TÜRBÜLANS ÇAĞI

ALAN GREENSPAN

TÜRBÜLANS ÇAĞI

YENİ BİR DÜNYA SERÜVENİ

ÇEVİREN: NİLGÜN MİLER

BOYNER YAYINLARI
Eski Büyükdere Caddesi, Park Plaza 22, Maslak-İstanbul
Tel: (212) 366 89 00
by@boyner-holding.com.tr

Boyner Yayınları'nın izni olmaksızın kitaptan
kısmen veya tamamen iktibas yapılamaz.
Kitaptaki resimler hiçbir şekilde kullanılamaz.

Orjinal Adı : The Age of Turbulence
Yayıncısı: Penguin Press

ISBN: 978-975-7004-56-1

1. Basım: Mayıs 2008, İstanbul

Genel Yayın Direktörü: Gülşen Heper

Düzenleme: Fatih Kuzubaş
Baskı: Altan Basım Ltd.

Sevgili Andrea'ma

İÇİNDEKİLER

Giriş 11

1. ŞEHİR ÇOCUĞU 28
2. BİR EKONOMİST YETİŞİYOR 46
3. EKONOMİ İLE POLİTİKANIN TANIŞMASI 62
4. SADE BİR VATANDAŞ 85
5. KARA PAZARTESİ 108
6. DUVARIN YIKILIŞI 132
7. BİR DEMOKRATIN GÜNLÜĞÜ 151
8. AKIL ALMAZ YÜKSELİŞ 172
9. MİLENYUM ATEŞİ 190
10. DÜŞÜŞE GEÇİŞ 214

11. ULUSUN MÜCADELESİ 234

12. EKONOMİK BÜYÜMENİN EVRENSEL KURALLARI 257

13. KAPİTALİZMİN ÇEŞİTLERİ 274

14. ÇİN'İ BEKLEYEN SEÇİMLER 301

15. KAPLANLAR VE FİL 317

16. RUSYA'NIN KESKİN DÖNÜŞLERİ 330

17. LATİN AMERİKA VE POPÜLİZM 341

18. CARİ İŞLEMLER VE BORÇLAR 353

19. KÜRESELLEŞME VE DÜZENLEMELER 369

20. MUAMMA 384

21. EĞİTİMDE VE GELİRDE EŞİTSİZLİK 399

22. DÜNYA EMEKLİ OLUYOR. PEKİ BUNU FİNANSE EDEBİLECEK Mİ? 416

23. KURUMSAL YÖNETİM 430

24. UZUN VADELİ ENERJİ KITLIĞI 445

25. GİZEMLİ GELECEK 472

Teşekkür 514

Kaynakca 516

GİRİŞ

11 Eylül 2001 günü akşamüstü, İsviçre'de katıldığım rutin bir uluslararası bankacılar toplantısından çıktıktan sonra Washington'a giden 128 uçuş numaralı Swissair uçağına binmiş, evime dönüyordum. Uçağın içinde gezinirken, yurtdışına yaptığım bu seyahat esnasında bana eşlik etmiş olan güvenlik şefi Bob Agnew beni koridorda durdurdu; hayli keyifsiz görünüyordu. Bob eski bir Gizli Servis çalışanıdır, cana yakındır, ama pek konuşkan biri değildir. "Sayın Başkan," dedi yavaşça, "Kaptan sizinle görüşmek istiyor. İki uçak Dünya Ticaret Merkezi'ne çarpmış." O sırada yüzümde müstehzi bir ifade belirmiş olacak ki "Şaka yapmıyorum." diye ekledi.

Kokpite girdiğimde kaptan oldukça asabi görünüyordu. Söylediğine göre ülkemize korkunç bir saldırı düzenlenmişti – bazı uçaklar kaçırılmış, kaçırılan uçaklardan iki tanesi Dünya Ticaret Merkezi'ne, biri de Pentagon'a çakılmıştı. Bir diğeri ise kayıptı. Kaptan, hafif aksanlı İngilizcesi ile tüm bildiğinin bundan ibaret olduğunu, Zürih'e dönüş yaptığımızı ve bunun nedenini yolculara anons etmeyeceğini söyledi.

"Geri dönmemiz şart mı?" diye sordum, "Kanada'ya inemez miyiz?". Hayır, Zürih'e dönüyoruz, dedi. Emir böyleydi.

Kaptan yolculara hava trafik kontrol merkezi tarafından Zürih'e yönlendirildiğimizi anons ederken, ben de koltuğuma dönüp oturdum. Koltuklara bağlı duran telefonlar aniden izdihama uğradı ve hatlar yetersiz kaldı, dolayısıyla yer ile bağlantı kurmayı başaramadım. O esnada, Federal Reserve'de birlikte çalıştığım ve İsviçre'de yanımda bulunan iş arkadaşlarım diğer havayolları ile uçuyorlardı. Olayların nasıl geliştiği hakkında bilgi edinmemin imkanı yoktu ve önümdeki üç buçuk saatlik süre boyunca düşünmekten başka hiçbir şey

yapmadım. Pencereden dışarı baktım, beraberimde getirdiğim iş yükünü, çantamda unutulmuş bir yığın yazıyı ve ekonomi raporlarını düşündüm. Bu saldırılar daha geniş kapsamlı bir komplonun habercisi olabilir miydi?

İlk aklıma gelen eşim oldu. Eşim Andrea, NBC'nin Washington'daki dış ilişkiler baş muhabiridir. O esnada New York'da olmadığını bilmek içimi oldukça rahatlattı. Ayrıca o günkü programında Pentagon'a gitmek de yoktu. Tahminen şehrin merkezinde bulunan NBC ofisinde haber hazırlamakla meşguldü. O yüzden fazla endişe etmeme gerek yok diye düşündüm… ama ya son dakikada Pentagon'da bir generali ziyaret etmesi gerektiyse?

Federal Reserve'deki iş arkadaşlarımı da merak etmeye başladım. Güvende miydiler? Ya aileleri ne durumdaydı? Büyük olasılıkla o anda çalışanlar krize karşı koymak için tüm gayretleri ile uğraşıyorlardı. Bu saldırı – Pearl Harbor'dan beri ilk kez Amerikan topraklarına yapılan bu saldırı – ülkeyi büyük bir kargaşaya sürükleyecekti. O anda odaklanmam gereken soru, ekonominin zarar görüp görmeyeceği idi.

Ne tür ekonomik krizlerin oluşabileceği son derece açıktı. En kötü senaryo, ki ben buna pek ihtimal vermiyordum, tüm finans sisteminin çökmesiydi. Federal Reserve, Birleşik Devletler'in tümüne ve dünyanın bir çok yerine nakit ya da menkul değer cinsinden günde 4 trilyon doların üzerinde transfer yapan elektronik ödeme sisteminin işleyişinden sorumludur.

Biz hep şöyle derdik : Eğer Amerikan ekonomisini felce uğratmak istersen, ödeme sistemlerini devre dışı bırakman yeter. O zaman bankalar yeterli seviyede gerçek para transferi yapamaz ve rezervlerini tüketmek zorunda kalırlar. İşyerleri ise son çare olarak takasa başvurur ya da borç senedi kullanmaya başlarlar; sonuç olarak ülkedeki ekonomik faaliyet seviyesi aniden düşebilir.

Federal Reserve, Soğuk Savaş esnasında olası bir nükleer saldırıya karşı önlem almak amacıyla, para sisteminin bağlı bulunduğu iletişim ve bilgisayar donanımlarının içine çok sayıda yedekleme ünitesi kurmuştu. Her türlü tedbirimiz mevcuttu, örneğin, bir Federal Reserve şubesindeki veriler, kendisinden yüzlerce mil uzakta bulunan diğer bir Federal Reserve şubesi tarafından yedeklenir. Bir nükleer saldırı esnasında yapmamız gereken tek şey ise koşarak, radyasyona maruz kalmayan yerlere doğru kaçmaktır. İşte bu sistem, o gün, Fed başkan yardımcısı Roger Ferguson'un kullanması gereken sistemdi. Ben, onun ve diğer iş arkadaşlarımın dünya üzerindeki dolar sisteminin işleyişine devam edebilmesi için gerekli adımları atacaklarından emindim.

Ancak düşündükçe, uçak korsanlarının asıl amacının finans sistemini çökertmek olmayacağından kuşkulanmaya başladım. Bu daha çok, kapitalist

Amerika'ya karşı yapılan sembolik bir şiddet eylemine benziyordu; aynı sekiz yıl önce Dünya Ticaret Merkezi'nin kapalı otoparkına konulan bomba gibi. Beni asıl endişelendiren ise, insanların bu tür bir saldırının ardından başka saldırılar da gelebilir düşüncesi ile korkuya kapılmaları idi. Bizimki kadar sofistike bir ekonomide insanların sürekli birbirleri ile erişim halinde olmaları, ürün ve hizmetlerin sürekli alışverişini yapmaları gerekir, iş dağılımı o kadar ince tasarlanmıştır ki her ailenin hayatta kalması dahi ticaretin var olmasına dayanır. Eğer insanlar günlük ekonomik hayattan çekilirlerse – yatırımcılar hisselerini düşürür ya da iş adamları ticari işlemlerini sürdürmekten vazgeçerse ya da insanlar alışveriş merkezlerine gidersek intihar bombacılarına rast gelebiliriz korkusuyla evlerinde oturmaya başlarlarsa – bu bir kartopu etkisi yaratır. Bu tür bir psikoloji, panik ve ekonomik durgunluğa neden olur. Yaşadığımız olaya benzer herhangi bir şok, ekonomik faaliyetlerden topluca çekilme ya da bu tür faaliyetlerde büyük oranda azalma gibi sonuçlar doğurabilir. Akabinde ise sefalet, katlanarak çoğalabilir.

Uçağımın yere inmesine daha çok vardı, ancak ben şimdiden dünyanın henüz tanımını yapamadığım şekilde değişikliğe uğrayacağı sonucuna varmıştım. Biz Amerikalıların soğuk savaştan sonra on yıl süren 'kendimizden hoşnut olma dönemimiz' de böylece sona ermiş bulunuyordu.

Sonunda, yerel saat ile akşam 8:30'u az geçe Zürih'e vardık. O sırada Birleşik Devletler'de akşamüstü yeni oluyordu. Uçaktan indiğimde İsviçreli bankacılar beni karşıladılar ve alelacele gidiş salonundaki özel bir odaya götürdüler. Bana İkiz Kulelerin yıkılışını ve Pentagon'daki yangınları gösteren videoları izletmek istediler, ama ben reddettim. Uzun bir dönem Dünya Ticaret Merkezi'ne çok yakın bir yerde çalışmıştım, orada arkadaşlarım ve tanıdıklarım vardı. Hayatını kaybedenlerin korkunç sayıda olabileceği ve aralarında tanıdığım insanların da bulunabileceği geldi aklıma. Bu yıkımı gözlerimle görmek istemedim. Tek istediğim şey çalışır durumda bir telefondu.

Nihayet cep telefonundan Andrea'ya ulaştığımda saat dokuza geliyordu. Sesini duyunca rahat bir nefes aldım. Birbirimizi iyi olduğumuza ikna ettikten sonra bana sütüdyoda bulunduğunu, acelesi olduğunu ve son gelişmeleri aktarmak için yayına girmek üzere olduğunu söyledi. Ben de ona, "Kısaca anlat, neler oluyor orada?" dedim.

Bir kulağında cep telefonunu tutuyordu, diğer kulağındaki kulaklıkta da New York özel haber yapımcısı vardı ve yüksek sesle, neredeyse bağırır biçimde konuşuyordu, "Andrea! Tom Brokaw seninle konuşmaya geliyor! Hazır mısın?". Bana tek söyleyebildiği "Dinle" demek oldu. Ve sonra açık halde-

ki cep telefonunu kucağına bıraktı, kameralara dönerek yayına başladı. O anda tüm Amerika'nın ne dinlediğini harfi harfine duyabiliyordum; kaybolan 93 numaralı United Havayolları uçağının Pennsylvania'da düştüğü haberi veriliyordu.

O sırada Fed'den Roger Ferguson'un hattını düşürmeyi başardım. Kriz yönetimi kontrol listesini birlikte gözden geçirdik ve tahmin ettiğim gibi o zaten işleri ele almıştı. ABD'ye tüm sivil uçuşlar durdurulduktan sonra, Washington'a geri dönüş talebim için Beyaz Saray Genel Sekreteri Andy Card'ı aradım. En sonunda biraz uyku uyumak ve gelecek talimatları beklemek üzere korumamın eşliğinde otele döndüm.

Gün ağarırken yine havadaydım ve Birleşik Devletler Hava Kuvvetlerinin KC-10 tanker uçağının- belki de o anda mevcut olan tek uçağın- uçuş kabininde yolculuk yapıyordum. Uçağın mürettebatı Kuzey Atlantik üzerinde havada yakıt ikmali yapmaya alışıktı. Kokpitte ise hava oldukça kasvetliydi: "Buna inanamayacaksınız" dedi kaptan. "Dinleyin." Kulaklığı kulağıma taktım, ama parazitten başka bir şey duyamadım. "Normal olarak Kuzey Atlantik radyo sesleri ile doludur." diye devam etti. "Bu sessizlik çok ürkütücü!" dedi. Anlaşılan dışarıda bizden başka kimse yoktu.

Atlantik kıyısının üzerinden geçip ABD hava sahasına girdiğimiz esnada iki adet F16 savaş uçağı bizi karşıladı ve refakat etti. Kaptan, Manhattan'ın güney ucundaki eskiden İkiz Kuleler'in, şimdi ise dumanlar içinde bir enkazın bulunduğu bölgenin üzerinden geçmek için uçuş izni aldı. Benim yıllardır içinde çalışmış olduğum ofisler bu mekana en fazla birkaç blok ötede yer alıyordu ve ben 1960'ların sonlarıyla 1970'lerin başlarında İkiz Kuleler'in inşaatının yükselişini günbegün izlemiştim. Şimdi ise, otuz beş bin fitten aşağı bakıldığında New York'un en belirgin görüntüsü, kulelerin dumanlar içindeki enkazı idi.

O akşamüstü barikat döşenmiş sokaklardan polis refakatinde bir araba ile geçerek doğrudan Fed'e gittim. Hemen işe koyulduk.

Genel olarak elektronik fon akışında bir aksaklık yoktu. Ama sivil hava trafiği durdurulduğu için bildiğimiz eski moda çeklerin ulaştırılması gecikiyordu. Bu da teknik bir sorun yaratıyordu: Önemli olmasına önemli, ama Federal Reserve çalışanlarının ve şubelerinin ticari bankalara geçici olarak ilave kredi sağlayarak tümüyle üstesinden gelebileceği bir sorun.

Bundan sonraki günlerde zamanımın çoğunu ekonomide katastrofik bir yavaşlama belirtisi tespit etmeye çalışarak geçirdim. 11 Eylül'den yedi ay önce, 2000'deki dot.com krizinin etkilerinin silkelenip atıldığı dönemde, çok

ufak bir iktisadi durgunluk yaşanmıştı. Ancak işler düzelmeye başlamıştı. Faizleri hızla düşürmüştük ve piyasalar stabilize olmaya başlamıştı. Ağustos sonuna doğru halkın ilgisi ekonomiden çıkıp Gary Condit'e çevrildi. California milletvekili Gary Condit'in kayıp bir genç kadın ile ilgili tutarsız beyanatları akşam haberlerinin başında yer alıyordu. Andrea yayın için dünya çapında önem taşıyan herhangi bir konu bulamamaya başladı. Hatırlıyorum, o zamanlar bu bana inanılmaz bir şey gibi gelmişti. Kendi kendime, televizyon haberleri bu tür yerel bir skandala odaklanabildiğine göre dünyanın gidişatı gayet iyi olmalı diye düşünmüştüm. Fed'de ise en önemli konumuz faiz oranlarını daha ne kadar düşürmemiz gerektiğiydi.

11 Eylül'den sonra Federal Reserve'in hazırladığı çok sayıdaki rapor ve istatistik, oldukça farklı bir hikaye anlatmaya başladı. Federal Reserve Sistemi, ülke içerisinde stratejik konumda bulunan 12 şubeden oluşur. Bu şubelerin her biri kendi bölgesindeki bankaları yönetir ve onlara kredi sağlar. Federal Reserve şubeleri aynı zamanda Amerikan ekonomisinin penceresi görevini görür: Resmi görevliler ve çalışanlar kendi bölgelerindeki bankacılar ve iş adamları ile sürekli temaslarda bulunurlar, dolayısıyla sipariş emirleri ve satışlar ile ilgili bilgiler, resmi olarak yayınlanmadan bir ay kadar önce toplanmış olur.

O dönemde toplanan bilgiler, tüm ülkede insanların olası saldırılara hazırlık amacıyla satın aldıkları ürünler haricinde harcama yapmadıklarını gösteriyordu. Yiyecek, güvenlik araçları, şişe suyu ve sigorta için yapılan harcamalar yükselmiş, seyahat, eğlence, otel, turizm ve toplantı harcamaları düşmüştü. Hava ulaşımının yasaklanması ile birlikte Batı yakasından Doğu yakasına taze sebze nakliyatının aksayacağını önceden tahmin ediyorduk, ama diğer işlerin bir çoğunun da bu kadar çabuk sekteye uğramasına şaşırdık. Örneğin, Ontario'nun Windsor kentinden Detroit'teki fabrikalara otomobil yedek parça akışı iyice yavaşladı. Bu da Ford Motor'un fabrikalarından beş tanesini geçici olarak kapatma kararını destekleyen bir faktör oldu. Yıllar önce, çok sayıda üretici sıfır stoklu tam zamanında üretimi benimsemişti; parça ve malzemeleri fabrikada stoklamak yerine, hava nakliyatına güvenerek, ihtiyaç duyulduğu takdirde getirtmek yoluna gitmişlerdi. Dolayısıyla, hava sahasına girişlerin yasaklanması ve sınır girişlerinin kısıtlanması, kıtlık yaşanmasına, darboğazlara ve vardiyaların iptaline neden oldu.

Bu arada ABD hükümeti de çalışmalarını hızlandırmıştı. Parlamento 14 Eylül Cuma günü başlangıç olarak 40 milyar dolar tutarında bir acil durum ödeneği ayrılması için karar aldı ve Başkan'ı bize saldırıda bulunmuş olan "ulusla-

ra, kuruluşlara ya da kişilere" karşı kuvvet kullanmak üzere yetkilendirdi. Başkan Bush, belki de başkanlığı müddetince yaptığı en etkili konuşma olarak anılacak olan konuşması ile toplumu harekete geçirdi. "Amerika bu saldırıya hedef oldu, çünkü biz dünyada özgürlüğün ve fırsatların en parlak yol göstericisiyiz. Ve hiç kimse bu ülkenin parlamasına engel olamayacak." dedi. Başkan'ın reytingleri bu konuşmanın ardından %86'ya fırladı ve kısa bir dönem için de olsa yönetimde iki tarafın da ortak görüşünü temsil eden bir politika hakim oldu. Ulusun kendini toparlayabilmesi için Meclis'te çeşitli fikirler öne sürülüyordu. Havayollarına, turizm ve eğlence sektörüne fon sağlamak üzerine planlar yapılıyordu. Sermaye yatırımını teşvik etmek amacıyla iş yerlerine vergi indirimi sağlanması için çok sayıda teklif sunuluyordu. Terör sigortası sık gündeme gelen bir konuydu. Bu tür katastrofik olaylara karşı nasıl sigorta yapılabileceği ve hükümetin bu hususta, eğer olabilirse ne gibi bir rolü olabileceği tartışılıyordu.

Negatif etkilerin yayılmasını durdurmak için ticari uçaklara tekrar uçuş izni verilmesi gerektiğini düşünüyordum. Parlamento acilen hava nakliyatı için 15 milyar dolarlık bir tazminat önergesi geçirdi. Bunun dışında, diğer tartışmaların bir çoğu fazla dikkatimi çekmiyordu, çünkü ben büyük resmi görmek istiyordum; genel durum benim için hâlâ yeterince açık ve net değildi. Doğru yanıtın, büyük kapsamlı ve aceleyle karar verilmiş, yüksek maliyetli önlem ve davranışlarda yatmadığına emindim. Genellikle politikacılar ulusal çaptaki acil durumlar karşısında büyük bir bedel ödemeleri gerektiğini düşünürler, başkanlar da kendilerini önlem almak zorunda hissederler. Bu tür durumlarda, 1973'teki ilk OPEC petrol krizinde Başkan Nixon'un benzin kısıtlama kararı gibi basiretsiz, tesirsiz ve genellikle ters tepen politik kararlar alınabilir (Bu karar, ülkenin bazı bölgelerinde benzin kuyruklarının oluşmasına sebep oldu.) Bununla beraber, Fed başkanı olduğum 14 yıl boyunca ekonominin bir çok krizden sağ salim çıktığına bizzat şahit oldum; işe başladığım tarihten beş hafta sonra gerçekleşen, borsa tarihinin bir gün süren en büyük krizi de buna dahil. 1980'lerdeki emlak patlaması ve emlak krizinden sağ çıktık, tasarruf ve kredi krizlerini, Asya'daki finans kargaşasını da atlattık, ki 1990'da yaşanan iktisadi durgunluktan hiç bahsetmiyorum bile. Tarihin en uzun süreli borsa patlamasının keyfini çıkarttık ve akabinde dot.com krizi ile sarsıldık. Yavaş yavaş ABD ekonomisinin en büyük gücünün, krizlere dayanma kapasitesi – önceden kestirilemeyecek ve asla yazıya dökülemeyecek bir yöntem ve hız ile yaşanan karışıklıkların etkilerinin üstesinden gelebilme özelliği – olduğuna inanmaya başladım. Ancak bu feci şartlar altında neler olabileceğine dair tahmin yürütebilmek neredeyse imkânsızdı.

Bu durumda, en iyi stratejinin 11 Eylül'ün kesin sonuçlarını daha iyi anlayana kadar bekleyip gözlemlemek olduğunu düşünüyordum. 19 Eylül öğleden sonra Beyaz Saray sözcüsünün ofisinde toplanan parlamento liderlerine sözünü ettiğim konu da buydu. Sözcü Dennis Hastert, Meclis azınlık lideri Dick Gephardt, Senato çoğunluk lideri Trent Lott ve Senato azınlık lideri Tom Daschle ve bunların yanı sıra Başkan Clinton'a rapor eden eski hazine müsteşarı Bob Rubin ve Beyaz Saray ekonomi danışmanı Larry Lindsey, Meclis'in Beyaz Saray tarafında yer alan Hastert'in ofisinde sade bir konferans salonunda toplanmışlardı. Yasa koyucular, saldırıların ekonomik sonuçlarının değerlendirmesini Lindsey, Rubin ve benim ağzımdan dinlemek istiyorlardı. Bunu izleyen tartışmalar büyük bir ciddiyet içinde gerçekleşti ve tribünlere oynarcasına gösteri yapılmadı. (Hükümetin işte böyle çalışması lazım, diye geçirmiştim aklımdan.)

Lindsey, teröristlerin Amerika'nın kendine olan inancına darbe vurduğunu, bunu gidermenin en iyi yolunun vergi indirimine gitmek olduğunu söyledi. O ve diğerleri en kısa zamanda piyasaya 100 milyar dolar sürmek gerektiğini savundular. Bu rakam beni ürkütmedi – ülkenin toplam yıllık hasılatının sadece yüzde birine tekabül ediyordu. Ancak onlara bu miktarın çok mu az, yoksa çok mu fazla olduğundan asla emin olamayacağımızı söyledim. Evet, havayolları ve turizm endüstrileri şiddetli derecede sarsılmıştı ve gazeteler işten çıkarılmalar ile ilgili hikayelerle doluydu. Ama 17 Eylül Pazartesi günü, New York Borsası Ground Zero'dan (New York'ta yıkılan İkiz Kulelerin bulunduğu arazi) sadece üç blok ötede bulunduğu halde yeniden açılmayı başarmıştı. Bu önemli bir adımdı, çünkü sistemin artık normale döndüğünü hissettirmişti. Bankada hâlâ parçalarını bir araya getirmeye çalıştığımız resmin içinde parlak bir nokta gibiydi. Aynı zamanda, çek ödeme sistemi de düzelmeye başladı ve borsa çökmedi: fiyatlar biraz aşağı indi, ama tekrar stabilize oldu, bu da bir çok şirketin çok ciddi sorunlarla karşı karşıya bulunmadığına işaret ediyordu. Onlara izlenecek en güvenli yolun seçeneklere göre hareket etmeye devam etmek olduğunu ve iki hafta içerisinde tekrar toplandığımızda daha kesin bilgiler elde etmiş olacağımızı söyledim.

Sabırlı olmayı, beklemeyi öneren bu mesajı ertesi sabah Senato Bankacılık Komitesinin açık oturumunda da aktardım: "Hiç kimse 11 Eylül trajedisinin ne tür sonuçlar doğuracağını tam olarak tahmin edemez. Ancak önümüzdeki haftalar içersinde, şok hafiflemeye yüz tuttuğunda, bu olayların dinamiklerinin ekonominin görüntüsünü nasıl etkileyeceğini daha iyi tespit edebileceğiz." Ve ilave ettim: "Son yirmi sene boyunca, Amerikan ekonomisi şoklara karşı giderek artan bir dayanıklılık kazanmıştır. Serbest finans piyasaları, çok daha

esnek hale gelen işgücü piyasaları ve son zamanlarda bilişim teknolojilerinde gerçekleştirilen büyük gelişmeler, dalgalanmalar ile baş etme ve iyileşme kapasitemizi artırmıştır."

Aslında durumu olduğundan daha iyi gösteriyordum, zira Meclis'teki diğer insanların çoğu gibi ben de başka saldırıların olabileceğini düşünüyordum. Bu konu halka yönelik açıklamalarda yer almadı, oysa oybirliği ile alınan kararlarda bu endişeyi görebiliyordunuz. Teröristlere karşı kuvvet kullanma konusundaki Senato oylaması 98 – 0, uçuş güvenliği önergesi ise 100 – 0 oy ile sonuçlandı. Ben, özellikle SSCB'nin yıkılışındaki kargaşa sırasında Sovyet silah depolarından çalınmış bir kitle imha silahının varolabileceğinden endişe duyuyordum. Ayrıca su rezervlerimizin kirletilebileceği konusu da kafamı kurcalıyordu. Ancak, kayıtlara geçen açıklamalarımda daha iyimser bir duruş sergiledim, çünkü eğer düşündüğüm tüm olasılıkları dile getirseydim, piyasaları korkudan öldürebilirdim. Kimseyi aldatmaya çalıştığım yoktu, ama insanlar söylediklerimi dinledikten sonra "Umarım haklı çıkar." diye temennide bulunuyorlardı.

Eylül ayının sonlarına doğru ilk fiili sonuçlar alınmaya başlandı. Her zamanki gibi, ekonominin en açık göstergesi Çalışma Bakanlığı'nın her hafta derlediği bir istatistik olan işsizlik yardımı başvuru adedi idi. Ayın üçüncü haftasında talepler 450,000 adede ulaştı ki bu rakam Ağustos ayının sonlarındaki rakamın %13 kadar üzerindeydi. Bu da, haberlerde izlediğimiz, işlerini kaybetmiş insanların yaşadıkları zorlukların derecesini ve ciddiyetini doğruluyordu. İşten çıkartılan binlerce otel, sayfiye yeri veya diğer sektör çalışanının kendilerini ve ailelerini nasıl geçindireceklerini bilemez hale geldiklerini tahayyül edebiliyordum. Ekonominin kısa sürede kendisini toparlayamayacağına artık inanmaya başlamıştım. Yaşanan şok öylesine şiddetli idi ki, çok esnek bir ekonomi bile bununla kolay baş edemezdi.

Diğer bir çok analist gibi Fed ekonomistleri de teklif edilen tüm ödeme paketlerini, vergi indirimlerini ve bunlarla ilgili rakamları inceliyorlardı. Her seçenek için, detayları aradan çıkartarak ihtiyacın büyüklüğünü tespit etme yoluna gittik. Tüm hesaplamaların sonunda elde edilen rakam yaklaşık 100 milyar dolardı ve bu da, ilginçtir ki, Larry Lindsey'in ilk önermiş olduğu rakamdı.

Ekonomiyi tekrar görüşmek için 3 Ekim Çarşamba günü Haster'in konferans salonunda yeniden toplandık. Bir hafta daha geçmişti ve işsizlik yardımı taleplerinin sayısı daha da artmıştı; 517,000 kişi daha başvuruda bulunmuştu. Ben ise artık kararımı vermiştim. Başka saldırıların gerçekleşeceğini düşünüyordum, ama bunların ne büyüklükte bir tahribata yol açabileceğini ve ekonominin nasıl koruma altına alınabileceğini bilmek imkansızdı. Gruptakilere, tes-

pit edebildiğimiz hasarı karşılamak için gerekli adımları atmamız gerektiğini ve artık kısıtlı da olsa bir destek paketi zamanının geldiğini ifade ettim. Doğru görünen tek şey, 100 milyar dolarlık bir paket ve ilgili hareket planları idi. Bu miktar yeterli, ama ekonomiyi fazla canlandırıp faiz oranlarının yükselmesine sebep olacak kadar da yüksek değildi. Yasa koyucular da mutabık görünüyorlardı.

O akşam eve dönerken bütün katkımın sınırlı oybirliği ile alınan bu kararı aktarmak ve desteklemek olduğunu, 100 milyar doların adını ilk koyanın Larry olduğunu düşündüm. Dolayısıyla medyanın toplantı hakkındaki yorumu beni şaşırttı, çünkü her şeyi ben başarıyormuşum havasını yarattılar.* Tüm parlamento ve yönetimin beni dinlediğini bilmek hoşuma gitti, ama şu basın haberlerini tedirgin edici buldum. Flaşların üzerimde patladığı zamanlar asla rahat olamamışımdır. En eski günlerimden beri, kendimi bir liderden çok, perde arkasındaki bir uzman ya da emirleri uygulayan biri olarak gördüm. 1987'deki borsa krizi ise politik önemi haiz kritik kararları rahatlıkla alabilmem için iyi bir tecrübe oldu. Ama ben hâlâ spotların altında kendimi rahatsız hissederim. Hiç dışa dönük bir insan değilim.

Buradaki ironi, 11 Eylül'ün üzerinden haftalar geçmesine ve sözde ikna kabiliyetime rağmen hiçbir şeyin beklediğim gibi çıkmamasıydı. İkinci bir terör saldırısı beklemek belki de yaptığım en kötü tahmindi. Ve o yeşil ışık yaktığımı sandığım destek paketi de gerçekleşmedi ve çıkmaza girdi. En nihayet 2002'nin Mart ayında çıkan paket de aylarca gecikmiş olmasının yanısıra sosyal yardım amacına hizmet etmedi. Alakasız amaçlar için kullanıldı ve utanç verici bir hal aldı.

Yine de ekonomi kendini düzeltti. Endüstriyel üretim, sadece bir aylık hafif bir inişten sonra Kasım'da en düşük seviyesine ulaştı. Aralık'ta ise ekonomi tekrar büyümeye başladı, işsizlik yardımı için yapılan taleplerin sayısı azalarak 11 Eylül'den önceki seviyeye döndü. Fed'in de bu işte parmağı vardı, ama bizim tek yaptığımız, 11 Eylül'den önce yaptığımız işi, yani faiz oranlarını düşürme ve insanların borç para alıp harcama yapmalarını kolaylaştırma işini, biraz abartmak oldu.

Beklentilerimin gerçekleşmemesi umurumda olmadı, çünkü ekonominin

*Örneğin 15 Ekim 2001 tarihinde Time dergisinde çıkan bir makalede şöyle yazıyordu: "Greenspan'ın önerisi yasa koyucuların uzun süredir beklediği yeşil ışığı yaktı...Beyaz Saray ile her iki partinin liderleri, Greenspan'ın yeni harcama ve vergi indirimlerinin ülkenin yıllık gelirinin %1'ine tekabül etmesi gerektiği, bu takdirde hızlı sonuç alınacağı ve aynı zamanda bütçe açığının uzun vadeli faiz oranlarını artıracak kadar büyümemesi gerektiği şeklindeki değerlendirmesi konusunda mutabık kaldılar."

11 Eylül etkilerine verdiği inanılmaz tepki çok önemli bir gerçeğin kanıtını oluşturuyordu: Bizim ekonomimiz kendini çok çabuk toparlayabilen, son derece dayanıklı bir ekonomi haline gelmişti. Senato Bankacılık Komitesine sözünü ettiğim konu ispatlanmış oldu. Felaket geçen ilk birkaç haftadan sonra Amerika'daki ev ve işyerleri kendilerini toparladılar. Ve ben, kendi kendime bu kadar eşi benzeri görülmeyen derecede esnek bir ekonomiyi neyin yaratmış olabileceğini sormaya başladım.

Ekonomistler Adam Smith zamanından beri bu tür sorulara yanıt ararlar. Biz, zamanımızın çoğunu kendi küresel ekonomimizi anlamak için harcadığımızı, dolayısıyla işimizin başımızdan aşkın olduğunu düşünüyoruz. Halbuki Smith on sekizinci yüzyılın karmaşık piyasa ekonomilerinin gelişimini çözebilmek için kötü bir eskizden yola çıkarak ekonomiyi yeniden icat etmek zorunda kalmıştı. Ben bir Adam Smith değilim, ama çağımızı etkileyen geniş kapsamlı güçlerin anlaşılması konusuna büyük ilgi duyuyorum.

Bu kitap kısmen bir dedektiflik hikayesidir. 11 Eylül'den sonra, artık yeni bir dünyada yaşadığımızı ve bu dünyanın çeyrek yüzyıl öncesine oranla çok daha değişken, esnek, açık, hatalarını kendi kendine düzeltebilen ve hızla değişen kapitalist bir ekonomi dünyası olduğunu net bir şekilde anladım. Bu dünya, bizlere muazzam yeni fırsatlar sunan, fakat bunun yanısıra muazzam yeni mücadeleler de gerektiren bir dünya. *Türbülans Çağı* bu yeni dünyanın doğasını anlamaya yönelik gösterdiğim gayreti, diğer bir deyişle, bugünlere nasıl geldik, şu anda neler yaşıyoruz ve ufukta iyisiyle kötüsüyle bizi neler bekliyor, gibi sorulara cevap arama serüvenimi yansıtıyor. Kitapta, mümkün olduğunca, bu yeni dünyayı kendi tecrübelerim çerçevesinde nasıl kavradığımı aktarıyorum. Bunu tarihi kayıtlara karşı duyduğum sorumluluktan dolayı yapıyorum ve böylelikle okuyucuların nereden geldiğimi anlamalarını istiyorum. Dolayısıyla bu kitapta iki ayrı bölüm var: Birinci bölüm, tecrübe eğrimin rotasını sizlere aktarmak için gösterdiğim çabadan oluşuyor. İkinci bölüm ise yeni küresel ekonomi hakkındaki düşüncelerimi aktarabilmek amacıyla, birinci bölümde anlattıklarımı temel alarak üzerine kavramsal bir çerçeve oluşturmak için harcadığım ve birinci bölüme göre daha objektif olan çabamı içeriyor. Bu süreçte, gelişen küresel ortamın kritik unsurlarını araştırıyorum. Bu unsurlar arasında; onu yönetirken bağlı kalınan ilkeler; ona güç veren muazzam boyutlardaki enerji altyapısı; onu tehdit eden finansal dengesizlikler ve dünya demografiklerindeki dramatik değişimler, ayrıca, tartışılmaz başarısına rağmen getirdiği kazançların dağılımının adaletsiz olduğuna dair kronik endişeler yer alıyor. Ve sonuç olarak, 2030 yılında nasıl bir dünya ekonomisiyle karşılaşa-

cağımız konusundaki mantığa dayalı tahminlerimi biraraya getiriyorum.

Tüm yanıtları bilen biri gibi davranmak istemiyorum. Ancak Federal Reserve'de üst seviyedeki konumumdan dolayı, bir çok konuda düşünülmüş ve yazılmış olan metinlerin en iyilerine erişim ayrıcalığına sahiptim. Fed'deki iş arkadaşlarımla birlikte her gün pençeleştiğimiz sorunların çoğuna yönelik geniş kapsamlı akademik literatüre erişim hakkım vardı. Banka çalışanları olmasaydı, bir kısmı fazlasıyla enerjik, bazısı da can sıkıcı olan ve sonu gelmeyecek gibi görünen akademik dökümanlar ile tek başıma baş edebilmem asla mümkün olmazdı. Federal Reserve Board'un ekonomi uzmanlarından bir ya da birkaçını çağırıp, onlara güncel ya da tarihi konular ile ilgili akademik çalışmalar üzerine sorular sorabiliyordum. Kısa süre içinde, risk algılama için geliştirilen en son matematik modellerden tutun, Amerika'nın orta batı bölgesindeki devlet destekli üniversitelerin gelişim ve etkilerine kadar hemen hemen tüm konuların olumlu ve olumsuz yanlarının detaylı değerlendirmesini alabiliyordum. Kısacası, kapsamlı öngörülerde bulunmama kimse engel olmuyordu.

