy trì sức khỏe tài chính và có văn hóa coi trọng sự đổi mới sáng tạo. Doanh nghiệp cũng có thể phát hiện ra mình không có quan hệ tốt với các nhóm bảo vệ môi trường và hiệp hội khu phố, có văn hóa cổ súy thái độ tự tin (thậm chí gần tới mức ngạo mạn) về các quyết định của tổ chức, và trong quá khứ ít cống hiến nguồn lực để phát triển quan hệ cộng đồng. Thông tin này giúp tổ chức xây dựng những chiến lược cần thiết, có thể thực hiện để xây dựng đường ống mới.

Những nhân tố *ngoại tại*, cơ hội và nguy cơ, luôn là lý do khiến tổ chức rơi vào một tình huống phải cần xử lý. Trong trường hợp trên, doanh nghiệp năng lượng nhìn thấy cơ hội khai thác và cung cấp năng lượng từ một mỏ khí mê-tan mới cho khách hàng. Tình huống này có vẻ có lợi cho tất cả các bên, vì doanh nghiệp có thể tiếp tục cung cấp năng lượng để thỏa mãn nhu cầu của người tiêu dùng. Tuy nhiên, doanh nghiệp cũng cần đánh giá những nguy cơ có thể nảy sinh, bao gồm các hành động pháp lý từ nhóm đối lập có thể

dẫn đến lệnh cấm của tòa. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể vướng phải những nguy cơ khác như nguy cơ truyền thông đưa tin bài tiêu cực về dự án, gây tổn hại đến danh tiếng và làm giảm sự ủng hộ của công chúng dành cho dự án.

Sau khi thực hiện phân tích SWOT, bạn có thể tổng hợp các nhân tố nội tại và ngoại tại để gợi ý các chiến lược khả thi.

- Chiến lược *SO* tập trung sử dụng ưu điểm của tổ chức để tận dụng cơ hội bên ngoài.
- Chiến lược *ST* sử dụng ưu điểm của tổ chức để chống lại nguy cơ bên ngoài.
- Chiến lược *WO* giải quyết và cải thiện nhược điểm, giúp tổ chức có khả năng tận dụng cơ hội bên ngoài.
- Chiến lược *WT* cố gắng sửa chữa nhược điểm, giúp tổ chức phòng thủ trước nguy cơ bên ngoài.

Tiến hành phân tích tình huống

Sau khi thu thập đủ dữ liệu và thông tin để có thể thật sự hiểu các nhân tố cốt lõi và không chỉ bề nổi của vấn đề, giờ là lúc bạn viết tóm tắt tình huống trong khoảng hai đoạn văn. Trong đoạn đầu, bạn nên xác định lại tình huống dựa trên những dữ liệu vừa thu thập. Hãy nêu bật những thông tin sâu sắc đạt được nhờ các nghiên cứu chính thức và không chính thức. Đoạn tiếp theo nên nhận diện những vấn đề, khó khăn và rào cản tiềm ẩn ngăn cản tổ chức giải quyết tình hình. Nội dung nghiên cứu vốn dĩ nên giúp bạn nhận diện những nội dung này và đưa ra khuyến nghị xử lý. Ví dụ, doanh nghiệp năng lượng có thể tận dụng thời cơ cung cấp nguồn năng lượng mới cho khách hàng bằng cách đổi mới sáng tạo và sử dụng công nghệ, để cung cấp khí đốt tự nhiên một cách năng suất và hiệu quả, yêu cầu đội ngũ nhân viên trở thành đại sứ cộng đồng và hợp tác với truyền thông để đưa tin tích cực về dự án. Doanh nghiệp này cũng cần nhận ra rằng các dự án đường ống trước đây bị trì hoãn, mà một trong số lý do là sự phản đối hiệu quả của các tổ chức môi trường và hiệp hội khu phố; vì vậy, doanh nghiệp phải cố gắng cải thiện quan hệ cộng đồng trước khi bắt đầu dự án.

Từ hai đoạn mô tả, bạn phải viết một câu văn súc tích, gọi là tuyên bố về vấn đề/cơ hội, chất lọc chỉ tiết cốt lõi của tình huống và nhận diện những hậu quả có thể xảy ra nếu tổ chức không xử lý vấn đề hay tận dụng thời cơ. Ví dụ, trong tình huống đường ống tiện ích gia đình ở trên, vì các nhóm môi trường và khu phố đã gây ảnh hưởng để ngăn chặn các dự án đường ống trong quá khứ và tuyến đường ống lần này được lên kế hoạch đi qua các khu vực nhạy cảm, doanh nghiệp cần xây dựng quan hệ tốt hơn với cộng đồng thông qua các hoạt động truyền thông và hành động có khả năng loại trừ hay giảm bớt những chướng ngại cản trở kế hoạch xây dựng đường ống.

Bước 2: Hoạch định hành động chiến lược

Kế hoạch có tính chiến lược nên tập trung vào việc giải quyết hay tận dụng tình huống được nhận diện trong tuyên bố về vấn đề/cơ hội. Kế hoạch này bắt đầu bằng việc lật ngược

tuyên bố về vấn đề/cơ hội thành **mục tiêu cuối cùng** (goal). Trong trường hợp của doanh nghiệp năng lượng, mục tiêu có thể được diễn đạt như sau: “Triển khai các hoạt động truyền thông và hành động để cải thiện quan hệ với các thành viên then chốt trong cộng đồng, để có thể hoàn thành đường ống thành công và cung cấp nguồn khí mê-tan mới phát hiện cho khách hàng”. Lưu ý rằng tuyên bố mục tiêu này vẫn để chỗ cho những thay đổi trong kế hoạch xây đường ống. Để đạt được mục tiêu cuối cùng là xây dựng một đường ống, doanh nghiệp có thể cần điều chỉnh tuyến đường hay kế hoạch xây dựng. Trong các tuyên bố về mục tiêu, bạn nên cẩn thận để tránh gợi ý rằng công chúng phải làm gì đó để thỏa mãn mong muốn của bạn. Vì tổ chức không thể kiểm soát công chúng, việc gợi ý như vậy có thể khiến họ khó chịu và không hợp tác. Vì vậy, bạn nên tập trung vào những việc có thể làm để đạt được mục tiêu, như giao tiếp và hành động khôn ngoan để thuyết phục công chúng chấp thuận hay chứng thực cho dự án.

Mục tiêu cuối cùng sẽ định hướng cho kế hoạch mang tính chiến lược, còn mục tiêu cụ thể (objective) định hướng cho những kết quả có thể đo lường cần thiết để đạt được mục tiêu cuối cùng. Mục tiêu cụ thể điển hình sẽ thỏa mãn các tiêu chuẩn sau: nên là mục đích, chứ không phải phương tiện để đạt được mục đích; có khả năng đo lường; có một khung thời gian; và có khả năng nhận diện nhóm công chúng mục tiêu mà tổ chức muốn nhắm tới (Anderson và Hadley, 1999).

- **Là mục đích**, chứ không phải phương tiện để đạt được mục đích. Mục tiêu cụ thể nên là một kết quả góp phần vào mục tiêu cuối cùng. Ba loại kết quả có thể xảy ra đối với các mục tiêu cụ thể: nhận thức (tạo ra nhận thức, sự hiểu biết, khả năng ghi nhớ), thái độ (tạo thái độ, củng cố thái độ tích cực, thay đổi thái độ tiêu cực), và hành vi (tạo hành vi, củng cố hành vi tích cực, thay đổi hành vi tiêu cực). Đối lập với loại mục tiêu kết quả này là mục tiêu được Lindenmann gọi là “mục tiêu đầu ra” (output objective), nghĩa là phương tiện để đạt được mục đích (Lindenmann, 2003). Loại mục tiêu này bao gồm các nỗ lực truyền thông được triển khai để đạt được các mục tiêu kết quả như đặt thông điệp trên các kênh truyền thông có tầm ảnh hưởng. Thật ra mục tiêu đầu ra là các chiến lược cụ thể, chứ không phải mục tiêu (chúng tôi sẽ thảo luận vấn đề này chi tiết hơn).
- **Có thể đo lường**. Các mục tiêu cụ thể còn có tác dụng nâng cao trách nhiệm giải trình của chuyên viên quan hệ công chúng. Quan hệ công chúng chỉ nên xây dựng và triển khai các chiến lược, chiến thuật thật sự đóng góp vào các mục tiêu lớn của tổ chức. Các mục tiêu cụ thể có thể đo lường thường đòi hỏi số liệu có tính so sánh, ví dụ: tỷ lệ nhận thức về một sản phẩm hay chương trình đạt 65%. Ta không thể đề ra mục tiêu nâng nhận thức lên 20%, nếu không biết mức độ nhận thức hiện thời. Đây là lý do khiến tổ chức cần tiến hành các nghiên cứu định hình để thiết lập điểm chuẩn (benchmark). Không có điểm chuẩn như vậy, nhà nghiên cứu thường thiết lập một mức mong muốn, như “tăng tỷ lệ nhận thức lên 85%”. Vấn đề ở đây là bạn không biết khoảng cách giữa tình hình hiện nay và con số đó trước khi triển khai chiến dịch. Đây có thể là một mục tiêu dễ đạt được (nếu mức độ nhận thức hiện thời đã là 85% hoặc hơn) hoặc rất khó đạt được (nếu mức độ nhận thức hiện thời chỉ khoảng 20%).

- **Khung thời gian.** Bạn sẽ hoàn thành mục tiêu vào lúc nào? Nếu không đề ra khung thời gian cụ thể, thì bạn không thể giải trình về mục tiêu này.
- **Nhận diện công chúng.** Bạn nên nhận diện các mục tiêu một cách tổng thể, trước khi nhắm vào một nhóm công chúng. Bước quy trình này giúp bạn suy nghĩ về các nhóm công chúng nhất định gắn liền với mục tiêu. Tuy nhiên, mục tiêu thật sự có khả năng đo lường phải nhận diện được một nhóm công chúng cụ thể, vì các nhóm công chúng luôn khác nhau ở mức độ nhận thức, thái độ và hành vi. Ví dụ, mục tiêu có thể là nâng cao tỷ lệ tham dự các cuộc họp về lợi ích của nhân viên. Nhờ tiến hành nghiên cứu, bạn có thể phát hiện ra rằng các thông điệp bị “tắc” ở cấp quản lý trung cấp, vì nhiều quản lý trung cấp có thái độ tiêu cực về những cuộc họp này và không khuyến khích nhân viên tham gia. Như vậy, bạn có thể đề ra mục tiêu nâng cao nhận thức của nhân viên, cũng như cải thiện thái độ của quản lý trung cấp. Tất nhiên, điều này cũng có nghĩa là bạn nên xem lại chất lượng của những cuộc họp và tìm kiếm giải pháp cải thiện chúng.

Tổ chức nên đề ra các mục tiêu cụ thể có tác dụng thúc đẩy các mục tiêu kinh doanh tổng thể như nâng cao doanh số và giá trị cổ phiếu, giữ chân nhân viên, cải thiện trách nhiệm xã hội hay giảm bớt kiện tụng. Mục tiêu cụ thể cũng nên được diễn đạt bằng các thông số kết quả quan hệ công chúng khả thi. Ví dụ, mục tiêu dưới đây thoạt trông thì có vẻ hấp dẫn:

- Nâng cao doanh số sản phẩm X lên 20% trong 6 tháng tới trong nhóm người tiêu dùng trẻ tuổi (18–24).

Tuy nhiên, có nhiều biến số góp phần nâng cao doanh số sản phẩm, mà không thuộc quyền kiểm soát của quan hệ công chúng như giá thành, chất lượng sản phẩm và tình trạng có hàng. Trừ khi bạn có thể cô lập nỗ lực quan hệ công chúng, để chỉ ra đây là biến số tác động đến doanh số (ví dụ: thu hút sự chú ý của công chúng trên một thị trường chứng kiến doanh số gia tăng, trong khi mọi yếu tố khác trong mô hình tiếp thị hỗn hợp giữ nguyên), bạn có nguy cơ cảm chắc thất bại. Và nếu doanh số có tăng lên, thì bạn cũng sẽ không được hưởng công trạng gì, vì thành công này còn dựa trên nhiều biến số quan trọng khác. Bạn sẽ phải chia sẻ công trạng với các bộ phận tiếp thị, kiểm soát chất lượng và đại diện bán hàng. Quan hệ công chúng nên đóng góp vào mục tiêu lớn này thông qua việc nâng cao nhận thức, cải thiện thái độ, và có thể là tiến hành các cuộc thử nghiệm sản phẩm dành cho người tiêu dùng. Miễn là sản phẩm có chất lượng cao, giá cả phải chăng và sẵn có trên thị trường, những hoạt động này đều có khả năng góp phần nâng cao doanh số. Như vậy, mục tiêu ở trên có thể được viết lại như sau:

- Nâng cao nhận thức về sản phẩm X trong nhóm người tiêu dùng trẻ tuổi (18–24) lên 20% trong vòng 6 tháng tới.

Nhìn chung, các mục tiêu cụ thể có thể được chia thành các cấp bậc khác nhau. Lindenmann nhận diện ba cấp độ mục tiêu: đầu ra (output), nhận được (outtake) và kết quả (outcome) (Lindenmann, 2003). Như được đề cập ở trên, mục tiêu **đầu ra** tập trung vào tính hiệu quả của việc hoàn thành các chiến lược cụ thể, như: số lượng thông điệp

được đặt trên các kênh truyền thông, số lượng khán giả tiếp nhận thông điệp, tỷ lệ thông điệp tích cực trong các câu chuyện truyền thông... Chúng ta nên đo lường mục tiêu đầu ra, vì chúng cung cấp một chỉ số phản ánh chính xác chất lượng triển khai chiến lược. Tuy nhiên, mục tiêu đầu ra không được coi là mục tiêu như được xác định trong phần này vì chúng không phải là mục đích, mà là phương tiện để đạt được mục đích. Ví dụ, bạn có thể đặt ra một mục tiêu đầu ra như sau: “Đặt 30 tin bài trên các tờ báo nổi tiếng về sản phẩm trong ba tháng tới”. Đây là một phương tiện để đạt được mục đích nâng cao nhận thức và có thể được đo lường dựa trên đầu ra của thông điệp, chứ không phải tác động của thông điệp. Vì thế, mục tiêu đầu ra nên được chuyển sang phần phân tích chiến lược.

Mục tiêu nhận được tập trung vào việc nâng cao nhận thức, sự hiểu biết và khả năng ghi nhớ những điểm then chốt của thông điệp. Việc khán giả nhận được thông điệp quan trọng hơn nhiều việc thông điệp được gửi đi. Ví dụ, bạn có thể gửi đi một thông điệp trong bản tin nội bộ và tiếp cận được 10.000 nhân viên. Trong trường hợp này, bạn cần quan tâm đến tác động của thông điệp hơn là số người nhận thông điệp.

Mục tiêu kết quả có lẽ là loại mục tiêu quan trọng nhất, nhưng lại khó đạt được nhất. Ví dụ, cơ quan tuần tra đường cao tốc nội bang triển khai một chương trình quan hệ công chúng, nhằm nâng cao nhận thức về tầm quan trọng của thói quen cài dây an toàn và mục tiêu cụ thể là giảm số lượng người bị tử vong do không cài dây an toàn. Để hành vi này trở nên phổ biến thì phải có một quá trình khuếch tán. Đầu tiên, các tài xế cần có ý thức và hiểu được lợi thế của dây an toàn. Tiếp theo, họ phải có thái độ tích cực về hành động cài dây an toàn. Cuối cùng, thái độ tích cực này hy vọng sẽ chuyển thành thói quen sử dụng dây an toàn thường xuyên hơn. Tuy nhiên, vì không phải lúc nào con người cũng có lý trí như ta mong muốn, ở mỗi cấp độ đo lường, thành công sẽ giảm đi. Không phải lúc nào con người cũng thích những thứ mà họ biết là tốt. Sẽ có người nói: “Nhưng dây an toàn không thoải mái”; “Nhỡ dây an toàn trôi tới trong xe khi xảy ra tai nạn thì sao?”; “Dây an toàn làm nhăn quần áo”. Dù có thái độ tích cực về một vấn đề, ai đó vẫn có thể không hành xử tích cực. Họ cư xử như vậy có thể vì thói quen, tính lười biếng hay một chứng rối loạn nào đó. Vì vậy, để nâng cao hành vi lên 30%, thái độ cần tăng lên một mức cao hơn (50%), còn nhận thức thì phải tăng hơn nữa (80%).

Sau khi thiết lập mục tiêu lớn cho chương trình quan hệ công chúng và các mục tiêu cụ thể có thể đo lường, giờ là lúc biến dự định thành các **chiến lược** (strategy) cụ thể. Chiến lược sẽ cung cấp phương tiện để đạt được mục tiêu. Trong giai đoạn này, bạn nên thực hiện một số bước nhất định. Đầu tiên, hãy *nhận diện* (identify) điều bạn đang cố gắng đạt được với mỗi nhóm công chúng (xác định mục tiêu cụ thể để xây dựng chiến lược). Thứ hai, *phân khúc khán giả* (segment audiences) dựa trên các đặc điểm chung. Thứ ba, sáng tạo (create) chiến lược truyền thông tập trung vào lợi ích cá nhân của các nhóm công chúng. Và cuối cùng, nhận diện cách truyền tải thông điệp hay hành động để *tiếp cận* (reach) các nhóm công chúng.

Xây dựng chiến lược để đạt được mục tiêu

Các chương trình quan hệ công chúng thường chủ yếu mang tính chiến thuật và bỏ qua bước quy trình có tính chiến lược là sáng tạo các mục tiêu cụ thể. Chuyên viên quan hệ công chúng là tuýp người hành động và thường muốn xắn tay vào việc ngay lập tức. Tuy nhiên, có quá nhiều chiến thuật được triển khai dựa trên truyền thống (“chúng tôi luôn gửi thông cáo báo chí”) thay vì chiến lược cụ thể. Điều khiến quan hệ công chúng *có tính chiến lược* là gắn hành động với nhu cầu thật sự của tổ chức. Nếu đưa ra một chiến thuật thật sự thông minh nhưng chẳng hề giúp đạt được bất cứ mục tiêu nào, thì bạn nên nghiêm túc xem xét lại chiến thuật đó. Các tổ chức thường lãng phí quá nhiều nguồn lực vào những chiến thuật thông minh, nhưng không có khả năng giải quyết các nhu cầu của vấn đề đang xem xét. Mặt khác, việc tính toán các chiến lược có thể dẫn tới một ý tưởng chính đáng mà chưa được xem xét trong giai đoạn thiết lập mục tiêu, buộc ta phải đánh giá lại mục tiêu. Tuy nhiên, nếu không thể gắn chiến lược với một kết quả thiết yếu, thì ta không nên triển khai chiến lược đó.

Phân khúc khán giả

Tất cả các nhóm công chúng nên được phân biệt dựa trên đặc điểm chung như đặc điểm nhân khẩu, địa lý hay tâm lý. Đặc điểm nhân khẩu bao gồm các biến số như giới tính, thu nhập, trình độ học vấn và sắc tộc. Nữ giới có thể liên quan đến vấn đề theo cách hết sức khác biệt, so với nam giới. Sinh viên tốt nghiệp đại học có thể có thái độ khác học sinh tốt nghiệp trung học phổ thông. Đặc điểm địa lý mô tả nhóm công chúng dựa trên vị trí địa lý. Người dân sống cách đường ống tiện ích chưa tới nửa cây số có thể có thái độ khác về doanh nghiệp năng lượng, so với người dân sống cách đường ống này 1,5 km hoặc xa hơn nữa. Đặc điểm tâm lý sẽ phân khúc khán giả dựa trên giá trị và phong cách sống. Những người độc thân, thích phiêu lưu mạo hiểm, lái xe hơi hào nhoáng, chi nhiều tiền vào hoạt động giải trí có thể có quan điểm về dây an toàn rất khác, so với những người có con nhỏ, lái loại xe tải nhỏ, đầu tư phần lớn tiền bạc vào chứng khoán. Vì vậy, bạn phải phân khúc các nhóm công chúng then chốt, để nhận diện những lợi ích cá nhân của họ. (Đọc Chương 7 “Nhận diện, đánh giá ưu tiên bên liên quan và công chúng” để biết thêm thông tin về việc nhận diện và đánh giá ưu tiên các nhóm công chúng).

Sáng tạo truyền thông dựa trên lợi ích cá nhân

Con người quan tâm đến những hoạt động truyền thông gắn liền với các giá trị, nhu cầu và mục tiêu cá nhân. Bạn nên tự hỏi: Liệu các nhóm công chúng của mình coi trọng và quan tâm đến điều gì (dựa trên nghiên cứu). Khi nắm được sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu, địa lý và/hoặc tâm lý của các nhóm công chúng then chốt, bạn có thể tạo ra thông điệp kết nối họ với chương trình của mình. Ví dụ, đối với nhóm tài xế trẻ thích phiêu lưu mạo hiểm, bạn có thể cho họ thấy dây an toàn mang đến một trải nghiệm thú vị, cho phép họ ngồi vững trên ghế khi lái xe trên một con đường ngoằn ngoèo, trong khi người không cài dây an toàn thì trượt qua trượt lại và bị mất kiểm soát. Mặt khác, người mẹ có con tham gia câu lạc bộ bóng đá trẻ sẽ quan tâm đến các thông điệp về dây an toàn nhằm vào

trẻ em. Sau khi nhận diện lợi ích cá nhân của các nhóm công chúng, bạn có thể sáng tạo một thông điệp chính để định hướng cho nỗ lực truyền thông. Thông điệp này có thể trở thành khẩu hiệu, nếu đủ thông minh và hiệu quả. Chiến dịch “Click it or Ticket” (Cài dây hay chịu phạt) khuyến khích hành vi tuân thủ dựa trên khuyến cáo về nguy cơ bị phạt. Đối với nhóm tài xế trẻ tuổi thích phiêu lưu mạo hiểm, chuyên viên quan hệ công chúng có thể xây dựng một thông điệp thuyết phục bằng cách mời các nhà thám hiểm thể thao như các tay đua ô tô hay diễn viên đóng thế giải thích tầm quan trọng của dây an toàn trong nghề của họ.

Lựa chọn kênh truyền thông

Yếu tố cuối cùng của chiến lược là nhận diện kênh hay phương tiện truyền thông để tiếp cận nhóm công chúng mục tiêu. Bạn có thể tiếp cận công chúng thông qua truyền thông đại chúng (như báo chí hay các chương trình truyền hình, phát thanh) hay các kênh trung gian khác (như thư điện tử, nhật ký trực tuyến hay Twitter). Kênh truyền thông cũng có thể là các cuộc họp của tòa thị chính, các chương trình trình chiếu hay các hình thức giao tiếp mặt đối mặt (liên cá nhân). Đôi khi kênh truyền thông là một nhóm người, thường là những người định hướng dư luận như giáo viên, nhà khoa học, bác sĩ hay các chuyên gia khác. Ví dụ, nếu muốn tiếp cận các phụ huynh trong chiến dịch dây an toàn, chúng ta có thể gửi bộ tài liệu hướng dẫn để giáo viên dùng trong lớp học. Những tài liệu này có thể được thiết kế để học sinh mang về nhà và hoàn thành cùng cha mẹ. Thông điệp được truyền tải trong những bộ tài liệu này cũng có thể được quảng bá trên biển quảng cáo ngoài trời và trong thông báo dịch vụ công trên đài phát thanh, nhằm tiếp cận phụ huynh khi họ đang lái xe trên đường. Thông thường, khán giả mục tiêu được tiếp cận thông qua nhiều điểm liên lạc để củng cố thông điệp. Như vậy, bạn có thể xây dựng một chiến lược cho chiến dịch dây an toàn như sau: “Thu hút mối quan tâm của những phụ huynh trẻ đối với chủ đề an toàn gia đình, thông qua tài liệu giáo dục đòi hỏi sự tương tác giữa cha mẹ và các con đang học tiểu học”. Chúng ta thường có thể xây dựng nhiều chiến lược cho mỗi nhóm công chúng và mục tiêu cụ thể.

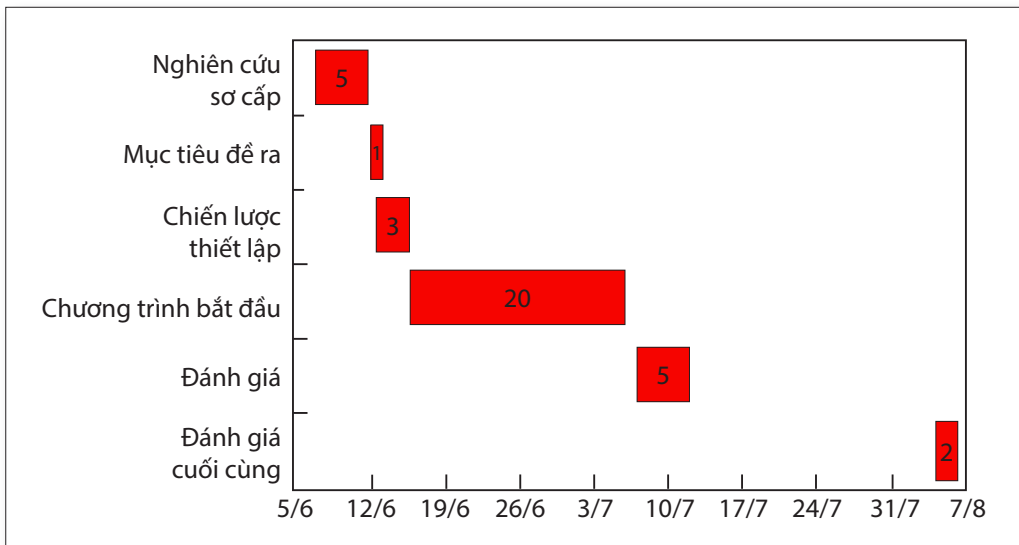
Yếu tố sáng tạo nhất trong giai đoạn hoạch định chiến lược là **chiến thuật** (static). Chiến thuật là những *công cụ* (tool) và *nhiệm vụ* (task) truyền thông cụ thể được sử dụng để triển khai chiến lược. Trong trường hợp chiến dịch dây an toàn, chiến thuật sẽ là những yếu tố được tìm thấy trong bộ tài liệu giáo dục, như câu đố ô chữ, sách tô màu hay trò chơi tương tác. Ngoài ra, chiến thuật còn bao gồm hình thức biển quảng cáo ngoài trời, thông báo dịch vụ công, trang mạng, ứng dụng truyền thông xã hội và các tư liệu khác. Thách thức ở đây là sáng tạo những chiến thuật vượt qua đồng thông điệp hỗn độn đang tranh giành sự chú ý của khán giả. Trong giai đoạn này, chuyên viên quan hệ công chúng cần dành rất nhiều thời gian lên ý tưởng để phát triển những thông điệp, thiết kế, hoạt động sáng tạo nhất và thông minh nhất. Tuy nhiên, chuyên viên quan hệ công chúng cũng có xu hướng quá hào hứng với các ý tưởng sáng tạo, đến mức quên mất mục đích của chiến thuật. Vì vậy, bạn cần ghi nhớ một quy tắc cốt yếu là luôn đánh giá các chiến thuật trong giới hạn chiến lược và mục tiêu cụ thể được thiết lập.

Bước 3: Triển khai hoạt động truyền thông

Các chương trình quan hệ công chúng hiệu quả nhất bao gồm cả hoạt động truyền thông lẫn hành động. Câu ngạn ngữ cổ “hành động tốt hơn lời nói” cũng đúng với quan hệ công chúng, như từng đúng với các lĩnh vực kinh doanh khác. Đôi khi tổ chức cần hành động, hay phản ứng, trước khi có thể giao tiếp. Ví dụ, nếu nhân viên không tham dự các cuộc hội thảo đào tạo, thì việc tổ chức chỉ cố gắng đưa ra thông điệp sáng tạo và thuyết phục hơn là chưa đủ. Có thể tổ chức phải thiết kế các cuộc hội thảo cho phù hợp và thú vị hơn đối với nhân viên, truyền tải một điều gì đó có khả năng thay đổi hành vi của họ. Tổ chức không nên chỉ kỳ vọng các bên liên quan hành xử theo những cách có lợi cho mình. Đôi khi, tổ chức phải thay đổi hành động và hành vi để cải thiện những mối quan hệ cốt yếu này.

Có hai cấu phần bổ sung vào quy trình quan hệ công chúng thường được phát triển trong giai đoạn truyền thông và hành động: **lich lập kế hoạch** (planning calendar) và **ngân sách** (budget). Sau khi xác định chiến thuật, tốt nhất tổ chức nên hoạch định việc phát triển và triển khai chiến thuật thông qua một công cụ lên lịch như biểu đồ Gantt (xem Hình 9.2 “Mẫu biểu đồ Gantt (Số liệu trong thanh là số ngày hoàn thành nhiệm vụ)”). Biểu đồ Gantt là một sơ đồ nằm ngang, cung cấp hình ảnh minh họa về thời điểm nên bắt đầu và kết thúc nhiệm vụ, so với tất cả các nhiệm vụ khác.

Hình 9.2 Mẫu biểu đồ Gantt (Số liệu trong thanh là số ngày hoàn thành nhiệm vụ)



Ngoài ra, bạn cũng nên xác định chi phí phát triển, phân phối và triển khai chiến thuật. Bạn có thể bắt đầu bằng một danh sách liệt kê tất cả các chiến thuật mong muốn, rồi rút gọn thành những chiến thuật có khả năng mang lại tỷ suất hoàn vốn cao nhất. Một số chiến thuật có thể bị gạt sang một bên, khi bạn so sánh chi phí với tiềm năng đạt được mục tiêu của chúng.

Bước 4: Đánh giá

Theo Paine, khi đánh giá tính hiệu quả của một chiến dịch quan hệ công chúng, tổ chức nên giải quyết được bốn mối quan tâm sau:

- Xác định điểm chuẩn.
- Lựa chọn công cụ đo lường.
- Phân tích dữ liệu, rút ra kết luận có thể hành động và đưa ra khuyến nghị.
- Thực hiện thay đổi và đo lường kết quả (Paine, 2007).

Nếu làm theo các bước quy trình quan hệ công chúng được mô tả cho đến thời điểm này, thì bạn đã nhận diện khán giả và thiết lập mục tiêu cho từng nhóm khán giả. Nếu đề ra các mục tiêu có thể đo lường, thì bạn đã có tiêu chí để đánh giá thành công của chương trình. Nếu đặt mục tiêu nâng nhận thức lên 40% thì bạn đã **thiết lập một điểm chuẩn** để đo lường. *Điểm chuẩn sẽ so sánh tình hình hiện thời với quá khứ*. Paine cũng khuyến nghị so sánh những dữ liệu được thu thập với các tổ chức khác, như các đối thủ then chốt. **Phân tích có tính so sánh** (comparative analysis) khiến dữ liệu trở nên hữu ích hơn nhiều. Thay vì tìm hiểu mức độ chú ý đến truyền thông, tổ chức có thể so sánh dữ liệu này với mức độ phủ sóng của đối thủ để xác định cái được gọi là tương quan truyền thông¹ giữa hai bên.

