

COVID-19 SALGININDA TÜRKİYE’DE KRİZ YÖNETİMİ İLETİŞİMİ:
T.C. SAĞLIK BAKANLIĞI

Doç. Dr. Murat GÜREŐÇİ

ÖZET

Krizler doğası gereği hem bir tehdit hem de fırsattır. Krize maruz kalanların bu iki seçenektan hangisine maruz kalacakları ise krizi yönetmelerine bağlıdır. Covid-19, dünya çapında pandemi yapan, Çin’in Wuhan kentinden tüm dünyaya yayılan ve öldürücü etkisi olan bir virüs. Tüm dünya virüsle mücadele etmek için büyük çabalar göstermekte ama her ülkede virüsün yol açtığı etkiler aynı olmamakla birlikte sağlık, ekonomik ve toplumsal açıdan da etkileri olmaktadır. Kimi ülkelerin pandemi ile ilgili aldığı önlemlerde geç kalması nedeniyle birçok insanın virüsten enfekte olmasına neden olmuş, bu durum hastanelere başvuran insan sayısının kısa sürede çok hızlı artmasına, hastanelerin kapasitesinin üstünde bir yoğunluk yaşanmasına ve sistemin işlemez hale gelmesine yol açmıştır. Krize karşı önlemler konusunda geç kalan ülkeler krizin daha da büyümesine neden olmuş ve ölümlerin çok hızlı artmasına yol açmıştır. Bazı ülkelerde sağlık sistemi açısından ciddi sorunların oluşmasına neden olmuş hatta çoğu ülke de krize hazırlıksız yakalanmıştır. Bu durum sağlık çalışanlarının maskesiz ve koruyucu kıyafetsiz çalışması nedeniyle ölmelerine ve hastanelerin kapasitesinin yetersiz olması nedeniyle birçok insanın sağlık hizmeti alamaması nedeniyle de ölmesine neden olmuştur. Bu çalışmada, tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgınının Türkiye’de salgınla mücadeleye liderlik eden Sağlık Bakanlığının yapmış olduğu çalışmaları Steven Fisk’in belirlediği krizin dört aşamasına uygunluğu incelenmiştir. Sağlık Bakanlığının yapmış olduğu çalışmalar Fisk’in belirlediği dört aşamada değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, Sağlık Bakanlığının yapmış olduğu kriz iletişimi yönetiminin krizi inkar etmeyen baştan itibaren proaktif bir yönetim biçimi sergileyen, hızlı, şeffaf, spekülasyon ve söylenti oluşturmayacak başarılı bir kriz iletişim yönetimi yürüttüğu ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz, Virüs, Salgın, Kriz İletişimi.

TURKEY CRISIS MANAGEMENT COMMUNICATION IN COVID-19 EPIDEMIC:

T. R. MINISTRY OF HEALTH

ABSTRACT

Crises, by their nature, are both a threat and an opportunity. Whichever of these two options will be exposed to those exposed to the crisis depends on their management. Covid-19 is a virus that causes pandemics worldwide, spreads all over the world from Wuhan, China, and has a lethal effect. The whole world is making great efforts to combat the virus, but in every country, the effects caused by the virus are not the same, but they also have health, economic and social effects. Due to the delay in the measures taken by some countries related to the pandemic, it caused many people to be infected by the virus, which caused the number of people applying to hospitals to increase very quickly in a short period of time, an intensity above the capacity of the hospitals and the system to become inoperable. Countries that are late with regard to countermeasures caused the crisis to grow even more and caused deaths to increase very rapidly. In some countries, it caused serious problems in terms of health system and even in most countries it was caught unprepared. This situation caused the healthcare workers to die due to the unmasked and protective clothing and because of the insufficient capacity of the hospitals, it caused many people to die due to the lack of health care. In this study, the effects of a worldwide epidemic of Covid-19, who led the fight against the epidemic in Turkey by the Ministry of Health studies have made Steven Fisk's four steps to determine the suitability of the crisis have been examined. Thus, the studies carried out by the Ministry of Health were evaluated in four stages determined by Fisk. As a result, it has been demonstrated that the crisis communication management by the Ministry of Health has been carrying out a successful crisis communication management that does not deny the crisis and displays a proactive management form from the beginning, which will not create speculation and rumors.

Keywords: Crisis, Virus, Epidemic, Crisis Communication.

GİRİŞ

Krizler aniden ortaya çıkan ve bu nedenle çıktığı anda sistemleri çalışmaz hale getiren ve sistemin tamamında şaşkınlık ve panik yaratan olaylardır. Bu nedenle de ciddiyle ele alınmaları ve derinleşmesine izin vermeden gerekli önlemlerin, “bize bir şey olmaz” anlayışından uzak kalarak hızlı ve acil alınması gereken olaylardır. Çoğu zaman krizlerin büyümesinin nedeni krizlerin görmezden gelinmesi yani inkâr edilmesidir. Krizler çoğu zaman göz göre göre gelirler ve sistemleri derinden etkileyecek büyük etkiler bırakırlar. Kısaca, krizler geliyor der. Krizler iyi yönetildiğinde bir fırsatken, tersi bir durumda ise tehdit oluşturabilmektedir. Bu nedenle krizlerin iyi yönetilmeleri sistemlerin varlığını tehdit etmemesi için önemlidir. Krizlerin iyi yönetilmesinin önemli bir parçası da hiç şüphesiz iletişimin doğru, hızlı ve güven yaratacak biçimde yürütülmesidir. Kriz anlarındaki en önemli sorun dedikodu ve söylentilerdir.

Bunun önüne geçmek için açık, şeffaf ve güvenilir iletişimi tesis etmek gerekmektedir. Krizler yarattığı belirsizlikler nedeniyle önemlidir (Pearson-Clair, 1998;60). Kriz ortaya çıktığında nasıl ve ne kadar bir zarar vereceğini kestirmek zordur; ancak krizler hedef kitleyi, sunduğu hizmetleri ya da ürünleri ve itibarını olumsuz etkileyen olaylardır (Banks, 2011; 2).

