

# Sağlık hizmetlerinin sunumunda beklenmeyen durumlar ve halkla ilişkiler

**Yrd. Doç. Dr. Yasin Bulduklı**



Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 2000 yılında mezun oldu. 2005 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde Kamu Yönetimi alanında Yüksek Lisansını yaptı. Aynı üniversitenin Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'ndan 2010 yılında doktora derecesini aldı. Doktora çalışmasında televizyonda yayınlanan sağlık programlarını ve izleyicilerini araştırdı. Sağlık İletişimi ve Hastalarla İletişim adlı kitapları yazdı. Alternatif tıbbi uygulamalar ve iletişim, kitle iletişim araçlarındaki sağlık yayınları, sağlık kurumlarında kriz iletişimi, sağlıkta iletişim yönetimi ve sağlık hizmeti sunumunda iletişimin rolüne ilişkin konularda çalışmalar yaptı. 2011 yılından bu yana Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi Halkla İlişkiler ve Reklamcılık bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

**S**ağlık hizmetlerinin konusu yaşam ve yaşam kalitesidir. Olaylar hayati boyutta cereyan eder. Sağlık hizmetinin sunumunda hizmetten yararlananlar ve onların yakınlarıyla iyi niyete dayalı ve karşılıklı yarar çerçevesinde iki yönlü iletişim, hem sağlık hizmetinin çıktılarının değerlendirilmesi hem de hizmetin etkinliği açısından önemlidir. Bu önem, iki taraflı bir boyuta sahiptir. Sağlık kurumu açısından imaj, itibar, tercih edilebilirlik ve daha fazla hasta anlamı taşır. Hasta açısından tam iyilik hali için doğru tercih, zaman kaybetmeme, kafa karışıklığından kurtulma ve tedavide etkinlik sonuçlarını ortaya çıkarır. Hasta ile sağlık hizmeti sunucusunun karşılıklı anlayışını geliştirmeye yönelik uygulamalar denilince akla halkla ilişkiler gelmektedir. Halkla ilişkiler, sağlık hizmeti sunucularının ve sağlık hizmeti sunan örgütlerin stratejik düzeyde kullanabilecekleri, rekabette fark yaratabilecekleri bir etkileşim desendir. Beklenmeyen durumları ve halkla ilişkilerin bu koşullardaki işlevi, gözlem ve Literatür taraması yoluyla bu makalede açıklanmakta, beklenmeyen koşullar ve yönetimine ilişkin önerilerde yer almaktadır.

## Halkla İlişkilerin Sağlıkta Beklenmeyen Durumlarda Kullanımı

Sağlık hizmetlerinin sunumu, insan sevgisini içeren saygıya dayalı bir süreçtir ve kişilerin deneyimlerinin güvenilir bir biçimde ve şefkat çerçevesinde incelenmesini gerektiren bir ortaklıktır. İlişkisel süreç, tarafların birlikte çalışmasını ve karşılıklı işbirliğini içerir. İşbirliği bireylerin ortak yarar algıladıkları durumda ortaya çıkan bir durumdur. Ortak yarar ya da anlayış halkla ilişkilerin temel felsefesini oluşturur. İletişimin stratejik düzeyde uygulanması için de halkla ilişkiler konusunda uzmanlaşmış bireylere ihtiyaç vardır. Sağlık hizmetleri yapısı gereği riskleri bünyesinde taşıyan bir niteliğe sahiptir. En küçük tıbbi müdahalenin bile sonuçları bireyin yaşamını ve yaşam kalitesini etkiler niteliktedir. Rutin uygulanagelen yöntemler konusunda sağlık hizmeti sunucuları kendilerini geliştirmiş olsalar da zaman zaman sıradanlaşan uygulamaların kendileri, sorunun kaynağı olabilmektedir. Hasta ve yakınları için önemli kaygıları ortaya çıkaran bazı uygulamalar, sağlık hizmetinin sunucuları açısından sıradan işlemler olarak kabul edilmekte, küçük bir özensiz davranış