Dựa vào đánh giá này, tổ chức có thể lựa chọn những công cụ giúp đo lường kết quả đạt được so với điểm chuẩn để ra một cách chính xác nhất. Nhìn chung, chính những công cụ giúp thiết lập dữ liệu tiêu chuẩn cũng được sử dụng để đo lường kết quả. Nếu nghiên cứu sơ cấp được dùng để thiết lập điểm chuẩn, thì phương pháp đó cũng được dùng để đánh giá thành công. Nếu bạn khảo sát nhân viên để thiết lập điểm chuẩn về nhận thức và thái độ, thì hiển nhiên *khảo sát* là công cụ đo lường nên được dùng để đánh giá kết quả. Nếu bạn dùng số lượng người tham gia các cuộc họp nhân viên để thiết lập điểm chuẩn hành vi, thì *việc đếm số lượng người tham gia* sau khi triển khai chương trình quan hệ công chúng là công cụ đo lường phù hợp. Như được đề cập ở trên, nghiên cứu sơ cấp là phương pháp nghiên cứu tốn kém và đòi hỏi nhiều kiến thức chuyên môn nhất, nhưng đây là thước đo chính xác nhất về tác động thật sự của một nỗ lực quan hệ công chúng đối với các mục tiêu kết quả đề ra, như những thay đổi về nhận thức, thái độ và hành vi.

Có lẽ công cụ đo lường mục tiêu kết quả là loại công cụ đánh giá được sử dụng phổ biến nhất trong quan hệ công chúng. Tổ chức có nhiều cách để đo lường tính hiệu quả của đầu ra truyền thông, trong đó có một số cách hoạt động hiệu quả hơn cả. Một trong những phương pháp được áp dụng sớm nhất là “đếm clip”. “Clip” có thể là một bài báo, một câu chuyện phát sóng hay một thông điệp trực tuyến đề cập đến doanh nghiệp hay sản phẩm. Bạn có thể thuê dịch vụ đếm clip hay tự thu thập clip nội dung của mình. Vào cuối một giai đoạn được xác định trước, tổ chức sẽ tiến hành kiểm đếm các clip đã thu thập. Thước đo này là cách đơn giản và thuận tiện nhất để đo lường đầu ra và là một cách giám sát mức độ phủ sóng trên truyền thông. Đây cũng là cách cung cấp ít thông tin nhất, vì bạn không

¹ Tương quan truyền thông (share of voice): tần suất thương hiệu của bạn xuất hiện và được nhắc tới, so với các đối thủ trên các kênh tiếp thị (ND).

hiểu ý nghĩa của loại dữ liệu này (bạn chỉ đếm, chứ không đánh giá các clip nội dung), ngoại trừ việc chúng giúp vượt ve cái tôi của một số lãnh đạo cấp cao khi tên tuổi của họ được xuất hiện trên truyền thông.

Nhiều dịch vụ đo lường quan hệ công chúng phân tích mức độ phủ sóng trên truyền thông để đánh giá **tỷ lệ bài báo** (percentage of articles) chứa đựng các thông điệp then chốt của chương trình, **mức độ nổi bật của thông điệp** (đối với thông cáo báo chí, thước đo là thông tin của tổ chức được in trên trang nhất hay trang 16; đối với chương trình phát sóng, thước đo là thời lượng dành cho câu chuyện và vị trí xuất hiện trong chương trình), **giọng điệu của thông điệp** (tích cực, trung lập, tiêu cực), và **mối tương quan** giữa các nỗ lực truyền thông của tổ chức so với các đối thủ then chốt. Các tổ chức này cung cấp chỉ số giúp thiết lập điểm chuẩn liên quan đến các mục tiêu kết quả và chiến lược của chương trình. Tuy nhiên, để biết liệu các hoạt động truyền thông này có thật sự ảnh hưởng đến nhận thức, hiểu biết, thái độ hay hành vi của công chúng, thì tổ chức cần tiến hành các nghiên cứu sơ cấp như khảo sát.

Công việc đánh giá và đo lường chỉ nên xảy ra vào giai đoạn cuối của nỗ lực truyền thông. Bạn nên liên tục giám sát truyền thông để xác định xem thông điệp của mình đã sẵn sàng truyền đến công chúng chưa (khái niệm được giới quảng cáo gọi là “khả năng tiếp cận” (reach), còn chuyên viên quan hệ công chúng gọi là “cơ hội nhìn thấy” (opportunities-to-see, OTS). Nếu chiến lược truyền thông không tỏ ra hiệu quả, thì bạn phải tiến hành sửa chữa ngay ở giai đoạn giữa chương trình, chứ không thể đợi cho đến khi chương trình kết thúc.

Tuy nhiên thước đo đầu ra truyền thông cầu kì đã được phát triển trong những năm qua, việc xem xét mức độ tiếp nhận và kết quả của thông điệp truyền thông còn quan trọng hơn. Việc đưa thông điệp truyền thông lên các kênh khác nhau, dù là phương tiện truyền thống hay phương tiện mới, chỉ là phương tiện để ảnh hưởng đến thái độ, quan điểm và hành vi. Tổ chức cần đo lường các kết quả đạt được, để tái gắn kết chúng với các mục tiêu và mục đích cuối cùng.

Việc so sánh chi phí xây dựng thông điệp quan hệ công chúng và quảng cáo mất phí không phổ biến hoặc không được tổ chức khuyến khích như một công cụ đánh giá, vì việc đo lường tác động thật sự của thông điệp quan hệ công chúng không dễ dàng. Tuy nhiên, chúng ta biết rằng, tuy quan hệ công chúng và quảng cáo mất phí đều tạo ra mức độ nhận thức về sản phẩm, ghi nhớ thương hiệu và ý định mua sắm, song các nội dung quan hệ công chúng tạo ra nhiều kiến thức và đánh giá tích cực về sản phẩm hơn, so với quảng cáo mất phí (Stacks và Michaelson, 2009, tr. 1–22).

Để đo lường thái độ và quan điểm, công cụ phổ biến nhất vẫn là khảo sát. Tổ chức có thể thực hiện và so sánh các cuộc thăm dò dư luận và khảo sát về thái độ với điểm chuẩn, để xác định xem thông điệp và hành vi của tổ chức có tạo ra hiệu ứng mong muốn không. Hình thức khảo sát cũng có thể đo lường ý định về hành vi và sở thích mua sắm, cung cấp một vài số liệu về khuynh hướng tiêu dùng.

Ngoài ra, tổ chức còn có thể đo lường hành vi so với điểm chuẩn. Mức độ thay đổi hành vi có thể được đo lường dựa trên các số liệu như tỷ lệ giữ chân nhân viên cao hơn, số tiền quyên góp tăng lên, doanh số hay mức đầu tư được cải thiện. Thường thì mối liên kết giữa chiến lược truyền thông và sự thay đổi hành vi có thể do các biến số khác gây ra, tổ chức cần tách bạch và theo dõi tác động để đánh giá liệu các nỗ lực quan hệ công chúng có phải là động lực thúc đẩy đổi thay.

9.2 Tổng kết chương

Trong chương này, chúng ta đã xem xét quy trình triển khai các hoạt động quan hệ công chúng mang tính chiến lược. Quy trình này có cấu trúc hết sức chặt chẽ, nên tổ chức cần tiến hành nghiên cứu chính thức để định hình và đánh giá chương trình quan hệ công chúng. Quy trình đòi hỏi tổ chức kết nối các nỗ lực truyền thông với các mục tiêu lớn nhỏ và chiến lược cụ thể. Quy trình này hoạt động hiệu quả nhất với những nỗ lực được lên kế hoạch, như các chiến dịch quan hệ công chúng. Bạn có thể tự hỏi quy trình này phù hợp ra sao với các nhiệm vụ hằng ngày: như trả lời câu hỏi của phóng viên hay viết diễn văn cho một cuộc họp nhân viên. Vì các bước quy trình cần thiết cho hoạt động quan hệ công chúng đều mang tính chiến lược, nên cũng phù hợp với các nhiệm vụ hằng ngày. Bất chấp tình huống đang xảy ra, trước khi hành động hay phản hồi, chuyên viên quan hệ công chúng đặt câu hỏi: “Tôi biết gì về tình huống này?” (phân tích tình huống); “Tôi muốn đạt được điều gì với thông điệp của mình?” (các mục tiêu lớn nhỏ); “Tôi sẽ đạt được điều này với thông điệp của mình như thế nào?” (chiến lược); và “Tôi sẽ nói gì trong thông điệp?” (chiến thuật). Chuyên viên quan hệ công chúng nên khắc ghi quy trình này trong tâm trí, nếu muốn trở thành một nhà truyền thông có tầm nhìn chiến lược.

Chương 10

Thực hành quan hệ công chúng

Quan hệ công chúng là một chuyên ngành lớn có thể chia thành nhiều loại chức năng. Chúng ta có thể phân loại nghề quan hệ công chúng thành bốn lĩnh vực trách nhiệm chức năng (area/locale) chính sau đây:

1. Quan hệ công chúng trong doanh nghiệp
2. Công ty quan hệ công chúng
3. Các vấn đề nhà nước/công cộng
4. Quan hệ công chúng phi lợi nhuận/NGO/hoạt động xã hội

Những khu lĩnh vực chức năng chính này tuy khác biệt, nhưng cũng sử dụng chung một quy trình quản trị mang tính chiến lược. Trong Chương 2, khi phác thảo ngắn gọn các tiểu chức năng quan hệ công chúng, chúng tôi đã hứa phân tích chi tiết hơn về cách chúng thật sự vận hành trong khuôn khổ một tổ chức. Đến thời điểm này, sau khi đã thảo luận kỹ lưỡng về hoạt động quản trị quan hệ công chúng mang tính chiến lược, chúng tôi sẽ mô tả cách quan hệ công chúng vận hành trong bối cảnh hằng ngày ở doanh nghiệp và công ty quan hệ công chúng, cũng như cách hai loại chức năng quan hệ công chúng này liên quan tới các vấn đề nhà nước và công cộng, tới quan hệ công chúng phi lợi nhuận, tới NGO và hoạt động xã hội.

10.1 Quan hệ công chúng trong doanh nghiệp

Không giống một số chức năng khác trong doanh nghiệp (như pháp chế và tài chính), chức năng truyền thông không phải gánh vác sứ mệnh tuân thủ các quy định hay yêu cầu cụ thể nào đó. Vì vậy, chức năng này hiếm khi được vận hành theo một cách đồng nhất trong các tổ chức. Dù có quy mô tương tự, song các tổ chức có thể đầu tư nguồn lực và số lượng nhân viên cho chức năng truyền thông ở những mức độ khác nhau. Các quan hệ báo cáo và trách nhiệm chức năng cũng khác nhau, tùy theo tính chất của doanh nghiệp.

Ví dụ, những doanh nghiệp chú trọng vào việc xây dựng và duy trì thương hiệu tiêu dùng vững mạnh có thể dành nhiều nhân viên và sự chú ý cho chức năng truyền thông hơn, so với những tổ chức chỉ hoàn toàn vận hành trong khu vực doanh nghiệp với doanh nghiệp (B2B). Công ty bán hàng trực tiếp cho người tiêu dùng có nhu cầu vận hành một đội ngũ quan hệ công chúng lớn, để đủ khả năng trả lời hàng tá cuộc điện thoại mỗi ngày từ cả các cơ quan truyền thông đại chúng lẫn chuyên ngành. Khi một sản phẩm mới được

tung ra, các nhân viên truyền thông được giao nhiệm vụ lên kế hoạch họp báo, thực hiện các cuộc tham quan truyền thông vệ tinh (satellite media tour) (cũng có nghĩa là đa phương tiện: nội dung được chiếu trên nhiều loại phương tiện truyền thông khác nhau – ND) với các đài truyền hình địa phương, đồng thời tổ chức các sự kiện dành cho khách hàng.

Thỉnh thoảng, doanh nghiệp bán sản phẩm cho các doanh nghiệp khác thay vì bán trực tiếp cho người tiêu dùng cũng có thể có nhu cầu tương tự, nhưng thường ở mức độ khiêm tốn hơn nhiều. Một số ngành, như thời trang, giải trí, sản phẩm đóng gói, du lịch, thường đẩy mạnh vào truyền thông hơn những ngành có chu kỳ bán hàng dài, như xây dựng, chế tạo hay kỹ thuật. Những lĩnh vực mới như điện toán cũng có xu hướng dựa nhiều vào quan hệ công chúng và các chương trình truyền thông xã hội, hơn là thông qua các kênh quảng cáo mất phí truyền thống.

Trong nhiều tổ chức, lãnh đạo cấp cao của đội truyền thông báo cáo trực tiếp cho CEO; còn trong nhiều tổ chức khác, cá nhân này có thể phải báo cáo cho trưởng phòng pháp chế, tiếp thị hay nhân sự. Bất chấp mối quan hệ báo cáo cụ thể đang xem xét, trong hầu hết các doanh nghiệp, chức năng này chịu trách nhiệm giao tiếp với các cơ quan truyền thông và cũng thường đóng vai trò lãnh đạo việc phát triển hoạt động truyền thông với nhân viên trong doanh nghiệp. Các hoạt động quan hệ công chúng, như việc quản trị sự kiện doanh nghiệp, họp báo, giới thiệu sản phẩm, sự kiện quy tụ nhân viên có quy mô lớn, cuộc họp của ban lãnh đạo... cũng thuộc thẩm quyền của Giám đốc truyền thông (CCO) và các nhân viên cấp dưới.

Trong một số doanh nghiệp, chức năng truyền thông cũng được giao nhiệm vụ quản trị quan hệ nhà đầu tư – nghĩa là, giao tiếp với những cổ đông và nhà phân tích tài chính theo dõi và báo cáo về doanh nghiệp. Trong công ty cổ phần, tiểu chức năng quan hệ nhà đầu tư phải tuân thủ một số quy định về chứng khoán, liên quan đến nghĩa vụ công bố kết quả tài chính của doanh nghiệp. Nghĩa vụ này bao gồm việc công bố kết quả tài chính hằng quý và thường niên, cung cấp thông tin kịp thời cho cổ đông về bất cứ một sự kiện nào có tính trọng yếu, nghĩa là có thể tác động tích cực hay tiêu cực đến giá cổ phiếu của doanh nghiệp. Khi thực hiện những nhiệm vụ này, tiểu chức năng quan hệ nhà đầu tư phối hợp chặt chẽ với các phòng tài chính và pháp chế, cũng như công ty kiểm toán bên ngoài được thuê.

Phần lớn các CCO sẽ khẳng định rằng công việc của họ không hề có cái gọi là “ngày làm việc điển hình”. Một số phẩm chất quan trọng nhất của các CCO thành công là tính linh hoạt, tính kiên nhẫn, khả năng phân tích và khả năng giữ bình tĩnh khi chịu áp lực. Mỗi ngày tổ chức đều đối mặt với các vấn đề có nguy cơ gây tổn hại. CCO phải liên tục giám sát những vấn đề này, rất giống cảnh bếp trưởng cùng lúc theo dõi nhiều chiếc nồi đang sùng sục trên bếp. Mục tiêu của công việc này là không để bất cứ vấn đề nào có cơ hội biến thành một cuộc khủng hoảng toàn diện. Ngày nay, nhiệm vụ này trở nên khó khăn hơn vì sự hiện diện rộng khắp của mạng Internet. Mạng Internet cung cấp phương tiện cho nhóm khách hàng không vui, nhóm nhân viên bất mãn hay cổ đông thất vọng lên tiếng về những quan ngại của họ một cách công khai, chỉ bằng một vài thao tác bàn phím.

Tuy chức năng quan hệ công chúng trong doanh nghiệp cực kỳ phức tạp và dao động theo ngành, trong phần tiếp theo, chúng tôi sẽ liệt kê một số trách nhiệm và lĩnh vực cần tập trung chính dành cho mọi CCO.

10.2 Nhiệm vụ chính của Giám đốc truyền thông

Quy mô của nhân sự **quan hệ truyền thông** (media relations) thay đổi tùy theo mức độ phủ sóng trên truyền thông của mỗi doanh nghiệp. Ví dụ, công ty có trụ sở lớn ở một thành phố lớn có lẽ sẽ có quan hệ chủ động hơn với báo chí, so với tổ chức nhỏ nằm ở một thị trấn nhỏ. Dựa trên mức độ gây tranh cãi hay mối quan tâm của công chúng, một số ngành thu hút sự chú ý của truyền thông nhiều hơn những ngành khác. Những tổ chức có Giám đốc điều hành (CEO) nổi bật cũng có xu hướng thu hút mối quan tâm của báo chí hơn, và nhiều CEO cũng hiện diện trên các diễn đàn truyền thông xã hội, như Facebook hay Twitter, để tạo thuận lợi cho công chúng liên lạc. Giám đốc truyền thông (CCO) thường tham gia vào công việc quản trị các hoạt động truyền thông này, cũng như giúp các cấp lãnh đạo chuẩn bị cho cuộc phỏng vấn quan trọng với truyền thông, bài diễn văn then chốt trong ngành, cuộc họp với nhân viên, phiên làm chứng trước cơ quan nhà nước và các sự kiện cộng đồng. Khía cạnh này bao gồm nhiệm vụ viết diễn văn, viết hộ bài bình luận cho lãnh đạo, tập dượt thông điệp then chốt cho các cuộc phỏng vấn với truyền thông.

Nhiều CCO còn chịu trách nhiệm giám sát **quan hệ nội bộ** (internal relations) và tiến hành nghiên cứu về đội ngũ nhân viên. Tuy đôi lúc bị đánh giá thấp, song chính nỗ lực truyền thông của doanh nghiệp dành cho nhân viên có thể mang lại lợi nhuận cao nhất. Nhân viên thường cảm thấy họ là người cuối cùng được nghe về những bước phát triển quan trọng của tổ chức, nhưng các tổ chức thành công nhất hiện nay đang chú trọng hơn vào việc cung cấp đầy đủ thông tin cho nhân viên, liên tục *đối thoại* với các nhóm công chúng nội bộ, và kết hợp quan điểm của họ vào chính sách quản trị một cách cân đối. Hiện nay, phần lớn trọng tâm của hoạt động truyền thông nội bộ tập trung vào vai trò của giám sát viên tuyển đầu. Khi cá nhân này làm tốt nhiệm vụ truyền đạt vấn đề, đội ngũ nhân viên sẽ sẵn lòng quan tâm đến các sáng kiến của tổ chức hơn.

Nhiều CCO doanh nghiệp dành rất nhiều thời gian tương tác với người phụ trách tiếp thị hay Giám đốc tiếp thị (CMO) của tổ chức. Trong khi chức năng tiếp thị thường có trách nhiệm chính là quản trị thương hiệu sản phẩm, chức năng truyền thông doanh nghiệp thường quản trị thương hiệu của cả doanh nghiệp hay tổ chức, cũng như danh tiếng tổng thể của tổ chức về chất lượng sản phẩm, dịch vụ khách hàng... Nhiệm vụ này có thể bao gồm các chương trình quảng cáo mất phí về doanh nghiệp, ca ngợi các thuộc tính và giá trị của toàn bộ tổ chức thay vì một sản phẩm hay dịch vụ cụ thể. Nhiệm vụ này cũng bao gồm việc tham gia các liên minh ngành nghề, diễn đàn lãnh đạo tư tưởng và hội đồng học thuật. Các nghiên cứu gần đây của Stacks và Michaelson phát hiện ra sự tương đồng giữa các thông điệp quan hệ công chúng và quảng cáo mất phí, cho thấy quan hệ công chúng nên được sát nhập một cách bình đẳng vào mô hình tiếp thị hỗn hợp ở vị trí ngang hàng, chứ không phải thấp hơn quảng cáo (Stacks và Michaelson, 2009, tr. 1–22).

Ngày càng nhiều **thông điệp then chốt** (key message) phải được truyền tải thông qua các kênh trực tuyến, vì tỷ lệ khán giả tìm đến mạng như một nguồn thông tin ngày càng gia tăng. Nhiều tổ chức cũng vận hành trên phạm vi quốc tế, buộc các lãnh đạo truyền thông phải tùy chỉnh thông điệp cho phù hợp với khán giả toàn cầu. Chiến lược truyền thông phải bao gồm các cơ chế phản hồi đầy đủ, để tổ chức nắm được mức độ hiệu quả của quá trình tiếp nhận thông điệp then chốt và những bước tiếp theo cần thực hiện để cung cấp nội dung có thông tin và bổ ích cho công chúng.

CCO cũng phải gánh trách nhiệm nặng nề là **quản trị vấn đề** (issue management), một trách nhiệm có thể bao gồm việc quản trị khủng hoảng và rủi ro trong những ngành dễ gặp nguy hiểm, rủi ro hay hỏng hóc sản phẩm (ví dụ: hàng không, ô tô, dược phẩm...). Chia khóa quản trị vấn đề là cung cấp những lời khuyên khôn ngoan cho đội ngũ lãnh đạo cấp cao trong mọi cuộc tranh luận của ban lãnh đạo về các quyết định quan trọng. Trong quá trình kinh doanh, các tổ chức thường đối mặt với nhiều lựa chọn và hầu như mọi lựa chọn quan trọng đều có khía cạnh truyền thông. Như đã đề cập, theo nhiều cách khác nhau, CCO và đội truyền thông hoạt động như là người đại diện cho nhiều nhóm công chúng vắng mặt trong phòng, vào thời điểm đưa ra các quyết định quan trọng. Một chức năng truyền thông doanh nghiệp hiệu quả sẽ tư vấn cho tổ chức về các rủi ro tiềm ẩn, thay mặt công chúng cất lên một tiếng nói kiên định có thể được những người ra quyết định lắng nghe, đồng thời giúp tổ chức chuyển chiến lược thành hành động. CCO hiệu quả thường có hiểu biết thấu đáo về các mục tiêu kinh doanh của tổ chức và vai trò của chức năng truyền thông trong việc giúp tổ chức đạt được những mục tiêu này.

Cổ vấn giỏi nhất là người dành thời gian cẩn thận lắng nghe vấn đề và mối lo ngại của những chức năng đang được họ tư vấn và những nhóm công chúng có quan điểm được họ đại diện. Để hiểu được lập trường của những nhóm công chúng này, đội truyền thông phải dựa vào công việc nghiên cứu. Hoạt động nghiên cứu, mà chúng tôi đã phân tích sâu rộng hơn trong Chương 8, giúp đội ngũ quan hệ công chúng hình dung rõ hơn quan điểm tổng thể về tổ chức của các nhân viên, khách hàng, cổ đông và nhiều nhóm khác, cũng như về những vấn đề cụ thể liên quan đến tổ chức. Thật vậy, chính công việc nghiên cứu cho phép chúng ta đưa ra các quyết định mang tính chiến lược thay vì ngẫu nhiên.

Cuối cùng, trong môi trường làm việc hằng ngày, CCO dành nhiều thời gian và tâm trí tập trung vào việc quản lý các nhân viên quan hệ công chúng. Tuyển dụng và phát triển những tài năng xuất sắc nhất, như trong tất cả các chức năng trong doanh nghiệp, đóng vai trò nền tảng trong việc xây dựng lòng tin trong tổ chức và nắm giữ vị trí sẵn sàng đưa ra những lời khuyên bổ ích nhất. CCO không ngừng tìm kiếm những nhân viên có tư duy phản biện, có khả năng viết lách và thuyết trình lưu loát, có năng lực phát triển và duy trì quan hệ cá nhân tuyệt vời với các nhóm công chúng cả trong lẫn ngoài tổ chức. CCO cũng có thể giúp đồng nghiệp trở thành nhà lãnh đạo giỏi hơn bằng cách nâng cao kỹ năng lắng nghe và thấu hiểu nhân viên cho họ, giúp họ tập trung hơn vào hoạt động truyền thông giữa các nhóm công tác.

Sứ mệnh quan trọng nhất của CCO là tăng cường các mối quan hệ giữa tổ chức và công chúng, bằng cách giúp tổ chức đưa ra các quyết định sáng suốt, có tính đến tác động và phản ứng có thể xảy ra. CCO sử dụng mọi công cụ sẵn có để đạt được mục tiêu cuối cùng này. Để hoàn thành sứ mệnh này, CCO làm việc với đội truyền thông để phát triển và phân phối những thông điệp then chốt, thúc đẩy sứ mệnh chung của tổ chức. Những nhà truyền thông doanh nghiệp hiểu sứ mệnh này và có khả năng tạo ra các kết quả cụ thể được các tổ chức mà họ phụng sự hết mực coi trọng.

10.3 Công ty quan hệ công chúng

Bên cạnh các phòng ban nội bộ, phần lớn các tổ chức – từ doanh nghiệp nhỏ cho đến tập đoàn toàn cầu khổng lồ – hợp tác với các công ty quan hệ công chúng để phát triển và triển khai các chương trình truyền thông. Các công ty quan hệ công chúng tạo ra doanh thu lên đến hàng tỉ đô la, sử dụng hàng nghìn nhân viên tư vấn, đào tạo và phát triển hàng trăm chuyên viên trẻ tuổi mới bước chân vào lĩnh vực này hằng năm.

Các loại công ty quan hệ công chúng

Trên thị trường, có bốn loại công ty quan hệ công chúng chủ yếu. Cách phân loại có thể dựa trên mức độ dịch vụ cung cấp, từ loại công ty dịch vụ toàn phần cho đến đội ngũ chuyên gia đáp ứng một nhu cầu cụ thể nào đó của tổ chức hay khách hàng. Ngoài ra, công ty quan hệ công chúng còn có được phân loại dựa trên quyền sở hữu, từ đơn vị nằm trong tổ chức mẹ có quy mô lớn đến công ty thuộc quyền sở hữu cá nhân.

Công ty dịch vụ toàn phần

Một số công ty quan hệ công chúng lớn nhất cung cấp đầy đủ dịch vụ, từ quan hệ truyền thông truyền thống và hoạch định sự kiện, cho đến nghiên cứu, chương trình đào tạo và kiến thức truyền thông xã hội có tính chuyên môn cao. Một số công ty quan hệ công chúng lớn thuộc loại này như Ketchum, Burson Marsteller, Weber Shandwick, Porter Novelli và Fleishman-Hillard nằm trong các tập đoàn truyền thông lớn như Omnicom, WPP và Interpublic. Trong khi đó, nhiều công ty quan hệ công chúng lớn khác, nổi bật nhất là Edelman, vẫn duy trì hoạt động độc lập.

Công ty vấn đề công cộng

Các công ty quan hệ công chúng như APCO Worldwide được biết đến chủ yếu về năng lực chuyên môn trong các vấn đề công cộng. Những công ty này tập trung phát triển các lập trường vận động ủng hộ hay phản đối sáng kiến lập pháp, tổ chức chiến dịch cấp cơ sở, vận động hành lang cho đại biểu quốc hội và lãnh đạo khác trong chính phủ hoặc huấn luyện khách hàng vận động hành lang, tham gia và thường lãnh đạo liên minh kết nối các thành viên cùng trí hướng.

Dịch vụ tư vấn chiến lược

Kekst, Sard Verbinen, Abernathy MacGregor và các công ty khác đặc biệt tập trung vào một khái niệm thường được gọi là “truyền thông chiến lược”, bao gồm việc bảo vệ cuộc sát nhập và thu mua, quan hệ nhà đầu tư và các cuộc tiếp quản có tính thù địch. Các công ty này được thuê để bổ sung cho nhân sự của doanh nghiệp và các công ty quan hệ công chúng thông thường khi doanh nghiệp đưa ra một quyết định quan trọng, như mua thêm một doanh nghiệp khác hay bán bớt một công ty con có quy mô lớn. Tổ chức cũng thuê dịch vụ tư vấn chiến lược, khi đối mặt với cuộc tiếp quản không mong muốn từ một doanh nghiệp khác. Trong nỗ lực tiếp quản có tính thù địch, cả hai bên thường thuê các dịch vụ quan hệ công chúng chiến lược để cạnh tranh với nhau. Những cuộc tiếp quản này thường bùng nổ thành “trận chiến” được đưa tin rùm beng trên trang nhất của các tờ báo lớn trong nhiều ngày. Các cố vấn chiến lược phát triển quan hệ lâu dài với một số phóng viên sát nhập và thu mua (M&A) then chốt đến từ tờ *The Wall Street Journal*, *The New York Times* và các tờ báo tên tuổi khác, cố gắng dùng các cơ quan truyền thông này làm đòn bẩy phục vụ lợi ích của khách hàng.

Dịch vụ danh tính doanh nghiệp

Các chuyên gia danh tính doanh nghiệp – Landor, FutureBrand, InterBrand và các tên tuổi khác – phát triển chiến lược và chương trình xây dựng thương hiệu cho cả tổ chức lẫn sản phẩm. Các công ty này triển khai nghiên cứu sâu rộng, để phát triển cho khách hàng những nền tảng thương hiệu dựa trên nhận thức hiện có về doanh nghiệp hay sản phẩm. Chuyên môn của loại dịch vụ này bao gồm thiết kế đồ họa, đặt tên thương hiệu, xây dựng chương trình tương tác với thương hiệu dành cho nhân viên và các hệ thống danh tính hoàn chỉnh.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Trong những năm gần đây, một số công ty quan hệ công chúng đã chọn chuyên sâu vào các chương trình từ thiện cho doanh nghiệp. Họ làm việc với khách hàng để xác định những lĩnh vực chuyên môn của khách có thể đối ứng với những nhu cầu toàn cầu của nhân loại: như xóa đói giảm nghèo, nâng cao sức khỏe và bảo vệ môi trường. Các công ty này thiết kế chương trình giúp giải quyết những nhu cầu này thông qua đội ngũ nhân viên, chuyên môn kỹ thuật và nguồn lực tài chính của khách hàng.

Các xu hướng của công ty quan hệ công chúng

Bất chấp lĩnh vực trọng tâm, tất cả loại hình công ty quan hệ công chúng đề cập ở trên đều đang chịu ảnh hưởng của một số xu hướng mới xuất hiện trong ngành. Theo một cuộc khảo sát được Hội đồng Doanh nghiệp Quan hệ Công chúng (Council of Public Relations Firms), hiệp hội chuyên ngành quan hệ công chúng ở Mỹ thực hiện, các công ty quan hệ công chúng phát hiện ra rằng khách hàng ngày càng có xu hướng *thuê ngoài* dịch vụ quan hệ công chúng. Dưới áp lực tạo biên lợi nhuận ngày càng gia tăng, nhiều doanh nghiệp

nhận thấy họ có thể quản trị sự thăng trầm của hoạt động truyền thông tốt hơn bằng cách thuê một công ty bên ngoài đảm nhận một số hoạt động truyền thông nhất định, thay vì dùng nhân viên nội bộ (Trang web của Hội đồng Doanh nghiệp Quan hệ Công chúng, 2009). Khi kinh doanh suôn sẻ và nhu cầu sinh sôi, tổ chức có thể tăng mức độ thuê ngoài; ngược lại, trong hoàn cảnh thất lưng buộc bụng, tổ chức có thể cắt giảm hoạt động này.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp và công ty quan hệ công chúng cũng đang sử dụng *nhóm ảo* (virtual team) nhiều hơn. Nhóm ảo bao gồm nhân viên của doanh nghiệp khách hàng, nhân viên của công ty quan hệ công chúng và các nhà thầu độc lập cùng làm việc trong một dự án (Trang web của Hội đồng Doanh nghiệp Quan hệ Công chúng, 2009). Trong nhiều trường hợp, các nhóm này được đặt ở văn phòng, thành phố, múi giờ, thậm chí lục địa khác nhau, nhưng được kết nối với nhau thông qua mạng Internet.