Covid-19 Kaynağı bilinmeyen gizemli bir solunum rahatsızlığı olarak 31 Aralık 2109 tarihinde Çin'in Hubei eyaletine bağlı Wuhan kentinde görülmeye başladı. Kişiden kişiye bulaşabilen virüs, sosyal hayattaki yakın sosyal temas nedeniyle de çok hızlı yayılma eğilimi de gösterdi. 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel salgın ilan edildi. Türkiye'de ilk Covid-19 vakası 11 Mart 2020 tarihinde tespit edildi. 1 Nisan 2020 tarihinde Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca Koronavirüs vakalarının tüm Türkiye'ye yayıldığını duyurdu. Dünya genelinde 14 Mayıs tarihi itibarıyla 298.296 hasta hayatını kaybetti. Bu çalışmada, öncelikle kriz, kriz yönetimi ve kriz iletişimin önemli noktaları açıklanmaya çalışılarak kriz iletişiminin nasıl olması gerektiği ortaya konulacaktır. Bu bağlamda, Covid-19 küresel salgınında Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığının yürüttüğü kriz iletişimi çalışmaları Fink'in belirlediği kriz iletişimin dört aşamasına göre incelenmiş ve krizin nasıl yönetildiği belirlenmeye çalışılmıştır.

1. KRİZ KAVRAMI VE KRİZ YÖNETİMİ İLETİŞİMİ

Krizler kimi zaman aniden ortaya çıkmakta kimi zaman da yönetim anlayışından kaynaklanan, “bize bir şey olmaz” yaklaşımından kaynaklanmaktadır. Hangi şekilde ortaya çıkarsa çıksın, krizlere ciddiyetle ele alınmazsa ciddi sorunlar yaratmaktadır. En önemli sorun da, kriz hangi yapının içinde ortaya çıkarsa çıksın bu ister makro düzeyde, toplumsal boyutta olabilir ya da mikro düzeyde, küçük büyük ekonomik ve toplumsal yapılar için olabilir; o yapının varlığını tehdit eder. Bu nedenle krizlere karşı ciddi yaklaşım sergilemek ve “bize bir şey olmaz” yaklaşımından kurtulmak gerekir. Krizlerin ortaya çıkmasının temel nedeni ise bu “bize bir şey olmaz” ve inkar yaklaşımını yönetim anlayışıdır. Kriz, örgütün yüksek öncelikli hedeflerini tehdit eden, önlemek için zamanın kısıtlı olduğu, ortaya çıktığında karar vericileri hayrete düşüren, bu nedenle sistemlerde yüksek baskı yaratan bir durumdur. (Hermann, 1972:187) Krizler, bir kuruluşun eylemlerinde kazanılmış hakları olan hissedarlar, siyasiler, sendikalar ve bir sebeple çevre baskı grupları gibi harici gruplar ve medyanın geniş ölçüde dikkatini çeken potansiyel bakımından kuruluşun lehine olmayan bir olaydır. (Regester, 1995:159) Krizler ani, beklenmedik bir şekilde kurbanların ortaya çıkmasını sağlar. (Lukaszewski 2013:10) Krizlerin, kuruluşlar üzerinde yarattıkları temel etkiler dikkate alındığında, itibar kaybının yanı sıra, kaliteli iş gücünün işletmelerden uzaklaşması, hisse senetlerinde değer kaybı yaşanması, markaya karşı güven erozyonu oluşması ve itibar kaybına paralel olarak büyüyen finansal kayıplara da neden olabildiği görülmektedir (Peltekoğlu, 2007:444).

Kriz tanımlarına bakıldığında; krizlerin beklenmedik anlarda ortaya çıkan, anlaşılmasının ve harekete geçmenin önemli olduğu olaylar olduğu görülmektedir. Ancak çoğu zaman hazırlıksız yakalandığı için ne yapılacağına bilinmediği, bu nedenle de stres yarattığı, tüm paydaşların gözlerinin olayın üzerine çevrildiği herkesin dikkat kesildiği, fırsata çevrilmediği zamanlarda itibar, güven hatta organizasyonların varlıklarını tehlikeye sokan durumlar olduğu da söylenebilir.

Krizler iyi yönetildiklerinde görülmektedir ki, proaktif yaklaşımlara ihtiyaç duyulacağına bilincine varılmakta bu sayede çevresel sorunlara uyum sağlama yeteneklerinin geliştirildiği, rekabet üstünlüklerinin sağlandığı, hatta yönetimin gücünü artırdığı, itibarın pekiştiği ve tüm paydaşların güvenlerinin arttığı fırsatlar da yaratmaktadır.

Fink'e göre, *krizin dört aşaması* bulunmaktadır (Fink, 1986:20):

Krizin oluşum aşaması,

Krizin ortaya çıkma aşaması,

Krizin süregelen hale gelme aşaması,

Krizin çözülmesi aşaması,

Krizin oluşum aşaması, krizin geliyorum dediği aşamadır. Aslında krizle ilgili tüm belirtiler vardır ve kriz gelmeden gerekli önlemlerin alınabileceği aşamadır ve bu aşamadaki kriz engellenebilir ama çoğu zaman yönetim, “*bize bir şey olmaz*” anlayışıyla bu aşamadaki işaretleri görmezden gelerek *krizin oluşum aşamasında* krizi engelleme fırsatı kaybetmektedirler.

Krizin ortaya çıkma aşaması krizin yıkıcı etkilerinin hala engellenebileceği aşamadır; çünkü kriz henüz akut aşamada değildir. Krizin seyrini değiştirmek yönetimin yaklaşımına bağlıdır. Bu aşamada verilecek krizi inkar eden kararlar krizin akut aşamaya geçmesine de neden olabilmektedir.

Krizin süregelen hale gelme aşamasında artık kriz akut aşamadır. Kriz tüm boyutlarıyla yaşanmaktadır. Bu aşamada medyanın tüm gözü yönetimin üzerindedir ve kamuoyunun sorularının, sorgulamalarının yoğun biçimde yaşandığı bir dönemdir. Bu aşama yönetiminin krizi yönetme becerisini göstereceği; kötü kararlarla krizin sonuçlarının ağırlaşacağı mı yoksa verilecek iyi kararlarla krizi fırsata çevirip güçlü mü çıkılacağına belirleneceği bir aşamadır.

Son aşama, *krizin çözülmesi aşamasında* ne yaptık, nasıl yaptık değerlendirmesi yapılır. Artık kriz bir tehdit olmaktan çıkar, yönetimin uygulamalarını değerlendirip gelecekteki olası krizler için planlar ve stratejiler geliştirildiği bir dönemdir.

