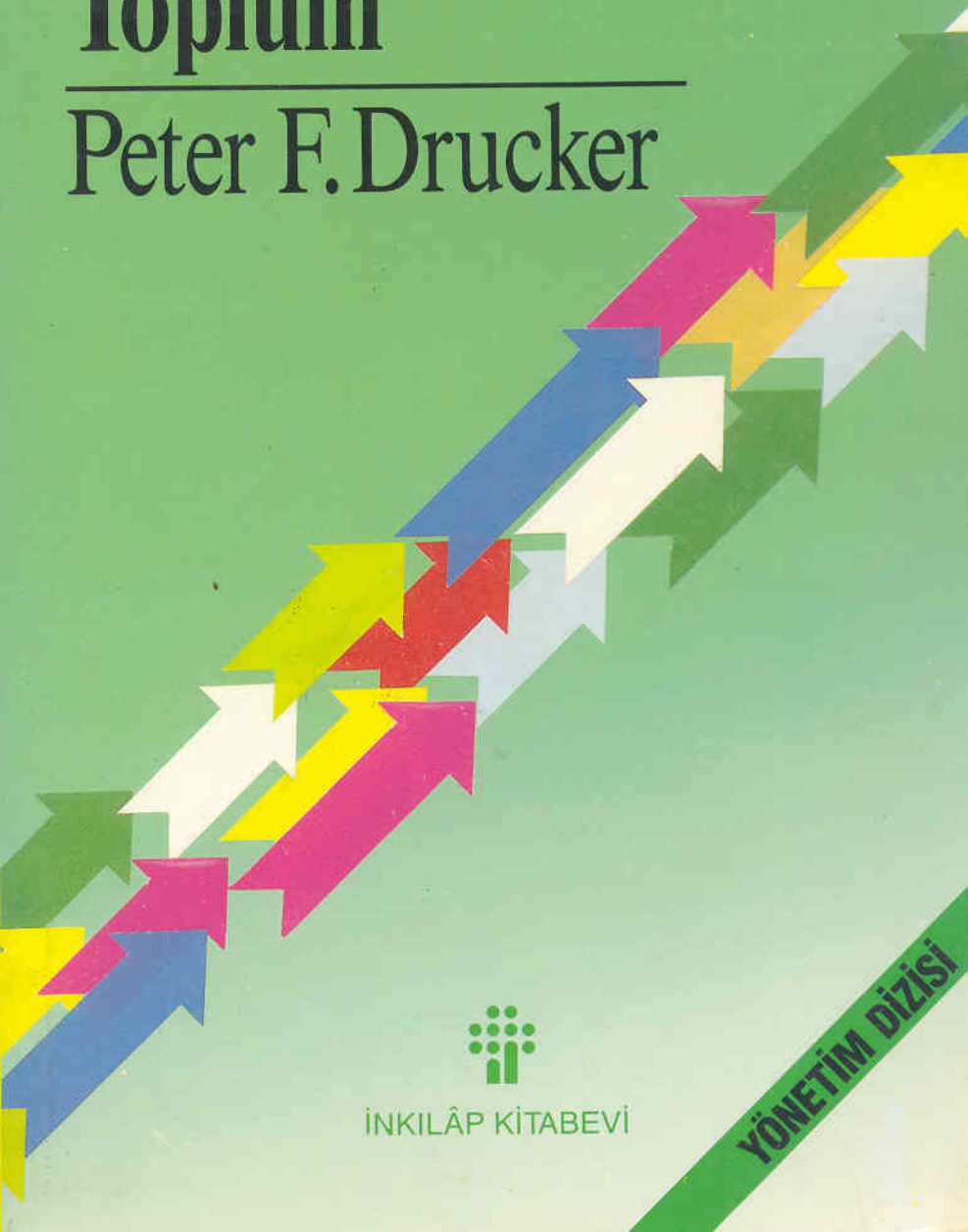
Kapitalist Ötesi Toplum

Peter F. Drucker



İNKILÂP KİTABEVİ

YÖNETİM DİZİSİ

KAPİTALİST ÖTESİ TOPLUM

•

Peter F. Drucker

Copyright:
© Peter F. Drucker 1993
Kesim Ajansı aracılığı ile
Türkiye'de yayın hakkı:

© İNKILÂP KİTABEVİ
Yayın Sanayi ve Tic. A.Ş.
Ankara Cadd: No. 95 - Sirkeci/İST.
Tel: 514 06 10 - 514 06 11 Fax: 514 06 12

Kapak düzeni:
Sait MADEN

Sayfa düzeni:
PAMUKÇUOĞLU

Bu kitabın her türlü yayın hakkı
Fikir ve Sanat Eserleri
Kanunu gereğince
İnkılâp Kitabevi Yayın Sanayi ve
Ticaret A.Ş.'ye aittir.

ISBN975-10- 0630-9
97-34-Y-0051- 0446

97 98 99 00 10 9 8 7 6 5 4 3 2

Baskı:
TEKNOGRAFİK
Matbaacılar ve Ambalajcılar San. Sitesi
No: 38 Yüzyıl Mahallesi
Bağcılar - İSTANBUL

PETER F. DRUCKER

KAPİTALİST ÖTESİ TOPLUM

Dilimize Çeviren:
Belkıs ÇORAKÇI

İNKILÂP KİTABEVİ
YAYIN SANAYİ VE TİCARET A.Ş.
Ankara Cad. 95 · 34410 İSTANBUL

İÇİNDEKİLER

Teşekkür 7
Giriş: Değişim 9

BÖLÜM BİR: Toplum

1. Kapitalizmden Bilgi Toplumuna 33
2. Kuruluşlar Toplumu 73
3. Emek, Sermaye ve Bunların Geleceği 101
4. Yeni İşgüçlerinin Verimi 123
5. Sorumluluğa Dayalı Düzen 141

BÖLÜM İKİ: Politika

6. Ulus-Devletten Mega-Devlete 161
7. Transnasyonallik, Bölgecilik, Aşiretçilik 200
8. Hükümetin Geri Dönüşüne İhtiyaç 223
9. Sosyal Sektör Yoluyla Vatandaşlık 237

BÖLÜM ÜÇ: Bilgi

10. Bilgi Ekonomisi ve Verimi 253
11. Hesap Vermekle Yükümlü Olan, Okuldur 271
12. Eğitimli İnsan 292

Teşekkür

Bu kitap, uzun süredir yayıncım ve dostum olan Cass Canfield, Jr.'a çok şey borçludur. Sayısız önerilere ve anlatım planlarına sabırla dayandı, beni her adımda teşvik etti, taslaklarımı dikkatle okudu, bana son derece yardımcı olan öneriler ve eleştiriler getirdi. Ayrıca bir başka eski dostuma, Marion Buhagiar'a da teşekkür borçluyum. O da kitabın ilk biten taslağını okuyup öneriler getirdi, redaksiyonu konusunda büyük yardımlarda bulundu. Frederick Winslow Taylor'un biyografisini yazan, Flint, Michigan'daki GMI (General Motors Engineering and Management Institute) Profesörü Ronald Greenwood da, Taylor ve Bilimsel Yönetimle ilgili yorumlarımı (Bölüm 1) dikkatle okudu. Altıncı Bölüm'ün son kısmı da müteveffa Robert Greenleaf'a, özellikle kendisinin o bilge küçük kitabı *Hizmet Liderliği* (Paulist Press, 1977) ve Max de Pree'nin *Bir Sanat Olarak Liderlik* kitabına (Doubleday, 1990) teşekkür borçlu olduğu gibi, bu iki dostumla ve Fuller Theological Seminary Başkanı Dr. David Allan Hubbard'la (Pasadena, California) yapılan uzun tartışmalara da minnettardır. Asistanım Holly Hauck, bütün bir yıl boyunca el yazımın dayanılmaz zorluklarına karşı cesaretli bir mücadele vermiştir. Hepsine en sıcak teşekkürlerimi sunarım.

Claremont, California
Şükran Bayramı Günü 1992

Giriş: değişim

BATI tarihinde her birkaç yüz yılda bir büyük bir değişiklik olmaktadır. Daha önceki bir kitabımda (*The New Realities*, 1989) "sınır" dediğim şeyi böyle zamanlarda aşarız. Kısacık birkaç on yıl içinde toplum kendini yeniden düzenler; dünya görüşü de, temel değerleri de, sosyal ve siyasal yapısı da, sanatı da, kilit kurum ve kuruluşları da değişir. Elli yıl sonra ortaya yepyeni bir dünyanın çıkmış olduğunu görürsünüz. O zaman doğanlar, dedelerinin yaşadığı, ana-babalarının doğduğu dünyayı zihinlerinde canlandırmayı çok zor bulurlar.

İşte şimdi de böyle bir değişimi yaşamaktayız. Bu sefer de Kapitalist Ötesi Toplum yaratılıyor. Bu kitabın konusu budur.

Buna benzer bir değişiklik, on üçüncü yüzyılda yaşanmıştı. Avrupa dünyası hemen hemen göz açıp kapayıncaya kadar yeni bir kenti kendine merkezleştirdi. Uzun mesafe ticaretinin yeniden dirilmesiyle birlikte, kent loncaları, güçlü sosyal gruplar oluşmuştu. Gotik kültürüyle, esasta kentsel, hatta kısmen burjuva sayılabilecek yeni mimarisiyle, yeni ressamların eserleriyle, bilgeliğin pınarı olarak Aristo'ya geri dönülmesiyle, kırsal yerlerdeki manastırların kültür merkezleri olarak yerlerini üniversitelere kaptırmasıyla, yeni Kentsel Düzen'le, Dominican'ların, Franciscan'ların ortaya çıkmasıyla, dinin de, eğitimin de, manevi değerlerin de taşıyıcılarının değişmesiyle, birkaç on yıllık bir süre içinde Latince bile bir

kenara bırakıldı, Dante'yle birlikte bir *Avrupa* edebiyatı yaratıldı.

Aradan iki yüzyıl geçtiğinde yeni bir değişim daha yer aldı. Bu da, 1455'te Gutenberg'in hareketli tipograf matbaasını ve onunla birlikte ilk basılı kitabı icat etmesiyle, Luther'in 1517'deki Protestan Reformu arasında geçen altmış yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşti. Bunlar Rönesansın tomurcuklandığı, 1470-1500 yılları arasında Floransa ve Venedik'te doruğuna ulaştığı dönemlere rastlıyordu. O tarihlerde Eski Çağ yeniden keşfediliyor, Avrupa bu arada Amerika'yı keşfediyor, İspanyol süvarileri, Roma İmparatorluğu'ndan bu yana ilk daimi orduyu oluşturuyor, anatomi yeniden keşfedilirken bilimsel sorular ortaya dökülüyor, Arap rakamları Batı'da yaygın biçimde benimseniyordu. 1520 yılında yaşayan birinin, kendi dedesinin yaşadığı, anasıyla babasının doğduğu dünyayı hayalinde canlandırması artık olanaksızdı.

Bir sonraki değişim 1776 yılında, yani Amerikan Devrimi'yle aynı yıl başladı. O yıl, Watt'ın buhar makinesini kusursuzluğa ulaştırdığı, Adam Smith'in de *Milletlerin Serveti* kitabını yazdığı yıldı. Bu dönem de 40 yıl sonra Waterloo'da noktalandı. İşte bu dönem, tüm çağdaş "izm"lerin doğduğu dönemdir. Kapitalizm, Komünizm ve Sanayi Devrimi bu yıllarda ortaya çıkmıştır. Bu yıllar aynı zamanda (1809) ilk modern üniversitenin (Berlin) ortaya çıktığı, ama okul kavramının da genel ve evrensel olarak köklendiği yıllardır. Kırk yıllık süre içinde Yahudiler kendilerini baskılardan kurtarmış, hatta 1815'te Rothschild'ler, kralları, prensleri gölgede bırakan büyük bir güç haline gelmişlerdir. Bu kırk yıl aslında yeni bir Avrupa uygarlığı yaratmıştır. Yine aynı şekilde, 1820'de yaşayan biri, dedelerinin yaşadığı ve ana-babasının doğ-

duğu dünyayı zihninde canlandıramayacak duruma gelmiştir.

Bizim günümüz bundan 200 yıl sonraya rastlamakta ve yeni bir değişim süresi olarak ortaya çıkmaktadır. Ne var ki, bu seferki yalnız Batı toplumuyla sınırlı olmadığı gibi, Batı tarihine özgü de değildir. Bu seferki, bundan böyle bir "Batı" tarihi, bir "Batı" uygarlığı bulunmaması durumuna geçiştir. Artık dünya tarihi ve dünya uygarlığı vardır, ama bunların her ikisi de "Batılılaşmış" durumdadır. Bu değişimin aslında, batı-dışı bir ülkenin, yani Japonya'nın 1960'lar dolayında büyük bir ekonomik güç haline gelmesiyle mi, yoksa bilgisayarların gelişmesi nedeniyle enformasyon denilen şeyin ağırlık kazanmasıyla mı başladığı tartışma konusudur. Ben şahsen bu değişimin başlangıçı olarak, İkinci Dünya Savaşı sonunda kabul edilen Amerikan Er Hakları Yasası'nı gösterirdim. Bu yasaya göre, savaştan yurda dönen her Amerikalı askere üniversiteye gidebilmesi için bir para verilmesi söz konusuydu ki, böyle bir şey otuz yıl önce, yani Birinci Dünya Savaşı sonunda ortaya çıksa, son derece mantıksız görünürdü. Er Hakları Yasası ve Amerikalı savaş gazilerinin o yasayı hevesle karşılaması, bilgi toplumuna geçişin bir işaretiydi. Geleceğin tarihçileri belki de o olayı yirminci yüzyılın en önemli olayı olarak göreceklerdir.

Bu seferki değişimin henüz ortalarında olduğumuz açıkça görülmektedir. Gerçekten de, eğer tarih bize bir rehber oluşturacaksa, bu değişim de ancak 2010 ya da 2020 yıllarında tamamlanacaktır. Ama dünyanın siyasal, ekonomik, sosyal ve ahlaki manzarasını şimdiden değiştirmiştir. 1990'da doğan hiç kimse, dedelerinin dünyasını (yani benim kuşağımın dünyasını) hayal bile edemeyecektir.

Ortaçağı Rönesans'a ve Çağdaş Dünya'ya dönüştüren değişimi, yani 1455'te başlayan değişimi anlayabilme konusunda ilk başarılı girişim, olaydan ancak 50 yıl sonra, Copernicus'un 1510-1514 arasında yazdığı *Yorumlar*'la, Machiavelli'nin 1513'te yazdığı *Hükümdar* adlı eserle, 1510-1512 arasında Michelangelo'nun Sistine Şapeli'nin tavanını boyayıp tüm Rönesans sanatının sentezini ortaya koymasıyla ve 1530'da Katolik Kilisesinin Tridentine Konsülü'nde yeniden kurulmasıyla gerçekleşebilmiştir.

Bir sonraki, yani yukarda değindiğimizden 200 yıl sonra Amerikan Devrimi'yle başlayarak yer alan değişimin ilk anlaşılması ve analize tabi tutulmasıysa, 60 yıl sonra, Alexis de Tocqueville'in *Amerika'da Demokrasi* adlı eserinin 1835 ve 1840'ta peşpeşe iki kere yayımlanmasıyla gerçekleşmiştir.

Bizler kapitalist-ötesi topluma girmiş ve bir hayli de yol almış olduğumuz için, artık Kapitalizm ve Ulusal Devletler çağının sosyal, ekonomik ve siyasal tarihini gözden geçirebilecek duruma gelmiş sayılırız. Elinizdeki bu kitap, bu nedenle içinden çıktığımız çağa yeni bir bakış yöneltecek, tarihin belirli bir noktasından baktığı için de gördüklerinin bazıları şaşırtıcı gözükecektir (bana öyle göründüğü bir gerçektir).

Ama buna karşılık, kapitalist-sonrası toplumun nasıl bir şey olacağını öngörmeye çalışmak, bugün için hâlâ riskli bir iş olur. Ne gibi yeni sorunların çıkacağını, büyük düğüm noktalarının nerelerde belireceğini, olasılıklara dayanarak şimdiden bir dereceye kadar görebileceğimiz inancındayım. Birçok alanlarda, nelerin sonuç *vermeyeceğini* de bilecek durumdayız. Ama birçok soruların cevabı, hâlâ geleceğin rahminde saklı durumdadır. Emin olabileceğimiz bir tek şey varsa, bugünün düzen

değişikliklerinden ortaya çıkacak dünyadaki değerlerin, inançların, sosyal ve ekonomik yapıların, siyasal kavram ve sistemlerin, genel olarak dünya görüşlerinin, bugün tahmin edebileceğimizden çok farklı olacağıdır. Buna karşılık bazı alanlarda; özellikle toplumda ve toplum yapısında temel değişimler şimdiden yer almış durumdadır. Yeni toplumun sosyalist olmayacağı, kapitalizmi de aşmış, ötesine geçmiş bir toplum olacağı hemen hemen kesindir. Böyle bir toplumun en başta gelen kaynağının bilgi olacağı da kesin bir biçimde belirmiştir. Bunun anlamı da, toplumun artık örgütsel bir toplum olacağıdır. Emin olabileceğimiz bir başka şey de, siyasette 400 yıldır geçerli olan egemen *ulusal devlet* sisteminden şimdi bile ayrılmış olduğumuz, onun yerine bir çoğulculuğa kaymış olduğumuz, bu çoğulculuğun içerisinde ulusal devletin de tek siyasal birleşim olmaktan çıkıp, siyasal birleşimlerden biri durumuna gelmesine yaklaştığımızdır. Kapitalist ötesi toplum dediğim sistemde, yani uluslarötesi, bölgesel, hem ulusal devleti, hem yerel, hatta aşiret türü yapıları bir arada kapsayacak sistemde, ulusal devlet yalnızca parçalardan biri —ama kilit parçası— durumuna gelecektir.

Bütün bunlar şimdiden gerçekleşmiş şeylerdir. O halde artık bunların tanımını yapmak da mümkündür. Bunu yapmak da bu kitabm amacıdır.

Kapitalist ötesi toplum ve kapitalist ötesi politika

Daha birkaç on yıl önce, kapitalist ötesi toplumun Marksist bir toplum olacağından herkes emindi. Bugün ise gelecekteki toplumun kesinlikle Marksist toplum olmayacağından eminiz. Ama çoğumuz aynı zamanda bili-

yor —ya da en azından seziyoruz ki — gelişmiş ülkelerin gitmekte olduğu yön, kapitalist diye tanımlanabilecek bir yön değildir. Piyasa kesinlikle *ekonomik* faaliyetlerin etkin birleştiricisi olarak kalacaktır. Ama gelişmiş ülkeler *toplum* olarak da kapitalizm ötesi'ne doğru kaymışlardır. Bu toplumlar son hızla, yeni "sınıf"ların oluştuğu, yeni bir merkezi kaynak çevresinde örgütlenmiş toplumlar haline gelmektedir.

Kapitalist toplumda iki sosyal sınıf hâkimdi: üretim olanaklarına sahip olan ve onların kontrolünü elinde tutan kapitalistler, bir de işçiler —yani Karl Marx'ın (1818-1883) "proleter"leri— dışa itilmiş, sömürülen, bağımlı durumda insanlar. Proleterlerin ilk defa "varlıklı" orta sınıf haline gelmesi, "Prodüktivite Devrimi" ile gerçekleşmiştir. Bu da Marx'ın öldüğü 1883 tarihinde başlayıp, tüm gelişmiş ülkelerde İkinci Dünya Savaşı sonunda doruk noktasına erişmiş olan devrimdir. 1950'ler dolayında, sanayi işçisi artık "proleter" olmayıp, bu sefer "emekçi" imajıyla ortaya çıkmış, her bir gelişmiş ülkede politikayı ve toplumu hükmü altına alabilmiştir. Ama daha sonra "Yönetim Devrimi"nin gelmesiyle, imalat sanayiindeki mavi yakalı işçiler, gerek sayıca, gerekse güç ve mevki açısından hızla gerilemeye başlamışlardır. 2000 yılında geleneksel işçilerin, yani malları yapan ve taşıyan işçilerin, tüm emek gücü içinde altıda biri, hatta sekizde biri aştığı hiçbir gelişmiş ülke kalmayacaktır.

Kapitalist, belki de doruk noktasına daha bile erken varmıştır. Bunun için yüzyılımızın başlangıcı iyi bir tarihtir ve olayın kesinlikle Birinci Dünya Savaşı'ndan daha geç gerçekleşmediği kesindir. O zamandan beri hiç kimse, ne güç ve ne de göze çarpma açısından, ABD'

de Morgan'ları, Rockefeller'leri, Carnegie'leri, Ford'ları; Almanya'da Siemens, Thysen, Ratenau, Krupp gibi isimleri; İngiltere'de Mond, Cunard, Lever, Vickers, Armstrong'ları, Fransa'da de Wendel ve Schneider'leri; Japonya'da da en büyük *zaibatsu*'ların sahibi olan Mitsubishi, Mitsui ve Sumitomo'ları aşabilmiş değildir. İkinci Dünya Savaşı geldiğinde, bu kişilerin yerine "profesyonel yöneticiler"(*) gelmiştir ki bu da Yönetim Devrimi'nin ilk göze görünür sonucudur. Ortalıkta hâlâ bir hayli zengin insan vardır elbette. Bunların hepsi de gazetelerin sosyete sayfalarında bol bol boy göstermektedirler. Ama bunlar yalnızca "şöhret"tir artık. Ekonomik açıdan önemli olma dönemleri bitmiştir. Gazetelerin ekonomi sayfalarında asıl maaşlı kimselere, yani yöneticilere, dikkat yöneltilmektedir. Paradan söz edildiği zaman, ya fazla yüksek maaşlar ya da ikramiyeler söz konusu olmaktadır.

Eski tür kapitalistin yerine, gelişmiş ülkelerde artık paranın arzını ve tahsisini emekli sandıkları yönetmektedir. ABD'de 1992 yılında, ülkenin büyük şirketlerinin sermayesinin yarısı bu tür sandıkların elinde olduğu gibi, aynı şirketlerin sabit borçları da yine bu sandıklaraydı. Emekli sandıklarından yararlananlar, yani bu sandıkların sahipleri, elbette ki o ülkenin çalışanlarıdır. Eğer sosyalizmin tanımı, Marx'ın yaptığı gibi, üretim araçlarının çalışanlar elinde bulunması biçiminde yapılırsa, o zaman ABD, dünyanın en "sosyalist" ülkesi olmuş demektir, ama bir yandan da dünyanın en "kapitalist" ülkesidir. Emekli sandıklarını yönetenler, yeni tür kapitalistlerdir. Bilinen belli bir yüzleri olmayan, isimleri de pek bilinmeyen, ma-

(*) En iyi anlatım, yalnızca ABD'deki imalat sanayiini ele almasına rağmen, Alfred D. Chandler'ın *The Visible Hand* (Harvard University Press, 1977) adlı kitabındadır.

aşlı çalışanlardır onlar. Emekli sandığının yatırım analizcileriyle portföy yöneticileridir.

Bunun kadar önemli olan bir şey daha vardır: gerçek ve kontrol edici kaynak dediğimiz o kader çizici "üretim faktörü" şimdi artık ne kapitaldir, ne toprak, ne de emek. Bilgidir, o kader çizici "üretim faktörü". Kapitalistlerle proleterlerin yerine, kapitalist-ötesi toplumun sınıfları, bilgi işçileri ve hizmet işçileri olarak ayrılacaktır.

Bilgi toplumuna geçiş

Kapitalist ötesi topluma doğru kayış, İkinci Dünya Savaşı'ndan az sonra başlamıştır. Ben "çalışanlar toplumu"yla ilgili ilk yazılarımı 1950'den bile önce yazmıştım.(*) On yıl sonra, aşağı yukarı 1960'ta, "bilgi işi" ve "bilgi işçisi" terimlerini ortaya attım. 1969'da yazdığım *Süreksizlik Çağı (The Age of Discontinuity)* adlı kitabım, ilk defa olarak "örgütsel toplum"dan söz ediyordu. Şimdi elinizde tutmakta olduğunuz bu kitap, 40 yıllık çalışmaların ürünüdür. Getirdiği politika ve eylem önerilerinin çoğu da başarıyla denenmiş şeylerdir.

Ama yeni ve farklı bir topluma geçmiş olduğumuz, ancak Marksizm'in bir ideoloji olarak, Komünizm'in de bir sistem(**) olarak çöküşünden sonra kesinlikle belli olmuştur. Bu kitap gibi bir kitap, yani ön-tahmin yerine tarif yapabilecek, *fütüristik* olmayıp şimdi eyleme davet edecek bir kitap, ancak ondan sonra mümkün olabilmiştir.

(*) Bir örneği, *The New Society* adlı kitabımdır.

(**) Her ikisi de (1987'de yazılan ve 1989'da basılan) *The New Realities* adlı kitabımda, olayların gerçekleşmesinden birkaç yıl önce tahmin edilmişti.

Marksizm'in manevi, siyasal ve ekonomik açılardan iflası ve Komünist rejimlerin çöküşü, (çok sözü edilen 1989 tarihli makalede iddia edildiği gibi)(*) "tarihin sonu" değildir. Serbest piyasanın en adanmış savunucuları bile bu olayı insanlığın zaferi olarak ilan etme konusunda kararsızlık göstermektedirler. Ama 1989 ve 1990'ın olayları, yine de bir dönemin sonu diyerek azımsanamayacak şeylerdi. *Bir tür tarihin* sonunu noktaladıkları kesindi. Marksizm'le Komünizm'in yıkılışı, laik dinin simgelediği 250 yıllık sürenin de sonunu getirdi; ben buna(**) *toplum yoluyla selamete inanma* dedim. Bu laik dinin ilk peygamberi Jean-Jacques Rousseau'ydu (1712-1778). Marksist ütopya bunun en son distilasyonu ve ilahlaştırılmasıydı.

Ne var ki, bir ideoloji olarak Marxizm'i ve bir sosyal sistem olarak Komünizm'i çökerten güçler, Kapitalizmin modasının geçmesine de yol açmaktadır. 250 yıldan beri, yani on sekizinci yüzyılın ikinci yarısından bu yana, kapitalizm dünyada hakim sosyal gerçekti. Son yüz yıldan beri de Marksizm, hakim sosyal ideolojiydi. Her ikisi de yeni ve çok farklı bir toplum tarafından aşılmaktalar.

Çoktan başlamış olan yeni toplum, kapitalist ötesi bir toplumdur. Bir kere daha söylemekte yarar var, serbest piyasayı ekonomik entegrasyonun tek kanıtlanmış mekanizması olarak kullanacağı kesindir."Anti-kapitalist" bir toplum olmayacaktır. "Kapitalizm dışı" bir toplum bile olmayacaktır. Kapitalizmin bazı kurumları varlıklarını sürdüreceklerdir ama, örneğin bankalar gibi, daha farklı roller oynayacaklardır. Kapitalist ötesi toplumun esas

---

(*) Francis Fukayama'nın *The National Interest*, 1989 yaz sayısında yayımlanan "The End of History" adlı makalesi.

(**)*The New Realities* adlı kitabım (1989).

ağırlık merkezi —yapısı, sosyal ve ekonomik dinamiği, sosyal sınıfları ve sosyal sorunları— son 250 yıla hakim olanlardan, siyasal partilerin, sosyal grupların, sosyal değer sistemlerinin, kişisel ve siyasal taahhütlerin şimdiye kadar tanımladığından farklı olacaktır.

Temel ekonomik kaynak, yani ekonomistlerin deyimiyle "üretim araçları" artık "sermaye" de değildir, doğal kaynaklar (ekonomistin deyimiyle "toprak") da değildir, "emek" de değildir. *Bilgi*'dir ve bilgi olacaktır. Servet yaratan esas faaliyetler, ne sermayenin üretime tahsisi, ne de emektir — bunların her ikisi, on dokuzuncu ve yirminci yüzyıllara ait ekonomi teorilerinin kutuplarıdır— ister Klasik, ister Marksist, ister Keynesçi, ister Neo-Klasik olsun. Şimdi artık değerler "verim"le ve "yenilik"le yaratılmaktadır. Bunların ikisi de bilginin işe uygulanmasıdır. Bilgi toplumunun başta gelen sosyal grupları "bilgi işçileri" olacaktır. Bilgi yöneticileri, bilgiyi verimli kullanıma tahsis etmeyi bilenler olacaktır; tıpkı kapitalistlerin sermayeyi verimli kullanıma tahsis etmeyi bilmeleri gibi. Bilgi profesyonelleri, bilgi elemanları çıkacaktır. Tabii bütün bu bilgi insanları, kuruluşlarda çalışacaktır. Ama Kapitalizm'deki elemanlardan farklı olarak, "üretim olanakları" da, "üretim araçları" da onların elinde bulunacaktır. Birincisi, tüm gelişmiş ülkelerde "tek gerçek sahip" olarak hızla ortaya çıkan emekli sandıkları kanalıyla, ikincisi de, bilgi işçilerinin kendi bilgilerine sahip olması ve nereye gitseler onu birlikte götürebilmeleri sayesinde. Bu durumda kapitalist ötesi toplumun *ekonomik* sorunu, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimi olacaktır.

Buna karşılık, kapitalist ötesi toplumun *sosyal* sorunu, bu toplumdaki ikinci sınıfın, yani hizmet işçilerinin gururu meselesidir. Hizmet işçileri, kural olarak, bilgi iş

çisi olmaya yeterli eğitimden yoksundurlar. Ve her ülkede, en ileri ülkelerde bile, çoğunluğu onlar oluşturacaktır.

Kapitalist ötesi toplum, yeni bir değerler ve estetik algılar sistemiyle bölünecektir. Bu bölünüm, İngiliz romancı, bilimadamı ve devlet yöneticisi C.P. Snow'un 1959 tarihinde *İki Kültür ve Bilimsel Devrim* adlı kitabında anlattığı gibi "edebi kültür"le "bilimsel kültür" olmayacaktır. Her ne kadar Snow'un yaptığı o ayrım son derece gerçek bir ayrım olsa da artık durum öyle değildir. Bu seferki bölünüm, "aydınlar"la "yöneticiler" arasında olacak, ilk grup kelimeler ve fikirlerle ilgilenirken, ikinci grup da insanlarla ve işle ilgilenecektir. Bu ayrımı yeni bir sentez içinde aşabilmek de kapitalist ötesi toplumun ana felsefe ve eğitim sorunu olacaktır.

Ulus-devlet kenara mı itiliyor?

1980'lerin sonları ve 1990'ların başları aynı zamanda bir başka dönemin, bir başka tür tarihin de sonunu noktalamaktaydı. Eğer Berlin Duvarı'nın 1989'da yıkılması, Marksizm'in ve Komünizm'in yıkılışını simgeliyorsa, 1991 Şubatında Irak'ın Kuveyt'i işgaline karşı ulusal sınırları aşan bir koalisyonun harekete geçmesi de, *egemen ulusal devlet*'in siyaset sahnesinde başrol oyuncusu (hatta çoğu zaman tek oyuncu) olduğu 400 yıllık bir tarih diliminin sonunu simgelemekteydi. Geleceğin tarihçileri, 1991 Şubatını kesinlikle önemli tarihler arasına yerleştireceklerdir. Bu tür *transnasyonal* hareketlerin örneğine daha önce rastlanmamıştır. Uluslar daha önce, dünya toplumu yararına terörizmi bastırma amacını, hiç itiraz etmeksizin kendi ulusal duygularının, hatta birçok durumda

ulusal çıkarlarının önünde saymak gibi bir hareketi hiçbir zaman yapmamışlardır. Terörizmin bir "politika" meselesi olmadığı, tek tek ulusal hükümetlerin kararına bırakılamayacağı konusundaki evrensele yakın anlayış, daha önce hiç ortaya çıkmamıştır. Dünya böyle bir durumda uluslar-dışı, transnasyonal bir eylemin gerekli olduğunu bu olayda görmüştür.

1991'deki Irak savaşının, Batı'nın petrol kaynaklarını korumak için girişilmiş bir savaş olduğu inancı yaygındır, özellikle ABD'nin liberalleri arasında çok fazla yaygındır. Oysa hiçbir şey gerçeklerden bu kadar uzak olamaz. Kuveyt, hatta daha sonra Suudi Arabistan petrol kuyularının kontrolünün Irak eline geçmesi, Batı'nın *ekonomik* çıkarlarına son derece uygun düşerdi. Bir kere böyle bir durum, çok daha *ucuza* petrol alınmasını sağlardı. Çünkü Kuveyt'le Suudi Arabistan'ın pek bir yerli nüfusu olmadığı, dolayısıyla petrolden hemen para kazanmaya pek ihtiyaçları olmadığı halde, Irak çok kalabalık bir ülkedir ve petrolden başka da dişe dokunur hiçbir doğal kaynağı yoktur. Bu nedenle mümkün olduğu kadar çok petrol satmak ihtiyacındadır. Oysa Kuveyt'le Suudi Arabistan'ın ilk düşündüğü, petrol fiyatlarını yüksekte tutabilmek için kuyulardan az petrol çıkarmaktır. Sırası gelmişken söylemekte yarar var; ABD'nin daha Irak-İran savaşı öncesinden beri Irak'ta Saddam Hüseyin rejimini desteklemesinin esas nedeni de budur ve bu destek en son ana kadar, yani Saddam Kuveyt'e saldırıp açık bir terör eylemine girişinceye kadar da sürmüştür. Ayrıca Saddam'ın hesabını yanlış yapmasının nedeni de bence yine budur. ABD'nin düşük petrol fiyatına kavuşmak için bu saldırıyı hoş göreceğini varsaymıştır. Benim başta gelen petrol şirketlerinden birinde tanıdığım bir yığın

insan da, Irak, Kuveyt'i işgal ettiğinde, ABD hükümetinin hiçbir şey yapmayacağından, birkaç kınama notası yollamakla yetineceğinden emindiler.

Fransız hukukçu-politikacı Jean Bodin'in (1576'da yazdığı *Cumhuriyetin Altı Kitabı* adlı eserinde) icat ettiği *ulus-devlet* sözüyle ifade edilen kavram, o günden bu yana geçen 400 yıl içinde siyasal gücün içte ve dışta tek organı durumuna gelmişti. Özellikle Fransız Devrimi'nden sonra, yani son 200 yıl içinde, bu kavram aynı zamanda laik dinin, yani toplum yoluyla selamete inanmanın da taşıyıcısı oldu. Aslında totaliter devlet kavramı da —ister Komünist, ister Nazi olsun— egemen ulus-devlet'in tek güç organı olması kavramının en son distilasyonu ve ilahlaştırılmasıydı.

Siyasal teori ve anayasal hukuk hâlâ yalnızca egemen ulus devleti tanımaktadır. Son yüz yıllık dönem içinde egemen ulus-devletin gücü de, hâkimiyeti de artmıştır. Ulus-devlet yavaş yavaş bir "mega-devlet" haline gelmiştir. Bizim şimdiye kadar anladığımız, tanıdığımız, prefabrike, standart parçalardan nasıl kurulacağını bildiğimiz tek siyasal yapı da odur ... yürütme gücüyle, yasama gücüyle, mahkemeleriyle, diplomatik servisiyle, ulusal ordularıyla, vb. İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden sonra, eski sömürge imparatorluklarından ayrılıp kurulan 200'e yakın yeni ülkenin her biri, egemen ulus-devleti olarak kurulmuştur. Son sömürge imparatorluğu Sovyetler Birliği'nin parçaları da yine öyle olmayı ummaktadırlar.

Ama buna rağmen, 40 yıldan beri, yani İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan beri, egemen ulus-devlet, *tek* güç organı olma mevkiini bir yandan hızla kaybetmektedir. Gelişmiş ülkeler için için hızla çoğulcu toplumlar haline

gelmekte, örgütlerin oluşturduğu birer bütün gibi gözükmeye başlamaktadırlar. Dışta da bazı hükümet işlevleri artık transnasyonal olmakta, diğer bazıları bölgeselleşmekte (örnek: Avrupa Topluluğu), bir kısmı da aşiretleşmektedir.

Ulus-devlet solup yok olacak değildir. Daha uzun süre en güçlü siyasal organ olmayı sürdürebilir. Ama artık vazgeçilmez olmaktan çıkmıştır. Giderek gücünü organlarla, diğer kurumlarla, diğer politika yapımcılarıyla paylaşacaktır. Peki, ulus-devletin kendi alanında neler kalacaktır? Devletin içindeki özerk kurumlar tarafından yapılacak işler neler olacaktır? Neler "süpernasyonal", neler "transnasyonal", neler "ayrı ve yerel" olacaktır? Bu sorular, önümüzdeki on yılların kilit siyasal konularıdır. Sonucun ince ayrıntıları şu sıra hiç belli değildir. Ama siyasal düzen kesinlikle geçmiş yüzyıllardaki siyasal düzen gibi, yani oyuncuların büyüklük, servet, anayasal düzenlemeler ve siyasal inançlar bakımından farklı olduğu düzen gibi olmayacak, ulus-devletler olarak tekdüzeleşecek, her biri kendi topraklarında egemen olacak, her biri kendi topraklarıyla tanımlanacaktır. Bizler artık *kapitalist-ötesi politikaya* doğru gidiyoruz; hatta oraya vardık bile.

Modern-öncesi filozoflar diyebileceğimiz grubun en son üyesi, Gottfried Leibnitz (1646-1716), ömrünün büyük bölümünü, Hıristiyanlıkta yeniden birlik sağlamak gibi sonuçsuz bir çabaya hasretmişti. Onun esas korkusu, Katoliklerle Protestanlar arasında çıkabilecek din savaşları değildi — Leibnitz doğana kadar o tehlike çoktan gerilerde kalmıştı. Ama onu esas korkutan şey, doğaüstü bir Tanrı'ya ortak inanç sağlanamazsa, laik dinlerin ortaya çıkabileceğiydi. Laik bir dinin, yapısı itibariyle, insan özgürlüğünü kısıtlayan bir zorbalık olacağından emindi.

Aradan yüz yıl geçtiğinde, Jean-Jacques Rousseau, Leibnitz'in en büyük korkularını doğruladı, *toplumun* insanı kontrol edebileceğini, aslında da etmesi gerektiğini ortaya attı. Toplum bir "Yeni Âdem" yaratabilirdi ve yaratmalıydı. Evrensel insani kusursuzluğu yaratabilirdi ve yaratmalıydı. Ama aynı zamanda bireyi de "genel irade" denilen, kişiler dışı, hatta kişiler-üstü bir kavramın (Marksist'ler sonradan buna "tarihin objektif kuralları" diyeceklerdi) boyunduruğuna sokabilirdi ve sokmalıydı. Fransız Devrimi'nden sonra, Toplum Yoluyla Selamet yavaş yavaş hakim inanç olmaya başladı, bu önce Batı'da gerçekleşti, İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra da bütün dünyaya yayıldı. Bu inanç kendini ne kadar "anti-din" sayarsa saysın, yine de dinsel bir inançtır. Araçları elbette ki manevi ve ruhani değildir: alkolün yasaklanması, bütün Yahudilerin öldürülmesi, evrensel psikanaliz, özel mülkiyetin kaldırılması buna örnektir. Ama esas amaç, dinseldir: "Yeni Âdem"in yaratılması yoluyla Tanrı'nın Krallığı'nı yeryüzünde kurmaktır.

Yüz yılı aşkın bir süre boyunca, toplum yoluyla selâmet vaat eden en güçlü ve en ikna edici inanç Marksizm'di. Marksizm'in en büyük çekiciliği... yani o karmaşık ideolojisinden ve giderek gerçekçilikten uzaklaşan ekonomisinden daha çekici yanı, dinsel vaadiydi ... özellikle de aydınlara yöneldiği zaman. Örneğin doğu Yahudilerinin, Çarlık Rusyası'nda ve Romanya'da kendilerine uygulanan baskılara ve ayrımcılığa son verme vaadi getiren bir ideolojiyi kabul etmeleri için pek çok geçerli nedenler vardı. Ama onların gözünde vaatlerin en güçlüsü, Marksizm'in bir dünya cenneti getireceğini söylemesi; yani laik bir din olarak cazibesiydi.

Komünizm, bir ekonomik sistem olarak, çöktü gitti.

Servet yaratacağı yerde sefalet yarattı. Ekonomik kalite yerine, daha önce eşi görülmemiş ekonomik imtiyazlara kavuşan memurların *nomenklatura*'sını yarattı. Ama bir inanç olan Marksizm'in çökmesi, "Yeni Âdem"i yaratamadığı için oldu. Onun yerine, "Eski Adem"in en kötü yanlarını ortaya çıkardı ve güçlendirdi —rüşvetçiliği, açgözlülüğü, nüfuz düşkünlüğünü, kıskançlığı, ortak güvensizliği, küçük zorbalıkları ve susturmayı, yalan söylemeyi, çalmayı, inkâr etmeyi— ve hepsinden önemlisi de, sinisizmi. Komünizm'in bir sistem olarak, kendine göre kahramanları vardı. Ama bir inanç olan Marksizm'in tek bir aziz'i bile olamadı.

İnsanoğlu belki düzelemeyecek kadar kötüleşmiş olabilir. Belki o Latin şair haklıdır: insanın yapısı, onu her zaman arka kapıdan girmeye zorlar. Onu kaç kere tutup ön kapıya savurursanız savurun, o yine arka kapıya süzülür. Belki de sevap, iyilik, bencillikten uzaklaşma gibi kavramların bulunmadığını, yalnızca bencilliğin ve iki yüzlülüğün var olduğunu ileri süren sinikler haklıdır (ama bunun tersine tanık olmuş pek çok kişi bulunduğunu en karamsar zamanlarımda kendime hatırlatır dururum).

Ne olursa olsun, Marksizm'in bir inanç olarak çöküşü, Toplum Yoluyla Selâmet inancının da sonunu kesinlikle noktalamaktadır. Onun yerin neyin ortaya çıkacağını bilemeyiz; bu konuda ancak umut besleyip dua edebiliriz. Belki de boyun eğip razı olma sessizliğinden başka hiçbir şey çıkmaz. Belki geleneksel din yeniden doğar ve bu sefer kendini bilgi toplumu insanının ihtiyaçlarına ve sorunlarına yöneltir. Amerika'da benim "pastoral" Hıristiyan kiliseleri dediğim tür inançların patlama sayılacak biçimde çoğalması ve büyümesi (buna Protestan, Katolik

ve Mezhepsizler dahildir) belki bir işaret olabilir. Ama beri yandan, köktenci İslam'ın dirilmesi de bir işaret olabilir. Çünkü Müslüman dünyada bugün İslam Köktenciliğine böylesine ateşli biçimde sarılan genç insanlar, bundan 40 yıl önce Marksizm'e de aynı ateşli tutkuyla sarılabilirlerdi. Ya da belki ortaya yeni dinler çıkabilir.

Neyin olamayacağını tahmin etmek, neyin olacağını tahmin etmekten çok daha kolay. Maddesel değerlerin ve teknolojinin reddedildiğini görecek değiliz. Japon yazar Taichi Sakaya'nın (1935 doğumlu) 1980'lerde yazdığı çok satılan kitabında iddia ettiği gibi (İngilizcesi 1991'de Kondanscha International, New York-Tokyo-Londra tarafından *The Knowledge-Value Revolution* adıyla yayımlanmıştır) Ortaçağ'a dönecek de değiliz. Bütün dünyaya yayılan enformasyon ve teknoloji, bunu artık olanaksız kılmaktadır. (Ayrıca Bay Sakaya'nın tezi, on dokuzuncu yüzyılda yanlış olarak inanılan ve sonradan tersi kanıtlanmış bulunan bir teze; Ortaçağ'ın maddesel değerleri hakir gördüğü tezine dayalıdır. Oysa o çağın insanları maddesel değerlere karşı şehvet düzeyinde istek besliyorlardı. Varlık kavramını tutku haline getirmişlerdi ve inanılmayacak kadar açgözlüydüler. Marksistlerin öteden beri, Haçlı Seferleri gelmiş geçmiş en büyük alışveriş akınıdır, demelerinde çok büyük gerçek payı vardır. Ortaçağ'ın yoksul olması, kendileri yoksul olmayı seçtikleri için değildir. Yalnızca Müslümanların Helenistik dünyayı ve Akdeniz'i fethetmiş olmasından, İlkçağın servet yaratıcılarına ulaşabilme yollarını tıkamasından kaynaklanmaktadır.)

Bununla birlikte, iyiye dönüş, kendini yenileme, ruhanî büyüme, iyilik ve sevap; yani gelenesel ifadeyle "Yeni Âdem" sosyal ve siyasal bir reçete olmaktan çok, *varo-*

luşçu bir reçete olarak ortaya çıkacağa benzemektedir. Toplum yoluyla selamete erme inancının sonu, kuşkusuz, bir "içe dönüş"e işaret etmektedir. Bireyi yeniden ön plana çıkarmaktadır. Hatta belki de (umulur ki) bireysel sorumluluğa bile geri dönme sonucunu getirebilir.

