

**T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
RADYO TELEVİZYON VE SİNEMA  
ANABİLİM DALI**

**HALK SAĞLIĞI KRİZLERİNDE KRİZ İLETİŞİMİ  
VE KRİZ HABERCİLİĞİ:  
ÖRNEK OLAY A/H1N1 (DOMUZ GRİBİ) PANDEMİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Beste Sultan GÜLGÜN

Ankara-2011

**T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
RADYO TELEVİZYON VE SİNEMA  
ANABİLİM DALI**

**HALK SAĞLIĞI KRİZLERİNDE KRİZ İLETİŞİMİ  
VE KRİZ HABERCİLİĞİ:  
ÖRNEK OLAY A/H1N1 (DOMUZ GRİBİ) PANDEMİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Beste Sultan GÜLGÜN

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Bülent ÇAPLI

Ankara-2011

T.C.  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
RADYO TELEVİZYON VE SİNEMA  
ANABİLİM DALI

HALK SAĞLIĞI KRİZLERİNDE KRİZ İLETİŞİMİ  
VE KRİZ HABERCİLİĞİ:  
ÖRNEK OLAY A/H1N1 (DOMUZ GRİBİ) PANDEMİSİ

Yüksek Lisans Tezi


Tez Danışmanı: Prof. Dr. Bülent Çaplı

Tez Jürisi Üyeleri

**Adı ve Soyadı**

Prof. Dr. Bülent Çaplı.....  
Prof. Dr. Ahmet Tokgözoğlu.....  
Yrd. Doç. Dr. Burcu Sümer.....  
.....

**İmzası**



Tez Sınavı Tarihi ..27.05.2011.....

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ**  
**ANKARA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Bu belge ile, bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim.(...../...../200...)

Tezi Hazırlayan Öğrencinin  
Adı ve Soyadı

.....

İmzası

.....

## İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER.....	i
EKLER DİZİNİ .....	iii
TABLolar DİZİNİ.....	iv
KISALTMALAR.....	v
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

1. KRİZ İLETİŞİMİ .....	6
1.1 Kriz .....	6
1.2 Kriz Yönetimi .....	19
1.2.1 Kamu Kuruluşlarında Kriz Yönetimi.....	29
1.3 Kriz İletişimi.....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

2. TÜRKİYE’DE PANDEMİ KRİZ İLETİŞİMİ.....	60
2.1 Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı .....	63
2.2 Ulusal Alarm Düzeyleri ve Kriz İletişimi Planlaması .....	75
2.3 Kriz İletişimi Birimleri .....	85
2.3.1 Pandemi Bilim Kurulu .....	85
2.3.2 Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi (SABİM) .....	88
2.3.3 Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği .....	91
2.3.3.1 Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin Yapılanması ve İletişim Stratejisi.....	91
2.3.3.2 Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin Kriz İletişimi Stratejisi.....	113

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. DOMUZ GRİBİ PANDEMİSİNDE TÜRKİYE’DE KRİZ İLETİŞİMİ</b> .....	<b>118</b>
3.1 Kampanya Süreci .....	120
3.1.1 Afiş, Broşür, El İlanı ve Posterler .....	120
3.1.2 Televizyon Spotları ve Eğitim Amaçlı Videolar .....	126
3.1.3 Grip Web sitesi:www.grip.gov.tr .....	128
3.1.4 SABİM Çağrı Merkezi: “Hotline” Uygulaması .....	133
3.2 Medya ile Kriz İletişimi Süreci .....	134
3.2.1 Grip Kapımızda: Kriz Öncesi Dönem.....	135
3.2.2 Grip Aramızda: Akut Kriz Dönemi.....	167
3.2.3 Kriz İletişiminin Krizi: Aşı.....	178
3.2.4 Kabus Bitiyor.....	202
<b>SONUÇ</b> .....	<b>210</b>
<b>EKLER</b> .....	<b>223</b>
<b>TABLolar</b> .....	<b>240</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>242</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>248</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>250</b>

## EKLER DİZİNİ

### SAYFA NO:

<b>EK-1</b>	Peter Sandman Tarafından Geliştirilen 25 Temel Kriz İletişimi Önerisi .....	<b>223</b>
<b>EK- 2</b>	Dünya Sağlık Örgütü'nün Halk Sağlığı Krizlerinde Etkili Medya İletişimi için Yedi Aşamalı Planlama Önerileri .....	<b>224</b>
<b>EK-3</b>	Afet ve Acil Durum Yüksek Kurulu Üyeleri .....	<b>226</b>
<b>EK-4</b>	Dünya Sağlık Örgütü Pandemi Alarm Düzeyleri .....	<b>227</b>
<b>EK-5</b>	Sağlık Bakanlığı Tarafından Hazırlanan Poster ve Broşür Örnekleri .....	<b>229</b>
<b>EK-5.1</b>	Poster 1 .....	<b>229</b>
<b>EK-5.2</b>	Poster 2 .....	<b>230</b>
<b>EK-5.3</b>	Broşür 1 .....	<b>231</b>
<b>EK-5.4</b>	Broşür 2 .....	<b>232</b>
<b>EK-6</b>	4 KASIM 2009 Tarihli Gazetelerden Örnekler .....	<b>233</b>
<b>EK-6.1</b>	TARAF GAZETESİ .....	<b>233</b>
<b>EK-6.2</b>	HÜRRİYET GAZETESİ .....	<b>234</b>
<b>EK-6.3</b>	HABERTÜRK GAZETESİ .....	<b>235</b>
<b>EK-6.4</b>	POSTA GAZETESİ .....	<b>236</b>
<b>EK-6.5</b>	MİLLİ GAZETE .....	<b>237</b>
<b>EK-6.6</b>	SABAH GAZETESİ .....	<b>238</b>
<b>EK-6.7</b>	ZAMAN GAZETESİ .....	<b>239</b>

## TABLÖLAR DİZİNİ

### SAYFA NO:

<b>TABLO-1</b>	Risk ve Kriz İletişimine Katkı Sağlayan Akademik Disiplinler .....	<b>240</b>
<b>TABLO-2</b>	Kriz İletişimi Teorileri .....	<b>241</b>



## **KISALTMALAR**

ABC	: American Broadcasting Company
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AFP	: Agence France Presse
AIDS	: Acquired Immune Deficiency Syndrome
BP	: British Petroleum
CNN	: Cable News Network
DSÖ	: Dünya Sağlık Örgütü
HSSGM	: Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
MİT	: Milli İstihbarat Teşkilatı
NBC	: National Broadcasting Company
RTÜK	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
SABİM	: Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi
SAKOM	: Sağlık Afet Koordinasyon Merkezi
SARS	: Severe Acute Respiratory Syndrome
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TRT	: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu

## GİRİŞ

“Veba” sözcüğü ilk kez ağza alınıyordu. Anlatının bu noktasında Bernard Rieux penceresinin gerisinden yalıyara bakadursun, anlatıcının, doktorun içinde bulunduğu kararsızlık ve şaşkınlığı açıklamasına izin verilecektir; çünkü farklılıklarla da olsa onun tepkisi yurttaşlarımızın çoğunun tepkisiyle aynıydı. Gerçekten de felaketler ortak bir şeydir, ancak başınıza geldiğinde inanmakta güçlük çekilir. Dünyada savaşlar kadar vebalar da meydana gelmiştir. Vebalar da, savaşlar da insanı hazırlıksız yakalar. Kentliler kadar, Doktor Rieux de hazırlıksızdı; böylece onun kararsızlıklarını anlamalıyız. Onun endişe ve güven arasında sıkışıp kalmasını da böylece anlamalıyız.<sup>1</sup>

Camus'nün *Veba* romanının üzerinden 63 yıl sonra, insanlar bu kez gerçek bir salgın karşısında endişe ve güven arasında sıkışıp kalmıştır. Veba salgınındaki farelerin yerini domuzlar almış; önce domuzlardan insana, daha sonra insandan insana geçen bir virüsün neden olduğu bir hastalık, ilkin Güney ve Kuzey Amerika'da ortaya çıkmış ve kısa bir süre içinde tüm dünyaya yayılmıştır. Camus'nün romanının üç karakteri bir doktor, bir gazeteci ve bir rahip, Oran şehrinin yurttaşlarının vebaya karşı çaresizliğini dayanışmaları ile umuda çevirmiştir. 21. Yüzyılın ilk on yılı içinde insanlığın karşılaştığı en büyük salgın tehdidi olan A/H1N1 (2009) yani halk arasında bilinen adıyla Domuz Gribi Pandemisinde insanlığın hastalık karşısındaki mücadele öyküsünün karakterleri ise devlet, medya ve bilim insanları olmuştur. Ancak, 21. Yüzyılın salgının öyküsünde, ilaç ve aşı şirketleri, internet, cep telefonları gibi küreselleşme ve teknolojinin ürünleri de rol almıştır.

Birçok açıdan tarihe damgasını vurmuş bir kriz olarak 2009 yılında yaşanan ve Türkiye'yi de etkileyen Domuz Gribi Pandemisi, henüz hastalık tehdidi ve yarattığı kriz ortadan kalkmadan tarihteki yerini almıştır. Tarih boyunca insanlık

---

<sup>1</sup> Albert Camus, **Veba**, 13. Bası, İstanbul, Can Yayınları, 2009, s.40.

birçok kez veba, kolera, tifo gibi salgın hastalıklar ile karşılaşmış; kimi zaman sayısı yüz binlere varan insan kayıpları yaşanmıştır. İnsanlığı tehdit eden bu tür hastalıklar ve bunlara bağlı kitlesel can kayıpları yaşlı dünya için yeni bir durum değildir. Tıbbın, bilimin ve teknolojinin o dönemlerde günümüz imkanları ile kıyaslanamayacak kadar geri olması sonucu tüm bu kayıplar, diğer bir deyişle insanlığın hastalık karşısındaki çaresizliği “kara ölümler” olarak tarihin dramatik olayları arasında günümüze ulaşmıştır.

18.000’den fazla ölü ve milyonlar ile ifade edilen hastalanmış insanın yanı sıra bu pandemi krizi, hükümetleri, uluslararası sağlık örgütlerini ve ilaç şirketlerini şaibe altında bırakan bir dizi skandal haberi ile tüm dünyada etki yaratmıştır. İnsanların kobay olarak kullanıldıklarına, aslında milyonlarca çocuğun hayatını kurtaran bir şifa yöntemi olan aşının biyolojik bir silah olduğuna, bazı ülkelerin virüsü kasıtlı olarak laboratuvarlarda ürettiklerine dair şüpheler; ilaç şirketlerinin yöneticilerinin bilim dünyasına endüstriyel ajan gibi sızdıklarına, uluslararası otorite sağlık kurumlarının ilaç/aşı şirketleri ile menfaat ilişkileri içinde hareket ettiklerine ve buna bağlı olarak “kurmaca” bir pandemi ilan ettiklerine ilişkin çeşitli komplo teorilerinin ışığında bu pandemi boyunca, tarihteki diğer “kara ölümler” karşısında insanoğlunun çaresizliği yerini başka çaresizliklere bırakmıştır. İnsanlar, hayatlarını tehdit eden bir hastalık karşısında sağlığını korumada en etkili yöntem olacak “çarelere” inanmak ve inanmamak arasında “çaresiz” kalmıştır. Diğer bir deyişle, bu pandemide “kara ölümlerden” farklı olarak tıbbi çaresizliğinin yerini tıbbi güvenememe ve inanamama çaresizliği almıştır.

Pandeminin yarattığı bir krizde bu güven çaresizliğini ortadan kaldıracabilecek en etkili araç iletişimdir. Pandemi krizinin bir yanında devlet dururken, diğer yanında

halk durmaktadır. Çünkü bir pandemide devletin asıl amacı, salgını tıbbi olarak kontrol etmek ve yayılmasını önlemektir. Bunun sağlanabilmesi için de krizin bu iki tarafı arasında güvene dayalı, şeffaf, anlaşılır ve herkese ulaşan bir iletişim temin edilmesi gerekmektedir. Bir pandemide devletin halka ne yaptığını, ne yapacağını ve halkın da buna karşılık ne yapması gerektiğini anlatması, devletin temel görevlerinden biri olan halkın iyi halini sürdürmesi için büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, halka ulaşmak ve halkla konuşmak için başvurabileceği en önemli iletişim aracı kitle iletişim araçlarıdır. İşte bu aşamada kriz iletişimine diğer bir taraf, yani medya dahil olmaktadır. Çoğu zaman, toplumsal etki yapan salgın hastalıklar krize yol açmaktadır. Bu tür krizlerde, krizin üç tarafı devlet, medya ve halk arasında gelişen olağandışı ve özel bir planlama gerektiren iletişim ise kriz iletişimidir.

2009 Domuz Gribi Pandemisine bakıldığında da pandeminin yol açtığı krizin tarafları tüm dünyada devletler, medya ve halk olmuştur. Pandemi krizinden etkilenen ülkelerde krizin yönetimi ve iletişim faaliyetleri ülkelerin sağlıktan sorumlu Bakanlıkları tarafından sürdürülmüştür. Türkiye’de de kriz iletişimi, krizin tarafı devleti temsilen ülkenin sağlık mevzuatı ve uygulamalarından sorumlu olan T.C. Sağlık Bakanlığı tarafından gerçekleştirilmiştir. 2005 yılında çalışmalarına başlanan ve Nisan 2006 yılında yayınlanan ulusal kriz yönetim planı olan “Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı”nda kriz yönetiminin sorumlusu ve kriz iletişiminin yürütücüsü olarak Sağlık Bakanlığı ulusal otorite olarak tanımlanmıştır. Bu Ulusal Faaliyet Planı ile ülkede bir pandemi durumunda alınacak tıbbi ve lojistik önlemlerle kontrol faaliyetlerinin yanı sıra kriz iletişimi planlaması da belirlenmiştir.

Bu tezin amacı, pandemi kriz yönetiminde krizin devlet tarafının yani ulusal otorite olarak kabul edilen Sağlık Bakanlığının, Mayıs 2009-Şubat 2010 tarihleri

arasında ülkeyi etkileyen Domuz Gribi Pandemisi krizinde gerçekleştirdiği kriz iletişimi çalışmalarının incelenmesidir. Bu çerçevede, birinci bölümde kriz, kriz yönetimi, kriz yönetiminin bir bileşeni olarak kriz iletişimi ve kriz iletişimin özel bir çalışması olarak salgınlarda kriz iletişimi kavramları incelenecek, ikinci bölümde Türkiye’de pandemi durumunda kriz iletişimi yapılanması, planlaması ve birimleri ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ise devletin taraf olduğu bir halk sağlığı krizinde yani Domuz Gribi Pandemisi örnek olayında ülkede kriz iletişimini gerçekleştiren Sağlık Bakanlığının kriz iletişimini sürdüren birimlerinin çalışmaları, medyadaki yansımaları analiz edilerek değerlendirilecektir.

Tez çalışmasının araştırma sürecinde 2009 yılında yaşanan Domuz Gribi Pandemisi krizine bakıldığında, dünyada krizin politikleştiği görülmüştür. Ancak, bu söz konusu politikleşme öncelikle halk ve bilim dünyası arasında gelişen bir güvensizlik sebebiyle ortaya çıkmış; daha sonra bu güvensizliğin bir sonucu olarak krizin yönetiminden sorumlu devletler ve uluslararası sağlık örgütlerinin kararlarının ve yönetim uygulamalarının sorgulanmasına yol açmıştır. Böyle bir güvensizlik ortamında, halk devletin ve sağlık alanında otorite sivil toplum kuruluşlarının bilgilerine karşılık, kendisi bilgi üretime sürecine girmiştir. Yeni medya düzeni içinde internetin yaygın kullanımı ile bu bilgi üretim süreci tüm dünyaya yayılan bir bilgi kirliliğine ve nihayetinde “kriz dedikoduculuğuna” yol açmıştır. Bu “kriz dedikoduculuğu”, güvensizlik ile birleşince kriz iletişimi de politikleşmiştir.

Bu tartışmalar, Türkiye’ye de henüz hastalık ülkeye gelmeden “dedikoduların” gelmesi ile yansımış, kriz döneminde ise iyice alevlenmiştir. Söz konusu tartışmalar, dünyanın birçok ülkesinde yaşanan süreçten çok da farklı olmamıştır. Ancak, Türkiye’de pandemi kriz iletişimini diğer ülkelerdeki süreçlerden

ayıran durum, bu mevcut politikleşmenin üzerine bir de ülkenin siyasi liderlerinin beklenmedik şekilde kriz iletişimi sürecine dahil olmaları sonucunda yaşanan ikinci politikleşmedir. Bu tez çalışması, küresel politikleşmeye maruz kalan kriz iletişiminin ülkede nasıl yerel bir politikleşmeye dönüştüğünü de incelemektedir.

# 1. KRİZ İLETİŞİMİ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle krizin kelime ve kuruluşlar için anlamları incelenecektir. Kriz türleri ve nedenlerine ilişkin bir değerlendirmenin ardından, kuruluşların kriz ile karşı karşıya kalmaları durumunda, krizi kontrol etmek ve yanıt vermek amaçları taşıyan özel bir yönetim şekli olarak tanımlanabilecek kriz yönetimi bu alana dair bazı örnek çalışmaların ışığında değerlendirilecektir. Kriz yönetiminin başarılı olabilmesi için, krizin türü, nedeni ve kaynağı ne olursa olsun krizin tarafları arasında iletişim kurulması gerekmektedir. Bu bağlamda, özel sektörde pratik uygulamalar ile başlayan, son otuz yıl içinde gerek akademik gerekse kamu sektöründe de giderek önem kazanan kriz iletişimi incelenecektir. Bu bölümde son olarak, küresel etki yapan bir sağlık krizi olan salgınlarda kriz iletişimi anlatılacaktır.

## 1.1 Kriz

Kriz, büyük bir tehdit, zorluk veya tehlike içeren bir değişkenlik, istikrarsızlık durumudur. Çoğu zaman kriz, normal seyretmekte olan bir düzen halinin, bu tehdit ve tehlikelerle karşı karşıya kalmasının yanı sıra beklenmeyen bir olay sebebiyle bozulması anlamına gelmektedir. Kriz kimi zaman bir durum olabileceği gibi tehdidin olası etkilerine ve gelişmesine bağlı olarak bir süreç haline gelebilmektedir. Hem bireyler hem de kuruluşlar kriz durumuna veya sürecine girebilmektedir.

Terörist saldırı, politik hata ve skandal, kasırga, sel, deprem, tsunami, kimyasal/nükleer tehdit veya patlama, ekonomik sorunlar, orman yangını, ulaşım araçları kazaları, diplomatik sorunlar ve halk sağlığı tehditleri gibi geniş bir çeşitlikte

olaylar kriz olarak nitelendirilebilmektedir. Bu bağlamda kriz, son yıllarda daha önce olmadığı kadar gündemde belirginleşen ve önem kazanan bir konu haline gelmiştir. 1980’li yılların başından bu yana kamuoyunda büyük yer bulan birçok trajedi yaşanmıştır: Challenger Uzay Mekiği Kazası (1986- ABD), King’s Cross Metro Yangını (1987-Londra), Piper Alpha açık deniz petrol platformunda patlama ve yangın (1988- Kuzey Denizi-İskoçya), Zeebrugge feribot kazası (1987-İngiltere), Çernobil Nükleer Reaktör Patlaması- (1986-Ukrayna), Kursk Denizaltı patlaması (2001-Rusya), Deli Dana Salgını (Bovine Spongiform Ensefalopati veya Creutzfeldt-Jakob Hastalığı) (1986-2009-İngiltere) Ayak ve Ağız Hastalığı Salgını (Foot and Mouth Disease), (1967, 2001, 2007-İngiltere ve 2009-Çin) SARS (Severe Acute Respiratory Syndrome) (2003-Çin/Singapur), Londra’daki terörist bombalama olayları (2005), 11 Eylül 2001’de Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan terörist saldırılar, yine Amerika Birleşik Devletleri tarihinin en yıkıcı doğal afetlerinden birisi olan Katrina Kasırgası (2005) ve Deepwater Horizon Petrol Platformu Kazası (Meksika Körfezi veya BP Petrol Sızıntısı olarak da bilinmektedir) (2010-ABD), Japonya’da medyana gelen tarihin beşinci büyük depremi ve ardından yaşanan tsunami felaketi (2011). Son dört örnek, süper güç devletlerin ve şirketlerin dahi krize karşı savunmasız olduğunu göstermektedir.

Kriz kelimesinin etimolojik kökenlerine baktığımızda Orta Çağ İngilizcesine Latineden geçmekle birlikte kökeni Yunancadır. Yunancada kriz, *κρίσις* kelimesi yani *yargılamak, ayırmak, karar vermek* anlamına gelen *krinein* sözcüğünden gelmektedir. Günümüzdeki son şekli olan *crisis* sözcüğü 15. Yüzyılda İngiliz diline yerleşmiştir. Kriz sözcüğü, Türk diline ise İngilizce *crisis* sözcüğünden geçmiştir. Bu bağlamda, kriz İngilizce Oxford Sözlüğü’nde *daha iyi ya da daha kötüye gitmek*



*için dönüm noktası* olarak tanımlanmıştır. Cambridge Sözlüğü'nde krizin tanımı ise *büyük bir zorluk veya tehlike noktasına ulaşan durum; büyük bir anlaşmazlık, belirsizlik ve sıkıntı zamanı* olarak yapılmaktadır.

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere, İngilizcede krizin ana tanımı tehlike, zorluk ve belirsizlik kavramlarını içermektedir. Bunun yanı sıra İngilizce sözlüklerde kriz sözcüğünün diğer kullanım alanları *akut bir hastalığın veya ateşin aniden daha iyi ya da daha kötü bir hal alma olasılığının bulunduğu bir zaman-kalp krizi, kritik bir aşamaya gelen bir durum-çevre krizi veya bir kişinin yaşamında duygusal olarak önemli bir olay veya radikal bir değişim-orta yaş krizi* olarak yer almaktadır.<sup>2</sup>

Bu bağlamda *crisis* sözcüğünün İngilizceden Türkçe sözcük karşılığı arandığında, çeviri karşılıkları olarak kriz, dönüm noktası, ekonomik ve toplumsal buhran, bunalım, nöbet, akse, atak ve nöbet sözcükleri çıkmaktadır.<sup>3</sup>

Büyük Türkçe Sözlük'te<sup>4</sup> ise kriz sözcüğünün anlamına bakıldığında, birden fazla tanım ve kullanım alanı görülmektedir. Bunlar;

- (Tıp) Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse-kalp krizi,
- Bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım,
- Bir şeyin çok kıt bulunması durumu,
- Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek,
- (Ekonomi) Çöküntü,

<sup>2</sup> <<http://dictionary.cambridge.org>> , (21.07.2009).

<sup>3</sup> <<http://www.zargan.com>>, (21.07.2009).

<sup>4</sup> Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, <<http://www.tdk.gov.tr>>, (21.07.2009).

- (Mecazi) Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran'dır.

Bu tanımlardan da anlaşıldığı üzere kriz sözcüğü tıp, ekonomi, psikoloji ve sosyoloji bilimlerinde sıklıkla kullanılan bir terim olarak dilimize yerleşmiştir. Bununla birlikte, günlük dilde de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Nitekim “ekonomik kriz, küresel finansal kriz, diplomatik kriz, hükümet krizi, sinir krizi, orta yaş krizi, sigara krizi” gibi farklı şekillerde ifadeler ilk akla gelenler arasındadır.

Yine kriz sözcüğünün kullanım alanlarına bakıldığında “krize girmek”, “krizden çıkmak”, “kriz geçirmek”, “kriz yaşamak”, “krizde olmak” “krizin eşiğinde olmak”, “kriz noktasında olmak” ve “kriz atlattık” gibi çeşitli durum ve halleri anlatan deyimler de günlük dile yerleşmiştir. Genellikle sıkıntı, buhran, bunalım, stres hallerini ifade etmek için kullanılırken, aynı zamanda çaresizlik, belirsizlik ve endişe duygularını anlatmak amacıyla da bu deyimlere başvurulmaktadır. Kriz ile ilgili literatürlere bakıldığında evrensel bir kriz tanımı kabul edilmemiş olmasına rağmen tanımlar farklı olsa da aralarında kavramsal benzerlikler bulunmaktadır. Kriz araştırmalarındaki büyük çeşitlilik göz önüne alındığında, sınırları belirlemeye yardımcı olmak için ortak belli başlı öğeleri içeren tanımlar geliştirilmiştir.

Genel olarak olumsuz durumları ifade etmekle birlikte, kriz sözcüğüne kriz halinin avantaj sağlayabileceğinden yola çıkarak dönüm noktası ve fırsat gibi olumlu semantik anlamlar da yüklenebilmektedir. Örneğin, Çin alfabesinde kriz iki sembole ifade edilmekte olup, okunuş şekline göre tehlike ve fırsat anlamlarına karşılık olarak kullanılabilir.

Kriz, bireyler için bu yaygın kullanımın yanı sıra kurum ve kuruluşların da günlük işleyişlerini, süreçlerini, itibarlarını, organizasyonlarını ve finansal durumlarını, hatta kimi zaman varlıklarını devam ettirmelerini tehlikeye sokacak tehdit ve tehlike altında oldukları durumları belirtmek amacıyla kullanılmaktadır. Bu bağlamda kriz sözcüğünün kuruluşlar için anlamı incelediğinde, çeşitli farklı yaklaşımların ve bileşenlerin bulunduğu görülmektedir.

Genel anlamda kriz düzgün olmayan, reform gerektiren istikrarsız bir durumdur. Bu nedenle bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi bir acil durum olarak tanımlanabilir.<sup>5</sup>

Kazancı'ya göre genel olarak kriz, beklenilmeyen ve önceden sezilemeyen, ancak hemen karşılık verilmesi gereken, kuruluşun yaşama, uyum ve savunma mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve imajını tehdit eden gerilme durumudur.<sup>6</sup>

Wallerstein, krizin, çoğu zaman belirsiz olan, meşum sonuçların ortaya çıkmaması için mümkün olduğu kadar çabuk "üstesinden gelmeyi" arzu ettiğimiz bir şeye meylettğini ifade etmektedir.<sup>7</sup>

Fearn-Banks'in tanımına göre kriz;

kuruluş, şirket veya endüstrinin yanı sıra bunların halkını, ürünlerini, hizmetlerini veya itibarını etkileyen olası negatif sonuçlar doğuran önemli bir

---

<sup>5</sup> Mine Şimşek Narbay, **Kriz İletişimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006, s.5.

<sup>6</sup> Metin Kazancı, **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, 4. Bası, Ankara, Turhan Kitabevi, 2002, s.288.

<sup>7</sup> Immanuel Wallerstein, **Jeopolitik ve Jeokültür**, İstanbul, İz Yayıncılık, 1993, s.143.

olaydır. Kriz, kuruluşun normal işleyişini engeller ve bazen kuruluşun varlığını devam ettirmesini tehdit eder.<sup>8</sup>

Bazı araştırmacılar, krizin ayırt edici özelliği üzerinde durarak kriz kavramını tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz kalma<sup>9</sup>, Wallerstein gibi bazı yazarlar da beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği, kaçınılması gereken bir durum olması ve ivediliği üzerinde durarak açıklamaya çalışmışlardır. Mitroff ve Anagnos'a göre kriz, bir kuruluşun bütününe etkileyen ya da etkileme potansiyeli bulunan bir olaydır. Bundan dolayı eğer bir olay/durum kuruluşun yalnızca küçük ve izole bir kısmını etkiliyorsa, bir kriz olmayabilir. Bir krizin gerçekleşmesi için, bunun insan yaşamında, mülkte, finansal kazançta, itibarda, genel sağlık durumunda ve kuruluşun refahında önemli sonuçlar doğurması gerekmektedir.<sup>10</sup>

Coombs ise *Kriz Yönetimi ve İletişimi* adlı makalesinde krizi kurumlar açısından değerlendirerek eğer uygun şekilde ele alınmaz ise olumsuz sonuçlar doğurabilecek, kurumun işleyişine ve işlemlerine yönelik önemli bir tehdit olarak tanımlamıştır<sup>11</sup>.

Yine kuruluşlar açısından bir kriz tanımlaması da Millar ve Heath tarafından geliştirilmiştir. Buna göre kriz, paydaşların çıkarlarının yanı sıra kriz yaşayan

---

<sup>8</sup> Kathleen Fearn-Banks, **Crisis Communication: A Casebook Approach**, ABD, Lawrence Earlbaum Associates, Inc, 2007, s.8.

<sup>9</sup> Ian Mitroff ve Christine M. Pearson, **Crisis Management: A Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness**, San Francisco, Jossey- Bass Publishers, 1993, s.23.

<sup>10</sup> Ian Mitroff ve Gus Anagnos, **Managing Crises Before They Happen**, New York, AMACOM, 2001, s.34-35.

<sup>11</sup> Timothy W. Coombs, **Crisis Management and Communications**, Institute for Public Relations, 2007, s.3.

kurumun itibarına yönelik potansiyel sonuçlar doğurabilecek ancak kestirilebilir olaylardır.<sup>12</sup>

Kriz yönetimi ve kriz iletişimi alanında önemli çalışmalar gerçekleştiren Seeger, Sellnow ve Ulmer'e göre ise kriz, yüksek düzeyde risk, zarar ve daha fazla kayıp olasılığı taşıyan ağırlıklı olarak olumsuz yönü olan olağandışı bir olaydır. Kuruluşlar için kriz, sıklıkla sistemin istikrarına, imaj, meşruluk, karlılık ve hatta varoluşu dahil yüksek öncelikli hedeflerine bir tehdit yaratmakta ve ana ilke ve inançların sorgulanmasına yol açmaktadır.<sup>13</sup>

Yukarıdaki farklı tanımlardan da anlaşılacağı gibi krize ilişkin ortak yönler ve önermeler bulunsa da, kriz kavramı üzerinde bir fikir birliği yoktur. Kriz ve kriz yönetimi birçok alanı ilgilendiren ve bu alanlarda çalışmaların konusu olan kavramlardır. Bir durum bazıları için kriz niteliği taşıırken, diğerleri için kriz olarak değerlendirilmeyebilecektir. Bu tartışmaların önemli bir noktası da krizlerin algısal doğasına dair olmuştur. Coombs'a göre, paydaşların bir olayı nasıl değerlendirdikleri olayın kriz haline gelip gelmeyeceğine dair sonuçlar yaratmaktadır. Anlam sosyal bir inşadır ve kriz de bir istisna değildir. Bu sebeple krizde paydaşın rolünün önemi ve paydaşların krizin anlamının yaratılmasındaki rolü dikkat çekmektedir. Kimi kez gerçekten kriz ile sonuçlanmayacak bir durum, krizin tarafları da olabilecek paydaşların olayı ve durumu algılama ve yorumlamalarına bağlı olarak kriz haline

---

<sup>12</sup> Dan Pyle Millar ve Robert Lawrence Heath, *A Rhetorical Approach to Crisis Communication: Management, Communication Processes and Strategic Responses*, ed. Dan Pyle Millar ve Robert Lawrence Heath, **Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Association, Inc, 2004, içinde s.2.

<sup>13</sup> Matthew W. Seeger, Timothy L. Sellnow ve Robert R. Ulmer, **The Nature of Organizational Crisis, Communication and Organizational Crisis**, Westport, Greenwood Publishing Group, 2003, s.4.

gelebilecektir.<sup>14</sup> Örneğin, krizlerin anormallik içeren boyutu medya ve halkın her zaman ilgisini çekmektedir. Bu ilgi, olay ve durum kriz olmasa dahi kontrollü bir yönetim ve iletişim sağlanmadığı takdirde, halkın ve medyanın algısına bağlı olarak kriz haline gelebilmektedir.

Ayrıca, her belirsizlik içeren, tehdit ve sıkıntı yaratan durum kriz değildir. Buna rağmen neyin kriz, neyin kriz olmadığına dair bir kurallar kitabı yoktur. Kriz tanısı koyabilmek için “kriterler kontrol listesi” hazırlamak mümkün olmasa da bir olayı kriz olarak nitelendirebilmemize yardımcı olabilecek, diğer durumlardan farklı kılan bazı ortak özellikler taşıdığı söylenebilecektir. Buna göre krizler;

- arzu edilmeyen durumlar yaratır.
- bir tehlike ve tehdide bağlı olarak gelişir.
- mevcut düzeni bozar.
- belirsizlik ve bilinmeyen içerebilmektedir.
- özel bir planlama ve yönetim gerektirir.
- acil ve zamanında müdahale ihtiyacı doğurur.

Bu ortak özellikleri taşıyan her olay kriz olarak nitelendirilemeyebilecektir. Bu özellikler, yakın tarihte yaşanan belli başlı krizlere bakıldığında tespit edilen ortak özelliklerin bir genellemesidir. Aslında kriz nitelemesi yapılırken aşırıya kaçan, her tehdit ve risk unsuru taşıyan olayı ve durumu kriz olarak nitelendiren bir yaklaşım sergilenmemesi de önemlidir. Fearn-Banks’in belirttiği gibi kriz, sorundan daha büyük bir şeyi ifade etmektedir.<sup>15</sup> Bu noktada, altı çizilmesi gereken diğer bir husus afet, acil durum gibi kavramların da sık sık kriz kavramı ile birlikte

---

<sup>14</sup> Timothy W. Coombs., a.g.m, s.5.

<sup>15</sup> Kathleen Fearn- Banks, a.g.e. s. 8.

kullanılmasıdır. Afet, çeşitli doğa olaylarının sebep olduğu yıkımdır.<sup>16</sup> Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı ise afeti,

insanlar için fiziksel, ekonomik, sosyal ve çevresel kayıplar doğuran, normal yaşamı ve insan faaliyetlerini kesintiye uğratarak toplulukları etkileyen, etkilenen topluluğun yerel imkan ve kaynaklarını kullanarak baş edemeyeceği doğal, teknolojik veya insan kökenli olaylar

olarak tanımlamıştır.<sup>17</sup>

Acil durum ise, yine Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı tarafından aşağıdaki şekilde nitelendirilmektedir.<sup>18</sup>

olumsuz etkilerini en aza indirmek için acil önlemler alınmasını gerektiren beklenmedik ve ani gelişen olay, acil müdahale gerektiren ve yerel kapasitenin olayları belirleme ve yönetmede yetersiz kaldığı durumlarda afetler sonrası oluşan acil durum. Acil durumlar; ölümler, yaralanmalar, insanların yerlerini terk etmeleri, hastalık, sakatlık, gıda güvensizliği, altyapının hasar görmesi ya da kaybedilmesi, zayıflamış ya da zarar görmüş kamu yönetimi ve azalmış kamu emniyeti ve güvenliği durumlarını içerebilir.

Bu tanımlara bakıldığında beklenmezlik gibi ortak içeriklere sahip oldukları görülmektedir. Ancak, bir olayın ya da durumun kriz, afet yahut acil durum olduğu olayın ya da durumun büyüklüğü ve şiddeti ile ilişkilidir. Her acil durum kriz yaratmayacağı gibi, her kriz de acil durumdan kaynaklanmamaktadır. Diğer yandan, afet olarak nitelendirebilecek olayların bireyleri ve can ve mal güvenliğini korumakla yükümlü kuruluşlar için kriz olması afetin neden olduğu kaybın büyüklüğüne bağlı olarak oldukça olasıdır. Ancak, ilerleyen bölümlerde de daha detaylı inceleneceği üzere krizlerin afet dışında birçok nedene bağlı olarak ortaya çıkması mümkündür.

---

<sup>16</sup> Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, <<http://www.tdk.gov.tr>>, (21.07.2009).

<sup>17</sup> <<http://www.afetacil.gov.tr>> (22.10.2010).

<sup>18</sup> <<http://www.afetacil.gov.tr>> (22.10.2010).

Kriz ile ilgili çeşitli alanlarda yapılan çalışmalara ve araştırmalara bakıldığında bir kriz “tipolojisi” yapılamadığı görülmüştür. Ancak, krizler nedenleri, sonuçları, süreçleri ve ortaya çıkış şekilleri gibi unsurlara bağlı olarak farklı türlerde değerlendirilebilmektedir. Genel olarak, krizlerin kaynak ve nedenlerine bakarak kriz türlerine yönelik bir ayırım yapmak mümkündür. Buna göre krizler iç ve dış kaynaklı olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kuruluşlar açısından bakıldığında, kriz kuruluş içinden doğabileceği gibi, dış çevre faktörlerinden de kaynaklanabilecektir. Kazancı’ya göre, işletme yapısının eskiyip bozulması, yönetimin beceriksizliği, birden aşırı büyüme krize yol açan iç faktörler arasında yer almaktadır. Kazancı dış çevresel faktörler arasında ekonomik sistemin istikrarsızlığının, teknolojik değişikliklerin, siyasal ve hukuki etmenlerin, kamu yönetiminin zaafının, uluslararası pazarlarda fiyat dalgalanmalarının, savaşın, deprem, sel, yangın gibi doğal yıkımların yer aldığını belirtmektedir.<sup>19</sup> Buna ilaveten, çevre riskleri, biyo-terörizm, terörist saldırılar, halk sağlığı tehditleri de dış faktörler arasında günümüzde giderek sayısı artan kriz nedenleridir. Buna göre dış kaynaklı krizleri, doğal afet ve çevre krizleri, terörizm kaynaklı krizler, ekonomik-siyasi krizler ve halk sağlığı krizleri olarak türlere ayırmak mümkün olacaktır.

Ayrıca krizleri etki alanlarını göz önüne alarak, bölgesel, ulusal, uluslararası ve küresel krizler olarak ayırmak da olanaklıdır. Örneğin, bir şehirde yaşanan büyük çaplı bir elektrik kesintisi bölgesel bir kriz olarak nitelendirilebilecekken, 2005 yılında Amerika Birleşik Devletleri’nde yaşanan Katrina Kasırgası veya 1997 yılında Türkiye’de yaşanan Marmara Depremi ulusal birer krizdir. 1986 yılında yaşanan Çernobil Nükleer Santrali’ndeki patlama uluslararası krizlere bir örnektir. Küresel

---

<sup>19</sup> Metin Kazancı, a.g.e., s.288.



krizlere ise en iyi örnek 2009 yılında başlayan ve bu tez çalışmasının örnek olayı olan A(H1N1) influenza pandemisi yani halk arasında bilinen adıyla Domuz Gribi Pandemisidir.

Diğer bir yaklaşıma göre krizler, endüstriyel ve teknolojik, terörist saldırı, ulaşım araçlar kazası, doğal afetler, sağlık, politik, kurumsal ve uzun dönemde tehlike arz eden krizler olarak sekiz tip etrafında sınıflandırılabilir.<sup>20</sup>

Pek çok kriz çoğu zaman özel bir kategoriye tam olarak uymamaktadır. Hatta bazı krizler, algılamaya dayalı olarak birçok kategoriye uyabilecektir.

Mitroff ve Pearson'a göre, muhtemel krizler ve bunların türevleri sayılamayacak kadar çoktur. Hiçbir kuruluş olası her tür krize hazır olmayı ümit etmemelidir. Ancak, bir kuruluşun kriz portföyü için birlikte bir temel teşkil edebilecek kriz “familyaları” ve önleme “familyaları” bulunmaktadır. Kriz familyaları kategorisi teknik ve ekonomik krizlerden (gasp, fikir hakları ihlali gibi) beşeri ve sosyal krizlere (terörizm) kadar sınıflandırılabilir. Farklı tip krizleri yorumlarken, bunlar herhangi bir endüstri veya kuruluşa özel olarak uygulanabileceği için, bu familyaları göz önüne almak önemlidir.<sup>21</sup>

Krizlerin nedenlerine baktığımızda ise kriz türleri kadar sayılamayacak neden bulunabilecektir. Kriz, dışı vuran bir risk olabileceği gibi, yukarıda da bahsedildiği gibi iç ve dış kaynaklı nedenlere bağlı ortaya çıkabilecektir.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Lynn T. Drennan ve Allan McConnell, **Risk and Crisis Management in the Public Sector**, New York, Routledge Yayınları, 2007, s.15.

<sup>21</sup> Ian Mitroff ve Christine M. Pearson, a.g.e., s.10.

<sup>22</sup> Robert L. Heath ve Dan O’hair, *The Significance of Risk and Crisis Communication*, ed., Robert L. Heath ve Dan O’hair, **Handbook of Risk and Crisis Communication**, New York, Routledge, 2008, içinde, s.11.

Kuruluşlar açısından bakıldığında belli başlı dış kaynaklı nedenler arasında terörizm, halk sağlığı krizleri, çevre tehditleri, ekonomik ve siyasi hareketler, darbe ve savaşlar, doğal afetler, yasal değişiklikler, teknolojik değişimler, diplomatik ve uluslararası gerilimler, hava, kara ve deniz ulaşım araçları ile ilgili kazalar ilk aklı gelen sebeplerdir.

Kuruluşların krizle karşılaşmasına neden olacak iç faktörler de genel bir ifade ile örgütsel yapı, kuruluşun işleyişi, insan kaynakları, kuruluşun yönetilme şekli, kuruluşların yaşam evreleri, ürün kaynaklılık, şiddet olarak belirlenebilecektir. Bunlara ek olarak, idareci ve yöneticilerin hataları, beşeri hatalar, teknoloji kullarındaki eksiklik ya da hatalar, kuruluşun güncel gelişmeleri, çevre koşullarını takip etmemesi ve ayak uyduramaması, yeni bilişim teknolojilerinin eksikliği ve yetersizliği, yasa ve mevzuata uymama, kuruluş içi ve dışına yönelik iletişim ve bilgi akışının sağlanamaması yine krize neden olan iç faktörler arasında sayılabilecektir. Krizler, bazen etkili ve başarılı bir şekilde müdahale edilemeyen risklere bağlı olarak da belirebilecektir. Diğer bir deyişle, kuruluş için risk unsuru taşıyan birçok olay ve durumun krize dönüşebilme ihtimali bulunmaktadır.

Sandman, kriz nedenleri ve türlerinin sayısız olduğunu, aslında sınıflandırmanın çok gerekli bir çaba olmadığını, ancak sınıflandırma çabasının olası krizleri algılamak ve gözden kaçırmamak için kuruluşlara yardımcı olabilecek bir araç olabileceğini ifade etmektedir. Sandman'a göre krizler arasındaki fark şu şekilde gözlemlenebilecektir:

- Doğrudan paydaşları etkileyen krizler
- Doğrudan kuruluşu etkileyen krizler

- Doğrudan hem kuruluş hem de paydaşları etkileyen krizler
- Doğrudan her ikisini de etkilemeyen krizler

Eğer kriz doğrudan paydaşları etkiliyorsa, burada kuruluşun kabahatinin bulunup bulunmadığını belirlemek kritik önem taşımaktadır. Örneğin pandemiler, doğrudan paydaşları (hem de kuruluşu) etkilemektedir; ancak bu kuruluşun hatası değildir. Kuruluşun görevi, yardım etmek ve önlem almaktır. Diğer yandan, kuruluşun üretim tesisinde meydana gelecek bir patlama yine doğrudan paydaşları etkileyecektir. Ama burada hata kuruluştadır; kuruluşun yardımcı olmanın yanı sıra özür dilemek, açıklama yapmak, tazmin etmek vs. gibi görevleri de vardır.

Eğer kriz doğrudan paydaşları etkilemiyorsa, paydaşların etkilendiklerini düşünüp düşünmediklerini belirlemek önem kazanmaktadır. Örneğin, bir fabrikanın aynı bölgede yaşayan komşuları, fabrikanın kanser yaptığına dair yanlış bir kanaate sahiplerse, bu şirket için bir itibar ve ün krizi haline gelecektir. Bu komşular için bir sağlık krizi değildir; ama komşuların bu şekilde düşünmeleri nedeniyle artık şirket için bir kriz olmuştur. Sandman'e göre ne olarak adlandırılırsa adlandırılınsın "gerçek" bir kriz için (yüksek tehlike-yüksek şiddet) geliştirilecek stratejiler ile "itibar" krizlerine (düşük tehlike, yüksek şiddet) yönelik stratejiler birbirinden tamamen farklıdır. Bu nedenle bir ayırım yapılması önem arz etmektedir.<sup>23</sup>

Son olarak, krizlerin diğer bir yönü de sonuçlarının genellikle olumsuz olarak algılanmasıdır. Bir krizin çoğu durumda olumsuz sonuçlar yaratma potansiyeli bulunmaktadır. Diğer yandan kriz her zaman olumsuz sonuçlanmamaktadır. Aksine

---

<sup>23</sup> <<http://www.psandman.com>> ,(24.09.2009).

başarılı yönetilirse kuruluş için yeni fırsatlar yaratabilecektir. Yine de her krizin kendine has bir olay olduğu unutulmamalıdır.

## **1.2 Kriz Yönetimi**

Krizlerin, kategorisi, süreci ve nedeni ne olursa olsun, özel durumlar olmaları nedeniyle bir kuruluş için kriz söz konusu olduğunda özel bir yönetim şekli gerekmektedir.

Son otuz yıl içerisinde gerek kuruluşların gerekse de ülkelerin çeşitli krizler ile karşı karşıya kalmaları, başta işletme, yönetim bilimleri, iletişim olmak üzere bu alanlarda çalışanların, yöneticilerin ve akademisyenlerin olası krizler ile nasıl başa çıkacakları üzerinde düşüncelerine, yanıt mekanizmaları geliştirmek zorunda olduklarını anlamalarına ve bu nedenle planlama yapmaları ihtiyacına yol açmıştır. Hiçbir devlet/ulus, kurum ve kuruluş krize karşı bağımsız değildir. Üstelik kimi zaman krizin ne zaman ve nereden geleceği de anlaşılabilenmemektedir. Bu bağlamda, son otuz yıl kriz yönetimi ile ilgili hem akademik hem de kurumsal çalışmaların arttığı bir dönem olmuş; kriz yönetimi giderek önem kazanan bir alan olarak, kamu ve özel sektör kuruluşlarının yönetim ve organizasyon planlarının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Kuruluşların yasalara, kurallara ve belli şartlara uygun olarak işlemlerini amaçlayan faaliyetlerinin bütününe yönetim faaliyetleri demek mümkündür. Dolayısıyla, kriz yönetimi de yasalara, kurallara ve krizin yaratacağı ortama bağlı olarak gelişen şartlara uygun ancak olağandışı önlemler, hızlı yanıt gibi bazı öncelikli planlamaları içeren özel bir yönetim biçimidir.

Kuruluşların temel amaçları varlıklarını sürdürmek yani hayatta kalmaktır. İster kamu ister özel sektör kuruluşu olsun, tüm örgütsel yapılar belli amaçlara ulaşma hedeflerini gerçekleştirmek ve bu doğrultuda ürün, hizmet sunmak için var olurlar. Kar amaçlı ya da kamu hizmeti sunan tüm örgütsel yapıların ortak noktası bu amaçlarını başarmak için çeşitli yönetim mekanizmalarına sahip olmalarıdır.

Kuruluşların, amaçlarını gerçekleştirmek üzere faaliyetlerini sürdürürken, çeşitli sorunlar ile karşılaşması da kaçınılmazdır. İşte kuruluşların kimi zaman karşılaştıkları büyük sorunlardan birisi ve belki de en zorlusu krizlerdir.

Kriz yönetimi, kuruluşların krizi nasıl değerlendirecekleri ve yöneteceklerine dair stratejik bir problemdir. Bir kuruluşun krizin zorlu koşullarının nasıl üstesinden geleceği de stratejik bir planlamadır. Bu stratejik problemlere cevap arayan ve çözüm bulan faaliyetlerin bütünü kriz yönetimidir.<sup>24</sup>

Mitroff, her türlü krizin modern medeniyetlerin dokusunun ayrılmaz bir parçası olduğunu, oluşturduğumuz kuruluş ve sistemlerin karmaşıklığının modern, insan kaynaklı krizlere en büyük katkıyı yaptığını ifade etmektedir. Mitroff'a göre kriz yönetimi toplumu, çevreyi, çalışanları, üretim sürecini, hizmetlerini, işletmenin temel ürününü tehdit eden çeşitli baskı ve krizlerin sürekli olarak değerlendirildiği bir süreçtir<sup>25</sup>.

Steven Fink 1986 yılında yayınlanan ve bu alanda öncü kabul edilen *Kriz Yönetimi: Kaçınılmaz Olan İçin Planlama* adlı kitabında, yeni bir dönem başlatan ve bu yavaş yavaş oluşmaya başlayan alana dair detaylı bir çalışma yapmıştır. Kriz

---

<sup>24</sup> Robert L. Heath ve Dan O'hair, a.g.e., S.7.

<sup>25</sup> Ian Mitroff ve Christine M. Pearson, a.g.e., s.12.

yönetiminin kökeninde acil durumlar ve afet yönetimi yatmaktadır. Bu sebeple Fink gibi öncül araştırmacılar bu dönemde daha ziyade acil durum ve afet yönetimi durumlarının nasıl önleneceğini ve bunlara nasıl yanıt verileceğini araştırmıştır<sup>26</sup>.

Fearn-Banks, kriz yönetimini bir kriz ya da dönüm noktası için stratejik planlama süreci, bazı riskleri ve olumsuz durumlardan kaynaklanan belirsizlikleri ortadan kaldıran bir yönetim olarak tanımlamaktadır.<sup>27</sup> Fearn-Banks'e göre kriz beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar, tespit, kriz önleme/hazırlık, kontrol altına alma, iyileşme ve öğrenme aşamalarıdır. Sürdürülecek kriz yönetimi faaliyetleri de bu aşamalara uygun olarak geliştirilebilir. Buna göre tespit aşaması uyarı ve belirtilerin fark edilmesi ile başlayabilir. Ancak bazı krizler fark edilebilir belirtiler sergilerken, bazı krizlerde bu tür belirtiler bulunmayabilecektir. İkinci aşama önleme/hazırlık iki kademedен oluşmaktadır. Önleme kademesinde krizin oluşmasını önleyecek faaliyet ve eylemler yer almaktadır. İkinci kademedede yani hazırlık döneminde, krizlerin önlenemediği durumlarda, güncel bir kriz yönetiminin devreye girmesi ile krizin nasıl yönetileceğinin belirlenmesine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Kontrol altına alma aşamasında kuruluş krizin etkilerini en aza indirmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır. İyileşme aşaması, krizden sonra kuruluşun nasıl olağan işleyişine döneceği ile ilgilidir. Son aşama yani öğrenme ise krizin incelendiği, kayıp ve kazançlar ile iyileştirilmesi gereken alanların belirlendiği aşamadır.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Steven Fink, **Crisis Management Planning for the Inevitable**, New York, AMACOM Press, 1986, s.88.

<sup>27</sup> Kathleen Fearn-Banks, a.g.e., s.9.

<sup>28</sup> a.g.e., s.10-13.

Kriz aşamaları, krizin türü ne olursa olsun, kriz yönetimi açısından önem taşımaktadır. Krizlerin gelişimi belli süreçler içinde gerçekleşmektedir. Kriz süreçlerine dair farklı yaklaşımlar bulunsa da genel olarak kriz süreçleri;

- Kriz öncesi dönem,
- Kriz dönemi ya da akut dönem,
- Kriz sonrası dönem

olarak genellenebilecektir.

Kriz öncesi dönem, krize dair belirtilerin ortaya çıkmaya, krizin algılanmaya başladığı dönemdir. Narbay'a göre kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerinin görüldüğü ve bunların aşama aşama giderek ağırlaştığı dönemdir. Krizin ortaya çıkacağına ilişkin ipuçları bu dönemde gelişir. Narbay bu dönemin körlük, yanlış eylem ve eyleme geçememe olmak üzere üç aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir.<sup>29</sup>

Kriz dönemi ise, krizin tüm etkileri ile ortaya çıktığı aşamadır. Bu dönem içinde krizin şiddeti artabilir ve azalabilir. Krizin kontrol altına alınması gereği doğmuş olup; kriz yönetim stratejileri, plan ve politikaların en kapsamlı ve tam olarak uygulanmaya başladığı dönemdir. Kriz dönemi bir anda başlayabileceği gibi, yavaş yavaş da ortaya çıkabilmektedir. Ani krizlerde şok ve sürpriz yaşanabilmekle birlikte, kriz algılandıktan sonra krize hazırlıklılık ve gerekli yanıt mekanizmalarının devreye girmesiyle bu ilk şok hali yerini kontrol ve yönetim faaliyetlerinin uygulanmasına bırakmaktadır. Kriz bu aşamada kontrol edilmeye, sınırlandırılmaya

---

<sup>29</sup> Mine Şimşek Narbay, a.g.e, s.28.

ve sonlandırılmaya çalışılır. Bu dönem içinde en üst düzeye ulaştıktan sonra, bu müdahaleler ile kontrol altına alınmak ya da sonlandırılmak suretleriyle sona erer.

Kriz sonrası dönemde, krizin etkileri yok olmaya başlamış ya da tam anlamıyla ortadan kaldırılması çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu dönem genellikle, öğrenme, ders alma, ölçme ve değerlendirme faaliyetlerini içermektedir.

Kriz iletişimini tam olarak keşfetmek için, krizin gerçekleşme aşamalarını izleyen kriz yönetimi süreçlerinin gözden geçirilmesi gereklidir. Kriz yönetimi sürecini incelemek, kriz iletişiminin nerede denkleme girdiğine dair kritik noktaları görmek için olanak sağlamaktadır. Fink, ortaya çıkış aşamaları bağlamında krizi inceleyen ilk yazarlardandır.<sup>30</sup>

Fink'e göre kriz yönetimi,

krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni kabul edilebilecek unsurların, krizin boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek hafifletilmeleri, krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması, krizlere neden olan olayın etkilerine karşı gerçekleştirilecek faaliyetlerin detaylandırılarak yanıt verilmesi ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesini kapsayan bir yöntemdir.<sup>31</sup>

Fink ve diğer öncül benzer çalışmaları takip eden alanın önde gelen araştırmacıları ve akademisyenleri de, kriz yönetiminin ne olabileceğine dair cevap aramış ve çeşitli önermeler geliştirmiştir. Bu araştırmacılar, kriz yönetiminin içeriğinin yanı sıra, bir krizin yönetsel boyutta hangi evrelerde

---

<sup>30</sup> Akt. Robert L. Heath ve Dan O'hair, a.g.e., içinde s.8.

<sup>31</sup> Steven Fink, a.g.e., s:88.



değerlendirilebileceğini, krizin türüne göre ne tür bir planlama hazırlanabileceğini incelemişlerdir.<sup>32</sup>

Meyers kriz yönetiminin, kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamasını öne sürmüştür. Bunların her biri sürpriz, tehdit ve mevcut yanıt zamanı gibi kriz unsurlarından etkilenmektedir. Meyers'in kriz öncesi aşaması krizin işaretlerinin algılanmasını içermektedir. İkinci aşama olan kriz gerçek kriz olayını içerir. İyileşme ve kriz faaliyetlerinin değerlendirilmesi üçüncü aşama olan kriz sonrası aşamada gerçekleşmektedir.<sup>33</sup>

Coombs, kriz yönetimi literatürü değerlendirmesinde baskın olan üç kriz yönetimi yaklaşımını tanımlamıştır. Bunlar; Fink'in (1986) dört aşamalı modeli, Mitroff ve Pearson'ın beş aşamalı modeli, yaratıcısı belli olmayan ancak birçok araştırmacı tarafından meta-model olarak kullanılan genel üç aşamalı modeldir.<sup>34</sup>

Fink'in dört aşamalı modeli krizin yaşam döngüsü içerisindeki aşamalara odaklanan en erken modellerden biridir. Bu aşamalar a) prodromal yani olası bir krizin ortaya çıkmakta olduğuna dair ipuçları veren ilk belirtiler aşaması b) akut kriz olayı aşaması c) ağır ağır kaybolan etkiler dahil krizden iyileşme dönemi d) çözüm aşaması. Fink'in bu modeli krizlerin zaman içinde geliştiğini öne sürmekte olup, kriz yönetimi bu gelişim sürecine odaklanmaktadır.

Mitroff ve Pearson'ın entegre kriz yönetimi sürecinde krizin beş aşaması bulunmaktadır. Buna göre, tüm krizler şu beş aşamadan geçmektedir:

---

<sup>32</sup> Akt. Robert L. Heath ve Dan O'hair, a.g.e, içinde s.7.

<sup>33</sup> Akt. Robert L. Heath ve Dan O'hair, a.g.e, içinde s.7.

<sup>34</sup> Akt. Timothy W. Coombs, *Parameters for Crisis Communication*, der. Timothy Coombs ve Sherry J. Holladay, **The Handbook of Crisis Communication**, Sussex, Blackwell Publishing, 2010, içinde s.9.

- Sinyal tespiti
- Hazırlık/önleme
- Kontrol etme/Hasar-Zarar Sınırlandırma
- İyileşme
- Öğrenme

Mitroff ve Pearson'ın entegre kriz yönetimi süreçlerinde, kriz yönetiminin kriz oluşmadan önce yani henüz aciliyet arz etmediği dönemde başlaması ideal bir uygulamadır. Bu bağlamda, sinyal tespiti aşaması oldukça önemlidir. Bu aşamada, çok az sayıda istisna haricinde tüm krizler erken uyarı sinyalleri vermektedir. Ancak zorluk, tüm kuruluşların, en iyi koşullarda dahi, çok sayıda sinyal bombardımanı altında olmasıdır. Bundan dolayı bu aşamada önemli olan, belirmekte olan krizin sinyalleri ile günümüzün teknolojik nimetlerinin bir sonucu olan enformasyon yağmuru arasında ayırım yapabilmektir. Her ne kadar kuruluşun erken uyarı tespit mekanizması olsa da, yalnızca belli bir tür kriz için hazırlanmış bir mekanizma diğer kriz türlerinin sinyallerini tespit etmek için yeterli olmayacaktır.

Hazırlık ve önleme aşaması, krizleri önlemek için mümkün olan her noktanın göz önüne alınarak ve hazırlık yapılarak krizin en az zararla nasıl atlatılacağını belirleme, kararlaştırma ve bu hazırlık ile kararları yönetme aşamasıdır.

Kontrol veya hasar azaltma aşamasında ana amaç, krizin etkilerini önlemektir. Uygun prosedürler ve mekanizmalar devrede olmaz ise, krizin ilk kıvılcımları büyük bir ateşe dönüşebilecektir.

İyileşme aşamasında işleyişin normale dönmesi çalışmaları arasında, önemli müşteriler ile iletişim, kritik operasyonlar için alternatifler belirlenmesi yer almaktadır.

Kriz yönetiminde öğrenme aşamasında ise krizden çıkarılan kritik dersler değerlendirilmektedir. Bu sayede hem kuruluşun kendisi hem de diğer kuruluşlar için benzer krizleri önlemek daha kolay olabilecektir. Ancak, birçok kuruluş eski yaraları yeniden kanatmamak adına bu kriz yönetimi aşamasından kaçınmaktadır.<sup>35</sup>

Mitroff ve Pearson, kriz yönetimi için dört ana bileşen önermektedir: Krizlerin tipleri, aşamaları, sistemleri ve paydaşları. Bu bileşenler, alt etmenleri ile birlikte başarılı ve etkili bir kriz yönetimi planlaması için gözden geçirilmesi gereken unsurlardır. Entegre bir kriz yönetimini savunan Mitroff ve Pearson, bundan dolayı bu unsurların hepsinde başarı sağlanması ile kriz yönetimin etkili olabileceğini savunmaktadır.<sup>36</sup>

Yukarıda da bahsedildiği gibi krizlerin çeşitleri sayılamayacak kadar çoktur ve hiçbir kuruluş her krize hazır olamaz. Ancak, Mitroff ve Pearson'a göre kriz tipleri yönetilebilir bir takım setler oluşturulması ile sınırlandırılabilir. Bu sınırlandırmayı başarmak için yazarlar şu soruların sorulabileceğini belirtmektedir:

- Faaliyet alanı ve endüstrisi göz önünde alındığında, bir kuruluş hangi tip krizlere hazırlıklı olmalıdır?
- Faaliyet alanı ne olursa olsun, hangi işle uğraşırsa uğraşsın, her kuruluşun kriz planlarına dahil edilmesi gereken kriz tipleri hangileridir?

---

<sup>35</sup> Detaylı bilgi için bkz: Ian Mitroff ve Christine M.Pearson, a.g.e., s. 21-27.

<sup>36</sup> Ian Mitroff ve Christine M.Pearson, a.g.e., s. 21-27.

- Hangi sorunlar güvenle göz ardı edilebilir?
- Kuruluşun hazırlıklı olması gereken ya da göz ardı edebileceği krizler için net kriterler var mıdır?

Mitroff ve Pearson'ın üçüncü bileşeni olan kriz sistemleri de beş faktörden oluşmaktadır: Teknoloji, kurumsal altyapı, beşeri faktörler, kurumsal kültür ve duygular. Bu beş faktörün her biri aynı derecede önem taşımakta olup, bir kuruluşun krize direnç göstermesi için bir bütünlük içinde değerlendirilmelidir.

Son bileşen olan krizin paydaşları iki yönlü bir yaklaşım gerektirmektedir. Buna göre hem krizden etkilenen paydaşlar hem de krizi etkileyecek paydaşlara yönelik bir planlama olmalıdır. Kriz politikaları, medya, tedarikçiler, rakipler, özel çıkar grupları, tüketiciler, yönetim kadrosu, hissedarlar, çalışanlar ve meslek birlikleri gibi paydaşları etkileyebileceği gibi aynı zamanda bunlardan da etkilenmektedir. Bu aşamada önemli bir tespit de kuruluşun kriz politikalarını oluştururken dışarıdan nasıl algılanmak istediği ile ilgilidir. Bu bağlamda kuruluş bir “kötü adam” olarak algılanabileceği gibi bir “kahraman” ya da “kurban” olarak görüntü sergileyebilecektir.<sup>37</sup>

Kriz yönetimi ve iletişimine yönelik araştırmaları ile oldukça öne çıkan bir araştırmacı olan Coombs, krizin üç tehdit yaratabileceğini öne sürmekte olup, bunları kamu güvenliği, finansal kayıp ve itibar kaybı olarak tanımlamıştır. Coombs'a göre etkili kriz yönetimi, tehditleri sırayla idare etmektedir. Krizlerde ilk öncelik kamu güvenliğine verilmelidir. Kamu güvenliğini sağlamadaki bir hata, krizin etkilerini daha da şiddetlendirecektir. Nihayetinde, kriz yönetimi, bir kuruluşun ve kuruluşun

---

<sup>37</sup> Ian Mitroff ve Christine M.Pearson, a.g.e., s. 21-27.

paydaşlarının tehditlerden korunması ve/veya tehditlerin yarattığı etkinin azaltılması için tasarlanmıştır. Kriz yönetimi, sadece tek bir süreçten oluşmamaktadır. Kriz yönetimi üç aşamaya ayrılabilir: Kriz öncesi, kriz yanıtı ve kriz sonrası dönem. Kriz öncesi dönem önleme ve korunma ile ilgilidir. Kriz yanıtı aşaması yönetimin krize fiilen yanıt vermesi gereken dönemdir. Kriz sonrası dönem ise sonraki krize daha iyi hazırlanmaktır.<sup>38</sup>

Coombs'un da belirttiği gibi günümüzde araştırmacıların ve uygulamacıların büyük çoğunluğu kriz yönetimi için bir meta model teşkil eden üç aşamalı yaklaşımı kullanmaktadır; çünkü bu model diğer modelleri de içine almaktadır. Bu yaklaşım üç belirgin aşamayı içermektedir: kriz öncesi, kriz ve kriz sonrası dönem. Kriz öncesi dönem, potansiyel krizlerin kestirilmesi ve etkisinin azaltılabilmesi amaçlarıyla hazırlıkların yapıldığı ve olası krize karşı hazırlık stratejileri ile ilgili olarak kilit paydaşlar ile iletişim kurulan aşamadır. Krizin gerçekten yaşanmakta olduğu kriz aşaması aciliyet, çeşitlilik ve kestirilemezlik sebepleriyle en zor aşamadır. Bu aşamada kurumsal çalışmalar, kuruluşun krizden başarı ile çıkabilmesi için kritik önem taşımaktadır. Kuruluşun kriz deneyiminden sonra da varlığını devam ettirebilmesine, kurumsal itibarın korunması veya restore edilmesine ve kuruluşun işleyişini sürdürebilecek şekilde ayakta kalmasına yönelik çalışmaları içermektedir. Bu aşamada gerçekleştirilen kriz iletişimi bilgi toplanmasını, bilginin şekillendirilmesini ve paydaşlar ile paylaşılmasını içermektedir. Kriz sonrası dönem ise değerlendirme, uygun yeni önlemlerin alınması ve planların gözden geçirilmesi çalışmalarını içermektedir.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Timothy Coombs ve Sherry Holladay, a.g.e., s.3.

<sup>39</sup> a.g.e., s.3.

### 1.2.1 Kamu Kuruluşlarında Kriz Yönetimi

Her ne kadar kriz yönetimi araştırmaları ve faaliyetleri daha çok özel sektör kuruluşlarında yer bulmuş olsa da, bugün artık kamu kurum ve kuruluşları da hizmet kapsamının büyüklüğü ve kesintisizliğinin önemi sebepleriyle kriz yönetimi strateji ve planlarını, yönetim faaliyetleri içine almış veya almaktadır. Filiz'e göre kamu yönetiminde kriz yönetiminin amacı; krizi oluşmadan önce, başlangıç aşamasında önlemek, oluştuğı takdirde krizi meydana getiren olay ve olayları sınırlandırmak ve önlemek, bu mümkün olmadığı takdirde krizi milli menfaatlere uygun şekilde yöneterek, dış tehdide dayanan krizlerde krizi savaşa girmeden, diğer olaylarda asgari zararlarla sonuçlandırmaktır.<sup>40</sup>

Başta terörist saldırılarda görülen artış, yıkıcı etkileri büyüyen doğal afetler ve kitlesel insan kayıplarına sebep olan sağlık krizlerinin etkisiyle bu tür olaylardan kaynaklanan krizlere hazırlıksız yakalanmamak, zamanında ve etkili müdahale edebilmek, bunları kontrol altına alabilmek, yanıt verebilmek ve en az zararlarla atlatabilmek amaçlarıyla gelişmiş ülkelerin pek çoğunda kapsamlı ve detaylı kamu kriz yönetimi planları geliştirilmiş ve gerekli durumlarda uygulanmaya başlanmıştır.

Aydede kriz yönetiminin planlanmasının aşamalarını şu şekilde özetlemiştir:<sup>41</sup>

- Potansiyel krizlerin kataloglanması/kategorize edilmesi
- Bunların önlenmesi için politikalar oluşturulması

<sup>40</sup> Erdiñ Filiz, **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, İstanbul, Alfa Aktüel, 2007, s.32.

<sup>41</sup> Ceyda Aydede, **Teorik ve Uygulamalı Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2002, s.158-159.

- Her bir potansiyel krizle başa çıkabileceğimiz stratejilerin ve taktiklerin geliştirilmesi
- Bunlardan kimlerin etkilenebileceğinin tespiti
- Etkilenebilecek hedef kitlelere yönelik etkili iletişim kanalları oluşturarak, örgütün şöhretinin zedelenmemesinin sağlanması veya bunun en aza indirilmesi
- Yapılan tüm işlerin test edilmesi

Genel olarak bakıldığında özel kuruluşları hedefleyen kriz yönetimi planlarının çoğu ilkesinin kamu kuruluşlarında da uygulanması mümkündür. Her iki tür kuruluş için de kriz bir tehdit ve aciliyet durumudur. Her ikisinde de özel bazı stratejilerin geliştirilmesi, kritik karar ve önlemlerin alınması lazım olup, planlama ve hazırlıklılık ihtiyacı vardır. Hem özel hem de kamu kuruluşlarında kriz dönemlerinde hızlı ve zamana karşı müdahale önemlidir. Yine de kamu kuruluşlarının doğası gereği yani bürokratik, hiyerarşik ve kar amacı gütmeyen nitelikleri nedeniyle kriz yönetimi planlarının da kamu kuruluşlarının bu doğasına uygun şekilde ve daha özel tasarlanmış olması gerekmektedir. Örneğin, ürün kazalarına bağlı bir kriz çoğu kamu kurumu için üzerinde plan geliştirilmesi gerektiren bir kriz türü değildir. Ancak sunulan hizmetlerdeki ihmal veya yanlışlara bağlı bir kriz hem kamu hem de özel sektör kuruluşu için bir kriz yönetimi planlaması gerektirebilir. Yine de kamu kuruluşu ile özel kuruluşun sunduğu hizmetin farklı hedefler taşıması ve alıcılarının/hedef kitlesinin büyüklüğü, çeşitliliği açısından tasarlanacak planlarda mutlaka birbirinden ayrılan yaklaşımlar, kararlar ve stratejiler olacaktır. Salgın hastalıklar ve pandemi gibi halk sağlığı tehditleri durumunda, kriz toplumun genelini ilgilendiren bir durum teşkil edeceği

için, daha kapsamlı ve geniş ölçekli planların hazırlanması gerekmektedir. Bu hazırlık kamu kuruluşları tarafından geliştirilecek ve özel bir yönetim yaklaşımı arz edecektir.