tıbbi hatalara ve hatayla bağlantılı hukuki sorunlara yol açmaktadır. Çoğunlukla uygulanan ve sonucu her zaman öngörülebilir sıradan durumlar dışında ortaya çıkan ve tarafların istemediği sonuçlar doğurması olası koşullar sağlık hizmetinin karakterinin bileşenidir. Sürekli yapılan eylemlerde ortaya çıkan komplikasyonlar, düşük bir oranda da olsa hizmet sunucusunun beklediği bir durumken, hizmetin alıcısının beklemediği bir sonuç olabilmektedir. Hasta ile hizmet sunucusunun etkileşiminde beklenmeyen sonuçların önemsiz olarak kurgulanması, hastanın olumlu sonuç bekleme düzeyini artırmaktadır. Bu nedenle sağlık hizmetlerinin sunumunda rutin ile olağanüstü ya da beklenilmeyen durumların taraflar arasında ayrımının yapılması oldukça güçtür.

Beklenmeyen durum, sağlıkta hekim ya da hastanın uygulanan işlemlerin başlangıcında öngöremedikleri, arzu edilen sonuçlardan bir sapma durumu, olarak tanımlanabilir. Beklenmeyen durumun en dramatiği kuşkusuz ölümdür. Tıbbi hatalar, yanlış tetkik veya tedavinin uygulanması, operasyon ya da tedavi sırasında ortaya çıkan aksilikler, ihmal ya da kusur nedeniyle olasılığı düşük



Beklenmeyen durumların ortaya çıkma olasılığını artırmak ve olası zarar düzeyini azaltmak öncelikle tüm çalışanların iletişim becerilerini mesleğin hazırlığı aşamasında öğrenmesi ile olanaklıdır. Bu noktada sağlık alanına işgücü ve bilim insanı yetiştiren eğitim kurumlarında, halkla ilişkiler, iletişim ve kriz iletişimi konularının ders olarak okutulması yararlı olacaktır. Zira beklenmeyen durumların ve krizlerin en sık yaşandığı alan sağlık hizmetleri alanıdır.

olan sakat bırakmalar, çalışanların tavırlarından kaynaklanan iletişim sorunları, iletişim araçlarının yaptığı yayınlar ve çeşitli gerekçeler sonrası ortaya çıkan kriz koşulları, beklenmeyen sağlık durumlarına örnek olarak gösterilebilir. Bu noktada beklenmeyen durum, ortaya çıkan ancak henüz krize yol açmamış sonuçları ifade eder.

Beklenmeyen olaylar, kafa karışıklığı, belirsizlik, güven kaybı ile karakterize edilir. En basit sonucu, sağlık kurumunun ya da sağlık profesyonelinin hasta sadakatini yitirmesidir. Hastayı kaybetmemek ve onu daha fazla üzmemek için sağlıkta beklenmeyen durumlarda hastanın yararı ve ona merhamet etme güdüsü, beklenmeyen durumlarda gerçeğin hastadan gizlenmesi güdüsünü ortaya çıkaran durumlardır. Sağlıkta beklenilmeyen koşullar, pek çok faktör tarafından ortaya çıkarılabilir. Aşağıda bu faktörlerden bazıları sıralanmıştır:

- Bir girişimin doğasından kaynaklananlar,
- Nadir olarak ortaya çıkan ve girişimin bir parçası olan komplikasyonlar,
- Hastanın durumu nedeniyle öngörülemeyen sonuçlar,
- Bireysel ya da takım olarak ortaya çıkan etmenler ve insani bir hata ya da ihmâl,

e) Kliniksel ya da çevresel ortamdan köken alan sorunlar,

f) Hizmeti sunarken sistemde meydana gelen önlenemez ya da önlenmesi olanaksız aksaklıklar.

Beklenmeyen durumlarda bilginin açık olarak kamulara ya da kişilere aktarılmaması sağlık kuruluşları ve hizmet sunucuları tarafından yapılan önemli bir hata olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca durumu ortaya çıkaran ve beklenmemesine neden olan hataları gizlemeye çalışmanın kısa bir süre için başarılılabileceği, gerçeğin er ya da geç ortaya çıkacağı da unutulmaktadır. Beklenmeyen durumlarda yaygın olarak yapılan iletişim hataları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Eksik veya yanlış bilgilerle durumu açıklamaya çalışmak,
- Tam ve açık olarak saptanmamış klinik verilerle desteklemeyen yetersiz bilgilerle kurumu ya da kişiyi savunmaya çalışmak,
- Araştırma sonucunda elde edilmiş bilgiyi paylaşmak veya iletmekte isteksiz davranmak, bireylerin ya da kurumun zararına olma olasılığı bulunan bilgileri değiştirmek,
- Sonuçların ve hizmetin güvenilirliğinin doğru olduğunu savunmaya çalışmak,

e) Hasta ya da yakınlarını ve onların koşullarını mazeret olarak sunmak.