Üçüncü Dünya

Bu kitap, gelişmiş ülkelere odaklanmıştır. Avrupa'ya, ABD ve Kanada'ya, Japonya'ya ve Asya kıtasının yeni gelişmiş ülkelerine bakmakta, "Üçüncü Dünya"nın gelişmekte olan ülkelerine aynı ağırlığı vermemektedir. Bunun nedeni, daha az gelişmiş ülkelerin önemsiz ya da daha az önemli olduğuna inandığımdan değildir. Bu bir çılgınlık olurdu. Ne de olsa, dünya nüfusunun üçte ikisi Üçüncü Dünya'da yaşamaktadır ve içinde bulunduğumuz değişim süresi 2010 ya da 2020 yılında sona erdiğinde, Üçüncü Dünya tüm nüfusun dörtte üçünü barındırıyor olacaktır. Ayrıca önümüzdeki on ya da yirmi yıl içinde şaşırtıcı ekonomik mucizelerin yer alması, Üçüncü Dünya'nın yoksul ve geri ülkelerinin kendilerini değiştirmesi, göz açıp kapayana kadar hızlı büyüyen ekonomik güçler haline gelmesi de mümkündür. Hatta böyle değişikliklerin, son 40 yıl içinde gördüğümüzden, yani "ekonomik gelişme"den söz etmeye başladığımızdan bu yana yer alanlardan daha fazla sayıda yer alması da mümkündür. Örneğin Kıta Çin'in kentsel kıyı bölgelerinde, kuzeyde *Tsientsin*'den güneyde Canton'a kadar olan alanda, hızlı ekonomik büyümenin tüm unsurları şimdi bile vardır. Ülke dev bir iç pazara sahiptir, eğitim düzeyi yüksek bir halkı vardır ve bu halkın öğrenme kavramına saygısı da büyüktür. Eskiden kalma bir girişimcilik gele-

neğine sahip olan Çin'in, Singapur, Hong Kong ve Tayvan'la, yani "Denizaşırı Çin"le de yakın bağları vardır. Onların sermayesinden, ticaret ağlarından, bilgili insanlarından yararlanabilecek durumdadır. Bütün bunlar, Pekin'in siyasal ve ekonomik istibdatını barışçı yollardan yok edecek bir girişimcilik patlamasıyla serbest kalabilir. Latin Amerika'nın büyük yüzölçümüne sahip ülkeleri de yeterli bir iç pazar sunmaktadır. Meksika daha şimdiden uçmanın eşiğinde olabilir. Brezilya da 1970'ten beri takılıp kaldığı o başarısız (hatta intihar sayılabilecek) politikalarından vazgeçerek Meksika'nın yeni sergilediği örneği izleme cesaretini gösterirse, hızlı dönüşüyle herkesi şaşırtabilir. Doğu Avrupa'nın eski Komünist ülkelerinin ne gibi sürprizler sergileyebileceğini ise hiç kimse kolay kolay kestiremez.

Beri yanda gelişmiş ülkelerin de Üçüncü Dünya'ya ilgileri büyüktür. Orada hem ekonomik, hem de sosyal anlamda hızlı bir gelişme yer almazsa, gelişmiş ülkeler Üçüncü Dünya'dan akıp gelen göçmenlerin saldırısı altında boğulacak, bununla başa çıkacak ekonomik, sosyal ya da kültürel kapasiteyi de bulamayacaklardır.

Ama kapitalist-ötesi toplumu ve kapitalist-ötesi politikayı yaratan güçler aslında gelişmiş dünyadan kaynaklanmaktadır. Bu güçler, gelişmenin ürünü ve sonucudur. Kapitalist ötesi toplumun ve kapitalist ötesi politikanın sorunlarına cevap, Üçüncü Dünya'da bulunacak değildir. Eğer tümüyle boşa çıktığı kanıtlanmış vaatlere ve verilen sözlere örnek arıyorsak, 1950'li ve 60'lı yıllarda bulabiliriz; Hindistan'da Nehru, Çin'de Mao, Küba'da Kastro, Yugoslavya'da Tito, Afrika'da *Negritüd*"ün havarileri ya da Che Guevara gibi Neo-Marksist'ler. Onlar bize, Üçüncü Dünya'nın daha başka alternatifler, daha değişik ce-

vaplar bulabileceğini söylemişlerdi. Hatta yeni bir düzen kurulabileceğini söylemişlerdi. Üçüncü Dünya, kendi adına verilen bu sözleri gerçekleştiremedi. Kapitalist ötesi toplumun ve kapitalist ötesi politikanın sorunları, fırsatları, dertleri, ancak ortaya çıktıkları yerde ele alınabilir. Orası da gelişmiş dünyadır.

Toplum-politika-bilgi

Bu kitap çok geniş bir alanı kapsamaktadır. Kapitalist-ötesi toplumla, kapitalist-ötesi politikayla, bilginin kendisine yönelik yeni sorunlarla ilgilenmektedir. Ama kapsamaya çalıştığından daha fazlasını da dışarıda bırakmaktadır. Elinizdeki kitap, "geleceğin bir tarihi" değildir. *Şimdiki zamana bir bakıştır.*

Tartışma alanlarımız olan Toplum, Politika ve Bilgi, burada önem sırasına göre dizilmiş de değildir. Öyle olsa, bu kitabın sonuna aldığımız, çok kısa bir tartışma konusu olan Eğitimli İnsan konusu, ilk başa gelmeliydi. Bu üç alan burada, *önceden bilinebilirlik* ölçütüne göre dizilmiştir. Kapitalist ötesi *toplum*'la ilgili olarak, nelerin gerçekleştiğini ve bunların nedenini biliyoruz, nelerin olacağını ve onların da nedenini biliyoruz; en azından şematik olarak. Bir hayli olayın şimdiden gerçekleşmekte olduğu ortadadır. Kapitalist ötesi *politika* konusunda, elimizde şimdilik yalnızca programlar var. İhtiyaç duyulan değişikliklerin nasıl gerçekleştirileceği henüz bir bilmece. Ama nelerin olduğunu ve neden olduğu biliyoruz. *Bilgi* ile ilgili zorluklara gelince, o konuda ancak sorular sorabiliyoruz ve sorduğumuz soruların doğru sorular olduğunu umuyoruz.

Bana sık sık, iyimser mi, yoksa kötümser mi olduğum sorulur. Bu yüzyılı sağ bitirebilen bir insanın iyimser olması bir hata olurdu. Sarsıntıların, değişikliklerin, bu yüzyılı insanlık tarihinin en gaddar, en zalim, en kanlı yüzyıllarından biri yapan ani tatsızlıkların sonuna yaklaşmış olmadığımız kesindir. "tarihin sonu"na geldik diye kendilerini kandıran insanlar, kötü sürprizlerle karşılaşmak zorunda kallacaklardır ... örneğin ABD Başkanı Bush'un, Rus İmparatorluğu'nun Mikhail Gorbaçov liderliğinde devam edeceğini sandığı, ardından da Boris Yeltsin'in "Eski Rus Ulusları Topluluğu"nun başarısına inandığı için karşılaştığı sürprizler gibi.

Hiçbir şeyin "ötesi", kalıcı değildir, uzun ömürlü bile değildir. İçinde yaşadığımız dönem, bir değişim dönemidir. Gelecekteki toplumun nasıl bir şey olacağı, hatta bazılarının umduğu gibi bir "bilgi toplumu" olup olmayacağı bile, gelişmiş ülkelerin bu geçiş dönemine, kapitalist-ötesi döneme gösterecekleri tepkilere bağlıdır. O ülkelerin önde gelen aydınlarına, iş dünyası liderlerine, siyasal liderlerine, ama hepsinden çok da kendi işimizle ve hayatımızla uğraşan bizlere bağlıdır. Tek kesin olan, *geleceği biçimlendirecek günler*'in bugünler olduğudur, çünkü herkes bu girdaba kapılmış durumdadır. Şu an artık eylem anıdır.

Bölüm Bir

Toplum

1

Kapitalizmden bilgi toplumuna

150 YILLIK bir dönem içinde, yani 1750'den 1900'e kadar, kapitalizmle teknoloji dünyayı fethetmiş, bir dünya uygarlığı yaratmışlardır. Kapitalizm de teknik yenilikler de aslında yeni bir şey değildir. Her ikisi de Batı'da da Doğu'da da yüzyıllardır hep tekrarlanan olgulardır. Asıl yeni olan bunların yayılış hızı, bir de kültürleri, sınıfları, coğrafi uzaklıkları aşıp dünyanın her yanına yayılabilmeleridir. İşte kapitalizmi "Kapitalizm"e, yani bir "sistem"e çeviren de bu hız ve kapsam olmuştur. Teknik ilerlemeleri "Sanayi Devrimi"ne çeviren de yine budur.

Bu değişimi güden şey, bilginin anlamında yer alan köklü bir değişikliktir. Hem Batı'da, hem de Doğu'da, bilgi her zaman için *var olmaya* uygulanan bir şey olarak görülmüştür. Ama şimdi birdenbire, *var olmak* yerine, *yapmaya* uygulanan bir şey haline gelmiştir. Bir kaynak, bir alet olmuştur. Bilgi eskiden hep özel bir iyilikken, apansız toplumsal bir iyilik haline gelmiştir.

Başlangıçtaki yüz yıl boyunca bilgi, *aletlere, süreçlere, ürünlere* uygulanmıştır. Bu da Sanayi Devrimi'ni yarat-

mıştır. Ama aynı zamanda, Marx'ın "yabancılaştırma", "dışarı itme" dediği şeyi, yeni sınıfları, sınıflar savaşını, onun yanı sıra da komünizmi yaratmıştır. İkinci aşamasında, yani 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşı ile sona eren dönemde, bilgi artık yeni anlamıyla, *işlere* uygulanmaya başlamıştır. Buradan ortaya *Prodüktivite Devrimi* çıkmış, 75 yıl içinde proleterleri orta sınıf burjuvalar haline getirmiş, ellerine üst sınıflarınkine yakın bir gelir geçmesini sağlamıştır. Prodüktivite Devrimi böylelikle sınıflar savaşını ve komünizmi yenmiştir. Son aşama İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamış olup, *bilgi*'nin kendisine uygulanmaktadır. Bunun adı *Yönetim Devrimi*'dir. Bilgi artık son hızla, üretimin *tek* faktörü haline gelmekte, sermayeyi de emeği de yana itmektedir. Bizim toplumumuza "bilgi toplumu" demek için herhalde zaman henüz erkendir, böyle bir iddiada bulunmak küstahlık bile sayılabilir (şu ana kadar elimizde yalnızca bilgi ekonomisi var.) Ama toplumumuzun kapitalist ötesi bir toplum olduğu kesindir.

Kapitalizm şu ya da bu şekliyle çağlar boyunca defalarca tekrar tekrar ortaya çıkmış, bu, Uzak Doğu'da da Batı'da da olmuştur. Ayrıca daha önceki dönemlerde de hızlı teknolojik keşif ve yenilikler yer almış, bunlar da hem Doğu'da, hem de Batı'da olmuş, çoğu da on sekiz ve on dokuzuncu yüzyılların yenilikleri kadar radikal teknik değişiklikler yaratmıştır.(*) Son 250 yılın gelişmelerinde-

(*) Kapitalizmin hep tekrarlanan ve oldukça sık gerçekleşen bir olgu olması konusundaki en iyi tartışmalar için, Fransız ekonomi tarihçisi Fernand Braudel'in iki eseri gösterilebilir: *The Mediterranean (Akdeniz)* (2 cilt) (ilk basımı Fransa, 1949; İngilizce çevirisi: New York: Harper & Row, 1972); ve *Civilization & Capitalism (Uygarlık ve Kapitalizm)* (3 cilt) (İlk basımı: Fransa, 1979; İngilizce çevirisi: New York: Har-

ki benzersizlik, hızlarıyla kapsamlarından kaynaklanmaktadır. Daha önceki Kapitalizmler gibi toplumda bir unsur olmak yerine, Kapitalizm, yani büyük harfle yazılan, sistem olan Kapitalizm, toplum oluvermiştir. Eskisi gibi dar bir alana kapanacağı yerde, Kapitalizm tüm Batı ve Kuzey Avrupa'yı kaplamış, hem de bunu 1750 ile 1850 arasındaki kısacık yüz yıllık dönemde yapmıştır. Ondan sonra gelen 50 yılda da dünyada nerelerde insanlar yaşıyorsa, o alanların hepsine yayılmıştır.

Eski kapitalizmlerin hepsi, toplumdaki küçük ve dar gruplarla sınırlı kalmıştır. Soylular, toprak sahipleri, askerler, köylüler, meslek sahipleri, zenaat sahipleri, hatta işçiler, bunlardan hiç etkilenmemişlerdir. Büyük harfle yazılan Kapitalizm ise kısa zamanda yayılmış, yayıldığı her yerde de toplumdaki tüm grupları değiştirmiştir.

Eski Savaş'ın başlarından beri, yeni aletler, yeni süreçler, yeni malzemeler, yeni mahsuller, yeni teknikler; yani bugün "teknoloji" diye bildiğimiz şeyler, büyük bir

---

per & Row, 1981). Daha eski sanayi devrimleriyle ilgili en iyi tartışmalar için, Lynn White Jr.ın *Medieval Technology and Social Change (Ortaçağ Teknolojisi ve Sosyal Değişim)* (Oxford University Press, 1962); Jean Gimpel'in *The Medieval Machine; The Industrial Revolution of the Middle Ages (Ortaçağ Mekanizması; Ortaçağ'ın Sanayi Devrimi)* (ilk basımı, Fransa, 1975; İngilizce çevirisi: New York: Holt Rhinehart & Winston, 1976); ve İngiliz biyokimyacı, doğu uzmanı ve tarihçi Joseph Needham'ın dev eseri. *Science & Civilization in China (Çin'de Bilim ve Uygarlık)* (Cambridge University Press) gösterilebilir. Bu son eserin basımına 1954'te başlanmış olmakla birlikte, basımı planlanan 25 bölümün yarısı hâlâ beklenmektedir. Ne var ki, Needham'ın bugüne kadar yayımladıkları bile, eski teknolojilerle ilgili bilgilerimizi büyük ölçüde değiştirmiş bulunmaktadır. Daha da eski "sanayi devrimleri" için, bkz. benim *Technology Management & Society (Teknoloji Yönetimi ve Toplum)* adlı eserim (Londra: Heinemann, 1973), özellikle de Bölüm 3, 7 ve 11.

hızla yayılmaya başlamıştır. Aslına bakarsanız, modern keşiflerden hiçbiri, on üçüncü yüzyıla ait bir keşif olan *gözlük* kadar hızlı yayılmış değildir. Bir İngiliz Franciscan papazı olan Roger Bacon'ın (1292'de ya da 1294'te ölmüştür) optik deneylerinden, 1270 dolaylarında doğan, yaşlıların kullandığı okuma gözlükleri, 1290 yılında Papalığın Avignon Sarayı'nda, 1300 yılında Kahire'deki Sultan Sarayı'nda, 1310'dan geç olmayan bir tarihte de Moğol İmparatoru'nun Çin'deki sarayında kullanılmaktaydı. Ondokuzuncu yüzyıl keşiflerinden böyle bir hızla yayılabilenler ancak dikiş makinesiyle telefon olabilmiştir.

Ama eski teknolojik değişiklikler, hemen hemen istisnasız olarak, belli bir sanata ya da uygulamaya özgü şeylerdi. Bacon'ın keşiflerinin ikinci bir kullanım alanı bulması, miyopların görüş bozukluğunu düzeltmekte kullanılması için aradan 200 yıl geçmesi, 1500'lü yıllara gelinmesi gerekmiştir. Çömlekçi tekeri, Akdeniz çevresinde M.Ö. 1500 yılında bile yaygın biçimde kullanılmaktaydı. Yemek pişirmek, su ve yiyecek depolamak için toprak kaplar her evin eşyaları arasındaydı. Ama çömlekçi tekerinin ana ilkesi, bir kadın işi olan iplik eğirme dalına ancak M.S. 100 yıllarında uygulanabildi.

Aynı şekilde, yeldeğirmeninin M.S. 800 yılında yeniden tasarımlanıp, İlkçağ'da oyuncak iken şimdi gerçek bir makine haline getirilmesinin, hem de tam otomatik bir makine haline getirilmesinin, gemilere uygulanması 300 yıl sürmüş, ancak 1100 yılında gerçekleşmiştir. O zamana kadar gemiler hep kürekle ilerlerdi. Rüzgârdan biraz yararlanılsa bile, bu olsa olsa bir yan destekti ve ancak rüzgâr istenen yönde esiyorsa işe yarıyordu. Gemiyi yürüten yelken, değirmeni döndüren kanatlarla aynı şekilde işlev görür. Geminin rüzgârı yandan ya da karşıdan

alırken de ilerlemesini sağlayacak bir yelkene ihtiyaç olduğu çoktan beri bilinmekteydi. Yeldeğirmeninin yeniden tasarımı Kuzey Fransa'da ya da Hollanda'da yapılmıştı. Bu yerler gemileri, denizciliği iyi bilen bölgelerdi. Ama yine de, suyu pompalayarak tahılı ve mısırı öğüten, yani karada kullanılan bir icadı denize uygulamak, birkaç yüzyıl boyunca kimsenin aklına gelmemişti.

Buna karşılık Sanayi Devrimi'nin icatları çabucak her yerde uygulanmaya başlanmış, tüm faaliyet dallarına ve tüm sanayilere girmiştir. Bu yenilikler bir anda *teknoloji* olarak görülmüştür.

James Watt'ın (1736-1819) buhar makinesini 1765'le 1776 arasında yeniden tasarımlaması, bu makineyi enerji elde etmenin maliyet-etkin bir aracı haline getirmiştir. Watt'ın kendisi, tüm üretken yaşamı boyunca, bu aracın yalnızca bir tek kullanımını düşünmüş, madenden suyu boşaltma işlevi üzerine eğilmiştir. Esasen buhar makinesi başlangıçta, sekizinci yüzyılda da Newcomen tarafından aynı amaçla tasarımlanmıştı. Ama İngiltere'nin başta gelen demir ustaları, yeni tasarımlanan buhar makinesinin fırına hava üflemekte de işe yarayabileceğini hemen görmüş, Watt'm motoruna müşteri olmuşlardır. Watt'ın ortağı Matthew Boulton (1728-1809) derhal buhar makinesini her türlü sanayi sürecine enerji kaynağı olarak sunmuş, özellikle de (doğal olarak) o zamanın en büyük imalat sanayii olan tekstilcilere götürmüştür. Otuz beş yıl sonra, Robert Fulton (1765-1815) adlı bir Amerikalı, ilk buharlı gemiyi New York'un Hudson Nehri'nde dolaştırmıştır. 20 yıl daha geçtiğinde buhar makinesi tekerlekler üzerine yerleştirilmiş, lokomotif doğmuştur. 1840 ya da en geç 1850 yılında, buhar makinesi her imalat sürecini

değiştirmiş, cam sanayiinden matbaaya kadar her yere sokulmuştur. Karada ve denizdeki uzun yolculukları değiştirmiş olduktan başka, çiftçiliği değiştirme yoluna bile girmiştir. O zamana kadar esasen bütün dünyaya da yayılmıştır. On dokuzuncu yüzyılın ortasına varıldığında bu makinenin girmediği yerler ancak Tibet, Nepal, bir de Afrika'nın tropik iç bölgeleridir.

On dokuzuncu yüzyılın inancına göre (ki birçok kimse bugün de aynı şeye inanmaktadır), Karl Marx'ın deyimiyle "üretim biçiminde" yer alan bir değişikliğin sosyal yapıyı değiştirmesi ve yeni sınıflar yaratması, kapitalist ve proleter'leri doğurması, ilk defa olarak Sanayi Devrimi'nde yer almıştı. Oysa bu inanç da geçerli değildir. Milâttan sonra 700 ile 1000 yılı arasında, Avrupa'da teknolojik değişimler nedeniyle iki yepyeni sınıf daha doğmuştu: feodal şövalyelerle kentli zenaatçılar. Şövalye, üzenginin icadıyla ortaya çıkmıştı. Üzengi Orta Asya'dan, M.S. 700 dolaylarında gelen bir icattı. Zenaatçılar da su tekeriyle yeldeğirmeninin gerçek makineler olarak yeniden tasarımı ve İlkçağ'daki gibi insan kaslarını geliştirmek yerine bu sefer enerji yaratmak amacıyla kullanılması sayesinde gelişmişti.

Üzengi, at üzerinde savaşmayı mümkün kılıyordu. O olmadığı zaman, gürzünü, kılıcını ya da yayını savuran atlı, Newton'un İkinci Kanunu gereği (Her etkinin bir tepkisi vardır), hemen attan yere düşüyordu. Şövalyeler yüzyıllardan beri yenilmez bir "savaş makinesi" olagelmişti. Ama bu makinenin de bir "askeri-tarımsal bileşim" tarafından desteklenmesi zorunluydu. İşte bu, tarihte bir yenilikti. Almanlar bu yüzyıla kadar buna *Rittergut* demekteydiler. Bu düzene göre, şövalyeye verilen arazinin bir hukuksal statüsü olması, ekonomik ve siyasal imtiyaz-

lara sahip olması söz konusuydu. İçinde en az 50 köylü ailesi ya da 200 kişilik bir nüfus bulunur, bunlar savaş makinesini, yani şövalyeyi, onun yaverini, üç atını ve on ikiyle on beş arasındaki uşağını destekleyecek yiyecekleri üretirlerdi. Üzengiye gelince; o feodalizmi yaratmıştı.

İlkçağ'ın zenaatçısı köleydi. İlk "makine çağı"nın zenaatçısı, Avrupa Ortaçağı'nın zenaatçısı ise, kentli yönetici sınıf, yani "burger" olmuştu. Daha sonra Avrupa'nın kendine özgü kentlerini, hem Gotik'i, hem de Rönesans'ı yarattı.

Teknik yenilikler; yani üzengi, su tekeri ve yeldeğirmeni, tüm Eski Dünya'ya hızla yayıldı. Ama eski sanayi devriminin sınıfları, genelde Avrupa'nın olgusu olarak kaldı. Yalnız Japonya, M.S. 1100 dolaylarında ortaya gururlu ve bağımsız zenaatçıları çıkardı. Bunlar 1600'lü yıllara kadar büyük saygı gördüler, oldukça da güçlüydüler. Ama Japonlar ata binmek için üzengiyi benimsemelerine rağmen, hep yaya olarak savaşmayı sürdürdüler. Kırsal Japonya'daki yöneticiler yaya askerlerin komutanlarıydı. Onlara *daimyo* denirdi. Köylüden vergi alırlardı, ama kendi feodal devletleri yoktu. Çin'de, Hindistan'da, İslam dünyasında, yeni teknolojilerin hiçbir sosyal etkisi olmadı. Çin'deki zenaatçılar yine köle olarak kaldılar, sosyal bir mevki edinemediler. Askerler toprak sahibi olmadı, Avrupa'nın İlkçağ'ında olduğu gibi profesyonel paralı askerler olarak kaldılar. Zaten bu eski sanayi devriminin Avrupa'da yarattığı değişiklikler de tam etkilerini ancak 400 yıllık bir süre içinde göstermişti.

Kapitalizm ile Sanayi Devrimi'nin getirdiği sosyal değişiklik ise, bunun tersine, yüz yıl geçtiğinde Batı Avrupa'da tam anlamıyla etkiliydi. 1750'nin Kapitalistleriyle

proleterleri hâlâ marjinal gruplardı. Aslında on dokuzuncu yüzyıl anlamındaki proleterler, yani fabrika işçileri, hemen hemen hiç yoktu. 1850 yılına varıldığında, kapitalistlerle proleterler Batı Avrupa'nın dinamik sınıflarıydı ve saldırgan bir tavır benimsemişlerdi. Kapitalizmin ve modern teknolojinin girdiği her yerde hâkim sınıf oldular. Japonya'da bu değişim 30 yıldan kısa sürdü, 1867'deki Meiji Devrimi'yle başlayıp 1894'teki Çin savaşıyla tamamlandı. Şanghay, Hong Kong, Kalküta, Bombay ve Çarlık Rusyas'ında da daha uzun sürmedi.

Kapitalizm ve Sanayi Devrimi; hızları ve kapsamları nedeniyle; dünya uygarlığını yaratmışlardır.(*)

Bilginin yeni anlamı

On dokuzuncu yüzyılın o korkunç "aşırı basitleştiriciler"inden, Hegel ve Marx gibi ideologlarından farklı olarak, biz bugün artık büyük tarihi olayların yalnızca bir tek nedeni ve bir tek açıklaması olamayacağını biliyoruz. Bunlar genellikle pek çok sayıda ayrı ayrı ve bağımsız gelişmelerin bir araya gelişinin sonucudur.

Tarihin nasıl işlediği konusundaki örneklerden biri, bilgisayarın doğuşu olabilir. Bunun aslı *biner* sisteme, yani ikili sayı düzenine dayanmaktadır, bu da on yedinci yüzyıl matematikçi-filozofu Alman Gottfried Leibnitz'in (1646-1716) düşündüğü bir sistemdir. İkili sayı düzenine göre bütün sayılar, yalnızca iki rakamla, 0 ve 1'lerle ifade edilmektedir. Bilgisayarın ikinci bir kökü de on dokuzuncu yüzyıl İngiliz kâşiflerinden Charles Babbage'm (1792-

(*) Bu gelişmenin en iyi tarihi, Harvard tarihçisi David S. Landes'in *Prometheus Unbound (Zincirleri Açılan Promete)* kitabındadır (Cambridge University Press, 1969).

1871) dişli çarklar (yani mekanik) aracılığıyla aritmetik fonksiyonların ifade edilebileceği, toplama, çıkarma, çarpma ve bölme yapılabileceği yolundaki keşfi ve ilk gerçek hesap makinesinin icadıdır. Daha sonra, bu yüzyılın ilk başlarında iki İngiliz mantıkbilimci, Alfred North Whiteland (1861-1947) ile Bertrand Russell (1872-1970), *Principia Mathematica* adlı eserlerinde, herhangi bir kavramın, çok mantıksal biçimde ifade edildiği takdirde, matematiksel olarak da ifade edilebileceğini ileri sürdüler. Bu keşiften sonra, Avusturya kökenli bir Amerikalı olan Otto Neurath (1915-1930 arasında parlamıştır), Birinci Dünya Savaşı sıralarında ABD Savaş Üretim Heyeti'nde çalışırken, o zamanlar çok yeni ve âdeta saçma sayılan bir "data", yani fikir ileri sürmüş, herhangi bir alandaki bilgilerin, ister anatomi ya da astronomi, ister ekonomi, tarih ya da zooloji olsun, bir kere kantifiye edilince, yani nicelendirilince, hep aynı olduğunu ve aynı biçimde muamele görebileceğini söylemiştir (ki modern istatistik biliminin altında yatan temel düşünce de budur). Bu olaydan biraz daha önce, yani Birinci Dünya Savaşı'nın başlamasından hemen önce de, Lee de Forest (1873-1961) adlı bir Amerikalı, elektrik uyarıları ses dalgalarına çevirebilen bir *audion* tüpü icat ederek konuşma ve müziklerin yaymını olanaklı hale getirmiştir. Aradan yirmi yıl geçtiğinde, kart basma sistemleri üreten orta boy bir fabrikada (IBM) çalışan mühendislerin aklına, audion tüpünün elektronik olarak 0'dan 1'e ve sonra gerisin geri 0'a çevirme amacıyla kullanılabileceği gelmiştir. Eğer bu unsurlardan herhangi biri eksik olsaydı, bugün bilgisayar diye bir şey olmazdı. Hiç kimse de bunlardan hangisinin *esas* unsur olduğunu bilemez. Ama hepsi yerli yerine oturduğunda, bilgisayarın doğması artık kaçınılmaz bir

şey olmuştur. Ama bunu Amerikalıların geliştirmiş olması bir rastlantıdır. İkinci Dünya Savaşı sırasında Amerikan ordusunun, hızla uçan bir uçağın ve hızla hareket eden düşman gemilerinin yerini çabucak hesaplayabilen makineler geliştirilmesi için (hem de savaş bitinceye kadar bu geliştirme hep başarısız olmuştur) dünyanın parasını harcamaya razı oluşu, raslantı değil de nedir? Öyle olmasa, bilgisayar belki de bir İngiliz icadı olacaktı. Gerçekten de İngiliz şirketlerinden biri, besin üreten ve restoranlar çalıştıran J. Lyons & Co. şirketi, 1940'larda ilk bilgisayarı ticari amaçla geliştirmiş ve o bilgisayar gerçekten işlev de görmüştür. Ama *"Leo"* Lyons, Pentagon'la rekabet edecek parayı bulamadığından, başarılı ve çok da daha ucuz olan makinesiyle ilgili çalışmalarını yarıda bırakmak zorunda kalmıştır.

Aynı şekilde, kapitalizmi Kapitalizm haline getirme yolunda da birçok birbirinden ayrı ve birbiriyle ilgisiz gelişmeler yer almış, sonunda Kapitalizm ve teknik ilerlemeler, Sanayi Devrimi'ni yaratmıştır. Yüzyılımızın başlarında Alman sosyoloğu Max Weber (1864-1920) tarafından ileri sürülen ve teorilerin en tanınmışı olan fikir, yani Kapitalizm'in "Protestan Etiği"nin yavrusu olduğu yolundaki teori, bugün artık büyük ölçüde gözden düşmüş bulunmaktadır. Arkasında kesinlikle yeterli miktarda destekleyici kanıt bulunmayan bir teoridir. Karl Marx'ın ilk tezlerinden biri olan, buhar makinesinin başlıca *muharrik* olarak geliştirilmesinin çok kapital yatırımı gerektirmesi yüzünden zenaatçıların artık kendi "üretim araçları"nı finanse edemez duruma düşmeleri ve kontrolü kapitalistlere teslim etmeleri tezi de önce değindiğimiz tezden pek az daha fazla destekleyici kanıta sahiptir. Ama bir kritik unsur vardır ki, o olmasa bu iyi bilinen olgu, yani kapita-

lizmle teknik ilerleme olgusu, kesinlikle bütün dünyayı saran sosyal bir pandemik olamazdı. O da, Avrupa'da 1700 yılı dolaylarında ya da hemen sonra, *bilginin anlamı*'nda yer alan değişimdir.(*)

Neleri bilebileceğimiz ve bunları nasıl bilebileceğimiz konusundaki teorilerin sayısı, M.Ö. 400'de yaşayan Eflatun'dan Ludwig Wittgenstein'e (1889-1951) ve Karl Popper'e (1902-) kadar gelmiş geçmiş metafizikçilerin sayısı kadar çoktur. Ama Eflatun'un gününden beri Batı'da bilginin anlamı ve işlevi konusunda yalnızca iki teori söz konusudur ... Doğu'da da aşağı yukarı aynı zaman süresi içinde yine iki teori gelişmiştir. Eflatun'un sözcüsü bilge Sokrat, bilginin tek fonksiyonunun kendini bilme olduğuna, yani kişinin entelektüel, ahlakî ve ruhsal büyümesiyle ilgili olduğuna inanmaktadır. Onun en büyük hasmı, zeki ve bilgili Protagoras ise, bilginin amacının, sahibine ne diyeceğini ve onu ne zaman diyeceğini bilme olanağı getirmekle onu etkin kılmak olduğu inancındadır. Protagoras'a göre bilgi, mantık, dilbilgisi ve konuşma sanatı demektir. Bunların üçü daha sonra *trivium* adıyla Ortaçağ'da eğitimin çekirdeğini oluşturmuştur. Bugün bile, "genel eğitim" dediğimiz zaman büyük ölçüde bunu demek isteriz. Almanlar da *Allgemeine Bildung* dedikleri zaman aynı şeyi kastetmektedirler. Doğu'da da bilgi konusunda aşağı yukarı aynı iki teori geçerlikteydi. Kon-

---

(*) Bu değişim, benim 1961 tarihli bir yazımda hayli derinlemesine incelenmiştir: "The Technological Revolution; Notes on the Relationship of Technology, Science and Culture" (Teknolojik Devrim; Teknoloji, Bilim ve Kültür'ün İlişkileri Üzerine Notlar.) Bu yazım 1973'te, *Teknoloji, Yönetim ve Toplum* adlı kitabımda (Londra: Heinemann) ve 1992'de *The Ecological Vision (Ekolojik Vizyon)* (New Brunswick, NJ; Transaction Yayınevi) kitabımda da yeniden basılmıştır.

füçyüsçüler için bilgi, ne diyeceğini ve onu nasıl diyeceğini bilmekti, dolayısıyla da ilerlemenin ve dünyasal başarıların yoluydu. Taoistler ve Zen rahipleri için de bilgi kendini bilmekti, yani aydınlığa ve bilgeliğe açılan yoldu. Ama taraflar bilginin anlamı konusunda böyle kesin görüş ayrılıklarına sahip olsalar bile, bilginin ne *olmadığı* konusunda tümüyle aynı görüşteydiler. Kesinlikle *yapabilme yeteneği* değildi. *İşe yararlık* değildi. İşe yararlık, bilgi olamazdı ... *beceriydi* o. Yunanca adı da *téchne*'ydi.

Uzak Doğu'daki çağdaşları olan Çin Konfüçyüsçüleri'nden farklı olarak (onlar aslında kitabi öğrenimden başka her şeye karşı nefret duyarlardı), Sokrat'la Protagoras *téchne*'ye saygı duymaktaydılar.

Aslına bakılırsa Batı'nın beceriyi aşağılaması, on sekizinci yüzyıl İngiliz "centilmen"lerine kadar ortaya çıkmamıştı. Bu aşağılamanın Victoria çağı İngilteresi'nde böylesine yüksek yoğunluklara tırmanması da, centilmenlerin toplum yöneticisi olma yerlerini kapitalistlere ve teknologlara kaptırma savaşındaki son savunmalarından başka bir şey değildi.

Ama Sokrat ve Protagoras için bile *téchne*, saygın bir şey olmakla birlikte, yine de bilgi değildi. Belli bir tek kullanıma dönüktü, genel ilkeleri de yoktu. Bir gemi kaptanının Yunanistan'dan Sicilya'ya gitme konusunda sahip olduğu seyir bilgileri, başka hiçbir şeye uygulanamazdı. Ayrıca *téchne*'yi öğrenmenin tek yolu, çıraklık ve tecrübeydi. *Téchne*'yi sözle anlatmaya olanak yoktu. Yazıya da gelmezdi. Ancak göstermek gerekirdi. 1700'lü yıllara kadar İngilizler de "zenaat"ten söz etmez, "esrarengizlikler"den söz ederlerdi. Bunun tek nedeni, bir zenaati öğrenen kişinin onu gizli tutacağına yemin etmiş olması da değildi. Zenaatin tanımı itibariyle, bir ustanın yanında çı-

raklık edip örneklerle öğretilme dışında sahip olunamayacak bir şey olduğu inancının da rolü vardı.

Sanayi Devrimi

1700'den başlayarak inanılmayacak kadar kısa bir elli yıl içinde, teknoloji icad edildi. Kelimenin oluşturuluş biçimi bile, zenaat becerilerinin esrarengizliği olan *téchne* ile *loji*'yi, yani organize, sistematik, amaçlı bilgiyi birleştirdiğinin göstergesidir. İlk mühendislik okulu Fransa'da, *Ecole des Ponts et Chaussées* adıyla 1747 yılında kuruldu, ardından 1770 dolaylarında Almanlar bunu ilk Tarım Okulu'yla izlediler. 1776'da da yine Almanya'da, ilk Madencilik Okulu açıldı. 1794'de ilk teknik üniversite Fransa'da, *Ecole Polytéchnique* adıyla kuruldu, onunla birlikte de mühendislik mesleği doğdu. Kısa bir süre sonra, 1820 ve 1850'lerde tıp eğitimi ve uygulamaları, sistematik bir teknoloji olarak yeniden düzenlendi.

Buna paralel bir gelişme gösteren İngiltere'de, 1750 ile 1800 yılları arasında, patentler, kraliyetin imtiyazlı kullarını zenginleştirecek tekeller olmaktan çıkarılıp, bilginin aletlere, ürünlere ve süreçlere uygulanmasını teşvik etmek için, icatlarını yayınlamaya razı olan kâşifleri ödüllendirmek için verilmeye başlandı. Bu durum yalnızca İngiltere'de çok ateşli bir mekanik keşifler yüzyılını başlatmakla kalmadı, zenaatların esrarengizliğine ve gizliliğine de son verdi.

Beceriden teknolojiye bu gösterişli geçişin en harikulâde belgesi, aynı zamanda da tarihin gelmiş geçmiş en önemli kitaplarından biri, 1751 ile 1772 tarihleri arasında Denis Diderot (1713-1784) ve Jean d'Alembert (1717-1783) tarafından redaksiyonu yapılan *Encyclopédie*'dir. Bu

ünlü eser, tüm zenaatların bilgilerini düzenli ve sistematik bir biçimde bir araya getirmeye çalışmış, böylelikle çıraklık etmeksizin teknolog olmayı mümkün kılmıştır. *Encyclopédie*'de çeşitli zenaatların, örneğin eğirme ya da dokuma gibi şeylerin, zenaatçılar tarafından yazılmamış olması bir rastlantı değildir. Bu maddeler kitaba, "enformasyon uzmanları" tarafından yazılmıştır. Yani bunları yazanlar, analist, matematikçi, mantıkçı olarak eğitilmiş kimselerdir. Voltaire'in de, Rousseau'nun da yazdığı maddeler vardır o eserde. *Encyclopédie*'nin altında yatan tez, maddesel evrendeki etkin sonuçların... yani âletlerle, süreçlerle, ürünlerle ilgili etkin sonuçların, bilgiyi sistemli analizden geçirmek ve sistemli; amaçlı biçimde kullanmakla sağlanabileceği teziydi.

Ama *Encyclopédie* aynı zamanda, bir zenaatte sonuç veren ilkelerin diğer zenaatlarda da sonuç vereceği iddiasını öne sürmekteydi. İşte bu görüş, hem geleneksel bilgili adam açısından, hem de geleneksel zenaatçı açısından bir "antitez" sayılmaktaydı.

On sekizinci yüzyıl teknik okullarının hiçbiri *yeni bilgi* üretmeye yönelmediği gibi, *Encyclopédie* de böyle bir amaca yönelmemişti. *Bilimi* aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulamaktan, yani teknolojiden hiçbiri söz etmiyordu. Bu fikir daha yüz yıl kadar ya da 1840'a kadar beklemek zorundaydı. O tarihte Justus Liebig (1803-1873) adlı bir Alman kimyageri, bilgiyi uygulayarak önce yapay gübreyi, ardından da hayvansal proteini uzun süre saklayabilecek bir yolu, et usaresini keşfetmişti. Ama *Encyclopédie*'nin ilk teknik okullarının yaptığı şey belki de daha önemliydi. Onlar *téchne*'yi bir araya getirmiş, birlikte redaksiyonunu yapmış ve *yayınlamışlardı*. Binlerce yıldan beri biriken zenaat esrarı kalmamıştı artık. Tecrübeyi

bilgiye, çıraklığı ders kitabına, gizliliği metodolojiye çevirmiş, hepsini uygulamalı bilgiler haline getirmişlerdi. Bunlar, bizim sonradan "Sanayi Devrimi" demeye başladığımız şeyin, yani toplum ve uygarlık teknolojisini bütün dünyaya yayma sonucunda yer alan değişimin ana unsurlarıydı.

İşte bilginin anlamındaki bu değişiklik, çağdaş Kapitalizmi kaçınılmaz ve hâkim kılmıştır. Teknik değişikliğin hızı, zenaatçıların asla ortaya koyamayacağı kadar büyük bir sermaye talebi getirmiştir. Yeni teknoloji aynı zamanda üretim yoğunlaşmasını da gerektirmiş, yani fabrikaya geçişe yol açmıştır. Bilgi herhalde kırsal alanlardaki binlerce, on binlerce evde ve küçük atölyelerde uygulanamazdı. Üretimin bir çatı altında yoğunlaşmasına gerek gösteriyordu.

Yeni teknolojinin bir ihtiyacı da büyük çapta enerjiydi ... ister su gücü olsun, ister buhar gücü. Onu da merkezilikten ayırmaya olanak yoktu. Ama çok önemli olmasına rağmen, bu enerji ihtiyaçları yine de ikinci planda kalıyordu. Asıl önemli olan, üretimin hemen hemen kaşla göz arasında, zenaata dayalı olmaktan çıkıp teknolojiye dayalı duruma gelmesiydi. Bunun sonucu olarak, kapitalist de yine kaşla göz arasında ekonominin ve toplumun merkezi durumuna gelmişti. Oysa o zamana kadar bu insanlar hep "yardımcı oyuncu" durumundaydılar.

1750'ye kadar büyük çapta girişimler özel olmaktan çok, devlet malıydı. Eski Dünya'nın en eski ve yüzyıllar boyunca da en büyük imalat girişimi, Venedik hükümeti tarafından işletilen cephaneliklerdi. On sekizinci yüzyılın imalathaneleri, örneğin Meissen ve Sèvres'deki porselen tesisleri gibi yerler de yine hükümet malıydı. Ama 1830'da büyük çaptaki özel sermaye girişimleri, Batı dün-

yasında artık çoğunluğu oluşturuyordu. Aradan 50 yıl daha geçtiğinde, Karl Marx'ın 1883'teki ölümü sıralarında, özel kapitalist girişim artık dünyanın her yanına yayılmış, yalnızca Tibet gibi, Arabistan'ın boş kesimleri gibi ücra yerler bunun dışında kalmıştı.

Direniş vardı elbette; teknolojiye karşı da kapitalizme karşı da direniş oldu. Gösteriler yapıldı. Hem İngiltere'de, hem de Almanya'nın Silesia bölgesinde. Ama bunlar yerel şeylerdi, en çok birkaç hafta, pek pek birkaç ay sürüyorlardı, Kapitalizm'in hızını ve yayılma alanını etkileyemediler bile.

Sanayi Devrimi, yani makine ve fabrika sistemi de bir o kadar hızlı yayıldı, onun da karşısına yine pek az bir direniş çıktı.

Adam Smith'in (1723-1790) *Milletlerin Serveti* adlı eseri, James Watt'ın mükemmelleştirdiği buhar makinesini lanse ettiği yıl, yani 1776'da yayımlanmıştı. Bununla birlikte *Milletlerin Serveti*, makinelere ve fabrikalara da, sınaî üretime de pek bir dikkat yöneltmiş değildir. Onun tarif ettiği üretim hâlâ zenaata dayalı üretimdi. 40 yıl sonra, Napoleon savaşları bittiği zaman bile, fabrikalarla makineler hâlâ önemli görülmüyordu; en keskin gözlemciler tarafından bile. Bunlar David Ricardo'nun (1772-1832) ekonomisinde hemen hemen hiçbir role sahip değildiler. Daha da şaşkınlık veren nokta, İngiltere'nin en gözlemci sosyal eleştirmeni Jane Austen'in (1775-1817) kitaplarında bile fabrikaların, fabrika işçilerinin, bankerlerin adının geçmeyişidir. Onun toplumu, (sık sık ifade edildiği gibi) sapına kadar burjuva bir toplumdur. Ama beri yandan da adamakıllı sanayi öncesi bir toplumdur. Bu toplum beyefendilerle kiracılardan, papazlarla subaylardan, avukatlardan, zenaatçılardan ve dükkâncılardan oluşmaktadır.

Makineye dayalı sanayinin hızla ekonomik faaliyetlerin merkezi durumuna yükselmekte olduğunu erkenden gören yalnızca ta uzaklardaki Amerika'da, Alexander Hamilton (1757-1809) olmuştur. Ne var ki, onun 1791 tarihli *Report on Manufactures'una (İmalat Raporu)* ölümünden uzun yıllar sonrasına kadar kendi çevresindekiler bile pek dikkat etmemiştir.

Ama 1830 yılında Honoré de Balzac (1799-1850), topluma bankerlerin ve borsaların hâkim olduğu kapitalist bir Fransa'yla ilgili çok satılan romanları peşpeşe yazmaktaydı. 15 yıl daha geçtiğinde, kapitalizm, fabrika sistemi, makine, artık Charles Dickens'ın (1812-1870) olgun eserlerinde de merkez unsurdu. Yeni sınıflar, yani kapitalistlerle proleterler de merkez unsurdu.