Phần lớn công ty quan hệ công chúng được kỳ vọng cung cấp những lời khuyên có tính chiến lược, chứ không chỉ là giải pháp chiến thuật liên quan đến việc triển khai các chương trình. Để làm việc này một cách hiệu quả, công ty quan hệ công chúng phải sử dụng các *nhà nghiên cứu bên ngoài* kỹ lưỡng có khả năng nhận diện vấn đề và cơ hội sắp xảy ra cho khách hàng. Khuyến nghị của công ty quan hệ công chúng thường vượt quá lĩnh vực truyền thông, thách thức tổ chức cân nhắc ý nghĩa của những thay đổi chính sách hay quyết định vận hành quan trọng.

Bất chấp cấu trúc quan hệ cụ thể giữa hai bên, khách hàng kỳ vọng công ty quan hệ công chúng dự đoán vấn đề và cung cấp một góc nhìn mới mẻ, có khả năng hỗ trợ họ đưa ra các quyết định cốt yếu và khuyến nghị CEO, các nhóm công chúng nội bộ và đồng nghiệp trong tổ chức. Để làm tốt việc này, công ty quan hệ công chúng phải dành thời gian tiến hành *nhà nghiên cứu nội bộ* – tìm hiểu các khía cạnh độc nhất vô nhị của doanh nghiệp khách hàng. Những khía cạnh này thường bao gồm nguy cơ cạnh tranh, quan hệ với người lao động, đạo luật và quy định ràng buộc, và xu hướng toàn cầu... mà sẽ ảnh hưởng đến tương lai doanh nghiệp.

Phần lớn các công ty quan hệ công chúng lớn có *tầm với toàn cầu*, vận hành mạng lưới toàn cầu, có văn phòng chính ở Bắc và Nam Mỹ, châu Âu và châu Á. Một số công ty thuê nhân viên ở khắp nơi trên thế giới; một số công ty khác xây dựng quan hệ hợp tác và mạng lưới với công ty quan hệ công chúng độc lập ở các quốc gia sở tại. Dù vận hành theo cách nào, thì ngày càng nhiều khách hàng đa quốc gia có nhu cầu tìm đến các công ty quan hệ công chúng có khả năng tư vấn trên phạm vi toàn cầu.

Làm việc trong công ty quan hệ công chúng so với trong doanh nghiệp

Sơ yếu lý lịch của nhiều người thực hành quan hệ công chúng thường bao gồm kinh nghiệm làm việc ở cả công ty quan hệ công chúng lẫn bộ phận quan hệ công chúng doanh nghiệp, còn nhiều trách nhiệm quản trị của CCO doanh nghiệp cũng được giao phó cho các chuyên viên công ty quan hệ công chúng. Chuyên viên làm việc trong công ty quan hệ công chúng thường xây dựng một khía cạnh chuyên môn, cung cấp dịch vụ dài hạn cho một khách hàng hay trong ngành cụ thể, làm việc với tư cách chuyên gia bên ngoài đến từ

công ty quan hệ công chúng để tư vấn giải pháp giúp doanh nghiệp giải quyết vấn đề hay khủng hoảng, sau đó quay về công ty khi vấn đề được giải quyết.

Thế giới của các công ty quan hệ công chúng mang đến cơ hội đảm nhận nhiều nhiệm vụ đa dạng cho nhiều khách hàng. Gây dựng sự nghiệp bằng cách làm việc cho công ty quan hệ công chúng mang đến cơ hội trong một loạt lĩnh vực đa dạng, bao gồm quan hệ truyền thông, quản trị vấn đề, quản trị khủng hoảng, xây dựng thương hiệu, hoạch định sự kiện và quản trị uy tín doanh nghiệp. Đối với một số người, một trong những khía cạnh tiêu cực của loại công việc sơ cấp trong công ty quan hệ công chúng là sự tập trung cao độ vào việc tổ chức sự kiện, hoạt động quảng cáo miễn phí và đề xuất ý tưởng với các kênh truyền thông.

Còn trong doanh nghiệp, phần lớn nhân viên, đặc biệt ở các vị trí sơ cấp, được giao nhiệm vụ tập trung vào một ngành hay nhánh kinh doanh đơn lẻ. Vì các phòng ban trong doanh nghiệp thường nhỏ hơn, nên con đường sự nghiệp có thể hạn chế hơn, trong khi các công ty quan hệ công chúng có thể mang đến một danh sách khách hàng đa dạng và nhiều cơ hội đi công tác. Mặt khác, các vị trí truyền thông doanh nghiệp có thể cung cấp một trọng tâm có tính chiến lược hơn, tùy vào doanh nghiệp. Từ một quan điểm thực tế, tập đoàn thường đãi ngộ nhân viên mới tốt hơn công ty quan hệ công chúng nhỏ, tuy không phải lúc nào cũng vậy.

Rõ ràng là ranh giới giữa các vai trò trong doanh nghiệp và công ty quan hệ công chúng đang trở nên mập mờ hơn. Khi thói quen sử dụng nhóm ảo tăng lên, khách hàng tập trung vào kết quả hơn là sự phân biệt giữa công ty quan hệ công chúng và bộ phận quan hệ công chúng trong tập đoàn. Trong cả hai thế giới, các nhà lãnh đạo quan hệ công chúng đều đang tìm cách cải thiện giá trị cá nhân đối với tổ chức, cho dù họ đang phục vụ khách hàng nội bộ hay bên ngoài.

10.4 Quan hệ nhà nước và vấn đề công cộng

Quan hệ nhà nước và vấn đề công cộng là loại quan hệ công chúng xử lý những quan hệ tương tác giữa tổ chức và chính phủ, cơ quan quản lý, bộ máy lập pháp và hành pháp. Quan hệ nhà nước và vấn đề công cộng được thảo luận đồng thời trong phần này; hai tiểu chức năng này thường được coi là đồng nghĩa, nhưng giữa chúng có một số điểm khác biệt nhỏ. **Quan hệ nhà nước** (government relations) là nhánh quan hệ công chúng giúp tổ chức giao tiếp với các cơ quan chính phủ. **Vấn đề công cộng** (public affairs) là loại quan hệ công chúng giúp tổ chức giao tiếp với các cơ quan chính phủ, nhà lập pháp, nhóm lợi ích và cơ quan truyền thông. Hai tiểu chức năng này thường chồng chéo, nhưng quan hệ nhà nước thường là loại hoạt động truyền thông tổ chức - chính phủ, mà chuyên thảo luận các quy định, nhằm hoạt động truyền thông đến các đại diện của chính phủ, khởi tạo nỗ lực vận động hành lang để mở mang kiến thức cho các nhà lập pháp... Trong quan hệ nhà nước, vấn đề có tính chiến lược được coi bất kỳ loại vấn đề nào có tiềm năng tác động đến tổ chức, phương thức kinh doanh của tổ chức, cách tổ chức tương tác và bị chính phủ kiểm

soát. Heath tranh luận rằng “vấn đề chính sách công là những vấn đề có tiềm năng phát triển thành những đạo luật hay quy định của chính quyền (quốc tế, liên bang, tiểu bang hay địa phương)” (Heath, 1997, tr. 45).

Vấn đề công cộng là mặt ngoài của tiểu chức năng, xử lý bao quát hơn các vấn đề chính sách công được quan tâm trong nhóm cử tri, nhà hoạt động xã hội, hay nhóm đại diện cho một góc nhìn cụ thể để vận động chính phủ. Vấn đề công cộng thường là những vấn đề được công chúng quan tâm liên quan đến sáng kiến cấp sơ sở, nghĩa là các công dân bình thường tổ chức và tạo ra phong trào ủng hộ một vấn đề hay góc nhìn cụ thể nào đó. Trong trường hợp này, các chuyên gia về vấn đề công cộng sẽ đại diện cho tổ chức, đứng ra giải quyết xung đột hay tiến hành thương thảo, làm việc với những nhóm này để xây dựng một giải pháp toàn diện.

Thay mặt cho tổ chức, chuyên gia quan hệ công chúng hoạt động như nhà vận động hành lang, tương tác với nhóm công chúng quan tâm đến việc vận động hành lang cho những đạo luật liên quan đến vấn đề cụ thể. Chuyên gia quan hệ công chúng có thể tập trung vào một lĩnh vực cụ thể của chính sách công, như thỏa thuận thương mại quốc tế hay tỷ giá hối đoái, an ninh và chủ nghĩa khủng bố, mức lương và điều kiện làm việc công bằng, quy trình quản lý, việc xử lý an toàn các sản phẩm phụ trong sản xuất... Danh sách các vấn đề chính sách công mà tổ chức cần phải đấu tranh trên thực tế là vô hạn.

Ở một số tổ chức, đơn vị quan hệ nhà nước hay vấn đề công cộng được ghép với quản trị vấn đề, hay thậm chí một quản lý quan hệ công chúng phụ trách cả hai vai trò này. Quản trị vấn đề và vấn đề công cộng có những trách nhiệm, mục tiêu và hoạt động cực kỳ giống nhau. Cả quản trị vấn đề và vấn đề công cộng đều tìm cách tạo thuận lợi cho quan hệ tương tác giữa tổ chức và các cấp chính quyền liên quan, đồng thời kết hợp và cập nhật chính sách của tổ chức cho phù hợp với tiêu chuẩn của nhà nước. Tuy nhiên, quản trị vấn đề là tiểu chức năng lớn hơn, vì không chỉ giao tiếp với chính phủ và các cơ quan quản lý, mà còn với nhiều loại nhóm công chúng khác. Tiểu chức năng quan hệ nhà nước hay vấn đề công cộng ít tập trung hơn vào các vấn đề lập pháp, quản lý và vận động hành lang.

Doanh nghiệp có thể sử dụng tiểu chức năng vấn đề công cộng để tương tác về chính sách và luật lệ với chính phủ, nhóm lợi ích (hoặc, như được thảo luận trong phần tiếp theo, với nhóm hoạt động xã hội), và truyền thông. Tổ chức cũng phải sử dụng vấn đề công cộng để truyền đạt về chính sách và quy trình với các nhà đầu tư, cơ quan giám sát, nhân viên, công chúng nội bộ, cũng như cộng đồng và khách hàng (Lerbinger, 2006).

Tình huống: Chính sách công về ngựa

Các vấn đề công cộng thường tập trung vào một cuộc xung đột về giá trị đạo đức và quyền lợi giữa tổ chức và công chúng, và đôi khi giữa tổ chức, công chúng, và một hay nhiều bộ máy chính quyền. Ví dụ là phong trào cấp cơ sở ở Mỹ phản đối thực hành giết mổ ngựa hoang để phục vụ nhu cầu tiêu thụ của thị trường châu Âu và châu Á. Nhiều tổ chức bảo vệ động vật và quyền của động vật đã thay mặt loài ngựa để vận động quan chức ban hành luật cấm giết mổ ngựa vì nhu cầu tiêu thụ của con người. Theo hãng thông tấn AP, Hạ viện

Hoa Kỳ đã bỏ 263 phiếu thuận trên 146 phiếu chống để thông qua đạo luật cấm giết mổ ngựa nhằm phục vụ nhu cầu tiêu thụ của con người, dựa trên những sáng kiến vận động công cộng chủ động của Hiệp hội Đua ngựa Thuần chủng Quốc gia (National Thoroughbred Racing Association) và những sáng kiến cấp cơ sở như “Fans of Barbaro”¹ (Những người hâm mộ Barbaro). Trong tình huống nghiên cứu này, chúng tôi sử dụng thông tin từ bài báo của AP có tựa đề “House OKs ban on horse slaughter for meat” (Hạ viện đồng ý cấm giết mổ ngựa để lấy thịt, 2009).

Một nhà lập pháp đứng đằng sau đạo luật cấm giết mổ này, cựu Hạ nghị viên Christopher Shays (Đảng Cộng hòa, đại diện cho bang Connecticut) phát biểu: “Cách xã hội đối xử với động vật, đặc biệt là ngựa, phản ánh những giá trị cốt lõi và đạo đức của công dân của xã hội đó”. Người bảo vệ hành vi giết mổ ngựa, bao gồm ngành công nghiệp đóng gói thịt và những nhà vận động hành lang cho ngành này cũng như Bộ Nông nghiệp Hoa Kỳ, thì tranh luận rằng việc giết mổ ngựa là một cách không tốn kém để xử lý những con vật này. “Những con ngựa không mong muốn này thường là những con bị ốm bệnh hay có vấn đề”, Đại biểu Collin Peterson (Dân chủ - Minnesota) cho biết. Rõ ràng là cả hai bên của cuộc tranh luận và mọi doanh nghiệp và tổ chức đứng ở mỗi bên đều đang vận động quan chức chính phủ, cũng như sử dụng các phương tiện truyền thông đại chúng để xây dựng sự hiểu biết và ủng hộ của công chúng dành cho lập trường của mình.

Cuộc tranh luận này xoay quanh hai quan điểm đạo đức khác biệt về giá trị của sinh mạng loài ngựa và vai trò của ngựa trong xã hội, lịch sử Hoa Kỳ. Vấn đề gây tranh cãi là tương lai của cả những con ngựa được sống tự do trong các đàn gia súc ở Mỹ hay trước đây từng hoạt động thể thao hay đóng vai trò thú cưng của con người, lẫn những con ngựa bị ăn cắp và bán cho ngành công nghiệp giết mổ. Cuộc tranh luận này đặt lên bàn cân những lợi ích tài chính khổng lồ của hai ngành chăn nuôi và chế biến thịt, Cục Quản lý đất đai, Bộ Nông nghiệp, và những nguồn lực mà các nhóm vận động hành lang cho quyền của động vật đã đầu tư vào đạo luật này.

10.5 Quản trị vấn đề và chính sách công

Một phần lớn công việc của tiêu chức năng vấn đề công cộng là quản trị vấn đề, thường được nhóm vào cùng một phòng hay tập hợp trách nhiệm với vấn đề công cộng. Ví dụ, chức năng quan hệ công chúng ở Johnson & Johnson được chia thành một vài phòng chức năng nhỏ hơn, với phòng cao nhất là “public affairs and group issues” (vấn đề công cộng và nhóm xã hội) (*Sổ tay kinh doanh Hoover's Handbook of American Business*, 1997). Trong phần lớn các tổ chức, đặc biệt là tập đoàn, thì quản trị vấn đề và vấn đề công cộng là hai tiêu chức năng không thể tách rời. Tổ chức phải quản trị những vấn đề chính sách công nảy sinh trong quá trình kinh doanh, liên tục sửa đổi và cập nhật chính sách để phản ánh môi trường pháp lý hiện tại cũng như những đòi hỏi đến từ công chúng.

¹ Barbaro (2003 – 2007) là con ngựa giành chức vô địch giải đua ngựa thuần chủng nổi tiếng ở Mỹ, Kentucky Derby, vào năm 2006. Không may, chỉ hai tuần sau chiến thắng này, Barbaro bị gãy chân trong cuộc đua Preakness Stakes và phải chấm dứt sự nghiệp. Cuối cùng, vì bệnh nặng không thể cứu chữa, các bác sĩ đã quyết định kết thúc sự sống của Barbaro (ND).

Quản trị vấn đề là quy trình mà thông qua đó, tổ chức quản lý chính sách và nhận diện những vấn đề, tình huống hay xu hướng tiềm ẩn có thể tác động đến tổ chức trong tương lai. Quy trình quản trị vấn đề là một tiểu chức năng dài hạn, có mục đích giải quyết vấn đề, được đặt ở cấp cao nhất của tổ chức, cho phép tổ chức sửa đổi chính sách và tham gia vào quy trình vấn đề công cộng. Quản trị vấn đề cho phép nhà truyền thông chuyên nghiệp đứng đầu tương tác với chính phủ và công chúng, tư vấn cho CEO về giá trị của công chúng và cách mà những giá trị này nâng cao hay hạ thấp uy tín của tổ chức trong mắt công chúng.

Heath xác định tiểu chức năng quản trị vấn đề như sau: “Quản trị vấn đề là một quy trình thiết lập một nền tảng dữ kiện, giá trị và chính sách để hướng dẫn tổ chức hoạt động hiệu quả trong khi quyết định nội dung của những thông điệp được truyền đạt đến các nhóm công chúng mục tiêu” (Heath, 1997, tr. 45). Các nhóm công chúng mục tiêu bao gồm các lãnh đạo then chốt của tổ chức, các nhà lập pháp, cơ quan quản lý nhà nước, nhóm lợi ích... Heath giải thích: “Vấn đề là một câu hỏi gây tranh cãi về dữ kiện, giá trị hay chính sách ảnh hưởng đến cách các bên liên quan ủng hộ hay phản đối và tìm cách thay đổi chính sách công” (Heath, 1997, tr. 44).

Tại sao quản trị vấn đề lại quan trọng như vậy? Grunig và Repper lưu ý rằng nếu tổ chức không đáp ứng lời kêu gọi của công chúng, thì công chúng sẽ vận động chính phủ kiểm soát tổ chức, hoặc tìm cách thay đổi chính sách công và áp đặt những thay đổi này lên tổ chức trong khu vực chính sách công (Grunig và Repper, 1992). Trong trường hợp đó, tổ chức sẽ đánh mất sự tự trị, nghĩa là các quyết định then chốt được luật hóa và sắp đặt, thay vì được các lãnh đạo đứng đầu đưa ra, và thường tốn rất nhiều tiền bạc hoặc nguồn lực của tổ chức. Ở mức lý tưởng, chỉ có tổ chức mới biết cách phân bổ nguồn lực một cách hiệu quả nhất, cách quản trị vấn đề một cách năng suất và hiệu quả hơn, chứ không để những vấn đề này bị luật hóa và tiêu chuẩn hóa trong toàn ngành. Vì vậy, duy trì tính tự trị của tổ chức thường chính là mục tiêu cuối cùng của quản trị vấn đề.

Trong quản trị vấn đề, chúng ta không chỉ tìm kiếm những vấn đề mới xuất hiện có khả năng ảnh hưởng đến tổ chức, mà còn tìm cách xây dựng những mối quan hệ dài hạn, đáng tin cậy với các nhóm công chúng, cả chính quyền lẫn cơ sở. Heath giải thích cách truyền thông được sử dụng để hỗ trợ quy trình quản trị vấn đề khi biết rằng “tổ chức nào càng thỏa mãn nhu cầu thông tin của các nhóm công chúng then chốt, thì càng dễ có khả năng được khen ngợi thay vì bị chỉ trích” (Heath, 1997, tr. 149). Tất nhiên, bằng cách quản trị tổ chức một cách có đạo đức và không tìm cách lợi dụng công chúng hay các nhóm khác, tiểu chức năng quản trị vấn đề có thể thật sự góp phần vào hiệu quả của tổ chức: “Truyền thông vấn đề có hiệu quả nhất khi thúc đẩy sự hiểu biết lẫn nhau và nuôi dưỡng lòng tin. Hoạt động truyền thông này phải diễn ra theo hai chiều và mang tính hợp tác” (Heath, 1997, tr. 149).

Quản trị vấn đề nên có tính hợp tác, dựa trên những nghiên cứu được nhà quản lý vấn đề thực hiện. Chính nghiên cứu giúp quy trình quản trị vấn đề trở thành “hai chiều”, nghĩa là quy trình này dựa trên việc tìm hiểu quan điểm của công chúng, để kết hợp thông tin đầu vào bên ngoài tổ chức với quá trình ra quyết định của cấp lãnh đạo. Hoạt động nghiên

cứu này có thể được triển khai để cung cấp thông tin sống còn vào mỗi giai đoạn của quy trình hoạch định có tính chiến lược. Tuy nhiên, Heath lưu ý rằng “hoạt động truyền thông có thể không đủ để hòa giải những sự khác biệt dẫn tới cuộc đấu tranh” (Heath, 1997, tr. ix). Như vậy, quản trị vấn đề không thể giải quyết mọi vấn đề chỉ bằng hoạt động truyền thông hoặc khiến tất cả các quyết định đều có lợi cho đôi bên. Bất cứ khi nào có thể, quản trị vấn đề có thể sát nhập giá trị của công chúng vào quá trình ra quyết định có tính chiến lược để công chúng không phản kháng thái quá và tung ra các sáng kiến vận động hành lang nhằm vào tổ chức, dẫn đến các luật lệ mới khiến tổ chức đánh mất quyền tự trị.

Quản trị vấn đề thường là một hoạt động được thực hiện thường xuyên, liên tục; theo đó nhà quản lý giám sát, nghiên cứu, tư vấn, truyền đạt về những vấn đề đang xảy ra vào bất kỳ một thời điểm nào đó. Số lượng vấn đề được quản trị sẽ phụ thuộc vào quy mô của tổ chức và mức độ hỗn loạn của ngành nghề của tổ chức. Nhà quản trị vấn đề thành công là người có kiến thức chuyên sâu về ngành, khả năng giải quyết vấn đề, kỹ năng thương lượng, cũng như năng lực phân tích và xem xét vấn đề từ nhiều góc độ. Chúng ta hãy xem xét kỹ hơn quy trình quản trị vấn đề sau đây.

Trong giai đoạn từ giữa cho đến cuối thập niên 1970, Chase đã sớm đề xuất một mô hình quản trị vấn đề được chấp nhận rộng rãi. Mô hình đó bao gồm các bước sau:

1. Nhận diện vấn đề
2. Phân tích vấn đề
3. Cân nhắc tùy chọn
4. Xây dựng chương trình hành động (Chase, 1984).

Vì mô hình của Chase tuy dễ nhớ nhưng có phần quá đơn giản, các học giả khác đã phát triển các bước trên một cách chi tiết hơn nhiều. Ví dụ, công trình của Renfro về quản trị vấn đề tóm tắt quy trình trên như sau: “1) rà quét vấn đề mới xuất hiện, 2) nghiên cứu, phân tích, dự đoán vấn đề, 3) đánh giá ưu tiên những vấn đề khác nhau được nhận diện trong giai đoạn rà quét và nghiên cứu, và 4) phát triển kế hoạch vận hành (hay hành động) mang tính chiến lược để giải quyết vấn đề” (Renfro, 1993). Tuy Renfro đã xây dựng một mô hình xuất sắc, chúng tôi tin rằng Buchholz, Evans và Wagley cung cấp một mô hình quản trị vấn đề sáu bước toàn diện hơn, được thiết kế trực tiếp để thỏa mãn các nhu cầu về chính sách công của ban lãnh đạo (Buchholz, Evans và Wagley, 1994). (Xem danh sách dưới đây).

Các bước quản trị vấn đề

1. Nhận diện các vấn đề công cộng và xu hướng kỳ vọng của công chúng
 - Rà quét môi trường để tìm kiếm xu hướng và vấn đề
 - Theo dõi sự phát triển theo xu hướng của vấn đề
 - Phát triển dự báo về xu hướng và vấn đề
 - Nhận diện xu hướng và vấn đề được tập đoàn quan tâm

2. Đánh giá tác động và thiết lập ưu tiên
 - Đánh giá tác động và xác suất tái diễn
 - Đánh giá nguồn lực và khả năng phản hồi của doanh nghiệp
 - Chuẩn bị điểm ưu tiên về vấn đề để phân tích sâu hơn
3. Tiến hành nghiên cứu và phân tích
 - Phân loại vấn đề theo các chiều phù hợp
 - Đảm bảo vấn đề ưu tiên được nhân viên quan tâm đúng mực
 - Kêu gọi các chức năng khác tham gia khi phù hợp
 - Sử dụng nguồn thông tin bên ngoài
 - Phát triển và phân tích các tùy chọn lập trường
4. Phát triển chiến lược
 - Phân tích các tùy chọn lập trường và chiến lược
 - Quyết định lập trường và chiến lược
 - Tích hợp với chiến lược kinh doanh tổng thể
5. Triển khai chiến lược
 - Phổ biến lập trường và chiến lược đã được thống nhất
 - Phát triển các chiến thuật nhất quán với chiến lược tổng thể
 - Phát triển quan hệ liên minh với các tổ chức bên ngoài
 - Liên kết với mạng truyền thông trong và ngoài tổ chức
6. Đánh giá chiến lược
 - Đánh giá kết quả (ở cấp nhân viên và lãnh đạo)
 - Sửa đổi kế hoạch triển khai
 - Thực hiện thêm nghiên cứu khác

Nguồn: Buchholz, Evans và Wagley (1994), tr. 41.

Có lẽ giai đoạn quan trọng nhất của quản trị vấn đề là **giai đoạn rà quét, giám sát và phân tích vấn đề**. Nếu nhà quản lý vấn đề không nhận ra vấn đề mới nổi, thì hy vọng sáng tạo một kế hoạch quản trị vấn đề chủ động sẽ giảm đi. Nếu đợi đến khi vấn đề xuất hiện trong khu vực chính sách công, thì tổ chức đã đánh mất khả năng kiểm soát việc xác định vấn đề. Việc giám sát vấn đề mới nổi và dự đoán tầm quan trọng của vấn đề trong tương lai được gọi là dự báo vấn đề (issue forecasting). Dự báo vấn đề phần nào giống như bói toán: chúng ta chẳng bao giờ có thể dự đoán chính xác sự phát triển của một vấn đề trong tương lai với mọi sắc thái và tương tác năng động giữa vấn đề và công chúng.

Chúng ta cũng có thể tranh luận rằng giai đoạn nghiên cứu và phân tích vấn đề là giai đoạn quan trọng nhất trong việc xác định ưu tiên và giải pháp tốt nhất để xử lý vấn đề mới. Tổ chức càng thu thập được nhiều nghiên cứu, thì càng đưa ra các quyết định sáng suốt

hơn. Tuy nhiên, khâu thu thập, phân tích và diễn giải dữ liệu thành chính sách quản trị này cũng đòi hỏi yếu tố chiến lược. Như Heath cảnh báo, “dữ liệu chỉ phát huy tác dụng khi người phân tích dữ liệu có hiểu biết thấu đáo” (Heath, 1997, tr. 100).

Một phần lớn của tiểu chức năng quan hệ nhà nước và vấn đề công cộng là quy trình vận động hành lang mà theo đó, những nghiên cứu, kiến thức, chính sách được hình thành thông qua quản trị vấn đề được truyền đạt đến nhóm công chúng lập pháp. Hoạt động truyền thông này thường xảy ra khi tổ chức mở mang kiến thức cho giới công chức dân cử về các quan điểm, đóng góp xã hội, môi trường pháp lý và thực hành kinh doanh của tổ chức. Quy trình lập pháp (legislative process) là một quy trình mà tổ chức có thể tích hợp và tham gia với tinh thần hợp tác, truyền thụ kiến thức cho quá trình làm luật. Tổ chức thường thuê các nhà vận động hành lang để ủng hộ hay phản đối những đạo luật có tiềm năng tác động đến tổ chức. Tác động pháp lý, hay “rào cản do các nhóm hay lợi ích bên ngoài áp đặt” (Grunig, Grunig và Ehling, 1992, tr. 67) bị coi là tốn kém và thường chịu sự phản đối từ phía những tổ chức tìm cách duy trì quyền tự trị để sáng tạo các thực hành quản trị hiệu quả hơn (Mintzberg, 1983).

10.6 Quan hệ công chúng phi lợi nhuận, phi chính phủ và hoạt động xã hội

Nhóm phi lợi nhuận (không vì lợi nhuận) là nhóm tồn tại vì mục đích giáo dục, tài trợ nghiên cứu, ủng hộ hay vận động hành lang cho một sứ mệnh hay sáng kiến công. Nhóm phi lợi nhuận thường là nhóm gánh vác sứ mệnh giáo dục, tồn tại vì lợi ích công. Một ví dụ nổi tiếng là Quỹ Nghiên cứu Ung thư Hoa Kỳ (Cancer Research Foundation of America) hoạt động để nâng cao nhận thức về ung thư và các nhân tố rủi ro, giáo dục công chúng về biện pháp phòng chống, vận động chính phủ và các nhà tài trợ đầu tư thêm cho các sáng kiến này.

Quan hệ công chúng phi lợi nhuận phần lớn xoay quanh việc vận động chính phủ bằng cách mở mang kiến thức cho giới lập pháp về các vấn đề, sáng kiến nghiên cứu hiện có, cũng như cách chính phủ tăng cường hỗ trợ cả về tài chính lẫn biện pháp phòng chống. Quan hệ công chúng phi lợi nhuận thường phụ thuộc nặng nề vào quan hệ giữa các thành viên, nghĩa là tiểu chức năng này tìm cách duy trì và phát triển quan hệ với những nhóm công chúng ủng hộ, có khả năng phân phối thông điệp của tổ chức, và thường đóng phí thành viên để hỗ trợ gây dựng ngân sách vận hành cho tổ chức phi lợi nhuận. Quan hệ thành viên thường được triển khai thông qua các trang mạng, tạp chí, bản tin và sự kiện đặc biệt. **Gây quỹ** (fund-raising) hay **phát triển** (development) là cấu phần cuối cùng, có tính sống còn của quan hệ công chúng phi lợi nhuận. Nhiệm vụ phát triển bao gồm cả việc gây quỹ từ các quỹ tài trợ lớn, viết đề xuất xin tài trợ của chính phủ, và gây quỹ với các nhà tài trợ nhỏ, tư nhân.

Tổ chức phi chính phủ (nongovernment organization – NGO) là nhóm “quyền lực mềm” không nắm giữ các vị trí chính trị trong cơ quan nhà nước và không có động cơ

lợi nhuận của các tập đoàn. Loại tổ chức này tồn tại để thực hiện những sáng kiến, như nhiệm vụ nhân đạo, mà chính quyền không sẵn sàng xử lý. NGO thường hình thành xung quanh các vấn đề hay sứ mệnh xã hội để phối hợp hành động, nhưng không thuộc quyền kiểm soát của nhà nước, tuy ở một số quốc gia chủ quyền của loại tổ chức này bị thách thức. Đội ngũ nhân viên của NGO thường là các cựu nhân viên hay công chức nhà nước. NGO thường hợp tác với các nhóm hay lãnh đạo địa phương để hoàn thành từng sáng kiến cụ thể. Gass và Seiter lưu ý rằng “các tổ chức phi chính phủ (NGO) còn đặc biệt giỏi trong việc thể hiện thiện chí” và thiện chí là một phần của việc thiết lập sự tin cậy (Gass và Seiter, 2009, tr. 160). Theo các học giả này, “thiện chí có nhiều khả năng được truyền đạt thông qua ‘quyền lực mềm’” như các NGO (Gass và Seiter, 2009, tr. 160), ví dụ Tổ chức Ân xá Quốc tế (Amnesty International) hay Tổ chức Theo dõi Nhân quyền (Human Rights Watch).

Nhóm hoạt động xã hội là nhóm lợi ích đặc biệt mọc lên quanh một tổ chức, nhằm thiết lập một số hình thức thay đổi nào đó về vấn đề cụ thể được quan tâm. Nhóm hoạt động xã hội thường phát sinh từ một “phong trào cấp cơ sở”, nghĩa là từ công dân bình thường chứ không phải là người làm việc cho nhà nước. Đặc điểm này khiến loại tổ chức này hơi khác NGO, nên nhóm hoạt động xã hội thường có cơ cấu tổ chức và trạng thái phi lợi nhuận ít chính thức hơn, so với các tổ chức phi lợi nhuận. Tổ chức hoạt động xã hội có thể nhỏ và không chính thức, như một nhóm phụ huynh địa phương tập hợp lại để phản đối quyết định của Ban Giám hiệu trường học, hoặc có thể lớn và được tổ chức bài bản, như tổ chức bảo vệ động vật People for the Ethical Treatment of Animals (PETA).

