

## Kurumların Değişimi Kamu Yayıncılığında da Gerekli mi?

Dr. İLKAY GÜLTAŞ

İstinye Üniversitesi

Sürdürülebilir başarıyı yakalayan kurumlara baktığımızda, temel olarak var olanla yetinmeme hâliyle karşılaşırız. Esasen var olan, genelde, konfor alanıdır. Konfor alanı, alışılan, risk almaktan kaçınılan, yeni ve/veya zor herhangi bir şey yapmaya gerek duyulmayan durumları ifade eder. Bu hâlde, başarılarını sürekli kılanlar konfor alanlarından uzaklaşarak, daha iyiyi arayanlar arasından çıkar. Daha iyi bazen yapılan işte daha kaliteli çıktı; bazen yapılan işin daha kısa sürede yapılması; bazen de yapılan işin daha az maliyetle yapılmasıdır. Yani başarı için alınan aksiyonlar, mutlaka bir hedefe hizmet etmelidir.

Bir ifadenin hedef kabul edilebilmesi için, genel kabul gördüğü şekliyle, SMART olması gerekmektedir. SMART, *specific* (spesifik), *measurable* (ölçülebilir), *achievable* (ulaşılabilir), *relevant* (alakalı), *time bounded* (zamanla sınırlandırılmış) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Bahsi geçen ifade ancak bu nitelikleri taşıyorsa kurumları tetikler. Kurum bu ve benzer hedeflerle konfor alanından çıkar; ölçülebilir olarak ifade edilen hedefine, verilen süre içerisinde ulaşabilmek için organize olur ve ilerlemeye başlar. Artık yaptığı her şeyi bu hedefine kendisini yaklaştırıp yaklaştırmadığına bakarak değerlendirir.

Kurum bir defa SMART hedefler ile yaşamaya alıştığında ise ortaya çıkan en önemli durum, hedeflere ulaşıldığında yeni hedeflerin ortaya çıkmasıdır. Çünkü bir hedef belirlendiğinde, o hedefe ulaşana kadar geçen sürede kurumun içerisinde bulunduğu sektörde, iç ve dış çevresinde, teknolojiye, mevzuatta vb. değişimler gerçekleşmiş olabilir hatta bazen bu değişimler kaçınılmazdır; dolayısıyla artık başlanılan anla aynı olmayan bir sektör, teknoloji veya mevzuatla karşı karşıya olduğundan yeni hedeflere gereksinim duyulacaktır.

Buraya kadar bahsettiğimiz hedefler, kurumun genel işleyişi içerisinde birimlerin iş sonuçlarına yönelik hedefler olarak anlaşılabilir gibi, kurumun genel iş sonuçlarına yönelik de olabilir. Örneğin, bir birimin yıllık performansını ölçmek adına verilecek bir SMART hedef de, kurumun yıllık performansını ölçecek bir SMART hedef de bu kapsamdadır. Oysa bazen, yukarıda da bahsettiğimiz nedenlerle bağlantılı olarak, kurumun genel işleyişinin, iş yapış tarzının, faaliyet alanlarının, yönetim kültürünün, insan kaynağının veya müşteri algısının tamamen değişmesi gerekebilir. Hatta bazen, kurum dışı değişkenlerin geldiği nokta bu değişimi zaruri hâle de getirebilir. Artık sadece birimlere veya kurumun tamamına verilecek performans hedefleriyle ilerlenebilmesini mümkün kılmayacak şekilde bir değişimi yönetmek söz konusu olabilir. Bu değişimi gerçekleştirebilen kurumlar çok daha sağlıklı şekilde hayatlarına devam ettiği hâlde, kurum mezarlıkları, değişime direnenlerin veya değişimi yönetemeyenlerin mezar taşlarıyla doludur.

Örneğin, 80’li yılların dev şirketi KODAK kendi dışında gelişen teknolojiyi doğru okuyamadığı veya buna adapte olmakta geç kaldığı için iflasın eşiğine gelmiş, ancak 2010’lu yıllarda tekrar toparlanmaya başladığı haberleriyle gündeme gelebilmiştir.