Kriz anında en etkili yönetim hiç şüphesiz kamuoyu ile açık bir iletişim kurmak olacaktır. Kriz dönemleri kamuoyunun daha fazla bilgiye ihtiyaç duyacağı dönemdir. Bu bilgilendirmeler sistematik biçimde yapılmalıdır. Basın toplantıları medya temsilcilerinin kamuoyu adına sorularının yanıtlanmadığı tek taraflı bilgilendirme şeklinde olmamalı, medya mensuplarının tüm sorularının yanıtlandığı bir yapıda gerçekleştirilmeli aksi halde bir tutum ise dedikodu ve söylentilerin artmasına bu da krizin derinleşmesine neden olmaktadır.

Krizin başladığı andan itibaren basın toplantısı düzenlemek ve bunu yüz yüze tüm medya araçlarının temsilcilerinin katılımıyla yapmak ve tüm medya mensuplarının sorularının yanıtlandığı biçimde olması kamuoyunda güvenin oluşmasına da sağlayacaktır (Okay&Okay, 2012:358). Kriz sırasında açıklamaları başkan, bakan, genel müdür ya da şirketin başkanı yapmalıdır (Regester, 1995: 161). Kriz zamanlarında kamuoyu ile kurulacak doğru iletişim krizin aşılmasını sağlayan en önemli kriz yönetim bileşenidir. Hiçbir kuruluşun krize karşı bağlılığı yoktur ve hiçbir yönetici kendisini krize karşı dirençli görme gafletine düşmemelidir (Coombs&Holladay, 2010:241). Kriz ortaya çıkmadan önce ve sonrasında kriz yönetimi iletişimindeki en etkili araç en üst seviyede yöneticinin liderlik edeceği bir kriz iletişim yöntemidir.

2. DÜNYA'DA VE TÜRKİYE'DE COVID-19 SALGININA GENEL BAKIŞ

Dünya, Covid-19 salgınından ilk kez, Çin'in 31 Aralık 2019'da Hubei eyaletine bağlı Wuhan kentinde kaynağı bilinmeyen gizemli bir solunum yolu rahatsızlığının ortaya çıktığını Dünya Sağlık Örgütüne bildirmesiyle haberdar oldu. Çeşitli hastalarda belirli bir neden olmaksızın gelişen ve tedavi ile aşılar cevap vermeyen bir zatürre görülmesi üzerine SARS-CoV-2 olarak adlandırılan yeni bir Koronavirüs teşhis edildi. Kişiden kişiye bulaşabilen virüsün bulaşma oranı 2020 Ocak ortasında büyüme gösterdi. 11 Mart 2020'de Dünya Sağlık Örgütü tarafından küresel salgın ilan edildi. 13 Mart 2020'de Avrupa'nın artık Koronavirüs krizinin merkez üssü haline geldiğini bildirdi.

Salgının merkez üstü önce Avrupa'ya kaydı, daha sonraysa Amerika Birleşik Devletleri vaka sayısında dünyada ilk sıraya yerleşerek salgının yeni üssü oldu. 14 Mayıs 2020 tarihi itibarıyla dünyada 4.441.891 onaylanmış vaka, 1.668.154 iyileşen varken virüs nedeniyle 298.296 hasta hayatını kaybetti (www.wikipedia.org, tr.euronews.com).

Türkiye'deki ilk tespit edilen Covid-19 vakası Sağlık Bakanlığı tarafından 11 Mart 2020'de açıklandı. Ülkedeki virüse bağlı ilk ölüm ise 15 Mart 2020'de gerçekleşti. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca, 1 Nisan 2020'de yaptığı açıklamada Koronavirüs vakalarının tüm Türkiye'ye yayıldığını açıkladı. 14 Mayıs 2020 itibarıyla Türkiye'de Koronavirüs ile enfekte olmuş toplam 4.007 kişinin hayatını kaybettiği, toplam vaka sayısının ise 144.749 olduğu açıklandı. Mevcut vakalardan 963 kişi yoğun bakımda tedavi görmekte olup, içlerinden 508 kişi solunum desteği almaktadır. 104.030 hasta ise iyileşti ve taburcu edildi. Bugüne kadar toplam 1.508.824 kişiye ise test yapıldı. 19 Nisan itibarıyla Türkiye vaka sayısında, salgının ilk başladığı ülke olan Çin'i geride bırakarak Fransa'nın ardından en çok vaka görülen 7. ülke olurken, gerçekleşen ölüm sayılarında ise 185 ülke arasında 13. sıraya yükseldi. Son olarak 10 Nisan'da paylaşılan verilere göre 28 bin vaka ile İstanbul en çok vakanın olduğu şehir olurken onu sırasıyla İzmir, Ankara, Kocaeli ve Konya takip etti (www.wikipedia.org, <http://twitter.com/saglikbakanligi>).

3. SAĞLIK BAKANLIĞI'NIN KRİZ YÖNETİM İLETİŞİMİ ANALİZİ

3.1. Krizin Oluşum Aşaması

Kriz öncesi dönem, krizlerin geliyorum dediği, krize dair tüm çevresel belirtilerin olduğu bir dönemdir; önlemler alınır ve hazırlık yapılırsa bu dönemde kriz engellenebilir ya da krizin şiddeti azaltılabilir. *Kriz öncesi dönem* bir kriz yönetim planının hazırlanması krize karşı nasıl tepki verileceğini gösteren yol haritası niteliğinde bir rehber hazırlamak bir fırsattır. Kriz yönetim planının şüphesiz proaktif bir yapısının olması gerekmektedir. Planda potansiyel krizlerin gruplandırılması, önlemek için analiz ve politikaların oluşturulması, yine strateji ve taktiklerin olması, etkilenecek kitlelerin tespiti, kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve bunların eğitilmiş olması, iletişim araçlarının seçimi ve iletişim stratejisinin oluşturulması gerekmektedir (Regester, 1989:102-103). Kriz simülasyonları da yine bu planda yer almaktadır (Coombs, 2010:101).