Các nhóm hoạt động xã hội có thể khác nhau về mục đích và lý do tồn tại, cũng như về mức độ hành động được triển khai. Ví dụ, một số nhóm hoạt động xã hội bị gọi là “kẻ cản trở” vì họ cố tình cản trở các giải pháp đề xuất cho một vấn đề đang xem xét, để thu hút sự chú ý của truyền thông về vấn đề và thành viên mới. Greenpeace là một ví dụ về nhóm vận động xã hội có tính cản trở (Murphy và Dee, 1992, tr. 3–20). Các nhóm hoạt động xã hội khác có thể sử dụng chiến lược có tính hợp tác hay tích hợp hơn để cố gắng giải quyết vấn đề với tổ chức và tích hợp thay đổi vào chính sách của tổ chức.

Nhóm hoạt động xã hội cũng quan tâm đến các vấn đề lớn nhỏ khác nhau, từ vấn đề phổ rộng (như “môi trường”) đến vấn đề hết sức cụ thể (như “chất thải lỏng độc hại”). Nghiên cứu của Grunig về các vấn đề của nhóm hoạt động xã hội cung cấp nhiều thông tin về khía cạnh này. Bà phát hiện ra rằng “2/3 số nhóm hoạt động xã hội quan tâm đến một vấn đề đơn lẻ” (Grunig, 1992a, tr. 515). Vấn đề đơn lẻ đó có thể là kế hoạch phá dỡ một tòa nhà lịch sử địa phương sắp xảy ra. Hay cũng có thể là một vấn đề lớn hơn, như lượng chất gây ô nhiễm thải ra từ một quy trình sản xuất.

Nhóm hoạt động xã hội thể hiện quyền lực đối với tổ chức thông qua nhiều hình thức áp lực, như tham gia các cuộc họp theo kiểu “hội đồng nhân dân”, tổ chức mít tinh và biểu tình, tẩy chay, xây dựng trang web phản đối, triển khai chiến dịch thư điện tử và viết thư bày tỏ quan điểm, gọi điện thoại cho các nhà lập pháp, vận động hành lang, và tổ chức sự kiện đặc biệt để thu hút sự chú ý của truyền thông. Nhóm hoạt động xã hội thường có

hiều thành viên là người trẻ tuổi, có học vấn, có động cơ thúc đẩy và niềm tin mãnh liệt vào một hệ tư tưởng nào đó, cùng với thái độ tận tâm hành động vì sứ mệnh. Những nhóm này thường khá hiệu quả trong nỗ lực tích hợp giá trị của mình vào chính sách của tổ chức.

Phản hồi nhà hoạt động xã hội

Tổ chức có thể cố “lờ đi” áp lực của các nhà hoạt động xã hội, nhưng cách tiếp cận đó thường chỉ kéo dài hay làm trầm trọng thêm chiến dịch vận động. Khi tổ chức kháng cự, nhóm hoạt động xã hội thường tiếp cận công chức dân bầu để yêu cầu điều tra, xử phạt và kiểm soát tổ chức. Các nhà hoạt động xã hội cũng thường sử dụng nhiều loại hình truyền thông khác nhau để gây ảnh hưởng với giới lập pháp và thay đổi dư luận, xây dựng sự ủng hộ cho quan điểm của họ nhằm tạo ra sóng gió cho tổ chức.

Vì vậy, phương pháp tốt nhất giúp quan hệ công chúng xử lý các nhóm hoạt động xã hội là mời họ tham gia vào một cuộc đối thoại cho và nhận cân đối, để phát hiện ra những mối quan tâm, giá trị, mong muốn và ưu tiên của họ. Những nỗ lực hợp tác nhằm giải quyết xung đột thường làm giảm thiệt hại gây ra cho tổ chức; từ chối đối diện với các nhóm hoạt động xã hội chỉ có tác dụng kéo dài tranh chấp. Hiệu quả của các nhóm hoạt động xã hội, kể cả nhóm rất nhỏ, đã được ghi chép đầy đủ trong ngành quan hệ công chúng. *Nghiên cứu về sự xuất sắc* tranh luận rằng “bất chấp mối liên hệ với cuộc tranh chấp, cường độ xung đột hay mức độ phủ sóng truyền thông... tất cả các nhóm hoạt động xã hội đều thành công trong việc phá vỡ tổ chức mục tiêu” (Grunig, 1992a, tr. 523).

Quyết định tích hợp

Để góp phần xây dựng sự hiểu biết giữa tổ chức và các nhóm hoạt động xã hội, tổ chức nên tiến hành họp mặt trực tiếp với giới lãnh đạo và thành viên của nhóm vận động và tổ chức các buổi lên ý tưởng, hay “hội nghị thượng đỉnh” chung. Nhóm hoạt động xã hội cũng cần hiểu mô hình và rào cản kinh doanh của tổ chức, cũng như những yêu cầu của môi trường pháp lý nơi tổ chức vận hành. Lãnh đạo cấp cao không bao giờ thích tham khảo ý kiến của các nhà hoạt động xã hội về chính sách của tổ chức; tuy nhiên, làm vậy có thể giúp tổ chức nảy ra những ý tưởng mới mẽ cung cấp một giải pháp đôi bên cùng có lợi cho vấn đề đang xem xét. Đôi khi chỉ cần tổ chức biết lắng nghe và coi trọng những mối lo ngại của họ, thì các nhà hoạt động xã hội sẽ đổi hướng tấn công và nhắm vào các tổ chức khác, ít hợp tác hơn. Vấn đề cốt yếu trong phản hồi là bạn phải tính đến, chứ không phải lờ đi các nhà hoạt động xã hội. Bằng cách vận dụng các kỹ năng giải quyết xung đột, thương lượng và đối thoại cân đối để hiểu nhóm vận động, chuyên viên quan hệ công chúng có thể sát nhập các ý tưởng của họ vào quá trình ra các quyết định có tính chiến lược. Cách tiếp cận hợp tác làm giảm bớt thiệt hại mà các nhà hoạt động xã hội gây ra cho danh tiếng của tổ chức, cũng như nguồn lực và thời gian cần thiết để phản hồi sức ép của họ.

10.7 Tình huống vận động: Gaddafi không có chỗ dựng lều

Vào cuối năm 2009, nhà lãnh đạo Libya, Đại tá Muammar Gaddafi, đến thăm nước Mỹ để phát biểu trước Đại hội đồng Liên Hợp Quốc (United Nations, UN). Chuyến đi của Gaddafi làm dấy lên một phong trào hoạt động xã hội của công dân mà qua đó, chúng ta có thể quan sát nhiều nguyên tắc đã được phân tích ở phần trên về việc công dân hành động vì một sứ mệnh hay niềm tin và gây áp lực để chính phủ hỗ trợ họ. Đầu tiên, chúng ta hãy điểm qua lịch sử quan hệ giữa Hoa Kỳ và Libya và đặc biệt là với Đại tá Gaddafi, để nắm được bối cảnh quan trọng của tình huống vận động này. Vào năm 1979, Đại sứ quán Mỹ ở Libya bị một đám đông tấn công và đốt cháy, khiến chính phủ Hoa Kỳ phải rút toàn bộ nhân viên về nước (Đại sứ quán Hoa Kỳ ở Tripoli, Libya (không ghi ngày)). Đại tá Gaddafi cũng trực tiếp và công khai nhận trách nhiệm cho vụ đánh bom khủng bố chuyến bay 103 của Hãng hàng không Pan American World Airways vào năm 1988, cướp đi sinh mạng của 270 hành khách trên không phận Scotland, bao gồm nhiều sinh viên Đại học Syracuse đang bay về Mỹ sau một chương trình du học nước ngoài (Halpern, 2006). Theo Bộ Ngoại giao Hoa Kỳ, mãi đến năm 2006 Mỹ mới nối lại quan hệ ngoại giao với Libya (Đại sứ quán Hoa Kỳ ở Tripoli, Libya (không ghi ngày)). Tuy nối lại quan hệ, Mỹ vẫn giữ thái độ hết sức thù địch về vụ đánh bom Pan Am 103 và việc Libya ủng hộ các hoạt động khủng bố.

Đại tá Gaddafi được nhiều người biết đến vì có thói quen mang theo một chiếc lều Bedouin² khi đi công tác nước ngoài. Trước chuyến thăm Mỹ, chiếc lều này từng gây chú ý khi nhà lãnh đạo Libya yêu cầu được dựng lều trong dinh cơ của Tổng thống Sarkozy ở Paris vào năm 2007, một động thái gây kinh ngạc, được cho là “làm đảo lộn dịch vụ lễ tân của Tổng thống” (Sage, 2007). Gaddafi từng dựng lều khi đến Bỉ để dự các cuộc đàm phán chính thức vào năm 2004, và sau đó dựng lều để tiếp các quan khách trong chuyến thăm Rome vào năm 2009. Tuy nhiên, các quốc gia châu Âu này không cảm thấy họ là nạn nhân trực tiếp của những hành động khủng bố của Gaddafi ở Libya. Nói theo lý thuyết tình huống về công chúng của Grunig được thảo luận trong Chương 7 “Nhân diện, đánh giá ưu tiên bên liên quan và công chúng”, công dân của những nước châu Âu này có mức độ nhận diện vấn đề với Đại tá Gaddafi thấp hơn so với người Mỹ. Người Mỹ trải nghiệm *mức độ tham gia* cao hơn người châu Âu, vì Đại sứ quán Mỹ bị đốt, quan hệ ngoại giao bị cắt đứt và chuyến bay 103 bị đánh bom. Như vậy, cả mức độ *nhận diện vấn đề* và tham gia cao, cộng với cảm giác rằng mỗi cá nhân có thể trực tiếp tác động đến tình huống (mức độ *nhận diện ràng buộc*) thấp đều *dự đoán* sự trỗi dậy của một nhóm công chúng sôi sục tình thần hoạt động xã hội.

Vấn đề còn trở nên phức tạp hơn khi nhiều người Mỹ tỏ ra phẫn nộ khi Scotland quyết định thả kẻ khủng bố đã đánh bom chuyến bay Pan Am 103. Abdelbaset al-Megrahi, kẻ khủng bố bị kết án này được ra tù chỉ vài tuần trước ngày Gaddafi phát biểu tại Đại hội đồng LHQ. Khi trở về Libya, Al-Megrahi được chào đón như một vị anh hùng. Trong khi

2 Bedouin: một tộc người bán du mục đã sống hàng ngàn năm trên các sa mạc ở Trung Đông và Bắc Phi (ND).

đó, người thân của nhiều nạn nhân Mỹ theo dõi tin này lên truyền hình trả lời phỏng vấn, viết thư gửi báo chí, đăng bài trên truyền thông xã hội và nhật ký trực tuyến để bày tỏ sự phản nộ.

Khi lên kế hoạch cho chuyến thăm Mỹ để phát biểu tại LHQ vào ngày 22 tháng 9 năm 2009, Gaddafi cùng phái đoàn cũng bắt đầu tìm kiếm địa điểm để dựng chiếc lều biểu tượng của Libya. Đại sứ quán Libya sở hữu một khu bất động sản ở ngoại ô bang New Jersey, nên Gaddafi dự định dựng lều ở đó. Tuy nhiên, sau khi công chúng biểu tình ở bên ngoài khu đất, chính quyền thị trấn Englewood ở New Jersey đã ngăn cản Gaddafi dựng lều. Những cư dân phản đối kế hoạch lưu trú của Gaddafi ở Đại sứ quán Libya thường xuyên trả lời các kênh truyền thông tin tức. Một người tên là Rabbi Boteach cho biết: “Tôi sống ngay bên cạnh Đại sứ quán Libya. Chúng tôi muốn họ rời khỏi khu này”; người này còn cho biết thêm rằng thậm chí những cư dân Hồi giáo sống trong khu vực đó cũng phản đối chuyến công du của Gaddafi (Wordsworth, 2009). Cựu sinh viên của Đại học Syracuse cũng xuất hiện trên các kênh phát sóng, lên tiếng bày tỏ sự phản nộ về việc Gaddafi đi thăm chính quê hương của trường đại học này.

Gaddafi kiến nghị để được dựng lều ở Central Park, nhưng giới quan chức phụ trách quy hoạch của Thành phố New York cũng như các quan chức chính phủ khác đã từ chối yêu cầu. Một bản tin chạy dòng tít: “Have you got a permit for that Bedouin tent sir? Col. Gaddafi meets his match... New York planning officials” (Ngài đã được cấp phép dựng chiếc lều Bedouin chưa? Đại tá Gaddafi chạm trán các quan chức quy hoạch New York) (Hazleton, 2009). Không tìm được chỗ dựng lều, phái đoàn của Libya đã phải dùng đến mảnh lưới lừa đảo, mạo danh và trung gian để tìm một địa điểm tạm thời cho Đại tá Gaddafi trong thời gian ở Mỹ.

Lúc này, phái đoàn của Gaddafi giả mạo quan chức Hà Lan, cố gắng thuê không gian dựng lều trên mái một căn hộ ở Manhattan, nhưng thương vụ này thất bại (Goldman, Radia và Berman, 2009). Sau đó, Gaddafi dùng trung gian để thuê một cơ ngơi ở Bedford, New York thuộc quyền sở hữu của Donald Trump. Các bức ảnh chụp từ máy bay trực thăng đã gây xôn xao trên các kênh truyền thông tin tức, khi chiếc lều Bedouin được dựng lên trong khu dinh cơ rộng 45 héc-ta có tên là “Seven Springs” (Bảy con suối) của Trump. Khi Gaddafi kết thúc bài phát biểu dài 90 phút trước Đại hội đồng LHQ, bầu không khí phản nộ đang sôi sục ở Bedford. Công dân và truyền thông thì tụ tập trước cửa dinh cơ, còn nhiều máy bay trực thăng của các cơ quan truyền thông thì lượn lơ trên cao. Joel Sachs, Luật sư trưởng của Thị trấn Bedford, cho biết thị trấn đã ban hành lệnh ngừng hoạt động đối với chiếc lều ngay sau 5 giờ chiều hôm đó, vì không ai được phép dựng nơi tạm trú mà không có giấy phép. Quan chức thị trấn gọi chiếc lều là “công trình bất hợp pháp” (Goldman, Radia và Berman, 2009). Nhiều người dẫn chương trình tin tức bình luận về sức mạnh của các nhà hoạt động công dân. Suốt buổi chiều tối hôm đó, những hình ảnh được máy bay trực thăng cung cấp về việc dỡ chiếc lều được chiếu trên khắp các kênh truyền thông.

Trong tình huống này, Gaddafi rõ ràng đã đánh giá thấp sức mạnh của các nhóm công chúng hoạt động xã hội vận hành trong một thể chế chính quyền có tính đại diện, nhằm ngăn cản ông ta tiến hành các hoạt động thường ngày của một kẻ độc tài. Chiếc lều được dỡ xuống sau khi lệnh ngừng hoạt động được ban hành; nhưng ngày hôm sau, người của Gaddafi lại bắt đầu dựng lại công trình “Gaddafi Tent Back Up on Trump’s N.Y. Estate” (2009) (Lều của Gaddafi được dựng lại trên dinh cơ của Trump tại N.Y). Tuy nhiên, Gaddafi đã không đến thăm chiếc lều như phong tục thông thường để tiếp đón quan khách chính phủ hay quan khách chính thức khác. Có lẽ cuối cùng ông ta cũng hiểu ra thông điệp của các nhóm công chúng hoạt động xã hội, cũng như những quan chức chính phủ đã tuân thủ mệnh lệnh của công dân như Nghị viên Nita Lowey, người đã phát biểu rằng Gaddafi “không được chào đón ở bất kỳ đâu trong khu vực New York” “Gaddafi Tent Back Up on Trump’s N.Y. Estate” (2009). Các nhà hoạt động dân sự, người biểu tình và quan chức chính phủ thay mặt cư dân trong đơn vị bầu cử đã dễ dàng giành chiến thắng trong cuộc chiến về chỗ dựng lều của Gaddafi. Có lẽ tình huống dựng lều chỉ là chuyện nhỏ, đặc biệt đối với một quốc gia như Libya. Đất nước này cần phải giải quyết những mối lo ngại về chủ nghĩa khủng bố, việc vi phạm nhân quyền và vũ khí hủy diệt hàng loạt, cũng như nhiều vấn đề khác (đây chỉ là quan điểm từ phía Mỹ và phương Tây – ND). Tuy nhiên, nếu có thể đặt vấn đề chiếc lều của Gaddafi vào chương trình nghị sự của giới truyền thông và quan chức dân cử, thì các nhà hoạt động xã hội rõ ràng nắm giữ sức mạnh tác động đến chuyển thăm Mỹ chính thức của nhà lãnh đạo này.

10.8 Tổng kết chương

Trong chương này, chúng ta đã giải thích các chức năng tiêu biểu của quan hệ công chúng đối với một tổ chức. Các bối cảnh doanh nghiệp được thảo luận, cùng với tầm quan trọng của khả năng tiếp cận và tư vấn cho liên minh thống trị gồm các quản lý phòng ban có chân trong ban lãnh đạo cấp cao, kinh nghiệm và kiến thức về lĩnh vực kinh doanh, khả năng điều hướng cơ cấu tổ chức để thu thập thông tin và đưa ra những lời khuyên sáng suốt nhất cho ban lãnh đạo. Chúng ta cũng thảo luận bối cảnh của công ty quan hệ công chúng, tập trung vào tinh thần đồng đội, vai trò tư vấn có tính chiến lược, môi trường tư vấn khách hàng khẩn trương, mối quan hệ năng động không ngừng vận động giữa truyền thông tin tức và các ứng dụng truyền thông xã hội như Facebook và Twitter, cũng như những xu hướng hiện thời ảnh hưởng đến công ty quan hệ công chúng. Vai trò của quan hệ nhà nước và vấn đề công cộng được xác định và phân tích trong phần thảo luận về quản trị vấn đề chính sách công. Chúng ta đã thảo luận về quản trị vấn đề và phác họa sáu bước trong sáng kiến quản trị vấn đề hiệu quả. Cuối cùng, chúng ta đã thảo luận quan hệ công chúng của tổ chức phi lợi nhuận, phi chính phủ (NGO) và các nhà hoạt động xã hội, đặc biệt là khả năng tác động đến chính sách công của họ và cách các nghiên cứu cho thấy tổ chức cần phản hồi áp lực đến từ các nhóm này. Tình huống được dùng làm ví dụ phân tích là vấn đề chính sách công và các nhóm lợi ích xoay quanh thực hành giết mổ ngựa lấy thịt. Chương này kết thúc bằng việc xem xét chi tiết phong trào vận động của công dân và phản ứng của chính quyền địa phương ở Mỹ trước chuyến công du của nhà lãnh đạo Libya, Đại tá Muammar Gaddafi như một ví dụ minh họa cho sức mạnh thay đổi môi trường của các nhà hoạt động xã hội.

Chương 11

Đạo đức, khả năng lãnh đạo, tư vấn và các phân tích về đạo đức

Bắt đầu vào cuối thập niên 1990 và đầu thập niên 2000, ở Mỹ, vai trò của đạo đức trong kinh doanh khoác lên một ý nghĩa mới. Hiện tượng này xảy ra một phần là vì các doanh nghiệp đã có những hành vi thái quá, khiêu khích Quốc hội Hoa Kỳ giới thiệu và thông qua Luật Sarbanes-Oxley, một đạo luật được ban hành phần nào do nhiều doanh nghiệp đã không tuân thủ các chuẩn mực đạo đức. Trong một thời gian dài, các chuyên viên quan hệ công chúng đã tranh luận rằng thực hành kinh doanh có đạo đức chính là chìa khóa thiết lập và duy trì quan hệ với các nhóm công chúng then chốt – dù là cổ đông hay các bên liên quan. Trong nhiều năm, những cân nhắc về đạo đức trong thực hành quan hệ công chúng luôn giữ vị trí hàng đầu trong lĩnh vực giáo dục quan hệ công chúng. Tuy nhiên, vì người thực hành quan hệ công chúng không phải lúc nào cũng có chân trong ban lãnh đạo, vấn đề đạo đức không phải lúc nào cũng được tuân thủ một cách nghiêm túc. Trong chương này, chúng tôi sẽ giới thiệu và xem xét vấn đề đạo đức, cũng như vai trò của đạo đức trong công việc lãnh đạo tổ chức, vai trò của chuyên viên quan hệ công chúng trong quá trình ra quyết định và những yếu tố cấu thành một phân tích về đạo đức.

11.1 Đạo đức

Trong hàng nghìn năm, những câu hỏi về cách hướng dẫn và phân biệt hành vi đúng sai luôn khiến nhân loại trăn trở. Từ triết học cổ đại của Plato và Aristotle cho đến Kỷ nguyên Ánh sáng của Hume, Kant, Mill, rồi cách tiếp cận thần học của Chúa Jesus, Đức Phật, Khổng Tử, Đấng tiên tri Mohammad và Thánh Aquinas, cho đến triết học hiện đại, con người vẫn luôn khám phá những câu hỏi phân biệt đúng sai, tốt xấu, ánh sáng và bóng tối. Singer quả quyết: “Đạo đức xoay quanh câu hỏi chúng ta nên sống như thế nào” (Singer, 1994, tr. 3). Dựa trên định nghĩa đơn giản của Singer về đạo đức, thì đạo đức quan hệ công chúng xoay quanh câu hỏi chúng ta *nên* giao tiếp như thế nào. Đối với chuyên viên quan hệ công chúng, nhiệm vụ giao tiếp đó bao gồm nhiều việc phải làm. Nhà quản trị vẫn đề phải nhận diện vấn đề tiềm ẩn, tiến hành nghiên cứu và xác định cả vấn đề lẫn giải pháp tiềm năng một cách có đạo đức. Như vậy, chúng ta có thể định nghĩa đạo đức trong quan hệ công chúng là *cách chúng ta nên ra quyết định, quản trị và giao tiếp*.

Đạo đức và lòng tin

Giao tiếp *không phải* là mục tiêu cuối cùng của quan hệ công chúng. Mục tiêu của chúng ta là xây dựng *quan hệ* thông qua các hoạt động truyền thông có đạo đức, thói quen lắng nghe và các liên minh có tính chiến lược, trong khi kết hợp ý tưởng của các nhóm khác vào chính sách của tổ chức. Chúng ta cố gắng xây dựng cả phương tiện lẫn khả năng giao tiếp lưu loát, để tạo ra các cuộc đối thoại với công chúng. Nếu mục đích của quan hệ công chúng là xây dựng quan hệ với công chúng, thì lòng tin là một phần thiết yếu của mọi mối quan hệ hiện có. Dù những nhóm công chúng này nằm trong tổ chức như nhân viên, ban lãnh đạo, bộ phận hành chính, hay nằm ngoài tổ chức như nhà cung ứng, nhà phân phối, nhà bán lẻ, người tiêu dùng, cộng đồng và chính phủ, thì đạo đức chính là chất keo gắn kết mọi quan hệ.

Để hiểu tầm quan trọng của đạo đức đối với các mối quan hệ, bạn hãy hình dung kịch bản sau đây. Nếu mua sản phẩm được một doanh nghiệp quảng cáo là có chất lượng tốt nhất, thì bạn có thể cảm thấy bị lợi dụng khi phát hiện tổ chức đó cố bán sản phẩm dù biết còn nhiều lỗi sản xuất. Khả năng cao là bạn sẽ không muốn quan hệ lâu dài với tổ chức, nghĩa là bạn không muốn tiếp tục mua sản phẩm đó nữa. Ví dụ đơn giản này chứng tỏ rằng đạo đức của một tổ chức gây tác động mơ hồ nhưng chắc chắn đến mối quan hệ với công chúng.

Văn hóa đạo đức

Đạo đức giao thoa với mọi cấp bậc của một tổ chức. Từ đây chuyên lắp ráp cho đến quản lý bậc trung, đạo đức phải đóng một vai trò nào đó trong quá trình ra quyết định thì tổ chức mới có thể đạt được thành tựu cao nhất. Chắc chắn, cấp lãnh đạo cao nhất của tổ chức phải gánh phần lớn trách nhiệm đạo đức, vì nếu tầm nhìn và cấp lãnh đạo cao nhất không thấm nhuần tầm quan trọng của đạo đức và giá trị của tổ chức, thì hành vi có đạo đức có xu hướng bị thu hẹp. Nói cách khác, *quan hệ công chúng nên đóng vai trò như lương tâm đạo đức của tổ chức* bằng cách kết hợp quan điểm của công chúng vào quá trình ra quyết định, nhưng mọi thành viên trong tổ chức đặc biệt là người lãnh đạo tổ chức cũng phải đề cao đạo đức.

Chức năng đạo đức đa hướng này được các nhà đạo đức học gọi là “thể chế hóa lương tâm doanh nghiệp” (Goodpaster, 2007). Chức năng đạo đức phải trở thành một phần của quan hệ công chúng cũng như toàn bộ văn hóa doanh nghiệp. Trong phần này, bạn sẽ học cách nhận diện các giá trị, cách truyền thụ giá trị đạo đức đến toàn bộ nền văn hóa của tổ chức, cách cân nhắc và giải quyết vấn đề đạo đức nan giải.

Cơ sở lý luận về đạo đức của lý thuyết hệ thống

Nhiều chuyên viên quan hệ công chúng sơ và trung cấp thường phân vân về cách họ thâm nhập vào lĩnh vực triết học và đưa ra các quyết định có đạo đức. Cho phép chúng tôi giải

thích câu trả lời theo thuyết hệ thống, và bạn sẽ sớm hiểu lý do khiến nhà quản lý quan hệ công chúng nhất định phải sở hữu một vốn kiến thức cơ bản về triết học đạo đức.

Là một lĩnh vực chuyên biệt, quan hệ công chúng có nguy cơ trở nên thiên cận hay phân mảnh. Laszlo giải thích rằng những kiến thức chuyên biệt như vậy có thể dựng lên rào cản gia nhập và dẫn đến sự cô lập, nghĩa là hiện thực được nhìn như những mảnh vụn thay vì một cách toàn diện (Laszlo, 1996). Đối lập với quan điểm này là thuyết hệ thống, coi hiện thực như một hệ thống sinh học hay sinh thái, ví dụ: một cơ thể bao gồm hệ tuần hoàn, hệ thần kinh, hệ tiêu hóa... Quan điểm hữu cơ này về hệ thống được nhà triết học Luhmann áp dụng cho xã hội, để giải thích xã hội như là một tổng thể lớn bao gồm các hệ thống vừa phụ thuộc lẫn nhau, vừa phần nào tự trị (Luhmann, 1984). Áp dụng cho tổ chức, thì đây là một hệ thống bao gồm các tiểu hệ thống nhỏ hơn. Quan hệ công chúng là chức năng giao tiếp giữa các tiểu hệ thống trong một tổ chức, giữa tổ chức với môi trường bên ngoài, bao gồm người tiêu dùng và các nhóm công chúng khác. Theo thuyết hệ thống, **môi trường** (environment) là bất cứ thứ gì nằm ngoài khái niệm “ranh giới” của tổ chức. Những thứ nằm trong ranh giới của tổ chức thường có quan hệ tài chính với tổ chức; những thứ nằm ngoài môi trường có thể đến và đi xuyên qua ranh giới của tổ chức (như các nhà tư vấn) hoặc có thể hoàn toàn nằm ngoài môi trường. Thông tin tự do vượt qua ranh giới này, vừa như đầu vào khi tổ chức tiến hành nghiên cứu, vừa như đầu ra khi tổ chức giao tiếp với các nhóm công chúng bên ngoài.

Theo thuyết hệ thống, quan hệ công chúng là một phần của tiểu hệ thống quản trị (đọc Chú thích 11.3 “Các tiểu hệ thống của tổ chức trong thuyết hệ thống”). Tương tự hệ thần kinh, quản trị là bộ não của tổ chức và truyền thông được sử dụng để phối hợp các hoạt động của bộ não quản trị. Trong khi các tiểu chức năng khác trong một tổ chức điển hình bận rộn với các lĩnh vực chuyên môn riêng, quan hệ công chúng phải tương tác với tất cả trong cả việc thu thập dữ liệu, nhận diện tình huống hay vấn đề tiềm ẩn, giúp nhân viên mới hòa nhập, lẫn xây dựng văn hóa tổ chức. Những hoạt động này đòi hỏi cực kỳ nhiều kỹ năng truyền thông, lắng nghe, giải quyết vấn đề có tính hợp tác và quản lý. Các quản lý quan hệ công chúng thực thi chức năng truyền thông nội bộ này trong tất cả các tiểu hệ thống của tổ chức, từ ban lãnh đạo trở xuống, rồi ngược lên ban lãnh đạo khi báo cáo về tình hình nội bộ của tổ chức. Về cơ bản, quan hệ công chúng vận hành như một đường dây thông tin liên lạc, tạo điều kiện cho các hoạt động nội bộ của tổ chức diễn ra một cách trơn tru.

Các tiểu hệ thống của tổ chức trong thuyết hệ thống

1. Quản trị (điều phối và chỉ đạo tất cả các hoạt động khác)
2. Xử lý (tiếp thị và bán hàng)
3. Sản xuất (chế tạo sản xuất)
4. Thích nghi (nghiên cứu và phát triển)
5. Duy trì (môi trường vật chất xung quanh)

Một hệ thống mở (open system) có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau với môi trường. Môi trường cung cấp nhiều yếu tố cần thiết cho sản xuất như nhân công, còn những thông tin cần thiết giúp tổ chức thích ứng với các xu hướng thị trường và quản trị một cách hiệu quả. Chúng ta hiếm khi gặp hệ thống đóng (close system), vì phần lớn các tổ chức đều có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau với môi trường ở một mức độ nào đó, và vì thế, đều là hệ thống mở ở một mức độ nào đó.

Mở rộng ranh giới và tư vấn đạo đức

Người thực hành quan hệ công chúng cũng mở rộng ranh giới của tổ chức, bằng cách duy trì quan hệ với các nhóm công chúng trong môi trường bên ngoài. Khi vượt qua ranh giới này để thu thập thông tin một cách chính thức hay phi chính thức, họ được gọi là “người mở rộng ranh giới” (boundary spanner). Quản lý quan hệ công chúng sẽ rà quét môi trường để tìm kiếm những thông điệp được quan tâm và xu hướng mới, theo đó nhận diện vấn đề gặp phải với các nhóm công chúng trong ngành. Quy trình giám sát môi trường để tìm kiếm những vấn đề được quan tâm tiềm ẩn được gọi là rà quét môi trường (environmental scanning) (Stoffels, 1994).