Bugün dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden olan IBM 80’li yılların sonunda ulaştığı devasa çalışan sayısı, coğrafi büyüklük ve sonuç olarak ortaya çıkan bürokrasiden kaynaklı hisselerinde %75 düşüş yaşamış ve 28 milyar USD borç yüküyle karşı karşıya kalmıştır.

Her iki örnekte de mevcut işleyişin içerisinde verilen SMART hedefler yerine, topyekûn bir değişim ile düzlüğe çıkılabilmiş ve şirketler faaliyetlerine ancak bu şekilde sağlıklı olarak devam edebilmişlerdir.

Değişim Yönetimi demişken, Dr. Yılmaz Argüden’in ifadesiyle konuyu biraz daha açmakta fayda olacaktır: Değişim Yönetimi “belli bir öngörüyle bilinçli olarak ve iş sonuçlarında önemli farklılık oluşturacak” aksiyonların yönetimi olmalıdır. Böylelikle, öngörüü destekleyecek analizlerin sürekli yapılıyor olması ve değişimin iş sonuçlarına etkisinin çeşitli senaryolar için doğru tahmin modelleriyle analiz edilmesi gerekmektedir.

Yukarıda bahsedilenlerin çok net yaşandığı sektörlerden biri de TV ve Radyo Yayıncılığı sektörüdür. Son 30 yılda sosyo-demografik ve teknolojik değişimlerden ciddi anlamda etkilenen bu sektörde, yukarıda bahsedildiği gibi salt SMART hedeflerle yönetmenin üstesinden gelemediği bir değişim tetiklenmiştir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de, nesillerin yetiştiği çevre değiştikçe karakteristik özellikleri değişir. 2. Dünya Savaşı’nın yokluk yıllarında doğmuş olan

nesille, onların çocukları aynı şekilde davranmazlar; aynı şeyi sevmez, aynı şekilde tasarruf etmez, aynı şekilde ilişki yürütmezler. Aynen öyle de, 1980’li yılların başından itibaren doğan ve 2000’li yıllara uzanan yeni nesil (ki bu nesle tüm dünyada Y Nesli denmektedir) kendisinden önceki neslin (X Nesli) özelliklerinden bazen tamamen farklı özellikler sergiler.

Örneğin; X nesli dünyasında çeşitli nedenlerden dolayı “millet devlet içindir” felsefesi varken, 1983’ten itibaren Türkiye’de yaşanmaya başlanan serbest piyasa ekonomisiyle özel teşebbüslerin artışı ve bu artışla birlikte bu kurumların müşteri kazanmak /için uygulamaya başladıkları müşteri odaklı politikalar Y neslinin “ben değerliyim, önemli olan benim” demesine neden olmuş ve özel teşebbüslerden gördükleri bu ilginin devlet kurumları tarafında da sunulmasını talep eder olmuşlardır. 80’lerin başındaki devlet bankalarıyla günümüzdeki durumları buna güzel bir örnek olabilir. “Millet devlet içindir” diyen X neslinin otoriteye yaklaşımı ve saygısıyla “önemli olan benim” diyen Y neslini karşılaştığımızda, kamu kurumlarının da bu beklentiler doğrultusunda bazen bilinçli bazen de mecburen değişim yaşadıkları ortadadır. (Bu noktada değişimi mecburiyetten ele alanlar ile bilinçli olarak değişimi yönetenler arasındaki fark da düşündürücüdür.)

TV ve Radyo Yayıncılığına gelecek olursak, önceleri Kamu Yayıncılığı başlayan ve yıllarca bu şekilde devam bu sektörde de 90’ların başında açılmaya başlanan özel TV ve radyo kanalları sektörü şekillendirmeye başlamışlardır. Kamu yayıncılığı kavramının geçmişi, İngiliz yayın kurumu BBC’nin (British Broadcasting Corporation) kuruluş yıllarına dayanır. Bu kavramı, BBC’nin ilk Genel Müdürü John Reith ortaya atmıştır ve “Halk için yapılan, halk tarafından finanse edilen ve halk tarafından kontrol edilen” olarak tanımlamıştır. Diğer Avrupa ülkeleri de kendi öznel koşullarına göre değişiklikler yaparak kamu yayın kurumlarını kurmuşlardır (Kamu Yayıncılığı ve TRT Komisyonu Raporu).