Türkiye Covid-19 salgınından çok önce 2003 yılı başında “Sağlıkta Dönüşüm Programı” hazırlayarak sağlık alanında çalışmalar yürütmeye başlamıştır. “Sağlıkta Dönüşüm Programı” 8 tema etrafında dönüşüm gerçekleştirmeyi hedeflemiştir:

- 1- Planlayıcı ve denetleyici Sağlık Bakanlığı,
- 2- Herkesi tek çatı altında toplayan genel sağlık sigortası,
- 3- Yaygın, erişimi kolay ve güler yüzlü sağlık hizmet sistemi,
 - a) Güçlendirilmiş temel sağlık hizmetleri ve aile hekimliği,
 - b) Etkili, kademeli sevk zinciri,
 - c) İdari ve mali özerkliğe sahip sağlık işletmeleri,
- 4- Bilgi ve beceri ile donanmış, yüksek motivasyonla çalışan sağlık insan gücü,
- 5- Sistemi destekleyecek eğitim ve bilim kurumları,
- 6- Nitelikli ve etkili sağlık hizmetleri için kalite ve akreditasyon,
- 7- Akılcı ilaç ve malzeme yönetiminde kurumsal yapılanma,
- 8-Karar sürecinde etkili bilgiye erişim: Sağlık bilgi sistemi (www.saglik.gov.tr).

Tüm bu çalışmalar Türkiye’de sağlık sisteminin güçlenmesine yardım etmiş ayrıca, Covid-19 salgını öncesi büyük altyapı yatırımlarının yapılması; şehir hastanelerinin yapılması (Adana, Mersin, Isparta, Yozgat, Kayseri, Manisa, Elazığ, Ankara Bilkent, Eskişehir, Bursa, İstanbul Başakşehir İkitelli) sağlık altyapısının güçlendirmiş ve salgına hazırlıklı girilmesini sağlamıştır. Sağlık Bakanlığı, Covid-19 salgınının Çin’de başlamasından sonra muhtemel risklere karşı *Operasyon Merkezi*’ni 10 Ocak 2020 tarihinde kurmuş. Yine kriz ekibi olarak değerlendirilebilecek *Bilim Kurulunu* da aynı gün kurmuştur. Sağlık Bakanlığı, Dünya Sağlık Örgütü’nün hastalığı pandemi ilan etmesinden 31 gün önce bu kurulların kurulmasını sağlamıştır. Salgın süresince *Bilim Kurulu* sürecin yönetilmesinde etkin bir rol üstlenmiş, alınan kararların uygulanmasında ise Türkiye Cumhuriyeti Devletinin tüm organları eşgüdümü ve koordinasyon halinde çalışmıştır. *Bilim Kurulunun* aldığı kararlar siyasetçiler tarafından görmezlikten gelinmemiş, kararlıkla uygulanmıştır. Salgın başlamadan önce tüm medyada Covid-19 ile ilgili bilgilendirme yayınları yapılmış, kamu spotları oluşturulmuştur.

2 Analiz yapılacak tüm veriler T.C. Sağlık Bakanlığının sosyal medya hesaplarındaki paylaşımlarından elde edilmiştir.

Havaalanlarında yurtdışından gelenlerin ateşleri ölçülmüş, Türkiye'ye dönenlere 14 gün karantinada kalmaları yönünde medyada yayınlar yapılmıştır. Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca düzenli basın toplantıları düzenleyerek salgının önemi ve toplumun bireysel olarak yapması gerekenleri açıklamıştır. Sağlık Bakanlığı sosyal medya araçlarından salgınla ilgili “Sıkça Sorulan Sorular” başlığında tüm soruların yanıtladığı içerikler paylaşmıştır. Bu süreçte tüm medyada gerek geleneksel gerek dijital ortamlarda vatandaşların tüm bilgilere ulaşmasına sağlayacak, dedikodu ve panik yaratmayacak içerikler ve görseller paylaşılmıştır. Sağlık Bakanlığı, Türkiye’de ilk virüs kavası görülmeden önce de şüpheli vakalar tespit etmiş ve bu hastalara test uygulamıştır. *Bilim Kurulunun* kararıyla Çin ve İran ile uçuşlar durdurulmuş ilerleyen günlerde Avrupa’da virüs görülen ülkelere de uçuş yasağı konulmuştur. İran, Irak, Gürcistan ile sınır kapıları kapatılmış, sınır kapılarında alınan önlemleri yerinde görmek için Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca bölgeyi ziyaret etmiştir. Henüz ilk vaka görülmeden önce *Bilim Kurulu*, umre seyahatleri dönüşünde uygulanacak yeni tedbirler de almış ve umreden dönenler tedbirler gereği sağlık muayenesinden geçirilmeye başlanmış, umreden dönüşlerde, sağlık personelleri uçaklarda hazır bulunmuş, seyahatlere görevli olarak eşlik etmiştir. Medyada krizin ortaya çıkmasından önce kişisel temizliğin önemi sürekli vurgulanmış ve virüsten korunmayı sağlayacak temel 14 kural tüm medyada sürekli yayınlanmıştır. Ayrıca hastalığın belirtileri hakkında sürekli yayınlar yapılarak kamuoyu bilgilendirilmiştir. Bu sayede kamuoyunun virüs salgınına hazırlıklı olması sağlanmıştır. Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca, sürekli virüsle mücadelede birlik çağrısı yapmış, gerekli bilgilendirilmeleri korku ve panik yaratmadan, 14 temel kurala uymanın önemini sürekli vurgu yaparak sağlamıştır.

3.2. Krizin Ortaya Çıkma Aşaması ve Sağlık Bakanlığının Kriz Stratejileri

Bu aşama krizin ortaya çıkmaya başladığı aşamadır ve gerekli tedbirleri alınmadığında krizin akut hale gelmesine yol açabilmektedir. Bu aşamada erken uyarı sistemiyle saptanan bilgiler doğrultusunda: güvenlik stratejileri, korunma politikaları, paydaş etkileri, çalışanların eğitimi vb. alanlarda hazırlıklar hale gerçekleştirilebilir. Krizin ortaya çıktığı süre boyunca tüm bu hazırlıklar yapılabilmektedir.