Sağlık hizmeti talebinin kendisi beklenmeyen bir durum sonrasında ortaya çıkmaktayken, hizmetin sunumunda ya da sonrasında ortaya çıkan beklenmeyen durumların yönetilmesi uzmanlık ve stratejik iletişim yönetimini gerektirir. İletişimin stratejik yönetilmesi, akla halkla ilişkileri getirmektedir. Sağlık hizmetlerinde halkla ilişkiler, genellikle bilgiyi yaymak için kullanılır. Ayrıca halkla ilişkiler, hasarı azaltmak ya da riski denetim altına almak için de kullanılmaktadır. Tüm halkla ilişkiler faaliyetlerinde olduğu gibi, beklenmeyen durumlarda kurulacak iletişimin etkinliği üzerinde kamu politikaları, toplumsal normlar, kurumsal faktörler, kültürel unsurlar, kişilerarası ilişkiler, sonuçlar üzerinde önemli rol oynar. Halkla ilişkiler, beklenmeyen durumların ortaya çıkmasını önleme ve etkisini azaltma amaçlı olarak kullanılabilir en etkili yöntemdir. Buna göre halkla ilişkilerin stratejik olarak yönetilmesi yoluyla beklenmeyen durumların üstesinden gelinir veya örgüte ya da profesyonel yaşama vereceği zararların etkisi azaltılabilir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda beklenmeyen durumlar, iki türden halkla ilişkiler yönetimi kullanılarak yönetilebilir.

## 1. Proaktif halkla ilişkiler

Proaktif yaklaşım, olay ya da sorun ortaya çıkmadan önce önlem almayı gerektirir. Proaktif halkla ilişkilerin sağlık hizmetlerinde etkin kullanımı, kurum ikliminin ve kurumsal iletişimin yönetimi ile başarılabilir. Buna göre sağlık kurumunun ya da biriminin proaktif halkla ilişkiler bağlamında yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Beklenmeyen durumların derecesine göre bir risk haritasının oluşturulması, her bir duruma eylem planlarının oluşturulması,
- Kurum içi açık ve güvene dayalı iletişim sisteminin kurulması,
- Takım çalışmasına ilişkin farkındalığın artırılması ve takım içi güveni bozan konu ya da sorunların tespiti ve ortadan kaldırılması,
- Medya ile yakın ve düzeyli ilişkilerin kurulması,
- Kamularla iletişimde güven unsurunun odak noktası olacak biçimde tutum ve tavırların sergilenmesi,
- Hükümet organları ve sivil toplum kuruluşlarıyla yakın iletişim ve ilişki içinde olunması,
- Sosyal sorumluluk uygulamaları ve yönetimine önem verilmesi, kurumun kendi gücü nispetinde toplumsal düzeyde konulara gönüllü ilgi göstermesinin sağlanması,
- Sağlık kurumunun ilişki içinde olduğu çıkar ve baskı gruplarının tanımlanmasının yapılması, bu gruplarla ilişki ve iletişimde karşılıklı çıkar anlayışının hâkim olması,
- Rakiplerle ilişkilerde saygı çerçevesinin dışına çıkılmaması,
- Tıbbi etik ilkelere ve özellikle hasta mahremiyetine en üst düzeyde duyarlılığın gösterilmesi, iletişim ve ilişkinin yapılandırılmasında özellikle hastanın mahrem bilgilerinin ifşa edilmesinden uzak durulması,
- Sağlık çalışanlarının sağlık okuryazarı olmasını sağlayacak eğitimlerin verilmesi, çalışanların kendi düzeylerine uygun şekilde sağlık iletilerini okuma, yorumlama ve doğru anlama becerilerini kazanmasının sağlanması,
- Kişilerarası ilişkiler ve medya konusunda çalışanların bilgilendirilmesi, yetiştirilmesi,
- Kurum kültür ve kurum amaçlarının tüm paydaşlar tarafından bilinirliğinin ve kabulünün sağlanması,
- İhtiyacı olan bazı alanların desteklenmesi amacıyla sponsorluk faaliyetleri kurumun ölçeğine göre ilgi göstermesi.