Bằng cách hoạt động như người mở rộng ranh giới, duy trì quan hệ với các nhóm bên ngoài tổ chức và thu thập thông tin bên ngoài thông qua việc rà quét môi trường, chức năng quan hệ công chúng nắm giữ một vị trí hoàn hảo để tư vấn về các vấn đề đạo đức. Việc hiểu giá trị của những nhóm công chúng mà tổ chức có quan hệ là cực kỳ đáng giá, vì quản lý quan hệ công chúng có thể đại diện cho các giá trị này trong quá trình ra quyết định của ban lãnh đạo. Nhà quản lý quan hệ công chúng vốn quen thuộc với mong muốn, ưu tiên, vấn đề của các nhóm công chúng chiến lược trong môi trường của tổ chức. Những mối quan hệ mà các quản lý quan hệ công chúng tìm cách xây dựng và duy trì sẽ cung cấp đầu vào và thông tin đáng giá trong quá trình ra các quyết định có đạo đức, vì tổ chức có thể tham khảo quan điểm của các nhóm công chúng này về những vấn đề quan trọng đối với họ. Nhà quản lý quan hệ công chúng có nhiệm vụ đại diện cho những quan điểm này trong các phiên họp ra quyết định của cấp lãnh đạo cao nhất. Không một chức năng nào trong tổ chức có vị trí phù hợp hơn để nắm bắt nhu cầu và giá trị của các nhóm công chúng bên ngoài bằng chức năng truyền thông. Phòng pháp chế chắc chắn hiểu rõ chính phủ và các cơ quan quản lý, nhưng ít biết về những giá trị của công chúng nằm ngoài khu vực lập pháp. Tương tự, chức năng tiếp thị biết nhiều về giá trị của người tiêu dùng, nhưng ít biết về giá trị của những cộng đồng sống quanh các địa bàn sản xuất. Theo thuyết hệ thống, chỉ có quan hệ công chúng mới có khả năng lấp đầy lỗ hổng kiến thức này. Bằng cách hiểu và tích hợp các giá trị của công chúng, tổ chức có thể đưa ra những quyết định toàn diện, đa dạng, đa nguyên hơn về mặt đạo đức. Sau một thời gian, những quyết định này sẽ tạo được một bầu không khí hài hòa hơn giữa tổ chức và công chúng, làm giảm bớt vụ kiện tụng, cuộc tẩy chay, giảm bớt các nhóm công chúng bất mãn, giúp tổ chức tránh được những tai tiếng hao tiền tốn của.

Tư vấn đạo đức: Ưu điểm và nhược điểm

Khi sử dụng góc nhìn hệ thống để hợp lý hóa tầm quan trọng của vai trò tư vấn đạo đức cho ban lãnh đạo cấp cao của chức năng quan hệ công chúng, chúng ta cần lưu ý rằng trong lĩnh vực này, ít có người thực hành quan hệ công chúng nào thật sự nghiên cứu về đạo đức một cách nghiêm cẩn. Người từng học về đạo đức để có khả năng là chuyên viên cao cấp, giữ vị trí báo cáo trực tiếp với lãnh đạo đứng đầu tổ chức (thường là Giám đốc điều hành (CEO)), có mức thu nhập trên trung bình và đa số là nam. Thực trạng này không có nghĩa là nữ chuyên viên sơ hay trung cấp trẻ tuổi có ít khả năng tư duy về đạo đức, mà chỉ là họ ít có cơ hội tư vấn cho tổ chức về các lựa chọn đạo đức. Vì vậy, tổ chức nên triển khai các hoạt động học tập và đào tạo về đạo đức như một cách khắc phục vấn đề này; chúng ta sẽ đi sâu vào quá trình cân nhắc về các vấn đề đạo đức trong một phần tiếp theo.

Quan hệ công chúng có nằm trong liên minh thống trị không?

Một khuyến cáo nữa cần lưu ý là để có thể tư vấn về các vấn đề đạo đức, nhà quản lý quan hệ công chúng phải có chân trong ban lãnh đạo cấp cao. Theo một nghiên cứu của Hiệp hội Nhà truyền thông Kinh doanh Quốc tế (International Association of Business Communicators, IABC) mà chúng tôi sẽ thảo luận sau, thì 30% chuyên viên quan hệ công chúng báo cáo trực tiếp với CEO, 35% báo cáo cho vị trí lãnh đạo ngay dưới CEO hoặc có quan hệ báo cáo gián tiếp (được thể hiện bằng đường chấm) với CEO. Kết quả này là tin tốt vì cho thấy khoảng 65% chuyên viên quan hệ công chúng có khả năng tiếp cận CEO và cho biết thỉnh thoảng họ có đưa ra lời khuyên về các vấn đề đạo đức. Tuy nhiên, có đến 35% chuyên viên quan hệ công chúng còn lại cho biết họ không có khả năng tiếp cận ban lãnh đạo cấp cao, nghĩa là họ không hiện diện khi các quyết định đạo đức quan trọng được đưa ra, nên không thể đưa ra lời khuyên hay cung cấp thông tin đầu vào cho các quyết định này. Các chuyên viên thường ít ảnh hưởng đến chính sách và chỉ phải đối diện với quyết định không quá quan trọng về đạo đức, mà cũng chỉ là xử lý các khía cạnh kỹ thuật của chức năng quan hệ công chúng. Để có thể thúc đẩy triển vọng thăng tiến lên vị trí quản lý, thì chuyên viên cần có khả năng tiến hành các nghiên cứu về đạo đức.

Quan hệ công chúng: Cố vấn lương tâm đạo đức

Quan hệ công chúng có nên đưa ra lời khuyên về đạo đức không? Trong một nghiên cứu toàn cầu, những người thực hành quan hệ công chúng cho biết họ hoàn toàn nhất trí với các tuyên bố sau: “Việc cân nhắc về các vấn đề đạo đức là một phần sống còn của quá trình ra quyết định điều hành” (điểm trung bình 4,61 trên điểm tối đa 5,0) và “những người thực hành quan hệ công chúng nên tư vấn ban lãnh đạo về các vấn đề đạo đức” (điểm trung bình 4,12 trên điểm tối đa 5,0) (Bowen, Heath, Lee, Painter, Agraz, McKie và cộng sự, 2006).

Như vậy, giới chuyên gia trong ngành này rõ ràng đồng thuận rằng ban lãnh đạo phải cân nhắc về đạo đức và trách nhiệm gánh vác vai trò tư vấn đạo đức thuộc về nhà quản lý quan hệ công chúng. Quản lý truyền thông cần cân nhắc hai vai trò đạo đức và học hỏi

những kiến thức cơ bản về đạo đức để bồi dưỡng khả năng thực hiện từng vai trò. Hai vai trò đạo đức riêng biệt này được nhận diện lần đầu tiên trong nghiên cứu có tựa đề *Business of Truth* (Sự thật trong kinh doanh) của IABC và sau đó trong nhiều nghiên cứu khác (đọc Bowen, Heath, Lee, Painter, Agraz, McKie và cộng sự, 2006; Bowen, 2008, tr. 271–296). Vai trò đầu tiên là quản trị giá trị bên trong tổ chức, bao gồm việc triển khai các khóa đào tạo về đạo đức. Vai trò thứ hai là giúp phân tích và cân nhắc các quyết định về đạo đức cùng cấp lãnh đạo cao nhất, dựa trên việc tích hợp những kiến thức về công chúng thu được trong quá trình mở rộng ranh giới. Chúng ta sẽ nghiên cứu kỹ lưỡng từng vai trò để giúp bạn sẵn sàng quản trị nhiều thách thức về đạo đức mà một nhà truyền thông chuyên nghiệp phải đối mặt.

Vai trò đạo đức 1: Giá trị của tổ chức – vấn đề “con gà và quả trứng”

Mọi tổ chức đều có một tính cách nhất định được giới học giả gọi là văn hóa tổ chức, và nền văn hóa đó cũng có những giá trị, trong đó đề cao khái niệm này hơn khái niệm khác (Goodpaster, 2007; Sims và Brinkman, 2003, tr. 243–256). Thậm chí việc thiếu vắng các giá trị cụ thể cũng là một kiểu giá trị. Liệu các tổ chức, đặc biệt là doanh nghiệp theo đuổi lợi nhuận, có đảm nhận vai trò công dân trong xã hội không? Hay tổ chức sẽ lợi dụng xã hội để phục vụ mục đích của mình? Những loại câu hỏi này có thể giúp bạn phân biệt các giá trị của tổ chức. Khi xem xét một tổ chức cụ thể, bạn có thể đánh giá các giá trị khi đọc tuyên bố sứ mệnh (Bowen và Broom, 2005), tài liệu về chính sách (Seeger, 1997), quy tắc về hành vi và tuyên bố về đạo đức (Murphy, 1998); xem xét phát biểu của cấp lãnh đạo (Kidder, 2005) và các phát biểu về công chúng (Curtin và Boynton, 2001) và cộng đồng (Leeper, 1996, tr. 163–179); đồng thời đánh giá xem tổ chức sử dụng trang web như một công cụ xây dựng đối thoại hay chỉ để quảng cáo (Bowen, 2009b, ngày 7 tháng 8).

Chúng tôi đề cập đến vấn đề “con gà hay quả trứng” là vì rất khó xác định yếu tố nào thúc đẩy hành vi có đạo đức: cá nhân có đạo đức hay văn hóa tổ chức, và yếu tố nào có trước. Chúng ta có thể biến một tổ chức thiếu tôn trọng đạo đức thành một tổ chức có đạo đức mẫu mực không? Đạo đức có thể phát triển trong tổ chức có một vị CEO gần như không quan tâm gì đến yếu tố này không? Nếu CEO thể hiện khả năng lãnh đạo có đạo đức điển hình, nhưng lại tiếp quản một tổ chức có lịch sử vô đạo đức thì sao? Quan hệ công chúng có quan hệ không thể tách rời với những câu hỏi như vậy, vì chức năng này chịu trách nhiệm giao tiếp với công chúng nội bộ, giúp sáng tạo và thúc đẩy một sứ mệnh lâu bền cho tổ chức, giúp nuôi dưỡng một nền văn hóa tổ chức có trách nhiệm, biết kết hợp quan điểm của các nhóm công chúng ngoài tổ chức.

Câu trả lời cho vấn đề “con gà và quả trứng” chắc chắn tùy thuộc vào tổ chức và ngành nghề cụ thể. Tuy nhiên, các nhà đạo đức học nhìn chung cho rằng việc văn hóa tổ chức coi trọng đạo đức quan trọng hơn việc cá nhân coi trọng đạo đức (Sims, 1994). Kể cả một nhân viên có lương tâm đạo đức nhất cũng không thể ngăn chặn sự sụp đổ của Enron (mắc nhiều sai phạm tài chính – ND) (Sims và Brinkman, 2003, tr. 243–256). Theo một nghiên cứu khám phá vấn đề “con gà và quả trứng”, tổ chức phải xây dựng một nền văn hóa có đạo đức trước khi có thể nuôi dưỡng và khen thưởng hành vi ra quyết định có

đạo đức, vì nếu không thì cá nhân có đạo đức đưa ra quyết định đáng khen sẽ chẳng được khích lệ hay khen thưởng, như vậy chẳng thể thay đổi văn hóa tổ chức theo hướng có đạo đức (Bowen, 2000). Trên thực tế, những tổ chức ủng hộ việc ra quyết định có đạo đức sẽ biến cuộc tranh luận và cân nhắc về đạo đức thành một hoạt động được đánh giá cao trong văn hóa tổ chức (Bowen, 2004b, tr. 311–324).

Để phát huy kiến thức này, chức năng quan hệ công chúng chịu trách nhiệm giúp mọi thành viên trong tổ chức học hỏi các giá trị của tổ chức, thông qua việc thực hiện các nghiên cứu nội bộ, tinh chỉnh và khuyến khích các giá trị đáng biểu dương. Nhiệm vụ xây dựng một nền văn hóa tổ chức dựa trên đạo đức đòi hỏi nhiều thời gian, công sức và một cam kết kiên định đối với việc truyền đạt, không chỉ tầm quan trọng của các giá trị của tổ chức, mà còn cả vai trò cốt yếu của các phân tích về đạo đức. Ngược lại với niềm tin của một số nhà quản lý, các quyết định có đạo đức không “dễ” đưa ra, mà chỉ xuất hiện khi có nhiều quan điểm hợp lý cạnh tranh với nhau (Bowen, 2002, tr. 270–283; Goldberg, 1993). Để xây dựng một nền văn hóa khuyến khích các cuộc tranh luận về đạo đức, tổ chức cần phác họa các giá trị, rồi nhắc lại các giá trị này một cách nhất quán để tất cả nhân viên biết, theo đó khuyến khích việc thảo luận chúng. Tổ chức cũng phải triển khai các khóa đào tạo về đạo đức ở mọi cấp bậc, cũng như kiên quyết yêu cầu cấp lãnh đạo “nói sao làm vậy”, hành động có đạo đức để làm gương cho nhân viên (Parks, 1993). Tổ chức nên đánh giá nhân viên dựa trên khả năng nhận diện các vấn đề hay xung đột đạo đức và khen thưởng hành vi có đạo đức. Hoạt động đào tạo về đạo đức thường được chức năng quan hệ công chúng hay một chuyên viên quan hệ nội bộ từ phòng quan hệ công chúng triển khai. Hoạt động này có thể mang nhiều hình thức, từ đào tạo trực tuyến cho đến khóa học trực tiếp, mô đun sở công tác hay thảo luận tình huống nghiên cứu. Nhiệm vụ thiết yếu của một nhà quản lý giá trị cho tổ chức là nhận diện giá trị của tổ chức và cố gắng giữ khái niệm đó ở vị trí trung tâm trong mọi quyết định trong toàn tổ chức.

Ví dụ, Tập đoàn Johnson & Johnson (J&J) công khai giá trị của họ, đặt bệnh nhân sử dụng sản phẩm là ưu tiên hàng đầu, là nhóm công chúng chính yếu. Vì thế, khi các vấn đề đạo đức được thảo luận ở doanh nghiệp này, quá trình ra quyết định thường dẫn đến những quyết định lấy bệnh nhân làm trung tâm. Chúng ta có thể so sánh Tập đoàn J&J với một tổ chức coi trọng lợi nhuận hơn mọi mục đích khác, một doanh nghiệp coi trọng sự đổi mới sáng tạo, một tổ chức coi trọng tinh thần trách nhiệm, hoặc một tổ chức coi trọng thái độ tôn trọng người khác. Những giá trị quan trọng khác nhau trong quá trình ra quyết định sẽ dẫn đến các nền văn hóa tổ chức khác nhau.

Thông qua các kênh truyền thông của quan hệ nội bộ như trang web cho nhân viên, mạng nội bộ, tạp chí, báo giấy, nhật ký trực tuyến và các kênh khác, chức năng quan hệ công chúng có thể hoạt động để vừa tìm hiểu các giá trị hiện thời của công chúng nội bộ, vừa truyền thụ những giá trị đạo đức mong muốn trong văn hóa tổ chức. Các chương trình đào tạo về đạo đức có thể được triển khai để giáo dục nhân viên ở mọi cấp bậc về giá trị và mô hình ra quyết định có đạo đức của tổ chức. Tổ chức phải xây dựng một tầm nhìn rõ ràng về các giá trị đạo đức, đồng thời củng cố các giá trị này ở mọi cấp bậc. Sự nhất quán,

sự rõ ràng, lặp đi lặp lại và một hệ thống khen thưởng khuyến khích việc ra quyết định có đạo đức thường đẩy nhanh tốc độ thích nghi và thực hành các giá trị của tổ chức trong các nhóm công chúng nội bộ (Goodpaster, 2007).

Vai trò đạo đức 2: Tư vấn đạo đức cho ban lãnh đạo

Cách tiếp cận thứ hai đối với đạo đức mà quản lý quan hệ công chúng có thể thực hiện trong tổ chức là đưa ra lời khuyên hoặc tư vấn cho các lãnh đạo cấp cao về quyết định có đạo đức. Nhà tư vấn quan hệ công chúng có vị trí hoàn hảo trong tổ chức để nắm bắt các giá trị của công chúng, có thể giúp kết hợp quan điểm của công chúng vào các quyết định và kế hoạch có tính chiến lược. Nhà tư vấn có thể thảo luận quan điểm của công chúng với CEO và đưa ra lời khuyên về tác động của quyết định có đạo đức đối với danh tiếng của tổ chức.

Tổ chức thường không cần đến các mô hình ra quyết định và phân tích đạo đức, nếu tình huống đang xét có đúng, sai rõ ràng. Các mô hình phân tích đạo đức chỉ xuất hiện khi có ít nhất hai luồng tranh luận hợp lý xung đột với nhau. Nếu xuất hiện nhiều quan điểm được coi là “đúng” thì đó là lúc chúng ta cần sử dụng mô hình ra quyết định về đạo đức, để xác định giải pháp phù hợp nhất với giá trị của tổ chức. Nhóm quản trị vấn đề có thể xem xét quan điểm của công chúng khi chuyên viên quan hệ công chúng trình bày về chúng trong các cuộc họp của nhóm. Ngoài ra, quản lý quan hệ công chúng cũng có thể sử dụng các khung ra quyết định về đạo đức, để phân tích tình huống từ nhiều góc độ để đưa ra lời khuyên cho CEO và ban điều hành về hướng hành động có đạo đức.

Để có thể tư vấn cho CEO về đạo đức, nhà quản lý quan hệ công chúng phải thỏa mãn một số yêu cầu về trình độ chuyên môn. Quản lý cần được đào tạo về đạo đức hay triết học đạo đức để có thể đảm nhận việc phân tích đạo đức; hoạt động đào tạo này có thể mang tính học thuật hay thực hành. Quản lý truyền thông cũng phải nắm vững những khái niệm cơ bản trong lý luận đạo đức, để có thể triển khai các phân tích kỹ lưỡng và tư vấn cho CEO về đạo đức. Việc phân tích các quyết định có căn cứ, cạnh tranh với nhau là một công việc khó khăn và cực kỳ phức tạp. Giao cho một quản lý quan hệ công chúng nhiệm vụ toàn tâm thực hiện những phân tích chuyên sâu này đôi khi là cách duy nhất cho phép CEO lắng nghe các quan điểm đối lập trong tình cảnh các nhà lãnh đạo thường chỉ quen tiếp xúc với nhóm “cận thân” ngoan ngoãn, không dám đưa ra bất cứ một phân tích phản biện nào về quyết định đưa ra. Để ngăn chặn kiểu tư duy tập thể thường xảy ra trong những tình huống này, nhà lãnh đạo quan hệ công chúng cần giữ thái độ khách quan hết mức có thể khi phân tích các quyết định về đạo đức. Cung cấp bản phân tích đạo đức khách quan cho CEO là một cách giúp quan hệ công chúng nâng cao hiệu quả cho tổ chức.

11.2 Tiến hành phân tích đạo đức

Là một người ra quyết định khách quan, chuyên viên quan hệ công chúng phải có khả năng tự trị cao và không chỉ phục tùng lợi ích của tổ chức (Bowen, 2006, tr. 330–352). Khả năng tự trị khách quan đòi hỏi chuyên viên quan hệ công chúng cân nhắc một cách bình

đăng tất cả các ưu điểm của mỗi lập luận, đến từ các nhóm công chúng khác nhau hay từ CEO. Tuy chúng ta biết rằng không có phân tích nào hoàn toàn khách quan, mục đích của triết học đạo đức là loại trừ thành kiến, cố gắng tư duy kỹ càng và vô tư hết mức có thể.

Để có thể khuyến khích và thúc đẩy sự tự trị, người thực hành quan hệ công chúng cần trở thành một người mở rộng ranh giới thành thạo, đưa ra một tiếng nói khách quan, tự trị trong các cuộc họp có tính chiến lược thay vì ủng hộ ý chí của tổ chức một cách đơn giản, đồng thời tìm cách sử dụng thông tin thu thập được từ các nhóm công chúng trong môi trường của tổ chức, để làm phong phú thêm quá trình ra các quyết định có tính chiến lược và chính sách của tổ chức. Những người thực hành quan hệ công chúng thường cho biết họ phải mất nhiều năm phát triển mối quan hệ đáng tin cậy và tự trị với CEO, và chỉ được trao quyền tự trị dần dần và chậm chạp (Bowen và Heath, 2006, tr. 34–36). Nhiều lãnh đạo quan hệ công chúng cho biết họ phải có thái độ quyết đoán khi công bố các phân tích, chỉ được trao quyền tự trị sau khi chứng minh được tính đáng tin cậy và chính xác của các phân tích trong một thời gian dài (Bowen, 2009c, tr. 427–452).

Nhà quản lý quan hệ công chúng cân nhắc giá trị của mỗi góc nhìn, từ công chúng hay tổ chức, theo các mô hình đạo đức giúp đánh giá hướng hành động tốt nhất hay có đạo đức nhất. Về cơ bản, chúng ta có hai góc nhìn bổ ích giúp phân tích các loại vấn đề đạo đức nan giải trong quan hệ công chúng: hệ quả luận (consequentialism) và đạo lý học (deontology).

Hệ quả luận

Đúng như tên gọi, hệ quả luận được xây dựng dựa trên kết quả hay hệ quả của việc ra một quyết định nào đó. Nếu quyết định tạo ra nhiều hệ quả tích cực hơn tiêu cực, thì quyết định đó được coi là có đạo đức. Việc sử dụng hệ quả luận có một nhược điểm rõ ràng là con người không có khả năng dự đoán chính xác hệ quả tương lai của những hành động tiềm năng. Tuy nhiên, góc nhìn ra quyết định này phổ biến trong thực hành quan hệ công chúng và rất phù hợp cho việc đưa ra quyết định liên quan đến những kịch bản đơn giản. Chúng ta sẽ nghiên cứu hai nhánh chính của hệ quả luận: lợi ích cá nhân giác ngộ (enlightened self-interest) và chủ nghĩa thực dụng (utilitarianism).

Lợi ích cá nhân giác ngộ là một hình thức ra quyết định, trong đó phân tích hệ quả của một quyết định ưu tiên mong muốn của người ra quyết định, nhưng không loại trừ mong muốn của người khác. Như vậy, quyết định được đưa ra dựa trên lợi ích cá nhân, nhưng được coi là “giác ngộ” vì đã cân nhắc những hậu quả có thể gây ra cho người khác. Lợi ích cá nhân giác ngộ là khung ra quyết định phổ biến nhất trong thực hành quan hệ công chúng nói chung (Martinson, 1994, tr. 100–108), đặc biệt với các chuyên viên có cấp bậc trách nhiệm hay kinh nghiệm thấp (Wright, 1985, tr. 51–60). Khung ra quyết định này đôi khi được gọi là đạo đức nghề nghiệp, hay vận động có trách nhiệm (responsible advocacy). Vì hành vi ưu ái lợi ích cá nhân trong mô hình này, nhiều nhà đạo đức học tin rằng đây chưa phải là một tiêu chuẩn ra quyết định mà ta có thể gọi là có đạo đức (De George, 2006). Trong nhiều trường hợp, những quyết định dựa trên lợi ích cá nhân giác

ngộ trở nên ám ảnh với tư lợi, vì thế vẫn chưa hoàn toàn giác ngộ (Martinson, 1994, tr. 100–108).

Chủ nghĩa thực dụng ủng hộ một tiêu chuẩn đánh giá đạo đức dựa trên mức độ phục vụ lợi ích xã hội, hay nói cách khác, ủng hộ quan điểm cho rằng cái có đạo đức làm được “nhiều điều tốt nhất cho nhiều người nhất” (De George, 1999, tr. 57). Cái khó của lý luận thực dụng nằm ở cách chúng ta định nghĩa “điều tốt” để có thể đưa ra những quyết định thúc đẩy điều tốt cho đa số thành viên trong xã hội. Bắt nguồn từ Jeremy Bentham và được John Stuart Mill chỉnh sửa cho tinh tế hơn, chủ nghĩa thực dụng là một triết học phân tích tác động của quyết định đối với nhiều nhóm người, được sử dụng phổ biến trong quan hệ công chúng. Tuy nhiên, chúng ta cũng phải cẩn thận khi triển khai chủ nghĩa thực dụng vì con người dễ sa đà vào việc phục vụ lợi ích của đa số mà quên mất những luận điểm có căn cứ của thiểu số, gây ra tình trạng mất cân bằng trong hệ thống buộc tổ chức phải sửa đổi quyết định.

Các nhà thực dụng chủ nghĩa bất đồng về việc nên kiểm tra tính thực dụng của quyết định (hay hành động) cụ thể đang xem xét, hay nguyên tắc đạo đức chung đằng sau quyết định. Hình thức phổ biến nhất của chủ nghĩa thực dụng trong quản trị quan hệ công chúng xem xét hành động cụ thể, cân nhắc mọi chi tiết của hành động đó, bao gồm những hệ quả tiềm ẩn nảy sinh từ các giải pháp khác nhau. Lựa chọn giải quyết một vấn đề đạo đức nan giải theo cách tạo ra nhiều kết quả tích cực nhất và ít kết quả tiêu cực nhất được coi là lựa chọn có đạo đức. Tuy chủ nghĩa thực dụng thường được sử dụng để biện minh cho việc hy sinh một người vì lợi ích của nhiều người, lý thuyết của Mill khẳng định rằng quyết định có đạo đức không được gây hại cho bất cứ một nhóm công chúng nào, dù đó là một nhóm nhỏ (Elliott, 2007, tr. 100–112). Vì vậy, việc đánh giá chủ nghĩa thực dụng trở nên nghiêm ngặt hơn là chỉ thuần túy đếm số người.

Đưa ra các quyết định có nhiều kết quả tích cực nhất là một trực giác tự nhiên của phần lớn các nhà quản lý quan hệ công chúng. Phương pháp phân tích chi phí–lợi ích nảy sinh từ việc sử dụng mô hình thực dụng chủ nghĩa là một cách tiếp cận được sử dụng thường xuyên, để giải quyết các vấn đề đạo đức nan giải trong quan hệ công chúng. Christians giải thích rằng chủ nghĩa thực dụng “trong đời sống dân chủ ngày nay nghiêng một cách tự nhiên theo hướng xác định giải pháp đúng đắn bằng cách so sánh thế cân bằng giữa tốt và xấu” (Christians, 2008, tr. 33). Tìm cách tạo ra nhiều điều tốt đẹp nhất cho xã hội bằng những quyết định của tổ chức là một mục tiêu lớn đáng theo đuổi. Tuy nhiên, chủ nghĩa thực dụng ẩn chứa một số cạm bẫy mà ta phải cân nhắc và bù đắp để có thể đi đến một kết luận có đạo đức. Cạm bẫy đáng lo ngại nhất đối với các nhà đạo đức học là việc chủ nghĩa thực dụng đánh giá kết quả dựa trên số lượng thuần túy, thay vì nguyên tắc đạo đức. Ví dụ, theo tính toán của chủ nghĩa thực dụng thì nếu muốn phát động một đợt kêu gọi thành viên mới, nhóm công chúng sẽ thay đổi quyết định cuối cùng dựa trên số lượng thành viên, thay vì thay đổi các giá trị đạo đức. Tính phức tạp cũng tạo ra nhiều vấn đề cho chủ nghĩa thực dụng. Christians tranh luận rằng “những người thực hành quan hệ công chúng thường rơi vào tình huống phải cùng lúc đối mặt với nhiều đòi hỏi về đạo đức, và việc chỉ

đặt câu hỏi đòi hỏi nào tạo ra ‘nhiều điều tốt nhất’ trở nên quá hạn hẹp” (Christians, 2008, tr. 33). Trên thực tế, câu hỏi đặt ra cho chúng ta là cách quyết định hướng hành động tốt nhất khi các hướng đều tạo ra số lượng điều tốt bằng nhau (Ross, 2002)?

Chủ nghĩa thực dụng cũng đòi hỏi nhà quản lý quan hệ công chúng có khả năng dự đoán chính xác hệ quả tương lai của mỗi lựa chọn quyết định. Trên thực tế, ta biết rằng con người khó có khả năng dự đoán chắc chắn hệ quả của những quyết định có thể đưa ra. Thế giới năng động của các nhóm công chúng, cơ quan quản lý nhà nước, cộng đồng, nhóm hoạt động xã hội và truyền thông đại chúng khiến việc dự đoán hệ quả của các quyết định của tổ chức trở nên phức tạp hơn rất nhiều, nếu không muốn nói là bất khả thi. Cuối cùng, chủ nghĩa thực dụng khẳng định rằng đa số phải luôn được hưởng lợi. Thế nếu có một nhóm thiểu số nhỏ đưa ra một luận điểm vững chắc, đáng quan tâm thì sao? Trong chủ nghĩa thực dụng, những quan điểm này bị bác bỏ để duy trì hiện trạng hay nhóm công chúng đa số. Một hệ thống như vậy có thể gây ra tình trạng mất cân bằng nguy hiểm trong tổ chức. Tình trạng mất cân bằng này có thể khiến nhiều nhân viên bỏ việc và các nhóm công chúng phẫn nộ, gây ra nhiều vụ kiện đơn lẻ hay tập thể, khiến tổ chức đối diện nguy cơ nhân tiên là bị truyền thông tin tức khắc họa tiêu cực, ảnh hưởng đến danh tiếng.

Chủ nghĩa thực dụng có ưu điểm là có thể được sử dụng để tiến hành phân tích vấn đề một cách tương đối nhanh chóng; lợi thế này đặc biệt hữu ích trong các tình huống khủng hoảng (xem Bảng 11.1 “Một ví dụ về phân tích hệ quả luân” về một tình huống phân tích nhanh chóng). Lý thuyết thực dụng chủ nghĩa đặc biệt phù hợp với doanh nghiệp trong xã hội dân chủ, với niềm tin của truyền thông đối với quyền được biết của công chúng. Việc sử dụng chủ nghĩa thực dụng làm phương pháp phân tích các vấn đề đạo đức nan giải phục vụ quan hệ công chúng đặc lực nhất khi được kết hợp với một phương tiện phân tích khác. Khi triển khai phân tích đạo đức theo hướng thực dụng chủ nghĩa, những khuyến cáo trên có thể giúp người thực hành quan hệ công chúng để tâm đến vấn đề tiềm ẩn có thể nảy sinh từ cách tiếp cận này.

Bảng 11.1 Một ví dụ về phân tích hệ quả luân

Phân tích thực dụng chủ nghĩa, tối đa hóa lợi ích công	
Lựa chọn quyết định A	Kết quả tốt và kết quả xấu
Lựa chọn quyết định B	Kết quả tốt và kết quả xấu
Lựa chọn quyết định C	Kết quả tốt và kết quả xấu
Lựa chọn quyết định D	Kết quả tốt và kết quả xấu
Kết quả lựa chọn đạo đức – Tổng	Nhiều điều tốt nhất; ít điều xấu nhất

Nguyên tắc và quyền lợi: Đạo lý học

Đạo lý học là một phương tiện phân tích đạo đức phi hậu quả. Ở đây, nhà quản lý quan hệ công chúng không tiến hành phân tích đạo đức dựa trên việc dự đoán hệ quả tương lai; hệ quả chỉ là một trong nhiều yếu tố được cân nhắc trong cách tiếp cận đạo lý học. Mô hình này đặt nghĩa vụ, nguyên tắc và quyền lợi là những “điều tốt” nên được tính đến khi đưa ra một quyết định có đạo đức. Ross giải thích: “Bất cứ điều gì cuối cùng được coi là tốt thì cũng tốt về bản chất, nghĩa là tốt bất chấp hệ quả, hay vẫn tốt dù khá đơn độc” (Ross, 2002).