Bleak House (1852) adlı kitapta, yeni toplum ve o toplumun gerilimleri, iki güçlü kardeş arasındaki çelişkilerin alt-konusunu oluşturmaktadır. Bu gençlerin ikisi de bir beyzadenin kâhyasının oğullarıdır. Biri kuzeyde büyük bir sanayici olur, toprak sahipleriyle mücadele ederek onların gücünü kırmak amacıyla Parlamentoya seçilme mücadelesine girişir. Diğer kardeş ise, kırık, yenik, etkisiz (ama kapitalist öncesi) centilmene sadık kalmayı seçer. Dickens'ın *Hard Times* (1854) adlı romanı ise kesinlikle ilk güçlü sanayi romanıdır. Bir pamuk fabrikasındaki acı grevi anlatırken sınıflar arası savaşı da en çıplak haliyle gözler önüne sermektedir.

Toplumun değişmesindeki bu eşi görülmemiş hız, yeni düzenle ilgili birtakım sosyal gerilimler ve çatışmalar yaratmıştı. Bugün artık biliyoruz ki, on dokuzuncu yüzyılın fabrika işçilerinin, sanayi öncesi kırsal alandaki topraksız ırgatlardan daha kötü durumda olduğu, daha sert muamele gördüğü yolundaki hemen hemen evrensel

inanç hiç de doğru değildir. Durumlarının kötü olduğu, sert muamele gördükleri doğrudur tabii. Ama akın akın fabrikalara koşmalarının nedeni yine de, durağan, zorba ve aç bir kırsal toplumun en dibinde bulunmaktan daha iyi olduğu içindi. Tüm kötü koşullara karşın çok daha iyi bir "hayat kalitesi"ne ulaşıyorlardı.

Sırası gelmişken söylemekte yarar var, bunu baştan beri biliyor olmamız gerekirdi. Fabrika kentlerinde bebek ölümleri birdenbire düşmüş, ömür süresi de uzamıştı. Buradan, sanayileşen Avrupa'da müthiş bir nüfus artışı kaynaklandı. Ama şimdi, yani İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, elimizde bir de Üçüncü Dünya ülkeleri örneği var. Brezilyalılarla Perulular sürekli olarak Rio de Janeiro'nun ve Lima'nın *favela*'larına, *barrio*'larına akmaktadırlar. Oradaki hayat ne kadar zor olursa olsun, yine de Brezilya'nın *Noreste*'sindekinden, Peru'nun *Altiplano*'sundakinden iyidir. Hintliler bugün, "Bombay'ın en yoksul dilencisi bile, köydeki ırgattan daha iyi karın doyurabiliyor," diyorlar. William Blake'in (1757-1827) "New Jerusalem" adlı ünlü şiirinde "şeytan değirmenleri"nden kurtarmayı umduğu o "yeşil ve güzel İngiltere toprakları", aslında koskocaman, kırsal bir gecekondular yığınıydı.

Ama sanayileşme böylece başmdan beri maddesel iyileşmeler getirirken, Marx'ın ünlü "sefilleşme"sini getirmezken bile, değişimin hızı öyle soluk kesiciydi ki, durum iyice travmatik olmaya başlıyordu. Yeni sınıf olan proterler, Marx'ın icat ettiği terimi kullanırsak, "yabancılaştırılmaya", dışarı itilmeye başlamışlardı. Marx'ın tahminlerine göre, onların yabancılaştırılması, sömürülmelerini kaçınılmaz kılacaktı. Çünkü bu insanların yaşayabilmesi, "üretim olanakları"na ulaşabilmelerine bağlıydı, onlar da kapitalistlerin elinde, kapitalistlerin kontro-

lündeydi. Yine Marx'ın tahminlerine göre, bu durumda sahiplik giderek daha az sayıdaki daha büyük ellerde toplanacak, güçsüz proletarya giderek daha zayıflayacak, sonunda bir gün sistem kendi ağırlığı altında çökecek, son kalan birkaç kapitalisti de proleterler devirecekti, çünkü onların "zincirlerinden başka kaybedecek bir şeyi olmayacaktı."

Marx'ın sahte bir peygamber olduğunu artık biliyoruz. Çünkü görüyoruz ki, onun tahminlerinin tam tersi gerçekleşmiştir. Ama bunu şimdi, durup geriye baktığımız zaman biliyoruz. Oysa çağdaşlarının çoğu, onun kapitalizmle ilgili görüşlerini paylaşıyorlardı. Tahmin ettiği sonucu paylaşmasalar bile, en azından kapitalizm görüşünü paylaşıyorlardı. Anti-Marksistler bile, Marx'ın, "kapitalizmin yapısında bulunan çelişkiler" dediği şeyi kabullenmekteydiler. Bu kişilerden bir bölümü, askeri gücün proletaryayı kontrol altında tutabileceği kanısındaydı. Böyle düşünenlerden biri de görünüşe göre, on dokuzuncu yüzyıl Amerikası'nın en büyük kapitalisti J.P. Morgan'dı (1837-1913). Liberallere gelince, onlar bir şekilde reform ve iyileştirme yapılacağına inanmaktaydılar. Ama on dokuzuncu yüzyıl sonlarında, aklı eren her insan, kapitalist toplumun kaçınılmaz sosyal çatışmalar toplumu olduğu konusunda Marx'm görüşünü kabul etmekteydi. Nitekim 1910 yılı dolaylarında, Avrupa'da, hatta Japonya'da, düşünen insanların çoğunluğu Sosyalizme eğilimliydi. On dokuzuncu yüzyıl muhafazakârlarının en büyüğü olan Benjamin Disraeli (1804-1881) bile, kapitalist toplumunu hemen hemen Marx'ın gördüğü gibi görmekteydi. Yine bir muhafazakâr olan Otto Bismarck (1815-1898) da aynı görüşteydi. Bu nedenle 1880'den sonra sosyal yasalar çıkarılmasını teşvik etmiş,

bunun sonucunda da yirminci yüzyılın Sosyal Devlet kavramı doğmuştu. Muhafazakâr sosyal eleştirmen diyebileceğimiz Amerikalı romancı Henry James (1843-1916), Amerikan servetleri ve Avrupa aristokrasisi hakkında romanlar yazarken sınıflararası savaşı öylesine bir tutku haline getirmişti ki, bu konuyu *The Princess Casamassima* adlı en dehşet verici romanına konu olarak seçti. O romanı 1883 yılında, yani Marx'ın öldüğü yıl yazmıştı.

Prodüktivite Devrimi

O halde Marx'ı ve Marksizm'i yenen neydi? 1950 yılına varıldığında, Marksizm'in hem ahlâken, hem de ekonomik olarak başarısızlığa uğramış olduğunu çoğumuz biliyorduk (ben bunu 1939'da yazdığım kitapta bile söylemiştim: *The End of Economic Man - Ekonomik İnsanın Sonu).* Ama dünyanın büyük bir çoğunluğuna göre Marksizm hâlâ tek tutarlı ve anlamlı ideolojiydi. Pek çok insanın gözüne, yenilmez bir teori gibi gözüküyordu. Gerçi ortalıkta pek çok da anti-Marksist vardı, ama henüz "non-Marksist"ler, yani Marksizm'in artık konuyla ilgisi kalmadığını düşünenler henüz belirmemişti ... oysa bugün dünyanın büyük çoğunluğu bunu da biliyor. Ama o günlerde, Sosyalizm'e karşı olanlar bile, hâlâ bu teorinin yükseliş döneminde olduğu kanısındaydılar.

Batı dünyasında neo-muhafazakârlığın babası sayılan Anglo-Avusturya kökenli ekonomist Frederick von Hayek (1899-1992), 1944'te yazdığı *The Road to Serfdom (Köleliğe Giden Yol)* adlı kitabında, Sosyalizmin sonunda kölelik demek olacağını ileri sürmüştü. Aynı zamanda Hayek, "Demokratik Sosyalizm" diye bir şeyin de olamayacağını, ancak "Totaliter Sosyalizm" olabileceğini söyle-

mişti. Ama 1944 yılında Hayek, Marksizm işlemez dememişti. Tam tersine, işleyebileceğini düşünerek ödü kopuyordu. Ama son kitabı olan *The Fatal Conceit (Öldürücü Kibir)* (University of Chicago Press, 1988), sözünü ettiğimiz ilk kitaptan 40 yıl sonra yazıldığı için, Marksizm'in zaten hiçbir zaman işleyemeyeceğini ileri sürmektedir. Bu yeni kitap baskıdan çıkıncaya kadar da hemen hemen herkes, özellikle de Komünist ülkelerdeki herkes, zaten aynı sonuca varmış bulunuyordu.

O halde, "kapitalizmin kaçınılmaz çelişkileri"ni, proleterleri "yabancılaştırma"yı, "sefilleştirme"yi alteden, dolayısıyla da proleterliği yok eden şey neydi?

Bunun cevabı, *Prodüktivite Devrimi*'dir.

250 yıl önce bilginin anlamı değiştiğinde, bilgi artık aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmaya başlamıştı. Bugün hâlâ teknoloji dediğiniz zaman birçok insan bunu anlar, mühendislik okullarında da bu öğretilir. Ama Marx'ın ölümünden iki yıl önce, Prodüktivite Devrimi zaten başlamıştı. 1881 yılında Frederick Winslow Taylor adlı bir Amerikalı (1856-1915) ilk defa olarak bilgiyi *iş*'in incelenmesine uyguladı, işin analizini, daha sonra da mühendisliğini yaptı.

İş denilen şey, insanoğlunun dünyada belirmesiyle birlikte var olmuştu. Aslında tüm hayvanlar da yaşayabilmek için çalışmak zorundadırlar. Batı dünyasında, işin gururlu bir şey olduğu yolundaki yağcılıklar da çok uzun zamandan beri söylenip durmaktaydı.

Homeros epiklerini yaklaşık yüz yıllık bir farkla izleyen ikinci en eski Yunan metni, Hesiod'un M.Ö. 800 dolaylarında yazdığı bir şiirdir, adı da *İşler ve Günler*'dir. Bu şiirde, bir çiftçinin yaptığı işler anlatılmaktadır. Virjil'in (M.Ö. 70-19) en güzel Roma şiirlerinden biri olan *Ge-*

orgics de yine çiftçinin çalışma gününü anlatan bir şarkılar dizisidir. Doğu edebiyatı geleneğinde iş konusu böyle bir ilgi çekmemekle birlikte, Çin İmparatoru yılda bir kere elini uzatıp sapana dokunur, pirinç ekimini kutlardı.

Ama hem Batı'da, hem de Doğu'da, bunların hepsi sembolik jestlerdi. Hesiod da, Virjil de, aslında bir çiftçinin neler yaptığına bakmış değillerdi. Yazılı tarih boyunca başkaları da bakmamıştı zaten.(*) İş denilen şey, eğitimli insanların, varlıklı, yetkili insanların dikkatine değecek bir şey değildi. Kölelerin yaptığı şeydi iş. Bir işçinin daha çok üretebilmek için, ya daha uzun saatler boyunca ya da daha sıkı çalışması gerektiğini "herkes bilir"di. Marx da bu inancı, on dokuzuncu yüzyılın tüm ekonomistleriyle ve mühendisleriyle paylaşıyordu.

Frederick Winslow Taylor'un, varlıklı, eğitimli bir kişi olduğu halde işçi olması, aslında bir kaza sonucuydu. Gözleri bozulduğu için Harvard'a gitmekten vazgeçmiş, bir demir döküm tesisinde işçiliğe girmişti. Son derece yetenekli olduğu için Taylor kısa sürede yükselip patronlar düzeyine çıktı. Metal işleme dalındaki keşifleri onu erken yaşında zenginliğe de kavuşturdu. Bu durumda Taylor'un iş kavramını incelemeye başlaması, kapitalistlerle işçiler arasmdaki karşılıklı ve durmadan büyüyen nefret karşısında duyduğu şoktu. Bu nefret zaten on dokuzuncu yüzyılın sonlarına hâkim olan duyguydu. Yani başka bir ifadeyle Taylor, Marx'ın, Disraeli'nin, Bismarck'm ve Henry James'in gördüğü şeyi görmüştü. Ama aynı zamanda, onların göremediğini de görmüştü... bu çatışmaya aslında gerek yoktu. Taylor işçileri verimli kılmak, böylelikle doğru dürüst bir para kazanmalarını sağlamak üzere harekete geçti.

Taylor'un motivasyonu, randıman değildi. Şirket sa-

hiplerine kâr sağlamak da değildi. Son nefesine kadar, verimliliğin meyvelerinin, şirket sahiplerine değil, işçilere gitmesi gerektiğini savunup durmuştu. Onun asıl motivasyonu, şirket sahipleriyle işçilerin, kapitalistlerle proleteryanın, verimlilik konusunda ortak çıkarları olup, bilgiyi ise uygulayarak uyumlu bir ilişki geliştirdikleri toplumu yaratmaktı. Günümüzde bunu anlamaya en çok yaklaşmış olanlar, İkinci Dünya Savaşı sonrası Japon işverenleriyle, İkinci Dünya Savaşı sonrası Japon sendikaları olmuştur.

Entelektüel tarihte pek az insan Taylor kadar etki yaratmıştır. Aynı zamanda, onun kadar yanlış anlaşılan, sözleri onunkiler kadar yanlış anlamlara çekilen pek az kişi vardır.(*) Bir bakıma Taylor'un şanssızlığı, tarihin onu haklı, aydınları haksız çıkarmasında yatmaktadır. Taylor'a aldırış edilmemesinin nedenlerinden biri de iş konusunun hakir görülmesi eğiliminin hâlâ geçerli olmasıdır ... özellikle de aydınlar arasında. Herhalde kum kürelemek (Taylor'un analizleri arasında en çok duyulanı), eğitimli bir insanın değer vereceği, önemli bulacağı bir şey olamaz, denilmiştir.

Ama Taylor'un şöhretinin zarar görmesinin en büyük nedeni, bilgiyi işin incelenmesine uygulamış olmasından kaynaklanmaktadır. Böyle bir şey, o günün sendikalarına bir antitez gibi görünmüş, bu sendikalar Taylor'a karşı, Amerikan tarihinde görülmüş en iftiracı, en kişilik yıpratıcı kampanyalardan birini harekete geçirmişlerdir.

Sendikalara göre Taylor'un suçu, "vasıflı iş" diye bir

(*) Taylor'la ilgili olarak 1991 yılına kadar güvenilir bir biyografi yazılmamış, ancak o tarihte, Charles D. Wredge ve Ronald J. Greenwood'un *Frederick W. Taylor; Myth and Reality (Frederick W. Taylor; Efsane ve Gerçek)* (Homewood, Illinois: Irwin) kitabı yayımlanabilmiştir.

şey olmadığını söylemesiydi. Beden işçiliğinde yalnızca "iş" vardı. Bu işlerin hepsi aynı biçimde analiz edilebilirdi. Bu durumda, işini analizlerin gösterdiği biçimde yapan işçi, "birinci sınıf bir adam"dı, "birinci sınıf bir ücret"i de hak ediyordu; yani vasıflı işçilerin uzun çıraklık yıllarının sonunda hak ettikleri ücreti.

Ne var ki, Taylor'un Amerika'sında saygı gören o güçlü sendikalar, devlete ait silah fabrikalarında ve tersanelerde hâkim olan sendikalardı. Zaman Birinci Dünya Savaşı öncesiydi ve barış döneminde tüm savunma üretimi de ABD içinde yapılmaktaydı. Aslında zenaat tekelleriydi bu sendikalar. Üyelik, üyelerin oğullarına verilen bir şerefti. Bu kişiler beşle yedi yıl arasında bir çıraklık döneminden geçmek zorundaydılar, ama sistematik bir eğitim almadıkları gibi, onlarla ilgili iş incelemeleri de yapılmazdı. Hiçbir şeyin yazıya dökülmesine izin verilmezdi. Yapılacak işle ilgili ozalit ya da başka türlü çizimler de yoktu. Üyelere sır saklayacaklarına dair yemin ettirilir, üye olmayanlarla işlerini konuşmalarına izin verilmezdi. Taylor'un "iş incelenebilir" demesi, işin analizinin yapılabileceğini, basit ve tekrarlanan hareketlere bölünebileceğini, bu hareketlerin her birinin kendine göre en iyi biçimde, en iyi zamanda, en iyi aletlerle yapılabileceğini söylemesi, gerçekten de bu sendikalara doğrudan bir saldırı niteliğindeydi. Bu yüzden ona hakaret ettiler, Kongre'nin devlete ait silah fabrikalarında ve tersanelerde iş incelemelerini yasaklamasını sağladılar. Bu yasak İkinci Dünya Savaşı'nın bitimine kadar da sürdü.

Taylor bir yandan sendikaları böylesine tedirgin ederken, bir yandan da çağının iş sahiplerini gücendirince, durumu tabii daha iyiye gidecek değildi. Kendisi sendikalara pek aldırmazdı, ama şirket sahiplerine gerçek

bir düşmanlık beslerdi. Onlara uygun gördüğü sıfatlar arasında en nazik olanı, "zorbalar" sözüydü. Ayrıca bilimsel yönetimden kaynaklanan gelir artış payının iş sahiplerine değil, işçilere aktarılması yolundaki ısrarı da söz konusuydu. Bu yaralamalara bir de hakaret eklemek gerekirse, Taylor'un "Dördüncü İlke"sine değinmek yeter. Bu ilke, iş incelemesinin, işçiyle ortaklaşa olmasa bile, en azından işçiye danışılarak yapılması gerektiğini söylüyordu. Bütün bunlar yetmiyormuş gibi, Taylor üstelik de fabrikadaki yetkilerin sahiplik tabanına dayandırılmaması gerektiğini de savunuyordu. Üstün bilgi tabanına dayandırılabilir diyordu. Yani bir başka deyimle, bizim şimdi "profesyonel yönetim" dediğimiz şeyi öneriyordu. Bu elbette ki on dokuzuncu yüzyıl kapitalistlerinin gözünde münkirliğin en radikal türü sayılacaktı. İşverenler ona en sert biçimde, "kışkırtıcı" ve "sosyalist" diye saldırdılar. (En yakın öğrencilerinden ve iş arkadaşlarından bazıları, özellikle Taylor'ın sağ kolu olan Karl Barth, gerçekten de adanmış solculardandı ve sivri antikapitalistler olarak ün yapmışlardı.)

Taylor'm vasıflı ya da vasıfsız her türlü beden işi analiz edilebilir ve bilginin uygulanmasıyla düzenlenebilir sözü, kendi çağdaşlarına olmayacak bir şey gibi gözükmekteydi. Beri yandan, zenaat becerilerinin bir esrarengiz yanı olduğuna da uzun yıllardan beri inanılmaktaydı.

Aynı inanç, 1941 yılında Hitler'in ABD'ye savaş ilan etmesini de teşvik etmişti. Çünkü ABD için Avrupa'da etkin bir güç alanı oluşturmak, askerleri taşıyacak koca bir filoya ihtiyaç gösteriyordu. O sıralarda Amerika'nın hemen hemen hiç ticari denizciliği olmadığı gibi, böyle bir şeyi koruyacak destroyerleri de yoktu. Hitler'e göre

modern savaş, hassas optik üretimi gerektirirdi. Hem de bol miktarda. Oysa Amerika'da vasıflı optik işçileri de yoktu.

Yüzde yüz haklıydı Hitler. ABD'nin doğru dürüst bir ticari denizciliği gerçekten yoktu, destroyerleri azdı ve hepsi çok eski modeldi. Optik sanayii de hemen hemen hiç yoktu. Ama Taylor'ın "iş incelemesi"ni uygulayan Amerika, vasıfsız işçileri nasıl eğitebileceğini çabucak öğrendi. Bu adamların çoğu eskiden köylerde yarıcılık usulüyle tarlalarını eken adamlardı. Sanayi-öncesi bir çevreden geliyorlardı. Ama ülke, onları 60 ya da 90 günlük sürelerde usta kaynakçı ve gemi yapımcısı haline dönüştürmüştü. Amerika bir yandan da birkaç aylık bir süre içinde, yine benzer insanları eğitip, birinci sınıf hassas optik malzeme yaptırmayı sağladı. Almanların hiçbir zaman yapamadığı kalitede hem de. Üstelik de yürüyen bant başında.

Genel bir bakış açısından baktığımızda, Taylor'm en etkili olduğu alanın herhalde eğitim olduğunu görüyoruz.

Ondan yüz yıl önce yaşamış olan Adam Smith, bir ülkenin ya da bir bölgenin yüksek kalitede ürünler üretme becerisini edinmesi için en az elli yıllık (daha büyük olasılıkla yüz yıllık) bir süre geçmesi gerektiğini savunmuştu. Verdiği örnekler, Bohemya ve Saksonya'da üretilen müzik aletleriyle İskoçya'nın ipek kumaşlarıydı. Yetmiş yıl sonra, 1840 dolaylarında, August Borsig (1804-1854) adlı bir Alman (İngiltere dışında buharlı lokomotif yapan ilk kişilerden biri), Almanya'da hâlâ uygulanan çıraklık sistemini icat etmişti. Bu sistem, bir usta yanında tecrübe edinmeyi, okulda alınan teorik bilgilerle birleştiren bir sistemdi. Alman smai veriminin temeli hâlâ bu-

dur. Ama Borsig'in çıraklığı bile, üç ya da beş yıl sürmek zorundaydı. Daha sonra, Birinci Dünya Savaşı'nda, ama özellikle İkinci Dünya Savaşı sırasında, ABD sistematik olarak Taylor'ın yöntemini uyguladı, birkaç ay içinde "birinci sınıf adam"lar yetiştirmeye yöneldi. ABD'nin sonunda hem Japonya'yı, hem de Almanya'yı yenen bir savaş üretimini nasıl gerçekleştirdiği, başka her etkenden çok buna yorumlanabilir.

Modern tarihin daha önceki büyük ekonomik güçleri, yani İngiltere, ABD ve Almanya, yeni teknolojideki liderlikleriyle ortaya çıkmışlardı. İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik güçlere gelince (önce Japonya, sonra Güney Kore, Tayvan, Hong Kong, Singapur), bunların hepsi yükselişlerini Taylor eğitimine borçludurlar. Bu eğitim onlara, hâlâ sanayi-öncesi ortamında yaşayan ve dolayısıyla düşük ücretli bir işgücü oluşturan insanları, kısacık bir zamanda dünyanın en üstün kalitede üretimini yapabilecek biçimde eğitme olanağını getirmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki birkaç on yıllık sürede, Taylor tipi eğitim, ekonomik gelişmenin gerçekten etkin tek motoru olmuştur.

Bilginin işe uygulanışı prodüktiviteyi patlama denecek biçimde yükseltmiştir.(*) Yüzlerce yıldan beri işçilerin mal üretme ve mal taşıma yeteneklerinde hiçbir artış olmamıştı. Gerçi makineler daha yüksek kapasite yaratmıştı, ama işçiler, eski Yunanistan'daki atölyelerinde ne kadar verimliyseler, Roma İmparatorluğu'nun yollarını

(*) Prodüktivite terimi, Taylor'ın gününde bilinmiyordu. Hatta İkinci Dünya Savaşı öncesinde ABD'de kullanılıncaya kadar da ortaya çıkmamıştı. 1950 yılında bile, en etkili İngilizce sözlüklerden *Concise Oxford*, "prodüktivite" kelimesini hâlâ bugünkü anlamında vermiyordu.

yaparken ya da Rönesans döneminde Floransa'ya servet kazandıran yün kumaşları dokurken ne derece üreticiyseler, yine o düzeyde kalmışlardı.

Ama Taylor'ın bilgiyi işe uygulamaya başlamasından birkaç yıl sonra, verim yılda %3.5-4 hızıyla yükselmeye başladı. Bunun anlamı, her 18 yılda iki katma çıkacak demekti. Taylor bu işe başladıktan sonra, tüm ileri ülkelerde verim elli katına çıkmıştır. Gelişmiş ülkelerde yaşam standardındaki yükselişle hayat kalitesindeki iyileşme, işte bu eşi görülmemiş artışa dayanmaktadır.

Bu ek prodüktivitenin yarısı, artan satın alma gücü olarak alınmış, yani daha yüksek bir yaşam standardına aktarılmıştır. Ama artış payının üçte birle yarı arasındaki bir bölümü, artan boş zaman, artan eğlence zamanı olarak kendini göstermiştir. 1910 yılında bile gelişmiş ülkelerin işçileri hâlâ eskiden çalıştıkları kadar uzun süreler boyunca çalışırlardı, bu da yılda en az 3000 saat ederdi. Bugün Japonlar bile yılda 2000 saat çalışmaktadırlar. Amerika'da bu rakam 1850 saat, Almanya'da en çok 1600 saattır. Bu ülkelerin hepsi de 80 yıl önce ürettiklerinin elli katı kadar üretim yapmaktadırlar. Artan verim payının bazı bölümleri de sağlık sistemine kanalize edilmiştir. Sağlık sistemine harcanan para, eskiden Gayri Safi Milli Hasıla'nın % 0'a yakın bir düzeyinde dolaşırken, bugün gelişmiş ülkelerde % 8-12'ye varmıştır. Sağlık sisteminin yanı sıra, eğitimin payı da Gayri Safi Milli Hasıla'nın %2' sinden %10'una, hatta daha yükseklere çıkmış bulunmaktadır.

Artış payının büyük bölümü de, Taylor'ın öngördüğü gibi işçiler tarafından, yani Marx'ın proletarları tarafından alınmıştır. Henry Ford (1863-1947) ilk ucuz araba olan Model T'yi 1907 yılında çıkarmıştır. Ama o arabanın

da ucuzluğu ancak piyasadaki diğer arabalara oranlandığında ortaya çıkmaktaydı, çünkü arabaların fiyatı o zamanki ortalama gelirle karşılaştırıldığında, günümüzde iki motorlu bir özel uçağın fiyatına denk düşmekteydi. Henry Ford'un 750 dolara satılan Model T'si, ABD'de ful taym istihdam edilen bir işçinin üç dört yıllık geliriyle ancak alınabilirdi, çünkü o sıralarda 80 sentlik günlük ücret iyi sayılıyordu ve tabii yan ödemeler ve ek yardımlar da yoktu. O tarihlerde Amerika'da bir doktor bile yılda 500 dolardan fazla bir parayı pek nadiren kazanırdı. Bugün otomobil fabrikasında çalışan sendikalı bir işçi, ABD, Japonya ya da Almanya'da, haftada 40 saatlik iş karşılığında, ücret ve yan ödemelerle yardımları, diğer yararları hesaba katarsanız, yılda 50.000 dolar kazanmakta, vergiler düştükten sonra eline 45.000 dolar kalmaktadır ki, bu da günümüzde ABD'deki ucuz otomobil fiyatının sekiz katıdır.

1930 yılına varıldığında Taylor'ın Bilimsel Yönetim'i, sendikalarla aydınların tüm direnişine rağmen, gelişmiş dünyanın tümünü sarmış durumdaydı. Bunun sonucu olarak, Marx'ın proleterleri artık "burjuva" oldular. Kapitalizm'den ve Sanayi Devrimi'nden esas yararlanan, "kapitalist"ten çok, imalat sanayiindeki mavi yakalı işçi, yani "proleter" oldu. Bu da, Marx'ın 1900 yılına kadar devrim beklediği çok gelişmiş ülkelerde Marksizm'in neden böylesine başarısızlığa uğradığını açıklamaya yetmektedir. 1918'den sonra, Orta Avrupa'nın yenilmiş ülkelerinde bile, tüm sefalete, açlığa ve işsizliğe rağmen neden "Proleter Devrimleri" olmadığını da açıklamaktadır. Büyük Ekonomik Kriz'in neden Lenin'in, Stalin'in ve hemen hemen bütün Marksist'lerin güvenle öngördüğü gibi bir Komünist Devrimi'ne yol açmadığını da açıklamaktadır. O

tarihlerde Marx'ın proleterleri henüz pek "zengin" sayılmazlardı ... ama çoktan orta sınıf olmuşlardı. Aynı zamanda "verimli" olmuşlardı.

"Darwin, Marx, Freud" üçlüsü genellikle "modern dünyanın kurucuları" olarak bilinmektedir. Eğer dünyada adalet diye bir şey varsa, bu listeden Marx'm adının çıkarılıp yerine Taylor'ın adının konması gerekir. Ama Taylor'ın hakkının teslim edilmeyişi önemsiz bir noktadır. Esas ciddi olan, bilginin işe uygulanışının bir prodüktivite patlaması yaratarak son yüz yıl içinde *gelişmiş ekonomileri* yarattığı gerçeğini pek az insanın anlıyor olmasıdır. Teknologlar, bunun alkışını makinelere, ekonomistlere, sermaye yatırımlarına yöneltmektedirler. Ama bunların hepsi, kapitalist çağın ilk yüzyılında da, yani 1880'e kadarki dönemde de pek boldu, sonra da yine bol olarak devam etti. Teknoloji ya da kapital söz konusu olduğunda, ikinci yüzyılın birinci yüzyıldan pek de bir farkı yoktu. Esas fark, birinci yüzyılda işçi veriminde hiçbir artışın yer almamasıydı. Bunun sonucu olarak, işçilerin "reel" gelirlerinde pek az artış gerçekleşti, iş saatleri de pek azalmadı. İkinci yüzyılın bu kadar kritik bir farklılık göstermesi, ancak *bilginin işe uygulanışıyla* açıklanabilir.

Yeni sınıfların, kapitalist ötesi toplumun sınıflarının verimi de *ancak* bilginin işe uygulanmasıyla arttırılabilir. Bunu ne sermaye, ne de makineler gerçekleştirebilir... hatta tek başlarına kullanılırlarsa, verimi arttıracak yerde engellemeleri mümkündür (bu konu Bölüm 4'te enine boyuna tartışılacaktır).

Taylor çalışmalarına başladığında, on çalışan insandan dokuzu beden işi yapar, ya madende çalışır ya da eşya taşırdı. Çalıştıkları alanlar, imalat, tarım, maden ve ulaştırmaydı. İmalat yapan ve taşıyan insanların veri-

mindeki artış, hâlâ o tarihsel % 3 - % 4 düzeyinde devam etmektedir, Amerikan ve Fransız tarımında daha da hızlıdır. Ama *Prodüktivite Devrimi* artık sona ermiştir. Kırk yıl önce, 1950'lerde, imalat yapan ya da eşya taşıyan insanlar, tüm gelişmiş ülkelerde hâlâ çoğunluğu oluşturuyordu. 1990'da bu kişilerin sayısı, toplam işgücünün beşte birine düştü. 2010 yılında onda birden fazla olmayacaklardır. İmalat, tarım, madencilik ve ulaştırma dallarındaki beden işçilerinin verimini arttırmak, artık kendi başına servet yaratamaz. Prodüktivite devrimi kendi başarısının kurbanı olmuştur. Bundan böyle önemli olan, beden işçisi olmayanların verimidir. Bu da *bilginin bilgiye uygulanmasını* gerektirecektir.

Yönetim Devrimi

Ben 1926 yılında üniversiteye gitmemeye, liseden sonra işe girmeye karar verdiğimde, babamın keyfi iyice kaçmıştı. Ailemiz kuşaklardan beri avukatlar, doktorlar ailesiydi. Ama babam bana "Tembel" demedi. Fikrimi değiştirmeye çalışmadı. "Hiçbir zaman adam olamayacaksın" da demedi. Ben sorumluluk sahibi bir yetişkindim ve bir yetişkin gibi çalışmak istiyordum.(*)

Otuz yıl sonra, oğlum 18 yaşına geldiğinde, onu üniversiteye hemen hemen zorla yolladım. Tıpkı babası gibi, o da yetişkinler arasında bir yetişkin olmak istiyordu. Babası gibi, 12 yıl okul sıralarında oturmanın kendisine pek de fazla bir şey öğretmediği kanısındaydı. Dört yılı-

(*) Sonradan bir de doktora alışım, bunun hayatımda ve mesleğimde bir fark yaratacağına inanmamdan çok, babamın canını sıkmaya çalışmamdan kaynaklanmıştır diyebilirim.

nı daha okul sıralarına gömmekle de fazla bir şey öğrenemeyeceğine inanıyordu. Babasının aynı yaştaki hali gibi, o da eyleme odaklanmıştı, öğrenmeye odaklanmış değildi.

Ama yine de 1958 yılında, yani aradan 31 yıl geçtiğinde, ben lise mezunu olarak bir ihracat firmasında stajyerken, artık üniversiteden mezun olmak da yaşadığım dünyada şart olmuştu. Her türlü mesleğin pasaportuydu o eğitim. 1958 yılında, iyi bir aileden gelen, okulda da başarılı olmuş bir gencin üniversiteye gitmemiş olması, Amerika'da artık "beceriksizlik" anlamına gelmeye başlamıştı. Babam saygın bir ticaret firmasında bana stajyer olarak iş bulmakta zorluk çekmedi. Bir otuz yıl daha geçse, öyle firmalar artık lise mezunlarını stajyer olarak kabul etmez olacaklardı. Hangisine başvursam, "Önce dört yıl üniversiteye git ... sonra da belki lisans üstü eğitim yapman gerekir" diyeceklerdi.

1876'da doğmuş olan babamın kuşağında üniversiteye gitmek, varlıklı bir ailenin oğluna ya da az sayıdaki yoksul ailenin parlak çocuklarına özgüydü (...yani babam gibilerine).

On dokuzuncu yüzyıl Amerikası'nda, iş dünyasında en büyük başarıları kazananlara bir bakarsanız, bir tek J.P. Morgan'ın bir ara Göttingen'e, matematik öğrenmek üzere gitmiş olduğunu görürsünüz, o da bir yıl sonra notlarının kötülüğü yüzünden ayrılmıştır. Ötekilerin çoğu, değil liseyi bitirmek, böyle bir okula başlamamışlardır bile. 1910-1920 arasındaki Amerikan yaşamını bize yansıtan Edith Wharton'ın romanlarında, eski ve zengin ailelerin çocukları Harvard'a, Harvard Hukuk Fakültesi'ne giderlerdi. Yüksekeğitim bir lüks, bir süstü. İlk gençlik yıllarını geçirmenin de hoş bir yoluydu.

Benim zamanımdaysa üniversiteye girmek, istenen bir şey durumuna gelmişti. İnsana sosyal bir saygınlık kazandırıyordu. Ama şart olmadığı gibi, insanın hayatında ve mesleğinde pek büyük bir yardımcı da sayılmıyordu. İlk defa büyük bir şirketin, General Motors'un (*) incelemesini yaptığımda, şirketin Halkla İlişkiler Departmanı, şirket üst yöneticilerinden pek çoğunun üniversiteye gitmiş olduğunu saklamak için özel bir çaba göstermişti. O zamanlar moda olan şey, teknisyen olarak işe başlayıp adım adım yükselmekti.(**) 1950 ve 1960'da bile, ABD, İngiltere, Almanya gibi ülkelerde (ama Japonya'da artık öyle değildi) orta sınıfa en çabuk girebilmenin yolu, üniversiteye gitmemekti. En iyisi, 16 yaşındayken, sendikası olan büyük bir seri üretim şirketinde işe girmekti. Orada insan birkaç ay içinde orta sınıf geliri kazanmaya başlıyordu ... bu da prodüktivite patlamasından ötürüydü. Bu fırsatlar artık hemen hemen hiç kalmadı.(***) Bugün elinizde, ancak sistematik biçimde okulda öğrenebileceğiniz bilgilere sahip olduğunuzu belirleyen bir belge yoksa, orta sınıf gelirine ulaşma olasılığınız da yok demektir.

Bilgi kelimesinin anlamında 250 yıl önce başlayan değişiklik, toplumu da ekonomiyi de değiştirmiştir. Formel bilgi, hem kişisel bir kaynak olarak, hem de kilit eko-

---

(*) *Concept of the Corporation (Şirket Kavramı)* kitabımda yayımlanmıştır (1946).

(**) Bu olay, *Adventures of a Bystander (Bir İzleyicinin Serüvenleri)* adlı kitabımda (1980, yeniden basım 1991), "Alfred P. Sloan" bölümünde anlatılmaktadır.

(***) Bu konuda bkz. Bölüm 3, özellikle de "Emek Hâlâ Değerli mi?" başlıklı açıklamalar.

nomik kaynak olarak görülmektedir. *Günümüzde bilgi, anlamlı tek kaynaktır.* Geleneksel "üretim faktörleri" yani toprak (doğal kaynaklar), emek ve sermaye, ortadan kalkmış değildir. Ama onlar artık ikinci plana düşmüştür. Elde edilebilir şeylerdir onlar. Hem de kolaylıkla ... yeter ki bilgi olsun. Bu yeni anlamdaki bilgi de işe yarayan bilgidir, sosyal ve ekonomik sonuçlar getirebilecek bilgidir.

Bu gelişmeler, iyi ya da kötü olarak görülsün, geri dönülmez bir değişime cevaptır, o değişim de *bilginin artık bilgiye uygulanışıdır.* Bizler bilginin değişiminin üçüncü ve son aşaması içinde bulunuyoruz. Eldeki bilginin sonuç almak için nasıl kullanılabileceğine ilişkin bilgi vermek, bizim *yönetim* dediğimiz şeydir. Ama bilgi bugün aynı zamanda, ne tür *yeni* bilgilerin gerekli olduğunu tanımlamak amacıyla da, bunun fizibilitesi olup olmadığını anlamak amacıyla da, bilgiyi etkin kılmak için nelerin gerekli olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla da sistematik olarak kullanılmaktadır. Bir başka ifadeyle, bilgi artık Sistematik Yeniliğe uygulanmaktadır.(*)

Bilginin dinamiğindeki üçüncü değişime *Yönetim Devrimi* denilebilir. Daha önceki iki değişim gibi, yani bilginin aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmasıyla, bilginin insan işlerine uygulanması gibi, Yönetim Devrimi de dünyayı sarmış durumdadır. Sanayi Devrimi'nin dünya çapında hâkim duruma gelebilmesi için yüz yıl geçmesi, on sekizinci yüzyıl ortasından on dokuzuncu yüzyıl ortasına gelinmesi gerekmiştir. Prodüktivite Devrimi'nin dünya çapında etkin olması 70 yıla sığmış, 1880'den başlayıp İkinci Dünya Savaşı sonunda tamamlanmıştır. Yönetim Devrimi'nin dünya çapında hâkim ol-

(*) Bu konuda bkz. *Innovation and Entrepreneurship (Yenilik ve Girişimcilik)* adlı kitabım (1985).

ması ise elli yıldan kısa sürmüş, 1945'te başladığı halde 1990'da başarılmıştır.

Çoğu kişiler "yönetim" sözünü duyduklarında, "iş yönetimi" sözünü duymuş gibi olurlar. Yönetim, gerçekten de bugünkü biçimiyle ilk defa olarak büyük çaplı iş kuruluşlarında ortaya çıkmıştır. Ben de 50 yıl kadar önce yönetim dalında çalışmaya başladığımda iş yönetimine yönelmiştim.(*) Ama çok geçmeden öğrendik ki, yönetim aslında modern kuruluşların hepsinde gerekiyor ve konunun ticaretle ilgili olup olmaması bir rol oynamıyor. Hatta ticari olmayan kuruluşlarda daha çok gerekli olduğunu da çok geçmeden fark ettik. İster kamu yararına bir kuruluş olsun, ister gönüllü kuruluş (ben bu kitapta bunlara Sosyal Sektör demeyi öneriyorum), ister devlet dairesi. Bu kuruluşların yönetime daha çok ihtiyaç duymasının nedeni, iş dünyasında geçerli olan "kâr etme zorunluluğu"ndan kaynaklanan disiplinden yoksun kalmalarıdır. Yönetimin yalnızca iş dünyasına özgü olmadığı ilk defa ABD'e anlaşılmıştır, ama şimdi artık tüm gelişmiş ülkelerde kabul edilmektedir (örnekleri de Batı Avrupa, Japonya ve Brezilya olabilir; bkz. 1990 tarihli *Managing The Non-Profit Organization / Kamu Yararına Kuruluşu Yönetmek* adlı kitabım).

Şimdi artık yönetimin jenerik bir işlev olduğunu, amacı ne olursa olsun, her kuruluşta kullanıldığını biliyoruz. Yönetim artık bilgi toplumunun jenerik organıdır.

(*) Yönetimi ilk defa bir disiplin olarak ortaya koyan ve 1954'te yayımlanan *The Practice of Management (Yönetimin Uygulanışı)* adlı kitabımda, konuların çoğu, verilen örneklerin de büyük bölümü, iş yönetimiyle ilgilidir.

Yönetim aslında çoktan beri bizimle birliktedir. Bana sık sık, en iyi ve en büyük yöneticinin kim olduğu sorulur. Ben de her seferinde, "400 yıl önce ilk Mısır piramidini düşünen, tasarımlayan ve inşa eden adamdır ... ve o piramit hâlâ ayaktadır" derim. Ama yönetimin spesifik bir iş türü olarak görülmesi ancak Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra başlamıştır, o zaman da bunu ancak pek az sayıda insan fark etmiştir. Yönetimin bir disiplin olarak ortaya çıkışı ise İkinci Dünya Savaşı'ndan sonradır. 1950 yılında Dünya Bankası, ekonomik gelişme için krediler vermeye başladığında bile, "yönetim" kelimesi bu bankanın sözlüğünde yoktu. Aslında yönetim binlerce yıl önce *icat edilmiş* olmasına rağmen, İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar keşfedilememiştir.

Keşfedilmesinin nedenlerinden biri, İkinci Dünya Savaşı tecrübesinin ta kendisi, özellikle de Amerikan sanayiinin performansıdır. Ama belki de yönetimin genel olarak kabul edilmesinde bir o kadar önemli olan ikinci etken, Japonya'nın 1950'den bu yana gösterdiği performanstır. Japonya, İkinci Dünya Savaşı sonrasında "az gelişmiş" bir ülke değildi. Ama sanayi ve ekonomisi hemen hemen tümüyle harap olmuştu, yurt içi teknolojisi de yok gibiydi. Ülkenin tek kaynağı, Amerikalıların İkinci Dünya Savaşı sırasında geliştirdiği yönetimi (özellikle de eğitimi) benimseyip uyarlama konusundaki isteklilikleriydi. Yirmi yıl içinde, yani Amerika'nın Japonya işgaline son verdiği 1950'lerden 1970'lere kadar geçen sürede Japonya, dünyanın ikinci ekonomik gücü olduktan başka, bir teknoloji lideri durumuna da geldi.

1950'lerin başlarında Kore Savaşı sona erdiğinde, Güney Kore'nin durumu, Japonya'nın yedi yıl önceki durumundan bile daha haraptı. Üstelik Kore her zaman geri

bir ülke olagelmişti, bunun nedenlerinden biri de Japonların 35 yıllık işgalleri sırasında Kore'deki girişimciliği ve yüksekeğitimi sürekli olarak baskı altında tutmuş olmalarıydı. Ama yetenekli gençlerinin eğitimi için Amerikan kolej ve üniversitelerinden yararlanan, yönetim kavramını ithal edip uygulayan Güney Kore, 25 yıl içinde çok gelişmiş bir ülke haline geldi.

Yönetimin böylesine güçlü bir biçimde yayılmasıyla birlikte, yönetim kavramının aslmda ne olduğu da anlaşılmaya başlnadı. Ben yönetim konusunu öğrenmeye başladığımda, yani İkinci Dünya Savaşı sırasında ve hemen sonrasında, yöneticinin tanımı, "astların işinden sorumlu olan kimse," biçiminde verilirdi. Yani yönetici, başka bir deyimle "patron"du, yönetim de bir mevki, bir güçtü. Bugün bile pek çok insan, yönetici ya da yönetim sözlerini duyduğunda herhalde kafasında aynı düşünce beliriyordur.

Ama 1950'lerin başlarmda bu tanım değişmiş, "bir yönetici, insanların performansından sorumludur," denilmeye başlanmıştı. Bugün bunun da çok dar bir tanım olduğunu biliyoruz. Doğru tanım artık şöyledir: *"Bir yönetici, bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur"*.

Bu değişiklik, bizim artık bilgiyi gerekli bir kaynak olarak gördüğümüzü ortaya koymaktadır. Toprak, emek ve sermaye, aslında taban olarak önemlidir. Onlar olmadıkça bilgi bir şey üretemez. Onlar olmazsa yönetim bile performans gösteremez. Ama etkin yönetimin var olduğu yerde, yani bilginin bilgiye uygulanmasının var olduğu yerde, biz her zaman diğer kaynakları bulabiliriz.

Bilginin kaynaklardan biri olmaktan çıkıp *tek* kaynak haline gelmesi, bizim toplumumuzu kapitalist-ötesi ya-

pan şeydir. Toplumun yapısını temelden değiştirmektedir. Yeni sosyal dinamikler yaratmaktadır. Yeni ekonomik dinamikler yaratmaktadır. Yeni politikalar yaratmaktadır.

Bilgiden bilgilere

Bilginin değişimiyle ilgili her üç aşamanın, yani Sanayi Devrimi'nin, Prodüktivite Devrimi'nin ve Yönetim Devrimi'nin altında yatan şey, bilginin anlamındaki temel değişikliktir. Biz artık bilgiden bilgilere geçmiş bulunuyoruz.