Bildiğimiz kadarıyla bir takım kuvvetler yavaş yavaş, bazen de el altından ve gizlice olmak üzere dünyayı değiştirdi. Hepimiz biliyoruz ki cep telefonları, kişisel bilgisayarlar, e-posta, BlackBerry'ler ve internet, günlük hayatımızı oldukça farklılaştırdı. II. Dünya Savaşından sonra silikonun elektronik özelliklerinin keşfi mikroişlemcilerin gelişmesine yol açtı, ayrıca fiber optik ve lazer teknolojilerinin gelişimi ile uyduların iletişim kapasitelerinde gerçekleştirilen devrim sonucunda Illinois'in Pekin kentinden Çin'in Pekin kentine kadar tüm insanlar hayatlarının değiştiğini gördüler. Dünya nüfusunun büyük bir kısmı, 1948'den beri devam eden uzun kariyerim boyunca, bilim kurgu bağlamı dışında hayal dahi edemeyeceğim bir biçimde bu teknolojilere sahip oldu. Bu yeni teknolojiler, düşük maliyetli iletişim konusunda yeni ufuklar açtı; bununla da kalmayıp, finans dünyasında küreselleşmenin gelişmesinde ve refah düzeyinin hızla yükselmesini sağlamada kritik bir etken olan küçük tasarrufları verimli sermaye yatırımlarına yönlendirebilme konusunda büyük adımlar atılmasını sağladı.

II. Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda, savaş öncesindeki himayeciliğin, ticaretin sarmal şekilde azalmasına yol açtığı gibi genel bir anlayış sonucu, tarife engelleri kısmen kaldırıldı. Bu, dünya ekonomisindeki yıkımın sebeplerinden biri olarak kabul edilen uluslararası iş bölümünün tersine çevrilmesi demekti. Savaş sonrası ticaret serbestisi, yeni ve düşük maliyetli kaynakların bulunmasına yardımcı oldu; yeni finans kuruluşları ortaya çıktı ve bir bölümü silikon bazlı teknolojiler sayesinde mümkün olan yepyeni finans ürünleri

geliştirildi, ayrıca soğuk savaş döneminde bile küresel kapitalizme yönelik bir eğilim sağlandı. Bunu takip eden çeyrek yüzyılda serbest piyasa kapitalizminin benimsenmesi enflasyonu susturdu ve dünya üzerinde enflasyon oranları tek haneli rakamlara düştü.

1989 yılında Berlin Duvarı'nın yıkılması ve demir perdenin ardında ekonomik bir harabe bırakması, dünya ekonomileri için Batılı ekonomistlerin en bilgili olanlarının bile tahmin edemeyecekleri bir dönüm noktası oldu. Merkezi planlama, tamiri mümkün olmayan bir başarısızlık olarak gösterildi. Serbest piyasa kapitalizmi, Batılı demokrasilerin müdahaleci ekonomi politikalarının yarattığı hayal kırıklığı ile birleşince, sessizce dünyanın birçok yerindeki diğer politikaların yerini almaya başladı. Merkezi planlama ise artık tartışma konusu olmaktan çıktı, lehine söylenen hiçbir söz kalmadı ve Kuzey Kore ve Küba haricinde tüm dünyanın ekonomik gündeminden düştü.

Bir müddet yaşanan kaosun ardından, eski Sovyet bloğu ekonomileri ve onların yanı sıra, eskiden üçüncü dünya diye tanımladığımız ülkeler - soğuk savaşta tarafsız kalıp merkezi planlama uygulayan ya da çok ağır koşullar altında yönetildikleri için durumları aynı kapıya çıkan ülkeler - kapitalist çözümleri benimsediler. 1978 yılı gibi eski bir tarihte kapitalizmi benimsemeye başlayan Komünist Çin, ağır koşullar altında çalışan ve o zamanlar 500 milyonu aşan devasa işgücünü hızla Pearl River deltasındaki Serbest Ticaret Bölgeleri'ne yönlendirmeye başladı.

Çin'in yabancıların mülkiyet haklarını korumaya yönelmesi, pek güvenilir olmamakla birlikte önemli bir adımdı ve 1991 yılından sonra Çin'de gerçek bir DYY (Doğrudan Yabancı Yatırım) patlaması oldu. 1980 yılında 58 milyon dolar olan DYY, 1991 yılında 4 milyar dolara çıktı, sonra daha çok hız kazandı ve yıllık yüzde 21 artış kaydederek 2006 yılında 70 milyar dolara ulaştı. Yatırımlar, düşük maliyetli işgücü ile birleşince gelişmiş ülkelerdeki ücret ve fiyatları aşağı çeken güçlü bir kombinasyon oluşturdu. Özellikle Güney Kore, Hong Kong, Singapur ve Tayvan başta olmak üzere Asya Kaplanları tabir edilen daha küçük ülkeler ise, gelişmiş ülke teknolojilerini kullanarak ve Batıya ihracat yaparak yaşam standartlarını süratle yükselttiler.

Bu ülkeler gibi diğer bir çok gelişmekte olan ülkenin ekonomik büyüme hızı diğer ülkelerin büyüme hızını fazlasıyla aştı. Sonuç olarak dünyanın gayri safi yurtiçi hasılasının (GSYİH) büyük bölümü yer değiştirdi ve giderek yayılan dramatik sonuçlar doğuracak şekilde, gelişmekte olan ülkelere kaydı. Gelişmekte olan ülkeler genellikle sanayileşmiş ülkelerden daha yüksek tasarruf oranına sahiptirler. Gelişmekte olan ülkelerde sosyal güvenlik konusu da-

ha zayıf olduğu için, halk doğal olarak ihtiyaç halinde ya da emeklilik dönemlerinde kullanmak üzere daha çok para biriktirir. (Diğer faktörler de rol oynar. Örneğin, tüketici kültürünün gelişmediği ülkelerde halkın harcama yapma eğilimi daha düşüktür.) 2001 yılından itibaren dünyadaki GSYİH paylarının düşük miktarda tasarruf eden gelişmiş ülkelerden yüksek tasarruflu gelişmekte olan ülkelere geçişi, dünya üzerindeki toplam tasarrufu öylesine arttırdı ki, bu miktar planlanan yatırımların toplamını aştı. Tahminlere göre, gerçek global tasarruf ve yatırımları dengeleyen piyasa süreci, reel faiz oranlarını (enflasyon beklentilerine göre düzeltmeye tâbi tutulmuş nominal faiz oranları) belirgin şekilde aşağı çekti. Başka bir deyişle, yatırım getirisi beklentisiyle oluşturulan fonlar, yatırımcıların talebinden daha süratli büyüdü.

Tasarruflardaki bariz fazlalık, küreselleşme, verimlilikte teknolojik kökenli artışlar ve işgücünün merkezi planlı ekonomilerden rekabetçi piyasalara geçişi ile birleşerek, tüm gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde reel ve nominal faiz oranları ile enflasyon oranlarının aşağı çekilmesine yardımcı olmuştur. Dolayısıyla bugün, Venezüella, Zimbabwe ve İran dışındaki tüm ülkelerde yıllık enflasyon oranları tek hanelidir ki, bu tür bir dönem 1930'larda altın standardından itibari paraya geçildiği dönemden beri çok nadir yaşanmış, belki de hiç yaşanmamıştır. Bu güçlerin en çarpıcı özelliği, çoğu tesadüfe dayalı olmak üzere, hepsinin yirmi birinci yüzyıl başında bir araya gelmiş olmasıdır. Enflasyon ve uzun vadeli faiz oranlarındaki düşüşün birinci nedeni merkez bankalarının para politikası değildi, ama biz merkez bankacılar, global finans sahasındaki yapısal değişikliklerin uzun vadeli getirilerini maksimize etmek için politikalarımızı değiştirmeyi tercih ettik. Ancak daha sonra altını çizeceğim bazı nedenlerden ötürü, bu güçlerin hiç birisi kalıcı olacak gibi görünmüyor. Kağıt (itibari) para dünyasında enflasyonu bastırmak zor iştir.

Reel (enflasyon düzeltmesine tabi tutulmuş) uzun vadeli faiz oranlarında son yirmi yıl içinde gerçekleşen düşüş, hisse senedi, emlak ve benzeri gibi tüm gelir getiren yatırım mallarının fiyat-kazanç oranlarındaki yükselme ile ilişkilendirildi. Sonuç olarak 1985 ve 2006 arasında dünya aktiflerinin piyasa değeri, dünya hasılasının nominal değerinden daha yüksek bir hızla arttı (2001 – 2002 dönemi buna bir istisnadır.) Bu da dünya likiditesinde önemli derecede artış yarattı. Hisse senedi ve tahvil fiyatları, evler, ticari emlak, sanat eserleri ve hemen her şey bu yükselişten payını aldı. Bir çok gelişmiş ülkede ev sahipleri, sahip oldukları mülkün artan değerine güvenerek gelirlerinin üzerinde alımlar yapabiliyordu. Özellikle ABD'de artış gösteren konut alım harcamaları, gelişmekte olan ve süratle büyüyen ülkelerin yüksek seviyedeki ih-

racatının büyük kısmını dengeledi. *Economist* ise 2006 yılı sonunda aşağıdaki yazıyı yayınladı: "2000 yılından itibaren kişi başına yıllık %3.2 artış gösteren dünya ekonomik hasılası, kayıtlara geçecek olan en başarılı on yılını yarıladı. Bu böyle devam ederse, sözde şiir gibi geçen 1950'lerden ve 1960'lardan daha parlak bir on yıl olacak. Kapitalist pazar diye adlandırdığımız dünya ekonomisinin büyük kısmını çalıştıran makine, işini iyi yapıyor gibi görünüyor." Genel olarak bu türde bir çok pozitif gelişme oldu. Geçtiğimiz çeyrek yüzyılda açık pazarların ve serbest ticaretin tekrar yerini alması, dünyadaki yüz milyonlarca insanı açlıktan kurtardı. Kabul etmek gerekir ki dünyada hâlâ çok sayıda yardıma muhtaç insan var, ancak gelişmekte olan ülkelerdeki nüfusun büyük kısmı gelişmiş ülke tabir edilen ülkelerin monopolüne rağmen refah düzeyini yükseltmeye başladı.

Eğer son çeyrek yüzyılı tek satırda tarif edecek olursak, piyasaların gücünün yeniden keşfedilmesidir, diyebiliriz. 1930'lardaki başarısızlıkları ve bunu takiben 1960'larda devlet müdahalesinin artması sonucunda gerileyen kapitalist piyasalar, 1970'lerde yeniden ciddi derecede güç kazanmaya başladı ve halen de tüm dünyada az ya da çok yayılmaya devam ediyor. Ticari hukukun egemenliğinin yayılması ve özellikle mülkiyet haklarının korunması dünya çapında girişimciliğin gelişmesini teşvik etti. Bunun sonucunda, Adam Smith'in ortaya attığı "görünmeyen el" teriminin uluslararası versiyonunu andırırcasına, insanların giderek artan bir kısmının davranışını , kimliğini belirtmeksizin yönlendiren kuruluşlar ortaya çıktı.

Bunun bir sonucu olarak, hükümetlerin bireylerin günlük yaşamları üzerindeki denetimi azaldı; piyasadaki kuvvetler giderek devletin bazı önemli güçlerinin yerini almaya başladı. Ticari hayata kısıtlama getiren bir çok düzenleme kaldırıldı. II. Dünya Savaşı'nı takip eden ilk yıllarda uluslararası sermaye akışları kontrol altında tutuluyor, döviz kurları hazine bakanlarının uygun gördüğü şekilde belirleniyordu. Merkezi planlama, Avrupa'da halen söz sahibi olan eski planlı-müdahaleci devlet modelinin kalıntıları da dahil olmak üzere, hem gelişmekte olan hem de gelişmiş ülkelerde yaygın vaziyetteydi. Piyasaların verimli işleyebilmesi için devlet müdahalesine gerek olduğu fikri genel olarak doğru bulunuyordu.

1970'lerin ortalarında Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı'nın (OECD) Ekonomik Politika Komitesi'nin yirmi dört ülkeden gelen ekonomik politika yapımcısının katıldığı toplantılarında, piyasa esaslı politika yapımcılığını savunan bir ben vardım, bir de Batı Almanya'dan Hans Tietmeyer vardı. İkimiz, çok geniş bir komitede çok küçük bir azınlığı temsil ediyorduk.

1930'ların Büyük Buhran'ında Smith'in modeline uygun ekonomik davranış biçimi başarı sağlayamadığından, büyük İngiliz ekonomisti John Maynard Keynes'in görüşleri, Adam Smith'in görüşlerinin ve klasik ekonomisinin yerini almıştı. Keynes gösterişli bir matematik hesabı ile dünya ekonomisindeki durgunluğa bir çözüm önerdi ve devletin açığa dayalı harcama yapması halinde durumun hemen düzeleceğini belirtti. Keynes'in müdahaleci yaklaşımı, 1970'lerin ortalarında düşüşe geçmesine rağmen, hâlâ ezici çoğunlukla dominant model olma özelliğini koruyordu. Ekonomik Politikalar Komitesi, ücret ve fiyatların piyasalarda oluşmasının yeterli ve güvenilir olmayacağı, "gelirler politikası" ile desteklenmesi gerektiği konusunda fikir birliği halindeydi. Ülkeden ülkeye değişiklik göstermesine rağmen bu tür politikalar, o günlerde şimdikinden çok daha geniş ve güçlü olan sendikalar ile yönetim arasında yapılan ücret pazarlıklarında uygulanan genel ilkeleri belirliyordu. Gelirler politikası görünürde isteğe bağlı olduğu için ücret ve fiyat kontrollerini gerçekleştiremedi; ancak standartlar, genellikle hükümetin kuralları ihlal edenleri "ikna etmek" için istihdam ettiği denetim maşaları tarafından destekleniyordu. Bu politikaların başarısız olduğu durumlara yanıt olarak, klasik ücret ve fiyat kontrolleri gündeme geliyordu. Başkan Nixon'un 1971'de uyguladığı, başlarda çok popüler olup sonradan talihsizliğe uğrayan ücret ve fiyat kontrolleri, savaş sonrasının gelişmiş ülkelerinde ücret ve fiyatlara yapılan müdahalelerin son kalıntılarını teşkil ediyordu.

Eğitimimin ilk yıllarında, rekabetçi piyasaların teorik zerafetini takdir edebilmeyi öğrenmiştim. Bunu takip eden altmış yıl boyunca teorilerin gerçek hayatta işleme (ya da işlememe) biçimini de takdir etmeyi öğrendim. Geçmiş kuşağın önde gelen ekonomi politikası yapımcıları ile temas edebilme ayrıcalığına, ayrıca, hem rakamsal hem de ironik olarak dünya trendlerinin ölçümü konusunda muazzam bilgilere benzersiz derecede kolay erişim olanağına sahip oldum. Tecrübelerimi başkalarına aktarmam kaçınılmaz oldu. Böylece serbest piyasa rekabetinin sonsuza dek sürecek bir güç olduğunu düşünmeye ve onu eskisinden daha da çok takdir etmeye başladım. Gerçekten, birkaç belirsiz olayın dışında, yaygın hukuk egemenliğinin ve gelişmiş mülkiyet haklarının, maddi refahın artmasını sağlamak konusunda başarısız olabileceği herhangi bir durum düşünemiyorum.

Bununla birlikte, katı kurallarla kısıtlanmayan, kontrolsüz rekabetin sağladığı kazançların adaletini sorgulayan bir ısrarcılık süregeliyor. Bu kitapta insanların piyasa güçlerine karşı süregelen kararsızlıklarına dikkat çekiyorum. Rekabet stres yaratır, çünkü rekabetçi piyasalarda kazananlar ve kaybedenler vardır. Bu kitap süratle değişen küresel ekonomi ile insan doğasının

dur durak bilmeyen çatışmasından kaynaklanan farklı sonuçları incelemeye çalışacak. Geçen milenyumun son çeyreğinde elde edilen ekonomik başarı ve bu süratli değişimin neden olduğu endişeler, bu kitabı yazma çabamdan elde etmek istediğim sonuçtur.

Ekonomik faaliyetlerin en temel birimi olan insan faktörüne genellikle çok yakından bakmayız. Biz kimiz? Doğamızda olup da değiştiremeyeceğimiz ne var – ve bu ne derece muhakeme ve özgür irade kullanmamızı gerektirir? Ben ilk aklıma geldiğinden beri bu soruya yanıt bulmaya uğraşıyorum. Yaklaşık altmış yıldır dünyayı dolaşıyorum. Bu süre boyunca insanlar arasında inanılmaz benzerlikler olduğunu ve bu benzerliklerin sadece kültür, tarih, dil benzerliğinden kaynaklanmadığını, ya da şans eseri olmadığını gördüm. Tüm insanlar yaradılışları itibariyle hep bir özsaygı ve beğenilme arzusu içindedir ve bu arzularını büyük oranda tatmin eden faktör, diğer insanlardan aldıkları övgülerdir. İşte insanların paralarını ne için harcayacaklarını belirleyen, bu takdir görme çabasıdır. Bu çaba aynı zamanda insanları fabrikalarda ve ofislerde, yan yana çalışmaya teşvik ediyor ve edecek. Her ne kadar yakın gelecekte insanlar siber alem kanalıyla tek başlarına çalışabilmek için yeterli teknik olanaklara sahip olacak olsalar dahi, bu böyle devam edip gidecek. Çünkü, insanlar diğer insanlar ile etkileşim halinde olmaya ihtiyaç duyarlar. Gerektiğinde başkalarının onayını almak, aradığımız bir koşuldur. Gerçek münzevi, nadir bulunan bir çılgındır. Özsaygıyı neyin arttırdığı konusu, insanların yaşam kalitelerini arttıran, doğru ya da yanlış öğrenilmiş, ya da "bilinçli" seçilmiş değerlerin çeşitliliğine dayanır. Her gün yaptığımız seçimlerde bize yol gösteren bazı değerler vardır ve biz bunlar olmadan yaşayamayız. Değerlere olan gereksinimimiz doğamızda vardır. İçeriği ise böyle değildir. Bu gereksinim hepimizde doğuştan var olan ahlaki bir duygudan kaynaklanır. Bu da toplumların büyük bölümünün binlerce yıldır çeşitli dinlerde aradığı rehberliğin temelini teşkil eder. Yaradılıştan gelen bu ahlaki şifrenin bir kısmı, neyin adil ve uygun olduğu duygusudur. Hepimizin adalet konusunda farklı görüşleri vardır, ama hiç birimiz içimizden gelen yargılama ihtiyacının önüne geçemeyiz. Bu ihtiyaç, tüm toplumları yöneten kanunların temelini oluşturur. Diğer bir deyişle, insanları yaptıklarından sorumlu tutmamızın temelinde bu duygu yatar.

Ekonomistler insan doğasının, özellikle coşkunun ve korkunun oyuncağı olmaktan kaçamazlar. Coşku yaşamı kutlamanın bir yoludur. Hayatı sürdürebilmek için onu keyif verici bulmak gerekir. Ne yazık ki, bazen bir coşku anında insanlar sınırlarının dışına çıkar ve gerçeği kavradıklarında coşku yerini korkuya bırakır. Korku, doğal isteklerimizin en güçlü olanına, yaşama isteği-

mize karşı yapılan tehditlere hepimizin otomatik olarak verdiği bir tepkidir. Aynı zamanda ekonomik tepkilerimizin bir çoğunun da temelinde korku yatar. Riske karşı duyulan antipati, özellikle evden uzak olduğumuzda, yatırım ve ticaret yapma isteğimizi köreltir, içimizde piyasalardan çekilme isteği uyandırır ve bu durum sonunda ekonomik faaliyetlerin ciddi biçimde zarar görmesine sebep olur.

İnsan doğasının önemli bir özelliği olan insan zekasının seviyesi, yaşamımızı sürdürmek için gerekli parayı kazanma konusunda ne kadar başarılı olduğumuz ile çok yakından ilgilidir. Bu kitabın sonunda belirttiğim gibi, ileri teknolojiye sahip ekonomilerde insanlar, saat başına verimliliklerini uzun dönemde yüzde 3'den fazla artıramıyorlar. Bu da insan tarafından yaratılan yeniliklerin, yaşam standartlarını en fazla ne kadar yükseltilebildiğini gösteriyor. Demek ki biz, bundan daha iyisini yapacak kadar akıllı değiliz.

Şu an içinde yaşadığımız yeni dünya, bir çok kişinin içine korku salıyor. Bu korkuların arasında, daha önce sağlam olan bir çok kimlik ve güvenlik unsurunun yok edilmesi de var. Değişimin daha hızlı olduğu yerlerde gelir dağılımındaki eşitsizliklerin artışı önemli bir endişe kaynağı oluşturuyor. Bu çağ gerçekten bir türbülans çağı ve bu çağın vereceği zararlara karşı insanların ödeyeceği bedeli azımsamak düşüncesizlik, hatta ahlaksızlık olur. Global ekonominin giderek artan entegrasyonu karşısında, dünya vatandaşları zor bir seçenek ile karşı karşıya kalıyorlar: Ya insanları yokluktan çekip kurtaran ve adaletin temel ilkeleri çerçevesinde daha iyi beceriler edinmelerine, daha anlamlı hayatlar sürmelerine yardımcı olan serbest piyasaların ve açık toplumların dünya çapındaki nimetlerini kucaklayacaklar; ya da bu olanağı reddedip nativizm, tribalizm (aşiretçilik), popülizm gibi kimlikleri tehlikeye sokan ve dolayısıyla daha iyi seçenekleri algılayamayan toplumların tercih ettiği "izm"lerin peşine takılacaklar. Bunlar, önümüzdeki on senelik dönemde karşımıza çıkacak olan büyük engellerdir.Bu engelleri aşıp aşmamak bize kalıyor. Biz Amerikalılar için, sınırlarımızı dünya üzerindeki vasıflı işgücüne açmak ve eğitim reformu yapmak, politik gündemin en üst sırasında yer almalı. Aynı şekilde, son günlerde ön plana çıkan Medicare krizine çözüm bulmak da öncelikli olmalı. Bunlar kitabın sonuna doğru tekrar değineceğim konular. Son bölümün bitiş kısmında, insanoğlunun birçok zayıf noktası olmasına rağmen, tüm tersliklere karşı dayanma gücüyle ilerleyebilmesinin sadece bir tesadüften ibaret olmadığını belirttim. Bu bizim doğamızda var ve benim gelecek ile ilgili iyimserliğimi su yüzüne çıkartan bir gerçek.

BİR

ŞEHİR ÇOCUĞU

Manhattan'ın Batı yakasından Kuzey istikametine giden metroya binip Times Square, Central Park ve Harlem'i geçerseniz, benim büyüdüğüm mahalleye varırsınız. Washington Heights, ada üzerinde Wall Street'in tam karşısında yer alır ve Peter Minuit'in Kızılderililer'den 24 dolar karşılığında satın aldığı söylenen Manhattan çayırından fazla uzak değildir. (Şimdi orada bir anıt kaya var.)

Mahallemizde Birinci Dünya Savaşı'ndan önce Amerika'ya akın eden göçmen Yahudi aileleri ile İrlanda ve Alman kökenli birkaç ailenin yaşadığı, çoğu birkaç katlı tuğla evler vardı. Hem anne hem de baba tarafım Amerika'ya , Greenspan'ler Romanya'dan, Goldsmith'ler Macaristan'dan olmak üzere, yüzyılın başında gelmişler. Bizimki dahil mahalledeki bir çok aile alt-orta sınıf sayılırdık, yani doğu yakasındaki yoksulluk çeken Yahudi aileler gibi değildik. Buhran'ın en kötü yıllarında dahi okula gidebiliyordum ve hepimize yetecek kadar yiyeceğimiz vardı; ama akrabalarımızın arasında zorluk çeken olduysa, bundan benim hiç haberim olmadı. Üstelik ben haftada 25 cent harçlık bile alıyordum.

Tek çocuktum. 1926 doğumluyum. Annem ile babam ben doğduktan kısa süre sonra boşanmışlar. Onların ayrılışını hatırlamıyorum bile. Babam Herbert, büyüdüğü yer olan Brooklyn'e geri dönmüş ve tekrar evlenene kadar ailesi ile birlikte yaşamış. Ben annem Rose ile kaldım ve beni o büyüttü. Henüz 26 yaşında ve oldukça çekici bir kadın olmasına rağmen kızlık soyadına döndü ve bir daha asla evlenmedi. Bronx'taki Ludwig-Baumann mobilya mağazasında satış elemanı olarak işe başladı ve Buhran boyunca işini kaybetmemeyi başardı. O zamanlar iki yakamızı o bir araya getirirdi.

Annem beş kardeşin en küçüğü idi, dolayısıyla geniş bir aileye mensuptuk. Kuzenlerim, dayılarım ve teyzelerim sürekli gelip giderlerdi. Bu da bana bir babamın ya da kardeşlerimin olmamasını bir nebze olsun unuttururdu. Annem ve ben, bir süre dedem Nathan ve anneannem Anna ile birlikte yaşadık. Goldsmith'ler hayat dolu, müziği seven insanlardı. Dayım Murray, piyanistti ve en zor eserlerin bile notalarını okuyabiliyordu. Adını Mario Silva olarak değiştirdikten sonra gösteri dünyasına girmek üzere bizden ayrıldı ve bir arkadaşı ile birlikte kompozitör Robert Schumann'ın yaşamını ele alan Song Of Love adlı Broadway müzikalini yazdı. Song of Love, başrollerini Katharine Hepburn ve Paul Henreid'in paylaştığı bir sinema filmi haline getirildi, dolayısıyla dayım Hollywood'a gitti. Birkaç ayda bir yaptığımız aile toplantılarında dayım piyano çalar, annem de şarkı söylerdi. Annemin duygulu bir sesi vardı ve "Can't Help Lovin' Dat Man" gibi şarkıları meşhur etmesiyle tanınan, zamanın önde gelen şarkıcılarından biri ve aynı zamanda bir Broadway oyuncusu olan Helen Morgan'ı taklit etmekten çok hoşlanırdı. Bunun dışında sakin ve aile odaklı bir yaşam sürüyordu. İyimser ve sakin yapılıydı, ama hiç entelektüel değildi. Bir magazin gazetesi olan Daily News'tan başka bir şey okumazdı ve oturma odamızda bir kitaplık olması gerekirken, yarım kuyruklu bir piyano dururdu.

Benden dört yaş büyük olan kuzenim Wesley, bana neredeyse bir kardeş kadar yakındı. 1930'ların başlarında Wesley'in ailesi yaz aylarında Queens'in güneyinde denize fazla uzak olmayan Edgemere semtinde ev kiralardı. Wesley ile ben madeni para bulmak için tüm kumsalı tarardık. Ve bu işte çok başarılıydık. Büyük Buhran'ın en kötü günleriydi, ama yine de insanlar hâlâ deniz kenarına gelirken yanlarında madeni para taşıyıp, orada kaybedebiliyorlardı. Bu eğlencemizin bana bıraktığı yegane miras, sürekli başım önümde yürüyor olmamdır; birisi kalkıp sorduğunda ise, "Yerde para arıyorum." diyorum.

Aslında, babamın bizi terk etmiş olması hayatımda büyük bir boşluk yarattı. Hemen her ay onu ziyaret etmek için metroya binip Brooklyn'e giderdim. Wall Street'de brokerlik ya da küçük ve ismi duyulmamış firmalarda o zamanın tabiriyle "müşteri temsilciliği" yapıyordu. Gene Kelly'yi andıran ince uzun, yakışıklı bir adamdı ve iyi giyinmesini bilirdi. Ancak çok para kazanabildiği hiç vaki olmadı. Benimle konuşurken hep tedirgin görünür, beni de tedirgin ederdi. Ama oldukça zekiydi. 1935 yılında, ben dokuz yaşındayken, *Recovery Ahead!* adında bir kitap yazdı ve bana ithaf etti. Kitapta, Roosevelt'in getirdiği iktisadi yasaların Amerikan ekonomisini eski güzel günleri-

ne geri döndüreceğini iddia ediyordu. Bir kopyasını bana verirken oldukça gururlu görünüyordu, içine de bir not yazmıştı:

Oğlum Alan'a:

Umarım aklımda sürekli sen varken gerçekleştirmiş olduğum bu ilk çalışmamın ardından, büyüdüğünde geri dönüp bakabileceğin ve bu mantıklı tahminlerin arkasındaki gerekçeleri yorumlamaya çalışabileceğin çok sayıda benzer çalışmam olur ve umarım sen de benzer şekilde kendi çalışmalarını gerçekleştirebilirsin. Baban.

FED Başkanı olduğum yıllarda zaman zaman bunu insanlara gösterirdim. Onlar da Meclis'in karşısında ağdalı sözler kullanarak yaptığım konuşmaların genetik olduğu sonucunu çıkartırlardı. O zamanlar dokuz yaşında bir çocuk olarak bu kitabın son derece anlaşılmaz olduğunu düşünmüştüm ve birkaç sayfa okuduktan sonra bir kenara kaldırmıştım.

Belki de rakamlara olan yakınlığım sahiden babamdan geliyordu. Küçükken annem beni misafirlerin önüne çıkartıp sorardı "Alan, otuz beş, doksan iki daha, kaç eder?" Kafamdan toplama yapıp cevabı söylerdim. Daha sonra daha büyük rakamlar sormaya başlardı, daha sonra çarpma işlemine geçerdi ve bu böyle devam edip giderdi. Şöhret olma yolunda attığım bu ilk adıma rağmen, kendine güvenen bir çocuk değildim. Annem aile toplantılarının yıldızı olmayı başarırken, ben daha çok bir köşeye çekilip oturmayı tercih ederdim.

Dokuz yaşında, heyecanlı bir beyzbol hayranı oldum. Polo Grounds beyzbol stadyumu bize yürüme mesafesindeydi ve mahalledeki çocuklar genellikle Giants'ın oyunlarını seyretmek için içeri bedava girebiliyordu. Benim favori takımım Yankees'di, ancak Yankee Stadına gitmek için metroya binmek gerekiyordu. O yüzden genellikle onlar hakkında çıkan haberleri gazetelerden okumakla yetiniyordum. 1939 yılına kadar sıradan maçların radyo yayınları New York'a ulaşmamasına rağmen, 1936 yılında Dünya Karşılaşmaları yayınlanmıştı ve ben maç sonuçlarının istatistiklerini tutmak için kendi tekniğimi geliştirmiştim. Her zaman yeşil kağıt kullanır, kendi kendime özenle hazırladığım bir şifre ile her oyunu harfi harfine kaydederdim. O ana kadar genelde boş olan aklım, beyzbol istatistikleri ile dolmaya başlamıştı. Bugün bile o Dünya Karşılaşmaları'nda Yankee'lerin başlangıç kadro sıralamasını, oyundaki pozisyonları, vuruş ortalamaları ile birlikte eksiksiz aktarabilirim. Kesir işlemlerini vuruş ortalaması hesaplayarak öğrendim: 11'de 3 : 0.273, 13'de 5 : 0.385 ve 22'de 7 ise 0.318 ediyordu. Çok az vurucu 0.400 ün

üzerinde ortalama vuruş yapabildiğinden, 10'da 4 ün üzerindeki kesir işlemlerini hesaplamakta asla o kadar başarılı olamadım.

Ben de beyzbol oyuncusu olmak istiyordum. Mahalle takımlarında oynadım. Bayağı da iyiydim. Solaktım ve iyi bir oyuncu olmak için yeterli çevikliğe sahiptim. 14 yaşıma girdiğimde benden büyük, sanırım 18 yaşlarında bir çocuk bana şöyle dedi: "Bu gidişle bir gün birinci ligde oynayabilirsin." Şüphesiz bu söz karşısında çok heyecanlandım, ama ilerlemem de tam o sırada duruverdi. O sezondan sonra bir daha asla topa eskisi gibi vuramadım. Böylece yükselişim on dört yaşımda sona ermiş oldu.

Beyzbol dışında bir de, Mors alfabesine merak saldım. 1930'ların sonlarında kovboy filmleri revaçtaydı. Hopalong Cassidy'nin son macerasını seyretmek için 25 cent verip mahalledeki sinemaya giderdik. Ama benim ilgimi çeken karakterler, telgraf operatörleri idi. İletişim gücü anında parmaklarının ucundaydı; bununla da kalmayıp, hatlar kesik olmadığı sürece, yaklaşan Kızılderili saldırısını haber verebiliyor, ya da yardım isteyebiliyorlardı. Üstelik işin içinde bir sanatkârlık da vardı. Tecrübeli bir telgraf operatörü dakikada kırk ya da elli kelime iletebilir, benzer şekilde karşı taraftaki tecrübeli diğer telgraf operatörü bu mesajı almakla kalmayıp sadece ritme ve kodlamanın sesine bakarak mesajı kimin gönderdiğini anlayabilirdi. "Bu Joe'nun eli." derdi. Biz de, arkadaşım Herbie Homes ile birlikte bir batarya ve iki telgraf anahtarı edinmiş, mesaj gönderme çalışmaları yapıyorduk. Asla bir kaplumbağa hızını aşamadık, ama kodlamayı bilmek bile bize o alemin heyecanını yaşatmaya yetiyordu. Çok daha ileri yaşlarımda, uydu aracılığıyla bankacı arkadaşlarım ile kıtalararası konuşurken de hep aynı heyecanı hissettim.

New York'tan kaçıp gitmek için içimde gizli bir istek duyuyordum. Bazen akşam vakti radyonun başına oturur, uzaklardaki istasyonları bulmak için radyonun düğmesini çevirip dururdum. On bir yaşından itibaren ülkenin tüm tren tarifelerinden bir koleksiyon yaptım. Kırk sekiz eyaletteki tüm güzergahları ve kasaba isimlerini ezberlemek için saatler harcardım. Yöntem olarak da, bir yere, örneğin, Great Northern'a seyahat ettiğimi ve o esnada Minnesota, North Dakota ve Montana'nın geniş ovalarından geçtiğimi, Fargo, Minot ve Havre gibi yerlerde mola verdiğimi ve tekrar yola çıkıp Continental Divide üzerinden yolculuğa devam ettiğimi hayal ederdim.

Onüç yaşıma girdiğimde hiç beklemediğim bir anda babam beni Chicago'ya bir iş gezisine davet etti. Penn İstasyonu'na gittik, Pennsylvania Tren Yollarının en ünlü treni Broadway Limited'a bindik ve batıya dönmeden önce güneye, Philadephia'ya doğru yol almaya başladık. Daha sonra tren bizi

Harrisburg ve Altoona arasından geçirdi. Pittsburgh'a vardığımızda akşam olmuştu. Karanlıkta alev ve kıvılcım saçan muazzam çelik fırınların yanından geçtik. Bu benim daha sonraki yıllarda uzmanlık alanım haline gelecek olan endüstri ile ilk karşılaşmam oldu. Chicago'da Water Tower ve Lake Shore Drive gibi meşhur yerlerin fotoğraflarını çektim ve eve döndükten sonra karanlık odamda resimleri tab ettim (fotoğrafçılık da hobilerimden biriydi). O seyahat benim Washington Heights'da yaşayan vasat bir çocuk olarak daha ilginç bir yaşam bulma konusundaki düşlerimi güçlendirdi. Ama bunu hiç kimseye anlatmadım. Annem tren tarifeleri biriktirdiğimi biliyordu, ama eminim onların bana ne ifade ettiğinden haberi yoktu. Aslında benim yaptığım onun dünyasından kaçmaya çalışmaktı.

Diğer bir tutkum da müzikti. Oniki yaşımda, kuzenim Claire'in klarnet çalışını duyduktan sonra, klarnet dersleri almaya başladım ve günde üç ila altı saat boyunca tüm dikkatimi vererek egzersiz yapıyordum. Önceleri klasik müzik çalıyordum, ama kısa zamanda caz çalmaya terfi ettim. Pikabı olan bir arkadaşım bir gün beni evine çağırdı ve Benny Goodman ve orkestrasının plağını koyup "Sing, Sing, Sing" adlı parçasını dinletti. İşte o anda inanılmaz mutlu oldum.

Müzikte heyecan verici bir dönem yaşanıyordu. Goodman, Artie Shaw ve Fletcher Henderson 1920'lerin dans müziği ile ragtime, black spirituals, blues ve Avrupa müziğini birleştirerek big-band sound denilen bir müzik yaratıp yeni bir çağ başlatmışlardı. Bu müzik o kadar popüler ve etkili olduk ki, Goodman ve orkestrası 1938 yılında Carnegie Hall'a, burada klasik olmayan ilk konseri vermek üzere davet edildiler. Ben de klarnete ek olarak tenor saksofon çalmaya başladım. Bana göre saksafon, big-band sound'un en doyurucu ve en canlı ögesiydi.