Nguyên tắc đạo đức là những giá trị cơ bản hướng dẫn hành động và những niềm tin thường được coi là đúng hay tốt. Ví dụ có thể là “sự thiêng liêng của sinh mạng, công lý, sự phi bạo lực, nhân loại, tính giải trình, phẩm giá và hòa bình” (Cooper, 2009, tr. 3). Phần lớn người có lý trí đến từ các xã hội và nền văn hóa khác nhau đều cho rằng những ví dụ trên có giá trị đạo đức tốt đẹp. Đạo lý học tìm cách loại bỏ hành vi ra quyết định thất thường bằng cách loại bỏ thành kiến và tuân thủ những tiêu chuẩn được chấp nhận là đúng đắn hay tốt đẹp một cách phổ quát.

Xác định nguyên tắc đạo đức với sự hiện diện của các góc nhìn xung đột chưa bao giờ là một công việc dễ dàng. Đạo lý học là một phương pháp phân tích đạo đức khắt khe, đòi hỏi nhiều thông tin, thời gian và khả năng tự trị để cân nhắc kỹ lưỡng nhiều góc nhìn cạnh tranh. Đạo lý học đòi hỏi nhà truyền thông có thời gian và kiến thức triết học, để có thể triển khai ba bài kiểm nghiệm một cách chính xác, như bạn sẽ tìm hiểu sau đây. Tuy nhiên, những hạn chế này cũng chính là thế mạnh vì đạo lý học mang đến những phân tích đạo đức hết sức vững chắc và lâu bền.

Đạo lý học là thành quả sáng tạo của triết gia người Đức sống vào thế kỷ 18 Immanuel Kant. Kant phát triển đạo đức về đức hạnh của Aristotle để xây dựng một mô hình ra quyết định cụ thể hơn. Aristotle coi tính cách của phát ngôn viên là một phần quan trọng của thông điệp, và tranh luận rằng sức mạnh của sự thuyết phục chỉ nên nằm trong tay những người có đức hạnh, không có xu hướng lạm dụng quyền lực này mà chỉ tìm cách thúc đẩy sự thật. Theo hướng tư duy này, Kant truyền cảm hứng triết học của mình với một ý thức về trách nhiệm được cho là chi phối tất cả các quyết định về đạo đức (Baron, 1995). Mọi cá thể có lý trí đều có khả năng tư duy như nhau về nghĩa vụ nhờ một đặc trưng được Kant gọi là tự trị đạo đức. Như vậy, theo Kant, mọi sinh vật có lý trí đều bình đẳng với nhau. Kant coi sự bình đẳng là đạo đức, và khái niệm này tức là mọi người đều có nghĩa vụ đưa ra các quyết định có đạo đức như nhau.

Dựa trên nghĩa vụ bình đẳng này, Kant xây dựng ba câu hỏi kiểm nghiệm ra quyết định mà ông gọi là mệnh lệnh tuyệt đối. Ba câu hỏi kiểm nghiệm ra quyết định này được dùng để kiểm nghiệm các giải pháp đang xem xét, để xác định xem chúng có tuân thủ các nguyên tắc đạo đức cho những người liên quan, bao gồm công chúng không. Các quyết định phải thỏa mãn tiêu chuẩn của cả ba bài kiểm nghiệm để được coi là có đạo đức. Bạn hãy đọc Chú thích 11.10 “ba tiêu chuẩn ra quyết định của đạo lý học, dựa trên mệnh lệnh tuyệt đối áp dụng bình đẳng cho mọi người” tóm tắt ba câu hỏi kiểm nghiệm hay tiêu

chuẩn ra quyết định được áp dụng trong phân tích đạo lý học. Một tình huống quan hệ công chúng có thể có nhiều giải pháp khác nhau đối với một vấn đề đạo đức nan giải; nhà quản lý quan hệ công chúng có thể dùng ba câu hỏi kiểm nghiệm để tìm ra mọi sai sót đạo đức trong những giải pháp này.

Ba tiêu chuẩn ra quyết định của đạo lý học, dựa trên mệnh lệnh tuyệt đối áp dụng bình đẳng cho mọi người

1. Bạn có thể khiến quyết định này trở nên phổ quát không? Nghĩa là, bạn có thể mọi người lúc nào cũng làm chính cái điều bạn đang cân nhắc, cho dù bạn là người hứng chịu hành động không?
2. Quyết định này có bảo vệ phẩm giá và lòng tự trọng của công chúng, không lợi dụng bất kỳ ai để đạt được mục đích của tổ chức không?
3. Quyết định này có dựa trên thành ý không?

Hình thức mệnh lệnh đầu tiên phát biểu như sau: “Chỉ nên hành động dựa trên nguyên tắc là bạn có thể đồng thời mong muốn hành động này nên trở thành quy luật phổ quát” (Kant, 1785/1964, tr. 88). Hình thức mệnh lệnh tuyệt đối này kiểm nghiệm xem chúng ta có áp dụng tiêu chuẩn phổ quát này cho người khác, kể cả khi chúng ta là người gánh chịu quyết định, và tỏ ra hữu ích trong quan hệ công chúng vì “hầu như không để chỗ cho sự diễn giải chủ quan hay những hành động dựa trên tư lợi” (Bowen, 2004a, tr. 73).

Câu hỏi kiểm nghiệm ra quyết định tiếp theo, công thức số hai của mệnh lệnh tuyệt đối của Kant, đòi hỏi nhân phẩm và sự tôn trọng. Kant buộc người ra quyết định tôn trọng bản thân, tổ chức, cũng như tất cả những người khác. Nếu quyết định không bảo vệ phẩm giá và lòng tự trọng của các nhóm công chúng liên quan, thì chúng ta biết rằng quyết định đó không có đạo đức.

Công thức số ba của mệnh lệnh tuyệt đối của Kant kiểm nghiệm ý định đằng sau mỗi quyết định. Kant viết: “Nếu muốn là tác nhân tự do mang giá trị đạo đức tốt đẹp, thì hành vi của chúng ta phải xuất phát từ thành ý” (Kant, 1963, tr. 18). Thành ý là cơ sở có giá trị đạo đức duy nhất cho việc ra quyết định theo thể giới quan của Kant, vì thành ý duy trì sự tự trị và ý thức về nghĩa vụ, ngăn chặn việc sử dụng con người như một phương tiện để đạt được mục đích (Paton, 1967). Mệnh lệnh tuyệt đối thứ ba này có nghĩa là tổ chức phải xuất phát từ một thành ý thay vì sự ích kỷ, lòng tham hay háms lợi, sự lừa lọc hay giả dối... Thành ý thuần túy nên dẫn đường chỉ lối cho việc ra quyết định trong đạo đức quan hệ công chúng.

Bài kiểm nghiệm của Kant được coi là tiêu chuẩn khắt khe nhất trong triết học đạo đức. Sau khi dùng ba câu hỏi kiểm nghiệm này để thử các quyết định tiềm năng của một tổ chức, bạn có thể chắc chắn rằng quyết định nào có thể trả lời khẳng định cả ba câu hỏi trên sẽ là một quyết định có đạo đức. Công chúng vẫn có thể bất đồng với quyết

định hay chính sách của tổ chức, nhưng cách tiếp cận này cung cấp cho tổ chức một phương tiện triệt để, có hệ thống và kỷ lưỡng để ra quyết định. Nhờ vậy, tổ chức có thể bảo vệ các vấn đề đạo đức nan giải được giải quyết thông qua mô hình đạo lý học một cách dễ dàng hơn, cả trong mắt truyền thông lẫn với công chúng, so với việc sử dụng các phương tiện khác. Khả năng bảo vệ này xuất phát từ việc sử dụng một mô hình hợp lý, không ưu ái hay thiên vị lợi ích cá nhân, đảm bảo cân nhắc quan điểm của công chúng.

11.3 Tình huống: Khủng hoảng lãnh đạo ở Home Depot

Vào tháng tháng 1 năm 2007, Home Depot đối mặt với một cuộc khủng hoảng về năng lực lãnh đạo. Sau nhiều tháng chịu áp lực từ cổ đông, Hội đồng Quản trị của công ty đã sa thải CEO gây chú ý Robert Nardelli và thay thế nhân vật này bằng Frank Blake, một lãnh đạo kín tiếng hơn nhiều. Hai nhà quản lý có phong cách khác nhau một trời một vực. Tuy đều rời General Electric để đầu quân cho Home Depot, Nardelli và Blake dường như đến từ hai hành tinh khác nhau. Nardelli bị coi là một nhà quản lý cứng rắn, độc đoán, tránh né phần lớn nền tảng văn hóa của Home Depot, tâng lờ các nhà sáng lập Arthur Blank và Bernard Marcus. Tình huống nghiên cứu này được dựa trên các cuộc phỏng vấn với Brad Shaw (liên lạc cá nhân, tháng 9 năm 2009). Thông tin cũng được lấy từ Tập đoàn Home Depot (2009).

Ngay từ đầu, Blake đã quyết định sẽ cố gắng tái kết nối Home Depot với cội rễ của mình. Trong khi Nardelli và cấp dưới thường đặt bữa trưa trên tầng thượng của tòa trụ sở, Blake chỉ dẫn các quản lý cấp cao xuống ăn trưa dưới căng tin tầng một như mọi nhân viên khác và tự trả tiền ăn của mình. Ông cũng liên lạc để mời Blank và Marcus làm cố vấn, giúp công ty tái kết nối với khách hàng.

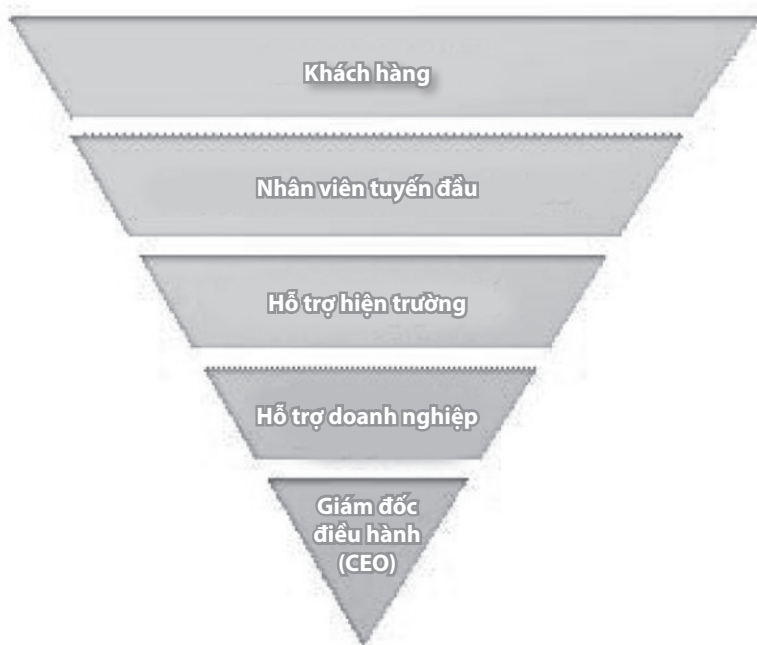
Blake xây dựng nền tảng truyền thông dựa trên hai hình ảnh: “value wheel” (bánh xe giá trị) và “inverted pyramid” (kim tự tháp ngược) (xem Hình 11.1 “Bánh xe giá trị của Home Depot” và Hình 11.2 “Kim tự tháp ngược của Home Depot”).

Hình 11.1 Bánh xe giá trị của Home Depot

Xác định và kích hoạt các giá trị truyền thống của Home Depot



Nguồn: Sử dụng với sự cho phép của Tập đoàn Home Depot (2009).

Hình 11.2 Kim tự tháp ngược của Home Depot

Nguồn: Sử dụng với sự cho phép của Tập đoàn Home Depot (2009).

Trong các buổi nói chuyện với nhân viên ngay từ ngày đầu của nhiệm kỳ CEO, Blake đã giới thiệu Bánh xe giá trị và Kim tự tháp ngược. Bánh xe giá trị mô tả các giá trị cốt lõi của Home Depot, còn kim tự tháp ngược thì nhấn mạnh mục tiêu quan trọng nhất của doanh nghiệp là tập trung vào khách hàng và nhân viên tuyển đầu trực tiếp phục vụ khách. Ngoài ra, Blake cũng kết hợp cách tiếp cận mở này với một số quyết định có tính chiến lược. Ông đưa ra quyết định khó khăn là tách công ty phân phối của Home Depot, HD Supply, một trong những sáng kiến “con cưng” của Nardelli ra khỏi tập đoàn để tập trung vào mảng kinh doanh bán lẻ cốt lõi. Đồng thời, Home Depot cũng triển khai các hạng mục đầu tư mới để cải thiện dịch vụ khách hàng tuyển đầu.

Để truyền đạt rộng rãi thông điệp này đến các cộng sự, Blake đã sử dụng một số kênh hiện có của Home Depot. Ví dụ, tất cả 300.000 nhân viên của Home Depot được yêu cầu làm một bài kiểm nghiệm hằng tháng về vấn đề an toàn và bảo vệ. Doanh nghiệp theo dõi việc tham gia hoạt động thiết yếu này của nhân viên. Blake quyết định dùng bài kiểm nghiệm dài một phút mỗi tháng để trình bày một thông điệp ngắn gọn với tất cả các nhân viên tuyển đầu. Ông cũng mời nhân viên gợi ý cách cải thiện công ty, thông qua một chương trình “In-Box” (Hòm thư sẵn có). Blake đọc tất cả 300 đến 400 ý tưởng được gửi đến trụ sở hằng tuần.

Brad Shaw, Giám đốc truyền thông của Home Depot giải thích: “Chúng tôi đã liên lạc với các nhân viên tuyển đầu và trao cho họ quyền tiếp cận CEO thường xuyên. Trước đây hầu như không ai biết Frank, nhưng bây giờ mọi người nhận ra ông ngay lập tức khi ông đi thăm cửa hàng. Chúng tôi thường xuyên mời các nhân viên tuyển đầu có thâm niên 20 năm đến gặp Frank để có cơ hội cùng nhau chiêm nghiệm về những giá trị đã giúp HD trở thành một doanh nghiệp lớn. Chúng tôi không thay đổi công cụ sử dụng, chỉ thay đổi thông điệp đưa ra (Phòng vấn với Brad Shaw, liên lạc cá nhân, tháng 9 năm 2009).

Shaw khẳng định thông điệp được truyền tải bằng hành động của Blake thật ra khá đơn giản. Ông cho biết: “Bạn phải lắng nghe nhân viên. Thời đại của truyền thông tập trung từ trên xuống dưới qua rồi. Giờ đây truyền thông là một quy trình hai chiều. Frank cũng như các nhân viên tuyển đầu của chúng tôi đều hiểu điều này. Hiện nay chúng tôi đang rèn luyện cho đội ngũ quản lý trung cấp về tầm quan trọng của vấn đề này”.

Blake nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lắng nghe các nhân viên tuyển đầu, đặc biệt là người làm ở trụ sở công ty. Khi CEO đọc hòm thư gợi ý và dành thời gian cho nhân viên tuyển đầu, các lãnh đạo khác có xu hướng noi gương. Shaw cho biết: “Chúng tôi phát hiện ra rằng khi Frank đặt câu hỏi về một bình luận ông đọc được từ Hòm thư, các lãnh đạo khác đều muốn chuẩn bị sẵn câu trả lời, nên chính họ cũng chú ý hơn đến những bình luận này”.

Không chỉ tuyên bố tầm quan trọng của nhân viên tuyển đầu, Home Depot còn chứng minh thiện chí bằng hành động dứt khoát. Tuy vào thời điểm viết sách, doanh nghiệp này đang phải ứng phó với tác động của suy thoái kinh tế như nhiều nhà bán lẻ khác, Home Depot vẫn lựa chọn duy trì chương trình hưu trí tư nhân 401(k) cho nhân viên¹. Không giống nhiều đối thủ, Home Depot tiếp tục tăng lương cho nhân viên dựa trên thành tích và đã chi một mức tiền thưởng kỷ lục cho nhân viên. Shaw cho biết: “Các công ty khác đang phải đấu tranh để không sa thải nhân viên. Chúng tôi thì muốn tập trung nâng cao danh tiếng môi trường làm việc tuyệt vời của Home Depot”.

Vào thời điểm viết sách, Home Depot cũng chứng kiến doanh thu cửa hàng cũ² tăng lên đáng kể, gần đây có thành tích cao hơn đối thủ chính của mình. Tuy tổng doanh thu của doanh nghiệp bị giảm sút, lợi nhuận trong những giai đoạn gần đây đã vượt quá dự báo. Đối tượng khán giả chính của Blake vẫn là khách hàng và nhân viên tuyển đầu, nhưng thỉnh thoảng ông đồng ý trả lời phỏng vấn truyền thông nếu cảm thấy đó là cơ hội nâng cao danh tiếng cho công ty, thay vì cho bản thân. “Tuy thật sự khiêm tốn, không muốn thu hút sự chú ý của truyền thông, nhưng Frank sẽ làm vậy nếu cảm thấy việc đó đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc thúc đẩy các thông điệp của Home Depot”, Shaw giải thích. Theo Shaw, Blake cũng hoạt động tích cực trên truyền thông xã hội với tư cách cá nhân. Trong một số trường hợp, ông trực tiếp trả lời các bài đăng trên nhật ký trực tuyến. Shaw

¹ Chương trình hưu trí tư nhân 401(k): một kế hoạch hưu trí ở Mỹ cho phép nhà tuyển dụng đóng góp đối ứng với nhân viên vào quỹ hưu trí cá nhân của nhân viên, như được xác định trong mục 401(k) của Luật Thuế Hoa Kỳ (ND).

² Doanh thu cửa hàng cũ (same-store sales): một thước đo trong kinh doanh đo lường doanh số bán hàng của các cửa hàng trong những khoảng thời gian nhất định, ví dụ: doanh thu quý này trong năm nay so với doanh thu cùng quý năm ngoái (ND).

cho biết: “Ông đang hiện diện trên truyền thông xã hội và chúng tôi không tìm cách kiểm soát điều đó. Truyền thông xã hội đòi hỏi sự tham gia tích cực và cách tốt nhất để sử dụng truyền thông là tương tác tự nhiên”.

Trong ba năm Blake giữ vị trí lãnh đạo, Home Depot đã cải thiện đáng kể dịch vụ khách hàng. Một thước đo quan trọng được nhiều nhà bán lẻ sử dụng được gọi là Net Promoter Score (Điểm quảng bá ròng). Home Depot thu thập hơn 150.000 phản hồi từ khách hàng mỗi tuần và chỉ đếm những điểm số xuất sắc, đánh giá dịch vụ từ 9 trở lên trên thang điểm 10. Theo thước đo này, thái độ hài lòng của khách hàng đối với doanh nghiệp đã tăng hơn 1.000 điểm trong ba năm. Shaw quan sát: “Frank thường đưa ra ví dụ là ông có thể nhặt một chai nước lọc lên mà không nhận ra mối tương quan trực tiếp giữa chai nước và những nhân viên đã đóng gói sản phẩm đó. Chúng ta khó có thể biết chắc rằng các nhân viên đó có cảm thấy hạnh phúc không. Nhưng trong trường hợp của chúng tôi, nếu một nhân viên cảm thấy không hạnh phúc, thì bạn với tư cách khách hàng có thể cảm nhận trực tiếp điều đó từ thái độ phục vụ”. Trường hợp của Home Depot và Frank Blake chứng tỏ sức mạnh của Giám đốc điều hành kiêm cả vai trò nhà truyền thông chính trong quan hệ với nhân viên. Trong trường hợp này, sự kiêm nhiệm rõ ràng đang tạo ra kết quả.

11.4 Tổng kết chương

Trong chương này, chúng tôi đã nhấn mạnh tầm quan trọng của quan hệ công chúng trong vai trò mở rộng ranh giới, có khả năng tư vấn cho liên minh thống trị về đạo đức cũng như giá trị đạo đức của công chúng và các bên liên quan. Ở mức lý tưởng, chuyên viên quan hệ công chúng nên là thành viên của liên minh thống trị có khả năng đại diện cho quan điểm của công chúng trong quá trình ra các quyết định có tính chiến lược của tổ chức. Chúng tôi đã thảo luận các nghiên cứu về hai vai trò đạo đức chính là (a) đưa ra lời khuyên về các giá trị của tổ chức và (b) tư vấn đạo đức cho ban lãnh đạo, làm nổi bật tầm quan trọng của khả năng lãnh đạo có đạo đức và các giá trị đạo đức trong một tổ chức. Ngoài ra, chúng tôi cũng phân tích những phương tiện mà chuyên viên quan hệ công chúng có thể sử dụng, nhằm triển khai các phân tích về đạo đức để trở thành một cố vấn đạo đức hiệu quả. Các khung đạo đức của hệ quả luận và đạo lý học được phân tích như các phương tiện phân tích đạo đức. Phân tích hệ quả luận khuyến khích tập trung vào kết quả và hệ quả của các lựa chọn quyết định tiềm năng, để tối đa hóa kết quả tốt và giảm thiểu kết quả xấu. Đạo lý học cung cấp ba câu hỏi kiểm nghiệm để phân tích các lựa chọn quyết định: nghĩa vụ phổ quát; nhân phẩm và sự tôn trọng; thành ý. Cuối cùng, chúng tôi đã trình bày một tình huống cho phép ta quan sát cách vận dụng các giá trị đạo đức và khả năng lãnh đạo có đạo đức trong quan hệ công chúng, để giúp tổ chức đạt được mục tiêu và quản trị quan hệ.

Chương 12

Những thực hành xuất sắc trong quan hệ công chúng

Chúng ta định nghĩa, đo lường hiệu quả và sự xuất sắc trong quản trị quan hệ công chúng như thế nào? Đây là một câu hỏi cốt yếu đối với lĩnh vực này, chỉ cho chúng ta cách giúp tổ chức đạt được mục tiêu cuối cùng và trở nên hiệu quả hết mức có thể. Việc nghiên cứu những nhân tố tạo ra hiệu quả và sự xuất sắc sẽ cho giúp chúng ta tìm ra cách triển khai quan hệ công chúng để đạt được những kết quả tốt nhất.

12.1 Hiệu quả và sự xuất sắc

Trong hơn một thập kỷ, J. Grunig cùng nhóm cộng sự đã nghiên cứu chính câu hỏi này như một phần trong chương trình trợ cấp có giá trị gần nửa triệu đô la của Hiệp hội Nhà truyền thông Kinh doanh Quốc tế (International Association of Business Communicators, IABC). Được đặt tên là *Excellence Study* (Nghiên cứu về sự xuất sắc), dự án của Grunig đã phát hiện và đúc kết các kết quả thành *lý thuyết về sự xuất sắc* (excellence theory). Trong chương này, chúng tôi sẽ tổng kết các kết quả của nghiên cứu này để giúp bạn nắm bắt cách triển khai quan hệ công chúng một cách hiệu quả hết mức có thể, giúp tổ chức hay khách hàng của bạn đạt được sự xuất sắc.

Hiệu quả tổ chức là gì? Ta có thể nói rằng hiệu quả tổ chức là việc giúp bất kỳ hình thức tổ chức nào đạt được năng suất cao nhất trong những việc mà tổ chức đó muốn làm, đồng thời hoàn thành các mục tiêu và sứ mệnh đề ra một cách hiệu quả nhất. Hiệu quả tổ chức có thể được định nghĩa theo hai cách chính:

1. Quan điểm khách hàng chiến lược
2. Quan điểm đạt được mục tiêu

Quan điểm khách hàng chiến lược cho rằng tổ chức đạt hiệu quả khi những nhóm công chúng hay khách hàng (constituency) có ảnh hưởng hay quyền lực đối với tổ chức phần nào cảm thấy thỏa mãn với tổ chức. Những nhóm khách hàng này, như người tiêu dùng hay cơ quan quản lý, có đủ sức mạnh để quyết định thành bại của tổ chức. Khi những nhóm khách hàng này cảm thấy thỏa mãn, tổ chức sẽ phát triển thịnh vượng. Xét theo nghĩa này, hiệu quả tổ chức có nghĩa là duy trì quan hệ chiến lược với những nhóm khách hàng giúp tổ chức đạt được các mục tiêu cuối cùng, như lợi nhuận, giáo dục hay sinh tồn.

Theo quan điểm đạt được mục tiêu, tổ chức thiết lập các mục tiêu rõ ràng, có thể đo lường như vị trí xếp hạng, số liệu thị phần hay doanh số. Tổ chức biết mình đã hoàn thành mục tiêu khi số liệu thực tế tương ứng với mục tiêu đề ra. Theo cách này, tổ chức được coi là hiệu quả khi hoàn thành các mục tiêu đề ra.

Tổ chức không hiệu quả là tổ chức có “giá trị mâu thuẫn” (“competing values”), theo đó “tổ chức không biết rõ trọng tâm của chính mình” hay những tiêu chuẩn để thành công (Robbins, 1990, tr. 77). Loại tổ chức này có thể thay đổi mục tiêu sau một thời gian, có các mục tiêu không nhất quán hay không rõ ràng, vì thế mất phương hướng trong vận hành và không đạt hiệu quả.

Hiệu quả tổ chức bao gồm toàn bộ tổ chức, chứ không chỉ chức năng truyền thông. Tuy nhiên, quản trị truyền thông là một phần quan trọng của nỗ lực giúp tổ chức đạt được hiệu quả lớn hơn như một tập thể. Hơn nữa, khái niệm quan hệ công chúng hiệu quả hay xuất sắc cũng có thể được dùng để tối ưu hóa cách tổ chức, cơ cấu, quản trị ngay chính chức năng quan hệ công chúng.

Nghiên cứu về sự xuất sắc của Grunig nhận diện được nhiều biến số góp phần tạo ra hiệu quả cho tổ chức. Sau nhiều năm nghiên cứu, Grunig và nhóm nghiên cứu đã chốt lọc những biến số quan hệ công chúng quan trọng nhất góp phần vào hiệu quả tổng thể của tổ chức. Những biến số này được chốt lọc thông qua cả phương pháp nghiên cứu định lượng lẫn nghiên cứu định tính. Vì không phụ thuộc vào văn hóa, biên giới quốc gia, quy mô tổ chức hay ngành nghề, nên những biến số nổi lên từ dữ liệu của nghiên cứu được gọi là nhóm nguyên tắc chung của quan hệ công chúng xuất sắc. *Nghiên cứu về sự xuất sắc* nhận diện 10 nguyên tắc quan hệ công chúng xuất sắc chung sau đây:

1. Quan hệ công chúng tham gia vào quá trình quản trị có tính chiến lược
2. Quan hệ công chúng có chân trong liên minh thống trị, hay có quan hệ báo cáo trực tiếp với lãnh đạo cấp cao
3. Chức năng quan hệ công chúng mang tính tích hợp
4. Quan hệ công chúng vận hành như một chức năng quản trị, tách biệt với các chức năng khác
5. Đơn vị quan hệ công chúng được một nhà quản lý, thay vì một kỹ thuật viên
6. Mô hình quan hệ công chúng mang tính hai chiều cân đối (hay động cơ hỗn hợp)
7. Phòng quan hệ công chúng có vốn kiến thức cần thiết để thực hành vai trò quản lý theo mô hình quan hệ công chúng cân đối
8. Hệ thống truyền thông nội bộ có tính cân đối
9. Tất cả các vai trò đều thể hiện sự đa dạng (Vercic, Grunig và Grunig, 1996, tr. 37–40).

Sau này nhóm nghiên cứu bổ sung nguyên lý cuối cùng là:

10. Đạo đức và sự liêm chính (Vercic, Grunig và Grunig, 1996, tr. 58).

Chúng ta có thể sử dụng những nguyên tắc này để thiết kế chức năng quan hệ công chúng trong một tổ chức, để cơ cấu các hoạt động chuyên môn cho phù hợp với ban lãnh đạo và tất cả các bộ phận còn lại trong tổ chức, để xây dựng đội ngũ nhân viên cho phòng quan hệ công chúng một cách hiệu quả. *Chức năng quan hệ công chúng nào càng có nhiều nhân tố ở trên, thì càng trở nên xuất sắc.* Một điểm quan trọng nữa cần xem xét là *Giám đốc điều hành (CEO) phải ý thức được những đóng góp mà quan hệ công chúng và hoạt động truyền thông nói chung có thể tạo ra để giúp toàn bộ tổ chức trở nên hiệu quả hơn.* Có lẽ CEO ý thức được tác động của danh tiếng đối với lợi nhuận của tổ chức, ý thức được chức năng quan hệ công chúng có thể nâng cao và bảo vệ danh tiếng đó.

Giải thích các nguyên tắc xuất sắc chung

Trong phần dưới đây, chúng tôi sẽ tổng kết ngắn gọn lý do khiến mỗi trong 10 nguyên tắc chung của quan hệ công chúng đều quan trọng đối với hiệu quả tổ chức:

1. Sự tham gia của quan hệ công chúng vào chức năng quản trị có tính chiến lược cho phép quá trình ra quyết định trở nên toàn diện hơn, tạo ra các chính sách tổ chức phù hợp hơn từ góc nhìn của công chúng, cũng như các quyết định lâu dài hơn. Những nhóm công chúng được tổ chức cân nhắc trong quy trình quản trị có tính chiến lược cho biết cảm thấy hài lòng hơn về mối quan hệ với tổ chức.
2. Chức năng quan hệ công chúng phải được trao quyền báo cáo trực tiếp với CEO, để có thể đưa ra lời khuyên về những vấn đề liên quan đến công chúng, về các giá trị và quy trình ra quyết định có đạo đức. Mặc dù nhóm nghiên cứu ban đầu kết luận rằng quan hệ công chúng cũng có thể trở nên xuất sắc hơn khi có quan hệ báo cáo trực tiếp với liên minh thống trị, các nghiên cứu sau này phát hiện ra rằng quan hệ công chúng hoạt động một cách xuất sắc nhất khi được báo cáo trực tiếp với CEO.
3. Một chức năng quan hệ công chúng tích hợp có khả năng tiếp cận và thẩm quyền ở mọi cấp bậc và chức năng của tổ chức. Chức năng này không bị cô lập hay giới hạn, không bị chức năng tiếp thị hay các chức năng khác xâm phạm hay sát nhập, mà có mức độ tự trị riêng.
4. Quan hệ công chúng phải hoạt động như một chức năng quản trị riêng biệt trong tổ chức, để có thể ngăn cản sự xâm phạm của phòng tiếp thị hay pháp chế đối với vai trò và trách nhiệm của lãnh đạo truyền thông. Khi quan hệ công chúng bị các chức năng khác trong tổ chức chiếm đoạt, thì các nhóm công chúng nhỏ hay có ít tính chiến lược thường bị bỏ qua trong quá trình ra quyết định của tổ chức.
5. Đơn vị quan hệ công chúng cũng nên dưới quyền một nhà quản lý quan hệ công chúng chuyên nghiệp, thay vì một người chỉ thành thạo kỹ thuật viết lách. Các nhà quản lý có vốn kiến thức nghiên cứu cần thiết để thu thập thông tin, hỗ trợ giải quyết xung đột, tham gia quản trị vấn đề, xây dựng ngân sách, giải quyết vấn đề đạo đức nan giải, và quản lý nhân sự quan hệ công chúng. Kỹ thuật viên thường là chuyên gia về viết lách hay các kỹ thuật sản xuất khác, nhưng không được đào tạo về quản lý. Nếu không được một nhà quản lý phụ trách, chức năng quan hệ

công chúng dễ bị giới hạn là quan hệ truyền thông thay vì một chức năng quản trị thật sự.