Geleneksel bilgi geneldi. Şimdi bilgi dediğimiz şey ise, ihtiyaç gereği, son derece ihtisaslaşmış bir şeydir. Eskiden biz bir kimseden söz ederken "bilgili insan" demezdik. "Eğitimli" ya da "Okumuş insan" derdik. Okumuş insanlar genelci olurlardı. Çok konuda konuşabilir, yazabilirlerdi, pek çok şeyi anlayabilirlerdi. Ama *hiçbir* şeyi *yapabilecek* durumda olmazlardı. Hatta eski bir atasözü de vardı: "Okumuş adamı sofranda konuk olarak istersin, ama ıssız adada kaldığın, bir şeyler yapmayı bilen birine ihtiyaç duyduğun zaman, yanında onu istemezsin." Aslına bakarsanız bugünün üniversitesinde, geleneksel "okumuş" insanlar artık eğitimli kişi olarak bile kabul edilmiyor. Ukala sayılıyor ve aşağılanıyorlar.

Mark Twain'in (1833-1910) *A Yankee at the Court of King Arthur (Kral Arthur'un Sarayında Bir Amerikalı)* kitabının kahramanı, okumuş biri değildir. Ne Latince bilir, ne de Yunanca. Herhalde ömründe Shakespeare okumamıştır, Kitab-ı Mukaddes'i bile doğru dürüst bilmemektedir. Ama mekanik şeyleri yapmasını çok iyi bilir, hatta elektrik üretir ve telefonlar bile yapar.

Sokrat'a göre bilginin amacı, kendini bilmek ve kendini geliştirmekti. Sonuçlar hep kişinin içindeki şeylerdi. Hasmı Protagoras'ın gözünde de sonuç, ne diyeceğini bilmek ve onu güzel bir biçimde söylemekti. Yani bugünkü deyimle, konu bir "imaj" konusuydu. 2000 yılı aşkın bir süre boyunca, Batı eğitimine Protagoras'ın görüşü egemen olmuş, bilginin tanımında o yaklaşım kullanılmıştır. Ortaçağ'ın *trivium*'u, yani bugün genel eğitim dediğimiz kavramın altında yatan temel bilgiler; dilbilgisi, mantık ve konuşma sanatıydı. Bunların hepsi, ne diyeceğine karar vermekle ve onu nasıl diyeceğini bilmekle ilgiliydi. Ne *yapmak* gerektiğine, onu nasıl *yapmak* gerektiğine karar vermenin araçları değildi. Zen felsefesinin bilgi kavramıyla Konfüçyüsçülerin bilgi kavramı, yani binlerce yıldan beri Doğu öğrenimini ve Doğu kültürünü etkileyen kavramlar da yine buna benziyordu. Birincisi kendini bilmeye, ikincisi de Ortaçağ *trivium*'u gibi, dilbilgisi, mantık ve konuşma sanatının Çin'deki karşılıklarına dönüktü.

Bizim şimdi bilgi olarak kabul ettiğimiz bilgiye gelince, o kendini *eylemle* kanıtlamaktadır. Bugün bilgi dediğimiz zaman kastettiğimiz şey, eylemde etkin olan enformasyondur, sonuçlara odaklanmış enformasyondur. Sonuçlar kişinin *dışındadır*, toplumda, ekonomide ya da bilginin daha ilerletilmesindedir.

Herhangi bir şeyi başarabilmek için, bu bilginin çok ihtisaslaşmış olması gerekir. Zaten çok eski zamanlarda başlayan, ama bugün bile "genel eğitim" kavramımızda hâlâ varlığını sürdüren geleneğin, onu *téchne* sınıfına indirmesi de bu yüzdendi. Çünkü bu, öğrenilemeyen ve öğretilemeyen bir şeydi. Genel ilkelerden de yoksundu. Spesifik ve ihtisaslaşmış bir şeydi. Öğrenme olmaktan

çok tecrübeydi, formel eğitimden çok uygulamalı eğitimdi. Ama bugün biz bu ihtisaslaşmış konulardan artık "zenaat" diye söz etmiyoruz. Onlara "disiplin" diyoruz. Bu da entelektüel tarihte yer almış en büyük değişikliklerden biridir.

Disiplin, bir "zenaat"ı metodolojiye çevirir... mühendisliğe, bilimsel bir yönteme, kantitatif bir metoda ya da doktorun diferansiyel teşhisine dönüştürür. Bu metodolojilerin her biri, *ad hoc* tecrübeleri bir sistem haline çevirir. Kopuk olayları enformasyon haline getirir. Beceriyi, öğretilebilen, öğrenilebilen bir kılığa sokar.

Bilgiden bilgilere geçiş, bilgiye yeni bir toplum yaratma gücünü vermiştir. Ama bu toplumun, ihtisaslaşmış bilgiye, bilgi sahibi kimselerin uzman olmasına dayanması zorunludur. Onların da gücü buradan kaynaklanmaktadır. Ama bu durum da ortaya birtakım temel sorunlar çıkarır; değer kavramlarıyla, vizyonlarla, inançlarla, yani toplumu bir arada tutan ve hayata anlam veren şeylerle ilgili sorunlar. Bu kitabın son bölümünde ele alacağımız gibi, aynı zamanda çok büyük ... ve yeni ... bir soruyu daha ortaya getirir: Bilgi toplumunda eğitimli insan nasıl olacaktır?

2

Kuruluşlar toplumu

KURULUŞ bir insanlar grubudur, ortak bir amaç için bir arada çalışan uzmanlardan oluşur. "Toplum", "cemaat", "aile" gibi sosyal agregalardan farklı olarak, kuruluş belli bir amaçla tasarımlanmıştır, temeli insanın psikolojik yapısından kaynaklanmadığı gibi, biyolojik ihtiyaçtan da kaynaklanmamaktadır. Ama insan yapısı olmasına rağmen kuruluşlar kalıcı olacaktır ... belki sonsuza kadar değil, ama önemli bir süre boyunca.

Kuruluş her zaman ihtisaslaşmıştır. İşine, görevine göre tanımlanır. Toplumla cemaat ise, insanları bir arada tutan bir bağa göre tanımlanırlar. Bu bağ ya dildir, ya kültür, ya tarih, ya da bulunulan yer. Kuruluş ancak belli bir işe konsantre olduğu zaman etkindir. Senfoni orkestrası, hastalara bakmaya kalkışmaz, müzik çalar. Hastalara hastane bakar, o da Beethoven çalmaya kalkmaz. Bir dağcılık kulübü eğer Himalayalara tırmanmaya hazırlanıyorsa, Nepal'deki evsiz barksızların durumu ne kadar acıklı olursa olsun, dönüp onlara bakmaz. Okullar öğretmeye ve öğrenmeye konsantre olmuştur, şirketler mal ve

hizmet üretip satmaya, kiliseler günahkârları iyiye çevirip ruhlarını kurtarmaya, mahkemeler anlaşmazlıkları çözmeye, ordular savaş yapmaya, Amerikan Kalp Derneği de kalp ve dolaşım bozuklukları konusunda araştırmalar yapmaya yönelmiştir. Toplum, cemaat ve aile, *vardırlar*; kuruluş ise *yapandır*.

Kuruluş artık gündelik bir terim olmuştur. Biri çıkıp, "Bizim kuruluşumuzda her şey müşterinin çevresinde döner" dediği zaman, herkes kafasını sallar. "Bizim kuruluşta tek önemli olan bütçeye uymaktır" dediği zaman da öyle. "Bu kuruluşta yapılan hata asla unutulmaz" dediği zaman da. Tüm gelişmiş ülkelerde, toplumlar *toplum kuruluşu* haline gelmiş, hepsinde değilse bile çoğunda sosyal işler bir kuruluş tarafından yapılır olmuştur; bunlar ya şirkettir, ya sendika, ya silahlı kuvvetler, ya hastane, ya okul, ya üniversite. Bir yığın da toplum hizmetleri vardır. Bunların bir bölümünü yapanlar devlet daireleridir, daha çoğu da (özellikle Amerika'da) "sosyal sektör"ün kamu yararına kuruluşlarıdır (bkz. Bölüm 9). Ama beri yanda senfoni orkestraları da vardır. ABD'de bunların sayısı yüzlercedir. Müzeler de vardır, vakıflar da, ticari dernekler de, tüketici danışmanları da, kiliseler de, daha başkaları da.

Bütün bunlara rağmen, İkinci Dünya Savaşı sonrasına kadar Amerika'da da, başka yerlerde de hiç kimse "kuruluşlar"dan söz etmiş değildir. İngiltere'nin yetkili sözlüğü *Concise Oxford*, 1950 baskısında bile bu terimi bugünkü anlamıyla vermemektedir. Siyasal ve sosyal bilimciler, hükümetten ve şirketlerden, toplumdan, aşiretten, cemaatten ve aileden söz etmektedirler. Ama "kuruluş" teriminin siyasal, ekonomik ve sosyolojik sözlüklere girmesi hâlâ beklenmektedir.

Buradan üç ilgili soru ortaya çıkmaktadır:

* Organizasyonlar ne türlü işlevler görürler? Onlara neden gerek vardır?
* Siyasal bilimlerde ve ekonomide genel olarak hâlâ görmezden gelinmelerinin nedeni nedir?
* Son olarak da, "kuruluş" tam olarak nedir? Nasıl çalışır?

Kuruluşun işlevi

Kuruluşun işlevi, bilgileri verimli kılmaktır. Kuruluşlar tüm gelişmiş ülkelerde, bilgiden bilgilere geçiş nedeniyle toplumun merkezi durumuna gelmişlerdir. Bilgiler ne kadar ihtisaslaşmış olurlarsa, o kadar daha etkin olurlar.

En iyi radyologlar, tıptan en iyi anlayanlar değildir. Bu kişiler, vücudun içiyle ilgili görüntüleri X ışınlarıyla, ultrasonla, scanner'larla, manyetik rezonansla elde etmeyi bilen insanlardır. En iyi piyasa araştırmacıları, iş dünyasını en iyi bilenler değil, piyasa araştırmasını en iyi bilenlerdir.

Buna karşılık ne radyologlar ne de piyasa araştırmacıları, sonuçları kendi kendilerine elde edemezler. Onların işi yalnızca "girdi" sağlamaktır. Başka uzmanların işleriyle birleşmedikçe, o girdiler sonuç haline dönüşmez. Bilgiler kendi başlarınayken kısırdırlar. Ancak bilgiye lehimlendikleri zaman verimli olurlar. Bunu mümkün kılmak da kuruluşun işi, varlığının nedeni, işlevidir.

İhtisaslaşmayı günümüzde çok abarttığımız doğrudur; bu durum en çok da akademik çevrelerde geçerlidir. Ama bunun çözümü, uzmanlara "genel eğitim" verip de

onları "genelci" yapmak değildir (ben yıllarca bunu savunmuş durmuştum). Bunun sonuç vermeyeceğini öğrenmiş bulunuyoruz. Uzmanlar ancak uzman olarak etkindir ve bilgi çalışanlarının etkin olması da şarttır. En yüksek etkinlik derecesine sahip bilgi çalışanları, dar bir alanın uzmanı olmaktan başka hiçbir şey istememektedirler. Sinir cerrahları , o ameliyatları uyguladıkça, kendi dallarında giderek daha iyi olmaktadırlar. Fransız borazancıları, kemanı hiç ellerine almazlar, almamaları da iyi olur. Uzmanların (daha sonra Bölüm 12'de açıklanacağı gibi) bilgi evreniyle yüzyüze olmaları gerekir gerçi ... ama onların uzman olarak *çalışmaya,* kendi uzmanlıklarına konsantre olmaya ihtiyaçları vardır. Bunun sonuç verebilmesi için de kuruluş gerekmektedir.

Farklı bir tür olarak kuruluş

Ama, kuruluşlar çoktan beri toplumun önemli bir gerçeği haline gelmiş oldukları halde, bilim adamlarının kuruluşu tanıması neden bu kadar uzun sürmüştür? Bunun cevabı bize kuruluşlar hakkında pek çok şey öğretmekte, kuruluşun ne olduğunu tümüyle ortaya sermektedir.

Hukukçuların bu yeni olguya ilgi göstermemesi boşuna değildir. "Kuruluş" hukuksal bir terim değildir ... daha doğrusu, "cemaat" ya da "toplum" ne kadar hukuksal terimse, o da o kadar hukuksal terimdir. "Kuruluş" ekonomik bir terim de değildir. Bazı kuruluşlar, ekonomik amaçlar güderler, ekonomiyi etkilerler ve ekonomiden etkilenirler (örnek, şirketler ve sendikalardır). Geri kalanların pek çoğu, örneğin kiliseler, izciler gibileri, ekonomistin bakış alanına hiç girmez. Ama politikayı ve top-

lumu bu kadar derinden derine etkileyen bir olguyu, siyasal bilimcilerle sosyologlar neden görmezden gelmişlerdir?

Sosyolojinin babası sayılan Fransız Auguste Comte'un (1798-1857) yazılarında kuruluşun hiç adı geçmez. Ama zaten onun zamanında böyle bir kavram da yoktu. Ne var ki, çağdaş toplumun en etkin non-Marksistleştirmeni sayılan Alman Ferdinand Toennies'in (1853-1936) 1888'de yayımlanan *Gemeinschaft und Gesellschaft'ında (Cemaat ve Toplum)*, yine çağdaş toplumun büyüklerinden Alman Max Weber'le (1864-1920) İtalyan Vilfredo Pareto'nun (1848-1923) eserlerinde de kuruluşun adı geçmemektedir. Bu yazarların her üçü de büyük şirketlerin ve büyük sendikaların gelişmesi konusunun son derece farkındadırlar ve bu olaylara çok eleştirici gözlerle bakmaktadırlar, ama kuruluşu yeni bir olgu olarak almamakta, onu görmezden gelmektedirler. Daha yeni sosyal bilim kitaplarında da kuruluş yine görmezden gelinmiştir.

Bunun açıklaması, kuruluşun politikayı ve toplumu bu kadar derinden etkilediği için görmezden gelindiğinde yatmaktadır. Kuruluş kavramı, siyasal ve sosyal bilimcilerin bugün hâlâ "normal" kabul ettiği şeye ters düşmektedir. Onlar hâlâ "normal" bir toplumun, çoğulcu değil, "üniter" olduğunu varsaymaktadırlar. Siyasal bilimcilerle sosyologların kuruluşa dikkat yöneltmeleri için, onu bir anormallik olarak, hatta tehlikeli bir hastalık olarak ele almaları gerekmektedir.

Bunun iyi bir örneği, Amerika'nın seçkin emek ekonomistlerinden John R. Commons'ın (1862-1945) 1924 tarihinde yazdığı *The Legal Foundation of Capitalism (Kapitalizm'in Hukuksal Temeli)* adlı kitaptır. Commons'ın bu kitabında savunduğu teze göre, kuruluş denilen şeyin tica-

ri şirket olarak ortaya çıkışı bir zehirdir ve bu zehir de Amerikan siyasal bünyesine, on dokuzuncu yüzyıl "Yüksek Mahkemesi" tarafından bilinçli bir hainlik sonucu, Anayasa'nın on dördüncü maddesini değiştiren maddenin yanlış yorumlanmasıyla zerkedilmiştir. Bu görüşün çok saçma bir şey olduğunu her okuyan anlar. Hisseleri paylara bölünmüş şirketleri, diğer gelişmiş ülkelerin tümü de kabul etmiş, hem de Yüksek Mahkeme'nin on dördüncü madde gibi bir şeyi değiştirmesine gerek kalmaksızın kabul etmiştir. Hatta ABD bunu kabul eden en son gelişmiş ülkedir (Japonya'dan bile sonra kabul etmiştir). Ama Commons yine de 1924 yılında okurlarını inandırabilmiştir. Kuruluş kavramı öylesine acayip bir kavramdır ki, ancak hain bir komployla açıklanabilmektedir. Söz konusu kitap ülkede en çok satılan kitaplar arasına girmiş, birkaç yıl sonra ortaya çıkacak olan ve şirketlere saldırıp duran New Deal gruplarının da kutsal kitabı haline gelmiştir.

Kuruluş kavramının ortaya çıkması, Amerikalı düşünür Thomas Kuhn'un (doğumu 1922) deyimiyle bir "paradigma kayması"dır. Kuhn bunu 1962'de yazdığı *The Structure of Scientific Revolutions (Bilimsel Devrimlerin Yapısı)* adlı kitabında açıklamaktadır. Kuruluşlar, Kuhn'a göre, siyasal ve sosyal bilimcilerin gerçek olarak *bildikleri* şeyle ters düşmektedir. Ayrıca, yine Kuhn'un işaret ettiğine göre, yeni bir gerçeğin bilim toplumu tarafından kabul edilmesi bir yana, görülebilmesi için bile, yeni bir kuşağın yetişip işleri devralması, yani 30 ile 50 yıl arasında bir süre geçmesi gerekmektedir.

Kuruluşlara bu kadar az dikkat yöneltilmesinin bir nedeni daha vardır. Ordular, kiliseler, üniversiteler, hastaneler, şirketler, sendikalar, uzun süreden beri görülüp

fark edilmiş, incelenmiş, analizleri yapılmıştır. Ama bunların her birine tek bir varlık gibi davranılmış, her biri *sui generis* sayılmıştır. Bugün bile, benimle röportaj yapılırken ben karşımdakilere, 40 yıllık çalışmalarımın bu kuruluşların hepsini kapsadığını söylediğimde şaşırmaktadırlar. Bunların tümünün bir tek tür olduğu, "kuruluş" olduğu, ancak yeni yeni fark edilmektedir. Bunlar insan yapısı birer "çevre"dir, kapitalist ötesi toplumun "sosyal ekolojisi"dir. Birbirleriyle olan benzerlikleri, birbirleriyle olan farklarından çoktur. Daha önce de değindiğimiz gibi, çoğu kişi, özellikle de ABD dışındakiler, "yönetim" sözünü duyunca, onun yanında "şirket" sözünü de duymuş gibi olmakta, yönetimin tüm kuruluşlarla ilgili *jenerik* bir işlev olduğunu henüz anlayamamaktadırlar.(*) Kuruluşun farklı ve ayrı bir şey olduğunu bizler ancak İkinci Dünya Savaşı'ından sonra, yönetimin ortaya çıkması sonucu görebilmiş durumdayız. Kuruluş ne "toplum"dur, ne "cemaat", ne "sınıf", ne de "aile". Sosyal bilimcilerin bildiği sosyal birleşimlerden hiçbiri değildir. Geleneksel toplumun bildiği ve antropologların, etnografların, sosyologların incelediği "klan", "kabile", "aşiret" gibi bir şey de değildir. Kuruluş, yeni ve farklı bir şeydir; *ama nedir?*

(*) 1990 tarihli *Managing the Non-Profit Organization (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluş)* adlı kitabımda işaret ettiğim gibi, kamu yararına çalışan sektörün içindeki pek çok insan hâlâ kiliseleri kilise, hastaneleri hastane, toplum hizmetini toplum hizmeti olarak görmekte, bunların hepsinin aynı familyadan olduğunu, kâr amacı gütmemek gibi bir ortak noktaları bulunmasının yanı sıra hepsinin de kuruluş türüne dahil olduğunu görememektedir.

Tipik kuruluş

Kuruluşlar özel amaçlı kurumlardır. *Bir tek işe* konsantre oldukları için etkindirler.

Bugün kalkıp Amerikan Akciğer Derneği'ne gider, Amerikalı yetişkinlerin % 90'mm ayaklarında tırnak dönmesi sorunu bulunduğunu söylerseniz (bu sayı her zaman % 90'dır, onu da sırası gelmişken söyleyelim), bu konuda araştırma yapmak, sağlık eğitimi vermek ve bu korkunç derdi ortadan kaldırma mücadelesi vermek için yardımınıza ihtiyacımız var, derseniz, herhalde size cevap olarak: "Biz yalnızca kalçayla omuz arasındaki alana, orada bile anatominin ancak bazı bölümlerine ilgi duyarız" diyeceklerdir.

Zaten Amerikan Akciğer Derneği'nin, ya da Amerikan Sağlık Derneği'nin, daha doğrusu sağlık alanındaki tüm diğer derneklerin sonuçlar elde edebilmesinin nedeni de bu yaklaşımlarıdır. Toplum, cemaat, aile gibileri, ne sorun çıkarsa onunla ilgilenmek zorundadırlar. Bir kuruluşta böyle yapmaya kalkışmak ise "çeşitlendirme" demek olur. Çeşitlendirme, herhangi bir kuruluş için, bölünme anlamına gelir. İster iş dalında çalışıyor olsun, ister sendika olsun, okul, hastane, toplum hizmeti, kilise olsun, çeşitlendirme, kuruluşun performans kapasitesini düşürür. Kuruluş bir *araçtır*. Her araç gibi, o da ne kadar ihtisaslaşırsa, yaptığı işte performans kapasitesi o kadar yükselir.

Kuruluş, her biri kendi dar alanında bilgiye sahip uzmanlardan oluştuğu için, amacı son derece açık seçik olmak zorundadır. Kuruluş, tek fikirli, tek yaklaşımlı olmalıdır. Aksi halde üyelerinin kafası karışır. Ortak amaca yönelecekleri yerde, kendi uzmanlık dallarının yolunu

izlemeye başlarlar. Amacı her biri kendi alanının bakış açısından tanımlamaya kalkar. Her biri kendi değer yargılarını kuruluşa empoze etmek ister. Kuruluşun bütünlüğünü koruyabilmesini ve sonuç alabilmesini ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaç sağlayabilir. Bu olmadığı zaman kuruluş kısa zamanda inanılırlığını kaybeder.

Bunun bir örneği, İkinci Dünya Savaşı sonrasında, "Sosyal Hıristiyanlık" sonucu, Amerikan Protestanlığının başına gelmiştir. 1900 dolaylarında Amerikan Protestan kiliseleri, ellerinde bulunan dev kaynakları, hızla sanayileşen kentsel toplumun sosyal ihtiyaçlarına yönelttiği sıralarda, bu girişim kadar başarılı olmuş bir başka strateji göstermek zordu. Sosyal Hıristiyanlık, Amerika'daki kiliselerin Avrupa'dakiler gibi marjinalleşmeyişinin başlıca nedeniydi. Ama yine de sosyal eylemler bir Hıristiyan kilisesinin doğal amacı değildir. Onun amacı, insanların ruhunu kurtarmak olmalıdır. Sosyal Hıristiyanlık bu derece başarılı olunca, İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda kiliseler kendilerini giderek daha çok, "sosyal amaçlara" adamaya başladılar. Sonunda Liberal Protestanlık, sosyal reformları ilerletmek ve sosyal yasalar çıkarttırmak için Hıristiyanlığın araçlarını kullanmaya kalktı. Kiliseler bu sefer sosyal acentelikler haline geldi. Siyasallaştılar ... çok geçmeden de birleştirici özelliklerini, çekiciliklerini ve üyelerini kaybettiler.

Çağdaş kuruluşun prototipi, senfoni orkestrasıdır. Orkestradaki 250 müzisyenin her biri ayrı bir uzmandır, üstelik kendi dalının en iyilerinden biridir. Ama yine de, tuba tek başına müzik yaratamaz; onu ancak orkestra yaratır. Orkestranın performans verebilmesi, 250 müzisyenin aynı amaçta birleşmesinden ötürüdür. Hepsi kendi

uzmanlıklarını bu ortak amacın emrine verirler. Ve herhangi belli bir zamanda, hepsi yalnızca bir tek müzik parçasını çalar.

Bir kuruluşun elde ettiği sonuçlar her zaman *dışardadır*. Toplum, cemaat ve aile ise kendi içine kapalı ve kendi kendine yeterlidir. Onlar kendileri için vardırlar. Ama kuruluşların hepsi, dışarıda bir takım sonuçlar elde etmek için var olmuşlardır.

Bir iş kuruluşunun içinde yalnızca maliyetler vardır. "Kâr merkezi" terimi (ne yazık ki bu terimi uzun yıllar önce ben kendim ortaya atmıştım) yanlış bir terimdir. Bir iş kuruluşunun içinde yalnızca *maliyet* merkezleri bulunur. Kârın ortaya çıkması, ancak müşteri o mal ya da hizmeti satın alıp parasını ödediği zaman olur. Bir hastanenin elde edeceği sonuç, iyileşen hastanın taburcu olup evine dönmesi (ve bir daha hastaneye dönmek zorunda kalmamak için dua etmesi) ile gerçekleşecektir. Okulların ve üniversitelerin sonuç elde etmesi, mezunlarının öğrendiklerini kendi hayatlarında ve işlerinde uygulamaya başlamalarıdır. Ordunun elde edeceği sonuç, manevralarla general terfileri değildir. Bir savaşı caydırmak ya da kazanmaktır. Kilisenin elde edeceği sonuca gelince, o artık bu dünyada değildir.

Bunun anlamı, bir kuruluşun elde edeceği sonuçların, her üyenin katkılarından çok uzaklarda bir yerlerde olduğu yolundadır. Hastanelerde bile, hemşirelerin, fizik tedavi uzmanlarının katkıları sonuçla çok yakından ilgili olduğu halde, yine durum aynıdır. Çünkü sonuç, iyileşmiş hastadır. Ama hastanedeki uzmanların pek çoğu, herhangi bir sonuca baktıklarında, kendi katkılarını tam olarak belirleyemezler. Bir hastanın iyileşip yeniden nor-

mal yaşamına dönmesinde, röntgen teknisyeninin katkı payı yüzde kaçtır? Ya klinik laboratuvardaki görevlinin payı? Ya beslenme uzmanının payı?

Kurumların çoğunda bireyin payı, görevin içinde tümüyle yutulur gider. Senfoni orkestrasında sonuç alan yalnızca kuruluştur. Gerçi, eğer şirket iflas ediyorsa, en iyi mühendislik departmanı ne işe yarar? Ama buna karşılık, eğer mühendislik departmanı birinci sınıf değilse, elinden geleni yapmıyorsa, yeterince çalışmıyorsa, şirket büyük olasılıkla zaten iflas eder. Demek ki bir kuruluştaki her üye, en azından kuramsal olarak, hayati bir katkıda bulunmaktadır ve o katkının yokluğu sonuçları da yok edecektir. Ama bu katkıların hiçbiri, kendi başına sonuç elde edemez.

Bu durumda, kuruluşun performansının kesin bir ön şartı, amaç ve görevin kristaller kadar net ve açık seçik olmasıdır. Sonuçların hiçbir kuşkuya yer bırakmayacak biçimde tanımlanması gerekir; eğer olanak varsa, bunlar ölçülebilir de olmalıdır.

Başka bir gereklilik de kuruluşun, çok açık seçik, bilinen, nesnel amaçları ölçüt olarak kullanıp kendini değerlendirmesidir. Toplum, cemaat ya da aile, böyle bir şey yapmak zorunda değildir. Onların sınavı, performans değil, kendi varlığını, yani sağ kalmayı sürdürmektir.

Bir kuruluşa katılmak her zaman bir karar meselesidir. Evet, gerçi bazen insanın pek de seçme şansı kalmamış olabilir. Örneğin Avrupa'da yüzyıllar boyunca Hıristiyan Kilisesine katılmanın bütün ülkelerde, (bir avuç Yahudiyle Çingene dışında) mecburi olması gibi. Ama böyle bir durumda bile, katılmanın bir karar meselesi olduğu hayali özenle sürdürülmüştür. Bebeğin vaftizindeki isim

babası, onun kendi isteğiyle kiliseye katılacağını *vekâleten* söylemektedir.

Bir kuruluştan çıkmak da çok zor olabilir. Örneğin mafyadan, büyük Japon şirketlerinin birinden, Cizvit Tarikatı'ndan. Ama yine de her zaman mümkündür. Ve kuruluş ne kadar "bilgi işçileri kuruluşu" haline gelirse, oradan çıkıp başka bir yere geçmek de o kadar kolaylaşır (ki bu da bu bölümün daha ileriki sayfalarında, "Eleman Toplumu" başlığı altında ayrıca tartışılacaktır.)

Toplumdan, cemaatten ve aileden farklı olarak, kuruluş bu nedenle her zaman, en değerli kaynağı açısından, yani kalifiye, bilgili, adanmış insanları açısından, diğer kuruluşlarla rekabet halindedir.

Bunun anlamı, kuruluşların üyeliği pazarlamak zorunda kalmasıdır; ister eleman olarak, ister gönüllü olarak, ister mesaj veren kişi olarak. Tıpkı mal ve hizmetlerini pazarladığı gibi. Hatta belki daha bile çok. Kuruluşlar insanları kendilerine çekmek, kendilerine bağlı tutmak, onları takdir edip ödüllendirmek, motive etmek, onlara hizmet verip tatmin etmek zorundadır.

Modern kuruluş, bilgi uzmanlarının kuruluşu olduğu için, eşitlerin kuruluşu, iş arkadaşlarının kuruluşu olmalıdır. Hiçbir bilgi, diğer bir bilgiden daha yüksek düzeyde değildir. Her birinin yeri, kendinden kaynaklanan üstünlük ya da düşüklüğe göre değil, ortak amaca katkısına göre saptanır. Eski bir atasözü, "Felsefe, bilimlerin kraliçesidir" der. Ama böbrekten bir taş çıkarabilmek için, mantıkçıdan çok ürolog gerekir. Modern kuruluş, "patron"la "ast"ların kuruluşu olamaz. Bir araya gelmiş insanlardan kurulu bir "ekip" olarak düzenlenmesi gerekir.

Kuruluş her zaman *yönetilir*. Toplum, cemaat ve ailenin belki liderleri olur; kuruluşun da olabilir. Ama yönetilen yalnız ve ancak kuruluşlardır. Yönetim bazen belli belirsiz ya da aralıklı olabilir, örneğin Amerika'nın kırsal yerlerindeki okul-aile birliklerinde olduğu gibi. Seçimle göreve gelenler, yılda ancak birkaç saatlerini vererek işleri düzenlerler. Buna karşılık, yönetim bazen aralıksız olabilir, çok geniş bir grup insandan iş bekleyebilir ... orduda, şirkette, sendikada, üniversitede ve birçok başka yerde olduğu gibi. Ama kararları verecek insanlar olmalıdır, yoksa hiçbir zaman hiçbir şey yapılamaz. Kuruluşun işinden, ruhundan, performansından, elde ettiği sonuçlardan sorumlu, hesap verecek birileri olmalıdır. Konseri kontrol eden bir "orkestra şefi" olmalıdır. Kuruluşu amacına yönelten, onu gerçekleştirecek stratejileri seçen, sonuçların neler olduğunu tanımlayan kişiler gereklidir. Bu yönetimin bir hayli yetkisi olmalıdır. Ama bilgi kuruluşunda bu yönetimin görevi, emir vermek değildir. Yönlendirmektir.

Son olarak, kuruluşun performans verebilmesi için özerk olması da şarttır. Yasal olarak belki hükümete bağlı olabilir. Avrupa üniversiteleri, Amerika'nın eyalet üniversiteleri ve Avrupa hastaneleri buna örnektir. Ama kendi operasyonları açısından, bu kuruluşların "bir şeyleri yapabilmesi" gerekir. Eğer hükümet politikasını uygulamak için kullanılırlarsa, performans vermeleri bir anda durur.

Bütün bunlar zaten besbelli şeyler, diyebilirsiniz. Ama yine de bu özelliklerin hepsi yenidir, hepsi yeni bir sosyal olgu olan "kuruluş"lara özgü şeylerdir.

İstikrar bozucu bir olgu olarak kuruluş

Toplum, cemaat ve aile, koruyucu kurumlardır. İstikrarı sürdürmeye çalışırlar ya da en azından değişimi yavaşlatmaya uğraşırlar. Oysa kapitalist ötesi toplumun kuruluşları *istikrar bozucudur*. Görevleri bilgiyi işe koşmak, aletlere, süreçlere, ürünlere uygulamak, işe uygulamak, bilginin kendisine uygulamak olduğu için, sürekli değişikliğe göre düzenlenmiş olmak zorundadırlar. Yeniliklere dönük olmak zorundadırlar. Avusturya kökenli Amerikalı ekonomist Joseph Schumpeter'e (1883-1950) göre ise yenilik, "yaratıcı yıkıcılık"tır. Kuruluşların, kurulu olan, alışılmış olan, bilinen, rahat şeyleri (bunlar ister ürün, ister hizmet, ister süreç olsun), insani ve sosyal ilişkileri, becerileri ve oturmuş kuruluşları sürekli olarak terk etmek üzere düzenlenmiş olması gerekir. Bilginin yapısında hızlı değişim vardır. Bugün emin olduğumuz şeyler, yarın saçma sayılacaktır.

Beceriler ise bilginin tersine, yavaş ve seyrek değişirler. Bir taş işçisi olan Socrates bugün hayata dönse, bir taş ocağında işe girse, yapmak zorunda kalacağı işin eskiden yaptığına göre tek önemli farkı, bu sefer hazırlayacağı mezar taşlarının üzerine Hermes'in kanatları yerine bir haç işlemesi olacaktı. Aletler bile aynıdır çünkü. Yalnızca bugünkülerin saplarında pil var.(*) Gütenberg hareketli tipografı icat ettikten 400 yıl sonra bile, baskı zenaatında hemen hemen hiçbir değişiklik olmamıştı; ta ki bu-

(*) İspanya'nın Costa Brava kıyılarında, Emporia kentine yakın küçük bir müzede, M.S. ikinci ve üçüncü yüzyıllarda zenaatçıların kullandığı âletler sergilenmektedir. Bugün onları gören hiçbir zenaatçı, nasıl kullanılacakları konusunda kuşkuya düşmez. Hatta bu âletlerin 2000 yıllık olduğu hiç dikkatini çekmez.

har makinesi gelinceye kadar, yani bu *téchne*'ye mühendislik bilgisi uygulanıncaya kadar. Tarih boyunca, bir zenaatı bir kere öğrenen insanlar, yani altı yedi yıllık bir çıraklıktan sonra, 17-18 yaşında işi öğrenmiş olarak ortaya çıkan insanlar, kendilerine ömür boyu yetecek bir bilgiye sahip demektiler. Kapitalist ötesi toplumdaysa, herhangi bir bilgiye sahip olan her insanın, yaklaşık dört ya da beş yılda bir yeni bilgiler edinmek zorunda kalacağını, yoksa eskimiş biri sayılacağını varsaymak güvenli olacaktır.

Bilgiyi en derinden etkileyen değişimler, kural olarak, o bilginin kendi alanından çıkmamaktadır. Matbaa örneğinde gördüğümüz gibi. Günümüzde eczacılık mesleği de genetik ve biyoloji disiplinlerinden, yani çoğu eczacıların 40 yıl öncesine kadar adını bile duymamış oldukları disiplinlerden gelen değişimlerle, çok derin değişikliklere uğramaktadır. Demiryollarını etkileyen en büyük değişiklik de demiryollarındaki değişimden değil, otomobil, kamyon ve uçaklardaki gelişmelerden kaynaklanmıştır.

Yeni bilgi yaratmakta ve eski bilgileri modası geçmiş kılmakta, sosyal yenilikler de yeni bilim ve yeni teknoloji kadar etkili olmaktadır. Aslında sosyal yenilik genellikle daha bile önemlidir. On dokuzuncu yüzyılın en gururlu kuruluşlarından biri olan ticari bankanın bugün yaşadığı krizi yaratan nedir? Bilgisayar da değildir, teknolojik değişiklikler de değildir. Eskiden beri var olan ama bugüne kadar hayli karanlıklarda kalmış olan bir mali aracın, yani ticari kâğıtların, şirketleri finanse etme yolunda banka olmayan kuruluşlarca da kullanılabileceğinin anlaşılmasıdır. Bu olay, bankaların 200 yıldan beri tekelinde bulunan ve onlara en çok parayı kazandıran bir işi, ticari kredileri, onların elinden almıştır. En büyük değişiklik

de son 40 yıl içerisinde gerek teknik, gerekse sosyal alandaki *amaçlı ve bilerek oluşturulan* yeniliklerin de kendi kendine bir disiplin haline gelmesi, öğretilebilir ve öğrenilebilir olmasıdır.(*)

Hızlı bilgi, son zamanlara kadar sanıldığı gibi yalnızca iş dünyasına özgü de değildir. Kapitalist toplumun bir başka başarısı olan sendikada da gerekli olduğu kesindir. Sendikanın sağ kalması için gereklidir. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana geçen 50 yıl içinde hiçbir kuruluş, silahlı kuvvetler kadar gelişmemiştir. Her ne kadar üniformalarla rütbeler aynı kalmışsa da, bu yine de doğrudur. Silahlar tümüyle değişmiş, bunun böyle olduğunu da 1991 Irak savaşı bize açıkça göstermiştir. Askeri doktrinlere ve kavramlara gelince, onlar daha bile çarpıcı değişikliklerden geçmiştir. Kuruluş yapıları, komuta yapıları, ilişkiler ve sorumluluklar da öyle.

Bundan çıkarılabilecek bir sonuç vardır: Günümüzün her türlü kuruluşu, kendi yapısına *değişimin yönetimi*'ni de mutlaka katmalıdır.

Yaptığı her şeyi organize bir biçimde terk etme mekanizmasını kendi yapısında bulundurmalıdır. Her süreç, her ürün, her usul ve her politika için, birkaç yılda bir şu soruyu sormayı öğrenmelidir: "Eğer bu işi şu anda yapıyor olmasaydık, bugün bildiklerimizi bilerek, bu işe şimdi girer miydik?" Eğer cevap "hayır"sa, bu sefer de kuruluşun şunu sorması gerekir: "O halde şimdi ne yapacağız?" Bu noktada, gerçekten bir şey *yapılması* ge-

(*) Bu konuda bkz.: 1985 tarihli, *Innovation and Entrepreneurship (Yenilik ve Girişimcilik)* adlı kitabım (Londra: Heinemann).

rekir. Yeni bir araştırmayla yetinilmemelidir. Kuruluşların başarılı politikalarını, uygulamalarını ve ürünlerini mümkün olduğunca *uzatma* yerine *terketme* planları yapmaya giderek daha çok alışması gerekmektedir. Bu gerçekle bugüne kadar yüzleşebilen, yalnızca büyük Japon şirketlerinden birkaçı olmuştur.(*)

Ama *yeniyi yaratma* yeteneğinin de kuruluş yapısında var olması gerekir. Daha açık ifade etmek gerekirse, her kuruluşun kendi dokusuna üç sistematik uygulamayı yerleştirmesi şarttır. Önce, her yaptığı işte sürekli ve düzenli iyileştirmelere; Japonların *kaizen* dediği uygulamaya ihtiyaçları vardır. Tarih boyunca her sanatçı *kaizen* uygulamıştır. Ama bunu işteki günlük hayata uygulayabilen, (belki Zen gelenekleri nedeniyle) ancak Japonlar olabilmiştir (ne var ki, değişime dirençli üniversitelerine onlar da uygulayamamışlardır). *Kaizen*'in amacı, ürünü ya da hizmeti adım adım iyileştirmek, iki üç yıl sonra bambaşka bir mal ya da hizmet haline gelmesini sağlamaktır.

İkincisi, her kuruluş kendi başarılarından *yararlanmayı*, yani onlardan bir şeyler öğrenerek yeni uygulamalar geliştirmeyi öğrenmek zorundadır. Bu konuda da bugüne kadar en yüksek başarıyı Japon firmaları göstermiştir, örneği de Japon tüketici elektronik imalatçılarının aynı Amerikan icadından (tape-recorder gibi) peşpeşe birçok yeni ürün geliştirebilmesidir. Tabii beri yandan, kendi başarılarından ders almak, Amerikan "pastoral" ki-

---

(*) Bu konuda bkz. 1992 tarihli *Managing for the Future (Geleceğe Dönük Yönetim)* (Oxford: Butterworth-Heinemann) adlı kitabımda Bölüm 24.

liselerinin de güçlü yanlarından biridir. Bu kiliselerin bugünkü hızlı gelişmesi, geleneksel "Sosyal Hıristiyanlık" nedeniyle ve köktenci kiliseler nedeniyle görülen gerilemeleri telafi etme yoluna girmiştir.

Ayrıca, her kuruluşun *yenilik getirme*'yi de öğrenmesi gereklidir. Yenilikler de düzenli, sistematik bir süreçtir ve ona göre düzenlenmelidir.

Ondan sonra da tabii yine başlangıç noktasına, yani terketme noktasına dönmek, bütün süreci yeniden başlatmak gerekmektedir.

Eğer bunlar yapılmazsa, bilgiye dayalı kapitalist-ötesi toplum kısa zamanda kendini eskimiş bulacak, performans kapasitesinin azaldığını görecek, bunun sonucu olarak da bağımlı bulunduğu o bilgi uzmanlarını kendine çekmeyi ve tutmayı başaramaz duruma düşecektir.

Bir doğal sonuç da kapitalist-ötesi toplumun *adem-i merkezi* olma zorunluluğudur. Kuruluşlar hızlı kararlar verebilmeli, performansa yakın, piyasaya yakın, teknolojiye yakın, toplumdaki değişikliklere yakın, çevreye yakın, demografiye yakın, bilgiye yakın olmalı, bunların hepsini görebilmeli ve yenilik fırsatı olarak kullanabilmelidir.

Kapitalist-ötesi toplumun kuruluşları bu yüzden sürekli olarak toplumu sarsacak, düzensizleştirecek, istikrarsızlaştıracaktır. Beceri ve bilgi talepleri değişecektir. Teknik üniversiteler tam kendilerini fizik öğretmeye hazırladıkları sırada, bizim ihtiyacımız genetik oluverecektir. Bankalar tam kredi analizlerini hazır etmişlerken, yatırım uzmanları gerekecektir. Şirketler, yerel toplumların ekmek parası kazandığı fabrikaları kapayacak, mesleğini uzun yıllar boyunca öğrenmiş model tasarımcılarından vazgeçip bilgisayar simülasyonu bilen 25 yaşında gençle-

re döneceklerdir. Kadın-doğum dalındaki bilgi, uygulama ve teknolojiler değiştiğinde, 200 yataktan küçük hastaneler ekonomik olamayacağı, dolayısıyla da birinci sınıf hizmet veremeyeceği için, bebeklerin doğumu serbest "doğum merkezleri"ne devredilecektir. Aynı şekilde, demografik, teknolojik ya da bilgiyle ilgili değişimler gerektirdiğinde, bir okulu ya da üniversiteyi, yerel toplum için önemli de olsa, o topluma iyice kök salmış ve çok sevilen bir kurum da olsa kapatmak zorunda kalacağız, çünkü iyi performans için değişik çapta ve değişik felsefeye sahip bir başka tür okul gerekli olacaktır.

İşte bu tür değişikliklerin her biri toplumu sarsacak, tedirgin edecek, sürekliliğine darbe vuracaktır. Her biri "haksızlık"tır bunların. Her biri istikrar bozucudur.

Çağdaş kuruluş, toplum için bir başka gerilim daha yaratır. Böyle bir kuruluşun toplum içinde iş görmesi gerekmektedir. Üyeleri o toplumda yaşıyordur, o dili konuşuyordur, çocuklarını o kuruluşun okullarına yolluyorlardır, orada oy kullanıyor, vergilerini ona ödüyorlardır. O kuruluşun içinde, kendilerini evlerindeymiş gibi rahat hissetmeleri gerekir. Kuruluşun elde ettiği sonuçlar, o toplumdadır. Ama bütün bunlara rağmen, kuruluş kendisi o toplumun içine batıp kendini o toplumun emrine veremez. Kuruluşun "kültürünün" toplumu aşma zorunluluğu vardır.

Amerikalı antropolog Edward T. Hall (1914 doğumlu), 1959'da yazdığı *The Silent Language (Sessiz Dil)* adlı kitabında, her toplumdaki önemli iletişimlerin, sözel değil, kültürel olduğuna işaret etmiştir. Yani iletişim, insanların duruş, hareket ediş, davranış biçimleriyle sağlanmaktadır. Hall'a göre, bir Alman doktor, hastasına bir mesaj aktarırken, İngiliz, Amerikalı ya da Japon doktor-

dan çok farklı sinyaller kullanmaktadır. Bugün Amerikalı memurlar, kendi yaşadıkları Washington'da, bir bakkal dükkânları zincirinin gelecek hafta yapılacak reklam ve promosyonla ilgili toplantısına katılsalar, şaşkınlıktan dillerini yutarlardı. Buna karşılık aynı memurlar, Çinli bir memurun Pekin'deki bürokrasi entrikalarını anlatışını dinlerken, daha kolay anlayabilmektedirler. Ayrıca, "yönetim üslûbundaki farklar" konusuna çok şey duyuyor olmamıza rağmen, büyük bir Japon şirketinin işleyiş biçimi, büyük bir Amerikan şirketine, büyük bir Alman ya da İngiliz şirketine çok benzemektedir.