Türkiye’de ilk tespit edilen Covid-19 vakası Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca tarafından 11 Mart 2020’de açıklandı. Bakan haberi “Dün, bir vatandaşımızın test sonucu pozitif çıktı. Virüsü, Avrupa teması üzerinden aldığı bilinmektedir. Dış dünyadan izole edilmiştir. Ailesi gözetim altındadır. Karantinaya alınmış hasta, toplumu tehdit edemez. Haber üzücüdür, korkutucu değildir.” açıklamasıyla duyurmuştur. Sonrasında vaka sayıları düzenli olarak bizzat Bakanın kendisi tarafından basın toplantılarıyla kamuoyu ile paylaşılmıştır. İlk vakanın ortaya çıkmasından sonra da virüsten korunma ile ilgili 14 kural sürekli medya organlarında yayınlanmaya devam etmiş. *Bilim Kurulu* üyeleri medyada sürekli programlarda bilgilendirme yapmaya devam etmişlerdir. Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca, virüsün Türkiye’de görülmesinden önce ve sonrasında sürekli basın toplantıları düzenlemiş ve 11 Mart tarihinde kişisel twitter sayfasından yaptığı “Hızlı yayılan bulaşıcı hastalıklara karşı başarıyı 4 şey tesis eder. Güçlü tedbir, süratli müdahale, yaygın sağlık altyapısı, güven verici bilgilendirme. Bu dördüne sahibiz.

Tedbirde birlikteyiz. Mücadeleyi birlikte vereceğiz. Her önemli olayı size titizlikle bildireceğiz.” türündeki birçok güven ve inanç yaratan açıklamalarıyla toplumun mücadeleye güçlü katılımı ve inancını artırmıştır. Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca yine 11 Mart tarihinde yaptığı basın toplantısında virüsle ilgili yürütülen mücadeledeki temel felsefeyi şöyle açıklamaktadır: “Dün ilk kez bir basın toplantısını gece saatlerinde yaptık. Geçen 90 gün boyunca tereddütsüz gösterdiğimiz şeffaflığın gereğini yerine getirdik. Devletimiz, pozitif tanı bilgisini kamuoyuna vermekte tereddüt etmedi. Bu mücadelede şeffaflık şarttır”. Mücadeleye liderlik eden Bakanın bu açıklamaları şüphesiz toplumda güven yaratması açısından önemlidir. Bakanın bir başka açıklamasında, virüsün etkisinin yazın azaldığı ve iki ay direnilirse yazın virüsün etkisini azalacağı açıklamaları da mücadeledeki toplumsal inancı artıran söylemlerdir. T.C. İletişim Başkanlığında, Covid-19 salgın gündemini sosyal medyadan takip ederken dikkat edilmesi gereken hususlara ilişkin bilgilendirme içerikleri paylaşmıştır. Bakan Dr. Fahrettin Koca, halktan virüsten korunmak için yapılması gerekenlerin anlatıldığı videoları sosyal medya hesaplarından paylaşmaları için de çağrıda bulunmuştur. Vakanın ortaya çıkmasından önce ve sonrasındaki süreçte Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan’ın konuyla ilgili açıklamaları da virüs salgınına karşı kamuoyunda güven ve inanç aşılama yönünde kriz iletişim çalışmalarına destek vermiştir.

3.3. Krizin Süreğen Hale Gelmesi ve Sağlık Bakanlığı’nın Kriz Stratejileri

Krizin süreğen hale gelmesi aşaması krizin akut hale gelmesi demektir. Krizin tüm boyutlarıyla yaşandığı bu dönemde medyanın tüm ilkesi yönetimin üzerindedir. Bu dönem krizden başarıyla mı yoksa başarısızlıkla mı çıkılacağına belirlendiği bir dönemdir.

Sağlık Bakanlığı virüsün yayılma hızının ve vaka sayılarının arttığı dönemde kamuoyu ile iletişimini sürdürmeye ve *Bilim Kurulunun* aldığı kararları uygulamaya devam etmiştir. Bakan Dr. Fahrettin Koca, basın açıklamalarında sürekli tedbirli olmaya ama panik olmamaya vurgu yapmaktadır. 17 Mart tarihinde İngiltere, İrlanda, İsviçre, Suudi Arabistan, Mısır, Birleşik Arap Emirlikleri de dâhil 20 ülkeye uçuş yasağı getirilmiştir. Ayrıca 15 Mart tarihinde umreden gelen tüm yolcular öğrenci yurtlarında 14 gün süreyle karantinaya alınmıştır. 14 gün karantinada kalma hali bireysel tercihten çıkarılarak devlet tarafından yürütülen zorunlu bir uygulama haline gelmiştir. 18 Mart tarihinde Covid-19 virüsünden ilk ölüm gerçekleşmiş; Bakan Koca haberi şöyle duyurmuştur: “Bu cümleyi bu toplumun Sağlık Bakanı olmak yanında bir hekim olarak da kuruyorum. Koronavirüsle mücadelemizde bugün ilk kez bir hastamı kaybettim. Kendisi 89 yaşındaydı. Virüsü, Çin temaslı bir çalışanından aldı. İlk kaybımız olan beyefendiye Allah’tan rahmet diliyorum.” bilgilendirmiş. Bakan Koca, sağlık çalışanlarına destek vermek amacıyla yürütülen saat 21.00’de alkış kampanyasına katılımı için halka teşekkür ederken bu kampanyanın üç gün sürmesi yönünde kamuoyunu teşvik etmiştir. Sağlık Bakanlığı resmi sosyal medya sayfalarından sürekli bilgilendirme ve yanlış bilinen bilgilerle ilgili içerik paylaşımları devam etmiştir. Yüksek risk grubundaki 65 yaş üstü kişiler için düzenli uyarı niteliği taşıyan “Bugünlerde çınarlar kolay devriliyor. Dışarı çıkmayın,” paylaşımları yapılmıştır. Sağlık Bakanlığı, raporlu ilaç kullanan hastaların Haziran 2020 tarihine kadar ilaçlarını rapor yenilemesi yapmadan alabileceklerini duyurmuştur.