En beğendiğim müzisyenlerden biri, orkestrasında bir klarnet, iki alto ve iki tenor saksafonu bir araya getirerek müziğe yeni ve kadifemsi bir renk katan Glenn Miller'dı. 1941'de, on beş yaşımdayken, onu dinlemek için metroya bindim ve Hotel Pennsylvania'ya gittim. İnsanların aralarından geçtim ve orkestranın bulunduğu yerin en dibine kadar, yani Glenn Miller'ın 3 metre uzağına kadar ilerlemeyi başardım. Orkestra Tchaikovsky'nin Altıncı Senfonisini bir dans aranjmanı olarak çalmaya başladı ve ben kendimi tutamayıp "Bu Pathétique!" diye bağırdım. Bunun üzerine Miller dönüp bana, "Sen ne müthişsin çocuk." dedi.

George Washington Lisesi, bizim apartmandan bir buçuk mil kadar uzaktaydı ve şehrin en büyük ve en iyi devlet okullarından biriydi. 1940 yılında

bu okula başladığım zaman okulun yatılılar dahil üç bin öğrencilik kontenjanı vardı, ama gerçek öğrenci sayısı bunun çok üzerindeydi. Oturduğunuz yer aynı mahallede değilse, okula kabul edilmek için sınava girmeniz gerekiyordu ve sınıflarda korkunç bir rekabet vardı. Bu biraz da içinde bulunduğumuz Buhran döneminden kaynaklanıyordu: Bir çoğumuz okula başlarken hiçbir rekabet avantajımızın olmadığını biliyorduk, dolayısıyla çok çalışmamız şarttı.* Buna bir de savaşın belirsizliği ekleniyordu. Pearl Harbor saldırısı henüz gerçekleşmemişti, ama Nazi Almanyası Batı Avrupa'yı ele geçirmişti bile. Radyolar denizaltılar tarafından Atlas Okyanusunda batırılan şileplerin haberini veriyordu ve Edward R. Murrow'un parazitli yayında aktardığı habere göre Londra, Luftwaffe (Alman Hava Kuvvetleri) tarafından kuşatılmıştı.

Savaşın iyice bilincine varmıştık, çünkü sınıflarımız mülteciler ile, özellikle de birkaç yıl önce Nazilerden kaçıp gelen Yahudi ailelerin çocukları ile dolmuştu. Benim okula kaydolduğum yıl, Henry Kissinger son sınıf öğrencisiydi, ama biz ancak otuz yıl sonra tanıştık. Bir gün Albert Einstein'ın matematik asistanı olacak ve BASIC bilgisayar dilini Thomas Kurtz ile birlikte icat edecek ve bu da yetmiyormuş gibi Datmouth Kolejine başkan seçilecek olan Macar mülteci John Kemeny ile matematik dersinde yan yana oturduğumu gayet iyi hatırlıyorum. John Amerika'ya yeni gelmişti ve belirgin bir aksanı vardı, ama matematiği çok iyiydi. Bu kadar iyi olması Macaristan'da aldığı süper eğitimden mi kaynaklanıyor diye merak ediyordum ve sordum, "Avrupalı olduğun için mi böylesin?". Evet, demesini ümit ediyordum çünkü bu, onun üstünlüğünün yaradılışından kaynaklanmadığını, çok çalıştığım takdirde ona yetişebileceğimi gösterecekti. Ama o bu soru karşısında sadece şaşırmış gibi göründü. Omuz silkti ve "Herkes Avrupalı." dedi.

George Washington'da çok sıkı ders çalıştım, ama düzenli olarak iyi notlar alamadım. Derse odaklanabildiğim zamanlar iyi bir öğrenci oluyordum, ama matematikte hep çok iyiydim. İlgimi çekmeyen derslerde ise vasattım, çünkü beyzbol ve müzik çok vaktimi alıyordu. Müzik giderek yaşamımın merkezinde yer almaya başladı. Müzik yapmak bir kazanç kapısıydı, ben de müzik gruplarına katılıyor ve birkaç parça çalarak bir haftasonunda 10 dolar kazanabiliyordum.

Japonlar Pearl Harbor'a saldırdıklarında tam olarak nerede olduğumu hatırlıyorum: Odamda klarnet çalışması yapıyordum. Biraz ara vermek için radyoyu açmıştım ve yapılan anonsu duydum. Pearl Harbor'un nerede olduğunu

*Aynı türde bir rekabet, oyun sahasına da yansıyordu. GW şehirdeki okullar arasında hem beyzbol hem de fotbolda güçlüydü.

bilmiyordum, hiç kimse de bilmiyordu. Savaşa giriyoruz gibi bir düşünce gelmedi hemen aklıma. Onun yerine, bu beklenmedik facianın bir an önce sona ermesini diledim. On beş yaşında bir erkek çocuksanız, bir çok şeyi görmezden gelirsiniz. Sadece kendi yaptığınız işe odaklanabilirsiniz.

Tabii ki savaşı göz ardı etmek imkansızdı. O yılın ilkbaharında alışveriş karneye bağlandı ve mezun olup on sekizine basan gençlerin çoğu doğrudan askere alınmaya başlandı. 1942 yılının yazında, Catskills'de bir otelde müzik çalan altı kişilik bir gruba katıldım. Otel müşterilerinin arasında pek fazla genç yoktu. Annemiz babamız yaşındaki insanlara çalıyorduk ve ortam çok hareketsizdi. Pasifikteki savaşı ilkbahar boyunca kaybetmeye devam ettik. Midway savaşındaki galibiyetten sonra dahi sansür devam etti, dolayısıyla neler olup bittiğini doğru düzgün öğrenemedik. Ama durum nadiren iyi görünüyordu.

GW'den 1943 yılının Haziran ayında mezun oldum. Üniversiteye gitmeye hiç istekli değildim. 1944 yılının Mart ayında on sekizime basacaktım ve askere alınmadan önceki zamanımı müzik eğitimime ayırmak istiyordum. O yüzden küçük gruplarda çalmaya devam ettim ve şehrin müzik konservatuarı Juilliard'a kaydoldum. Orada klarnet, piyano ve kompozisyon çalıştım. Gelecek ile ilgili pek planım yoktu, ama ordunun bandosuna katılabilirim diye düşünüyordum.

Bir sonraki ilkbaharda yoklama heyeti tarafından çağrıldım. Sağlık muayenesine girmek için uzun bir metro seyahati yapıp, şehre gittim. Muayene, Battery Park'ta, içinde heykeller, duvar resimleri ve yankı yapan yüksek duvarların olduğu eski Gümrük Binasında kurulan askerlik merkezinde yapılıyordu ve benim yaşımda yüzlerce adam sırada bekliyordu. Floroskopim çekilene kadar her şey yolunda görünüyordu. Bu testi ciğerlerinizde tüberküloz var mı, diye anlamak için yapıyorlar. Bir çavuş beni sıradan çıkarttı ve masasına çağırdı. "Ciğerlerinde bir leke gördük." dedi. "Aktif mi değil mi anlayamadık." Bundan sonra elime bir takım kağıtlar tutuşturdu ve tüberküloz uzmanının adresini verdi; gidip onu gördükten sonra geri dönüp sonucu bildirmem gerekiyormuş. Ertesi gün uzmana göründüğümde, o da tam bir teşhis koyamadı. "Bunu bir yıl boyunca takip etmemiz gerek." dedi. Ve beni çürüğe çıkarttılar.

Perişan olmuştum; herkes orduya girmişti, bir ben dışarıda kalmıştım. Öte yandan ciddi bir hastalığım olmasından da korkuyordum. Bende herhangi bir hastalık belirtisi, nefes darlığı filan yoktu. Bir klarnetçi ve saksofoncu olarak böyle bir şey olsaydı hemen fark ederdim. Ama röntgende görülen leke de in-

kar edilir gibi değildi. Hatırlıyorum, daha sonra bir gün bir kız arkadaşımla George Washington Köprüsüne karşı çimenlik bir yamaçta otururken, "Eğer verem olduysam, hayatım bitti demektir." demiştim ona.

Beni bu sıkıntımdan kurtaran, tenor-saksofon hocam Bill Sheiner oldu. Bill, cazcıların efsanevi akıl hocalarından biridir. Onun yöntemi, dört ya da beş saksofon ile bir klarnetten oluşan küçük orkestralar kurmak ve ara sıra öğrencilerinin kendi bestelerini yapmalarını sağlamaktı. Bizim küçük orkestramızda ise Sheiner beni, Stanley Getz adındaki onbeş yaşında bir çocuğun yanına oturttu. Bugünün caz tarihçileri Getz'i, Miles Davis ve John Coltrane ile aynı kategoriye koyuyorlar; yani Sheiner'ın benden ona ayak uydurmamı istemesi, kokteyl salonlarında piyano çalan birinden Mozart ile birlikte arpej atmasını istemeye benziyordu. Getz ile iyi geçiniyorduk, ama o çalmaya başladığında ben kendimden geçerek dinlemekten başka bir şey yapamıyordum. Bazen, üstün yetenekli biri ile karşılaştığınızda o insanın hangi yollardan geçerek o seviyeye geldiğini anlayabilir, kendinizin de o yolları aşabileceğine dair umut besleyebilirsiniz; ancak bazı insanlar vardır ki, onlardaki kabiliyetin daha çok kalıtım yoluyla geçtiği bellidir ve ne kadar uğraşırsanız uğraşın, hiçbir şekilde onların seviyesine erişemezsiniz. Stan Getz, bu ikinci kategoridendi; ve ben onun yaptıklarını asla yapamayacağımı içten içe biliyordum.

Yine de aldığım bu dersler sayesinde iyi bir saksofoncu oldum, ki bu da Sheiner'ın çok zeki bir eğitmen olduğunu gösterir. Ona askere alınmadığımı söylediğimde sadece güldü ve "Artık bir işe girmen için hiçbir engel kalmadı." dedi. Ayrıca bana Henry Jerome'nin kadrosunda bir açık olduğundan söz etti. Henry Jerome orkestrası, Doğu Yakası'nda hayli ünlenmeye başlayan, on dört kişiden oluşan küçük bir orkestra idi. Sınavı geçtikten sonra orkestraya katılmam için aldığım davet, hayatımda büyük bir dönüm noktası oldu. Bu birinci ligde top oynamaya pek benzemiyordu, ama yine de tam mükellef olduğum, sigorta primlerimi ödediğim ve o günlerde oldukça iyi para kazandığım profesyonel bir işti. Ayrıca bu orkestra, zamanının sadece yarısını şehirde, diğer yarısını da doğu eyaletlerine yapılan turnelerde geçirdiği için, ilk kez kendi başıma New York'un dışına çıkmamı sağladı.

Henry Jerome, öncü kuşağın bir parçası ve birlikte çaldığım en iyi müzik grubuydu. Grup daha sonra geleneksel big-band tarzına pek çok vurmalı çalgı ekleyerek Charlie Parker ve Dizzy Gillespie'nin bop sound'unu taşıdı. Grup asla kalıcı bir şöhret sahibi olamadı, ama oradaki müzisyen arkadaşlarımın ve bizden daha sonra gelenlerin arasından birçok isim, unutulmaz ba-

şarılara imza attı. Trombonculardan biri olan Johnny Mandel Hollywood'a gitti, "The Shadow of Your Smile"ı yazdı ve M*A*S*H filminin müziğini besteleyerek bir Akademi Ödülü, dört tane de Grammy aldı. Davulculardan Stan Levery, daha sonra Charlie Parker ile birlikte çaldı. Larry Rivers ünlü bir pop sanatçısı, saksofoncu arkadaşım Lenny Garment ise Başkan Nixon'un avukatı oldu.

1944'de savaş şekil değiştirdiğinde, müzik tarzımız çok sayıda insan tarafından beğenilmeye başlandı. Bundan sonraki on altı ay boyunca, New York'taki Hotel Lincoln'de Blue Room, Times Square'de Child's Paramount Restaurant gibi tanınmış yerlerde çalmaya başladık. Newport News yakınındaki Virginia Beach'de, dinleyicileri arasında daha çok gemi yapımcıları ve deniz kuvvetleri mensuplarının aileleri bulunan dans partilerinde çalıyorduk, tiyatrolarda çalıyorduk ve bazen de kazancımızı vodvil sahneleri ile–Hollywood'a gitmek için ısınma talimleri yapan çocuk dans grupları ve Al Jolson'un zirveye çıktığı dönemde ün kazanan ve hâlâ etrafta olan şarkıcılar ile –paylaşıyorduk. 1994 yılının Aralık ayını New Orleans'ta adımızı en başa yazdırdığımız Roosevelt Hotel'de çalarak geçirdik ve burası benim o zamana kadar evden en fazla uzaklaşabildiğim yer oldu. Bir akşam nehrin yakınlarında bir sokakta yürürken başımı yukarı kaldırdım ve bir petrol tankerinin geçtiğini gördüm. O günden beri New Orleans'ın deniz seviyesinin ne kadar altında olduğu gelir hep aklıma. 2005 yılında Katrina Kasırgası setleri yıktığı zaman, bu eski tecrübem nedeniyle felaketin boyutlarını tahmin edebilmem için fazla düşünmeme gerek kalmadı.

Orkestrada geçirdiğim zaman zarfında, sendikanın koyduğu kurala uyuyorduk: Kırk dakika çalınacak, yirmi dakika mola verilecek. Ben çaldığımız kırk dakikayı çok seviyordum. İyi bir grupta çalıyor olmanın verdiği haz, en önde dinliyor olmaktan çok daha farklıdır. Her yönden sesler gelir; ritim çalgılarını kemiklerinizde hissedersiniz; ve gruptaki tüm elemanlar birbirleri ile dinamik iletişim halindedir. Solo enstrüman çalanlar bu ortamda kendi dünya görüşlerini de ifade edebilirler. Büyük emprovizörlerden Benny Goodman ve Artie Shaw'a müthiş bir hayranlık duyuyordum, ama solo müzik yapmak çok nadir geçiyordu aklımdan. Kenarda durup başka birinin yazdığı notaları çalıyor olmaktan son derece memnundum.

Ben grubun entelektüel üyesi olarak biliniyordum. Diğer müzisyenler ile gayet iyi geçiniyordum (onların gelir vergilerini hesaplıyordum), ama benim tarzım diğerlerinden farklıydı. Müziğe ara verdiğimiz zamanlar herkes ortadan kaybolur ve yeşil oda tabir edilen ve kısa süre içinde tütün ve esrar ko-

kusuyla dolan odaya girerlerdi. Ben ise o yirmi dakikalık molaları kitap okuyarak geçirirdim. Gecede yaklaşık bir saat kitap okuyordum. New York Halk Kütüphanesi'nden aldığım bu kitaplar genç bir saksofoncunun okuyacağı türden kitaplar değildi. Belki babamın Wall Street'te olmasından, belki de rakamlara olan ilgimden dolayı bunları okuyordum, ama en çok ilgimi çeken işletme ve finans konularıydı. İlk okuduğum kitaplardan biri İngiliz borsası hakkındaydı. "Adi hisseler" gibi acayip terimler kullanmalarına hayran kalmıştım. Edwin Lefévre'in Bir Borsa Spekülatörünün Anıları (*Reminiscences of a Stock Operator*) adlı kitabını okudum. Kitap 1920'lerde Wall Street'in Kumarbaz Çocuğu takma adı ile meşhur olan borsa spekülatörü Jesse Livermore'un hayatını anlatıyordu. Rivayete göre, 1929 krizinden bir önceki gün açığa satış yaparak 100 milyon dolar kazanmıştı. Üç kez zengin oldu ve battı, en sonunda 1940 yılında intihar etti. O insan doğasının tipik bir örneğiydi; yatırımcı zekasını yazıya döken Lefévre ise kitabında Livermore'un "Boğalar ve ayılar para kazanır; domuzlar ise katledilir." gibi sözlerine yer veriyordu.

Öte yandan J.P. Morgan'ın bulabildiğim tüm kitaplarını okuyordum. O sadece U.S. Steel'in kurulmasına, tren yollarının konsolide edilmesine ve General Electric şirketinin kuruluşuna önayak olmakla kalmadı, aynı zamanda Federal Reserve kurulmadan önce Amerikan finans sistemini stabilize eden temel otoriteydi. Serveti beni hayrete düşürüyordu.

Parlamento, Birinci Dünya Savaşı'ndan kısa süre önce Morgan tröstlerinin tasfiyesi esnasında dinlediği tanıklardan, Morgan'ın 20 milyar doları aşan bir parayı kontrol ettiğini öğrenmişti. Oysa ben, daha çok Morgan'ın karakterinden etkilenmiştim: J.P. Morgan'ın sözünün senet olduğu herkesçe biliniyordu ve 1907'de ülkeyi buhrana sürükleyebilecek büyüklükteki bir mali paniği önleyen, onun diğer bankacılar üzerindeki güçlü etkisi olmuştu.*

Bir zamanlar tren tarifeleri benim için ne ifade ediyorsa bu hikayeler de hemen hemen aynı anlama geliyordu. Wall Street heyecanlı bir yerdi. Kısa sürede karar vermiştim, bir sonraki durağım burası olacaktı.

Savaşın sona ermesi ile birlikte gelecek de aydınlanmaya başladı. GI Bill yasası 1944'de kabul edildi ve savaştan çıkanlar evlerine dönmeye, okula gitmeye başladılar. Ben de artık bir geleceğim olduğu fikrine inanmaya başlamıştım: Tüberküloz doktoru akciğerlerimi düzenli olarak kontrol ediyordu ve

*1977 yılında JPMorgan yönetim kurulunun bir üyesi olarak, Wall Street'de 23 numarada bulunan 1907 yılındaki finansal kaosun çözüme kavuşturulduğu konferans odalarında oturdum. Bu odada bir tarih yatardı. 2003'de JP Morgan'ın binayı satmasına üzüldüm.

giderek kendisi de bu lekenin zararsız olduğuna inanmaya başlamıştı.

Finans dalında başarılı olup olmayacağımdan emin değildim. 1945 yılının sonbahar döneminde New York Üniversite'sinin Ticaret, Muhasebe ve Finans Bölümü'ne kaydoldum, ama bu kadar zaman uzak kaldıktan sonra tekrar okula gitme konusunda oldukça endişeliydim. O yüzden o yaz birinci sınıfın bütün ders kitaplarını satın aldım ve dersler başlamadan önce hepsini okudum. İlk sömestr sonunda notlarımdan ikisinin B, diğerlerinin A olması benim için sürpriz oldu. Ondan sonra da hep A aldım. Üniversitede, George Washington Lisesi'nde olduğumdan çok daha başarılı bir öğrenciydim.

Ticaret Bölümü NYU'nun en kalabalık ve belki de en az prestijli bölümüydü. Onbin öğrenci vardı ve insanlar bu bölümü gerçek bir üniversiteden çok bir ticaret okulu olarak görüyorlardı. Dekanlardan biri bir keresinde gururla burayı "muazzam bir eğitim fabrikası" olarak tanımlamıştı. Bana sorarsanız haksızlık ediliyordu, çünkü ben çok iyi bir eğitim aldım. İlginç bir seçmeli ders programım vardı ve tabii muhasebe, ekonominin temel kavramları, iş idaresi, bankacılık ve finans dersleri alıyordum. Mantık ve hesap gerektiren konulara eğilimim vardı , o yüzden ders programımı ileri matematik dersleri ile doldurdum. Ekonomi başından beri çok çekici geliyordu : Arz talep eğrileri, piyasa dengesi ve uluslararası ticaretin doğuşu beni büyüleyen konulardı.

Ekonomi, İkinci Dünya Savaşı'nı takip eden yıllarda çok revaçtaydı (belki de atom fiziğinden daha çok ilgi gören tek eğitim dalıydı). Bunun birkaç sebebi vardı: Herkes müttefik güçlerin kazandığı zaferin ardındaki endüstriyel gücün, devlet planlamacılarının kontrolü altındaki Amerikan ekonomisi olduğunu takdir edebiliyordu. Dahası, yeni iktisadi kuruluşlar tesis ediliyor ve gözlerimizin önünde yepyeni bir ekonomik sistem oluşuyordu. Batı dünyasının liderleri 1944 yılının Temmuz ayında New Hampshire'ın Bretton Woods kasabasında Uluslararası Para Fonu (IMF)'nu ve Dünya Bankası'nı kurmak üzere toplandılar. Bu da Henry Morgenthau'nun "ekonomik milliyetçiliğin sonu" olarak adlandırdığı noktayı temsil ediyordu. Toplantıda tüm liderler, dünyadaki refahın devamlılığını sağlamak gerekiyorsa, onun paylaşılması gerektiği ve ticari ve mali engellerin azaltılmasının sanayileşmiş ülkelerin sorumluluğu altında olduğu konusunda fikir birliğine vardılar.

Bunun temelindeki teori, ünlü Cambridge ekonomisti John Maynard Keynes tarafından ortaya atılmıştı. Roosevelt'in New Deal adlı ekonomik programında yer alan parasal önlemler, Keynes'in İstihdamın, Paranın ve Faizin Genel Teorisi adlı ünlü eserinden alınmıştı ve biz öğrenciler hepimiz

bunu okuduk. Keynes bu kitap ile günümüzde makro ekonomi olarak bilinen bilim dalını yaratmıştı. Keynes kitabında, serbest piyasaların kendi kendilerine bırakıldıkları takdirde toplumun menfaati doğrultusunda faaliyet gösteremeyeceklerini, Büyük Buhran'da olduğu gibi istihdam azaldığında, devletin müdahale etmesi gerektiğini savunuyordu.

Genç beyinlerin hayal gücünü harekete geçirmek için daha iyi bir yöntem icat edilemezdi. Halen NYU Ekonomi Fakültesi fahri profesörü olan Robert Kavesh, o zamanlar Ticaret Okulu'nda sınıf arkadaşımdı ve yakın tarihlerde BBC'ye verdiği beyanatta 1940'ların sonunda ekonomi fakültesi öğrencilerinin belli bir misyonu olduğundan söz etti: "Aslında bizleri bir arada tutan faktör, ekonominin bir değişim geçiriyor olduğu ve bizim de bu keşif alanında bulunduğumuz duygusuydu. O zamanlar ekonomi eğitimi alan herkes, büyük çapta yeni bir kriz yaşanmaması gerektiği konusunda kararlıydı. 1930'larda yaşanan buhran, İkinci Dünya Savaşı'nın başlamasına sebep olmuştu. Dolayısıyla böyle bir felaketin yaşanmasına izin vermemek gerektiği bizde sabit bir fikir haline gelmişti. Demokratik Parti'den, John Maynard Keynes'ten ve onun temel ekonomik faaliyetlerde devletin güçlü bir rol oynayabileceği ve oynaması gerektiği fikrinden etkilenmeyen insan pek yoktu."

Robert gibi sınıftaki diğer birçok arkadaşım ateşli Keynes taraftarıydı, ama ben değildim. Genel Teori'yi iki kez okumuştum. Olağanüstü bir kitaptı. Ama beni heyecanlandıran onun ekonomi politikaları hakkındaki fikirleri değil, matematikte yarattığı yenilikler ve yapısal analizlerdi. Hâlâ kenardaki adam psikolojisi içindeydim. Teknik alanda verilen mücadelelere odaklanmayı tercih ediyordum. İktisadi politikalar pek ilgimi çekmiyordu.

Robert ve ben klasik müzik hayranıydık. Ders aralarında Washington Square Park'ta gezer, kızlara bakardık. Ortam durgun olduğunda da Mozart'ın piyano konçertolarını mırıldanır, sonra da birbirimize "Bu kaç numaraydı?" diye sorardık. Artık profesyonel olarak çalmıyordum, ama müzik hâlâ sosyal hayatımın merkeziydi. Koro derneğinde şarkı söylüyordum, orkestrada klarnet çalıyordum ve haftada bir toplanıp plakların ve misafir konuşmacıların dinlendiği Symphonic Society adlı bir kulübün kurucularındandım.

Ama en büyük tutkum matematikti. Profesörler gayretli öğrencileri severler. Benim de çalışmaya bu kadar hevesli olmam dikkatlerini çekmişti. Bir ekonomist olarak maaşlı çalıştığım ilk işimi ikinci sınıfı bitirdiğim yaz buldum. Daha sonraki yıllar Başkan Nixon'un işgücü istatistiklerinden sorumlu yardımcısı olacak Geoffrey Moore, o zamanlar benim istatistik hocamdı. Bir gün beni çağırıp Brown Brother Harriman'a gitmemi ve şirket ortaklarından

J. Eugene Banks'i görmemi söyledi. Brown Brothers Harriman, New York'un en eski, en büyük ve en prestijli yatırım bankalarından biriydi. Efsanevi devlet adamı W. Averell Harriman, FDR (Roosevelt) ile çalışmaya başlamadan önce buranın sınırsız sorumlu ortağıydı. George H. W. Bush'un babası ve George W. Bush'un büyükbabası olan Prescott Bush, ABD Senatosundaki hizmet süresinin öncesinde ve sonrasında bu bankanın ortağıydı. Şirket kelimenin tam anlamıyla Wall Street'teydi ve borsa binasının yakınında yer alıyordu. Mr. Banks'ı görmeye gittiğim gün, bu tür bir yere hayatımda ilk kez giriyordum. Yaldızlı tavanları, yukarı açılan sekreter masaları ve kalın halıları ile bu ofislerin içinde dolaşmak, kutsal bir hazinenin içine girmek gibi, Washington Heights'tan gelme bir çocuk için korkuyla karışık hayranlık uyandıran bir histi.

Gene Banks, şirketin ekonomik işlerini takipten sorumlu otuzlu yaşlarının sonuna gelmiş, ince uzun, canayakın ve kibar bir adamdı. Bana süpermarket satışları ile ilgili Federal Reserve tarafından yayınlanan istatistiki verilerin haftalık konjonktür ayarlamasının yapılmasını istediğini, sakin bir biçimde anlattı. Bu, bir anlamda hükümetin yayınladığı aylık düzeltilmiş rakamların daha geliştirilmiş bir versiyonu olacaktı. Bugün olsa, bu istenilen verileri sadece birkaç bilgisayar komutu yardımıyla birkaç dakikada çıkartıp verebilirim. Ama 1947 yılında bu tür istatistiklerin bin bir zahmetle, bütün sayfaları üst üste koyarak, kurşun kalem, kağıt, sürgülü cetvel ve masaüstü hesap makineleri kullanarak çıkartılması gerekiyordu.

Banks bana detaylı talimat vermedi, bu da benim işime geldi. Ticaret Fakültesi'nin kütüphanesine gittim ve orada haftalık konjonktür ayarlamasının nasıl yapılacağını gösteren kitaplara ve mesleki dergilerde çıkan makalelere baktım. Daha sonra parça parça edindiğim bu verileri birleştirdim ve çalışmaya koyuldum. Banks'a sadece ara sıra başvuruyordum. Korkunç miktarda hesap yapmam ve grafik çizmem gerekiyordu, ama iki ay boyunca işi başarıyla sürdürdüm. Banks sonuçtan çok memnun kalmıştı. Ben de hem konjonktür ayarlamasının nasıl yapıldığı, hem de toplanan verilerin bir sonuç elde etmek için nasıl düzenlenmesi gerektiği hakkında hayli bilgi edinmiştim.

Bir sonraki yılın ilkbaharındaki mezuniyetim, sadece formaliteden ibaretti. Ben zaten NYU'da kalmaya kararlıydım ve gece okulunda yüksek lisans yapmak için burs almıştım, ama hâlâ geçinebilmek için bir işe ihtiyaç duyuyordum. Ve elimde iki seçenek vardı: Birisi bir reklam ajansının teklifi, diğeri de profesörlerimden birinin baş ekonomist olarak yer aldığı National Industrial Conference Board (Ulusal Endüstriyel Konferans Kurulu)'un tek-

lifiydi. Reklamcılık işinde daha çok para vardı (birisi haftada 60 dolar, diğeri haftada 45 dolar teklif ediyordu), ama ben yine de daha çok şey öğrenirim diye, Conference Board'daki işi tercih ettim. Conference Board büyük şirketler tarafından desteklenen özel bir kuruluştu. 1916'da bir avukatlık grubu olarak kurulmuştu, ama 1920'lerde faaliyet konusu, tarafsız bilgilerin işverenler ve sendika liderleri arasında ortak bir payda oluşturabileceği fikrinden yola çıkarak, detaylı ve disiplinli araştırma yapmak şeklinde değiştirildi. Kuruluşla ilgilenen General Electric, International Harvester, Brown Brothers Harriman ve Youngstown Sheet & Tube dahil olmak üzere iki yüzün üzerinde şirket vardı. Kurul, uzun zamandan beri konjonktür araştırmaları konusunda en iyi özel kaynak haline gelmişti. Örneğin, Kurul'un ekonomistleri 1913 yılında tüketici fiyat endeksini geliştirdi. İşyeri güvenliği ile ilgili ilk çalışmaları yapan, toplam işgücü içinde kadınların yerini inceleyen ilk kuruluş da bu oldu. Bazen verdiği bilgiler, hükümetin verdiklerinden daha sağlıklı oluyordu. Büyük Buhran sırasında, işsizlik seviyesi konusundaki en önemli veri kaynağıydı.

Orada işe başladığımda, yıl 1948'di. Grand Central Station yakınındaki Park Avenue'da geniş bir ofis katında yer alan hareketli bir mekandı. Sıra halinde dizilmiş çalışma masalarında düzinelerce araştırmacı oturuyor, kalabalık bir çizim odasında çizim masalarının başındaki tasarımcılar yüksek taburelere tünemiş, gösterişli sunumlar ve grafikler hazırlıyorlardı. Beni en çok etkileyen ise oradaki kütüphane idi. Kısa sürede keşfettim ki Conference Board burada, Amerika'daki büyük endüstri kollarının her biri ile ilgili, yarım yüzyıl öncesine kadar uzanabilen, muazzam kapsamlı bir veri hazinesi barındırıyordu. Ayrıca bu endüstrilerin gerçekte nasıl işletildikleri konusunda yazılmış raflar dolusu kitap sıralanmış duruyordu. Bu koleksiyon ekonominin madencilikten perakendeciliğe, tekstilden çeliğe, reklamcılıktan dış ticarete kadar tüm yelpazesini kapsıyordu. Mesela National Cotton Council (Ulusal Pamuk Konseyi) tarafından yayınlanmış olan *Cotton Counts Its Customers* başlıklı çok kalın bir kitap vardı. Bu kitap dünyanın önde gelen pamuk endüstrisini en ince detaylarına kadar anlatıyordu. Pamuğun bütün türleri ve kaliteleri, nasıl ve nerede kullanıldıkları, üreticiler arasında hangi ekipman, süreç ve üretim hızının en gelişkin kabul edildiğine kadar pamukla ilgili bilmek istediğiniz ne varsa bu kitapta vardı.

Kütüphanenin kalabalık rafları arasında çalışmanın imkanı yoktu, o yüzden kucak dolusu kitabı taşıyıp masama getiriyordum. Genellikle kitapların üzerindeki tozu üflemem gerekiyordu. Baş ekonomist araştırma işlerini çalı-

şanlara dağıtırdı; daha ilk birkaç ayda adım "bütün verileri kafasında tutan adam"a çıktı. Aslında bu biraz da doğruydu. O raflardaki bütün bilgileri hazmetmek benim tutkum haline gelmişti. Borsada insanların hayatları pahasına servet yapan soyguncu baronlar hakkında yazılar okudum; 1890 nüfus sayımı üzerine saatler harcadım; o çağın tren yollarındaki yük vagonlarını, İç Savaş'tan sonraki yıllarda kısa elyaf iplik fiyatlarının trendini inceledim. Kısacası Amerikan ekonomisi ile ilgili sayısız bilgi edindim. Ve bu yaptığım bana hiç de angarya gelmiyordu, hatta tam tersine, *Rüzgar Gibi Geçti*'yi okumak yerine "Şili'deki Bakır Cevherleri" konusuna dalmak beni çok daha fazla mutlu ediyordu.

Nerdeyse işe girdiğim günden beri Conference Board'un aylık dergisi *Business Record*'da makale yayınlıyordum. İlk makalem küçük üreticilerin kazanç trendleri hakkındaydı ve Federal Trade Commission (Federal Ticaret Komisyonu) ve Securities and Exchange Commission (SEC - ABD'deki Sermaye Piyasası Kurulu) tarafından geliştirilmiş yepyeni bir istatistik serisi bazında hazırlanmıştı. Elde ettiğim verilerden gerekli olan her türlü detayı bulup çıkarttıktan sonra, gençliğin verdiği heyecanla şöyle yazdım: "Küçük çaplı faaliyetler konjonktürel hareketlerin barometresi görevini görebilir, dolayısıyla küçük ölçekli kurumsal işletmelerin kısa ve uzun vadeli trendleri üzerinde yapılacak bir araştırma, dikkate değer bir araştırma olacaktır."

Bundan sonraki birkaç yıl içerisinde çalışmalarım hız kazandı. Bir gün birisi *New York Times*'da benim makalelerimden biri üzerine bir yazı yazdı, hatta adımdan da söz etti. NYU'da yüksek lisans eğitimimi bitirdim ve makale yazmaya tüm hızımla devam ettim. İnşaatına yeni başlanılan konutlar, yeni araba pazarı, tüketici kredisi ve diğer güncel konular hakkında yazılar yazıyordum. Verileri bir araya getirerek onlardan bir hikaye yaratmak konusundaki yeteneğime güvenmeye başladım. Ekonomiyi bir bütün olarak algılayabilmek bana hâlâ zor geliyordu – bu işi Keynesyen'lere bırakmıştım, ama ekonominin bileşenleri ve bunların arasındaki bağlantıları giderek daha iyi kavrıyordum.

Levittown'a ilk kez 1950 yılının Noel zamanı gittim. Genç çiftlerin aile kurmak için şehirden ayrılıp şehir dışında bir ev satın alarak Amerikan rüyasını yaşadıklarından haberim vardı tabii. Benim yaşadığım yerler hep Manhattan'daki apartman daireleri olmuştu ve Levittown'un beni en şaşırtan tarafı huzurlu atmosferiydi. Evler küçüktü, ama hepsinin önünde ve arkasında çim ekilmiş bahçeler vardı, sokaklar genişti ve yüksek binalar yoktu. Bu evlerden bir

tanesini 8,000 dolara alabiliyordunuz. Bu da Nirvana'ya ulaşmak gibi birşeydi.

Üniversiteden arkadaşım olan Tilford Gaines beni yemeğe davet etmişti. New York'ta Federal Reserve Bankası başkan yardımcısı olmuştu ve karısı Ruth ve küçük kızı Pam ile birlikte oraya yeni taşınmışlardı. Bir de aramızda Tilford'un yirmi üç yaşında Princeton mezunu olan ve New York Fed'de çalışmaya başlayan bir iş arkadaşı vardı: İki metre boyunda Paul Volcker adında bir dev.

O akşamın hatırası her zaman beynimde kazılı kalmıştır: Sıcak bir oturma odasında şöminede yanan ateşin yanında (evde gerçek bir şömine vardı) oturmuş sohbet ediyorduk . Odada iyimser bir atmosfer hakimdi, sadece o gece değil, genelde böyleydi. Amerika yüksekten uçuyordu. Amerikan ekonomisi dünyayı hakimiyeti altına almıştı, tek bir rakibi bile yoktu. Amerikan otomobil montaj fabrikalarına bütün ülkeler gıpta ediyorlardı. (Zaten ben de Levittown'a araştırma işinden kazandığım para ile aldığım yeni mavi Plymouth'umla gitmiştim.) Tekstil ve çelik şirketlerimiz ithalat konusunda en ufak bir endişe dahi duymuyorlardı, çünkü zaten bu türde bilinen bir ithalat yoktu. İkinci Dünya Savaşı'ndan çıkmış bir ülke olarak işgücümüz arasında en iyi danışmanlar ve en kalifiye işçiler yer alıyordu. Ve GI Bill yasasının kabul edilmesiyle birlikte eğitim seviyesi de hızla yükselmeye başlamıştı.

Yine de o yılın Aralık ayında yeni bir tehlikenin baş göstermek üzere olduğunu fark ettik. Bundan 18 ay önce, Sovyetler Birliği ilk atom bombasını patlattığında nükleer çatışma uzak bir ihtimal gibi görünüyordu. Ama soğuk savaş kendini iyice hissettirmeye başladığında bu tehlike daha somut bir hal almaya başladı. Alger Hiss bir casusluk skandalında yalan yere tanıklık etmekten hüküm giymişti ve Joseph McCarthy "Elimde iki yüz beş tane ünlü Komünistin isim listesi var." diye başlayan meşhur konuşmasını yapmıştı. Amerikan ordusu Kore'de Birleşmiş Milletler'in desteğiyle başlatılan bir savaşta çarpışıyordu. Bu da II. Dünya Savaşı'ndan sonra sayıları azaltılan ordu birliklerinin, avcı uçaklarının ve bombardıman uçaklarının Pentagon tarafından bir an önce devreye alınmasını tetikledi. Hepimiz bu işin sonunun nereye varacağını merak ediyorduk.