Tanıma dayanarak Kamu Yayıncılığı için aşağıdakileri ifade etmek mümkündür (Kamu Yayıncılığı ve TRT Komisyonu Raporu):

- Kamu yayıncısının hedef kitlesi teknik olarak erişim ve toplumdaki bütün grup ve katmanları kapsayacak şekilde bütün ülke nüfusudur.
- Kamu yayıncısı, toplumdaki tüm grupların farklı gereksinimlerini karşılayacak şekilde yayın yapmak zorundadır.
- Kamu yayıncısı, sırasıyla bilgilendirmeyi, eğitmeyi ve eğlendirmeyi amaç edinmiştir (Bu ifade BBC’nin misyonunda aynen bu sırayla geçmektedir –*to inform, educate, entertain*).

- Kamu yayıncısı bulunduğu ülkenin coğrafi olarak tümünü kapsamak ve ülkenin tüm yurttaşlarına yayın hizmeti götürmek sorumluluğuna sahiptir.

Yukarıda bahsedildiği şekliyle kamu yayıncılığı belli bir çerçeveye sahipken, özel TV ve radyoların açılmasının önündeki engellerin kalkması, sosyo-demografik değişimler, küreselleşmenin etkileri, iletişim teknolojilerindeki yeni gelişmeler, serbest piyasa ekonomisinin güçlenişi, rekabetçilik, verimlilik, iletişim alanında kültürel işlevlerden çok ekonomik işlevlerinin öne çıkması vb. nedenlerle bu sektörde belirgin değişimler yaşanmaya başlamıştır. Fazlaca çoklanabilecek etkilerden birkaçı şunlardır:

- Tek kanallı kamu yayıncısının olduğu dönemde mecburen izlenen programlar varken, özel TV ve radyo kanallarının açılmasıyla insanlar artık mecburen bir program izlemek yerine, alternatifler arasından seçim yapmaya başlamışlardır.
- Özel TV ve radyo kanallarının açılması için gereksinim duyulan üretim faktörlerine baktığımızda, ülkede yeterli sermaye ve girişimci olsa da, her türlü kaynak (insan dâhil) açısından bir kıtlık olduğu göze çarpar.
- Özellikle insan kaynağının kısıtlı olması, kamu yayıncısında yetişmiş ve çalışmakta olan birçok insanın kendilerine nispeten daha iyi maddi imkânlar sunan özel yayıncılara geçiş yapmasını doğurmuştur.
- Kanalların yayınlayacakları programları izleyici kitlesine doğrudan satabilmesi mümkün olmayacağından (ki kamu yayıncısı için kâr amacı söz konusu değildir); özel yayıncılar bu sektörde kâr amacı gütmek zorunda olduklarından, izleyici kitlelerini kamu yayıncılığında çok da önemli olmayan reklam kavramıyla daha sık muhatap kılar hâle geldiler. İzleyiciler, adına program denilen yayın içeriklerini izlerken, bu programların öncesi, arası ve sonrasında reklam adı verilen ve ticari işletmelerin ürünlerini tanıtarak hedef müşteri kitlelerinin satın alma dürtülerini etkilemeye çalıştıkları ürün ya da marka tanıtım videolarıyla daha sık karşılaşır oldular.
- Ticari işletmeler, programlarda reklamlarını yayınlamak için televizyon yayıncılarına belli ücretler ödediklerinden; ödenecek ücretler, reklamın yayınlanmasını istedikleri programın popülaritesi, yani izleyici sayısı ile doğru orantılı olduğundan; bahsi geçen programın daha fazla izlenmesi için ve hatta alternatifler arasında öne çıkabilmesi için bu programların da reklamları yapılmaya başlandı.
- Teknolojideki gelişmeler, yayıncı kuruluşları daha az emek yoğun operasyonlar yürütmeye itti. Dış mekân canlı yayınlar arttı. Formatlar şekil değiştirdi.

Belirttiğim gibi, bu örnekler kolaylıkla çoklanabilir. Tüm bu değişimlerin kamu yayıncılığı için en önemli sonucu, bilgilendirmeyi, eğitmeyi ve eğlendirmeyi amaç

edinmişken programlarının eskisi kadar izlenme payına sahip olamamasından kaynaklı bu amaçtan uzaklaşıyor olmalarıdır.