Bir kuruluşun kültürünü, içinde bulunduğu toplumdan çok, yaptığı işin türü oluşturur. Her kuruluşun değer sistemini saptayan şey, yaptığı iştir. Dünyadaki her hastane, dünyadaki her okul, dünyadaki her şirket, kendi yaptığı işin toplumu için son derece gerekli bir katkı olduğuna inanmak zorundadır; nihai analizde, topluma yapılan bütün katkıların, kendilerinin bu katkısına bağımlı olduğu inancı şarttır. Bu görevi yapabilmek için, organizasyonu ve yönetimi ona göre olmalıdır. Bu nedenle, kuruluşun kültürü her zaman toplumun kültürünü aşmaktadır. Eğer bir kuruluşun kültürü, toplumun değer yargılarıyla çatışırsa, galip çıkan kuruluşun kültürüdür ... aksi halde kuruluş, sosyal katkılarını gerçekleştiremez.

Bilginin sınırı olmaz, diye eski bir atasözü vardır. Bugün aslında çok az sayıda "transnasyonal" kuruluş vardır, "çokuluslu şirketler"in bile sayısı o kadar fazla değildir. Ama bilgi kuruluşlarının *hepsi*, yapıları itibariyle, ulusallık dışı, toplumlar dışıdır. Tümüyle yerel bir toplumun içinde bulunuyor olsalar bile, Hitler'le Stalin'in çok sevdikleri deyimle, "köksüz kozmopolit"lerdir.

Eleman toplumu

Daha otuz yıl öncesine kadar, İngiltere'de ve Amerika'da "eleman" sözü, hukuksal anlamı dışında pek kullanılmazdı. İnsanlar o sıra yalnızca "sermaye ve emek"ten ya da "yönetim ve işçi"den söz ederlerdi. Bu terimin Almanca karşılığı olan "*mitarbeiter*" de o sıralar kullanılmayan bir sözdü. Böyle bir söz kullanılsa bile, alt düzey papazları ifade ederdi ... yani İspanyolca'daki *employado* ya da Almancadaki *angestelter* gibi. "İşveren" sözü de garip bir sözdür. Net bir anlamı yoktur. Aynı sözün diğer dillerdeki karşılığı da kullanıma oldukça yeni girmiştir ve bir o kadar gariptir. Zaten olgunun kendisi de yenidir ve henüz bu olguya uygun bir terim bulunabilmiş değildir.

"Eleman" sözü, tanımı itibariyle, çalışması karşılığında para alan kimse demektir. Bununla birlikte, ABD'de en büyük "eleman" grubu, para almaksızın çalışan insanlardan oluşmaktadır. Her iki yetişkin Amerikalıdan biri, yani toplam 90 milyon kişi, şu ya da bu kamu yararına dernekte eleman olarak çalışmakta, çoğu da haftada en az üç saatlerini bedelsiz olarak bu işe vermektedirler.(*) Bu insanlar kesinlikle elemandır ve kendilerini de öyle görürler. Oysa aslında gönüllü olarak çalışmakta, para da almamaktadırlar.

"Eleman" olarak çalışanların birçoğu, aslında hukuksal anlamda istihdam ediliyor değildir. Bunlar kendi hesabına çalışan kimselerdir. Yüz yıl önce, istihdam edilen insanlar, yani başkasına ait bir işyerinde çalışanlar, bir

---

(*) Bu konuda bkz. Bölüm 9

kuruluş hesabına ya da bir "patron" yanında çalışmaktan çok, bir "efendi" yanmda çalışırlardı. Bir yanda fabrika işçileri, bir yanda ev hizmetkârları vardı ve Birinci Dünya Savaşı'na kadar, ev hizmetkârları her gelişmiş ülkede fabrika işçilerinden daha çok sayıdaydı. Ayrıca dükkân tezgâhtarları, satış elemanları falan vardı. Eğitimli insanlar daha çok "bağımsız" çalışırlardı. 1913 işgücünün en geniş grubu, her ülkede (İngiltere ile Belçika dışında), kendi hesabına çalışan çiftçilerdi. Toprakları ya kendilerinindi ya da kiraladıkları arazilerdi.

Bugün çiftçiler her gelişmiş ülkede çok küçük bir azınlığı oluşturmaktadırlar. Ev hizmetkârları hemen hemen tümüyle ortadan kalkmıştır. Ama 60-70 yıl önce bağımsız çalışan insanlar, bugün ya "eleman"dır ya da kendi işlerinin sahibidir. Bunlar eğitimli, bilgi sahibi insanlardır.

Bu insanları tarif etmek için biraz zaman ayırmak yerinde olur. Aslında bunların bir tanımı, bir tarifi yoktur. Bir tanım bulununcaya kadar, biz kapitalist-ötesi toplumun "eleman"larını, katkıda bulunabilme yetenekleri bir kuruluşa ulaşabilmelerine bağlı olan kimseler olarak tarif edebiliriz. Hizmetlerinin karşılığında para alıp almamaları ikinci plandadır. Eğer bu insanlar "kendi hesabına çalışan" kimselerse, bir kuruluşa ya da bir kuruluş kanalıyla hizmet verdikleri için çalışıyorlar demektir. İngiltere'deki doktorlar, İngiliz Ulusal Sağlık Hizmeti kanalıyla iş görürler. Amerika'dakiler bir "Bağımsız Arzcılar" grubu için çalışırlar. Muhasebeciler, denetçiler de öyledir. Bu insanlar belki bir ücret almıyor olabilirler. "Vizite" gibi bir para alıyor olabilirler. Ama işlev görebilmeleri, sanki bordrodaymışlar gibi, bir kuruluşa ulaşabilmelerine bağlıdır.

Gelir, eğitim ve sosyal düzey bakımından ne kadar yukarılara tırmanırsak, çalışabilmek için bir kuruluşa bağımlı olma durumu da o kadar artar. Kapitalist-ötesi toplum nasıl bir kuruluşlar toplumu olmuşsa, bir o kadar da "elemanlar" toplumu olmuştur. Aynı olguyu tarif etmenin yalnızca iki farklı yolu vardır.

Alt düzeyde ve beden işlerinde çalışan elemanlar söz konusu olduğunda; yani örneğin süpermarketteki yazar-kasa görevlisi, hastanedeki hademe, teslimat kamyonetindeki şoför gibi çalışanlar söz konusu olduğunda, bunların durumu ücretle çalışan işçiden, "dün"ün işçisinden, soyundan geldikleri işçiden pek farklı olmayabilir. Bunlar, işgücünün dörtte birine yakın bir bölümünü oluştururlar. Sayıları sanayi işçilerinden çoktur. Mevkileri, verimleri, gururları, kapitalist-ötesi toplumun sosyal sorunlarından en önemlilerini oluşturur (bu konu Bölüm 4'te tartışılacaktır).

Ama diğer grubun, bilgi işçisinin durumu çok farklıdır.

Bütün bilgi işçileri, ortada bir kuruluş var diye çalışabilmektedirler. Yani bu bakımdan, bağımlıdırlar. Ama aynı zamanda, "üretim olanakları"na (bilgiye) da sahiptirler. Bilgi işçileri, gelişmiş ülkelerde tüm işgücünün üçte biri kadar ya da biraz daha fazladır (vasıflı hizmet işçileri de diğer üçte biri oluşturur).

Marx'a göre, kapitalizmin gelişiyle toplumda yer alacak en büyük değişiklik, işçinin "yabancılaştırılması" olacaktı. Artık üretim araçları işçilerin elinde olmayacaktı. Bunların üretim yapması, ancak bir başkası (yani kapitalist) onlara araçları verirse mümkün olacaktı ... hele de pahalı makineler söz konusu olduğunda.

Bilgi elemanının da araçlara ihtiyacı vardır. Bilgi elemanının gerek duyduğu araçlara yapılan yatırım, şimdiden, imalat işçisinin aletleri için gereken sermaye yatırımından fazladır (bir de bilgi işçisinin eğitimine yatırılmış para söz konusudur ki bu da tabii beden işçisinin eğitim yatırımından kat be kat fazladır). Ama bu sermaye yatırımının verimli olması için, bilgi elemanlarının sahip oldukları ve ellerinden alamayacağınız bilgileri getirip bunun üzerine eklemeleri gerekmektedir.

Fabrikadaki makine operatörleri, kendilerine söyleneni yaparlardı. Yalnız ne yapılacağına değil, bunun nasıl yapılacağına da makine karar verirdi. Bilgi elemanının da makineye ihtiyacı vardır. O makine belki bilgisayar, belki ultrason analiz makinesi, belki gökbilimci teleskopudur. Ama bu makinelerin üçü de bilgi elemanına ne yapacağını söyleyemediği gibi, nasıl yapacağını da söyleyemez. Elemanın malı olan bu bilgiler olmadı mı, makine verimsiz kalır.

Kapitalizm döneminin işçisi makineye tümüyle bağlıydı. Eleman toplumunda ise, elemanla üretim araçları karşılıklı olarak birbirine bağımlıdır. Biri olmadan, öteki işlev göremez. Her ne kadar üretim araçları, örneğin ultrason analiz makinesi, sabit fiyatlı bir malsa da onu nasıl çalıştıracağını, verdiği enformasyonu nasıl yorumlayacağını bilen teknisyenin esnekliği vardır. Yani aslında, makine elemana bağımlıdır, bunun tersi aynı derecede geçerli değildir.

Tarih boyunca, işçilere nezaret etmek hep mümkün olmuştur. Onlara şunu yap, bunu yap demek, nasıl yapması gerektiğini, ne kadar çabuk yapması gerektiğini söylemek de mümkün olmuştur. Bilgi elemanlarına nezaret etmek ise mümkün değildir. Eğer kuruluştaki herkesten

daha çok şey bilmiyorlarsa, niyetler ve amaçlar açısından işe yaramaz durumdalar demektir.

Pazarlama müdürü, piyasa araştırmacısına, yeni bir ürünle ilgili olarak şirketin neler bilmeye ihtiyacı olduğunu söyleyebilir, o ürünün hangi piyasa kesimine sunulması gerektiğini de söyleyebilir. Ama nasıl bir piyasa araştırması gerektiğini, bu araştırmanın nasıl yürütüleceğini ve sonuçlarının ne anlama geldiğini şirket başkanına söyleyecek olan, piyasa araştırmacısıdır. Hava üssünün komutanı, belli bir görev için kaç uçağa ihtiyaç olduğuna, bunların ne tip uçaklar olması gerektiğine karar verebilir. Ama uçaklardan kaç tanesinin uçabilecek durumda olduğunu, göreve çıkabilmeleri için ne gibi onarımlara ihtiyaç bulunduğunu komutana söyleyecek olan, genellikle rütbece onun çok altında olan (çoğu zaman subay bile olmayan) ekip şefidir. Aradaki rütbe farkı ne olursa olsun, ekip şefinin dediğine kulak asmayıp kendi yoluna giden bir komutan, pek budala bir komutandır; görevini de uzun süre koruyamaz.

Eleman toplumundaki elemanların bir kuruluşa ulaşmaya ihtiyaçları vardır. Bu olanak yoksa üretemezler, performans veremezler. Ama bununla birlikte, yine de esneklikleri, hareketlilikleri vardır. Nereye gitseler, üretim araçlarını, yani bilgiyi birlikte götürürler.

1980'li ve 90'lı yıllarda Amerikan iş dünyasında yer alan o sarsıntılı yeniden yapılanma sırasmda, (yüzbinlerce değilse bile) binlerce bilgi elemanı işlerini kaybettiler. Çalıştıkları şirketler başkaları tarafından satın alındı, başka şirketlerle birleşti, tasfiye edildi, o oldu, bu oldu. Ama birkaç aylık bir süre içinde bunların çoğu yeni işler buldu, bilgilerini yeniden işe koştular. Geçiş dönemi gerçi acılı olmuştu. Yeni işlerin yüzde ellisi, eski iş kadar

çok para getirmediği gibi, o kadar keyifli de değildi. Ama işlerini kaybeden teknisyenler, profesyoneller ve yöneticiler, "sermaye"nin kendi ellerinde olduğunu, yani bilgilere sahip olanın kendileri olduğunu, üretim olanaklarının da bu bilgiler olduğunu anladılar. Üretim *araçlarına* gelince, o bir başkasının, yani kuruluşun elindeydi. İkisinin birbirine ihtiyacı vardı. Biri olmadan diğeri üretim yapamıyordu. Başka bir ifadeyle, bunların her ikisi de "bağımlı" ya da "bağımsız" olmayıp "birbirine muhtaç"tı.

Japonya resmi olarak hâlâ kişinin ömür boyu aynı işyerinde çalışmasına inanır. Bu, özellikle bilgi elemanları, profesyoneller, yöneticiler, teknisyenler için geçerlidir. Oysa 1989'da Japonya'da yer alan ve büyük skandal sayılan "Recruit Olayı"nda, hızla büyümekte olan Recruit Yayınevi, politikacılara rüşvet olarak bedava hisse senedi vermişti. Peki, Recruit hisselerini bu kadar çekici kılan neydi? Recruit neden böyle olağanüstü kârlıydı? Çünkü bu yayınevi, şimdiki işlerinden daha iyi işler arayan teknisyenler, profesyoneller, orta düzey yöneticiler için dergiler yayımlıyordu. Dergilerde bu tür eleman arayan ilanlardan başka bir şey yoktu. Bir yabancı Tokyo'da metroya binse, ona hemen anlatılan şudur: "Yaşlılar, yetişkinler için hazırlanmış çizgi romanları okur, ama gençler, kendi işlerinden daha iyi işlere ait ilanlar yayımlayan dergileri okur." Yani bilgi elemanı Japonya'da bile, tüm "sadakat" ve "ömür boyu adanmışlık" iddialarına rağmen, yine de esneklik ve hareketlilik kazanmaktadır.

Bundan böyle artık "sadakat", maaş çeki karşılığı elde edilemeyecektir. Sadakati elde etmek için o kuruluşun, etkin performans vermeleri karşılığında bilgi elemanlarına olağanüstü fırsatlar tanıdığını kanıtlaması gerekmektedir. Bizler çok yakın geçmişte bile "emek"ten

söz ederken, bugün "insan kaynakları"ndan söz ediyoruz. Bu tutum, özellikle bilgi elemanları açısından, ne kadar katkıda bulunacağına ve bilgisinin karşılığının ne kadar olması gerektiğine büyük ölçüde kendisinin karar vermesi anlamına gelmektedir.

Ama bilgi toplumunda, az vasıflı hizmet işçileri bile "proletarya" değildir. Üretim olanaklarına elemanlar kolektif olarak sahiptir. Tek tek bakarsanız, bunların pek azının hali vakti yerindedir. Zengin olanlarının sayısı daha bile azdır (ama pek çoğu mali bağımsızlığa sahiptir). Oysa kolektif olarak, ister emekli sandığı kanalıyla, ister ortak fonlar kanalıyla, ister emeklilik programları kanalıyla olsun, üretim olanakları onlardadır. Elemanlar adına karar verecek, oy kullanacak kişilerin kendileri de elemandır. Emekli sandıklarını yöneten memurlar ve yerel yönetim sorumluları buna örnektir. Bugün Amerika'da tek gerçek kapitalistler, bu emekli sandığı yöneticileridir. Böylelikle, kapitalist-ötesi bilgi toplumunda, "kapitalist"lerin kendileri eleman olmuşlardır. Eleman olarak ücret alırlar. Kendilerini eleman olarak görürler. Ama kapitalist olarak hareket ederler.

Bunun bir sonucu, kapitalizm döneminde eleman sermayeye hizmet ederken, bugün sermayenin elemana hizmet eder duruma gelmiş olmasıdır. Ama bir başka sonucu da sermaye ve sahiplik kavramlarının gücünü ve işlevini yeni baştan düşünüp tanımlamamız gerektiğidir. Bölüm 3'te tartışılacağı gibi, *şirketlerin yönetimi*'ni de yeni baştan düşünmemiz şart olmaktadır.

3

Emek, sermaye ve bunların geleceği

EĞER bilgi, kapitalist ötesi toplumda *tek* kaynaksa, o zaman kapitalist (ve de sosyalist) toplumun iki kilit kaynağı olan emek ve sermayenin gelecekteki rolü ve işlevi ne olacaktır?

Sosyal açıdan, Bölüm 4 ve 5'te, bir de bu kitabın son bölümünde ele alınacak *yeni* zorluklar baskın olacaktır. Kapitalist-ötesi toplumun başarısı büyük ölçüde bizim o sorunlara ne gibi cevaplar vereceğimize, tepkiler göstereceğimize bağlıdır. Ama *siyasal açıdan,* emeğin bir üretim faktörü olarak ortadan kalkması ve geleneksel sermayenin rolüyle işlevinin yeniden tanımlanması, kapitalist toplumun bitmemiş işlerini göze görünür hale getirecektir.

Bizler şimdiden, emeğin artık büyük bir değer taşımadığı "eleman toplumu"na geçmiş bulunmaktayız. Aynı zamanda, kapitalistleri olmayan bir kapitalizme de geçmiş durumdayız; bu durum, "doğa kuralı" sayılmasalar

bile, en azından hâlâ gözle görülen gerçekler sayılan birçok şeye meydan okumaktadır. Bu, politikacılar için de, avukatlar için de, iktisatçılar, gazeteciler, sendika liderleri, iş liderleri için de, yani sözün kısası, siyasal inanca bakmaksızın herkes için geçerlidir. Bu geçiş döneminin *yeni* zorluklarıyla başarılı biçimde başa çıkabilmek için, önce "bitmemiş" bu iki işi çözümlememiz gerekmektedir — emeğin gelecekteki rolü ve işleviyle, parasal sermayenin gelecekteki rolü ve işlevini bir çözüme bağlamalıyız.

Emek hâlâ bir değer mi?

İmalatın inişe geçtiği yıllarda, Amerikan imalatı Gayri Safi Milli Hasıla'nın yüzdesi olarak hemen hemen aynı düzeyde kaldı. 1975'te % 22 iken 1990'da % 23 oldu. Bu yirmi yıl içinde Gayri Safi Milli Hasıla iki buçuk kat arttı. Demek ki toplam Amerikan üretimi de 20 yıl boyunca iki buçuk kattan *daha çok* büyüdü.

Ama imalat istihdamı hiç artmadı. Tam tersine, 1960'tan 1990'a kadar, işgücünün yüzdesi olarak da mutlak değer olarak da düştü. Otuz yıl boyunca hemen hemen yarıya düştüğünü gösteren rakamlar, 1960'ta toplam işgücünün % 25'iyken 1990'da %16 ya da 17'sine indiğine işaret etmektedir. Ama bu süre içerisinde toplam Amerikan işgücü iki katına çıktı. Bu da barış döneminde hiçbir ülkenin ulaşamadığı bir rekordu. Ne var ki bütün bu artış, mal üretmekle ya da taşımakla ilgisi olmayan alanlarda yer aldı.

Bu gidişin böyle süreceği kesindir. Büyük bir depresyon olmadıkça, Amerika'daki imalat sanayii olduğu yerde, Gayri Safi Milli Hasıla'nın % 23'ü düzeyinde duracağa benzemekte, bu da önümüzdeki 10-15 yıl içinde bir

kere daha yaklaşık iki katına çıkacağı anlamına gelmektedir. Ama aynı dönem içinde imalattaki istihdamın da toplam işgücünün %12'sine ya da daha azına düşeceği beklenmektedir. Demek ki imalat işlerinde çalışan insanların toplam sayısı bir kere daha çarpıcı biçimde küçülecektir.

Japonya'daki gelişme de hemen hemen bunun aynısıdır. Orada da toplam imalat üretimi, 1970'le 1990 arasındaki yirmi yıl içinde iki buçuk kat artmıştır. Orada da imalat istihdamı, toplam sayı olarak hiç artmamıştır. Orada da bundan böyle imalat istihdamı önemli bir artış gösterse bile, bu sektördeki iş sayısının sürekli azalışını telafi etmeye yetmeyecektir. 2000 yılında, Japonya'nın toplam imalat istihdamı da 1990 rakamının çok altında olacaktır.

Bu iki ülkenin aynı tür gelişmelere cevabı ise tümüyle farklıdır. ABD'de "Amerikan imalatının ölümü" konusunda panik bulunduğunu söyleyemesek bile, en azından, "Amerikan imalatının inişe geçmesi" konusunda kaygılar ve karamsarlıklar vardır. Çünkü Amerika'da imalat dediniz mi, mavi yaka istihdamıyla eş anlama gelmektedir. Japonya'da ise gösterilen tepki bunun tam tersidir. Japonlar için önemli olan, imalat *üretimindeki* artıştır. Japonya son 20 yılın gidişatını bir zafer olarak görmektedir. Amerika ise bir yenilgi olarak görmektedir. Yani Japonya bardağı yarı dolu görürken, Amerika yarı boş görmektedir.

İki ülke arasındaki bu tutum farkı nedeniyle, uygulanan politikalar da birbiriyle taban tabana zıttır. Amerika'daki her eyalet, her bölge ve her kent, mavi yakalı istihdam yaratacak imalat sanayilerini kendine çekmeye umutsuzca uğraşmaktadır. Kentucky ve Tennessee gibi

yoksul kırsal eyaletler, uzun vadeli vergi muafiyetleri ve düşük faizli kredi olanakları sunarak Japon oto imalatçılarını çekmeyi başarmışlardır. Los Angeles kenti de daha 1992 yılında *milyarlarca* dolarlık bir hızlı transit malzemesi anlaşması sunarak, 15 milyon nüfuslu bu kentte *tam 97 adet imalat istihdamı* yaratmaya söz veren bir şirketle anlaşmıştır.

Buna karşılık Japon şirketleri, beden işlerini ellerinden geldiği kadar hızlı biçimde Japonya dışına, ABD'ye, ABD-Meksika sınırına, Endonezya'ya itmeye uğraşmaktadırlar.

ABD'de imalat dalındaki işler paha biçilmez bir iyilik gibi görülürken, Japonya'da giderek bir yükümlülük gibi görünmektedir.

İki ülke arasındaki sosyal yapı farkları, aynı trendlere gösterilen bu farklı tepkileri bir dereceye kadar açıklayabilmektedir. Beden işlerinin, yani malları yapmakla ve taşımakla ilgili işlerin azalması, her şeyden önce Amerika'nın en göze çarpan azınlığına, Siyahlara bir tehdit biçiminde ortaya çıkmaktadır. Siyahların son 30 yıl içindeki en büyük ekonomik kazançları, seri imalat şirketlerinin sendikalı işçileri arasına katılmaktan gelmektedir. Ekonominin ve toplumun tüm diğer alanlarında, Siyahların kazancı hep çok daha az olmuştur. Bu durumda, seri imalat sanayilerindeki sendikalı işlerin azalması, baştan beri Amerika'nın en ciddi sorunu olan bir şeyi daha zorlaştırmaktadır, çünkü bu sorun sosyal bir sorun olmanın dışında, vicdani bir sorun niteliğini de taşımaktadır.

Japonya'da ise bugün gençlerin hemen hemen hepsi lise eğitimi almakta, dolayısıyla beden işleri için fazla vasıflı gözükmektedirler. Bu gençler, memur türü işlere yönelmektedirler. Üniversiteye gidenler (ki Japonya'da üni-

versiteye devam eden gençlerin oranı Amerika'dakinin aynıdır), yalnızca yönetici ya da meslek sahibi olarak çalışmaktadırlar. Eğer Japonya beden işlerinin sayısını azaltmayı başaramasaydı, ciddi bir emek kıtlığıyla yüzyüze gelecekti. Bir başka ifadeyle, imalat işlerinin azalması, Japonların bir sorununu ortadan kaldırmış bulunmaktadır.

Amerikalılar da, Avrupalıların çoğu da, "Bir ülkenin bir imalat tabanı olmak zorundadır" iddiasını savunurlar. Bu da imalat istihdamı olacak, anlamına gelmektedir. Ama Japonlar da buna karşılık, gelişmekte olan ülkelerde yetişip de beden işçiliğinden başka bir şey yapamayacak durumda olan gençlerin sayısının çok fazla olduğunu, durumun en azından 30 yıl daha böyle kalacağını inandırıcı biçimde savunmakta, "sanayi tabanı" konusunda kaygı duymanın saçma bir şey olduğunu söylemektedirler. Onlara göre ürünleri tasarımlayacak ve pazarlayacak bilgi işçilerine sahip olan bir ülke, bu ürünleri hem ucuza, hem de yüksek kalitede üretmekte hiç zorluk çekmeyecektir. Japonlar ayrıca, malları yapıp taşımakla ilgili mavi yakalı işleri teşvik etmenin gelişmiş bir ekonomiyi zayıflattığını da ileri sürmektedirler. "Gelişmiş bir ekonomide, okulda pek az şey öğrenmiş insanlar bile çok büyük bir eğitim yatırımını temsil etmektedirler. Eğer bu insanlar imalat işçileri olarak istihdam edilirse, ekonomiye katkıları % 1 ya da % 2 gibi acınacak bir düzeyde kalacaktır. Oysa gelişmekte olan ülkelerin hiç okula gitmemiş insanları da, çok kısa bir eğitimden sonra en gelişmiş ülkelerin beden işçileri kadar verimli olabilmektedir" demektedirler. Japonlara göre, gelişmiş ülkelerde mavi yakalı işler yaratmaya harcanan parayı, ülkenin eğitimine yatırmak, böylelikle gençlere en azından yüksek dü-

zeyde hizmet işlerinde çalışacak bilgileri vermek, hem ekonomik, hem de sosyal açıdan çok daha verimli olacaktır.

Ne kadar emek gerekir ve ne tür emek gerekir?

Gelişmiş bir ülkenin gerçekten de bir imalat tabanına ihtiyacı vardır. Ama bununla birlikte veriler Japonların tutumunu destekler gibi görünmektedir. Amerika'da her ne kadar çiftçilerin toplam işgücüne oranı % 3'e inmişse de bu ülke hâlâ dünyanın en güçlü tarım tabanına sahip ülkedir (İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminde bu oran henüz % 25'ti). Beri yandan, imalat işçileri de tüm iş gücünün %10'unu ya da bundan biraz daha azını temsil ettiği halde, Amerika hâlâ dünyanın en büyük imalatçısı sayılabilir.

1980'de, ABD'nin en büyük entegre çelik şirketi olan United States Steel, 120.000 kişi istihdam etmekteydi. Aradan on yıl geçtiğinde, 20.000 kişi istihdam etmekte olduğu görüldü. Ama şirket yine de hemen hemen aynı üretim tonajını tutturabiliyordu. On yıllık bir süre içinde, çelik sanayiinde çalışan beden işçisinin verimi yedi kat artmıştı. Bu artışın büyük bir bölümü, eskimiş, modası geçmiş tesisleri kapatma yoluyla elde edildi. Bir başka büyük bölümü de yeni teçhizata yatırım yapmanın sonucuydu. Ama sıçramalı artışın aslan payı, iş gücü ve görevlerle ilgili mühendisliğin yeni baştan yapılmasından gelmişti.

Sonuç olarak, United States Steel'in en iyi tesisleri, bugün dünyanın en verimli *entegre* çelik yapımcısı durumuna geldiler. Ama onlar da, dünyanın her yanındaki başka entegre çelik tesisleri de hâlâ fena halde kalabalık

kadrolarla çalışmaktadırlar. Ayrıca Amerika'nın entegre çelik tesisleri hâlâ zarardadır. Mini tesislere gelince (1991 yılında ABD çeliğinin yaklaşık üçte biri mini tesislerde üretilmiştir), bunlar en verimli entegre tesislerin üç dört katı kadar daha verimli çalışmaktadır. Büyük olasılıkla United States Steel kadar çelik üretmekte, buna karşılık bu dev kuruluşun bugünkü kadrosunun aşağı yukarı altıda biriyle çalışmaktadırlar. Mini tesisler bir yandan da entegre tesisin üretebildiği her türlü ürünü çıkarabilmeye başlamışlardır, bunlardan bir bölümü de daha kaliteli üretilmektedir.

Mini tesis bu işi elbette ki, entegre tesisin en emekyoğun operasyonlarını uygulamaya mecbur olmadığı için başarabilmektedir. Demir cevherini tasfiyehanelere sokup demir elde etmemektedir. Demiri çeliğe de çevirmemektedir. İşe hurda çelikle başlamaktadır. Ama görülebilir gelecekte dünyada her zaman bol bol hurda çelik bulunabileceği de bir gerçektir.

Aslında entegre çelik tesisiyle mini-tesis arasındaki en önemli fark, uygulanan proses değildir. Mini tesisteki işçiler, malları üreten ve taşıyan mavi yakalı işçiler değildir. Bilgi işçileridir onlar. Mini tesis çelik üretimini değiştirmiş, kas gücünü ve beceriyi işe uygulama zorunluluğundan kurtarıp, bilgiyi işe uygulama noktasına getirmiştir. Burada kimya, metalurji, bilgisayar operasyonları söz konusudur. Yani United States Steel'in işten çıkardığı işçilerin mini tesislere başvurmasından bir hayır gelmeyecektir.

Elbette ki, yukarıda ele alınan bu örnek pek aşırı bir örnektir. Ama yine de hangi yöne doğru gidilmekte olduğunu iyi göstermektedir. İşlere kas gücü uygulayacak çok sayıda insana her zaman ihtiyaç olacaktır. Eğitim ko-

nusunda bugün bildiklerimizi uyguladığımızda, bu kişiler geleneksel işlerde çabucak verimli duruma da getirilebilirler. Hatta işlere bedensel beceriler uygulayacak daha çok sayıda insana da ihtiyaç olacaktır. Ama önümüzdeki birkaç on yılın en büyük istihdam ihtiyacı "teknisyen"lere yönelik olacaktır. Teknisyenlerin tek özelliği yüksek beceri değildir. Aynı zamanda yüksek düzeyde formel bilgiye, her şeyden çok da ek bilgi edinip öğrenme konusunda yüksek bir kapasiteye sahip olmaları gerekmektedir. Teknisyenler dünkü mavi yakalı işçilerin bugünkü karşıtı değildir. Dünün yüksek beceriye sahip işçilerinin yerini tutmaktadır onlar. Daha doğrusu, hem yüksek beceriye sahip işçilerdir, hem de bugün artık bir hayli formel bilgiye, formel eğitime ve sürekli öğrenme kapasitesine sahip durumdadırlar.

Günümüzde akademik çevrelerle politika yapımcıları arasında ateşli bir tartışma yer almaktadır. Gelişmiş bir ülke için, sanayi mallarıyla ilgili olarak, iş kuruluşlarının yurt içinde yalnızca teknoloji, tasarım ve pazarlama çalışmalarını yapmaları, o ülke için yeterli bir "imalat tabanı" mıdır? Ama bu soru da pek yerinde değildir. Eğer bir ülkenin bilgi tabanı varsa, imalatı da yapar. Ne var ki bu imalat işi eğer makineye hizmet eden eski tür mavi yakalı işçiler tarafından yapılıyorsa, dünya piyasalarında rekabet edebilecek bir fiyata inemez. Rekabetçi imalâtta işler büyük ölçüde, makineleri kendilerine hizmet ettiren bilgi işçileri tarafından yapılacaktır; tıpkı bilgisayar konsollarının ve bilgisayarlı iş istasyonlarının çelik üreten mini tesislerde 97 teknisyene hizmet vermesi gibi.

Bu durum, *gelişmekte* olan ülkeler için korkunç boyutta sorunlar yaratacaktır. Bu ülkeler artık düşük ücret alan insanlarını kısa sürede eğiterek çok sayıda imalat iş-

lerini onlarla doldurmayı bekleyemeyeceklerdir. Beden işleri, ne kadar ucuz olursa olsun, en pahalı bilgi işçileriyle bile rekabet edemez duruma gelecektir. Beri yandan (ABD'nin başlıca örneği oluşturduğu) geniş azınlık grupları barındıran, bu azınlık grupların eğitim özellikleri bakımından "gelişmiş" değil de "gelişmekte" sayılabilecek düzeyde olduğu ülkeler de büyük sorunlarla karşılaşacaktır. İngiltere'nin kuzeyindeki eski iş kesimleri, İskoçya'nın özellikle Clyde ve çevresindeki yöreleri, Kuzey İrlanda gibi yerlerde, yani işçi sınıfı kültürünün "gelişmiş" olmaktan çok "gelişmekte" olduğu yerlerde de yine sorunlar söz konusudur. Avrupa kıtasında da nispeten daha geniş kitlelerin ulaşabileceği bir eğitim sisteminin bulunmasına rağmen, hayli uzun bir geçiş dönemi boyunca hem sosyal sorunlar, hem de siyasal çatışmalar beklenmekte, emek kesimiyle ilgili trendler giderek bir "değer" olmaktan çıkıp bir "yükümlülük" haline gelmekte, kısacası bilançonun aktif tarafından silinip pasif tarafına yazılmaktadır. Bu durum, dünyanın her yanında, yüzyılımızın en başarılı kuruluşu olan "sendika"nın rolü, işlevi ve geleceğiyle ilgili olarak da son derece zor ve duygu yüklü sorulara yol açmaktadır.

Ülkenin imalat tabanını sürdürüp güçlendirmek ve elde kalan rekabet edebilirlik gücünü garantiye almak, elbette ki öncelik verilmeyi hak eden bir sorundur. Ama bu bile, malların üretilmesinde ve taşınmasında beden işçiliğinin bir değer olmaktan çıkıp hızla bir yükümlülük haline geldiğini kabul etmek demektir. Bilgi her türlü işin kilit kaynağı olmuştur. Geleneksel imalat istihdamları yaratmak, yani Amerikalıların, İngilizlerin, Avrupa ülkelerinin yaptığını yapmak, en iyimser bakışla bile kısa ömürlü bir çabadır. Hatta durumu daha kötüye götürebilir. Bu-

gün gelişmiş ülkeler için uygulanabilecek tek uzun vadeli politika, imalatı emeğe dayalı olmaktan çıkararak bilgiye dayalı hale getirmektir.

Kapitalisti olmayan kapitalizm

Bugün gelişmiş ülkelerdeki kurumsal yatırımcıların, en çok da emekli sandıklarının ellerinde tuttukları kadar büyük para birikimleri, daha önce hiçbir zaman var olmamıştı. Bu gelişmenin ilk başladığı ve en çok mesafe aldığı ABD'de, emekli sandıklarının en büyüğü, bugün 80 milyar dolarlık bir varlığa sahiptir. Küçücük bir emekli sandığının bile ekonomiye bir milyar dolar düzeyinde bir yatırım yapmış olduğu söylenebilir. Bu sermaye havuzları, eskiden en büyük kapitalistlerin elinde bulunmuş paraları bile cüceleştirmektedir. Gelişmiş bir toplumun yaş yapısına bakılırsa, emekli sandıklarının her gelişmiş ülke için daha bile önemli duruma geleceği söylenebilir.

Bu, daha önce eşi görülmemiş bir gelişmedir.(*) 1950'lerde başlamıştır. O kadar yenidir ki, emekli sandıklarının yönetimi ve mevzuatı bile henüz tam anlamıyla saptanmış değildir.

Böylesine büyük para havuzlarını yağmacılardan korumak, birinci büyük sorundur. ABD'de özel girişim-

---

(*) Bu durumun ilk fark edilip analize tabi tutulması, *The Unseen Revolution (Göze Gözükmeyen Devrim)* adlı kitabımdadır ve söz konusu kitap yakında Transaction Publishers, New Brunswick, N.J. tarafından *The Pension Fund Revolution (Emekli Sandıkları Devrimi)* adıyla yayımlanacaktır.

lere ait emekli sandıkları için, bunları yağmadan koruyacak bazı önlemler alınmıştır. Bugün Amerika'daki bir emekli sandığını, İngiliz gazete kralı Robert Maxwell'in 1990-1991'de yaptığı gibi talan etmek kolay iş değildir. Ama ABD'de bile, alınan bu önlemler acıklı sayılacak kadar zayıftır. Hele devlet memurlarının emekli sandıklarını siyasal amaçlarla talan etmek şeklinde düşünülebilecek o en büyük tehlikeye karşı, ABD'de bile hiçbir önlem yoktur.

Aslına bakarsanız ABD'nin kamu çalışanlarına ait emekli sandıkları, ister New York'ta olsun, ister Philadelphia'da, ister California ya da daha başka bir yerde, düzenli olarak eyalet ve kent bütçelerinde açılan deliklere yama olarak kullanılmış, yani yağmalanmıştır.

Yine o kadar büyük bir başka tehlike de özel çıkar gruplarından, örneğin sendikalardan gelmektedir, çünkü bunlar da siyasal güçlerini kullanarak emekli sandıklarının parasını kendilerine sübvansiyon olarak çekebilmekte, özür olarak da "sosyal açıdan yapıcı amaçlar için emekli sandıklarının parasından yararlanmak" diye bir sahtekârlığa başvurmaktadırlar. Emekli sandıklarının parası, bugün çalışır durumda olanların tasarruflarıdır. Ancak bugünkü çalışanların mali geleceğine dönük amaçlarla kullanılmaları gerekir. Hizmet edebilecekleri en büyük "sosyal amaç" ancak bu olabilir.

Emekli sandığı ve onun sahipleri

Emekli sandıklarının "gerçek sahipleri"ni, yani bugünün çalışanları ve gelecekte emekli maaşı alacak olanları emekli sandığının yönetimine katabilmek, o yönetimle entegre edebilmek, henüz hiçbir ülkede kalkışılmamış bir girişimdir. Bugün için bütün bu sahiplerin o san-

dıkla tek ilişkisi, ileride gelecek emekli maaşı çeklerinin beklentisidir. Bununla birlikte, gelişmiş ülkelerde 45 yaşını aşmış insanların çoğu için o emekli sandığı, sahip oldukları tek en büyük varlıktır.

On dokuzuncu yüzyılda sıradan insanların en büyük mali ihtiyacı, kendi ölüm olasılıklarına karşı ailelerini koruyacak bir hayat sigortasıydı. Bugün ortalama ömür beklentisi, on dokuzuncu yüzyıldakinin iki katına çıkmış olmasına rağmen, sıradan insanların en büyük ihtiyacı, fazla uzun yaşama tehdidine karşı bir korumadır. On dokuzuncu yüzyılın "hayat sigortası" aslında bir "ölüm sigortası"ydı. Emekli sandığı da bir "yaşlılık" sigortasıdır. Bir toplumda insanların çoğu, çalışma yaşamlarından sonra da uzun yıllar yaşama beklentisi içindeyse, o toplumda böyle bir kuruluş son derece gereklidir.

Emekli sandıklarıyla ilgili yasal düzenlemeler ve bunların yağma ve talana karşı korunması, önümüzdeki yıllarda politika yapımcılarının ve yasa koyucuların en zorlu görevlerinden biri olarak kalacaktır. Bu zorluğun aşılması da büyük olasılıkla birkaç tatsız skandal yaşandıktan sonra gerçekleşecektir. Yine aynı şekilde, gerçek sahiplerin emekli sandığı yapısı ve yönetimiyle entegre olması da, ancak yıllar süren tartışmalardan, denemelerden, skandallerden sonra gelecektir.

Emekli sandıklarının uygun biçimde yönetilmesi ve dürüstlüğü de kamuoyunun ilgi duyduğu önemli konular arasına girecektir ve böyle olması da gerekir. Ama bu konular aslında bu kitabı doğrudan ilgilendirmemektedir. Bizi asıl ilgilendiren, gelişmiş ülkelerde kurumsal yatırımcılar, özellikle de emekli sandıkları hızla başta gelen sermaye kaynağı durumuna gelirken, *sermayenin rolünün*

ve işlevinin durumuna bakmaktır. ABD'de 1992 sonunda kurumsal yatırımcıların elindeki sermaye, büyük şirketlerin toplam sermayelerinin en az % 50'si kadardı. Buna ek olarak, ülkenin yalnız en büyük şirketlerinin değil, orta boy şirketlerinin bile sabit borçlarının % 50'sinin alacaklısı, yine bu (kamu ya da özel) sandıklardı. Ayrıca ABD'nin başta gelen en büyük yüz emekli sandığı, 1992 sonunda, tüm emekli sandıkları aktiflerinin üçte biri kadar bir varlığı ellerinde tutmaktaydılar.

Mali kontrolün böylesine konsantre oluşuna daha önce ABD'de hiçbir zaman rastlanmamış; daha doğrusu buna hiçbir zaman izin verilmemişti.

Tarihine baktığımızda Amerika Birleşik Devletleri'nin her zaman için mali güçler bakımından en düşük konsantrasyon düzeyinde yaşamış olduğunu görürüz. Almanya'da en azından yüz yıldan beri, çok az sayıdaki büyük bankalar, ülkenin büyük ve hatta orta boy şirketlerindeki oy haklarının beşte üçünü, müşterileri adına ellerinde bulundurdukları hisseler yoluyla kontrol etmişlerdir. Japonya'da *keiretsu*'lar, yani bir bankanın ya da Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo gibi büyük bir ticari şirketin çevresine toplanmış gruplar, ülkenin büyük şirketlerini eskiden beri ve geleneksel olarak kontrolleri altında tutagelmişlerdir. İtalya'da da konsantrasyon son derece yüksektir, mali güç ve kontrol, çok az sayıdaki özel gruplarla yine çok az sayıdaki hükümet konsorsiyumları arasında, biraz rekabet, biraz işbirliği ile uygulanır. (Hükümet konsorsiyumlarının kontrolü de siyasal partilerin elindedir.)

Oysa ABD'de, sermayenin bugün kurumsal yatırımcıların elinde toplanışı gibi bir konsantrasyona daha önce hiç rastlanmamıştır. Bununla birlikte, ABD gelişmeleri dünyada model olacak gibi gözükmektedir.

Mali gücün Japonya ve Avrupa'daki geleneksel konsantrasyonu, emekli sandığının yükselişi karşısında varlığını sürdüremez. Japonya, Almanya, Fransa ve İtalya'da geleneksel olarak mali gücü elinde tutmuş kurumlara gelince, bunlar da yeni emekli sandıkları karşısında kontrolü ellerinde tutmayı sürdüremez. Değişik ülkeler elbette ki emekli sandığı ekonomilerini kendilerine göre yapılandıracaklardır; tıpkı on dokuzuncu yüzyıl sonlarında ortaya çıkan "finans kapitalizmi"ni de kendilerine göre yapılandırdıkları gibi. Ama emekli sandığı kapitalizmi (ya da belki emekli sandığı sosyalizmi demek daha doğru olur, çünkü üretim olanaklarının sahipliği elemanların eline geçmiş demektir ve bu durum teknik olarak "kapitalizm"den çok "sosyalizm" sayılabilir), gelişmiş ülkelerde en yaygın sahiplik modeli olacaktır; esasen gelişmiş ülkelerdeki yaş yapısı bunu bir bakıma kaçınılmaz kılmaktadır.

Ama emekli sandığı kapitalizmi, kapitalizmin eski biçiminden temelde ne kadar farklıysa, herhangi bir sosyalistin kafasında sosyalist ekonomi olarak belirebilecek modellerden de bir o kadar farklıdır.

Emekli sandıkları çok acayip, hatta paradokslu bir olgudur. Bu kurumlar, dev boyda sermaye havuzlarını ve bunların yatırımını kontrol eden "yatırımcı"lardır. Ama bunları yöneten yöneticiler de, paraların sahipleri de "kapitalist" değildir. Emekli sandığı kapitalizmi, *sans* kapitalist bir kapitalizmdir.

Yasal olarak sahip, emekli sandığıdır. Ama bu yalnız yasal olarak böyledir. Bir kere, emekli sandıkları "mütevelli"dir. Sahipler, bu işten nihai yararlananlar, yani gelecekte emekli maaşı alacak kişilerdir. Zaten emekli san-

dıklarını yönetenler de elemanlardır... ya mali analist, ya portföy yöneticisi ya da bu gibi kimselerdir. Gerçi iyi para alan profesyonellerdir, ama kendilerinin zengin olması pek küçük bir olasılıktır. Gerçekten de Amerikan emekli sandıklarının en büyüğü olan, federal hükümet, eyalet ve kent memurları emekli sandığını yönetenler, devlet memuru maaşı alan kimselerdir.

Emekli sandığı kapitalizmi aynı zamanda "kapitalsiz" kapitalizmdir. Emekli sandıklarının (ve onların kardeşi olan ortak yatırım fonlarının) parası, bildiğimiz "kapital" ya da "sermaye" tanımlarından hiçbirine uymamaktadır, üstelik bu durum bir ifade biçimi sorunu da değildir. Aslında emekli sandıklarının elinde biriken para, alınmamış ücretlerdir. İnsanlar bu parayı, artık çalışamayacak duruma geldikleri zaman ücrete denk bir gelir sağlayabilmek için biriktirmektedir.

Marx'a göre, yani on dokuzuncu ve yirminci yüzyılların büyük bölümü boyunca insanların çoğu tarafından kabul edilmiş olan tanıma göre, bütün kapital, ücret karşılığı çalışan kişilerin sömürülmesiyle birikmiştir. İlk sosyalist klasiklerinden biri, "Mülkiyet hırsızlıktır," demekteydi. Belli ki bu tanım emekli sandıklarının elindeki sermayeye hiç uymamaktadır, çünkü burada söz konusu para yine ücret karşılığı çalışanların sahipliğinde kalmaktadır.