Cumhurbaşkanı, 21 Mart tarihinde devletin tüm kurumlarıyla zaman sınırı olmadan görevinin başında olduğunu açıklamış ve vatandaşları kurallara uymaya ve mutlaka evlerinde kalmaya devam etmeleri çağrısında bulunmuştur. Yine aynı tarihte *Bilim Kurulu'nun* tavsiyesi ile 65 yaş üstü ve 20 yaş altı kişilerin evlerinde karantinada kalmaları ve sokağa çıkmaları yasaklanmıştır. Sağlık Bakanlığı, Koronavirüs testlerinin 15 dakikada yapılacağını haberini 22 Mart tarihinde duyurmuştur. Sağlık Bakanlığı, “Hayat Eve Sığar” sloganı ile insanların evlerinde kalmaları yönünde yeni bir kampanyayı da yine 22 Mart tarihinde duyurmuştur. 24 Mart tarihinde Bakan Koca, sağlık çalışanlarının maddi koşullarını daha iyi hale getirmek için harekete geçtiklerini duyurmuş ve 32 bin ek sağlık profesyoneli işe alacakları bilgisini hemen her gece düzenli yaptığı, medya kanallarında canlı yayınlanan ve ülkenin tamamının Bakanın yapacağı açıklamalara kitlendiği basın toplantısında açıklamıştır. 27 Mart tarihinde Sağlık Bakanlığı virüsle ilgili güncel bilgilendirme içerik ve görsellerinde değişikliğe giderek, toplam test, vaka vefat, iyileşen hasta sayılarını içeren yeni bilgilendirme kartları yayımlamaya başlamıştır. 1 Nisan tarihinde bilgilendirme kartına toplam test, vaka, vefat sayılarına toplam yoğun bakım, entübe, iyileşen hasta sayıları da eklenmiş, ayrıca günlük test, vaka ve vefat sayıları da bilgilendirme kartında yer almıştır. Bu dönemde çocukların virüsle ilgili nasıl bilgilendirileceği ile ilgili bilgilendirmelerde Sağlık Bakanlığının sosyal medya sayfalarında paylaşılmıştır. 30 Mart tarihinde Okmeydanı Eğitim ve Araştırma Hastanesinin 600 yataklı ilk etabının açılışının duyurusu da yapılmıştır. Ayrıca, 30 Mart tarihinde “Biz Bize Yeteriz Türkiyem” kampanyası başlatılmış ve duyurusu sosyal medya sayfalarından yapılmıştır. Cumhurbaşkanı, 2 Nisan tarihinde sosyal medya sayfasından “Türkiye'nin sağlık altyapısı; personel, ilaç, malzeme ve yoğun bakım imkânları bakımından pek çok ülkeye göre oldukça iyi durumdadır. Sağlık altyapımızın gücüyle, Koronavirüse karşı mücadele gibi zor bir süreci de inşallah örnek bir sınav vererek atlatacağız.” açıklamasını yapmış ve açıklama Sağlık Bakanlığı'nın sosyal medya sayfalarında da paylaşılmıştır. Bu dönemde *Bilim Kurulunun* kararıyla hafta sonları ve resmi tatillerin olduğu dönemlerde hafta sonuyla birleştirilerek tüm ülkede sokağa çıkma yasağı uygulanmıştır. Yine, *Bilim Kurulunun* kararıyla alışveriş merkezleri, lokanta, kafe ve tüm mağazalar kapatılmıştır. 7 Nisan tarihinde hastalığa karşı daha iyi organize olabilmek amacıyla toplumsal konularda alınacak tavsiye kararlarına ve yapılacak yönlendirmelere gerek duyulması nedeniyle *Toplum Bilimleri Kurulu* oluşturulmuş. Uygulama dünyada bir ilk olma özelliği taşımaktadır. 9 Nisan tarihinde İstanbul'da Marmara Üniversitesi Pendik Başbüyük Eğitim ve Araştırma Hastanesinin yenilenen özellikleriyle hizmete açıldığı duyurulmuş, 60 yoğun bakım odasının olmasına vurgu yapılmıştır. Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca, krizin süregelen aşamasında da sürekli “virüsü birlikte yeneceğiz” açıklamalarıyla toplumsal inancı taze tutmaya çalışmıştır. Sağlık Bakanlığı, “Biz yeneceğiz” sloganıyla mücadeleyi inancı taze tutmaya çalışmıştır. Dr. Fahrettin Koca'nın 15 Nisan tarihindeki açıklamaları da hastalığın tedavisinde kullanılan yöntemini şöyle açıklıyor: “Türkiye’de tedavide farklı bir yaklaşıma sahip. Hiçbir ülke pozitif, şüpheli tüm vakalarda Hidroksiklorokin ilacını erken dönemde kullanmadı. Biz bu ilaçtan daha vaka görülmeden 1 milyon kutu alıp depoladık. Çin’den getirilen Favipiravir’ini de bizdeki yaklaşımla kullanan ülke yok.”

Ayrıca 16 Nisan tarihinde sağlık çalışanlarına yönelik şiddetin önlenmesine yönelik yasa tüm partilerin mutabakatı ile gündeme alınıp, yasalaşmıştır. Yasa bugüne dek çıkarılan en kapsamlı yasa özelliğini taşımaktadır. 18 Nisan tarihinde Bakan Koca, “Sağlık kuruluşlarımızın hasta yükü artık belli bir kapasitenin üstüne çıkmıyor. %60’ları aşan bir doluluk yok. Avrupa, Amerika hasta seçerken, Türkiye 5. haftaya girdiği dönemde, yoğun bakımda doluluk %60’larda. Servis doluluk oranı %50’yi geçmedi. Bu Türkiye’nin başarısıdır.” açıklamalarında bulundu. 18 Nisan tarihinde Bakan Koca, Yeşilköy ve Sancaktepe’de yapılan salgın, deprem ve afet hastanelerinin yapımını yerinde denetlemiştir. Bu hastanelerin her odası yoğun bakıma dönüştürülebilen toplamda 1008 yataktan oluşmaktadır. Sağlık Bakanlığı, sosyal medya sayfalarından hastalıkta kullanılan tedavi yöntemlerinden olan immün plazma tedavisi ile ilgili de bilgilendirme içerikleri paylaşmıştır. 23 Nisan tarihinde Bakan Koca, basın açıklamasında şunları söylüyor: “Erken tanı ve tedavideki başarımızla vefat oranlarımız her geçen gün düşüyor. Yoğun bakım hasta sayımız azalıyor. Hazırlıklı olmasaydık, tablo, ABD ve Avrupa’dakine benzeyecekti. Bulduğumuz nokta toplumun ortak başarısıdır. Daha iyi bir sonucun mümkün olduğunun kanıtıdır.” Bu açıklamalarla toplumsal kararlılığın ve isteğin motive edileceği açıktır. Yine aynı tarihteki basın toplantısında Bakan Koca, Amerikan basınında çıkan bir haberle ilgili de açıklamalarda bulundu: “Amerikan basınında, amacı bu şeffaf mücadeleyi karalamak gibi görünen bir haber yapıldı. Habere göre, Türkiye’de başka birçok ölümün sebebi virüs olabilirmiş. Dünya Sağlık Örgütüyle bilgi paylaşırken kriterimiz açık. PCR yapan bir ülkeyiz. Tahmini değil tanıyı baz alıyoruz!” 26 Nisan tarihinde İsveç’te yaşayan bir Türk vatandaşı ambulans uçakla Türkiye’ye getirildiği ve hasta yakınlarıyla Cumhurbaşkanı Erdoğan’ın yaptığı konuşma Sağlık Bakanlığı sitesinden duyurulmuştur. 30 Nisan tarihinde Bakan Koca basın toplantısında ölüm oranlarının gerçekçi olmadığıyla ilgili söylentilere şu açıklamayı yapmaktadır: “Ölüm üzerinden siyaset yapılıyor. Her rakamın bir cana karşılık geldiğini unutmayalım. Bu mücadelede bilgi gizlenemez. Bilgi gizleyip tedbir isteyemezsiniz.