Üstelik, “özel yayıncılık, kamu yayıncılığına oranla birçok önemli avantajı içermektedir. Özel yayıncılar, pazarın eğilimlerine göre, piyasa şartlarına daha kolay uyulanma şansına sahiptir. Yeniliklerin benimsenmesi ve uygulanması konusunda daha rahat hareket etme kabiliyetleri bulunmaktadır. Ayrıca yayıncılık ve yayıncılık dışı faaliyetlerini piyasanın taleplerine göre daha serbestçe düzenleyebilirler. Kamusal sorumlulukları, kamu yayıncılarına oranla daha az düzeydedir. Yayıncılığı bir ticari-ekonomik faaliyet alanı olarak görmelerinden dolayı, verimliliğe ve özellikle maliyet verimliliği esasına göre çalışabilirler. Teknolojik yeniliklerin öngördüğü, yeni gelir kaynaklarını tespit edip buralara daha önceden girebilme şansına sahiptirler. Ayrıca istihdam ve personel konularında daha esnek davranabilme ve maliyetlerini bu şekilde azaltabilme olanağına sahiptirler. Bu ve bunun gibi birçok neden, özel yayıncılığı kamusal yayıncılık karşısında avantajlı duruma geçirirken, kamusal yayıncılığın ise rekabet şansını azaltarak, yayıncılıkta zorlanmalarına neden olmaktadır.”

O hâlde, bu örneklerin yaşandığı bir dünyada artık kamu yayıncıları için –kendi amaçları doğrultusunda ilerlemekten uzaklaşmadan bile olsa– bir konfor alanı kalmamıştır. Kamu yayıncıları da artık alışılan, risk almaktan kaçınılan, yeni ve/veya zor herhangi bir şey yapmaya gerek duyulmayan şekilde hayatlarına devam edemezler. Belki daha da cesurca belirtmek gerekir ki, yukarıda özel yayıncılık için avantaj olduğu ifade edilen her şey için kamu yayıncısı kendini bir değişim sürecine sokmak zorundadır. Ancak unutmamak gerekir ki kamu yayıncısı bu değişimi bir ticari kaygıyla değil, kaynaklarını kullandığı izleyicinin beğenisini kazanmayı sağlayacak kaliteyi yakalamak için gerçekleştirmelidir.

Bunun dünyada en bilinen örneği BBC ile yaşanmaktadır. BBC 2017 verilerine göre İngiltere’de yaşayan yetişkinlerin %95’ine ulaşabilmektedir. Bu yetişkinlerin her hafta BBC’ye ayırdıkları vakit ortalama 18 saattir. British Academy TV Ödüllerinde 19 BBC yapımı ödüle layık görülmüştür. Aynı dönemde BBC’nin 8 Emmy, 5 Golden Globe alan yapımı vardır. Bunun gibi onlarca başarının maliyeti olarak BBC bu yapımlara bahsi geçen yıl içinde 1,7 milyar pound (yaklaşık 11,73 milyar TL; TRT’nin toplam bütçesinin yaklaşık 4 katı) aktarmıştır. Daha da önemlisi, bir kamu yayıncısı olarak bu başarının yakalanabileceğini ispatlamıştır. Üstelik bunu ticari kaygı kaynaklı bir anlayışla değil, hâlâ izleyicisini bilgilendirme, eğitme ve eğlendirme amacını güttüğü hâlde finansal kaynağının halktan geldiği bilinciyle kullandığı finansmanın en kaliteli çıktıya dönmesi gerektiği bilinciyle yapmaktadır. Yukarıdaki başarılar ve ödüller ancak yakalanan kalitenin kamuya açık şekilde

sunulması adına birer araç olarak düşünülmalıdır. BBC'nin bunu yaparken mevcut durumda birimlere ve/veya kurumun tamamına SMART hedefler vermek yerine, kurumun iş yapış şeklini ve mantalitesini topyekûn değiştirmiş oldukları bir sır değildir.