Buna karşılık, emekli sandıklarının sermayesi, non-Marksist kapital tanımlarının da hiçbirine uymamaktadır. Emekli sandığı kapitalizminde ücretliler, ücretlerinin bir bölümünü almamakla kendi istihdamlarını finanse etmektedirler. Bu sermayenin yatırımıyla gelen gelirlerden esas yararlananlar, ücretlilerdir. Elimizde, bugün artık gerçekleşmiş olan bu duruma uyan hiçbir sosyal, siyasal ya da ekonomik kuram yoktur.

Şirketlerin yönetimi

Emekli sandıklarının (ve diğer kurumsal yatırımcıların), büyük şirketlerin en büyük sermaye kaynağı ve çoğunluk hissesi sahibi olarak ortaya çıkmasıyla başgösteren en önemli soru, bu sandıkların ekonomi içindeki rolü ve işleviyle ilgilidir. Bu kurumların ortaya çıkışı, büyük şirketlerin yönetimi ve kontrolüyle ilgili geleneksel yolların hepsini modası geçmiş gibi göstermektedir. Bu da bizi, *şirketlerin yönetimi* konusunu yeni baştan düşünüp yeni baştan tanımlamak zorunda bırakmaktadır.

Yüzyılımızın en etkili Amerikan kitaplarından biri 1933 yılında yayımlanmıştır.(*) Bu kitapta, büyük şirketin gerçek sahibi olan hissedarların artık şirketi yönetebilecek durumda olmadığına ve böyle bir şeyi istemeyeceğine işaret edilmiştir. Şirketleri artık profesyonel yönetim, hisse sahibi olmaksızın yönetmektedir. Berle ve Means'e göre, büyük şirketi finanse etmenin başka yolu da yoktur. Çünkü boyu artık herhangi bir sahip ya da sahipler grubunun finanse edemeyeceği kadar büyümüştür. Artık çok sayıda insanın yatırımlarıyla finanse edilmek zorundadır ve bu kişilerin arasında şirketi kontrol edebilecek kadar, hatta nasıl yönetildiğine ilgi duymasına yetecek kadar hisseye sahip bir tek kişi bulunması bile olanaksızdır. Berle ile Means'e göre "mülkiyet" artık "yatırım" haline dönüşmüştür. Bu durumda, Berle ile Means, "O halde yönetim kime hesap verecektir ve neyin hesabını verecektir?" diye sormaktadır.

(*) Adolph A. Berle ve Gardner Means'in *The Modern Corporation and Private Property (Modern Şirket ve Özel Mülkiyet)* adlı eseri.

Aradan yirmi yıl geçtiğinde, ABD'de bu sorulara cevap verme yolunda bir girişim yer almıştır. 1950'lerde ortaya çıkan cevap, benim 1954 tarihli *The Practice of Management (Yönetim Uygulaması)* kitabımda ele alınarak incelenmiştir. Bu cevaba göre, yönetim bir "mütevelli"dir ve belli bir gruba ya da kişiye hesap vermek zorunda değildir. Halka açık, büyük bir şirkette "yönetim", 1950'lerin görüşüne göre, değişik kesimlerin dengeli çıkarlarına göre hareket etmelidir, bu kesimler de hissedarlar, elemanlar, şirkete mal satanlar, fabrika çevresinde yaşayan toplum, vb.'dir. Yani bugünkü ifadeyle bu şirketten "etkilenenler"dir. Yönetimin işini yapabilmesi için iyi niyetli bir despot gibi hareket etmesi gerekir. Bütün iyi niyetli despotluklarda olduğu gibi, hiç kimse o "dengeli çıkarlar"ın ne olduğunu, ne olması gerektiğini tanımlamaya kalkışmadığı gibi, bu "mütevelli"lik görevinin performansının nasıl tanımlanabileceğini, nasıl ölçülebileceğini de ele almış değildir. Daha da kötüsü, yönetimi herhangi birilerine hesap verecek duruma sokma girişimi de yer almamıştır. Tam tersine, yönetim kurulları, yani şirketin yasal açıdan yönetici organı, giderek iktidarsızlaşmış, şirket baş yönetiminin elinde bir stampa damgası durumuna düşmüştür.

Herhangi bir yönetim, ister bir ülkenin, ister bir şirketin yönetimi olsun, eğer elde ettiği sonuçlar açısından birilerine açık seçik hesap vermek zorunda değilse, performansı düşmekte, kötüleşmektedir. İşte 1950 ile 1980 arasındaki 30 yıllık dönemde Amerikan şirketlerinin başına gelen de budur.

Bu gelişme sonunda, 1970'lerde ve 1980'lerde telaşlı finansal manevralara yönelinmiş, düşmanca şirket alımları, şirket ele geçirmeler, yatırımları geri çekmeler yer al-

mıştır. Buradan bir açgözlülük on yılına girilmiş, "balon ekonomisi" doğmuş, sonu da bir dizi finansal skandallerle noktalanmıştır. Ama o şirket satın almaların ya da ele geçirmelerin mümkün olabilmesi de, bu arada kurumsal yatırımcıların ortaya çıkması, büyük şirketlerde kontrol edici hisse çoğunluklarını ele geçirişi sayesinde olmuştur. Baskını yapanları finanse eden, kurumsal yatırımcılardır. Baskıncıların hisseler karşılığında teklif ettiği paranın (en azından görünüşte) borsa fiyatından biraz daha yüksek olması durumunda, bu kurumsal yatırımcılar mütevelli olarak zaten baskıncıları desteklemeye hukuksal olarak mecburdular.

Bu karmaşık on yıldan ortaya çıkan, büyük şirketin amaç ve mantığının ve yönetimin işlevinin yeniden tanımlanması olmuştur. "Etkilenenlerin en iyi dengeli çıkarlarına göre yönetmek" yerine, şirketler artık "hissedarlara ait değerleri en yükseğe çıkarmak" yolunda yönetim yapmaya başlamışlardır. Ama bu da sonuç vermeyecektir. Çünkü bu tutum, şirketin en kısa dönemli amaçlara dönük olarak yönetilmesine yol açar, bu da, şirketin servet yaratma kapasitesine zarar verir (hatta onu yok edebilir). Bunun anlamı, inişe geçmekti; hem de çabucak. Kısa vadeli sonuçları kısa vadeli sonuçların üzerine koymakla uzun vadeli sonuçlar elde edilemez. Bunu sağlamak için, kısa ve uzun dönemli ihtiyaç ve amaçları karşılıklı dengelemek gerekir. Zaten bir şirketi sırf hissedarları için yönetmek, modern şirket açısından motivasyonu ve adanmışlığı çok önemli olan bir grubu, bilgi işçilerini uzaklaştırmak, yabancılaştırmak demek olur. Bir mühendis, bir spekülatörü zenginleştirmek için çalışmaya motive edilemez.

1930'ların profesyonel yöneticileri, "bir şirket, kısa ve

uzun vadeli sonuçların dengelenmesiyle yönetilmelidir" derken, ya da "bu şirketten etkilenen çeşitli kesimlerin çıkarlarını dengeleyerek yönetilmelidir," derken, aslında haklıydılar. Ama şimdi artık 40 yıl önce bilmediğimiz başka bir şeyi daha biliyoruz; o da bu işin nasıl yapılacağıdır. Artık hangi alanlarda amaçlar koymak gerektiğini, çeşitli alanlardaki çabaların nasıl entegre edilerek odaklanmış bir strateji haline getirilmesi gerektiğini biliyoruz. Şirket sonuçlarıyla mali sonuçların nasıl entegre edeceğimizi biliyoruz. Modern bir ekonomide, yani bir değişim ve yenilenme ekonomisinde, "kâr" diye bir şey olamayacağını biliyoruz. Ortada yalnızca "maliyetler" vardır. Bunlar ya geçmişin maliyetleridir —ki bunu muhasebeciler kaydeder— ya da bilinmeyen bir geleceğin maliyetleridir. Geçmişin faaliyetlerinden gelen asgari mali gelirler, yani geleceğin maliyetini karşılamaya yeterli düzeydeki gelirler, sermayenin maliyetidir. Bu ölçüye göre bakıldığında, Amerikan şirketleri arasında son 30 yıl içinde maliyetlerini karşılayabilen pek az şirket bulunduğunu da söylemek gerekir.

Yönetimi hesap verir duruma sokmak

Bir başka ifadeyle, biz artık yönetimin ne konuda hesap vermesi gerektiğini biliyoruz. Peki, kime hesap verecektir? Bunun standart cevabı elbette ki "sahiplere" olmak zorundadır, bu da kurumsal yatırımcılar, özellikle de emekli sandıkları demektir.

Ama daha önce de söylediğimiz gibi, emekli sandıkları kesinlikle "sahip" gibi hareket edemezler. Bir şirketi asla yönetemezler. Üstelik artık kendilerini "yatırımcı" olarak görecek durumda da değildirler. Bir yatırımcı,

elindeki hisseleri her zaman satabilir. Ama büyük bir emekli sandığının, hatta orta boy bir emekli sandığının elindeki hisseler o kadar çoktur ki satılmalarına olanak yoktur. Bunların tek alıcısı, ancak bir başka emekli sandığı olabilir. Demek ki emekli sandıkları, bir şirketi yönetemedikleri gibi, o şirketten kopup ayrılamazlar da. Bu durumda, *o şirketin iyi yönetilmekte olduğundan emin olmak zorundadırlar.*

Böyle olunca, önümüzdeki 20 yıl içinde büyük olasılıkla, benim "iş denetimi" dediğim şeyi geliştireceğimizi tahmin etmek bizi pek yanıltamaz. Bu denetim, şirketin performansını, yönetimin attığı adımları izleyecek, bunları bir stratejik planla ve belirlenmiş amaçlarla karşılaştıracaktır. O zaman, birkaç yıllık bir dönem içinde, şirketin performans verip vermediği belli olacaktır. Bu tür iş denetimlerini kurma ve bunları yönetecek kurumları oluşturma yönündeki ilk adımlar atılmaya başlanmıştır bile. Bunların modelleri, tüm gelişmiş ülkelerde ortaya çıkan, sürekli olarak şirketlerin finansal performansını teftiş edip denetleyen muhasebe şirketleridir. Böyle bir denetim, şirket yönetimine de performans gösterebilmek için gerekli olan özerkliği tanıyacaktır. Ama bunu yaparken, bir yandan da şirket yönetiminin performansı konusunda hesap vermesini sağlayabilecektir. Çünkü yönetimi, bilinen ve açıklanmış performans gereklerinin disiplini altına alacaktır. Şirket denetimi, aynı zamanda sermayenin mütevellilerine, yani kurumsal yatırımcılara, ellerindeki varlığı kollama görevini yüklenmiş sahipler olarak o varlığın esas sahiplerine, yani sahibi oldukları şirketlere ve gelecekte emekli maaşı verecekleri insanlara karşı sorumluluk içinde davranma olanağı verecektir. Elbette ki emekli maaşı alacak bu kişilerin çıkarları, kısa

dönemli değil, uzun dönemli çıkarlardır, hemen yer alacak borsa fiyatlarıyla değil, ekonominin büyümesiyle daha çok ilgilidir.

İşte bu rol ve işlev, gerek teoride, gerekse uygulamada, sermayenin "kapitalizm"deki rolünden ve işlevinden bütünüyle farklıdır. Sermayenin işlevi giderek daha çok, bilginin performanstaki etkinliğini arttırma yoluna kayacaktır. Giderek daha çok yönetime tahakküm etmek yerine, yönetimi sağlamaya hizmet edecektir.

O halde bu yeni sosyal yapıya ne ad verilebilir? Ben 1970'lerin ortalarında bunu ilk tartıştığımda, "Emekli Sandığı sosyalizmi" demiştim. Acaba "Eleman kapitalizmi" daha uygun bir ad olabilir mi?

4

Yeni işgüçlerinin verimi

KAPİTALİST ötesi toplumun karşısına çıkan yeni bir zorluk, bilgi işçileriyle hizmet işçilerinin verimliliğidir. Gerçekten de bilgi işçilerinin verimini arttırmak, kapitalist ötesi toplumun kuruluş yapılarında olsun, toplumun kendi yapısında olsun, çarpıcı değişiklikleri gerektirecektir.

Kırk yıl önce bilgi işi ve hizmet işi yapan insanlar henüz toplam işgücünün üçte birinden azdı. Şimdi bu kişiler gelişmiş ülkelerde toplam işgücünün (beşte dördü değilse bile) üç çeyreğini rahat rahat oluşturmakta ve oranları hâlâ yukarıya doğru tırmanmaktadır. Gelişmiş bir ekonominin verimi, malları yapıp taşıyan insanların veriminden çok, bu kişilerin verimidir. Ama son derecede düşüktür. Bilgi işi ve hizmet işi yapanların verimi, yukarıya tırmanacağı yerde aşağıya doğru inmekte de olabilir. Gelişmiş ülkelerin son 30 yıl içindeki sermaye yatırımlarının üçte biri, veri ve enformasyon işleyecek

teçhizata, bilgisayarlara, faks makinelerine, elektronik postalamaya, kapalı devre televizyonlarına, vb.'ye gitmiştir. Buna karşılık masa işi yapan insanların, yani bütün bu geliştirilen teçhizatı kullanacak olan insanların sayısı, Gayri Safi Milli Hasıla'nın toplam çıktılarından daha hızlı bir artış göstermektedir. Masa işlerinde çalışanlar daha verimli olacakları yerde, daha az verimli olmuşlardır. Aynı şey satış işlerinde çalışanlarla mühendisler için de geçerlidir. Hele 1990'daki bir öğretmenin, 1900'deki ya da 1930'daki bir öğretmenden daha verimli olduğunu, sanırım hiç kimse iddia edecek değildir.

En düşük verim devlet memurluğundadır. Buna karşılık devlet, dünyanın her yerinde hizmet işçilerinin en büyük istihdamcısıdır. Örneğin, ABD'de tüm işgücünün beşte biri, federal, eyalet ve yerel yönetimlerce, en çok da sıradan memuriyet işlerinde istihdam edilmektedir. İngiltere'de bu oran % 30'dur. Bütün gelişmiş ülkelerde hükümetler yaklaşık olarak toplam işgücünün benzer oranda bir bölümünü istihdam etmektedirler.

Bilgi işçileriyle hizmet işçilerinin verimini nasıl artıracağımızı öğrenemezsek, hatta bu işi çarçabuk başaramazsak, gelişmiş ülkeler ekonomik durgunlukla ve ciddi sosyal gerilimlerle karşı karşıya kalacak gibi gözükmektedir. İnsanlara ancak verimliliklerine göre para verilebilir. Onların verimliliği, maaş ve ücretleri ödeyecek havuzu yaratır. Eğer verim yükselmez, üstelik de düşerse, daha yüksek reel gelirlerin ödenmesine olanak kalmaz.

Bilgi işçileri, kendi verimlilikleri ya da ekonominin toplam verimliliği ne olursa olsun, iyi gelirlere sahip olacak gibi gözükmektedirler. Ama onlar azınlıktadır. Ayrıca, onların hareketlilik yeteneği vardır. Ne var ki, eğer verimleri yükselmezse, uzun vadede onlar bile reel gelir dü-

şüşlerinin acısını çekeceklerdir. Beri yanda, çok sayıda hizmet işçileri, nispeten düşük beceri ve sınırlı eğitim gerektiren işleri yapmaktadırlar. Eğer hizmet işçisi verimi düşük bir ekonomi, bu işçilere verimlerinin üzerinde bir ücret ödemeye çalışırsa, bu sefer enflasyon, herkesin reel gelirini erozyona uğratır. Bu durum, fazla uzun sürmeyen bir enflasyonda bile ciddi sosyal gerilimler yaratır. Ama hizmet işçilerine verimlerine göre ücret ödenirse, bu sefer de onların geliriyle "imtiyazlıların" yani bilgi işçilerinin geliri arasındaki uçurum giderek açılacak, buradan da ortaya sosyal gerilimler çıkacaktır.

Hizmet işlerinin büyük bir bölümü, malları yapma ve taşıma işlerinden o kadar da farklı değildir. Bunlara veri işleme, fatura çıkarma, müşteri sorularına cevap verme, sigorta taleplerini işleme, araç kullanacak kimselere sürücü belgesi verme gibi şeyler dahildir. Bu tür işler, devlet dairelerinde yapılan tüm işlerin üçte ikisini, şirketlerde, üniversitelerde, hastanelerde ve benzeri yerlerde yapılan masa memurluğu ve hizmet işlerinin de yaklaşık üçte birini oluşturmaktadır. Yani aslında bunlar da "üretim işleri"dir, fabrikada yapılan işten tek farkları da bir büroda yapılıyor olmalarıdır. Ama bu işlerin bile verimli hale getirilmesi için, önce "mühendisliğinin yeniden yapılması" gerekmektedir. İşlerin incelenmesi, optimum katkı ve başarı açısından yeniden yapılandırılması şarttır. Yeni işgücünün bunun dışında yaptığı tüm işlerde, yani hem bilgi işçilerinin, hem de hizmet işçilerinin yaptığı diğer tür işlerde verimin yükseltilmesi ise, büsbütün yeni kavramlar ve yeni yaklaşımlar gerektirmektedir.

Malları üretme ve taşıma işleriyle ilgili verim çalışmalarında, görevler verilir ve saptanır. Frederick Taylor, kum kürelemeyi incelemeye başladığı zaman, o kumun

kürelenmesi gerektiğini baştan ve tartışmasız kabullenebilecek durumdaydı. Malların yapımı ve taşınmasıyla ilgili işlerin çoğunda, işin temposu aslında makinenin temposuna uyar. İşçi orada makineye hizmet etmektedir.

Bilgi işlerinde ve hemen hemen tüm hizmet işlerindeyse, makine işçiye hizmet etmektedir. İnsanlara iş verilmez. İşin saptanması gereği vardır. Geleneksel iş incelemelerinde ve Bilimsel Yönetim'de, "Bu işten beklenen sonuçlar nedir?" sorusu hemen hemen hiç sorulmaz. Oysa bilgi işçileriyle hizmet işçilerini verimli kılmak için bu soru kilit duruma gelmiştir. Bu soru, yüksek riski olan bir kararı gerektirir. Genellikle seçenekler de vardır. Sonuçlar kesin biçimde belirlenmeden verime ulaşılması mümkün değildir.

Ekip çalışması var, ekip çalışması var

Malların yapılıp taşınmasındaki verimle bilgi ve hizmet işlerindeki verim arasmda ikinci bir büyük fark daha vardır. Bilgi ve hizmet işlerinde, işin nasıl düzenleneceğine karar vermek zorundayız. Bu tür iş için ve bu tür işin akışı için her tür insan ekibi uygun olacaktır?

İnsanların yaptığı işlerin çoğu ekipler tarafından yapılır. Tek başına çalışanlar çok nadirdir. En yalnız çalışanlar, ressamlar, yazarlar ve sanatçılar bile, yaptıkları işin etkin duruma gelmesi için başkalarına ihtiyaç duyarlar. Yazarın editöre, matbaacmın kitapçı dükkânına, ressamın da tablolarını satacak galeriye ihtiyacı vardır. Çok sayıda kişi ise, ekip arkadaşlarıyla çok daha yakın, çok daha içiçe durumda çalışır.

Ayrıca bugün "ekip çalışması yaratmak"tan da çok söz edilmektedir. Bu, genellikle yanlış anlaşılan bir kav-

ramdır. Var olan kuruluşun aslında bir ekip olmadığını varsayar gibidir. Oysa bu son derece yanlıştır. İkincisi, bir tek tür ekip olabileceğini varsayar gibidir. Oysa aslında insanların yaptıkları işler için üç türlü ekip bulunmaktadır. İşin verimli olabilmesi için, o işe ve iş akışına en uygun ekip hangisiyse, ona göre düzenlenmesi gerekir.(*)

Birinci tür ekip, beyzbol ya da kriket takımı gibidir. Hastanede yatan hastayı ameliyat eden ekip de yine böyle bir ekiptir. Bu ekipte bütün oyuncular ekip üyesidir, ama ekip olarak oynamazlar.

Beyzbol ya da kriket takımında her oyuncunun belli bir yeri vardır, oradan hiç ayrılmaz. Beyzbolda oyun oynayanlar birbirlerine hiç yardım etmezler. Hep kendi yerlerinde kalırlar. Beyzbolun eski bir sözü vardır: "Sopayı eline alıp vurmaya hazırlandın mı, tümüyle kendi başınasın" denir. Aynı şekilde, anestezi uzmanı da hemşireye, cerraha yardım etmez ; onlar da ona yardım etmezler.

Bu tür ekip bugün basında iyi gösterilmemektedir. Hatta insanlar "ekip oluşturma" kavramından söz ettiklerinde, aslında bu tür ekipten uzaklaşmak istediklerini anlatmaya çalışmaktadırlar. Oysa beyzbol ya da kriket takımının da yabana atılmaması gereken bazı güçlü yanları vardır. Oyuncuların kendi sabit yerleri olduğu için, onlara ayrı ayrı görevler verilebilir, her görev bazı performans puanlarına göre ölçülebilir, herkes her görev için eğitilebilir. Beyzbolda da, krikette de her oyuncu için yıllardır tutulan istatistikler bulunması bir rastlantı değildir. Hastanedeki cerrahi ekibi de aynı şekilde çalışır.

(*) Çeşitli ekipler hakkında bilgi ve özellikle de iş hayatındaki ekiple spordaki ekip arasındaki benzerlikler açısından, bkz. *Game Plans (Oyun Planları)*; Robert Keidel (E.P. Dutton, New York, 1985).

Tekrarlanan işlerde ve kuralları iyi bilinen işlerde, beyzbol takımı türünde ekip idealdir. Esasen çağdaş seri imalat modeli, yani malların yapımı ve taşınmasıyla ilgili model de buna dayanılarak geliştirilmiştir, performans kapasitesi açısından bu ekip anlayışına çok şey borçludur.

İkinci tür ekip, futbol takımı gibidir. Senfoni orkestrası da, gecenin ikisinde kalp kriziyle hastaneye getirilen hastanın çevresinde koşturan ekip de aynı tür ekiptir.

Bu ekipte de oyuncuların belli sabit yerleri vardır. Orkestrada tuba çalan adam, dubl-bas'ın notalarını çalmaz. Kendi tuba'sının zamanı geldiğinde, onu çalar. Hastanedeki acil servis ekibinde de solunum teknisyeni hastanın göğsüne neşteri vurup kalp masajı yapmaya kalkışmaz. Ama bu tür ekiplerde üyeler ekip halinde çalışır. Her biri kendi işini ekibin diğer üyelerininkiyle koordine eder.

Bu ekibin bir orkestra şefine ya da bir antrenöre ihtiyacı vardır. O şefin ya da antrenörün sözü kanundur. Bir de "amaç"a ihtiyaç vardır. Birlikte iyi çalışabilmek için sayısız provalar gerekir. Ama beyzbol takımından farklı olarak, amaç belirginse ve takım da iyi bir liderliğe sahipse, büyük bir esneklik söz konusudur. Çok da çabuk hareket edebilir.

Son olarak, tenisteki ikili ekiplerin durumu vardır. Caz kombolarında, büyük Amerikan şirketlerinin bazen dört beş üst yöneticiyi "Başkanlık Ofisi"ne birlikte yerleştirmesinde, Alman şirketlerindeki *Vorstand*'larda (yönetim kurulu) da bu tür ekip söz konusudur.

Bu ekibin küçük olması şarttır. Yedi ya da dokuz kişi, tavan rakam olmalıdır. Bu ekipte oyuncular, "sabit" mevkilerden çok, "tercihli" mevkilere sahiptir. Birbirinin açığını kapatırlar. Kendilerini, birbirlerinin güçlü ve zayıf yan-

larına uyumlandırırlar. İkili tenis ekibinde de arka sahada oynayan oyuncu, nette oynayanın güçlü ve zayıf yanlarına kendini ayarlamıştır. Ekibin işleyebilmesi için, bu zaaf ve güçlülüklere uyumlanma işi bir şartlanmış refleks haline gelmelidir, yani tenisteki arka saha oyuncusunun, nettekinin zayıf *backhand* vuruşunu telafi etmek amacıyla koşmaya başladığı an, daha topun karşı takım oyuncusunun raketinden yeni çıktığı andır.

Bu tür ekibin iyi bir kalibresi varsa, ekiplerin en güçlüsü olabilir. Toplam performansı, tek tek oyuncularının performanslarının toplamından fazla olur. Çünkü bu tür ekip, bir yandan her oyuncunun gücünü kullanırken, bir yandan da her birinin zaaflarını en aza indirmektedir. Ama böyle bir ekibin çok büyük öz disipline ihtiyacı vardır. Üyelerin gerçek anlamda "ekip" halinde çalışabilmeleri için daha önce uzun süre bir arada çalışmaları gerekir.

Bu ekip türleri birbiriyle karıştırılamaz, bir araya getirilemez. Aynı anda ve aynı saha içinde, aynı takımla hem beyzbol hem de futbol oynanamaz. Senfoni orkestrası, caz kombosu gibi çalamaz. Her üç ekibin "saf" olması gerekir. Melez ekipler oluşturulamaz. Ayrıca, bir ekip türünden diğerine geçmek çok zor ve acı vericidir. Böyle değişiklikler, uzun süreli, sağlamlaşmış, değerli insan ilişkilerini mahveder. Ama yine de, işin türünde, âletlerinde, akışında ve nihai ürününde yer alan değişiklikler, ekibi değiştirmeyi de gerektirebilir.

Bu, özellikle enformasyon akışında yer alan değişiklikler için geçerlidir.

Beyzbol tipi takımda, oyuncular enformasyonu "durum"dan alırlar. Her biri kendi görevine uygun olan enformasyonu alır ve takım arkadaşlarının aldığı enfor-

masyondan bağımsız olarak alır. Senfoni orkestrasıyla futbol takımında, enformasyon daha çok orkestra şefinden ya da antrenörden gelir. Takımın yöneltildiği "amaç"ı kontrol eden onlardır. Çift teniste oyuncular enformasyonu daha çok birbirlerinden alırlar. Enformasyon, teknolojisinin ve benim "enformasyona dayalı kuruluş" dediğim şeye doğru yönelmenin niçin böyle masif "yeniden mühendislik" gerektirdiğini de işte bu nokta açıklamaktadır.

Yeni enformasyon teknolojisi, Amerikan şirketlerinin son on yıldır kendilerine "yeniden mühendislik" yani yeniden yapılanma uygulama yolunda gösterdikleri büyük çabaların altında yatan nedendir. Geleneksel olarak, büyük Amerikan şirketlerinin çoğu beyzbol takımı modeline göre düzenlenmişti. Üst yönetim, bir baş yöneticiyle, ona bağlı olarak çalışan üst düzey işlevsel yöneticilerden oluşur; bunların her biri kendi işini yapar, ya fabrikayı, ya satışları, ya finans bölümünü vb. yönetirdi. Başkanlık ofisi denilen kavram ise, üst yönetimi ikili tenis takımına benzetme çabasından doğmuştur, bunu gerekli kılan ya da en azından mümkün kılan şey de enformasyondaki değişikliktir.

Geleneksel olarak, yeni ürünlerle ilgili işler, beyzbol takımı tipi bir ekip tarafından yapılır, herkesin kendi işlevi olurdu; tasarım, mühendislik, imalat, pazarlama gibi. Hepsi kendine düşeni yapar, sonra olayı bir sonraki işlevi yerine getirecek olana devrederlerdi. Bazı belli başlı Amerikan sanayilerinde, örneğin ilaç ya da kimya sanayilerinde, bu durum çoktan değiştirilmiş, futbol takımına ya da senfoni orkestrasına benzer duruma getirilmişti. Ama Amerikan otomobil sanayii, yeni modellerin tasarımı ve sunulması konusunda beyzbol takımı tipine sadık

kalmıştı. 1970 dolaylarında Japonlar, enformasyonu kullanarak bu işi futbol takımı tipine çevirmeye başladılar. Sonuçta Detroit, hem yeni modeller çıkarma hızı açısından, hem de esneklik açısından çok gerilerde kaldığını gördü. 1980'den bu yana Detroit, tasarım ve sunuşta futbol takımı tipi ekibe geçerek Japonlara yetişebilmek için büyük çabalar göstermektedir. Fabrika düzeyinde de enformasyonun varlığı (Topyekûn Kalite Yönetimi'ni mümkün kılan, hatta kaçınılmaz kılan şey de budur), Detroit'i, yürüyen bant üzerinde çalışan beyzbol takımı tipi üretimden ikili tenis takımı tipine, yani "esnek imalat"ın altında yatan ekip kavramına geçmeye zorlamaktadır. Bilgi işçileriyle hizmet işçilerinin verimi üzerindeki çalışmalar, ancak uygun tipteki ekip seçilip kurulduktan sonra etkili olmaya başlayacaktır. Doğru ekip, kendi başına verimi garantiye alamaz. Ama yanlış ekip verimi mahveder.

Konsantre olma ihtiyacı

Bilgi ve hizmet işlerinde verimin sonuncu ön şartı da işe ve göreve konsantrasyondur. Malları yapma ve imal etme işlerinde, görev açık seçik tanımlanmış durumdadır. Taylor'ın yüz yıl önce incelediği kum küreleyen işçiler, o kumları kürelenecek yere taşımak zorunda değillerdi. İşin o bölümü başkasına aitti. Toprağını süren çiftçi de, bir toplantıya katılmak için traktöründen inmez. Makinenin temposuna uyan işlerde, işçiyi konsantre eden, makinedir. İşçi, makinenin hizmetkârıdır. Bilgi işlerinde ve hizmet işlerinin de çoğunda (eğer varsa), makine, işçinin hizmetindedir; bilgi ve hizmet işçilerinin verimi, performansa katkısı olmayan tüm faaliyetlerin devre dışı bırakılmasını gerektirmektedir. Bunlar dikkati saptırıp per-

formansı düşürürler. Bu tür işleri devre dışı bırakmak, bilgi ve hizmet işlerinde verimi arttırmanın belki en büyük adımı olabilir.

Hastanelerdeki hemşirelerin görevi hasta bakımıdır. Ama yapılan araştırmaların hepsi, zamanlarının dörtte üçünü hasta bakımıyla ilgisi olmayan şeyler yaparak geçirdiklerini ortaya koymaktadır. Her hemşirenin zamanının ya üçte ikisi ya da dörtte üçü, formlar doldurmakla geçmektedir. Ne zaman bir büyük mağaza tezgâhtarının performansını analizden geçirsek, zamanlarının yarısından fazlasını performanslarıyla (yani müşteriyi memnun etmekle) ilgisi olmayan işlerle geçirdiklerini görürüz. Bu kişilerin zamanının en az yarısı, müşteriye değil, bilgisayara hizmet eden formları doldurmakla geçmektedir. Mühendislerin zamanının nelerle dolduğuna baktığımızda da, yarı sürenin toplantılara katılmakla ya da kendi görevleriyle pek az ilgili olan (eğer hiç varsa) raporları süsleyip püslemekle geçtiğini görürüz. Bu, yalnız verimi mahvetmekle kalmaz, motivasyonu ve gururu da mahveder.

Bir hastane, tüm kırtasiye işlerini bir araya toplayıp yalnız bununla uğraşacak bir memura verdiği zaman, hemşirelerin verimi iki katına çıkmaktadır. Hoşnutlukları da aynı oranda yükselmektedir. Birdenbire, yapmak üzere eğitildikleri işi yapacak vakit bulurlar, hastalara bakma süreleri artar. Büyük mağazalarda da kırtasiye işleri satış elemanlarından alınıp bir memura verildiği anda, verim ve hoşnutluk hemen yükselmektedir. Aynı şekilde, mühendisler de rapor ve memorandum yazmak, toplantılara katılmak gibi zorunluluklardan kurtuldukları anda, onlar için de aynı sonuçlar söz konusudur.

Bilgi işçileriyle hizmet işçilerine her zaman: "Bu iş senin esas işin için gerekli mi?" diye sorulması gerekir. "Senin performansına katkıda bulunuyor mu? İşini yapmana yardımcı oluyor mu?" Eğer cevap "hayır"sa, operasyonun usulü "iş" olmaktan çok "yük" haline gelmiş demektir. Bu uygulamalardan ya tümüyle vazgeçmek ya da bunlara kendine göre bir mühendislik uygulamak gereklidir.

Performansı tanımlamak, uygun iş akışını saptamak, doğru ekibi kurmak ve konsantrasyonu işe ve başarıya yöneltmek, bilgi ve hizmet işlerindeki verimin *ön şartlarıdır*. Tek tek işleri ve görevleri daha verimli kılma çabaları, ancak bunlar yapıldıktan sonra başlayabilir.

Frederick Taylor çoğu zaman, işçilere işin nasıl yapılacağını sormadığı için eleştirilir. Taylor, onlara işin nasıl yapılacağını kendisi söylemiştir. Ama Elton Mayo (1880-1949) da aynı şeyi yapmıştır. Mayo, Avustralya doğumlu bir Harvard psikoloğudur. 1920'lerle 30'larda, Taylor'ın "Bilimsel Yönetim"inin yerine "İnsan İlişkileri"ni geçirmeye çalışmıştır. Lenin'le Stalin de halk kitlelerine bir şey sormamış, kendileri söylemişlerdir. Freud da hastalarına, sorunlarının kendilerince ne olabileceğini sormamıştır. Bir başkomutanlığın askerlere yeni silahlardan hangisini kullanmayı tercih edecekleri konusunda danışması, ilk defa İkinci Dünya Savaşı'nın sonunda akla gelmiştir. On dokuzuncu yüzyılda, uzmanların bütün cevapları bildiğine inanılırdı.

Bugün artık biliyoruz ki işi fiilen yapan insanlar, o konuda herkesten daha çok şey bilmektedirler. Belki bu bilgileri yorumlamasını bilemezler. Ama neyin işe yarayıp neyin yaramadığını bilirler. Ve biz de 40 yıldan beri öğrenmiş bulunuyoruz ki bir işi ve görevi daha iyileştir-

mek, o işi yapan insanlardan başlar. Onlara, "Sizden ne öğrenebiliriz? Bu iş hakkında, bu işin nasıl daha iyi yapılabileceği hakkında bize neler söyleyebilirsiniz? Ne gibi enformasyona ihtiyacınız var?" diye sormak gerekir. İşçilerin kendi işlerinin verimiyle ilgili sorumluluğu alması ve kendi işlerini kontrol edebilmesi şarttır.

Bize Amerikan verimiyle ilgili bu dersi ilk öğreten, İkinci Dünya Savaşı olmuştur.(*) Ama herkesin çok iyi bildiği gibi, fikri ilk uygulayanlar Japonlar olmuştur (nedeni de birkaç Amerikalının, özellikle de Edwards Deming ile Joseph Juran'ın bunu onlara öğretmesidir).

Ne var ki İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, ABD, İngiltere ve Kıta Avrupası gerisin geri o geleneksel "komuta yoluyla verim" kavramına dönmüşlerdir. Bunun en önemli nedeni, işçilere "yönetim sorumluluğu" bir yana, "yönetimsel bir tutum" verecek en küçük şeylere bile sendikaların kuvvetle karşı çıkmasıydı. Ama son on yıl içinde Amerikan yönetimi, kendisinin İkinci Dünya Savaşı'nda gösterdiği performanstan alınabilecek dersleri yeniden keşfetti.

(*) *The Future of Industrial Man (Sanayi Adamının Geleceği)* (1942) ve *The New Society (Yeni Toplum)* (1949) adlı iki kitabım, İkinci Dünya Savaşı tecrübesinden bu sonucu çıkaran ilk kitaplar olmuştur. Ben bu kitaplarda, "yönetim sorumluluğu"nu taşıyan "sorumluluk sahibi işçi" kavramını savunmuşumdur. Edwards Deming ile Joseph Juran, savaş sırasındaki tecrübelerinden yararlanarak bizim şimdi "Kalite Çemberleri" ve "Topyekûn Kalite Yönetimi" diye bildiğimiz kavramları (ayrı ayrı) geliştirmişlerdir. Sonunda bu fikir, Douglas McGregor tarafından, 1960'ta yazdığı tanınmış kitabı *The Human Side of Enterprise (Girişimin İnsan Yanı)* kitabında, "X Teorisi" ve "Y Teorisi" biçiminde büyük bir güçle savunulmuştur.

Malların yapılması ve taşınmasında, sorumluluk sahibi işçiyle ortaklık kurulması *en iyi* yoldur. Ama Taylor'ın onlara ne yapacaklarını söylemesi de sonuç vermişti; hem de çok iyi sonuçlar vermişti. Ne var ki bilgi ve hizmet işlerinde sorumluluk sahibi işçiyle ortaklık, verimi arttırmanın *tek* yoludur. Başka hiçbir şey sonuç vermemektedir.

Bilgi ve hizmet işlerinde verimlilik, işe ve kuruluşa sürekli öğrenme sürecini katmamızı gerektirmektedir. Bölüm 2'de daha önce değindiğimiz gibi, bilgi zaten sürekli öğrenmeyi şart kılar, çünkü bilginin kendisi sürekli olarak değişmektedir. Ama hizmet işlerinin sırf masa memurluğu türünde olanları bile, kişinin sürekli olarak kendini geliştirmesini, yani sürekli öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. İnsanların nasıl daha verimli olacağını öğrenmesinin en iyi yolu da öğretmektir. Kapitalist-ötesi toplumun ihtiyaç duyduğu verim iyileştirmesine ulaşabilmek için kuruluşun öğrenen ve öğreten bir kuruluş haline gelmesi gerekir.

Kuruluşları yeniden yapılandırmak

Malların yapılmasında ve taşınmasında verimi arttırmak, işin düzenlenişinde çarpıcı değişiklikler gerektirmişti. Ama kuruluşun yapısında, ufak tefek değişikliklerden fazlasını gerektirmemişti. Buna karşılık bilgi işçileriyle hizmet işçilerinin verimini daha iyiye götürmek, kuruluşların yapısında temel bazı değişiklikleri şart kılmaktadır. Hatta *tümüyle yeni kuruluşları* bile şart kılmaktadır.

Ekibin yeni baştan, işin iyi biçimde akmasına izin verecek tarzda mühendislikten geçirilmesi, pek çok "yönetim kademeleri"nin ortadan kalkmasına yol açacaktır. Senfoni orkestrasında yüksek beceri düzeyindeki yüzlerce müzisyen bir arada çalar. Ama bir tek "yönetici" vardır. Orkestranm şefidir o. Onunla orkestranın diğer müzisyenleri arasında başka kademeler yoktur. Enformasyona dayalı kuruluşun organizasyon modeli de bu olacaktır. Böylelikle, performansın daha çok komuta mevkilerine, yani yöneticiliğe yükseltme yoluyla ödüllendirildiği gelenekten koptuğumuzu göreceğiz. Kuruluşlarda bu tür komuta mevkileri bulunmayacaktır (ya da pek az sayıda bulunacaktır). Kuruluşların caz kombosu türünde iş gördüğüne giderek daha çok rastlayacağız. Böyle bir durumda, kuruluşun içindeki liderlik, belli görevlerle birlikte bir kişiden bir kişiye kayacak, üyelerin "rütbe"siyle bir ilişkisi olmayacaktır. Esasen "rütbe" kelimesi de bilgi işlerinin ve bilgi işçilerinin sözlüğünden tamamen silinecektir. Onun yerine "görev" sözü gelecektir.

Bu değişim, motivasyon konusunda olsun, ödül ve takdir konusunda olsun, çok büyük sorunlar çıkaracağa benzemektedir.

Dış kaynağın savunusu

Ama daha da çarpıcı, hatta devrimsel olan şey, hizmet işçilerinin veriminin arttırılması gereğidir. Hizmet işleri birçok durumda şirket dışındaki taşeronlara kaydırılacak, kuruluşa gerekli hizmetleri onlar sağlayacaktır. Bu, özellikle destek işlerin, yani bakım işleri türünden şeyler, masa memurluğu türü işlerin de pek çoğu için geçerlidir. Böylece dış kaynaklara yönelmek, mimarların

taslak hazırlama işlerine, teknik ve profesyonel kütüphanelere de giderek daha çok girecektir. Hatta Amerikan hukuk firmaları daha şimdiden, kendi hukuk kütüphanelerinden bekledikleri işleri, dışarıdaki bilgisayar veri tabanı firmalarından sağlamaya başlamışlardır bile.

Dış kaynaklara yönelmeyi getiren en önemli nedenlerden biri, hizmet işçilerini verimli kılma çabasıdır. Verimliliğin artması ihtiyacının en büyük nedenleri de kuruluşun içindeki üst düzey yönetim mevkilerine terfi etme olanağını getirmeyen faaliyetler alanındadır. Buna karşılık, üst yönetimdeki kimselerin bu tür işlere ilgi duyması, bu konuda fazla bir şey bilmesi, bu işleri beğenmesi ve önemli bulması pek olası değildir; işin ucunda kaç para olursa olsun. Bu tür işler, kuruluşun değer sistemine uymamaktadır.

Örneğin hastanedeki değer sistemi, doktorların ve hemşirelerin değer sistemidir. Onlar hasta bakımına ilgi duyarlar. Bu nedenle içlerinden hiçbiri bakım işlerine, destek işlerine, büro işlerine ilgi göstermez; oysa hastanenin maliyetinin yarısını bu işler oluşturmaktadır. Bu tür destek faaliyetlerinde çalışan hiç kimse de hastanede üst düzey mevkilere terfi edecek değildir.

Böyle bir yerde, paspasçılıkla ya da hasta yataklarını toplamakla işe başlayan biri, büyük olasılıkla 15 yıl sonra yine paspas yapıp yatak topluyor olur. Buna karşılık Amerika'nın en büyük bakım şirketinin başkan yardımcısı olan bir kadın, belki bu işe 14 yıl önce, elinde bir kova ve bir saplı süpürgeyle, okuma yazma bilmeyen Meksikalı bir göçmen olarak girmiş olabilir. Ne var ki onun işe başladığı hastane, bakım işlerini dışarıdaki bir bakım firmasına vermiş olan bir hastanedir. Sonuçta bu kadın ilerleme fırsatlarını yakalamıştır. Ama aynı zaman-

da ortaya çıkan bir sonuç da, bu firmanın bakımını üstlendiği hastanelerde verimin son 15 yıldır üç katına çıkmış olduğu gerçeğidir. Örneğin yatak toplamak için gereken zaman üçte iki oranında azaltılmıştır.

Bakım şirketi açısından, beden işlerindeki verimi artırmak, finansal yararlar getirici bir amaçtır. Bu şirketin yönetici mevkilerindeki insanlar, bir hastanenin bakımının neleri gerektirdiğini kendi tecrübeleriyle bilen kimselerdir. Bu nedenle bu şirket, gerekli aletlerin yeniden tasarımı konusunda (ki buna hastane çarşaflarının yeniden tasarımı da dahildir), yıllarca çalışıp uğraşmaya hazırdır. Yeni yöntemler bulmak için büyük sermaye yatırımlarına girmeye de hazırdır. Oysa bir hastane bunların hiç birini yapmaz. Hastane bakımını verimli kılmak, dışarıda bir taşeronu gerektirmiştir.

İster bakım gibi beden işlerinde, ister fatura çıkarmak gibi büro işlerinde olsun, dış kaynaklara yönelmeyi getiren en büyük ihtiyaç, yine kamu kesimindedir (Bölüm 8). Verimin en düşük olduğu yer orasıdır. Ayrıca orada insanların en büyük çoğunluğu bu tür destek işlerinde çalışmaktadır.

Ama büyük şirketlerde de durum pek farklı sayılmaz. Onların da hizmet işlerini, sistematik olarak, bu işlerde uzmanlaşmış kuruluşlara vermeleri gerekmektedir. Bu taşeron şirketlerde bu tür işleri yapan insanlar için yükselme fırsatları vardır. Yöneticileri işleri ciddiye almaktadır. Bu nedenle, işi ve aletlerini yeniden tasarımlamak için zaman ve para ayırmaya isteklidirler. Verimi artırmak için gerekli olan zor işleri yapmaya istekli, hatta heveslidirler. Hepsinden önemlisi de bu tür işler yapan insanları ciddiye almakta, kendi işlerini ve verimlerini arttırmak için onların liderlik üstlenmesine olanak vermektedirler.

Dış kaynaklara yönelmeyi gerekli kılan yalnızca ekonomik nedenler değildir. Bir gereği de, hizmet işlerine ve hizmet işçilerine fırsatlar, gelir ve gurur olanakları getirdiği içindir.

Bu nedenle, birkaç yıl gibi çok kısa bir dönemde bu tür işlerin bağımsız kuruluşlara verileceği, bu kuruluşların bu işleri alabilmek için birbirleriyle rekabet edeceği, kendi işlerini daha verimli kılma yoluyla sağladıkları etkinliğe karşılık para alacakları varsayılabilir.