Buna göre kamuda kriz yönetimine baktığımızda, öncelikle kriz yönetimindeki paydaşlar daha büyük ve farklı toplum kesimlerinden oluşabilmektedir. Ayrıca bir özel sektör kuruluşunda yürütülen kriz yönetimine dahil olanlar ile kamu kuruluşunda yönetimi gerçekleştirenler farklıdır. Her ikisinde de bir lider tarafından yönetiliyor olsa da, kamu kuruluşlarında kriz yönetimi yapılanması içindeki kurum sayısı daha fazladır. Örneğin, birçok ülkede krizin türüne göre kriz yönetimine liderlik eden kurumun yanı sıra sadece krizler ile ilgilenen bir veya birkaç kurum bulunmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde Federal Acil Durum Yönetimi Kurumu (*Federal Emergency Management Agency*) bu özel kuruluşlardan biridir. Ülkemizde ise 30/9/1996 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı ile kurulan Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi ile 29/5/2009 tarihinde 5902 sayılı Kanun ile kurulan Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Türkiye'de afet ve acil durum gibi kriz niteliği taşıyan durumlarda koordinasyon ve yönetimden sorumlu kamu kuruluşlarıdır. Buna ek olarak zaman zaman devreye giren ve genellikle Belediye Başkanlıklarının/Valiliklerin girişimiyle oluşturulan Afet Koordinasyon Merkezleri de bu tür kriz yönetimi planları ve kriz yanıtının uygulanması için özellikle tasarlanmış organizasyonlardır.

Kamu kuruluşları toplumun her kesimine yönelik hizmet verdikleri için daha kapsamlı kriz yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Bundan dolayı bir kamu kuruluşunun kriz yönetim planlarının tüm vatandaşların ihtiyaçlarına göre belirlenmesi ve bunları dikkate alarak hazırlanması gerekmektedir.



Diğer yandan, krizler kimi zaman kuruluşların varlıklarını tehdit etmektedir. Bu noktada çoğu kamu kuruluşu için krizden dolayı varlığını sürdürmemeye durumu söz konusu değilken, özel sektör kuruluşları için kriz bu açıdan daha büyük bir tehdittir. Ancak kamu kuruluşunun varlığı tehdit altında olmasa da bir kamu kuruluşunda sürdürülen kriz yönetiminin başarısızlığı, kimi zaman devletin bizzat taraf olduğu krizlerde hükümetlerin düşmesi, kurumun başındaki yönetici ve bürokratların istifası gibi ağır sonuçlara yol açabilmektedir. Özellikle halk sağlığı krizlerinde doğru, şeffaf ve zamanında müdahale sağlanmamasından kaynaklanan yönetim hatalarında istifalar daha sık görülmektedir. 1999 yılında Belçika'da yaşanan dioksin kontaminasyonu sonucu bazı gıda ürünlerinin halk sağlığını tehdit edebileceğine dair uyarının halk arasında panik yaratmamak istenmemesi gerekçesi ile geç duyurulması ile hem Sağlık Bakanı hem de Tarım Bakanı istifa etmiştir. Tezin de örnek olayı olan Domuz Gribi Pandemisi krizinde hastalığın uzun süre kontrol alınamadığı ve ölü sayısının yüksek olduğu Arjantin'de Sağlık Bakanının başarısız yönetimi nedeniyle istifa etmesi buna bir örnektir. Devletin güvenilirliğinin, işlerliğinin ve iktidarın meşruluğunun ve yeterliliğinin sorgulanması, kimi zaman halkın güvenini dolayısıyla oy kaybetmesi de diğer sonuçlar arasında yer alabilecektir.

Kamu kuruluşları, kriz yönetimi planlamalarında daha fazla bürokrasi ile karşı karşıya kalmaktadır. Devlet yapısına göre, bu bürokrasinin dozu artabilmekte veya azalabilmektedir. Oysa özel kuruluşlar, kriz devletin müdahalesini veya dahiliyetini gerektirirse daha az ve sınırlı bir şekilde bürokrasiyle karşılaşmaktadır. Hatta kimi zaman herhangi bir bürokrasi olmadan da krizi çözebilmektedir.

Ayrıca, kamu kuruluşları, kuruluş, görev ve teşkilatlanmaları kanunlar ile düzenlendiğinden, özel sektör kuruluşları kadar özgür çalışma alanlarına sahip değildir. Daha da önemlisi, kamu kuruluşlarının kriz yönetiminde ülkede mevcut yasalarca tanımlanan yetkiler dahilinde çalışmaları ve çoğu kez mevzuat dışı müdahaleler için özel yetki almaları gerekmektedir. Kamu kuruluşlarının krizin niteliği ne olursa olsun, birey hak ve hürriyetleri, anayasal sorumluklar ve kanuni düzenlemelerin sınırlamaları ile daha fazla karşı karşıya kalmaları kaçınılmazdır. Kriz yönetimi için olağandışı yetkileri alabilmeleri için özel bazı yasal düzenlemeler ile bu yetkileri yasama organlarında onaylatmaları gerekmektedir.

Kimi zaman özel sektör ve kamu kuruluşlarının karşı kaldığı, halkın huzurunu ve iyi halini etkileyebilecek, kimi zaman sağlığını tehdit edebilecek krizler de yaşanabilmektedir. Bu tür bir krize en iyi örnek 2010 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşanan ve Obama Hükümetinin büyük eleştirilere maruz kalmasına yol açan İngiliz menşeli British Petroleum (BP) şirketi tarafından işletilen "Deepwater Horizon" açık deniz petrol araştırma ve üretim kulesinde meydana gelen patlama sonucu denize sızan petrolün Meksika Körfezi'nde sahile kadar ulaşarak doğal yaşamı tehdit etmesi ve yol açtığı çevre kirliliğidir.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> Özel sektörde faaliyet gösteren bir kuruluşun sebep olduğu bir kriz olsa da, açık denizde faaliyet gösteren petrol platformundan sızan petrol Meksika Körfezi'ne kıyısı bulunan ABD şehirlerine kadar ulaşmıştır. Günlerce uluslararası medyanın büyük ilgisine maruz kalan bu krizde, hem BP'nin hem de Obama Hükümeti'nin ayrı ayrı kriz yönetimi çalışmaları gerçekleştirdikleri görülmüştür. BP her ne kadar büyük sermayeli bir şirket olsa dahi, bu büyüklükte bir olayda kriz yönetiminde yetersiz kalmış ve bu sebeple ABD hükümeti devreye girmiştir. Kriz iletişiminin özel sektör için en önemli stratejilerinden biri olan "özür dileme" stratejisi çerçevesinde ve sorumluluğu kabul eden tavrı ile BP kamuoyuna yönelik yoğun bir iletişim çalışması yapmıştır. Buna karşılık ABD Hükümeti ise krizin sorumlusu olarak BP'yi gösterme stratejisine giderek, saldırgan bir politika izlemiştir.

Kamu kuruluşları ve özel sektörde kriz yönetiminde bir diğer fark da, özellikle kriz yönetimine ayrılan bütçelerde karşımıza çıkmaktadır. Başta gelişmiş toplumlar olmak üzere devletlerin kriz yönetimi için tahsis edebileceği bütçe ve insan işgücü kaynakları daha geniş olabilmektedir. Ama genel olarak bir özel sektör kuruluşunun kriz yönetimine ayıracağı bütçe ve kaynak kamudan daha farklı şekilde şirketin gücüne ve büyüklüğüne bağlı olarak genellikle daha sınırlıdır.

Kriz yönetimi söz konusu olduğunda, kamu kuruluşlarının etik bir davranış ile hareket etmesi ve sağlam idari süreçlere sahip olması beklenmektedir. Geniş bir paydaş yelpazesi ile kurumun aynı zamanda sosyal sorumluluğu temel alması öngörülmektedir.

Sosyal sorumluluk, kuruluşların paydaşlarının ihtiyaçlarına karşı hassas olma zorunluluğunu ve “sürdürülebilirlik” konsepti ile yakından ilgili olduğunu anlatan bir tanımdır. Bu herhangi bir kararın sonuçlarını, ekonomik ve finansal boyutlarını göz önüne almayı gerektirir. Kamu kurumu günümüzde faaliyetlerinden doğan sosyal ve çevresel riskleri daha geniş bir çerçevede ve daha aktif şekilde yönetmeli ve paydaşlarına sosyal sorumluluğa sahip bir davranışla hareket ettiğini göstermelidir.<sup>43</sup>

Oysa kamu kuruluşlarında kriz yönetimi çoğu kez politikleşme tehdidi ile karşı karşıya ve mevcut siyasi gelişmelerin etkisi altında kalabilmektedir. Siyasi rejimin, mevcut iktidarların anlayışlarının ve politikalarının etkisi ile kimi zaman propaganda aracı yapılabilmekte; kimi zaman da her ne kadar başarı ile işletilse dahi toplumda mevcut hoşnutsuzluk devam edebilmekte yahut muhalefetin siyasetine maruz kalabilmektedir.

---

<sup>43</sup> Lynn T Drennan ve Allan McConnell, a.g.e., s.15.

Kamunun kriz yönetiminin önceliği halkın güvenliği ve iyi halidir. Oysa özel sektör için böyle bir öncelikten ziyade kar amacı taşıyan kurum olması sebebiyle halkın iyi hali göstermelik bir hal alabilmektedir. Kamu kuruluşlarının kriz yönetim planları, ülkede mevcut yasal düzenlemelere uygun olarak kamunun yararı ön plana alınmak suretiyle hazırlanmaktadır.

### 1.3 Kriz İletişimi

Stratejik bir yönetim planlaması olan kriz yönetimi türüne göre, işletme, hukuk, psikoloji, tıp gibi farklı bilim alanları ve disiplinlerin bir arada çalışmasını gerektirir. Bu alanlardan birisi de iletişimdir. Kriz yönetimi planı ya da kriz iletişim planı, bir kriz ile karşılaşmadan önce hazırlıklı olmak ve kriz durumuna yanıt verebilmek için temel araçlardır. Bu bağlamda kriz özel bir yönetim gerektirdiği gibi özel bir iletişim çalışması da gerektirecektir. Bu özel iletişim çalışması kriz iletişimdir.

Kriz iletişimi, geniş anlamda bir kriz durumu ile başa çıkabilmek için gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi ve paylaşılması olarak tanımlanabilecektir.<sup>44</sup>

Reynolds ve Seeger'a göre kriz iletişimi, dürüst, hızlı, doğru bir yaklaşımla krizden etkilenen kesimlere spesifik bir olayı açıklama, olası sonuçlarını belirleme ve krizden kaynaklanan zararı azaltma amacıyla bilgi ulaştırma çabalarıdır.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Timothy W. Coombs, a.g.m., s.7.

<sup>45</sup> Barbara Reynolds ve Matthew W. Seeger, *Crisis and Emergency Risk Communication as an Integrative Model*, **Journal of Health Communication**; S:10:43-55, Taylor&Francis Inc., 2005, s.46.

Fearn-Banks kriz iletişiminin, kuruluş ve paydaşlar arasında (genellikle medya aracılığıyla) olumsuz bir olay olmadan önce, olay sırasında ve olaydan sonra sözlü, görsel ve/veya yazılı etkileşim-diyalog olduğunu öne sürmektedir. Fearn-Banks'e göre bu diyalog kuruluşun imajına yönelik zararı en aza indirmek üzere tasarlanmış strateji ve taktikleri düzenlemektedir. Kriz iletişiminin temel rolü, kamuoyu sürecini etkilemek ve kamuoyunda "hüküm süren" düşüncenin doğru ya da bir kısmının doğru olmadığını gösteren kanıtın oluşturulması ve iletilmesi için bir araç olmasıdır. Kriz iletişimi yalnızca haber bültenlerinden ya da medya ilişkilerinden ibaret değildir. Kriz iletişimi çoğu kez tüketicilerle, toplumla, yatırımcılarla, devletle ve çalışanlarla ilişkileri içermektedir.<sup>46</sup>

Seeger ve arkadaşlarına göre kriz iletişimi süreçleri zararı azaltmak ve sınırlandırmak, paydaşlara spesifik bilgi sağlamak, iyileşmeyi başlatmak ve geliştirmek, kusur ve sorumluluk imajını ve algılanmasını yönetmek, meşruluğu onarmak, destek ve yardım sağlamak, eylemleri açıklamak ve gerekçelendirmek, özür dilemek ve toparlanmak, öğrenmek ve değişim amaçlarıyla tasarlanmıştır.<sup>47</sup>

Bir kriz durumunda bilgi ve veri akışını sağlamak, yönetmek ve hedef-kitle/paydaşlar ile paylaşmak kriz yönetiminin temel faaliyetidir. Coombs'un da belirttiği gibi, bir kriz durumunda bilgi ihtiyacı kaçınılmaz olmaktadır. İletişim sayesinde bu gerekli bilgiler toplanmakta, düzenlenmekte ve diğerleri ile paylaşılmaktadır. Kriz iletişimi sürecinin her bir aşamasının farklı bilgi toplama, yorumlama, tercüme etme ve paylaşma faaliyetleri bulunmaktadır. Buna ek olarak, Coombs, kriz iletişimini iki temel tip etrafında sınıflandırmaktadır:

---

<sup>46</sup> Kathleen Fearn-Banks, a.g.e, s.480.

<sup>47</sup> Barbara Reynolds ve Matthew W. Seeger, a.g.m., s.46.

- Kriz bilgisi yönetimi
- Paydaş tepkisi yönetimi

Kriz bilgisi yönetimi kaynakların belirlenmesi, bilgi toplanması, bilginin analiz edilmesi, bilginin paylaşımı ve karar alma faaliyetlerini içermektedir. Paydaş tepkisi yönetimi ise, paydaşların krizi, krizdeki kuruluşu ve kuruluşun kriz yanıtını nasıl algıladığını etkilemek amacı taşıyan iletişim faaliyetlerinden oluşmaktadır.<sup>48</sup>

Sandman, kriz iletişimini hem tepkinin hem de tehdidin yüksek olduğu risk iletişimi olarak tanımlamaktadır. Sandman'e göre bir kriz oluşması için halkı tehlikeye atan ya da yakın bir zamanda halkı tehdit edecek bir durum yaşanması gerekmektedir. Halk, neler olabileceğine dair endişe içindedir ya da olan olay yüzünden öfkeli veya üzüntülüdür. Kriz iletişiminde amaç, bu duyguların üstesinden gelmek için halka yardımcı olmak ve ciddi tehlikeler ile başa çıkmaktır.

Sandman, kriz iletişiminin altı hususa odaklandığını ve bu başlıklar altında aşağıdaki soruları cevaplamayı amaçladığını öne sürmektedir.

1. Enformasyonun İçeriği: Kriz hakkında ne biliyoruz? Halk kriz hakkında ne bilmek istiyor? Bu bilgileri etkili bir şekilde nasıl iletebiliriz?
2. Lojistik/Medya: İçeriği hedef kitemize nasıl ulaştırırız?
3. Hedef Kitle Değerlendirmesi: Kime ulaşmaya ihtiyacımız var? Hâlihazırda ne düşünüyorlar ve bu düşünceleri söyleyeceklerimizi nasıl etkileyecek?
4. Hedef Kitlenin Katılımı: İletişimimizi iki yönlü nasıl anlamlı kılacağız? Hedef kitemizi nasıl aktif hale getireceğiz?

---

<sup>48</sup> Timothy Coombs ve Sherry Holladay, a.g.e., s.25.

5. Meta-Mesajlaşma<sup>49</sup>

6. Öz-Değerlendirme: Kendi değerlerimiz, duygularımız ve politik sorunlarımız kriz iletişimimizi ne kadar etkilemektedir? Neyi yanlış yapma olasılığımız var? Kendi içimizde doğru yapmaktan bizi alı koyabilecek ne tür eksikliklerimiz var ve bu eksiklikler ile nasıl başa çıkabiliriz?<sup>50</sup>

Bunlara ek olarak Sandman, kriz iletişimini yürütenlerin dikkat etmesi gereken 25 tavsiye geliştirmiştir. Sandman'ın kriz iletişimi ile ilgili bu tavsiyeleri Ek-1'de verilmiştir.

Kriz iletişimi araştırmaları 1980'li yıllarda başlamış olup, iki önemli aşamadan geçmiştir. İlk olarak özel krizler için özel yönetim stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalışmaların ağır bastığı bir dönem yaşanmıştır. Ardından krizlerin nitelikleri ile kriz yönetimi stratejilerinin eşleştirildiği çalışmalar ikinci aşamayı teşkil etmiştir. Bu her iki aşamada da kriz iletişimi araştırmalarının teorik odak noktası işletme ve örgütsel işleyişi olmuştur.<sup>51</sup>

Kriz iletişimi araştırmacılarının büyük kısmı, kriz yönetimi ve iletişimi alanına olan ilginin 1982 yılında Johnson&Johnson Şirketi'nin ürettiği bir ilaç olan Tylenol Extra-Strength kapsüllerine bilinmeyen bir nedenle kötü niyetli kişi veya kişilerin siyanür karıştırması sonucu, bu ilacı kullanan yedi kişinin Chicago'da

---

<sup>49</sup> Peter Sandman tarafından enformasyon içeriğinden ziyade, kriz iletişiminde kullanılan mesaj ve bilgi paylaşımının içeriğini ifade eden bir terim olarak tanımlanmıştır. Sandman, mesajların ne kadar güven verici ve duygulara hitap ettiğini değerlendirmek için meta-mesajlaşma kavramını kullanmaktadır.

<sup>50</sup> <<http://www.psandman.com>>, (19.05.2010).

<sup>51</sup> Renna Wang, **The Relevance of Western Crisis Communication Theories to Authoritarian Chinese Practices: A Study on the SARS Epidemic and the Wenchuan Earthquake**, Norwegian School of Economics and Business Administration, Norveç, 2009, s. 5.

yaşamını kaybetmesinin ardından yaşanan kriz ile başladığını savunmaktadır. Bu örnek olayın önemi Johnson&Johnson'ın bu tür büyük bir krizde, krize yaklaşımı, başarılı bir kriz yönetimi sergilemesi, bu başarısında kapsamlı ve etkili bir iletişim çalışması gerçekleştirmesidir.<sup>52</sup>

Johnson&Johnson'ın bu itibar krizinden başarı ile çıkması, başta Amerika Birleşik Devletleri'nde olmak üzere birçok şirketin dikkatini çekmiş ve kriz ile karşı karşıya kaldıklarında bir özel yaklaşım ve yönetim planı geliştirilmelerine dair ihtiyacı fark etmelerine yol açmıştır. Bu ihtiyacı gidermek üzere şirketler kendi kriz planlarını oluşturmak üzere kadrolar kurarak, karşılaşılabilecekleri tehdit ve risklere karşı yanıt mekanizmaları geliştirmeye başlamıştır. Bu noktada, halkla ilişkiler profesyonelleri ve akademisyenler de kriz yönetimi ve iletişimi alanlarındaki boşluğu gözlemleyerek, bu alanlara yönelmiştir. Özellikle halkla ilişkiler firmaları müşteri temelli hizmetlerinde kriz planlaması ve yanıtını hedefleyen çalışmalar yapmaya başlamış; hatta kriz ve risk iletişimde uzmanlaşmak o dönemde “moda” haline gelmiştir. Bu eğilim yaygınlaştıkça hemen her zorluk, tehdit ve sorun kriz olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Ancak, kriz araştırmalarında ve uygulamalarındaki bazı öncül çalışmalar sayesinde risk ve tehditler, acil durum gibi farklı kategorilere ayrılmış ve kriz terimi normalden çok daha korkutucu durumlar için tercih edilmiştir. Birçok araştırmacı genel olarak kriz teriminin, kuruluşun misyonunu ve çalışma

---

<sup>52</sup> Johnson&Johnson, Şirketin kendi hatası olmasa dahi adigeçen ilacın ölüm vakalarına yol açması üzerine piyasadan 31 milyon şişe ilacı geri çekmiş ve ilacın reklamlarını duyurmuştur. Bu arada ülke medyası da olaya büyük bir ilgi göstermiş ve kriz günlerce haber konusu olmuştur. Bunun üzerine Şirket, yedi kişilik özel bir ekip ile kapsamlı bir kriz yönetimi sergilemiş ve yoğun bir kriz iletişimi gerçekleştirmiştir. Şirketin Başkanı James Burke, birinci amaçlarının insanları korumak, ikinci amaçlarının ise ürünü ve şirketi korumak olduğunu kamuoyu ile paylaşmıştır. Şirket, medya aracılığıyla uyarı ilanları yayınlamış, Şirket genel merkezinde çeşitli basın toplantıları düzenlemiş ve ücretsiz telefonla bilgilendirme hattı kurmuştur. Krizin başında her ne kadar Şirketin pazar payı%37'den %7'ye kadar gerilese de, bu kapsamlı ve etkili iletişim faaliyetleri sayesinde yeniden pazar payını yükseltmiş ve itibarını geri kazanmayı başarmıştır.



düzeni hatta geleceğini tehdit eden durumlar için kullanılması gerektiğini öne sürmüştür.<sup>53</sup>

Özel sektörde bir yönetim planlaması olarak gelişen kriz yönetimi ve iletişimi, halkla ilişkiler ve işletme profesyonellerinin etkisiyle uygulama alanından teoriye doğru bir evrilme sergilemiştir. Coombs'un da belirttiği gibi kriz iletişimi uygulamaya dayalı bir konsepttir ve bugüne kadarki kriz iletişimi literatürüne bakıldığında, kriz iletişimini teori ve uygulamanın kesiştiği bir alan olarak değerlendiren çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir. Coombs gibi kriz iletişimi yazarları, kriz iletişimi alanındaki teorilerin akademik egzersizden ziyade kriz yönetiminin geliştirilmesini hedeflemesi gerektiğini, uygulanabilir teorilerin geliştirilmesinin anlamlı olacağını öne sürmektedir.<sup>54</sup>

Yine Coombs'un özetlediği gibi ilk kriz iletişimi araştırmaları alanın profesyonelleri tarafından kaleme alınmış ve akademik olmayan dergilerde yayınlanmıştır. Ancak, akademisyenlerin kriz iletişimi ile ilgili sorunları çözme gerekliliğini kabul etmeleri ile birlikte, akademik yayınlarda da kriz iletişimiyle ilgili araştırmalar görülmeye başlanmıştır. Kriz iletişimi araştırmalarının büyük bir kısmı halkla ilişkiler ve iletişim çalışmaları kaynaklıdır.

Kriz profesyonellerinin öncü araştırmaları savaş hikayeleri ve vaka çalışmaları hakkında önerileri içermektedir. Bu vaka çalışmaları daha çok "yapılması" ve "yapılmaması" gerekenler üzerine geliştirilmiştir.

Kriz iletişimi araştırmalarında ikinci aşama ise akademisyenler tarafından incelenen vaka çalışmaları olmuştur. Akademisyenler, çeşitli krizleri ve olayları

---

<sup>53</sup> Robert L. Heath ve Dan O'hair, a.g.e, s.8.

<sup>54</sup> Timothy Coombs ve Sherry Holladay, a.g.e. s. 24.

incelemek üzere bir dizi teorik çerçeve ve ilke geliştirmeye başlamıştır. Bu teorilerin ilki, Dionisopolus, Vibbert (1998) ve Ice (1991) gibi araştırmacılar tarafından müdafaanın (apologia) kriz iletişimde uygulanmasıdır. Benoit (1995) tarafından geliştirilen İmaj Tamiri Araştırması (Image Repair Research), Coombs ve Holladay (2002) tarafından geliştirilen Durumsal Kriz İletişimi Teorisi (Situational Crisis Communication Theory) ve Ulmer, Sellnow ve Seeger (2009) tarafından geliştirilen Kurumsal Yenilenme (Organizational Renewal) psikoloji, sosyoloji, işletme gibi çeşitli farklı alanlardaki bazı teorilerin (Tablo-1) kriz iletişimi araştırmalarına dahil edilmesiyle geliştirilen belli başlı teorilerdir. Adı geçen teoriler, çoğunlukla özel şirketlerde kriz iletişimi faaliyetlerine ve halkla ilişkiler çalışmalarına yöneldiği için bu tez çalışmasında detaylı olarak incelenmemiş, Tablo-2’de özetlenerek açıklanmaya çalışılmıştır.

Kriz iletişimi alanındaki güncel çalışmalara bakıldığında, bazı deneysel ve ampirik çalışmaların sürmekte olduğu görülmektedir. Coombs’un da belirttiği gibi kriz iletişimi araştırmalarında kanıta dayalı yeni alanların incelenmesi gerekmektedir.<sup>55</sup> Örneğin, bu tez çalışmasının da konusu olan devletin taraf olduğu krizlerde, bizzat devletin sürdürdüğü kriz iletişimini inceleyen araştırmalar ve literatür oldukça yetersizdir. Oysa bugün birçok gelişmiş ülke, başta terör, doğal afetler ve salgın hastalıkların neden olabileceği krizlerin farkında olup; kendi kriz yönetimi ve iletişimi planlarını geliştirmiştir. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri incelendiğinde 11 Eylül terör saldırılarının ardından ülkede sivil savunma, krize yanıt, kriz yönetimi ve iletişimini amaçlayan çeşitli yasaların yeniden düzenlendiği,

---

<sup>55</sup> Akt. Robert L., Ulmer, Timothy L., Sellnow ve Matthew w. Seeger, *Defining Crisis Communication, Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Second Addition, Sage Publications Inc. İngiltere, 2011, s:15.

mevcut kurumların yeniden organize edildiği veya bu faaliyetleri üstlenecek yerel, eyalet ve ulusal düzeyde kurumların kurulduğu görülmektedir. ABD’de bu krizin ardından 2002 yılında İç Güvenlik Bakanlığı kurulmuş ve daha önce bağımsız bir kurum olarak hizmet veren Federal Acil Durum Yönetimi Kurumu (*Federal Emergency Management Agency-FEMA*) 2003 yılında bu Bakanlığa bağlanmıştır. Sağlık ve Beşeri Hizmetler Bakanlığı tarafından Kasım 2005 tarihinde hazırlanan Pandemik Influenza Planı, İç Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanan Aralık 2008 tarihli Ulusal Tehlikeli Durum Yönetimi Sistemi (*National Incident Management System*), Ocak 2008 tarihli Ulusal Yanıt Çerçevesi (*National Response Framework*) yine son on yıl içinde ABD’de çeşitli krizlere yönelik yanıt ve yönetim planları olarak uygulanmaya başlayan ve kriz iletişimi düzenlemelerini de içeren rehber ve yasalardır.

İngiltere’de ise 2004 tarihli Sivil Savunma Yasası (*Civil Contingencies Act*), bu Kanuna bağlı bir uygulama rehberi olan ve 2010 yılında yeniden düzenlenen Acil Durum Hazırlıklılık ve Kurtarma Kılavuzu (*Emergency Preparedness and Recovery*), Kasım 2007 tarihli Pandemik Grip- Bir Influenza Pandemisine Yanıt için Ulusal Çerçeve (*Pandemic Flu-A National Framework for Responding to an Influenza Pandemic*) yine yakın tarihli kriz yönetimi plan ve yasalarını içermektedir. Bu dokümanlarda devletin kriz durumunda nasıl iletişim kuracağı İngiltere, İskoçya, Galler Bölgesi, İrlanda ve Londra için ayrı ayrı düzenlenmiştir.

Krizler, devletin halk ile en çok iletişim içinde olduğu durumlardır. Buna karşılık, kendini, ailesini koruma ihtiyacı olan halkın bilgiye, tavsiyeye gereksinimi ve algısı en üst noktaya ulaşmaktadır. Bundan dolayı, devletin iletişimi olağan durumlardan farklı olarak daha kapsamlı, yoğun, şeffaf ve dikkat gerektiren bir

özelliik kazanmaktadır. Kriz iletişiminde, halkın sağlığını ve iyi halini tehdit eden koşulların gelişmesi ile devletin öncelikleri halkın güvenliğini ve kamu düzeninin sürdürülmesini amaçlamalıdır. Diğer bir deyişle, siyasi ve ideolojik bir organizma olan devletin iletişimi, politik kaygıların bir kenara bırakılarak önceliğin doğru bilgi ve tavsiye vererek halkın sağlığının korunmasına ve bunun için kamu hizmetlerinin mümkün olan en etkili şekilde sürdürülmesine yani kesintiye uğramamasına odaklanmalıdır.

Böyle özel bir planlama gerektiren ve halkın güvenliğinin en temel öncelik haline geldiği devletin kriz iletişimi henüz yeni gelişmekte olan bir alandır. Bugüne kadar yapılan kriz iletişimi araştırmalarının büyük çoğunluğu öncelikle kar amacı taşıyan kuruluşların karşı karşıya kaldıkları risk ve krizleri yönetmek, varlıklarını devam ettirmek ve itibarlarını korumak gibi özel sektör uygulamalarını yani kuruluş ve paydaşları arasındaki iletişimi incelemeyi amaçlamıştır. Bu teoriler ve araştırmalar daha çok pratikten teoriye doğru bir yönelim içinde olduklarından, devletin konumu genellikle paydaş olarak değerlendirilmiştir. Devlet, bu araştırmaların çoğunda krizle karşı karşıya kalan kuruluşun kriz yönetimi ve yanıtını meşrulaştırmasını ya da kuruluşun kendini savunmasını talep edecek bir paydaş olarak ele alınmıştır. Diğer bir deyişle, bu teorilerde devletin rolü kuruluşun karşısında suçsuzluğunu ispatlamakla yükümlü olduğu bir yapı olarak incelenmiştir. Oysa devletin ve kurumlarının da örgütsel yapılar olarak bizzat krizle karşı karşıya kalması oldukça olasıdır.

Kriz iletişimi ister özel ister kamu olsun kuruluşların, bir kriz ile karşı karşıya kaldıklarında krizin etkisini azaltmak, kriz üzerinde kontrol sağlamak ve krizi yönetmek amacıyla kullandıkları yanıt mekanizmalarının başında gelmektedir.

Kuruluşların ne zaman, hangi krizlerle ve ne şiddetle karşı karşıya kalabilecekleri önceden bilinmemekle birlikte, karşılaşılabilecek riskler çoğu zaman kestirilebilmektedir. Kriz ile karşı karşıya kaldığında kuruluş belirsizlik ve bilinmeyen ile de karşılaşmış olacaktır. Bu bilinmeyen ve belirsizliği tanımlama, buna yanıt verme çabaları içerisinde kuruluş, içinde bulunduğu durumu paydaşları, kamuoyu ve kimi zaman krizin niteliğine bağlı olarak uluslararası platform ile paylaşmak zorunda kalabilecektir. Günümüzde teknolojinin geldiği nokta ve teknolojiden maksimum yararlanma düzeyi göz önüne alındığında, kuruluş yaşamakta olduğu krizi saklayamayacaktır. Bunun için kuruluşların, mevcut krizin büyümesine veya “kriz içinde kriz” yaşanmasına yol açabilecek halkın ve medyanın kendisinin bilgi üretimine başlamasını önlemek, dolayısıyla bilgi kirliliğine imkan vermemek için mutlaka bir planlama çerçevesinde kendi kriz iletişimini başlatması ve sürdürmesi gerekmektedir.

Kriz durumlarında kuruluşlar, eğer krizin geldiğinin farkında ise kriz öncesi dönemde kendini ifade etmek, ne kadar hazırlıklı olduğunu göstermek; kriz aşamasında ise krizi kontrol altında tuttuğunu, neler yaptığını ve yapacağını anlatmak için iletişimi kullanmak durumundadır. Ayrıca bir salgın hastalığın neden olduğu halk sağlığı krizlerinde, yani halkın sağlığının korunmasına yönelik çalışmalar yapılması gereken dönemde, halka bilgi, tavsiye ve gerekirse direktif vermek amacıyla iletişime başvurulmalıdır. Bu tür bir krizde halkın bilinçlendirilmesini, davranış değişikliği ya da önlem alması ile ilgili olarak ikna edilmesini gerektiren koşullar ve gereksinimler devreye girdiğinde, halk ile iletişim içerisinde olmak devlet için zaruri ve toplumsal bir görev haline gelmektedir. Bu aşamada devlet eksik ya da tamam, elde ettiği bilgiyi ve verileri, gerçekleri mutlaka halk ile paylaşmalıdır. Kriz

bu noktada yalnızca devletin değil; halkın da yaşadığı bir krizdir. Devletin krizi yönetmekle görevlendirdiği kurum da kamu hizmeti taşıyan bir örgüt olması nedeniyle, kriz döneminde halkın güvenliğinin sağlanmasına yönelik bilgileri kamuoyu ile paylaşmak asli görevine sahiptir. Bu bağlamda bilgi verme ve bilgi paylaşma artık kamu kurumunun inisiyatifinde olan bir faaliyet değil; kamu adına hizmet veren bir örgüt olması nedeniyle kurumun öncelikli görevi haline gelmektedir. Kriz dönemleri, olağan koşulların devam ettiği dönemlerden farklı davranış, politika ve stratejiler gerektirmektedir. Olağan dönemde kamuoyu ile belli bir rutin içerisinde ve belki de kendi tercihine bağlı olarak iletişim kurabilme olanağına sahip olan kamu kurumu için kriz dönemlerinde bu seçme şansı ve gönüllülük durumu ortadan kalkmaktadır. Bundan dolayı devlet bu öncelikli görevini yerine getirmek amacıyla ve bunu başarı ile gerçekleştirmek için uygun ve etkili iletişim planları ve stratejileri geliştirmelidir. Kriz ile karşı karşıya kaldığında kime, hangi bilgilerin verileceğinin, şeffaflığın sınırlarının, basın sözcülüğü ve diğer görev tanımlarının, kullanılacak araçların, işletilecek mekanizmaların önceden belli bir plan çerçevesinde belirlenmiş olması, kamu kurumunun görevini yerine getirmesinde temel yardımcıları olacaktır.

Diğer yandan, devlet siyasal bakımdan örgütlenmiş bir tüzel varlıktır. Devlet hakim ideolojisini meşrulaştırmak ve sürdürmek için ideolojik aygıtları ile iletişime başvurur. Bu nedenle, devletin taraf olduğu, başat rol üstlendiği krizlerde krizin politikleşmesi tehdidi vardır. Devlet ideolojik bir sistem etrafında varlığını sürdürür; dolayısıyla, yönetimdeki iktidarların tahakküm, meşruluk ve politikalarının egemenliği gibi kaygıları bulunmaktadır. Devletin ideolojisini işleten kurumların başında yürütmeden sorumlu iktidar yani demokratik toplumlarda hükümetler

bulunmaktadır. Hükümetler, başat ve geleneksel devlet ideolojisine uygun ya da muhalif, kendi siyasi ideolojilerini de temsil etmektedir. Bu ideolojinin halk nezdinde meşrulaşması ve hakim olması arzusu içerisinde, kendi ayrı politik söylemlerini geliştirir; kimi zaman propaganda yoluyla yaygınlaştırma eğilimi içinde olur. Nihai amaç, bu siyasi ideolojinin halkın büyük çoğunluğu tarafından kabul görmesi, muhalefetin en az düzeyde tutulması ve devletin işlerliğinin bu amaçlar doğrultusunda sürdürülmeye devam ettirilmesidir.

Ancak krizler, devletin bu işlerliğini olağandışılığı, kimi zaman belirsizliği ve beklenmezliği ile kesintiye uğratan, devletin kurumlarını, politikasını ve varlığını tehdit edebilen, normal işleyişin dışında özel bir çaba gerektiren durumlardır. Devletin karşılaştığı kriz, iktidarın kullanımında ve ideolojinin sürdürülmesinde de bir aksaklık yaratmaktadır. Bu tür krizler, kamu yönetiminin krizin yöneticisi haline geldiği durumlardır. Demokratik toplumlarda halkın, kendisine hizmet amacıyla yönetimi verdiği hükümet, halka ne kadar hizmet edebildiğine, halkının yararını ne kadar düşündüğüne ve güvenliğini ne kadar koruyabildiğine dair en önemli sınavını kriz dönemlerinde vermektedir. Çünkü kriz dönemlerinde önceliği diğer zamanlarda olduğundan daha fazla halka vermek durumundadır. Diğer bir deyişle, kriz iktidarın halkına karşı vazifesini ne kadar yerine getirebildiğini ve özellikle siyasi çıkarlardan uzaklaşıp toplumsal sorumluluğa uygun hareket edip edemediğini sorgulama olanağı yaratır. Krizler her zaman kötü sonuçlar doğuran olaylar değildir. Kimi zaman bazı fırsatları da beraberinde sunmaktadır. İşte bu noktada krizi, halkın devleti ve iktidarı sorgulamasına olanak sağlayan fırsatlar olarak görmek mümkün olabilecektir.

İktidarın aldığı her karar, her yasa ve bunların uygulanma yöntemleri halkı ilgilendirir ve halka yöneliktir. Ancak, rutin günlük pratikleri içinde hayatını

sürdürürken bireyler, iktidarın çalışmaları ile ilgili almak istediği bilgiyi kendisi seçmektedir. Bireyin bilgi alma tercihi zamanına, ilgisine, siyasi tercihine, yönetimin ideolojisine muhaliflik veya yandaşlık derecesine, eğitim düzeyine ve kitle iletişim araçlarına erişim olanağı gibi unsurlara bağlı olarak şekillenmektedir. Buna karşın, devletin ve halkın taraf olduğu bir krizde halkın bireysel tercihlerinin tam aksine bir tutum içine girmesi de kaçınılmazdır. Kriz kendi iyi halini ve güvenliğini ilgilendirdiği için halk, devlet ile büyük bir iletişim isteği içine girecektir. Bu durumda kendisini tehdit altında ve kimi kez mağdur olarak algılayacağı için, kriz kelimesinin kullanıldığı hemen her durum ve olayda halkın devlet/iktidar ile ilişkisi ve iletişimi yoğunlaşmaktadır. Bilgi alma ve sorgulama kaygısını daha önce bu kadar yoğun hissetmeyen halk, şimdi tüm algıları açılmış ve enformasyon peşinde koşan bir toplum haline gelmektedir. Bu bağlamda, “normal” zamanda devletle ilişkisi ve teması bir kamu kurumunda kendi özel işi bağlamında gerçekleşen birey, hemen her dakika devletin kendisiyle iletişime geçmesini beklemektedir. Artık, tüm dikkatini devlete/iktidara vermiş; buradan gelecek bilgiyi can kulağıyla dinlemeye başlamaktadır. Bu nedenle devleti temsil eden herhangi bir kamu kurumunun gerçekleştireceği kriz iletişiminde alıcı, tüm algıları en üst düzeyde çalışan, bilgiye muhtaç ve buna bağlı olarak sürekli bilgi arayan, araştıran ve bunlara devamlı anlamlar yükleyen halktır. Krizde “mağdur” rolünü de üstlenen halk, krizin doğası gereği kimi zaman panik/endişe içinde devleti izlemekte, ne söyleyeceğini/söylediğini incelemekte ve söylenenlere kendi kültürel yapıları içerisinde anlamlar yüklemektedir. Yine de halkın bilgiye muhtaç, iktidarın da siyasi gücüne bağlı olarak bilginin sahibi olması nedeniyle ortada kimi zaman eşitsiz bir ilişki bulunmaktadır. Bu noktada ise demokratik toplumlarda bu bilgi gücünün nasıl



kullanılacağına yön veren, gücü dengeleyen ve sorgulayan yani iktidar üzerinde en büyük baskı unsurunu yaratan başka bir güç devreye girmektedir: Medya. Kriz döneminde iktidarın, halka söyleyeceklerini iletmek rolü üstlenen medya, aynı zamanda iktidarın söylediklerinin doğruluğunun da teminatıdır. Medya, kriz döneminde panik ve endişe içinde olabilecek halkın beklediği bilgiyi arayıp, bulan, doğrulayan ve halka ulaştıran denge gücüdür. Ancak aynı medya, ülkede medya mülkiyeti, medya ve devlet ilişkileri, medyanın iktidarın ideolojisine olan tavrına bağlı olarak bu dengeyi devlet aleyhine bozabilecek bir gücü de elinde bulundurmaktadır. Krizin türüne ve ciddiyetine göre muhtemelen kendisini “mağdur” olarak görebilecek halkın temel arzusu güven içinde olmaktır. Krizlerde de birinci öncelik halkın güvenliği ve iyi halidir. Dolayısıyla halkın bu arzusunu yerine getirecek, öncelikli konumunu devam ettirecek güçler devlet ve medyadır. Kriz dönemlerinde, krizin bir tarafında bilgi üzerindeki gücü elinde tutan devlet ve medya, diğer tarafında da halk durmaktadır. İşte bundan dolayı, devletin taraf olduğu bir krizde bu iki gücün çarpışması ve güçler dengesinin bozulması tehlikesi vardır. Oysa kriz dönemlerinde unutulmaması gereken temel unsurlar halkın güvenliği ve toplumsal sorumluluktur.

Kriz, sonuçlarına ve türüne bakılmaksızın, beraberinde krizin tarafları için sıkıntılı ve istenmeyen olayları, süreçleri ve durumları içermektedir. Eğer kriz kuruluş dışı etkenlere bağlı bir kriz ise, krizin tarafları özel sektörde yaşanan bir kriz durumunda kuruluş/örgüt ve paydaş/bireylerden oluşmaktadır. Krizin büyüklüğü ve şiddetine göre ve de eğer haber değeri teşkil ettiği düşünülüyorsa, medya da krizin bir tarafı haline gelebilecektir. Diğer yandan, eğer kriz kamu sektörünün doğrudan müdahalesini ve dahil olmasını gerektiren ya da kamu sektöründen kaynaklanan bir

kriz ise, bu durumda krizin tarafları kamu kurumu dolayısıyla devlet ve birey/halk olacaktır. Devletin taraf olduğu bir kriz söz konusu olduğunda medyanın olaya veya duruma ilgi göstermemesi, olayın/durumun haber değeri taşımaması oldukça düşük bir olasılıktır. Bu sebeple, devlet ve halkın karşı karşıya kaldığı bir krizde medya kaçınılmaz olarak krizin bir tarafı haline gelecektir.

Çoğu zaman devletin, halkın ve medyanın taraf haline geldiği krizlerden biri de salgın hastalıklara bağlı olarak gelişen krizlerdir. Salgın hastalıklar insanlık tarihi kadar eski olup, çoğu zaman kestirilemeyen durumlardır. Salgın genellikle, belirsizlik ve aciliyet, can kaybı tehdidi ile karakterize edilmektedir. Salgın ortamında günümüzde iletişim ise giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Salgın hastalığa bağlı bir krizde gerçekleştirilecek iletişim, salgınların bu özelliklerine bağlı olarak bazı özel yaklaşımlar ve taktikler gerektirmektedir.

Salgın kriz iletişiminde, halkın kendisinin ve ailesinin sağlığını etkileyecek bilgiye ulaşma hakkı gerçekleştirilecek iletişim faaliyetlerinin çıkış noktasıdır. Ancak, yakın zamanlı salgın hastalıklarda kriz iletişimi incelendiğinde kimi zaman ülkelerin bu hakkı göz ardı edebildikleri görülmektedir. Örneğin, ekonomik ve politik kaygılar nedeniyle salgınların dünya kamuoyu ile zamanında paylaşılmaması, ülke halkı arasında endişeye yol açmamak adına salgınların hasıraltı edilmeye çalışılması en gelişmiş ve demokratik ülkelerde dahi yaşanmış tecrübeler olmuştur.

Her ne kadar her salgın hastalık ve buna bağlı kriz kendine özgü bir durum olsa ve ülkelerin kendi koşullarına bağlı olarak değişiklik gösterse de, salgınlarda sürdürülecek kriz iletişimi faaliyetlerinin bazı ortak ilkeleri ve kriterlerinden söz etmek mümkündür. Bu ortak ilkeler ve rehberler tüm dünyada kriz iletişimcileri

tarafından uygulanabilecek olsa da, ülkelerin demografik yapısı, gelişmişlik düzeyi, ülkenin kültürel ve geleneksel alt-yapısı gibi bazı etkiler göz önüne alınarak ülkelerin kendi özel koşullarına uyarlanmalıdır.

İlk olarak salgın hastalıklarda kriz iletişiminde güven en önemli bileşenlerin başında gelmektedir. Halkın güveninin kaybedilmesi, verilmek istenen tüm bilgi ve mesajların şüphe ile karşılanmasına, sorgulanmasına yol açabilecektir. Bunun bir sonucu olarak, halk ve medya kendisi bilgiye ulaşmaya ve üretmeye başlayabilecektir. Halk ile iletişimde güven iki açıdan kritiktir. Araştırmalar, halkın samimi ve açık bir şekilde bilgilendirildiği durumlarda, paniğin çok daha az geliştiğini göstermektedir. Ancak, salgın kriz yöneticilerinin halkın eksik ve kimi zaman endişe verici haberleri tolere etme kapasitesine olan güveni, iletişimin karar alma sürecini ve etkinliğini etkilemektedir.<sup>56</sup>

İkinci olarak, salgın hastalıkların hızla yayılma tehlikesi taşınması nedeniyle halka erken açıklanması büyük önem taşımaktadır.<sup>57</sup> Bulaşma ve yayılma riskini azaltmak, hastalığı belli bir bölgede kontrol altına alabilmek amacıyla, kriz yöneticilerinin salgın tehdidini teyit ettikleri andan itibaren iletişime en erken ne zaman başvuracaklarını belirlemesi, tehdidin büyümesini ve belki de olası can kayıplarını engellemesi için kritik bir karardır. Bu tür bir bilginin gecikmesi ya da saklanması sonuçları hem halk hem de devlet kurumları için ağır olabilecektir.

Buna ek olarak, salgının resmi açıklamasının gecikmeye mahal vermeden mümkün olan en kısa sürede yapılması halkın kuruluşa olan güvenini güçlendirmekte ve tazelemektedir. Günümüzde küreselleşme ve teknoloji sayesinde yeni medya

---

<sup>56</sup> Ed. Randall N. Hyer ve Vincent T. Covello, **Effective Media Communication during Public Health Emergencies, a WHO Handbook**, World Health Organization, Cenevre, 2007, s.xi.

<sup>57</sup> a.g.e., s. 91

düzeninde bilgi saklamak artık mümkün değildir. Bu imkanların etkisiyle, salgın halk arasında kısa sürede duyulacak ve bilgi paylaşım süreci yaygınlaşacaktır. Bu nedenle, dedikoduların ve yanlış bilgilerin önlenmesi ve olayın gerçek çerçevesinin belirlenmesi için halk ve medya ile mümkün olan en kısa süre içinde iletişime geçmek salgın kriz iletişiminin önemli bir bileşenidir.<sup>58</sup>

Bununla birlikte, resmi duyurunun devlet tarafından gerçekleştirilmesi, kriz yönetiminden sorumlu kurumun da itibarını güçlendirecek ve krizin ilerleyen günlerinde kurumun bilgi üzerindeki kontrolünü sağlamlaştıracaktır.

Bilgi paylaşımında gecikme süresi uzadıkça, açıklama yapıldığı zaman halk bu bilgiyi daha büyük bir endişe ve panik ile karşılayabilecektir. Özellikle bilgi, devlet kuruluşu tarafından değil de, medya gibi başka bir kaynak tarafından ilk olarak duyurulursa, kuruluşun kriz iletişimi zorlaşacak, halk kuruluşu, önlemlerini ve kontrol faaliyetlerini şüphe ile karşılayacak ve kriz iletişimin temel bileşeni olan güven büyük zarar görecektir.

Ancak, resmi duyuruyu kamuoyu ile en kısa sürede paylaşırken dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Hızlı bir duyuru, başta devlet kuruluşunun değerlendirmeleri ile aynı fikirde olmayan diğer paydaşları şaşırtabilir ve tepki ile karşılanabilir. Bunu en az düzeye indirmek için, temel paydaşlar ile iki yönlü bir iletişimin daha önceden kurulmuş olması gerekmektedir. Daha da önemlisi, erken duyuru yapmak kimi zaman eksik ve yanlış bilginin de paylaşılmasına yol açabilmektedir. Bunu önlemek için, duyuru yaparken kullanılacak bilgiler dikkatle

---

<sup>58</sup> a.g.e., s. 91.

seçilmelidir. Buna ek olarak, duyuruyu yaparken paylaşılan bilgi ve verilerin daha fazla bilgi sağlandığında değişebileceğinin altını çizmek önemlidir.<sup>59</sup>

Salgınlarda kriz iletişiminin diğer önemli bir ilkesi de şeffaflıktır. Şeffaflık, halkın sağlığını tehdit eden bu tür bir krizde, kendisini krizden korumak için tavsiye ve bilgi beklediği devlet kuruluşunun kriz yöneticileri ile halk arasındaki ilişkinin temelidir. Şeffaf bir kriz iletişimi, halka bilginin nasıl elde edildiğini, krizin nasıl yönetildiğini ve kararların nasıl alındığını izleme olanağı yaratmakta ve halktan beklenen davranış ve önlemlerin daha kolay benimsenmesini sağlamaktadır.

Şeffaflık, ayrıca krizin yönetiminden sorumlu kuruluşun belirsizlik ve bilinmeyen bir ortamda dahi kriz ile başa çıkmak için çaba gösterdiğini anlatmalarına yardımcı olmaktadır. Ancak, kuruluşun şeffaf bir iletişim sergilerken, hasta hakları gibi bireysel haklara ve kamu güvenliğine aykırı davranmaması gerekir. Şeffaflıkta bireysel haklar ve kamu yararına olacak ve halkın ihtiyacı olan bilgi arasında denge olmalıdır.<sup>60</sup> Örneğin, hasta haklarına göre bildirim zorunlu bir hastalık taşıdığı sağlık kuruluşlarınca tespit edilen bir kişinin kimlik bilgilerinin teşhir edilmesi yasaktır. Ancak, bu kişi ile aynı uçak, otobüs vs gibi ulaşım araçlarında seyahat eden diğer kişileri hastalıktan korumak, gerekiyorsa koruyucu tedavileri uygulamak amacıyla bu kişiler ile iletişim kurmak da zorunludur. Bu noktada, şeffaflığın ölçüsü ve sınırlarının da gerekçelendirilerek halka anlatılması gerekmektedir. Diğer yandan, şeffaflık sınırları gereksiz bir gizlilik için bahane ediliyorsa, o zaman halk arasında güven kaybı olası bir sonuçtur.

---

<sup>59</sup> a.g.e., s. 91.

<sup>60</sup> a.g.e.,s.91-92.

Şeffaflığın önünde ise bazı engeller bulunmaktadır. Salgın ve salgın yönetiminin devlete maliyeti gibi ekonomik bazı kaygılar kimi zaman şeffaf kriz iletişimi üzerinde baskı yaratmaktadır. Ayrıca kriz sözcüsü olarak belirlenen kişiler de zaman zaman kötü haber vermekten kaçınma eğilimi sergilemektedir. Yine de şeffaflık tek başına güven sağlamamaktadır. Salgınlarda halk devlet yöneticilerinin yetkin kararlar aldığını görmek istemektedir.<sup>61</sup>

Salgınlarda kriz iletişimi gerçekleştirilirken, iletişimin başarısını belirleyecek en önemli etken halkın kendisidir. Bu nedenle bu özel kriz iletişimde halkı anlamak kritik bileşenlerden bir diğeridir. Kapsamlı ve etkin bir çalışma yapılmadığı sürece halk arasında var olan inanış, kanaat, eğişim ve davranış biçimlerinin değiştirilmesi oldukça zordur. Halkın ne düşündüğünü bilmeden, kriz yöneticisi kuruluş ve halk arasında köprü olacak mesajları tasarlamak mümkün değildir.

Kriz iletişimin öncü çalışmalarında iletişim daha çok halkın teknik kararlar hakkında bilgilendirilmesi (karar al ve anlat stratejisi) olarak değerlendirilmiştir. Ancak bugün, kriz iletişimi halk ile diyalog olarak kabul edilmektedir. İletişimcinin görevi, bazı spesifik riskler hakkında halkın düşüncelerini, inanışlarını ve bilgisini anlamaktır. Bu göreve “iletişim sürveyansı” adı verilmektedir.

Kriz iletişimde halk ile diyalog kurulurken, eğer mümkün olursa halkın temsilcilerinin de karar alma sürecine dahil edilmesi yarar sağlamaktadır. Ancak, pratikte bu tür bir yaklaşım genellikle uygulanmaz. Bu yüzden, kriz iletişimcisi karar alma sürecinde iki yönlü düşünmeli, halkın görüşlerini de sürece dahil edebilmelidir.

---

<sup>61</sup> a.g.e.,s.91-92.

Halkın, salgın kriz iletişimine dahil olmasını sağlarken yersiz dahi olsa endişeleri göz önüne alınmalıdır. Bu aşamada, halkın endişesinin geçerliliği varsa, alınan kararlar ve mesajlar bu görüş ile tutarlı olmalıdır. Eğer, endişe yersiz veya halkın bakış açısı yanlış ise, bu durum göz ardı edilmemeli, küçümsenmemeli ve düzeltilmelidir.

Halka verilecek mesajlar, mutlaka halkın kendisini korumak ve daha fazla güvende olmak için ne yapabileceğini içermelidir. Bir salgın hastalıkla mücadelede yine kilit taraf halk olacaktır. Halkın, kriz yöneticisi kuruluşun tavsiyelerini dinlemesi için gerekli güven kurulduktan sonra, alması gereken önlemler de açık ve net bir şekilde, teknik ve tıbbi terimlerden sadeleştirilerek ortalama halkın anlayacağı bir söylem ile aktarılması salgın kriz iletişiminin amacına ulaşması için en kritik stratejidir. Kişisel koruyucu önlemler hakkında bir iletişim planlaması, halkın kendi sağlığını korumak için sorumluluk almasına yardımcı olmaktadır.

Salgınlarda kriz iletişiminin son bileşeni planlamadır. Bugün, insanların salgın hastalıklar ile birlikte yaşadıkları ve her an yeni bir salgının yalnızca bir ülkede değil; dünya genelinde tehdit yaratabileceği bilinen bir gerçektir. Bu yüzden, devletlerin salgın kriz iletişimi planlarının yapılmış olması, bu tür bir tehdit ile karşılaşıldığında zararı ve kayıpları azaltmak için büyük önem taşımaktadır.<sup>62</sup> Bu bağlamda, gelişmiş birçok ülkenin başta pandemi olmak üzere salgın hastalıklara bağlı ortaya çıkabilecek krizlerde hem hastalığın yayılmasını önlemek için gerekli tıbbi ve lojistik önlem ve faaliyetleri içeren hem de kriz yönetiminde halkla nasıl iletişim kuracağını düzenleyen ulusal pandemi planları bulunmaktadır.

---

<sup>62</sup> a.g.e., s. 91-92

Kriz iletişiminde kriz yönetiminin ve iletişimcilerin halka ulaşmak için başvuracağı en etkili, kapsamlı ve yaygın araç ise kitle iletişim araçlarıdır. Bu nedenle, kriz iletişimi planlamasında medya ile ilişkilerin düzenlenmesi, medyanın etkin kullanımı gibi bazı stratejiler geliştirilmelidir. Özellikle salgın kriz iletişiminde medyanın halka ulaşmadaki rolü daha da önem kazanmaktadır. Bu nedenle kriz iletişimi planlamasını mutlaka medya ve kitle iletişim araçlarının kullanımını da düzenlemelidir.

Dünya Sağlık Örgütü<sup>63</sup>, Covello ve Hyer tarafından ve alanın diğer birçok araştırmacının katkıları ile hazırlanan ve salgın hastalıkları da içeren halk sağlığı acil durumlarında etkili medya iletişimine dair rehber niteliği teşkil edecek yayınında yedi aşamalı bir plan çerçevesinde düzenlenebileceğini önermektedir. Bu yedi aşama:

1. Medyanın ihtiyaçlarının, sıkıntılarının ve kuruluşun medya ilişkileri kapasitesinin değerlendirilmesi,
2. Hedeflerin belirlenmesi, planların ve stratejilerin geliştirilmesi,
3. İletimcilerin eğitilmesi,
4. Mesajların hazırlanması,
5. Medya mecralarının ve medya aktivitelerinin belirlenmesi,

---

<sup>63</sup> Dünya Sağlık Örgütü, Birleşmiş Milletler sistemi içinde sağlığı yönlendiren ve koordine eden bir otorite kuruluştur. Örgüt, küresel sağlık konularında liderlik sağlamakta, sağlık araştırmaları gündemine yön vermekte, norm ve standartları belirlemekte, kanıta dayalı politika seçeneklerini derlemekte, ülkelere teknik destek sağlamakta ve sağlık eğilimlerini izlemekte ve değerlendirmektedir. 1945 yılında kurulan Örgütün, 1948 yılında kabul edilen bir anayasası ve 2010 yılı itibariyle 193 Üye Ülkesi bulunmaktadır. Seçimle gelen bir Genel Direktör, bir İcra Kurulu ile yönetilen Örgüt'ün altı Bölge Ofisi bulunmaktadır. Türkiye, 1949 yılında resmi olarak Dünya Sağlık Örgütü'ne üye olmuştur. Ülke ile Örgüt arasındaki işbirliği, öncelikli işbirliği alanlarının belirlendiği İki Yıllık İşbirliği Anlaşmaları ile sürdürülmektedir. Örgütün, 1959 yılından bu yana Ankara'da Ülke Ofisi bulunmaktadır.



6. Mesajların paylaşılması,
7. Mesajların ve performansın değerlendirilmesidir.<sup>64</sup>

Bu aşamaların her birinde gerçekleştirilecek faaliyetler, mesajlar hazırlanırken ve paylaşılırken dikkat edilecek noktalara dair özet çalışması Ek-2’de sunulmuştur.

Bir salgın hastalığa bağlı kriz tehdidi durumunda da kriz iletişimini gerçekleştiren iletişim ekiplerinin yukarıda aktarılan öncelikler, bileşenler ve planlama dahilinde kriz ile karşılaştığında ilk yapması gereken henüz kamuoyu ve medya durumdan haberdar değilken, durum hakkında mümkün olduğunca detaylı ve doğru bilgi toplamaktır. Kriz, beraberinde bilinmeyeni de getirmektedir. Bu sebeple, mümkün olan en fazla bilgi kriz iletişim kadrolarının yararına olacaktır. Toplanan bilgiler, halkın anlayacağı bir dilde sadeleştirildikten sonra mümkün olan en kısa sürede bu bilginin halk ile paylaşılması kriz iletişimcileri için ikinci aşamadır. Bu noktada iletişimcilerin dikkat etmesi gereken nokta halktan ve habercilerden gelecek tepkilerin farklı olacaktır. Halk, durumu anlamaya çalışırken, haberciler açıklama sırasında daha kapsamlı bilgi almaya çalışacak, olayın detaylarını inceleyecek ve belki de haberin içinden haber çıkartmaya çalışacaktır. Bu nedenle, bu aşamada sakin, konuya hakim, güvenilir ve bilgi paylaşmaya hazır bir yaklaşım sergilenmesi, habercilerden gelebilecek reaksiyona ve reflekse hazır olunması gerekmektedir. Ayrıca, habercilerin halktan farklı olarak, krizi bir de kendi yorumlama, geliştirme ve yeniden kurgulama gibi farklı bir misyon üstlenmesi riski bulunmaktadır. Bundan dolayı, bilginin kontrolünü ve haber kaynağı statüsünü kaybetmemek için kriz

---

<sup>64</sup> a.g.e., s. 2

iletişimcileri ilk açıklamalarda bu farklı misyona olanak vermeyecek şekilde açık, anlaşılır ve kapsamlı bilgi paylaşmalıdır.

“İlk dalga” olarak nitelendirilebilecek bu ilk açıklamalardan sonra kriz iletişimcilerinin önceliği, olayın medyada nasıl yer bulduğunu analiz etmek ve halktan gelen geri-beslemeyi değerlendirmek olmalıdır. Bu hızlı ancak dikkatli analiz ve değerlendirme sürecinden sonra ikinci aşama iletmek istenen mesajların medya aracılığıyla paylaşılmaya başlanmasıdır. Bu aşamada, daha önceden hazırlanan planlama ve stratejiler uygulanmaktadır. Ancak, “ilk dalğanın” ardından elde edilen değerlendirme sonuçlarının ışığında gerekirse, mesajlarda, iletişim stratejilerinde uygun değişiklikler yapılmalı ve planlara dahil edilmelidir. Medyada kuruluşun bilgilerine olan güvenin derecesi ölçülmeli; verilen bilgilerde ve yapılan açıklamalarda yanlışlık ya da çarpıtma var ise, bunlara müdahale edilmelidir. Medya tarafında güven sağlanmış ise, medyanın desteğinin sürdürülmesine yönelik çabalar devam etmelidir. Eğer medya, ikna olmamış ya da güven temin edilmemişse, yeni bazı stratejiler ile ikna ve güven sürecine ağırlık verilmelidir. Bir kriz süresince tüm medya kuruluşlarının desteğini almak mümkün değildir. Ancak, çoğunluk ile ittifak kurmak kuruluşun kriz iletişimini güçlendirecek ve süreci kolaylaştıracaktır.

Devletin kriz yöneticisi olduğu ve kriz iletişimini üstlendiği durumlarda, yukarıda da bahsedildiği gibi bilgi, halkın ve medyanın bilme hakkı kriz iletişiminde kilit unsurdur. Bu bağlamda, kuruluşun tüm iletişim aşamalarında bilgi üzerinde kontrol sağlaması ve bilgiyi büyük ölçüde yönetmeyi başarması büyük önem taşımaktadır. Aksi takdirde, halkın ve medyanın kendi bilgi üretimi sürecine girmeleri devletin kriz iletişimine zarar verecek; bu sürecin yaygınlaşması ve “kriz dedikoduculuğu” aşamasına gelmesine izin verilmesi halinde tümünden etkinliğini

yitirecektir. Bu nedenle, kuruluş tüm kriz süreçlerinde bir yandan hızlı, etkili ve güvenilir bir şekilde bilgi toplarken, halktan ve medyadan gelen geri beslemeyi değerlendirirken, diğer yandan da kesintisiz, şeffaf ve güvenilir bir yaklaşımla elde ettiği bilgileri halk ve medya ile paylaşmalıdır. Kısaca, devletin başarılı ve etkili kriz iletişiminin temelinde, yeni medya düzenine de uyum sağlayarak, bilgi üzerinde mümkün olan en fazla kontrolü sağlamak ana hedef olmalıdır. Ancak, bilgi üzerinde kontrol sağlamak, bilgi üzerinde tahakküm kurmak veya bilgiyi kötü niyetle kullanmaya çalışmak anlamına gelmemektedir.

Devletin taraf olduğu ve kriz iletişimini üstlendiği durumlarda, diğer önemli bir husus da kuruluşun haberin kaynağı olarak güvenilirliğini ve etkililiğini sürdürmeyi başarmasıdır. Kuruluşun haber kaynağı değil de, “haber konusu” haline gelmesi de kriz iletişimini etkisiz hale getirecek bir tehdittir. Başta krizin politikleşmesi, bilgi saklama, bilgi çarpıtma, yanlış rakamlar ve veriler, kriz sözcülerinin hataları, kriz yönetimi kurumları arasındaki koordinasyonsuzluk ve çelişkiler zaten tetikte bekleyen haber medyasının yönünü tersine çevirebilecektir. Halkın sağlığını ve yaşamını tehdit eden bir krizde her ne kadar toplumsal sorumluluk, kamu güvenliği gibi bazı öncelikleri esas kabul eden krizin tarafları devlet ve medya birer müttefik olarak hareket etseler de, kuruluşun ya da devletin herhangi bir başka yöneticisinin/kurumunun kriz iletişimindeki bu tür hatalar, haber gündemini değiştirecektir. Bu nedenle, kuruluşun kriz iletişimi süresince haber kaynağı olarak güvenilirliğini sürdürmesi, koordinasyonu sağlaması, diğer bir deyişle “haber konusu” haline gelmemesi gereklidir. Örneğin, bu tez çalışmasında incelenen kriz yönetimi ve iletişimin yürütücüsü Sağlık Bakanlığı, Türkiye’de kurumlar arasında koordinasyonun olmaması ve başta Başbakan ve diğer devlet

yöneticilerinin kuruluşun kriz iletişimine beklenmeyen müdahaleleri nedeniyle haber kaynağı olmaktan çıkmış ve “haberın konusu” haline gelmiştir.

## 2. TÜRKİYE'DE PANDEMİ KRİZ İLETİŞİMİ

Dünya Sağlık Örgütü'nün tanımına göre pandemi, yeni bir hastalığın tüm dünyaya yayıldığı küresel salgın anlamına gelmektedir. Bir influenza pandemisinde, yeni bir virüs türü ortaya çıkmış ve tüm dünyaya yayılmaya başlamıştır. Çoğunlukla insanların bu yeni virüse karşı bağışıklığı bulunmamaktadır.

A/H1N1 Pandemisi, (H1N1) 2009 Pandemisi ya da halk arasında bilinen adıyla Domuz Gribi ise, daha önce insanlarda görülmemiş influenza A tipi virüsünün bir alt türü olan bu yeni virüse bağlı gelişen bir bulaşıcı hastalıktır. Genetik analizler H1N1 virüsünün hayvanlarda görülen influenza virüslerinden kaynaklandığını ve 1977 yılından bu yana dünya üzerinde dolaşımda olan mevsimsel influenza virüslerinden farklı olduğunu göstermektedir. Dünya Sağlık Örgütü'ne göre Nisan 2009 tarihinde Kuzey Amerika kıtasında salgınlar olarak başlayan hastalık, pandemi ilanını Haziran 2009 tarihine kadar 74 ülkeye sıçramıştır. Bu yeni virüs, mevsimsel gripelerde görülmeyen ölüm ve hastalık seyrine yola açabilmekte olup, daha çok gençleri, hamileleri, kronik hastalığı bulunanları etkilemektedir. Ağır vakaların birçoğu viral zatürreeye bağlı gelişmiş olup, birçok vakada yoğun bakım tedavisi gerektirmiştir. Hastalığın yeni bir virüs türünden kaynaklanması, bundan dolayı insanların virüse karşı bağışık olmaması ve virüsün seyir hızının yüksekliği, dünyanın birden fazla bölgesinde birçok ülkede yayılması pandemi ilanına yol açan belli başlı etkenlerdir.

Domuz Gribi Pandemisinden önce de 20. yüzyıl mortalitesi değişkenlik gösteren üç büyük influenza pandemisine tanıklık etmiştir. Bunların ilki ve en bilineni 1918-1919 yılları arasında yaşanan ve İspanyol Gribi olarak da adlandırılan

H5N1 virüsü kaynaklı pandemidir. Üç pandemi arasında en büyük etkiyi yapmış olup, 40 ila 50 milyon insanın bu pandemi yüzünden hayatını kaybettiği tahmin edilmektedir. İkinci influenza pandemisi ya da bilinen adıyla Asya Gribi, A(H2N2) virüsü tarafından tetiklenmiş olup, 1918 pandemisi ile kıyaslandığında daha az bir etki yaratmıştır. Son pandemi 1968 yılında görülen A(H3N2)-Hong Kong virüsünün yol açtığı pandemidir. Etkisi diğer iki pandemi kadar şiddetli olmamıştır.

Bununla birlikte küreselleşmenin bir sonucu olarak artık salgın tehditleri de küreselleşmekte ve Dünya Sağlık Örgütü'nün de tanımladığı gibi uluslararası endişeye yol açabilmektedir. Küreselleşmenin en yoğun etkilerinin görüldüğü 21. yüzyılda ilk ciddi salgın olan Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu ya da bilinen adıyla SARS<sup>65</sup> olmuştur. SARS salgını bu yüzyılda herhangi bir ülkede baş gösteren bir salgın hastalığa karşı dünyanın diğer ülkelerinin de korumasız olduğunu, gelişen ulaşım araçları, buna bağlı seyahat kolaylıkları ve sürati sayesinde salgınların artık sınır tanımadığını açık bir şekilde ortaya koymuştur.