“Avrupa Yayın Birliği'nin (EBU) üyelerinden de biri olan BBC, ruhsat ücreti ödeyen izleyicisine kaliteli bir yayıncılık anlayışıyla birlikte en iyi şartlarda ulaşmayı hedeflemiş ve dijital yayına geçiş sürecinde bu anlayışını sürdürmüştür. Kurumun araştırmacılara, izleyicilere yönelik çok kapsamlı bir web sitesi bulunmaktadır. Personelinin çağdaş gelişmelere uyum sağlayabilmesi için eğitim programları ve seminerleri düzenlemektedir, personelin kendi alanlarıyla ilgili konularda gerek yurt içi gerek yurt dışındaki toplantılara katılmalarını teşvik etmektedir. Kurum için yaratıcı, yetenekli personeli seçmek kadar onların gelişimini de sağlamayı hedeflemektedir” (Yılmaz, 2012).

1968 yılına kadar merkezî bir yapıyla örgütlenmiş olan BBC, bu tarihten sonra kurum dışından profesyonel yönetim danışmanlığı hizmeti de almaya başlamış ve dünyanın en önemli danışmanlık firmalarıyla otuz seneyi aşkın bir süredir sürekli çalışarak bugün sürdürülebilir başarıyı yakalayan bir network hâline gelebilmiştir. Organizasyonel yapıdan denetim fonksiyonuna, operasyonel risklerin yönetiminden global fırsat yönetimine, uluslararası genişlemeden ticari gelirler kadar topyekûn bir değişimi nasıl ele aldıkları, her yıl yayınladıkları yıllık raporlarda rahatlıkla görülebilmektedir.

O hâlde, iç ve dış çevredeki onlarca değişim nedeniyle ortaya çıkan yeni durumda kamu yayıncılarının sadece birimlerine ve/veya kurumun tamamına SMART hedefler vererek mucizeler beklemesi hata olacaktır. Bunun yerine kurumu konfor alanından çıkararak, insan kaynağından finans yönetimine, teknolojiden satın almaya topyekûn bir değişimi tetiklemek ve önce doğru yola girmek sonra o yolda doğru ilerlemek önemlidir.

Bu noktada, değişim yaşanmalıdır konusunda yeterince ikna edici dönemiz olduğu hâlde değişim nasıl yaşanır sorusu gündeme gelir? Bu soru her aklıma geldiğinde *Alice Harikalar Diyarında* kitabındaki bir hikâye canlanır gözümde: Alice, tavşanla ormanda yürümektedir. Gittikleri yol çatallanır. Alice: “Sen buraları daha iyi biliyorsun. Sağdan mı soldan mı gitmeliyim?” diye sorar. Tavşan: “Nereye gitmek istiyorsun?” der. Alice: “Bilmiyorum,” diye cevap verir. Tavşanın cevabı, yolumuzu aydınlatacaktır: “Nereye gitmek istediğini bilmiyorsan, hangi yolu seçeceğinin bir önemi yok Alice.”

Kurum, değişmek istiyorsa önce bunun stratejik bir seçimler akışı olduğunun farkına varmalıdır. Misyona diye ifade edilen varoluş nedeni netleşmeden stratejik

seçimler yapılamaz. Peki varoluş nedeni nasıl belirlenecektir? Basit bir soruyla: “Biz olmasak içinde bulunduğumuz sektörde neyin eksikliği hissedilir? İzleyiciler alternatifler arasından neden bizi tercih etsinler?” Bu sorunun cevabı olmayan tüm ifadelerden Misyon’u arındırmak şarttır. Sayfalarca yazılan ama bizi ifade ettiği kadar başkalarını da anlatan misyonlar bir karar filtresi oluşturmaktan âcizdir.

İkinci adım ise Vizyon’dur. Vizyon, yani gelecek hedefimiz, gaye-i hayalimiz. Ne olmak istiyoruz sorusunun cevabı. Misyondan bağımsız, bugün bulunduğumuz noktayı baz alarak belirli bir gelecekte nerede olmak istiyoruz, neyi başarmak istiyoruz sorusunun cevabı. İşte burada yine SMART bir ifade ihtiyacı ortaya çıkacaktır. Dikkat edilmesi gereken nokta vizyonun uzun vadeli (minimum 3 yıl) olması gerekliliğidir. Bununla birlikte, tek bir spesifik konuda hedef belirlemek gerekmez, birden fazla konuda ölçülebilir ve ulaşılabilir uzun vadeli hedef pekâlâ vizyon ifadesi için mümkündür. Networkün Toplam İzlenme Payı, Global Erişim, Dijital Erişim ve Etkileşim, Ticari Gelirler gibi onlarca ifade bir yayıncı kuruluş için vizyon ifadesinde yer alabilir.