6. Phòng quan hệ công chúng xuất sắc phải sử dụng mô hình quan hệ công chúng hai chiều cân đối, vì cách tiếp cận dựa trên đối thoại đã được chứng minh là hiệu quả hơn bất kỳ một cách tiếp cận nào khác trong việc giải quyết xung đột, ngăn chặn vấn đề, xây dựng và duy trì quan hệ với công chúng.
7. Phòng quan hệ công chúng xuất sắc có vốn kiến thức cần thiết nhằm quản trị quan hệ công chúng một cách cân đối, có thể thực hiện các nghiên cứu tình vi để tìm hiểu công chúng, cũng như tham gia vào quá trình thương lượng và giải quyết vấn đề mang tính hợp tác.
8. Các hệ thống truyền thông nội bộ dựa trên đối thoại đóng vai trò quan trọng trong việc gây dựng tinh thần đồng đội, nâng cao nhuệ khí và mức độ hài lòng với công việc của nhân viên, đồng thời giảm tỷ lệ nhân viên bỏ việc. Các nghiên cứu về vấn đề cũng cho phép nhà quản trị vấn đề nhận diện các vấn đề từ sớm, để có thể giải quyết trước khi vấn đề leo thang.
9. Phòng quan hệ công chúng phải có đội ngũ chuyên viên đa dạng trong tất cả các trò quan hệ công chúng, sao cho quyết định và hoạt động truyền thông phản ánh một cách toàn diện các quan điểm khác nhau. Môi trường đa dạng nuôi dưỡng sự xuất sắc vì không tạo cảm giác xa cách khi tổ chức loại trừ hay không mời gọi ý tưởng, quan điểm của một số nhóm công chúng (Vercic, Grunig và Grunig (1996), tr. 58).
10. Bốn năm sau khi xuất bản *Nghiên cứu về sự xuất sắc*, nhóm nghiên cứu bổ sung đạo đức và tính liêm chính như những nhân tố quan trọng cần cân nhắc, cho rằng đạo đức đủ quan trọng để trở thành một nguyên tắc độc lập của sự xuất sắc (Vercic, Grunig và Grunig, 1996, tr. 58). Nghiên cứu của Bowen phát hiện ra rằng đạo đức được tính đến trong quá trình ra quyết định của nhà quản trị vấn đề ở những tổ chức thành công nhất, dẫn đến mức độ hiệu quả cao hơn cho tổ chức khi đạo đức được hoạch định, đào tạo và thẩm nhuần trong toàn bộ tổ chức (Bowen, 2004b, tr. 311–324). Bà giải thích chi tiết lý do khiến đạo đức trở thành nguyên tắc chung thứ 10 của quan hệ công chúng, đồng thời chỉ ra rằng việc phân tích các vấn đề đạo đức nan giải một cách có lý trí có thể trở thành yếu tố quan trọng nhất giúp tổ chức đạt hiệu quả (Bowen, 2004b, tr. 311–324).

Cách các tổ chức đo lường sự xuất sắc phụ thuộc vào ngành nghề, quy mô tổ chức, mục tiêu cuối cùng và việc đo lường mục tiêu cuối cùng dựa trên mức độ hài lòng của các nhóm khách hàng chiến lược hay cách tiếp cận đạt được mục tiêu. Tuy nhiên, nghiên cứu về sự xuất sắc của nhóm Grunig chứng tỏ các nguyên tắc chung về sự xuất sắc có thể được áp dụng cho mọi loại tổ chức, quy mô vận hành, ngành nghề và nền văn hóa.

12.2 Tình huống thực hành tốt nhất: Entergy phản ứng với bão Katrina

Entergy là một doanh nghiệp tiện ích có quy mô lớn, hoạt động chủ yếu dọc vùng biển phía nam (Gulf Coast) của Mỹ. Vào cuối mùa hè và đầu mùa thu năm 2005, Entergy đã vượt qua hai cơn bão khủng khiếp nhất trong lịch sử công ty, liên tục ập đến chỉ trong vòng 26 ngày: Bão Katrina và Bão Rita. Tình huống nghiên cứu này được dựa trên tài liệu của doanh nghiệp Entergy và các cuộc phỏng vấn với vấn với Art Wiese (liên lạc cá nhân, 2009). Thông tin trong phần này cũng được lấy từ trang web của Entergy, <http://www.energy.com> (2009).

Cuộc đổ bộ liên tiếp của hai cơn bão khủng khiếp Katrina và Rita đã tàn phá vùng dân cư mà Entergy phục vụ. Vào giai đoạn đỉnh điểm của bão, gần 2 triệu gia đình và doanh nghiệp bị mất điện. Hàng chục nhà máy phát điện của Entergy buộc phải đóng cửa; hàng nghìn km đường truyền và phân phối điện bị nhấn chìm trong nước. Tổng cộng, hơn 1.700 công trình và 28.892 cột điện đã bị bão phá hủy hoặc làm hư hỏng. Hai cơn bão này đã gây ra một mức độ tàn phá chưa từng thấy trong thời kỳ hiện đại.

Đối với bộ phận truyền thông của Entergy, cuộc khủng hoảng do Katrina và Rita gây ra trầm trọng hơn bất cứ một cuộc khủng hoảng nào mà họ từng đối mặt. Họ phải chịu một áp lực vô cùng lớn là khẩn trương liên lạc với đội ngũ nhân viên của doanh nghiệp, khách hàng, cộng đồng và các nhóm công chúng khác. Ngoài áp lực này, bản thân các nhân viên truyền thông cũng phải hứng chịu thiệt hại từ bão. Trong khi vật lộn để hoàn thành công việc, họ cũng phải nai lưng ứng phó với tình trạng nhà cửa tan hoang và những tác động khác mà hai cơn bão gây ra trong đời sống cá nhân.

Arthur Wiese Jr., Phó Tổng Giám đốc phụ trách truyền thông doanh nghiệp của Entergy, ghi nhận “những cơn bão lớn không chỉ gây ra một cuộc khủng hoảng vận hành cho doanh nghiệp tiện ích, mà còn tạo ra những rào cản lớn về truyền thông, trực tiếp tác động đến danh tiếng của doanh nghiệp và mối quan hệ của doanh nghiệp với nhân viên, cổ đông, khách hàng”.

Ở thành phố nơi Entergy đặt trụ sở, New Orleans, thiệt hại lên tới ngưỡng thảm họa. Hàng nghìn người bị thiệt mạng hay mất tích; hàng chục nghìn người trở thành vô gia cư. Gần như toàn thành phố bị mất điện; hệ thống phân phối khí đốt bị chìm và bào mòn trong nước biển; 1.500 nhân viên của Entergy buộc phải di dời khắp trên nước Mỹ – từ Los Angeles đến Boston – sau cuộc sơ tán của công ty vào ngày 27 tháng 8. Thật khó để biết phải bắt đầu từ đâu.

Trong khoảng thời gian ngay sau khi những cơn gió lốc xuống và phạm vi thiệt hại dần lộ diện, Entergy phải đối mặt với nhiều thách thức. Doanh nghiệp phải tập hợp một lực lượng lao động phục hồi lớn nhất trong lịch sử của mình, để bắt đầu sửa chữa một cách an toàn những thiệt hại tồi tệ nhất từng xảy ra cho hệ thống sản xuất. Để làm việc này, Entergy phải đáp ứng nhu cầu hậu cần của đội ngũ công nhân, đảm bảo một nguồn cung

cấp thực phẩm, nước uống và thuốc men liên tục. Doanh nghiệp phải tìm chỗ trú ẩn cho lực lượng lao động có nhiều thành viên bị mất nhà cửa. Entergy đã ứng biến một hệ thống chuyển séc lương cho công nhân và liên lạc với họ trong tình trạng không sử dụng được điện thoại di động, máy tính và các kênh truyền thống khác. Bên cạnh việc đáp ứng những nhu cầu cơ bản của con người, Entergy còn phải tiếp tục quản lý hoạt động kinh doanh, dù trụ sở của công ty bị đóng cửa.

Thật ra bộ phận truyền thông đã chuẩn bị ứng phó với Katrina từ sớm, trước khi cơn bão này ập đến. Khi Katrina bắt đầu đổ bộ xuống New Orleans, Entergy đã kích hoạt trung tâm chỉ huy hệ thống ở Thành phố Jackson, bang Mississippi, đồng thời cử một đội công tác đa ngành đến đó vào ngày 27 tháng 8, tức hai ngày trước khi Katrina đổ bộ. Cấu trúc chỉ huy bao gồm các trung tâm truyền dẫn bổ sung ở Jackson và New Orleans, cũng như trung tâm vận hành phân phối ở trụ sở vận hành tiện ích tại các bang Louisiana, Mississippi, Texas và Arkansas.

Ở các trụ sở này, nhân viên bắt đầu điều phối công việc chuẩn bị, tuyển dụng công nhân phục hồi bên ngoài thông qua thỏa thuận hỗ trợ lẫn nhau với các doanh nghiệp tiện ích khác, đồng thời xây dựng các khu vực an toàn cho vật liệu và ê-kíp. Bên cạnh đó, khách hàng cũng như các ê-kíp làm việc trong khu vực bị nghi ngờ chịu tác động được đặt trong tình trạng báo động, khi doanh nghiệp chuẩn bị hỗ trợ lưu trú cho ê-kíp khi công việc phục hồi bắt đầu.

Một năm trước đó, Entergy đã học được một số bài học quý giá sau khi bị cơn bão Ivan tấn công vào khu vực dịch vụ. Là cơn bão mạnh nhất trong mùa bão 2004 ở Đại Tây Dương, bão Ivan buộc Entergy phải triển khai một chương trình sơ tán toàn doanh nghiệp lần đầu tiên trong lịch sử. Trong cuộc sơ tán đó, các nhân viên không biết rõ trách nhiệm cá nhân của mình so với trách nhiệm của công ty. Ví dụ, bão Ivan chỉ ra hạn chế của Entergy khi cung cấp địa điểm sơ tán, một nhu cầu được nhiều nhân viên kỳ vọng. Thông qua kinh nghiệm với bão Ivan, Entergy đã học được tầm quan trọng của việc truyền đạt sớm cho nhân viên biết những trách nhiệm khác nhau giữa doanh nghiệp và cá nhân khi xảy ra thảm họa.

Vào mùa xuân năm 2005, Entergy đã tập hợp một nhóm công tác xuyên chức năng để phân tích những bài học tích lũy được từ cuộc sơ tán bão Ivan. Nhóm công tác đã phát hiện ra một vài khía cạnh then chốt đặt ra vấn đề cho doanh nghiệp. Trong đợt sơ tán đó, các đơn vị kinh doanh riêng lẻ đã độc lập triển khai chính sách sơ tán, gây ra nhiều hỗn loạn, bao gồm tình trạng nội bộ cạnh tranh để giành giật chỗ tạm trú. Nhiều nhân viên không đánh giá đúng mức độ nguy hiểm tiềm ẩn của một trận bão lớn, vì vùng này trong nhiều thập kỷ không bị bão trực tiếp tấn công.

Bộ phận truyền thông nhắm vào những khía cạnh gây nhầm lẫn này và triển khai một kế hoạch truyền thông mới. Mục tiêu cuối cùng là giáo dục nhân viên về các chính sách và quy trình sơ tán mới của doanh nghiệp, đồng thời cung cấp thông tin để giúp họ tự chuẩn bị kế hoạch sơ tán cho bản thân. Cách tiếp cận này nhấn mạnh mức độ nghiêm trọng của mối nguy hiểm mà một cơn bão lớn có thể gây ra và sự cần thiết của công việc chuẩn bị

trước. Entergy đã giải thích lý do khiến công ty cần triển khai các chính sách ứng phó nhất quán với bão, cũng như cách mà những thay đổi này giúp công ty có khả năng thực hiện kế hoạch phục hồi dịch vụ sau bão.

Hoạt động truyền thông bắt đầu với các giám sát viên, đối tượng được thông báo về những luận điểm chính và tài liệu sẽ được gửi cho nhân viên vào tháng 6 năm 2005. Các giám sát viên cũng được mời tham dự một buổi truyền hình trực tuyến, cung cấp thông tin tổng quan về những thay đổi và có cơ hội đặt câu hỏi. Trong hai tuần sau đó, các giám sát viên được yêu cầu gặp mặt nhân để giải thích những thay đổi này và phân phát một gói tài liệu phác họa quy trình mới.

Bộ phận truyền thông cũng phát triển một trang web mới có tên là “IEStormNet”. Trang web này được thiết kế để truyền đạt những thông tin quan trọng trước, trong và sau một thiên tai. Cả nhân viên lẫn gia đình của họ đều có thể truy cập trang web và được phát tờ rơi quảng cáo tóm lược những thông tin được đăng trên trang.

Ngoài ra, Entergy còn muốn chuẩn bị tốt hơn cho khách hàng trong những tình huống thiên tai. Vào tháng 5 năm 2005, công ty xây dựng một kế hoạch truyền thông doanh nghiệp để giúp khách hàng đánh giá đúng những thách thức mà doanh nghiệp sẽ phải đối mặt khi phục hồi dịch vụ sau một trận bão lớn. Vì bão Ivan cho thấy doanh nghiệp đã gặp rất nhiều khó khăn khi phải khẩn trương phục hồi dịch vụ, Entergy muốn khách hàng hiểu rõ hơn những thách thức của nhiệm vụ này. Tuy bão Ivan là một trận bão nghiêm trọng, khi đó Entergy đã không thể hình dung được mức độ khủng khiếp của mùa bão 2005.

Vào ngày 29 tháng 8, Katrina đổ bộ gần New Orleans. Khoảng 1.500 nhân viên của Entergy buộc phải sơ tán. Những nhân viên này bị di tản trên khắp nước Mỹ và không dễ liên lạc trong tình trạng mạch điện thoại di động bị phá hủy, còn dịch vụ điện thoại thông thường thì bị xóa sổ. Entergy đã phải sử dụng các biện pháp khác để định vị, huy động và báo tin cho lực lượng công nhân phục hồi lớn đang làm nhiệm vụ. CEO của Entergy, J. Wayne Leonard, hằng ngày gửi thư điện tử cho hơn 14.000 nhân viên, kể cả những người không chịu ảnh hưởng của bão. Một đường dây được thiết lập để cập nhật tin nhắn được thu từ trước và thông tin chi tiết cho nhân viên. Các bản tin hằng ngày được sản xuất trực tuyến trên trang IEStormNet mới thành lập và được in ra bản cứng để phát ở những địa điểm có ê-kíp làm việc. Entergy đăng các số điện thoại tổng đài miễn phí trên trang web và phát thông báo dịch vụ công trên đài phát thanh, để kêu gọi nhân viên gọi tới để cập nhật thông tin.

Duy trì nhuệ khí cho nhân viên trong quá trình phục hồi là một mục tiêu quan trọng. Nhiều nhân viên đã mất người thân và bạn bè trong đợt bão. Gió và mưa đã cuốn trôi hay làm hư hại nhà cửa và tài sản của họ. Thế mà giờ đây, Entergy lại phải yêu cầu chính những con người này làm việc 18 tiếng một ngày trong hoàn cảnh thời tiết nóng ẩm, xung quanh toàn là cảnh hoang tàn, bị thương vượt quá sức tưởng tượng.

Điều kiện làm việc của lực lượng phục hồi bắt đầu dần cải thiện. Đến ngày 7 tháng 9, doanh nghiệp đã xây dựng được các khu lều trại ở bảy địa điểm trên khắp hai bang Louisiana và Mississippi, trang bị giường nhỏ, thực phẩm, nước uống và thuốc men cho

tất cả công nhân. Nhận ra rằng tổ chức cần động viên khuyến khích những nhân viên khốn khổ quay lại làm việc, Entergy tiếp tục trả lương cho công nhân cho đến khi bố trí được công việc cho họ trong công ty.

CEO của Entergy, Leonard đã viết thư để đăng trên IESTormNet và nhờ các giám sát viên gửi tận tay ê-kíp đang sống và làm việc ở khu lều trại và thậm chí cả những vùng xa xôi hẻo lánh. Những bức thư này tập trung cập nhật tiến độ của nỗ lực phục hồi. Trong một bức thư, chỉ vài ngày sau khi Katrina đổ bộ, Leonard viết: “Xin các bạn hãy làm việc an toàn và tin tưởng rằng tổ chức biết chăm lo cho con người này đang làm việc ngày đêm để giúp các bạn khôi phục cuộc sống” (Tin cập nhật của IESTormNet, “Entergy New Orleans and City Council Agree to Modest, Phased-in Rate Plan” – Chi nhánh New Orleans của Entergy và Hội đồng Thành phố nhất trí về kế hoạch giữ giá điện ở mức thấp, theo từng giai đoạn, 27/10/2006).

Chỉ vài ngày sau khi Katrina đổ bộ, Entergy đã thiết lập “Power of Hope Fund” (Quỹ Sức mạnh của Hy vọng) để giúp nhân viên và khách hàng tái thiết cuộc sống sau đợt bão, với mức đầu tư 1 triệu đô la ban đầu từ doanh nghiệp. Để lan tin về Quỹ Sức mạnh của Hy vọng, Entergy bắt tay vào một chiến dịch truyền thông kéo dài hai tuần, đưa tin trên truyền hình, phát thanh, báo chí và mạng Internet. Chỉ trong vài tháng, quỹ này đã nhận được hơn 4 triệu đô la quyên góp đến từ khắp nơi trên thế giới.

Ngoài Quỹ Sức mạnh của Hy vọng, Entergy cũng thiết lập *Operation ReSTORE Hope* (Chiến dịch phục hồi hy vọng). Dự án này bao gồm cả các trung tâm phân phối lẫn một cửa hàng ảo tiếp nhận quần áo, nội thất và đồ gia dụng quyên góp cho nhân viên. Được vận hành nhờ sự góp sức của đội ngũ nhân viên tình nguyện và nhân viên đã nghỉ hưu của Entergy, các trung tâm phân phối đã giúp đỡ hơn 2.000 nhân viên chịu ảnh hưởng của bão.

Bên cạnh đó, Entergy còn cắt cử các điều phối viên tái triển khai làm việc ở mỗi khu vực quan trọng nơi các nhân viên và gia đình của họ được sơ tán. Các điều phối viên này giúp nhân viên bị di dời và gia đình của họ thích nghi một cách thuận lợi với địa điểm làm việc mới. Các điều phối viên giúp cung cấp những thông tin quý giá về trường học, khu dân cư, nhà thờ, dịch vụ địa phương và nguồn lực sẵn có trong vùng.

Chỉ 26 ngày sau khi Katrina ập đến, khi công việc phục hồi bắt đầu vào nhịp, thì cơn bão cấp 3 Rita lại đổ bộ xuống gần đầu nguồn sông Sabine ở biên giới Texas-Louisiana vào ngày 24 tháng 9. Bão Rita còn gây thiệt hại lớn hơn cho hệ thống truyền dẫn của Entergy, cắt đứt kết nối giữa các nhà máy và khách hàng, khiến toàn bộ khu vực từ Thành phố Conroe, Texas cho đến Jennings, Louisiana chìm trong bóng tối. Hơn 400 trạm biến áp ngừng hoạt động. Bão Rita kéo theo những cơn gió mạnh gây thiệt hại cho toàn bộ 5 công ty tiện ích con trong hệ thống của Entergy và làm gián đoạn dịch vụ của hơn 750.000 khách hàng. Cơn bão thứ hai này làm phức tạp hóa hơn nữa những nỗ lực phục hồi dịch vụ khách hàng, chăm sóc nhu cầu cơ bản của nhân viên và duy trì sự sinh tồn của một công ty đại chúng của Entergy.

Xuyên suốt quá trình phục hồi sau bão Katrina và bão Rita, Entergy đã nỗ lực hết sức để duy trì mối quan hệ đôi bên cùng có lợi với các cơ quan truyền thông. Giành được sự

ủng hộ của truyền thông đóng vai trò cốt yếu trong việc giúp doanh nghiệp giành được sự ủng hộ của giới công chức và tài chính Phố Wall. Thông qua kinh nghiệm trong quá khứ, Entergy đã hiểu được rằng ở một mức độ lớn, cảm nhận của truyền thông được định hình dựa trên cách công ty chăm sóc nhân viên và khách hàng.

Entergy sử dụng một chiến lược gọi là “One Voice” (Tiếng nói chung) để làm việc với truyền thông. Chiến lược này đã phát huy tác dụng trong việc đảm bảo những thông điệp đến từ tất cả đại diện của doanh nghiệp đều nhất quán và chính xác trong giai đoạn phục hồi, nhờ đó giảm thiểu mọi sự nhầm lẫn về tiến độ. Để đạt được mục tiêu này, cứ bốn lần một ngày, Entergy cập nhật danh sách những luận điểm chung cần truyền đạt cho người phát ngôn của công ty, bao gồm 45 nhà truyền thông của phòng truyền thông doanh nghiệp đang xử lý thông tin về nỗ lực phục hồi sau bão. Ngoài ra, Entergy đã phát hành hơn 50 thông cáo báo chí và tổ chức nhiều cuộc họp báo và cuộc họp trực tuyến với truyền thông trong suốt giai đoạn phục hồi.

Trong giai đoạn này, các chuyên viên truyền thông sản xuất và quản lý hơn 40.000 quảng cáo trên đài phát thanh, 15.000 quảng cáo trên truyền hình và 700 quảng cáo trên báo. Họ tham gia hơn 300 cuộc họp trực tuyến hay trực tiếp, tự tổ chức hàng chục cuộc họp điều phối để đảm bảo phối hợp mọi thông điệp đang được phát tán, cả trong nội bộ doanh nghiệp lẫn bên ngoài (Entergy, Hurricanes Katrina và Rita Final Executive Summary Report / Báo cáo tổng kết cuối cùng về bão Katrina và bão Rita, 18/10/2005). Vào thời gian này, giới phóng viên mong muốn được truy cập toàn bộ thông tin và tìm được các góc kể chuyện độc đáo về quá trình phục hồi của Entergy. Trước đó, giới truyền thông đã phê phán gay gắt phản ứng của các cấp chính quyền liên bang, nội bang và địa phương trước cơn bão Katrina. Vì vậy, Entergy phải đối mặt với những cá nhân vốn đã nghi ngờ cách các tổ chức xử lý tình huống này.

Sử dụng chiến lược “tiếng nói chung”, Entergy đã mở cửa đón tiếp truyền thông. Doanh nghiệp tích cực quảng bá câu chuyện của mình với giới phóng viên và đồng ý trả lời gần như mọi cuộc phỏng vấn. Doanh nghiệp mời phóng viên tham quan trung tâm chỉ huy và thậm chí đi thăm các ê-kíp đang làm việc tại hiện trường. (Các cơ quan truyền thông đầu tiên làm việc này là báo *The New York Times*, *Associated Press* và *USA Today*). Khi dùng máy bay trực thăng để đánh giá thiệt hại, Entergy luôn dành ghế cho một nhiếp ảnh gia hay nhà báo. Thái độ minh bạch này khiến công chúng và chính phủ nhìn nhận nỗ lực cung cấp một dòng thông tin ổn định cho các kênh truyền thông của Entergy trong giai đoạn phục hồi. Sau đó, công nhân của Entergy được truyền thông khắc họa như những anh hùng, và trong nhiều trường hợp, đã nâng cao nhuệ khí cho đội ngũ nhân viên.

Sau bão Katrina, Tập đoàn Entergy New Orleans (ENO), công ty con nhỏ nhất của Entergy, không chỉ chịu thiệt hại nặng nề về cơ sở hạ tầng, mà còn chứng kiến lượng khách hàng trên địa bàn thành phố giảm mạnh. Gần hai tháng sau Katrina, chỉ 24% khách hàng ở New Orleans của Entergy quay trở lại. Để bảo vệ khách hàng trước nguy cơ giá điện tăng mạnh và đảm bảo tiếp tục tiến độ phục hồi dịch vụ điện và khí đốt cho thành phố, Tập đoàn Entergy đã tự nguyện nộp đơn phá sản để được tái tổ chức vào ngày 23/09/2005. Doanh nghiệp cũng yêu cầu chính quyền liên bang hỗ trợ tài chính.

Entergy đối mặt với sự phản đối của chính quyền Tổng thống George W. Bush khi yêu cầu chính phủ tài trợ. ENO hy vọng có tên trong gói cứu trợ Katrina trị giá 17,1 tỷ đô la được Quốc hội thông qua vào tháng 10 năm 2005, nhưng yêu cầu này bị từ chối. Theo quan điểm của chính quyền Bush, các doanh nghiệp tư nhân, vì lợi nhuận như Entergy hiếm khi đạt tiêu chuẩn nhận tiền cứu trợ liên bang dành cho những nạn nhân chịu thiệt hại của thiên tai. Một cuộc chiến kéo dài, chua chát nổ ra: ENO mong muốn được chính phủ liên bang hỗ trợ để có thể hạn chế tăng giá dịch vụ ở New Orleans. Đến tháng 11 năm 2006, doanh nghiệp bắt đầu nhận được một ít tiền tài trợ. Tuy nhiên, đối với tổ chức này, việc tăng giá dịch vụ đã trở thành một đòi hỏi tất yếu.

Khi triển vọng nhận được tài trợ từ chính quyền liên bang không chắc chắn, Entergy đã dự đoán tới tháng 6 năm 2006 doanh nghiệp sẽ phải tăng giá dịch vụ tiện ích lên 25%. Tuy nhiên, đến tháng 10 năm 2006, Cơ quan Phục hồi Louisiana (Louisiana Recovery Authority) đồng ý cung cấp những khoản trợ cấp cả gói (block grant) mà doanh nghiệp mong muốn khi nộp đơn phá sản. Cùng lúc đó, việc cải thiện điều kiện sống trong thành phố góp phần đẩy nhanh tỷ lệ gia tăng dân số. Những nhân tố này giúp Entergy giữ tỷ lệ tăng giá ở mức khiêm tốn hơn nhiều là 7,5%. Mức tăng giá này đã bao gồm kế hoạch thành lập một quỹ dự phòng có trị giá 75 triệu đô la, giúp doanh nghiệp đương đầu với các cơn bão trong tương lai (Tin cập nhật của IESstormNet, “Chi nhánh New Orleans của Entergy và Hội đồng Thành phố nhất trí về kế hoạch giữ giá điện ở mức thấp, theo từng giai đoạn”, 27/10/2006).

Entergy đã học được một số bài học từ công việc phục hồi sau bão Katrina và bão Rita, có tác dụng hỗ trợ doanh nghiệp phát triển quy trình ứng phó với thảm họa sau này. Doanh nghiệp hiểu rõ hơn rằng nhân viên chính là nhóm công chúng quan trọng nhất, thậm chí còn hơn khách hàng. Nếu nhân viên không làm việc tốt, thì những thông điệp mà doanh nghiệp muốn gửi đến các nhóm công chúng khác sẽ không đạt hiệu quả tối đa. Entergy cũng học hỏi được rằng doanh nghiệp cần lường trước tình trạng căng thẳng cảm xúc đáng kể của nhân viên, khi họ phải đối mặt với những tác động cá nhân khủng khiếp.

Với tư cách một doanh nghiệp, Entergy được nhắc nhở về tầm quan trọng của việc xây dựng các kế hoạch vận hành, truyền thông, duy trì kinh doanh chi tiết, đồng thời học được rằng công ty nên diễn tập thường xuyên để kiểm tra các kế hoạch này. Khi một cơn bão lớn đang kéo đến, doanh nghiệp phải làm một việc tối quan trọng là khẩn trương di chuyển nhân viên truyền thông đến một trung tâm được trang bị từ trước.

Entergy cũng học được tầm quan trọng của việc tự đưa ra các quyết định sơ tán, không phụ thuộc hoàn toàn vào chính phủ. Khi phản ứng với cuộc đổ bộ của Katrina, Entergy đã sớm di dời trung tâm chỉ huy chống bão – và cuối cùng là toàn bộ trụ sở – đến Jackson, Mississippi. Quyết định này đóng vai trò mấu chốt, cho phép Entergy bắt đầu quá trình phục hồi dịch vụ một cách sớm nhất và hiệu quả nhất có thể. Entergy cũng học hỏi được giá trị của việc xây dựng các chiến thuật truyền thông dự phòng như trang IESstormNet. Khi các hệ thống truyền thông thông thường bị đứt gãy, trang web nội bộ này đã giúp doanh nghiệp và đội ngũ nhân viên liên lạc một cách hiệu quả hơn nhiều.

Cuối cùng, Entergy học được tầm quan trọng của việc dám mạo hiểm một cách có tính toán, đặc biệt khi ứng xử với truyền thông. Bằng cách mở cửa đón tiếp truyền thông và chứng tỏ mình đang có những bước đi cụ thể với cả nhân viên và khách hàng, Entergy đã khôi phục được lòng tin bị sút mẻ trong giai đoạn ngay sau Katrina. Việc tập trung vào tiếng nói chung, khả năng tiếp cận các lãnh đạo then chốt, việc nhận ra rằng nhân viên là nhóm công chúng cốt yếu nhất đối với hoạt động truyền thông doanh nghiệp đều là những nhân tố cho phép Entergy bước ra từ đống đổ nát của Katrina và Rita, đồng thời tìm lại vị thế của một tổ chức có lợi nhuận, bền vững.

12.3 Tổng kết chương

Chương này tổng kết ngắn gọn những kiến thức cốt lõi xoay quanh những nhân tố giúp quan hệ công chúng trở nên hiệu quả hay “xuất sắc” hết mức có thể, dựa trên các kết luận của *Nghiên cứu về sự xuất sắc* của IABC (Grunig, J. E., 1992). Vận hành xuất sắc là góp phần tạo ra hiệu quả cho tổ chức, dù hiệu quả đó được định nghĩa thông qua góc nhìn đạt được mục tiêu, xây dựng khách hàng chiến lược, hay duy trì tăng trưởng và sinh tồn. Mười nguyên tắc xuất sắc được tổng kết trong chương này được coi là những nguyên tắc “chung” vì chúng có thể áp dụng cho các nền văn hóa, ngành nghề, loại tổ chức và quy mô hoạt động khác nhau. Tổ chức nào càng có nhiều nhân tố được liệt kê trong danh sách này, thì chức năng quan hệ công chúng của tổ chức đó càng trở nên hiệu quả.