21. yüzyılda A(H5N1) virüsü kaynaklı Avian Influenza (halk arasında bilinen adıyla Kuş Gribi) salgınları da henüz bölgesel salgınlar olarak görülmesine rağmen farklı bölgelerde etki yapmayı sürdürdüğü için küresel bir tehdit olarak devam etmektedir. Türkiye'de de 2006 yılında endemik bir salgın olarak baş gösteren ve kısa bir sürede kontrol edilen hastalık, şu anda dünyanın bazı bölgelerinde henüz

---

<sup>65</sup> Severe Acute Respiratory Syndrome: Viral kaynaklı bir solunum yolu hastalığıdır. Şubat 2003 tarihinde ilk kez Asya kıtasında bildirilmiştir. Ancak yayılma ve seyir hızı dikkate alınarak Mart ayı başında Dünya Sağlık Örgütü, SARS salgınına karşı Küresel Alarm vermiştir. Nitekim birkaç ay içinde salgın 24 ülkeye yayılmıştır. Temmuz 2003 tarihinde son vaka bildirim yapılmış ve bu tarihten sonra yeni bir vaka tespit edilmemiştir. Yine de bu tarihler içinde 8000'den fazla vaka belirlenmiş ve bunların 900'den fazlası hayatını kaybetmiştir.

kontrol altına alınamamış olup, hastalık ve ölüm vakalarına dair bildirim devam etmektedir.

Bilimsel verilerin ışığında sürdürülen epidemiyolojik faaliyetlerin ve toplanan bilgilerin ışığında başta Dünya Sağlık Örgütü olmak üzere birçok sağlık uzmanlık kuruluşu ve ülkelerin Sağlık Bakanlıkları ile yerel sağlık kurumları, dünyanın yakın bir zamanda bir pandemi tehdidi ile karşılaşacağını öngörerek, çeşitli ulusal ve uluslararası hazırlık çalışmalarına başlamıştır. Bu bağlamda, Dünya Sağlık Örgütü dünya genelinde yaşanabilecek yeni salgın ve pandemi risklerine karşı kontrol ve yanıt faaliyetlerinde ülkelere yardımcı olmak amacıyla 15 Haziran 2007 tarihinde en kapsamlı uluslararası sağlık rehberlerinden biri olan Uluslararası Sağlık Tüzüğü'nü<sup>66</sup> uygulamaya koymuştur.

Bu bağlamda Dünya Sağlık Örgütü'nün 2 Ocak 1948 tarihinden bu yana üyesi olan Türkiye'de de hem Örgütün öngördüğü uluslararası pandemi faaliyetlerine katılmak hem de ülkenin bu öngörülen tehdide karşı hazırlıklı olması amacıyla Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı liderliğinde bir dizi çalışma, düzenleme ve planlama girişimleri başlatılmıştır. Bu planlama çalışmalarından en önemlisi ülkenin bir pandemi tehdidi ile karşı karşıya kalması durumunda alınacak tıbbi ve lojistik önlemleri ve uygulamaları içeren bir kriz yönetimi planı olarak Nisan 2006 yılında hazırlanmış olan Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı'dır.

Küreselleşme, ulaşım araçlarının hızı ve bazı tıbbi etkilerle dünyanın herhangi bir bölgesinde görülebilecek bir salgın hastalık, günümüzde daha büyük bir tehdit haline gelmiştir. Bu salgın hastalıklardan biri olan influenza pandemileri de,

---

<sup>66</sup> Uluslararası Sağlık Tüzüğü, Dünya Sağlık Örgütü tarafından taraf olan tüm Üye Ülkeleri için, dünya çapında sağlık önlemlerine dair bir rehberdir.

eğer gerekli etkili ve hızlı yönetim sergilenemez ise insan sağlığı için büyük bir tehlike arz etmektedir. Bu bağlamda, birçok ülke, Dünya Sağlık Örgütü ve ulusal sağlık otoritelerinin uzmanlığı ve liderliğinde kendi ulusal influenza ve pandemi yanıt planlarını hazırlamış, gerekli sorumluluk ve görev dağılımlarını da bu planlar ile belirleyerek, pandemi krizlerine hazırlıklarını tamamlamıştır. İnsan sağlığını ve yaşamını tehdit eden salgın hastalıklar karşısında etkili kriz yönetimi planlarının en önemli ve vazgeçilmez bileşenlerinden birisi de tehdit karşısında savunmasız halka ulaşmak için iletişimidir.

Bundan dolayı, kriz yönetimi planlarını hazırlarken ülkeler kriz iletişimi planlarını da düzenlemiştir. Türkiye de olası bir pandemi tehdidine hazır olmak, etkili ve hızlı yanıt vererek halkın sağlığını ve yaşamını korumak için çeşitli düzenlemeler ve planlamalar gerçekleştirmiştir. Ülkede bir pandemi durumunda görev alacak kurumların sorumluluklarının yanı sıra krizde gerçekleşecek iletişimin planlaması da ana bir ulusal pandemi planı çerçevesinde hazırlanmıştır. Pandemide kriz yönetiminin temel sorumluluğu ve liderliği Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı ile T.C. Sağlık Bakanlığına verilmiştir. Söz konusu Plan ile görev alacak birimlerin kriz iletişimi düzenlemesi de belirlenmiştir. Bu bölümde, kriz yönetimi ve iletişiminin lideri olan Sağlık Bakanlığının pandemi kriz iletişimi planlaması incelenecektir.

## **2.1 Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı**

Küresel bilimsel çalışmaların bir neticesi olarak yakın bir zamanda dünyada bir pandemi tehdidi ile karşılaşabileceğine dair bulgular ışığında, Türkiye’de de olası



bu tür bir pandemiye hazırlıklılık ve yanıt çalışmaları kapsamında, ülkenin epidemiyolojik sürveyansının güçlendirilmesi, kurumlar arası işbirliğinin artırılması ve ulusal influenza pandemi planının hazırlanması amacıyla 11-12 Temmuz 2005 tarihlerinde Ankara’da bir toplantı düzenlenmiştir. Toplantıya Sağlık Bakanlığı, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı temsilcileri, Sağlık Bakanlığı Eğitim ve Araştırma Hastanelerinden ve üniversitelerden halk sağlığı uzmanları, enfeksiyon ve klinik mikrobiyoloji uzmanları, pediatrik enfeksiyon hastalıkları uzmanları, aşı ithal eden firma temsilcileri, antiviral ilaç ithal eden firma temsilcileri katılmıştır. Bu toplantıda ulusal pandemi planının içeriği ve başlıkları tespit edilmiş, yazımı için görev dağılımı yapılmıştır. Yazım işleminin ardından T.C. Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü tarafından basımı da tamamlanan plan 2006 yılında “Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı” adıyla dağıtılmıştır. Plan aynı zamanda [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) web sitesinde hem Türkçe hem de İngilizce olarak yayınlanmaktadır.

2009 yılında Nisan ayı içinde Meksika’da başlayan ve kısa sürede dünyanın diğer bölgelerini de etkisi altına alan salgının hızla yayılması, Dünya Sağlık Örgütü’nün birer gün ara ile Pandemi Alarm Düzeylerini yükseltmesi gibi olayların etkisiyle dünyada bir pandemi krizinin yaşanabileceği, Türkiye’yi de etkisi altına alabileceğine dair sinyal takibi ve izleme faaliyetleri ile Sağlık Bakanlığı kriz iletişimi çalışmalarına başlamıştır. Aynı zamanda bu tarihlerde krizin diğer tarafı olan Türk medyasında da hastalık ile ilgili haberlerin sıklaşmasıyla bilgi akışını kontrol etmek ve bu bilgilerin güvenilirliğini sağlamak için Bakanlığın kriz öncesi iletişimi zorunluluk kazanmıştır. Bu bağlamda Sağlık Bakanlığı, ülkede herhangi bir influenza türü salgın hastalık görülmesi durumunda bir halk sağlığı krizini yönetmek,

hastalığın yayılmasını önlemek ve olası bir pandemi sırasında hangi birimler aracılığıyla ne tür çalışmaların gerçekleştirileceğini planlamak amacıyla Nisan 2006 tarihinde yayınlanmış olan Pandemi İnfluenza Ulusal Faaliyet Planı'na başvurmuştur. Bir temel kriz yönetim eylem planı olan bu Ulusal Faaliyet Planı ile pandeminin Türkiye'yi etkilemesi durumunda, kriz yönetim faaliyetlerinin bir bileşeni olan kriz iletişiminin nasıl gerçekleşeceği de tanımlanmıştır. Buna göre, Sağlık Bakanlığı Pandemi Planı'nda Bakanlığın iletişim stratejisini üç aşamalı olarak değerlendirmektedir:

1. Stratejik ve Operasyonel İletişim<sup>67</sup>
2. Mesleki Bilgilendirme ve Danışmanlık
3. Toplumun Bilgilendirilmesi ve Medya İletişim Sistemi

Bakanlığın Ulusal Pandemi Planı'nın iletişim için başvurduğu birinci aşama olan stratejik ve operasyonel iletişim faaliyetleri ve görevleri arasında pandeminin ilanı, sağlık kurumlarının pandemideki rollerini yerine getirmek için gerekli kurum içi iletişim mekanizmasının nasıl işleyeceği, Operasyon Merkezi olarak nitelendirdiği kriz merkezinin ne zaman kurulacağı ve diğer kurumlarla iletişimin nasıl sağlanacağını açıklanmaktadır.

---

<sup>67</sup> Operasyonel ya da kurumsal iletişim, kurumun varlığını sürdürmek için, gerek kurum içinde ve kurumsal yapıyı oluşturan bölümler ya da gruplar arasında, gerekse kurum dışında kurum ile çevresi arasında sürekli bilgi ve düşünce alışverişine olanak sağlayan bir süreçtir. Buna göre, kurumsal iletişimin temel işlevleri bilgi alışverişi, görev tanımlarının oluşturulması ve kurumsal davranışı yönlendirmektir. Kurumun ana felsefesi kurumsal iletişiminin de temelini oluşturmaktadır. Diğer bir deyişle kurumun tüm iletişim çalışmaları da kurumun hedeflerine, amaçlarına ve vizyonuna uygun olmalıdır.

Küreselleşme sürecinde stratejik iletişim ise yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik iletişim, bilginin hedef kitleye istenen şekilde ve doğru anlatılmasıdır. Bunun yanında stratejik olmak, örgütlerin çıkarlarına hizmet edecek şeyleri yapmaktır. Medya, stratejik iletişim için çok önemli bir araçtır.

Buna göre pandeminin ülkeyi etkilediğine ilişkin açıklama Sağlık Bakanlığı tarafından yapılacaktır. Planda hem ülke çapında organizasyon ve koordinasyondan sorumlu temel kuruluş olarak tanımlanması hem de ülkenin pandemiden etkilendiğine dair ilk açıklamayı ilan eden kuruluş olarak görevlendirilmesi, kriz yönetimini ve iletişimini Sağlık Bakanlığının üstleneceği ve yürüteceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kriz iletişiminin yürütücüsü olarak hareket edeceği de ilk olarak bu ifade ile pekiştirilmiştir. Krizin ilanını yapan, krizi yöneten ve iletişimini sürdüren kuruluşun Sağlık Bakanlığı olacağı bu hazırlık planı çerçevesinde açık bir şekilde belirlenmiştir. Kriz dönemleri özel bir yönetim ihtiyacı ve normal işleyişin kesintiye uğrayarak farklı bir yapılanma gereği doğuran durumlardır. Genellikle acil ve hızlı müdahale ile yanıt verilmesi gereken olaylar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu aciliyet ve hızlı hareket ihtiyacı, kamunun bürokrasiye dayalı örgütsel yapılanmasının olağan zamandaki işleyişine olanak vermeyecektir. Hiyerarşik bir yapılanmayla kimi zaman hantal bir süreç içinde işleyebilen bürokrasi, krizin doğasına dolayısıyla kriz iletişiminin süreçlerine aykırıdır. Bu bağlamda Bakanlığın, Pandemi Planı'nın ana hatlarını oluştururken, bu bürokratik yapılanma içerisinde kriz ile ilgili faaliyetlerden sorumlu temel kuruluş olarak tanımlanması, etkili ve uygun bir kriz yönetimi ve iletişimine olanak verebilecektir.

Bakanlık, devlet karar alıcı ve yönetici kurumları arasında pandemide kriz yönetiminin temel sorumlusu olarak belirlendikten sonra, ayrıca kendisine bağlı sağlık kurumlarının da ne şekilde hareket etmesi gerektiğini belirleyecek iletişim mekanizmasını da hazırlamıştır. Buna göre, Sağlık Bakanlığı Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü koordinatör birim olup, ülkede pandemi Evre-5

düzeyine ulaştığında Sağlık Bakanlığı bir Operasyon Merkezi hazırlayacak ve operasyonel iletişimi bu Merkez'den yürütecektir.

Bu noktadan hareketle Sağlık Bakanlığı da kurumsal iletişim modelini uygulamak suretiyle, pandemide hem kontrolün ve yönetimin hem de iletişimin tek bir merkezden yürütülmesini sağlamak, kurum içi ve dışında oluşabilecek bilgi kirliliğini önlemek için koordinatör belirlemiş, pandeminin seyrine yani ilan edeceği alarm düzeyine göre de bir operasyon merkezi kurulmasını öngörmüştür. Bakanlığın Salgın Kontrolü ve Pandemi Koordinasyon Dairesi ile bu Daireye bağlı olarak Nisan 2009 tarihinde faaliyete geçen ve Sağlık Bakanlığı Ankara Merkezi yerleşkesinde çalışmalarını gerçekleştiren Sağlık Afet Koordinasyon Merkezi (SAKOM), Domuz Gribi salgınında operasyon yani kriz merkezi olarak bu görevi üstlenmiştir.

Operasyonel iletişimine dair çerçeveyi tanımladıktan sonra Bakanlığın diğer kurumlarla iletişimini ise Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi aracılığıyla gerçekleştireceği belirtilmiştir. Ulusal kriz yapılanması içinde Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi 30 Eylül 1996 tarihli ve 96/8716 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile kabul edilen ve 9 Ocak 1997 tarihinde 22872 sayılı Resmi Gazete'de yayınlanan Yönetmelik ile kurulmuştur. Anılan Yönetmelik ile Merkezin, teşkilatlanması, tertiplenmesi, çalışma usulleri, görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Buna göre Merkez, krize neden olayların başlangıcından bitimine kadar geçen süre içinde, a) krizi yaratan olayların önlenmesi, ortadan kaldırılması veya milli menfaatler doğrultusunda sona erdirilmesi maksadı ile gereken hazırlıklar ve faaliyetlerin yönlendirilmesini, b) hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde Genelkurmay Başkanlığı, ilgili Bakanlık, kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyon, işbirliği,

sürat ve etkinlik sağlayarak krizin en az zararlar ve milli menfaatler doğrultusunda atlatılmasının sağlanmasını amaçlamaktadır.

Yönetmeliğe göre kriz halleri yurtdışı ve yurtiçi olarak iki gruba ayrılmıştır. Yurtdışı kriz halleri, Türkiye'nin toprak bütünlüğüne, egemenlik haklarına, milli hedef ve menfaatlerine yönelik tehdit emarelerinin belirmesi ve gelişme göstermesi olarak tanımlanmıştır.

Yurtiçinde ise kriz hali, Anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini, temel hak ve hürriyetleri ortadan kaldırmaya yönelik yaygın şiddet hareketlerine ait ciddi belirtilerin ortaya çıkması veya şiddet olayları nedeniyle kamu düzeninin bozulması olarak değerlendirilmiştir. Bunlar arasında, terör olayları, kanunsuz grev, lokavt ve iş bırakma eylemleri, etnik yapı, din ve mezhep farklılıklarından kaynaklanan olaylar, tabii afetler, deprem, sel baskını, çığ düşmesi sayılmıştır. 2002 yılında bir ek düzenleme ile toprak kayması ve kaya düşmesi, büyük ölçekteki kazalar (kara, deniz ve havada meydana gelen), diğer meteorolojik afetler, iltica ve büyük nüfus hareketleri, tehlikeli ve salgın hastalıklar, büyük yangınlar, bina ve tesis yangınları, orman yangınları, gemi yangınları, nükleer ve kimyasal madde kazaları, ağır ekonomik bunalımlar da dahil edilmiştir.

Yönetmelikte ayrıca kriz yönetimi şu şekilde tanımlanmaktadır:

Bir kriz durumunun teşhisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar uzanan bir seri faaliyetler manzumesidir. Başbakanlık Kriz Yönetiminin organları ise; i) Kriz Koordinasyon Kurulu, ii) Kriz Değerlendirme ve Takip Kurulu, iii) Sekreteryaya'dan oluşmaktadır.

Başbakanlık Kriz Koordinasyon Kurulu'nda yer alan Bakanlık, Kurum ve Kuruluş personeli Ek-3'te belirtilmektedir.

Yönetmeliğin 3. Maddesine göre, uygulamadan Başbakan veya görevlendireceği bir Devlet Bakanı; hizmetlerin yürütülmesinden Genelkurmay Başkanı, Bakanlar, Milli Güvenlik Kurulu Sekreteri ile kamu kurum ve kuruluşlarının en üst düzey yöneticileri sorumludur.

Buna göre Milli Güvenlik Kurulu Sekreterliği, Merkezi devamlı halde faal tutmak, sistem içerisinde yer alan birimleri bilgilendirmek ve kriz yönetimini gerektiren hallerde Başbakan adına koordine etmek ile görevlendirilmiştir.

Yine bu Yönetmelik'in 3. Maddesinin (d) bendine göre ülkede tehlikeli ve salgın hastalıkların kriz halinin koordine edilmesinden Sağlık Bakanlığının sorumlu olduğu belirlenmiştir.

Yönetmelik'in 10. Maddesinin 2. Fıkrası ile Merkez için bir Sekretarya yapılanması öngörülmüştür. Buna göre, Sekretarya'da Başbakanlık Merkez Teşkilatı'ndan (Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü), Genel Kurmay Başkanlığı, Bakanlıklar, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve diğer kurum ve kuruluşlardan, kurumun görev özelliklerini iyi bilen, güvenilirliği tam, kendi alanında başarılı uzman personel görevlendirilmektedir. Bu Sekretarya'nın görevleri arasında ise verilen yetkiler dahilinde, kamuoyunu aydınlatmak üzere basın, yayın, radyo ve televizyon aracılığıyla gerekli görülen bilgilerin yayınlanmasını sağlamak yer almaktadır.

Yine Yönetmeliğin aynı maddesinin (c) bendine göre Sekretaryanın çalışma düzeni aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

(1) Bakanlıkların Müsteşarları ile Genelkurmay, MİT, Emniyet Genel Müdürlüğü, Jandarma Genel Komutanlığı, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği ve Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlıkları, Merkez Bankası, TRT, Basın-Yayın ve Enformasyon Genel Müdürlüğü, Anadolu Ajansı ve Kızılay ile doğrudan haber akışı sağlayan yeterli sayıda iletişim aracı ile donatılır.

(2) Ulusal ve uluslararası her türlü haber ajanslarına açık olacak şekilde telefon, telefax ve görüntülü muhabere cihazları ile donatılır.

(3) Uydu haberleşmesi ile yurdun ve dünyanın her tarafına ulaşabilme imkanı sağlanır.

(4) Kriz Koordinasyon Kurulu'nun olayların gelişmesini anında izleyebilmesi için, kapalı devre görüntü sistemleri tesis edilir.

(5) Elde ettiği kayıtları istatistiki olarak derleyecek ve bunların değerlendirilmesini "Kriz Tahmini" şeklinde yapabilecek "Uzman" bilgi işlem sistemleri temin edilir.

(6) Kriz anında niteliğine göre Sekreteryaya tarafından gerekli görülen sayıda, önceden belirlenmiş ve kendi kuruluşlarında görevli personel Sekreteryaya çağrılır. Bu personel önceden eğitilmiş, "Kriz Yönetimi" Sekreteryalıği tecrübesi olan seçkin ve güvenilir personel grubudur. Vardiya halinde 24 saat çalışacak şekilde organize edilir.

(7) Kriz dönemlerinde, Kriz Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenmiş yetkililer dışında basına ve kamuoyuna bilgi verilmez. Yapılacak açıklamalar için ne gibi işlemlerin uygulanacağı önceden belirlenir.

Bu Yönetmelik ile de kriz halinin koordinasyonunun ulusal yürütücüsü olarak tanımlanan Sağlık Bakanlığının pandemi iletişimi planının ikinci bileşeni mesleki bilgilendirme ve danışmanlık ile ilgili faaliyetleri ve hizmetleri içermektedir.

Bakanlık bu bileşen altındaki faaliyetleri ve hizmetleri şu şekilde belirlemiştir:

Mesleki ve bilgilendirme amacıyla bütün sağlık kurumları yöneticilerine pandemi ve operasyonel hazırlıklar ile ilgili olarak bir rehber gönderilecektir. Ayrıca Sağlık Bakanlığı pandemi ile ilgili bir web sayfası açacak, teknik bilgilendirme, bültenler ve veri akışı buradan sağlanacaktır.

Bakanlığın kriz yönetimi koordinasyonunu üstlenen Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü 15 Haziran 2006 tarihinde 2006/67 sayılı genelgesi ile tüm Valilik

ve İl Sağlık Müdürlüklerine kriz yönetimi için rehber niteliği teşkil edecek Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı'nın disket ortamında dağıtımını gerçekleştirmiştir.

Öngörülen web sayfası [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) adresinde gerek halk ve medya gerekse de sağlık çalışanları ile bilgi alışverişini en çabuk ve kolay şekilde gerçekleştirebilmek için kriz öncesi ve akut kriz dönemi iletişim faaliyetlerinde kullanılmak üzere Mayıs 2009 tarihinde faaliyete geçirilmiştir. Bu web sayfasının içeriği de ilerleyen bölümlerde detaylı olarak incelenecektir.

Bu bileşenin son ögesi yani mesleki bilgilendirme ve danışmanlık konusunda destek sağlayacak bilimsel kurul olarak Pandemi Bilim Kurulu'nun belirlenmiş olmasıdır. Pandemi Bilim Kurulu'nun yapısı, kriz iletişimindeki rolü bir sonraki bölümde incelenecektir.

Pandemi Planı'nda iletişim ile ilgili faaliyetlerin üçüncüsü olan "Toplumun Bilgilendirilmesi ve Medya İletişim Sistemi" başlıklı bileşen bu tezin ana inceleme konusudur. Bu iletişim planlamasına göre Bakanlığın iletişim, halkla ilişkiler, medya ve basın ile ilişkiler faaliyetlerini takip eden iki birimine temel iletişim görevi verilmiş; bu birimler aracılığıyla krizin diğer iki tarafı olan halk ve medya ile iletişim hedeflenmiştir. Bu bileşen altında ise Bakanlık kriz iletişiminin alıcısı, hedef kitlesi ve tarafı olan halkla; kriz iletişiminde yararlanacağı başat kanal olarak da medyayla iletişimini nasıl gerçekleştireceğinin ana hatlarını şu şekilde belirlemiştir:

Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi (SABİM), toplumdaki gelecek soruların yanıtlanması ve yönlendirilmesi konusunda temel rol üstlenecektir.

Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği, medya iletişimini sağlayacaktır.

Sağlık Bakanlığınca hazırlanan afiş, broşür ve televizyon spotları iletişimde kullanılacaktır.



Özellikle il düzeyinde ‘El yıkama ve hijyen, solunum yolu ile bulaşan hastalıkların kontrolü’ konulu eğitimler yapılacaktır.

Pandemi sırasında iletişim mekanizmaları ve toplumun bilgilendirilmesi için hangi mekanizmaların kullanılacağı belirlenmiştir. Pandemi ile ilgili açıklamalar ulusal düzeyde sadece Sağlık Bakanlığının bültenleri ile yapılacak, il düzeyinde uzman kişilerin demeçleri ile toplumun hastalıktan korunma yolları konusunda bilgi verilecektir.

Bu ifade ile Bakanlığın, olası bir salgın ve pandemi durumunda bilgi kirliliğini önlemek başta olmak üzere yaşanabilecek iletişim kazalarının önüne geçmek amacıyla olduğu anlaşılmakta; bu nedenle ulusal açıklamaların yalnızca Bakanlık tarafından yapılacağına altı çizilmektedir. Halkın sağlığını tehdit eden ve ölümcül risk yaratan bir salgın durumunda gerek medya gerekse halk bilgiye her türlü mecradan erişmek amacındadır. Bu durumda, günümüz yeni medyasının da geldiği nokta ve kullanım yaygınlığı göz önüne alındığında, dolaşımda olabilecek yanlış haberler, dedikodular da kamu kurumunun iletişimini tehlikeye sokacak önemli unsurlardır. Bu sebeple, hem diğer devlet kurumlarının yöneticilerinin dahil olabileceği ya da medyanın yol açabileceği iletişim kazalarının önüne geçilmesi hem de devletin iletişim koordinasyonunun sağlanması için en uygun yöntem kriz yönetiminin yürütücüsü kurumun yani Sağlık Bakanlığının “tek sözcü” olmasıdır. Nitekim ilerleyen bölümlerde de görüleceği gibi, ulusal açıklamaların devletin iletişim sorumluluğu ve görevi verilmemiş diğer yöneticileri tarafından gerçekleştirilmesi, bu örnek olayda Bakanlığın kriz iletişimine maliyeti ağır olan iletişim kazaları ile sonuçlanmıştır. Bu aşamada, iletişim planlamasında bu tür bir stratejiye yer verilmesi, Bakanlığın doğru bir iletişim planlaması yaptığını göstermektedir.

Pandemi Planının 6. Bölümü olan “Pandemi Durumunda Kurum ve Kuruluşların Görev ve Sorumlulukları” başlığı altında, Sağlık Bakanlığının Merkez Teşkilatı yapılanmasında yer alan diğer birimler ile birlikte, hem SABİM hem de Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin görevleri de düzenlenmiştir. Buna göre SABİM,

- Pandemi durumunda toplum ile iletişimde temel düzenleyici kuruluş olarak görev yapacaktır. Bir eylem planı hazırlayacaktır.
- “Hotline” uygulamasının gerçekleştirilmesinden sorumlu olacaktır.
- Yanıt sistemlerinin oluşturulmasından sorumlu olacaktır.

Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin görevleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Basın ile iletişimde temel düzenleyici kuruluş olacaktır. Bir eylem planı hazırlayacaktır.
- Basın toplantılarının organizasyonundan sorumlu olacaktır.
- Basın bültenlerini hazırlayacaktır.
- Özel demeçler ile ilgili çalışmalar yapacaktır.
- Televizyon programlarının organizasyonunun yapılmasından sorumlu olacaktır.
- Programların ve çalışmaların tanıtılması için gerekli düzenlemelerin yapılmasından sorumlu olacaktır.

Kamuyu ilgilendiren bir kriz iletişiminin üç tarafı bulunmaktadır: Devlet, medya ve halk. Buna göre, pandeminin büyük çaplı ve bu ölçüde de önem arz eden bir toplumsal bir kriz olması sebebiyle, pandemi krizinde kriz iletişiminin bir tarafında devlet, diğer yanında da medya ve halk yer almaktadır. Bu noktadan

hareketle, bu Pandemi Planı'nda Bakanlık, kriz iletişiminin taraflarının kimler olacağını doğru bir yaklaşımla belirleyerek, kriz iletişimi sürecinde kendisi ile birlikte diğer iki tarafın medya ve halk olacağını farkında olarak buna uygun bir iletişim stratejisi hazırlamıştır. Bu stratejisinin, kriz iletişimi açısından başarılı bir yaklaşım olduğu ve neticesinde Bakanlığın kriz iletişiminin ne tür bir planlama gerektirdiğini iyi kavradığı düşünülmektedir.

Kriz öncesi ve akut kriz döneminde halka yönelik kriz iletişimi, halkın Bakanlığa doğrudan erişmesini sağlamak, bununla birlikte Bakanlığın da halka doğrudan bilgi verebilmesini temin etmek amacıyla toplumdan gelecek soruların yanıtlanması ve yönlendirilmesi konusunda temel rol üstlenecek ve bir "hotline" çalışması yapacak olan Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi (SABİM) sürdürmüştür.

Sağlık çalışanları, halk ve medyanın açık bir kanaldan bilgi almasını sağlamak ve Bakanlığın halkı yönlendirmek, basın açıklamaları yayınlamak ve ilerleyen bölümlerde detayları ile incelenecek diğer tüm bilgi ve mesaj paylaşımını gerçekleştirmek üzere kurmuş olduğu [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) web sitesi de aktif bir şekilde kullanılmıştır.

Bunun yanı sıra medya ile iletişim, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği aracılığıyla 2009 yılında yeni bir düzenleme ile İletişim Koordinatörlüğü olarak yapılandırılan birim ile sürdürülmüştür.

Bu kriz iletişimi planlaması çerçevesinde Bakanlığın iki temel hedef kitleye erişmeyi ve iletişimi hedeflediği, bu amaçla Bakanlığa bağlı İletişim Merkezi ve İletişim Koordinatörlüğü ile bunu gerçekleştirmeye yönelik bir strateji hazırladığı görülmektedir. Bu iletişim stratejisinin ilk kez uygulandığı Domuz Gribi

Pandemisinde kriz iletişimini gerçekleştirirken Bakanlık, bu iki birimden yararlanmış; kriz yönetimini bilimsel olarak yönetmek amacıyla kendi koordinasyonunda kurulan Pandemi Bilim Kurulu'nun bilimsel tavsiyelerine paralel bir iletişim gerçekleştirmiştir. Kriz öncesi dönemde bir kriz operasyon merkezi olan Sağlık Afet Koordinasyon Merkezi (SAKOM) kurulmuş ve iletişim faaliyetleri de bu koordinasyon merkezinden yürütülmüştür. Bu iletişim stratejisi kriz öncesi ve akut kriz dönemi olmak üzere iki ana kriz süreci içinde uygulanmıştır. Buna göre Bakanlık, Domuz Gribi salgınının dünyada ilk etkilerinin görülmesi ile birlikte kriz öncesi iletişimi stratejilerini; hastalığın ülkeyi iyice etkilemesi yani vaka sayılarının artması, okul kapatmaların başlaması ve ilk ölüm vakasının görüldüğü aynı günlerde de akut kriz iletişimini gerçekleştirmiştir.

Bir krizin gelişimi, belli süreçleri takip etmekte; kriz yönetimi ve iletişimi de bu süreçlere uygun olarak düzenlenmektedir. Pandemi İnfluenza Ulusal Faaliyet Planı'nda ülkede bir pandemi durumunda, hastalığın etki alanı, yaygınlığı gibi bazı koşullar göz önüne alınmak suretiyle tıbbi ve lojistik önlemleri ve gerçekleştirilecek faaliyetleri düzenleyen Ulusal Alarm Düzeyleri sınıflaması yapılmıştır. Buna ek olarak Ulusal Alarm Düzeylerinin her biri için iletişim çalışmaları da düzenlenmiştir.

## **2.2 Ulusal Alarm Düzeyleri ve Kriz İletişimi Planlaması**

Bakanlık kriz öncesi ve akut kriz dönemi planlamasını yine aynı Pandemi İnfluenza Ulusal Faaliyet Planı'nın 7. Bölümü altında "Ulusal Alarm Düzeylerine Göre Kurumların Sorumlulukları" başlığı altında detaylandırmıştır. Buna göre, Türkiye

için bir pandemi durumunda beş ana alarm düzeyi öngörülmüştür. Bu Alarm düzeyleri şu şekilde kategorilere ayrılmıştır:

- Alarm Düzeyi 1-Ön Çalışmalar Yapılarak Durumun İzlenmesi
- Alarm Düzeyi 2 A-Enfekte Bölgeyle olan İlişkiler ve Turizm Amaçlı Olarak Alınacak Sağlık Önlemlerinin Belirlenmesi
- Alarm Düzeyi 2 B-Enfekte Bölgeyle Olan İlişkiler ve Turizm Amaçlı Olarak Alınacak Sağlık Önlemlerinin Uygulanması
- Alarm Düzeyi 3- Seçilmiş Gruplarda Sürveyans Programının Uygulamaya Girmesi
- Alarm Düzeyi 4- Ulusal Düzeyde Sürveyans Programı ve Koruyucu Önlemlerin Yaşama Geçirilmesi
- Alarm Düzeyi 5 A- Bölgesel Vakalar Görüldüğü Takdirde Salgın Yayılma Önlemlerinin Yaşama Geçirilmesi
- Alarm Düzeyi 5 B- Vakaların Birden Fazla Coğrafik Bölgede Görülmesi Durumunda Salgın Kontrol Programının Tam Olarak Yürürlüğe Girmesi

Türkiye için Sağlık Bakanlığının belirlediği Ulusal Alarm Düzeylerine bakıldığında, 1, 2 ve 3 düzeyleri için kriz öncesi ve 4 ve 5 düzeylerinde ise kriz yönetiminin yürütüleceği görülmektedir. Kriz iletişimi de yine bu kriz öncesi ve kriz dönemindeki alarm düzeylerine uygun olarak hangi aşamada hangi faaliyetlerin gerçekleştirileceğini düzenlemek suretiyle planlanmıştır. Bakanlık, ayrıca kendi bünyesinde hizmet veren sağlık kuruluşları için de bir yönetim ve iletişim planlaması

yapmıştır. Buna ek olarak, kriz yönetimine dahil olacak Bakanlıklar ve Kurumlar için de görev dağılımı belirlenmiştir.

“Ön Çalışmalar Yapılarak Durumun İzlenmesi” olarak adlandırılan Ulusal Alarm Düzeyi 1. Seviyede alarm düzeyini ilan edecek kuruluşlar Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ile işbirliği içinde Sağlık Bakanlığıdır. Söz konusu alarm düzeyinde faaliyetleri gerçekleştirecek kuruluşlar yine bu iki Bakanlıktır. Sağlık Bakanlığı, pandemi planlarının hazırlanması, Uluslararası Sağlık Tüzüğü gereği diğer ülkelerdeki kurum ve kuruluşlar ile işbirliği programlarının geliştirilmesi, programların ve çalışmaların tanıtılması için gerekli düzenlemelerin yapılmasından sorumludur. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ise, topluma bilgi verilmesi, Sağlık Bakanlığı ile bilgi paylaşımının sağlanması ve ulusal planların hazırlanması görevlerini üstlenecektir. Her iki Bakanlık, ayrıca, eğitim faaliyetleri ve verilerin değerlendirilmesi gibi sorumluluklar da üstlenmiştir.

Bu Pandemi Planı'nda Tarım ve Köyişleri Bakanlığının da yer aldığı görülmektedir. Influenza virüsü kaynaklı pandemiler kimi zaman hayvanlardan insana bulaşan virüsler nedeniyle hastalığa neden olabilmektedir. Şimdiye kadar yaşanan zoonotik salgınlara bakıldığında, Türkiye'de Kuş Gribi ve Domuz Gribi salgınlarının yaşandığı bilinmektedir. Bu bağlamda, zoonotik bir salgın durumunda Pandemi Planı'nda hastalığın hayvanlar arasında yayılmasını ve hayvandan insana geçişi durdurmak amacıyla alınacak önlemlerden sorumlu Tarım ve Köyişleri Bakanlığına da yer verilmiştir.

Ancak, Domuz Gribi Pandemisinde, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı aktif bir çalışma yapmamıştır. Domuz Gribi hastalığının tıbbi seyrine bakıldığında domuzlar

arasında görülen bir virüse benzer virüsün insandan insana geçen bir seyir izlediği görülmüştür. Domuzdan insana geçiş, nüfusunun %99'u Müslüman olan bir ülkede domuz eti ve domuzdan üretilen herhangi bir ürünün yaygın şekilde tüketilmemesi nedeniyle Türkiye için bir risk olmamıştır. Dolayısıyla, domuz yetiştiriciliği ve domuz ürünleri sektörünün gelişmiş olmaması nedeniyle, Kuş Gribi salgınının aksine hayvandan insana geçişi önlemek için herhangi yoğun bir çalışmaya gerek duyulmamıştır. Buna ek olarak, 1996 tarihli Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği'ne 2002 tarihli ek düzenlemeyle ülkede herhangi bir salgın hastalık tehdidi karşısında kriz yönetiminin yürütülmesi görevi de Sağlık Bakanlığına verilmiştir.

Ulusal Alarm Düzeyi 2, (A) ve (B) olarak ikiye ayrılmıştır. Her iki alarm düzeyini de Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ile işbirliği içinde Sağlık Bakanlığı ilan etmektedir.

2-A Alarm Düzeyi “Enfekte Bölgeyle Olan İlişkiler ve Turizm Amaçlı Olarak Alınacak Önlemlerin Belirlenmesi” ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Sorumlulukları belirlenmiş kuruluşlar Sağlık Bakanlığı, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı ve Kültür ve Turizm Bakanlığıdır. Bu düzeyde Sağlık Bakanlığı eğitimler düzenleyecek, İl Sağlık Müdürlüklerine ve sağlık meslek örgütlerine yönelik konu ile ilgili bilgilendirme yazıları gönderecektir.

Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, daha çok planlamaya yönelik çalışmalar yaparken, Kültür ve Turizm Bakanlığının sorumluluğu turistik tesislere konu ile ilgili duyuruların ve bilgilendirme notlarının gönderilmesini sağlamaktır.

2-B Alarm Düzeyinde ise Sağlık Bakanlığının tıbbi ve teknik planlamasına ek olarak iletişim ile ilgili sorumlukları da belirtilmiştir. Buna göre Bakanlığın iletişim faaliyetleri aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

- Sınır kapılarında giriş ve çıkış yapan insanlar için, pandemi konusunda broşür hazırlanması
- Büyükelçilikler ile iletişimin sağlanması
- Uluslararası kuruluşlar ile iletişimin sağlanması
- Dış ülkeler ile ilişkilerin koordine edilmesi

Bu düzeyde öngörüldüğü gibi Domuz Gribi Pandemisinde Sağlık Bakanlığı Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü bünyesinde havaalanları başta olmak üzere deniz limanları ve sınır girişlerinde bilgilendirici broşür dağıtılması faaliyetine başlamıştır. Bu faaliyetler, kriz öncesi dönemin bir iletişim çalışması olarak Nisan ayında başlamış ve Mayıs ayı süresince devam etmiştir. Mayıs ayı içinde Bakanlık İletişim Koordinatörlüğünün ulusal iletişim çalışmasının devreye girmesi ile söz konusu afiş, broşür ve poster faaliyetleri bu birimler aracılığıyla devam ettirilmiştir.

Alarm Düzeyi 3, “Seçilmiş Gruplarda Sürveyans Programının Uygulamaya Girmesi” olarak belirlenmiştir. Bu alarm düzeyini herhangi bir işbirliğine gerek olmadan yayınlayacak kuruluş Sağlık Bakanlığıdır.

Sağlık Bakanlığının bu düzeyde gerçekleştireceği iletişim faaliyetleri şu şekilde düzenlenmiştir:

- Pandemi İzleme Kurulu'nun oluşturulması ve sekretaryasının yürütülmesi
- Hizmetlerin sunulmasında liderlik yapılması ve koordinasyonun sağlanması
- Toplum ile iletişim için bir eylem planı hazırlanması



- Basın ile iletişim için bir eylem planı hazırlanması

Buna göre, Domuz Gribi Pandemisinde, Bakanlık ilgili birimleri ve SABİM tarafından toplumla iletişime yönelik bir eylem planı geliştirirken, İletişim Koordinatörlüğü de medya ile iletişime yönelik bir planlama hazırlamıştır.

Ulusal Alarm Düzeyi 4 “Ulusal Düzeyde Sürveyans Programı ve Koruyucu Önlemlerin Yaşama Geçirilmesi” olarak adlandırılmıştır. Buna göre 3. Düzey faaliyetlerin hazırlık ve planlama aşaması olarak düşünülebilirken, 4. Alarm Düzeyinde planlar ve hazırlıklar uygulanmaya başlanacaktır. Sağlık Bakanlığının ilan edeceği bu alarm düzeyinde faaliyetlere dahil olan kurumlar Sağlık Bakanlığı ve Taşra teşkilatının yanı sıra Başbakanlık Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, İçişleri Bakanlığı ve Valiliklerdir.

Başbakanlık ilk kez bu düzeyde dahil olup, Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi'nin kurulmasından, faaliyetlerinin yürütülmesinden ve kurumlar arası koordinasyonu sağlamaktan sorumludur.

Planda adı geçen Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü 29 Mayıs 2009 tarih ve 5902 sayılı Kanun'a göre Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının kurulması ile kaldırılmış; adı geçen Başkanlık ülkede afet ve acil durum yönetiminden sorumlu olmuştur. Bu yeni yapılanma ile birlikte Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğünün yanı sıra, Afet İşleri Genel Müdürlüğü ve Sivil Savunma Genel Müdürlüğü de kaldırılmıştır. Bu Kanun ile afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetlerin ülke düzeyinde etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması, olayların meydana gelmesinden önce hazırlık ve zarar azaltılması, olay sırasında yapılacak müdahale ve olay

sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürüten kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması ve bu konularda politikaların üretilmesi ve uygulanması amaçlanmıştır. Anılan Kanun ile Başkanlığın teşkilat, görev ve sorumlulukları da tanımlanmıştır. Buna göre, üç ana kurulun yanı sıra Başkanlık altında faaliyet gösteren daire başkanlıklarının görevleri de belirlenmiştir. Afet ve Acil Durum Yüksek Kurulu, Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu ve Deprem Danışma Kurulu ülkede afet ve acil olaylar durumunda birer üst kurul olarak hizmet vermektedir. Afet ve Acil Durum Yüksek Kurulu, Başbakan ya da görevlendireceği Başbakan Yardımcısının başkanlığında, Milli Savunma, İçişleri, Dışişleri, Maliye, Milli Eğitim, Bayındırlık ve İskan, Sağlık, Ulaştırma, Enerji ve Tabii Kaynaklar ile Çevre ve Orman Bakanlarından oluşmaktadır. Afet ve Acil Durum Koordinasyon Kurulu ise, Başbakanlık Müsteşarının başkanlığında, aynı Bakanlıkların müsteşarları ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarı, Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanı, Türk Kızılay Derneği Genel Başkanından oluşmaktadır.

Ulusal Alarm Düzeyi 4 olarak yayımlandığında Sağlık Bakanlığının iletişim faaliyetleri arasında;

- Bakanlık üst düzey ve Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi ile işbirliğinin sağlanması,
- Operasyon Merkezinin oluşturulması ve yürütülmesi,
- İl Operasyon Merkezlerinin oluşturulması ve yürütülmesi,
- Veri toplama sisteminin oluşturulması,
- Web sayfasının güncel olarak kullanılmasının sağlanması,

- Kamuoyunun bilgilendirilmesi için SABİM bünyesinde “Hotline” uygulamasının gerçekleştirilmesi,

yer almaktadır.

Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi'nin de dahil edildiği Ulusal Alarm Düzeyi 4 olarak ilan edildiğinde ülkedeki durumun kriz olarak adlandırılmaya başlandığı görülmektedir. Örneğin, ilk kez bu düzeyde bir operasyon yani kriz merkezi kurulması ve Türkiye’de acil durum ve kriz dönemlerinde koordinasyon görevini üstlenen kurumların da katılımı tasarlanmıştır.

Bu düzeyde en önemli iki iletişim faaliyeti Sağlık Bakanlığının toplumun bilgilendirilmesi, bilinçlendirilmesi ve bilgi akışının sağlanması amacıyla hem internet üzerinden web sitesi marifetiyle iletişim çalışmalarını başlatması hem de halk arasında bilgi alma ihtiyacının doğacağı düşüncesiyle bir “hotline” gibi hizmet verecek SABİM 184 hattının devreye sokulmasıdır. Kısaca, halk ile doğrudan iletişimin 4. Ulusal Alarm Düzeyinde başlayacağı anlaşılmaktadır.

5-A Alarm Düzeyinde sorumlulukları tanımlanmış olan kurumlar Sağlık Bakanlığı ve Taşra Teşkilatı, Başbakanlık Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, İçişleri Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığıdır. Bu düzeyde gerek görülmesi durumunda gönüllü kuruluşlar ile diğer kurum ve kuruluşlar da faaliyetlere dahil olacaktır.

Sağlık Bakanlığı bu aşamada gerçekleştirilecek iletişim faaliyetlerini şu şekilde düzenlemiştir:

- Hizmetlerin sunulmasında liderlik yapılması ve koordinasyonun sağlanması
- Basın toplantılarının organizasyonu
- Basın bültenlerinin hazırlanması
- Televizyon programlarının organizasyonun yapılması
- İllerde Pandemi İzleme Kurullarının oluşturulması ve sekretaryasının yürütülmesi

Bu iletişim sorumluklarından da anlaşılacağı üzere Sağlık Bakanlığı bu alarm düzeyinde iletişim çalışmaları arasına medyaya yönelik iletişimi de dahil etmiştir. Bir önceki düzeyde toplumun doğrudan bilgilendirilmesine yönelik faaliyetlere ek olarak Bakanlık medya kanalıyla da bilgilendirme, paylaşım gibi çalışmalar yapacaktır. Bu çalışmalarında araç olarak ağırlıklı şekilde basın toplantılarını, basın bültenlerini ve televizyon programlarını kullanmayı tasarlamıştır. Televizyonun da kriz iletişimine dahil edilmesi ile bu düzeyde ulaşılmak istenen hedef kitlenin de genişlediği anlaşılmaktadır. Bir halk sağlığı krizi ile karşı karşıya kalındığında, krizin etkilediği nüfusun büyüklüğüne göre toplumun tümüne ulaşılması gerekli olabilecektir. Bu bağlamda televizyon programlarından yararlanmak en kolay ve en hızlı kitle iletişim aracı olacaktır. Alınması gereken önlemler, yürütülmekte olan kontrol çalışmaları, faaliyetler ve iletilmek istenen mesajlar televizyon programları ile krizden etkilenmiş ya da etkilenmemiş tüm halka iletilebilecektir.

En yüksek düzey olan Alarm Düzeyi 5-B “Vakaların Birden Fazla Coğrafik Bölgede Görülmesi Durumunda Salgın Kontrol Programlarının Tam Olarak

Yürürlüğe Girmesi” anlamına gelmektedir. Alarm düzeyi yine Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanacaktır.

Bu düzeyde de faaliyetlere dahil olacak kurumlar Sağlık Bakanlığı ve Taşra Teşkilatı, Başbakanlık Türkiye Acil Durum Yönetimi Genel Müdürlüğü, İçişleri Bakanlığı ve Milli Eğitim Bakanlığı olup, gerek duyulması halinde gönüllü kuruluşlara da görev verilecektir.

Ulusal Alarm Düzeyi 5-B olarak yayınlandığında, Sağlık Bakanlığı kriz iletişimi faaliyetleri açısından yeni bir görev üstlenmemiş ve 5-A düzeyindeki faaliyetlerini aynı şekilde devam ettirmektedir. Diğer kurumlar için de öngörülen çalışmalar hemen hemen aynıdır.

Ulusal Alarm Düzeylerinde kurumlara yönelik planlamanın ardından, yine Ulusal Alarm Düzeylerine göre Birinci Basamak Sağlık Hizmeti Veren Kuruluşlar ve Kişilerce Yapılması Gerekenler ile İkinci ve Üçüncü Basamak Sağlık Hizmeti Veren Kuruluşlarca Yapılması Gerekenler tablolar düzenlenmek suretiyle belirlenmiştir. Buna göre tıbbi, teknik, bilimsel ve lojistik görev tanımlarının yanı sıra bu kuruluşlarca gerçekleştirilecek iletişim faaliyetleri de belirlenmiştir. Daha çok kurum içi iletişim çalışmalarını düzenleyen planlamada dikkat çeken husus, bu kuruluşların iletişim ve basın irtibatı konusundaki prosedürleri ihlal etmemelerine yönelik uyarıdır. Daha önce de açıklandığı gibi Bakanlık, bu kuruluşlar kaynaklı her türlü iletişim hatasını, bilgi kirliliğini önlemek ve kriz iletişimini tek bir elden liderlik ederek sürdürmek amacıyla özellikle basın ve medya iletişim sınırlandırılmasına dikkat etmiştir.

## **2.3 Kriz İletişimi Birimleri**

Olası bir pandemi tehdidine karşı hazırlık amacıyla Bakanlık ve bağlı birimleri ile diğer kamu kuruluşlarının görev ve sorumluluklarını, tıbbi ve lojistik çalışmalarının yanı sıra iletişim planlamasını da içeren Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı ile Bakanlık Domuz Gribi Pandemisinde bu plan dahilinde bir kriz yönetimi gerçekleştirmiştir. Bakanlığın gerçek bir pandemi krizi ile karşılaştığında bu planlarını ilk kez işleten bu birimlerin, devletin taraf olduğu bir halk sağlığı krizinde kriz öncesi ve akut kriz döneminde kriz iletişimini nasıl yürüttüklerinin incelenmesi tezin ana konusudur. Birimlerin Domuz Gribi Pandemisi ile ilgili kriz iletişimi çalışmalarını incelenmeden önce, söz konusu birimlerin yapıları, organizasyonu ve günlük çalışmaları ile kriz eylem planlarını incelemek gerekmektedir. Bu bölümde ayrıca, doğrudan Bakanlığa bağlı olmayan ancak pandemi krizi süresince Bakanlığın kriz yönetimi faaliyetlerini yönlendiren ve danışmanlık eden Pandemi Bilim Kurulu da incelenmektedir. Pandemi Bilim Kurulu Üyeleri, Bakanlığın bilimselliği ön plana aldığı iletişim planlamasına uygun olarak “krizin yüzü” olarak kriz iletişiminde yer almıştır.

### **2.3.1 Pandemi Bilim Kurulu**

Pandeminin kriz yönetiminin sorumluluğu Sağlık Afet Koordinasyon Merkezi (SAKOM) ve Sağlık Bakanlığı koordinasyonunda kurulan Pandemi Bilim Kurulu adı verilen özel bir kurula verilmiştir. Nitekim Pandemi Planı'nın Komuta ve Kontrol başlığının 1.3 Maddesi'nde Pandeminin, bilimsel ve yönetsel olarak Sağlık Bakanlığının koordinasyonunda ilgili kurum ve kuruluşlar ve bilim insanlarının

katılımı ile oluşturacak bir kurulun önerileri doğrultusunda izleneceği ve müdahale edileceği ifade edilmektedir.

Domuz Gribi Pandemisinde, Pandemi Bilim Kurulu adıyla faaliyet gösteren bu yürütme kurulu oldukça faal bir görev yapmış, gerek bilimsel çalışmaların gerçekleştirilmesi ve yönlendirilmesi, gerekse kamuoyuna bilgi verilmesinde etkin bir rol oynamıştır. Domuz Gribi Pandemisinin “yüzü” olarak nitelendirebileceğimiz bu Kurul, Bakanlık İletişim Koordinatörlüğü ile ortak çalışmalar ve işbirliği gerçekleştirmiştir.

Nisan ayı içinde pandemiye yol açabilecek bir salgının ortaya çıkması ile birlikte Sağlık Bakanlığı acil olarak Pandemi Bilim Kurulu’nu bir araya getirmiş ve pandemi kriz yönetimi için ön hazırlıklara başlamıştır.

Pandemi Bilim Kurulu 34 uzmandan kurulmuş olup, Kurul’un başkanlığını Sağlık Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı yapmaktadır. Ayrıca bu Kurul’un 12 üyesinin katılımıyla kriz yönetiminde aktif rol üstlenecek bir Yürütme Kurulu oluşturulmuştur. Bu Bilim Kurulu’nun 32 üyesi ülkenin çeşitli illerinde bulunan gerek Bakanlık bünyesindeki devlet, eğitim ve araştırma hastanelerinde gerekse üniversite hastanelerinde görev yapan tıp doktorlarıdır. Kurulun diğer iki üyesi ise sosyoloji ve iletişim alanından üniversite öğretim üyeleridir. Bakanlık söz konusu Pandemi Bilim Kurulu’nun nasıl çalıştığı ve kimlerden oluştuğu hakkında [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) web sitesinde bilgi vermektedir. Bu açıklamada, Bakanlığın konuyla ilgili hazırlıklarına yaklaşık beş yıl öncesinden başlamış olduğu ve tüm çalışmaların risk yönetimi esasları çerçevesinde kırk akademisyenden oluşan Pandemi Bilim Kurulu ile birlikte yürütüldüğü beyan edilmektedir. Pandemi Kurulu’nda tıp ve

sağlık alanı dışında uzmanlara da yer verilmesi, Bakanlığın Pandemi Planı'nı çok boyutlu bir yaklaşımla hazırladığının ve yürüttüğünün önemli bir göstergesidir. İletişim alanı da Bilim Kurulu'nda temsil edilmektedir. Bu noktada Bakanlığın kriz iletişimi stratejisini bilimsel bir yaklaşım içerisinde sergileme amacında olduğu düşünülmektedir. Bu da Kurumun iletişime verdiği önemin yansıması olarak önemli bir başarıdır.

Bakanlığın, kriz iletişimini yürüten iki birimin yöneticileri, Pandemi Bilim Kurulu'nda da aktif olarak görev yapmış ve Kurulun bilimsel planlamasının iletişim çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Örneğin, Bilim Kurulu'nun aldığı kararların, topladıkları bilgilerin halka iletilmesi görevini İletişim Koordinatörlüğü üstlenmiştir. Yine Kurul'un planlamasına ve pandeminin olası seyrine göre davranış değişikliğini hedefleyen kriz öncesi iletişim ve akut kriz iletişimi faaliyetlerinin planlanması sırasında bu Kurul ile birlikte Ankara ve İstanbul'daki bazı İletişim Fakültelerinin öğretim üyeleri ile birkaç kez değerlendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir. Bakanlığın bilimsel ve bilimin güvenilirliğine odaklanan iletişim stratejisinin bir parçası olarak Pandemi Bilim Kurulu'nun bazı üyeleri halka yönelik mesaj çalışmalarının adeta "sözcüsü" olarak da kriz iletişimine dahil olmuştur. Bu üyeler, hem televizyonlar için hazırlanan bilgilendirme spotlarında yer almış; hem de İletişim Koordinatörlüğü tarafından planlanan ve koordine edilen vesileler ile kriz iletişiminin sözcüleri olarak medyaya demeçler vermiştir. Nitekim aynı üyeler Bakanın katıldığı canlı yayın, basın toplantıları sırasında da Bakan ile birlikte medya karşısına çıkmıştır. Bu toplantılarda Bakan, birçok kez kendisine iletilen soruları da bu üyelere yönlendirerek hem bilimsellik mesajını pekiştirmiş, hem de Bakanlığın bu Kurul'un aldığı kararlara uygun hareket ettiği imajını yinelemiştir.



### **2.3.2 Sağlık Bakanlığı İletişim Merkezi (SABİM)**

Bakanlığın kriz iletişiminde halkın doğrudan bilgiye erişimini hedefleyen bir iletişim kanalı olarak da adlandırabileceğimiz Sağlık Bakanlığı İletişimi Merkezi (SABİM) 1 Ocak 2004 tarihinde kurulmuştur. Bakanlığa bağlı kurumlar ve sağlık sistemi ile ilgili her türlü bilgi alma, ihbar, şikayet, eleştiri, öneri, talep ve teşekkür hakkında başvurulara ilgili yasal mevzuatlar çerçevesinde çözümler üretmek amacıyla, bireylerin doğrudan erişimini sağlayacak bir telefonla çağrı uygulamasıdır. 1992 ve 1994 yıllarında Halkla İlişkiler Koordinatörlüğü adı ile kısa süreli olarak faaliyetler yürütmüş; 1997 yılında ise, daha çok vatandaşların şikayet, takdir ve değerlendirmelerini iletebilmeleri amacıyla bir telefon ile müracaat hattı oluşturulmuştur. Bu öncü uygulamaların ardından 2003 yılında daha kapsamlı ve etkili bir proje ile hazırlıkları ve altyapısı tamamlanmış; 1 Ocak 2004 tarihinde faaliyetlerine başlamıştır.

ALO 184 olarak da bilinen SABİM, Sağlık Bakanlığı yerleşkesi içinde hizmet vermektedir. Merkez 63 operatör, 15 idari ve uzman personel ile 7 gün 24 saat kesintisiz olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Merkezin kuruluş amacı öncelikle halkın Bakanlık ile doğrudan iletişim sağlayabilmesidir. Bununla birlikte, sağlık sistemi içinde yaşanabilecek aksaklıkların giderilmesi, bireylerin acil sağlık hizmetleri, nakil hizmetleri ile ilgili yaşayabilecekleri problemlerin, aksaklıkların tespiti halinde bunların çözümünün hızlı bir şekilde sağlanması da amaçlar arasında tanımlanmıştır. Ayrıca bu bilgi iletişim merkezi ile Bakanlık, interaktif bir yönetim ile bireylerin de yönetime katılmasını, özdenetimi sağlamak amacıyla geribildirim mekanizmaları kurmayı ve sağlık politikalarının oluşumuna katkı sağlayacak veri

tabanını oluşturarak, Bakanlık karar alıcılarının bu geribildirimler ve veri tabanlarından yararlanmasını da hedeflemektedir. SABİM'in işleyiş ve çözüm üretme yapılanması ise şu şekilde düzenlenmiştir:

184 telefon hattı ile ulaşan kayıtlara ilişkin işlemler, taşra ve merkez teşkilatında yer alan yaklaşık 1700 çözümleyici<sup>68</sup> aracılığıyla yürütülmektedir. Çağrılar Merkeze ulaştığında, operatörler tarafından kaydı alınmaktadır. Soru veya sorunlar operatörlerce görüşme esnasında yanıtlanmaya çalışılmakta ancak, detaylı ve teknik bilgi gerektiren çağrılar çözümleyicilere yönlendirilmektedir. Bu çözümleyici olarak adlandırılan personel, taşra teşkilatında valilik oluru ile illerde bir sağlık müdür yardımcısı, hastane başhekim yardımcısı, ilçelerde de Sağlık Grup Başkanlarından oluşmaktadır. Merkez teşkilatında ise Bakanlık yetkili amiri tarafından görevlendirilen personel SABİM çözümleyicisi olarak görevlendirilmektedir. Bu çözümleyicilerden gerekli bilgilerin temin edilmesinin ardından çağrı sahibine aktarılarak bilgilendirme süreci tamamlanmaktadır.

2003 yılında proje olarak başlayan SABİM'e yıllar itibariyle yapılan müracaat sayılarına bakıldığında, 2003 yılında 90.000, 2004 yılında 230.000, 2005 yılında 397.000, 2006 yılında 537.000, 2007 yılında 589.000, 2008 yılında 615.000, 2009 yılında 628.000 ve Kasım itibariyle 2010 yılında 607.000 başvuru gerçekleşmiştir. 2010 yılında SABİM 184 hattına rutin dışı durumlar hariç günlük ortalama 1500 ila 2000 arasında çağrı düştüğü ifade edilmiştir. Bu aramaların, %77-83'ü Bilgi Alma, %4-8'i Talep, %6-10'u Eleştiri, %5-7'si Şikayet, %1,1-3,1'i Teşekkür ve %0,29-2,9'u ise Diğer Amaçlı başvurular olarak kaydedilmiştir.

---

<sup>68</sup> Çözümleyici çağrı merkezine ulaşan bildirimlerin cevaplanması ve soru/sorunlara gerekli yanıtın sağlanabilmesi için bilgileri sağlayacak teknik birim personeli ve sorumlularıdır.

Sağlık Bakanlığı pandemi durumunda kriz iletişiminde yararlanmak üzere İletişim Koordinatörlüğü ile birlikte SABİM'e de görev vermiştir. Merkezin yukarıda belirtilen amaçlarına ek olarak;

herhangi bir kriz durumunda sağlık kurum ve kuruluşlarıyla eşgüdümlü bir şekilde, vatandaşların hastalık, korunma yolları ve tedavi yöntemleri hakkında bilgilendirilmesini sağlamak ve Bakanlığın etkili kriz yönetimi gerçekleştirmesi için olağanüstü durumlarda yetkililerden alınan bilgiyi kamuoyu ile paylaşarak panik yaşanmasını önlemek

dahil edilmiştir. Bu bağlamda, SABİM'in ilk önemli kriz iletişimi faaliyeti 2006 yılında yaşanan Kuş Gribi salgını sırasında gerçekleşmiştir. Bakanlığın kamuoyunu bilgilendirme amacıyla "dost sesi" olarak adlandırdığı Merkez'e salgının görüldüğü Ocak ayı içinde Kuş Gribi ile ilgili olarak 60.000 müracaat yapıldığı belirtilmiştir. Kuş Gribi salgını sırasında ülkede gerek medya gerekse halk arasında bir panik havası yaşanmıştır. Buna göre, SABİM hastalığın belirtileri, bulaşma yöntemleri, korunma yolları, tedavi yöntemleri ve risk gruplarına dair yoğun bir bilgilendirme faaliyeti yapmıştır. Merkezdten alınan bilgiye göre, bu süre içinde evde kuş beslemenin Kuş Gribi riskini artırıp artırmadığına, Kuş Gribi tehdidine rağmen tavuk eti ve yumurta yemenin doğru olup olmadığına, tavuk eti ve yumurtanın hastalıktan korunmak için nasıl pişirilmesi gerektiğine dair sorular ön plana çıkmıştır. Yine Merkez, kanatlı hayvan itlaf ekiplerinin yanlış uygulamaları hakkında şikayetlerin de kendilerine iletildiğini ve olası kuş gribi vakası bildirimlerinin yapıldığını belirtmektedir.

### **2.3.3 Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği (İletişim Koordinatörlüğü)**

Domuz Gribi Pandemisinde kriz iletişiminin temel ve koordinatör birimi olarak değerlendirilebilecek olan Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin öncelikle yapılanması ile Bakanlığın iletişim stratejisi ve ardından kriz iletişimi stratejisi incelenecektir.

#### **2.3.3.1 Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin Yapılanması ve İletişim Stratejisi**

Bir kamu kuruluşunun ürettiği ve sunduğu hizmetler kadar, bu hizmetleri halka tanıtması ve bunlar hakkında bilgi paylaşması da kamu kurumunun başarılı olduğuna dair imajı için büyük önem taşımaktadır.

Kar amacı taşımayan kamu kuruluşlarının hizmetlerinin alıcısı olan halk ile paylaşımının bulunmaması, halka açık ve erişilebilir olmaması, içe dönük bir yaklaşım sergilemesi kamu kuruluşunun hedef kitlesi halka karşı “yabancılaşması”na; aldığı her kararın, belirlediği her politikanın doğru ve kesin olduğuna inanmasına ve gerçekleştirdiği her uygulamanın yerinde olduğunu düşünme yanılığına yol açabilmektedir. Halka hizmet eden kurum, halk ile arasına mesafe koyduğunda hizmetleri ile ilgili geri-bildirim alamayacağı için, bu yanılığında devam edecektir. Diğer bir deyişle halk ile iletişim içinde olmayan, iletişim kanallarını kapatan bir kurum başarılı bir kurum olarak değerlendirilemeyecektir.

Hem halkına neyi, niçin yaptığını anlatma kaygısı içinde olan, hem de halkın kurumun politikaları ve hizmetleri hakkında ne düşündüğünü tespit edebilmek amacıyla kamu kuruluşları çeşitli iletişim faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Bu iletişim çalışmaları içinde halkla ve basınla ilişkiler büyük önem taşımaktadır. Günümüzün hızla ilerleyen teknolojileri sayesinde kamu kuruluşları daha kolaylaştırılmış iletişim çalışması yaparken, diğer yandan da halkın ve basının bu teknolojiler sayesinde bilgiye daha kolay ulaşması, bilginin çok çabuk yayılması sebepleriyle karşı karşıya kaldıkları sorunlar da bir o kadar artmaktadır. Günümüz koşullarında gerçekleştirilen faaliyetlerin hızlı ve dinamik olması gerekmektedir. Yine günümüzde reaktif iletişimden daha çok proaktif iletişim stratejilerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Diğer bir deyişle artık kamu kurumunun iletişimi yalnızca olumsuz imajını, hatalarını ve hakkında çıkan yanlış haberleri düzeltmeye yönelik kullanma lüksü kalmamıştır. Kamu kurumu, halk ve medya ile birçok düzeyde ve yöntemlerle bir araya gelecek bir iletişim kurmalıdır. Aksi bir davranış içinde olan kurumların, demokratik toplumlarda siyasi ve kurumsal olarak yıpranmaları kaçınılmazdır. Halkın karşısında kendini soyutlamış bir kurumun ne yaptığına ve niçin yaptığına dair halk kendisi fikir üretmeye ve paylaşmaya başlayacak, kendini anlatmayan kurumun imajı dedikoduların etkisiyle oluşacaktır.

Bunun yanı sıra artık kurumların bilgi saklama, gizleme ve “hasır altı” etme şansı da kalmamıştır. Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle kitle iletişim araçlarına ve dolayısıyla bilgiye ulaşamayan insan kalmamıştır. Özellikle internetin yaygınlaşmaya başlaması ile artık hiçbir şey “sır” olarak kalmamaktadır. Ayrıca, kurum bilgiyi sakladığını düşündüğü süre içinde medyanın bu bilgiye erişmesi de an meselesi olmuştur. Bu yüzden, kamu kurumlarının pek çoğu yakın zamanda iletişim

stratejilerini açıklık ve şeffaflık ilkeleri etrafında şekillendirmeye başlamıştır. “Sakla, Gizle, İnkâr Et” yaklaşımının yerini “Açıkla”, “Paylaş”, “Bilgilendir” ve “Gerekirse Özür Dile” yaklaşımı almalıdır.

Bu ilkeler ve gelişmeler ışığında halkla iletişim kurma amacı içinde olan kurumların bu yaklaşımları başarabilmek, etkili, etiğe uygun, dinamik ve verimli bir iletişim kurabilmek amaçlarıyla bu hizmetleri yerine getirecek ekiplere ihtiyacı vardır. Basın Büroları, Basın Ofisleri, Halka İlişkiler Birimleri ve Türkiye’de yaygın kullanımıyla Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirlikleri bu hizmetleri gerçekleştirmek üzere çalışan personelden oluşmaktadır.

Halk ve kurum arasındaki diyalog oluşturma çabası içinde olan bu birimler, aynı zamanda basın ve kurum arasında bir aracı rolünü de üstlenmektedir.

Basın ile ilişkileri takip ederken bazı kurallara ve etik ilkelerine dikkat edilmesi gerekir. İlk olarak, Kurumun üst düzey yönetimine bağlı olarak çalışan Basın Müşavirliklerinin, bir yanda kurum menfaatlerini kollarken, diğer yandan da basın ile arasını her zaman iyi tutması gerekmektedir. Basın Müşavirliklerinin en fazla başvurdukları iletişim kanalları kitle iletişim araçları olup, kurumun iletişim amacı ve hedef kitlesi gibi kriterlere bağlı olarak değişmekle birlikte tüm kitle iletişim araçlarından yararlanılmaktadır. Bu noktada, kamu kurumları, siyasi otoriteleri temsil etmelerinden dolayı yanlı bir ilişki sergileme, basın ve medya kuruluşları arasında ayırım yapma ve dışlama, mahrum bırakma gibi tutum takınmamalıdır. Her ne kadar teoride doğru olan yaklaşım bu olsa da Türkiye’deki uygulamalara bakıldığında bazı kurumlarda basın müşavirliklerinin gerek üst yönetimin kendi politikaları ile ideolojileri gerekse de müşavirlik temsilcilerinin bu

üst yönetimlere yakın kişiler olmaları nedeniyle bu tür mesafeli ve ayrımcı yaklaşımlar kimi zaman engellenememektedir.

Önemli diğer bir husus ise kurumun kendisini halktan soyutlamaması gibi basın ve medyadan da soyutlamaması, medyaya kapalı bir tavır yaklaşım izlememesidir. Kurumun iletişim politikasına yön veren Basın Müşavirinin basın ve medya mensupları ile sürdürülebilir ilişki kurması önemlidir. Başta kurumun hizmet alanıyla ilgili haber takibi yapan haberciler olmak üzere gerek üst düzey gerekse de diğer medya temsilcileri ile irtibat içinde olması gerekmektedir. Bunun yanı sıra belli dönemlerde rutin olarak, diğer zamanlarda bir proje, kampanya tanıtımı gibi özel bir çalışma gerçekleştirilmeden önce medya ile bir araya gelerek bilgi alışverişinde bulunmak yararlı bir yöntem olabilecektir.