Ölüm raporlarını hazırlayanlar, gurur kaynağımız hekimlerimizdir. Hekimlerimize güvenmiyor muyuz? Vefat sayıları şeffaftır.” Sağlık Bakanlığı ve Bakanı Dr. Fahrettin Koca, berber ve avm’lerin 11 Mayıs’ta açılması öncesinde yoğun biçimde sosyal mesafe ve maske vurgusunun yapıldığı sosyal paylaşımlarda bulunmuşlardır. Açılan iş yerlerinde uyulması gereken kurallar Sağlık Bakanlığının sosyal medya sayfalarında paylaşılmış ve web sitelerine yönlendirmeler yapılmıştır. “*Kontrollü Sosyal Hayat*” vurgusu Sağlık Bakanı Koca ve Bakanlığının tüm paylaşımlarında büyük harflerle ve paylaşımların başında yer verilerek dikkat çekmesi sağlanmıştır. 14 Mayıs tarihinde Bakan Koca “*Kontrollü Sosyal Hayatla*” ilgili şu paylaşımında bulunmuştur: “Tedbir kabiliyeti yüksek bir toplum olarak, yeni hayatımızı hızla kurmalıyız. Yeni hayatımızda kalabalıklar, kuyruklar olmamalıdır. Tedbire dayalı yeni hayat tarzı kontrollü sosyal hayattır. Bu, salgını yenecek stratejidir. ‘*Kontrollü Sosyal Hayat Hepimizin Çabasıyla Yerleşecek*’ Yine 14 Mayıs tarihinde üniversitelerin açılmayacağı ve finallerin online yapılacağı YÖK kararı da Bakan Koca’nın basın açıklamalarında yer almaktadır. “*Kontrollü Sosyal Hayat*” sloganı basın açıklaması sırasında ekranın sağ üst köşesinde yer almaktadır.

3.4. Krizin Çözülmesi Aşaması

Krizin son aşaması *krizin çözülmesi aşamasıdır*. Bu aşama ölçme, değerlendirme aşamasıdır. Covid-19 küresel salgını dünyada ve Türkiye’de henüz etkisini kaybetmiş değil ama virüs alınan tedbirler ve bunları uyulmasıyla etkisini de kaybetmiş gözükmektedir. Her ne kadar ilk aşama geçilmiş sosyal hayatta getirilen kısıtlamaların bir kısmı kademeli kalkmış olsa da krizin bittiğini söylemek için henüz erken. Ancak ilk aşama için yapılanların değerlendirmesi yapıldığında Türkiye ve Sağlık Bakanlığının yürüttüğü kriz ve kriz iletişimi çalışmalarında gösterdiği performansı olumlu değerlendirmek mümkündür. Özellikle salgının etkilerinin yüksek seyrettiği zamanlarda yapımına karar verilen ve başlatılan Yeşilköy ve Sancaktepe’deki salgın, deprem ve afet hastanelerinin yapımına başlanmış olması salgın ve yarattığı krizin ciddiye alındığını ayrıca 32 bin sağlık çalışanı istihdam edilecek olması da krizde kazanılan başarının devamını sağlayacak iki önemli unsur olarak görülebilir. Bu iki karar sonrası için de proaktif bir yönetim yaklaşımı olarak da değerlendirilebilir.

Türkiye kriz öncesi ve sonrası hem reaktif hem de proaktif kriz yönetim uygulamıştır. Krizin çözülmesi aşaması virüsle ilgili bilgilerin ve tedavide kazanılan tecrübenin başlangıcındakinden daha fazla olduğu bir dönemdir ve bu mücadeleyi kolaylaştırmaktadır. İyileşen ve taburcu olan hasta sayısına bakıldığında tedavide iyi bir başarı yakalandığı söylenebilir. Bu aşamada iyileşen hasta sayılarındaki artış, entübe hasta sayısındaki, vefat eden hasta sayısındaki ve yeni vaka sayılarındaki azalış krizin başarılı yönetildiğine dair kanıtlar olarak da gösterilebilir. Ayrıca dünyadaki diğer ülkelerle karşılaştırıldığında ölüm rakamları ve vaka sayısındaki durumlarda aynı nüfus büyüklüğündeki ülkelere göre alınan sonuçlar açısından başarılı bir performans gösterildiğinin kanıtları olarak değerlendirilebilir.