Doğasında var olan belirsizlik nedeniyle sağlık kurumlarının, düşünmedikleri ya da öngöremedikleri konularla yüzleşmeleri kaçınılmazdır. Bu türden durumlara hazır olmak, yapılacakları önceden tasarla-

mak, olası sektörel sorunlardan daha az etkilenmek demektir. Beklenmeyen durumları doğru yöneten ve hazırlıklı olan kurumlar, rekabet avantajını da elde etmiş olurlar.

## 2) Reaktif halkla ilişkiler

Halkla ilişkilerin reaktif boyutu, olay olduktan sonra etkilerini ortadan kaldırmaya ve hasarı hafifletmeye yönelik yapılan çabaları ifade eder. Beklenmeyen durumlarda reaktif yaklaşım, öngörülemediği ancak kurumu, birimi veya kişiyi çeşitli düzeylerde tehdit edecek sonuçların etkisini azaltmayı amaçlar. Reaktif anlamda sağlık kurumlarının beklenmeyen durumlarda yapabilecekleri bazı uygulamalar aşağıdaki gibidir:

- Beklenmeyen durum anında kamularla ya da hasta ve yakınlarıyla iletişimi kuracak kişinin belirlenmesi,
- Olayın medyaya aktarımı halinde, kurum sözcüsünün belirlenmesi,
- Konuya ilişkin ön araştırmanın hızlıca yapılması, sorumluluğu olanların saptanması,
- Aktarılabilecek bilginin niteliğinin ve miktarının kararlaştırılması,
- Durum, hukuksal sonuçları doğurma olasılığı taşıyorsa, hukuki danışmanların görüşünün alınması; olayı tazmin edilme olasılığı var ise hızlıca bu tazminata ilişkin çalışmanın yapılması,
- Kurum ya da birimlerin kendini koruma güdüsü yerine halkla ilişkiler profesyonelinin önerisi doğrultusunda bir açıklama metninin oluşturulması, sorumluluk varsa gerekirse özür dilenmesi,
- Zaman yönetiminin farkında olunması, ilk andan itibaren iletişim kanallarının açık tutulması,
- Kamuoyu önderlerinden yardım alınması olasılığı varsa değerlendirmenin yapılması ve kişi/kişilerin belirlenerek kurum adına konuşmasının sağlanması,
- Beklenmeyen durum, krize neden olmuşsa kurum üst yöneticisinin medyada sık yer almasının sağlanması,

Reaktif halkla ilişkiler kapsamında kamularla kurulacak iletişimde unutulmaması gereken ana nokta, sonuçlar ne kadar olumsuz olursa olsun hasta veya onun ailesi bir açıklama yapılmayı hak etmekte olduğudur. Açıklama, durum ne olursa olsun açık yüreklilikle ve nezaket çerçevesinde yapılmalıdır. Bu etik bir sorumluluktur. Açıklama sonrası hasta ya da yakınlarının tepkisi; duruma, uygulamaya ve hasta ya da yakınlarının kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Buna göre yapılacak açıklamanın tonu, biçimi ve açıklamanın ortamı hasta ya da kamuların durumları göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Beklenmeyen bir durum sonrası, yakını sakat kalmış

ya da hayatını kaybetmiş bireyden iletiyi duyduğu anda metanet beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu noktada doğru bilgi, doğru ortamda, empatik çerçevede sunulmak durumundadır.