Kamu kurumlarının hiyerarşik, bürokratik ve kırtasiyecî örgütlenmesine karşın Basın Müşavirliklerinin başta kriz durumları olmak üzere bu yavaş yapılanmadan mümkün olduğu kadar ayrı tutulması gerekmektedir. Artık bilgi ve haber dünyada neredeyse ışık hızında dolaşmaktadır ve kurum hakkındaki bilgi dolaşımını en iyi takip eden birim Basın Müşavirlikleri olup, bu hızın gerisinde kalmamalıdır. Hem haberin takibi hem de kendi bilgi üretim sürecini bu hıza uygun gerçekleştirmelidir. Kurumun kimi zaman hantal süreçleri içinde takılıp kalan Basın Müşavirliklerinin başlayacağı her iletişim de çoktan geri kalmış olacağı aşikardır.

Basın Müşavirliklerinin iletmek istedikleri mesajlar ve bilgilerin kurum politikaları ile uyumlu olması gerekmektedir. Her ne kadar dinamik, aktif ve hızlı bir süreç izlemesi gerekse de, diğer taraftan verilen mesajın, iletilen açıklamanın hangi kitleleri hedeflediği, bu hedef kitleler tarafından nasıl algılanacağı, seçilecek kitle

iletişim araçları ve bu araçlara mesajın nasıl aktarılacağı da dikkat edilmesi gereken unsurlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, Basın Müşavirliklerinin ülkenin sosyo-ekonomik ve kültürel yapılanmasını iyi analiz etmiş olması gerekir. Ayrıca, basın ile sürdürülebilir bir ilişkinin tesis edilmesi bu aşamada daha da önem kazanacaktır. Ülke medyasının ve temsilcilerinin yaklaşımları da iyice tahlil edilerek, stratejilerin ve planlamanın bu doğrultuda geliştirilmesi, olabilecek çatışmaların proaktif bir yaklaşımla önlenmesine, bazen de ilişkinin düzeyine göre kurum lehine fırsata çevrilmesine yardımcı olabilecektir.

Halk ile kurumun ilişkisinde, halk kurumdan bazı beklentiler içinde olup, kurumun kendisine hizmet amacıyla var olduğunu düşünebilmektedir. Buna göre, halk ile kurum arasında bir aracılık görevi de üstlenen Basın Müşavirlikleri, iletmek istedikleri mesaj, açıklama ve bilgilerin bu beklentileri karşılayabileceği bir iletişim süreci geliştirmelidir. Diğer bir deyişle, halkın dikkatini çekecek, halkın anlayabileceği ve halkın katılabileceği bir iletişim sürecinde Basın Müşavirliği etkili bir iletişim gerçekleştirebilecektir. Ancak, kimsenin anlamayacağı, halka hitap etmeyen ve yapılmış olmak için yapılan bir iletişim hedefine ulaşmayan boş bir çabadan öteye gidemeyecektir. Aynı şekilde, kurumun kendisini ifade edeceği en önemli iletişim araçlarından biri olan basın bültenleri, hem yazılı hem de görsel medyada dikkat çekecek bir dil ve söylemle kendisine yer bulabilmelidir. Kazancı'nın da belirttiği gibi, Türkiye'deki kamu kurumlarının yayınladığı basın bültenlerine bakıldığında, basın açıklamaları ve bültenlerinin kurumsal söylemden kendisini soyutlayamadığı ve rutin-resmi bir dille yazıldığı gözlenmektedir. Bundan dolayı çoğu kez, basın ve medya araçlarının gündemine dahil edilmemekte ve yer



bulamayabilmektedir.<sup>69</sup> Diğer yandan, bu basın açıklamaları ve bültenleri Domuz Gribi Pandemisinde çok önemli bir rol oynamış, bu önemsiz genel yaklaşımın aksine medya ve halk tarafından yakından takip edilmiş ve kimi zaman açıklama “dört gözle” beklenir hale gelmiştir. Hastalığa dair en doğru bilgi kaynağı olarak gösterilen bu basın açıklamaları aracılığıyla Bakanlık, ülkedeki durum hakkında güncel bir bilgilendirme faaliyeti gerçekleştirmiştir. Vaka ve ölü sayısı gibi kritik bilgileri içeren bu açıklamalar, neredeyse açıklama ile aynı zamanda medyada yer bulmuştur.

Özellikle günümüzde gelişen teknoloji sayesinde ve internet kullanımının da oldukça yaygınlaşması ile yeni bir medya dönemi başlamıştır. Bu yeni medya araçları ile artık her tür haber ve bilgi, doğru olsun veya olmasın, internet üzerinden, cep telefonlarından büyük bir hızla yayılabilmekte ve aynı anda milyonlarca insan tarafından canlı yayında dahi takip edilebilmektedir. Bugün Türkiye’de hemen hemen tüm gazetelerin, televizyon kuruluşlarının, haber ajanslarının, haber temalı televizyon kanallarının web sitesi uygulamaları bulunmaktadır. Artık, herhangi bir haber, televizyondan çok daha önce bu web sitelerinde kamuoyunun bilgisine sunulabilmektedir. Bunun yanı sıra dünyaya bakıldığında, pek çok hükümetin, uluslararası kuruluşun, siyasi liderlerin “Twitter” ve “Facebook” gibi sosyal paylaşım ağları vasıtasıyla doğrudan halk ile iletişim içinde olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, Türkiye’deki Bakanlık ve diğer kamu kurumlarının da Basın ve Halkla İlişkiler Büroları aracılığıyla mutlaka bu tür bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Kriz gibi olağanüstü durumlarda bu tür paylaşımlar sıradan vatandaşın bilgiyi yalnızca radyo-televizyon gibi medya araçları aracılığıyla değil; doğrudan kurumun

---

<sup>69</sup> Metin Kazancı, a.g.e., s. 79.

kendisinden almasına olanak sağlayacaktır. Bu sayede kurumun, kimi zaman basın mensuplarının manipüle edebilecekleri bilgileri düzeltebilmesini, yalanlama yapabilmesini ve kendini daha şeffaf bir şekilde ortaya koyabilmesini mümkün kılacaktır. Hatta kimi kriz olaylarında eğer can güvenliği tehdidi varsa, hayat kurtarabilecektir. Bundan dolayı, bu basın bürolarında görev yapan personelin bu yeni medya dönemine uyum sağlaması, sosyal paylaşım ağlarını izlemesi ve katılmaları da önem taşımaktadır. Ayrıca, halka daha çabuk ve doğru erişmek amacıyla gelişmiş demokratik ülkeler bu haber ağlarını izlemek ve dahil olmak amacıyla çalışmalarını tamamlamış ve bu yeni sosyal medya düzeninde aktif bir şekilde yerini almıştır.

Ülkemizde Basın ve Halkla İlişkiler Bürolarının/Müşavirliklerinin tarihçesine bakıldığında, önceki yıllarda çeşitli dönemlerde sürdürülen halkla ve basınla ilişkiler faaliyetleri olsa da, Türkiye’de “Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği” adı ile Bakanlık teşkilatları altında bir birim kurulmasını kabul eden ilk yasal düzenleme 13.12.1983 tarih ve 174 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile, 08.06.1984 tarih ve 202 sayılı Kanun Hükmünde Kararname’de değişiklik yapan 27.09.1984 tarih ve 3046 sayılı “Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında 174 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 13.12.1983 gün ve 174 sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Kaldırılması ve Bazı Maddelerin Değiştirilmesi Hakkında 202 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun”dur. 3046 sayılı Kanununun 12. Maddesinde Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin kuruluşu ile ilgili düzenlemeler aşağıdaki şekilde düzenlenmiştir:

Bakanlık merkez teşkilatında ihtiyaca göre aşağıdaki danışma birimlerini kurulabilir,

- a) Teftiş Kurulu Başkanlığı,
- b) Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı,
- c) Hukuk Müşavirliği,
- d) Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği.

Anılan Kanunun 26. Maddesine göre ise;

Bakanlıklarda basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetleri planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenecek usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamak üzere Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği teşkil edilebilir.

Ayrıca 10.10.1984 tarih ve 3056 sayılı “Başbakanlık Teşkilatı Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun”un 19. Maddesi’nde Başbakanlık Merkez Teşkilatının danışma ve denetim birimleri arasında (e) bendinde Basın Müşavirliği tanımlanmış olup, 24. Maddede ise Basın Müşavirliğinin görevleri belirlenmiştir. Bu Maddeye göre Basın Müşavirliğinin görevleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- a) Başbakanı ve Bakanlar Kurulunu iç ve dış basındaki gelişmelerden, özellikle ülke menfaatleri ve güvenliği konusundaki haber, yorum ve yayınlardan zamanında haberdar etmek, gerçeklere uymayan yorum ve yayınlara karşı gerekli tavzih ve tekziplerin yayınlanması için ilgili ve yetkili makamlara teklifte bulunmak,
- b) Başbakanın basın toplantıları düzenlemek ve yürütmek,
- c) Başbakan, Başbakan Yardımcısı ve Devlet Bakanları ile Hükümet Sözcüsü olan Bakanın kamuoyuna duyurulmasını uygun gördüğü haber, bildiri, demeç, görüş ve kararları iç ve dış basına, haber ajanslarına, radyo ve televizyon kuruluşlarına süresi içinde intikal ettirmek,
- d) Makamca verilen benzeri görevleri yapmak.

Buna göre, Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği 13.12.1983 tarih ve 181 sayılı Sağlık Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun

Hükmünde Kararname'nin 18. Maddesinde yer alan "Danışma ve Denetim Birimleri" başlığı kapsamında Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği adı altında faaliyete geçmiştir. (08.06.1984 tarihinde 210 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 4. Maddesi ile son halini almıştır).

Aynı Kanun Hükmünde Kararname'nin 22. Maddesinde yapılan 08.06.1984 tarih ve 210 sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin 6. maddesi ile Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği şu şekilde tanımlanmıştır:

Sağlık Bakanlığında basın ve halkla ilişkilerle ilgili faaliyetleri planlamak ve bu faaliyetlerin belirlenecek usul ve ilkelere göre yürütülmesini sağlamak üzere Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği teşkil edilebilir.

Hemen hemen tüm Bakanlıkların teşkilatlanmaları içinde doğrudan Bakan veya Müsteşara bağlı bir birim olan Basın Müşavirliklerinin, Sağlık Bakanlığı teşkilat şeması içinde de bağlı olduğu makam Bakan ve Müsteşarlık Makamlarıdır. Kendi ekibi hariç, bu Müşavirliğe bağlı herhangi başka bir birim bulunmamaktadır.

Ancak burada altı çizilmesi gereken bir husus Basın Müşavirleri ve kadrolarının 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabii oldukları ve bu nedenle önemli bir sınırlama ile karşı karşıya olduklarıdır. Kazancı'nın<sup>70</sup> da belirttiği gibi; bu yasanın 15. Maddesi'ne göre

Devlet memurları, kamu görevleri hakkında basına, haber ajanslarına veya radyo-televizyon kurumlarına bilgi ve demeç veremezler. Bu konuda gerekli bilgi ancak bakanın yetkili kılacağı görevli, illerde valiler veya yetkili kılacağı görevli tarafından verilebilir.

---

<sup>70</sup> Metin Kazancı, a.g.e.,s. 80.

Buna göre, Basın Müşavirleri basın sözcüsü olarak hareket etmez ve bu sınırlandırmaya bağlı olarak basına demeç vermekten kaçınma eğilimi içindedir.

Sağlık Bakanlığında 2009 yılında iletişim faaliyetlerini düzenlemek amacıyla İletişim Koordinatörlüğü adı altında yeni bir yapılanma oluşturulmuştur. Bu Koordinatörlük, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğini de içermektedir. Bir İletişim Koordinatörü ve bir Basın Müşavirinin yönetimindeki birimde iletişim asistanları, kameraman, foto muhabiri, muhabir olarak görev yapan iletişim personelinin yanı sıra şoför, sekreter, memur, hizmetli gibi lojistik hizmet sağlayan toplam 30'a yakın personel görev yapmaktadır.

Müşavirliğin ana faaliyetleri ise aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

- Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatı ve Taşra Teşkilatı'nın basınla ilişkilerini düzenlemek,
- Bakanlığın faaliyetlerinin yazılı ve görsel medyada olumlu bir şekilde yansıtılmasını sağlamak,
- Halkı sağlık ile ilgili konularda bilgilendirmek ve bilinçlendirmek amacıyla yazılı ve görsel malzeme üreterek kamuoyuna duyurulmasını sağlamak,
- Bakanlığın halkla ilişkiler faaliyetlerini düzenlemek.

İletişim Koordinatörlüğü tarafından hazırlanan strateji çalışmaları ve organizasyonuna ilişkin düzenlemede İletişim Koordinatörlüğünün, İletişim Koordinatörü ve Basın Müşavirinin bulunduğu üst yönetimle, bu üst düzey yöneticilere yardımcı olan ve birimin iletişimle ilgili görevlerinin yerine getirilmesini sağlayan iletişim asistanlarından oluştuğu ifade edilmektedir. Buna göre,

Koordinatörlüğün birim amirleri, Koordinatörlüğün üst yönetimle ilişkilerini yürütmekte olup, bütün iletişim faaliyetlerinin ana sorumlusudur. Koordinatör ve Basın Müşaviri, aynı zamanda Sağlık Bakanlığı ile ilgili her türlü haber ve politik gelişmeler konusunda Bakan, Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları olmak üzere üst düzey yönetimi bilgilendirme görevini de üstlenmiştir.

İletişim asistanlarının görev tanımı ise şu şekilde belirlenmiştir:

- Yerli, yabancı yazılı ve görsel medya, internet siteleri ve haber ajanslarını 24 saat izlemek.
- Bu mecralarda yer alan ve Bakanlıkla ilgili önem arz eden haberlerin takibini yapmak ve bu haberleri birimin yöneticisine rapor etmek.
- Basın açıklamaları ve duyurularının hazırlanmasını sağlamak.
- Bakanlıkla ilgili olan ve takip edilmesi gerekli görülen her türlü toplantı, seminer, panel vb. gibi faaliyetler ile Bakanlık organizasyonu dışında gerçekleştirilen ve basına açık olan eylem, miting ve toplantı gibi faaliyetleri izlemek, görüntülü kaydını gerçekleştirmek ve arşivlemek.
- Arşiv, veri toplama, analiz gibi rutin faaliyetleri yerine getirmek.

İletişim Koordinatörlüğünün “İş Akış Şeması” aşağıdaki başlıklar altında düzenlenmiştir:

- 24 saat süreyle haber takibi
- Medyadan gelen talepler
- Bakanlık dışı haber kaynakları
- Medya kuruluşlarına yönelik faaliyetler (Basın toplantısı, basın açıklaması, düzeltme ve tekzip)

- Bakanlığın yürüttüğü proje, faaliyet ve kampanyalarda kurumsal dilin oluşturulması, planlama ve organizasyon desteği
- Yürütülen faaliyetlerin tanıtımı ile ilgili afiş, broşür gibi materyallerin dağıtımının planlanması
- Bakanın basına ve kamuoyuna açık tüm faaliyetlerinin izlenmesi, kaydedilmesi, değerlendirilmesi ve arşivlenmesi
- Bakan adına kutlama, taziye mesajları ile özel gün ve haftalara ilişkin mesajların hazırlanması
- Bakanın seçim bölgesi ile ilgili medya takibi
- Türkiye Büyük Millet Meclisi ile ilgili faaliyetlerin, sözlü soruların takibi ve cevaplanması

İletişim Koordinatörlüğünün görev alanlarını basın ve medya takibi, basın ve medyaya yönelik çalışmalar, haber analizi, haberlere dair birimler arası bilgi alışverişi, mülakat ve röportajlar ile ilgili çalışmalar, topluma yönelik kampanya-farkındalık-bilgilendirme faaliyetleri ve Bakana özel çalışmalar olarak sınıflandırmak mümkündür.

İletişim Koordinatörlüğünün temel basın ve medya takibine yönelik çalışmaları arasında ilk olarak ulusal yayın yapan tüm yazılı ve görsel medya ile internet siteleri ve haber ajanslarının 24 saat; yabancı dilde yayın yapan söz konusu medya kuruluşlarının mesai saatleri arasında kesintisiz olarak takibi yer almaktadır. Bu bağlamda, yazılı basında çıkan tüm haberler düzenlenerek, bülten haline getirilmektedir. Hazırlanan bu bülten başta Bakan olmak üzere Müsteşar, Müsteşar Yardımcılarına ve Bakanlık birimlerinin amirlerine iletilmektedir. “Basın Dosyası”

olarak adlandırılan bir haber takip dosyasında sırasıyla “Anadolu Ajansı Gündemi ve Haber Özetleri”, Bakanlıkla ilgili “Günün Haberi”, “Genel Sağlık Haberleri”, “Türkiye Gündemi”, ve günlük yayınlanan gazetelerin birinci sayfalarının renkli fotokopilerinin yer aldığı “Birinci Sayfalar” bölümleri yer almaktadır. Ayrıca, bültenden seçilen önemli haberlerin yer aldığı bir “Sağlık Haberleri Yönetici Özeti” hazırlanarak, e-posta yoluyla Müsteşar, Müsteşar Yardımcılarına ve gerek görülmesi halinde ilgili birimin amirine iletilmektedir. Televizyonda yayınlanan haber ve haber programları arasında Müşavirlik tarafından gerekli görülenler deşifre edilmek suretiyle Bakan ve Müsteşara sunulmaktadır. Ayrıca Bakanın katıldığı televizyon programları, röportajlar da deşifre edilerek, Bakanlığın resmi web sitesinde yayınlanmaktadır.

Bu takip çalışması sırasında Bakanlık, Bakan ve/veya ülke gündemiyle ilgili olabilecek haberlerin yanı sıra yabancı basın ve medyada sağlık ile ilgili önemli haberler ya da yorumlar da ayrıca iletişim asistanları tarafından analiz edilerek, üst düzey ile paylaşım üzere Müşavire iletilmektedir. Bu paylaşımın ardından Basın Müşaviri tarafından Bakan, Müsteşar veya Müsteşar Yardımcıları bu haber veya yorum hakkında bilgilendirilmektedir. Haberin konusuna göre birim, Bakanlık ile ilgili bir haberde merkez ya da taşra teşkilatından bilgi talebinde bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, üst düzey yönetimden çalışmaya yönelik bir talimat/yönlendirme yapılması durumunda yine muhatap birime bilgi iletilmektedir. Habere yönelik ilgili birimlerden bilgi toplandıktan sonra üst düzey yönetime sunularak ne tür bir çalışma yapılacağı belirlenmektedir. Bu çalışma sonucunda eğer bir açıklama yapılması yönünde karar alınırsa, toplanan bilgi notları çerçevesinde basın diline uygun bir metin hazırlanarak, medya kuruluşlarına bildirilmektedir.



Diğer yandan, ülke gündemine yeni giren veya Bakan ya da Müsteşar hakkında bir haber durumunda ise, doğrudan bu yöneticiler ile irtibat kurulmak suretiyle nasıl bir çalışma yapılacağına karar verilmektedir. Eğer bir yalanlama, tekzip ya da düzeltme yapılması gerekiyor ise, yine Basın Müşavirliği alınan karar doğrultusunda bir metin hazırlayarak, medya kuruluşları ile paylaşmaktadır.

Bunun yanı sıra basın/medya takip çalışmaları kapsamında yalnızca Bakanlığa yönelik haberler değil, Bakanlığın kamuoyu gündemine taşımak istediği haberler ile ilgili de ayrı bir çalışma yapılmaktadır. Bu çalışmalarda, söz konusu haberlerin medyada nasıl işlendiği, hangi kuruluşların nasıl bir yorumla yaklaştığı incelenerek, sonuçları yine üst düzey yönetime aktarılmaktadır. Bu aşamada, üst düzey yönetim ile gerek duyulması halinde yeni bir strateji belirlenerek, haberin devam etmesine veya yeni bir yaklaşım uygulanmasına karar verilebilmektedir. Bu doğrultuda, Bakan, Müsteşar, Müsteşar Yardımcıları, üst düzey diğer ilgili yöneticilerin yanı sıra Bakanlık dışından TBMM üyeleri, üniversite, meslek örgütleri, sendikalardan kişilerin belirlenmiş olan stratejilere uygun olarak medyada yer almalarına yönelik çalışmalar yapılabilmektedir.

Medyada Bakanlıkla ilgili birey ya da uygulama kaynaklı olumsuz haber yayınlanması durumunda, İletişim Koordinatörlüğü doğrudan kurum içi bilgi alışverişine başlayabilmektedir. Buna göre, haberin muhatabı kuruluşun veya kişi/kişilerin buldukları ilin üst düzey yönetimi aranmak suretiyle olayla ilgili acil bilgi istemi yapılmaktadır. Bu süreç içerisinde yine üst düzey yönetimin bilgilendirme süreci devam ettirilmektedir. İlgili ilden gelen bilgi ve açıklamalar Bakanlığın üst düzey yönetimi ile paylaşıldıktan sonra, gerekli durumlarda Hukuk Müşavirliği ile işbirliği yapılarak, basın ve medyaya olay hakkında açıklama

yapılmakta ya da haber tekzip edilmektedir. Sağlık Bakanlığı İletişim Koordinatörlüğünün bu tür bir çalışmasında dikkat çekici bir husus, iletişimden sorumlu personelin, gerek Bakanlık bünyesinde gerekse il düzeyinde hemen hemen tüm “birim amirlerine” doğrudan ulaşabilecek yetkide olmalarıdır. Koordinatörlük hızlı ve doğru bilgi akışını temin etmek amacıyla, ülkemizde alışıldık bürokratik yapının ötesinde bir uygulama gerçekleştirmektedir. Bu sayede, hem birinci elden bilgi sağlayabilmekte hem de mümkün olan en kısa sürede bürokratik engellere takılmadan iletişim sürecini başlatabilmektedir.

İletişim Koordinatörlüğünün takip faaliyetleri yalnızca haber takibi ile sınırlı kalmamaktadır. TBMM’nde gerçekleştirilen her türlü faaliyet ve TBMM Televizyonu’nun tüm yayınları da Koordinatörlük tarafından takip edilmektedir.

Buna ek olarak, TBMM’nde Bakana yöneltilen sözlü sorular ile ilgili yapılacak çalışmalar da bu Koordinatörlüğün görevleri arasında yer almaktadır. Sorunun içeriğine ve konusuna göre Bakanlığın ilgili birimleri haberdar edilerek, konu ile ilgili cevaba yönelik bir çalışma yapılması talep edilmektedir. Bu birimlerden gelen teknik, verisel, bilimsel bilgiler değerlendirildikten sonra Bakan adına konuşma metni halinde kaleme alınarak, TBMM’nde sunuma hazır hale getirilmektedir.

Takip faaliyetleri sırasında derlenen tüm yazılı ve görsel kayıtlar arşivlenmekte olup, Koordinatörlüğün kararlaştırdığı periyotlarda, konu ve içeriğe yönelik analizler yapılarak, raporlar hazırlanmaktadır.

Bu faaliyetlerin yanı sıra medya ve basın tarafından Bakan ile görüşme, mülakat, açıklama ve bilgi talepleri de yine Koordinatörlük tarafından

düzenlenmektedir. Bakanlık Özel Kalemi ile işbirliği içinde Bakan adına bu tür talepler değerlendirilmekte ve planlaması yapılmaktadır. Bakanın görüşmelerine, röportajlarına Koordinatör/Müşavir de dahil olmaktadır. Uluslararası basından gelecek talepler ile ilgili olarak aynı planlama sürecini takiben, yayın öncesi özellikle çeviriden kaynaklanabilecek hataları önleyebilmek ve onay vermek suretiyle medya kuruluşlarından metinlerin deşifre edilmesi, redakte edilmiş yayına hazır son halleri hakkında Koordinatörlüğe bilgi verilmesi talep edilebilmektedir.

Bakan haricinde diğer birimler ile ilgili olarak medyadan gelen bilgi, açıklama ve röportaj talepleri de Koordinatörlük tarafından yönlendirilmektedir. Bu talepler, muhatap, ilgili birimlere iletilmekte ve bilgi istenmektedir. Birimlerden gelen bilgiler Koordinatörlük tarafından redakte edildikten sonra talebi yapan kişi ya da kuruma iletilmektedir.

Buna ek olarak, yerli ve yabancı basından iletilen röportaj ve demeç talepleri üst düzeyin görüşü alındıktan sonra Bakanlık bünyesinde uygun kişiler ile değerlendirilerek yerine getirilmektedir.

İletişim Koordinatörlüğünün kimi zaman Sağlık Bakanını çeşitli vesilelerle medya temsilcileriyle bir araya getirdiği, bu amaçla bazı özel değerlendirme toplantıları düzenlemekte olduğu da gözlenmiştir. Örneğin, Nisan 2010 tarihinde Bakan, sağlık programı temsilcileri ile bir akşam yemeğinde bir araya gelmiştir. Ayrıca yine Koordinatörlük, Bakan ile film, dizi senarist ve yapımcılarını bir araya getiren ve tıbbi hataların tartışıldığı bir başka toplantı düzenlemiştir. Buna ek olarak, İletişim Koordinatörlüğü, Bakan ve Koordinatörü genel yayın yönetmenleri ve yazı

işleri müdürleri ile bir araya getiren istişare toplantıları da düzenlemekte; bu sayede medya temsilcileri ile görüş alışverişi olanağı sağlamaktadır.

Bu noktada, Bakanlık İletişim Koordinatörü ve Bakanın medya ve basın temsilcileri ile aktif bir iletişim içinde oldukları, Bakanlığın medya ile iletişime özel bir önem verdiği gözlenmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi, halk ile iletişim kurma amacı taşıyan ve halkın gözünde olumlu bir imaj sürdürmeyi amaçlayan bir kurumun bu tür özel vesileler ile medya temsilcileri ile bir araya gelmesi, medyadan gelen görüş ve geri-beslemeyi analiz ederek, iletişim çalışmalarına entegre edebilmesi günümüz koşulları içinde başarılı bir iletişim için önemli bir çalışmadır. Bundan önceki dönemlere bakıldığında, devletin üst düzeyinin suskunluğu, açıklama yapmaya tercih ettiklerini ve bu ana strateji etrafında daha pasif bir iletişim politikası uyguladıklarını söylemek yanlış olmayacaktır. İletişimi, yalnızca kimi zaman basında yer dahi bulamayan yazılı açıklamalar ve yalanlamalar olarak değerlendiren bir stratejinin bugün geçerliliği kalmamıştır. Bu bağlamda, Sağlık Bakanı ve dolayısıyla Bakanlığın medya ile aktif ilişkileri ve iletişime verdiği önem, güncel ve modern bir kamu kurumu olarak ülkede iletişim açısından dikkat çekici bir model teşkil etmektedir.

Sağlık Bakanlığı kimi zaman toplumda farkındalık yaratmak, toplumu bilgilendirmek ve bilinçlendirmek amaçlarıyla kampanyalar ve özel etkinlikler düzenlemektedir. Bu faaliyetlerin kamuoyuna duyurulması ile ilgili çalışmalarda da İletişim Koordinatörlüğü yönlendirici bir rol oynamaktadır. Hedef kitle tespit edildikten sonra, çalışmaların, etkinliklerin kamuoyuna en etkili şekilde iletilmesi amacıyla strateji belirlenmekte ve mecralar tespit edilmektedir. Planlamanın ardından, uygun bulunan basın kuruluşları, medya temsilcileri ile irtibata

geçilmektedir. Medya kanalıyla yürütülmesi kararlaştırılan kampanyalar ile ilgili bu kuruluşlarla ortak planlama ve çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Kampanyada kullanılacak görsel ve yazılı materyallerin hazırlanması ilgili birimlerce Koordinatörlüğün işbirliği ile gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, İletişim Koordinatörlüğü hazırlanan bu materyallerin stratejiye uygun olarak ulaştırılması gereken kuruluşlara ve kişilere iletilmesi hususunda birimlere planlama ve organizasyon desteği vermektedir.

Buna ek olarak Bakanlığın kurumsal kimliğinin oluşturulması, Bakanlık tarafından gerçekleştirilen faaliyetler ve projeler ile ilgili kamuoyuna yönelik bilgilendirme çalışmaları gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar ile ilgili planlamaları ve stratejileri belirlemek Koordinatörlüğün görevidir. Bu strateji ve planlama üst düzey ile paylaşıldıktan sonra basın, medya ve kamuoyunun konular hakkında bilgilendirilmesi faaliyetini de yürütmektedir.

İletişim Koordinatörlüğü yalnızca Bakanlık ile ilgili çalışmaları değil, Bakan adına da bazı iletişim çalışmaları gerçekleştirmektedir. Bakan adıyla yayınlanacak her türlü mesaj, demeç, açıklama ve bilgi bu birim tarafından hazırlanmaktadır. Taziye mesajları, kutlama mesajları, kamuoyu duyuruları gibi bu tür mesajlar kaleme alındıktan sonra, içeriğine göre Bakanlık Özel Kalem Müdürlüğü veya Koordinatörlük tarafından ilgili kişi veya kuruluşlara ulaştırılmaktadır. Bu tür mesajlar aynı zamanda Bakanlığın [www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr) resmi web sitesinde de yayınlanabilmektedir.

Koordinatörlük ayrıca, Bakanın şehir içi ve dışı programlarını da takip etmektedir. Koordinatörlükte görevli bir kameraman ve bir fotoğrafçı, bu programlar sırasında Bakana eşlik ederek, programın görüntülü kaydını gerçekleştirmektedir.

Bakanlığın düzenlediği önemli toplantılar, etkinlikler ve faaliyetlerin yanı sıra Bakanlığı ilgilendiren faaliyetler, eylem ve mitingler de bir iletişim asistanı, bir kameraman ve bir fotoğrafçı tarafından takip edilerek, kayda alınmaktadır. Gerek duyulması halinde bu kayıtlar değerlendirme ve incelemeler yapılmak suretiyle analiz edilerek, sonuçları hakkında üst düzey yönetime bilgi verilmektedir.

İletişim Koordinatörlüğü tarafından hazırlanan Sağlık Bakanlığı İletişim Stratejisi iki başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki, Sağlık Bakanlığının kamuoyu gündemine taşıyacağı konulardır. Diğer başlık ise Bakanlığın gündemine taşınan konular olarak belirlenmiştir.

Bakanlığın kamuoyu gündemine taşıyacağı konular daha çok Bakanlığın tanıtımına, bilgilendirme faaliyetlerine, olumlu imaj ve kurumsal kimlik yaratılmasına yönelik hususları ve topluma yönelik bilinçlendirme ve farkındalık kampanyalarını içermektedir. Bu bağlamda kamuoyunun gündemine taşımayı hedeflediği konuları iki alt başlık çerçevesinde düzenlemiştir.

Birinci olarak Bakanlığın özel önem verdiği yeni uygulamalar, programlar, yasa/mevzuat değişiklikleri çerçevesinde gündeme getirilen veya getirilecek konular Bakanlığın gündeme taşıyacağı konular arasında yer almaktadır. Bakanlıkça gerçekleştirilen iyileştirmeler, başarılı icraatlar, kampanyalar, yenilikler ile Bakanlığın diğer birimlerinin kamuoyuna duyurulmasında fayda olan çalışmaları ve

faaliyetleri de İletişim Koordinatörlüğü tarafından halk ile paylaşılmak istenen diğer iletişim gündemleridir.

Bakanlığın gündemine taşınan konuları ise Müşavirlik iki bölüm altında değerlendirmektedir:

- 1) Kuş Gribi, Domuz Gribi, Kırım Kongo Kanamalı Ateşi Hastalığı ve enfeksiyon ölümleri gibi etkisi büyük ve süreklilik arz eden, kimi zaman küresel boyutlarda önem taşıyan olaylara yönelik iletişim çalışmaları
- 2) Bireysel hatalar ve uygulama yanlışları ile ilgili olumsuz, Bakanlığın imajına ve kurumsal kimliğine zarar verebilecek olaylara dair iletişim çalışmaları. Bunlar arasında, hemşire ve doktor kaynaklı hatalar, hastanelerde görülen kazalar, yangınlar, ambulans gecikmeleri vs. gibi konular yer almaktadır.

İletişim çalışmalarının yöneleceği konuları belirledikten sonra, İletişim Stratejisinde bu konuların nasıl, hangi mecralarda ele alınacağı, hedef kitlelerin tespiti ve planlamalara yönelik faaliyetler belirlenmiştir.

İletişim Koordinatörlüğünün konular etrafında grupladığı iletişim stratejileri incelendiğinde, hem proaktif hem de reaktif yöntemlerden yararlanıldığı görülmektedir. Bakanlığın, faaliyetlerinin, kurumsal kimliğinin ve başarılarının tanıtılmasını, toplumun bilgilendirilmesini, bilinçlendirilmesini amaçlayan iletişim çalışmalarında, projelerin hayata geçirilmeden önce tanıtım ve bilgilendirme faaliyetlerinin başlatılması öngörülmektedir. Buna göre, iletişim planlamasında ilk olarak konudan etkilenebilecek tüm kesimler, paydaşlar ve karşıt görüşlü hedef kitlelerin kimlerden ve hangi gruplardan oluştuğu belirlenmektedir. İletişim

sürecinde konuya olumlu yaklaşan, değerlendiren ve benimseyen kesimler bulunabileceği gibi oluşabilecek tepkilere bağlı olarak olumsuz bir algılamının da gelişebileceği göz önüne alınarak, bunun en aza indirgenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda yüz yüze görüşmelerden, kitle iletişim araçlarına kadar çeşitli iletişim yöntemleri belirlenmiştir.

Bilinçlendirme ve farkındalık amaçlı iletişim çalışmalarında ise, hedef kitlenin tespitinin ardından iletişim süreci iki aşamalı olarak ele alınmaktadır: Birinci aşamada bilgilendirme sürecinde nasıl bir yöntem izleneceği, hangi mecralardan yararlanılacağı, hedef kitleyi kimin bilgilendireceği ve kullanılacak dil belirlenmektedir. İkinci aşamada ise iletişim sürecinde konunun medyada nasıl yer aldığıın takibinin yapılması, tepkilerin kimlerden geldiğinin belirlenmesi ve tepkiler konusunda yapılacak yeni çalışmaların tespiti gibi analiz ve değerlendirmeye yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bunun yanı sıra, süreç içinde karşılaşılan gerçek dışı ve yanlış haberler ile ilgili reaktif bir çalışma da yapılmaktadır.

Bakanlığın gündemine taşınan konular olarak adlandırılan reaktif iletişim çalışmaları için de belirli kriterler tespit edilmiştir. Buna göre ilk olarak iletişim kazalarının önüne geçebilmek amacıyla Bakanlık yetkililerinin bu tür konular ile ilgili yeterince bilgi sahibi olmadan ve planlama yapılmadan konuya ilişkin beyan vermemesi öngörülmektedir. Koordinatörlük, iletişim sürecinde şeffaf davranarak, günlük basın açıklamalarıyla haberlere yanıt vermeyi hedeflemektedir. İletişim stratejisinde bu tür bir haber ulusal medyaya yansımadan önce haber ajansı, yerel medya ya da internet ortamında dolaşıma çıktığı aşamada en erken zamanda müdahale ile çözülmesi gerektiği, bu sayede düzeltme olanağının olabileceği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, iletişim stratejisinde reaktif iletişimin bir parçası olarak



olay ve sorumluları hakkında işlemlerin başlatılacağına, gizleme, ört bas etme yönünde bir tavır izlenmeyeceğine dair mesajlar vermek suretiyle kamuoyunun güvenini kazanacak bir yaklaşım sergilenmesinin önemli olduğu belirtilmiştir. Bakanlığın kurumsal kimliğini, imajını ve güvenilirliğini pekiştirmek amacıyla olay ve sorumlu takibinin devam ettirildiği veya soruşturmaların sonuçlandırılmasının ardından sonuçların kamuoyu ile paylaşılması ile haber takibinin yapılması da planlanmıştır.

Son olarak iletişim stratejisinin bir parçası olarak Koordinatörlük bu faaliyetlere ilişkin ve diğer haberlerin takibi ve analizi ile Bakanlığın olumlu temsili hususunda aksayan, dolayısıyla olumsuz yorum ve haberlere konu olabilecek yönlerin tespit edilmesini öngörmüştür. Müşavirlik, bu analizleri doğrultusunda Bakanlığın diğer birimleri ile bilgi paylaşarak, gerekirse eğitim çalışmalarının düzenlenmesini sağlamaktadır.

Bunun yanı sıra, Sağlık Bakanlığı İletişim Koordinatörlüğü Bakanlığın resmi [www.saglik.gov.tr](http://www.saglik.gov.tr) web sitesini de oldukça yoğun ve etkili bir biçimde kullanmaktadır. Bakanlığın, teknik ve diğer birimlerinin çeşitli ilan ve duyurularının yanı sıra anılan web sitesinde “Basında Sağlık Haberleri” başlıklı bir bağlantı bulunmaktadır. Buna ek olarak Sağlık Bakanının yapmış olduğu geziler, katılmış olduğu törenler vs. gibi etkinliklere dair görsel öğelerle desteklenen haberler de güncel bir şekilde ilan edilmektedir. Yine Sağlık Bakanın kimi yurtiçi toplantı, etkinlik gibi faaliyetlerde gerçekleştirdiği konuşmalar da tam metin olarak yayınlanmaktadır. İletişim Koordinatörlüğünün bu web sitesi aracılığıyla gerçekleştirdiği faaliyetlerinden birisi de Bakanın yer aldığı medya etkinlikleri ile ilgili bilgilendirmelerdir. Örneğin, Bakanın bir televizyon kuruluşunda katıldığı

programlar, röportajlar tam metinleriyle birlikte web sitesinde yayınlanmaktadır. Buna ek olarak Basın Müşavirliğinin de kendi bir web sitesi bulunmaktadır (<http://www.saglik.gov.tr/BHIM/>). Bu sitede “Bizi Tanıyın”, “Haftanın Panoraması”, “Basın Duyuruları”, “Basın Açıklamaları” “Yazılı Basında Sağlık Haberleri”, ve “Görsel Basında Sağlık Haberleri” başlıklı köşeler bulunmaktadır. Son iki köşe altında ülke yazılı ve görsel basınında yer alan haberler okunabilmekte ve izlenebilmektedir.

Buna ek olarak Basın Açıklamalarına dair web uygulamalarının güncel bir şekilde kullanıldığı gözlenmiştir. Örneğin, 29 Ekim vesilesi ile düzenlenen resmi resepsiyonda Sağlık Bakanının, Cumhurbaşkanının eşi ile el sıkışmadığına dair yazılı ve görsel basında çıkan haberler hakkında Bakanlığın reaktif iletişim stratejisine örnek olarak 1 Kasım 2010 tarihi itibarıyla İletişim Koordinatörü imzalı bir basın açıklaması yapılmış ve haber yalanlanarak, kamuoyunun yanlış bilgilendirildiğine dikkat çekilmiştir.

### **2.3.3.2 Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinin Kriz İletişimi Stratejisi**

Bakanlık Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ya da yeni adıyla İletişim Koordinatörlüğü genel iletişim stratejilerinin yanı sıra, kriz olarak adlandırılan özel durumlar için bir de kriz iletişimi stratejisi hazırlamıştır. Bakanlığın kriz iletişimi stratejisinde kriz, kurumun beklenmedik bir zamanda, istenmeyen ve çözümü acil bir durumla karşılaşılması halinde ortaya çıkacak bir durum/olay olarak tanımlanmıştır. Bir krizden söz edilmesi için kuruluşun itibarını sarsacak, yerel ya da ulusal

medyanın ilgisini kuruluş üzerine çekecek olumsuz bir olay veya durumun görülmesi gerektiği belirtilmektedir.

Koordinatörlüğün kriz iletişimi planında muhtemel bir krizin altı devresi olduğu belirtilmektedir. Bunlar, başlangıç noktası, kuluçka dönemi, belirleme anı, hücum safhası, kurtarma safhası ve yeniden yapılanma safhasıdır. Ancak tezin yazarı, yukarıda incelenen farklı kriz aşamaları yaklaşımları arasından hem kriz iletişimi araştırmalarında hem de uygulamalarında en çok başvurulan Coombs'un üç aşamalı modelini tercih etmiştir. Nitekim bu üç aşamalı model Bakanlığın tanımladığı aşamaları da içermektedir. Ayrıca, tezin ilerleyen bölümlerinde de görüleceği gibi, Bakanlık da kriz iletişimini üç aşamalı gerçekleştirmiştir.

İletişim Koordinatörlüğünün kriz iletişimine yönelik çalışmasında krizlerin kurum dışı çevresel faktörlere ve kurum içi yapısal sorunlara bağlı olarak ortaya çıkabileceği ifade edilmektedir. Çevresel faktörlerdeki değişiklikler, yerel ve küresel salgınlar, teknolojik gelişmeler, yangın, deprem gibi durumlar krize yol açan dış faktörler arasında yer almaktadır. Buna karşılık, yöneticilerin ve çalışanların yetersizliği, karar alma sürecinde görülebilecek aksaklıklar ve yapısal sorunlar gibi faktörler ise krize yol açan iç faktörler olarak tanımlanmıştır.

Müşavirlik, kriz iletişiminin bileşenlerini de şu şekilde belirlemiştir:

- Kamuoyunun aydınlatılması, en doğru ve güvenilir bilginin en kısa sürede aktarılması
- Söylem birliğinin sağlanması
- Bilgi akışının ve tüm açıklamaların kontrol edilmesi

- Yetkili ve güvenilir olmayan kaynaklara itibar edilmemesinin sağlanması; Bakanlığın konuyla ilgili en yetkili ve güvenilir bilgi kaynağı olarak algılanmasının temin edilmesi
- Krizin türüne bağlı olarak, krize gereğinden fazla tepki verilmemesi; fazla tepki verilmesinin de kimi zaman krizi tırmandırabileceğinin unutulmaması

İletişim Koordinatörlüğünün kriz iletişimi çalışması incelendiğinde, öne çıkan önemli noktalardan birisi de kuruma ve faaliyetlerine dair kamuoyu algısını da çalışmaya dahil etmiş olmasıdır. Buna göre, kriz dönemlerinde neler yapıldığı kadar bu faaliyetlerin kamuoyu tarafından nasıl algılandığına da önem verildiği görülmektedir. Ayrıca Koordinatörlük, krizin yönetilmesi için rollerin ve sorumlulukların tespitine yönelik bir çalışmanın gerektiğini, plansız bir yaklaşımın krizin büyümesine neden olabileceğinden planlama esnasında buna dikkat edilmesine önem verilmesini ifade etmektedir.

Birimin kriz iletişimi stratejisinde dikkat çekici hususlardan biri de doğru iletişim kurulmasının en etkili yöntem olarak belirlenmiş olmasıdır. Kurumun ve dolayısıyla Koordinatörlüğün kriz iletişimindeki öncelikli hedefi, yanlış anlamalara neden olmamak için kamuoyuna doğru mesajların gönderilmesidir.

Kriz iletişimi stratejisinin ana hatları belirlendikten sonra, kriz iletişiminin yönetimi ile ilgili olarak bir planlama da belirlenmiştir.

Bu planlamaya göre, Kuş Gribi, Domuz Gribi ve bebek ölümleri gibi büyük çaplı, süreklilik arz eden ve küresel boyutları olan olaylarda, Bakanlık krizin ya da

krize yol açabilecek bir durumun ilk sinyallerini aldığı zaman, henüz kamuoyu ve medyanın haberdar olmadığı ilk başlangıç aşamasında öncelikli olarak ilgili bilimsel kurulları ivedi bir şekilde toplantıya çağırarak, toplanan bilgiler ve veriler ışığında durum değerlendirmesi yapmaktadır. Bu ilk değerlendirmenin ardından, kurul üyelerinin de hazır bulunduğu bir toplantı düzenlenmek suretiyle, ilgili bürokrat tarafından konu, durum ve olay kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Bu toplantılara kimin katılacağı, toplantıda açıklamaların kimler tarafından gerçekleştirileceği, Bakanlık üst düzey yöneticilerinin de onayı ile İletişim Koordinatörlüğü tarafından belirlenmektedir. İlk demeç ve açıklamaların ardından, konu ile ilgili gelişmeler ve alınan önlemler hakkında bu birimin koordinasyonunda düzenli olarak basın açıklamaları yapılarak kamuoyu bilgilendirilmeye devam edilmektedir. Bu bilgilendirme sürecinde gerek Bakanlık resmi sitesinden yayınlama gerekse doğrudan medya kuruluşlarına ve haber ajanslarına yazılı bilgi gönderilmesi yöntemlerinden yararlanılmaktadır. Konunun gelişimine bağlı olarak, zaman zaman Bakanlık temsilcilerinin de görsel medyada yer alması sağlanmaktadır.

Bakanlığın kriz iletişimi stratejisi incelendiğinde ve ileride örnek olay analizinde de görüleceği gibi Domuz Gribi Pandemi Krizinde de Koordinatörlüğün büyük ölçüde bu iletişim stratejisini takip ettiği görülmüştür. Örneğin, hastalığın ülkeye girişi tespit edildiğinde ilk açıklama Bakan tarafından bir basın toplantısı ile kamuoyuna duyurulmuştur. Yine planda öngörülüşü gibi ülkede hastalığın seyrine dair bilgilendirme iletişimi, ülkedeki durum ve halktan geri beslenme dikkate alınarak önceden kararlaştırılan periyotlarda Bakanlığın web sitesinde de ilan ettiği Basın Açıklamaları ile sağlanmıştır. Kriz gerçekleşmeden bu tür bir kriz iletişimi planlamasının yapılmış olması, Bakanlığın kriz döneminde karşılaşılabileceği birçok

iletişim hatasını ortadan kaldırmış ve tüm olumsuzluklara rağmen en az zararla atlatılmasına olanak vermiştir. Bu da, tüm kurumların krize hazırlık çalışmaları kapsamında mutlaka kriz iletişimine yönelik bir plan ve hazırlık yapması gerektiğini ortaya koymaktadır.

### **3. DOMUZ GRİBİ PANDEMİSİNDE TÜRKİYE'DE KRİZ İLETİŞİMİ**

Sağlık Bakanlığı, ülkenin bir pandemi ile karşı karşıya kalacağı kriz döneminde, yasal düzenlemeler gereği kriz iletişimini yürütecek sorumlu devlet kuruluşudur. Bakanlık, bu kriz iletişim faaliyetini de, Pandemi Bilim Kurulu'nun bilimsel tavsiyelerini ışığında yukarıda detaylı bilgi verilen birimler ile gerçekleştirmiştir. Nisan 2009 tarihinde Meksika ve Amerika Birleşik Devletleri'nde başlamış ancak yaklaşık bir ay içinde Avrupa kıtasına da sıçramış olan salgının bilimsel bulgular ışığında ve Dünya Sağlık Örgütü'nün de öngörüsü ile pandemi tehdidine doğru bir sürece girmiş olduğunun anlaşılması ile Sağlık Bakanlığı, Nisan ayı içinde Pandemi Bilim Kurulu'nu toplayarak, önce ülkeye hastalığın girişini önlemeyi; girmesi durumunda ise kontrol altına alınmasını hedefleyen kriz yönetimi çalışmasına başlamıştır.

Halk sağlığı alanında karşılaşılabilecek en şiddetli etkiyi yapan, kontrolü zor ve maliyeti yüksek krizlerin başında pandemiler gelmektedir. Pandemi gibi yalnız bir ülkede değil, dünyanın birçok ülkesinde insan sağlığı ve hatta hayatını tehdit eden bir kriz durumunda, devlet ile beraber krizin diğer taraflarının halk ve medya olması kaçınılmazdır. Bu nedenle, devlet yani pandemi durumunda krizin yönetiminden sorumlu Sağlık Bakanlığı, kriz iletişimini krizin diğer iki tarafı ile nasıl bir iletişim kurmak istediğini planlayarak gerçekleştirmek durumundadır. Buna göre Domuz Gribi Pandemisinde Sağlık Bakanlığı kriz iletişimin taraflarının halk ve medya olacağının farkında bir planlama ile eş zamanlı, birbirini tamamlayan, bilim

insanların desteğini merkeze alan bir yaklaşım ile hem halkı hem de medyayı hedefleyen bir kriz iletişimi gerçekleştirme çabası içinde olmuştur.

Bakanlığın, halkı hedefleyen kriz iletişiminin temel amacı, halk arasında hastalığa karşı farkındalık yaratmak, panik ve endişeye yol açmadan kontrollü stres yaratmak suretiyle halkın dikkatini çekerek salgının kontrolü için gerekli temel önlemlerin alınmasına yönelik davranış değişikliği ve ikna olmuştur. Buna göre, Bakanlığın halkı hedefleyen stratejisi iki ana mesaj etrafında, iki dönem olarak planlanmıştır. Kriz öncesi dönemde, yani henüz hastalığın ülkeye girmediği süreçte hastalığın girişini önlemek ve girdikten sonra yayılmasını mümkün olan en düşük seviyede tutmaya yönelik bir kriz iletişimi gerçekleştirilmiştir. Bu dönem, turuncu ile görselleştirilen “uyarı” dönemi olarak da adlandırılmıştır. Bu kriz öncesi uyarı ve farkındalık amaçlı iletişim, önce Bakanlığın Hudut Sahiller Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan ve dağıtılan broşür, afiş, posterler ile başlatılmış; daha sonra İletişim Koordinatörlüğü tarafından benzer ancak daha kapsamlı ulusal bir iletişim çalışması ile devam ettirilmiştir. Bu aşamada Bakanlık, yine aynı hedefli televizyon spotları çalışması ile daha geniş bir hedef kitleye ulaşmayı hedeflemiştir.

İkinci aşama ise kriz dönemi yani hastalığın artık ülkede etkisini iyiden iyiye göstermeye başladığı döneme yönelik kriz iletişimi planlaması kapsamındaki iletişim faaliyetlerinden oluşmaktadır. Kriz döneminde amaç hastalığın önlenmesinden ziyade hastalıktan korunma ve yayılmanın durdurulması olmuştur. Kırmızı yani “tehlike” ile özdeşleştirilen bu dönemde halka verilmek istenen mesaj halkın artık hastalık ile karşı karşıya olduğu, hastalığın durdurulması, kendisini korumak için dikkatli olması gerektiği ve korunma için alınacak önlemlerin neler olduğudur. Öncelikle kişisel hijyene yönelik davranış değişikliği odaklı mesajları, aşının



hastalıktan korunmak için kullanılabilir hale gelmesi ile en etkili yöntem olarak aşıya başvurulması gerektiğine yönelik mesajlar takip etmiştir.

### **3.1 Kampanya Süreci**

#### **3.1.1 Afiş, Broşür, El İlanı ve Posterler**

Kriz öncesi dönemde Sağlık Bakanlığı tarafından hastalığın ülkeye girişini önlemek ve giriş aşamasında kontrol altına alarak yayılmasını durdurmak amaçlarıyla havaalanlarında 30 Nisan 2009 tarihinde termal kamera uygulamasına başlanmıştır. İlk kameranın İstanbul Atatürk Havaalanı'na yerleştirilmesi ile birlikte, bu tarihlerde yazılı ve görsel basında bu uygulamayla ilgili haberler artmıştır. Diğer yandan Bakanlık, termal kamera uygulamasına ek olarak kriz öncesi iletişim faaliyetlerinin bir parçası olarak, öncelikle havaalanları, yolcu terminalleri gibi seyahat noktalarında ilk kez broşür, afiş, poster çalışmasına da başlamıştır. Bakanlığın kriz süresince broşür, el ilanı, çıkartma, poster, afiş çalışmaları ve televizyon spotu çalışmaları i) seyahat eden yolcuların sağlığı ve hastalığın yayılmasını önleme, ii) hijyen, kişisel tedbirler, hastalığın bulaşması ve yayılmasını önleme ve iii) aşı ve hastalığı önleme olmak üzere üç ana farkındalık mesajı etrafında geliştirilmiştir. Kriz öncesi dönemde daha çok hastalığa dair belirtilere ve seyahat edenlerin şüphelenmesi durumunda nasıl bir yol izlemesi gerektiğine ilişkin bilgilendirme ve farkındalık mesajları içeren broşür, afiş, el ilanları Bakanlığın birinci gruptaki önleme iletişimi çalışması olmuştur. Pandemi İnfluenza Ulusal Faaliyet Planı'nda sınır bölgelerinde ve ülkeye giriş-çıkış noktalarında sağlığın korunmasından sorumlu Bakanlık birimi olan Hudut ve Sahiller Sağlık Müdürlüğüne

bu amaçla ilk bilgilendirme iletişimi sorumluluğu verilmiştir. Bu bağlamda, birinci grup afiş, broşür, poster çalışmasını da henüz hastalık ülkeye gelmeden önce kriz öncesi iletişim faaliyeti olarak Bakanlık İletişim Koordinatörlüğü ile işbirliği içinde anılan Genel Müdürlük hazırlamış ve dağıtmıştır.

Bakanlığın birinci grup iletişim çalışması sırasında Türkçe ve İngilizce dillerinde olmak üzere 16 farklı tasarım ve mesaja sahip broşür, el ilanı ve afiş dağıtılmıştır. Afişler arasında hedef kitle ve mesajlara bakıldığında,

- Termal kamera uygulamasına yönelik bilgilendirme
- Hastalık belirtileri ile ilgili bilgilendirme
- Seyahat sırasında hastalık şüphesi taşıyan ya da hastalıklı biri ile yolculuk durumunda yapılacaklar, alınacak önlemler
- Hastalık belirtisi taşıma durumunda bireylerin yapması gerekenler

ile ilgili bilgilerin temel alındığı görülmüştür.

Afişlerin mesajları ise;

- *Sağlığınız bizim için değerlidir. Lütfen sağlık bilgilendirme broşürlerimizi alınız. (Türkçe ve İngilizce)*
- *Eğer Domuz Gribi hastalığına yakalanmışsanız, sizde aşağıdaki belirtilerin biri veya birkaç olabilir.*
- *Ülkemize hoş geldiniz. Lütfen pasaport kontrolü öncesi termal kamera önünden geçiniz. (Türkçe ve İngilizce, farklı tasarımlarla aynı mesajlı 3 adet afiş)*

- *Aşağıdaki belirtilerin biri veya birkaçı sizde varsa, Domuz Gribine yakalanmış olabilirsiniz.*
- *Domuz Gribi olduğu şüpheli biriyle seyahat ediyorsanız.*

Bu mesajların yanı sıra, broşür, poster ve afişlerdeki görsel öğelere bakıldığında, termal kamera görüntülerinin, seyahat eden maskeli insan fotoğrafının, sağlık kontrol noktalarının fotoğraflarının yanı sıra dünya, maske, uçak gibi grafiklerin de kullanıldığı görülmektedir. Afişlerin ortak noktası ise her bir afiş üzerinde Sağlık Bakanlığı ve Hudut Sahiller Genel Müdürlüğünün logolarının kullanılmış olması ve halkın bilgi almak amacıyla veya şüpheli durumlarda müracaat edebilecekleri irtibat telefonlarının açık ve görülecek bir şekilde ilan edilmesidir. Bu telefonlar 184 Sağlık Bilgi İletişim Merkezine (SABİM), 112 Sağlık Bakanlığı Acil Yardım ve Ambulans Servisine ve 0 212 444 77 34 Hudut Sahiller Genel Müdürlüğü Seyahat Sağlığı Bilgilendirme Hizmetine<sup>71</sup> aittir.

Ayrıca, Genel Müdürlüğün [www.hssgm.gov.tr](http://www.hssgm.gov.tr) web sitesi de bilgi almak amacıyla müracaat edilebilecek bir kaynak olarak afiş, broşür ve el ilanlarında belirtilmiştir. Bu web sitesinde Domuz Gribi ile ilgili daha çok hastalık, önlemler, seyahat düzenlemeleri gibi bilgiler verilmektedir.

Sitede ayrıca Domuz Gribi Pandemisi ile ilgili özel bir bölüm de yer almaktadır. Bu bölüm altında Sağlık Bakanlığının griple ilgili tüm uyarıları, Dünya Sağlık Örgütü'nün duyuruları, Domuz Gribi hakkında bilinmesi gerekenler, sağlık

---

<sup>71</sup> Seyahat Sağlığı Bilgilendirme Hizmeti HSSGM tarafından sunulmakta olup, Domuz Gribi başta olmak üzere seyahatlerde uyulması gerekli genel sağlık kuralları, seyahatlerde çevresel risk faktörleri, havayolculuğunun sağlık üzerindeki etkileri, böcek ve hastalık etkeni olabilecek diğer hayvanlar vb gibi bilinmesi gerekenler ve zorunlu aşılama, seyahat sağlığı merkezleri ve gidilecek ülkeye göre seyahat sağlığı hakkında bilgi verilen bir hizmettir.

personeli için duyurular, havaalanlarında ve limanlarda alınan sağlık tedbirleri gibi başlıklar altında bilgi verilmektedir. Bunların yanı sıra Genel M¼d¼rl¼ğ¼n pandemi ile ilgili hazırlayıp, dağıttığı yukarıda anılan broř¼rlere, “*Gripten Korunmak Elimizde*” mesajı ile ulusal kanallarda yayınlanan ilk televizyon spotuna ve el temizliği ve hijyenle ilgili bilgi içerikli bir videoya da aynı siteden erişilebilmektedir. Ayrıca sınır kapıları ve çeşitli havaalanlarında alınan ¼nlemlere dair fotoğraflar yayınlamıştır. Sağlık Bakanlığının resmi influenza bilgilendirme sitesi olan [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) web sitesinin aktif hale getirilmesinin ardından, Bakanlığın bu sitesine bir de link eklenmiştir.

Kriz ¼ncesi iletişimindeki ilk grup broř¼r çalışmasına bakıldığında ise, Sağlık Bakanlığının Hudut Sahiller Genel M¼d¼rl¼ğ¼ aracılığıyla yine uluslararası yolcu giriş ve çıkışlarının gerçekleştiği sınır kapıları ve havaalanlarında broř¼r ve el ilanı da dağıttığı g¼r¼lm¼řt¼r. Afiş çalışmasına paralel olarak eş zamanlı bu çalışmasında da Bakanlık hemen hemen aynı mesajlar ekseninde halkı bilgilendirmiştir. İngilizce ve T¼rke hazırlanan broř¼r ve el ilanlarının ana mesajları şu şekildedir:

- *Domuz Gribi olduğunuzu d¼ř¼n¼yorsanız, ne yapmalısınız?*
- *Domuz Gribine Dikkat!!! Seyahat sırasında Domuz Gribiyle Karşı Karşıya Olabilirsiniz.*
- *Influenza A/H1N1 Nedir?*

Broř¼rlerde hastalığın belirtileri, seyahat sırasında veya sonrasında ř¼pheli durumlarda alınması gereken ¼nlemler açıklanırken, afişlerden farklı olarak hastalığın ne olduğuna ve nasıl korunma sağlanabileceğine dair daha detaylı bilgiler verilmiştir. Broř¼rlerde bilgi almak veya m¼racaat için acil hizmetlere, Sağlık Bilgi

İletişim Merkezi'ne, Seyahat Sağlığı Bilgilendirme Hizmeti'ne başvurulabileceği ve [www.hssgm.gov.tr](http://www.hssgm.gov.tr) web sitesinden bilgi alınabileceği belirtilmiştir. Broşürlerde kullanılan görsel malzemeye bakıldığında ise yine maskeli insan fotoğraflarının, ateşi olan bir kız çocuğu, doktor ve kontrol önlemlerini yansıtan fotoğrafların kullanıldığı ve hapşırın insan grafiği gibi çizimler ile desteklendiği görülmüştür.

Nisan ve Mayıs aylarında Hudut ve Sahiller Genel Müdürlüğünün gerçekleştirdiği ilk broşür, afiş ve poster çalışmasının ardından, Bakanlık Pandemi Bilim Kurulu ile birlikte ana kriz iletişimi planlamasını devreye sokmuştur. Bu planlamaya göre, ülkenin pandemi alarm düzeyleri de göz önüne alınarak ve Pandemi Planı'nda belirlenen iletişim çalışmalarına uygun olarak kriz iletişimi, kriz öncesi ve akut kriz olarak iki aşamada ele almıştır. Kriz öncesi dönem, hastalığın dünyada ilk görülmesi ile ülkede salgın haline gelen dönem arasındaki “krize hazırlık ve farkındalık dönemi”; akut kriz dönemi ise ulusal alarm düzeyinin pandemiye yükseltilmesi ile hastalığın ülkede gerilemeye başlamasına kadar olan salgının etkilerinin en yoğun hissedildiği dönemdir. Ülkede hastalığın seyrine bakıldığında, Nisan 2009-Ekim 2009 tarihleri arasındaki dönemde kriz öncesi faaliyetleri gerçekleştirilirken, Ekim 2009-Ocak 2010 arasındaki dönem salgının ülkede etkisini gösterdiği akut kriz dönemidir.

Bakanlığın kriz öncesi yani korunma olarak adlandırdığı dönemde “*Grip Kapımızda. Dikkat Edelim Yayılmasın*” temel mesajıyla alınacak önlemlere dair bilgilerin verildiği bir çalışma yapılmıştır.

Kriz yani salgının yayıldığı dönemde ise, “*Grip Aramızda, Dikkat Edelim Yayılmasın*“ ana mesajı eksenini ile hem korunma hem de aşı ile ilgili bilgilendirme faaliyetleri yürütülmüştür.

Bu dönemde farklı tasarımlar ile hazırlanan broşür, afiş, çıkartma gibi materyallerde aşağıdaki dört ana hedefe yönelik alt mesajlar kullanılmıştır:

- *Grip oldum, ne yapmalıyım?*
- *Risk grubunda mıyım?*
- *Gripten nasıl korunurum?*
- *Aşılama*

Her iki dönemde de çocuklar ve yetişkinler hedef kitle olarak belirlenmiştir. Verilmek istenen diğer bir mesaj “*Her Şey Elimizde*” sloganı ile temizlik ve kişisel önlemlere dikkat edilerek farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, ellerin nasıl yıkanması gerektiği, öksürürken/hapşırırken nasıl tedbir alınacağı, öpüşme/tokalaşma gibi temaslardan kaçınılması uzaktan selamlaşmanın önemine yönelik uyarılarla halk arasında davranış değişikliği yaratmak hedeflenmiştir. Hastalığın yayılması ile birlikte de, risk grupları ve aşılama faaliyetleri ile ilgili bilgi veren broşürler ve posterler dağıtılmıştır. Aynı zamanda okullara, öğrenciler için not defterleri ve çıkartmalar gönderilmiştir.

Tüm broşür, afiş, posterlerde de halkın bilgi almak için [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) web sitesi ile 184 telefon numarasından SABİM’e başvurabileceği belirtilmiştir. Bu halkla ilişkiler çalışması kapsamında dört milyondan fazla materyal hazırlanmış; tüm sağlık kuruluşlarına, toplu taşıma araçlarına, okullara, halka açık mekânlara dağıtılan posterler ve broşürler ile yoğun ve kapsamlı bir iletişim faaliyeti yapılmıştır.

### 3.1.2 Televizyon Spotları ve Eğitim Amaçlı Videolar

Görsel ve yazılı bilgilendirici materyal çalışmasına ek olarak Bakanlık hem kriz öncesi hem de akut kriz döneminde halkın tamamına ulaşmak için başta televizyon olmak üzere kitle iletişim araçlarını da stratejisine dahil etmiştir. Ülkemizde 31.02.2008 tarihinde kabul edilen 5727 sayılı Kanun'un 7. Maddesinde halka yönelik eğitici ve öğretici mesajlar içeren kamu yararına yayınlar yapılması öngörülmüştür. Bu Madde'ye göre,

Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu ile ulusal, bölgesel ve yerel yayın yapan özel televizyon kuruluşları ve radyolar, ayda en az doksan dakika tütün ürünleri ve sağlığa zararlı diğer alışkanlıkların zararları konusunda uyarıcı, eğitici mahiyette yayınlar yapmak zorundadır. Bu yayınlar, asgari otuz dakikasını 17.00-22:00 saatleri arasında olmak üzere 08:00-22:00 saatleri arasında yapılır ve yayınların kopyaları her ay düzenli olarak Radyo ve Televizyon Üst Kurulu'na teslim edilir. Bu saatler dışında yapılan yayınlar, aylık doksan dakikalık süreye dahil edilmez. Bu süreler, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu tarafından denetlenir. Bu programlar, Sağlık Bakanlığı, Millî Eğitim Bakanlığı, Radyo ve Televizyon Üst Kurulu, Tütün, Tütün Mamulleri ve Alkollü İçkiler Piyasası Düzenleme Kurumu, bilimsel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleri tarafından hazırlanır veya hazırlattırılır. Hazırlanan programlar, Sağlık Bakanlığının olumlu görüşü alındıktan sonra Radyo ve Televizyon Üst Kurulu tarafından yayınlanması sağlanır.

Buna göre, kamu kurumlarının bazı halkla ilişkiler kampanyalarında başvurdukları mecralardan biri de yasa ile düzenlenmiş kamu yararına yönelik televizyon spotlarının hazırlanması ve ulusal televizyon kanallarında yayınlanmasıdır. Ülkemizde, televizyon yayınlarının çeşitliliği, kanal sayısının yüksekliği ve televizyon izleme alışkanlığı göz önüne alındığında, halka erişmek ve mesaj iletmek için başvurulabilecek en etkili kitle iletişim aracı televizyondur. Bu bağlamda Sağlık Bakanlığı da kriz öncesi ve akut kriz dönemindeki mesajlarını takip eden çeşitli televizyon spotları hazırlamıştır. Bu spotlara bakıldığında, "Her şey

*elimizde*” mesajı ve hastalık ile ilgili iletişim kanalları olarak SABİM 184 ve [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) web sitesinin duyurusu tüm spotlarda kullanılan ortak öğeler olmuştur. Hastalık, belirtileri ve korunma yöntemleri hakkında farkındalık yaratmak amacıyla bilgi verilen bu spotlarda, Bakanlığın bilimsel destekli iletişim stratejisine uygun olarak krizin sözcüleri Pandemi Bilim Kurulu üyeleri de yer almaktadır. Öncelikle hastalığın durdurulmasını hedefleyen dönemde “*Grip Kapımızda, Dikkat Edelim Yayılmasın*” sloganı ile yayına verilen spotların ardından, aşılama kampanyası yapılacağına dair kararın alınması ile birlikte hastalığın önlenmesinde en etkili yöntemin aşı olduğu mesajına odaklı ayrı televizyon spotları da stratejiye dahil edilmiştir.

Bunlara ek olarak Bakanlık, çocuklara, sağlık çalışanlarına ve yetişkinlere yönelik olarak üç adet eğitim videosu hazırlamış ve dağıtımını gerçekleştirmiştir. Sağlık çalışanlarını aşı hakkında bilgilendirmek ve sıkça sorulan soruları cevaplamak üzere bir özel video da bu görsel iletişim stratejisini desteklemektedir. Bu videolara aynı zamanda Bakanlığın [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) web sitesinden de erişilebilmektedir.

Halka yönelik bu materyal çalışması ile eş zamanlı olarak Bakanlığın kriz iletişiminin sözcüleri olarak medya karşısına çıkan Bakan, Bakanlığın bazı üst düzey yöneticileri ve Pandemi Bilim Kurulu üyelerinin söylem ve mesajlarının da kriz öncesi ve akut kriz döneminde değişiklik gösterdiği gözlenmiştir. Bu bağlamda, kriz öncesi dönemdeki açıklamalar, yine farkındalık yaratmak, halkı hastalık ve Bakanlığın aldığı tedbirler ve hazırlıklılık hakkında bilgilendirme üzerine odaklanmıştır. Kriz öncesi yönetiminde amaç hastalığın ülkeye girişini önlemek ve eğer ülkede görülür ise bunu en kısıtlı alanda tutmaktır. Bu dönemde kriz sözcülerinin mesajlara bakıldığında, “*paniğe ve endişeye gerek olmadığına*”,



“Bakanlığın buna hazırlıklı olduğuna”, “hastalıktan nasıl korunulabileceğine” yönelik mesajların ağırlıklı olduğu gözlenmiştir.

### **3.1.3 Grip Web sitesi: [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr)**

Sağlık Bakanlığının kriz iletişimi planlamasında halk, sağlık çalışanları ve medya ile iletişimde doğrudan bilgi paylaşımı araçlarından biri olan Bakanlığın [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) resmi web sitesi Mayıs 2009 tarihinde aktif hale getirilmiştir. Bakanlık bu tarihten itibaren, hem basına yönelik açıklamalarını yayınlamak hem de halkı ve sağlık çalışanlarını bilgilendirmek amacıyla bu web sitesini oldukça güncel ve etkin bir şekilde kullanmıştır.