Bu da, yarının kuruluş yapısında köklü değişiklikler anlamına gelmektedir. Büyük şirketlerin, devlet dairelerinin, büyük hastanelerin, üniversitelerin, çok sayıda insanları istihdam eden yerler haline gelmek zorunda olmadığına işaret etmektedir. Bu kuruluşlar, büyük gelirler ve büyük sonuçlar elde eden yerler olacak, bunları elde edişlerini de, kendilerini yalnızca esas görevlerine odaklamış olacaklarına borçlu olacaklardır. Yani kendi elde edecekleri sonuçlarla ilgili işleri yapacak, değer verdikleri, takdir ettikleri, ödüllendirdikleri işlere yoğunlaşacaklardır. Geri kalan işler dış firmalara devredilecektir.

Yeni bir sınıf çatışmasından kaçınmak

Malları yapan ve taşıyan işçilerin verimindeki hızlı artış, on dokuzuncu yüzyılın "sınıf çatışması" kâbusunu alt etmiştir. Şimdi de yeni bir "sınıf çatışması" tehlikesinden kurtulabilmemiz için hizmet işlerinin veriminde hızlı bir yükseliş sağlamak gerekmektedir. Bu seferki çatışma, kapitalist-ötesi toplumun iki baskın grubu, yani bilgi işçileriyle hizmet işçileri arasındadır. Hizmet işlerini verimli kılmak bu nedenle, ekonomik önceliğinin yanı sıra *sosyal* öncelik sıralamasında da birinci yeri almaktadır.

Bilgi işçileriyle hizmet işçileri, geleneksel anlamda "sınıf" değildirler. İkisinin arasındaki sınır pek gözenekli bir sınırdır. Aynı ailenin içinde, hem hizmet işçilerinin, hem de daha iyi eğitim almış bilgi işçilerinin bulunması mümkündür. Ama eğer hizmet işçileri hem iyi bir gelire, hem de gurura kavuşmazsa, kapitalist-ötesi toplumun bir sınıflar toplumu haline dönüşmesi tehlikesi vardır. Bu da verimi gerektirmektedir. Ama aynı zamanda, ilerleme ve takdir edilme fırsatlarını da gerektirmektedir.

Demek ki kapitalist-ötesi toplum, yapısı itibarıyla hem kapitalist toplumdan, hem de sosyalist toplumdan farklı olacaktır. Bunların her ikisinde de kuruluşlar mümkün olduğu kadar çok sayıda faaliyeti kucaklamaya çalışmışlardır. Kapitalist ötesi toplumun kuruluşlarıysa tam tersine, kendi işleriyle uğraşacaklardır. Diğer işler için başka kuruluşlarla işbirliği yapacaklardır. Buradan şaşırtıcı bir çeşitlilik sergileyen ortaklıklar ve işbirlikleri doğacaktır. Uygun bir benzetme yapmak istersek, kapitalist ve sosyalist toplumların yapısı "kristalleşmiş" bir yapıyken, kapitalist ötesi toplumun daha çok bir sıvıya benzemesi düşünülebilir.

5

Sorumluluğa dayalı düzen

EFLATUN ve Aristo'dan bu yana, siyasal ve sosyal kuramlar hep *güç* kavramına odaklanmıştır. Ama kapitalist-ötesi toplumun enformasyonunu ve yapılanmasını sağlayan ilke, *sorumluluk* olmak zorundadır. Kuruluşlar toplumu, bilgi toplumu, kesinlikle *sorumluluğa dayalı bir düzen* gerektirir.

Kuruluşlar, güçlerinin sınırı konusunda sorumluluk almalıdırlar; yani işlevlerini sürdürmenin meşru olmaktan çıktığı nokta konusunda. Kuruluşlar ayrıca "sosyal sorumluluk" da almalıdırlar. Çünkü kuruluşlar toplumunda, ortada artık toplumu koruyup kollayacak başka kimse kalmamış olacaktır. Ama onlar da bunu sorumlulukla yapmalı, yani kendi bilgi alanları içinde ve kendi performans kapasitelerini tehlikeye düşürmeden yapmalıdırlar.

Kuruluşlar, işlevlerini yerine getirebilmek için bir hayli güç sahibi olmak zorundadırlar. Meşru güç nedir? Sınırları nedir? Bu sınırlar ne olmalıdır?

Son olarak, kuruluşların kendileri, bir iç sorumluluk üzerine kurulmuş olmalı, güç üzerine, komuta ya da kontrol üzerine kurulmuş olmamalıdır.

Doğru ne zaman yanlış olur

1930'larda John L. Lewis (1880-1969), Başkan Franklin D. Roosevelt'ten sonra ABD'nin ikinci en güçlü adamı olarak tanınırdı. Aslında Roosevelt de seçilebilmesini büyük ölçüde Lewis'e borçluydu, çünkü ömrü boyunca Cumhuriyetçi Parti'yi desteklemiş olan Lewis, 1932 yılı kongresinde kendi kömür işçileri sendikasını (UMW) ve onunla birlikte de tüm Amerikan işçi hareketini peşine takıp Demokratlar'ın kampına sürüklemişti. Daha sonra Yeni Anlaşma yıllarının sendikalaşma hareketinin lideri oldu, yeni ve çok güçlü bir emekçi kuruluşunun, Sınai Kuruluşlar Örgütü'nün başına geçti.

Ama 1943'te Lewis, İkinci Dünya Savaşı sırasında getirilen ücret dondurulmasına karşı isyan etti, kendi kömür işçilerini greve yöneltti. Başkan Roosevelt, ondan ulusal çıkarları dikkate alarak greve son vermesini rica ettiyse de Lewis bunu reddetti. Verdiği cevap şöyleydi: "Ulusal çıkarları kollamak için maaş alan, ABD Başkanı'dır. Benim maaşım ise maden işçilerinin haklarını korumam için veriliyor."

Savaş üretimi o sıra yeni yeni başlamaktaydı. Amerikalı askerler hem Avrupa'da, hem Pasifik'te savaşmaktaydılar. Ama acıklı bir durumdaydılar, çünkü ellerinde hâlâ ne teçhizat, ne de cephane vardı. Bu eksikliklerden ötürü çok ağır kayıplar vermekteydiler. Savaş çabalarının tümünde yakıt kömürdü, bu nedenle ülkenin bir günlük kömür üretimini kaybetmeyi göze alacak durumu

yoktu. Üstelik maden işçileri ABD'nin en yüksek ücret alan işçileriydi. Üniformalı askerlerle ölçüldüğünde, onlar plütokrat'tı.

Ama Lewis bu grev işini başlattı.

Ne var ki başlattığı anda tüm gücünü, tüm etkisini, tüm saygınlığını kaybetti; sendika hareketi içinde bile desteği kalmadı. Kendi sendikası içinde bile birçok insan arkasını döndü ona. UMW hemen gerilemeye başladı. Gücü de, etkinliği de, üye sayısı da azaldı. On yıl sonra, kömür grevleri artık olay bile sayılmaz oldu. Doğrusunu söylemek gerekirse, Lewis'in 1943'te kazandığı o zafer, ABD'de sendikacılığın çöküşüne başlangıç oluşturmuştu.

Lewis, zaferinin yarattığı sonuçları görecek kadar uzun yaşadı. Ama ölene kadar da o grevi başlatmakta haklı olduğunu, görevinin bunu gerektirdiğini iddia etti durdu. "İşçinin yararına olan şey, eninde sonunda ülkenin de yararınadır" derdi. "Savaş da işçinin tek gerekli olduğu zamandır. İşçi, ancak böyle bir zamanda güç sahibi olur. Doğru dürüst bir ücret alma yolundaki meşru hakları için ancak o zaman baskı yapıp başarıya ulaşabilir." Söylentilere göre Amerikan kamuoyunun bu görüşe neden katılmadığını hiçbir zaman anlayamamıştı.

Bu olay elbette ki aşırı bir olaydır. Ama aynı zamanda çok şey ifade eden bir olaydır. Lewis, kendisinin haklı olduğunu *biliyordu*. Peki, bir kuruluşun haklılığı, ne zaman sosyal bir haksızlığa dönüşür, o kuruluşun işlevi ne zaman meşru olmaktan çıkar?

Günümüzde Amerika'da, "iş ahlakı" konusunda bir hayli kaygı söz konusudur. Ama tartışmaların çoğu (işletme okullarında öğretilen dersler de dahil olmak üzere), hep *yanlış* yapılan şeylerle, yani verilen rüşvetlerle ya da kusurlu, zararlı ürünler üretilmiş olduğunu örtbas et-

mekle ilgilidir. Yüksek mevkilerde bulunup da böyle yanlış şeyler yapan kimselerin, her zaman "daha yüksek bir iyiliğe" adanmış olduklarını ileri sürmeleri yeni bir şey değildir. Bu konuda söylenebilecek her şey, bundan 350 yıl önce, büyük Fransız matematikçi/düşünürü Blaise Pascal (1626-1662) tarafından, *Bir Taşralıya Mektuplar* adlı kitapta söylenmiş, bu kitap, Cizvitler'in özel bir güç ahlakı taleplerini ebediyen yıkıp yok etmiştir.

Ama Lewis'in hikâyesi, "yanlışa karşı yanlış"la ilgili değildir. "Hakka karşı hak" ile ilgilidir. Gerçi eski örnekleri de vardır, ama bu sorun aslında yeni bir sorundur. Kuruluşlar Toplumu'nda da sorumluluğun merkez sorunu olarak düşünülebilir.

Performans gösterebilmek için bir kuruluş ve onun içinde bulunan insanlar, tıpkı John L. Lewis gibi, kendi işinin toplumdaki en önemli iş olduğuna inanmak zorundadır. Daha önce de söylendiği gibi, hastaneler hiçbir şeyin hastalara bakmaktan daha önemli olmadığına inanmalıdırlar. Şirketler de hiçbir şeyin, toplumun maddesel ihtiyaçlarını karşılamak kadar önemli olmadığına inanmak zorundadırlar; özellikle de ekonomi ve toplum açısından, *bizim* şirketimizin ürettiği mal ve hizmetler kadar önemlisi olamaz, demek zorundadırlar. Sendikalar, çalışan insanın haklarından önemli hiçbir konu olamayacağı kanısındadırlar. Kiliseler, en önemli şey inançtır, derler. Okullar, her şeyin başının eğitim olduğuna inanırlar ve bu böylece sürer gider.

Bu kuruluşlar *ben-merkezli* olmak zorundadırlar. Bir araya geldiklerinde, toplumun tüm işlerini onlar yaparlar. Ama her biri yalnızca bir işi yapar, gözü ancak o işi görür.

Aslında bizler de bu kuruluşların liderlerinin tıpkı Lewis gibi, kendi kuruluşlarının en önemli kuruluş olduğuna, toplumu temsil ettiğine inanmalarını bekleriz.

Charles E. Wilson (1890-1961), sağlığında Amerika sahnesinin önemli kişilerindendi. Önce General Motors'ın, o gün için dünyanın en büyük ve en başarılı imalatçı kuruluşunun başkanı ve baş yöneticisi olarak, daha sonra da (1953-1957 arasında) Eisenhower yönetiminde Savunma Bakanı olarak. Ama bugün onu hatırlayan varsa bile, söylemediği bir sözden ötürü hatırlamaktadır, o söz de şudur: "General Motors için iyi olan bir şey, Amerika Birleşik Devletleri için de iyidir." Oysa Wilson'ın 1953'te Savunma Bakanlığı'na getirilirken yaptığı konuşmada söylediği söz şudur: "Amerika Birleşik Devletleri için iyi olan bir şey, General Motors için de iyidir." Ondan sonra ölünceye kadar Wilson hep bu yanlış anlaşılma olayını düzeltmeye çabalamış, ama hiç kimse onu dinlememiştir. Herkes sürekli olarak, "Söylememiş olsa bile içinden inanıyor; aslında da inanması gerekir," demiştir.

O halde sınırlar nerededir? Eğer ortada bir savaş ya da büyük bir doğal âfet varsa, o zaman verilecek cevap oldukça basitleşir: toplumun çıkarları, onun herhangi bir organının çıkarlarından daha önce gelir. Ama böyle krizler söz konusu olmadığı zaman, bu sorunun bu kadar kesin bir cevabı yoktur. O halde soruna en iyi yaklaşım, kuruluşlarımızın liderlerinin ortak sorumluluğu biçiminde olmalıdır.

Bugüne kadar buna en yakın davranış, herhalde İkinci Dünya Savaşı sırasında büyük Japon şirketlerinin davranışı olmuştur. O yıllardaki planlamalarında iş dünyası liderleri işe şu soruyla başlamışlardır: "Japonya için, Ja-

ponya'nın toplumu, ekonomisi için en iyi olan nedir?" Daha sonra da şunu sormuşlardır: "Ne yaparsak bunu genelde iş dünyası için bir fırsat, özel olarak da *kendi* işimiz için bir fırsat haline çevirebiliriz?" Bu insanlar bir hayır derneği gibi düşünmüyor, kendilerini de silmiyorlardı. Tam tersine, kâr kavramının son derece farkındaydılar. "Liderlik" etmeye kalkışmadılar. Sorumluluğu kabul ettiler. Ama ülkeleri savaş sonrası onarımından sıyrılıp dünya ekonomik liderliğine sıvanırken, Japon iş dünyasıyla o dünyanın liderleri bile bir kere daha bencilleştiler.

Sosyal sorumluluk nedir?

Kuruluşlar Toplumu'nun kuruluşları, özel amaçlara sahip organlardır. Her biri ancak bir işte iyidir, ona performans verme kapasitesini getiren de bu ihtisaslaşmadır.

Kuruluşlar eğer kendi ihtisas ve ehliyet alanlarının ötesindeki görevlerle uğraşmaya kalkışırlarsa, hem kendilerine, hem de topluma zarar verirler. Amerikan hastanesi, kent içindeki kliniğinde kent içi kesimin sosyal dertlerine eğilmeye kalkıştığında, kendine büyük zararlar vermiş, topluma da pek fazla bir yararı dokunmamıştı. Amerikan okulu da ırksal birleşme sağlama çabalarında fena halde başarısızlığa uğradı. Bu amaçların iyi amaçlar olduğuna hiç kuşku yoktur. Her ikisi de, "Bir çare!" diye çığlık atan sorunlardır; örneğin Amerika'da ırksal ayrımın giderilmesi gibi bir çözüm beklemektedirler. Ama ihtiyaç duyulan eylem; ya da en azından bu kuruluşların seçtiği eylem; kendi alanlarının, odaklarının, işlevlerinin dışındaydı. Hele bilgi ve ehliyet alanlarının tümüyle dışındaydı.

Ama; topluma göz kulak olacak, onun sorunlarına, dertlerine eğilecek başka kim var ki? Bu kuruluşların hepsi bir araya gelince, toplum onlar zaten. Amerikalı iktisatçı, Nobel ödülü sahibi Milton Friedman'ın (doğumu 1912) yaptığı gibi, bir işyerinin bir tek sorumluluğu vardır, o da ekonomik performanstır, diye iddiada bulunmanın hiçbir yararı yoktur. Ekonomik performans, o işyerinin ancak *birinci* sorumluluğudur. En azından sermaye maliyetine denk bir kâr gösteremeyen iş birimi, sosyal açıdan *sorumsuz* sayılır. Toplumun kaynaklarını ziyan ediyor demektir. Ekonomik performans temeldir; o olmazsa iş birimi diğer sorumluluklarının da hiçbirini yerine getiremez, iyi bir işveren olamaz, iyi bir vatandaş olamaz, iyi bir komşu olamaz.

Ama ekonomik performans, bir iş biriminin *tek* sorumluluğu değildir. Bir okulun tek sorumluluğu da eğitim performansı değildir, bir hastanenin tek sorumluluğu da sağlık-bakım performansı değildir. Güç her zaman sorumlulukla dengeli olmalıdır, bunun tersi, despotluktur. Ama zaten sorumluluk olmadığı zaman güç de dejenere olup performans yokluğuna dönüşür. Kuruluşların da gücü vardır; bu yalnız sosyal güç olsa bile.

Kuruluşlardan sosyal sorumluluk taşımaları talebi, silinip gidecek bir talep değildir. Biz şu ana kadar yalnızca iş birimlerinin sosyal sorumluluğundan söz ettik, bunun basit nedeni de iş birimlerinin ilk ortaya çıkan kuruluş olmasıydı. Giderek daha başka kuruluşların sosyal sorumluluklarına daha çok eğileceğiz; özellikle de üniversitelerin sorumluluğuna bakacağız, çünkü onların elinde sosyal bir tekel vardır. Daha önce hiçbir kuruluşun elinde böyle bir tekel olmamıştır. Onu da ayrıca ele alacağız.

Sosyal sorunun cevabının ne olması gerektiğini, kaba

bir şema halinde bile olsa biliyoruz. Kuruluşun, topluma yaptığı etkilerin tüm sorumluluğunu taşıması gerekir; örneğin yanından geçen dereye boşalttığı fabrika sularının ya da işbaşı saatlerinde kent yollarmda yol açtığı trafik tıkanıklığının sorumluluğunu. Ama bir kuruluşun kendi ana görevi ve işleviyle ilgili performans kapasitesini ciddi biçimde köstekleyecek sorumlulukların peşine düşmesi bir yana, böyle sorumlulukları kabullenmesi bile bir sorumsuzluk sayılır. Ayrıca kuruluş, bilgi ve ehliyete sahip olmadığı alanda, sorumlu da değildir.

Ama; bu da çok büyük ve önemli bir AMA'dır ... Kuruluşlar Toplumu'nun kuruluşları, kendi bilgi alanlarına uyan temel sosyal sorunlara bir yaklaşım bulma konusunda sorumluluğa sahiptirler. Bu da sosyal sorunu, o kuruluş için bir fırsat haline getirebilir.

Güç ve kuruluşlar

Kuruluşların sosyal eyleminin bir başka sınırı daha vardır. Bunlar *sosyal* kuruluşlardır. *Politika* konusunda ne bir meşrulukları, ne de bir ehliyetleri vardır.

Kapitalist-ötesi toplumun kuruluşları, siyasal yetkiden, yani hükümetten birtakım şeyler isterler. Ama bu istedikleri, en azından kendi kanılarınca, işlerini daha iyi yapmalarına katkıda bulunacak, kendi değer sistemlerine uyacak ve ceplerini dolduracak şeylerdir. Ama kendileri siyasal güç edinmeye yönelemezler ve yönelmemelidirler. Onlar işle, işlevle ilgili kuruluşlardır.

İşte bu nokta, daha önceki tüm çoğulcu toplumlara çarpıcı biçimde ters düşmektedir. Daha önceki çoğulcu toplumların hepsi, birbiriyle rekabet eden güç merkezlerinin çoğulculuğuydu. Kuruluşlar Toplumu'nun çoğulcu-

luğu ise rekabet halinde olmaktan çok, birbirine paralel biçimde, sakin sakin işini gören kuruluşların çoğulculuğudur. Bir şirket, hastaneden hastaları kapmak için mücadele etmez, doktorları kendi bordrosuna almaya kalkışmaz; buna karşılık hastane de IBM ile rekabete girip bilgisayar satmaz. Bunların her biri birbirinin müşterisidir. Ortaçağ Avrupası'nın baronları, kontları, dükleri ve piskoposları ya da Ortaçağ Japonyası'nın *Daimyo*'ları sürekli olarak birbirlerine savaş açarlardı. Modern kuruluşlar ise lobi faaliyetleri yaparlar.

Aslına bakarsanız, bir kuruluş için siyasal güç edinmeye kalkışmak kadar zarar verici bir şey olamaz. Böyle girişimler her zaman felaketle sonuçlanır. Arjantin, Brezilya ve Peru'da, ordu her zaman en saygın kuruluşlardan biriydi; ama 1960 ve 1970'lerde ülke yönetimine el koyana kadar! Bu ülkelerde ordu her seferinde, ancak ülke çökmenin eşiğine geldiği zaman yönetimi devralmıştır. Olayların her birinde, ordunun gelişi, vatandaşlar tarafından büyük ölçüde alkış ve destek görmüştür. Ama her seferinde de ordu, yönetimi yeniden devrederken, gözden düşmüş, ahlakı bozulmuş, hemen hemen mahvolmuş durumlara kadar inmiştir.

Yirminci yüzyılın hiciv literatüründe en tanınmış tiplerden biri, siyasal güç kapmak için komplolar kuran, kötü ruhlu şirket patronudur. Ama başarılı iş yöneticilerinden hiçbiri, ne J.P. Morgan, ne Rockefeller, ne Krupp, ne de öteki devler, hiçbir zaman bu tür güce ilgi duymamışlardı. Onların ilgisi ürünlere, piyasalara, gelirlere dönüktü.

Başarılı bir iş kariyerinden sonra politikaya girmeye çalışan işadamlarına oldukça sık rastlanır, ama bunların bu yeni alanda başarıya ulaşması o kadar sık görülen bir

şey değildir. Ama iş dünyasındaki mevkilerini kullanarak hükümete ve politikaya tahakküm etmeye çalışan yalnızca iki işadamı tanıyorum. Bunların ikisi de Alman. Biri Hugo Stinnes (1870-1924), diğeri Alfred Hugenberg (1865-1951). Stinnes bu işe 1920'lerin başlarında, Hugenberg de ondan birkaç yıl sonra kalkışmıştı. İkisi de Weimar Cumhuriyeti'ne ölçülemeyecek zararlar verdiler, sonunda Hitler'in başa geçmesinin büyük sorumluluğu da onlara aittir. Ama politika açısından her ikisi de başarısızlığa uğradılar. Siyasal güç edinme çabaları, sonunda onların işlerini de, kişi olarak kendilerini de mahvetti.

Sendika liderleri bile, siyasal güce uzanmaya kalktıklarında hem sendikalarını, hem kendilerini silmektedirler.

1970'li yılların başlarında, İngiliz kömür madenleri sendikasının (NUM) lideri Arthur Scargill (1938 doğumlu), İngiltere'nin en güçlü adamı gibi görünüyordu. 1974 yılında, Tory hükümetini çökertip kendini ülkenin en güçlü politikacısı durumuna getirmek amacıyla bir grev çağrısında bulundu. Tıpkı John L. Lewis'in 30 yıl önce Amerika'da yaptığı gibi, grevi o da gerçekleştirdi, hükümet de gerçekten düştü. Ama Scargill'in de işi bitmiş oldu. Sendikası da silindi gitti. On yıl sonra, eski gücüne ulaşmak ve yeni bir Muhafazakâr Başbakanı, Margaret Thatcher'ı (1925 doğumlu) devirmek için bir grev çağrısında daha bulundu. Thatcher büyük bir halk desteğiyle o grevi kırarken, Scargill'in kendi madencilerinden bir haylisi de başbakandan yanaydı. Scargill'in bu girişiminden doğan sonuç, Bayan Thatcher'ın meclisten, sendikaların ve sendika liderlerinin gücünü büyük ölçüde kısan yasalar çıkarmasına olanak vermek oldu.

Oysa sendika yine de Kuruluşlar Toplumu'nun kuru-

luşları arasında hemen hemen en siyasal olanıdır. Buna da mecburdur. Hükümet onu desteklemezse, gelişmek bir yana, varlığını bile sürdüremez. Gelişmiş ülkelerdeki sendikalar arasında, yalnızca sendikalı işçilerin birleşik eylemleriyle güçlenmiş olanlar pek azdır (hatta belki de hiç yoktur). Çoğu, yasaların desteğiyle kurulup gelişmiştir. Ama sendikalar bile, ancak güçlerini "çalışan adam" adına kullandıkları zaman, yani kendi *işlevlerini* yerine getirdikleri zaman başarılı olabilmektedirler.

Ama kuruluşun yine de *sosyal* gücü vardır (zaten olmalıdır) ve bu sosyal güç çok büyüktür. İnsanlarla ilgili kararları verebilmek için güçlü olmak zorundadır. Kimi işe alacaktır, kimi kovacaktır, kimi terfi ettirecektir? Sonuçlar elde etmek için gerekli olan kurallar demetini ve disiplini yerleştirmek için de güçlü olmak zorundadır. Bunlar da iş ve görevlerin bireylere dağıtımını, iş saatlerinin kararlaştırılmasını ve bu gibi şeyleri kapsar. Kuruluş, ayrıca nerelere ne fabrikaları kuracağını, hangilerini kapatacağını kararlaştırabilmek için de güç sahibi olmak zorundadır. Fiyatlarını koyabilmesi de güç gerektirir.

Ticari olmayan kuruluşlar, aslında en büyük sosyal güce sahip olanlardır. Tarih boyunca pek az kuruluş, bugünkü üniversitenin gücüne sahip olabilmiştir. Bir kimseyi üniversiteye almayı veya ona diploma vermeyi reddetmek demek, o kişinin bir kariyere ve bir yığın fırsatlara ulaşmasına set çekmek demektir. Aynı şekilde, Amerika'daki bir hastanenin, bir doktora hastane imtiyazlarını vermeyi reddetmesi, o kişiyi hemen hemen doktorluk etmekten alıkoyar. Sendikanın kişiyi çırak olarak almaması ya da kapalı bir ortamda sendika üyesi olmayanların belli bir işyerinde çalışmasına izin vermemesi de sendikaya aynı şekilde korkunç bir sosyal güç kazandırmaktadır.

Bu güç siyasal yetki tarafından düzenlenebilir, sınırlanabilir, baskı altına alınabilir. Türlü süreçlere tabi tutulabilir, mahkeme denetimi gerekliliği getirebilir. Ama kuruluşların sosyal güçleri, siyasal yetki tarafından kullanılamaz. Onu kullanan mutlaka tek tek kuruluşlar olmalıdır.

Bu soruna verilebilecek ilk cevap, hiçbir kuruluşa, kendi işlevini yerine getirmek için kesinlikle gerekli olan güçten başka bir güç vermemek gerektiğidir. Bunun dışındaki her şey gasp niteliği taşır.

İkinci bir cevap da, kuruluşun meşru gücünün kullanılması sırasında bu gücün istismar edilmesine karşı önlem almaktır. Bu gücün kullanılmasına ilişkin olarak açık seçik ve herkesin bildiği kurallar olmalı, denetim ve yargı, tarafsız ve sorunun parçası olmayan organlarca sağlanmalıdır. Avukatların "itiraz süreci" dediği şeye olanak bulunmalıdır.

Bir piskoposun Katolik kilisesindeki papazlar üzerinde sahip olduğu güç, herhangi bir şirket baş yöneticisinin kendi kuruluşunda sahip olduğu güçten çok daha büyüktür. Ama piskopos bir papazı işinden atamaz, kilisede halkla ilişki kurmasını yasaklayamaz. Onu ancak Diocesan Mahkemesi yapar ve belli nedenlerle yapar. Gerçi o mahkemede görevli papazları da görevlerine aynı piskopos atamıştır, ama görev süreleri boyunca onları değiştirmesine, görevden çıkarmasına olanak yoktur.

Şimdi kuruluşların gücü sorununa verilebilecek cevapların en önemlisine gelelim. O da, güce dayalı kuruluştan, sorumluluğa dayalı kuruluşa geçiştir. Ayrıca *bilgi toplumu*'na uyan tek cevap da budur.

Çağdaş kuruluşlar 130 yıl önce ilk ortaya çıktıklarında, o sıralar ilk yeni kuruluş olan ve gününe göre en ba-

şarılısı olan ordunun modeline göre oluşturulmuşlardı. Ordu modeli, 1855 ile 1865 arasında Prusya'da oluşturulan modeldi. Ordu, başka türlü düşünülemeyeceği için, komuta ve kontrole dayalı olarak kurulmuştu. En tepedeki çok iyi eğitilmiş az sayıda insan, büyük rakamlara ulaşan, vasıfsız, belli bazı hareketlerin tekrar tekrar talim ettirildiği insanlara komuta ediyordu. Prusya ordusu, Avusturya ve Fransa ordularına karşı kolay zaferler kazanıyordu. Oysa bu orduların her ikisi de Prusya ordusundan daha kalabalıktı, ikincisinin silahları da daha çoktu. Ama aslında Prusya ordusu "yürüyen bantta" çalışan işçiler gibiydi ve bu işi de çok iyi başarıyordu. Bu orduya gerekli olan bilgiler, özel "kurmaylar" tarafından (çok iyi bilinen Prusya Genelkurmayı tarafından) sağlanmaktaydı. Bu kurmay grubu, sıradan askerden, yani işi esas yapanlardan tümüyle ayrı durumdaydı.

Bu kuruluş modeli 1920'lerde doruk noktasına vardı. O yıllarda, bu ordunun askeri amaçlı olmayan her türlü işe yöneldiği görüldü. Giderek ihtisaslaşmış kurmaylarının sayısı arttı.

İkinci Dünya Savaşı'nın sonu da aslında ABD'nin komuta ve kontrol kuruluşunu ekonomik alana, yani sınai üretime ve lojistiğe yöneltmekteki başarısının bir yansımasıdır.

Ama İkinci Dünya Savaşı'nda aynı zamanda, komuta ve kontrol kuruluşunun modasının hızla geçtiği, artık geleceğin ihtiyaçlarını karşılamaya yetmeyeceği de anlaşılmış oldu. Yine aynı yıllarda, komuta ve kontrol modelinin biraz değiştirilmesiyle işçiye bir sorumluluk "duygusu" verilmesi görüşünün, yani Harvard İnsani İlişkiler ekolüne temel olan görüşün başarılı olamayacağı da belli olmaya başlıyordu. Gerekli olan şey, psikolojik manevralardan daha büyüktü.

O yıllarda ben de ilk defa olarak "sorumlu işçi"den söz etmeye başlıyordum. Bu işçinin "yönetici tavrı" olacak, kendisi "yönetici sorumluluğu" alacaktı. 1942 tarihli *Sınai İnsanın Geleceği* ve 1949 tarihli *Yeni Toplum* adlı kitaplarımda (bunların ikisi de yakında Transaction Publishers tarafından yeniden yayımlanacaktır), esas konu buydu. Ama buna kulak veren bir tek Japon sanayii oldu, orada bile gösterilen ilgi çok sınırlı kaldı. Aslında kuruluşun değişmeye başlaması da ilk olarak orduda başladı. Bugüne kadar da askeri kesim, özellikle ABD'de, komuta ve kontrole dayalı bir kuruluş olmaktan çıkıp sorumluluğa dayalı bir kuruluş olma yolunda en çok ileri gidendir.

Komutadan enformasyona

1970'ler geldiğinde, enformasyon artık kuruluşları değiştirmeye başladı. Çok geçmeden, enformasyonun yapısal ve organik bir unsur olarak kuruluşlara sokulmasının, birçok yönetim katmanlarını (belki de çoğunu) tasfiye etmek demek olduğunu öğrendik. Geleneksel kuruluşta, yönetici denilen insanların çoğu aslında hiçbir şeyi yönetmezdi. Yalnızca emirleri aşağıya, enformasyonu yukarıya geçirirlerdi. Enformasyon herkesin ulaşabileceği bir şey olunca, bu insanlar gereksiz oluverdi.

Enformasyona dayalı kuruluş için doğru model, askeri kesim değildir; askeri kesimin değişmiş hali bile değildir. Doğru model, senfoni orkestrasıdır. Orada her müzisyen, doğrudan doğruya orkestra şefine yönelik olarak çalar, arada aracılar bulunmaz. Bunun da nedeni, herkesin elinde aynı notanın, yani aynı enformasyonun bulunmasıdır. Ya da model caz kombosudur, orada da her müzisyen "notalar"ın sorumluluğunu alır.

Ne var ki bizler, enformasyona dayalı kuruluşun da çok ötelerine ilerlemek zorundayız. Biz sorumluluğa dayalı kuruluşa varmak durumundayız. Bilgi işinde kuruluş giderek daha çok, uzmanlardan kurulu olmaktadır. Bu insanların her birinin kendi alanındaki bilgisi, kuruluştaki herkesten fazladır. Eski tip kuruluş, üstlerin, ast tarafından yapılan işleri biliyor olduğunu varsayardı. Çünkü o üst de, daha birkaç yıl önce, ast durumundaydı, diye düşünülürdü. Bilgiye dayalı kuruluşun ise, üstlerin hiç de astların işlerini bilmediğini varsayması zorunludur. Bu üstler hiçbir zaman öyle işlerde çalışmamışlardır.

Orkestra şefi, obuanın nasıl çalındığını bilmiyor olabilir. Ama obuanın ne gibi bir katkı getirmesi gerektiğini bilir. Cerrah da anestezi uzmanının ne katkı getirmesi gerektiğini bilir, ama onun o işi nasıl yaptığını bilmez. Orkestra şefi de, cerrah da ekip arkadaşlarının performansını yine de ölçebilir, değerlendirebilirler. Oysa bilgiye dayalı kuruluşta, genellikle hiç kimse, uzmanın işini, oradan ne gibi bir katkı geleceğini ya da gelmesi gerektiğini değerlendirecek kadar bilmez. Pazarlama uzmanları, piyasa araştırmacılarının performansını değerlendirecek bilgilere sahip değildirler. Araştırmacıların dilini, istatistiksel tekniklerini anlamazlar bile.

Satış müdürlerinin de satış tahminleri ya da fiyatlandırma dalında tecrübesi olması beklenemez. Tahmincilerle fiyatçılara ne yapmaları gerektiğini söyleyebilecek kadar bilgileri olmayabilir. Aynı şekilde, hastane yönetiminde de, yönetim işlerine bakanlar hiçbir zaman klinik testler yapmamış olabilirler, tıbbi laboratuvarda çalışan patoloğa iyi bir testin ne demek olduğunu, nasıl yapılması gerektiğini söyleyemezler. Bugünün ordusunda bir hava birliğinin komutanı, emri altındaki ekip şefine, iyi bir

bakım-onarımın nasıl yapılacağı bir yana, ne demek olduğunu bile söyleyecek durumda değildir. Fabrikada bile, özellikle otomatik üretimde, işçiler giderek kendi işleriyle ilgili olarak şeflerinden daha fazla bilgiye sahip olmaya başlamışlardır.

Enformasyondan sorumluluğa

Bu nedenle bilgiye dayalı kuruluş, amaçlar konusunda, katkılar konusunda, hatta davranışlar konusunda, herkesin sorumluluk almasını gerektirmektedir.

Buradan çıkan anlama göre, kuruluşun *bütün* üyeleri kendi amaçlarını ve katkılarını düşünecekler, her ikisi için sorumluluk alacaklardır. Artık "ast" diye kimse olmayacak, yalnızca birlikte çalışan insanlar olacak demektir. Ayrıca bilgiye dayalı kuruluşta bütün üyelerin, kendi işlerini kontrol etmek için sonuçlardan aldıkları *feedback*'i (geri beslenmeyi) amaçlarla karşılaştırmaları da gerekmektedir. (Ben 40 yıl önceki *The Practice of Management / Yönetimin Uygulaması*, 1954, adlı kitabımda buna "Amaçlara Göre Yönetim ve Öz denetim" demiştim.) Gerekli olan bir şey de, bütün üyelerin kendilerine şu soruyu sormalarıdır: "Benim şu zamanda bu kuruluşa ve onun görevine yapabileceğim en önemli katkı nedir?" Yani her üye, sorumluluk sahibi karar yetkilisi olarak çalışmak durumundadır. Her üyenin kendini "yönetici" gibi görmesi gerekmektedir.

Kendi amaçlarını, önceliklerini ve hangi katkılarda bulunmak istediklerini diğer işçilere (yukarıya ve yana doğru) bildirmek de tüm üyelerin sorumluluğudur. Ayrıca bir sorumlulukları da, kendi amaçlarının tüm grubun amaçlarıyla uyumlu olmasını sağlamaktır.

Katkının ne olacağını düşünme sorumluluğu, yani kişinin bir bilgi işçisi olarak kendi sorumluluğunu düşünmesi, bireyin omuzlarına yüklenmiştir. Bilgi kuruluşunda bu herkesin sorumluluğudur, yaptığı işin ne olduğu da bir değişiklik getirmez.

Çelik mini tesisindeki 97 teknisyen, yasal açıdan "işçi"dir. Ama bildiğimiz entegre çelik tesislerinin bin kişiyle çıkardığı kadar çelik çıkaran makineler, onların kontrolü altındadır. O teknisyenlerin her biri, bilgisayarının başında her an kritik kararlar vermektedir. Evet, bu kişiler eğitilebilir; zaten eğitilmeleri de gerekir. Ama onlara emir verilemez. Her biri her an kendi kararlarını vermekte, tüm mini tesisin sonuçları üzerinde, entegre tesisin orta düzey yöneticilerinin sahip olduğundan çok fazla bir etki gücüne sahip olmaktadırlar. Bu teknisyenlerin her birine, "Seni nelerden sorumlu tutmalıyız?" diye sormak gerekmektedir. Ayrıca her birine, "Ne gibi enformasyona ihtiyacın var?" diye de sorulmalıdır. Daha sonra da, "Sen bizlere ne gibi enformasyon borçlusun?" diye sormak gerekir. Bunun anlamı da, her işçinin karara katılması, ne gibi teçhizat gerektiği, işin nasıl programlanması gerektiği, hatta tüm tesisin temel iş politikasının nasıl olması gerektiği üzerinde söz sahibi olması demektir. Mini-tesiste tüm grup bir tek ekiptir, üyeleri, kuruluşun performansının sorumluluğunu paylaşmaktadır.

İlk bakışta yalnızca düşük vasıflı (hatta belki vasıfsız) işler yapıyormuş gibi görünen kuruluşların bile sorumluluğa dayalı kuruluşlar olarak yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Biri Danimarka'da, diğeri ABD'de, üçüncüsü de Japonya'da bulunan üç firma, hastanelerde, fabrikalarda ve bürolarda vasıfsız bakım işleri (daha doğrusu beden işleri) yapan kimselerin verimini büyük ölçüde art-

tırmayı başarmışlardır. Bu verimi elde etmek için, çalışanların en alt düzeyde olanlarından bile sorumluluk beklediklerini belirtmişlerdir. Yani elinde kova ve süpürgeyle yerleri silmeye gelenlerden, iş saati sona erdiğinde büroyu temizlemeye gelenlerden bile. Bekledikleri sorumluluk, katkılar konusunda, tüm ekibin performansı konusundadır. Ne de olsa, o işle ilgili olarak en çok bilgiye sahip olanlar, bu insanların kendileridir. Sorumluluk verilince de sorumlu biçimde davranmaya başlamışlardır.

Herkesi katılımcı yapmak

Günümüzde "yetki vermek"ten, "güç vermek"ten pek çok söz edilmektedir. Bu terimler, komuta ve kontrole dayalı kuruluşun ortadan kalktığının ifadesidir. Ama aynı zamanda, tıpkı eski terimler gibi bunlar da gücü ve rütbeyi ifade eden terimlerdir. Bizim bunların yerine, sorumluluktan ve katkılardan söz etmemiz gerekir. Çünkü yanında sorumluluk da bulunmayan bir güç, hiç güç değildir; sorumsuzluktur.

Bizim amacımız, insanları sorumlu kılmak olmalıdır. Soracağımız soru, "Senin ne yetkilerin olmalı?" değil, "Sen neden sorumlu olmalısın?" sorusudur. Bilgiye dayalı kuruluşta yönetim işi, herkesi *patron* yapmak değildir. Herkesi *katılımcı* yapmaktır.

Bölüm iki

Politika

6

Ulus-devletten Mega-devlete

KAPİTALİST ötesi toplumda, siyasal yapıdaki ve politikadaki değişimler de toplumdaki ve sosyal yapıdaki değişimler kadar büyüktür. Ayrıca tüm dünyaya yayılmış durumdadır. Onlar da diğerleri gibi birer gerçektir.

Dünün dünya düzeni hızla geçmişte kalırken, yarının dünya düzeni de henüz kendini belli etmemiştir. Bu durumda bizler, günümüz politikacılarının durmadan iddia ettikleri gibi "yeni dünya düzeni"yle karşı karşıya değiliz. Bizim karşımızda *yeni dünya düzensizliği* bulunmaktadır, bunun ne kadar süreceğini de hiç kimse bilmemektedir.

Siyasal yapıda da, politikada da yine bir "ötesi" çağına geçmekteyiz. Bu seferki de "egemen devlet ötesi" çağdır. Yeni güçlerin ne olduğunu şimdiden biliyoruz. Bunlar 400 yıldan beri siyasal yapıyı ve politikayı yönetmiş olan güçlerden çok farklıdır. Yeni talepleri de biliyoruz, bazılarını, hatta belki çoğunu çok iyi tanıyoruz. Ama ce-

vapıları, çözümleri, yeni entegrasyonları bilemiyoruz. Bu sahnedeki oyuncular, yani politikacılar, diplomatlar, memurlar, siyasal bilimciler, toplumda ve sosyal yapıda olduğundan daha çok, hep dünün terimleriyle konuşup yazmaktadırlar, hatta rollerini dünün varsayımlarıyla ve dünün gerçeklerine dayanarak oynamak zorundadırlar.

Ulus devletin paradoksu

Dünya tarihindeki son 400 yılın, Batı türü ulus-devletin yüzyılları olduğunu herkes bilmekte, tarih kitapları bile bize bunu öğretmektedir. Bu sefer, herkesin bildiği şey doğrudu; ama bu doğru da paradokslu bir doğrudur.

Çünkü bu dört yüzyıl boyunca yer alan siyasal hamleler hep ulus-devleti aşıp onun yerine transnasyonal bir siyasal sistem kurmak yönünde olmuştur. Bu transnasyonal siyasal sistem, bir sömürge imparatorluğu da olabilir, bir Avrupa (ya da Asya) süper devleti de. Bu yüzyıllar, büyük sömürge imparatorluklarının yükseldiği ve çöktüğü yüzyıllardır. İspanyol ve Portekiz imparatorlukları on altıncı yüzyılda belirmiş, on dokuzuncu yüzyıl başlarında çökmüş, bu arada on yedinci yüzyılın başlarında başlayıp yirminci yüzyıla kadar sokulmayı başarabilen İngiliz, Hollanda, Fransız ve Rus imparatorlukları ortaya çıkmıştır. Bu dört yüzyıl boyunca dünya sahnesinde ne zaman yeni bir güç belirse, hemen ulusal sınırları aşıp bir imparatorluk haline gelmeye çalışmıştır. Almanya'yla İtalya, daha birleşme işini başardıkları anda, yani 1880'le Birinci Dünya Savaşı arasında, ilk iş olarak sömürgelerle genişleme işine yönelmiş, İtalya son olarak 1930'larda bile denemelere kalkışmıştır. Yirminci yüzyıl başlarında

ABD bile bir ara sömürgeci bir güç olmuştur. Ulus devlet haline gelen tek Batı dışı ülke, Japonya da öyle.

Ulus-devletin esas vatanı Avrupa'ya gelince, bu dört yüzyıla hep sınırları aşıp transnasyonal süper devlet kurma çabaları egemen olmuştur. Bu süre içinde altı kere, Avrupa'nın şu ya da bu ulus devleti, tüm Avrupa kıtasını yönetimi altına alıp, kendi ulus-devletini bir Avrupa süper devleti haline dönüştürmeye çalışmıştır.

Bu girişimlerden ilki İspanya tarafından, on altıncı yüzyılın ortalarında, İspanya henüz yeni yeni birleşik bir ulus olarak ortaya çıkarken, yani kendi içindeki birbiriyle didişen krallıkları, düklükleri, kontlukları ve serbest kentleri bir Prens'in altında pamuk ipliğiyle birleştirmeyi başardığı anda yapılmıştır. Ve İspanya, Avrupa'nın efendisi olma hayallerini yüz yıllık bir süre boyunca elden bırakmamıştır. O zamana kadar da kendini hem ekonomik, hem de askeri açıdan tüketmiştir.

Hemen ardından Fransa, önce Richelieu döneminde, sonra da XIV. Louis döneminde, bu işi İspanya'nın bıraktığı yerden devralmış, yetmiş beş yıl sonra, yorgunluktan tükenmiş durumda, özellikle de mali açıdan batmış durumda vazgeçmiştir. Ama böyle olması, aradan bir yetmiş beş yıl daha geçtiğinde bir başka Fransız yöneticinin, Napoleon'un bir denemeye daha girişmesini engellememiştir. Napoleon Avrupa'nın yöneticisi olma ve Fransa egemenliğinde bir Avrupa süper devleti oluşturma aşkına, tüm kıtayı yirmi yıl boyunca savaşlarla, sarsıntılarla titretmiştir. Daha sonra, bu yüzyılda Almanların Avrupa efendisi olma yolundaki iki savaşı gelmiş, Hitler'in yenilgisinden sonra da Stalin, silah ve baskı gücüyle, Rus egemenliğinde bir Avrupa yaratmaya çalışmıştır. Japonya da ulus-devlet haline gelir gelmez Batı

türü bir sömürge imparatorluğu yaratmaya kalkışmış, Batı örneğini izleyerek bu yüzyılda bir deneye girişmiş, Japon yönetiminde bir Asya Süper devleti peşine düşmüştür.