Reaktif halkla ilişkiler çerçevesinde beklenmeyen durumların şeffaf ve anlaşılabilir biçimde kamulara aktarılması kamular ve hizmetin sunucuları açısından çeşitli yararlar sunar:

- İlk anda yapılan açıklamalar, sonuçların neden beklenildiği gibi olmadığına aile ve hasta tarafından anlaşılmasına yardımcı olur. Bu konuda bilgi kirliliğinin oluşmasının önüne geçilmiş olacaktır. Kurum gerçeği tam olarak ifade ettiğinde, kamuların sempatisini de kazanacaktır.
- Hastaların sağlık sistemine ve hizmet sunucusuna olan güvenini artırabilir. Açık ve anlaşılır bilgi, sağlık kurumlarının elinden geleni yaptığına ilişkin inancın ve kadenci bakış açısının ortaya çıkmasını kolaylaştırır. Bu halıyla de sisteme ve kuruma duyulan güven zedelenmemiş olacaktır.
- Beklenmeyen durumlarda ilişkinin planlanmasında en çok yapılan hata durumu idare ederek kamu gündeminden düşürmeye çabalamaktır. Hasta, durumun idare edildiğini hissederse öfkesi ve ihanet duygusunun arttığı ileri sürülmektedir. Hasta gizlenen bir şeylerin olduğunu hissederse, bu durumda daha farklı kaynaklardan bilgi elde etme çabası göstermektedir. Kaynağın kurum olmaması, beklenmeyen durumların yönetimini zorlaştırmaktadır.
- İlk anda, hızlı ve açık iletişim, hastanın tedaviye ilişkin bilgiyi uygun ve zamanında elde etmesi yoluyla uygulamaya ilişkin görüşleri değerlendirebilmesine olanak sağlar.
- Sağlık hizmetinin diğer sunucularına sonrasında kullanmak için ihtiyaç duyacakları uygun sağlık bakım hizmetine ilişkin bilgisi sunar.
- Beklenmeyen durumların doğrudan hasta ya da yakınına uygun dil ile aktarılması, hizmet sağlayıcıların yardımıyla, hatanın kabulünü ve hastanın ya da yakınının hatanın duygusal etkisinden kurtulmasını kolaylaştırabilir,
- Hizmet sunanların yapılan hata ya da ortaya çıkan istenmeyen koşulların düzeltmelerine olanak sağlar. Bu sayede kişi, birim ya da kurumun kendi uygulamalarını geliştirmesine katkıda bulunabilir; kendi hatalarını kabul ettiklerinde uygulamanın geliştirilmesi ve değiştirilmesine yönelik yapıcı eleştirilerle kendi hizmet biçimlerini iyileştirebilirler.

Sağlık hizmeti sunumu, olağan koşullarda veya beklenmeyen durumlar sonrasında oluşan iki yönlü iletişim deseni çerçevesinde planlanmak zorundadır. Olağan durumda halkla iki yönlü iletişim kurmak

önemliyen, olağandışı koşullarda hastanın durumu öğrenmesini sağlamak daha büyük önem arz etmektedir. Bu noktada beklenmeyen duruma maruz kalan kişi ya da kamularla ilişkisinin iletişim yoluyla halkla ilişkiler çerçevesinde sunulması başarılı durum yönetiminin gereğidir.

Halkla ilişkiler uygulamalarının ve halkla ilişkiler çalışanlarının sürecin bir parçası olduğu bilindiğinde sağlık hizmeti sunumunda beklenmeyen durumların yönetimi daha da kolaylaşacaktır. Süreç ve işbirliği denilince takım çalışmasının farkında olmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hizmetin sunumunda takım çalışması, öncelikle uygun iç ortamın yaratılması ile olanaklıdır. Sağlık hizmetinin sunumunda uygun ortamın yaratılması da halkla ilişkiler uygulamalarının hayata geçirilmesi ile olanaklıdır. Uygun ortam yaratılmasının sağlık hizmetleri açısından yararları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

a) Hastaya sunulan hizmetin etkinliğinin sağlanması: Bireyler huzurlu ve her şeyi paylaşabildikleri çevrede daha verimli olurlar. Diğer bireylerle etkileşim, kişinin mesleki açıdan gelişmesini ve dolayısıyla hizmetin etkin sunumunu sağlamış olacaktır.

b) Hizmet karmaşıklığının azaltılmasına yardımcı olur: Sağlık konusunda sunulan hizmet, bir bireyin tek başına sahip olduğu bilgi ya da yetenekle üstesinden gelemeyeceği kadar karmaşık bir niteliğe sahiptir. Bu karmaşıklık en iyi takım çalışması ile yönetilebilir.