Yalnızca influenza hakkında bilgi vermek amacıyla özel olarak kurulan web sitesi uygulamalarını birçok ülkenin aynı zamanlarda aktif hale getirdiği görülmüştür. Bu uygulamaların bir benzeri olarak Sağlık Bakanlığı da öncelikle Domuz Gribi olmak üzere influenza salgın ve pandemilerinde halkı, sağlık çalışanlarını ve medyayı doğrudan bilgilendirmek amacıyla Mayıs başında [www.grip.gov.tr](http://www.grip.gov.tr) sitesini kriz iletişimde kullanmak üzere aktif hale getirmiştir.

Web sitesinin içeriğine bakıldığında, Pandemik, Kuş Gribi ve Mevsimsel Grip olmak üzere üç hastalık hakkında bilgiler verilmektedir. Pandemik yani Domuz Gribi ile ilgili bilgilere ağırlık verildiği gözlenen web sitesinin temel hedef kitlesinin, halk, sağlık çalışanları ve medya olduğu görülmüştür. Bu bağlamda sitenin ana sayfasında ilk olarak aşağıdaki ana başlıklar yer almaktadır:

- Halka Yönelik Bilgiler

- Sağlık alışanlarına Yönelik Bilgiler
- Pandemik Grip ve Aşılama
- Pandemide Son Durum
- Diğer Kurum ve Kuruluşlara Yönelik Bilgiler (Okullar, Belediyeler)
- Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı

Ana sayfada, alınacak önlemlere, hastalığın belirtilerine dair çeşitli grafik öğeler ile zenginleştirilmiş bilgiler yayınlanmaktadır. Buna ek olarak, pandemiye ait güncel durum, basın açıklamalarına da hızlı erişilebilecek bir köşe bulunmaktadır.

Medya ile iletişimin hedeflendiği bölümde ise, basın açıklamaları, makale ve dokümanlar, sunumlar, halka dağıtılan broşür ve afişler, televizyon kanallarında yayınlanan spotlar yer almaktadır. Bu web sitesi, medyayla kolay iletişim kurmak amacıyla da aktif bir şekilde kullanılmış olup, Bakanlığın basın açıklamaları güncellenerek, tarih sırasına göre medya mensuplarının bilgi alabilmesi için web sitesinde hızlı bir şekilde ilan edilmiştir.

Halka Yönelik Bilgiler küresinde ise doğrudan bilgi verebilmek amacıyla, sadeleştirilmiş bir dil kullanılarak aşağıdaki başlıklar altında bir iletişim çalışması yapılmıştır:

- Genel Bilgiler
- Hastalık Belirtileri
- Korunma Yöntemleri
- Teşhis ve Tedavi
- Gebelik ve Emzirme
- Seyahat Edenlere Yönelik Bilgiler

Yine halkın kolay ve doğru bilgiye ulaşması amacıyla, Sık Sorulan Sorular bölümü ile en çok merak edilen hususlar, soru cevap yöntemiyle yayınlanmıştır. Bu sorular şu şekilde başlıklandırılmıştır:

- Pandemik Grip (Domuz Gribi) Nedir?
- Pandemik Gribin (A/H1N1) belirtileri nelerdir?
- Hastalık en çok kimleri etkilemektedir?
- Grip olduğunuzda neler yapmalısınız?
- Çocuklarda acil müdahale gerektiren belirtiler nelerdir?
- Erişkinlerde acil müdahale gerektiren belirtiler nelerdir?
- Hastalığa karşı nasıl bağışıklık kazanılır?
- Pandemik Grip nasıl bulaşır ve bu hastalıktan kendimi nasıl koruyabilirim?
- Hastalık niçin önemlidir, ne zaman sorun olmaktan çıkabilir?
- Kimlere aşı uygulanmaktadır?
- Hastalanırsam bebeğimi emzirebilir miyim, grip ilacı kullanabilir miyim?
- Bebeğimi korumak için ne yapabilirim?
- Ülkemize gelen aşular ruhsatlı mıdır ve bu aşuların araştırmaları tamamlanmış mıdır?
- Pandemik H1N1 aşısının yan etkileri nelerdir?
- Bebeğim hasta ise emzirmem doğru mudur?
- Ev ve eşyaların temizliğinde nelere dikkat etmek gerekir?

Ayrıca, kimi zaman halk arasında tartışılan ya da yanlış yönlendirilen bilgilere de web sitesi ile açıklama getirilmiştir. Örneğin, aşının içeriği hakkında detaylı bilgiler yayınlanmış, yan etkileri açıklanmıştır. Bu bağlamda, bir süre tartışma konularının başında gelen aşının içeriğinde domuz kaynaklı bir madde olup olmadığına dair yanlış kanaatin giderilmesi amacıyla, “*Aşı içeriğinde domuz kaynaklı bir madde bulunmamaktadır.*” uyarısına yer verilmiştir. Benzer bir şekilde, aşının ülkede sağlık çalışanları arasında yaygın aşılama sonrasındaki erken sonuçlarına göre beklenmeyen önemli bir yan etki tespit edilmediğine, aşı sonrası görülen yan etkilerin mevsimsel grip aşılarda görülen sıklıkta olduğuna ve görülebilen bu yan etkilere rağmen, aşının yararının olumsuz etkileri ile kıyaslandığından çok daha yüksek olduğuna dikkat çekilmiştir. Aşının ruhsatlandırma prosedürü gibi daha detaylı bilgilerde paylaşılmak suretiyle kamuoyunda kafa karışıklığına yol açan birçok hususa bu web sitesi ile açıklık getirilmesi amaçlanmıştır.

Bakanlığın, bu web sitesini halk ve medyaya yönelik bilgilendirme ve iletişim faaliyetlerinde güncel ve aktif bir şekilde kullandığı gözlenmiştir. Nitekim, verilen bilgilerin içeriğine bakıldığında, Bakanlık iletişim birimleri halkın mesajları algılamasını ve tartışma konularını dikkatli bir şekilde izleyerek, bu algı ve tepkileri geri besleme olarak değerlendirerek, iletişim sürecinde gürültüye yol açan yanlış ve spekülasyon bilgileri bu web sitesi ile düzeltmeye çalışmıştır.

Buna benzer web sitelerini, pandemi kriz iletişimi sürecinde birçok ülke ve kuruluş aktif olarak kullanmıştır. Örneğin, İngiltere’de devletin sürdürdüğü kriz iletişimi planının bir parçası olarak İngiliz Hükümetinin doğrudan iletişimi hedeflediği [www.direct.gov.uk](http://www.direct.gov.uk) ve ülkenin kamu sağlık hizmeti kurumu olan Ulusal

Sağlık Hizmeti'nin (*National Health Service*) [www.nhs.gov.uk](http://www.nhs.gov.uk) web siteleri ile ülkede pandemi sürecine dair güncel bilgiler, önlemler yayınlanmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde de [www.flu.gov](http://www.flu.gov) web sitesi, benzer bilgileri içeren ve doğrudan halkı bu konuda bilgilendirmeyi amaçlayan bir iletişim aracı olmuştur. SARS salgınının en çok etkilediği ülkelerden biri olan Singapur'da da benzer bir web sitesi aktif olarak kullanılmaktadır ([www.crisis.gov.sg/influenza](http://www.crisis.gov.sg/influenza)).

Bakanlığın “grip” web sitesinde de link olarak verilen Dünya Sağlık Örgütü <http://www.who.int/csr/disease/swineflu/en/index.html>, ABD Hastalık Önleme ve Kontrol Merkezi (<http://www.cdc.gov/flu/>), Avrupa Hastalık Önleme ve Kontrol Merkezi <http://ecdc.europa.eu/en/healthtopics/H1N1>, bunlara ek olarak Avrupa Birliği'nin influenza/pandemi ile ilgili doğrudan iletişimi hedeflediği <http://ec.europa.eu/health> ve Birleşmiş Milletler'in [www.un-influenza.org](http://www.un-influenza.org) resmi siteleri bilgi kaynağı olarak sıkça başvurulan web siteleri olmuştur.

Mayıs ayında basında yer alan haberlerde de Sağlık Bakanlığının web sitesinden bilgi alışverişinde bulunduğu dair bilgiler paylaşılmıştır. Örneğin, 4 Mayıs 2009 tarihinde *Milliyet Gazetesi*'nde yayınlanan “*Sağlık Bakanlığından Domuz Gribi Rehberi*” başlıklı haberde, Bakanlığın internet sitesinde Domuz Gribinin ne olduğundan belirtilerine, korunma yollarından tedavisine kadar A'dan Z'ye küresel salgına ilişkin merak edilenleri açıkladığı belirtilmiş ve haberin devamında Bakanlığın sitesinde yayınlanmakta olan bilgilere yer vermiştir. Kriz dönemi iletişim çalışmalarında inceleneceği gibi, medyanın Bakanlığın basın açıklamalarını temel aldığı ve sayısal/verisel bilgilerde referans tuttuğu gözlenmiş

olup, böylelikle Bakanlığın hızlı ve şeffaf bilgilendirme yaklaşımını sürdürmesi ile ilgili medyada kısmen güven temin ettiği düşünülmektedir.

### **3.1.4 SABİM Çağrı Merkezi: “Hotline” Uygulaması**

Kuş Gribi krizi döneminde Bakanlığın aktif olarak başvurulan kriz iletişimi birimlerinden biri olarak SABİM, Pandemi Planı’nda toplumu bilgilendirme amacıyla görev verilmek suretiyle Domuz Gribi Pandemisinde de Mayıs 2009 tarihinden itibaren Bakanlığın kriz iletişimi sürecine dahil olmuştur. Vatandaşların bu Merkezden bilgi alabileceklerine dair duyurular Bakanlığın web sitesinde ve dağıtılan bilgi broşürlerinde ilan edilmiştir. Ayrıca kriz döneminde bir ulusal televizyon kanalı bu Merkezden canlı yayın yapmak suretiyle SABİM’in Domuz Gribi krizinde bir iletişim kanalı olabileceğinin duyurusunu yapmıştır. Yine Merkez sorumlusu medya temsilcileri ile irtibat içinde olarak Merkezin çalışmaları hakkında birkaç kez bilgi vermiştir.

Krizin taraflarından biri olan halkın doğrudan bilgi almak, şikayet ve talep iletmek amacıyla krizin yöneticisi kuruma ulaşmasına imkan sağlayan Merkeze büyük ilgi gösterildiği gözlenmiştir. Domuz Gribi ile ilgili yapılan müracaat sayısı Mayıs 2009-Ocak 2010 tarihleri arasında 250.000’i geçmiştir. Gelen çağrılar arasında yalnızca halk tarafından değil; sağlık çalışanları, ülkede faaliyet gösteren yabancı misyon temsilcilerinin bilgi talepleri de yer almıştır. Hastalığın ülkeye ilk kez gelmesinin teyit edilmesi ile müracaatların aynı gün içinde artmaya başladığı görülmüştür.

Mayıs – Eylül 2009 tarihleri arasında kriz öncesi döneme bakıldığında, SABİM’e müracaatlar daha çok hastalığın belirtileri, hastalıktan korunma yöntemleri hakkında bilgi talepleridir. Buna ek olarak hastalık belirtisi taşıdığını düşünen kişilerin başvuruları, hasta olduğunu düşünenlerin hangi hastanelere başvurulabileceği gibi sorular da Merkeze iletilen çağrılar arasındadır.

Akut kriz döneminde ise hastalık ile ilgili soruların yanı sıra, o dönem içinde gündemde daha fazla ön plana çıkan okul kapatma kararları ve bununla ilgili ihbarlar, halka açık alanlarda alınabilecek önlemler, dezenfeksiyon yöntemleri ile birlikte aşı hakkında bilgi taleplerinin ön plana çıktığı gözlenmiştir.

Merkeze müracaatlarda en büyük artış, Ekim ve Kasım aylarında kaydedilmiştir. Bu dönemde halkın çoğunun Merkeze ilettiği bilgi talebinin aşı ile ilgili olduğu görülmüştür. Bakan ve Başbakan arasında yaşanan çelişki başta olmak üzere ülkede o an mevcut bilgi kirliliğinin sonucu olarak halkın ilgisi aşıya odaklanmış ve halk arasında yaşanan karmaşanın izleri bu başvurularda da açıkça gözlenmiştir.

### **3.2 Medya ile Kriz İletişimi Süreci**

Kriz iletişiminden sorumlu devlet kuruluşu olan Sağlık Bakanlığı, halka doğrudan erişimi hedefleyen kampanya sürecinin yanı sıra, yine halka ulaşmak amacıyla en etkili iletişim araçları olarak kitle iletişim araçlarına da başvurmuştur. Bu bölüm, krizin tarafları olarak Sağlık Bakanlığı ve ülke medyası arasında kriz döneminde gelişen kriz iletişimi sürecini incelemektedir. Buna göre, Meksika’da hastalığın ilk görüldüğü Nisan 2009 ile Türkiye’de ilk ölüm vakasının görülmesi ile

akut hale dönüşmesinden önceki dönem kriz öncesi dönem olarak değerlendirilecektir. Krizin akut hale dönüştüğü diğer bir deyişle toplumda endişenin arttığı ve medyada da gündemde en üst sıraya taşınan dönem olan Ekim 2009-Aralık 2009 süreci de akut kriz dönemidir. Bu dönem içinde hem ölüm vakalarına bağlı olarak kriz tırmanmış, hem de ülkede krizin içinde yeni bir krize yol açan aşı tartışmaları zirveye çıkmıştır. Ocak 2010 başından itibaren hastalığın etkisi ülkede azalmaya başlamış ve bu dönemde Sağlık Bakanlığı kriz iletişiminin yoğunluğunu hastalığı gündemden düşürmeye yönelik bir planlama ile azaltmaya başlamıştır. Bu süreç ise kriz sonrası dönem olarak ele alınacaktır.

### **3.2.1 Grip Kapımızda: Kriz Öncesi Dönem**

Nisan 2009 içinde dünya genelinde vaka sayılarının artması ve etkilenen ülke sayısının yükselmesi, Türkiye mediasında da yerini bulmaya başlamıştır. Dünya mediasında sıkça ön plana çıkan haberler Türkiye gündemine taşınırken, yine medya tarafından hastalığın ne olduğuna ve Türkiye'yi etkileyip etkilemeyeceğine, ülkede görülmesi halinde etkisinin ne olabileceğine dair haberler yayınlanmaya başlamıştır. Krizin tarafı olarak medya, bu uluslararası haber takibi ve beraberinde ülke için etkilerini paylaşmak suretiyle, Türkiye'de kriz öncesi iletişim faaliyetini hızlandırmıştır. Hastalığın henüz Türkiye'de görülmediği Nisan ayı içinde basında yer alan haberlere bakıldığında ağırlıklı olarak Domuz Gribinin nasıl bir hastalık olduğu, bulaşma yolları, hastalığın görüldüğü ülkelere gidecek Türk vatandaşlarının ne önlemler alması gerektiği, diğer ülkelerdeki seyrine ilişkin haberler ve Dünya Sağlık Örgütü'nün açıklamalarına yer verildiği görülmüştür. Örneğin, 27 Nisan 2009



tarikhinde *Hürriyet* Gazetesinde yer alan “*Dünya Sağlık Örgütü bugün toplanıyor*” başlıklı haberde Örgütün alarm düzeyinin 3 olduğu<sup>72</sup>, hastalığın uluslararası alanda hangi evrede bulunduğunun ele alınacağı bir olağanüstü uzmanlar komitesi toplantısı düzenleyeceği bildirilmektedir. Yine aynı gün *www.ntvmsnbc.com* web sitesi Dünya Sağlık Örgütü’nün Domuz Gribinin kontrolden çıkmak üzere olan geniş çaplı bir salgın olabileceğine dair uyarısına Anadolu Ajansı kaynaklı haberinde yer vermiştir.

28 Nisan 2009 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü’nün pandemi alarm düzeyini 4’e ve hemen ertesi gün 5’e çıkartması gazete ve televizyonlarda da haber olmuştur. Aynı gün bu gelişmelere paralel olarak Sağlık Bakanlığı bir basın açıklaması yaparak bu durumu teyit etmiş; Evre 4’e çıkartılan alarm düzeyinin insandan insana bulaşma olduğuna dair bulgular elde edildiği, hastalığın salgın riski taşıdığı anlamına geldiğine dair açıklamalar ile halkı aydınlatmaya çalışmış ve ülkede henüz bir vaka olmadığını paylaşmıştır.

30 Nisan 2009 tarihinde de Sağlık Bakanı İstanbul’da enfeksiyon uzmanları ile birlikte Domuz Gribi ile ilgili alınan tedbirleri açıklamak üzere bir basın toplantısı düzenlemiştir. Toplantıda Bakanlığın çalışmaları ve aldığı önlemleri açıklayan Bakan, aynı zamanda seyahat edenler başta olmak üzere halka hastalığa karşı nasıl korunabileceğini açıklamıştır. Böylelikle Sağlık Bakanı, Domuz Gribi krizi öncesinde yoğun bir bilgilendirme faaliyetinin sözcüsü olarak konuya ilişkin açıklamalarına devam etmiştir. Bakana toplantı sırasında bilim insanları eşlik etmiş olup, basın mensuplarından gelen bazı soruları cevaplandırarak Bakan ile kriz

---

<sup>72</sup> Pandemi Alarm Düzeyi, Dünya Sağlık Örgütü tarafından bir pandemi durumunda hangi mekanizmaların ve faaliyetlerin sürdürüleceğine dair Üye Ülkelerce ortak bir referans olarak kabul edilen bir rehberdir. Örgütün alarm düzeyi koşulları ve alınacak iletişim önlemleri Ek-4’de gösterilmektedir.

sözcülüğü görevini bir anlamda paylaşmıştır. Bu aşamada, kriz döneminde Bakanlığın kriz iletişimi planının ve söylemi/mesajlarının merkezine aldığı bilim ve bilim insanlarına yapılan göndermeler, kriz öncesi iletişimde kullanılmaya başlamıştır.

Aynı günler içinde Meksika ve ABD başta olmak üzere çeşitli ülkelerde ölüm vakaları da artarken, Türkiye’de ilk vaka 15 Mayıs 2009 tarihinde ilan edilmiştir. Bu tarihten önce ise basında çeşitli şüpheli vakalara dair haber çıksa da, bu hastaların klinik testlerden sonra virüsü taşımadıkları Sağlık Bakanlığı yetkilileri tarafından halka ve medyaya duyurulmuştur. Bu dönemde İncirlik Üssü’nde Domuz Gribi endişesi, Sağlık Bakanlığının alarm durumuna geçmesi, Domuz Gribinden korunmak için alınması gereken önlemler, Dünya Sağlık Örgütü’nün açıklamalarına dayalı bilgilerle ilgili haberler sıklıkla medyada yer bulmuş, aynı zamanda uluslararası gelişmeler de yine haberlerde günlük bir şekilde aktarılmaya devam etmiştir. Söz konusu haberlere bakıldığında, ülkede hastalık ile ilgili endişe dozu yüksek haberlerin artış eğilimi içinde olduğu gözlenmiştir. Bu süre içinde de Sağlık Bakanlığı, önceki açıklamasında belirttiği gibi belli periyotlar içinde basın açıklamaları yapmaya devam etmiştir. Bakanlığın, bu basın açıklamaları ile kriz öncesi iletişim çalışmasının bir parçası olarak mevcut belirsizlik, şüphe ve tedirginlik ortamında bilgi paylaşımı suretiyle halkın yanlış bilgilendirilmesini ve dolayısıyla oluşabilecek bilgi kirliliğini önlemeyi hedeflediği görülmüştür. Nitekim 7 Mayıs tarihinde yine durum bilgilendirmesi amacıyla yapılan Basın açıklamasında şu ifade yer almaktadır:

Bakanlığımız tarafından ülkemizdeki ve dünyadaki gelişmeler basınımızla sürekli paylaşılmaktadır. Bu nedenle spekülasyon haberlere itibar edilmemesi,

kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi ve bilgi kirliliğinin önlenmesi için büyük önem arz etmektedir.

Bu açıklamadan da anlaşılacağı üzere, Bakanlık kriz öncesi dönemde de aktif ve hızlı bir iletişim çalışması yapmayı hedeflemiştir. Türkiye’de kamu yönetiminin genel hantal yapısı içinde çoğu kez geri planda bırakılabilen bilgi akışı ve üst düzey yöneticilerde hakim olan bilgi saklama eğiliminin aksine, Bakanlık hastalık ülkeye gelmeden önce dahi sürekli bir iletişim ile planlı bir kriz iletişimi gerçekleştireceğinin ilk sinyallerini kriz öncesi dönemde vermiştir.

Yine kriz öncesi yönetim ve iletişim planının bir parçası olarak Sağlık Bakanı ve İçişleri Bakanı, 12 Mayıs 2009 tarihinde, 81 il valisinin ve il sağlık müdürünün katılımı ile “Genel Halk Sağlığı” toplantısı düzenlemiştir. Türk kamu yönetiminde, il kamu yöneticilerinin basın ile ilişkilerinde gereksiz istekli tavrı sıklıkla gözlenen bir durumdur. Nitekim Kuş Gribi salgının yaşandığı 2006 yılında il kamu yöneticileri tarafından doğru ya da yanlış doğrudan bilgi paylaşımı ve beyanları Bakanlık için ilave güçlükler yaratmıştır. Bu duruma müdahale edebilmek için 15 Ocak 2006 tarihinde Sağlık Bakanlığı bir genelge yayınlamaya, söz konusu tarihten itibaren valilerden illerinde Kuş Gribi ile ilgili açıklama yapmamalarını istemiş olup; salgın hakkında tüm açıklamaların Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Müsteşarı ve Sağlık Bakanlığı Müsteşarının eşbaşkan olarak görev yapacağı, Çevre ve Orman Bakanlığının bir yetkilisinin de yer aldığı Kuş Gribi Ulusal Koordinasyon Merkezi’nden yapılacağı tebliğ edilmiştir.

Bu toplantı ile çok yakın bir tarihte yine bir halk sağlığı krizinde edinilen tecrübelerin ışığında, kriz öncesi dönemde illerin üst düzey kamu yöneticilerinin

olası pandemi karşısında Sağlık Bakanlığının kriz iletişimi hakkında bilgilendirilmesi hedeflenmiştir. Basının da davet edildiği toplantıda pandeminin seyri, alınan önlemler, ülkenin hazırlığı hakkında bilgi veren Sağlık Bakanı, kriz iletişimi açısından da basına yönelik önemli açıklamalar yapmıştır. Bakan, hastalığın kamuoyu ile paylaşılması konusunda basına da büyük görevler düştüğünü belirterek, gereksiz yere sansasyonel manşet atılmamasının gerektiğini; çünkü yapılan haberlerin halk nazarında farklı algılara neden olabildiğini, bu konuda hassasiyet gösterilmesini talep etmiştir. İçişleri Bakanı da aynı toplantıda basına yönelik benzer bir çağrıda bulunarak, salgın dönemlerinde yapılan haberlerde hassas davranılmasının önemli olduğunu düşündüklerini beyan etmiştir. Halk sağlığı krizlerinde, krizin tarafları olan devlet ve medyanın, halkın krizden en az zararla etkilenmesi amacıyla daha özel bir kriz iletişimi gerçekleştirmesi gerekliliği yukarıda detaylı şekilde açıklanmıştır. Bundan dolayı, İçişleri Bakanının da bu özel iletişim çalışmasına yönelik tavrı, Türkiye’de kriz iletişimi ile ilgili olarak kamu yönetiminde belli bir aşama kaydedildiğini, yaşanan depremler, doğal afetler gibi krizlerin nihayetinde kamu yönetiminin de medya ile ilişkilerde kriz dönemlerinde daha planlı bir iletişim kurması gerektiğinin bilincine varmakta olduğunu gösterebilecektir.

Anılan toplantıda buna ek olarak iletişim açısından diğer önemli bir açıklama da Sağlık Bakanının, yurtdışından gelen ve ülkeye giriş yapan turistlere termal kameralarda ateş tespit edilmesi durumunda güvenlik gereği testler yapıldığını, bununla ilgili olarak da basının hassasiyetinin önemli olduğunu belirtmesi olmuştur. Bakan buna yönelik,

...bu noktada da değerli basınımız, misafirlerimizin üstüne gitmemeli. Çünkü onlara adeta vebalı gibi davranmak yakışık almıyor. Fotoğraf ve görüntü alımında ısrar, hasta ve birey haklarıyla da bağdaşmaz.

çağrısında bulunmuştur. Bakanın bu beyanı ve basından hassasiyet ricası ise daha ilk vaka ülkeye geldiğinde ne yazık ki medya ve basın tarafından ihlal edilmiştir. Ancak, Sağlık Bakanlığının bu konudaki ısrarlı tutumu ile kriz döneminde genel olarak medya haber refleksinden bir nebze olsun kendini uzaklaştırmayı başarmış; toplumsal sorumluluk ve hasta hakları ilkelerine uygun bir yaklaşım sergilemeyi tercih etmiştir. Bakanlığın kriz iletişiminde en çok hassasiyet gösterdiği unsurlardan biri de hasta hakları ihlalinin yapılmaması, bu haklara uygun olarak hasta kimlik bilgilerinin deşifre edilmemesi olmuştur. Bakanlık, medya temsilcileri ile gerçekleştirdiği istişare toplantılarında, Bakan tarafından verilen demeçlerde bu konuda özen gösterilmesi ile ilgili olarak taleplerini birkaç kez yinelemiş, bu tür ihmallerin hastaların damgalanmasına yol açabileceği hususunun altını çizmiştir.

Kriz öncesi iletişim çalışmasında Sağlık Bakanlığı, medyanın desteğini almanın önemini Bakan başta olmak üzere yukarıda bahsedilen örnek beyanlarda da görüldüğü üzere çeşitli kereler yinelemiştir. Bir kamu kurumu, kriz iletişiminde başarılı olabilmek amacıyla medyadan gelebilecek olan reaksiyonlara karşı hazırlıklı olmalıdır. Ayrıca kurumun, toplumu ilgilendiren bir kriz halinde kitle iletişim araçlarını kullanmadan, topluma ulaşması mümkün olmayacaktır. Başta televizyon olmak üzere kitle iletişim araçları, krizin diğer tarafı olan devletin, halka ulaşmasında en etkili ve kolay araçtır. Türkiye’de hemen her evde televizyon olduğu göz önüne alındığında, televizyon haberciliğine başvurmayan bir kurumun iletişimde geri ve yetersiz kalması kaçınılmaz olacaktır. Bu aşamada kriz öncesi iletişimde Bakanlığın medya ile güvenilirlik, şeffaflık ve hızlilik ilkeleri etrafında bir iletişim kurmayı hedeflediği ve bunu medya ile açıkça paylaştığı anlaşılmaktadır. Diğer bir

deyişle Bakanlık, medya desteği olmadan, bu halk sağlığı krizinin yönetiminde ve hastalığın kontrol altına alınmasında başarılı olamayacağını açık bir şekilde farkındadır. Bunun yanı sıra, tezin yazarı tarafından Bakanlık iletişim ve basın sorumlularının da planlama aşamasında Türk medyasını iyi gözlemledikleri, medya ilişkilerinde çeşitli periyotlarda bir araya gelerek irtibat kurmak suretiyle belli bir iletişim platformu oluşturdukları, bu sayede karşılıklarına çıkabilecek olumsuz medya tepkilerini büyük oranda kestirdikleri düşünülmektedir. Ayrıca, Kuş Gribi salgınında medya ile karşı karşıya kaldıkları, toplumda da büyük infiale yol açan hem habercilik hem de kendi cephelerindeki hatalardan da ders aldıkları anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, gerek kendi ilişkileri gerekse Bakan merkezli geliştirdikleri iletişim planında kimi zaman bu kriz öncesi dönemde medyanın hassasiyetinin önemi, kamuoyunun yanlış yönlendirilmemesi amacıyla Bakanlıktan gelecek açıklamalara itibar edilmesi ve spekülasyonun önlenmesine özen gösterilmesine yönelik çeşitli defalar medyaya çağrıda da bulunulmuştur.

Medya ilişkilerini düzenlemek için Bakanlık, kriz iletişiminde çok önemli olan ve Türkiye’de kamu yönetiminden sorumlu kurum ve kuruluşlara da, ileride yaşanabilecek olası krizlerde örnek teşkil edebilecek bir çalışma daha gerçekleştirmiştir. Bakanlık iletişim sorumluları Radyo ve Televizyon Üst Kurulu nezdinde çeşitli girişimler de bulunmuş ve bunun sonunda 8 Mayıs 2009 tarihinde Kurul aşağıdaki genelgeyi Basın Bildirisi olarak yayınlamıştır:

Domuz Gribi virüsü dünyada olduğu gibi ülkemizde de televizyon ve radyo yayıncılarının öncelikli gündem maddesi haline gelmiştir. Ülkemiz açısından da elbette konunun yakından takip edilmesi ve kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Ancak hem halkı zamanında ve doğru bilgilendirme açısından hem de sağduyulu davranma ve gereksiz panik havası oluşturmama noktasında medyanın sorumluluğu ve sorumlu yayın anlayışının önemi daha da artmaktadır. Bu nedenle Radyo ve Televizyon Üst Kurulu,

yayıncı kuruluşların Genel Yayın Yönetmenleri/Müdürlerinden aşağıdaki tedbirlerin alınmasını talep etmektedir.

- 1- Konu ile ilgili tüm haber ve yayınlarda, Sağlık Bakanlığında bilgi alınmasına dikkat edilmesi,
- 2- Konu hakkında kamuoyunu bilgilendiren kimselerin arasında güvenilir uzman kimseler olmasına dikkat edilmesi,
- 3- Hastalıkla ilgili arşiv görüntüleri yayınladığında bunun kesinlikle belirtilmesi ve kamuoyunu paniğe sevk edecek ifade ve görüntülere yer verilmemesi,
- 4- Kamuoyunu bilgilendirme amaçlı, ilgili kurumların hazırlayacakları spot filmlere 5727 sayılı Kanun'un 7. Maddesinde belirtilen "Türkiye Radyo ve Televizyon Kurumu ile ulusal, bölgesel ve yerel yayın yapan özel televizyon kuruluşları ve radyolar, ayda en az doksan dakika tütün ürünleri ve zararlı diğer alışkanlıkların zararları konusunda uyarıcı, eğitici mahiyette yayınlar yapmak zorundadır. Bu yayınlar, asgari otuz dakikası 17.00-22.00 saatleri arasında olmak üzere 08.00-22.00 saatleri arasında yapılır." hükmü gereğince yer verilmesi ve ilgili kurumların uyarılarının kamuoyuna doğru ve hızlı bir şekilde ulaştırılması için gerekli işbirliğine açık olunması,
- 5- Bu konunun bahane edilerek sosyal, kültürel, ekonomik ve turizm gibi alanlarda bir takım yanlış beklenti ve hedefleri olanlara fırsat verilmemesi ve ülkemizin uluslararası camiada yanlış tanıtılmamasına dikkat edilmesi.

Bu Genelge aslında medyanın bilgi alma aşamasında ilk olarak Sağlık Bakanlığında başvurulmasına dikkat edilmesi gerektiğini ifade ederek, Bakanlığın da kriz iletişiminin tarafı ve sözcüsü olacağını onaylamakta ve pekiştirmektedir. Diğer yandan, bu talep karşısında medyanın da krizin diğer tarafı olan ve bilgi kaynağı olarak referans gösterilen Sağlık Bakanlığının iletişimindeki güvenilirliğine, şeffaflığına ve hızına habercilik açısından onay vermesi gerekmektedir. Kriz iletişimi planlaması olmayan bir kurumun, bilgi kaynağı olarak kendisini referans göstermesi yönünde bir girişimde bulunması büyük bir hata olacaktır. Çünkü medya açısından, bu tür bir genelgeden sonra, yani Bakanlığın iletişim planı medya denetimini yapan bir üst kurulca bu şekilde otorite olarak gösterilmesinden sonra, daha da önem kazanacaktır. Bu genelge ile arzu edilen, medyanın Bakanlıkla olan iletişimine

öncelik vermesi, Bakanlığı kamuoyu ile paylaşılması gereken veri ve bilgiler için kaynak olarak kabul etmesidir. Bundan dolayı medyanın Bakanlık İletişim Sorumluları ve Basın Müşavirliğinden haber ve bilgi akışına yönelik beklentisi daha fazla olacaktır. Eğer Bakanlık iletişim birimleri bu beklentileri karşılama kapasitesine, altyapısına ve uzmanlığına sahip olmazsa, o zaman medyadan daha büyük tepki alacaktır. Habercilerin önceliği, durum ne olursa olsun, habere ve bilgiye ilk ulaşan ve bunu ilk yayımlayan olmaktır. Bu önceliğe uygun olarak, böyle kritik ve haber değeri taşıyan bir krizde, kriz öncesi iletişim faaliyetlerinde medya mensuplarına mutlaka halkın önceliği ilkesi anlatılmalı, haber patlatma adına yapılacak yanlış ya da eksik bir haberin halkın sağlığını ve emniyetini daha da tehlikeye atabileceği, bundan dolayı medyanın mutlaka sağduyulu ve sorumluluk sahibi bir habercilik anlayışı içinde olması gerektiği hususunda medya ikna edilmelidir. Sağlık Bakanlığı kriz öncesi iletişiminde bu ilkeleri paylaşmak için önemli adımlar atmış ve sonucunda da basın ve medya temsilcileri ile bir iki münferit olay dışında büyük çaplı başka bir krizin doğmasını engellemiştir. Bu da başta kamu kurumları olmak üzere kriz iletişimi çalışması yapacak her kuruluşun, kriz öncesi iletişim faaliyetlerinde medya ve basın ile güvene dayalı ilişkiler kurmasının önemini bir kez daha ortaya koymuştur.

Genelgede, Genel Yayın Yönetmenlerinden ve Müdürlerinden konu hakkında kamuoyunu bilgilendiren kimselerin alanlarında güvenilir uzman kimseler olmasına dikkat etmeleri talep edilmektedir. Kriz döneminde, Bakanlığın kriz iletişimi çalışmasına medyada karşıt görüş olarak söz verilen kişilere bakıldığında, Bakanlık uygulamalarını ve kriz yönetimini olumsuz eleştirenlerin, haber, tartışma programlarının Domuz Gribi özel bölümlerine konuk konuşmacı olarak davet



edilenlerin Sağlık Eski Bakanları ve konunun uzmanı olan doktorlar olduğu görülmüştür. Medya eleştirileri yansıtırken ve olayın diğer tarafını ekrana çıkartırken, RTÜK'ün bu uzmanlık talebinin çok dışına çıkmamıştır. Akut kriz döneminde kriz iletişimini gerçekleştirirken, Sağlık Bakanlığı da zaten iletişim stratejisinin ana bir bileşeni olarak medya karşısına basın sözcüsü olarak çıkarttığı kişilerin uzmanlardan oluşmasını tercih etmiş olup, kriz iletişim planlamasına uygun olarak mesajların ve bilgilendirmenin bilim insanları tarafından halka aktarılmasını öngörmüştür. Bu bağlamda aslında, kriz öncesi ve akut kriz döneminde pandemiye ilişkin medyadaki tartışmalar bilim insanları arasında gelişmiştir. Ayrıca, medya denetimi yapan bir üst kurulun bu tür bir talebi, bir anlamda kriz iletişiminin politikleşmesini engelleme amacı da taşımaktadır. Nitekim Kurul, pandeminin bahane edilerek sosyal, kültürel, ekonomik ve turizm alanlarında bir takım yanlış beklenti ve hedefleri olanlara fırsat verilmemesi ve ülkemizin uluslararası camiada yanlış tanıtılmamasına dikkat edilmesini de vurgulayarak, politikleşme riskinin önüne geçmek istemiştir. Ancak, kriz döneminde bu politikleşme politikacıların koordinesiz ve planlanmamış bir şekilde iletişim sürecine dahil olmalarından kaynaklanmıştır. Hükümetin iki üyesi arasında bir çatışma habercilik refleksi içindeki medyanın haber öykülerinde günlerce yer almış ve esas amaçlanan mesajın önüne geçmiş, hem Üst Kurulu hem de Bakanlığın bu çabasını yerle bir etmiştir.

Diğer yandan, bu Genelge aslında demokratik bir ülkede geçmiş krizlerde “kötü bir sicile” sahip medya ve basına “ayar” çekilmesi anlamında da yorumlanabilecektir. Türkiye, terörün gölgesinde yaşayan, deprem tehlikesi ile karşı karşıya olan bir ülkedir. Terör olaylarının haber yapılması hususunda, ülkede medyanın habercilik anlayışı zaten süregelen çeşitli tartışmaların konusudur. Ayrıca,

ülkede yaşanan önemli başka bir halk sağlığı krizi olan Kuş Gribi salgını örneğinde medya başıbozuk, sağduyudan uzak ve ne yaptığının bilmez bir kriz haberciliği sergilemiştir. Halkı gereksiz bir endişeye sevk etmiş; gerek ürkütücü “Son Dakika” haberciliği gerekse ekrana herhangi bir kontrol mekanizması uygulanmadan her türlü görüntünün yansıtılması ile halk arasında endişeyi gidermek yerine daha da fazla korku yaratmıştır. Yakılarak itlaf edilen hayvan görüntüleri, özel giysileri içinde itlaf çalışmalarını gerçekleştiren görevliler aralıksız olarak yazılı ve görsel basında halkın gözü önüne çıkarılmıştır. Sağlık ve Tarım ve Köyişleri Bakanlıkları hemen herkese mikrofon uzatılmak suretiyle eleştiri bombardımana tutulmuş ve halk arasında devletin yürüttüğü çalışmalarda yetersiz kaldığı düşüncesi bir anlamda pompalanmıştır. Oysa Kuş Gribi salgını, bir pandemi kadar büyük çaplı ve küresel bir tehdit olmadığı gibi, bu iki Bakanlığın koordineli ve hızlı çalışmaları ile kısa sürede kontrol altına alınmış, ülkede medya tarafından beklenen ve halkın da bu etki ile korktuğu “kayıp ve zararlar” yaşanmamıştır. Radyo Televizyon Üst Kurulu da yaşanan bu “ürkütücü” tecrübeden ders alarak, ne yazık ki profesyonel kriz haberciliğinden “bihaber” medyaya daha büyük bir tehdit unsuru taşıyan pandemi öncesinde demokratik yayıncılık ilkesine ters düşse de “ayar” çekmek zorunda kalmıştır. Krizin bir tarafı olarak medyanın da bu tür müdahalelere gerek olmadan, krizin diğer tarafı devlet gibi bir kriz iletişimi planı hazırlığının olması, dünyadaki başarılı örnekleri modellemesi ve halkın önceliğinin önemini kabul ederek profesyonel bir kriz haberciliği anlayışını geliştirmesi gerekmektedir.

Ayrıca buna benzer basın müdahalelerinin gelişmiş demokratik ülkelerde de yaşanmaktadır. Örneğin Kasım 2010 tarihinde “Diplomasinin 11 Eylül’ü” olarak adlandırılan “Wikigates” diplomatik krizinin öncesinde Wikileaks internet haber

sitesinin Amerika Birleşik Devletleri Dışişleri Bakanlığı bürokrat ve diplomatlarının kurum içi yazışmalarını internet ve bazı gazeteler aracılığıyla yayınlayacağını ilan etmesi üzerine İngiltere Hükümeti basından bu belgelerin yayınlanması ile ilgili dikkatli olması hususunda bir talepte bulunmuştur. Bu da demokratik bir ülke olan İngiltere’de bir basın müdahalesi olarak algılanmıştır. Rica niteliğindeki bu talebin aksi yönünde hareket eden medya kuruluşlarına karşı yasal işlem dahil herhangi bir müeyyide uygulanmayacağını belirtmesine karşın, ülkede gerçek muhalefet olan basına müdahale demokrasiye de müdahale olarak nitelenebilecektir. Ancak, bu olay bir halk sağlığı krizinden farklı olarak içinde birçok devletin sınırlarını barındıran ve uluslararası güvenlik tehdidi yaratacak belgelerin kamuoyuna ifşa edildiği bir siyasi ve diplomatik krizdir.

Bütün bu kriz öncesi iletişim çalışmaları sürerken, Türkiye ilk kez kendi ülkesinde hastalık ile karşılaşmıştır. 13 Mayıs 2009 tarihinde ABD’den Irak’a ailesi ile seyahat eden bir kişinin İstanbul’da havaalanında konuşlandırılan sağlık noktalarındaki termal kameralarda yüksek ateş tespitini takiben karantina altına alınması ile Türkiye’de krizin taraflarınca süregelmeğe olan iletişim faaliyetleri yoğunlaşmaya başlamıştır. Söz konusu yolcu ülkeye girişinde şüpheli vaka olarak gözlem altına alınmış ve virüsün varlığının doğrulanması amacıyla testleri yapılmak üzere hastaneye sevk edilmiştir. Testler sonucunda H1N1 pozitif yani Domuz Gribine yakalandığı tespit edildikten sonra 16 Mayıs 2009 tarihinde vaka hem Sağlık Bakanının uzmanlar ile birlikte katıldığı bir basın toplantısında hem de aynı saatte yayınlanan bir Basın Açıklaması ile ilan edilmiştir. Sağlık Bakanlığı tarafından yayınlanan basın açıklamasına bakıldığında, “*Bakanlık Birinci Vakanın Duyurusu*” başlığı ile ülkeye ilk kez hastalığın gelmiş olduğunu şu açıklama ile teyit etmiştir:

ABD'den yola çıkıp, Amsterdam üzerinden Irak'a gitmek amacıyla 14 Mayıs 2009 tarihinde İstanbul'a gelen bir kişide Atatürk Havalimanından giriş yaparken termal kamera aracılığıyla yüksek ateş tespit edilmiştir. Ulusal Grip Laboratuvarımızda yapılan tetkikler sonucunda domuz gribi (Influenza A/H1N1) virüsünün bulunduğu belirlenmiştir.

Buna ek olarak açıklamada, hastanın durumu, Bakanlığın aldığı tedbirler ve halkın alması gereken önlemlere yer verilerek, hasta ile uçakta seyahat eden yolcu listesinin temin edilerek izleme çalışmalarının neredeyse tamamlandığı bildirilmiştir.

Ülkede sağlık alanında en yetkili yönetici ve kriz iletişiminin de lideri olarak Sağlık Bakanı da aynı saatlerde yaklaşık on ulusal televizyon kanalında canlı yayınlanan bir basın toplantısı düzenlemiş, hastalığın ülkede ilk kez görüldüğünü bizzat açıklamıştır. Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı'nda ülkede pandemi ile ilgili duyurunun Bakanlık tarafından yapılacağı belirlenmiştir. Buna uygun olarak, hastalığı taşıyan bir kişinin ülkeye geldiğini, böylelikle hastalığın Türkiye'ye giriş yapmış olduğuna dair ilanı ilk olarak Sağlık Bakanı ve Sağlık Bakanlığı yapmıştır. Bu bağlamda, Bakanlığın kriz iletişimi planlamasına uygun olarak hareket ettiği görülmüştür. Basın toplantısına Bakan, Bakanlığın üst düzey yöneticileri ve Pandemi Bilim Kurulu ile birlikte katılmıştır. Bilim insanlarından oluşan oldukça kalabalık bir heyet ile kameralar karşısına geçen Bakan, toplantı sırasında habercilerden gelen kimi soruların da bu bilim insanlarına yönlendirilmesini sağlamıştır.

Bu toplantıda ilk önemli nokta pandemi ile ilgili kontrol ve önleme faaliyetlerini sürdüreceği devlet kurumunun başındaki liderin bizzat kameralar karşısına çıkarak duyuruyu kendisinin yapması, kurumun olayı hassasiyetle takip ettiğini göstermesi açısından olumlu bir iletişim girişimi olmuştur. Bakanın, durum ve alınan önlemler ile ilgili bilgi paylaşımına liderlik etmesi, kurumuna ve kurumun

çalışmalarına olan güvenini yinelemektedir. Bu da bir kamu kuruluşunun sorumlu, halkın iyi halini önceliklendiren ve krizin taraflarının güvenini kazanmayı hedefleyen bir kriz iletişimi yapması gerektiği düşünüldüğünde en uygun tercih olmuştur. Pandemi kriz iletişimde yukarıda da açıklandığı gibi başarılı bir iletişim için gerekli koşullardan biri erken açıklama yapmaktır. Bakanlık, durumun halk ve medya ile paylaşılması için olayı açıklamada ve Bakanı basın ile bir araya getirme konusunda herhangi bir gecikmeye mahal vermeden, testin doğrulanmasını takiben çok kısa bir sürede bilgilendirme faaliyetine başlamıştır. Bu da Bakanlığın, başarılı bir kriz iletişimi faaliyeti olmuş ve medyadan Bakanlık açıklamalarını takip etmeleri hususundaki ricasına karşılık olarak hızlı hareket edebileceğini ortaya koymuştur. Bakanlık, bu açıklamada gecikmiş veya saklama gibi bir tavır içinde olsaydı, basının güvenini kaybedecek ve basının kendisinin haber peşine düşmesine neden olacaktı. Ayrıca, Bakan kitle iletişim araçlarının topluma ulaşmada en önemli ve kolay araç olmasının farkında olarak, bir işbirliği beklentisi içinde hastalık ile ilgili çağrıda bulunmak amacıyla bu araçlardan yararlandığını da ifade etmiştir. Bu da, Bakanlığın kriz iletişimi planlamasını ne kadar dikkatli ve ülke gerçeklerinin farkında olarak yaptığını göstermektedir. Nitekim Bakanın toplantıda *“Vatandaşı bilgilendirmenin en iyi yolu TV, medya. İki milyon broşür, beş yüzbin afiş bastırdık, TV ve radyolar için spot hazırladık.”* ifadesi de bu farkındalığın önemli bir göstergesidir.

İkinci olarak böyle kalabalık bir heyet ile medya ve halk karşısına çıkmak, ülkede bilimsel ve operasyonel anlamda gerekli her önlemin alındığına dair kurumun güvenilirlik imajını güçlendirmiştir. Ayrıca, kendisi ile birlikte bilim insanlarına da söz vermesi, Bakanlığın “bilim arkamızda” görüntüsünü pekiştirmiştir.

Bakan, ülkede hastalığın ilk kez görüldüğünü teyit ettiği Basın toplantısında, hastanın durumu ve alınan önlemler hakkında bilgi verdikten sonra medya aracılığıyla vatandaşın dikkat etmesi gerekenleri bir kez daha yinelemiştir. Bu amaçla Bakanlığın kitle iletişim araçları aracılığıyla son 20 gündür, haberlerde bilim insanlarının yaptıkları açıklamalar ve Bakanlık tarafından hazırlanan bilgilendirme amaçlı spotların televizyonlarda yayınlanması ile vatandaşları uyarmaya ve dikkatli olmaya çağırdıklarını, farkındalık yaratmak için gayret gösterildiğini ve bunun da hep birlikte devam etmesi gerektiğini beyan etmiştir.

Bununla birlikte, basın toplantısında Bakana yöneltilen sorulara bakıldığında, kriz haber öykülerinin peşinde olan medyadan gelmesi beklenen sorulara benzer soruların iletildiği görülmüştür. Bu noktada, medyanın habercilik refleksi içinde iletilebileceği bu sorulara karşı hazırlıklı olmanın bir kriz iletişimcisi için önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Örneğin, Bakanın konuşmasında basına yönelik bireysel haklar çerçevesinde hastaların peşine düşülmemesi uyarısına rağmen, basın mensuplarından *“Diğer yolcular hangi illerden?”*, *“Uçakta seyahat eden diğer yolcuların gittikleri iller belli midir? Geç kalınmış olabilir mi? Yolcuların bırakılmaması mı lazımdı?”* gibi sorular basının haber peşinde olduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Aynı gün içinde yolcuların tamamına ulaşılamaması sebebiyle Bakan bir kez daha ulusal yayın yapan bir televizyon kanalında canlı yayına katılmış, söz konusu yolcu ile birlikte aynı uçakta seyahat eden yolculardan henüz kendisine ulaşılmamış olanların acil hizmetlere ulaşmaları hususunda çağrıda bulunmuştur. Bakan ayrıca, bireysel haklarının ihlal edilmemesi ve bu kişilerin rahatsız edilmemeleri hususunda

bir uyarıda da bulunmuştur. 16 Mayıs 2009 tarihli *Hürriyet Gazetesi*'nin konu ile ilgili haberinde Bakanın bu uyarısı ile sözleri şu şekilde yayınlanmıştır:

Ortada o kişiler için olağanüstü bir durum olmadığını, sadece korumaları, eğer hastalanırsa toplumu da korumaları açısından bilgilendirdiklerini vurgulayan Akdağ, bunun standart bir prosedür olduğunu bildirdi. Akdağ” Bu kişilerle ilgili yayın yapmak, bu kişilerin bir anlamda peşine düşmek pek doğru olmaz” dedi. Recep Akdağ, virüsün görüldüğü ülkelerde basının böyle bir uygulamayı hiç yapmadığına dikkat çekerek, basından bu konuda büyük desteğini gördüklerini ve bu desteğin devam edeceğine inandığını söyledi.

Yine aynı tarihli *www.ntvmsnbc.com* sitesinde yayınlanan konu ile ilgili haberde de Bakanın aynı uyarısına şu şekilde yer verilmiştir:

Bakan Akdağ, ABD’de binlerce vaka tespit edildiğini ve hiçbir hastanın kişisel olarak haber yapılmadığını vurgulayarak, bu hususa Türkiye’de dikkat edilmesini istedi.

Gün içinde ilk vaka ile akraba olan diğer bir hastanın da hastalığı taşıdığı Bakanlık tarafından yine bir Basın açıklaması ile akşam saatlerinde teyit edilmiştir. Bu açıklamada da hastanın tıbbi durumu hakkında kısa bir bilgi verilmiş, söz konusu uçak ile seyahat eden ve kendilerine ulaşamayan yolcuların ücretsiz acil hizmetler servisi 112’ye “*ben domuz gripli hasta ile aynı uçakta yolculuk yapan kişiyim*” şeklinde kendilerini tanıtarak, sağlık ekiplerinin kendilerine ulaşmasının büyük önem taşıdığı beyan edilmiştir. Medya tarafından, gerek Bakanlığın, gerekse de Bakanın açıklamalarına “Flaş Haber” “Son Dakika” olarak hem görsel hem de yazılı basında ve web sitelerinde büyük yer verilmiştir. Hasta ve yakınlarının karantinaya alındığı hastane önünden yapılan canlı yayınlarla bu olay aktif bir şekilde medya tarafından yakından takip edilmiştir. Maskeli, maskesiz sağlık çalışanları ile haberciler, hastanede camdan bakan maskeli hastalar, hastane önünde bekleyen diğer kişilerin

kendince aldıkları önlemler, hastaların tedavi edildikleri hastane, ambulanslar gibi görsel öğeler eşliğinde haberler birkaç gün devam ettirilmiştir. Medyanın aynı gün içinde haberin peşinde olduğu, gün içinde Bakanlık açıklamaları dışında kaynaklardan alınan haberlerin de yapıldığı gözlenmiştir. Örneğin, şüpheli uçakta bulunan yolculardan birinin başka bir şehirde bulunduğu ve hastaneye götürüldüğü, hastaneye başvuran başka vakaların var olduğuna dair haberler aynı ve ertesi gün yayınlanmaya devam etmiştir. Bazı gazetelerin “*Korkulan oldu*”, “*Öldüren Hastalık Türkiye’ye de geldi.*” gibi manşetleri ile medya tarafında gerilimin ve endişenin krizin diğer iki tarafından önce başladığı görülmüştür. Konu ile ilgili kaygıları olan halkın, bu tür haber ve başlıklar ile daha da gerilime itilmesi, Türk medyasının halk sağlığı krizlerinde nasıl bir kriz haberciliği yapması gerektiğini bilmediğine dair diğer bir örnektir. Olayı, ilk günlerde maske, karantina, hastane görselleri ve “*Korktuğumuz oldu. Eyvah, şimdi ne olacak?*” söylemi etrafında kurgularken, kriz döneminde medyanın daha sakin bir yaklaşımı tercih ettiği gözlenmiştir. Bunun Bakanlığın ileriki bölümlerde detaylı olarak incelenecek ve örneklendirilecek kesintisiz iletişim faaliyetlerine bağlı olduğu düşünülmektedir.

Burada dikkat çekici diğer bir husus da, gazetelerin web sitelerinde yayınladıkları haberlerin altında, okur görüşlerine ve yorumlarına yer veren paylaşım köşelerinde, henüz krizin ortaya çıkmaya başladığı günlerde yapılan yorumlardır. Bu yorumlar, krizin akut döneminde giderek şiddetlenen ve özellikle internet aracılığıyla gelişen komplo teorilerinin daha o günlerde bile toplumun bazı kesimlerinde mevcut olduğunu düşündürmektedir. Örneğin, 16 Mayıs 2009 tarihinde *Hürriyet Gazetesi*’nin internet sitesinde yayınlanan “*Uçaktaki yolcular için tehlike var mı?*” başlıklı haberine yönelik okur yorumlarına bakıldığında, bu olayın ABD’nin



biyolojik silahı olduğu, ABD'den gelen yolcunun Irak'a gidiyor olması sebebiyle ajan olduğunun düşünülebileceği, ABD'nin bu yolcuları Türk vatandaşlarını zehirlemek için yolladığı, Rusların bu işte parmağı olabileceği gibi yorumlar daha o günlerde internette bu olay ile ilgili "dedikodu" ve "komplo teorileri"nin internet ortamında dolaşmaya başladığını göstermektedir. Ayrıca, hastanın Iraklı olmasının deşifre olması ile halk arasında bu durumun komplo teorilerine dahi bağlanabilmesi, Bakanlığın hastaların kimlik bilgilerinin saklanmasına yönelik hassasiyetinin de ne kadar önemli olduğunun altını çizmektedir.

16 Mayıs 2009 tarihinde, ilk vakaların teyit edilmesinin ardından Başbakan da Domuz Gribi ile ilgili ilk beyanı vermiştir. Yurtdışı gezisi öncesi Sağlık Bakanının da kendisine eşlik ettiği bir basın toplantısında hastalık ile ilgili bir soru yöneltmesi üzerine Başbakan, olay ile ilgili endişe edilmemesi gerektiğini, Sağlık Bakanından gerekli tüm bilgilerin verildiğini ve konunun tamamıyla (hükümetin) kontrolleri altında olduğunu açıklamıştır. Bu açıklama ile Başbakanın da Sağlık Bakanlığının gerekli tüm bilgileri verdiğiine dair bir anlamda güven tazeleyici ve destekleyici bir yaklaşımı, kontrolün tamamen hükümetinde olduğuna dair teminat vermesi, krizin ilerleyen aşamalarında tam tersi yöne evrilmiştir. Başbakan, aşı tartışmasında halka yönelik beyanları ve basın önünde Sağlık Bakanına yönelik çıkışı ile tümüyle hükümette olan kontrolün bir anda kaybolmasına yol açmıştır. Böylelikle, krizin başında arkasında durduğu ve destek verdiği krizin yöneticisi Sağlık Bakanı ve Bakanlığı güven kaybına uğramıştır. Bu da devletin taraf olduğu böyle büyük çaplı bir krizde, kriz iletişiminde koordinasyonun ve tek elden kriz iletişiminin önemini göstermektedir.

18 Mayıs 2009 tarihinde Bakanlık bir Basın Açıklaması daha yaparak, tespit edilen ilk vakaların tıbbi durumları hakkında bilgi vermiştir. Bu hastalar ile aynı uçakta yolculuk eden yolcuların birçoğuna ulaşıldığını, yeni vaka tespit edilmediğini, ulaşılamayan yolcular ile irtibat çalışmasına devam edildiğini, konu hakkında ilgili ülkelerin Türkiye'deki konsolosluklarından bilgi talep edildiğini belirterek; ulaşılamayan kişilerin 112 acil hizmetler servisine başvurması yönündeki çağrısını yinelemiştir. Bunun yanı sıra farklı uçaklar ile ülkeye giriş yapan 3 kişide de termal kamera ile ateş tespit edilmesi üzerine takibe başlandığını ve durum ile ilgili gelişmelerin kamuoyu ile paylaşılacağını duyurmuştur. Açıklamanın sonunda Dünya Sağlık Örgütü tarafından yayınlanan diğer ülkelerde görülen güncel vaka ve ölüm sayısı bir tablo hazırlanmak suretiyle paylaşılmış, Bakanlığın daha önceki uyarı ve kişisel önlemler ile ilgili tavsiyelerine uyulması istenmiştir. Bakanlık hem bu dönemde hem de krizin şiddetlendiği günlerde yayınladığı tüm basın açıklamalarında kişisel önlemlere riayet edilmesine dikkat çekmeye devam etmiştir. Kasım ayı başında aşı faaliyetlerinin başlaması ile birlikte de bu önlemler ile ilgili çağrısına ek olarak aşı olunmasının gerekliliğine dair mesajlara da tüm basın açıklamalarının içinde yer verilmiştir.

Mayıs ayı içinde takip eden günlerde medyanın olayı, hastalıkla ilgili genel olarak diğer ülkelerdeki durum ve Dünya Sağlık Örgütü'nün açıklamalarına yer verilmek suretiyle gündeme taşıdığı görülmüştür. Ancak, bazı gazeteler hemen her gün çeşitli illerde Domuz Gribi şüphesi nedeniyle hastanelere müracaat eden kişiler hakkında haber yapmaya devam etmiştir. Bu haberlere bakıldığında, Bakanlığın tüm titizliğine ve hasta hakları çerçevesinde hassasiyet taleplerine karşın, medya şüpheli hastaların bulunduğu illeri doğrudan açıklamak suretiyle söz konusu şehirlerde

endişenin artmasına yol açmıştır. Hatta isim ve diğer kimlik bilgisi açıklanmasa dahi, şüpheli hastaların nereden ve ne zaman ülkeye geldiklerine ilişkin bilgiler açıklanmak suretiyle insanların kendi çevrelerinde “bulmacanın parçalarını” birleştirerek bu ipuçları ışığında hastanın kim olabileceğine dair tahminler geliştirebileceği haberler süreci gerçekleştirmiştir. Bu dönemde, bazı devlet kurumları da personeli arasında hastalık görüldüğü şeklinde haberler ile töhmet altında bırakılmış ve kurumlardan yalanlama açıklamaları gelmiştir. Örneğin, İstanbul Emniyet Müdürlüğünde görev yapan bir personelin, rahatsızlanması üzerine henüz herhangi bir doğrulama yapılmadan “*İstanbul Emniyet Müdürlüğü’nde Domuz Gribi Paniği*” başlıklı haberler üzerine Müdürlük 28 Mayıs 2009 tarihinde bir Basın Açıklaması yaparak, bu haberlerin gerçekleri yansıtmadığını duyurmuştur. Bakanlığın, kriz yönetimi planına uygun olarak tıbbi ve lojistik önlemler alınmak suretiyle hastalıkla ilgili vakaların takip edileceği ve izolasyon çalışmasının gerçekleştirildiği bir hastanesi ilk vakanın hastaneye getirildiği günlerden itibaren medya tarafından takip altına alınmıştır. Bu tür bir uygulamanın yanlış ve hasta haklarına aykırı bir habercilik olduğuna dair Bakanlık uyarılarına rağmen, medya mensupları adeta hastane önünde nöbet tutmuştur. Hastaneye müracaat eden hemen her grip vakasını Domuz Gribi şüphelisi olarak değerlendirmiş, bu şüpheli vaka haberlerinin haber kaynağı olarak hastane önündeki bu izleme faaliyetini kullanmıştır. Aynı şekilde söz konusu hastanede bulunan hasta ve hasta yakınlarından “içeriden bilgi” almak suretiyle, hastanede süren Domuz Gribi ile ilgili faaliyetler de detaylı şekilde basında yer bulmuş, hastaların izolasyon ve güvenlik önlemleri nedeniyle mahsur kaldıkları yönünde birkaç haber de yayınlanmıştır.

Yine aynı tarihlerde Bakanlıktan ilk yalanlamaya yönelik reaktif Basın Açıklaması yayınlanmıştır. Ülkeye giriş ve çıkışlarda kullanılmak üzere havaalanları ve giriş kapılarına yerleştirilmesi planlanan termal kameralara bürokratik engeller yüzünden Türk gümrüklerinde el koyulduğu ve teslim edilmediğine dair yazılı ve görsel basında yer alan haberler ile ilgili Bakanlık böyle bir durumun olmadığını ve kameraların teslim alındığını duyurmuştur. Bakanlık temsilcileri ulusal yayın yapan televizyon kanallarının ana haber programlarında da beyan vererek, bu haberlerin doğru olmadığını medya aracılığıyla da yinelemiştir.

30-31 Mayıs 2009 tarihlerinde yine Basın Açıklaması yayınlayarak Bakanlık yeni vakaların tespit edildiğini, bu vakaların farklı iki havayolu şirketi ile farklı ülkelerden Türkiye'ye seyahat eden uçak yolcuları arasında olduğunu duyurmuştur. Uçak tarih ve sefer sayılarını da beyan ederek Bakanlık bu uçakların yolcularının kendilerine henüz ulaşmadı ise acil hizmetlere başvurmaları konusunda hem İngilizce hem de Türkçe çağrıda bulunmuştur. Buna ek olarak hastalığın dünyadaki son durumuna ait bilgiler de açıklamada kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Takip eden günlerde, basında çıkan haberlere bakıldığında yine çeşitli illerde şüpheli vakalar ile ilgili haberler hemen her gün yayınlanmaya devam etmiştir. Buna karşılık olarak da doğru ve gerçek bilgileri kamuoyu ile paylaşmak ve bu şekilde bilgi kirliliğinin önüne geçmek amacıyla Sağlık Bakanlığı da vaka teyitleri ve son durum bilgilerini aktarmak suretiyle basın açıklamaları yayınlamayı sürdürmüştür.

Medyanın sürekli olarak hasta ya da şüpheli vakalar ile ilgili isim açıklanmasa dahi yaşanan il, yaş, meslek, seyahat rotası gibi bilgileri haberlerinde yayınlanmaya devam etmesi ve haberlerde “şüphe”, “filanca ilde Domuz Gribi

Paniği” gibi söylemleri üzerine, 4 Haziran 2009 tarihinde Bakanlık İletişim Koordinatörlüğü, Yazı İşleri Müdürleri ve Haber Editörlerine yönelik bir açıklama yayınlamıştır. “*Bir Hassasiyet İstirhamı*” olarak başlayan açıklamada Bakanlığın Domuz Gribi ile ilgili süreci basın mensuplarının da katkıları ile açık, net ve doğru bir çizgide yürüttüğüne inandığı, gelişmeleri ve ‘bilinmesi’ gerekenleri detayları ile paylaştıkları, ancak o gün itibariyle bazı internet sitelerinde, ajanslarda ve televizyon kanallarında ‘panik havası’ estirecek başlıklarla haber detayları verildiği, tüm açıklamalarda Bakanlığın ısrarla belirttiği gibi Domuz Gribi ile ilgili vakalarda muhatabın kimlik bilgileri, meslek bilgileri, yaşadığı yer ve hastane bilgilerinin sürdürülen çalışmalara ve basınla birlikte başarılı bir şekilde yürütülen iletişim sürecine hiçbir katkısının olmadığı, aynı şekilde o gün itibariyle kimi haberlerde yansıtıldığı şekilde (paniğe yol açan) ABD’den gelen vakalar dışında kişiden kişiye bulaşma nedeniyle yerli vaka tespit edilmediği ifade edilmiştir. Buna ek olarak Müşavirlik, konunun bir kez daha insan ve hasta hakları çerçevesinde değerlendirilmesini, bu açıklamanın bir hassasiyet istirhamı olarak kabul edilmesini beklediğini ekleyerek, o güne kadar olan desteği için basın ve medyaya teşekkür etmiştir.

Bu açıklama, Bakanlığın kriz döneminde doğrudan medya ile kurmaya çalıştığı ve Bakanlığın güvenilirliğini pekiştirmek amacıyla gerçekleştirdiği iletişim çalışmalarında ilk önemli girişimlerden biridir. İleride de görüleceği gibi Bakanlık İletişim Koordinatörlüğü kimi zaman haber müdürleri, yazı işleri müdürleri ve editörler gibi medya yöneticilerine gerek mektup göndermek gerekse birlikte toplantılar düzenlemek suretiyle kriz iletişimi süresince etkin ve katılımcı bir ilişki kurmayı hedeflemiştir. Bu bağlamda, bu ilk açıklama ile medya ve basın daha hassas

ve temkinli olmaya davet edilmiş, bu şekilde desteğini sürdürmesinin arzu edildiği belirtilmiştir. Bakanlığın bu istirhamı o günlerde basında yer alan haberlere bakıldığında haklı görünmektedir. Basın sürekli olarak, “hasta olduğundan şüphe edilen kişilerin isimleri hariç diğer birçok bilgiyi özensiz bir şekilde yayınlayarak kişileri bir nevi deşifre etmiş olup, bu tarihlerde “Domuz Gribi hafiyeliği” yapmıştır. Bakanlığın, henüz kriz iletişiminin ilk günlerinde bu tür bir açıklama yapması, ilerleyen dönemlerde medya ile bu konuda başka sorunların yaşanmasını engellemek için proaktif bir önlem olarak da kabul edilebilecektir. Nitekim birkaç gazete dışında kriz süresince, hastalananların kimliklerine dair medya daha sağduyulu ve saygılı bir tutum sergilemiştir. Burada diğer önemli bir nokta ise, kendi kriz haberciliği planlaması ve stratejisi bulunmayan Türk medyasına tezin ilgili diğer bölümlerinde de yinelendiği gibi aslında Bakanlık İletişim Koordinatörlüğünün bir anlamda kriz haberciliğinin doğru uygulamaları ve ilkeleri, kriz haberciliği etiği hakkında çeşitli dersler verdiği görülmüştür. Kimlik bilgilerinin deşifre edilmesinin hasta hakları ile bağdaşmaması bir yana, bu tür hedef gösterme şeklinde haber içerikleri, hasta olsun olmasın bireylerin halk arasında “etiketlenmesi/damgalanmasına” yol açılabilecektir. Haber içeriklerinde verilen detaylı ipuçları ile vatandaş kendi arasında çevresindeki kişileri rahatlıkla tespit edebilecek bilgilere sahip olabilmıştır. Medya ve basının, halkı durum ile ilgili bilgilendirmesi doğal olarak öncelikli görevidir. Ancak, şüpheli vakaların kimler olduğu, nereden gelip, nereye gittikleri, hangi meslekleri icra ettikleri vb. gibi bilgileri ulusal kanallarda tüm ülke ile paylaşmaları bilgilendirme amacından sapmakta ve kişilik haklarının ihlaline girmektedir. İleride ülkede yaşanabilecek herhangi bir salgın hastalık durumunda, medyanın bu yanlış tutumundan vazgeçip, bu hatasından ders alması oldukça önemlidir. Ancak,

Bakanlığın gerçekten bilgi saklama, yanlış bilgilendirme gibi gizli gündeminin olduğu durumlarda, eğer halkın güvenliği ve sağlığı için bu bilgilerin paylaşılması gerçekten gerekli ise o zaman, belli kriterler çerçevesinde bunun duyurusunu ve bilgilendirmesini yapmak medyanın bir görevi olacaktır.

Haziran ayı içinde Domuz Gribi ile ilgili önemli bir açıklama da Dünya Sağlık Örgütü'nden gelmiştir. 11 Haziran 2009 tarihinde Örgütün Genel Direktörü, Türk medyası ile birlikte uluslararası televizyon kanallarında canlı yayınlanan bir açıklama ile Örgütün, son gelişmeler ışığında salgın alarm düzeyini en yüksek düzeye yani 6. Alarm Düzeyine yükselttiğini açıklamıştır.