O yılın sonbaharında Columbia Üniversitesinin Doktora Programı'na yazıldım ve dersler ile Conference Board araştırmaları arasında gidip geliyordum. (O zaman bile bir ekonomist olarak ilerlemek istiyorsanız doktora yapmanız gerekiyordu.) Fakülte danışmanım, hem tam zamanlı çalışan bir profesör, hem de o zamanlar New York'ta bulunan National Bureau of Economic Research'de (NBER - Ulusal Ekonomik Araştırma Bürosu) kıdemli araştırma-

cı olan Arthur Burns'dü. Burası hâlâ Amerika'nın en geniş çaptaki bağımsız ekonomik araştırma kuruluşudur. O zamanlar 1930 yıllarında hükümet ile işbirliği halinde geliştirdiği ulusal gelir hesapları diye adlandırılan sistem – Washington'a gayri safi milli hasıla ile ilgili bilgi sağlayan devasa muhasebe sistemi - vasıtasıyla tanınırdı. Amerika savaşa girmeye soyununca bu sistem, askeri hedeflerin tespit edilmesi ve savaş cephesine yeterli seviyede destek olunması için yurt içinde ne kadar kısıtlama yapılması gerektiğinin hesaplanması gibi konularda planlamacılara yardımcı oldu. NBER aynı zamanda konjonktürel dalgalanmalarda otorite olan bir kuruluştu; ve halen de resesyonların resmi başlangıç ve bitiş tarihlerini buradaki analistler tespit eder.

Arthur Burns, arkadaş canlısı, yardım sever, pipo içen bir araştırmacıydı. Konjonktür dalgaları üzerinde büyük bir etkisi vardı. 1946'da Wesley Clair Mitchell ile birlikte yazdığı kitabı Amerika'da 1854 ve 1938 yılları arasındaki konjonktür dalgalarının detaylı bir analiziydi. Ancak, deneysel bulgulara ve tümdengelim mantığına olan bağlılığı, ekonominin esası ile çelişkiye düşmesine neden oldu.

Burns son sınıf öğrencileri arasında tartışma çıkartmaya bayılırdı. Bir gün sınıfta enflasyonun milli serveti aşındırma etkisi hakkında ders anlatırken sınıfa döndü ve "Enflasyona ne sebep olur?" diye sordu. Hiç birimiz cevap veremedik. Profesör Burns piposunu üfleyip ağzından çekti ve "İfrata kaçan hükümet harcamaları enflasyona sebep olur!" dedi.

Bir gün gelip de ekonomiyi bir bütün olarak anlayıp üzerinde tahmin yürütecek hale gelebileceğimi gösteren kişi, başka bir hocamdı. 1951 yılında büyük çaplı ekonomilerin iç dinamiklerinin ve bunların birbirleri arasındaki ilişkilerin matematiksel olarak araştırılabilir, modellenebilir ve incelenebilir olduğu fikrine dayanan teknik bir bilim dalı olan Matematiksel İstatistik kursuna yazıldım. Bugün bu bilim dalına Ekonometri deniyor, ama o zamanlar ancak genel kavramların birleştirilmesi söz konusuydu. Henüz bir ders kitabı, hatta bir adı bile olamayacak kadar yeniydi. Sözünü ettiğim hocam, Profesör Jacob Wolfowitz idi, oğlu Paul ise George W. Bush yönetiminde yer aldı ve Dünya Bankası'nın başkanı oldu. Profesör Wolfowitz, denklemleri tebeşirle tahtaya yazar, sonra da çalışmamız için bize teksir makinesinden çıkartılmış kopyalarını dağıtırdı. Bir gün aniden bu yeni araçların gücünü fark ettim: Eğer ekonomi deneysel bulgular ve matematik kullanarak kesin bir biçimde modellenebiliyorsa, o zaman büyük ölçekli tahminler, bir çok ekonomi tahmincisinin kullandığı sözde-bilimsel içgüdü olmadan, belli bir yöntem izlenerek yapılabilirdi. Bu fikrin nasıl uygulamaya koyulabileceğini hayal

ediyordum. En önemlisi, yirmi beş yaşında kendime giderek gelişen ve ileride uzmanlaşacağım bir alan bulmuştum.

Daha sonraki yıllarda, oldukça büyük ekonometrik modeller yaratma konusundaki becerilerimi geliştirdim ve bunların faydalarını, ama özellikle de kısıtlarını daha iyi takdir edebilmeye başladım. Modern ve dinamik ekonomiler, alt yapılarının iyice incelenmesine fırsat verecek kadar uzun süre hareketsiz kalmazlar. Eski portre fotoğrafçıları iyi bir resim çıkartabilmek için modellerinin yeterli bir süre hareketsiz kalmalarını isterlerdi. Model hareket ettiği takdirde fotoğraf net çıkmazdı. Ekonometri modelleri de böyledir. Ekonometri uzmanları mantıklı tahminler yapabilmek için modellerinin klasik yapısı üzerinde geçici düzeltmeler yaptılar. Pratikte buna bir modelin denklemlerine düzeltme faktörü uygulanması denir; düzeltme faktörleri, genellikle yapılan tahmin açısından denklemlerin sonuçlarından daha büyük önem taşır.

Eğer kestirim güçleri bu kadar az ise, bu modeller ne işe yarar? Klasik modellerin en az bilinen avantajı, bunların kullanımının temel ulusal muhasebe kurallarının ve ekonomik tutarlılığın bir dizi varsayıma uygulanmasını sağlıyor olmasıdır. Ayrıca modeller, kesin varsayılan birkaç parça bilgiden azami fayda sağlamaya yarar. Bir model ne kadar spesifik ve veri açısından ne kadar zenginse, o kadar etkili olacaktır. Her zaman iddia ettiğim gibi, mümkün olan son çeyrek için bir araya getirilmiş güncel detaylı değerler, doğruluk tahmini yapma konusunda sofistike bir model yapısından çok daha fazla işe yarar.

Tabii aynı zamanda modelin yapısı da başarısı açısından oldukça önemlidir. Bir modeli durup dururken yoktan var edemezsiniz (en azından ben yapamam). Modellerin gerçeklerden yola çıkarak hazırlanması gerekir. Benim kafamın içinde gerçek dünya ile bağlantısı olmayan soyutlamalar uçuşmuyor. Onların bir dayanak noktasına ihtiyacı var. O yüzden bir olay hakkında akla uygun tüm gözlem ya da gerçekleri araştırmaya çalışırım. Ne kadar fazla detay bilgi bulunursa, soyut modelin çözmeye çalıştığım gerçek dünyayı temsil edebilmesi de o derece mümkün olur.

Eğitimimin başlarında ilk öğrendiğim şey, kendimi dünyanın küçük bir bölümünde yapılan işlerin en ince detaylarına gömüp, bu detaylardan dünyanın o bölümünde nasıl bir davranış biçiminin sürdürüldüğü sonucunu çıkartabilmek olmuştu. Bu, benim tüm kariyerim boyunca uyguladığım bir süreç oldu. Yirmili yaşlarımda yazdığım makalelere göz gezdirirken hâlâ derin nostaljik duygulara kapılırım. Ve görürüm ki malzeme çok daha basit ve sade bir dünyanın malzemesi, ancak kullanılan analiz metodu bugün uyguladıklarım kadar güncel.

İKİ

BİR EKONOMİST YETİŞİYOR

Ben genellikle radyo açık çalışırım. 1950 ve 1951 yıllarında radyoda sürekli Kore ile ilgili haberler yayınlanıyordu. Ordumuz Çinlilere karşı kanlı bir savaşa girmişti ve Başkan Truman General MacArthur'u Birleşik Devletler'in Çin'e top yekün savaş açması gerektiği konusundaki aleni iddialarından dolayı azletmişti. Ülkede atom bombası denemeleri artık New Mexico'da değil, Nevada'da yapılmaya başlanmıştı. Bir de komünizm korkumuz vardı. Rosenberg çifti casusluktan suçlu bulunup elektrikli sandalye ile idama mahkum edildi. İşte tam bu kargaşanın ortasındayken, atom çağının doğuyor olduğu dikkatimi çekti. II. Dünya Savaşı esnasında gerçekleştirilen bazı bilimsel çalışmaların gizliliği kaldırılıyordu. Ben de bir taraftan hummalı bir şekilde atom fiziği okuyordum. İlk okuduğum kitap *"Atom Enerjisiyle ilgili Kaynak Kitap"* (Sourcebook on Atomic Energy) adında kalın, bilimsel bir kitaptı ve bu konuda henüz açıklanmamış bilgilerin devlet sponsorluğunda yayınlanan bir sentezi şeklinde idi. Arkasından, bu sefer daha yüzeysel olmak üzere astronomi ve fizik, daha sonra da ilim felsefesi hakkında kitaplar okudum.

Teknik kafalı insanların çoğu gibi ben de atom enerjisinin yaşamımız boyunca yapılmış en önemli keşif olduğunu düşünüyordum. Atom savaşından duyduğumuz korkunun diğer yüzüydü bu. Bilim fazlasıyla baştan çıkarıcı bir konuydu. Atom ise yepyeni bir çalışma sahası açabilecek büyüklükte güç sağlamıştı insanlara. Tabii bu da, yepyeni bir bakış açısının doğmasına sebep oldu.

Manhattan Projesi'nde çalışan bazı bilim adamlarının, ampirizmin farklı bir şekli olan ve mantıksal pozitivizm diye adlandırdıkları bir felsefe ile il-

gilendiklerini farkettim. Ludwig Wittgenstein öncülüğündeki bu felsefe, temel öğreti olarak 'bilginin yegâne kaynağı gerçekler ve rakamlardır' fikrini benimseyen ve ispata yoğunlaşan bir düşünce okuluydu. Duygusal mutlak diye bir olgu yoktur. Ahlak, değerler ve insanların davranış biçimleri kültür yansımalarıdır ve mantık ürünü değildir. Bunlar keyfi olarak değişirler, dolayısıyla üzerlerinde ciddi biçimde düşünmek anlamsızdır.

İçimdeki matematikçi ruh, bu katı analitik inanç formülüne kucak açmıştı. İçinde yaşadığımız çağ için en uygun felsefe bu gibi görünüyordu. Kendi kendime, insanlar sadece olabilecek olana ve önemli olana odaklansalar dünya daha güzel olur, diye düşündüm, ki bu da mantıksal pozitivizmin amacının ta kendisiydi.

1952 yılında ekonomide doktora derecemi almak için çalışıyordum ve yılda 6,000 dolardan fazla para kazanmaya başlamıştım. Hiçbir arkadaşım bu kadar kazanmıyordu ve benim de ihtiyacım olandan fazlaydı. Annemle şehir dışına taşındık. Tam olarak Levittown'a kadar gitmedik, ama Queens'in Forest Hills mahallesinde iki daireli bir eve yerleştik. Burası ağaçlık bir semtti ve banliyö trenine yürüme mesafesindeydi. Sonunda şehrin izdihamından kaçmıştım. Yani bir adım ilerlemiştim.

O zamanlar birisi bana kalkıp da hayatımın en karmaşık ve en düzensiz dönemine girdiğimi söyleseydi, herhalde inanmazdım. Ama bundan sonraki iki yıl içinde evlendim, boşandım, okulu bıraktım, kendi işimi kurmak için çalıştığım işyerinden ayrıldım ve dünya görüşümü olduğu gibi değiştirdim.

Evlendiğim kadının adı Joan Mitchell'dı. Winnipeg, Manitoba'dan NYU Güzel Sanatlar Fakültesi'nde okumak için New York'a gelmiş bir sanat tarihçisiydi. Bizi arkadaşlarımız tanıştırdı. Evine gittiğimde benim en sevdiğim plaklardan birini çalıyordu. Klasik müzik ortak tutkumuzdu. Birkaç ay flört ettikten sonra Ekim 1952'de evlendik, bir yıl sonra da boşandık. Detaya girmeden söyleyeyim, asıl sorun bendim. Evliliğin gerektirdiği sorumluluk anlayışına sahip değildim. Ben mantıklı bir seçim yaptım, duygusal değil, diyordum kendi kendime: "Bu kadın zeki. Çok da güzel. Daha iyisini bulamam." Benim yanlışım çok üzücü sonuçlar doğurdu, çünkü Joan olağanüstü bir insandı. Onunla hâlâ arkadaş kalabildiğime çok seviniyorum.

Joan, Ayn Rand'ın o zamanlar bir taraftarı, sonra da sevgilisi olan Nathaniel Branden'ın karısı ile arkadaştı. Ayn Rand ve ben bu sayede tanıştık. O bir Rus göçmeniydi ve Hayatın Kaynağı (*The Fountainhead)* adlı ro-

manı o yıl en çok satanlar listesinde fenomen olmuştu. Hollywood'dan New York'a yeni gelmişti ve kendisine küçük bir grup taraftar edinmişti. Romanını okudum ve çok ilginç buldum. Howard Roark adında, görüşlerinden ödün vermemek için tüm baskılara kahramanca karşı koyan bir mimarın hayat hikayesiydi. Hatta bir konut projesini kendi yaptığı planı değiştirdiler diye havaya uçuruyor ve sonunda galip geliyordu. Rand bu hikayeyi kendi benimsediği felsefeyi canlandırmak için yazmıştı: Mantık, bireysellik ve bencillik vurgulayan bir felsefe. Daha sonra bu felsefeyi objektivizm olarak adlandırdı, ama şimdi olsa muhtemelen ona Özgürlükçü diyeceklerdi.

Objektivizm, laisse-faire kapitalizminin ideal bir sosyal organizasyon biçimi olduğunu savunuyordu. Ayn Rand eğitimini almış olduğu Sovyet komünizminden doğal olarak nefret ediyordu. Onu insanlıktan uzak bir kolektivizmin vücut bulması olarak değerlendiriyordu. Sovyet gücünün düzeyi hakkında ise, sistemin içten çürümüş olduğu ve eninde sonunda da içten yıkılacağı yorumunu yapıyordu.

O ve taraftarları kendilerine "Kolektif" adını takmışlardı. Bu aralarındaki bir şakaydı, çünkü kolektivizm onların inanışının tam zıttı bir görüştü. En az haftada bir kez olmak üzere Rand'ın Doğu Otuz dördüncü sokaktaki dairesinde toplanır, dünya meselelerini tartışır ve sabahın erken saatlerine kadar konuşurlardı. Joan'un beni tanıştırdığı akşam küçük bir grup vardı, belki yedi ya da sekiz kişi yalın görünümlü oturma odasında oturmuştu: Rand, Rand'ın ressam kocası Frank O'Connor, Branden'lar ve birkaç kişi daha. Ayn Rand gayet sade görünüyordu. Kısa boylu, kırklı yaşlarda, yüzü son derece etkileyici, hatta sertti, geniş bir ağzı, kalın kaşları, koyu renk, zeki ve muhteşem gözleri vardı. İçe kıvrık kaküllü kesimi, koyu renk saçlarını ön plana çıkartıyordu. Yirmi beş yıldır Amerika'da yaşamış olmasına rağmen Rus aksanı ile konuşuyordu. Acımasızca analitik bir tarzı vardı. Ortaya konulan herhangi bir fikri temel bileşenlere ayrıştırmaya eğilimliydi, önemsiz sohbetlere ilgi duymuyordu. Bu sertliğin yanı sıra bir sohbete yaklaşış tarzındaki açıklık oldukça dikkat çekiciydi. Herhangi birisinden gelen herhangi bir fikri dikkate almaya ve konuya dahil etmeye hazır gibiydi.

Birkaç akşam konuşulanları dinledikten sonra ben de mantıksal pozitivist renklerimi ortaya koydum. O sırada tartışılan konuyu tam olarak hatırlamıyorum, ama bir şey oldu ve ben "Duygusal mutlak yoktur." dedim. Ayn Rand atıldı ve "Nasıl olur?" diye sordu.

"Çünkü tam anlamıyla mantıklı olabilmek için önemli bir deneysel bul-

guya dayanmayan bir inancı taşıyamazsın." diye açıkladım.

"Bu nasıl olur?" diye sordu yine. "Sen aslında yok musun?"

"Ben… tam olarak emin değilim," diye itiraf ettim.

"Varolmadığını savunmayı mı tercih ediyorsun?"

"Olabilir.."

"Peki kim söylüyor bunu?"

Belki de orada olmalıydınız, ya da belki yirmi altı yaşında bir matematik bağımlısı olmalıydınız, ama bu konuşma beni gerçekten sarsmıştı. Benim kendimle çelişmeme dikkat çekiyordu ve bu konuda gayet başarılıydı.

Ama daha kötüsü, ben muhakeme kabiliyetimle övünürdüm ve fikir tartışmalarında beni kimse yenemez sanırdım. Halbuki Ayn Rand ile konuşmamız, kendime güvenerek başlayıp sonra aniden şah mat olduğum bir satranç karşılaşmasına dönüşmüştü. O anda belki de tüm doğru bildiklerimin yanlış olabileceği kafama dank etti. Tabii inatçıydım ve birden geri çekilmeye de utandım, o yüzden çenemi kapatmakla yetindim.

Rand o akşamdan sonra bana takma bir ad buldu. Biraz davranışlarım fazla ciddi diye, biraz da daima koyu renk elbise ve kravat kullandığımdan olacak, bana "Spekülatör" adını taktı. Daha sonradan öğrendiğime göre, sonraki haftalarda insanlara "Spekülatör var olmaya hâlâ karar veremedi mi?" diye soruyormuş.

Neyse ki Conference Board'daki işlerim yolunda gidiyordu. En iddialı projem üzerinde hummalı bir şekilde çalışıyordum. Bu proje, Kore'ye ve soğuk savaş tehlikesine karşı Pentagon'un yapacağı avcı uçağı, bombardıman uçağı ve diğer uçakların takviyesi ile ilgili bir inceleme olacaktı ve yığınla dedektiflik işi gerekecekti. Kore Savaşı başlar başlamaz Savunma Bakanlığı satınalma planlarını hazırladı. Uçak üreticileri kendilerinden talep edilen sipariş miktarını biliyordu, ama bu askeri gizlilikten ötürü Wall Street'ten ve Amerikan endüstrisinin geri kalan kısmından gizli tutuluyordu. Şu ana kadar ekonomik etkileri göz ardı edilemeyecek derecede büyüktü: II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan uyuşukluk dönemi sona erdikten sonra, 1953 mali yılında askeri harcamalar fırladı ve milli hasılanın %14üne ulaştı (bu oran 2006 yılında %4 idi). Bu da hammadde ve ekipman piyasalarını ve tabii ki tecrübeli makinist ve mühendis piyasalarını altüst ediyor, dolayısıyla ticari hayatın görünümü üzerine muazzam bir soru işareti yerleştiriyordu. Uçak imalatının hareketlenmesinden en çok etkilenen alüminyum, bakır

ve çelik üreticileri oldu, zira bu ürünler savaş için gerekliydi ve kontrollu malzeme olarak sınıflandırılıyordu.

Ben metal piyasaları hakkında zaten çok şey biliyordum, o yüzden bu askeri güç takviyesinin incelemesini yapmaya gönüllü oldum. Patronlarım da teklifimi uygun buldu. Resmi kayıtlarla işe başladım, ama bunlar hemen hemen hiç işe yaramadı: Askeri üretim planları ile ilgili yapılan kongre oturumları gizlilik içinde yürütülüyor, yayınlanan yazılarda ise redaksiyon yapılıyordu. Yeni uçakların adedi ve tiplerinin yazılması gereken yerler boş bırakılıyor, hava filosu başına uçak adedini, uçuş başına filo adedini, eldeki uçak adedini ve tiplerine göre savaş dışı kayıpları gösteren rakamların üzerleri karalanıyordu. Daha sonra, 1940'ların sonlarında yapılan parlamento oturumlarının kayıtlarına bakmaya karar verdim, çünkü pek çok sorumun cevabını orada bulabileceğimi düşünüyordum. O dönemde gizlilik diye bir konu yoktu. Pentagon hâlâ işlerini tamamlama sürecindeydi, yüksek rütbeliler alt komitenin karşısına geçip askeri ödenek konuları ile ilgili konuşacak ve her şeyin nasıl hesaplandığını detaylı olarak açıklayacaklardı. Ordu elbet 1949'de hangi yöntemi izlediyse, 1950'de de aynısını yapacaktı.

Buradan edindiğim bilgilere dayanarak çalışmamı sürdürdüm. Bir de kamuya açık bilgileri derlemem gerekiyordu. Teknik yayınları, mühendislik el kitaplarını, organizasyon şemalarını, devlet bütçesi ile ilgili muazzam sayıdaki istatistiki veriyi ve Pentagon'un karmaşık bir lisanda hazırladığı malzeme siparişlerini inceledim. Sonunda yavaş yavaş tüm bilgiler yerli yerine oturmaya başladı. Örneğin, her uçağın ağırlığının ne kadar olduğunu biliyordum ve her tip uçak için ne kadar alüminyum, bakır ve diğer malzeme gerektiğini tahmin edebiliyordum. Tüm bu veriler elimde olduğu için de talep tahmini yapabiliyordum.

Araştırmam 1952 yılının ilkbaharında "Hava Gücünün Ekonomisi*"* (The Economics of Air Power) adı altında iki uzun makale halinde *Business Record*'da yayınlandı. Daha sonra dolaylı yoldan duyduğuma göre, Pentagon'daki bazı planlamacılar bu incelemenin gerçek rakamlara ne kadar yaklaşmış olduğunu görüp hayret etmişler. Ancak benim için daha da önemli olan, okuyucularımın bu bilgileri ele geçirmek istemeleri oldu. Bazı üye kuruluşlar hesaplarımın detaylarını öğrenmek istiyordu.

O aralarda Conference Board analistlerinden arkadaşım Sanford Parker'dan kendi hesabıma araştırma işleri alıyordum. Herkes ona Sandy derdi. Benden on yaş kadar büyük, kısa boylu, yaka paça bir tarafta dolaşan fırtına gibi bir adamdı. 1939 yılından beri *Business Week*'te haftalık yorum

yazarak kendisine bir isim yapmıştı. Conference Board'da çalışmaya başladığı için şimdi de ek olarak *Fortune* dergisinde ekonomi konulu makaleler yazacaktı. İnceleme gerektiren işlerin bir kısmını bana vermeyi teklif etti, ben de hemen kabul ettim.

Sandy'yi işe almak, editörlerin henüz olgunlaşmamış olduğunu düşündükleri yeni bir trend için *Fortune*'a özgü bir yatırım yapma yoluydu. İş dünyasının sanayicileri ve finansçıları fazla entelektüel olmamalarına rağmen ekonomiye giderek ilgi duymaya başlıyor görünüyorlardı. (1940'larda John Kenneth Galbraith de ekonomi üzerinde çalışanlar arasındaydı, ama bu farkındalığını işe yarar hale getirebildiğinden emin değilim.) Sandy bende olmayan becerilere sahipti ve gerçek bir otorite oldu. Örneğin, bir konunun kısa ve açıklayıcı cümlelerle nasıl ifade edileceğini çok iyi biliyordu. Bunu bana da öğretmeye çalıştı ve neredeyse başarılı oluyordum, ama Fed başkanı olduktan sonra bu beceriyi yeniden yok etmek zorunda kaldım. Fortune'un editörleri ondan hoşlanıyordu, çünkü ekonomiyi bir bütün olarak görüyor ve büyük bir inandırıcılıkla yazıyordu. Oldukça da yaratıcıydı; trend analizlerinde şaşırtıcı yaklaşımlarla karşımıza çıkardı.

Sandy ile çalışırken anladım ki onun otoriter davranışları ekonomi hakkında herkesten daha fazla bilgi sahibi olmasından kaynaklanıyordu. Benim bilgi dağarcığım onunki kadar geniş değildi, ama aramızda pek fazla da fark yoktu. Çok severek yaptığım bu işten her gün bir şeyler öğreniyordum ve düşündüm ki, eğer sebat edersem, ona yetişebilecektim.

1950'lerin sonlarında Sandy, Conference Board'dan ayrıldı ve *Fortune*'un birinci baş ekonomisti oldu. Onun yeni kuracağı departmanda ben de bir iş bulmayı ümit ediyordum, ancak bunun yerine *Fortune* dergisi bana, "*Değişen Amerikan Piyasası"* (The Changing American Market) adında bir makale dizisinin hazırlanmasında Sandy ve diğer yazarlar ile birlikte kendi hesabıma çalışmayı teklif etti. (Bu makaleler iki yıllık bir süre boyunca on iki bölüm halinde yayınlandı.) Ben de ek bir gelir kaynağım olduğuna göre artık bazı riskleri göze alabilirim diye, düşünmeye başladım.

Wall Street şirketlerinden Townsend Skinner'ın en büyük ortağı olan William Wallace Townsend adında bir yatırım danışmanı beni arada bir telefonla arıyordu. Şirket Conference Board'un en küçük üyelerinden biriydi. Benim çalışmalarımı okuyordu ve telefonda konuşuyorduk. 1953 yılının ilk aylarında yine aradı ve benimle Bankers' Club'ta öğle yemeğinde buluşmayı teklif etti, ben de kabul ettim.

Metroya binip şehre indim. Bankers' Club, banka ve finansal kuruluşla-

rın yoğun olduğu semtin nirengi noktası sayılan Equitable Building adında bir binada, ilk katta resepsiyon alanı, yukarıda da bir kütüphane ve yemek salonu olmak üzere üç katı kapsıyordu. Pencereden dışarı bakıldığında muhteşem bir manzara vardı ve her yer gösterişli halılar, mobilyalar ve perdelerle döşenmişti. Telefon konuşmalarımızdan çıkardığım kadarıyla Townsend kırk yaşlarında filan olmalıydı. Sonradan öğrendiğime göre o da benim için aynı şeyi düşünmüş. Asansörden çıkıp oradaki görevliden kendisini işaret etmesini istediğimde gördüm ki Bill nerdeyse altmış beş yaşlarındaydı. Yanına gidip kendimi tanıştırdım ve birden ikimiz de gülmeye başladık. Böylece hemen yakınlaşmış olduk.

Bill 1888 yılında New York'un kuzeyindeki bir semtte doğmuştu, hayatında bir çok ilginç iniş çıkışlar yaşamıştı. 1920 lerde kurumsal tahviller üzerine uzmanlaşmış ve Wall Street'te birkaç milyon dolar kazanmıştı; "Bağımsız Bankacılar Birliği" (Independent Bankers' Association)* tahvil alım satımıyla ilgili kitabını yazmıştı. Daha sonra 1929 yılındaki borsa krizinde her şeyini kaybetmişti. 1930 larda ise tahvil ve bono piyasası tahminleri için istatistik endeksleri düzenleyen küçük bir firma kurmuş ve kendini tekrar toparlamıştı.

Townsend ilk karşılaştığımızda *Savings and Loan Letter* (Tasarruf ve Kredi Mektubu) adında bir rapor yazıyordu. Ortağı, bir İngiliz ailesine mensup Richard Henry Dana Jr.'ın iki kuşak sonraki torunu, *Two Years Before the Mast* adlı kitabın yazarı Richard Dana Skinner idi. Şirketin birçok ünlü müşterisi vardı. Havacılık konusundaki öncü yatırımcı ve Douglas Aircraft'ın kurucusu Donald Douglas ile şu anda Waldorf Towers'da oturan ve Bill'in belli zamanlarda ziyaret ettiği eski başkan Herbert Hoover da müşteriler arasındaydı. Ancak Skinner birkaç yıl önce ölmüştü ve Townsend'ın şirkette çalışan damadı Federal Home Loan Bank'den mali temsilcilik görevi için teklif almıştı. "İşte bizi bu yemekte bir araya getiren konu bu." dedi Townsend, "Seninle birlikte çalışmak istiyorum."

İş değiştirmek için karar vermem çok kolay oldu. Fortune'daki işimin dışında zaten bana kendi adıma çalışacağım araştırma projeleri için talep yağıyordu. Gerçek anlamda hiçbir sorumluluğum yoktu. Joan ve ben ayrılma kararı almıştık ve birkaç aya kadar Manhattan'a geri dönüp Otuz Beşinci Cadde'de bir apartman dairesi kiralayacaktım.

Townsend-Greenspan 1953 yılının Eylül ayında açıldı. (Ama resmi kuruluşumuz 1954'te gerçekleşti.) İş yerimiz Broadway'de, New York Borsası'nın biraz güneyindeydi: İçinde bir tane Bill'e bir de bana ait iki ofis,

iki araştırma asistanı ve bir de sekreterin oturduğu ortak alandan oluşan renksiz bir mekandı.

Bill ve ben farklı alanlarda çalışıyorduk. O kendi yayınını çıkartmaya ve kendi müşterilerine yatırım danışmanlığı yapmaya devam ediyordu. Benim ilk müşterilerim ise Conference Board'dan beni tanıyan insanlardı. İlk anlaşma yaptığım şirket, Vanguard Group'un selefi olan Wellington Fund adındaki şirketti. Bunu daha sonra Amerika'nın üçüncü büyük çelik üreticisi Republic Steel takip etti ve iki yıl içinde buna, US Steel, Aramco, Jones & Laughlin, Allegheny-Ludlum, Inland, ve Kaiser de dahil olmak üzere on tane daha çelik şirketi eklendi.

Townsend-Greenspan için yapılabilecek en iyi reklam buydu. Çelik, Amerika'nın gücünü temsil ediyordu ve 1955 yılında ilk kez çıkan Fortune 500'ü taradığınızda, bu isimler en tepeye yakın sıralarda yer alıyordu. Yavaş yavaş müşteri portföyümüzü genişletmeye devam ettik: Alcoa, Reliance Electric, Burlington Industries, Mellon National Bank, Mobil Oil, Tenneco ve daha bir çok şirket eklendi.

Çok yoğun olduğumdan, doktora çalışmalarımı gerektiği gibi sürdüremiyordum. Her ay birkaç kez uçağa atlayıp Pittsburgh, Chicago ya da Cleveland'daki müşterilerimi ziyarete gidiyordum; zamanın geri kalanında da rapor yetiştirmeye uğraşıyordum. Çok üzgündüm, çünkü tezim için seçtiğim konu çok sevdiğim bir konuydu: Amerikan ailelerinde harcama ve tasarruf eğilimleri. Ama sözlü sınavlara girmek ve tezimi tamamlamak en az altı ayımı alacaktı ve bunu yapmak için iş hacmimi daraltmam gerekecekti. Doktoradan vazgeçersem herhangi bir kaybım olmayacağına kendi kendimi inandırdım, çünkü nasılsa işim icabı ekonomi okuyup çalışmaya devam edecektim. Ancak her iki ayda bir Profesör Burns ile karşılaşıyordum ve bana her defasında "Doktorana ne zaman döneceksin?" diye soruyordu. Ben de her defasında vicdan azabı duyuyordum. (Çok daha sonra, 1970'li yıllarda, doktorama devam etmek için NYU'a geri döndüm ve bitirip mezun oldum.)

Townsend-Greenspan'in çekici yanı, ekonomik analizleri iş dünyasındaki liderlerin karar verme aşamasında kullanabilecekleri şekle getirebiliyor olmasıydı. Farz edelim, ekonomi bir büyüme devresine girdiğinde büyük ihtimalle sanayi sektöründeki CEO'lar ya satıcı, ya da mühendis kökenli şirketlerde yükselerek genel müdür olmuş kişilerdi. Gayri Safi Yurt İçi (GSYİH) Hasıla'nın ne olacağını bilmek onlara bir fayda sağlamazdı. Ama eğer bir otomobil üretim şirketinin CEO'su ile görüşüp ona "gelecek altı aylık dönemde Chevrolet üretiminin aslında General Motors'un beyan ettiğinden farklı olacağını"

söyleyebilseydiniz, işte bu onun anlayacağı ve kullanacağı türden faydalı bir bilgi olurdu.

Bugünün tedarik zincirleri o kadar entegre biçimde çalışıyorlar ki tedarikçiler ve üreticiler arasındaki bilgi akışı kolaylıkla sağlanıyor. Modern dünyadaki Just-in-time (tam zamanında) üretim tekniği böyle işliyor. Halbuki eskiden o tarihlerde, üreticiler ve tedarikçiler arasındaki ilişki daha çok bir poker oyununu andırıyordu: Eğer bir ev aletleri üreticisinde satın alma müdürü iseniz ve buzdolabı imalatı için sac almak istiyorsanız, stoklarınızda bulunan sac miktarını satıcıya söylemeniz pazarlık gücünüzü zayıflatmaktan başka işe yaramazdı.

Bu tür bilgilerin eksikliği çelik üreticisinin üretim planlamasında yarı kör uçuşa geçmesine sebep oluyordu. Buna ilaveten, çelik endüstrisindeki müşterilerimizin alıcıları piyasanın sadece kendileri ile ilgili kısmını biliyorlardı. Çelik sektöründeki görünüm, otomobilde, gökdelen inşaatlarında veya sondaj borularına hatta teneke kutulara olan talepte ortaya çıkacak bir değişiklikten önemli derecede etkilenebiliyordu. Ve kısa dönemde bu talep, stok ihtiyacının ve çelik tüketimindeki talebin bir yansıması oluyordu.

Bir tahmin sisteminin başarısı, gelecekteki konjonktür dalgalanmalarının öngörmede kullanılan geçmişe ait veri tabanının doğruluğuna bağlıdır. Ben de çalışmalarımda otomobil ve kamyon üretimlerinin, uçak montajlarının ve daha bir çok üretimin geçmiş dönemlerdeki miktarlarını dikkate alıyordum. Ürün ve tüketici bazında çelik sevkiyatları ile ilgili verileri her ay American Iron and Steel Institute'dan (Amerikan Demir ve Çelik Enstitüsü), ihracat verilerini (o günlerde Birleşik Devletler çok miktarda çelik ihracatı yapıyordu) ile ithalat verilerini (hemen hemen hiç yoktu) de Ticaret Bakanlığından alıyordum. Yerel üretilen çelik sevkiyatı ile ithalat ve ihracat rakamlarını birleştirince, her ürün bazında tüketim endüstrisindeki alım hacmini elde ediyordum. Bundan sonra yapılacek iş, geçmiş çeyrek dönemlerin her birindeki çelik alımlarından ne kadarının tüketilip ne kadarının alıcının stoklarına eklendiğini ya da çıkartıldığını bulmak oluyordu. Bunun için de İkinci Dünya Savaşı ve Kore Savaşı'nın verilerine dönüyordum: Hükümet, Sam Amca'nın endüstriyel ürünlerde vesika sisteminden sorumlu olan War Production Board'dan metal endüstrisi ile ilgili tonlarca istatistiki bilginin gizliliğini kaldırmıştı. Otomobil, makine, inşaat ve petrol sondaj gibi çelik tüketen her endüstrinin özel bir stok devir hızı vardı ve hepsi de burada yazılıydı.

Daha derin bir inceleme neticesinde bu rakamlar, Sandy Parker sayesin-

de edindiğim makroekonomik tahmin becerilerim ile birleşince çelik endüstrisindeki toplam ürün sevkiyatının seviyesini tahmin edebilmemizi sağladı. Zaman içinde, çelik şirketlerinin her birinin pazar payını da takip etmeye başladık. Bu da, bir üreticinin bazı kararları almadan önce, sevkiyatın görünümüne bakarak kârını maksimize etmek için, gelecek dönemlerde kaynaklarını nereye yönlendirmesi gerektiği gibi bilgileri elde edebileceği anlamına geliyordu.

1957 yılına geldiğimizde, çelik şirketleri ile birkaç yıllık iş tecrübem olmuştu. O yılın sonlarına doğru, Republic Steel'in CEO'su Tom Patten başkanlığındaki İcra Komitesi toplantısında sunum yapmak üzere Cleveland'a uçtum. Benim sistemim stokların çok hızlı arttığını gösteriyor, dolayısıyla endüstrideki imalat hızının çelik tüketim hızının çok üzerinde kaldığına işaret ediyordu. Bu birikimin durdurulabilmesi için üretimin iyice aşağı çekilmesi gerekiyordu. Ayrıca bu büyük problem ile karşı karşıya kalan tek endüstri çelik endüstrisi değildi. "Bin dokuz yüz elli sekiz yılı felaket bir yıl olacak." dedim. Patten, "Evet, ama aldığımız siparişler bayağı iyi." diyerek itiraz etti. Ve Republic Steel üretim programına sadık kaldı.

Bundan yaklaşık üç ay sonra, çelik talebi düşüşe geçti. Bu da 1958'deki iktisadi durgunluğun habercisiydi ve savaştan beri en büyük ekonomik çöküş o yıl yaşandı. Cleveland'ı bir sonraki ziyaretimde Patten, İcra Kurulu'nun önünde bana döndü ve, "Haklıymışsın arkadaşım." dedi.