c) Çalışan güvenliğine olanak sağlar: İletişim ve ilişkilerin gelişmesi için güvene dayalı ortamın yaratılması, ekip üyelerinin birbirlerine karşı açık ve samimi olması sonucunu doğurur. Hizmetin sunumu sırasında üyelerin birbirleri ile açık etkileşimleri, olası hatalı veya yanlış uygulamaların öncesinde ya da sırasında kişilerin göremedikleri veya göz ardı ettikleri konuların açık paylaşımına imkân sağlayacak, bu şekilde oluşacak güven ortamı da çalışanların hata yapmasının önüne geçecektir.

d) Çalışanların birbirlerini suçlamaları yerine, hatalarından ders almalarına imkân sunar: Açık iletişim, başarının paylaşılması kadar hataların ve suçlamaların da göğüslenmesine olanak sağlar.

e) İşgörenler için daha fazla tatmin edici ödüllendirici bir ortamın oluşmasını sağlar: Stratejik olarak planlanan halkla ilişkiler, olumlu örgütsel iklimi yaratır. Olumlu iklim, daha çok işgören doyumunu ortaya çıkarır.

f) Nitelikli işgücünün kurumda tutulmasını sağlar: Sağlık hizmeti sunan organizasyonlardaki huzurlu takım çalışması ortamı, önemli sağlık profesyonellerinin elde tutulmasını sağlar, nitelikli işgücünün de böyle organizasyonları tercih etmesi bu sayede kolaylaşır.

## Sonuç ve öneriler

İyi sağlık profesyonellerinin yetiştirilmesinde iletişim stratejilerinin de öğretilmesi ve iyi tıbbi uygulamaların ortaya çıkmasında bu iletişim yeteneklerinin kullanımı sağlık hizmetlerinin tatmini açısından oldukça önemlidir. Her geçen gün değişen tıp uygulamaları sadece bilimsel verilere ve teknik yargılara ihtiyaç duymamakta aynı zamanda iletişim stratejilerinin de kullanımını zorunlu kılmaktadır. Sağlık çalışanları aynı ortamda tek tip gibi görünse de çok farklı sosyoekonomik düzeyden ve eğitim seviyesinden gelen kişilerdir. Sistemin ana iki unsuru hekimler ve hemşirelerin de yetişme şekilleri birbirlerinden farklıdır. Ülkemizde hemşirelerin yetişmesini sağlayan müfredatta sosyal ve kişisel gelişime yönelik derslere yer verilirken, tıp fakülteleri çoğunlukla pozitif bilimlere yönelik derslere ağırlık vermektedir. Bunun sonucu olarak da hemşireler daha çok iletişim kurma çabası gösterirken hekimler doğrudan sorunu çözmeye yönelik iletişim kurmaktadırlar. Beklenmeyen durumların ortaya çıkma olasılığını artırmak ve olası zarar düzeyini azaltmak öncelikle tüm çalışanların iletişim becerilerini mesleğin hazırlığı aşamasında öğrenmesi ile olanaklıdır. Bu noktada sağlık alanına işgücü ve bilim insanı yetiştiren eğitim kurumlarında, halkla ilişkiler, iletişim ve kriz iletişimi konularının ders olarak okutulması yararlı olacaktır. Zira beklenmeyen durumların ve krizlerin en sık yaşandığı alan sağlık hizmetleri alanıdır.

Güven, hekim hasta iletişiminin zorunlu bir parçasıdır ve duygusal açıdan hastanın açılmasına yardımcı olmaktadır. Beklenmeyen durumlarda, konunun muhatabı olan birimler arasında oluşan güven, sorunun üstesinden gelinmesini kolaylaştırır. Kişilerarası ilişkilerde güveni yaratan unsur iletişimdir. Beklenmeyen koşullarda iletişim, diğer iletişim yönetim biçimlerinde olduğu gibi en başta stratejik bir bakış açısını zorunlu kılar. İlk anlamda sorunun analiz edilmesi, stratejik taktiklerin seçimi, hedef kitle analizi, davranışsal amaçlar, mesajın geliştirilmesi, iletişim kanallarının saptanması, paydaşların belirlenmesi ve değerlendirme aşamalarından sonra iletişim taktiklerinin uygulanmaya başlanması krizin ortaya çıkmasını ya da büyümesini önleyecektir.