Stratejinin özü, seçim yapmaktır. Bugün bulunulan noktayla vizyon arasındaki mesafeyi nasıl kapatabiliriz sorusunun alternatif cevapları olabilir. İşte strateji, bu alternatiflerin birini veya birkaçını, belirlenen sürede bugünkü noktadan vizyona ulaşmayı sağlayacak şekilde seçmek işidir.

Seçilen yol, artık değişimin tetikleyicisidir. O yol, artık kurumun organizasyonel yapısından insan kaynağı yaklaşımına, finans yönetiminden kaynakların etkin kullanılmasına, yatırımlardan süreçlerin nasıl şekilleneceğine kadar kurumun her noktasını şekillendirecek bir araçtır. Bugünden geleceğe bu yolla gideceğim diyen bir kurumun bütün yapısını o yolun gereksinimlerine uygun hâle getirmesi kaçınılmazdır. Geleceğe bu metotla yaklaşan bir kurumun, değişimi gerçekleştirme-i ise hedeflerine ulaşmasını imkânsız kılar.

Tüm bunlarla birlikte, bütün bu değişimin yönetilmesi doğru yöneticinin kurumun değişimiyle ilgili doğru çalışmalar ve karar mekanizmalarıyla kararlı bir duruş sergilemesine de bağlıdır. Doğru üst yöneticinin olmadığı durumlarda, yönetim sistemleri ve mekanizmaları stratejiye ve değişim yönetimine yönelik değil, operasyonel kontrole ve bütçeye yönelik olmaktadır. Dolayısıyla hedeflenen değişime ulaşmak ciddi sıkıntılarla karşılaşmaktadır.

Yine doğru üst yöneticinin olmadığı durumlarda, yönetim stratejiyi ve değişimi tartışmak için çok az zaman ayırmaktadır. Oysa üst yönetici odağına, gerekli olduğuna net inandığı durumda strateji ve değişimi koyduğunda yukarıda bahsettiğimiz çalışmalar çok daha ayakları yere basar hâlde gerçekleştirilebilmektedir.

Tüm bunlar gerçekleştiğinde ise kurum değişimi yaşamış olduğu yeni durumunda artık SMART hedeflerle çalışmaya devam edebilir. Bunun da örneği BBC’de oldukça net görülmektedir. BBC aşağıdaki gibi SMART hedef örnekleriyle hareket etmektedir:

- 2017 yılında her hafta BBC One kanalını en az 1 defa 15 dk. aralıksız izleyen oranı hedefi: %71
- 2017 yılında BBC Two’da her bir izleyiciye 1 saat yayın ulaştırma maliyeti hedefi: 9 Pound
- 2017’de Global BBC’nin eriştiği kişi sayısının yıllık büyüme hedefi: %7

Son olarak yazının başlığına tekrar geri dönelim: Kamu Yayıncısı kurumların da değişimi gerekli midir?

Cevap, aşikârdır. Hatta gereklidir demek eksik bile olacaktır. Kamu yayıncısı kurumların değişmesi yalnızca gerekli değil, aynı zamanda şarttır.

#### **Yararlanılan Kaynaklar**

- Chomsky, Noam (2012). Medya Gerçeği. Osman Akinhay ve Abdullah Yılmaz (Çev.). İstanbul: Everest.
- Uslu, İbrahim (2011). Televizyon Yayıncılığında Kamu Hizmeti Yayıncılığı. (Uzmanlık Tezi). Ankara: RTÜK.
- Yıldız, Erdoğan (2012). Kamu Yayıncılığı ve TRT. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü Gazetecilik Ana Bilim Dalı, Konya. Kamu Yayıncılığı ve TRT Komisyonu Raporu.