1958'de yaşanan ekonomik durgunluk hakkındaki öngörüm, ekonomiyi bir bütün olarak ele alarak yaptığım ilk tahmindir. Çelik endüstrisi üzerinde çalışarak harcadığım bunca zaman, bu tahmini yapabilmemde büyük rol oynadı. O zamanlar çelik, Amerikan ekonomisinde çok daha merkezi bir kuvveti temsil ediyordu. Ekonominin gücü dayanıklı ürünlerde yatıyordu, bunlar da genellikle çelikten yapılıyordu. Çeliğin zayıflamasının daha büyük sonuçlar doğuracağını tahmin edebiliyordum, dolayısıyla çelik endüstrisi dışındaki müşterilerime de bu tür olasılıklara karşı uyarıda bulunabiliyordum.

Her ne kadar 1958'deki resesyonu önceden tahmin etmiş olmak şirketimizin itibarını arttırdıysa da, müşterilerin çalışmalarımızı faydalı buluyor olması sadece makroekonomik tahminlerdeki başarımızdan kaynaklanmıyordu. Bizim çalışmamız, güncel ekonominin icraatlarının gerçekleşmesini sağlayan güçlerin analitik bir değerlendirmesiydi. Tahmin yürütmek demek,

basit anlamda, güncel dengesizliklerin eninde sonunda nasıl çözümleneceğini öngörmek demektir. Bizim verdiğimiz hizmet, müşterilerimizin güçler arası ilişkilerin gerçek doğası ile ilgili anlayışlarını geliştirmekti. Büyük şirketlerin CEO'ları otuz yaşında genç birinin ekonominin gidişatıyla ilgili akıl vermesini ciddiye almazlar. Ama onun etrafta oluşan çeşitli dengeler hakkında ne düşündüğüne kulak verebilirler, özellikle de bu bilgiyi kendi bildikleri ile karşılaştırarak değerlendirebilir iseler. Onların lisanından konuşacak olursam, "Brüt milli gelir ne durumda?" yerine "üretim tezgahlarına ilk altı ayda talep ne olacak?", ya da "yünlü kumaştan erkek takım elbisesi piyasasına kadar geçen süreçte brüt kârın değişme olasılığı nedir?" sorusuna cevap vermem gerekir. Neler olup bittiğine dair genel bir tanımlama yaptıktan sonra, bu tanımı münferit işlere özel gelişen ekonomik sonuçları içerecek şekilde ifade ediyordum. Bu da benim katma değerimdi ve başarıya ulaştık.

Ağır endüstri ile ilgili yaptığım çalışmalar, kapitalizmin merkezi dinamiklerini iyice kavramamı sağladı. "Yaratıcı yıkım" fikri 1942 yılında Harvard ekonomisti Joseph Schumpeter tarafından ortaya atıldı. Diğer güçlü fikirler gibi bu da sade ve yalındı: Bir piyasa ekonomisi eski ve başarısız işleri hurdaya çıkartıp yerlerine yeni ve daha üretken kaynaklar koyarak ve bu sayede kendisini sürekli yeniler ve canlandırır. Ben Schumpeter'i yirmili yaşlarımda okumuştum ve her zaman haklı olduğunu düşündüm. Ayrıca tüm kariyerim boyunca bu sürecin işlediğine şahit oldum.

Daha önce anlattığım telgraf hikayesi buna mükemmel bir örnekti. Arkadaşım Herbie ile ben 1930'ların sonlarına doğru Mors alfabesini öğrenmeye kalkıştığımızda telgraf endüstrisi tavan yapmıştı. Telgraf, o hızlı-parmak operatörlerinin 1850'lerde ve 1860'larda şöhretin doruğuna çıktıkları günden beri tüm Amerikan ekonomisini değiştirmişti. 1930'ların sonlarında her gün yarım milyon telgraf gönderiliyordu ve şimdiki FedEx taşımacısına gözümüz ne kadar aşina ise, o günlerde Western Union'ın haberci çocuğu da o kadar alışılagelmiş bir sima idi. Telgraf, Amerika içindeki tüm şehir ve kasabalar arasındaki bağlantıyı sağlıyor, işyerleri ve insanlar arasındaki iletişim için gereken süreyi kısaltıyor ve Amerika'daki endüstri ve finans piyasalarını dünyanın diğer yerlerine bağlıyordu. Aileler ve işyerleri arasındaki önemli ve acil tüm haberler onun vasıtasıyla iletiliyordu.

Bu muazzam başarıya rağmen, endüstri kaybolmanın eşiğine gelmişti. O hayran olduğum yıldırım hızıyla çalışan telgraf operatörleri çoktan kaybolmuşlardı. Tek tuşlu ileti cihazının yerini uzaktan yazı dizme makineleri almıştı. Western Union operatörleri artık daktilo bilen elemanlardı ve mesajı-

nızı Mors kodunda değil, İngilizce yazarak çekiyorlardı. Mors alfabesini öğrenmek de çocuk oyuncağı olmuştu.

Gelişen yeni iş sahası, yeni telefonlardı ve uzak iletişimin en iyi aracı olarak telgrafın yerine geçtiler. 1950'lerin sonlarında Townsend-Greenspan'de Bill Townsend arada sırada eski bir müşteriye telgraf gönderebiliyordu, ama telgraf artık firma içinde çok önemli bir yer tutmamaya başlamıştı. Artık müşterilerimizi ziyaret etmediğimiz zamanlarda onlarla telefonda konuşuyorduk. Telefon görüşmeleri elverişli, düşük maliyetli ve dolayısıyla verimliydi. Ben bu yeni teknoloji sebebiyle Mors alfabesi uzmanlarının işlerinden olmasını sanat açısından hep üzücü bir kayıp olarak düşünmüşümdür.

Hayatım boyunca bu ilerleme ve gerileme örneklerine defalarca tanık oldum. Danışmanlık yaptığım günlerde teneke kutunun tahtı devralışına yakından tanık oldum. 1950'ler güveçte ton balığı ve konserve çorba çağıydı; aileniz için konserve ve paketlenmiş ürünlerden yemek hazırlamak şehir dışı yaşam tarzının kalite işaretiydi ve konserve açacağı modern mutfakların vazgeçilmez aletlerinden biri oldu. Yiyecek üreticileri teneke kutulara bayılıyordu. Sebze, et ve içeceklerin uzak yerlere sevkiyatını ve uzun süre stoklarda tutulabilmesini sağlayan bir paketleme biçimiydi. Müşterinin istediği bir yiyecek maddesinin tartılarak verildiği eski moda bakkal dükkanlarının da artık pek şansı kalmamıştı. Onların yerini daha kullanışlı olan ve daha düşük fiyatlar sunan selfservis süpermarketler aldı.

Ellili yılların teneke kutuları kalay kaplı çelikten yapılıyordu ve birçoğunu benim Townsend-Greenspan'da danışmanlığını yaptığım çelik üreticileri satıyordu. 1959 yılında beş milyon ton teneke levha talebi vardı ve bu da çelik endüstrisinin toplam üretiminin yüzde 8'ine tekabül ediyordu. O sıralarda endüstrinin durumu kötüye gidiyordu. Ülke çapında yapılan grev, üretimi yaklaşık dört aydır durma noktasına getirmişti. Öte yandan Big Steel, bu süre zarfında karşısında Almanya ve Japonya'dan büyük rakipler buldu.

Alüminyum endüstrisi de kötüye gidiyordu. İktisadi durgunluk üç büyük üretici olan Alcoa, Reynolds ve Kaiser'in kârlarını düşürüyordu. Yılda beş milyon ton teneke levha talebi varken vazgeçilmesi mümkün olmayacak bir pazar gibi görünüyordu. Alüminyum kutular o zamanlar yeni üretilmeye başlamıştı ve çelik kutulardan daha hafif, üretimi ise daha kolaydı – üç yerine iki çeşit metal kullanılıyordu. Alüminyum aynı zamanda üzerine renkli baskı yapabilme açısından daha elverişliydi. 1950'lerin sonunda dondurulmuş meyve konsantresinin kutularının kenarları alüminyumdan yapılmaya

başlamıştı bile. Daha sonra Coors Brewing Company adlı bira üreticisi geleneksel 12 onsluk çelik kutular yerine yedi onsluk alüminyum kutularda bira satmaya başladı ve büyük rağbet gördü. Daha küçük boyda bira daha çekici görünüyordu ama işin aslı bu değildi. Hâlâ kimse normal büyüklükte alüminyum bira kutusu üretimini tam olarak çözebilmiş değildi. Ama 1960'ların başında kutu üreticileri bu bilmeceyi de çözdüler.

En büyük etkiyi yaratan icat, 1963'te tanıtılan açma halkası idi. Açma halkaları sadece alüminyumdan üretilebiliyordu ve bunlar çıkınca eski tip konserve açacaklarına ihtiyaç kalmadı. En büyük alüminyum üreticisi olan Alcoa, benim müşterimdi; Alcoa'nın CEO'su, alüminyumun kullanımını çeşitlendirmek istiyor, Reynolds'un öncülüğünü yaptığı ve ev kullanımı için ürettiği alüminyum folyo benzeri yeni ve karlı alanlar arıyordu. Onun başkan yardımcısının ise kutulara büyük bir tutkunluğu vardı: "Bira kutuları Alcoa'nın geleceğidir!" derdi. Ama açma halkası ortaya çıkınca o ve CEO bu fikirlerinden vazgeçtiler.

Açma halkalı bira kutusu imal eden ilk bira üreticisi Schlitz oldu ve diğerleri onu takip etti. 1963 yılının sonunda Amerika'da üretilen biranın yüzde 40'ı alüminyum açma halkalı kutularda satılıyordu. Arkasından alkolsüz içki devleri geldi: 1967'de hem Coca Cola hem de Pepsi, tümü alüminyumdan üretilen kutulara döndüler. Böylece çelik içki kutuları telgraf anahtarının akıbetine uğradı, para da yeni icadın peşinden gitti. Alüminyum kutulara dönüş Alcoa'nın kârını arttırdı ve 1966 yılının sonbaharında yetmiş sekiz yıllık tarihi boyunca en fazla kâr ettiği üç aylık dönemi yaşadı. Ve altmışların sonlarında yükselen borsada yatırımcılar sürü halinde alüminyum hisselerinin peşine düştüler.

Çelik üreticileri için bira ve soda pazarını kaybetmek demek, uzun vadede acıklı bir düşüşe adım atmak demekti. O zamana kadar Amerika henüz fazla çelik ithal etmemişti, çünkü inanışa göre başka ülkelerde üretilen çelik Amerikan kalite standartlarına uygun değildi. Ama 1959 grevi ikinci aya, daha sonra da üçüncü aya kadar uzayınca, otomobil üreticileri ve diğer büyük müşteriler çeliği başka yerlerde aramaya başladılar. Ve o zaman da anladılar ki, Avrupa ve Japonya'dan gelen çelik birinci kalite çelikti, üstelik daha ucuzdu. Amerikan iş dünyasının ikonası olan çelik, 1960'ların sonunda bu statüsünü kaybetti ve şöhret IBM gibi hızlı büyüyen şirketlere geçti. Schumpeter'in "yaratıcı yıkım fırtınaları" Big Steel'i vurmaya başlamıştı.

Townsend-Greenspan'deki çalışmalarıma talep çoktu, ama ben hızlı büyümemeye dikkat ediyordum. Daha ziyade kâr marjını yüksek tutuyordum

(yüzde 40 civarlarında) ve asla tek bir müşteri ya da gruba bağımlı olmamaya çalışıyordum. Çünkü böyle durumlarda bir müşterinin kaybı işimize sekte vurabilirdi. Bill Townsend de aynı şeyi düşünüyordu. O her zaman hayal edebileceğim en iyi ortak oldu. Onunla sadece beş yıl çalışabilmiş olmama rağmen – 1958 yılında kalp krizi geçirerek öldü –olağanüstü derecede birbirimize yakınlaşmıştık. O benim için ideal, yardımsever bir baba figürüydü. Kazançlarımızın adilane biçimde bölünmesi konusunda ısrar etti ve sonunda şirketten daha çok pay almaya başladım. Birbirimize karşı herhangi bir kıskançlık duygusu beslemedik ve birbirimizle hiç rekabete girmedik. Ölümünden sonra onun payını çocuklarından satın aldım ve isminin kapıda yazmaya devam etmesi için izinlerini aldım. Böylesi bana daha doğru geldi.

Ayn Rand hayatımda dengeleyici bir güç olmaya başlamıştı. İrade uyuşması sağlamamız çok uzun sürmedi. Daha çok benim düşüncelerim onunkiyle uyuştu ve ellili yıllarda ve altmışlı yılların başlarında onun evindeki haftalık toplantıların müdavimi oldum. Son derece özgün bir düşünür, katı bir incelemeci, iradeli, yüksek prensipleri olan ve en büyük değerin akılcılık olduğunu iddia eden biriydi. Bu bakımdan değerlerimiz uyuşuyordu; matematiğin ve entellektüel eğilimlerin önemi konusunda mutabıktık.

Ama o bunun da dışına çıktı ve benim asla cesaret edemeyeceğim biçimde geniş çaplı düşünmeye başladı. Aristo nazariyelerinin sadık bir taraftarıydı. Buradaki temel fikir, ortada bilinçten ayrı olarak objektif ve bilinmesi mümkün olan bir gerçek bulunduğudur. Ve kendi felsefesine objektivizm adını verdi. Aristo'nun etik anlayışına bazı temel ilkeler uyguladı. Mesela, bireylerin yaradılıştan var olan bir asalete sahip oldukları ve her bireyin bu potansiyelin farkında olup kendini geliştirmesinin en büyük görevi olduğu, gibi. Onunla birlikte fikir araştırması yapmak son derece ilginç bir mantık ve epistemoloji dersine girmek gibiydi. Genellikle söylediklerini takip edebiliyordum.

Rand'ın toplantıları benim üniversite ve ekonomi mesleğimin dışında ilk katıldığım sosyal çevre oldu. Gece boyunca süren tartışmalara katılıyordum ve kısa sürede yeni bir dizi fikre yönelen bir çömez şevki ile Rand'ın dergisine heyecanlı yorumlar yazmaya başladım. Kendine yeni bir yön bulanların yaptığı gibi, kavram ve fikirleri en basit terimler ile sınırlamaya eğilimliydim. Karmaşıklık ve farklı vasıflar işin içine girmeden önce bir fikrin sade biçimde tanımını herkes yapabilir. Eğer bunu yapamazsak, tanımlanacak ya

da öğrenilecek herhangi bir şey kalmaz. Sonunda yeni edindiğim bu kavramların içsel çelişkileri ortaya çıkmaya başladığında benim de şevk ve heyecanım azaldı.

Özellikle bir çelişkiyi oldukça aydınlatıcı buldum. Objektivist yaklaşıma göre vergilendirme ahlak dışıydı, çünkü özel mülk vergilendirme sistemi adı altında hükümet tarafından zorla alınıyordu. Ama eğer vergilendirme yanlış bir yöntem ise bireylerin haklarının polis tarafından korunması dahil olmak üzere hükümetin temel fonksiyonlarını yerine getirmesi için nasıl güvenilir bir finansman yaratılabilirdi? Rand türü yanıt, hükümetin varlığına gerek duyanların gönüllü olarak katılımda bulunması şeklindeydi ve yeterli değildi. İnsanların özgür iradesi vardır, farzet ki reddettiler, o zaman ne olacak?

Ben hâlâ katı kurallarla kısıtlanmamış piyasa rekabetini zorunlu buluyordum ve hâlâ da buluyorum. Ama istemesem de fark ettim ki, eğer entelektüel fikirlerimin sınırlamaları varsa, onların başkaları tarafından hemen benimsenmesini bekleyemezdim. 1968 yılında Richard Nixon'un başkanlık seçimi kampanyasına katıldığımda, uzun zamandır serbest piyasa kapitalizminin gelişmesine sadece dışardan bir destekleyici olarak değil, fiilen çaba göstererek de katkıda bulunmak istiyordum. Başkanın Ekonomik Danışmanlar Kurulu başkanlığına adaylığımı koymayı kabul ettiğim zaman, sadece anayasaya bağlı kalmaya değil, ülkenin bir çoğunu yanlış bulduğum hukuk normlarına da bağlı kalmaya yemin etmem gerektiğini biliyordum. Kanunlarla yönetilen demokratik bir toplumun varlığı demek, gündemde yer alan hemen her konuda fikir ayrılıkları olması demektir. Kamuyu ilgilendiren konularda uzlaşmak ise medeniyetin gereğidir, prensiplerin yok edilmesi demek değildir.

Ben Başkan Ford'un da bulunduğu Oval Salonda yemin ederken Ayn Rand'ın yanımda durduğu dikkatlerden kaçmadı. Ayn Rand 1982'de öldü ve o tarihe kadar birbirimize hep yakın kaldık. Yaşamım üzerinde bıraktığı tesir için ona minnettarım. Onunla karşılaşıncaya kadar entelektüel açıdan hayli eksiktim. Çalışmalarım insan değerlerini dikkate alır biçimde değildi, sadece deneysel bulgulara ve rakamlara dayanıyordu. Ben becerikli bir teknisyendim, hepsi o kadar. Mantıksal pozitivizmim tarih ve edebiyatı pas geçmişti. Eğer bana "Chaucer" okumaya değer midir?" diye soracak olsaydınız, muhtemelen "Hiç zahmet etme." diye cevap verirdim. Rand beni insanlara, onların değerlerine, nasıl çalıştıklarına, ne yaptıklarına, neden yaptıklarına ve nasıl düşündüklerine, niçin düşündüklerine bakmam konusunda ikna etti. Bu da benim ufkumu genişletmemi, öğrenmiş olduğum ekonomi

modellerinin ötesinde düşünebilmemi sağladı. Toplumların nasıl oluştuğunu, çeşitli kültürlerdeki davranış biçimlerini incelemeye başladım. Ve anladım ki ekonomi ve ekonomik tahminler bu tür bilgilere dayanıyor: Farklı kültürler gelişiyor ve çok farklı biçimlerde maddi zenginlik yaratıyor. Tüm bunlar bende Ayn Rand sayesinde oluştu. O beni, önceden kendimi uzak tutmaya çalıştığım yepyeni bir diyara götürdü.

ÜÇ

EKONOMİ İLE POLİTİKANIN TANIŞMASI

1960'larda Washington'u ekonomik tahminler fırtınası sardı. Her şey Minnesota'lı zeki ve bilgili bir profesör olan Ekonomik Danışmanlar Konseyi Başkanı Walter Heller'in Başkan Kennedy'ye bir vergi indiriminin ekonomik büyümeyi tetikleyeceğini söylemesiyle başladı. Kennedy önce bu fikre itiraz etti, çünkü ne de olsa Amerikan halkından fedakarlık talep etmek üzere iktidara gelmişti. Ama herşeyin ötesinde, o günkü şartlarda bir vergi indirimi demek mali politikada önemli boyutta bir değişiklik demekti, çünkü devlet zaten zarardaydı. O zamanlar ekonomi, aile bütçesi modeli ile yönetiliyordu, bütçeyi denkleştirip iki yakanızı bir araya getirmeniz gerekiyordu. Bir keresinde Başkan Eisenhower o yılki bütçe 3 milyar dolar açık verdiği için Amerikan halkından özür dilemişti.

Küba füze krizinden sonra, ufukta 1964 seçimleri göründüğünde, ekonomi ağır aksak ilerliyordu ve Kennedy sonunda onay vermeye razı oldu. Ocak 1963'te Parlamentoya teklif ettiği 10 milyar dolar tutarındaki vergi indirimi dramatik boyutlardaydı: Bu, II. Dünya Savaşı'ndan günümüze kadar yapılan, ekonominin hacmine oranla en büyük vergi indirimiydi ve neredeyse George W. Bush'un üç vergi indiriminin toplamına eşitti.

Lyndon Johnson vergi indirimini Kennedy'nin ölümünden hemen sonra onaylayarak kanunlaştırdı. Sonucun Ekonomik Danışmanlar Konseyi'nin söylediği gibi çıkması herkesi sevindirdi: 1965 yılında ekonomi iyiye gitmeye başladı. Yıllık büyüme oranı yüzde 6'nın üzerindeydi ve bu da Walter Heller'in yapmış olduğu ekonomik tahmin ile uyuşuyordu.

Ekonomistler çok mutluydu. Sonunda ekonomik tahmin bulmacasını çözdüklerini düşünüyor, kendi kendilerini kutlamaktan geri kalmıyorlardı.

EDK'nın Ocak 1965'de yayınlanan Yıllık Raporu'nda, "Ekonomi politikasında yeni bir çağ açılıyor. Artık ekonomi politikası araçları daha hassas, daha etkin hale geliyor ve giderek geleneklerin, yanlış anlamaların ve dogmatik polemiklerin empoze ettiği yasaklardan kurtuluyor. Ekonomi politikalarını yapanların artık olaylar karşısında pasif davranmamaları, gelecekteki gelişimleri önceden tahmin etmeleri ve biçimlendirmeleri gerekiyor." diye yazıyordu. Borsa çok yükseldi, yıl sonunda *Time* dergisi 1946 yılında ölmüş olan John Maynard Keynes'i kapak yaptı ve "Artık hepimiz Keynes taraftarıyız."* şeklinde başlık attı.

İnanamıyordum. Makroekonomik tahminler yapmak bana hiçbir zaman kolay gelmemişti. Townsend-Greenspan müşterilerine bu tür bir hizmeti sağlıyordu, ancak bu iş bizim ana faaliyetlerimizden biri değildi. Heller'in başarısına hayran olmuştum. Ama yine de Pine Street'teki büromda oturup Brooklyn Köprüsüne bakarken, "Neyse ki Walter Heller'in yerinde değilim. Ben zaten bu makroekonomik tahminlerin bilimden çok sanata yönelik olduğunu biliyordum." diye düşündüğümü hatırlıyorum.

O toz pembe görünen ekonomik sonuçlar, Johnson yönetimi Vietnam Savaşı'na ve Great Society** programlarına büyük miktarda para pompalamaya başladıktan sonra bozuldu. Townsend-Greenspan'deki günlük işlerin yanısıra artık hükümetin mali politikalarına da ilgi duymaya başlamıştım. Ara sıra gazetelere ve ekonomi dergilerine yönetimi kritik eden makaleler yazıyordum.

Vietnam Savaşı'nın ekonomik sonuçları, Kore Savaşı harcamaları ile ilgili daha önce yaptığım çalışmadan ötürü özellikle ilgimi çekiyordu. O sıralarda hâlâ *Fortune* dergisinin baş ekonomisti olan eski iş arkadaşım Sandy Parker, 1966 yılının başında Townsend-Greenspan'den savaş maliyetlerinin incelenmesi konusunda yardım istedi, ben de hemen kabul ettim.

Başkan Johnson'ın hesaplarında bir yanlışlık vardı. Amerika'nın asker yığmaya devam ettiği yolunda gelen haberlerden, Yönetim'in savaş harcamalarını düşük hesapladığı anlaşılıyordu. Söylenene göre General William Westmoreland birliklerin sayısının dört yüz bine çıkmasını talep ediyordu. Başkanın Parlamento'ya 1 Temmuz 1966 tarihinde başlayan mali yıl için teklif ettiği bütçeyi enine boyuna inceledim; Pentagon harcamalarının şekli ve

*Richard Nixon bu sözü aldı, 1971 yılında Amerikan başkanı olarak kendi yönetiminin bütçe açıklarını ve ekonomiye müdahalecilik kavramını savunmak amacıyla kullandı.

**ç.n: Refah Toplumu Programı: Fakirliği ve ırk ayrımını ortadan kaldırmak amacıyla başkan Lyndom B. Johnson tarafından uygulamaya konan ekenomik destek paketleri.

uygulamaları konusunda edinmiş olduğum bilgileri de dikkate alarak vardığım sonuca göre, bütçe, o yıl için muhtemel savaş maliyetlerinin en az %50 - yani en az 11 milyar dolar - altında hesaplanmıştı. (1967 yılı ile ilgili bir dipnota göre bütçede savaşın o yıl 30 Haziran'da biteceği varsayılmış, dolayısıyla uçaklar ya da diğer kaybolacak ekipman için yüksek maliyetli bir yenilemeye gerek olmadığı düşünülmüştü.)

Bu hikaye *Fortune*'un Nisan 1966 sayısında "Vietnam Savaşı: Bir Maliyet Muhasebesi" başlığı altında yayınladı. Makalenin sonu gayet açıktı: "Bu bütçe Vietnam Savaşı'nın görünürdeki harcamalarını karşılamak için yeterli değil." Saygın bir ekonomi dergisi ise, bu yazının, LBJ yönetiminin savaş maliyetlerini gizlediği yolunda giderek artan tartışmaları daha da alevlendirdiğini yazdı.*

Savaş ekonomisi ile ilgili duyduğum kuşkuları saymazsak, zamanın oldukça dışında kalmış bir insandım. Altmışlı yıllardan bahsedilince insanların aklına vatandaşlık hakları adına yapılan yürüyüşler, savaş karşıtı gösteriler, seks, uyuşturucu ve rock & roll, kısacası sürekli aşırı davranışların hakim olduğu bir kültür gelir. Ben bu kuşak farkının diğer tarafında kalıyordum. 1966'da kırk yaşıma bastım, bu da demek ki ben 1950lerde ceket giyip kravat takan, pipo içen bir erişkindim. Mozart , Brahms, Benny Goodman ve Glenn Miller dinliyordum. Popüler müzik Elvis'in ortaya çıkışı ile birlikte bana tamamen yabancılaştı, onun müziği bana gürültü gibi geliyordu. Öte yandan Beatles grubundaki müzisyenleri oldukça iyi buluyordum; hem iyi şarkı söylüyorlardı, hem de ilginç kişilikleri vardı ve yaptıkları müzik onların yolunu izleyenlerin bir kısmına oranla klasik dahi sayılabilirdi. Altmışların kültürü bana yabancıydı, çünkü ben bunun entelektüel bir kültür olmadığını düşünüyordum. Oldukça tutucu bir tarafım vardı ve nezaket benim için hep ön plandaydı. O yüzden "çiçek çocuklar" ile pek ilgilenmedim. Onlara katılmama özgürlüğüm vardı, ben de bunu kullandım.

Nixon'un 1967 yılındaki başkanlık seçimi kampanyası, kamu hayatına ilk adım atışım oldu. Bir taraftan Columbia Üniversitesi'nde finans profesörü olan Martin Anderson ile birlikte bir ekonomi ders kitabı yazıyordum. Marty, kentsel dönüşüm mantığını kritik eden kitabı The Federal Bulldozer ile Nixon'un dikkatini çekmiş, tutucu çevrelerde kendisine bir isim yapmıştı.

*Başkan Johnson ilk başlarda rakamları çarpıtırdı. Örneğin LBJ'nin eski danışmanı olan tarihçi Eric Goldman 1969 yılında yazdığı bir raporda, Johnson'un ekonomik sorunlarla ilgili ve bu sorumlulukların üstesinden gelebilecek beceriye sahip olduğu imajını vermek için ilk bütçesi hakkında gazetecileri nasıl yanlış yönlendirdiğini yazmıştı.

Planımız, birlikte çalışarak laissez-faire kapitalist sisteminin tanımını yapan bir ders kitabı hazırlamaktı; işi biraz da şakaya vurarak, kitaptaki iş idaresi ile ilgili kısımları Marty'nin, teori ile ilgili kısımları da benim hazırlamama karar verdik. Ne de olsa Marty profesör, ben ise ekonomi danışmanıydım. Ancak henüz pek yol alamadan, Nixon Marty'den başkanlık seçim kampanyasında kendisinin politika baş danışmanı olmasını istedi.

Marty, kampanyaya dahil olmasından hemen sonra, küçük ekibi için politika geliştirme ve konuşmaları kaleme alma konularında benden yardım istedi. O zaman ekipte Marty'nin dışında sadece dört kişi vardı: Ekip başkanı Pat Buchanan, William Safire, Ray Price ve Leonard Garment. Aralarında tek tanıdığım Len'di. Onunla yirmi yıl kadar önce Henry Jerome orkestrasında birlikte çalmıştık ve o zamandan beri sadece birkaç kez karşılaşmıştık. Şimdi Nixon'un New York'taki Nixon Mudge Rose Guthrie Alexander & Mitchell adlı hukuk şirketinin ortağıydı. Altı kişi birlikte öğle yemeğine gittik ve benim kampanya için nasıl bir katkıda bulunabileceğimi konuştuk. Ortaya koyduğum fikirler beğenildi ve Buchanan daha fazla detaya girmeden başkan adayı ile görüşmeye gitmemi önerdi.

Birkaç gün sonra Nixon'u bürosunda ziyaret ettim. Politikaya geri dönmesi beni şaşırtmıştı.1962 yılında California valilik yarışını kaybettikten sonra kendisine karşı olduklarını düşündüğü gazetecilere dönüp alaycı bir tonda yaptığı veda konuşmasını herkes hatırlar: "Artık hakkında atıp tutacağınız bir Nixon kalmadı beyler, çünkü bu benim son basın toplantım." demişti. Nixon'un Nixon Mudge Rose'daki ofisi tıklım tıklım hatıralar ve imzalı fotoğraflarla doluydu, sanki bir zamanların ileri gelen bir ismi hatıralarla dolu küçük bir odaya itilmiş gibi bir hisse kapıldım. Ama Nixon gayet şık giyinmişti, sadece tecrübeli ve başarılı bir New York avukatını andırmakla kalmıyor, davranışları ile de bunu doğruluyordu. Sağdan soldan konuşup sohbet etmekle vakit harcamadı, bana ekonomi ve politika hakkında peş peşe mantıklı sorular sormaya başladı. Kendi fikirlerini ortaya koyarken bunu mükemmel kurulmuş cümleler ve paragraflar kullanarak yapıyordu. Çok etkilendim. Kampanya süresince bazen Nixon'u basınla karşılaşmadan önce bazı konularda bilgilendirmem gerekiyordu ve o hemen gergin, gerçeklere yoğunlaşmış avukat haline bürünüyordu. Bazen hiç bilmediği bir konuda konuşulanları, mesela bir son dakika haberi gibi, beş dakika süreyle dinleyip, daha sonra basının karşısına çıkıp, o konuda bir profesör kadar bilgili görünebiliyordu. Bana göre o ve Bill Clinton, şimdiye kadar çalıştığım en akıllı başkanlardı.

"Oylar Nixon'a" komitesinin Park Caddesi 57. sokakta American Bible Society binasında ofisleri vardı. Önceleri haftada birkaç gün akşam üzerleri çalışıyordum, daha sonra kampanya hızlandı ve haftada dört beş gün, hatta bazen daha fazla çalışmaya başladım. Beni "ekonomik ve yerel politika danışmanı" olarak atadılar, ama ben her zaman fahri çalışmayı tercih ettim. Marty ise Columbia'dan izin almıştı, kampanyada full-time çalışıyordu ve biz genellikle birlikte iş yapıyorduk. İşimin bir parçası olarak herhangi bir konuda gelen yanıtları koordine ediyordum: Gerekli araştırmayı çarçabuk yapıp Nixon'a ve kampanya ekibine aynı gece fakslıyorduk. O her konuda bilgili olmak istiyordu ve ben de ekonomik konulardaki görev gruplarının organize edilmesine yardımcı oluyordum. Bu görev gruplarının asıl amacı insanların kampanyaya çekilmesiydi. Amerika'daki Cumhuriyetçilerin iki katı kadar Demokrat vardı* ve Nixon mümkün olduğunca çok sayıda insanı kampanyaya dahil etmek istiyordu. Bütün görev grupları bir araya gelir, üyeler Nixon'a düşüncelerini aktarır, sonra da herkes gülümseyerek el sıkışır ve fotoğraflar çekilirdi. Ama benim kampanyaya en ilginç katkım ve en hoşuma giden iş, eyalet oylarının ve yerel oyların tek kalem altında toplanmasıydı. 2004 yılındaki seçim kampanyası sırasında politikacılar internete girerek her gün elli eyaletteki oy sayımını öğrenebiliyordu. 1968 yılında ise böyle bir teknoloji yoktu, ama ben buna akla gelebilecek en yakın çözümü yarattım. Eyalet bazındaki tüm anketleri topladım, eski oylama şekli ve trendleri ile ilişkilendirdim ve oy kullanılmayan eyaletleri aradan çıkartarak kamuoyu yoklaması ve seçim sonuçları ile ilgili bir tahmin geliştirdim.

1968 yılının Temmuz ayı sonlarına doğru, Cumhuriyetçilerin kongresinden sadece bir hafta kadar önce Nixon, Long Island'ın en doğu köşesindeki Montauk semtinde bir sayfiye oteli olan Gurneys Inn'de yetkili kurulu topladı. Toplantıda yaklaşık onbeş kişi vardı: Birkaç ay önce birlikte çalışmaya başladığım bir avuç insan dahil, tüm üst düzey yöneticiler oradaydı. Nixon artık başkanlık için yeterli oya sahip olduğunu biliyordu ve bu da seçim zaferi konuşmasında değineceği konuları gözden geçirmek üzere yapılan bir toplantı mahiyetindeydi. Konferans masasına oturduğumuzda bir şeye kızmış gibi görünüyordu. Beklediğim türde bir politika tartışması yerine, Demokrat'ların nasıl bir düşman olduğu hakkında hiddetli bir konuşma yapmaya başladı. Sesini yükseltmedi, ama konuşması o kadar hararetli ve o kadar

*Center for Study of the American Electorate'a (Amerikan Seçmenlerini İnceleme Merkezi'ne) göre 17 milyon Demokrata karşı 9 milyon Cumhuriyetçi seçmen vardı.

küfür doluydu ki, Tony Soprano bile duysa yüzü kızarırdı. Şaşkınlıktan donup kalmıştım; bu benim başarısı için uğraş verdiğim adam olamazdı. O anda Nixon'ın önemli bir karakter özelliğine şahit olduğumdan kuşkum yoktu. Bir insanın bu kadar farklı yanlarının olabileceğine inanamıyordum. Bir süre sonra yatıştı ve toplantı devam etti, ama ona bir daha asla aynı gözle bakamadım. Bu beni o kadar rahatsız etmişti ki, seçimden sonra Beyaz Saray ekibine katılmamı teklif ettiklerinde "Hayır, ben işime dönmeyi tercih ederim." dedim.

Tabii Nixon'un bu bayağı tarafı bundan beş sene sonra Watergate kayıtları ile ortaya çıktı. Bu kayıtlarda onun çok zeki, ama acınası biçimde paranoyak, herkesten nefret eden, alaycı bir insan olduğu anlaşıldı. Clinton yönetiminden biri bir keresinde Nixon'u Yahudi düşmanlığı ile itham etmişti. Ben de, "Siz anlamamışsınız. O sadece bir Yahudi düşmanı değil. O hem Yahudi düşmanı, hem İtalyan, hem Yunan, hem de Slovak düşmanı. Onun sempati duyduğu kimse tanımıyorum. Herkesten nefret eder. Henry Kissinger için de çok kötü şeyler söylemişti, ama onu dışişleri bakanı tayin etti." dedim. Nixon istifa ettiğinde rahat bir nefes aldım. Ne yapacağı hiç belli olmazdı. Amerikan Başkanı olarak onun bu kadar fazla güce sahip olması ürkütücüydü. Anayasaya bağlı kalacağına and içmiş olan bir subayın kalkıp da "İstemiş olduğunuz işi yapmayacağım Sayın Başkan." demesi çok zordu.

Tabii ki Nixon uç bir örnekti. Ama yaşayarak gördüm ki bu politika güruhunun tepesinde oturan insanlar gerçekten farklı oluyorlar. Bunların arasında normale en yakın Jerry Ford vardı, o da zaten hiç seçimle gelmedi. Yıllardır uğraşıp gerçekleştiremediğim bir anayasa değişikliği vardır. Der ki, "Amerikan Başkanı olabilmek için gerekenleri yapmaya istekli olanlar, bu makama ulaşmaktan, bu sebeple engellenirler." Bu söylediğimin sadece yarısı şaka.

Hükümette sürekli bir görevim olmamasına rağmen, Washington benim hayatımda önemli bir rol oynamaya başlamıştı. Göreve başlamasından önce Nixon'un ilk federal bütçesini planlamasına yardımcı olmak üzere ara dönem bütçe direktörü olarak çalıştım. Özel kadrolarda ve komisyonlarda görev yaptım. En önemlisi de, Başkanın, Martin Anderson tarafından planlanan ve tasarısı Parlamentoda lağvedilen Gönüllü Silahlı Kuvvetler ile ilgili komisyondu.* Öte yandan hükümetin ekonomi ve yerel politika ile ilgili ki-

*Komisyonu Anderson'un oluşturmasına rağmen, görevi o üstlenmedi. Komisyona Eisenhower zamanında savunma bakanı olarak görev yapmış olan Thomas S. Gates Jr. başkanlık etti.

lit pozisyonlarında tanıdık ve arkadaşlarımın bulunması politik çevrede giderek daha fazla vakit geçirmeme neden oluyordu.