Haziran ayı başından itibaren dünyada hastalığın seyrine bakıldığında, Avustralya, Avrupa, Afrika ve Amerika kıtalarında da çeşitli ülkelerde hastalığın görülmeye başladığı anlaşılmaktadır. Buna göre, gerek Dünya Sağlık Örgütü gerekse dünya kamuoyu, bu gelişmelerin ışığında pandemi ilanının yaklaştığı hususunda bir beklenti içine de girmiştir. Türk medyasına da bakıldığında, Haziran ayının ilk haftasında 6. Evre ilanının çok yakın olduğuna dair haberler 11 Haziran'daki bu duyurudan önce de paylaşılmaya başlanmış ve "Son Dakika" "Flaş Haber" formatlarında gündeme taşınmıştır. Söz konusu açıklamanın yapıldığı 11 Haziran'dan birkaç gün öncesindeki haberlerde medyanın bu ilanı zaten bekliyor olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Dünya Sağlık Örgütü açıklamalarına yer verilen çeşitli haberlerde "Salgın çok yakın", "6. Evreye az kaldı" gibi başlıklar ve haberler yer aldığı görülmüştür. Örneğin, 9 Haziran tarihinde *Hürriyet* Gazetesinde yer alan bir haberde Dünya Sağlık Örgütü Genel Direktör Yardımcısının katıldığı bir basın toplantısında, gazetecilerin alarm düzeyinin altıya ne zaman yükseltileceği konusundaki sorularına "Gerçekten çok yakınız." dediği, ancak salgın alarmına

geçileceği düşüncesiyle aşırı paniğe kapılmaması gerektiğini belirttiğine yer verilmiştir. 11 Haziran tarihinde, Genel Direktörün açıklamasından önce, aynı gün tarihli *Sabah* Gazetesinde yer alan habere bakıldığında da “*DSÖ’nün 41 yıl aradan sonra ilk kez grip salgını ilan etmesi bekleniyor*” başlıklı haberde, Cenevre’deki Birleşmiş Milletler yetkililerinin DSÖ’nün gün içinde düzenleyeceği basın toplantısından salgın ilanı çıkmasını beklediklerine dair açıklamasına yer verilmiştir. Zaten, aynı gün akşamüstü saatlerinde de DSÖ Genel Direktörünün 6. Alarm düzeyi ilanı medyada yer bulmuştur.

Tüm dünyada en üst düzey sağlık otoritesi olarak kabul edilen, tavsiye niteliğindeki kararları ülkeler tarafından takip edilen ve sağlık alanında standartlara, normlara ve politikalara yön veren Dünya Sağlık Örgütü’nün Genel Direktörünün dünya üzerinde bir pandemi salgının yaşanmakta olduğuna ilişkin resmi ilanın ardından bu gelişmenin ne olduğunun halka “tercüme edilmesine” yönelik bir iletişim yapılması gerekli olmuştur. Bu bağlamda alarm düzeyini en üst seviyeye yükseltilmesinin ne anlama geldiği, Türkiye için etkisinin ne olabileceği ve genel olarak halk arasında yaşanabilecek panik ve endişe halinin azaltılmasına yönelik olarak, Sağlık Bakanlığı üst düzey yöneticileri basın toplantısı düzenlemiş ve çeşitli televizyon kanallarında açıklamalar yapmıştır. Örneğin, Bakanlık Müsteşar Yardımcısı Bakanlıkta bir basın toplantısı düzenleyerek, bu ilanın Bakanlık tarafından beklenen bir durum olduğunu, ilanın akabinde Bilim Kurulu ile bir toplantı yapıldığını, ülkenin buna hazırlıklı olduğunu, ülkede zaten yerli vaka görülmediğini belirtmiştir. Yine Pandemi Planı’nda, Sağlık Bakanlığı tarafından koordinasyon görevi verilen birim olan Temel Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Genel Müdürü, bir televizyon kanalında canlı yayında alarmın en üst seviyeye



çıkartılmasının ne anlama geldiğine, alınan önlemler ve halkın ne yapması gerektiğine yönelik benzer açıklamalarda bulunmuştur.

Ancak, Bakanlığın bu acil müdahalelerine karşın medyada yer alan kimi haberlerde “*DSÖ’den Korkunç Uyarı*” gibi korku ve panik dozu yüksek söylemlerin yer aldığı gözlenmiştir. Gün boyunca altyazı ile haberi ekranlara taşıyan televizyon kanalları, yazılı basındaki yansımalara benzer şekilde televizyon haber bültenlerinde de bu tür söylemlere girmiştir.

Bunun yanı sıra aynı tarihlerde kamuoyunda tartışılan diğer önemli bir konu da Hac döneminde Domuz Gribine bağlı olarak 2009 yılı için erteleme olup olmayacağıdır. Bu hususun medyada sıkça yer bulduğu göze çarpmaktadır. Bu konu ile ilgili hem Sağlık Bakanı, Bakanlık yetkilileri ve Diyanet İşlerinden Sorumlu Devlet Bakanı da birer açıklama yaparak, durumun izlendiğini ve Dünya Sağlık Örgütü’nün kararları doğrultusunda hareket edileceğini, ancak tehlikeli bir durum söz konusu olduğunda Hac faaliyetinin iptal edileceğini söylemiştir.

Haziran ayı Domuz Gribine karşı üretilecek bir aşının ne zaman kullanılabilmesine dair haberlerin de sıklaşmaya başladığı bir dönem olarak göze çarpmaktadır. 11 Haziran tarihinde Sağlık Bakanı, aşı üreticisi firmalar ile görüşmelerin yapıldığını, Türkiye’nin ilk aşı alacak ülkelerden biri olarak sırada olduğunu, ilgili diğer Bakanlıklar ile görüşülerek gerekli bütçenin ayrıldığını ve Bilim Kurulu ile yapılacak çalışmalardan sonra kimlere uygulanacağına karar verileceğine dair bir açıklama yapmıştır. Yine Bakanlık üst düzey yöneticileri de medya ile görüşmelerinde aşı ile ilgili benzer beyanlar vermiştir.

21 Haziran tarihinde Bakanlık tarafından Türkiye’de ilk insandan insana bulaşmaya dair teyit edici Basın Açıklaması yapılmış; gerekli önlemlerin alındığı ve yaz dönemi olması sebebiyle endişe edilecek bir durum olmadığı ifade edilmiştir. Buna karşın, bazı medya yayınları bunu “*Domuz Gribinde Ürkütücü Gelişme*”, “*Korkulan Oldu*” başlıkları ile halk arasında zaten var olan endişe ve tedirginlik halini tırmandırabilecek bir söylem ile tıbbi sonucunun ne olabileceğini de bilmeden haber yapmışlardır.

İlk vakanın görüldüğü Nisan ayından itibaren Ekim ayına kadar olan kriz öncesi dönemde ülkede yaz mevsiminin yaşanması ve bu sebeple virüsün yayılma hızının düşük olmasına bağlı olarak vaka sayılarında büyük bir atış görülmemiştir. Yine de hastalık ülkede etkili olmaya devam etmiş; aynı zamanda dünyada da bazı ülkelerde can kayıpları ile de sonuçlanmak suretiyle şiddeti artarak yayılmıştır. Bu dönemde de Bakanlık, kriz öncesi iletişiminin bir parçası olarak bilgilendirme faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu çerçevede, televizyon spotları yayınları, kimi zaman Bakanlık temsilcilerinin basın beyanları ve İletişim Koordinatörlüğünün ülkedeki hastalığa dair vaka sayısı ve tıbbi durumları ile halkın alması gereken önlemleri içeren Basın Açıklamaları ile hastalık ve farkındalık mesajları gündemde tutulmuştur. Bu dönemde dikkat çekici haberler arasında İngiltere eski Başbakanı’nın eşinin hastalandığına dair şüphe, Dünya Sağlık Örgütü’nün hastalığın daha da yayılabileceği ve durdurulamadığına dair açıklamaları ve uyarıları, yurtdışı gezisinden dönen bir Türk Bakanın hastalığa yakalanmış olabileceği ve daha sonra Bakan tarafından hasta olmadığına dair yapılan açıklama, Hac görevinin yapılıp yapılamayacağına dair tartışmalar yer almıştır. Buna ek olarak, magazin dünyasının ünlü simalarının hastalığa yakalanmış olabileceği, bazı yabancı firmalar tarafından

hazır olduğu iddia edilen aşı, bu aşular ile ilgili son durum hakkında bilgiler ve hangi ülkelerin kaç doz sipariş verdiği, hastalığa yakalanan birkaç yabancı devlet başkanı hakkında bilgiler ve Birleşmiş Milletler Genel Sekreterinin konu ile ilgili beyanları da gündeme taşınmıştır.

Diğer yandan, medyada hastalıkla ilgili bazı bilim adamlarının olumsuz beyanlarının nakledildiği dış kaynaklı spekülative haberler de bu dönemde sık olmasa da yayınlanmıştır. Örneğin, 11 Temmuz 2009 tarihinde *Hürriyet* Gazetesinde kaynak gösterilmeyen “*Kanadalı Doktordan Korkunç Açıklama*” başlıklı haberde, dünya gündeminin ilk sıralarındaki Domuz Gribi hakkında endişeler hafiflemeye yüz tutmuşken, Kanada’nın Alberta Eyaleti Grip İzleme ve Gözetim Ekibi Başkanı’nın sadece söz konusu Eyalette en az yüz bin kişiye Domuz Gribi virüsünün bulaştığını ifade ettiği, hastaların bir kısmının hastalığın bulaştığını bilmediklerini dile getirdiği aktarılmıştır. 26 Temmuz 2009 tarihinde yine *Hürriyet* Gazetesinde AFP (Agence France Presse) kaynaklı habere göre İngiltere’de yer altı mezarlarının hazırlandığı bildirilmektedir. Haberde İngiltere’de salgın kontrol edilemez ise bir şehrin belediye meclisinin salgın kurbanlarının gömülmesi için 19. yüzyıldan kalma tarihi yer altı mezarlarını hazırlama kararı aldığına yer verilmiştir. 7 Ağustos 2009 tarihinde *Zaman* Gazetesinde “*Domuz Gribi Aşısında Büyük Tehlike*” başlıklı Anadolu Ajansı kaynaklı haberde ise bir Alman Milletvekili ve Avrupa Sağlık Konseyi Sağlık Komitesi Başkanı’nın beyanına dayalı olarak Domuz Gribi Pandemisi korkusunun bir mizansen olduğuna ilişkin yorumu ve aşı ile ilgili endişeleri aktarılmıştır. Söz konusu haberin Alman *Bild* Gazetesinin bir haberi olduğu belirtilerek, Milletvekilinin Domuz Gribi aşısının tehlikeli olabileceğine dikkat çektiği, pandemi korkusunun bir senaryo ve ilaç endüstrisinin dev bir işi olduğuna dair iddiası haber

yapılmıştır. Aynı kişi, Ocak 2010 tarihinde bu iddiasını yinelemiş, bu husustaki spekülasyon haberlerini şiddetlendirmiştir.

Bu döneme bakıldığında, Bakanlığın hastalığın önlenmesi için önemli yöntemlerden biri olan aşı ile ilgili kriz öncesi iletişimi de hızlandırdığı gözlenmiştir. Kriz süresince Bakanlık, hastalıktan korunmak için kişisel hijyen (*Her şey elimizde, Grip Kapımızda/Aramızda*) ve aşı olmak üzere iki ana mesaj üzerine bir strateji geliştirmiştir. Kişisel hijyene yönelik farkındalık yaratmak amaçlı kriz öncesi ve kriz döneminde devam eden ilk iletişim stratejisi yukarıda incelenmiştir. İkinci yöntem olan aşı ile ilgili planlamaya bakıldığında ise Bakanlığın bu kriz iletişim stratejisini aktifleştirebilmesi, Domuz Gribi virüsüne karşı etkinliği kanıtlanmış bir aşının bulunmasına ve beşeri amaçlı kullanımı hususunda ilgili kurumların onay vermesine bağlı olmuştur.

Bu koşullar altında, Domuz Gribine yol açan H1N1 virüsüne karşı, virüsün ilk kez görüldüğü ve yayılmaya başladığı aylarda etkililiği kanıtlanmış ve onay almış bir aşı henüz üretilmemiştir. Ancak, önde gelen büyük sermayeli ilaç ve aşı üreticisi şirketler doğal olarak bu aşının üretimi için çalışmalara başlamıştır. Bu dönemde medyada aşının üretilmekte olduğuna dair bazı haberler yer alırken, pandemi ilanını takiben aşı üretim sürecini en yakından izleyen ve denetleyen uluslararası otorite Dünya Sağlık Örgütü'nün de aşının en etkili korunma yöntemi olacağına dair açıklamalarını kamuoyu ile paylaşmaya başladığı görülmüştür. Dolayısıyla, Türkiye için kriz öncesi ancak dünyanın diğer bazı kesimlerinde akut bir kriz haline dönüşmüş olan pandemide halk tarafından söz konusu aşı bir çare olarak beklenmeye başlanmıştır. Nitekim ilk birkaç ay içinde ilaç üreticisi bazı şirketlerin, Çin ve Rusya

gibi ülkelerin aşı üretimine hız verdiklerine, aşırı geliştirdiklerine, insan deneylerinin yapıldığına dair haberler sıklıkla Türk medyasında da yer almıştır.

Buna paralel olarak Sağlık Bakanlığı da Domuz Gribinin yayılmasının önlenmesi ve hastalığın kontrol altına alınması için en etkili yöntem olarak kriz yönetimine dahil ettiği aşı ile ilgili halkı ikna etmek ve farkındalık yaratmak amacıyla kriz öncesi iletişim faaliyetine başlamıştır.

Bazı şirketlerin aşı üretimini gerçekleştirdiklerini teyit etmeleri ve Dünya Sağlık Örgütü'nün aşının uygunluğu ve güvenilirliğiyle ilgili olumlu kararı ile Sağlık Bakanlığı ülkede hastalığın artabileceği öngörüsüne dayanarak aşı şirketleri ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda bir yabancı aşı üreticisi şirketten 10 milyon doz aşı almak üzere anlaşma yapmıştır. Aşının etkili bir yöntem olarak kullanılabilmesi hususunda bilim çevrelerinin olumlu görüşleri ve yapılan bu anlaşmadan sonra, Türkiye'ye aşının getirileceği ve Ekim ayı içinde kullanılmaya başlanabileceğine dair gerek Sağlık Bakanı gerekse diğer Bakanlık yetkilileri bu dönem içinde çeşitli kereler açıklamalar yapmıştır. Örneğin, Bakanlık Müsteşar Yardımcısı 29 Ağustos 2009 tarihinde sağlık muhabirleri ile bir toplantı düzenleyerek, Eylül sonundan itibaren iki şirketin Domuz Gribi aşısını üretecek duruma geleceğini, Ekim ayı içinde 10 milyon doz aşının ülkeye getirileceğini, Domuz Gribi pandemisine ilişkin hazırlıkların Pandemi Bilim Kurulu ile birlikte şekillendirildiğini, bu Kurulun kararına göre Türkiye'de aşı yapılması gereken 13 milyon insan bulunduğunu bildirmiştir. Sağlık Bakanı da aşının Ekim ayı içinde kullanıma sunulacağına, kimlerin ne şekilde aşılanabileceğine dair bilgileri birkaç kez medya ile paylaşmıştır. Örneğin, bayram tatili vesilesi ile medya mensupları ile bayramlaşırken, medyanın aşı ile ilgili sorularına yanıt olarak Bakan, Türkiye'nin ilk

aşı temin edecek ülkelerden biri olduğunu, Maliye Bakanının da bu yönde destek vererek önemli miktarda kaynak tesis ettiğini ifade etmiştir. Yine Bakan 30 Eylül 2009 tarihinde, Sağlık Bakanlığı tarafından düzenlenen “Aşı Sempozyumunda” gazetecilerin sorularını yanıtlamış olup, aşuların Avrupa Hastalık Kontrol Merkezi’nden ruhsat alınmasının beklendiğini, aşının öncelikle sağlık çalışanlarına ve stratejik çalışma alanlarında görev yapanlara, çocuklara ve gençlere yapılacağını, hacı adaylarına da aşuyu yetiştirmeyi planladıklarını, bazı haberlerde yer alan mevsimsel grip aşısının domuz gribi riskini arttırdığına dair bilimsel veri bulunmadığını açıklamıştır.

Bu dönemde medyada da aşu ile ilgili pek çok haber yayınlanmıştır. Çeşitli ülkelerde denemelerin başladığı, Avustralya gibi bazı ülkelerde aşuya onay verildiğine dair haberlerin yanı sıra, ABD Devlet Başkanı ve Almanya Başbakanı’nın aşu ile ilgili açıklamaları da medyada yer bulmuştur. 3 Eylül 2009 tarihinde Almanya Başbakanı’nın uzmanlar tavsiye eder ise, aşu olabileceğini belirttiği aktarılırken, 20 Eylül 2009 tarihinde CNN, NBC ve ABC gibi ulusal yayın yapan televizyon kanallarında gündemi değerlendiren ABD Devlet Başkanı’nın Ekim ayı içinde başlatılması planlanan Domuz Gribi aşısı uygulamasına ilişkin, aşu önceliği konusunda ailesine özel bir ayrıcalık tanınmayacağını, herkes gibi sıraya gireceklerini, ABD’de aşu uygulamasında sağlık çalışanları, hamileler ve çocukların öncelikli olacağını ifade ettiği haberler de yer almıştır. Bunun yanı sıra yine dış kaynaklı haberler ile bazı ülkelerin aşuya nasıl baktıkları da o dönemde medyada tartışılmaya başlamıştır. Örneğin, [www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com) web sitesinde yer alan 7 Eylül 2009 tarihli haberde “*Alman Halkı Domuz Gribi Aşısı Olmak İstemiyor*” başlıklı bir haberde bir sağlık sigortası şirketi tarafından yapılan araştırmada halkın %62’sinin

kesinlikle ya da muhtemelen aşı olmayacağını belirttiklerini, buna karşın toplumun %24'ünün de kararsız olduğunu, %14'ünün ise kesinlikle aşı olacağını ifade ettiği aktarılmıştır.

Aşı ile ilgili kriz öncesi iletişime bakıldığında, genel olarak Bakanlık tarafından halka iletilmek istenen mesajların tüm dünyada Türkiye'nin önde gelen bir ülke olarak aşığı ilk temin eden ülkelerden biri olduğu, zaten kısıtlı üretim yapabilecek olan firmalar ile anlaşmanın sağlanarak ülkeye aşının gelişinin garanti edilmesinin büyük bir başarı kabul edildiği yönünde beyanlara dayalı olduğu görülmüştür. Gerek Bakan ve Bakanlık yöneticileri gerekse Basın Açıklamaları ile hastalığın önlenmesinde bir kurtarıcı çare olarak lanse edilen aşının teminin Bakanlığın kriz yönetiminde bir başarı olarak altı çizilmek istenmiştir. Ancak, Bakanlığın aşığı yönelik kriz öncesi iletişimde ön plana çıkanının *“Biz aşığı temin ettik.”* mesajı olduğu, buna karşın halkın sanki aşı olmaya hazırmış ve bu yönde gerçekten gönüllüymüş rehavetine kapılmış olabileceğinden aşı konusunda ikna ve farkındalık stratejilerinde zaaf göstermiş olduğu düşünülmektedir. Krizin başlaması ile birlikte, kriz içinde yeni bir krizin merkezi olan aşı hakkında Bakanlığın bu dönemde rakamsal çalışma yaparak kaç kişinin aşı olması gerektiğini hesaplamasına rağmen, bu hedeflenen her insanın aşı olma yönünde bir gönüllülük sergileyeceği düşüncesi ne yazık ki ülke gerçekleri ile örtüşmemiştir. Kriz öncesi dönemde, aşının satın alınması ile birlikte Bakanlığın eğer bu hedef kitleyi bir davranışa ikna etmek istiyorsa, daha etkili ve yoğun bir iletişim yapması lüzumludur. Diğer bir deyişle, aşığı ilk satın alan ülke olarak başarının vurgulanması değil, satın alınan aşılardan yapılacağı hedef kitleyi ikna edecek daha açıklayıcı, güvenilir ve etkili bir kriz

iletişimi endişeli olan halka bu şekilde ulaşılması açısından daha başarılı bir planlama olabilecektir.

### **3.2.2 Grip Aramızda: Akut Kriz Dönemi**

Yaz aylarının sona ermesi ile ülkede ve dünyada hastalığın seyrine bakıldığında, hastalık azalmak yerine daha çok yayılmaya ve şiddeti tırmanmaya başlamıştır. Nitekim Ekim ayına gelindiğinde Türkiye’de vaka sayılarında artış yaşanmış, Sağlık Bakanlığı kendi alarm düzeyini yükseltmiş ve Kriz Masasını devreye sokmuştur. Ayrıca Türkiye’de ilk ölüm vakası da 24 Ekim 2009 tarihinde görülmüştür. Bu süreç içinde medyaya bakıldığında, haberlerde hastalığa ayrılan gündemin giderek arttığı görülmüştür. Krizin diğer tarafı olan halk arasında Ekim ayında panik ve tedirginliğin giderek arttığı, halk arasında aşı tartışmalarının yoğunlaştığı bir süreç başlamıştır. Bu sebeplerle krizin kendini ortaya koyduğu yani akut hale geldiği dönem Ekim ayında başlamış ve bundan sonraki iletişim çalışmaları kriz iletişimi haline gelmiştir. Diğer bir deyişle, Ekim ayı ile başlayan ve Ocak ayı ortalarında düşüşe geçen süre kriz dönemi, bu dönemde gerçekleşen iletişim faaliyetleri de akut kriz iletişimi faaliyetleridir.

Kriz dönemi iletişim faaliyetlerinin başlaması ile birlikte, öne çıkan ilk unsurlar, Bakanlığın halka yönelik iletişimde mesajlarını değiştirmesi yani “*Grip Kapımızda*” mesajının yerine, “*Grip Aramızda*” mesajının kullanılmaya başlanması ve medya karşısına çıkan Bakan dahil kriz sözcülerinin beyanlarındaki söylemde stres ve uyarı dozunun artmasıdır. Kriz döneminde, hastalığın ülkenin birçok yerini etkisi altına alması ve vaka sayılarının artması ile hastalığın ülkede bir gerçek olarak



var olduğu, kontrol önlemleri alınmaz ise etkisinin artabileceği kısaca artık “işin şakası olmadığı” vurgulanmaya başlanmıştır. Böylelikle Bakanlık, hastalığın halkın arasında olduğunu halka duyurarak ve kriz sözcülerinin ifadelerinde sıklıkla riskin ve tehdidin var olduğunu vurgulayarak uyarı mesajları vermek suretiyle mesajlarına dikkat çekmeyi ve hızla farkındalık yaratmayı amaçlamıştır. Nitekim 9 Ekim 2009 tarihinde Bakanlık, medya ve basın kuruluşlarının Ankara’daki haber bürolarının müdürleri ve temsilcileri ile bir toplantı gerçekleştirmiştir. 120 civarında medya ve basın temsilcisinin katıldığı toplantıya kameralar alınmamıştır. Bakanlık, habercileri detaylı bir şekilde bilgilendirmek amacıyla bu toplantıda hastalığın ülkedeki seyri ve durum hakkında bir sunum gerçekleştirmiştir.

Henüz krizin başında iken, krizin diğer tarafı medya ile bir araya gelinen, Bakanlığın kriz iletişimi sürecine medyanın da katılmasına, durumun medya temsilcileri ile değerlendirilmesine olanak veren ve karşılıklı görüş alışverişinde bulunulan bu toplantı, Bakanlığın kriz iletişimi çalışmalarında medyanın desteğini alması açısından çok önemli bir girişim olmuştur. Bu bağlamda, halkın iyi halini tehdit edebilecek bir salgın ve buna bağlı gelişen kriz karşısında halka ulaşmak için en doğru ve güvenilir kanalları tespit edebilmek adına krizin iki tarafı için düşüncelerini ve eleştirilerini paylaşacakları bir zemin temin edilmiştir. Bazı medya mensupları tarafından da memnuniyetle karşılanan bu toplantı aynı gün tüm televizyon kanallarında yer bulmuştur. Örneğin, ulusal yayın yapan bir haber kanalının ana haber sunucusu

Bakan bugün televizyon kanallarının temsilcilerini çağırdı. Her şeyi açık açık anlattı. Çok da iyi yaptı.<sup>73</sup>

---

<sup>73</sup> Mehmet Ali Birand, Kanal D Ana Haber Bülteni, 9 Ekim 2009

ifadeleri ile bir anlamda iki taraf arasında güveni pekiştiren bu toplantı hakkında olumlu bir yorum getirmiştir.

Diğer yandan, toplantının kriz iletişimi açısından diğer bir çarpıcı hususu ise bilim insanlarının elde edilen bulgular ışığında geliştirmiş oldukları hesaplama ve tahminlerini, Bakanın medya ile paylaşarak bir iyi ve kötü senaryoya dikkat çekmesi olmuştur. Kötü senaryoya göre tıbbi birçok sonucun yanı sıra eğer gerekli önlemler alınmaz ve aşılama olmaz ise, ülkede 21 milyon insanın hastalanacağı ve 5300 insanın hayatını kaybedeceği tahmin edilmektedir. Ancak, ülkede eğer gerekli tüm önlemler alınır, aşılama gerekli düzey yakalanır ve halktan beklenen işbirliği gelir ise ülkede 1.8 milyon insanın hastalanacağını ve 400 ölümün gerçekleşebileceği de iyi senaryo olarak açıklanmıştır. Bu tür bir senaryo ülkenin ulusal pandemi planında yapılan hesaplamalarda da kullanılmış bir çalışma olmuştur. Ancak Bakanın bu tür kritik bir iletişim mesajını doğrudan medya mensupları ile paylaşması hem yazılı hem de görsel basında derhal yer bulmuştur.

Bakanın paylaştığı iyi ve kötü senaryoları başta ana haber bültenleri olmak üzere gün boyunca yayınlarına dahil eden medya, bu uyarılar ışığında alınacak önlemleri de vurgulamaya devam etmiştir.

Bir olayı kriz haline getiren unsurlar arasında belirsizlik ve bilinmezlik yer almaktadır. Domuz Gribi Pandemisinin de dünyayı nasıl etkileyeceğine ilişkin bilim dünyası tarafından bir belirsizlik yaşanmış, virüsün insanları nasıl etkilediği, hangi gruplarda tehlike arz ettiği hususunda bir bilinmeyen süreci yaşanmış ve virüsün genetik mutasyona uğraması riski belirsizliğini sürdürmüştür. Hastalığın nasıl bir

seyir izleyeceğine dair önceki pandemiler, epidemiyolojik araştırmaların sonuçlarına başvurulmuş ancak kesin bir etki, şiddet ve kapsam hakkında net ve ortak bir görüş geliştirilememiştir. Bu bağlamda, Bakanın bu beyanı da nasıl sonuçlanacağına dair belirsizlik taşıyan bir salgın hastalık tehdidi karşısında bilim insanlarının geliştirdikleri iyimser ve kötümser iki senaryo ışığında halkın katılımı ve kendilerinden bekleneni yapmaları halinde bu senaryoda belirleyici olacaklarının altını çizmektedir. Ancak bu girişim, salgın ve pandemilerde kriz iletişiminde dikkat edilmesi gereken endişe ve paniğe yol açmama hususuna uygun bir yaklaşım değildir. Bu tür krizlerde, önceliklerden biri halk arasında gelişebilecek panik ve endişe algısının giderilmesidir. Bir krizde halka yönelik mesajların, halk arasında yaygın kültür ve algılama eğilimleri göz önüne alınarak kurgulanması gerekmektedir. Türkiye'ye bakıldığında, halkın genel olarak kendi sağlığı ve hijyeni ile ilgili olarak bilinçli davranmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Ülkenin sosyo-ekonomik koşullarının etkisiyle sağlık ve sağlık hizmetleri kullanımı, kişisel hijyen halk arasında geri planlarda kalmaktadır. AIDS gibi öldürücülüğü yüksek bir hastalık söz konusu olduğunda dahi önlem almanın gereksiz olduğunu düşünen bir halk çoğunluğu karşısında, mevcut kültürel yapı içinde Bakanın bu tür bir çıkışı, halkın da kendi adına riski paylaşması gerektiğinin vurgulanması ve durumun farkında olması amacıyla yerinde bir tercih olmuştur. Üstelik “grip” olarak bilinen hastalık halk arasında en az korkulan, çoğu kez ciddiye dahi alınmayan bir hastalıktır. Buna ek olarak, Türk halkının büyük kesiminin bulaşıcı bir hastalık olan gribe karşı kendini koruma ve önlem alma davranışı da fazla gelişmiş değildir. “*Sana sattım, geçti.*” anlayışı ile kendini tedavi ettiğine inanan bir toplum karşısında, bir salgın esnasında eğitim ile davranış değişikliğinin çok kısa sürede sağlanamayacağı da bir gerçektir.

Nitekim bulaşıcı hastalıkların yayılması ve kontrolünde temel belirleyici nokta hasta kişinin hastalığı karşısındakine satması değil; tam tersine satmamak için kişisel önlemleri almasıdır. Dolayısıyla, halka yönelik kriz iletişimi planlamasında toplumun kültürel, ekonomik ve eğitim altyapılarına bağlı olarak bir strateji belirlenmesi gerekmektedir. Her ne kadar bir pandemi krizi karşısında doğru kriz iletişimi için küresel ve ortak bir kurallar kitabı oluşturabilse de, bu rehber toplumun kendi koşullarına uygun olarak yeniden düzenlenmeli, yerel koşullar mutlaka plana dahil edilmelidir. Bu bağlamda, Bakanlığın kriz iletişimindeki bu “kritik” girişiminin temel gerekçesi istenen ve gerekli olan davranış değişikliği ve farkındalığın medyanın da desteği ile tehlikeye dikkat çekerek en kısa sürede sağlanabilmesidir.

Yine de kamu yönetiminden beklenmeyecek kadar cesur ve olağandışı bir yaklaşım olduğu düşünülen bu beyanatlar, halkın bazı kesimlerinde istenen farkındalığı yaratırken, kimi Sağlık Eski Bakanları gibi bir kısım politikacı ve halkın bir bölümü tarafından tepki ile karşılanmıştır. 11 Ekim’de gazetelerde yer alan haberlerde, özellikle politikacı ve bilim insanlarının beyanları arasında bu tür bir senaryo uyarısını olumlu ve olumsuz karşılamak suretiyle bölünme olduğu gözlenmiştir. Haberlerde söz verilen bilim insanlarının beyanlarına bakıldığında, hemen hepsinin Bakanın bu tür bir uyarısının yerinde olduğunu ifade ettikleri gözlenmiştir. Ancak aralarında diğer siyasi partilerin Sağlık Eski Bakanlarının da bulunduğu politikacıların beyanlarına bakıldığında Bakanın bu açıklaması ile büyük eleştiriler aldığı gözlenmiştir. Örneğin, 11 Ekim 2009 tarihinde *Vatan* Gazetesinde yayınlanan bir haberde hem Bakanlığın bu stratejisini destekleyen hem de eleştiren görüşlere yer verildiği görülmüştür. Haberde bir Sağlık Eski Bakanının, Bakanı “*Azrail’in Türkiye temsilcisi*” gibi konuştuğunu ifade ettiğine, Bakanın panik

yaratmadan ne yapılacağını anlatması gerektiğini, ortada bir şey yokken alarm zili çalmanın anlamı olmadığını, halkta paniğe yol açılmasının yanlış olduğunu belirttiğine yer verilmiştir. Aynı eski Bakan, Sağlık Bakanını söz konusu stratejisinin altında ekonomik durum ve o günlerde sıkça gündemin üst sıralarında yer alan tartışma konularından biri olan demokratik açılım ile ilgili sıkıntıları perdelemek ve gündem değiştirmek amacını taşımakla itham etmiştir. Diğer bir Sağlık Eski Bakanı da Bakanın senaryoyu hangi ölçekte ve neyi baz alarak yaptığının belli olmadığını, aşımın ne ölçüde başarılı olacağını meçhul olduğunu ifade ederek, kendisinin bu tür bir açıklamayı bürokratlara bırakmayı tercih edeceğini, çünkü bakanların konuşmasının siyasi anlamda değerlendirildiğini, o yüzden eleştirilere maruz kalarak, aksi ispat edilmeye çalışıldığını söylemiştir. Kriz döneminde Bakanlığın politikalarını ve uygulamalarını en çok eleştiren politikacı olan diğer bir Sağlık Eski Bakanı da, ki bu Eski Bakan ile Sağlık Bakanı krizin sona ermesinin ardından başka bir vesile ile toplanan Millet Meclisi'nde fiziksel mücadeleye varacak bir gerilim yaşamıştır, Bakanın yaklaşımını ahlaksızca bulduğunu belirterek şu sert eleştirileri getirmiştir:

Bir bakanın görevi, çıkacak muhtemel salgının reklamını yapmak değil, o salgını önlemektir. İnsan sıkılır. Bakanı dinleyince hekimliğimden, Bakanlığımдан utandım. Şu açıklamaları duyup da millet nasıl ayaklanmaz, tıp fakülteleri bilim adamları nasıl ayaklanmaz tepki göstermez, şaşıyorum.

Bakanın bu tür bir yaklaşımını destekleyen bilim insanları da genel olarak dünyadaki seyrine bakıldığında binleri aşan ölüm vakası ile sonuçlanan bir hastalığa karşı dikkatli olmak için bu tür bir uyarı mesajının yerinde olduğuna dair yorumlarını dile getirmiştir. Açıklamasına yer verilen bir Pandemi Bilim Kurulu Üyesi de salgın tüm ülkeyi sardığında süregelen iletişim programının uyarıcı olmaktan çıkıp, halkı

doğrudan direktiflerle yönlendireceğini, kişisel koruyucu önlemlerin ciddiye alınması ve vatandaşın gündemine girmesi gerektiğini, Sağlık Bakanlığının uyarılarını iletişim uzmanları ile çalışması doğrultusunda yaptığını beyan etmiştir.

Bakanlık aşı başta olmak üzere hızlı bir farkındalık yaratmak amacıyla medya ile iletişimini güçlendirmek, diğer bir deyişle sürdürdüğü aşı kampanyasında medya desteğini pekiştirmek için ilk toplantıdan yaklaşık 20 gün sonra 23 Ekim 2009 tarihinde, bu kez İstanbul'da medya kuruluşlarının üst düzey yöneticileri Genel Yayın Yönetmenleri, Yayın Koordinatörü ve Haber Koordinatörleri ile “Özel Bilgilendirme ve Değerlendirme Toplantısı” gerçekleştirmiştir. Bu toplantı öncesi ülkede aşı hakkındaki tartışmaların giderek şiddetlendiği, kriz süreci boyunca karşıt görüşleri ile ön plana çıkan kişiler ile birlikte bazı bilim insanlarının da olumsuz ve kafa karıştırıcı beyanlarının sıklıkla haber konusu olduğu görülmüştür. Bunun üzerine, Bakanlık iletişim birimleri, bir kez daha medya temsilcileri ile bir araya gelerek medya desteğini güçlendirmek arzusu ile bu toplantıyı gerçekleştirmiştir. Kameralara kapalı toplantıda ise Bakanlığın, aşı hakkında bu çelişki yaratan beyanlara dikkat çekerek, medya mensuplarını bilgilendirdiği gün içinde yayınlanan haber bültenlerinde aktarılmıştır.

Bakanın kriz iletişimindeki “sert” mesajlarından biri de bu medya mensupları toplantısının ardından gelmiştir. Bakan,

Bir takım eski yöneticilik yapmış siyasiler konuştuğu zaman, bilim adamları arasında şahsi mütalaalarını çoğunluğun zıddına seslendirirken çok cesur olan kişiler var. Niçin çok cesur diyorum? Yarın astımlı bir çocuk, kronik kalp yetmezliği olan bir erişkin, bir hamile eğer bu kişilerin söylediklerinden etkilenir de aşı olmazsa, ve bundan dolayı da ağır hastalığı geçirip hayatını kaybederse, bunun vebalini nasıl üstlenecekler?

şeklinde bir açıklama yapmıştır. Ayrıca Bakan, bu tür ifadeleri yüzünden aşı olmayarak çocuğunu hastalıktan kaybeden bir anne olursa, bu şahıslar hakkında suç duyurusunda bulunacağını, yasal işlem yapacağını açıklamıştır.

Ekim ayına bakıldığında, Bakanın, Bakanlık yöneticilerinin ve Pandemi Bilim Kurulu Üyelerinin televizyon kanallarındaki yayınlara, haber programlarına ve haber bültenlerine katılımları ile oldukça yoğun bir iletişim gerçekleştirdikleri gözlenmiştir. Bakan, bir gün içinde birden fazla haber yayınına katıldığı bu aktif dönem içinde aşı başta olmak üzere alınacak önlemler ile ilgili halka yönelik mesajlarını sürdürmüştür. Bununla birlikte, sağlık temalı bilgilendirici bir programa da katılarak, bu programda çocukların aşı ve hastalık hakkındaki sorularını cevaplandırmış, aşı konusunda o dönemde gündemde var olan tereddütlere karşı bu tür vesileler ile güven mesajları ulaştırmaya çalışmıştır.

Vaka sayılarının giderek artması, hastalığın birçok ile yayılması ile medyada hangi illerde hastalığın, kaç vakanın görüldüğüne ilişkin bir bilgi bombardımanı başlamıştır. Özellikle Ekim 2009 tarihine bakıldığında, hastalığın yayılması ile birlikte hemen her gün gazetelerde “*falanca ilde Domuz Gribi Paniği*”, “*falanca ilde Domuz Gribi Şüphesi*” başlıklarının yer aldığı görülmüştür. Aynı zamanda bazı medya kuruluşları haberdar olduğu tüm vakalar ile ilgili halkı bilgilendirme çabası içine de girmiştir. Örneğin, 26 Ekim 2009 tarihli *Hürriyet* Gazetesinin haberi “*1.5 Aylık Bebek Domuz Gribi Çıktı*” başlığı ile bu hastanın nerede ve ne şekilde hastalığı kapıldığı, nerede tedavi gördüğüne ilişkin bilgileri içermektedir. Hastalıktan etkilenen illerin sayısının artması ile birlikte haberlerde il valilerinin de beyanları yer almaya başlamıştır. Çeşitli illerin valileri illerinde sürdürülen faaliyetler hakkında bilgi verirken, vaka sayıları, hastaların sağlık durumları, okullarda eğitim ve öğretim

faaliyetlerine ilişkin bilgileri de medya ve halk ile paylaşmıştır. Özellikle Türkiye'nin en büyük metropolü İstanbul'un Valisinin bu dönemde yoğun bir iletişim çalışması içine girdiği görülmüştür. İstanbul'da düzenlenen bazı toplantılarda Sağlık Bakanına da eşlik eden Vali gerek basın açıklamaları gerekse basın toplantıları ile ilde Domuz Gribi'nin seyri hakkında kamuoyunu bilgilendirmeye devam etmiştir. Bakanlık kriz iletişimi planlamasında koordinasyonu sağlamak amacıyla kriz öncesi dönemde İçişleri Bakanı ile birlikte il düzeyinde üst düzey yöneticilerin iletişime nasıl dahil olacaklarını planlayan bir toplantı gerçekleştirmiştir. Yukarıda detayları anlatılan bu toplantıdaki planlamanın önemi de bu dönemde ortaya çıkmıştır. Tezin yazarı tarafından oldukça medyatik bir vali olduğu düşünülen İstanbul Valisi, diğer meslektaşlarından daha aktif ve sık basın ile bir araya gelse de, açıklamalarına bakıldığında Sağlık ve Milli Eğitim Bakanları ile ters düşecek yahut devletin kriz iletişimini aksatacak herhangi bir iletişim kazasına yol açmamıştır. Ancak, söz konusu Vali, aşı tartışmalarının politikleşmeye başladığı günlerde aşı olup olmayacağına dair bireysel tercihini medya ile paylaşarak, bu iletişim koordinasyonunun dışında kalmıştır.

Aynı günler içinde farklı illerde okullarda salgının yayılması ile Domuz Gribi haber gündeminin üst sıralarında okul kapatma haberleri yer almıştır. Okulların erken yarıyıl tatiline gidip, gitmeyeceği, okullarda süren dezenfeksiyon çalışmaları, hangi okulda kaç öğrencinin hastalandığına dair basında çeşitli haberler serisi yayınlanmıştır. Bu süreç içinde devletin kriz iletişimine ülkede eğitim ve öğretimden sorumlu Bakanlık da dahil olmuş, Milli Eğitim Bakanı da açıklamaları ile kendi Bakanlığının çalışmaları hakkında bilgilendirme faaliyetleri gerçekleştirmiştir. Milli Eğitim Bakanı, Türkiye'de Domuz gribi krizi sırasında gündemde öne çıkan



isimlerden biri olarak görülmüştür. Bakanlığının çalışmaları hakkında bilgi vermesinin yanı sıra Milli Eğitim Bakanı farklı spekülasyon haberlerinin de merkezinde yer almıştır. Örneğin, grip benzeri bir hastalık geçirmesi ve bir Meclis oturumunda konuşmakta zorlanması nedeniyle söz konusu Bakanın da hastalandığına ilişkin haberler yayınlanmıştır. Yine aynı Bakan, ülkede aşı ile ilgili krizin çıkması ile birlikte beyanları ile aşı olmayacağını halk ve basın ile paylaşma yönünde bir tercih yaparak ve daha sonra aşı olarak, ülkede kriz iletişiminin politikleşmesine ve devletin bir bütün olarak kriz iletişimi koordinasyonundaki zaafına katkıda bulunmuştur.

24 Ekim 2009 tarihinde Türkiye’de Domuz Gribi kaynaklı ilk ölüm vakasının görülmesi ile birlikte halk ve medya arasında endişenin dozu biraz daha yükselmiştir. Bu tarihten itibaren hastalığın ülkede ölüm ile birlikte anılması, krizin şiddetinin de artmasına yol açmıştır. Sağlık Bakanlığı tarafından yapılan yazılı basın açıklaması ile duyurulan bu bilgi, medyada yine “Flaş Haber”, “Son Dakika” formatlarında yer bulmuştur. Hastanın durumu medya tarafından bilinmekle birlikte, bu haberin yayınlanması hususunda medyanın sağduyulu bir yaklaşım göstererek Bakanlık tarafından yapılacak açıklama ve dolayısıyla teyidi beklemiş olması önemli bir gelişmedir. Bu tür gerilim dozu yüksek ve haber niteliği fazla bir bilginin bir haber olarak patlatılmadan, Bakanlık açıklaması olarak medyada yer alması, medyanın krizi yöneten devlet kurumuna destek verdiği olarak da yorumlanabilecektir. Bakanlığın açıklamasının ardından, ölüm vakası ile ilgili doğrulama hem Sağlık Bakanı hem de Bakanlığın diğer üst düzey yöneticileri tarafından da medya ile paylaşılmıştır. Bu açıklamalarda da Bakanın ve Bakanlık temsilcilerinin paniğe gerek olmadığına yönelik ifadeleri yer almaktadır.

Ölüm vakası ile ilgili haberlere bakıldığında, ilgi çekici olan husus hastanın ailesi kaynaklı bazı ihmal iddialarının gündeme getirilmiş olmasıdır. Bir hasta yakınının, hastanın ölümü ile ilgili olarak tedavi gördüğü hastaneye yönelik ihmal suçlamalarını içeren beyanları televizyonlarda yayınlanmış, hastanın kimliği ile ilgili bazı “sömürü” haberler de basında yer bulmuştur. Hasta yakınlarının yaşadıkları ölüm acısı ve sarsıntısı içinde iken beyanlarının bu şekilde halk ile paylaşılması medyanın kriz haberciliğindeki zayıflıklarından birisidir. Henüz ilk ölüm vakasının şokunu yaşamakta olan halka bir de tedavi için başvurabilecekleri hastanelerin ihmalkarlık ile suçlanmaları ile gündeme getirilmesi, tedirginliği ve güvensizliği şiddetlendirecek şekilde ve hikayeden fayda sağlamaya yönelik bir sorumsuz habercilik örneği olmuştur.

Ölüm vakasının görülmesi ile birlikte, ülkede aşı ile ilgili tartışmalar da aynı şekilde yoğunlaşarak hem halk hem de medya tarafından gündemin ilk sırasında yer almıştır. Kriz öncesi dönemde Ağustos ve Eylül ayları içinde aşının üretilmekte olduğu, üretildiği, aşı alımında Sağlık Bakanlığının anlaşmayı tamamladığı, aşının kimlere yapılması gerektiğine dair birçok bilgi ve haber konuşulmaya ve medya tarafından ele alınmaya başlanmıştır. Ancak Ekim ayı içinde aşının ülkeye gelmesi ile birlikte ülkede güvenilirliğine dair tartışmalar da hız kazanmıştır. Salgına yol açan ve ölümlerle sonuçlanabilen bir hastalığa karşı önemli bir korunma yöntemi olarak bilim dünyası tarafından güvenilirliği onaylanmış bu aşıya dair ülkede gelişen süreç bu Domuz Gribi Pandemisinde gerçekleşen kriz iletişimin en dikkat çekici süreci olmuştur.

### 3.2.3 Kriz İletişiminin Krizi: Aşı

Aşı tartışmaları Sağlık Bakanlığının Domuz Gribi Pandemisinde yürütmekte olduğu “kriz iletişimin krizi” olmuştur. Aşının tartışılmaya başlanmasına dek söz konusu krizi ve kriz iletişimini başarı ile yöneten Bakanlığın kriz iletişimi en büyük darbeyi bu süreç içinde almıştır. Bakanlığın doğru başladığı kriz iletişimi planlaması, kriz iletişimin politikleşmesi ile birlikte bu aşamadan sonra yalnızca doğru bir seyir izlemiştir. Ayrıca, aşı ile ilgili medya ve halk arasındaki güvensizliğe ilişkin Türkiye’de gelişen süreç, dünyanın birçok ülkesinde yaşanan gelişmeler ile benzerlik göstermiştir. Diğer ülkelerde de halk aşırı şüphe ile karşılaşmış, Sağlık Bakanlıkları bekledikleri ikna oranlarını yakalayamamıştır. Ancak, Türkiye’yi diğer ülkelerden ayıran en çarpıcı iletişim zaafı halk, medya ya da bilim dünyasından değil, bizzat ülkenin politikacılarından gelmiş ve zaten var olan güvensizlik ortamında iki kutuplu bir bölünme yaratmıştır. Ülkemizde aşı ile ilgili gelişen süreç, devletin gerçekleştirdiği kriz iletişimin neden politikleşmemesi gerektiğine dair iyi bir yanıt ve örnek olmuştur.

Nisan ayı ile başlayan Domuz Gribi Pandemisi dünyada hızla yayılmaya başlamış, Mayıs ayında Türkiye’deki etkisi artmaya başlamış ancak yaz aylarında daha ağır bir seyir izlemiştir. Ekim ayında ise ilk ölüm vakasının da görülmesi, vaka sayılarında hızlı artış ve salgınlar halinde yayılma ile akut bir hal almıştır. Bu süreç içinde hastalıktan korunma yöntemlerinden biri olarak aşının hazır olup, olmayacağı; hazır olduğunda ne kadar güvenilir olacağına dair tartışmalar da tırmanmaya devam etmiş ve Kasım ayı içinde ülkenin hükümeti içinde çıkan bir kriz ile zirve yapmıştır. Tezin yazarına göre Türkiye’de aşı merkezli kriz iletişimi iki kez politikleşmiştir. Aşı ile ilgili kriz iletişimi, dünyada da benzer bir şekilde ilk olarak bilimsel platformda

bir politikleşmeye maruz kalmıştır. Bu politikleşmenin birinci sebebi tüm dünyada sağlık ve tıp bilimlerinin, kar amacı taşıyan özellikle büyük sermayeli ve çok uluslu şirketlerin ticari faaliyetlerinin etkisi ile etik dışı bazı kararların etkisi ve baskısı altında olduklarına dair tartışmaların ortasında kalmış olmasıdır. Bugün dünyada olduğu gibi Türkiye’de de insan yaşamının emanet edildiği sağlık sektörü kendini bu tür etik dışı uygulamalardan soyutlayamamaktadır. Buna bağlı olarak halk arasında sağlık ve tıp bilimlerine karşı bir şüphe gelişmiştir. Çok uluslu ilaç ve aşı üreticilerinin “farklı gündemleri” olduğu ve “ticari kaygıların” etkisiyle şaibeli bazı faaliyetler içinde bulduklarına dair “komplo teorileri” kimi zaman tartışma konuları haline gelebilmektedir. Buna ek olarak sağlık alanında faaliyet gösteren Bakanlıkların, uluslararası sivil toplum kuruluşlarının da bu tartışmaların aktörleri haline geldikleri olaylar yaşanmış ve haber hikâyeleri olarak medyada yer bulmuştur. Bu nedenle Domuz Gribi Pandemisi bilim dünyasının, sağlık sektörünün, Sağlık Bakanlıklarının ve bu uluslararası kuruluşların ticari çıkar ilişkileri ekseninde büyük eleştirilere maruz kaldığı ve kimi zaman ürkütücü “komplo teorilerinin” üretildiği bilim dünyasına karşı bir güven ve inanç krizi de olmuştur. Bu aşamada, maddi çıkarların, güvenilirliğin tartışıldığı bir ortamda bilime olan bu güvensizlik ve inançsızlık kriz iletişimini ilk kez bu açılardan politikleştirmiştir. Varlığı tartışılan bir hastalık olarak ya da kimi ülkelerce laboratuvar üretimi bir virüs formunda sabotaj olduğuna, daha fazla ilaç ve aşı satmak amacıyla geliştirilen organize bir senaryonun insanlığa empoze edilmeye çalışıldığına dair tartışmaların ışığında insanların öldüğü bir pandemi süreci yaşanmıştır. Birçok Batı ülkesine bakıldığında bilim insanları arasında görüş birliğinin sağlanamadığı gözlenmiştir. Bu bölünme ile birlikte bilime karşı güvensizlik, halk arasında aşya karşı bir direnç tepkisinin oluşmasına neden

olmuştur. Bu boyutta bir direncin gelişmesinde doğal olarak medyanın da rolü vardır. Ancak, dünya genelindeki bu bilimsel eksenli politikleşme basının ve medyanın etkisinden ziyade, doğrudan halk arasında yeni medya araçlarının etkisiyle salgın haline gelmiştir. Sosyal paylaşım ağları, web blogları, e-postalar aracılığıyla bu direnç korkutucu bir bilgi kirliliğine dönüşmüş, doğru ya da yanlış her bilgi yalnızca bir ülkede değil, internet sayesinde tüm dünyada dolaşmıştır. “Komplo Teorileri”ne dayalı küresel boyutta bir bilgi kirliliğinin, bir salgın hastalık tehdidi karşısında dahi insanları nasıl tereddüt içinde bırakabildiği kriz araştırmacıları tarafından incelenmelidir. Bu bağlamda, bundan sonra bir halk sağlığı krizi karşısında kriz iletişimi gerçekleştirecek devlet kuruluşlarının kriz iletişimi stratejileri ve planlarında yeni medya araçlarına yönelik çalışmaları da dahil etmesi kriz iletişiminin tam olarak başarı ile gerçekleştirilmesinde büyük rol oynayacaktır.

Konu hakkında her türlü bilgiye erişmeye çalışan halkın hemen her mecrada gelişmeleri takip etmelerine bağlı olarak, bu bilimsel politikleşme Türkiye’ye de yansımıştır.

Diğer yandan, bu ilk politikleşmenin etkileri henüz tam olarak giderilememişken, ülke içinde Başbakan ve kriz yönetimini yürüten Sağlık Bakanı arasında medya karşısında başlayan ve sürdürülen aşı ile ilgili tartışmalar kriz iletişimini ikinci kez politikleştirmiş, Sağlık Bakanlığının kriz iletişimi de bu noktadan sonra krize girmiştir.

Ülkede aşı ile ilgili gelişen tartışmalara bakıldığında, aslında bu tartışmaların aşı henüz ülkeye gelmeden halk ve medya arasında yayılmaya başladığı görülmüştür. Dünyadaki bilimsel merkezli güvenilirlik tartışmalarının etkisi, ülkede şüphe ve

tedirginliğe yol açmıştır. Aşının çok kısa bir sürede hazırlanmış olması, onaylanma sürecindeki testlerin geçerliliğine dair farklı görüşler, aşının içeriği, yan etkileri gibi birçok soru halk ve medya tarafından bu süreç içinde sürekli gündemde kalmıştır. Buna ek olarak ülkenin kendi kültürel, dini ve ideolojik özelliklerine bağlı olarak bu tartışmalara yeni bazı argümanlar da eklenmiştir. İlk olarak, hastalığın domuzlardan kaynaklandığı ve buna bağlı olarak Domuz Gribi olarak anılmasının etkisiyle aşının içinde domuz ürünü bulunup bulunmadığı önemli bir tartışma konusu haline gelmiş ve bu aşamada bazı medya mensupları arasında ideolojik bazı anlamlar da yüklenmiştir.

Bu süreç içinde Amerika Birleşik Devletleri'nde başka bir aşının uygulanacağı haberlerinin duyulması ile iletişime yeniden bir tartışma penceresi açılmıştır. Bu bağlamda, Türkiye'de siyasi liderlere halka uygulanan aşidan farklı bir aşı uygulanacağına dair bazı haberler medyada yer almıştır. Buna karşılık gerek Bakanlık yöneticileri gerekse Pandemi Bilim Kurulu Üyeleri bu konuda çeşitli kereler beyanlar vererek, iddiaları yalanlamıştır. Nitekim Bakanlık 28 Ekim 2009 tarihinde bir basın açıklaması yaparak bazı gazetelerde çıkan "*VIP veya Öncelikli Aşı*" içerikli haberlerin Bakanlığın yürütmüş olduğu hassas sürece zarar verdiğini, sosyal ve toplumsal sorumluluktan uzak yaklaşımlarla yapılan doğru olmayan haberler olduğunu duyurmuştur. Ayrıca Bakan, Bakanlık bürokratları ile bilim insanlarının aşılınmaları ile ilgili görüntü ve fotoğrafların Basın Müşavirliği tarafından temin edilerek tüm medya kuruluşlarına aynı anda servis edileceğinin duyurusu yapılmıştır.

"*VIP Aşı*" tartışmalarına ek olarak halk arasında aşı ile ilgili geliştirilen şüpheler arasında kısırlığa sebep olabildiği, bu aşıda da bulunan skualen maddesini

içeren başka bir aşının Körfez Savaşı sırasında ABD askerlerine uygulandığı ve bu askerlerde ileriki yıllarda aşından kaynaklanan bir hastalık yaşandığı, aşının içinde kanser hücrelerinin gelişmesine yönelik bir madde bulunduğu vs gibi birçok şaibeli bilgi başta internet vasıtasıyla olmak üzere halk arasında yayılarak dolaşıma çıkmıştır.

Burada medyada aşı ile ilgili tartışmalarda karşıt görüşün temsilcileri olarak yine daha önce de açıklamaları ile gündeme gelen eski bir sağlık Bakanı ve bir tıp doktorunun sık sık görüş bildirdikleri görülmüştür. Sağlık Eski Bakanı çeşitli dönemlerde iddiaları ile haberlerde yer almış, bilim insanı kimliği ile aşı hakkında da Bakanlığın kriz iletişimine ters düşen bazı beyanlarda bulunmuştur. Söz konusu eski Bakanın iddiaları arasında, Sağlık Bakanlığının gereksiz yere panik yarattığı, Sağlık Bakanlığı tarafından testleri yapılan ilk parti Domuz Gribi aşuları arasında bozuk bir lotun bulunduğu, ülkenin bir bölgesine bozuk aşı gönderildiği, Türklerin aşı ile ilgili kobay olarak kullanıldığı, aşı olacak ilk kişilerin Bakanın partisinin mensupları ve bu partiye oy verenler olması gerektiği, birkaç sağlık personelinin aşı olmasının ardından rahatsızlandığı yer almıştır. Eski ve yeni Sağlık Bakanları arasında Domuz Gribi kriz iletişimi sürecinde suç duyuruları imalarının dahi beyan edildiği karşılıklı iddia ve cevap sürecinin yaşandığı gözlenmiştir. Ancak, kriz iletişimi açısından değerlendirildiğinde, Sağlık Eski Bakanı bilim insanı kimliği ile değil, milletvekili ve eski sağlık bakanı olması nedeniyle politik kimliği ile ön plana çıkmıştır. Hatta söz konusu eski Bakan bu kriz iletişiminin politikleşmesine de katkı sağlamış; aşı tartışmasını bir siyasi partiye oy verenlere bağlayarak parti eksenli ideolojik bir boyuta da taşımıştır. Ayrıca bu eski Bakan, ülkenin politik ve ideolojik açılardan istikrarlı olmayan bir bölgesine bozuk aşı gönderildiği iddiasını Meclis'te düzenlenen

halka açık Bütçe ve Planlama oturumunda gündeme taşınması da aşı tartışmasını bilimsellik platformundan çıkarmış ve politikleştirmiştir.

Bakanlığın kriz yönetiminin bilimsel platformda muhalefetinin yüzü olan tıp doktoru ve bilim insanı da Domuz Gribinin ülkeye gelmesi ile birlikte kriz öncesi dönemde de çeşitli iddiaları içeren beyanları ile habercilerin takip ettiği bir sima olmuştur. Söz konusu bilim insanı kriz öncesi dönemde ülkede ilk şüpheleri dillendiren kişilerden biri olarak hastalıkla ilgili spekülasyonları gündeme taşımıştır. Aşının ülkede bir önlem olarak kullanılacağı haberlerini takiben de aşının güvenilirliği hususundaki iddiaları ile ön plana çıkmıştır. Aşının içinde bulunan “adjuvan” ve skualen” maddelerinin yan etkilerine, aşının içinde domuzlarda yaşayan virüsün bulunabileceği sebebiyle Müslüman ve Museviler için caiz olup olmadığına yönelik tartışmalara da öncülük etmiştir.<sup>74</sup>

Tüm bu güvenilirlik ve ikna amaçlı iletişim süreci içerisinde tartışmalar devam ederken, Kasım ayı itibariyle aşının ülkeye gelmesi, gerekli kurullar tarafından analizleri takiben onaylanmasının ardından Sağlık Bakanlığı, kriz yönetiminin stratejisi olan aşılama kampanyasına başlamıştır. 2 Kasım 2009’dan itibaren Pandemi Bilim Kurulu’nun kararı ile öncelikli gruplardan başlamak üzere bir aşı takvimi belirlenmiştir. Koşullara bağlı olarak süreç içinde bazı değişiklikler yapılsa da aşı takviminde sağlık çalışanları ve hacı adayları, ardından risk grubunda olan ve kronik sağlık sorunları olanlar, ilkokul çağındaki çocuklar, altı yaş altındaki çocuklar, 24 yaş altındaki herkes, hamileler olmak üzere öncelikli gruplar olarak belirlenmiştir.

---

<sup>74</sup> Vatan Gazetesi, 12.10.2009, Mine Şenocaklı’nın Prof. Dr. Ahmet Rasim Küçükusta ile mülakatı



Bu güvenilirlik merkezli tartışmalar sürerken, Sağlık Bakanlığı halkı aşının güvenilir olduğuna dair ikna etmek ve kriz iletişimini güçlendirmek için Bakan dahil olmak üzere Bakanlık bürokratlarının, bilim insanlarının medya önünde aşı olmaları kararını almıştır. Bu bağlamda ülkede ilk aşı Ankara İl Sağlık Müdürüne yapılmıştır. Basının davet edildiği bir organizasyon ile söz konusu yönetici kameralar karşısında aşı olmuş, bu görüntüler televizyon kanallarına ve yazılı basına servis edilmiştir. İl Sağlık Müdürü basına bir açıklama yaparak, Sağlık Bakanının Bakanlar Kurulu toplantısında olmasından dolayı ilk aşının kendisine uygulandığını ifade etmiş ve bu konuda gelişebilecek spekülasyonları önlemiştir. Bununla birlikte aynı gün içinde Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğinden yapılan bir açıklama ile Bakanın, Bakanlık bürokratlarının, bilim insanlarının ve sağlık personelinin aşılınmaları ile ilgili görüntüler ve fotoğrafların Müşavirlik tarafından temin edilerek basın ve medyaya dağıtılacağı bildirilmiştir. Bakan önderliğinde aşı ile ilgili iletişim çalışmalarına dikkat çekilmek istenmiş, bir anlamda aşılama kampanyası başlatılmıştır.

Planlandığı gibi Sağlık Bakanı ve beraberindeki Bakanlık bürokratları ertesi gün aşı olmak üzere Anadolu Ajansı ve TRT muhabirlerinin kameraları karşısına geçmiştir. Bir hemşire tarafından aşılanan, aşılaşırken hemşire ile şakalaşan Bakanın görüntüleri de bu faaliyetin ardından hem yazılı hem de görsel basına servis edilmiş; başta internet siteleri olmak üzere hemen o dakikalarda yayınlanmıştır. Bakan aynı zamanda aşı olduktan sonra bir açıklama yaparak, muhabirlerinin sorularını cevaplamıştır. Devlet televizyonu TRT muhabirinin “Cumhurbaşkanı, Başbakana, Bakanlara ve Milletvekillerine de aşı olmalarını önerdiniz mi?” sorusunun ardından Bakan;

Bilimsel kurullarımızın sıralamasına göre aşılama yapacağız. Benim önerimle kimseye aşı yapılmıyor. Bir de tabii 55-60 yaşın üzerindeki insanların biraz daha virüse karşı korumalı olduğu kabul ediliyor. Ancak siyasetçilerin ve benzeri toplumla yakın ilişki kuranların özelliği de şu; virüsü yayma konusunda onların daha dikkatli olması lazım. Bir siyasetçi yerine göre günde 300-500 insanla, 1000 insanla bile el sıkışabilir. Normal bir kişiye göre çok daha fazla kişiyle temas edildiği için hem kendisini koruması hem de diğerlerini koruması açısından gerekli tedbirlere riayet etmesi lazım.

şeklinde bir açıklama yapmıştır.

Ancak Bakanın bu açıklaması bazı internet sitelerinde ve televizyon kanallarında “*Bakan, Cumhurbaşkanı ve Başbakanın da aşı olacağını söyledi.*” ifadesi ile yorumlanmış, altyazı olarak ekranlara yansıtılmış ve haber bültenlerinde yayınlanmıştır. Örneğin, [www.hurriyet.com.tr](http://www.hurriyet.com.tr) web sitesinde yayınlanan haberde “*Cumhurbaşkanı ve Başbakanın da aşı olacağı belirtildi.*” ifadesinin Bakanın aşı kampanyasını başlatması ile ilgili hazırlanan haberin içinde yer bulduğu görülmüştür.

Bu aşamadan sonra, Başbakan da kriz iletişimine dahil olma ihtiyacı hissederek Sağlık Bakanının da katıldığı partisinin TBMM toplantısında gerçekleştirdiği konuşması içinde basın ve medya mensuplarının önünde beklenmeyen bir açıklama yapmıştır. Başbakan,

Bu süreçte birçok spekülasyon yapılıyor. Ama ben tüm vatandaşlarıma sadece bir şey tavsiye ediyorum. Lütfen bu süreç içinde öpüşmeyin. Bu süreç içinde tokalaştığınızda lütfen ellerinizi yıkayınız. Aşı konusuna gelince, bu konuda Sağlık Bakanım ile aynı düşünmüyorum. (bu arada kameralar Bakanı göstermektedir) Onu da söyleyeyim. Kimseyi icbar edemeyiz. Bu konuda vatandaşım kendi isteğine bağlı olarak böyle bir yolu tercih ederse, eyvallah. Ama etmiyorsa, muhakkak yaptırmanız gerekir diye böyle bir kampanyanın sürdürülmesi doğru değildir, yanlıştır. Bunu daha önce de söyledim, yine söylüyorum. Ama ne diyorum. Eğer bu konuda ebeveyn kalkıp da ‘tamam, ben bunu istiyorum’ diyorsa, bu olmalıdır. Çünkü otoriteler de bu konuda değişik değişik kanaatler belirtiyor. Yani ‘kimisi olmalı, kimisi olmamalıdır’ diyor. Öyleyse yapacağımız şey siyasi irade olarak bunu isteğe bağlı hale getirmektir. Niye? Bunu yarın kimse siyasi iradeye faturasını kesmesin. Cebren bu iş olmaz. İsteğe bağlı olarak olur ve isteğe bağlı olarak da biz hazırlıklarımızı yaptık. Altyapımız hazır. Aşılarımız vardır ve arzu edene,

isteyene bunlar yapılıyor, yaptırılıyor ücretsiz olarak. Biz tedbirlerimizi bu noktada aldık. Bizim görevimiz de bu. Bunu da özellikle vurgulamak durumundayım.

Bu beklenmedik çıkışın ardından, Başbakanın diğer önemli tepkisi de yine basın mensuplarının olduğu bir ortamda konu ile ilgili açıklama yapmak üzere yanına gelen Bakana “*Cumhurbaşkanı'nın ve benim adımları vermişsin. Bunu hemen düzelt.*” şeklindeki ifadesi olmuştur. Buna ek olarak haberciler tarafından Başbakana aşı olup, olmayacağını sorulması üzerine “*Ben aşı olmayı düşünmüyorum.*” cevabını vermiştir. Başbakanın bu sert çıkışının haberciler tarafından duyulması ve Başbakanın net bir tavırla aşı olmayacağını basına açıklaması ile birlikte aşı tartışmalarında yeni bir boyuta geçilmiş, konu tamamen medyatik bir hale dönüşmüş ve bu aşamadan sonra ise kontrolden çıkarak politikleşmiştir.

Bu bağlamda, Bakanlığın aşı ile ilgili kriz iletişimi stratejisinin yarım günden fazla sürdürülemediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim sabah saatlerinde kameralar karşısında aşı olarak kampanyayı başlatan Bakanın ve Bakanlığın planı sadece birkaç saat sonra yine Bakanın katıldığı bir toplantıda Başbakanın bu müdahalesi ile yerle bir olmuştur. Bu olaydan sonra, şakalaşarak aşı olan ve topluma mesajlar veren, kanaat önderi ve kampanyanın lideri olma gayreti içindeki Bakanın tüm medya kuruluşlarına servis edilen aşılama görüntülerinin yerini Başbakanın bu mesajlar ile çelişebilecek ve Bakanıyla aynı fikirde olmadığını beyan eden açıklamalarını bizzat dinlemek zorunda kalan Bakanın görüntüleri almıştır. Kriz iletişimi planlamasında halka koruyucu önlem olarak aşı olmaları hususunda iknaya yönelik iletişim stratejisinde Bakanın önderlik imajı bu birkaç saat içinde “*Başbakandan azar yiyen Bakan*” imajına dönüşmüştür. Bunun ardından medyada

istifa spekülasyonları konuşulmaya başlanmış ve Bakan konu hakkında medyaya açıklama yapmak zorunda kalmıştır. Örneğin, gün içinde bir haber kanalının canlı yayına katılan Bakan, Başbakanın grup toplantısında konuya temas edeceğini elbette bilmediğini, aslında Başbakan ile aynı görüşte olduklarını ancak Başbakana giden bilgilerin farklı olduğunu, her ikisinin de aynı şeyleri söylediklerini dile getirmiştir. Aynı canlı yayında Bakana aşı tartışmalarında halkın kafasını en çok karıştıran *“Başbakan yaptırmıyorsa, ben de yaptırmayayım”* düşüncesinin gelişip gelişmeyeceği de sorulmuştur. Buna karşılık Bakan, *“Burada çok net bir şey daha var. Bu konu zaman zaman basın tarafından biraz işin magazin tarafına götürülerek sürdürülüyor. Bu yanlış. Sayın Başbakan bir defa aşı olması gereken risk grubu içinde değil.”* yanıtını vermiş ve olayın hemen ardından dillenen istifa ile ilgili bir söylentileri de yalanlamıştır. Bakanın bu tür bir tercih kullanarak, olayın aynı günü kameralar karşısına geçmeyi tercih etmesi ve bizzat açıklamalar yapması da ileriki günlerde Bakanlığın kriz iletişimini daha da zorlaştırabilecek istifa merkezli spekülatif haber öykülerinin önlenmesi için önemli bir hamle olmuştur.

Bakanın bu ifadelerine bakıldığında, aslında olayın kriz haline gelmesinde basının hatasının altı çizilmektedir. Aynı gün içinde Bakanın açıklamasını doğru yorumlamadan, hemen haber kanallarında alt yazı vs. olarak yayınlayan medya bir anlamda krizin doğmasına neden olmuştur. Ancak, buradaki ikinci iletişim hatası Başbakan ve beraberindeki (iletişim) danışmanlarının olmuştur. Bu tür hassas bir durumda, basında ve medyada yer alan haberleri doğru ve temel kabul etmesi, Bakan yahut Bakanlık Basın Müşavirliğine doğrulatmadan kameralar önünde Bakan ile aynı görüşte olmadığını açıklaması, yine basın mensuplarının mevcut olduğu bir ortamda Bakana sert çıkışı krizi tırmandıran ve medyaya daha çok malzeme veren iletişim

yanlışı olmuştur. Bu noktada, devletin gerçekleştirdiği bir kriz iletişimi çalışmasında koordinasyonun önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu koordinasyon eksikliği ilerleyen günlerde medya tarafından “*hükümet içinde çatlak var*” şeklinde defalarca kez haber ve köşe yazarlarının konusu haline gelmiştir. Bir anlamda “habercilik refleksi”ne kurban edilen planlı bir kriz iletişimi stratejisi bu aşamadan sonra ülkede halk arasında kafa karıştıran en önemli tartışma haline gelmiştir. Zaten aşya karşı tedirginlik yaşayan halkın endişelerini artırmış ve sonuç olarak aşya kampanyası beklenen ve arzu edilen seviyelerin çok çok gerisinde kalmıştır.