Beklenmeyen durumun düzeyi ne olursa olsun; her zaman yüksek derecede gerilim yaratır. Gerilim ve öfkeyle başa çıkabilen birey ya da gruplar uzun vadede ve uzun süreli kazanımları elde ederler. Gerilim ve öfkeyle karşılaşmanın yolunun rutinlerin farkında olmak olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Rutinlerin farkında olmak, mesleki özeni göstermenin yanı sıra iletişimi de geliştirir. Aynı şekilde rutinleri sıradan-

laştırmayan çalışanlar, ekip uyumu ve takım çalışması dürtüleri olan kişilerdir. Ekip üyeleri arasında açık iletişim ve ekip içi sürekli iletişim, olası sorunlarda veya soruna yol açması muhtemel durumlarda kişilerin birbirlerini açık biçimde uyarması sonucunu ortaya çıkarır. Ekip içi kötü iletişim ise vurdumduymazlık, kıskançlık ve intikam duygularını çağırır.

Kararı doğru ve hızlı verebilmek, planlama ile ilgilidir. Kurumların veya bireylerin olası durumlarda nasıl tepkiler vereceklerini önceden planlamış olmaları, kararın hızlı, doğru ve etkin olmasını sağlayacaktır. Yanıtı verirken üzerinde ayrıntılı düşünülmesi halinde kararın etkinliğinin artacağı bilinmelidir. Ancak ayrıntılı düşünme, beklenmeyen durumun krize dönüşmesine yol açacak kadar uzun olmamalıdır. Medya ihtiyaçlarının karşılanması ve bilginin erişilebilir tutulması gerçeğin kamulara aktarılması açısından önemlidir. Beklenmeyen durumlarda halkla ilişkilerin etkinliği ve sorunun doğru yönetilmesi medya ile proaktif şekilde yürütülen ilişkilerin iyi olmasına bağlıdır. Kriz ve beklenmeyen diğer durumlarda medyanın durumu doğru yansıtmaması, olağan koşullarda medya ile iyi ilişkiler kurmuş olmakla yakından ilişkilidir. İyi ilişki içinde olunan gazeteci ya da editörün, bilgiyi sağlık kurumunun istediğine yakın biçimde sunma olasılığı daha fazladır.

Sağlık kurumunun özel ya da kamu girişi olduğuna bakılmaksızın, toplumsal düzeyde stratejiler geliştirmesi, çevresel, kültürel ve sosyal konulara ağırlık vermesi, beklenmeyen durumlarda karşılaşması olasılığını azaltacaktır. Aynı şekilde krize dönüşen koşullarda da daha az kayıp ile sonuçlanacak, krizin derinleşmesinin önüne geçilmiş olacaktır. Sağlık hizmetinin esas unsuru hastadır. Hasta ve hizmeti sunanların insan olduklarında hareketle, olumlu örgüt iklimi, çalışanların ilişki ve iletişimi geliştirilmelidir. Sunulan hizmetlerde takımlar oluşturulmalı, takım içi ve takımlar arası uyumu geliştirecek programlara ağırlık verilmelidir. Çalışanların kurumsal aidiyetlerinin artırılmasına yönelik, kimlik çalışmalarına ve etkinlik yönetimine ağırlık verilmelidir.

## Kaynaklar

Haskard, K.B., Williams, S.L., DiMatteo, M.R. (2009). *Physician-Patient Communication, Psychosocial Care, Emotional Well-Being, and Health Outcomes, Communicating to Manage Health and Illness*, (D. E. Brashers ve D. J. Goldsmith, Eds.), NY: Routledge, 15-40.

Seeger, M.W. (2006). *Best Practices in Crisis Communication: An Expert Panel Process*, *Journal of Applied Communication Research*, 34 (3), 232-244.

Parker, M. (2004). *The Ethics of Communication, An Introduction to Basics, Difficult Conversations in Medicine* (E. Macdonald, Ed.), NY: Oxford Un. Press, 20-31.