Chương 13

Tài liệu tham khảo

- Anderson, F. và Hadley, L. (1999). *Guidelines for Setting Measurable Public Relations Objectives (Các nguyên tắc thiết lập mục tiêu quan hệ công chúng có thể đo lường)*. Institute for Public Relations (Viện Quan hệ Công chúng), truy xuất ngày 06/02/2010, từ http://www.instituteforpr.org/ipr_info/measurable_public_objectives.
- Argenti, P. (2007). *Corporate Communication (Truyền thông doanh nghiệp)* (tái bản lần 4). Boston: NXB McGraw-Hill/Irwin.
- The Authentic Enterprise (Doanh nghiệp chân chính)*. (2007). New York: Hội Arthur W. Page.
- Baron, M. W. (1995). *Kantian Ethics Almost Without Apology (Đạo đức học của Kant: Không nói lời xin lỗi)*. Ithaca, NY: NXB Đại học Cornell.
- Bertalanffy, L. von. (1951). General System Theory: A New Approach to Unity of Science (Thuyết hệ thống chung: Một cách tiếp cận mới về sự thống nhất của khoa học). *Tạp chí Human Biology (Sinh học người)*, 23, 303–361.
- Bowen, S. A. (2000). *Is Ethical Public Relations Ingrained in Organizational Culture or Is It the Domain of Individual Practitioners (Quan hệ công chúng có đạo đức ăn sâu vào văn hóa tổ chức hay là địa bàn của những người thực hành cá nhân)?* Bài luận được trình bày tại cuộc họp của Hội Quan hệ Công chúng, Học viện Nhà giáo dục Hoa Kỳ, Khoa Khoa học Truyền thông, Miami, Florida.
- Bowen, S. A. (2002). Elite Executives in Issues Management: The Role of Ethical Paradigms in Decision Making (Lãnh đạo ưu tú trong quản trị vấn đề: Vai trò của các hệ hình đạo đức trong việc ra quyết định). *Journal of Public Affairs (Tạp chí Vấn đề Công cộng)*, 2, 270–283.
- Bowen, S. A. (2003). “I Thought It Would Be More Glamorous”: Preconceptions and Misconceptions of Public Relations Among Students in the Principles Course (“Tưởng hào nhoáng”: Những định kiến và quan niệm sai lầm của sinh viên lớp đại cương). *Public Relations Review (Tạp chí Phê bình Quan hệ Công chúng)*, 29, 199–214.

- Bowen, S. A. (2004a). Expansion of Ethics as the Tenth Generic Principle of Public Relations Excellence: A Kantian Theory and Model for Managing Ethical Issues (Bổ sung đạo đức làm nguyên tắc chung thứ 10 của quan hệ công chúng xuất sắc: Lý thuyết và mô hình quản trị các vấn đề đạo đức dựa trên Kant). *Journal of Public Relations Research (Tạp chí Nghiên cứu Quan hệ Công chúng)*, 16, 65–92.
- Bowen, S. A. (2004b). Organizational Factors Encouraging Ethical Decision Making: An Exploration into the Case of an Exemplar (Những nhân tố tổ chức khuyến khích việc ra quyết định có đạo đức: Khám phá một trường hợp mẫu mực). *Journal of Business Ethics (Tạp chí Đạo đức Kinh doanh)*, 52, 311–324.
- Bowen, S. A. (2006). Autonomy in Communication: Inclusion in Strategic Management and Ethical Decision-making, a Comparative Case Analysis (Tự trị trong truyền thông: Sự đa dạng trong quản trị vấn đề và quá trình ra quyết định có đạo đức – một phân tích tình huống mang tính so sánh). *Journal of Communication Management (Tạp chí Quản trị Truyền thông)*, 10, 330–352.
- Bowen, S. A. (2008). A State of Neglect: Public Relations as “Corporate Conscience” or Ethics Counsel (Bị bỏ bê: Quan hệ công chúng trong vai trò “lương tâm doanh nghiệp” hay cố vấn đạo đức). *Journal of Public Relations Research (Tạp chí Nghiên cứu Quan hệ Công chúng)*, 20, 271–296.
- Bowen, S. A. (2009a). All Glamour, No Substance? How Public Relations Majors and Potential Majors in an Exemplar Program View the Industry and Function (Chỉ hào nhoáng, không thực chất? Quan điểm của sinh viên chuyên ngành về chức năng của quan hệ công chúng qua một chương trình tiêu biểu). *Public Relations Review (Tạp chí phê bình Quan hệ công chúng)*, 35, 402–410.
- Bowen, S. A. (07/08/2009b). *Applied Ethics and Stakeholder Management on Corporate Websites (Đạo đức ứng dụng và quản trị bên liên quan trên trang web doanh nghiệp)*. Bài luận được trình bày tại cuộc họp của Hiệp hội Giáo dục Báo chí và Truyền thông Đại chúng (Association for Education in Journalism and Mass Communication), Boston, MA.
- Bowen, S. A. (2009c). What Communication Professionals Tell Us Regarding Dominant Coalition Access and Gaining Membership (Chuyên viên truyền thông bật mí: Khả năng tiếp cận và trở thành thành viên của liên minh thống trị). *Journal of Applied Communication Research (Tạp chí Nghiên cứu Truyền thông Ứng dụng)*, 37, 427–452.
- Bowen, S. A. và Broom, G. M. (2005). Internal Relations and Employee Communication (Quan hệ nội bộ và truyền thông nhân viên). Trong S. M. Cutlip, A. H. Center và G. M. Broom (Biên soạn), *Effective Public Relations (Quan hệ Công chúng Hiệu quả)*. Upper Saddle River, NJ: NXB Pearson Prentice Hall.

- Bowen, S. A. và Heath, R. L. (2006). Under the Microscope: Ethics in Business (Dưới kính hiển vi: Đạo đức trong kinh doanh). *Tạp chí Communication World (Thế giới Truyền thông)*, 23, 34–36.
- Bowen, S. A., Heath, R. L., Lee, J., Painter, G., Agraz, F. J., McKie, D. và cộng sự (2006). *The Business of Truth: A Guide to Ethical Communication (Sự thật trong kinh doanh: Cẩm nang về truyền thông có đạo đức)*. San Francisco, CA: Hiệp hội Nhà truyền thông Kinh doanh Quốc tế.
- Broom, G. M. và Dozier, D. M. (1986). Advancement for Public Relations Role Models (Sự tiến bộ của các hình mẫu quan hệ công chúng). *Public Relations Review (Tạp chí Phê bình Quan hệ Công chúng)*, 12, 37–56.
- Broom, G. và Dozier, D. (1990). *Using Research in Public Relations: Applications to Program Management (Sử dụng nghiên cứu trong quan hệ công chúng: Những ứng dụng trong quản trị chương trình)*. Englewood Cliffs, NJ: NXB Prentice Hall.
- Buchholz, R. A. (1989). *Business Environment and Public Policy (Môi trường kinh doanh và chính sách công)*. Englewood Cliffs, NJ: NXB Prentice Hall.
- Buchholz, R. A., Evans, W. D. và Wagley, R. A. (1994). *Management Responses to Public Issues: Concepts and Cases in Strategy Formulation (Phản hồi của quản trị về vấn đề công cộng: Khái niệm và tình huống về việc xây dựng chiến lược)* (tái bản lần 3). Upper Saddle River, NJ: NXB Prentice Hall.
- Buckley, W. (1967). *Sociology and Modern Systems Theory (Xã hội học và thuyết hệ thống hiện đại)*. Englewood Cliffs, NJ: NXB Prentice Hall.
- Carroll, A. B. (1996). *Business & Society: Ethics and Stakeholder Management (Doanh nghiệp & Xã hội: Đạo đức và Quản trị bên liên quan)*. Cincinnati, OH: NXB Đại học Southwestern.
- Chase, W. H. (1984). *Issue Management: Origins of the Future (Quản trị vấn đề: Cội nguồn của tương lai)*. Stamford, CT: NXB Issue Action.
- Christians, C. G. (2008). Between the Summits: Media Ethics Theory, Education and Literature (Giữa các cuộc họp thượng đỉnh: Thuyết đạo đức truyền thông, giáo dục và văn học). Trong J. M. Kittross (Biên soạn), *An Ethics Trajectory: Visions of Media Past, Present and Yet to Come (Quỹ đạo đạo đức: Tầm nhìn của truyền thông trong quá khứ, hiện tại và tương lai)* (tr. 29–53). Urbana, IL: Đại học Illinois/Viện Nghiên cứu Truyền thông.
- Cooper, T. W. (2009). *The Quintessential Christians: Judging his Books by Their Covers and Leitmotifs (Con chiên ngoan đạo: Đánh giá sách theo bìa và chủ đề thường gặp)*. Bài luận được trình bày tại Hiệp hội Giáo dục Báo chí và Truyền thông Đại chúng, Boston. Hội đồng Doanh nghiệp Quan hệ Công chúng (2009). Phần Tài nguyên. Truy xuất ngày 06/02/2010, từ <http://www.prfirms.org>.

- Curtin, P. A. và Boynton, L. A. (2001). Ethics in Public Relations: Theory and Practice (Đạo đức trong quan hệ công chúng: Lý thuyết và thực hành). Trong R. L. Heath (Biên soạn), *Handbook of Public Relations (Sổ tay Quan hệ Công chúng)* (tr. 411–422). Thousand Oaks, CA: NXB Sage.
- Cutlip, S. M. (1995). *Public Relations History from the 17th Century to the 20th Century: The Antecedents (Lịch sử quan hệ công chúng từ thế kỷ 17 đến thế kỷ 20: Tiền thân)*. Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum.
- Cutlip, S., Center, A. và Broom, G. (2006). *Effective Public Relations (Quan hệ Công chúng Xuất sắc)* (tái bản lần 9). Upper Saddle, NJ: NXB Pearson Prentice Hall.
- De George, R. T. (2006). *Business Ethics (Đạo đức Kinh doanh)* (tái bản lần 6). Upper Saddle River, NJ: NXB Pearson Prentice Hall.
- Dewey, J. (1927). *The Public and Its Problems (Công chúng và vấn đề của họ)*. Chicago: NXB Swallow.
- Dozier, D. A. và Broom, G. M. (1995). Evolution of the Manager Role in Public Relations Practice (Sự tiến hóa của vai trò quản lý trong thực hành quan hệ công chúng). *Journal of Public Relations Research (Tạp chí Nghiên cứu Quan hệ Công chúng)*, 7, 3–26.
- Dozier, D. M. và Ehling, W. P. (1992). Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tells Us about Their Effects (Đánh giá chương trình quan hệ công chúng: Ghi nhận về hiệu quả). Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 159–184). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Ehling, W. P. và Dozier, D. M. (1992). Public Relations Management and Operations Research (Quản trị quan hệ công chúng và nghiên cứu vận hành). Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 251–284). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Elliott, D. (2007). Getting Mill Right (Hiểu đúng thuyết của Mill). *Journal of Mass Media Ethics (Tạp chí Đạo đức Truyền thông Đại chúng)*, 22, 100–112.
- Đại sứ quán Hoa Kỳ ở Tripoli, Libya. (không ghi ngày). *About the Embassy: U.S. Embassy Greeting and History (Giới thiệu: Lời chào và lịch sử của Đại sứ quán Hoa Kỳ)*. Truy xuất ngày 06/02/2010, từ <http://libya.usembassy.gov/history2.html>.
- Entergy, Hurricanes Katrina and Rita Final Executive Summary Report (Báo cáo tổng kết về bão Katrina và bão Rita). (18/10/2005).
- Esman, M. (1972). The Elements of Institution Building (Những yếu tố xây dựng thể chế). Trong J. W. Eaton (Biên soạn), *Institution Building and Development (Xây dựng và phát triển thể chế)* (tr. 19–40). Beverly Hills, CA: NXB Sage.

- Evan, W. (1976). An Organization-set Model of Interorganizational Relations (Mô hình quan hệ liên tổ chức do tổ chức thiết lập). Trong W. Evan (Biên soạn), *Interorganizational Relations (Quan hệ liên tổ chức)* (tr. 78–90). New York: NXB Penguin.
- Fitzpatrick, K. và Gauthier C. (2001). Toward a Professional Responsibility Theory of Public Relations Ethics (Hướng tới thuyết đạo đức quan hệ công chúng dựa trên trách nhiệm chuyên môn). *Journal of Mass Media Ethics (Tạp chí Đạo đức Truyền thông Đại chúng)*, 16, 205.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach (Quản trị chiến lược: Một cách tiếp cận bên liên quan)*. Boston: NXB Pitman.
- Gass, R. H. và Seiter, J. S. (2009). Credibility and Public Diplomacy (Sự tín nhiệm và ngoại giao công chúng). Trong N. Snow và P. M. Taylor (Biên soạn), *Routledge Handbook of Public diplomacy (Sổ tay Ngoại giao công chúng Routledge)* (tr. 154–165). New York: NXB Routledge.
- Goldberg, M. (Biên soạn). (1993). *Against the Grain: New Approaches to Professional Ethics (Ngược dòng quy chuẩn: Những cách tiếp cận mới về đạo đức chuyên môn)*. Valley Forge, PA: NXB Trinity Press International.
- Goldman, R., Radia, K. và Berman, J. T. (23/09/2009). Mr. Gadhafi, Tear Down that Tent: Moammar Gadhafi Packs Up His Tent; Won't Stay in New York Suburb (Ngài Gadhafi, hãy dỡ lều xuống: Moammar Gadhafi dọn lều, không ở ngoại ô New York). Truy xuất ngày 06/02/2010, từ <http://abcnews.go.com/International/Politics/gaddafis-tent-blocked-stop-work-order/story?id=8649084>.
- Goodpaster, K. E. (2007). *Conscience and Corporate Culture (Lương tâm và văn hóa doanh nghiệp)*. Malden, MA: NXB Blackwell.
- Griffin, R. W. (2008). *Fundamentals of Management (Những kiến thức cơ bản về quản trị)* (tái bản lần 5). Boston: NXB Houghton Mifflin.
- Grunig, J. E. (1984). Organizations, Environments, and Models of Public Relations (Tổ chức, môi trường và mô hình quan hệ công chúng). *Tạp chí Public Relations Research and Education (Nghiên cứu và Giáo dục Quan hệ Công chúng)*, 1(1), 6–29.
- Grunig, J. E. (Biên soạn). (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)*. Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. (2001). Two-way Symmetrical Public Relations: Past, Present, and Future (Quan hệ công chúng hai chiều cân đối: Quá khứ, hiện tại và tương lai). Trong R. L. Heath (Biên soạn), *Handbook of Public Relations (Sổ tay Quan hệ Công chúng)* (tr. 11–30). Thousand Oaks, CA: NXB Sage.

- Grunig, J. E. (2005). Situational Theory of Publics (Lý thuyết tình huống về công chúng). Trong *Encyclopedia of Public Relations (Bách khoa Toàn thư Quan hệ Công chúng)* (tr. 779). Thousand Oaks, CA: NXB Sage.
- Grunig, J. E. và Grunig, L. A. (1992). Models of Public Relations and Communications (Các mô hình quan hệ công chúng và truyền thông). Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 285–326). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., Grunig L. A. và Ehling, W. P. (1992). What is an Effective Organization (Tổ chức hiệu quả là gì)? Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 65–90). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E. và Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations (Quản trị quan hệ công chúng)*. New York: NXB Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. và Repper, F. C. (1992). Strategic Management, Publics, and Issues (Quản trị chiến lược, công chúng và vấn đề). Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 117–157). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A. (1992a). Activism: How It Limits the Effectiveness of Organizations and How Excellent Public Relations Departments Respond (Hoạt động xã hội: Cách hạn chế hiệu quả tổ chức và phản hồi của phòng quan hệ công chúng xuất sắc). Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 503–530). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A. (1992b). How Public Relations/Communication Departments Should Adapt to the Structure and Environment of an Organization... and What They Actually Do (Cách mà phòng quan hệ công chúng/truyền thông nên thích nghi với cơ cấu và môi trường và tình hình thực tế của tổ chức). Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 467–481). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. và Dozier, D. M. (2002). *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries (Quan hệ công chúng xuất sắc và tổ chức hiệu quả: Một nghiên cứu về quản trị truyền thông ở ba quốc gia)*. Mahwah, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E. và Ehling, W. P. (1992). What is an Effective Organization (Tổ chức hiệu quả là gì?) Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations*

and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông) (tr. 65–90). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.

Hambrick, D. C. (1981). Environment, Strategy, and Power within Top Management Teams (Môi trường, chiến lược và quyền lực trong đội ngũ lãnh đạo cao nhất). *Administrative Science Quarterly* (Tập chí Khoa học Hành chính Hằng quý), 26, 253–276.

Hazleton, L. (23/09/2009). Have You Got a Permit for that Bedouin Tent Sir? Colonel Ghaddafi Meets His Match...New York Planning Officials (Ngài đã được cấp phép dựng lều Bedouin chưa? Đại tá Gaddafi chạm trán các quan chức quy hoạch New York). Truy xuất ngày 06/02/2010, từ <http://www.dailymail.co.uk/news/worldnews/article-1215509/Have-got-permit-Bedouin-tent-sir-Colonel-Gaddafi-meets-match-New-York-planning-officials.html>.

Heath, R. L. (1997). *Strategic Issues Management: Organizations and Public Policy Challenges* (Quản trị vấn đề chiến lược: Tổ chức và thách thức từ chính sách công). Thousand Oaks, CA: NXB Sage.

Hendrix, J. A. (2000). *Public Relations Cases* (Các tình huống quan hệ công chúng) (tái bản lần 7). Belmont, CA: NXB Wadsworth.

Hickson, M. L. (2003). Qualitative Methodology (Phương pháp luận định tính). Trong J. E. Hocking, D. W. Stacks và S. T. McDermott, *Communication Research* (Nghiên cứu Truyền thông) (tái bản lần 3, tr. 193–214). Boston: Allyn & Bacon.

Home Depot, Inc. (2009). The Value Wheel and The Inverted Pyramid (Bánh xe giá trị và kim tự tháp ngược). Liên lạc cá nhân. Trích dẫn từ bài thuyết trình của Brad Shaw.

Hoover's Handbook of American Business (Sổ tay Doanh nghiệp Hoa Kỳ Hoover). (1997). Austin, TX: NXB Hoover's Business Press.

House OKs Ban on Horse Slaughter for Meat (Hạ viện đồng ý cấm giết mổ ngựa để lấy thịt). (07/09/2009). *Hãng thông tấn Associated Press*. Truy xuất ngày 07/09/2009, từ <http://www.foxnews.com/story/0,2933,212726,00.html>.

Halpern, M. (16/05/2006). *Bad Boy Turned Big Boy: Muammar Ghaddafi* (Kẻ xấu trở thành: Muammar Ghaddafi). Truy xuất ngày 06/02/2010, từ http://micahhalpern.com/archives/2006/05/bad_boy_turned.html.

Tin cập nhật của IESTormNet. Chi nhánh New Orleans của Entergy và Hội đồng Thành phố nhất trí về kế hoạch giữ giá điện ở mức thấp, theo từng giai đoạn. (27/10/2006).

Kant, I. (1785/1964). *Groundwork of the Metaphysic of Morals* (Nền tảng đạo đức siêu hình) (H. J. Paton, Dịch). New York: NXB Harper & Row.

Kant, I. (1963). *Lectures on Ethics* (Các bài giảng về đạo đức) (L. Infield, Dịch). Indianapolis, IN: NXB Hackett.

- Katz, D. và Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations (Tâm lý học xã hội của tổ chức)*. New York: NXB John Wiley & Sons.
- Kidder, R. M. (2005). *Moral Courage: Taking Action When Your Values Are Put to the Test (Lòng can đảm đạo đức: Hành động khi giá trị của bạn bị kiểm nghiệm)*. New York: NXB HarperCollins.
- Laszlo, E. (1996). *The Systems View of the World: A Holistic Vision for Our Time (Góc nhìn hệ thống về thế giới: Tầm nhìn toàn diện cho thời đại)*. Cresskill, NJ: NXB Hampton.
- Leeper, K. A. (1996). Public Relations Ethics and Communitarism: A Preliminary Investigation (Đạo đức quan hệ công chúng và chủ nghĩa cộng đồng: Cuộc điều tra sơ bộ). *Public Relations Review (Tập chí Phê bình Quan hệ Công chúng)*, 22, 163–179.
- Lerbinger, O. (2006). *Corporate Public Affairs: Interacting with Interest Groups, Media, and Government (Vấn đề công cộng trong doanh nghiệp: Tương tác với nhóm lợi ích, truyền thông và chính quyền)*. Mahwah, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Liechty, G. (1997). The Limits of Collaboration (Giới hạn của sự hợp tác). *Public Relations Review (Tập chí Phê bình Quan hệ Công chúng)*, 23, 48.
- Lindenmann, W. K. (2003). *Guidelines for Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities (Nguyên tắc đo lường hiệu quả của chương trình và hoạt động PR)*. Institute for Public Relations (Viện Quan hệ Công chúng). Truy xuất ngày 06/02/2010, từ http://www.instituteforpr.org/research_single/measuring_activities.
- Luhmann, N. (1984). *Social Systems (Các hệ thống xã hội)* (J. Bednarz và D. Baecker, Dịch). Stanford, CA: NXB Đại học Stanford.
- Marston, J. E. (1979). *Modern Public Relations (Quan hệ công chúng hiện đại)*. New York: NXB McGraw-Hill.
- Martinson, D. L. (1994). Enlightened Self-interest Fails as an Ethical Baseline in Public Relations (Lợi ích cá nhân giác ngộ không thể làm nền tảng của quan hệ công chúng). *Journal of Mass Media Ethics (Tập chí Đạo đức Truyền thông Đại chúng)*, 9, 100–108.
- Miles, M. B. và Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (Phân tích dữ liệu định tính: Cuốn sách nguồn mở)* (tái bản lần 2). Thousand Oaks, CA: NXB Sage.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of Research on Organization Design (Cấu trúc 5 's': Tổng hợp các nghiên cứu về thiết kế tổ chức). *Tạp chí Management Science (Khoa học quản trị)*, 26, 322–341.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations (Quyền lực trong và quanh tổ chức)*. Englewood Cliffs, NJ: NXB Prentice Hall.

- Mitchell, R. K., Agle, B. R. và Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts (Hướng tới thuyết về sự nhận diện và nổi bật của bên liên quan: Định nghĩa nguyên tắc xác định đối tượng và vấn đề thật sự quan trọng). *Academy of Management Review* (Tập chí Phê bình Học viện Quản trị), 22, 853–886.
- Murphy, P. (1991). The Limits of Symmetry: A Game Theory Approach to Symmetric and Asymmetrical Public Relations (Giới hạn của sự cân đối: Cách tiếp cận lý thuyết trò chơi về quan hệ công chúng cân đối và bất cân đối). *Public Relations Research Annual* (Tập chí Nghiên cứu Quan hệ Công chúng Thường niên), 3, 115–131.
- Murphy, P. E. (1998). *Eighty Exemplary Ethics Statements (80 tuyên bố mẫu mực về đạo đức)*. Notre Dame, IN: NXB Đại học Notre Dame.
- Murphy, P. và Dee, J. (1992). DuPont and Greenpeace: The Dynamics of Conflict between Corporations and Activist Groups (DuPont và Greenpeace: Động lực xung đột giữa tập đoàn và nhóm hoạt động xã hội). *Journal of Public Relations Research* (Tập chí Nghiên cứu Quan hệ Công chúng), 4, 3–20.
- Paine, K. D. (2007). *Measuring Public Relationships: The Data-driven Communicator's Guide to Success* (Đo lường quan hệ công chúng: Cẩm nang thành công của nhà truyền thông dựa trên dữ liệu). Berlin, NH: NXB KDPaine & Partners.
- Parks, S. D. (1993). Professional Ethics, Moral Courage, and the Limits of Personal Virtue (Đạo đức chuyên môn, lòng can đảm đạo đức và giới hạn của đức hạnh cá nhân). Trong B. Darling-Smith (Biên soạn), *Can Virtue Be Taught* (Đức hạnh có thể dạy được không)? Notre Dame, IN: NXB Đại học Notre Dame.
- Parsons, T. (1976). Three Levels in the Hierarchical Structure of Organizations (Ba cấp bậc trong cấu trúc phân cấp của tổ chức). Trong W. Evan (Biên soạn), *Interorganizational Relations* (Quan hệ liên tổ chức) (tr. 69–78). New York: NXB Penguin.
- Paton, H. J. (1967). *The Categorical Imperative: A Study in Kant's Moral Philosophy* (Mệnh lệnh tuyệt đối: Nghiên cứu về triết học đạo đức của Kant). New York: NXB Harper & Row.
- Pfeffer, J. và Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective* (Kiểm soát tổ chức từ bên ngoài: Góc nhìn phụ thuộc vào nguồn lực). New York: NXB Harper & Row.
- Public Relations Society of America (Hội Quan hệ Công chúng Hoa Kỳ). (2009a). *Official Statement on Public Relations* (Tuyên bố chính thức về quan hệ công chúng). Truy xuất ngày 06/02/2010, từ <http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined/OfficialStatementonPublicRelations.pdf>.
- Public Relations Society of America (Hội Quan hệ Công chúng Hoa Kỳ). (2009b). *Public Relations Defined* (Định nghĩa quan hệ công chúng). Truy xuất từ 06/02/2010, từ <http://www.prsa.org/aboutprsa/publicrelationsdefined>.

- Qaddafi Tent Back up on Trump's N.Y. Estate (Lều dựng phòng của Gaddafi trên dinh cơ của Trump tại N.Y). (24/09/2009). *Associated Press*. Truy xuất vào 06/02/2010, từ <http://www.foxnews.com/story/0,2933,555260,00.html>.
- Rawlins, B. L. (2006). *Prioritizing Stakeholders for Public Relations (Đánh giá ưu tiên bên liên quan trong quan hệ công chúng)*. Viện Quan hệ Công chúng. Truy xuất ngày 06/02/2010, từ http://www.instituteforpr.org/research_single/prioritizing_stakeholders.
- Renfro, W. L. (1993). *Issues Management in Strategic Planning (Quản trị vấn đề trong hoạch định chiến lược)*. Westport, CT: NXB Quorum Books.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory: Structure, Design, and Applications (Lý thuyết tổ chức: Cấu trúc, thiết kế và ứng dụng)* (tái bản lần 3). Englewood Cliffs, NJ: NXB BPrentice Hall.
- Ross, W. D. (2002). *The Right and the Good (Cái đúng và cái thiện)*. Oxford: NXB Clarendon.
- Sage, A. (24/11/2007). Consternation as Muammar Ghaddafi seeks to pitch his tent on Nicolas Sarkozy's lawn (Nhiều người sửng sốt vì Muammar Ghaddafi muốn dựng lều trong sân của Nicolas Sarkozy). Truy xuất ngày 06/02/2010, từ <http://www.timesonline.co.uk/tol/news/world/europe/article2933205.ece>.
- Saunders, C. S. (1981). Management Information Systems, Communications, and Departmental Power: An Integrative Model (Các hệ thống thông tin quản trị, hoạt động truyền thông và quyền lực phòng ban: Mô hình tích hợp). *Academy of Management Review (Tạp chí Phê bình Học viện Quản trị)*, 6, 431–442.
- Seeger, M. W. (1997). *Ethics and Organizational Communication (Đạo đức và truyền thông tổ chức)*. Cresskill, NJ: NXB Hampton.
- Sims, R. R. (1994). *Ethics and Organizational Decision Making: A Call for Renewal (Đạo đức và quá trình ra quyết định của tổ chức: Lời kêu gọi làm mới)*. Westport, CT: NXB Quorum.
- Sims, R. R. và Brinkman, J. (2003). Enron Ethics (or, Culture Matters More Than Codes) (Đạo đức của Enron: Văn hóa quan trọng hơn quy tắc). *Journal of Business Ethics (Tạp chí Đạo đức Kinh doanh)*, 45, 243–256.
- Singer, P. (1994). Phần giới thiệu. Trong *Ethics (Đạo đức)* (tr. 3–13). Oxford: NXB Đại học Oxford.
- Sriramesh, K. Grunig, J. E. và Buffington, J. (1992). Corporate Culture and Public Relations (Văn hóa doanh nghiệp và quan hệ công chúng). Trong J. E. Grunig (Biên soạn), *Excellence in Public Relations and Communication Management (Sự xuất sắc trong quan hệ công chúng và quản trị truyền thông)* (tr. 577–596). Hillsdale, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.

- Stacks, D. W. (2002). *Primer of Public Relations Research (Nghiên cứu quan hệ công chúng đại cương)*. New York: NXB Guilford.
- Stacks, D. W. và Michaelson, D. (2009). Exploring the Comparative Communications Effectiveness of Advertising and Public Relations: A Replication and Extension of Prior Experiments (So sánh hiệu quả truyền thông của quảng cáo và quan hệ công chúng: Sao chép và mở rộng các thực nghiệm trước đây). *Public Relations Journal (Tập chí Quan hệ công chúng)*, 3, 1–22.
- Stacks, D. W. và Michaelson, D. (đang in). *A Practitioner's Guide to Public Relations Research, Measurement and Evaluation (Cẩm nang nghiên cứu, đo lường và đánh giá quan hệ công chúng)*. New York: NXB Business Expert Press.
- Stoffels, J. D. (1994). *Strategic Issues Management: A Comprehensive Guide to Environmental Scanning (Quản trị các vấn đề chiến lược: Cẩm nang toàn diện về rà quét môi trường)*. Milwaukee, WI: NXB Pergamon.
- Tashakkori, A. và Teddlie, C. (1998). *Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches (Phương pháp luận hỗn hợp: Kết hợp cách tiếp cận định tính và định lượng)*. Thousand Oaks, CA: NXB Sage.
- United States v. National City Lines, Inc., et al.* (Chính phủ Hoa Kỳ và Tập đoàn National City Lines và cộng sự). Tòa Phúc thẩm Hoa Kỳ Vòng 7, 186F.2d 562.
- Vercic, D., Grunig, L. A. và Grunig, J. E. (1996). Global and Specific Principles of Public Relations: Evidence from Slovenia (Những nguyên tắc toàn cầu và cụ thể của quan hệ công chúng: Bằng chứng từ Slovenia). Trong H. M. Culbertson và N. Chen (Biên soạn), *International Public Relations: A Comparative Analysis (Quan hệ công chúng quốc tế: Một phân tích so sánh)* (tr. 31–65). Mahwah, NJ: NXB Lawrence Erlbaum Associates.
- Waters, J. A. và Bird, F. (1987). The Moral Dimension of Organizational Culture (Khía cạnh đạo đức của văn hóa tổ chức). *Journal of Business Ethics (Tập chí Đạo đức Kinh doanh)*, 6, 15–22.
- Weick, K. E. (1969). *The Social Psychology of Organizing (Tâm lý học xã hội của hành vi tổ chức)*. Reading, MA: NXB Addison-Wesley.
- Wilson, L. (2005). *Strategic Program Planning for Effective Public Relations Campaigns (Hoạch định chương trình chiến lược cho các chiến dịch quan hệ công chúng hiệu quả)*. Dubuque, IA: NXB Kendall/Hunt.
- Winn, M. I. (2001). Building Stakeholder Theory with a Decision Modeling Methodology (Xây dựng lý thuyết bên liên quan bằng phương pháp luận mô hình hóa quyết định). *Tạp chí Business & Society (Doanh nghiệp & Xã hội)*, 40, 133–166.

- Wordsworth, A. (31/08/2009). Colonel Ghadaffi's Tent Ruffles Feathers in New Jersey (Chiếc lều của đại tá Ghadaffi chọc tức New Jersey). Truy xuất ngày 06/02/2010, từ <http://network.nationalpost.com/np/blogs/fullcomment/archive/2009/08/31/col-gaddafi-s-tent-diplomacy-ruffles-feathers-in-new-jersey.aspx>.
- Wright, D. K. (1985). *Can Age Predict the Moral Values of Public Relations Practitioners* (Liệu tuổi tác có quyết định giá trị đạo đức của người thực hành quan hệ công chúng?) *Public Relations Review* (Tạp chí Phê bình Quan hệ Công chúng), 11, 51–60.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (Nghiên cứu tình huống: Thiết kế và phương pháp) (tái bản lần 2). Thousand Oaks, CA: NXB Sage.