Diğer yandan, bir pandemi tehdidi karşısında Bakan ve Başbakanın ağzından çıkacak her sözün, açıklamanın peşinde koşan medya da böylesine “manşet” bir haberi atlamamış, derhal manşetlerine taşımıştır.

Nitekim 4 Kasım 2009 tarihli gazetelere bakıldığında Bakan ve Başbakan arasındaki aşya konusundaki anlaşmazlığın ve Başbakanın aşya olmayacağına dair beyanının birçok gazetenin birinci sayfasında manşetten yer bulduğu görülmüştür (Ek-5). Örneğin;

*TARAF GAZETESİ: O Olmuyorsa Ben de Olmam*

*HABERTÜRK GAZETESİ: Başbakan: Ben Aşya Olmam*

*MİLLİ GAZETE. Vatandaş ne Yapsın?*

*POSTA GAZETESİ: Biz Kime İnanacağız?*

*HÜRRİYET GAZETESİ: Ben Düşünmüyorum. Kimseyi Aşya Zorlamayın.*

Diğer bazı gazetelerde de manşet ve birinci sayfadan verilmese de Bakan ve Başbakan arasında yaşanan olay ya da Başbakanın aşı olmayacağına dair haberlere yer verilmiştir. Buna göre;

*SABAH GAZETESİ: Zirve aşılanmıyor (Birinci sayfa, alt-manşet)*

*VAKİT GAZETESİ: Erdoğan: Olmayı Düşünmüyorum (Üçüncü sayfa)*

*ZAMAN GAZETESİ: Akdağ Domuz Gribi Aşısı Oldu, Erdoğan Düşünmüyor (Birinci sayfa, küçük alt başlık)*

Yine aynı gazetelerde manşetlere ve haber başlıklarına bakıldığında, Bakanlığın aşı stratejisinin ne kadar büyük bir sekteye uğradığı belli olmaktadır. Bakanın, basın ve medya karşısında aşılanması ile güven mesajlı ikna planlamasının yerini aşı hakkında birbirinden farklı düşünen iki siyasi liderin çatışması almış; böylelikle stratejinin hedeflenen mesajdan farklı algılanmasıyla sonuçlanmıştır. Buna ek olarak, bazı gazetelerde Başbakanın Bakana yönelik sert çıkışı da haber hikayesinin bir parçası olarak aşağıdaki örneklerdeki gibi yer bulmuştur.

*TARAF GAZETESİ: Bakana Medya Önünde Fırça Attı. Erdoğan, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ı da "Yanlış bilgi veriyorsun" diyerek fırçaladı.*

*HABERTÜRK GAZETESİ: Erdoğan, "O da domuz gribi aşısı olacak" diyen Sağlık Bakanı Akdağ'ı tersledi.*

*POSTA GAZETESİ: Korku Aşıladılar. Zirvede aşı çatlağı.*

*HÜRRİYET GAZETESİ: Başbakan Erdoğan'dan Bakan Akdağ'a aşı azarı. İstifa söylentileri.*

*SABAH GAZETESİ: Sağlık Bakanı Recep Akdağ dün A Gribi aşısı oldu. Ancak Başbakanın da aşılanacağını söylemesi Erdoğan'ın sert tepkisine yol açtı.*

Bununla birlikte yine aynı gün içinde medyanın diğer siyasi parti liderlerinin peşine düşmesi ve aşı olup, olmayacağını takip etmeye başlaması iletişimin politikleşmesinde önemli bir etken olmuştur. Hükümet içinde bu tür bir ayrışma elbette ki medyanın haber öyküsünde muhalefet parti liderlerinin de görüşlerine başvurmasına yol açacaktır. Bazı liderler aşı olmayı düşünmediklerini ifade ederken, diğerleri Başbakanın açıklamasına yönelik eleştirilerini dile getirmiştir.

Örneğin, bir muhalefet partisi lideri “*Senin canın tatlı da vatandaşın değil mi?*” yorumuna dayalı haberler ile iletişime dahil olurken, diğer bir lider ise hastalığın var olduğuna inanmadığını dile getirmiştir. Böyle bir “hikaye” yakalamış olan medya haber öyküsünü politik arenaya taşımıştır. Bu bağlamda, aşı tartışmaları yalnızca Başbakan, Bakan ve Muhalefet partileri liderleri ile sınırlı kalmamış ve basın mensuplarının ısrarlı araştırmaları sayesinde Cumhurbaşkanı, bazı Bakan ve Milletvekilleri, Vali ve Belediye Başkanları da tartışmaya çekilmeye çalışılmıştır.

İlk olarak medya hemen ertesi gün, Bakan tarafından Başbakan ile birlikte aşı olacağı açıklandığı iddia edilen Cumhurbaşkanıya aşı olup olmayacağını sormuştur. Cumhurbaşkanı, cevabının kriz iletişimini ve tartışmayı daha da politikleştireceğinin farkında olarak, bu medya hikayesinin bir aktörü olmamayı tercih etmiş ve “*Risk grubunda mıyım?*” yanıtını vererek, krizin dışında kalmayı tercih etmiştir.

Kendilerine aynı soru iletilen bazı Bakanlar da Cumhurbaşkanı ile benzer sağduyulu bir yaklaşım göstermiştir. Diğer yandan, kimi kabine mensupları net bir şekilde aşı olmayacaklarını beyan etmiş ve bölünmenin iyice kutuplaşmasına yol

açmıştır. Diğer bir grup kabine üyesi de aşı olacağını/olduğunu paylaşarak ya da sorunun muhatabının Sağlık Bakanı olduğunu beyan ederek Bakanlığın kriz iletişimine destek vermiştir. Bu bağlamda, takip eden günlere bakıldığında başta ilk iki gün olmak üzere yaklaşık 20 gün süre ile politikacı ve bazı bürokratların aşı olma hususundaki kişisel görüşlerini kamuoyu ile gazetecilerin sorularını cevaplamak suretiyle paylaşmayı tercih ettikleri gözlenmiştir.

İlk beyanının ardından Başbakan altı gün sonra yani 9 Kasım 2011 tarihinde devlet televizyonunda canlı yayınlanan bir haber programında da aşının yan etkileri ile ilgili sıkıntıların konuşulduğunu, Amerika Birleşik Devletleri'nde kullanılan aşının ülkemizde kullanılanlardan farklı olduğunu ifade ederek, aşının zorlayıcı bir uygulama olmadığına dikkat çekmiştir. Yine Başbakan 18 Kasım 2011 tarihinde bir yurtdışı gezisi sırasında düzenlediği basın toplantısında aşı ile ilgili soru sorulması üzerine değişen bir kanaatinin bulunmadığını, kendine göre araştırmalarını yaptığını ve risk alanı içerisinde olmadığını, bunun için de aşı olmayacağını ve ailesinden de aşı olan bulunmadığını, Sağlık Bakanlığının gerekli tedbirleri aldığını, eğer bu tedbirler alınmamış olsa bu sefer üzerilerine daha farklı saldırılacağını, “aşı getirmedi” diye eleştiri alacaklarını beyan ederek, aşı olunmasının zorunluluk olmayacağı konusundaki uyarısını tekrar etmiştir.

Başbakan dahil olduğu aşı kriz iletişimi sürecinde iletişim alanı ile ilgili dikkat çekici bir açıklamasını Bayram vesilesi ile gazeteciler ile gerçekleştirdiği sohbet sırasında dile getirmiştir. Başbakanın bu açıklaması şu şekildedir;

Medya bu konuyu bu kadar kurcalamasın. Bırakalım vatandaşları kendi haline, devlet bu konuda gerekeni yapıyor. Bu konuda da açıklamalar yapılıyor. Bazı basın yayın organlarında, ‘Başbakan ikide bir bunu söylüyor’ deniyor. Bakın ben söylemiyorum. Medya olarak siz soruyorsunuz, ben de



cevap veriyorum. Cevap da vermeyebilirdim. O ayrı mesele. Cevap veriyorum. Ve diyorum ki medya bu konuda yardımcı olsun, işi gündemden düşürsün.”<sup>75</sup>

Başbakanın bu beyanlarında medya ile bir devlet yöneticisinin ilişkisi açısından bakıldığında önemli bir husus dikkat çekmektedir. Bakan ve Başbakan arasında süregelen bu tartışma yaklaşık 20 gün kadar medyanın gündeminden düşmemiştir. Medya, yukarıda da bahsedildiği gibi böyle büyük bir haber değeri taşıyan olayı kendi gündemine derhal taşımıştır. Bu süre içinde, haberciler Başbakanın yanı sıra diğer siyasetçilerin de peşine düşmüş, onların görüşlerini de haber öykülerine dahil etmiştir. Bu tür bir davranış sergileyen yani habercilik refleksi içinde olayın takibini yapan medya karşısında Başbakanın birkaç kez görüşünü yenilemesi, habercilerin bu konu hakkındaki sorularını devam ettirmesi için zemin hazırlamıştır. Habercinin görevi soru sormaktır; dolayısıyla ortada bu kadar büyük bir haber varken, habercinin kendiliğinden bu haberden vazgeçmesi meslek açısından mümkün değildir. Bundan dolayı, habercinin sorusuna karşılık cevap vermeyi tercih eden bir devlet adamı, haberi gündemden düşürmek istiyorsa, daha farklı bir iletişim stratejisi takip etmelidir.

Aynı günler içinde Sağlık Bakanı da çeşitli vesilelerle aşı takvimi, yan etkilerinin neler olabileceği ve bununla ilgili dünyadaki çalışmalar, okullarda yürütülecek aşılama faaliyetleri gibi aşıya yönelik bilgilendirici açıklamalarına devam etmiş; gazetecilere özel mülakatlar vererek kriz iletişimi faaliyetlerini sürdürmüştür. Bu çerçevede Sağlık Bakanı dikkat çekici başka bir açıklama da yaparak, Domuz Gribi haricinde bir vesile ile yaptığı basın toplantısında çocuklarını

---

<sup>75</sup> Hürriyet Gazetesi, Zaman Gazetesi, 27 Kasım 2009 tarihli haberleri

aşılarmayı düşünüp düşünmediğinin sorulması üzerine, kendi çocuklarının ikisinin de henüz aşılama fırsatı olmadan hastalığa yakalandığını, bir çocuğunun hastalığı diğerlerinden daha ağır atlattığını basın ve halk ile paylaşmıştır. Bakan ayrıca, diğer çocuklarının da aşı takviminde zamanı geldiğinde aşılacaklarını, bir ebeveyn olarak herkes hastalık ile ilgili ne kadar tedirginse, kendisinin de o kadar tedirgin olduğunu ifade etmiştir. Bu açıklamalar da ilk olarak haber kanallarının ve gazetelerin web siteleri başta olmak üzere televizyon kanallarında “Son Dakika”, “Flaş Haber” formatlarında yer bulmuştur. Kriz iletişimi açısından bakıldığında, Bakanın bu açıklamasının iki ana hedefi olduğu düşünülmektedir. İlk olarak, tüm kriz iletişimi süresince bir bilim insanı ve Bakan kimliği ile anılan ve algılanan Bakanın da birebir Domuz Gribi gerçeği ile bu kimliklerinin dışında karşıya kaldığına, kendisi ve çevresindekilerin de bu hastalık karşısında aşından önce savunmasız kalabileceğine dair bir empati kurulmuştur. Ayrıca, Bakanın bu mesajının kendi çocuklarını da aşılayacağına dair ifadesi ile özellikle ebeveynler arasındaki tedirginliğe karşı bir güven tazeleme mesajı olarak da değerlendirilebilecektir. İkinci olarak, aynı günlerde Başbakanın aşı ile ilgili bireysel görüşlerini paylaşırken, ailesinden de kimsenin aşılarmayacağına dair beyanları haber olmuştur. Bu bağlamda, hem Başbakanın hem de Bakanın aile bireylerinin aşı konusundaki farklı tutumları da basın ve medyanın araştırmacı yaklaşımı ile kamuoyu ile paylaşılmıştır.

Başbakanın basına açık bir toplantıda aşı konusundaki şahsi fikri ile birlikte Sağlık Bakanı ile aynı fikirde düşünmediğini belirtmesi ile başlayan ve birkaç hafta boyunca medyanın da habercilik refleksi etkisiyle sürdürdüğü bu tartışmaların şiddetinin arttığı dönem, devletin taraf olduğu bir kriz iletişimi sürecinde halkı

yöneten üst düzey yöneticilerinin neden kişisel görüşlerini halk ve medya ile paylaşmamasına dair önemli bir örnek olmuştur. Krizi yönetmekle görevlendirilmiş devlet kurumu planlamalarına ve krizin niteliğine göre bir kriz iletişimi sürdürmekte iken diğer siyasi liderlerin kişisel görüşleri, bu “resmi” kriz iletişiminin mesajları ile çelişki oluşturduğu takdirde iki sonuç ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, zaten haber peşinde olan medya bu iktidar temsilcileri arasındaki tartışmanın peşine düşmüş ve yakaladıkları bu fırsatı duruma göre günlerce haber öyküsü olarak kullanmıştır. Nitekim Türkiye’de bu görüş ayrılığı eksenindeki haber öyküleri medyada uzun süre devam etmiş ve hastalıkla ilgili haber gündeminin birinci sırasına taşınmıştır. Diğer bir deyişle, aşı merkezli politik tartışma ve “iktidarda çatlak”, kriz iletişimin asıl hedefinin önüne geçmiştir. İkinci olarak, bu krizde iletişimin hedef kitlesi olan halk arasında büyük bir şüphe ve çelişki ortamı yaratılmıştır. Bir yanda Hükümetin başı ve diğer yanda krizin yöneticisi konumundaki Hükümet üyesi arasında görüş ayrılığı bulunduğu dair algılama sonucunda halk kime inanacağını şaşırılmış bir hale gelmiştir. Diğer yandan, halkın aşından uzak durmasının yalnızca bu güven krizine bağlı olmadığı da altı çizilmelidir. Aşı ülkeye gelmeden önce, internet başta olmak üzere kitle iletişim kanalları aracılığıyla aşının “dedikodusu” gelmiştir. Bu güven krizi çıkmadan önce de aşı ile ilgili bilgi kirliliği zaten süregelmiştir. Söz konusu kriz, halkın tedirgin ve şüpheli algısını derinleştiren ve iletişimi siyasi olarak politikleştiren bir süreç olmuştur.

Halk sağlığını tehdit eden bir krizde, krizin taraflarından devletin üst düzey temsilcileri krizin diğer tarafı medyanın haber öyküsünü geliştirme çabaları sonucunda, çeşitli vesileler ile medya ile karşılaşmalarında aşı konusundaki fikirlerini beyan ederek, Bakanlığın kriz iletişiminin krizini gündemden düşürmek

yerine, kişisel görüşlerini medya ve dolayısıyla halk ile paylaşma tercihinde bulunarak, bu kriz iletişimde koordinasyon ve tek sözcü stratejisini işlemez hale getirmiştir. Öyle ki televizyon kanallarında, Başbakanın partisinin mensuplarının kameralar karşısında olayı şaka düzeyine indirgeyerek “*Ben Başbakanıyım, sen Bakanısın.*” ifadeleri ile iki lider etrafında iki ayrı kutba bölerek, kriz iletişiminin sözcüsünü ötekileştirmiştir. Tüm bu süreç devam ederken, zaten henüz aşı ile ilgili kararını vermemiş olan halkın tereddütleri iyice artmıştır. Ayrıca, kimi kesimler için aşı olup olmama ile ilgili tereddütler de bu politikleşme sonucunda iktidar partisinin ideolojik görüşüne tavır ya da bu ideolojiyi desteklemek suretiyle bilimsel tartışmalardan çıkıp, politik bir tavır haline dahi gelmiştir. Sağlık Bakanlığının Nisan 2009 tarihinden itibaren altı ay boyunca plana uygun, hedefi, alıcısı ve mesajı belli kriz iletişimi buraya kadar doğru bir şekilde uygulanırken, bu aşamadan sonra yanlışla sürüklenmiş; bu politikleşme ile birlikte hedefinden ve mesajından uzaklaşmıştır. Bakanlığın kriz iletişimindeki bu doğrudan yanlışla doğru süreç ve sonucunda kaçınılmaz politikleşme, devletin taraf olduğu bir krizin başarılı ve etkili bir şekilde sürdürülmesi için devlet organları içinde doğrudan kriz iletişimini gerçekleştirecek, kriz iletişiminin ana sözcüsü kurumun iletişimini destekleyecek ve devletin üst düzey yöneticileri arasında iletişimi koordine edecek yalnızca iletişimden sorumlu özel bir kurumun olması gerektiğini göstermektedir. Diğer bir deyişle, doğru ve etkili kriz iletişimi yalnız kriz yönetiminden sorumlu kurumun gayretleri ile başarıya ulaşamayabilecektir. Eğer krizde devlet krizin bir tarafı haline gelmişse devletin tüm organları, kurumlarının ortak bir söyleme sahip olmaması, söz konusu sorumlu kurum iletişim planını ne kadar başarı ile uygularsa uygulasin, ülkemizdeki bu aşı örneğinde olduğu gibi sekteye uğratabilecektir.

Buna ek olarak, devlet yöneticilerinin beyanlarına bakıldığında hemen hepsinin aşı olma kararının halkın bireysel tercihi olduğunun altını çizdikleri görülmüştür. Ülkede zaten süregelen tartışmaların ışığında, kriz yönetimini sürdüren Bakanlık ve Pandemi Bilim Kurulu'nun aşuya yönelik güvenilirliğe dayalı ikna mesajlarının karşısında bu tür bireysel tercih söylemi ile halk bir anlamda kendi kaderine terk edilmiştir. Bir halk sağlığı kriz iletişiminin amaçlarından biri de krizden etkilenen tüm halkı alacağı önlemler konusunda bilgilendirmek ve tavsiye vermektir. Hatta krizin şiddetinin artması durumunda vereceği mesajların tavsiyenin de ötesinde bir "direktif" olarak sunulması, o krizin kontrol edilmesi için kaçınılmaz bir yöntem ise kriz iletişimi planlarının bir parçası olarak uygulanabilmektedir. Ülkede böyle bir kutuplaşmanın olduğu ortamda, ne yapacağını bilemeyen ve karar vermekte zorluk çeken ortalama insanın bireysel tercihlerinin de ne kadar sağlıklı olabileceği tartışmaya açık bir noktadır. Eğer devletin kriz iletişiminde halkın aşı olması hedefleniyorsa, burada verilmesi gereken mesaj halkın aşıdan korkmadan, güvenilirliğine inandırılmasına yönelmeli, sıradan insanın anlayacağı bir dille aşının bir çare olarak hastalıkla mücadelede güvenle kullanılabilirliği olmalıdır. Nitekim Sağlık Bakanı kameralar karşısında bizzat aşı olarak bu güvenilirlik mesajını vermeyi amaçlamış, aşının gelmesi ile birlikte kriz iletişiminin yüzü olan Pandemi Bilim Kurulu'nun üyeleri de sıklıkla medya aracılığıyla aşının ufak yan etkileri dışında bir tehlikesinin olmadığına dair halkı bilgilendirmeye çalışmıştır. Tüm bu süreç aşılmanın en etkili yöntem olduğu mesajını veren broşür, poster ve televizyon-radyo spotları ile desteklenmiştir. Oysa bilim adamı olmayan, sağlıklı ilgili bilgisi sınırlı ve daha da önemlisi tedirgin bir yaklaşım sergileyen halka "tercih

sizin” içerikli mesajlar vermek sorumlu kurumun bu güvenilirliğe odaklı mesajlarının şüphe ile karşılanmasına yol açmıştır.

Bu noktada gelişmeleri yakından takip edilen gelişmiş bazı ülkelerde de bu tür siyasi bir politikleşme yaşanmadığının altını çizmek gerekmektedir. Örneğin, dünyanın yakından izlediği, hastalıktan ilk etkilenen ve 4000’e yakın ölümün gerçekleştiği Amerika Birleşik Devletleri’ne bakıldığında Devlet Başkanı aşı ile ilgili gündeme kendisinin ve ailesinin aşı takvimine uygun olarak aşılacakları ve sıra geldiğinde aşılması ile haber olmuştur. Yine ABD Sağlık Bakanı da aşı olarak ülkesindeki aşı kampanyasına öncülük etmiştir.

Diğer yandan Almanya’da aşı ile ilgili politikacıların dahil olduğu bir siyasi kriz yaşanmıştır. Almanya’da başta Devlet Başkanı olmak üzere Kabine üyeleri, üst düzey bürokratlar, milletvekilleri ve askerlerin adjuvansız aşı olacaklarına dair haberlerin yayılması ile Almanya’da da aşı ile ilgili tartışmalar artmış ve bununla ilgili olarak Devlet Başkanı herkesin aynı aşığı olacağını ve farklı herhangi bir aşının kimseye uygulanmayacağını açıklamıştır. Bununla birlikte hem Almanya Devlet Başkanı hem de Sağlık Bakanı aşı olarak, aşı kampanyasına destek vermiştir. Almanya’daki bu tartışmalar, Türkiye’de aşı haberleri ile ilgili tüm algısı açık halk ve medyada da derhal duyulmuş, buna benzer bir “VIP aşı” tartışması da yukarıda belirtildiği gibi Türkiye gündemine taşınmıştır.

Aşı ile ilgili güven krizi henüz atlatılamamışken, kriz iletişimi bir kez de Dünya Sağlık Örgütü’nün Türkiye’ye de aşı sağlayan yabancı bir firmanın ürettiği aşılardan bir partisinin “ciddi” alerjik reaksiyona neden olması sebebiyle başka bir ülkede geri çekildiğini duyurması ve medyada konu ile ilgili çıkan haberler nedeniyle

darbe almıştır. Bunun ardından firma bir yazılı açıklama yaparak, söz konusu ülkedeki aşular ile Türkiye'deki aşularının bir ilgisi olmadığını, geri çekilen ürünlerin yalnız bu ülkede kullanıma sunulmuş olan ürünler olduğu bilgisini kamuoyuna duyurmuştur.

Aralık 2009 tarihine gelindiğinde, aşı ile ilgili tartışmalar bitmemiş, ancak politikacıların dahil olduğu tartışmaların yerini okul çağı çocuklarına ve hamilelere aşı uygulanmasının başlaması ile farklı tartışmalar almaya başlamıştır.

Bakanlık, okullarda hastalığa karşı öğrencilerin aşılmasını için bir kampanya başlatmış, ancak beklenen rakamlara ulaşamamıştır. Tezin yazarına göre, ülkede önceki günlerde süregelen iletişimin politikleşmesinin sonuçlarının en iyi örneği bu aşılama kampanyasına, başta Pandemi Bilim Kurulu üyeleri olmak üzere ülkedeki birçok bilim insanının ve sağlık alanında faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşlarının güven ve destek verici mesajlarına karşın ebeveynlerin kararsızlığı ve tedirginliğinin bir türlü giderilememesi olmuştur. Nitekim ebeveynlerin bu tereddüdü neticesinde beklenen geri besleme gerçekleşmeyince Bakanlık okullardaki aşı uygulamasından vazgeçerek, öğrencilerin de diğer aşılama isteyenler gibi sağlık ocaklarında aşılmasına karar vermiştir. Burada önemli bir husus da öğrencilere uygulanacak aşular için Bakanlığın hazırladığı aşı formlarında aşının yan etkilerinin tek tek anlatılması ve bunların bilincinde olarak ailelerden formlar aracılığıyla rıza alınmasıdır. Baştan itibaren, devletin üst düzey yöneticilerinin halkın yan etkiler konusunda bilgilendirilmesine yönelik çağrıları, aşı olup, olmama kararının bireysel bir tercih olarak sunulması ve beraberinde medyada yer alan çeşitli spekülasyon haberlerine ek olarak, ailelerin bir de formlar üzerinde bu yan etkileri yazılı olarak görmesi beklenen ilgiyi göstermemesi ve çocuklarını aşılattırmamaları ile

sonuçlanmıştır. Demokratik bir ülkede tüm ilaç ve aşı gibi farmasötik ürünlerin kullanma kılavuzu sayılabilecek prospektüslerinde yasalar gereği yan etkilerin belirtilmesi gerekmektedir. Birçok insan da bu prospektüsleri okumamakta, okusa da tıbbi bir dil kullanılması nedeniyle bunları anlamamaktadır. Yan etkileri olabileceği bir prospektüs ile yazılı hale getirilen ilaçlar ise eğer bir doktor tarafından yazılmış ise hastanın tereddüdü olmadan kullanılmakta, çoğu hastanın özel durumlar haricinde ilaç kullanma kararında doktorun teşhisi ve tedaviye yönelik kanaati yeterli ve ikna edici kabul edilmektedir. Oysa yine tıbbi bir ürün olan, ülkedeki doktorların pek çoğu tarafından kitle iletişim kanalları aracılığıyla önerilen aşılardan yan etkilerinin genel uygulamaya uygun olarak bildirilmesi ve beraberinde dağıtılan rıza formları, algısı aşının yan etkilerine yönlendirilmiş halkın aşılardan uzak durmasına yol açmıştır.

Bu durum, medyada yer alan hamile ölümleri, Bakanın ve Pandemi Bilim Kurulu üyelerinin açıklamalarına karşın hamileler için de geçerli olmuştur. Hamilelere, yan etki tartışmalarının önemli bir parçası olan adjuvan maddesini içermeyen özel bir aşı sunulmasına rağmen, hamilelerin de aşılardan kaçındığı, bir anlamda hastalık riski ve aşı riski arasında seçim yapmak zorunda kalarak kamuoyunda genel hakim düşünce olan aşı olmama yönünde tercih kullandığı görülmüştür. Bakan ve bilim insanları, hastalığın hamilelerde daha ağır seyrettiği, hamilelerde ölüm riskinin altı kat daha fazla olduğu ve ölenler arasında kaç hamile bulunduğu gibi kritik bazı bilgileri paylaşarak hamilelerin aşılmasına yönelik etkili mesajları bizzat vermiştir. Bu çağrılarında dolayı Bakanın ilk kez bir medya temsilcisi ile ciddi bir iletişim krizi de yaşadığı görülmüştür. Bir gazetede<sup>76</sup> manşet olarak yayınlanan bir firmanın ABD’de üretip, dağıttığı hamile ve çocuklara yönelik

---

<sup>76</sup> Habertürk Gazetesi, 16.12.2009 tarihli haberi



adjuvansız aşıların bir bölümünün etkisiz olduğuna ve ilaçların firmaya iade edildiğine dair haberin ardından, Genel Yayın Yönetmenin köşe yazısında Bakanın kendisini telefonla arayarak, bu manşetin aşı kampanyasına zarar verebileceğine, sorumluluk sahibi bir gazeteci olduğuna inandığı bu gazeteciye bizzat bilgi vererek Türkiye’de aşilar ile ilgili sorun olmadığını, hamilelerin aşılanması gerektiğini ve Domuz Gribinin hamileler için ciddi bir tehlike olduğunu ve hamilelerin aşı olmazlarda virüsü kaptıkları zaman öldüklerini ifade ettiği iddia edilmiştir. “*Akdağ: Aşı Olmayan Ölü.*” başlığıyla yayınlanan bu haberin ardından, aynı gün içinde Sağlık Bakanlığı Basın Müşavirliği bir basın açıklaması yayınlayarak,

...haberde söz konusu edilen diyalogda Sayın Bakan, Pandemik A H1N1 salgınında hamilelerin risk altında olduğunu ifade etmiş, ancak tabiidir ki ‘Aşı olmayan her hamile ölür’ şeklinde bir beyanda bulunmamıştır. Pandemik grip sebebiyle gebelerde ölüm riski daha fazla olup, genel ölüm oranlarına göre 6 kata kadar çıkabilmektedir. Sayın Bakan Prof. Dr. Recep Akdağ’ın işaret ettiği hassasiyet bu yüksek risktir. Kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi için bilgilerinize sunarız.

açıklamaları ile tekzip edilmiştir. Bunun üzerine söz konusu Genel Yayın Yönetmeni ertesi gün “*Sizinle Konuşanda Hata*” başlıklı köşe yazısında bu basın açıklamasını referans göstererek, bir siyasetçiye güvenip söylediklerini aynen yazma hatası yaptığını, bundan sonra Bakanın açıklamalarını yazılı olarak göndermesini yoksa itibar etmeyeceğini dile getiren bir yazı yayınlamıştır.<sup>77</sup>

Münferit bir olay olsa dahi bu örnek, kriz iletişiminin taraflar arasında ne kadar hassas dengeler üzerine kurulu olduğunu, rüzgarın yönünün her an değişebileceğini, kısaca kriz durumunda haber verenin de haberi üretenin de bıçak sırtında olduğunun iyi bir örneğidir. Nitekim bu olaya dek hem söz konusu gazetenin

---

<sup>77</sup> Habertürk Gazetesi, Fatih Altaylı 17.12.2009 ve 18.12.2009 tarihli köşe yazıları

hem de Genel Yayın Yönetmeninin Bakanlığın kriz iletişimine olumsuz etki edebilecek bir yaklaşımı olmamıştır. Hatta krizin henüz ilk günlerinde Bakan ve söz konusu Genel Yayın Yönetmeni hastalık ile ilgili görüş alışverişinde buldukları bir sohbet gerçekleştirmiş ve bu görüşme aynı köşede yayınlanmıştır. Aslında her iki tarafın da iyi niyetli yaklaşımları, medya mensupları ve siyasetçiler arasındaki iletişimin kaygan bir zeminde devam etmesi nedeniyle ve habercilik refleksinin de etkisiyle amacından uzaklaşmış, krizde öncelik olması gereken halkın iyi halinden uzaklaşarak kişisel bir polemige dönüşmüştür. Bir habercinin mesleği gereği haber niteliği taşıyacak malzemeyi ve öyküyü araması kaçınılmazdır. Üstelik bu olayda haberci ile iletişim kuran da krizin diğer tarafı olmuştur. Zira habere bakıldığında habercinin de amacının Bakanın da beyanlarına uygun olarak hamileleri belki de biraz stres yaratmak suretiyle aşığı teşvik etmektir. Ancak, bir kriz sürecinde, hele ki insan sağlığını ölümlerle tehdit eden bir salgın hastalık durumunda, ülkede hedef kitle zaten bir tedirginlik içinde iken neyin nasıl manşete koyulacağını bir değil, birkaç kez düşünmek, sorumlu kriz haberciliğine uygun olarak hareket etmek sağlıklı bir yaklaşım olacaktır.

Sözkonusu gazetede verilen bu haberde iletmek istenilen mesajın hamile kadınların risk altında olduğunun kamuoyuna duyurulması ve hamilelerin aşığı olması gerekliliğinin altının çizilmesidir. Ancak, bu mesajın *“hamileler aşığı olmazsa ölecek”* başlığı ile haber haline getirilmesi, halkın daha da fazla paniğe sevk etmekten başka bir sonuca yol açmamıştır.

Yine aynı dönemde hastalık ile ilgili gündeme taşınan haberlere bakıldığında, hastalığın yayılmasını önlemek için bir önlem olarak okullarda yarıyıl tatilinin erkene çekilebileceği, aşıkların bazı ülkelerde iade edilmeye başlandığı, ABD

Başkanın aşu olduğu gibi haberlerin ön plana çıktığı görölmektedir. Bu dönemde birkaç medya mensubu da hastalığa yakalanması ile kendi haber öykülerini de gerek yazılarına gerek programlarına taşımışlardır.

### **3.2.4 Kabus Bitiyor**

Bu dönemde Bakanlığın kriz iletişimi açısından iki önemli strateji değişikliği gözlenmiştir. İlk olarak Bakanlık, 21 Aralık 2009 tarihinden itibaren ölkede görölen ölüm vakalarına dair sayısal bilgi paylaşmayacağını ilan etmiştir. Bu karardan önce de Bakanlık açıklama yöntemi ve içeriklerinde değişiklik yapmayı tercih etmiştir. Krizin en şiddetli olduğu dönemde Pazartesi ve Cuma olmak üzere iki kez açıklama yapan Bakanlık, ilk olarak 14 Aralık 2009'dan itibaren açıklama sayısını sadece Salı günleri olmak üzere haftada bir kereye düşürmüştür. Hastalığın Avrupa kıtasında gerileme eğilimi içine girdiği ancak resmi bir açıklama olmamasına rağmen halk arasında hastalığın azaldığına dair genel bir algı da Aralık ayının sonlarına doğru yaygınlaşmıştır. Bakanlık da daha önceki açıklamalarında kritik eşik olarak 15 Aralık 2009 tarihini birkaç kez yinelemiştir. Bu bağlamda, 21 Aralık 2009 tarihinde medya tarafından “ölüm bilançosu” olarak lanse edilen ölü sayısı vaka bildirimlerinden vazgeçme yöntemine gitmiştir. Pandemi Bilim Kurulunun “halkın duygularını ve moralini olumsuz yönde etkilediği ve doğrudan hastalığın durumunu anlamaya yardımcı olmadığı için” böyle bir karar alması üzerine Bakanlık bundan sonraki ilk açıklamasında ölü sayısını bildirmemiştir. Bundan önce de Bakanlık, Ekim ayı içinde hastalığa dair bilgilendirme faaliyetlerinde düzenli olarak illerdeki durum ve veri

yayınlamaya devam ederken, il isimlerini yayınlamanın o illerde endişeyi daha da arttırabileceği düşüncesinden hareketle il açıklama yönteminden vazgeçmiştir.

Bu rakamsal verileri paylaşmama kararının medyadaki yansımalarına bakıldığında, kimi habercilerin bu iletişim stratejisini olumsuz karşıladığı görülmektedir. Bu haberciler, bilme hakkına karşı bir yaklaşım olarak eleştirmiş ve bundan dolayı doğru bilgilendirme çabalarının ve şeffaf iletişim sürecinin sekteye uğrayabileceğini dile getirmiştir.

Zaten, bu kararın hemen dört gün ardından Pandemi Bilim Kurulu'nun yeni bir kararı ile tekrar düzenli olarak ölü ve vaka sayısına dair açıklamalara devam edileceği bildirilmiştir. Sayı açıklamama kararının açıklama yapılmadığı takdirde halk arasında hastalığın ortadan kalktığı ve aşıya artık hiç gerek kalmadığı şeklinde yorumlanabileceği düşüncesine bağlı olarak alındığı belirtilmiştir. Bu son karar ile Bakanlık rakamsal verilerle ilgili açıklamayı basına demeç yöntemiyle değil, Bakanlığın web sitesinden düzenli olarak ve güncellenerek ilan edilmesini planlamıştır. Ancak, bu kararın ardından yayınlanan ilk açıklamada ölü sayısı verilmediği gibi, ülkede hastalığın aktivitesinde bir artış olmadığı ancak vatandaşın rehavete kapılarak hastalıktan korunmada en etkili yöntem olan aşılardan vazgeçmemeleri tavsiye edilmiştir.

Bakanlığın bu dönemde kriz iletişimi stratejisindeki ikinci önemli değişikliği, Bakanın medya karşısındaki açıklamalarını azaltma yöntemine gitmesidir. Krizin en şiddetli olduğu önceki aylarda Bakan bizzat televizyon programlarına katılmak, basın toplantısı düzenlemek, aşı kampanyasının öncülüğünü yapmak gibi yöntemlerle daha fazla medya ile temas kurarken, Aralık ayının ortalarından itibaren kriz iletişimde

aktif bir rol almadığı gözlenmiştir. Nitekim bu dönemde daha önce Bakan ile birlikte pandemi kriz iletişimin yüzü olan Pandemi Bilim Kurulu üyelerinin daha ön plana çıktıkları ve kriz iletişiminde daha fazla rol aldıkları görülmüştür. Hastalığın ülkedeki durumuna dair bilgilendirici iletişim faaliyetlerinin medya karşısında bu bilim insanları aracılığıyla sürdürülmesinin tercih edildiği görülmüştür.

Bu dönemdeki iletişim stratejileri değişikliklerine bakıldığında, bu değişikliklerin ana amacı hastalığın hem halk hem de medya arasında gündemden düşürülmesi ve diğer bir deyişle salgın haberlerinin “soğutulmasıdır”. Her ne kadar hastalık henüz resmi olarak pandemi statüsünden geri çekilmemiş olsa ve bittiğine dair bir resmi ilan gelmese de, özellikle yakın ülkelerde de aynı gerileme sürecini takip ettiğinin yansıması ile birlikte halk arasında hastalığın azaldığına dair bir kanaat gelişmiş ve endişe hali gerilemeye başlamıştır. Nitekim Ocak 2010 tarihine gelindiğinde ölüm vakaları azalmaya, hastalık hız kaybetmeye başlamıştır. Bu gerileme eğilimi de Bakanlık tarafından yayınlanan Basın açıklamaları ile teyit edilmiş, ancak hastalık tehlikesinin henüz ortadan kalkmadığı, önlemler hususunda rehavete kapılmaması gerektiği ve aşılmanın hastalıktan korunmada en etkili yöntem olarak uygulanmaya devam ettiği yinelenmiştir. Bakanlığın, kriz iletişiminde hastalığı gündemden temkinli bir şekilde düşürme stratejisi de Ocak ayı içinde yalnızca 2 basın açıklaması yapmasından da anlaşılabilir. Yine bu dönemde Bakan, Bakanlık yetkilileri ve Pandemi Bilim Kurulu Üyelerinin fazla beyan vermemesi de bu stratejiyi izleyen bir planlama olmuştur.

Bu süreç içinde medyada da hastalıkla ilgili haberlerde azalma olmuştur. Bu dönemdeki haberlere bakıldığında, ülkede aşılama faaliyetinin beklenenden az olmasına, aşılmanın iadesine ve hibe edildiğine, diğer ülkelerde de aşı iadelerinin ve

sipariş iptallerinin başladığına ve termal kameraların kaldırıldığına dair haberler göze çarpmaktadır.

Diğer yandan, tüm bu gündemden düşürme stratejisine rağmen, hastalıkla ilgili yeni spekülasyon haberleri de art arda yayınlanmaya başlamıştır. Diğer bir deyişle, hastalığın hız kaybetmesi ile birlikte ülkedeki aşı tartışmalarıyla ilgili haberlerin yerini Bakanlığın dahil olmadığı ancak kriz iletişimine olumsuz etki eden skandal haberleri almaya başlamıştır. Dünyadaki tartışmalara benzer şekilde ülkede de tüm kriz süreci boyunca devam eden tartışmalar iki temel şüphe üzerine gelişmiştir. Birinci tartışma konusu hastalığın gerçek bir salgın olmadığı ve buna karşın gereğinden fazla abartıldığıdır. Halkın bir kısmı, bazı bilim insanlarının teorileri ile pandeminin aslında bir korku senaryosu olduğuna dair farklı bir algı geliştirmiş, internet ve kimi medya kuruluşlarının da etkisiyle bu algı büyük bir kitleye yayılmıştır. Diğer bir tartışma konusu da aşı ve tedavide kullanılan ilaçlar ekseninde gelişen tepkili bir algı yani pandeminin ilaç şirketlerinin bir planı olarak kar amacıyla hazırlanmış bir senaryo olduğuna dair şüphelerdir.

İlk olarak 11 Aralık 2009 tarihinde, “Domuzgate” olarak adlandırılan haberlerde bir bilim insanı uzman ve beraberinde diğer üç bilim insanının hem Dünya Sağlık Örgütü’ne hem de ilaç şirketlerine danışmanlık yaparak büyük çıkar sağladıkları iddia edilmiştir. Söz konusu kişilerin Örgütün danışma kurulu üyesi olarak, tüm dünyaya panik yaydıkları, influenza alanında daha önceki salgınlardaki etkili çalışmaları sebebiyle Dünya Sağlık Örgütü’nün alarm düzeyi stratejisinin değiştirilmesine etki ederek hastalığın pandemi sınıfına girmesini sağladıkları iddialarının Hollanda gazetelerinde yayınlanması ülkemizde de yer bulmuştur. Hatta haber temalı ulusal yayın yapan bir televizyon kanalı söz konusu kişi ile telefon

bağlantısı ile mülakat yaparak iddialar ile birlikte Türkiye'deki aşı kampanyası hakkında görüşlerini sormuştur. Bununla birlikte hem Hollanda Hükümeti, hem iddialara muhatap olan kişiler hem de Dünya Sağlık Örgütü bu iddiaları yalanlamıştır.

Pandeminin seyrine dair daha fazla bilgi ve bulgu elde edilmesi, salgının gerilemesiyle birlikte bilimsel bazı iddialar da haberlere yansımıştır. Bu bağlamda Ocak ayının ilk günlerinde Harvard Üniversitesi Halk Sağlığı Fakültesi ve İngiltere Tıbbi Araştırma Konseyi'nin gerçekleştirdiği bir araştırmanın sonuçları da ülkede haber gündeminde yerini bulmuştur. Söz konusu araştırmayı gerçekleştiren bilim insanları, hastalığın başında seyrinin ne olacağına dair sonuçların öngörülemediğini, ancak elde edilen bulgular ışığında mevsimsel gripten çok farklı ve öldürücü olmadığı sonucuna ulaşmış ve bir bilim dergisinde araştırma yayınlanmıştır. Araştırma, hastalığın korkulduğundan daha orta etkili geliştiğini ancak bazı risk gruplarının aşılmasının önemli olduğuna dikkat çekmektedir.

Yine de hastalık ile ilgili en dikkat çekici skandal haberi Ocak ayı içinde kendisi de bir tıp doktoru olan Avrupa Konseyi Sağlık Komisyonu Başkanı'nın Domuz Gribinin ilaç ve aşı firmalarının kar sağlamak amacıyla Dünya Sağlık Örgütü'nün kararlarını da etkileyerek pandeminin gerçek olmadığı iddiasını öne sürmesidir. Söz konusu kişi Ağustos 2009 tarihinde de ülkesi Almanya'da kullanılacak aşular ile ilgili üretilmekte olan aşuların test aşamalarının yetersiz ve güvenilmez olduğu, kanserojen hücreleri içerdiği ve bunun etkisinin ne olabileceğinin bilinmediğine dair uyarısı ile gündeme gelmiştir. Komisyon Başkanının girişimleri ile Avrupa Konseyi tarafından Dünya Sağlık Örgütü'nün pandemi sırasındaki yönetimine dair soru önergesi verilmiş, Örgüt'ün bazı

uzmanlarının özel sektör ilaç firmaları ile çıkar ilişkileri olup olmadığına dair bilgi vermesi talep edilmiştir. Şubat 2010'un ilk günlerinde Konsey'in bu talebi üzerine DSÖ Genel Direktör Yardımcısı ve Influenza Baş Uzmanı soruları yanıtlamış ve iddiaları reddetmiştir. Buna karşın Almanya'daki bir üniversitede bulunan DSÖ'nün Epidemiyoloji İşbirliği Merkezi'nin Direktörü, Örgütün gereksiz yere paniğe yol açtığını ve ılımlı bir hastalığın gereğinden fazla abartıldığını iddia etmiştir. Bu haberlerde Türk medyasında yerini bulmuş ve hastalıkla ilgili bir kez daha kafalarda soru işaretleri olmuştur. Dünya Sağlık Örgütü ise bu iddiaları hem basın sözcüleri hem de yazılı beyanlar ile yalanlamıştır.

Ocak ayının sonlarına gelindiğinde, hem halk hem de medya tarafından hastalığın etkisinin oldukça azaldığı, hız kaybetmeye başladığına dair bir algı yaygın hale gelmiştir. Bu dönemde medya haberlerine bakıldığında, hastalığın da yavaş yavaş gündemden düşmeye başladığı ve daha çok ülkede hastalık, aşı bilanço hesaplarının başladığı bir sürece girilmiştir. Bu dönemde Bakanlık da kriz iletişiminin yoğunluğunu azaltarak hem tedirginliğin azaltılmasını hem de gündemden düşürülmesini hedeflemiştir.

Şubat ayında ise Bakanlık, akut kriz iletişimini tamamen bitirerek, kriz sonrası iletişim faaliyetine başlamıştır. Ocak ayında son Basın Açıklaması yayınlanmış, kriz sözcülerinin demeçleri de bu süreden itibaren giderek azalmıştır. Nitekim, 23 Şubat tarihinde Sağlık Bakanı salgının ülkede tamamen yavaşladığını, 10 Mart 2010 tarihinde de Ankara'da sağlık muhabirleri ile düzenlediği toplantıda salgının muhtemelen tamamlandığını, bilim adamlarının bu hususta son bir değerlendirmesine ihtiyaç olduğunu ama eldeki verilerin tamamlandığını gösterdiğini belirtmiştir.



Dünyada ise pandeminin bittiğine dair açıklama ise pandemiye ilk kez resmen ilan eden Dünya Sağlık Örgütü tarafından 12 Ağustos 2010 tarihinde Örgüt'ün Genel Direktörü tarafından düzenlenen bir basın toplantısı ile duyurulmuştur. Genel Direktör, Örgüt'ün Bilim Komitesinin küresel durumu değerlendirerek, artık pandemi sonrası sürece geçildiğini ve pandemide en yüksek alarm düzeyinin kaldırıldığını kamuoyu ile paylaşmıştır. Türk medyasında “*Kabus bitti*<sup>78</sup>.” “*Domuz gribi resmen bitti*<sup>79</sup>.” “*Domuz Gribi aşuları çöpe gitti*<sup>80</sup>.” başlıklı haberler gazetelerde yer almıştır. Bu duyuruyu takiben Sağlık Bakanlığı da bir basın açıklaması yaparak, pandemi sürecinde gribe bağlı olarak ülkede 656 vatandaşın hayatını kaybettiğini, ölüm vakalarının en fazla gençlerde görüldüğünü, hayatını kaybedenlerin üçte ikisinin kronik hastalığı bulunanlar ile gebe/loğusa vatandaşların olduğunu, 10.700 kişinin hastanelerde yatarak tedavi gördüğünü duyurmuştur. Bu süreç içinde pandemi ile mücadele kapsamında alınan en önemli tedbirin erken dönemde pandemi aşısının temini ve vatandaşın kullanımına sunulması olduğunu belirtilen basın açıklamasında, aşılama oranının birçok gelişmiş üldekine benzer olarak yüksek olmadığını, Bakanlığın 6 milyon doz satın aldığını, bu aşuların 3 milyon dozunun kullandığını ve kalan 3 milyon dozun muhtemel virüs değişimlerine karşı tedbir amaçlı stoklandığını kamuoyuna duyurmuş ve böylelikle kriz sonrası iletişimini de tamamlamıştır. Bu basın açıklaması aynı gün bazı televizyon kanallarında Dünya Sağlık Örgütü'nün duyurusu ile birlikte haber olmuştur.

Nisan 2009 tarihinde başlayan dünyada 18.000'den fazla ölüme ve sayısı milyonları bulan hastalığa yol açan 21.yüzyılın ilk küresel salgını dünyada ve ülkede

---

<sup>78</sup> Hürriyet Gazetesi, 11.08.2010

<sup>79</sup> Zaman Gazetesi, 11.08.2010

<sup>80</sup> Vatan Gazetesi, 11.08.2010

birçok soru işaretini geride bırakarak tamamlanmıştır. Bu pandemi sürecinde Türkiye’de ölümcül sonuçlanabilecek bir salgın hastalığın yarattığı krizde ilk kez pandemi kriz yönetimi planı ve buna bağlı olarak kriz iletişimi sınavından geçmiştir. Kriz yönetiminden sorumlu Sağlık Bakanlığının bu salgın sürecindeki kriz iletişimi, krizin tarafları olarak halka ve medyayı hedeflemiş; stratejiler buna uygun olarak şekillendirilmiştir. Bir pandemi kriz iletişimi sürecinde kriz öncesi ve akut kriz dönemleri olarak planlanan bu stratejiler, gerçek bir pandemide kriz ile ilk kez sınanmıştır.

## SONUÇ:

Türkiye’de Domuz Gribi Pandemisinin yarattığı krizin tarafları olan medya ve Sağlık Bakanlığı arasındaki ilişki ve iletişim, devlet ve medya ilişkilerinin genel eğilimi ve gidişatı açısından aslında olağandışı bir örnek olmuştur. Halkın iyi hali ve sağlığı söz konusu olduğunda, birkaç istisnai durum haricinde, belki de ilk kez bir devlet kuruluşu kriz olarak nitelenen bir olayda arkasına medyanın desteğini almayı başarabilmiştir. Medya, halkın önceliğine sadık kalmaya çalışarak ve Bakanlığın kriz öncesi iletişim sürecinde medya ile olan iyi ilişkileri, manipüle edici değil ancak olumlu ve etik bir yönlendirme sürecine dayalı iletişimi ile Bakanlığa, Bakanlığın yönetimine, Bakanlığın verdiği bilgilere güvenmiş ve haberleri bu bilgiler ışığında vermiştir. Krizde, halkın üzerinde yönlendirme gücüne sahip iki taraf da panik ve endişenin yol açabileceği sonuçlardan kaçınmak için sağduyulu bir yaklaşım sergilemeyi başarmıştır. Bu başarı, hemen her gün bir kriz ile karşıya kalabilecek, terör ile uzun yıllardır iç içe yaşayan ve doğal afetlerin gölgesinde bir ülkede, halkın iyi hali ve hayatını tehdit eden bir kriz durumunda hem medyanın, hem de devletin diğer kurumlarının “*bu işin üstesinden nasıl gelmiştik.*” sorusuna cevap teşkil edecek bir kriz iletişimi örneği olmuştur. Her ikisi de kendisini siyasetten ve ideolojiden soyutlayamayan birer güç olarak devlet ve medyanın da bu süreçte bazı yanlışları olmuştur. Bu pandemi krizinin, 21. yüzyılda teknolojinin geldiği aşamalar ve imkanlar göz önüne alındığında ilk kez medya ve devlet arasında bir sınav olduğu unutulmamalıdır. Yalnız Türkiye için değil, aynı zamanda dünyanın pek çok ülkesi bir pandemi tehdidi karşısında ilk kez kriz iletişim planlarını ve stratejilerini kullanmış, buna karşın medya da ilk kez böyle bir krizde habercilik yapmıştır. Ancak kriz iletişimi sürecinin geneline bakıldığında, eğer ülkede bir salgın hastalık

yüzünden ölen insanlar var ise, siyaset ve ideolojinin bir kenara bırakılabileceğine dair en azından “iyi niyetli” çabalar sergilendiği görülmüştür.

Diğer yandan, Türkiye için burada altı çizilmesi gereken husus, bu iyi niyetli sürecin yalnızca medya ve Sağlık Bakanlığı arasında kurulabildiğidir. Diğer bir deyişle medya desteğini bir bütün olarak devlete değil, Sağlık Bakanlığına ve Bakanlığın bilim merkezli kriz yönetimi ve iletişimine vermiştir. Devletin diğer yönetim birimleri ise, kriz iletişiminde krizin yöneticisi ve sorumlusu olan Sağlık Bakanlığına “gerçek düşman” medya kadar “destekçi” davranmamıştır. “Gerçek düşman” medya ise beklenin aksine Bakanlığın kendi dışında gelişen faktörler yüzünden beklemediği şekilde yerle bir olan ve politikleştirilen iletişim çabalarını takip etmiş, kendi haber refleksli yapısı içinde olabilecek en iyi şekilde söz vermeye devam etmiştir.

Devlet yani kamu kriz iletişimi gerçekleştirdiği zaman bu kriz iletişimi çalışması özel bir yaklaşım gerektirmektedir. Bu özel yaklaşım iki temel gereksinime dayalıdır: İlk olarak devletin gerçekleştirdiği kriz iletişimi daha kapsamlıdır ve çok boyutludur. Kriz iletişiminin amaca yönelik bir iletişim çabasıdır. Ancak, kamunun amacı halkın güvenliğini sağlamak ve devam ettirmektir. Dolayısıyla kriz durumunda kamunun ilk önceliği bu amacı içermelidir. Devletin gerçekleştirdiği kriz iletişiminde alıcı konumunda bulunan hedef kitle halktır ve çoğu zaman halkın tümünü hedefleyen bir çalışma gerektirecektir. Toplum çok çeşitli katmanlardan, alt birimlerden, kanaat ve demografik gruplardan oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, devletin kriz iletişiminde karşısında büyük bir çeşitlilik ve değişken bulunmaktadır. Bu nedenle, devlet kriz iletişimi sürecinde bütün bu çeşitlilikleri ve farklılıkları göz önüne almalı, buna göre stratejiler geliştirmelidir. Özellikle kamusal aciliyet

gerektiren veya halk sağlığını ilgilendiren bir kriz durumunda, yapılacak iletişim tüm bu toplum gruplarına yönelik olacaktır. Devletin görevi halkı bir bütün olarak tehditten korumak, halkın varlığını tehlikeye sokmadan tehdidi uzaklaştırmayı başarmaktır. Bu çeşitliliği göz önüne alan devletin, halkın tüm kesimlerince iyi anlaşılan, ilgisini çekecek ve hitap edecek iletişim mesajları seğmesi ve halkın gerekli olacak bilgilere erişimini sağlaması kriz iletişiminde stratejisinin çıkış noktası olması gerekmektedir. Krizin türüne, şiddetinin büyüklüğüne ve aciliyetine göre mesajların iğeriği değişiklik gösterebilecek olsa da, söylemi mutlaka bu hususları dikkate almalı ve buna göre düzenlenmelidir. Halkın kolayca anlayabileceği, tatmin ve ikna olabileceği bilgi ve mesaj verilmemesi durumunda, kriz iletişiminin de başarıya ulaşması mümkün olmayacaktır. Bu başarısızlık ise kamu güvenliğinin tehdit altında kalmasına ve toplum için riskin büyümesine ve yayılmasına neden olabilecektir. Devletin krizin türüne göre kamu güvenliği ilkesine bağlı kalarak diğer önceliklerini de belirlemesi gerekmektedir. Örneğin, salgın bir hastalık tehlikesinde davranış değişikliği hedefleniyorsa, mesajların yoğun, hızlı ve bu davranış değişikliğini açıkça tarif edecek şekilde tasarlanması gerekir. Deprem gibi bir doğal afet söz konusu ise, devlet için öncelik, deprem tehlikesi devam ediyorsa boşaltma işlemlerini geręekleřtirmek için talimat vermek, deprem şokunda olan mağdur olan kesimin üzüntüsünü paylaşmak, bölgede görülebilecek sağlık sorunlarına yönelik alınması gereken önlemleri anlatmak, mağdurların üzüntüsü içinde olan diğer toplum kesimlerine kurtarma faaliyetleri devam ediyorsa yapılan ęalıřmaları aktarmak ve eğer can ve mal kaybı olmuş ise bu kayıplar ile ilgili en doğru ve geręek bilgiyi aktarmaktır. Halkla kurulacak iletişimin bu önceliklere yönelik olması, hızlı ve anlaşılır bir dille olayı anlatması ve önlem alınması gerekiyorsa buna uygun

mesajları iletmesi gerekmektedir. Bu iki kriz de dış kaynaklı krizlerdir. Bu nedenle, devletin krizin çıkışı ve nedenleri ile ilgili kriz sorumluluğuna maruz kalması düşük bir olasılıktır. Ancak, uygun kriz iletişimi ile halkı yönlendirememesi, derdini anlatamaması ve olayı takip eden kriz döneminde krizi yönetememesi, gerekli önlemleri alamaması, devleti krizin kaynağı haline getirecektir. Bu durumda devlet krizi önleyemediği için değil, krize yanıt vermekte yetersiz kaldığı için suçlanacaktır. Dolayısıyla, harici bir faktöre bağlı olarak gelişen bir krizde devletin işi kendini aklamak değil, halkın güvenliğini sürdürmektir.

İkinci olarak, devlet ve halk ilişkisi karmaşık dengeler üzerine kurulu olup, gelişmekte ve devam etmektedir. Yukarıda da belirtildiği gibi toplum çeşitlilikleri bünyesinde barındırmaktadır. Devlet, halk ile ilişkisinde bu çeşitliliklere yönelik politikalar uygulamaktadır. Devletin, hizmet verdiği toplumun dengelerini iyi analiz etmesi, davranışlarını iyi gözlemlemesi yani halkını tanıması ve yakın olması özellikle kriz dönemlerinde büyük önem taşımaktadır. Ne kadar başarılı bir strateji geliştirirse geliştiresin, halktan gelecek geri besleme yani tepki kritiktir. Verilecek bilgiyi halkın ne kadar sindirebileceği ve nasıl yorumlayacağı, önerilere ve önlemlere ne şekilde yanıt verebileceği, direncin hangi kesimlerden geleceği kriz ile karşı karşıya kalmadan önce mutlaka incelenmiş ve test edilmiş olmalıdır. İletişim sürecinde gürültü kavramının varlığı unutulmamalıdır. Kişilerin inanışları, yaşam biçimleri, düşünce sistemleri, ideolojileri ve kaygıları birbirinden farklıdır. Kimi zaman halkın bir kesiminin kriz olarak algıladığı bir olayı, diğer bir kesimin kriz olarak değerlendirmemesi gibi bir risk de bulunmaktadır. Örneğin, Domuz Gribi Pandemisinde hastalığın gerçekten var olup olmadığına, abartılıp abartılmadığına dair küresel şüpheler, Bakanlığın kriz iletişimini sekteye uğratan toplumsal bir tepki

olmuştur. Yani halkın bir kısmı hastalık korkusuyla sokağa dahi çıkmaktan korkarken, kimi siyasi liderlerin de aralarında bulunduğu diğer bir grup böyle bir hastalığın olmadığına ve bunun bir siyasi başarısızlık ve ticari kaygıların etkisiyle halkın suiistimal edilmesine yönelik iktidar tarafından uydurulmuş bir safsata olduğuna inanmıştır.

Domuz Gribi Pandemisi öncesinde bir salgın tehlikesinin önünde sonunda ülkeyi tehdit edeceği sıradan insanın dahi kabul ettiği bir durumdur. Belirsizlik yalnızca zamanı ve şiddeti konusunda olmuştur. Hastalık ile mücadele başarısının halkın önlem alması ve krizin büyük oranda halkın davranışlarında değişiklik sağlanması ve ikna edilmesi ile sağlanacağı da bilimsel bir kanıttır. Bu bağlamda Bakanlık da ilk mesaj ve bilgilendirme iletişimini doğrudan bu davranış değişikliğine yönelik geliştirmiştir. Halkın temizlik ve hijyen anlayışına yönelik bilimsel bir çalışma ve analiz sonucunda ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda önlemlerin ilk olarak bu noktada başlaması öngörülmüştür. El yıkama, kişisel hijyene dikkat edilmesi kriz öncesi dönemde başarılı bir iletişim çalışması tercihi olmuştur. Ancak, diğer önemli bir önlem olan aşı hususunda ise yazara göre öncül profil ve direnç analizi yeterince dikkate alınmamıştır. Bakanlığın hedefi, aşılama ile toplumun büyük bir oranda bağışıklanması sonucu hastalığın kontrol edilebilmesidir. Bu da tüm kriz iletişimi sürecinde ve hemen her mesajda altı çizilerek vurgulanmıştır. Ancak, bu hedefin çok gerisinde kaldığı ve bu iletişim sürecinin başarısız olduğu gözlenmiştir. Toplumda aşı mesajları hemen hemen hiç dikkate alınmamış ve Bakanlık hedefinin tam tersi bir geri besleme olmuştur. Aslında, bu yalnızca Türkiye'ye özel bir başarısızlık olmamıştır. Tüm dünyada aşuya yönelik iletişim ve mesajlar yer yer büyük tepkilere de yol açmak ve kimi ülkede iktidarların

sorgulanmasına dahi sebep olarak alıcıya ulaşmamış ve gürültü nedeniyle istenilen etkiyi yaratmamıştır. Bu gürültünün sebepleri arasında bilgi kirliliği, yanlış ve bilimsel olmayan ancak şüphe ve korku yaratan aşı karşıtı bilgilerin dedikodu şeklinde hızla yayılması (bloglar, e-postalar ile inanılmaz bir yayılma süreci izlemiştir), bilime olan güvensizlik ve önyargılı yaklaşım yer almaktadır.

Diğer yandan, Domuz Gribi krizi, kriz yönetiminden sorumlu kurum için değil ancak iktidarın geneline bakıldığında politikleşmiş bir kriz iletişimine sahne olmuştur. Bilimsel bir müzakere ekseninde gelişmesi gereken ve beklenen bir halk sağlığı krizi belki de ilk kez bu şekilde siyasi iletişimin parçası haline gelmiş ve ne yazık ki politikleştirilmiştir. Salgınlarda ön plana çıkan ve mutlaka gözetilmesi gereken halkın iyi hali önceliği krizin belli bir aşamasında bu politikleşmeye kurban gitmiştir. Politikacılar yalnızca aşı tartışması ile değil, kimi zaman böyle bir hastalığın var olmadığını beyan ederek sürece dahil olmuştur. Hastalığa metaforik anlamlar dahi yüklenerek, kimi politikacılar tarafından kullanılmıştır. Bu sürecin sonucunda, var olan tehdidin büyüklüğü göz önüne alındığında ortaya çıkabilecek vahim bilanço, bir sağlık krizinde iletişimin neden bu kadar önemli olduğu, sağlık krizlerinde iletişimin neden politikleştirilmemesi gerektiğini ortaya koyabilecektir. Maliyeti oldukça ağır olabilecek bu iletişim hataları yüzünden karşılaşılabilecek kayıplar ne yazık ki insanların canlarına mal olmaktadır.

Türkiye’de aşuya yönelik kriz iletişimin yetersiz kalmasında temel neden Bakanlığın eksik veya yanlış bir iletişim yapması değildir. Başarısızlığın birinci sebebi aşı tartışmasının bilim alanının dışına çıkarak politikleşmesi ve politik kutuplaşma haline gelmesidir. Devletin bu hedefe ulaşamamasının belki de en önemli nedeni ülkede her olaya siyasetin karışması geleneği olmuştur. Bakanlık ise burada



direnç noktasını yanlış seçmiştir. Genel olarak Bakanlık politikalarına ülkede muhalefet eden gruplar meslek birlikleri, muhalif partilerin siyasi temsilcileri ve medyadır. Bunun farkında olan Bakanlık aslında gerçekten önemli bir başarı sergileyerek, tüm bu direnç ve muhalefet noktalarının “gönlünü kazanmayı” başarmıştır. Hatta kriz öncesi iletişimde bu gönül kazanma hedefine yönelik çalışmaları hızla tamamlanmış ve arzu edilen iletişim ve ilişki kurulmuştur. Nitekim kriz boyunca medya oldukça “yandaş” bir yaklaşım sergileyerek destek vermiş, bir parti ve temsilcileri dışında ana muhalefet partisi ve meslek birlikleri de çoğu kez Bakanlığın mesajlarına destek vermiş, hemfikir olduğunu defalarca kere yinelemiştir. Ancak, Bakanlık gelebilecek dirençle hiç beklemediği ve kimsenin tahmin bile edemeyeceği bir noktada karşılaşmıştır: Bakanlığın kriz iletişimine en büyük direnç, aynı Kabinenin mensubu bazı üyelere ve Kabinenin liderinden gelmiştir. Üstelik kriz iletişimini geçekleştiren ve iletişim mesajlarının hedefinden uzaklaşmasına neden olan siyasi liderler tek parti olarak seçimle başa gelmiş aynı partinin mensuplarıdır. Kriz iletişimde risk ölçümü, ihtiyatlılık prensibi, mesaj içerikleri hedef kitle, zamanlama vs gibi birçok değişken göz önüne alınmaktadır. Planlar, stratejiler bu değişkenler çerçevesinde profesyonel çalışmalar ile hazırlanmaktadır. Ancak tezin yazarına göre en deneyimli, en profesyonel ve en üretken kriz iletişimcisinin dahi bu tür bir kırılma noktasını kestirmesinin mümkün olmayacağı düşünülmektedir. Gelişmiş toplumlarda kamuya yönelik bir kriz iletişimi planlamasında “*Kendi liderimden ve kabinenin diğer üyelerinden ne tepki gelir? Liderimden direnç gelir mi? Liderimden ve kabinemden kriz iletişime olumsuz etki yapacak bir mesaj medya karşısında gelir mi?*” sorularına cevap arayan ve bunlara yönelik planlama içeren bir kriz iletişim planı bulmak mümkün olmayacaktır. Yine

de Türkiye’de bu “olağandışı” kriz iletişimi süreci, yeniden bir teorik çalışma yapma ihtiyacına yol açabilecektir. Bu noktada, genel ve teoriye uygun olarak karşılaşılabileceği direnç noktalarını Bakanlığın başarı ile analiz ettiği ve muhalif kanaatlerin büyük çoğunluğuna kriz öncesi dönemde iletişim kanallarını açarak ve dahil ederek bu gürültü sürecini bu en umulmadık direnç hariç etkili biçimde uzlaştırdığı düşünülmektedir.

Türkiye’de Domuz Gribi Pandemisi ile ilgili yürütülen kriz iletişimini anlatacak en iyi örnek soru “*Doğrudan Yanlışa Nasıl Gelindi?*” olmuştur. Kriz iletişimi ile ilgili literatür tarandığında, sağlıkla ilgili uluslararası kuruluşların hazırladıkları pandemi kriz iletişimi rehberlerine bakıldığında, Türkiye’de Sağlık Bakanlığının gerçekleştirmiş olduğu kriz iletişimi planlaması ve stratejisi tüm bu çalışmaların içerdiği tavsiyeler, altını çizdiği unsurlar ve öncelikler, etik değerler açısından tüm iyi uygulama beklentilerini karşılayacak, hatta üzerine çıkacak düzeyde olmuştur. Bir halk sağlığı krizinde krizin taraflarının devlet ile birlikte medya ve halk olacağı çok iyi kavranmış ve geliştirilen iletişim stratejileri de bu iki tarafa yönelik planlanmıştır. Nitekim bu plana ve stratejiye de mümkün olabildiğince sadık kalmıştır. Çoğu kez devlet için “gerçek düşman” olarak görülen medya “gerçek bir dost” olmuş, bunu sağlamak için Bakanlık ilerde birçok kamu kurumuna kriz iletişimde örnek teşkil edebilecek çalışmalar ve gayretler sarf etmiştir. Bunun yanı sıra krizin diğer tarafı halkı da, ülke gerçeklerinin ve halkın genel davranış biçimlerinin de çok iyi farkında olarak hangi dönemde nasıl bir ikna yöntemi izleyeceğini, vereceği mesajları gerçekçi ve başarılı bir şekilde planlamıştır. Sağlık, temizlik, kişisel hijyen gibi kendi iyi halini sürdürmesi için en temel önlemlerin dahi farkında olmayan bir toplumda, bu önlemlerin önemini vurgulayacak ve halkı bu

şekilde arzu edilen davranış biçimlerine ikna edecek mesajlar seçilmiştir. Aynı zamanda, halk arasında korkuya yol açmadan, hastalığın varlığı bir gerçek olarak saklanmamış, tam tersine kontrollü bir stres yaratmak, bu hastalığın ülkede etkisinin olduğunu kabul eden bir şeffaflık içerisinde gerek halk gerekse medya ile bilgi paylaşımı sürekli ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilmiştir. Bilimsel bir yaklaşım ile kriz kontrol altına alınmış, bilim insanları kriz iletişiminin de kameralar karşısındaki yüzü olmuştur.

Ancak, bu Domuz Gribi pandemisinde gerçekleşen kriz iletişimi işte tüm bu doğrulardan bir yanlışa yani bir kriz iletişimi kazasına dönüşmüştür. Halkı iknayı hedefleyen iletişim, aşı tartışmaları ile halkın kafasının karışması ile sonlanmıştır. Domuz Gribi Pandemisi kriz iletişimi Türkiye’de ne yazık ki, halk sağlığı krizlerinin en çok kaçınılması gereken politikleşme tehlikesini bizzat kucağında bulmuştur.