İş dünyası Vietnam'dan ve iç sorunlardan kaynaklanan rahatsızlıklarla pençeleşirken, ekonomik düzen de bozulmaya başladı. Başkan Johnson zamanında getirilip Nixon zamanında da sürdürülen %10'luk ek vergi artık pek iyi bir etki yaratmıyordu. 1970 yılında bir durgunluk dönemine girildi ve işsizlik yüzde 6'ya çıktı; yaklaşık beş milyon kişi işsiz kaldı.

Aynı zamanda enflasyon da kendi bildiği şekilde hareket ediyor gibiydi. Bütün tahmin modellerinin söylediği gibi düşeceği yerde, yıllık yüzde 5.7 civarında seyrediyordu – daha sonraki orana göre düşüktü, ama o günün standardına göre endişe verici derecede yüksek sayılırdı. Ekonomide hakim olan Keynes görüşüne göre, işsizlik ve enflasyon tahterevallideki çocuklar gibidir: Birisi çıkınca diğeri iner. Daha da basite indirgemek gerekirse, ne kadar çok insan işten çıkartılırsa, ücret ve fiyatlarda artış baskısı o derece azalır. Bunun aksine, işsizlik azaldığında ve işgücü piyasası daraldığında, ücret ve fiyatların artma ihtimali yükselir.

Ama Keynesin ekonomik modelleri işsizlik ve enflasyonun aynı anda tırmanabileceğini hesaba katmamıştı. Daha sonraları stagflasyon olarak adlandırılacak olan bu fenomen, politika yapımcılarını hüsrana uğrattı. On yıl önce devletin ekonomistlerini birer kahinmiş gibi gösteren ekonomik tahmin araçları, gerçekte hükümetin ekonomiye ince ayar yapabilmesi için yeterli olmadı. (Birkaç yıl sonra yapılan bir anket, halk tarafından, ekonomistlerin yaptığı tahminlerin astrologların yaptıkları tahminlerle aynı kefeye koyulduğunu gösterdi. O zaman astrologların nerede yanlış yaptığını merak etmiştim.)

Bu gibi sorunlardan dolayı Hükümet'in üzerindeki politik baskı giderek arttı. Johnson zamanında Ekonomik Danışmanlar Konseyinin başkanı olan ve alaycı espri anlayışıyla tanınan Arthur Okun, "Rahatsızlık Endeksi" adı altında bu zorlu çıkmazı tanımlayan bir endeks yarattı. Aslında bu sadece işsizlik oranı ve enflasyon oranının toplamını gösteriyordu. Rahatsızlık endeksi o zaman yüzde 16.6 olarak hesaplandı ve 1965 yılından beri hiç inmedi, hep çıktı.*

Washington'daki arkadaşlarım sürekli bir çare arayışı içindeydiler. Fed bu durgunluğu tersine döndürmek ve ek verginin getirdiği caydırıcı etkiyi

*Rahatsızlık endeksinin adı daha sonra sefalet endeksi olarak değiştirildi ve iki başkanın seçim kampanyasında kullanıldı. Jimmy Carter 1976'da Başkan Ford'u eleştirmek için, Ronald Reagan da 1980'de Başkan Carter'ı eleştirmek için bunu kullandı.

ortadan kaldırmak için faiz oranlarını indirdi ve ekonomiye para pompaladı. Bu yurt içi gayrı safi milli hasılanın tekrar büyümesine yardımcı oldu, ama aynı zamanda da enflasyonu körükledi. Bu arada Başkan Nixon'un bazı adamları arasında, Nixon'un seçilmesine yardımcı olan biz serbest piyasa ekonomistlerinin lanet saydığı ölçütleri, ücret ve fiyat kontrollerini benimsemeye yönelik bir hareketlenme vardı. Nixon'un 1970 yılında Fed başkanı olarak atadığı eski arkadaşım ve akıl hocam Arthur Burns bile buna benzer bir şeyden, gelir politikalarından, söz ediyordu. Arthur'daki bu değişiklik karşısında donup kalmıştım ve bunu, politik zorunlulukların alarm veren politik gelişmelerle birleşmesinden dolayı yeni bir bakış açısı geliştirmiş olmasına yordum. Demek ki Fed gerçekten endişeliydi. (Şimdi düşünüyorum da, galiba o zamanlar Burns ücret ve fiyat kontrollerinin resmileşmesini önlemeye çalışıyordu.) Sonunda, 15 Ağustos 1971 Pazar günü evde otururken telefonum çaldı. Arayan o zaman Nixon'un Ekonomik Danışmanlar Konseyi üyesi Herb Stein'dı. "Camp David'den arıyorum." dedi. "Başkan, ulusa sesleniş konuşması yapacağını ve ücret ve fiyat kontrollerini açıklayacağını sana bildirmemi istedi." O gece benim için iki sebepten ötürü unutulmaz bir gece oldu: Birincisi Nixon politikasını açıklamak için Amerika'nın en sevilen ve benim de çok sevdiğim kovboy dizisi Bonanza'nın yayın saatini aldı; ikincisi, bir şey almak için yere eğildim ve sırtımı fena halde incittim. Altı hafta yataktan kalkamadım. Şimdi düşünüyorum da, o gün beni asıl yatağa düşüren, ücret ve fiyat kontrolleriydi.

Neyse ki hükümet teşkilatında değildim. Burns ve eşi, Watergate sitesinde oturuyordu ve ben de bazen onlara akşam yemeğine gidiyordum. Burns arada bir Beyaz Saray'daki son gelişmeler ile ilgili düşüncelere dalar ve "Aman Tanrım! şimdi ne yapacaklar kim bilir?" diye söylenirdi. Nixon, ücret ve fiyat kontrollerini kabul ettirdikten sonra bir uçağa atladım ve Ekonomik İstikrar Programı'nın, yani bunları yönetebilmek için yaratılan bürokrasinin başında bulunan Don Rumsfeld ile görüşmeye gittim. O aynı zamanda Yaşam Standardı Konseyi başkanıydı ve Dick Cheney de yardımcısıydı. Bazı endüstrilerin nasıl işlediklerine dair çok şey bildiğimden bana akıl danışmak istemişlerdi. Ama onlar için tek yapabildiğim, ne tür bir fiyat dondurmanın ne türde sorunlar çıkartabileceğini söylemek oldu.

Karşılaşmak üzere oldukları sorun, piyasa ekonomisindeki merkezi planlama sorunuydu: Bir piyasa her zaman her tür kontrol girişimini çökertir. Bir ara sorun tekstil ürünleriydi. Çiftçilerinin elindeki politik güçleri nedeniyle yönetim ham pamuk için fiyat sınırlaması getirememişti. O yüzden pamuk

fiyatları sürekli yükseliyordu. Ancak hükümet tekstil üretiminin ilk safhasını oluşturan ham ürün (boyanmamış dokuma kumaş) fiyatını dondurmuştu. Dolayısıyla ham ürün imalatçıları köşeye sıkıştılar; maliyetleri artıyor, ancak fiyatlarını yükseltemiyorlardı. Şirketler sektörün bu kolundan çekilmeye başladılar. Ve bir gün kumaş ve giysi üreticileri yeteri kadar ham ürün bulamadıklarından şikayet etmeye başladılar. Rumsfeld bana dönüp "Ne yapacağız?" diye sordu. Ben de "Basit." dedim. "Fiyatları yükseltin." Ondan sonra her hafta buna benzer durumlar yaşandı ve birkaç yıl sonra bütün sistem darmadağınık oldu. Çok daha sonra Nixon, en kötü politikasının ücret ve fiyat kontrolleri olduğunu açıkladı. İşin üzücü olan yanı, bunun kötü bir fikir olduğunu daha başından beri biliyor olmasıydı. Düpedüz politik menfaatler söz konusuydu: Bir çok işadamı ücretleri dondurmak istediğini söylemişti, öte yandan fiyatları dondurma fikri tüketicilerin çoğunun hoşuna gitmişti, o yüzden o da bunu yapmaya karar verdi.

Ekim 1973'teki Arap petrol ambargosu enflasyon ve işsizliği daha da kötü bir hale getirdi; öyle ki Amerika'nın yıkılan öz güveninden söz etmek dahi istemiyorum. Tüketici fiyat endeksi iyice yükseldi. 1974 yılında enflasyon yüzde 11'e fırlayınca "çift haneli enflasyon" diye yeni bir terim türedi. İşsizlik hâlâ yüzde 5.6 idi, borsa hızlı bir düşüşe geçmişti, ekonomi 1930'lardan beri en kötü durgunluk dönemini yaşıyordu ve Watergate skandalı da hepsinin üstüne tüy dikti.

Bu üzücü haberin tam ortasında Hazine Bakanı Bill Simon beni aradı ve Ekonomik Danışmanlar Konseyi'nin başkanı olmamı teklif etti. O zamanlar EDK başkanı olan Herb Stein işinden ayrılıyordu. EDK başkanlığı Washington'daki bir ekonomist için en üst düzeydeki üç pozisyondan biridir. Diğer ikisi de hazine bakanlığı ve Fed başkanlığıdır. Şartlar başka türlü olsaydı muhtemelen hiç düşünmeden evet derdim. Ama düşüncelerim başkanın politikaları ile uyuşmuyordu ve dolayısıyla bu durumda verimli olamayacağımı hissettim. Simon'a bu tekliften ötürü onur duyduğumu, ona başka adaylar teklif etmekten mutluluk duyacağımı, ama cevabımın hayır olduğunu söyledim. Bir hafta kadar sonra tekrar aradı ve ben "Çok teşekkür ederim, ama gerçekten kararım olumsuz." dedim. "Peki en azından Al Haig ile konuşamaz mısın?" diye sordu. Haig, Başkan Nixon'un Beyaz Saray yardımcısıydı. Kabul ettim ve bir gün sonra Haig beni arayıp Nixon'un en fazla vakit geçirmeyi sevdiği yer olan Florida- Key Biscayne'de benimle görüşmek istediğini söyledi. Haig gerçekten bana Beyaz Saray'ın malum ilgi gösterisini esirgemedi ve beni Key Biscayne'e götürmek üzere içinde bir de hostes

olan askeri bir uçak gönderdi. Oraya vardığımda Haig ile uzun bir görüşme yaptık. "Bence yanlışlık yapıyorsunuz. Eğer ben buraya başkan olarak gelirsem ve yönetim benim mutabık kalamayacağım politikalar uygulamaya başlarsa, istifa etmek zorunda kalırım. Bu da sizin hiç işinize gelmez." dedim. Ücret ve fiyat kontrollerinin çoğu o zamana kadar kaldırılmıştı, ama bu defa da enflasyon sebebiyle Parlamento onları tekrar uygulamak için baskı yapıyordu. Eğer bu tekrarlanırsa istifa etmek zorunda kalacağımı söyledim. Haig de bana "Bizim gidişatımız bu yönde değil, istifa etmene gerek kalmayacak." dedi. Ayrılırken de bana "Onu görmek ister misin?" diye sordu – Nixon'u kastediyordu. Ben de "Bence gerek yok." dedim. İşin gerçeği, o adamın yanında hâlâ kendimi rahatsız hissediyor olmamdı. Zaten bu iş teklifi konusunda da kararsızdım, ama Birleşik Devletler başkanına hayır demek dünyanın en zor işi gibi geliyordu bana.

New York'tan ofisime daha yeni dönmüştüm, telefon çaldı. Bu sefer Arthur Burns arıyordu. Washington'a gidip onu görmemi istedi, ben de öyle yaptım. İşte yaptığım hata buydu. Eski akıl hocam piposundan dumanlar çıkarttıktan sonra vicdanımla oynadı. Watergate skandalını ima ederek, "Bu devlet paralize oldu. Ama hâlâ orada bir ekonomi var ve hâlâ bizim bir ekonomi politikası oluşturmamız gerekiyor. Burada hizmet etmek senin vatani görevin." dedi. Ayrıca Townsend-Greenspan için yirmi yıl harcadığıma dikkat çekti ve belki de artık bu şirketin kendi kendini geçindirme zamanının geldiğini söyledi. Görüşmenin sonunda ikna olmuştum, belki Washington için faydalı bir şeyler yapabilirdim. Ama bu arada her ihtimale karşı kiralık bir ev tutarım, kapıda da hazır bir bavul bulundururum, diye geçirdim içimden.

Eğer Nixon'un başı bu kadar belada olmasaydı, o görev muhtemelen bana verilmezdi. Ben bu işi daha çok geçici bir pozisyon olarak görüyordum ve işlerin toparlanmasına yardım edecektim. Sadece kısa bir süre orada kalacağımı düşünüyordum. Eğer Nixon görev süresinin sonuna kadar iktidarda kalsaydı, ben de herhalde bir yıldan fazla orada duramazdım. Ama işler oldukça farklı yönde gelişti. Benim senatoya kabul törenim 19 Ağustos 1974 Perşembe günü akşamüstü yapıldı, aynı akşam Nixon televizyona çıkıp istifa ettiğini bildirdi.

Başkan yardımcısı Ford ile bundan haftalar önce sadece bir kere karşılaşmış, ekonomi hakkında bir saat süren bir görüşme yapmıştık. Bayağı da iyi anlaşmıştık. Don Rumsfeld'in ısrarı üzerine bana Nixon'un yaptığı teklifi yinelemişti.

Ekonomik Danışmanlar Konseyi aslında küçük bir danışmanlık şirketidir

ve bir tek müşterisi vardır, o da Amerika Birleşik Devletleri Başkanı'dır. Beyaz Sarayın karşı tarafındaki eski yönetim binasında odaları vardır. Üç konsey üyesi ve çoğu üniversiteden bir ya da iki yıllığına izin almış profesörlerden oluşan birkaç kişilik ekonomist kadrosundan oluşur. Nixon'ın yönetiminde olan EDK, Herb Stein'ın da sık sık başkan adına konuşma yapması üzerine, oldukça politik bir görünüm aldı. Herb, gayet etkin bir başkandı, ama hem danışman hem de konuşmacı olmak zor işti (normal olarak yönetim adına sözcülük görevini üstlenecek kişi hazine bakanıdır). Ben bu görevin sadece danışmanlık tarafını üstlenmek istiyordum. Bunu diğer konsey üyeleri William Fellner ve Gary Seevers ile kısaca tartıştıktan sonra, mutat aylık basın toplantılarını iptal ettim. Elimden geldiği kadar az sayıda konuşma ve meclis görüşmesi yapmaya karar verdim; tabii çağırıldığımda gidip tanıklık görevimi yerine getirmek şartıyla.

Bir başkan olarak alışılmamış bir tercih oldum, çünkü henüz doktoramı almamıştım ve ekonomiye bakış açım akademisyenlerin çoğundan farklıydı. Townsend-Greenspan'da da bilgisayarlarımız ve en son teknoloji ürünü ekonometrik modellerimiz vardı, ama ilgi alanımız endüstri seviyesinde incelemelerdi; işsizlik ya da hükümet zararları gibi makro-değişkenler değildi.

Ford ve Nixon, gece ve gündüz kadar farklı insanlardı. Ford, kendine güvenen, tanıdığım herkesten daha az psikolojik takıntıları olan biriydi. Negatif titreşimler yaymazdı ve asla bir şeyler saklıyor hissine kapılmazdınız. Eğer bir şeye kızdıysa, objektif bir nedenden ötürü kızardı. Ama bu da çok nadir olurdu, genellikle olağanüstü derece soğukkanlıydı. 1975 yılında, Saygon'un düşüşünden hemen sonra, Kamboçya'da Khmer Rouge askerleri kendi sahillerinin açığında Mayaguez adında Amerikan bandıralı bir yük gemisine el koydu. Bir ekonomi toplantısında ben Ford'un yanında otururken, Ulusal Güvenlik Konseyi Başkan Yardımcısı Brent Scowcroft içeri girdi ve Ford'un önüne bir not bıraktı. Başkan notu açtı ve okudu. O anda bu olaydan ilk kez haberdar oluyordu. Daha sonra Scowcroft'a döndü ve "Peki, ama ilk ateş eden biz olmayalım." dedi. Daha sonra toplantıya dönüp konuşmaya devam etti. Ben notu okumadım, ama ne yazdığı belliydi. Başkan, bu sözüyle, gerektiğinde Khmer Rouge kuvvetlerine ateşle karşılık vermek üzere orduyu yetkilendirmişti.

Her zaman ne bilip ne bilmediğinin farkındaydı. Henry Kissinger'dan daha entelektüel olduğunu ya da dış politika hakkında ondan daha çok şey bil-

diğini iddia etmezdi, ama korku da duymazdı. Ford kendine güvenen, kaygısız, psikolojik test sonuçlarının normal olarak değerlendirdiği nadir insanlardandı.

Başkan Ford ekonomik konularda kendinden çok emin olmasa da anladığım kadarıyla ekonomi politikasına sofistike ve tutarlı bir bakış açısı geliştirmişti. Senato'nun Tahsisat Komitesinde geçirdiği onca yıl ona federal bütçe ile ilgili bilinmesi gereken her şeyi öğretmişti ve bir başkan olarak bütçesini gerçekten kendisi düzenlemişti. Daha da önemlisi, federal harcamaların kısıtlanması, dengeli bir bütçe oluşturulması ve uzun vadede sabit bir büyüme hızına erişilmesi gerektiğine inanıyordu.

Ford için en öncelikli husus enflasyona bir çözüm bulabilmekti ve onu Parlamentoya karşı yaptığı ilk konuşmada birinci sıradaki toplum düşmanı olarak tanımlamıştı. Doların alım gücü o yıl %10 oranında düştü ve herkes enflasyondan korkmaya başladı. İnsanlar harcamalarını kıstılar, çünkü iki yakalarını bir araya getirememekten endişe duymaya başlamışlardı. İş dünyasına gelince, enflasyon iş dünyasında belirsizlik ve risk yaratır; bu da planlama işlemini zora sokar ve yöneticileri istihdamdan ya da fabrika kurmaktan hatta büyüme için yatırım yapmaktan alıkoyar. 1974 yılında olan da buydu; sermaye harcamaları durdu, bu da ekonomik durgunluğu daha da feci boyutlara çıkarttı.

Başkanın öncelikleri konusunda kendisiyle hemfikirdim, ama Beyaz Saray yetkililerinin bu konu ile nasıl baş etmeye kalkıştığını görünce dehşete kapıldım. Beyaz Saray'ın Roosevelt Salonunda oluşturulan politika benim ilk deneyimimdi ve nerdeyse koşarak New York'a geri dönmeme sebep olacaktı. Üst düzey yöneticilerin bir araya geldiği bir toplantıydı. Bu toplantıda Konuşma Hazırlama departmanı, Whip Inflation Now (Enflasyonu Şimdi Durdur) adını verdikleri kampanyayı tanıttı. Kampanyanın kısaca WIN olarak tanınmasını istiyorlardı ("Çaktın değil mi?" dedi biri). Ve milli irade ile yapılacak fiyat sabitlemesi, fikir önderleri ile enflasyonu tartışmak üzere Ekim ayında Washington'da toplanacak zirve konferansı, tüm ülke çapında mini-zirveler ve daha bir çok özellik içeren çok geniş kapsamlı bir programdı. Konuşmayı hazırlayan ekip, üzerinde 'Whip Inflation Now' yazan milyonlarca yaka iğnesi sipariş etmişti. Bize de toplantıda bunlardan birer tane örnek verdiler. Hiç olacak iş değildi. Oradaki tek ekonomist bendim, o yüzden de yapılanı son derece aptalca bulduğumu kimseye söyleyemedim. Sadece "Ben burada ne arıyorum?" diye sordum kendime.

Yeniydim, o yüzden protokol konusunda acemiydim. Düşündüklerimi

pat diye söylememem gerekiyor gibi geldi. Bu yüzden ekonomik açıdan anlam taşımayan konuları hedef almaya karar verdim: "Küçük işletme sahiplerinden gönüllü olarak fiyat artışlarını kısmalarını bekleyemezsiniz. Bu insanlar zaten çok küçük kâr marjları ve yetersiz teminatlar ile çalışıyorlar. Üreticilerin fiyat artırmasına da engel olamazlar." dedim. Bunu takip eden günlerde onları bazı koşulları hafifletmek konusunda ikna edebildim, ama 'Whip Inflation Now' kampanyası daha da büyük bir taraftar grubu toplayarak bütün sonbahar boyunca devam etti. Ekonomik politika yapmanın son derece bayağı bir şekliydi bu. EDK'nin basın toplantılarını iptal etmiş olmaktan dolayı çok mutluydum, çünkü halkın önüne 'Whip Inflation Now' kampanyasını savunmak için çağırılmıyordum. Zaten yıl sonuna doğru durgunluk daha da arttı ve kampanya sona erdi.

Ekonomik politika grubu her işgünü saat 8:30'da Beyaz Saray'da toplanırdı. Ekonomi o sıralarda politikanın merkezini oluşturduğu için herkes bu toplantılara katılmak istiyordu. Grupta beş ya da altı kabine üyesi, "güç çarı" adıyla anılan bütçe direktörü ve daha birçok insan vardı. Kilit konularda Arthur Burns gelip önerilerde bulunurdu. Genellikle odada yirmi beş kişi olurdu. Konuları gündeme getirmek için uygun bir forum oluşturuluyordu, ama nihai kararların alındığı yer burası değildi. Ekonomik danışmanların çekirdek kadrosu çok daha küçüktü: Hazine Bakanı Simon, Bütçe Direktörü Roy Ash (daha sonra onun yerine Jim Lynn geçti), Arthur Burns ve ben.

Önceleri sanki tek yaptığımız iş, Başkan'a kötü haber iletmekmiş gibi görünüyordu. Eylül ayının sonlarına doğru işsizlik aniden çıkışa geçti. Kısa sürede bütün siparişler, imalat ve istihdam düşmeye başladı. Şükran Günü'ydü ve ben Başkan'a şöyle diyordum: "Gelecek ilkbaharın başlarında çok feci problemlerle karşılaşabiliriz." Noel arifesinde politika yetkilileri ona bir not yazdı ve işsizliğin daha büyük boyutlara tırmanacağını, II. Dünya Savaşı'ndan beri en büyük ekonomik kriz döneminin beklendiğini bildirdi. Bu, hiç de güzel bir Noel hediyesi değildi.

Daha da kötüsü, ona krizin ne derece kötü olacağını bilmediğimizi söyledik. Ekonomik krizler kasırgalara benzer, olağan seviyeden katastrofik seviyeye kadar sıralanan dereceleri vardır. Olağan bir kriz iş dünyasının bir parçası sayılır: Mesela stoklar talebi aşarsa ve şirketler bu stokları eritmek için aniden imalatı durdururlarsa oluşabilir. Eğer talebin kendisi çöker ve tüketiciler harcamalarını, şirketler de yatırım yapmayı keserlerse, işte o 5'inci kriz kategorisidir. Birlikte olasılıkları tartıştıkça, Başkan Ford Amerika'yı bir kısır döngüye sürükleyecek talep düşüklüğünden ve işten çıkarmaların sonun-

da ülkenin tümüyle karanlığa gömülmesinden korkmaya başlamıştı. Tahmin modellerinin hiç biri bu durum ile baş edemiyordu ve artık kör uçuşu yapmaya başlamıştık. Ona söyleyebildiğimiz tek şey, bunun petrol krizinden tetiklenen envanter bazlı bir kriz olabileceği, dolayısıyla 2inci veya 3üncü kategoride kalabileceği yolundaki varsayımdı. Ya da gerçekten 5inci kategori bir kriz olacaktı.

Bu durumda Başkanın bir seçim yapması gerekiyordu. Rahatsızlık endeksi yüzde 20'ye yaklaşmıştı. Parlamento, vergilerin düşürülmesi ya da hükümet harcamalarının yüksek miktarda arttırılması için müthiş baskı yapıyordu. 5inci kriz kategorisi ile baş etmenin yolu buydu. Enflasyonu daha da yukarı çekme riskine rağmen kısa vadede tekrar büyüme başlatılabilirdi, ama uzun vadede çok tehlikeli riskleri vardı. Diğer taraftan, eğer bu sadece bir envanter krizi idiyse, en iyisi mümkün olduğunca az şey yapmaktı (ekonomik açıdan az – politik açıdan değil); bir de elimizi panik düğmesinden uzak tutabilirsek, ekonominin kendi kendini düzeltme şansı yüksekti.

Ford kolay kolay paniğe kapılacak bir adam değildi. 1975 yılının Ocak ayı başında bizlere mümkün olan en ılımlı planı geliştirmemiz konusunda talimat verdi. Bunun sonucunda enerji krizini ve federal bütçe kısıtlamalarını hafifletecek bazı çareler bulundu, ayrıca halka rahat bir nefes aldırmak için bir defalığa mahsus olmak üzere gelir vergisi indirimi yapıldı. Vergi indirimi fikri Andrew Brimmer'den gelmişti. Andrew Brimmer, LBJ döneminde Federal Reserve Board'da ilk Afrika kökenli Amerikalı yönetici olarak görev yapmış bir özel sektör ekonomistiydi. Planın resmi olarak açıklanmasından birkaç gün önce Başkan Ford bana 16 milyar dolarlık vergi indiriminin uzun vadedeki büyüme beklentilerimize zarar verip vermeyeceği konusunda sorular sordu. Kendisine ekonomik açıdan bu indirimin akılcı bir çözüm olduğunu söyledim ve "Bir defaya mahsus olarak yapılması koşuluyla ve tekrarlanmadığı sürece bize fazla zarar getirmeyecektir." dedim.

"Madem öyle düşünüyorsun, ben de sunarım o zaman bu teklifi." Verdiği bu cevap karşısında epey şaşırmıştım. Tabii benden daha kıdemli danışmanları da vardı, ama düşündüm de, bu çok ilginçti. Birleşik Devletler Başkanı benim tavsiyemi dinliyordu. Büyük bir sorumluluk hissi ve memnuniyet duydum. Ford'un bana borçlu olduğu ne politik nede başka herhangi bir şey yoktu. Fikir ve gerçeklerin önem taşıdığının ispatıydı bu.

Ford'un ılımlı programı ekonomik açıdan gayet anlamlıydı. Benim kendi karar verme felsefemle örtüşüyordu. Bir politikayı gözden geçirirken kendime, eğer haklı çıkmazsak bunun ekonomiye maliyeti ne olur, diye hep so-

rarım. Eğer işin içinde risk yoksa istediğiniz politikayı deneyebilirsiniz. Ama eğer başarısızlık maliyeti çok yüksek görünüyorsa, başarı ihtimali yüzde ellinin üzerinde dahi olsa bu politikadan vazgeçmeniz gerekir, çünkü maliyetinin altından kalkamazsınız. Yine de Başkan Ford'un yaptığı seçim politik açıdan fazlasıyla cesaret isteyen bir seçimdi. Programın yetersiz bulunacağının farkındaydı; gerçekten yetersiz kaldığı takdirde ise, ekonomik krizin sürüp gideceğini biliyordu.

EDK'nin konuyu acil durum olarak ele alması gerektiğine karar verdim. Başkan bunun geçici bir envanter şoku mu, yoksa önemli bir talep çöküşü mü olduğunu bilmek istiyordu. Buna yanıt verecek tek sağlam ekonomik ölçüt, "Ekonomik Analizler Departmanı" (Bureau of Economic Analysis) tarafından yığınla istatistik arasından çıkartılan ve ekonominin kapsamlı bir tanımını yapan Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) idi. Ne yazık ki Ekonomik Analizler Departmanı bu rakamı üç ayda bir, her şey olup bittikten sonra açıklıyordu. Ve herkes bilir ki dikiz aynasına bakarak araba kullanılmaz.

Benim önerim bir dizi acil durum tedbiri almaktı: GSYİH'nın haftalık olarak çıkartılacak bir versiyonu, bu krizi gerçek zamanlı olarak yönetmemize yardımcı olabilirdi. Bunun mümkün olabileceğini biliyordum, çünkü daha önce biz Townsend-Greenspan'de GSYİH'nın aylık değerini hesaplamıştık ve bu da resmi üç aylık değerlerin açıklanmasını beklemeden karar almak isteyen müşterilerin hoşuna gitmişti.

Dolayısıyla çıkan sonuç ortadaydı; haftalık ölçüm yapmak, daha çok çalışmak anlamına geliyordu. Perakende satışlar ya da yeni işsizlik sigortası talepleri gibi bazı önemli istatistiki bilgiler haftalık bazda toplanıyordu, dolayısıyla işin bu kısmı kolaydı. Araba satışları veya fabrika cihazları, bilgisayar v.s. türündeki dayanıklı tüketim malzemelerinin sipariş ve sevkiyat istatistikleri gibi diğer önemli veriler ise normal olarak on günde bir ya da ayda bir raporlanıyordu. Envanter verileri ise aylıktı, sayım sonuçlarının genellikle yanlış olması ve sonradan büyük ölçüde değiştirilmesi zaman alıyordu.

Bu ürkütücü eksiklikleri tamamlamak için tek çare telefonun başına geçmekti. Yıllardır çalıştığım şirketler, ticari kuruluşlar, üniversiteler ve yasal düzenleme yapan kurumlarda çok sayıda müşteri ve tanıdık edinmiştim. Onları arayıp yardım istediğimde bir çoğu son derece cömert davrandı. Şirketler sipariş rakamları ve istihdam planları gibi gizli bilgilerini bizlerle paylaştı; iş dünyasının liderleri ve uzmanları kendi gözlem ve düşünceleri doğrultusunda bize yol gösterdi. Örneğin envanter durumunu; etraftan sağladığımız gayriresmi bilgileri hammadde fiyatları, ithalat, ihracat, teslim program-

ları ve başka hassas ölçümlerle birleştirerek, daha net bir biçimde görebilmeye başladık.

Topladığımız bilgiler hâlâ çok eksikti. Ekonomik Analizler Departmanı'nın kamu kullanımı için yayınladığı GSYİH hesaplaması standardından çok uzaktı. Ama yine de ihtiyacımızı karşılıyordu. EAD'nın ekonomistleri ve istatistikçileri ne yapmaya çalıştığımızı öğrenince geldiler ve ölçümlerimizin yapılandırılmasında bize yardımcı oldular. İki üç hafta boyunca gecemizi gündüzümüze katıp çalıştık. O ara küçük ekibimiz bir taraftan da Şubat başında yayınlanacak olan yıllık ekonomi değerlendirmesini hazırlıyordu. Ve en sonunda haftalık GSYİH sistemi kuruldu ve çalışmaya başladı. Bu defa Başkan Ford'un yanına gittiğimde yanımda bir sürü uydurma tahmin değil, güncel gerçekler vardı.

Politika konuları bundan sonra çok daha ciddi bir biçimde ele alınmaya başlandı. Her hafta düzenli olarak yapılan kabine toplantılarında krizin güncel görünümünü aktarıyordum. Zaman içinde, on günlük otomobil satış rakamlarına, haftalık perakende satışlara, inşaat izin ve başlangıçları hakkındaki verilere, işsizlik sigortası sisteminden çıkan detaylı raporlara ve benzeri diğer verilere baktıkça ikna olduk ki, bu fırtına ılımlı bir fırtınaydı. Anlaşıldı ki tüketiciler başlarından geçene rağmen hâlâ sağlıklı bir oranda harcama yapıyorlardı. Daha güzeli, envanterler hızla eriyordu ve bu gidişle iş yerleri kısa sürede stoklarını eritmiş olacaklardı. Bu da üretimin tüketime yetişebilmek için çok yakında artacağına işaret ediyordu.

Böylece Başkan'a ve kabine üyelerine sonunda krizin en düşük seviyeye ulaştığını söyleyebildim. Bana göre kesinlik içeren bir cümle kurdum ve "Tam olarak tarih veremem, ama tüketici piyasalarında ya da inşaat sektöründe bir çöküş yaşanmadığı takdirde böyle olması gerekiyor," dedim.

Haftalar geçtikçe veriler daha fazla netlik kazanıyordu. Ekonomi o nadiren görülen şanslı durumlarından birini yaşıyordu, yani gerçekler ortadaydı ve neler olup bittiğini görebiliyorduk. Dolayısıyla, 1975 yılının Mart ayında Kongre'de tanıklık etme zamanım geldiğinde, Amerika'nın iyileşme yolunda "planlandığı gibi" ilerlediğini söyleyebilmek için yeterince güçlü bir kanaat oluşturmuştum. İfademde önümüzde kötü bir üç aylık dönemin daha bulunduğunu ve işsizliğin yüzde 9'u bulabileceğini, buna rağmen artık "marjinal iyimser" olabileceğimizi söyledim. Ve panikle artan harcamaların veya vergi indirimlerinin ekonomiyi aşırı hareketlendirerek, bir başka enflasyon sarmalını tetikleyeceğini de hatırlatarak uyarıda bulundum.

İlkbahar geldiğinde Başkan'ın ekonomik planı çevresinde kopan politik

fırtına görülmeye değerdi. Mecliste olağanüstü bir korku yaşanıyordu. Tanıklık etmek için Meclis'e gittiğimde kurşun geçirmez yelek giyip silah kuşanacağımı söylüyordum, şaka yollu. *Newsweek* beni Şubat 1975 sayısına kapak yaptı ve "Aşağısı ne kadar uzak?" diye başlık attı. Temsilciler Meclisi üyesi Henry Reuss, 1930 yılında Herbert Hoover'ın yaptığı gibi Ford'un da bizi ekonomik buhrana sürükleyeceğini düşünmüş ve söyledikleri yayınlanmıştı: "Eskiden Herbert Hoover'a verilen ekonomik danışmanlığın aynısı şu anda Başkan'a veriliyor." Senato Bütçe Komitesinin karşısına çıktığım zaman, komite başkanı Ed Muskie yönetimin "çok az ve çok geç" iş yaptığını söyledi. Meclis üyeleri ekonomiyi hareketlendirmek için bütçe açığını 80 milyar dolara çıkartacak çeşitli önerilerde bulunuyorlardı. Bu rakam o zaman korkunç yüksek bir rakamdı. AFL-CIO başkanı George Meany daha da yüksek sesle konuşuyordu. "Amerikan ekonomisi Büyük Buhran'dan beri en olağanüstü durumunu yaşıyor. Durum şu anda korkutucu ve günden güne daha da içinden çıkılmaz hale geliyor. Bu herhangi bir ekonomik durgunluk değil, çünkü İkinci Dünya Savaşından sonraki dönemde yaşanan beş durgunluk dönemi ile hiç bağdaşmıyor. Amerika artık kendi kendini düzeltebilecek noktanın çok uzağında. Dolayısıyla, büyük çaplı bir hükümet müdahalesi gerekmektedir." şeklinde açıklama yaptı. Meany büyümeyi tetiklemek amacıyla hükümetin bütçe açığını, alt ve orta sınıf aileler için yapılacak büyük miktarda vergi indirimi de dahil olmak üzere, 100 milyar dolara çıkarmasını talep ediyordu.

Bu arada halk hiç protesto gösterisi yapmıyordu, bu da hepimizi şaşırtıyordu. 10 yıldır İnsan Hakları ve Vietnam Savaşı karşıtı yürüyüşler yapıldıktan sonra, yüzde 9'luk bir enflasyonun büyük gösterilere ve sokak barikatlarına neden olması ve bunun sadece Amerikada değil, aynı derecede ekonomik sorunlar yaşayan Avrupa ve Japonya'da da yapılması bekleniyordu. Ama yapılmadı. Belki de dünya gerçekten petrol krizinden bunalmıştı ve artık bu krize yol açan on yıllık dönemi geride bırakmak istiyordu. Protesto çağı geride kalmıştı. Amerika yeni bir uyum dönemine giriyor gibiydi.

Başkan Ford baskıyı azalttı ve sonunda ekonomik plan tasarısı meclisten geçerek kanunlaştı (Meclis %50 vergi indirimini kabul etti, bu da hane başına ortalama 125 dolar demekti.) Daha önemlisi, iyileşme süreci, söz verdiğimiz gibi 1975 yılının ortalarında başladı. GSYİH atağa geçti. Ekim ayında ekonomi son yirmi beş yılın en yüksek hızıyla büyümeye başladı. Enflasyon ve işsizlik ise yavaş yavaş azalmaya başladı. Bu tür durumlarda genellikle olduğu gibi, politikadaki çalkantılı dönem bir gecede sona erdi ve yapılan

korkutucu tahminler de çarçabuk unutuldu. Temmuz ayında kriz geçmişti, biz de haftalık GSYİH takip programını rafa kaldırdık. Tabii buna en çok sevinen EDK oldu.