Tüm bu süreç boyunca Sağlık Bakanlığı, Bakanı Dr. Fahrettin Koca ve *Bilim Kurulu* ve Cumhurbaşkanı’nın yürüttükleri kriz yönetimi ve iletişiminin ne kadar etkili olduğu alınan sonuçlardan anlaşılmaktadır. Siyasi iradenin *Bilim Kurulu’nun* aldığı kararlara uyması ve bilimi kendine rehber edinmesi sonucunda ortak bir başarı kazanıldığı görülmektedir. Sağlık Bakanlığı, *Bilim Kurulu’nun* da tavsiyesi ile kazanılan başarının bundan sonra da devam etmesi için iletişime “*Kontrollü Sosyal Hayat Hepimizin Çabasıyla Yerleşecek.*” ve “*Kontrollü Sosyal Hayat.*” sloganıyla devam edilmektedir.

SONUÇ

Dünya 31 Aralık tarihinden beri büyük bir sağlık krizi yaşamaktadır; Çin’de başlayan tüm dünyaya yayılan, bir solunum rahatsızlığı olan Covid-19 virüsü küresel salgın haline dönüşmüş ve büyük can kayıplarının yaşanmasına neden olmuştur. Salgın çoğu ülkede kontrol altına alınabilirken henüz aşının bulunamaması nedeniyle de virüsün ikinci bir dalga yapması ve virüse bağlı vaka sayılarında ve ölüm oranlarında tekrar bir artış beklenmektedir. Bazı ülkeler virüsle mücadelede önlem almada gecikmiş ya da yetersiz sağlık altyapısı nedeniyle ciddi sağlık krizin yaşanmasına da neden olmuş ve bu da krizin büyümesine neden olmuştur.

Türkiye, salgın başladığı andan itibaren kriz yönetimine ve iletişimine geçmiştir. Krizlerin oluşmasına ve derinleşmesine neden olan inkar politikası yerine gerekli tedbirleri almaya erken dönemde, ilk vaka görülmeden önce başlamıştır. Öyle ki, *Dünya Sağlık Örgütü’nün* virüsü pandemi ilanından 31 gün önce *Bilim Kurulu* ve *Operasyon Merkezi* kurulmuş ve 1 milyon kutu *Hidroksiklorokin* ilacını, henüz ilk vaka görülmeden önce alıp depolanmıştır. İlk vakanın görülmesinden önce Türkiye gereken tüm önlemleri ve tedbirleri zamanında alarak çok büyük can kayıplarının oluşmasını engellemiştir. Virüsten korunmak için uyulması gereken 14 kural bilgilendirmesi ilk vaka görülmeden önce medyada hem kamu spotu olarak yayınlanmış hem de tüm haber kanallarında *Bilim Kurulu* üyelerinin katılımıyla gerçekleşen programlarla halkın bilgilendirilmesi sağlanmıştır. Zamanında alınan karantina önlemleri; 20 yaş ve altı ile 65 yaş üstü kişilerin evlerde zamanında karantinaya alınması virüsün en çok etkilediği 65 yaş ve üstü kişileri ölüm riskine karşı korunmasında yardım etmiştir. Virüsün yayılmasında gizli taşıyıcı olabilen 20 yaş ve altının da evlerinde kalması yine virüsün yayılmasını engelleyen ve büyük can kayıplarının yaşanmasını engelleyen önemli kararlar arasında yer almaktadır. Şüphesiz Türkiye salgının Çin’de görüldüğü ilk anda aldığı kararlarla ve özellikle de oluşturduğu *Bilim Kurulu* ve kurulun aldığı kararlar sayesinde büyük can kayıplarının yaşanmasının önüne geçmiştir.

Siyasi iradenin *Bilim Kurulu’nun* aldığı kararların uygulanması konusunda gösterdiği kararlılık da önemlidir; bu yaklaşım krizin büyümesini ve derinleşmesini engellemiştir. Sağlık Bakanı Dr. Fahrettin Koca’nın krizin ilk günlerinde her gün yaptığı basın toplantılarındaki davranışları, salgına ilişkin verdiği bilgiler ve ayırım gözetmeksizin tüm medya mensuplarının sorularını yanıtlaması ve sakin ve emin duruşuyla toplumda güven ve inanç yarattığı da söylenebilir. Tabii ki böylesine büyük bir salgına karşı yürütülen kriz yönetim sırasında kimi hatalar da yapılmıştır. Salgının ilk zamanlarında yurt dışından gelenlerin zamanında karantinaya alınmasında yaşanan ufak çaplı aksaklıklar ve hafta sonu sokağa çıkma yasağı kararının gece geç saatlerde, yasağa üç saat kala alınması ve insanların hazırlıksız yakalanmasına neden olmuş. Oluşan panik nedeniyle büyük çaplı bir toplumsal hareketliliğin yaşanmasına neden olmuşsa da genel olarak bakıldığında Türkiye Cumhuriyeti’nin yürüttüğü kriz yönetimi ve kriz iletişimin başarılı olduğu söylenebilir.

KAYNAKÇA

- BANKS, K.F. (2011), Crisis Communications A Casebook Approach, New York: Routledge.
- COOMBS, T.W.ve Holladay, S. J. (2010), PR Strategy and Application: Managing Influence, UK:Willy and Blackwell.
- FINK, S. (1986), Crisis Management: Planning fort he Inevitable, New York: American Management Ass.
- HERMANN, C. (1972), International Crisis: Insights from Behavioral Research, New York Free Press.
- LUKASZEWSKI J. E., (2013), On Crisis Communications: What Your Ceo Needs to Know About Reputation Risk and Crisis Management, Connecticut: Rothstein Ass. Inc.
- PELTEKOĞLU, F.B., (2007), Halkla İlişkiler Nedir? İstanbul: Beta Basım.
- PEARSON, C.M. ve Clair, J.A. (1998), “Reframing Crisis Management” The Academy of Managment Review 23 (1), 59-79.
- REGESTER, M. (1995), Crisis Management, The Practice of Public Relations, Oxford Butterworth-Heinneman Ltd.

İnternet Kaynakları

- https://tr.wikipedia.org/wiki/COVID-19_pandemisi, Erişim Tarihi: 14.05.2020
- https://tr.wikipedia.org/wiki/Türkiye%27de_COVID-19_pandemisi, Erişim Tarihi: 14.05.202
- <https://tr.euronews.com/2020/05/04/dunyada-covid-19-salg-n-n-ilk-100-gununde-yasananlar-ilk-nerede-ortaya-c-kt-nas-l-yay-ld>
- <https://twitter.com/saglikbakanligi>
- <https://www.saglik.gov.tr/TR,11492/tarihce.html>