İkinci sebep ise ülke halkının bilime olan tepkisizliği ve bilime olan uzak duruşudur. Genel olarak Türk insanı için bilim en hakiki mürşit olamamıştır. Geleneksel kültürün baskınlığı, sanayileşmenin ve beraberinde getirdiği kültürel ilerlemenin eksik kalmış olması, eğitimin geri kalmışlığı ve ülkede bilim insanlarının az sayıda yetişmesi ve çoğunun da faaliyetlerini yabancı ülkelerde sürdürmeyi tercih etmelerine bağlı olarak bilimsel alanda da başarıların ülkede fazla yer bulamaması ve önemsenmemesi, bilimin halkın ilgisini çekmemesi bu tepkisizliğin ve uzak duruşun belli başlı nedenleri arasında yer almaktadır. Bu noktada bu tür bir toplumsal yapı ve kültür içinde Domuz Gribi krizinde Türkiye’de kriz iletişiminin sözcülerinin ve yürütücülerinin bilim insanlarından seçilmesi tartışmaya açık bir tercih olabilecektir. Ancak yazara göre, Bakanlık bilim insanları kimliğinden ziyade doktor kimliklerinden dolayı bu kişileri iletişim sözcüleri olmasını tercih etmiştir. Çünkü

ülkemizde halkın doktorların söylediklerini yapmak eğilimi bulunmaktadır. Bu bağlamda tezin yazarı bu tercihin doğru olduğunu düşünmektedir. Domuz Gribi bir sağlık sorunudur; tıbbi müdahale ve önlem gerektirmektedir ve halk sağlığını tehdit etmektedir. Bu nedenle kriz boyunca bu sorunla en çok uğraşacak, hastalığı araştırarak, tıbbi bulguları değerlendirecek, halkı bilimsel gerçeklere bağlı olarak koruyacak ve tedavi edecek kesim sağlık çalışanlarıdır. Bundan dolayı doktorların ve üstelik bağımsız farklı kurumların (üniversite hastaneleri, eğitim ve araştırma hastaneleri, bağışıklama uzmanları gibi) temsilcilerinin bir arada bir sözcüler grubu olarak iletişimde kullanılabilmesi de ayrıca başarılı bir altyapısal çalışmanın sonucu olduğunu göstermektedir. Yine bilim insanlarının kriz iletişimine sözcü olarak dahil edilmesi de kritik bir karar olmuştur. Bir tıbbi sorun olan Domuz Gribi ile ilgili iletişim mesajlarının halk diline tercüme edilmesi yani tıbbi bilgisi sınırlı ortalama insanın anlayacağı bir iletişim gerçekleşmesi gerekmektedir. Aksi takdirde, halkın mesajları anlaması, yorumlaması ve kabul etmesi mümkün olmayacaktır. Kitle iletişim araçları aracılığıyla halk ile konuşan krizin sözcüleri olarak seçilmiş bilim insanlarının iletişim faaliyetlerine bakıldığında, oldukça anlaşılır bir dil kullandıkları, halkın bilemeyeceği terimleri kullanmaktan kaçındıkları, kısaca tıp dilini halk diline tercüme ettikleri gözlenmiştir. Bu noktada, Bakanlığın iletişim sorumlularının kriz öncesinde bazı çalışmalar yaparak bu bilim insanlarına kriz döneminde de iletişim desteği vererek bir hazırlık sürecinden geçirdikleri görülmüştür. Bu hazırlık eşliğinde tıbbi bir sorun olan konunun bilimsellik merkezinde ve bilim insanların sözcülüğünde anlaşılır bir şekilde devam ettirmek, oldukça başarılı bir iletişim stratejisi tercihi olmuştur.

Burada bilimsel çerçeveden bakıldığında önemli bir tespit de bilimsel tartışmanın dünyada ve Türkiye’de iki farklı seyir içinde gelişmesidir. Birincisi dünyada bilim insanları aşı konusunda farklı görüşlere sahiptir; aşının güvenilirliği ve etkileri hususunda bir görüş birliği oluşmamıştır. Türkiye’de ise bilim insanlarının hemen hepsi aynı fikirde olmuş, medya karşısında beyan etmiştir.

Bu krizi diğer krizlerden ayıran bir önemli özellik de tüm dünyada krizin aslında var olup olmadığına dair kamuoyunda, bilim dünyasında yer alan tartışmalardır. Pandeminin son dönemlerine doğru gerçekleşen basın açıklamaları ve demeçlerine bakıldığında pandemi sırasında referans olarak gösterilen bazı otorite kurumların temsilcilerine yönelik, aslında bu pandeminin abartıldığı, insanlara korku salmak için gereksiz yere büyütüldüğü, çeşitli ekonomik çıkarlara (ilaç ve aşı firmaları) karşı insanların gereksiz yere endişeye sevk edildiği türündeki iddialar dünyanın hemen hemen her yerinde toplumda tartışılan şüpheleri bilimsel olarak pekiştirmiş gibi görünmektedir. Böyle bir zemin de, krizin var olup olmadığı veya gereksiz yere abartıldığının tartışıldığı bir ortamda kriz iletişimi ve haberciliğinin uygulamaları da beraberinde farklı bir tartışmayı getirmektedir. Bu tezde ise pandeminin epidemiyolojik ve tıbbi yönü değil, sosyal boyutu iletişim açısından ele alındığı için, varolan ve otorite kurumların sunduğu veriler ve bilgiler ışığında pandeminin bir kriz olduğu gerçek kabul edilmiş ve bu sebeple kriz döneminde iletişimin ve haberciliğin ne şekilde gerçekleştiği tartışılmıştır.

Pandemi tehdidinin ve etkisinin dahi şüphe ile karşılandığı, bazı bilim adamlarınca halk arasında varolan şüpheli yaklaşımın onaylandığı bir kriz yaşanmıştır. Bu da halkı, kime güvenip, güvenmeyeceği hususunda daha da çelişki de bırakmıştır. Pandeminin ilk başladığı günlerde, etkisinin ne olacağı belirsizlik

taşıdığı için, pandeminin gerileme döneminde beyan da bulunan bilim insanları da şüphelerini ancak bazı bilimsel veriler elde edilmeye başladıktan sonra kamuoyu ile paylaşmaya başlamıştır. Bu bağlamda, krizlerin önemli ve ön plana çıkan ortak bir özelliği olan belirsizlik ülkeleri de kriz yönetimi ve iletişimi uygulamaya sevk etmiş olabilecektir. Bunun yanı sıra, bu pandemi olayını özel kılan bir unsur, bir halk sağlığı krizinde kriz yönetimine ya da salgının yönetimine dahil olan her aktörü şaibe altında bırakmış olmasıdır. Bu pandemide tıp doktorları başta olmak üzere bilim dünyası, bazı uluslararası otorite bilim ve uzmanlık kuruluşları, bakanlıklar, aşı ve ilaç firmaları gibi tüm aktörlerin güvenilirliği, inandırıcılığı ve bilimsel yetkinliği halk nezdinde soruşturma konusu olmuş ve itibar kaybına uğramıştır. Bu riskin boyutlarının bilimsel gerçekliği zaman içerisinde doğrulanacaktır. Gerçekten öngörülüşü kadar büyük bir tehdit unsuru olup, olmadığı da belki kanıtlanacak, belki kanıtlanmayacaktır. Ancak burada iletişim açısından önemli olan, bir sağlık krizi karşısında dahi iletişimin gelişmesine bağlı olarak riskin varlığının, krizin varlığının kamuoyunda tartışılmasıdır. Bu da bize, günümüz koşullarında halkın bilgiye çok çeşitli yollardan bizzat kendisinin ulaştığını göstermektedir. Yine de en önemli husus, internet sayesinde hemen herkesin geçerliliği tartışması ve kanıta dayalı olmayan bilgileri kolaylıkla paylaşması ve bunun sonucunda korkutucu boyutlarda bir bilgi kirliliğinin ortaya çıkmasıdır. Diğer bir deyişle halk doğru ya da yanlış her türlü bilgiye kendisi ulaşabildiği için yukarıda anılan aktörler bir yandan krizi yönetirken, diğer yandan da bu bilgi kirliliği ile başa çıkmaya çalışmak zorunda kalmıştır.

Tezin yazarına göre, bu bilgi kirliliği bundan sonra başka olası bir pandemi olmak üzere birçok halk sağlığı krizi için kriz iletişimini tehlikeye sokmuştur. Kanıta

dayalı olmayan, şaibeli, spekülâtif böylesi bir küresel dedikodu üretimi, gelecekte adı kuş, domuz, kedi ne olursa olsun herhangi bir grip salgınında bu dedikoduları tekrar akla getirerek, halk tarafından hafife alınmasına yol açabilecektir. Geçerliliği henüz kanıtlanmamış, kimi zaman bilime bile dayalı olmayan bu tür iddiaların haber üretimine malzeme olması, sağlık alanında otorite kurumların ve ülkelerin kamu sağlık hizmetlerini yürüten kurumların “yalancı çoban” olarak algılanması riski ile karşı karşıya bırakmıştır. Ancak, daha gerçek bir halk sağlığı krizinde, halk bu “yalancı çoban” hikayesine inanmaya devam ederse, bunun maliyeti ağır olabilecektir. Bu durumda, bunun vebali ise bugün şeffaf, planlı ve doğru iletişim kurmaya çalışan bu otorite kurumların bilgi ve iletişim süreçlerini, asılsız dedikodu üretimi ile sekteye uğratan internet başındaki blog habercilerinin, e-postaları dolaştıranların ve bu dayanağı olmayan haberleri araştırıp, ispat etmeden medyaya taşıyan ve halka aktaran habercilerin olacaktır. Bu pandemiden sonra, bir halk sağlığı krizinde kriz iletişimini gerçekleştirecek tüm bu kurumlar, kriz iletişimi planlarını tekrar gözden geçirerek, yeni medya ve yeni dünya düzeninde, mutlaka bu “yalancı çoban” hikayesinin üstesinden gelecek bir hazırlığı planlarına dahil etmelidir.

## **EKLER**

### **EK-1 PETER SANDMAN TARAFINDAN GELİŞTİRİLEN 25 TEMEL KRİZ İLETİŞİMİ ÖNERİSİ<sup>81</sup>**

1. Gereğinden fazla güven yenileyici olmayın.
2. Güven yenileyici enformasyonu ikinci planda ifade edin.
3. Alarm ve ikaz içeren bilgilerde hata yapmayın.
4. Belirsizliğin var olduğunu hatırlatın.
5. İkilemleri paylaşın.
6. Düşünce farklılıklarının bilincinde olun.
7. Spekülasyonlara hazırlıklı olun.
8. Panikle ilgili gereğinden fazla plan yapmayın.
9. Korkuyu tamamen yok edeceğinizi hedeflemeyin.
10. Korkudan başka duygular olduğunu unutmayın.
11. Halkın duyguları ile alay etmeyin.
12. Halkın korkularını meşru kılın.
13. İlk anlarda aşırı tepkileri tolere edin.
14. Kendi insanlığınızı ifade edin.
15. İnsanlara ne bekleyeceklerini söyleyin.
16. İnsanlara yapabilecekleri bir şeyler sunun.
17. İnsanlara kendi tercihlerini seçme şansı verin.
18. İnsanlardan daha fazla şey yapmalarını isteyin.
19. Hataları, eksiklikleri ve kötü davranışları kabul edin.
20. Hatalar, eksiklikler ve kötü davranışlar için özür dileyin.
21. Demir atılacak noktaları iyi belirleyin.
22. Resmi görüşler, tahminler veya politikalar hakkında açık olun.
23. Yalan söylemeyin ve eksik gerçekleri dile getirmeyin.
24. Tam bir samimiyeti ve şeffaflığı hedefleyin.
25. Risk kıyaslamaları ile ilgili dikkatli olun.

---

<sup>81</sup> <<http://www.psandman.com>>, (08.03.2010).



**EK- 2 DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜ'NÜN HALK SAĞLIĞI  
KRİZLERİNDE ETKİLİ MEDYA İLETİŞİMİ İÇİN YEDİ AŞAMALI  
PLANLAMA ÖNERİLERİ <sup>82</sup>**

**1. Medyanın ihtiyaçlarının, sıkıntılarının ve kuruluşun medya ilişkileri kapasitesinin değerlendirilmesi**

- 1.1 Medyanın ihtiyaçlarını değerlendirin.
- 1.2 Medyanın eksiklerini değerlendirin.
- 1.3 Kendi medya ilişkileri kapasitenizi değerlendirin.

**2. Hedeflerin belirlenmesi, planların ve stratejilerin geliştirilmesi**

- 2.1 Medya iletişim hedefleri geliştirin.
- 2.2 Yazılı bir medya planı geliştirin.
- 2.3 Ortak ve paydaş stratejisi geliştirin.

**3. İletişimcilerin eğitilmesi**

- 3.1 Medya iletişim ekibinizi eğitin.
- 3.2 Bir halkı bilgilendirme sorumlusu eğitin.
- 3.3 Bir lider basın sözcüsü eğitin.

**4. Mesajların hazırlanması**

- 4.1 Paydaşların ve endişelerinin listesini hazırlayın.
- 4.2 Açık ve özlü mesajlar hazırlayın.
- 4.3. Hedeflediğiniz mesajları hazırlayın.

**5. Medya mecralarının ve medya aktivitelerinin belirlenmesi**

- 5.1 Mevcut medya materyallerinizi belirleyin.
- 5.2 En etkili medya materyallerini belirleyin.
- 5.3 İlk 24-72 saat için medya faaliyetlerinizi belirleyin.

**6. Mesajların paylaşılması**

- 6.1 Açık ve zamanında mesaj verin.
- 6.2 Görüşünüzü devam ettirmek için mesaj verin.
- 6.3 Hedeflediğiniz mesajlarınızı verin.

---

<sup>82</sup> Ed. Randall N. Hyer ve Vincent T. Covello, **Effective Media Communication during Public Health Emergencies, a WHO Handbook**, World Health Organization, Cenevre, 2007, s.xi.

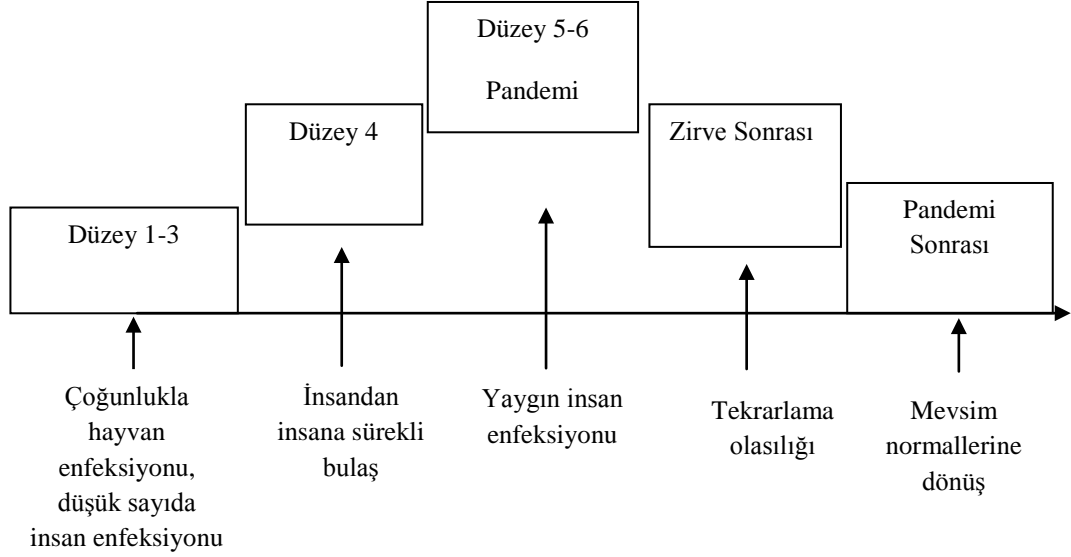
## **7. Mesajların ve performansın değerlendirilmesi**

- 7.1 Mesaj paylaşımınızı ve medyadaki tepkileri değerlendirin.
- 7.2 Geri beslemeye dayalı olarak performansınızı değerlendirin ve iyileştirin
- 7.3 Mesajlarınıza halktan gelen tepkileri değerlendirin.

### EK-3 AFET VE ACİL DURUM YÜKSEK KURULU ÜYELERİ



## EK-4 DÜNYA SAĞLIK ÖRGÜTÜ (DSÖ) PANDEMİK ALARM DÜZEYLERİ



### **Alarm Düzyeyi 1:**

Influenza virüsleri doğada, özellikle kuşlar olmak üzere hayvanlar arasında sürekli dolaşmaktadır. Her ne kadar bu virüsler teoride pandemik virüslere dönüşebilse de, Düzyey 1’de hayvanlar arasında dolaşan herhangi bir virüs insanlar arasında enfeksiyona yol açmamaktadır.

### **Alarm Düzyeyi 2:**

Evcil veya vahşi hayvanlar arasında dolaşan bir hayvan virüsünün, insanlarda enfeksiyona yol açtığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, potansiyel pandemi tehdidi olarak değerlendirilmektedir.

### **Alarm Düzyeyi 3:**

Bir hayvan ya da insan-hayvan orijinli influenza virüsü münferit vakalara veya küçük gruplarda hastalığa neden olmaktadır. Henüz insandan insana salgın düzeyinde geçiş yaşanmamıştır. Bazı durumlarda, örneğin enfekte bir kişi ile yakın

temas, sınırlı sayıda insandan insana geçiş olabilmektedir. Ancak, bu sınırlı sayıda geçiş, virüsün pandemiye yol açabilecek düzeyde bir bulaşma görülmemektedir.

#### **Alarm Düzeyi 4:**

Hayvandan insana veya insandan insana geçişi teyit edilen bir virüsün toplum düzeyinde salgına yol açmaktadır. Bu tür kitlesel yayılma özelliği gösteren bir virüsün pandemiye yol açma riski yüksektir.

#### **Alarm Düzeyi 5:**

İnsandan insana geçen bir virüs bir DSÖ Bölgesinde en az iki ülkede yayılmaktadır. Bu aşamada tüm ülkeler etkilenmeyecekken, 5. Düzeyde alarm ilanı pandeminin yakın olduğuna işarettir. Önceden planlanmış organizasyonun, iletişimin ve kontrol önlemlerinin uygulanması için süre kısadır.

#### **Alarm Düzeyi 6:**

Alarm Düzeyi 5 için belirlenen kriterlere ek olarak farklı bir DSÖ Bölgesi'nde en az bir ülkede daha toplum düzeyinde salgın başlamıştır. Alarm düzeyinin 6'ya yükseltilmesi küresel bir pandeminin yaklaştığını göstermektedir.

#### **Zirve Sonrası Dönem:**

Pandemik aktivitenin gerilemekte olduğunu ancak ikinci dalga salgınların beklenebileceğini göstermektedir. Ülkelerin olası ikinci dalga salgınlar için hazırlıklı olması gerekmektedir.

#### **Pandemi Sonrası Dönem:**

İnfluenza hastalık aktivitesi, genellikle mevsimsel influenza düzeyine düşmüştür. Bu aşamada, takip, iyileşme ve değerlendirme faaliyetleri devam etmelidir.

## EK-5 SAĞLIK BAKANLIĞI TARAFINDAN HAZIRLANAN BROŞÜR VE POSTER ÖRNEKLERİ

### EK-5.1 Poster 1



**DİKKAT EDELİM! YAYILMASIN...**

Grip oldum,  
ne yapmalıyım?

**Grip  
ARAMIZDA**

Hastalandığımızda  
evimizde dinlenelim.  
Dışarı çıkmak  
zorunda kaldığımızda  
tıbbi maske  
kullanalım.

her şey  
elimizde

**T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI**  
[www.grip.saglik.gov.tr](http://www.grip.saglik.gov.tr)  
**SABİM 184**

## EK-5.3 Broşür 1





## EK-5.4 Broşür 2



REPUBLIC OF TURKEY  
MINISTRY OF HEALTH  
GENERAL DIRECTORATE OF HEALTH  
FOR BORDERS AND COASTAL AREAS



### SWINE INFLUENZA

**What should I do if I think I have Swine Influenza?**

- Use the face mask when contact with people.
- Cover your mouth and nose with disposable tissues when coughing and sneezing and dispose the used tissues properly.
- Throw the used tissues in to garbage can.
- Wash your hands with soap and water frequently and thoroughly, especially after coughing or sneezing.
- Inform family and friends about your illness and seek help for household chores that require contact with other people such as shopping.
- Stay at home and keep away from work, school or crowds as much as possible.



- **Don't forget!**  
The people with swine flu may have potential to transmit the disease to other people within the first 7 days beginning of disease.  
Tell your doctor about your last trip.

for more information **Call Please! 112 184**  
www.hssgm.gov.tr **0212 444 77 34**



T.C.  
SAĞLIK BAKANLIĞI  
HUDUT VE SAHİLLER  
SAĞLIK GENEL MÜDÜRLÜĞÜ



### DOMUZ GRİBİ

**Domuz Gribi olduğunuzu düşünüyorsanız ne yapmalısınız?**

- Diğer insanlarla temas ederken maske takınız
- Öksürdüğünüzde ya da hapşırduğunuzda ağız ve burnunuzu kağıt mendille kapatınız.
- Kullanılmış kağıt mendilleri çöp kutusuna atınız.
- Öksürük ya da hapşırıktan sonra ellerinizi sabunla yıkayınız ya da alkol bazlı el jeli kullanınız.
- Evinizde kalınız, iş yeri, okul veya kalabalık yerlere gitmeyiniz.
- Ailenizi ve arkadaşlarınızı hastalığınız konusunda bilgilendirin. Diğer aile bireyleri ve insanların temasta olduğu gereçlerden uzak durarak temizliğe özen gösteriniz.



- **Unutmayın!**  
Hasta kişiler, hastalık belirtileri görülmesinden 1 gün önce başlayarak 7 gün boyunca hastalığı taşıma ve bulaştırma potansiyeline sahiptir.  
Doktorunuza en son seyahatinizden bahsediniz.

detaylı bilgi için **Bizi Arayın! 112 184**  
www.hssgm.gov.tr **0212 444 77 34**

# EK-6 4 KASIM 2009 TARİHLİ GAZETE BAŞLIKLARINDAN ÖRNEKLER

## EK-6.1 TARAF GAZETESİ

**Savcı: Çiçek'e tebligat yok**

**KAMUOĞLU HAKKINDAKİ SORUŞTURMA GİZLİ**

ERGENEKON Savcılar AKP ve Güller'i Bitirme Planı'nın altında ishak inması bulunmuş Kurmay Albay Dursun Çiçek'e tebligat çıkarmadıklarını açıkladı. Savcı Zekeriya Öz de, Ergenekon kapsamında evi aranan Yangiray Onursal Başkanı Sabih Kamadoğlu hakkında yapılan soruşturmanın gizli olduğunu söyledi. **M10**

**KİM SAĞIĞI AHMET ALTAN**

**Yara**

Yaralı bir toplumuz. Hala Birinci Dünya Savaşı'nın acılarını taşıyoruz. Bu ülkedeki tartışmaların çoğunda "Sevr Antlaşması'nın" telaşla dile getirilmesi, bu toplumun önemli bir kısmının 1918'de çakılı kaldığını gösteriyor. Aradan çok bir Dünya Savaşı daha geçti. Arından Soğuk Savaş'ı yaşayıp dünya onu da sona erdirdi, insanlığı uzaya gitti. İnternet'te edildi. **M11**

4 KASIM 2009 ÇARŞAMBA 50KŞ

**Taraf**

DÜŞÜNMEK TARAF OLMAKTIR

# O olmuyorsa ben de olmam

Domuz gripinden iki kişinin daha öldüğü gün Erdoğan'ın 'Aşı olmam' açıklaması, milyonlarca insanın kafasındaki soru işaretlerini arttırdı

**PEKİ 23 MİLYON DOZ AŞI NE OLACAK**

**BAŞBAKAN** Erdoğan canlı yayınlanan parti grup toplantısında, domuz gripine yönelik aşı kampanyasını eleştirdi: Mühakkak aşı yapılmalı diye kampanya yürütülmesi doğru değil. Aşıya aileler karar verecek. Şahsım olarak aşı yaptırmayacağım. Cebren olmaz.

**BAKANA MEDYA ÖNÜNDE FIRÇA ATTI**

**ERDOĞAN**, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ı da "Yanlış bilgi veriyorsun" diyerek fırçaladı. Erdoğan'ın sözleri, ailelerin aşıyla ilgili kuşkularını arttırdı. Biliminsanların tavsiyesine yarım milyar liralık aşı alan bakanlığın kampanyası da darbe verdi. **M4**

**Sinema dünyası çöl festivalinde**

**MARTİN** Scorsese, Robert de Niro ve Sir Ben Kingsley gibi sinema dünyasının önemli isimleri Katar'daki Doha Tribeca Film Festivali'nde buluştu. Festivalde En İyi Film Ödülü, *Tazm Qatır* yani *Katar Takımı* adı belgeselin oldu. *Nar ve Mız* adlı Filistin yapımı ise İzleyici Ödülü aldı. **M7**

**Mozart besteleri yeniden sahnede**

**DÜNYANIN** sayılı okullarından Julliard, arşivindeki elyazması

**Uzakdoğu modaya uzak değil**

**MODANIN** kalbi bu kez Paris'te değil Pekin'de atıyor. 2-10 kesim tarihleri arasında gerçekleşen Çin Moda Haftası'nda uluslararası ve yerel modacıların 2010 ilkbahar-yaz kreasyonları tanıtıldı. Fotoğrafçılık modelin fotoğrafçıya, Çinli tasarımcı Qi Gang'a ait.



Türkiye Türklerindir

**Hürriyet**

4. Kasım 2009 Çarşamba www.hurriyet.com.tr Fiyatı: 50 Kr (KKTÇ: 1.5 TL)

**Jones'la aynı filmde**

İnceleme aşk olan bir ka-  
dın canlandırılı ve sevgiye  
sahneleri nedeniyle gösteri-  
me filminden olay yaratan  
The Rebound filminin Türk  
izleyicilere bir sürprizi var.  
Alın Pomakelli oyuncu  
Sadık İsmail Aksoy, filmi  
İstanbul'daki çekimlerin-  
de (sıralı oyuncusu) Justin  
Barthe ile birlikte kame-  
ra karşısına geçti.

# BEN DÜŞÜNÜYÖRUM KİMSEYİ AŞIYA ZORLAMAYIN



**Başbakan, "Ben aşı olmayı düşünmüyorum. Bu konuda Sağlık Bakanım la aynı düşünmüyorum, kimseyi zorlayamazsın. Vatandaş tercih etmiyorsa yaptırmanız gerekiyor diyemezsin" dedi.**

## Bunları yargıya teslim edin

**ISLAK İMZA TARTIŞIMISI**

Başbakan Erdoğan, "Yönetici makamında olanların tutuculuk içine girmemesi gerekir. Kabahatli gelip yargıya bunları teslim etmelidir" dedi. »21'de

## Sonuna kadar gıdilsin ama...

Bunlar grafolog mu? Bunlar beyin durum- larında 3 Milyon toplu- rap karar mı? Yoksa tesadüflerin sekülerleştirildiği bir kadro mu yapar? Bunlara etiket edilmis mi? »20

## Maille gelen bir ihbar iddiası daha

Kanal D Ana Haber böl-  
geninde dün akşam, "B-  
lak imzalı" belgenin  
asıl göndereninin  
kimliği ve ne için  
gönderildiği (e-  
mail) sorulduğunda yeni  
ihbar mektubu, gön-  
derildiği haberi yer aldı.



**Sağlık Bakanı Recep Akdağ, dün domuz gribi aşısı yaptırdı.**

**İsteyen aşı olmalıdır**  
"Ebeveyni kılıp da tamam ben istiyorum diyorsa olmalıdır. Çünkü otoritelerin ki- mi si olmalı, kimisi olamaz diyor. Oyley- se bizim yapacağımız şey, siyasi irade ola- rak bunu isteğe bağlı hale getirmektir."

**Siyasi fatura kesilmesin**  
"Nive? Yarı siyasi iradeye kimse fa- tura kesmesin. Cebran bu iş olmaz, isteğe bağlı olarak olur ve isteğe bağlı olarak da biz hazırlıklarımız yapıtık alt- yapımız hazır. Biz tedbirimizi aldık. Bilm. görevimiz de bu." »7. sayfa

**Erdogan'dan Bakan'a HEMEN DÜZELT**  
"Başbakan Erdoğan, Sağlık Baka- rını Akdağ'a, "Haberim olmadan emirler gönderme de olmaz" dedi. Akdağ ise sözlerine yanıt ver-  
tiğini söyledi. »7. sayfa

**Perde arkasında neler yaşandı**  
Erişim



**YUMUŞAK BAŞLIYOM AMMA, AŞI OLACAK KADAR UY- SAL KOYUN DEĞİLİM!**

# Başbakan: Ben aşı olman

Erdoğan, "O da domuz gribi aşısı olacak" diyen Sağlık Bakanı Akdağ'ı tersledi

**"KİMSEYİ AŞI OLMAYA ZORLAYAMAYIZ"**

Başbakan dün grup çıkışında "Aşı olmayı düşünmüyorum" dedi ve Sağlık Bakanı Akdağ'a dönüp, "Benin ve Cumhurbaşkanı'nın aşı olacağını söyledim. Benim adıma konuşma, hemen düzelt" dedi. Sağlık Bakanı Akdağ, risk grubunda olmayan Başbakan'ın aşı olmasının gerektiğini açıklamak zorunda kaldı.

Erdoğan, dün parti'nin grubunda konuşurken.

## Kâhin: Batsın bu dünya

Roubini, krizin yeni şeklini gösteriyor.

"Krizi" tahmin eden ilk ekonomist olduğu için adı "Kâhin" e çıkan ABD'li Nouriel Roubini, 31 Ekim'deki Cadılar Bayramı'nda evinde parti verildi. Roubini, partide 70 ayrı kadını 183 poz çekti. Roubini'nin "Türk arkadaşları Seren Ceylan da vardı. HT EKONOMİ

## Domuz gribinin 11'inci kurbanı

Domuz gribinde kurban sayısı dün 11'e çıktı. Kayseri'de 37 yaşındaki A.O. hastanede zatürree teşhisi konulduktan 3 saat sonra öldü. 31 yaşında 1 kadını daha yaşamını yitirdi.

Gribin 9 kurbanı B.B. (13).

**Mutasyon korkusu inceleniyor**

Domuz gribi kurbanı B.B.'de farklı semptomlar görülünce bakanlık, virüste mutasyonu incelemeye başladı.

DOMUZ GRIBİ HABERLERİ SAYFA 12-13'TE

# HABER TÜRK

4 Kasım 2009 ÇARŞAMBA GÜCÜ ÖZGÜRLÜĞÜNDE Fiyatı: 75 Kış

## Dilara çukurda öldü, annesi suçlu çıktı

Kapağı acık rögar çukurunda ölen 5 yaşındaki Dilara'nın annesi Etiler Dürümlü, çocuğun elini sıkıca tutup bastığı yere dik kat etmediği gerekçesiyle bilirkişi tarafından 3. derecede kusurlu bulundu. 5'te

Türkiye'yi ve insanları çok seviyoruz

**POSTA**

TÜRKİYE'NİN EN ÇOK SATAN GAZETESİ

EN GÜZEL ÇOCUKLAR # 4. SAYFADA

DÖRT TAM SAYFA BULMACA GAZETESİ

ALİ HAYDAR KARAKAŞ 09.07.2008

# BİZ KİME İNANACAĞIZ?

Domuz Gribi aşısının acele hazırlanması bu nedenle zararlı olduğu iddiaları vardı. Halkın aşı yaptırıp yaptırmama konusunda kafası karışmıştı. Sağlık Bakanı Prof. Dr. Recep Akdağ 2 aydır halkı aşı olmaya teşvik ediyordu. Hatta dün vatandaşları güven vermek için kameralar önünde aşı yaptırdı. Ancak Başbakan Erdoğan "Ben bakanımdan farklı düşünüyorum. Kampanyaya yanlış. Ben aşı olmam" dedi. Bu durum kafaları daha da karıştırdı.

**BAKAN AKDAĞ SÖKE OLDU**  
Bakan Prof. Dr. Akdağ daha sonra partisinin grup toplantısına katılmak için Meclis'e gitti. Başbakan Erdoğan burada Bakan Prof. Dr. Akdağ'ı söke eden bir açıklama yaptı. Erdoğan'ın kamuoyuna açıklamasında ben bakanımdan farklı düşünüyorum. Kimseyi aşıya zorlayamayız. "Muhakkak yaptırmamız gerekir" diye humun faturasını varamız siyasi izdöyle kesmesin. Ben aşı olmayacağım".

**BAŞBAKAN'IN CANI TATLI DA...**  
Erdoğan'ın salondan birlikte ayrıldığı Bakan Prof. Dr. Akdağ'a "Bana sormadın. Başbakan da aşı olacak demişsin. Düzeltin om" diye çıkışığı duyuldu. Bir süre sonra Bakan şü aklamayı yaptı. "Bir de başbakanımızda aşıyı düşünüyorum. Başbakan yeş ve siyahı itibarıyla aşı yapılacaklar arasında değil". CHP lideri Baykal bu duruma "Başbakan-Bakan ayrı konuşuyor. Bu çok vahim. Başbakan'ın canı tatlı da vatandaşın değil mi?" diye tepki gösterdi. ■ 4. sayfa

**BAKAN SUÇ DUYURUSUNDA BULUNACAK**  
Sağlık Bakanı Prof. Dr. Recep Akdağ iki aydır halkı Domuz Gribi aşısı yaptırmaya çağırıyordu. Aşı hakkındaki "zararlıdır" iddialarına aates püsküren Bakan Prof. Dr. Recep Akdağ, "Çoktan Domuz Gribi aşısı yaptırmayın ölen bir vatandaşımız olursa bu söylentileri çıkarınlar hakkında suç duyurusunda bulunacağım" demişti. Prof. Dr. Recep Akdağ dün Sağlık Bakanlığı Daire Tabiihliği'ne giderek kameralar önünde Domuz Gribi aşısı oldu.

**'SİYASİLER DİKKATLİ OLMALI'**  
Aşının yararlarını anlatan Bakan Akdağ, "Cumhurbaşkanına, Başbakan'a aşı olmalarını önerdim mi?" sorusuna şu aktıcı yanıtı verdi: "Siyasetçilerin ve toplumda yakın ilişki kuruların virüsü yayma konusunda daha dikkatli olması lazım. Bir siyasetçi yerine göre günde 300-500 kişiyle el sıkışır. Bu yüzden ben kendimi, hem diğerlerini korumak için gerekli tedbirleri almalı"

**DOMUZ GRIBİ'NDE ÖLENLERİN SAYISI 11'E ÇIKTI**  
Dün de 2 kişi öldü  
Yurt genelinde Domuz Gribi'nden ölenlerin sayısı dün 11'e yükseldi. Kayseri'de zatürre teşhisiyle geçen pazar hastaneye kaldırılan 37 yaşındaki Ayhan Özyılmaz öldü. Sağlık Bakanlığının dün yaptığı açıklamada, 56 yaşındaki bir hastanın da Domuz Gribi'nden öldüğünü duyurdu. Ayrıca bu hastanın yaşadığı tüm aile vefatı, sadece ölen kişinin yaşının 56 olduğu duyuruldu.

**7'Şİ RİSK GRUBUNDAYDI**  
Sağlık Bakanlığının açıklamasına göre ölenlerin 4'ü kronik hasta, biri hamile, 2'si hastane çalışanıydı. Bu kişiler risk grubundaydı. Diğer 4 kişinin bilinen bir hastalığı yoktu. İstanbul'da önceki gün Domuz Gribi'nden ölen 13 yaşındaki Benti Bılgılı de rün topırağa verildi. Özel bir kolejde okuyan Benti şiddetli karın ağrısı nedeniyle hastaneye kaldırılmıştı. İstanbul'da Domuz Gribi hasta sayısı 46'ya çıktı. ■ 4'te

**ERDOĞAN'DAN BASBUĞ'A 'TESLİM EDİN'**

**Yeliz'in hayatı 27 bin lira**

**BAŞKOMİSER EBUBEKİR TEMUR'UN KULLANDIĞI ARAÇ AŞIRI HIZ YÜZÜNDEN KAZA YAPMIŞ, OTOMOBİLDEKİ YELİZ TELLİ ÖLMÜŞTÜ.**

Mehmet Emin Başbakan'ın kardeşi olan Ebu Bekir Temur'un 37 bin 200 TL'nin üzerindeki bir araçta kazaya uğradığı bildirildi.

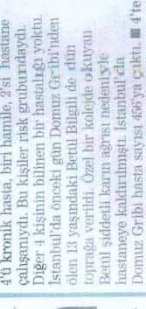
**BAŞBAKAN'IN CANI TATLI DA...**

**BAKAN AKDAĞ SÖKE OLDU**

**BAŞBAKAN'IN CANI TATLI DA...**

**BAŞBAKAN'IN CANI TATLI DA...**

**BAŞBAKAN'IN CANI TATLI DA...**





## Vatandaş ne yapsın

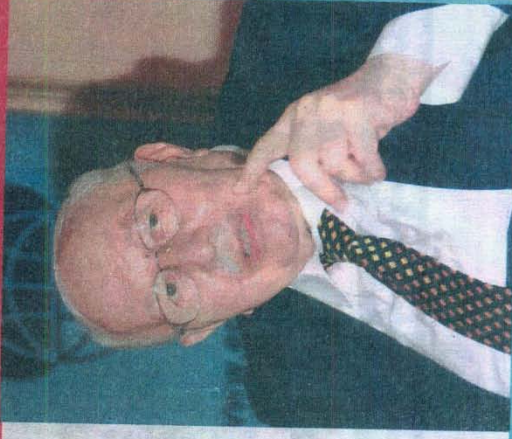
**SAĞLIK** Bakanı Recep Akdağ'ın kameralar önünde domuz gribi aşısı yaptırmasına rağmen Başbakan Recep Tayyip Erdoğan'ın "Ben aşı yaptırmayacağım" demesi kafaları karıştırdı. Oritellerden sonra hükümetin en tepesindeki de Domuz gribi aşısı ile ilgili birbirine zıt açıklamalar yapması, vatandaşları zordadı. ▶ 57E



Grup toplantısı sonrasında gazetecilerin sorularına cevap veren Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ın aşı yaptırmaz gibi sözünü söylemediğini belirterek açıklamalar yaptı. ▶ 57E

## Erbakan'ın Adil Düzen Konferansı bugün

Milli Görüş Lideri ve 54'üncü Hükümet'in Başbakanı Prof. Dr. Necmettin Erbakan, 'Yeni Bir Dünya ve Adil Düzen' konferansı verecek...



**KOCATEPE** Kültür Merkezi'nde bu akşam saat 19.00'da başlayacak olan konferansta Erbakan, başta dünyadaki ekonomik gelişmeler olmak üzere Türkiye'deki uygulamalarla ilgili olarak önemli değerlendirmelerde bulunacak. ESAM tarafından her yıl düzenlenen Çarşamba Konferansı'nın ilk konuşu Milli Görüş Lideri Erbakan olacak. Konferansa, çok sayıda akademisyen, ekonomist ve sivil toplum örgüt temsilcilerinin katılımı bekleniyor.

Hak Geldi Batıl Zail Oldu

# MİLLÎ GAZETE

| Fiyatı 60 Kuruş

| www.milligazete.com.tr | 4 Kasım 2009 Çarşamba | Hicri 17 Zilkade 1430 | Yıl 37 Sayı 13327



## DÜNYADAN....



### Macar başbakan aşıdan korkmadı

MACARISTANDA A gribi salgını derinesine varmasının rağmen geçen haftadan itibaren öğrencilere aşılamak başladı. Başbakan Gordon Bajnai de ilk aşı olanlar arasındadır. Başbakan Bajnai'ye de parti başkanlığına adaylığını açıkladı. Ülke de 15 yasında bir gene dhu A gribinden öldü.



### 'Maç seyircisiz olsun'

UKRAYN'DA son dönemde A gribinin önlenmesi amacıyla bir şekilde ararak 71'e yükseldiğinde panik havası estirdi. Başbakan Kiy Belediye Başkanı Dinamo Kiev ile Inter Milan takımının arasında yarın oynanacak Şampiyonlar Ligi müsabakasının seyircisiz oynanması kararı yapıldı. 46 milyon nüfuslu ülkede bu güne kadar 255 bin vatandaşın domuz gribi teşhisi kondu. Cumhurbaşkanı seçimi için domuz gribine karşı alınan önlemler ve ihmalatlar konusunda birinci maddesi hakkında birine getirdi. Siyasal: alınan önlemler ve ihmalatlar konusunda birinci maddesi hakkında birine getirdi.

## GÜNÜN İÇİNDEN



# Bakan Akdağ aşılandı Erddoğan 'olmam' dedi

TÜRKİYE'DE  
OLU SAYISI  
11'E ULAŞTI

Sağlık Bakanı Recep Akdağ dün A gribi aşısı oldu. Ancak Başbakan'ın da aşılanacağını söylemesi Erddoğan'ın sert tepkisine yol açtı



A gribi aşısı, Başbakan Tayyip Erdoğan ile Sağlık Bakanı Recep Akdağ'ı karşı karşıya getirdi. Bakan Akdağ sabah saatlerinde aşı oldu. Başbakan Tayyip Erdoğan, dün öğleden sonra, "Aşı olmayı düşünmedim" sözlerini Akdağ'a tepkisini, as olancağın ilkesini kastetmek "Cumhurbaşkanının ve benim aşımlarımın. Herkes ilkesi" sözleriyle belirtti. Akdağ, "Cumhurbaşkanı, Başbakan'a, Bakanlara, milletvekillerine aşı olmalarını önermiştik mi?" sorusuna "Benim önerimdir. Kimseyi aşı yapmamız. Bir de tabii 55-60 yaşın üzerindeki insanların bir aşı daha virmeye konularını olduğunu kabul ediyor" dedi.

### BAHÇELİ DE OLMAYACAK

Erddoğan'ın çıkışına ardından, Sağlık Bakanı Akdağ, Başbakan'ın aşılanmasını doğru olduğunu ve Erdoğan'ın risk grubunda olmadığını için aşı olmasının uygun olduğunu belirtti. AK Parti Genel Başkan Yardımcısı Hüseyin Çekirge ise konu ile ilgili yaptığı açıklamada "Sayın Başbakanımız, özellikle kendilerini örnek verecek şekilde bunun bir medeniyet olduğunu ifade etmiştir. Ancak kimseye -Ben aşı oluyorum siz de aşı olmayın- gibi bir tavsiyede bulunmamız" dedi. Öte yandan MHP Genel Başkanı Devlet Bahçeli gazetecilerin aşı olup olmayacağı ile ilgili sorusuna "Hayır. Şimdi aşı olmayı düşünmüyorum" cevabını verdi.

Sağlık Bakanı Akdağ, aşılanırken, "Acımasız değil mi" diye sordu. Akdağ sonradan "Eliniz hafifmiş, teşekkür ederim" dedi.



Sağlık Bakanı Akdağ, aşılanırken, "Acımasız değil mi" diye sordu. Akdağ sonradan "Eliniz hafifmiş, teşekkür ederim" dedi.

# ZAMAN

4 KASIM 2009 CARSAMBA WWW.ZAMAN.COM.TR 50 KR

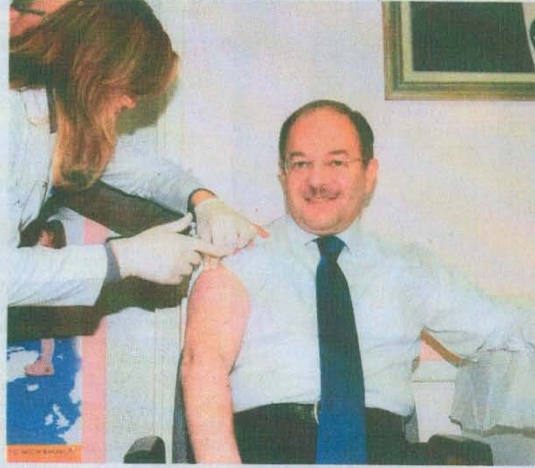
## Günde bin kişiyle el sıkışan siyasetçi, tedbirlere uymalı

**Domuz gribinden ölenlerin sayısı 12'ye ulaşırken, Sağlık Bakanlığı'nın** aşı kampanyası tartışmalarına yol açtı. Risk gruplarına aşı olmalarını öneren Sağlık Bakanı Recep Akdağ, dün domuz gribi aşısını yaptırdı. Başbakan Tayyip Erdoğan ve MHP lideri Devlet Bahçeli aşı olmayacağını açıkladı. CHP lideri Deniz Baykal ise asıdan kaynaklanacak muhtemel tehlikenin sorumlusunun hükümet olacağını ileri sürdü.

► Sağlık personeline vurulmaya başlanan pandemik grip (domuz gribi) aşısı, Sağlık Bakanı Recep Akdağ'a da yapıldı. Bakanlığın Daire Tabipliği'nde aşılanan Akdağ, domuz gribine karşı aşılanan kişilerin hemen bağışık hale gelmediğini, vücuda verilen antijenin kişiyi korur hale gelmesi için iki haftaya yakın bir süreye ihtiyaç olduğunu bildirdi.

Aşının ardından gazetecilerin sorularını cevaplayan Sağlık Bakanı Akdağ, "Cumhurbaşkanı'na, Başbakan'a, bakanlara, milletvekillerine aşı olmalarını önerdiniz mi?" sorusuna şu cevabı verdi: "Bilimsel kurallarımızın sıralamasına göre aşılama yapacağız. Benim önerimle kimseye aşı yapılmıyor. Bir de tabii 55-60 yaşın üzerindeki insanların biraz daha virüse karşı korumalı olduğu kabul ediliyor. Ancak siyasetçilerin ve benzeri toplumla yakın ilişki kuranların özelliği de şu; virüsü yayma konusunda onların daha dikkatli olması lazım. Bir siyasetçi yerine göre günde 300-500 insanla, bin insanla bile el sıkışabilir. Normal bir kişiye göre çok daha fazla kişiyle temas edildiği için hem kendisini koruması hem de diğerlerini koruması açısından gerekli tedbirlere riayet etmesi lazım."

Kendisine yapılan aşının önceki günden itibaren sağlık çalışanlarına vurulan aşıyla aynı olduğunu anlatan Akdağ, şunları söyledi: "Biliyorsunuz yalnızca hamileler için biraz daha farklı bir aşı getireceğiz. Onun sebebi de şu: Bütün ilaçlar, asılar, biyolojik maddeler hamilelerde biraz daha dikkatli kullanılır. Çünkü onların bebekleri var. Bu amaçla biraz farklı bir aşı getiriyoruz. Onun dışında bütün vatandaşlarımıza, bize de aynı aşı yapıyor." Hamilelere özel adjuvansız aşının ise aralık ayından önce Türkiye'ye gelebileceğini aktardı. AA ve TRT'nin sağlık muhabirleri de aşı yaptırdı.



Sağlık personeli önceki günden itibaren aşılanan Bakan Akdağ, dün aşı yaptırdı. İlk grupta yer alan hacı adaylarının aşılanmasına da dün başlandı. FOTOGRAF: AA ECYET ATIK

Sağlık Bakanlığı Müsteşar Yardımcısı Turan Buzgan da "piyasadaki el hijyenlerinin etkinliğiyle" ilgili bir soru üzerine, domuz gribi virüsüne karşı tüm deterjan ve sabunları etkili olduğunu belirterek, "Asıl olan sabun ve su kullanmak suretiyle elleri yıkamaktır. Alkollü el hijyenleri de virüse karşı etkili." dedi.

Bu arada bakanlıktan yapılan açıklamada, Akdağ'ın dün aşı yaptırdıktan sonra "Sayın Başbakanımız da aşı olacak." şeklinde bir ifadesinin bulunmadığı bildirildi. ANKARA ZAMAN

Bu arada bakanlıktan yapılan açıklamada, Akdağ'ın dün aşı yaptırdıktan sonra "Sayın Başbakanımız da aşı olacak." şeklinde bir ifadesinin bulunmadığı bildirildi. ANKARA ZAMAN



## Başbakan ve Bahçeli aşı olmayacak

► Başbakan Recep Tayyip Erdoğan, domuz gribi aşısı olmayı düşünmediğini açıkladı. Partisinin grup toplantısı sonrasında gazetecilerin sorularını cevaplayan Erdoğan, domuz gribi ile ilgili olarak birçok spekülasyon yapıldığını hatırlattı. Aşı konusunda Sağlık Bakanı Recep Akdağ ile aynı düşünmediğini belirten Başbakan, "Kimseyi icbar edemeyiz. Vatandaş kendi isteğine bağlı olarak böyle bir yolu tercih ederse eyvallah. Ama etmiyorsa, muhakkak yaptırmanız gerekir diye böyle bir kampanyanın sürdürülmesi doğru değildir, yanlıştır. Otoriteler bu konuda değişik değişik kanaatler belirliyor. Kimisi olmalıdır, kimisi olmamalıdır, diyor. Öyle ise yapacağımız şey, bunu isteğe bağlı hale getirmektir. Niye? Yann bunun faturasını siyasi iradeye kesmesin. Cebren bu iş olmaz." diye konuştu.

CHP Genel Başkanı Deniz Baykal ise asıdan kaynaklanan bir tehlike ortaya çıkarsa bunun so-

rumlusunun hükümet olacağını ileri sürdü. Meclis grup toplantısının ardından basın mensuplarının sorularını yanıtlayan Baykal, iktidarın, salgın konusunda çelişkili manzara ortaya koyduğunu savundu. Bakanlar Kurulu'nun kendi içerisinde ortak anlayışa giremediğini söyledi. Baykal, Erdoğan ile Akdağ'ın farklı anlayışlar içinde olmasının vatandaşın da kafasını karıştırdığını ifade etti: "Başbakan'ın canı tatlı da vatandaşın canı tatlı değil mi? Başbakan, kendisini düşünüyor, 'ben olmayacağım' diyor. Sen olmayacaksın, vatandaş niye yapıyorsun? Hükümetin, bu tehlike karşısında Türkiye'ye yol göstermesi, doğru olanı uygulaması lazım. Önce Başbakan, bakanı ile anlaşsın, bunu uygulamak gerekiyorsa, o zaman kimseyi o riske atmayalım." MHP lideri Devlet Bahçeli de partisinin grup toplantısı çıkışında domuz gribi aşısı vurulmayı düşünmediğini dile getirdi. ANKARA ÇIHAN



**TABLO-1 RİSK VE KRİZ İLETİŞİMİNE KATKI SAĞLAYAN AKADEMİK DİSİPLİNLER<sup>83</sup>**

Alan	Teori Katkısı
Psikoloji	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risk ve Kriz İletişimine zihinsel modeller yaklaşımı</li><li>• Risk ve kriz algılarının sosyal ayrıntılı açıklamaları</li></ul>
Sosyoloji	<ul style="list-style-type: none"><li>• Afet boşaltma teorisi</li><li>• Afetlere sosyal yanıt</li><li>• Afetler sırasında sosyal ve kurumsal ağlar</li></ul>
İşletme	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsal anlamlandırma teorisi</li><li>• Kurumsal öğrenme teorisi</li><li>• Yüksek güvenilirlik kurumsal teori</li></ul>
Matematik ve Fizik	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kaos teorisi</li><li>• Karmaşa teorisi</li><li>• Özgün düzenlenmiş kritiklik teorisi</li></ul>
Siyaset Bilimi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Politika değişikliği teorisi ve yıkıcı afetler</li><li>• Derin güvenlik teorisi</li></ul>

<sup>83</sup> Ulmer, Sellnow ve Seeger, *Defining Crisis Communication, Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Second Addition, Sage Publications Inc. İngiltere, 2011, s:15.

**TABLO-2 KRİZ İLETİŞİMİ TEORİLERİ<sup>84</sup>**

TEORİ	ÖZELLİKLERİ
Kurumsal Müdafaa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir kuruluşa karşı ikna edici bir saldırının yarattığı tehdidin yönetilmesini vurgulamaktadır.</li><li>• Yanlış yapıldığı için özre odaklanmaktadır.</li><li>• Özür dilemek için iletişim stratejileri belirlemektedir.</li></ul>
İmaj Tamir Teorisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Suçlananın imajına yönelik tehdidin tamirini vurgulamaktadır.</li><li>• Krize neden olan kurumsal eylemlerin hesabını vermektedir.</li><li>• Hesap vermek için iletişim stratejileri belirlemektedir.</li></ul>
Durumsal Kriz İletişimi Teorisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yükleme Teorisinden geliştirilmiştir.</li><li>• Krizin sorumluluğuna yüklenen anlamların azaltılmasını vurgulamaktadır.</li><li>• Krizin tipine ve kurumun itibarına dayalı iletişime odaklanmaktadır.</li><li>• Paydaşların algısını veya sorumluluğa yüklenen anlamları etkilemek için kriz yanıtı stratejileri kullanarak akışsal karar alma süreçleri belirlemektedir.</li></ul>
Kurumsal Yenilenme Teorisi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Krizden ders alma ve büyüerek çıkma olanaklarını vurgulamaktadır.</li><li>• Krize özgü olanlara odaklanmaktadır.</li><li>• Kuvvetli pozitif değerleri ileri görüşlü perspektifi ve krizlerin üstesinden gelmek için öğrenmeyi vurgulayarak kapsamlı bir liderlik ve kurumsal iletişim belirlemektedir.</li></ul>

<sup>84</sup> Akt. Robert L., Ulmer, Timothy L., Sellnow ve Matthew w. Seeger, *Defining Crisis Communication, Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity*, Second Addition, Sage Publications Inc. İngiltere, 2011, s:16.

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

Aydede, Ceyda, (2002), **Teorik ve Uygulamaları Halkla İlişkiler Kampanyaları**, İstanbul, MediaCat Kitapları.

Bek, Mine Gencil, (2003), **Avrupa Birliği ve Türkiye’de İletişim Politikaları**, Ankara, Ümit Yayıncılık.

Berry, David, (2008), **Journalism, Ethics and Society**, Surrey, Ashgate Publishing.

Blumler, Jay G. & Michael, Gurevitch (1995), 1. Basım, **The Crisis of Public Communication**, New York, Routledge.

Camus, Albert, (2009), **Veba**, 13. Bası, İstanbul, Can Yayınları.

Coombs, Timothy W., & Sherry J., Holladay, (2010), **The Handbook of Crisis Communication**, Sussex, Blackwell Publishing.

Cottle, Simon, (2004), **Global Crisis Reporting**, Open University Press, Maidenhead.

Croft, Stuart, (2006), **Culture, Crisis and America’s War on Terror**, Cambridge University Press, New York.

Curran, James, (2002), **Media and Power**, London, Routledge.

Çaplı, Bülent, (1995), **Televizyon ve Siyasal Sistem**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları.

Çaplı, Bülent, (2002), **Medya ve Etik**, 1. Basım, Ankara, İmge Kitabevi.

Drennan, Lynn T. & Alan, McConnell, (2007), **Risk and Crisis Management in the Public Sector**, New York, Routledge.

Fearn-Banks, Kathleen, (2007), **Crisis Communications: A Casebook Approach**, 3. Bası, Lawrence Erlbaum Associates Inc., ABD

Filiz, Erdinç, (2007), **Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**, İstanbul, Alfa Aktüel Yayınları.

Fink, Steven, (1986), **Crisis Management, Planning for the Inevitable**, New York, AMACOM Press.

Gibson, Donald E., (2004), **Communication, Power and Media**, New York, Nova Science Publishers.

Haris, S. Ali & Roger, Keil, (2008), **Networked Disease: Emerging Infections in the Global City**, Madlen, MA, Blackwell.

Heath, Robert L., & Dan, O'hair, (2008), **Handbook of Risk and Crisis Communication**, New York, Routledge.

Hirst, Martin, (2007), **Communication and New Media: from Broadcast to Narrowcast**, Victoria, Oxford University Press.

Hirst, Martin, (2007), **Journalism Ethics: Arguments and Cases**, 2. Basım, New York, Oxford University Press.

Hoskins, Andrew, (2007), **Television and Terror: Conflicting Times and the Crisis of News Discourse**, New York, Palgrave Macmillan.

Houben, Marc, (2005), **International Crisis Management: the Approach of European States**, New York, Routledge.

Hyer, Randall N. & Vincent T., Covello, (2007), **Effective Media Communication During Public Health Emergencies, a WHO Handbook**, Geneva, World Health Organization.

Kazancı, Metin, (2002), **Kamuda ve Özel Kesimde Halkla İlişkiler**, 4. Basım, Ankara, Turhan Kitabevi Yayınları.

Kline, Kimberly N., (2010), **Popular Media and Health Communication**, New York, Routledge.

Köker, Eser, (2007), **Politikanın İletişimi, İletişimin Politikası**, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları.

Luecke, Richard, (2008), **Kriz Yönetimi**, çev. Önder Sarıkaya, İstanbul, Türkiye İş Bankası.

Lukaszewski, James E., (2000), **Media Relations Strategies During Emergencies: A Crisis Communication Management Guide**, 3. Basım, Lukaszewski Group.

Lundgren, Regina E. & Andrea H., McMakin, (2009), **Risk Communication: A Handbook for Communicating Environmental, Safety and Health Risks**, 4. Basım, Columbus, Battelle Press.

Merrill, John C., (1997), **Journalism Ethics: Philosophical Foundations for News Media**, New York, St. Martin's Press.

Millar, Dan P. & Robert L., Heath, (2004), **Responding to Crisis: A Rhetorical Approach to Crisis Communication**, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates.

- Mitroff, Ian & Christine M., Pearson, (1993), **Crisis Management: a Diagnostic Guide for Improving Your Organization's Crisis Preparedness**, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Mitroff, Ian & Gus, Anangos, (2001), **Managing Crises Before They Happen**, New York, AMACOM
- Morresi, Enrico, (2006), **Haber Etiği**, Ankara, Dost Kitabevi Yayınları.
- Mutlu, Erol, (1995), **İletişim Sözlüğü**, 2. Basım, Ankara, Ark Yayınevi.
- Narbay, Mine Şimşek, (2006), **Kriz İletişimi**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- O'Connor, James, (1987), **The Meaning of Crisis: a Theoretical Introduction**, Oxford, New York, Blackwell.
- Ogrizek, Michel & Jean-Michel, Guillery, (1997), **Communicating in Crisis**, New York, Walter de Greyter Publications.
- Pollock, John Crothers, (1981), **The Politics of Crisis Reporting: Learning to be a Foreign Correspondent**, Westport, Praeger Publishing.
- Ratzan, Scott C., (1998), **The Mad Cow Crisis: Health and the Public Good**, 1. Basım, London, Routledge.
- Reynolds, Barbara, Et al, (2002), **Crisis and Emergency Risk Communication**, USA, Centers for Disease Control and Prevention Publications.
- Sanders, Karen, (2003), **Ethics and Journalism**, London, Sage Publication.
- Schneider, Sandra K., (1995), **Flirting with Disaster: Public Management in Crisis Situations**, New York, M.E. Sharpe.
- Seeger, Matthew W., Timothy L. Sellnow & Robert R. Ulmer, (2003), **The Nature of Organizational Crisis: Communication and Organizational Crisis**, Westport, Greenwood Publishing Group.
- Seeger, Matthew, Timothy L. Sellnow, & Sherry J., Holladay, (2010), **Handbook of Crisis Communication**, West Sussex, Blackwell Publishing.
- Sellnow, Timothy L. Et al, (2009), **Effective Risk Communication: A Message-Centered Approach**, New York, Springer.
- Singer, Eleanor & Phyllis M., Endreny, (1993), **Reporting on Risk: How the Mass Media Accidents, Diseases, Disasters**, New York, Russell Sage Foundation.
- T.C. Sağlık Bakanlığı, (2006), **Pandemik Influenza Ulusal Faaliyet Planı**, Ankara, T.C. Sağlık Bakanlığı Yayınları.

Tokgöz, Oya, (2008), **Temel Gazetecilik**, 7. Basım, Ankara, İmge Kitabevi Yayınları.

Triandafyllidou, Anna, Ruth, Wodak, & Michal, Krzyzanowski, (2009), **The European Public Sphere and the Media: Europe in Crisis**, New York, Palgrave Macmillan.

Ulmer, Robert R, Timothy L., Sellnow, , Matthew W., Seeger, (2011), **Effective Crisis Communication: Moving From Crisis to Opportunity**, Second Addition, İngiltere, Sage Publications Inc.

Wallerstein, Immanuel, (1993), **Jeopolitik ve Jeokültür**, Mustafa Özel (çev)., 1. Basım, İstanbul, İz Yayıncılık.

Wang, Renna (2009), **The Relevance of Western Crisis Communication Theories to Authoritarian Chinese Practices: A Study on the SARS Epidemic and the Wenchuan Earthquake**, Norveç, Norwegian School of Economics and Business Administration.

Willis, Jim ve Okunade, Albert Adelowo, (1997), **Reporting on Risks**, Westport, Preager Publishers.

Wolfsfeld, Gadi, (2004), **Media and the Path to Peace**, New York, Cambridge University Press.

Yüksel, Erkan, (2001), **Medyanın Gündem Belirleme Gücü**, Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.

## **Makaleler:**

Aykaç, Burhan, (2001), “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, **G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, S: 2, s:123-132.

Byrne, Zinta S. ve LeMay, Eliane, (2006), “Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction”, **Journal of Business and Psychology**, C: 21, S: 2, s: 149-173.

Coombs, Timothy W. ve Holladay, Sherry J. (2008), “Comparing Apology to Equivalent Crisis Response Strategies: Clarifying Apology’s Role and Value in Crisis Communication”, **Public Relations Review**, S: 34, s:252-257.

Coombs, Timothy W., (2007), “Crisis Management and Communications”, **Institute for Public Relations**, s:2-12.

Huang, Yi-Hui ve Hsin Su, Shih, (2009), “Public Relations Autonomy, Legal Dominance and Strategic Orientation as Predictors of Crisis Communicative Strategies”, **Journal of Business Ethics**, S: 86, s: 29-41.

McNair, Brian, (2002), “Journalism and Democracy: An Evaluation of the Political Public Sphere”, **The Information Society**, S: 18, s:65-66.

Reynolds, Barbara ve Seeger, Matthew W., (2005), “Crisis and Emergency Risk Communication: As an Integrative Model”, **Journal of Health Communication**, S: 10, s:43-55.

Rothore, Mobeen H., (2008), “Made for TV Crisis Communication”, **the Physician Executive**, s: 36-39.

Simola, Seldene, (2003), “Ethics of Justice and Care in Corporate Crisis Management”, **Journal of Business Ethics**, S:46, s: 351-361.

Ulmer, Robert R. ve Sellnow, Timothy L., (2000), “Consistent Questions of Ambiguity in Organizational Crisis Communication: Jack in the Box as a Case Study”, **Journal of Business Ethics**, S: 25, s:143-155.

Wong, Ling Siu, Et al, (2007), “Turning Crisis into Opportunity: Nature of Science and Scientific Inquiry as Illustrated in the Scientific Research on Severe Acute Respiratory Syndrome”, **Science & Education**, S: 18, s: 95-118

Wray, Ricardo J., Et al, (2004), “Theoretical Perspectives on Public Communication Preparedness on Terrorist Attacks”, **Fam Community Health**, C: 27, S:3, s: 232-241

**Internet Siteleri:**

Afet ve Acil Durum Genel Müdürlüğü, <http://www.afetacil.gov.tr> (22.10.2010)

Akşam Gazetesi, <http://www.aksam.com.tr>

Büyük Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>, (21.07.2009)

Cambridge Dictionary, <http://dictionary.cambridge.org> , (21.07.2009)

CNN Türk, <http://www.cnnturk.com>

Dünya Sağlık Örgütü <http://www.who.int>

Habertürk Gazetesi, <http://www.haberturk.com>

<http://www.wikipedia.com> (12.05.2010)

Hürriyet Gazetesi, <http://www.hurriyet.com.tr>

Interpress Medya Takip Merkezi <http://www.interpress.com>

NTV, <http://www.ntvmsnbc.com>

Peter Sandman Website, <http://www.psandman.com> (24.09.2009)

Sabah Gazetesi, <http://www.sabah.com.tr>

T.C. Sağlık Bakanlığı <http://www.saglik.gov.tr>

T.C. Sağlık Bakanlığı Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü  
<http://www.hssgm.gov.tr>

T.C. Sağlık Bakanlığı Influenza web sitesi, <http://www.grip.gov.tr>

T.C. Sağlık Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği web sitesi,  
(<http://www.saglik.gov.tr/BHIM/>)

Vatan Gazetesi, <http://www.gazetevatan.com.tr>

Zaman Gazetesi, <http://www.zaman.com.tr>

Zargan Sözlük, <http://www.zargan.com> (21.07.2009)



## ÖZET

Günümüzde depremlerin, sel felaketlerinin, petrol araştırma platformlarındaki sızıntıların, dünyanın çeşitli bölgelerinde yaşanan çatışmaların, ülkeleri darboğaza sokan ekonomik buhranların, salgın hastalıkların, medyaya dağıtılan gizli diplomatik belge sızıntılarının, terör saldırılarının gölgesinde krizler, birlikte yaşamak zorunda olduğumuz durumlar/olaylar haline gelmiştir. Bundan dolayı, devletler de ne zaman ve nereden geleceğini bilemedikleri ancak her an kapılarını çalabilecek krizlere karşı hazırlıklı olma ve yanıt verebilmek amacıyla kriz yönetim planları hazırlamakta, geliştirmekte ve uygulamaktadır. Çünkü devletlerin, halk karşısında en önemli sınavlarından biri olan krizlerde, halkın devletten beklentisi en üst düzeye çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasının konusu küresel bir salgın hastalık olan pandemide devletin halkı ile nasıl iletişim kurduğunu araştırmaktır. Halkın sağlığını ve yaşamını tehdit eden bir krizde devletin neyi, ne zaman ve nasıl söylediği büyük önem kazanmaktadır. Bu amaçla devletler bugün, tehditlerin farkında olarak özel kriz iletişimi planları hazırlamış ve stratejiler belirlemiştir.

2009 yılında yaşanan Domuz Gribi Pandemisi, devletlerin kriz iletişimi planlarını uyguladıkları ilk gerçek sınavları olmuştur. Türkiye’de pandemiden etkilenen bir ülke olarak hazırlamış olduğu kriz iletişimi planını ilk kez bu krizde uygulamıştır. Tez çalışmasının amacı da Türkiye’de gerçek bir pandemi krizinde devletin kriz iletişimi planını nasıl hazırladığını ve uyguladığını incelemektir.

Halkın sağlığını tehdit eden bir kriz iletişimi planlaması halkın önceliğini hedeflemelidir. Diğer bir deyişle, krizin tarafı olan devletin iletişimi bu önceliğe ve

toplumsal sorumluluğa odaklanmalı; şeffaf, dürüst ve halkın katılımına açık olmalıdır. Daha da önemlisi, bu öncelik göz önüne alınarak politikleşme, siyasi kaygılardan arındırılmalıdır.

Ancak tezin varsayımına göre, Türkiye'deki sürece bakıldığında, kriz yönetiminden sorumlu ve krizin iletişiminin lideri kurumun kriz iletişimi tüm çabalarına rağmen politikleştirilmiş ve bunun sonucunda da büyük darbeler almıştır. Diğer bir deyişle, devletin birimleri arasındaki çatışma ve yerel siyasi politikleşme nedeniyle kurumun kriz iletişimi krize sokulmuş ve doğrudan yanlışa sürüklenmiştir.

## **ABSTRACT**

Today, under the shadow of earthquakes, floods, oil spills from drilling rigs, conflicts in various parts of the world, economic breakdown leading to suffering countries, disease outbreaks, and classified diplomatic documents leaked to media, crises have become a part of our daily lives. To that end, governments, who have been the leading actors in such crises, have recognized that they should prepare, develop and implement crisis management plans which would enable them to be prepared and respond to crises that could knock their doors at any moment. As the expectations of the public from the governments boost to the highest levels during the crises, they become accordingly the most significant test for the governments in the view of their people.

This thesis aims to explore how governments communicate with its public during a global health crisis: a pandemic. Posing a major threat to people's health and life, during such a crisis, what, when and how the government talks with its public are of vital importance. Therefore, acknowledging these threats, governments have prepared their special crisis communication plans and determined their strategies.

Swine Flu Pandemic in 2009 has been the first real test for the governments to implement their crisis communication plans. As a pandemic affected country, Turkey has also conducted its crisis communication plan to manage and respond to this crisis. The objective of this thesis is to investigate the planning and implementation the crisis communication plan of the government.

Crisis communication when addressing a health threat, should be tailored to and put the priorities of the public into the core of its planning. As an actor of the crisis, the government's communication should focus on this priority and social responsibility. It should be transparent, honest and inclusive. More importantly, it should be free from politicization and political interests.

However, the hypothesis of this thesis suggests that the crisis communication process in Turkey, despite all the efforts of the organization which is responsible of the crisis management and the leader of communication in the country, was politicized and thus, was partially defeated. In other words, the conflict within the government and the local politicization lead to a crisis in the crisis communication of the organization and dragged the communication process from the right to the wrong.