Ford yönetiminin büyük başarısı, piyasaların işleyişi üzerindeki kontrolün kaldırılmasıdır. O zamanlar Amerikan iş dünyası akıl almaz derecede katı kurallara tâbi idi. Havayolları, kamyon taşımacılığı, trenyolları, otobüsler, petrol boru hatları, telefonlar, televizyon kanalları, borsacılar, finans piyasaları, tasarruf bankaları, kamu hizmetleri ve akla ne gelirse hepsi sıkı denetim altında çalışırdı. Tüm işlemler en ufak detayına kadar takip edilirdi. Bence bunu en iyi tarif eden kişi Alfred Kahn oldu. Cornell Üniversitesi mezunu nüktedan bir ekonomist olan Alfred Kahn, Jimmy Carter tarafından Civil Aeronautics Board (Sivil Havacılık Kurulu) başkanı tayin edilmişti ve daha sonra Havayolları Serbestisi'nin Babası olarak tanındı. 1978 yılında değişim ihtiyacı üzerine yaptığı konuşmada Fred, kendisinin ve kurulun vermek zorunda bırakıldıkları binlerce anlamsız karara veryansın etmekten kendini alıkoyamadı. "Bir hava taksisinin elli koltuklu bir uçak mı olması gerekir? Atlar ek uçuşlarla Florida'dan Kuzeydoğuda bir yere taşınabilir mi? Yolda kalan charter müşterilerinin tarifeli bir uçağın zaten boş kalacak olan koltuklarında normal charter fiyatından taşınmasına izin vermeli miyiz? Bir uçak ski yapanlara ayrı bir tarife uyguladıktan sonra, uygulamanın kârlı olmadığı görüldüğü takdirde bilet ücreti iade edilebilir mi? Aynı şirkete bağlı farklı havayolu şirketinde çalışanlar benzer görünümlü üniforma giyebilir mi?" dedi ve Meclis üyelerine dönüp devam etti, "Kendi kendime her gün 'Şimdi bu yapılan iş gerekli miydi?' diye soruyor olmam sizce tuhaf mı? Beni annem bu işi yapmak için mi yetiştirdi?"

Başkan Ford bu tür saçmalıklara son vermek için Ağustos 1975'te yaptığı konuşma ile bir kampanya başlattı. İş dünyasına artık 'Amerikan işadamlarını zincirlerinden kurtaracağını,' söyledi. "Federal hükümeti işinizden, hayatınızdan, okuduğunuz kitaptan, elimden geldiğince uzak tutacağım." dedi. Chicago durumu uygun buldu: Hükümet serbestisinin mantıksal açıklaması öncelikle Milton Friedman'dan, daha sonra ise, takma adıyla 'Chicago okulunun' disiplin tanımayan diğer ekonomistlerinden geldi. Bu ekonomistler, 'Toplum kaynaklarının en iyi dağılımını piyasalar ve fiyatlar gerçekleştirir, merkezi planlamacılar değil' şeklindeki teoriyi desteklemek için çok geniş çaplı bir çalışma yapmışlardı. Kennedy yönetiminden beri Washington'da etkili olan Keynes görüşüne göre ekonomi aktif olarak yönetilebilirdi; Chicago ekonomistleri ise hükümetin işlere daha az karışması gerektiği-

ni, çünkü zaten bilimsel gelişimin kontrol altında tutulabilmesinin hurafeden öteye geçmediğini savunuyorlardı. Şimdi ise, yıllardır süren stagflasyon döneminin hemen ardından, insanlar ücret ve fiyat kontrolleri fiyaskosunu hâlâ dün gibi hatırlarlarken, her iki tarafın politikacıları hükümetin mikroyönetim konusunda fazla ileri gittiği konusunda görüş birliği içerisindeydi. Artık zaman işlere daha az karışma zamanıydı.

Hatta, Washington'da olağanüstü bir fikir birliği oluştu, liberal sol ve konservatif sağın davranışlarında birbirine yaklaşma görülmeye başladı. Aniden herkes enflasyonu durdurmaya, bütçe açığına dayalı harcamaları düşürmeye, denetimi azaltmaya ve yatırımı desteklemeye yönelik çalışmaya başladı. Ford'un kontrolü kısıtlama kampanyası ilk başta trenyollarını, kamyon taşımacılığını ve havayollarını hedefliyordu. Şirketlerin ve sendikaların şiddetle itiraz etmelerine rağmen, birkaç yıl içinde Meclis bu üç sektör üzerindeki tüm kısıtlayıcı koşulları kaldırdı.

Ford'un getirdiği serbesti, abartılması çok zor olan bir başarıdır. Evet, bazı durumlarda bundan faydalanmak yıllar aldı. Örneğin tren taşımacılığı fiyatları ilk başlarda çok zor tespit edildi. Ancak bu serbesti, 1980'lerde gerçekleşen muazzam boyuttaki yaratıcı yıkım dalgasının başlangıcı oldu: AT&T ve diğer dinozorların dağılması, kişisel bilgisayar kullanımı, 24 saatte teslim, Wall Street'te şirket birleşmeleri ve şirket alımları, şirketlerin yeniden yapılandırılması ve benzeri gelişmelerin hepsi Reagan çağını çağrıştıran olaylardır. Ve sonuç olarak bu serbestinin, ekonominin esnekliğini ve dayanma kapasitesini inanılmaz ölçüde artırdığını biliyoruz.

Jerry Ford ile ben yakın dost olduk. O, ekonominin en çok ihtiyacı olan şeyin eski güvenini ve dinginliğini geri kazanması olduğu görüşündeydi. Bu da Kennedy zamanında başlayan agresif müdahalecilikten ve Nixon'un ulusu paniğe ve belirsizlik içine sürüklediği ani politik reaksiyonlardan uzak kalmak demekti. Ford, politik faaliyetlerinin sürecini yavaşlatmak, bütçe açığını, enflasyonu ve işsizliği yatıştırmak, bunun sonucunda istikrarlı dengeli ve hızla büyüyen bir ekonomi oluşturmak istiyordu. Bunlar benim görüşlerimle de örtüştüğü için EDK'nin işleri kolaylaştı. İkide bir Başkan'ın ne düşündüğünü anlamaya çalışmak zorunda kalmıyorduk. Bir sorun karşısında bir dizi seçenek oluşturduktan sonra telefonu kaldırıp "Çözülmesi gereken bir husus var. Ve seçenekler de burada. Hangisini tercih edersiniz: biri mi, ikiyi mi, üçü mü, yoksa dördü mü?" diye soruyordum. Bazen konuşmamız sadece üç dakika sürüyordu ve buna rağmen Başkan'ın ne istediği ile ilgili son derece açık talimatlar almış oluyordum.

Doğruyu söylemek gerekirse, işlerin merkezinde bulunmak çok eğlenceliydi. 1976 yılının Ocak ayındaydık ve ben başkanın Ulusa Sesleniş konuşmasının ekonomi ile ilgili bölümünü tasarlama konusunda Jim Lynn'e yardımcı oluyordum. Herşey çok hızlı değişiyordu ve en son dakikaya kadar revizyon yapıyorduk. O zamanlar kelime işlemci diye bir program olmadığı için de oldukça zorlanıyorduk. Bir ara Jim bana dönüp, "Buradan ayrıldıktan sonra kendimi nasıl hissedeceğimi merak ediyorum. Belki de binanın dışında burnumu cama yapıştırmış merakla içeriyi dikizliyor olurum, bu güçlü adamlar ne yapıyor içerde diye." Ve kahkahalarla gülmeye başladık. Tabii ki makas, seloteyp ve sıvı daktilo düzelticisi ile çalışıyorduk, ama sonuçta yazmaya çalıştığımız, Ulusa Sesleniş konuşmasıydı.

Beyaz Saray tenis oynamak için de ideal bir yerdi. Gençliğimden beri tenis oynamamıştım, ama havalar ısınıp kriz durulduktan sonra Beyaz Sarayın kortunda sıfırdan tekrar denemeye başladım. Kort binanın dışında, güneybatı kapısının yakınındadır ve en güzel yanı, her tarafının içerisi görülmeyecek şekilde demir parmaklıklarla çevrili olmasıdır. Benim karşımda güç çarı Frank Zarb oynuyordu. O da uzun zamandır tenis oynamamıştı. Dolayısıyla kimse bizi görmediği için çok şanslıydık.

Her hafta Cumartesi ya da Pazar günleri evdeki çiçekleri sulamak ve annemle biraz vakit geçirmek için New York'a gidip dönüyordum. Bu seyahatler iş ile ilgili seyahatler değildi, dolayısıyla çıkar çatışması olmaması için Townsend-Greenspan'den tamamen ayrıldım ve oradaki hissemi görev sürem boyunca bana bildirilmeyecek bir yatırım fonuna aktardım. Artık şirket, benim yardımcı başkanlarım olan Kathy Eichoff, Bess Kaplan ile Lucile Wu ve geçici olarak yardıma gelen eski başkan yardımcısı Judith Mackey'in elindeydi. Townsend-Greenspan erkeklerin memur, kadınların patron olduğu olağandışı bir ekonomi şirketiydi (toplam yirmibeş çalışanımız vardı). Benim kadın ekonomistleri istihdam edişim kadın hakları savunucusu olmamdan kaynaklanmıyordu. Bence zaten böyle olmalıydı. Erkek ve kadınların eşit olduğunu savunuyordum. Diğer işverenler böyle düşünmüyorlardı, bundan dolayı kadın ekonomistler erkek ekonomistlerden daha düşük ücretle çalışıyordu. Kadınları istihdam etmem iki işe yaradı: Townsend-Greenspan'ın aynı paraya daha kaliteli iş yapmasını sağladı ve kadınların piyasa değerini marjinal de olsa arttırdı.

Hafta sonları EDK'den eve bir miktar iş getirirdim. Hafta ortasında genellikle günde on-oniki saat çalışıyordum. Rutin olarak güneşin doğuşu ile birlikte uzun, sıcak bir banyo yapardım ve bu beni çok rahatlatırdı. Bu alış-

kanlık 1971'de belimi sakatladıktan sonra başlamıştı. İyileşme sürecinde ortopedistim her sabah sıcak su dolu banyoya girip bir saat beklememi tavsiye etmişti. Bu da benim hoşuma gitti. Çalışmak için ideal bir ortamdı. Okuyordum, yazıyordum ve kimse rahatsız etmiyordu. Aspiratörü açıp hayalet sesler yaratabiliyordum. Sonunda belim iyileşti, ama o zamandan beri her gün sıcak banyo yapmak gibi bir alışkanlığım kaldı.

Sabah 7:30da kapıdan çıkmış olurdum. Watergate'teki dairem Eski Yönetim Binasına çok yakındı, dolayısıyla istersem yürüyerek gidebiliyordum. Beyaz Saray çevresindeki sokaklar Nixon yönetiminde olduğundan daha sakindi. O zamanlar şehre indiğimde kendimi protestocuların arasında bulurdum. Benim günlük hayatım politik hayata girmiş herhangi birinin hayatı gibiydi. Beyaz Saray ekibi sabah saat 8:00'de, Ekonomik Politika Kurulu da 8:30'da toplanır, daha sonra da gün devam eder giderdi. Genellikle akşam 7:00 ye kadar çalışırdım, ama tenis ya da bazen golf oynamak için ara verdiğim olurdu. Başkan beni düzenli aralıklarla Burning Tree'de golf oynamaya davet ederdi. Burning Tree, Washington dışında bulunan ve kadınları kabul etmemesiyle ünlü bir spor kulübüdür. Bugün hiçbir başkan bunu yapamaz, ama 1970lerin başında kimse şikayetçi görünmüyordu. Bir yemeğe ya da konsere gittiğimde genellikle başkanın locasında otururdum veya bir resepsiyonda boy gösterirdim. Bazen gerçek yaşamla bağlantımı kestiğim zamanlar oldu tabii, ama bu pek umurumda olmuyordu. Sonuç olarak sevdiğim işi yapıyordum.

Ekonomideki iyileşme Ford'un 1976 seçimleri kazanma şansını oldukça artırmıştı. Watergate'in halk adına üzücü anısı, Nixon'un özür dileyişi, enflasyon ve OPEC nedeniyle birçok ekonomi uzmanı, Ford ya da herhangi başka bir Cumhuriyetçinin seçimleri kazanma şansının olmadığını söylemeye başladı. Yaz mevsiminde parti toplantılarından önce yapılan anketlere göre Ford, yüzde 30 geriden geliyordu. Ama sağgörülü olması, tarafsız kalabilmesi ve aldığı sonuçlar nedeniyle bu fark kısa sürede azaldı.

Yeni yönetimde ilgilendiğim bir pozisyon vardı. Daha önceleri hükümette çalışmaya karşı bir şüpheciliğim olduğu doğruydu, ama artık Washington'da iyi bir şeyler yapılabileceğine ikna olmuştum. Hazine Bakanı olarak görev yapmak istiyordum. Ama seçim kampanyasında çalışmak isteyip istemediğim sorulduğunda, istemediğimi söyledim. Bir EDK başkanı için uygunsuz olur, diye düşündüm. Dışişleri Bakanı, Adalet Bakanı ve EDK başkanı gibi hükümette çalışan bazı yöneticilerin seçim politikalarına dahil olmamaları gerektiğine inanıyordum, çünkü onların yönettiği

kurumların taraf tutmadan bilgi üretmesi lâzımdı. Başkan da doğru düşündüğümü söyledi.

Mamafih, Ford, Jimmy Carter'a karşı hazırlanmaya başladığında kampanya süresince başkanın aleyhine kullanılarak o kelimeyi yanlışlıkla ağzımdan kaçırdım. 1976 Kampanyasının asıl ekonomik tartışma konusu, iyileşme döneminin çöküp çökmediği idi. Yılın ilk üç aylık döneminde yıllık yüzde 9.3 gibi müthiş bir süratle büyüdükten sonra ekonomi aniden durulmuştu ve yaz dönemindeki büyüme hızı yüzde 2'nin altına düşmüştü. Bir ekonomistin bakış açısı ile bu, tehlike yaratacak bir durum değildi. Çünkü modern bir ekonominin bir çok hareketli parçası vardır ve düzgün bir ivme kazanıp kaybetmesi çok enderdir. Bu durumda da, enflasyon, işsizlik ve benzeri önemli göstergelerin hepsi gayet iyi görünüyordu.

Ağustos'taki bir kabine toplantısında bunu gündeme getirdim. Bu iyileşmenin geçmiş dönemlerdeki iyileşmelere benzediğini göstermek için şemalar kullandım. "Bu bir ilerleme ve duraklama, ilerleme ve duraklama modelidir." dedim. "Biz de şu anda bu duraklama dönemlerinden birini yaşıyoruz. Ama temelde iyileşme hâlâ yerinde duruyor ve herhangi bir dipten bozulma belirtisi de göstermiyor." Bu yorumlarım basın sekreteri Ron Nessen tarafından medyaya aktarıldı ve başkanı kritik edenler için de iyi malzeme oldu. Zira onlara göre yönetimin 'duraklama dönemindeyiz' demesi, üstü kapalı olarak 'başarısız olduk' demesiydi.

Aniden 1975 başındaki tartışma yeniden alevlendi ve Ford hem Meclis hem de kendi kampanya ekibi tarafından büyük bir baskı altına girdi. Davasından vazgeçip uzun vadeli, sürdürülebilir bir iyileşme taahhüt etmesi, ekonomik dürtüleri bastırmaması istendi. O yılın Ekim ayındaki başkanlık tartışmaları esnasında gazeteci Joseph Kraft gayet dobra bir soru sordu: "Sayın Başkan, şu anda ülke, danışmanlarınızın ekonomik duraksama dediği döneme girdi. Sanırım bu da Amerikalıların çoğu için düşük büyüme hızı, işsizlik, yüksek seviyede durgunluk, maaşlarda azalma, fabrika kazançlarında düşme ve daha çok işten çıkartılma anlamına geliyor. Bu gerçekten kötü bir gelişme değil mi ve burada yönetiminizi suçlamak gerekmiyor mu?" Ford büyük bir sabırla kendi yaptıklarını savundu ve tarih onun haklı olduğunu gösterdi: Ekonomik büyüme bütün bir sene boyunca daha da hızlanarak devam etti. Ama bu belli olduğunda Seçim Günü geçmişte kalmıştı ve Ford, Jimmy Carter karşısında 1.5 milyondan biraz fazla oyla kaybetmişti. Bundan seneler sonra Henry Kissinger bana şakayla karışık sataştı: "Duraklama konusunda haklıydın. Ne yazık ki başkanlık seçimine denk geldi."

20 Ocak 1997 tarihinde Jimmy Carter, Birleşik Devletlerin otuz dokuzuncu Başkanı olarak törenle işe başladı. O Meclis'in önünde ayakta durup yeminini ederken, ben de öğleyin kalkan servis otobüsüne binmiş New York'a geri dönüyordum.

DÖRT

SADE BİR VATANDAŞ

Kaybeden taraf olmak kolay değildir. Yine de New York'a dönüşüme sevinmem için yığınla neden vardı. Townsend-Greenspan verdiği hizmetlerden dolayı hiç olmadığı kadar revaçtaydı. Önümde bir çok yeni kapı açılıyordu ve gelen ilginç tekliflerin ancak takvim günlerinin elverdiği kadarını kabul ediyordum. *Time* dergisinin Ekonomi Kurulu'na yeniden katıldım ve Walter Heller, Martin Feldstein, George Perry ve Arthur Okun gibi insanlarla birlikte "Brookings İktisadi Faaliyet Paneli" (Brookings Panel on Economic Activity)'ndeki yerimi tekrar aldım. Şirketlere, yöneticilere ve çeşitli kuruluşlara genellikle iş hayatı ve ekonomik konularda ayda iki üç kez konuşma yapmaya başladım ve bu sayede hitabet becerimi geliştirdim.

Kurumsal direktör olarak da çok rağbet gördüm. Alcoa, Mobil, JPMorgan, General Foods, Capital Cities/ABC ve daha bir çok şirketin yönetim kurullarına katılıyordum. Fortune 500 yönetim kurullarında çalışanlar bunu çeşitli sebeplerden ötürü yaparlar, ama benim en önemli nedenim, direktör olmanın bana uzaktan aşina olduğum, ama asla tam olarak anlayamadığım ekonomik faaliyetleri öğrenme şansı vermesiydi. Mesela, Cool Whip ile Post Toasties: General Foods şirketinde direktör olana kadar işlenmiş gıda sektörünün nasıl çalıştığını bilmezdim. Townsend-Greenspan, buğday, mısır ve soya fasulyesi üzerine bir çok incelemeler yapmıştı, ama reklamlarda ve süpermarket raflarında gördüğünüz yiyecekler ile ilgili hiçbir çalışmamız olmamıştı. Örneğin, Starbucks'ın kahve piyasasını avucunun içine almasından önce önde gelen kahve markalarından biri olan Maxwell House, General Foods grubuna ait bir şirketti. Maxwell House'un başta gelen rakipleri arasında sadece diğer kahveler yoktu, soda ve bira da vardı. O zamanlar buna çok şaşırmıştım, ama

sonradan düşününce mantıklı geldi. Aslında bu pazarda paylaşılan, ülkenin mide kapasitesiydi. Bunun dışında General Foods kendimi iş dünyasının tarihine yakın hissetmemi de sağladı. Kurucusu Marjorie Merriweather Post'un kaşesi hâlâ şirkette saklanıyordu. Babası ölüp Postum Cereal adındaki şirketi kendisine bıraktığında o daha yirmi yedi yaşındaydı; dört kocasından ikincisi olan Wallstreet finansörü E.F. Hutton ile birlikte Postum şirketini büyütüp General Foods şirketini kurdu. Ben yönetim kuruluna katılmadan birkaç yıl önce öldü, ama onların tek çocuğu olan aktris Dina Merrill'in şirketteki varlığı gerçekten kendini hissettiriyordu.

Onca yılımı ekonomi çalışarak geçirmiş olmama rağmen, bu şirketlerin bazılarının ne denli muazzam boyutlarda olduğuna akıl erdirmekte zorlanıyordum. 1977 yılında cirosu 26 milyar doları bulan Mobil, Fortune 500 sıralamasında beşinciydi ve Kuzey Denizinde, Orta Doğuda, Avustralya'da, Nijerya'da, velhasıl dünyanın her yerinde faaliyetleri vardı. Diğer direktörler ile birlikte katıldığım ilk akşam yemeği toplantısında şerefe kadeh kaldırdığım zaman, sadece ekonomistlerin güleceği bir espri yapmıştım: "Mobil şu anda Amerikan hükümeti ile aynı boyutta ve mali tablolarında görünen 0.1 rakamı 100 milyon dolara tekabül ediyor. Dolayısıyla ben burada kendimi evimde gibi hissediyorum."

Katıldığım tüm yönetim kurulları arasında bence en hoş olanı JPMorgan'ın yönetim kuruluydu. Şirket Morgan Guaranty'nin holding şirketiydi ve muhtemelen dünyanın en önde gelen bankasıydı. Yönetim kurulu sanki Amerikan iş dünyasının elit tabakasından isimlerin yoklamasını yapar gibiydi: IBM'den Frank Cary, Eastman Kodak'tan Walter Fallon, Campell's Soup'dan John Dorrance, Bethlehem Steel'den Lewis Foy ve ben. JPMorgan'ın Amerikan finans dünyasına hükmettiği zamanlarda yaptırmış olduğu Wall Street'in 23 nolu binasında toplanıyorduk. 1920'lerde hareketli bir işgününün öğle saatlerinde bir atın çektiği dinamit ve şarapnel yüklü bir vagon bankanın önünde patlatılmış, düzinelerce insanın yaralanmasına ve ölmesine sebep olmuştu. Bizim toplandığımız bina işte bu binaydı ve kale gibi görünen cephesinde hâlâ o bombaların bıraktığı izleri vardı. Bombalamanın anarşistler tarafından yapıldığı düşünüldü, ama asla kanıtlanamadı. Şirket yönetimi iç mekanda dekorun aslına sadık kalmış, yüksek tavanları ve yukarı doğru açılan sekreter masalarını olduğu gibi korumuştu. Kurulun toplandığı salonda ilk kez oturduğum zaman biraz ürkmüştüm. Duvarda J.P. Morgan'ın bir portresi vardı ve oturduğum yerden başımı kaldırdığımda onu gözlerini dikmiş bana bakarken bulurdum.

İlk bakışta Morgan'ı yöneten insanların son derece görgülü ve asil insanlar olması gerektiğini düşünebilirsiniz. Ama işi üstün yetenekliler sınıfı yönetiyordu. 1980'lerde terfi ederek CEO olan Dennis Weatherstone da buna iyi bir örnekti. Dennis üniversiteye hiç gitmemiş, teknik okuldan mezun olduktan sonra Morgan'ın Londra şubesinin menkul kıymetler departmanında çalışmaya başlamıştı. Başarısı sosyal ilişkilerinden de kaynaklanmıyordu, çünkü herhangi bir sosyal faaliyeti yoktu.

Morgan'ın yönetim kurulunda bulunmak, uluslararası finans sektörünün iç dünyasında olup bitenleri öğrenebilmem için harika bir fırsat oldu. Örneğin, bankanın düzenli olarak her ay döviz ticaretinden kâr sağlaması beni şaşırtıyordu. Kambiyo piyasalarındaki kârlılık oranını bildiğim için, bu kadar istikrarlı bir biçimde kâr etmenin ne kadar zor olduğunu da biliyordum. Döviz kurunu doğru olarak tahmin etmek yazı tura atmaya benzer. Sonunda yönetimle bu konuyu konuşmaya karar verdim: "Bakın beyler, bildiğim tüm araştırmalar kambiyo işlemlerinden sürekli kâr edilemeyeceğini söyler."

"Doğru," dediler. "Ama bize para kazandıran, yaptığımız tahminler değil. Biz bu piyasayı kendimiz oluşturuyoruz; alım satım fiyatları arasındaki farktan kazanıyoruz, dolayısıyla oranların ne yönde değiştiği fark etmiyor bizim için." Bugünkü eBay gibi, aracı oldukları işlemlerdeki döviz cinslerinin hepsinden biraz alıyorlar, ama bunu çok geniş ölçekte yapıyorlardı.

JPMorgan'ın uluslararası danışmanlık konseyi üyelerinden bir tanesi, Suleiman Olayan adında bir Suudi milyarderi idi. Olayan, benden birkaç yaş büyük bir girişimciydi. 1940'larda Arabian-American Oil Company (Aramco)'da kamyon şoförü olarak çalışıyordu. Daha sonra yan iş olarak sondaj işçilerine su ve başka şeyler satmak gibi çeşitli hizmetler vermeye başladı. Daha sonra inşaat ve üretim işlerine de girdi. Hatta Krallık'a sigortayı ilk tanıtan o oldu.

Suudi Arabistan Aramco şirketini kamulaştırdığında o zaten fazlasıyla zengin olmuştu ve kendi petrolünü çıkartıyordu. OPEC'in kuruluşu ile birlikte, Amerikan bankalarına ilgi duymaya başladı. Sadece JPMorgan'da değil, Chase Manhattan, Mellon, Bankers Trust ve dört beş tane daha büyük bankadan yüzde 1 oranında hisse satınaldı. O ve karısı Mary gayet hoş insanlardı. Mary, Amerikalıydı ve tanıştıklarında Aramco'da çalışıyordu. Olayan, öğrenmek konusunda sünger gibiydi, hatta benden bile fazla. Bana Amerikan ekonomisinin farklı yönleri hakkında sürekli soru sorardı.

Belki de Morgan'ın konseyinde bulunması sayesinde petro dolarların akışını daha rahat takip edebiliyordu, ama bunu kendisine hiç sormadım. O za-

manlar Amerikan Bankaları, Suudi Arabistan ve diğer OPEC ülkelerinin kazancından büyük miktarlarda mevduat toplayıp, bu parayla öncelikle Latin Amerika ülkeleri olmak üzere başka ülkelere kredi sağlıyorlardı. OPEC kazançlarıyla böyle bir yatırım yapmak istemedi ve riske girmedi. Ama bankalar, ne yazık ki girdi.

New York'a döndükten sonra da Ford kabinesinden Barbara Walters ile çıkmaya devam ettim. Onunla 1975 yılında Washington'da Başbakan Yardımcısı Nelson Rockefeller'ın verdiği bir çay partisinde tanışmıştım. Ondan sonraki ilkbaharda, zor ve çok özel iki kariyer seçeneği arasında karar verebilmesi için kendisine yardımcı oldum: 12 yıldır çalışıp çok ünlü bir program yapımcısı olduğu NBC'nin Today programından ayrılarak, ABC News'a katılıp televizyondaki akşam haberlerinin ilk kadın sunucusu olup olmamak arasında bir karar vermesi gerekiyordu. ABC onun aklını çelmek için yılda bir milyon dolar gibi rekor bir ücret teklif etmişti ve herkesin bildiği gibi, o da kararını bu yönde verdi.

Güçlü kadınlar beni korkutmaz; ben de şu anda da onlardan biriyle evliyim. Benim için en sıkıcı iş, aptal biriyle çıkmaktır. Bu da benim bekarlık günlerimde bedelini ağır ödeyerek öğrendiğim bir şeydi.

Barbara ile tanışmadan önce akşamları genellikle diğer ekonomistler ile birlikte iş yemeklerine giderdim. Barbara ise sürekli haberler, spor, medya ve eğlence dünyası kişilikleri ile iletişim halindeydi; Judy Garland'dan Mamie Eisenhower'a, Richard Nixon'dan Anwar Sadat'a kadar çeşitli insanlarla röportajlar yapıyordu. Ailesinde gösteri dünyasıyla ilgili olanlar da vardı. Babası Lou, başarılı bir gece kulübü sahibi ve Broadway yapımcısıydı. Manhattan ve Miami Beach'teki Latin Quarter adlı kulüpleri, 1930'lardaki Stork Club'ın, ya da 1950'lerdeki Studio 54'ün muadiliydi.

Bir kaç yıl flört ettik. Bu süre zarfında Barbara'ya kavalyelik ettiğim partilerde başka türlü asla karşılaşamayacağım insanlarla tanıştım. (Bu arada, biz Barbara ile hâlâ iyi arkadaşız.) Bu partilerde yiyecekler genellikle çok iyiydi, ama konuşmalar bana çok sıkıcı geliyordu. Herhalde onlar da benim için aynı şeyi düşünmüşlerdir. Ekonomistler bu tür partilerde pek fazla görünmezler.

Herşeye rağmen bu dönemde harika arkadaşlar edindim. Barbara benim için ellinci yaş günümde kendi evinde bir parti verdi. Misafirler de New York'taki arkadaşlarımdı: Henry ve Nancy Kissenger, Oscar ve Annette de la Renta, Felix ve Lix Rohatyn, Brooke Astor (Onu yetmiş beş yaşında bir çocuk olarak tanımıştım), Joe ve Estée Lauder, Henry ve Louise Grunwald, "Punch" ve Carol Sulzberger ve David Rockefeller. O partiden yaklaşık otuz

yıl sonra bugün hâlâ bu insanların bir çoğu ile arkadaşlığımı sürdürüyorum.

Doğal olarak Barbara'nın sosyal çevresi Hollywood'a kadar uzanıyordu. İşim icabı her yıl beş altı defa Los Angeles'e yolum düşerdi ve orada Hillcrest Country Club'da golf oynardım. Burası Jack Benny, Groucho Marx, Henny Youngman ve diğer komedyenlerin her gün öğle yemeği sırasında yuvarlak masa toplantısı yaptığı bir yerdi. (Ronald Reagan da bir Hillcrest üyesiydi.) Townsend-Greenspan'ın bir müşterisi olan William Morris Agency ile yaptığım çalışmalar ve efsanevi yapımcı Lew Wasserman ile birlikte geçirdiğim zamanlardan dolayı medya endüstrisi hakkında da oldukça bilgi edinmiştim. Ayrıca Barbara'nın peşine takılıp Beverly Hills'te kendimi oldukça rahatsız hissettiğim partilere gidiyordum. Sue Mengers'ın, Jack Nicholson için verdiği bir partide yanıma gelip bana sarıldığı anı hiç unutamam. Sue Mengers, Hollywood'da Barbara Streisand, Steve McQueen, Gene Hackman ve Michael Caine gibi ünlüler ile çalışan çok ünlü bir sanatçı ajanıydı. "Beni hatırlamadın, biliyorum." dedi. Ve ben on beş, o da on üç yaşındayken Washington Heights'daki diğer çocuklarla Riverside Park'ın duvarında oturup vakit geçirdiğimiz günleri hatırlattı. "Beni hiç fark etmezdin o zamanlar, ama ben sana hep hayrandım." dedi. Nutkum tutulmuştu. O an on beş yaşımda olsam, muhtemelen yine tutulurdu.

Tüm bunlar dikkatimi dağıtsa da benim aklımın bir köşesi hâlâ Washington'daydı. Jimmy Carter'ın bana ihtiyacı yoktu. Birkaç kez farklı ortamlarda karşılaşmıştık, ama yıldızımız hiç barışmadı (Tabii, ben Ford yönetimindeydim ve o da Ford'u bozguna uğratmıştı.) New York'taki bazı tanıdıklarımdan öğrendiğim kadarıyla, yönetimde iyi şeyler oluyordu. Hükümetin ve Meclis'in icraatlarının bir çoğu, orada olsaydım yapmaya çalışacağım işlerle aynıydı.

Herşeyden önemlisi, Carter yönetiminin Jerry Ford zamanında başlatılan serbestleştirme teşebbüsünü sürdürüyor olmasıydı. Teddy Kennedy tarafından önerilen havayollarını serbestleştirme kanunu 1978'de onaylandı. (Kennedy'nin bu projede sağ kolu ve yakın arkadaşı olan Stephen Breyer, Harvard Hukuk Fakültesi'nden ayrılıp Temyiz Mahkemesinde yargıç oldu.) Daha sonra Meclis sistematik biçimde telekomünikasyon endüstrisinde ve buna ilave olarak daha pekçok endüstride serbestleşme gerçekleştirmişti. Serbestleşmenin kalıcı etkisi, sadece ekonomi üzerinde değil, Demokratik Parti'den, iş gücü piyasasına ve iş dünyasına kadar geniş bir yelpazede hissedil-

meye başlamıştı. Ancak Başkan Carter bu değişikliklerden dolayı pek takdir göremedi, bunun da asıl nedeni Başkanın tarzıydı. Ekonomideki yenilikleri heyecan yaratarak sunmasını iyi bilen Reagan'ın aksine, Carter halkın karşısına çıktığında tereddütlü ve motivasyonsuz görünüyordu: konuşma tarzı, bu tür değişimleri başka seçeneği olmadığı için yaptığı izlenimini uyandırıyordu.

Ekonomi Carter'ın lehine gelişmedi. Onun yönetimi Ford zamanında başlayan toparlanma sürecinden yaklaşık bir yıl süreyle faydalanabildi. Daha sonra büyüme yavaşladı ve enflasyon yine eski hızıyla artmaya başladı. Artan enflasyon ücret tartışmalarında ve yatırım kararlarında sürekli belirsizlik yaratıyordu. Bu durum dünyanın diğer ülkelerini de etkiledi çünkü diğer ülkeler doların stabilitesine güveniyorlardı, oysa dolar giderek zayıflıyordu. 1978 yılı boyunca enflasyon sürekli yükseldi, yılbaşında yüzde 6.8 olan oran, Haziranda yüzde 7.4, Noel'de ise yüzde 9 oldu. Nisan 1979'da İslami kökten dinciler İran Şahı'nı devirdi ve bunun üzerine ikinci petrol krizi baş gösterdi. O yaz, petrol fiyatlarının kontrol altında tutulmasından dolayı uzun benzin kuyrukları oluştu ve ekonomi başka bir kriz dönemine doğru çekilmeye başladı. Enflasyon yine iki haneli rakamlara çıktı ve sonbaharda yüzde 12'ye ulaştı.

Carter'ın hiç çaba göstermediğini söyleyemeyiz. Onun yönetimi esnasında en az yedi tane ekonomik program sunuldu. Ancak bunlardan hiç birisi yaklaşan krizi karşılamaya yetecek derecede güçlü değildi. Yönetimdeki arkadaş ve tanıdıklarımla konuşunca gerçek problemin ne olduğunu anladım. Carter, kendini tüm insanların sorunlarına çare bulmaya mecbur hissediyordu. Dolayısıyla bir taraftan yeni sosyal programlar sunarken, diğer taraftan bütçe açığını kapatmaya, işsizliği azaltmaya ve enflasyonu durdurmaya çalışıyordu. Çoğu imkansız olan bu hedeflerden uzun vadeli refah için en önemli olanı enflasyonu durdurmaktı. Ancak Carter yönetimi bu konuya asla gereken önemi vermedi. Bunu 1980'lerin başında *New York Times*'a verdiğim bir demeçte belirtmiştim. "Bizim o zamanki genel politikamız enflasyonu alt etmekti, bundan başka hiç birşeyle uğraşmıyorduk." diyerek Carter'ın durumunu başkan Ford'un durumu ile kıyaslamış oldum.

Kanunen Beyaz Saray'dan bağımsız çalışan Federal Reserve ise Carter'ın kararsızlığını yansıtıyor gibiydi. Eski akıl hocam Arthur Burns ve daha sonra yerine gelen Bill Miller, birbirine zıt düşen iktisadi gereksinimlerin hep birlikte karşılanabilmesi için para politikalarında ortak bir alan yaratmaya çalışıyorlardı. Enflasyonu ateşleyecek derecede kredi vermek istemiyorlardı, ancak

ekonomiyi tekrardan darboğaza sokacak kadar eli sıkı olmak da istemiyorlardı. Benim anladığım kadarıyla, aradıkları gibi bir orta alan aslında yoktu.

Ancak benim gibi düşünen çok az insan vardı. Çoğunluk için ekonomiyi riske sokan unsurlar çok net değildi. Washington'daki genel kanı, enflasyon işsizliği artırmadan indirilemeyecekse, bunun sonuçlarına katlanmanın gereksiz olduğu yönündeydi.

Hatta sağ ve sol yandaşlarından bazıları enflasyonun yüzde 6 civarında olmasının kabul edilebilir olduğunu savunmaya başladı, örneğin Brezilya'daki gibi ücretleri endeksleyebilirdik. (Herhangi iyi bir ekonomistin tahmin edebileceği gibi Brezilya'da enflasyon yüzde 5,000 oldu ve ekonomi tümden çöktü.) Daha sonra bu kayıtsız tavır Wall Street'e de yansıdı. Tahvil piyasasında bunu açıkça görebiliyordunuz. Oysa bu piyasa, gürültücü kuzen rolündeki menkul kıymetler borsasına göre çok daha az gündemde olmasına rağmen, ondan daha büyüktü.* Yatırımcıların uzun vadeli enflasyon beklentilerinin en iyi göstergesi olan on yıllık hazine bonolarının faiz oranı 1979 yılının yaz aylarında sabit bir hızla yükseldi, ancak 1975'lerde olduğunun çok az üzerine çıktı. Bu da yatırımcıların hâlâ Amerikan ekonomisinin enflasyona karşı dayanıklı olduğuna ve bu sorunun bir şekilde çözüleceğine inandıkları anlamına geliyordu.

İnsanların aklını başına getiren şey, benzin kuyrukları oldu. İran'ın Ayetullahları ve bunun arkasından gelen İran-Irak savaşı yüzünden günlük petrol üretimi büyük miktarda azaldı ve benzin istasyonlarında benzin bulunmaması büyük çapta korku yarattı. Benzin üretiminin azalması fiyatların fırlamasına, dolayısıyla enflasyonun iyice artmasına yol açtı ve yüksek fiyatlardan dolayı bankaların petrol gelirlerinin daha büyük kısmını petrol ithal eden ülkelere yönlendirmek zorunda kalması dengesizliği iyice körükledi. Enflasyondaki bu büyük artış, en sonunda Başkan Carter'ı harekete geçirdi. Temmuz 1979'da kabinesinde değişiklik yaptı ve Fed başkanı Paul Volcker'ı değiştirerek yerine Bill Miller'ı atadı. Paul'u ilk tanıdığımda Princeton'dan yeni mezun olmuştu ve zamanla yükselerek Federal Reserve sisteminin en önemli bankası olan New York Fed'in başına geçmişti. Sonradan anlaşıldı ki, Carter, Volcker'ı başkan tayin ettiğinde onun kim olduğunu dahi bilmiyordu, finans piyasalarının güvenini tekrar kazanmak için yapılması gerekenin bu

*Securities Industry (Menkul Değerler Endüstrisi) ve Financial Market Association'a (Finans Piyasaları Kuruluşu) göre Amerikan tahvil piyasasının 1980 yılındaki toplam değeri 2.23 trilyon dolar, buna karşılık menkul kıymetler borsasının toplam değeri 1.45 trilyon dolardı. 2006 yılının sonunda bu rakamlar sırasıyla 27.4 trilyon dolar ve 21.6 trilyon dolar oldu.

olduğuna ikna edip Başkanı teşvik eden David Rockefeller ve Wall Street bankeri Robert Roosa olmuştu. Volcker yemin konuşmasında piyasanın karanlık havasına değinmiş ve "Daha önce hiç karşılaşmadığımız bazı ekonomik zorluklarla karşı karşıyayız. 15 yıl önce ekonominin yönetimi ile ilgili tüm soruların cevabını biliyorduk, ama artık böyle bir mutluluktan yoksunuz." demişti.

Volcker ve ben özel hayatımızda arkadaş değildik. Bir doksan boyu ve elinden düşürmediği purosu ile renkli bir kişilik izlenimini yaratırdı, ama konuştuğunda hep onun içe dönük ve asosyal bir insan olduğunu düşünürdüm. Tenis ya da golf oynamazdı. Onun yerine tek başına oltayla balık avlamaya giderdi. Onun bu halini gizemli bulurdum. Buna rağmen bir insanın sırlarını kendine saklıyor olması bir merkez bankası çalışanı için güç göstergesidir ve Paul'un bu gizemli görünümünün altında son derece güçlü bir karakter yatıyordu. Hayatının büyük kısmında devlet memuru olarak çalıştığı için fazla parası yoktu. Fed başkanı olarak görev yaptığı süre boyunca ailesini New York'un şehir dışında bulunan evinde oturttu. Washington'da sahip olduğu tek şey küçük bir apartman dairesiydi. Meksika'daki borç krizini tartışmak için 1980lerin başında beni bir kere oraya davet etti. Evin içi yığınla eski gazete doluydu ve tipik bir bekar evine benziyordu.

Yemin ettiği günden beri Volcker asıl görevinin ne olduğunu çok iyi biliyordu. Daha sonra söylediği gibi onun işi 'enflasyon canavarını öldürmek' idi. Hazırlık yapmaya fazla vakti olmadı. Kriz baş gösterdiğinde o sadece iki aydır Fed başkanı olarak görev yapıyordu: Tüm dünyadaki yatırımcılar uzun vadeli tahvilleri ucuza satmaya başlamışlardı. 23 Ekim tarihinde on yıllık hazine bonosunun faiz oranı yaklaşık yüzde 11'e fırladı. Yatırımcılar birden petrole dayalı bir enflasyon sarmalının, ticareti çökerteceğine, global bir krize ya da daha kötüsüne yol açabileceğini düşünmeye başladılar. Tüm bunlar, Volcker Belgrad'da bir IMF toplantısında konuşma yapmaya gittiği zaman başladı. Aynı benim bundan uzun süre sonra 1987'de Kara Pazartesi günü borsa çöktüğü zaman yaptığım gibi, o da seyahatini yarıda kesti ve Federal Serbest Piyasa Komitesini Cumartesi sabahı acil toplantıya çağırmak üzere apar topar geri döndü.

O Cumartesi günü Volcker'in zekice tasarladığı plan, muhtemelen son elli yılın ekonomi politikasında görülen en büyük değişimi yarattı. Onun ısrarı sonucunda Komite, ekonomiyi kısa vadeli faiz oranlarına odaklanarak toparlamaya çalışmak yerine, piyasalardaki para miktarını kontrol ederek toparlamak yönünde karar aldı.

O zamanlar para arzı, M1 diye tanımlanan bir istatistik ile ölçülürdü ve büyük kısmı tedavüldeki para ile çek hesapları gibi vadesiz mevduatlardan oluşurdu. Piyasadaki para, üretim ve hizmetlerin toplamından daha hızlı artarsa – yani az ürüne karşılık çok fazla dolar varsa - o zaman herkesin cebindeki paranın değeri düşer ve fiyatlar artar. Fed, parasal tabanı, esas olarak kuru ve banka rezervlerini denetim altına almak suretiyle para arzını dolaylı olarak kontrol altında tutabiliyordu. Uzun süredir Milton Friedman gibi efsanevi monetaristler para arzı kontrol altına alınmadığı sürece enflasyonun önüne geçilemeyeceğini iddia ediyorlardı. Ayrıca, bunu gerçekleştirmek için başvurulacak çarenin fazlasıyla acı bir reçete olduğu düşünülüyordu. Enflasyonu durdurmak için parasal tabanın ne sıkılıkta tutulması gerektiği ya da kısa dönem faiz oranlarının buna bağlı olarak ne oranda artırılması gerektiğini kimse bilmiyordu. Büyük olasılıkla işsizlik artacak, büyük bir kriz yaşanacak ve toplum yaşamında önemli rahatsızlıklar baş gösterecekti. Başkan Carter 1980 yılının ilkbaharında enflasyonun bir numaralı sorun olduğunu kabul ederek Volcker'ı destekledi. Bunun üzerine o zamanlar başkanlık için Carter'a karşı adaylığını koyan Senatör Ted Kennedy, yönetimin dar gelirlileri ve vergi indirimlerini yeterince dikkate almadığını öne sürdü. Ekim ayında seçimler yaklaştığında Carter kendisini garantiye almaya çalışıyordu. O da vergi indirimlerinden söz etmeye başladı ve Fed'in sıkı para politikalarına çok fazla güveniyor olmasını eleştirdi.

Volcker'ın yaptığı büyük cesaret isteyen bir işti: O zamanlar da öyle düşünmüştüm, ben başkan olduğumda da iyice inandım ki, öyleydi. Onunla o dönem yaşadıkları konusunda konuşmak için fazla fırsatımız olmadı ama, Amerika'yı 1980'lerin başındaki acımasız kriz dönemine itmenin onun için ne kadar zor olduğunu tahmin edebiliyorum.

Volcker'ın politikası kendi tahmininin bile ötesinde ağır sonuçlar doğurdu. 1980 Nisan'ında faiz oranları yüzde 20'nin üzerine çıktı. Araba satışları ve inşaatlar durdu, milyonlarca insan işten çıkartıldı. İşsizlik 1980 yılının ortasında yüzde 9'a çıktı ve 1982'nin sonunda yüzde 11'e ulaştı. 1980 yılının başlarında Volcker'in ofisine işlerini kaybeden insanlardan mektuplar yağmaya başladı. İnşaatçılar ona ve diğer yetkililere bitiremedikleri inşaatları sembolize eden 2 X 4 inç ebadında kesilmiş tahta parçaları göndermeye başladılar. Araba satıcıları satamadıkları arabalarını temsilen anahtarlar gönderiyorlardı. Ancak yıl ortasında enflasyon yüzde 15'de tavan yaptıktan sonra yavaş yavaş azalmaya başladı. Uzun vadeli faiz oranları da biraz indi. Yine de, enflasyonun tam olarak kontrol altına alınması 3 yıl sürdü. Bu ekonomik se-

falet İran'daki uçak kaçırma krizi ile birleşince, Jimmy Carter 1980 seçimlerini kaybetti.

Ben o günlerde Ford zamanından kalma, yüksek düzeyde devlet memurluğu yapmış kıdemli bir Cumhuriyetçi ekonomisttim. Dolayısıyla Ronald Reagan'ın kampanyasında görev almam gayet normal gelmişti bana. Ford ve Reagan'ın dört yıl önce 1976 Cumhuriyetçileri arasından iki rakip aday olmuş olmaları benim için fark etmiyordu. Eski arkadaşım ve dostum Martin Anderson da Reagan'ın ekibindeydi. Nixon'un görevde bulunduğu son yıllarda Marty, Hoover Institution'da çalışıyordu ve ben de şimdi kampanyadaki eski rolümü tekrar üstlenmiş oluyordum. Marty kampanyada baş politika danışmanı olarak tam zamanlı çalışıyordu, ben ise ekibe ücretsiz yarım günlük danışmanlık hizmeti veriyordum. Bu da 1968 yılında Nixon'un kampanyasında yaptığım iş ile aynıydı.

Çalışmalarımı genel olarak New York'tan sürdürüyordum, ama gerektiğinde seçim kampanyasında birkaç gün geçirmek için uçağa atlayıp gidiyordum. Ağustos ayı sonlarına doğru bir gün bu tür bir ziyaret esnasında fazla düşünmeden yaptığım bir şeyin, Ronald Reagan'ın seçilmesine büyük katkısı oldu. Reagan o zamanlar Cumhuriyetçi Parti tarafından aday gösterilmiş, sıra Carter yönetimini eleştirmeye gelmişti. Ohio'da bir Teamsters yemeğinde yaptığı konuşmada, çalışan insanların yaşamlarının "Carter depresyonu adında yeni bir depresyon" nedeniyle darmadağınık olduğunu söyledi. Bu aslında teknik açıdan yanlış bir terimdi. Bu konuşmanın büyük bölümünü ben yazmıştım ve yazımda, "son elli yıldır ekonomide yaşanan en vahim küçülme" sözlerini kullanmıştım. Reagan bunları hemen orada değiştirmişti. O akşamüstü Marty Anderson ile ben gazetecilere valinin yanlış bir söz sarfettiğini açıklayabilmek için akla karayı seçtik. O aslında "ciddi bir ekonomik kriz" demek istemişti.

Reagan işleri yoluna koyduğumuz için bize teşekkür etti. Fakat kendi fikrinden de vazgeçmedi. Demokratlar yaptığı yanlışın üzerine gitmeye başladığı zaman gazetecilere verdiği beyanatta, "Bence, kriz ile depresyon arasındaki çizgi katı ekonomistlerin koyduğu ölçütlerle tanımlanamaz, insani değerler ile tanımlanması gerekir. İşsiz insanlarımız dahil olmak üzere tüm çalışanlarımız 1930'lardan beri görülen en büyük sefaletin içine sürükleniyorlarsa, bunun onlar için bir depresyon olduğunu dikkate almak zorundayız." dedi. Yaptığı bir yanlışı politik bir avantaj haline çevirmeyi başarmasından çok et-

kilenmiştim.

Bu hadise geride kaldı diye düşünürken anlaşıldı ki aslında olanlar Reagan'a geçmişten bir şeyler hatırlatmıştı. Ertesi hafta seçim konuşmasına can alıcı bir cümle ekledi. Topluluklara başkanın bir sözlüğün arkasına gizlendiğini söylemeye başladı. "Onun istediği eğer bir tanımlama ise, ben ona istediğini vereceğim." diye devam ediyordu. "Eğer komşunuz işini kaybettiyse, bu bir krizdir. Eğer siz işinizi kaybettiyseniz, bu bir depresyondur. Ve ekonomik iyileşme sözünün karşılığı, Jimmy Carter'ın kendi işini kaybetmesidir!"

Halk buna bayıldı ve onun en sık tekrarlanan sözlerinden birisi bu oldu. Artık Reagan'ın üstünlüğü tartışılmaz hale gelmişti. Ekonomiyi canlandıracak kişinin Başkan Carter olmamasına ve konuşmasındaki ilk iki cümle daha önce Harry Truman tarafından yapılmış bir espri olmasına rağmen, Reagan bu olayı esprili ve güçlü bir kampanya hikayesi haline dönüştürmüştü.

Reagan'da bana çekici gelen, muhafazakârlığındaki açıklık ve netlik olmuştu. Seçim konuşmasında sıklıkla kullandığı başka bir ifade daha vardı: "Yönetimin varoluş nedeni, bizi birbirimize karşı korumaktır. Bizi kendimize karşı korumaya kalkıştığı anda ise, çizgiyi aşmış demektir." Bu ifadeleri kullanan bir adamın inançlarında tereddüt yoktur. O günlerde muhafazakar olup da sosyal konularda boş laf etmeyen kimse bulamazdınız. Ama Reagan tipi muhafazakarlık, acımasız sevginin hem birey hem de toplum için faydalı olacağı anlamını taşıyordu. Bunu önerebilmek için önce insan doğasını tartmak gerekir. Eğer doğru ise, mağdur durumda olanlar çok daha az hükümet desteği alacak demektir. Bu tür düşünce ve konuşmalar Musevi-Hristiyan değerlerine aykırı düştüğü için sıradan Cumhuriyetçileri tereddüte düşürüyordu. Ama Reagan için aynı şey geçerli değildi. Reagan, Milton Friedman ve diğer eski özgürlükçüler gibi iki tarafı da destekliyor gibi bir izlenim bırakmazdı. Hiçbir suçları olmamasına rağmen sefalet çeken insanlara acımasızca davranmak değildi mesele; ancak haksızlığa uğramış kişilere destek olmak için liberaller kadar isteksiz kimse de bulamazdınız. Ve Reagan'a göre zaten hükümetin görevi bu değildi. Uzun vadede acımasız sevgi, sevginin kendisi demekti.

Kampanyadan kısa bir müddet sonra beni Reagan'la birlikte bir uçağa bindirip ülkenin diğer yakasına gönderdiler. Çok özel bir görev üstlenmiştim. Seçim müzakereleri yaklaşıyordu ve vali bazı konulardan habersizdi. Bu durumdan ötürü yapılan eleştiriler valinin yardımcılarını endişelendiriyordu. Başkan adayının başta ekonomi olmak üzere ülkeyi ilgilendiren tüm konular-

da iyice bilgilendirilmesi gerekiyordu. Martin Anderson da bana bu işi yapmak isteyip istemediğimi sordu. "Ford'a gayet iyi danışmanlık verdiğini biliyor." dedi Marty. "Seni dinleyecektir." Görevi kabul ettiğim zaman Marty bana bir brifing kitabı uzattı. Yarım santim kalınlığında Ülke Politikası adında bir klasördü bu. "Hiçbir başlığı atlamadan, hepsinin üzerinden tek tek geçmen lazım." dedi.

O gece geç vakte kadar bana verilen kitabı inceledim ve uçağa bindiğimde beni Reagan ve Marty'nin karşısına oturttular. Gördüğüm kadarıyla herkeste kitabın birer kopyası vardı. Ama Reagan biraz boşvermiş bir hava içindeydi ve uçak kalktığında bana Milton Friedman gibi ortak tanıdıklarımız hakkında sorular sormaya, havadan sudan sohbet etmeye başladı. Daha sonra konu konuyu açtı ve muhabbet öylece sürüp gitti. O uçuş boyunca hayatımda duymadığım kadar ilginç hikayeler dinledim. Marty bana imalı bakışlar fırlatıyordu, ama ben bir türlü Reagan'a kitabı açtırtamıyordum. Birkaç kez lafı oraya getirmeye çalıştım, ancak sonunda pes ettim. Uçaktan indikten sonra kendisine, "Teşekkür ederim Sayın Vali. Çok keyifli bir uçuş oldu." dedim. Reagan da bana, "Biliyorum, Marty kitabın kapağını açmamamı hoş karşılamıyor." diye cevap verdi.

Hayran olduğum bir mizacı vardı. Başkanlık kavramına bir aydınlık ve iyilik duygusu katıyordu, üstelik yolunda gitmeyen bir ekonomi ve nükleer savaş tehlikesi ile baş etmek zorunda olmasına rağmen bu tavrı hiç değişmiyordu. Herhalde kafasında dört yüz kadar hikaye ve espri saklıydı; ve o bunları anlatırken aniden siyasete gönderme yapabiliyordu. Farklı bir zekaya sahipti ve bu zekasını ülkenin öz imajını değiştirmek için kullandı. Reagan yönetiminde Amerikalılar büyük bir güç olmalarının mazide kaldığını düşünmekten vazgeçip, eski özgüvenlerini geri kazandılar.

Bazen imalı hikayeler anlatırdı. Uçakta dinlediğim hikayelerden bir tanesi özellikle benim için anlatılmış gibiydi. Bir İşçi Bayramı'nda Lenin'in Mozolesinde Leonid Brejnev, etrafında astları ile birlikte geçit törenini izliyor. Sovyetler Birliği'nin tüm askeri birlikleri gösteri yürüyüşünde. Önde bir doksan boyunda ve hepsi seçilmiş askerlerden müteşekkil özel bir tabur, uygun adım yürüyor. Onların hemen arkasından bir grup teknoloji harikası ağır silah ve tank geçiyor. Onların da arkasından dehşet verici bir gövde gösterisiyle nükleer başlıklı füzeler geliyor, ama bir bakıyorsun füzelerin arkasında, altı yedi tane bakımsız, pejmürde giyinmiş, resmi geçide hiç yakışmayan sivil yürüyor. Yardımcılarından biri telaşla Brejnev'in yanına gelip özür diliyor, "Yoldaş Başkan, özür dilerim, bu insanların kim olduğunu ve neden geçit tö-

reninde bulunduklarını bilmiyorum." diyor.

"Endişelenme, Yoldaş," diye cevap veriyor Brejnev. "Onları buraya getiren benim. Onlar bizim iktisatçılarımız ve ne derece hasar verebileceklerini tahmin bile edemezsin."

Bu esprinin altında biraz da Reagan'ın ekonomistlere olan güvensizliği yatıyordu. Ne de olsa piyasaları tahrip ettiğini düşündüğü devlet müdahalesini yaratan onlardı. Tabii ki aslında serbest piyasalara kökten bağlıydı. Ekonomide canlılık yaratmak istiyordu. Ekonomi hakkında çok derin bilgisi olmasa bile, serbest piyasaların kendi kendini toparlama eğiliminin ve kapitalizmin temelde zenginlik yaratma gücünün farkındaydı. Adam Smith'in görünmez elinin hem yenilikçiliği destekleyip hem de adil olduğunu düşündüğü sonuçlar yaratabileceğine inanıyordu.

İşte o yüzden, bazen o brifing kitabını açmamakta yarar vardı. Sisteme genel bakışın önemini vurgulaması, Reagan'ın mikro yönetime zorlanmış gibi görünen bir başkanı yenilgiye uğratmasını sağladı.*

Kampanyaya dahil oluşum yüzünden Reagan'ın kendisiyle birlikte seçime katılacak adayı seçmesinde, başka bir deyişle Temmuz sonlarına doğru yapılan Cumhuriyetçiler toplantısında su yüzüne çıkan oyunda figüranlık yaptım. O zaman Reagan ilk turu atlamış ve adaylığını kesinleştirmişti, ama Başkan Carter ile girdiği yarışta aralarında büyük bir fark görünmüyordu. Anketler seçime destek olacak bir başkan yardımcısı adayı bulunmasının hayati önem taşıdığına işaret ediyordu. Jerry Ford'un Ronald Reagan ile birlikte seçime katılması ile oylar yüzde 2 ila 3 oranında artabilirdi, bu da kazanması için yeterli olacaktı.

Ben bunu o yıl Detroit'te yapılan kongrenin tam ortasında öğrendim. Reagan'ın Renaissance Center Plaza Hotel'in altmış dokuzuncu katında bir süiti vardı. Kongre haftasının Salı günü Henry Kissinger'ı ve beni odasına çağırdı ve eski başkanın nabzını yoklamamızı istedi. O ve Ford daha önceki yıllarda siyasi rakiptiler, ama birkaç hafta önce Reagan Ford'u Palm Springs'de ziyaret ettikten sonra baltalarını toprağa gömdüler. Görünüşe bakılırsa vali o zaman bu "seçime birlikte katılma" fikrini öne sürmüş, Ford da bu teklife hayır demiş, ama Jimmy Carter'ı bozguna uğratma konusunda yardımcı olmak niyetini dile getirmişti. Reagan o gün bizden önce Ford'a başkan yardımcılığı konusunu tek-

*Yıllar sonra öğrendiğime göre Reagan her zaman danışmanları tarafından "fazla detaylı bilgilendirilmiş" olmaktan dolayı rahatsızlık duyarmış. 1984 kampanyasındaki ilk televizyon tartışma programında Mondale karşısında gösterdiği zayıf performansına sebep olarak kendisine aktarılan bilgilerin fazla detaylı olmasını gösterirdi.

rar açmıştı, şimdi de Ford'un en yakın danışmanları olduğumuz için bizden onu ikna etmemizi istiyordu. (Tabii Kissinger da Dışişleri Bakanı'ydı).

Ford'un kaldığı süit, Reagan'ın süitinin bir kat üstündeydi ve Henry ile birlikte onu ziyaret etmek istediğimizi söylemek için telefon açtık. O akşam kendisiyle görüşmeye gittik ve kısaca konuştuk. Ertesi gün akşama doğru tekrar uğradık ve Henry kendisine başkan yardımcılığı hakkında Reagan'ın danışmanı Ed Meese ve ekibinden diğer bazı kişilerin kaleme almış olduğu konuları aktardı. Eski bir başkanın başkan yardımcılığı yaptığı daha önce hiç görülmemişti. O yüzden ona bu görevi çekici ve uygun göstermek için uğraşıyorlardı. Sunulan teklife göre Ford, başkanın idari işlerinin başına geçecek, ulusal güvenlik, federal bütçe ve benzeri konularda yetkili olacaktı. Yani bir anlamda Reagan Amerika'nın CEO'su (İcra Kurulu Başkanı), Ford da COO'su (Faaliyetlerden Sorumlu Başkan) olacaktı.

Şahsen onun bu teklifi kabul etmesini umuyordum, çünkü ulusun onun bilgi ve becerilerine ihtiyacı olduğunu düşünüyordum. Ama her ne kadar göreve çağırılmak ve ilginin odak noktası olmak çekici gelse de, Ford bu "süper başkan yardımcılığı" işine biraz çekimser bakıyordu. Birincisi, bu tür bir kavram anayasal sorunlar çıkartabilirdi: Bu rol anayasayı yapanların daha önce tasarladıkları şeklin ötesindeydi. İkincisi, hiçbir başkan yeminini yerine getirdiği sürece gücünün azalmasını istemezdi. Ayrıca Washington'a dönmek konusunda da kararsızdı. "Ben yönetimden dört yıldır uzağım ve Palm Springs'de harika bir yaşamım var," dedi. Ama yine de zayıf bir başkan olduğunu düşündüğü Carter'ı koltuğundan indirmek istiyordu. İki taraf arasında bir çok kez gidip geldikten sonra akşama doğru Ford bize, "Cevabım hâlâ hayır, ancak teklifi dikkate alacağım," dedi.

Bu arada kongre katında Reagan-Ford "rüya ikilisinin" dedikoduları aldı yürüdü. CBS Evening News'da Walter Cronkite daha önceden planlandığı üzere programa katılan Ford'a "eş-başkanlık" olasılığını sordu. Ford da her zamanki açık sözlülüğü ile cevap verdi. Asla bir "sözde başkan yardımcısı" olarak geri dönmeyeceğini söyledi ve "Eğer oraya gideceksem, meclisin temel, hayati ve önemli kararlarında belirleyici bir rolüm olacağına inanarak gitmem gerekir." dedi.

Duyduğuma göre Reagan bunu izlemiş ve çileden çıkmıştı. Ford'un aralarında geçen özel bir görüşmeyi ulusal televizyonda tartışabildiğine inanamıyordu. Ama sanırım o anda artık her ikisi de başkan yardımcısı rolünün yeniden tanımlanmasının hayati önem taşıyan kapsamlı bir iş olduğuna ve çarçabuk halledilmesinin mümkün olmadığına karar vermişlerdi. İkisinin arasın-

da mekik diplomasisi yaparcasına gidip gelen Henry ise tartışmaların Perşembe günü de devam edeceğini umuyordu, ama hem Reagan hem de Ford, bu belirsizliğin devam etmesi halinde Reagan'ın imajının zarar göreceğini biliyorlardı. Dolayısıyla Ford kararını verdi. Saat on sularında Reagan'ın süitine indi ve ona bu konuda, "Reagan taraftarı eski bir başkan olarak kampanyaya katılmasının seçimlere birlikte girmelerinden daha fazla katkı sağlayacağını düşündüğünü" ifade etti. Reagan daha sonra Ford için, "Son derece kibar davrandı. Artık dost olduğumuz kanaatine vardım." dedi. Ve kısa süre içinde başkan yardımcısı adayı olarak George H.W. Bush'u seçti ve bunu hemen o gece açıkladı.

Yeni yönetimde bana bir görev düşeceğini sanmıyordum, hem zaten böyle bir şeyi isteyip istemediğimden de pek emin değildim. Beyaz Saray'a geldiğinde Reagan'ın elindeki tecrübeli ve kabiliyetli eleman sayısı, onları yerleştirebileceği mevkilerin adedinden daha fazlaydı. Bu da onunla neler yapabileceğinize bağlı olarak sizin için bir sorun ya da bir fırsat şeklini alabiliyordu. Anderson, yerel politika geliştirme konusunda başkan yardımcısıydı, Meese ise geçiş döneminin yöneticisiydi. Anderson, bir gün Reagan ile Meese'e gidip "Elimizde olağanüstü insanlar var, ama bunları bir an önce kullanmaya başlamazsak, hep birlikte üzerimize saldıracaklar." diye şaka yollu hatırlatmada bulunduğunu anlatırdı. Reagan, kendisine kazanması konusunda yardımcı olan ekibi dağıtmak yerine, Ekonomik Politika Kurulu adında bir danışmanlar kurulu oluşturdu. Milton Friedman, Arthur Burns, Bill Simon, ben ve daha bir kaç seçkin iktisatçıdan oluşan kurula George Shultz başkanlık edecekti.

Kabinede yer alan bakanlar arasında ilk atananlardan biri, bütçe koordinatörü David Stockman'dı. Reagan seçim kampanyasında vergileri indireceğini, orduyu güçlendireceğini ve hükümetin boyutlarını küçülteceğini söylemişti. Göreve başlamasından önceki strateji, Stockman'ın bütçe ile ilgili çalışmalarına erkenden başlamasını sağlayarak yeni atanacak olan kabine üyelerine kesintiler konusunda emri vaki yapmaktı. Stockman, zeki, çalışmaya hevesli, daha sonraları Reagan Devrimi diye adlandırılan görüşün savunucusu olmaktan zevk duyan, otuzbeş yaşında bir meclis üyesiydi. Reagan yaptığı konuşmalarda yönetim giderlerinin azaltılmasını, bir babanın çocuklarına uyguladığı disipline benzetiyordu: "Tabii ki çocuklarınızı savurgan olmalarından dolayı azarlayıp nefesinizi tüketebilirsiniz. Öte yandan biz sadece harçlıklarını kesmek suretiyle onların bu savurganlıklarına son verebiliriz." Bu felsefenin Stockman versiyonunun daha da ürkütücü bir adı vardı: Buna,

"hayvanı aç bırakmak" tabir ediliyordu.

Stockman yeni yönetime geçiş döneminde son derece katı bir bütçe oluşturdu ve bu sırada ben de onunla birlikte çalıştım. Ve bu bütçeyi yeni yönetimin göreve başlamasından kısa süre önce Reagan'a sunarken ben de oradaydım. Başkan, "David, herkese eşit muamele yaptın mı? Herkesin uğradığı kesinti aynı derecede acı çektiriyor olmalı," dedi. Stockman onu böyle yaptığına inandırdı ve Reagan da onayını verdi.

Ekonomik Politika Kurulu tahmin edilenden çok daha önce faaliyete geçirildi. Reagan'ın vergi indirimlerinin temel taşı, meclis üyesi Jack Kemp ve Senatör William Roth tarafından hazırlanan bir önergeydi. Önerge hem tüzel hem de gerçek kişilere üç yıl süreyle yüzde 30 oranında vergi indirimi teklif ediyordu ve durgunluğunun ikinci yılına giren ekonomiyi canlandırmak amacıyla hazırlanmıştı. Ben de harcamaların Reagan'ın teklif ettiği şekilde kısılması ve Federal Reserve para arzını sıkı bir biçimde kontrol etmesi halinde bu planın, her ne kadar saldırgan bir yöntem olsa dahi yürüyebileceğini düşünüyordum. Ekonomik Politika Kurulu'nun geri kalanı da aynı görüşteydi.

Ancak Stockman ile yeni hazine bakanı Don Regan'ın bir takım tereddütleri vardı. Devletin bütçe açığının giderek büyüdüğünü ve yılda 50 milyar doları aştığını fark etmişler, Başkan'ı vergi indirimlerini durdurması için usulca ikna etmeye çalışıyorlardı. Başkan'ın öncelikle meclisin harcamalarını kesmesini ve bunun sonucunda yapılan tasarrufun vergi indirimine imkan tanıyıp tanımadığına karar vermesini istiyorlardı.

Bu erteleme tartışmaları hararetlendiği zaman her seferinde George Shultz Ekonomik Danışmanlar Kurulu'nu Washington'a çağırıyordu. Bu toplantılar Reagan'ın ilk yılında beş ya da altı kez yapıldı. Roosevelt Salonunda sabah saat 9:00'dan 11:00'e kadar toplanıp ekonomik durum değerlendirmelerimizi karşılaştırıyorduk. Saat tam 11:00'de kapı açılır ve Reagan içeri girerdi. Bizim grubumuz doğrudan ona bağlıydı. Ve biz ona her defasında, "Vergi indirimlerini hiçbir nedenden ötürü ertelemeyin." diyorduk. O da gülümser ve bizimle şakalaşırdı. Shultz, Friedman ve diğer bazı kişiler onun eski arkadaşıydı. Regan ve Friedman'ın toplantılara katılmalarına izin verilmişti ancak konferans masasındaki iskemlelere oturmaları ya da oy kullanmaları yasaktı, o yüzden onlar duvar kenarında oturup somurturlardı. Reagan, oturum sona erdiğinde vergi indirimlerinde ısrarcı davranma kararı güçlendirilmiş olarak toplantıdan çıktı. Tabii Meclis en sonunda onun ekonomik planının bir versiyonunu onayladı. Ama Meclisin harcamalar konusunda gerekli kısıtlamaları yapmamasından dolayı bütçe açığı sürekli büyüyen muazzam bir sorun olarak kaldı.

Econometrics gibi büyük ekonomi şirketleri işletme planlamacılarının ihtiyacı olan temel verilerin çoğunu karşılayabilecek kadar büyümüşlerdi. Bilgisayarla modelleme yöntemi çok yaygınlaşmıştı ve bir çok kuruluşun kendi iktisatçıları vardı. Yatırım ve emeklilik fonu gibi konularda danışmanlık vermeyi denedim, ancak bu tür danışmanlıkların getirisi kurumsal danışmanlık kadar iyi değildi. Ayrıca daha fazla proje konusu daha fazla istihdam demekti, bu da işi yönetmek için daha fazla zaman ayırmamı gerektirecekti.

En sonunda en iyisinin en iyi bildiğim işi yapmak, yani sorularına yanıt arayan ve yüksek rakamlar ödeyebilen sofistike müşteriler için ilginç incelemeler yapmak ve çözümler bulmak olduğuna karar verdim. Dolayısıyla Reagan yönetiminin ikinci devresinde Townsend-Greenspan şirketini küçültmeyi düşündüm. Ama bu planları henüz uygulamaya fırsat kalmadan, Mart 1987'de Jim Baker'dan bir telefon geldi. Baker bu sefer hazine bakanı olmuştu. Beyaz Saray'da meclis başkanı olarak görev yaptığı yoğun bir dört yıldan sonra olağandışı bir görev değişikliği yapmış ve 1985'te Don Regan ile pozisyon değiştirmişti. Jim ve ben, Ford zamanından beri iyi arkadaştık ve hazine bakanlığına atandığı zaman senatodaki onay oturumunda yapacağı konuşmasını hazırlarken ona yardımcı olmuştum. Beni sekreterine arattı ve Washington'a gelip onunla kendi evinde görüşmeye davet etti. Bu da bana çok tuhaf geldi, neden ofisinde değil de evinde görüşmek istediğini anlayamadım. Ama daveti kabul ettim.

Ertesi sabah Washington'dan bir şoför beni Baker'ın Foxhall yolu üzerindeki bir ayrımda yer alan Georgian Colonial tarzında inşa edilmiş güzel evine götürdü. Jim beni karşıladığında yanında Başkan Reagan'ın o zamanki meclis başkanı Howard Baker da vardı. Onun da orada olmasına şaşırdım. Howard doğrudan konuya girdi. "Paul Volcker bu yaz görev dönemi bittiği zaman ayrılabilir." diye başladı. "Sana henüz bir görev teklifi yapabilecek durumda değiliz, ancak böyle bir teklif geldiği takdirde cevabın ne olur?"

Kısa bir süre için söyleyecek kelime bulamadım. Birkaç yıl öncesine kadar kendimi asla potansiyel bir Fed başkanı olarak göremezdim. 1983 yılında Volcker'ın ilk dönemi sona erdiği zaman Wall Street firmalarından bir tanesi, Volcker gittiği takdirde yerine kimin gelebileceği konusunda bir kamuoyu araştırma yapmış ve benim adım listede ilk sırada çıkmıştı.

Arthur Burns'e bu kadar yakın olmama rağmen Fed bana o zamana kadar hep bir kara kutu gibi görünmüştü. Onun verdiği mücadeleye tanık olduğum için bu görev için yeterli birikimim olmadığımı hissettim; tüm ekonominin faiz oranlarını tespit etmek benim bilgi dağarcığımı aşıyor gibi görünüyordu.

İş, belirsizliklerle dolu bir iş gibi duruyordu, yani bu öyle bir işti ki, gereken tüm bilgiye sahip olsanız bile yanılgıya düşmeniz çok kolaydı. Bizimkisi gibi karmaşık bir ekonomide tahminler doksana on ihtimalle yapılamaz. Altmışa kırk ihtimalle tahmin yapabilirseniz çok şanslısınız demektir. Yine de reddedebilecek gibi bir görev değildi. Baker'a cevap olarak, eğer böyle bir teklif yapılırsa kabul edeceğimi söyledim.

Korkmaya başlamam için daha çok zaman vardı. Bundan sonraki iki ay içerisinde Jim Baker ara sıra beni arayıp, "O konu hâlâ tartışılıyor." yada "Volcker henüz kalmak isteyip istemediğine karar vermedi." gibi sözler söylüyordu. Ben dönem dönem bu ihtimalin varlığından dolayı heyecana kapılıyordum, bazen de kararsız kalıyordum. Şehitler Günü'nden hemen önce Baker telefon etti ve "Paul ayrılmaya karar verdi." dedi. Görev ile hâlâ ilgileniyor muyum, diye sordu; evet dedim. Bunun üzerine, "Birkaç güne kadar Başkan seni arayacak." dedi.

Bundan iki gün sonra ortopedistime gittim. Ben muayenedeyken hemşire içeri girdi ve Beyaz Saray'ın hatta beklediğini söyledi. Resepsiyon memuru önce birinin şaka yaptığını sanmış, o yüzden bana ulaşmaları biraz vakit almıştı. Telefon görüşmesini yapabilmem için doktorun özel ofisini kullanmama izin verdiler. Telefonu kulağıma götürdüğümde tanıdık ve sakin bir ses duydum. Ronald Reagan, "Alan, senin Federal Reserve Kurulu başkanım olmanı istiyorum." dedi.

Kendisine onur duyacağımı söyledim. Biraz sohbet ettik. Ona teşekkür ettim ve telefonu kapattım.

Koridora çıktığım zaman karşılaştığım hemşire endişeli bir sesle bana, "İyi misiniz?" diye sordu. "Kötü bir haber almış gibisiniz."