Aslında imparatorlukları doğuran, ulus-devlet değildi. Ulus-devletin kendisi zaten transnasyonal dürtülere bir cevap olarak doğmuştu. İspanya'nın Amerika kıtasındaki imparatorluğu o kadar çok altın ve gümüş getiriyordu ki, Şarlken'in oğlu II. Philip döneminde İspanya, Roma lejyonlarından bu yana ilk daimi orduyu, İspanyol Süvarileri'ni kurmayı başarmıştı. Bu süvari birliklerinin ilk "modern" kuruluş olduğu da bazıları tarafından ileri sürülmektedir. Kendini bu şekilde donatan İspanya, kendi yönetiminde bir Avrupa yaratma amacıyla ilk seferlere de başlamıştır. İşte ulus-devlet'i icat eden Fransız avukat-politikacı Jean Bodin'in (1530-1591) 1576 tarihinde yazdığı *Six Livres de la République (Cumhuriyetin Altı Kitabı)* adlı eserinden sonra bu fikrin bütün Avrupa'da ana amaç haline gelmesine de, İspanya'nın bu tehdidine karşı durmanın getirdiği motivasyon ve adanmışlık yol açmıştır. Esasen tehdit bu kadar büyük ve bu kadar gerçek olmasa, Bodin'in önerileri böyle kolaylıkla kabul edilmezdi. Bu tavsiyeler şunları içermekteydi: Ulus-devlet ve onun kuruluşları olsun, merkezden kontrollü sivil bir mekanizmanın yalnızca hükümdara sorumlu olması, bunun yanında askeri kesimin de merkezden kontrolü, daimi ordudaki subayların profesyonel askerler olması ve merkezi yönetime sorumlu olması, paranın bu merkezce basılması, vergi ve gümrüklerin bu merkezce toplanması, mahkemelerde yerel beylerin yerine merkezden atanmış profesyonel yargıçların bulunması. Bu önerilerin her biri, daha önceki zamanların yerleşmiş ve güçlü çıkarlarına, yani

özerk kiliseye, türlü şeye bağışık piskoposluklara ve manastırlara, irili ufaklı tüm yerel beylere meydan okur nitelikteydi. Özellikle beylerin hep kendi orduları, kendi hukuk sistemleri ve mahkemeleri, kendi vergi toplama güçleri olagelmişti. Ayrıca serbest kentlere, kendi kendini yöneten loncalara ve türlü kesimlerin çıkarlarına da bir darbe inmekteydi. Ama İspanya'nın Avrupa'yı ele geçirme tehdidi, bunların hiçbirine başka bir çare bırakmıyordu. Ya kendi ülkelerindeki hükümdara boyun eğeceklerdi ya da fetih yoluyla gelecek yabancı bir hükümdara. O günlerden başlayarak, Avrupa ulus devletinin siyasal yapısında yer alan hemen hemen her değişiklik, Fransa, Almanya ve Rusya'nın Avrupa'yı ele geçirme ve süper devlet kurma yolundaki benzer girişimlerinden kaynaklanmış ya da en azından tetiği çeken hep bu girişimler olmuştur.

Böyle olunca, insana sanki siyasal bilimcilerin sömürge imparatorluklarını incelemiş, o konuda bir siyasal teori geliştirmiş olmaları gerekir gibi gelmektedir. Oysa bunları hiç yapmamışlardır. Bunun yerine, ulus devletin siyasal teorisine ve kurumlarına odaklanmışlardır. Ayrıca insana, sanki tarihçiler de Avrupa süper devletlerini incelemiş olmalı gibi gelmektedir. Ama her üniversitede, tarihle ilgili en saygın kürsüler hep *ulusal* tarih kürsüleridir. İster İngiltere, ister Fransa, ister ABD ya da İspanya, Almanya, İtalya, Rusya'da olsun, en ünlü tarih kitapları ulus devleti ele almaktadır. Hatta en uzun süre boyunca en büyük ve en başarılı sömürge imparatorluğunu yönetmiş olan İngiltere'de bile, tarih araştırmaları ve eğitimi hep ulus devlet üzerinde merkezleşmiştir.

Amerika Birleşik Devletleri, ulus devlete değil de imparatorluklara yönelmiş olan birinci sınıf bir tarihçi ye-

tiştirmiş olan hemen hemen tek ülkedir. William Prescott (1796-1859), daha çok İspanyolların Meksika ve Peru'yu fethine eğilmiş bir tarihçidir. Fransa'nın başta gelen tarihçilerinden biri olan Fernand Braudel de (1902-1985) kendini ulus-devletle sınırlamamayı yeğlemiştir. Onun bakış açısı Avrupa'nın tümünü, hatta dünyayı içermektedir. Ama o da siyasal tarihçi olmaktan çok, ekonomik ve sosyal tarihçiydi. On dokuzuncu yüzyılın en büyük Alman tarihçileri içinde, tarihi bir bilim olarak yerleştirmeye en büyük katkılarda bulunmuş olanlardan Leopold von Ranke (1795-1886) ile Theodor Mommsen (1817-1903) de kendilerini yalnız Alman tarihi yazmakla sınırlamamışlardı. Örneğin Ranke'nin başta gelen eserlerinden biri, papaların bir tarihiydi. Mommsen'in en büyük eseri de Roma tarihiydi. Ama onlar bile, modern politikadaki bu imparatorluğa doğru yönelme konusunu ele almamış, Avrupa'ya hâkim olma girişimlerini, ulusal tarihin bir parçası olarak, yani Alman, Fransız ya da İtalyan tarihinin parçaları olarak görmüş, ulus devleti aşma, onun yerine uluslarüstü siyasal yapılar kurma girişimleri olarak görmemişlerdi.

İmparatorluğu ve süper devleti böyle ihmal etmenin nedenlerinden biri, bunların ikisinin de kuruluşlar geliştirmemesidir. Gerçekten de, örneğin İngiltere'deki Lordlar Kamarası, tüm İngiliz egemenliğindeki topraklar için en yüksek itiraz mahkemesi olarak kalmıştır. Tabii aslında bu Kamara, Büyük Britanya ve İrlanda adalarında en üst itiraz mahkemesi olduğu için böyle olmuştur. Aynı şekilde İngiltere Parlamentosu da kuramsal olarak İngiltere'ye bağlı tüm topraklar için yasama organıdır. Ne var ki üyelerinin hepsi "Birleşik Krallık"tan, yani yalnızca o iki adadan seçilerek gelmiştir. Birleşik Krallık dışındaki

olaylara, pek ender olarak, ancak kriz durumlarında eğilen bir organdır. Kral ve Kraliçe, bütün İngiltere İmparatorluğu'nun hükümdarıdır, ama hiçbir İngiliz Kralı ya da Kraliçesi, İngiltere'nin başka yerlerdeki topraklarına ayak basmamıştır, ancak o topraklar İngiltere'nin olmaktan çıktıktan sonra oralara ziyarete gitmiştir. Tabii o zamana kadar, ortada bir imparatorluk da kalmamıştır (örneğin eskiden İngiltere İmparatorluğu'na ait olan yerleri ziyaret etmeye, şimdiki Kraliçe II. Elizabeth başlamıştır). Oysa bir "imparatorluk" kurmaya diğer ülkelerin hepsinden çok yaklaşan da İngiltere'dir.

Sömürge "imparatorlukları" birer hayal değildi. Ama imparatorluk da değillerdi. Bunlar aslında, sömürgeleri olan ulus devletlerdi. İnsan bunları, adlarını ödünç aldıkları siyasal yapıyla karşılaştırdığı anda, bunu hemen anlar: "Romalıların İmparatorluğu". Sömürge imparatorluklarının çağı da hemen hemen Roma İmparatorluğu'nun ömrü kadar sürmüştü (400 yıl). Herhalde ana vatan ile imparatorluk toprakları arasında siyasal, sosyal, ekonomik entegrasyon sağlamaya rahat rahat yetecek bir süre. Ama buna hiç kalkışılmamıştır.

Augustus'ten sonraki Roma imparatorlarının en büyük üç tanesi, yani Trajan (hükümranlık süresi M.S. 98-117), Hadrian (hükümranlık süresi M.S. 117-138) ve Diocletian (hükümranlık süresi M.S. 284-305) hep sömürge insanıydılar. Trajan'la Hadrian İspanya'da doğup büyümüşlerdi. Diocletian da eski Yugoslavya'nın çocuğuydu. Latin kökenli değillerdi. İlk ikisi büyük olasılıkla Berberi, Diocletian da ya İlliryalı ya da Slav'dı. Ama insan Amerikalı George Washington'u (1732-1799), Güney Afrikalı Jan Smuts'u (1875-1950) ya da Hintli Nawaharlal Nehru'yu (1889-1969) İngiltere'nin başbakanı olarak düşünebilir

mi? Oysa bunların hepsi de yaşadıkları dönemin en büyük ve en ünlü, İngilizce konuşan, İngiliz kültürü almış siyasal liderleriydi. Onların dönemi de, sırasıyla, on sekizinci yüzyılın sonu, Birinci Dünya Savaşı sonrası ve Churchill'in İkinci Dünya Savaşı sonundaki genel seçimlerde devrildiği zamandı.

Latince yazan en son iki büyük klasik yazardan biri, St. Augustine (M.S. 354-430), bugün Cezayir diye bildiğimiz yerde doğup büyümüştür ve büyük olasılıkla Berberi soyundan gelmektedir. Onun çağdaşı olan St. Jerome (M.S. 340-430) de Slovendi, doğduğu yer bugünkü Ljubliana'nın pek de uzağında değildi. İlk gençlik yıllarını Alman kesiminde geçirmiş; en önemli çalışmalarını, örneğin İncil'in Latinceye çevirisini, Kudüs ve Beytüllahm'da yaşarken gerçekleştirmişti. Roma İmparatorluğu'nun en uzun ömürlü mirası, bugün hâlâ Avrupa Hukukunun temeli olan yasalarıdır (*Codez luris Civilis*) Bu yasalar Latince olarak yazılmış olmakla birlikte, Rumca konuşan Konstantinopl'da, yine Rumca konuşan imparator Jüstinyen'in (M.S. 483-565) girişimiyle, içlerinde bir tek Romalı bulunmayan bir hukukçular grubu tarafından hazırlanmış, çünkü o sıralarda imparatorluğun Latince konuşan batı kesimi hemen hemen Barbarlara teslim olma durumlarına düşmüştür.

Ve Roma'nın çökmesinden yüzlerce yıl sonra, eski imparatorluğun bilgili insanları, hatta en dindar Hıristiyanları bile kendilerini Romalı saymayı sürdürmüşler, kendilerini Cicero'nun Latincesiyle eğitmişler, "Roma'nın parlak günleri"ni, Augustus'ün, Trajan'ın, Hadrian'ın dönemlerini özleyip durmuşlardır.

Amerika'nın *On Üç Sömürgesi halkı* arasında, özellikle bunların "daha kaliteli" sayılanları arasmda, Amerikan

Bağımsızlık Savaşı sırasında kendilerini Amerikalı değil de İngiliz sayan pek çok kişi vardı. Bu da dünyanın en büyük modern imparatorluklarından birinin ilk parçalanması olayıydı. Ama o Amerikalı "sadıklar" bir istisnaydı. Meksika, Kolombia ya da Brezilya'da, yirminci yüzyıl imparatorluklarının, yani İngiliz, Fransız, Hollanda, Japon imparatorluklarının çöküşüne üzülen sömürge halkı sayısı pek az olmuştur. İngiltere'nin Hindistan'daki Racalık dönemi, dikkati çekecek kadar geniş bir üst sınıf halkı yaratmış, bu insanlar gerçek anlamıyla çift kültürlü yetişmiş, çoğu en iyi İngiliz üniversitelerine gidip okumuş, hepsi İngiliz şiir edebiyatını, Shakespeare'i, İngiliz hukukunu, İngiliz anayasa felsefesini ve tarihini derinden derine öğrenmiştir. Ama bunların hiçbiri, ne imparatorluğa, ne de kendi ülkelerinin o imparatorlukla bağlarına sahip çıkmıştır. Siyasal açıdan özerk bir Hindistan'ı kurarken, hiçbiri bu kültürel bileşimi sürdürebilmek için bir anayasal çözüm bulmaya kalkışmamıştır. Tam tersine, Hindistan'ın bağımsızlığına, ayrı bir Hint ulusal devletine en adanmış, en ödün vermeyen tahrikçiler olmuşlardır.

Bundan da şaşırtıcı olanı, Rus İmparatorluğu'ndaki entegrasyon yokluğudur. Ukraynalılar, Beyaz Rusyalılar, Ermeniler, Gürcüler, Almanlar; daha doğrusu (Yahudilerle Katolik Polonyalılar dışında) hemen hemen Avrupa'nın tüm soylarından gelen insanlar, yüzyıllardan beri, hem Çarlık Rusyası'nda, hem de komünistlerin Rusyası'nda eşit muamele görmüşlerdi. Tek yapacakları, Rusça öğrenmekti. Çarın generallerinin ve bakanlarının büyük bir bölümü Alman kökenliydi. Bunun en çarpıcı örneği, son çarın reformcu başbakanı Kont Witte'dir. Stalin, Gürcü'ydü. Sovyet ordusunun son genelkurmay başkanı da

Ukraynalıydı. Ama bütün bunlara rağmen, Sovyet İmparatorluğu dağılırken ortada hemen hiç imparatorluk yanlısı bir duygu olmadığı gibi, imparatorluk yanlısı bir eylem de yoktur. Direnişlerin hepsi, imparatorluk adına değil, milliyetçilik adına gösterilmektedir. Şimdi ulus devlet haline dönüşen Moldova ve Litvanya gibi yerlere yerleşmiş olan etnik Ruslar da Moldovalı ve Litvanyalı olmaya itiraz etmekte, kendi bağımsızlıklarını istemektedirler.

Sömürge imparatorluklarının idari bir soyutluktan öteye geçememesi gerçeği, yani siyasal toplum olamamaları, bunların kuruluşlarının ne kadar kolay olduğu düşünülünce daha da paradokslu gözükmekte, insan âdetâ, "elbette" demek gereğini hissetmektedir. Roma İmparatorluğu her ne kadar birbirini izleyen kanlı savaşlar sonucu kurulduysa da, modern sömürge imparatorlukları pek az savaşlar sonucu oluşmuşlardır. Evet, İngiltere Hindistan'da savaşmıştı; ama esas olarak, Hintli yöneticilere karşı savaşmaktan çok, Fransızlara karşı savaşmıştır. Güney Afrika'da da *Boer*'lere karşı çok acı bir savaş vermişlerdir. Ama onun dışında, İngiltere İmparatorluğu, ufak tefek çatışmalar dışında pek az şiddet sonucu oluşmuştur, bu çatışmalar da aşağı yukarı bin İngiliz askerinden fazlasını hiçbir zaman gerektirmemiştir.

Aynı şekilde, Rusların da imparatorluklarını genişletme çabaları sırasında karşılaştıkları en uzun süreli direniş, Ukrayna'da ya da on sekizinci yüzyılda aldıkları Baltık devletlerinde veya Orta Asya'da değil, Kafkaslar'da karşılarına çıkmıştır. Fransızların da Güneydoğu Asya ve Afrika'da kendi imparatorluklarını kurma çabaları sırasında ufak tefek çatışmalar yer almış, bu çatışmalarda Fransa'nın ya da herhangi bir Avrupa ülkesinin

önemsiz sınır çatışmalarına yolladığı askerlerden daha az sayıda asker savaşmıştır.

Bütün bunlara rağmen, Avrupalı güçlerden biri (ya da Japonya) bir zayıflık belirtisi gösterdiği anda, imparatorluğu hemen dağılmış, ulusal devletler halinde bölünmüştür. İngiltere İmparatorluğu'nun "Beyaz Dominyonları" diye bilinen Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda gibi yerler, İngiliz soylarından ve kültürel geleneklerinden büyük gurur duymalarına rağmen, sömürge olmaktan çıktıkları anda ulus devletler olmuşlardır. Ortada başka türlü bir siyasal entegrasyon modeli yoktur.

Modern imparatorluğun bir entegrasyon sağlama gücü yoktur. Entegrasyonu ancak ulus devlet gerçekleştirebilir, kendine bir politika seçebilir; yani siyasal bir devlet olabilir, vatandaşlık yaratabilir.

Avrupa'da da tüm kıtayı fethetmeye kalkanlardan hiçbiri, kuracakları süper devleti bir siyasal yapı içinde entegre edemezlerdi. II. Philip'ten Stalin'e kadar hepsinin tek yapabilecekleri, kaba kuvvetle boyun eğdirmek olabilirdi. Oysa buna rağmen, Avrupa süper devleti kurmaya kalkanlardan üç tanesi, çok çekici gücü olan ideolojilerle ortaya çıkmışlardı: Napoleon'un sloganı *Özgürlük, Kardeşlik, Eşitlik*'ti, yani Fransız İhtilâli'nin ilkeleriydi. Hitler'inki bir nefret, imrenme ve Yahudi düşmanlığı ideolojisiydi (bunun çekiciliği bizim kabullenmeye yanaşmadığımız kadar fazlaydı, Avrupa kıtasının her ülkesinde, Hitler orayı alıncaya kadar hep direnişten çok sempati gözlemlenmesi de bundandı). Stalin'inki de Marksist sosyalizm ideolojisiydi. Bu ideoloji yüz yıldan beri, Hıristiyanlıktan bu yana en güçlü ve en yaygın çekiciliği sergilemekteydi. Japonya'nın *Pan-Asya* süper devleti yaratma girişimi bile güçlü bir ideolojiye dayalıydı, o da Batı düş-

manı, sömürge düşmanı biçiminde özetlenebilirdi. Ama bu girişimlerin hepsi de fethettikleri topraklarda siyasal yapılanma oluşturamamak, siyasal kurumlaşma yaratamamak, St. Paul'ün *Civis Romanus Sum*'una (Ben bir Roma vatandaşıyım) birazcık bile benzeyen bir şey yaratamamak gibi ortak noktalar sergilemekteydiler. Unutmamak gerekir ki St. Paul, soy olarak Yahudi, kültür ve dil olarak Rumdu, ama "Ben bir Roma vatandaşıyım," sözü daha büyük bir iddiaydı, daha yüksek bir hukuka, coğrafi bölünümleri aşan bir siyasal kimliğe, ırka ve dile sahip olmayı ifade ediyordu.

Bütün modern imparatorluklar ve bütün süper devletler, ulus devleti aşmayı beceremedikleri için çökmüşlerdir, nerede kaldı ulus devletin yerine geçebilmek.

Ama ulus devlet, imparatorlukların ve süper devletlerin yüzyılları boyunca varlığını sürdüren tek siyasal gerçek olmasına rağmen, son yüz yıl içinde o da kendini derinden derine değiştirmiştir. *O da şimdi artık mega-devlet haline dönüşmüştür.*

Mega-devletin boyutları

1870'te ulus-devlet her yerde galipti. Avusturya bile artık Avusturya-Macaristan olmuş, iki ulus devletin federasyonu haline gelmişti. Ayrıca 1870'in ulus devletleri henüz hâlâ, Bodin'in 300 yıl önce icat ettiği egemen ulus devlete benziyor, onun gibi davranıyordu.

Oysa 1970'in ulus devleti, yani aradan yüz yıl geçtikten sonraki ulus devlet, Bodin'in devletine de, hattâ 1870'in ulus devletine de pek benzemiyordu. O artık *mega-devlet* olmuştu. Belki 1870'teki atasıyla yine aynı familyadan bir yaratıktı, ama mütasyon geçirdiği için, panter

kediden ne kadar farklıysa, o da atasından o kadar farklıydı.(*)

Ulus devlet, sivil toplumun koruyucusu olarak biçimde tasarımlanmıştı. Mega-devlet ise onun efendisi oldu. Aşırı durumlarda, totaliter biçimlere girdiği zaman, sivil toplumu tümüyle kaldırıp onun yerine geçti. Totaliterlikte toplumun tümü siyasal bir toplum haline geldi.

Ulusal devlet, hem vatandaşının hayatını ve özgürlüğünü, hem de onun mal varlığını, egemen gücün keyfi hareketlerine karşı koruyacak biçimde tasarımlanmıştı. Mega-devlet, en az aşırılık içeren Anglo-Amerikan uygulamasında bile, vatandaşın mal varlığını vergi tahsildarının insafına terk etmektedir. Joseph Schumpeter'in (1883-1950) 1928 tarihli *Der Steuerstaat* (Mali Devlet) adlı yazısında işaret ettiği gibi, mega-devlet, vatandaşların ancak devletin sarih veya zımni olarak izin verdiği mallara sahip olmasına hoşgörü göstermektedir.

Bodin'in ulus devletinin ilk işlevi, sivil toplumun sürdürülmesiydi; özellikle de savaş zamanında. "Savunma" sözünün anlamı da aslında budur. Mega-devlet ise barış ile savaş arasındaki farkı giderek bulanıklaştırmıştır. Barış yerine, ortaya "Soğuk Savaş" çıkmıştır.

Dadı devlet

Ulus devletten mega-devlete dönüş on dokuzuncu yüzyılın son birkaç on yılı içinde başlamıştı. Mega-devlete doğru atılan ilk adım, Bismarck'ın 1880'lerde Sos-

(*) Bunu ilk anlayan, bir siyasal bilimci ya da politikacı değil, bir romancı olmuştu. Franz Kafka'nın (1853-1924) ölümünden sonra yayımlanan iki romanında, *Duruşma* ile *Şato*'da, mega-devletin ilk ve en derin gözlemlerle dolu analizleri yer almaktadır.

yal devleti icat etmesiyle atılmış oldu. Bismarck'ın amacı, hızla yükselen sosyalizm dalgasına karşı durabilmekti. Bu cevap, bir sınıf savaşı tehdidine verilen cevaptı. Bismarck'a kadar, hükümet yalnızca bir siyasal ajans olarak görülmüştü. Bismarck hükümeti bir sosyal ajans haline getirdi. Onun kendi sosyal önlemleri, örneğin sağlık sigortası, sanayi kazalarına karşı sigorta, yaşlılıktaki emekli maaşları (peşinden onu 30 yıl arayla izleyen ve İngiliz icadı olan işsizlik sigortası ile birlikte) aslında pek mütevazı önlemlerdi. Ama ortadaki ilke devrimseldi. Zaten bu konuda atılan tek tek adımlardan daha önemli etkiler yapan da o ilke oldu.

Alman sağlık sigortası sisteminde, istihdam edilen bütün insanlarla ailelerinin hastalığa karşı sigorta altına alınması gerekiyordu, ama sigorta şirketini kendileri seçebilirlerdi. Şirketlerin çoğu, özel sektör kuruluşlarıydı. İngilizlerin getirdiği işsizlik sigortası ise, devleti sigorta şirketi kılığına sokuyordu. Sosyal Sigorta adlı kuruluş da sosyal devleti 1935-36 yıllarında ABD'ye getirdi. O da aynı ilkeye göre düzenlenmişti. Yeni akımın diğer sosyal tedbirlerinin çoğu da, örneğin tarım sübvansiyonları, araziyi "toprak bankası"na verme karşılığı yapılan ödemeler gibi şeyler de öyleydi. (Bu son önlem, hem tarımsal üretimde aşırı üretimi azaltıyor, hem de çiftçiler için bir sosyal yardım yerine geçiyordu.)

1920'lerle 1930'larda, komünistler, faşistler ve Naziler sosyal kurumları devraldı. Ama demokrasilerde hükümet hâlâ yalnızca sigortalamayı ya da en çok, ödemeler yapmayı seçti. Sosyal işler yapmaktan ya da vatandaşları uygun sosyal davranışlara zorlamaktan hâlâ büyük ölçüde uzaktı.

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bu durum hızla değişti. Devlet "sağlayıcı" olmaktan çıkıp *yönetici* durumuna geldi. Geleneksel sosyal devletin en son önlemi (ve belki de en başarılısı) ABD'deki Erlik İnsan Hakları'ydı ve İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra yürürlüğe girmişti. Savaştan dönen her Amerikalı askere, üniversiteye gitme ya da yüksekeğitim alma hakkını veriyordu. Ama hükümet bu insanlara hangi üniversiteye gideceklerini söylemeye kalkışmadı. Kendisi üniversite işletmeye de kalkışmadı. Eğer er üniversiteye gitmek isterse, yalnızca parasını verdi. Hangi üniversiteye yazılacağına ve hangi dalda eğitim göreceğine er kendisi karar veriyordu. Üniversitelerin de her başvuran eri kabul etmek gibi bir yükümlülüğü yoktu.

Savaşı izleyen dönemin bir başka önemli sosyal programı da İngiliz Ulusal Sağlık Servisi oldu. Totaliter ülkelerin dışında, hükümeti sigortalayıcı ya da sağlayıcı olmaktan bir adım öteye götüren ilk kurum buydu. Ama bu da ancak kısmen böyleydi. Standart sağlık bakımı için, Ulusal Sağlık Servisi'nde hükümet bir sigorta şirketiydi. Hastaya bakan doktorun parasını veriyordu. Ama doktor yine de devlet memuru olmuyordu. Hastanın da hangi doktora gideceği konusunda bir sınırlama yoktu.

Ne var ki, Ulusal Sağlık Hizmeti çerçevesindeki hastaneler ve hastane bakımı tümüyle devlet tarafından üstlenilmişti. Hastanelerde çalışan insanlar devlet memuru oldular, devlet o hastaneleri fiilen yönetmeye başladı. İşte bu adım, devletin sosyal alandaki yeni rolüne doğru atılmış ilk adımdı. Devlet artık kural koyucu olmaktan, sigortalayıcı, para verici olmaktan çıkıyordu. Artık yapıcı ve yöneticiydi.

1960'ta Batı'nın tüm gelişmiş ülkelerinde, devletin

tüm sosyal sorunlar ve *tüm sosyal işler* için en uygun yapıcı olduğu görüşü, kabul edilmiş bir doktrin haline geldi. Hatta sosyal alanda faaliyet gösteren özel girişime kuşkuyla bakılmaya başlandı. İyi niyetli liberaller bunu "gericilik" ya da "ayrımcılık" olarak gördüler. ABD'de de hükümet tüm sosyal faaliyetlerin yapıcısı oldu, özellikle de karmaşık ırklardan gelen bir toplumda insan davranışının hükümet girişimiyle ve hükümet emriyle değiştirilmesi amaçlandı. Totaliter devletlerin dışında bir tek ABD'de, hükümet böyle sosyal değerleri ve bireysel davranışları değiştirmeye kalkıyordu.

Ekonominin efendisi olarak mega-devlet

On dokuzuncu yüzyıl sonlarında ulus devlet artık ekonomik bir ajans haline çevrilmekteydi. İlk adımlar ABD'de atılmıştı. Bu ülke hem iş dünyasının devlet tarafından düzenlenmesini, hem de kapitalist bir ekonominin yeni iş kuruluşlarının devlete ait olmasını icat etmişti. 1870'lerden başlayarak, ABD yavaş yavaş ticari bankacılığın, demiryollarının, elektrik enerjisinin, telefonların mevzuatını oluşturdu. On dokuzuncu yüzyılın en orijinal siyasal icatlarından biri olan ve başlangıçta çok da başarılı olan bu devlet düzenlemeleri, başlangıçta kesinlikle, "bozulmamış kapitalizm" ile "sosyalizm" arasında bir "üçüncü yol" olarak görüldü, ayrıca kapitalizmin ve teknolojinin hızla yayılmasından kaynaklanan gerilimlere ve sorunlara bir cevap olarak değerlendirildi.

Birkaç yıl sonra ABD, ticari kuruluşları devlet mülkiyetine almaya başladı — önce 1880'lerde Nebraska eyaleti, William Jennings Bryan (1860-1929) liderliğinde bu işi başlattı. Birkaç yıl daha geçtiğinde, 1897 ile 1900 ara-

sında, Avusturya Belediye Başkanı Karl Lueger (1844-1910) de, Avusturya'nın başkentindeki tramvay şirketleriyle elektrik ve gaz şirketlerini devletleştirdi. Tıpkı sosyalizmle mücadele etmek için harekete geçen Bismarck gibi, Bryan da Lueger de aslında sosyalist değillerdi. Her ikisi de ABD'de "Popülist", yani "halkçı" diye tanımlanabilecek kimselerdi. Her ikisi de devlet mülkiyetinde, hızla tırmanan sınıflar arası savaşı, yani "sermaye" ile "emek" arası savaşı yatıştıracak bir unsur görmekteydiler.

Ama on dokuzuncu yüzyılda, hatta 1929'a gelinceye kadar, devletin ekonomiyi yönetmesi bir yana, durgunluk ve depresyonu yönetmesi kavramına bile inanan pek az insan vardı. İktisatçıların çoğu, piyasa · ekonomisinin "kendi kendini düzenleyebilen" bir mekanizma olduğu kanısındaydı. Sosyalistler bile ekonominin, özel mülkiyet kalkar kalkmaz, kendi kendini düzene sokabileceğine inanmaktaydılar. Ulus devletin ve hükümetinin görevi, ülkeyi istikrar içinde, vergileri düşük tutarak, tutumluluğu ve tasarrufları teşvik ederek, ekonomik büyümeye uygun bir "iklim"i sürdürmekten ibaretti. Ekonomik gidiş, yani ekonomik dalgalanmalar, hiç kimsenin kontrol edebileceği bir şey değildi; bunun nedenlerinden en belirgini de, dalgalanmalara yol açan olayların ulus devlet içindeki olaylar olmayıp, dünya piyasası olayları oluşuydu.

Dünya ekonomik krizi geldiğinde, ulusal hükümetin ekonomik gidişi kontrolü altına alması gerektiği inancı doğdu. John Maynard Keynes (1883-1946) ilk önce, ulusal ekonominin, en azından orta boy ve büyük ülkeler için, dünya ekonomisinden ayrı bir şey olduğunu söyledi. Ardından, bu tek başına duran ulusal ekonominin, tümüyle hükümet politikalarıyla, yani hükümet harcamalarıyla belirlendiğini ortaya attı. Bugünün iktisatçıları da yani

Friedmanistler, arz-cephesi taraftarları ve diğer post-Keyneyçiler, diğer konularda Keynes'ten ne kadar ayrılırlarsa ayrılsınlar, bu iki noktayla ilgili olarak Keynes'i izlemektedirler. Ulus-devleti ve onun hükümetini hepsi ulusal ekonominin efendisi, ekonomik gidişin kontrol edici gücü olarak görürler.

Mali devlet

Bu yüzyılın iki dünya savaşı, ulus-devleti "mali devlet" haline getirdi. Birinci Dünya Savaşı'na kadar tarihte hiçbir devlet, savaş zamanında bile, ülkenin ulusal gelirinin pek küçük bir parçasından fazlasını, örneğin % 5 ya da 6'sından fazlasını halkından almayı başaramamıştı. Ama Birinci Dünya Savaşı'nda, savaşa katılan ülkelerin her biri, en yoksulu bile, devletin halkından sızdırabileceği paranın sınırı olmadığını öğrendi. Esasen Birinci Dünya Savaşı'na kadar, savaşa katılan tüm ülkelerin ekonomileri de tümüyle parasallaşmıştı. Sonuç olarak en yoksul iki ülke olan Avusturya-Macaristan ve Rusya bile, Birinci Dünya Savaşı yıllarının büyük bölümü boyunca, nüfuslarının yıllık gelirinden daha fazlası kadar vergi toplayıp borç alabildiler. Yüz yıllardan beri diyemesek bile, on yıllardan beri birikmiş sermayeyi likide etmeyi başarıp onu savaş malzemesi haline çevirdiler.

Joseph Schumpeter o sıralar henüz Avusturya'da yaşamaktaydı. Olup biteni derhal fark etti. Ama geri kalan iktisatçıların da, çoğu hükümetlerin de bir derse daha ihtiyaçları vardı, o da İkinci Dünya Savaşı'ydı. İşte ondan sonra da bütün gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkelerin çoğu "mali devlet" haline geldiler. Bir hükümetin ver-

gi olarak toplayabileceği ya da borç olarak alabileceği miktarın *ekonomik* sınırları olmadığma inandılar, dolayısıyla da hükümetlerin harcayabileceği paranın da sınırı olamayacağı düşüncesi bunu doğal olarak izledi.

Schumpeter'in işaret ettiği nokta şuydu: Dünyada hükümetler var olalı beri, her bütçe süreci, önce elde edilebilecek gelirlerin bir değerlendirmesiyle başlardı. Harcamaların sonradan bu gelirlere uydurulması gerekirdi. "İyi niyetli ve yararlı" amaçların da sonu gelmeyeceğine göre, yani harcamalara yönelik talep sınırsız olduğuna göre, bütçeleme süreci genellikle, hangi noktada "hayır" denileceğine karar vermek demekti. Gelirlerin sınırlı olduğu bilindiğine göre, hükümetler, ister demokrasi, ister Rusya'daki Çarlık gibi mutlak monarşi olsun, büyük baskılar altında iş görürlerdi. Bu baskılar, hükümetlerin sosyal bir kurum olmasını ya da ekonomik bir kurum olmasını imkânsız hale getiriyordu.

Ama Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, daha çok da İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana, bütçeleme sürecinin anlamı değişti, "evet" demek anlamına gelmeye başladı.

Geleneksel olarak hükümet, siyasal toplum, ancak sivil toplumun gönlünden kopan miktarı elde edebiliyor, onu da çok dar sınırlar içinde, milli gelirin çok küçük bir yüzdesi olarak alabiliyordu, çünkü parasallaştırabildiği ancak o kadardı. Ancak o kadarı vergilere ve borçlara çevrilebiliyor, dolayısıyla da hükümetin geliri olabiliyordu. Oysa yeni durumda, hükümetin alabileceği gelirin ekonomik sınırları olmayacağına göre, hükümet artık sivil toplumun efendisi durumuna geliyor, onu yoğurup biçimlendirebilme gücünü kazanıyordu. Hepsinden önemlisi, vergileri ve harcamaları kullanarak hükümet artık toplumun gelirini "yeniden dağıtıma" tabi tutabiliyor-

du. Cüzdanının gücüyle hükümetin, toplumu politikacının imajına göre biçimlendirebileceği görülüyor, ya da en azından böyle yapabileceği vaat ediliyordu.

Ama yeni durumda bir yandan da milli gelirin devlete ait bir şey olduğu, bireylere de hükümet onlara ne vermeye razı olursa o kadarının düşeceği gibi bir durum ortaya çıkıyor, olayı böyle görmek giderek kolaylaşıyordu. 1914'ten önce, hatta 1946'dan önce hiç kimse "vergi gedikleri" diye bir şeyden söz etmemişti. İlk günlerde her şeyin bireye ait olduğu varsayılmakta, mükellefin siyasal temsilcileri tarafından sarih biçimde hükümete (yani ya mutlak bir hükümete ya da bir parlamentoya) kanalize edilmedikçe böyle kalacağı kabul edilmekteydi.

Ama "vergi gedikleri" sözü bunun tam tersini göstermekte, her şeyin hükümete ait olduğuna, mükellefte kalacağı sarih biçimde belirtilmedikçe de öyle olacağına işaret etmekteydi. Mükelleflerin elinde kalan, hükümetin olgunluğundan ve cömertliğinden ötürü almayıp bırakmayı uygun gördüğüydü, o kadar.

Tabii bunun böyle olduğu ancak Komünist ülkelerde su yüzüne çıktı. Ama ABD'de bile, özellikle Kennedy döneminde, Washington bürokrasisinde ve Washington çevrelerinde her şeyin hükümete ait olduğu, ancak hükümetin sarih biçimde mükellefte kalabileceğini belirttiği miktarın kişilerde kalabileceği, bilgelik içeren bir görüş olarak kabul edilmişti.

Soğuk savaş devleti

Sosyal Devlet; ekonominin efendisi olan devlet ve mali devlet; bunların hepsi de sosyal ve ekonomik sorunlardan, sosyal ve ekonomik kuramlardan gelişmiş şey-

lerdi. Mutasyonların en sonuncusu, yani mega-devleti, Soğuk Savaş Devleti'ni yaratan değişim ise, teknolojiye cevap olarak gelişmişti. Bunun ilk kaynağı, 1890'larda Almanya'da alınan bir karardı ve kararın konusu da barış zamanında deniz kuvvetleriyle ilgili çok büyük bir caydırıcı güç oluşturmaktı. Silahlanma yarışı ilk önce buradan başladı. Almanlar çok büyük bir siyasal risk aldıklarının farkındaydılar. Hatta Alman politikacılarının çoğu da bu karara karşı direndi. Ama Alman amiraller, teknolojinin kendilerine başka çare bırakmadığı kanısındaydılar. Modern bir donanma demek, çelik gemiler demekti. Bu tür gemilerin de barış zamanında yapılması gerekirdi. O zamana kadarki geleneğe göre bu işi savaş çıkana kadar bekletirlerse, iş işten geçmiş olacaktı.

Aşağı yukarı 1500 yılından bu yana, şövalyelerin modası geçtiği anda, silahlar artık normal barış dönemi tesislerinde yapılır olmuş, bu tesislerin değişmesi ya hiç gerekmemiş ya da bunlar çok kısa bir sürede gerektiği biçimde uyumlandırılmıştı. Amerikan İç Savaşı'nda toplar hâlâ barış günlerinde kullanılan ve sonradan alelacele değiştirilen atölye ve fabrikalarda dökülüyordu ve bu işe savaş başlandıktan sonra geçilmişti. Tekstil fabrikaları hemen hemen bir gece içinde, kumaş yerine üniforma çıkarmaya başlamıştı. On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında yer alan iki büyük savaşta, yani Amerikan İç Savaşı'yla (1861-1865) Fransız-Prusya Savaşı'nda (1870-1871), çarpışanlar hâlâ daha çok sivillerdi. Üniformalarını sırtlarına, cepheye gitmeden birkaç hafta önce giymiş insanlardı.

Alman amirallerin 1890'da ileri sürdüğü şey, modern teknolojinin artık bütün bunları değiştirdiği yolundaydı. Savaş ekonomisi artık barış ekonomisinin bir

uyumlandırması olmakla yetinemezdi. İkisinin birbirinden ayrı olması şarttı. Daha savaş patlamadan çok önce, silahlar da, savaşacak askerler de hem de bol sayıda olmak üzere, var olmak zorundaydılar. Bunların her ikisinin de üretimi giderek daha çok zaman almaya başlamıştı.

Alman görüşünün içinde gizli olan bir başka nokta da, "savunma" sözünün artık çatışmaları sivil toplumdan ve sivil ekonomiden uzak tutmak anlamına gelmediğiydi. Modern teknolojinin koşulları altında savunma, sürekli bir savaş toplumu ve sürekli bir savaş ekonomisi demekti. Yani "soğuk savaş durumu" demekti.

Yüzyılımızın başında en keskin siyasal gözlemcilerden biri olan Fransız sosyalist lider Jean Jaurès (1859-1914), bunu Birinci Dünya Savaşı'ndan önce bile anlamıştı. Woodrow Wilson (1856-1924) aynı şeyi Birinci Dünya Savaşı'ndan öğrendi. Milletler Cemiyeti kurulması çağrısının altında yatan da buydu; Wilson sürekli bir kuruluşun ulusal silahlanmaları izlemesini istiyordu. Askeri yığmaları silahlı kontrolün bir yolu olarak ele alan ilk girişim ise, yarıda kalan 1923 tarihli Washington Deniz Silahları Konferansı'ydı.

Ama İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bile, ABD birkaç yıl boyunca normal barış durumuna dönmeye çalıştı. Mümkün olduğu kadar hızla silahsızlanmaya uğraştı. Tabii Truman ve Eisenhower yıllarında Soğuk Savaş'ın gelişi bunu da değiştirdi. O zamandan beri de Soğuk Savaş Devleti, uluslararası siyasetin en güçlü kurumu halinde kaldı.

1960'ta mega-devlet artık gelişmiş ülkelerde siyasal bir gerçekti; hem de her yönüyle; yani hem sosyal kurum olarak, hem ekonominin efendisi olarak, hem mali

devlet olarak ... ve çoğu ülkede de Soğuk Savaş Devleti olarak.

Japon istisnası

Bunun bir istisnası Japonya'dır. "Japonya Inc."in gerçeği ne olursa olsun (zaten bu terimin Batı'daki anlaşılma biçiminde hiçbir doğru yan da yoktur) Japonlar İkinci Dünya Savaşı bittiğinde soğuk savaş devleti'ne dönüşmediler. Hükümetleri ekonominin efendisi olmaya kalkışmadı. Toplumun efendisi olmak gibi bir iddiası da olmadı. Daha çok, esasta on dokuzuncu yüzyıl türü geleneksel bir dünyanın uğradığı korkunç yenilgiden sonra, kendi kendini onarmaya koyuldu. Askeri açıdan tabii Japonya'nın başka seçeneği de yoktu. Ama Japonya hiç sosyal program da başlatmadı. Bir tek, ulusal sağlık sigortası başlatıldı, o da zaferi kazanan Amerikalılar tarafından işgal sırasında başlatıldı. Japonya, sanayileri devletleştirmedi. Hatta 1980'lerde Margaret Thatcher'ın İngiltere'de başlattığı "özelleştirme"ye kadar, daha önceden devletleştirilmiş olan sanayileri özel mülkiyete devreden (örneğin çelik sanayiini) bir tek Japonya olmuştu.

Geleneksel siyasal teori açısından baktığımızda, yani on sekizinci ve on dokuzuncu yüzyıllardaki siyasal teorilere dayanarak baktığımızda, Japonya kesinlikle "devletçi" bir ülkeydi. Ama onun devletçiliği, Almanya'nın ya da Fransa'nın 1880'lerde, 1890'lardaki devletçiliği gibiydi, İngiltere ve ABD'deki duruma benzemiyordu. Çok geniş bir memur kesimi vardı (ama genel nüfusa oran açısından yine de İngilizce konuşan ülkelerdeki memuriyetler kadar geniş değildi). Tıpkı 1890 Almanyası'nda, 1890 Avusturya-Macaristanı'nda, 1890 Fransası'nda olduğu gi-

bi, hükümet hizmetinde çalışmak çok saygın ve itibarlı iş sayılıyordu. Japonya'da hükümet, büyük şirketlerle yakın işbirliği içinde çalışırdı. Bu da kıta Avrupası hükümetlerinin on dokuzuncu yüzyıl sonlarındaki tutumundan farklı değildi. Hatta Amerikan hükümetinin yüzyılımız başlarında sanayi ve tarım kesimleriyle olan yakınlığından da pek farklı değildi.

Eğer mega-devlet bir norm olarak alınırsa, yani siyasal sistemleri yargılarken teorileri değil de gerçekleri kıstas olarak alırsak, Japonya, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en sınırlı hükümetin, hatta en çekingen hareket eden hükümetin sahibi olan ülkedir. On dokuzuncu yüzyıl ölçütlerine göre, son derece güçlüdür. Ama yirminci yüzyılda değişen kavramlara göre, daha az göze çarpan bir hükümettir. Japon hükümeti bugün bile hâlâ daha çok bir "koruyucu" durumundadır.(*)

İkinci Dünya Savaşı'nın sonundan 1970'lerin ortalarına kadar geçen otuz yıl boyunca, dünyanın tümü Mega-devlete doğru gitmeye başladı.

(*) 1915 yılında Amerika'nın parlak sosyoloğu Thorstein Veblen (1857-1929), *Imperial Germany and the Industrial Revolution (Imparatorluk Almanyası ve Sanayi Devrimi)* adlı kitabında, Almanya'nın ekonomik güce ulaşışını anlatmaya çalışmıştır. Aradan bir yüzyılın üçte ikisi geçtiğinde, Amerikalı iktisatçı Chalmers Johnson, ülkenin en başta gelen Japon ekonomik politikası uzmanlarından biri olarak, *Miti and the Japanese Miracle (Miti ve Japon Mucizesi)* adlı kitabında Japonya'nın büyük bir ekonomik güç haline gelişini anlatmıştır (Stanford Üniversitesi Yayınevi, 1982). Johnson kesinlikle, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki Japon ekonomik politikalarının baştan sona Japon menşeili ve Japon icadı olduğuna inanmaktadır. Buna karşılık Veblen'in, Birinci Dünya Savaşı'ndan 40 yıl önce Alman ekonomisinin patlama sayılacak biçimde büyümesine neden olarak gösterdiği politikalar da Johnson'ın tarif ettiklerine kuşku çekecek kadar benzemektedir.

Japonya bunun istisnası oldu. Başka her yerde, mega-devlete doğru gidiş evrenseldi, tüm gelişmiş ülkelere yayılmış durumdaydı. Gelişmekte olan ülkeler de çabucak gelişmiş ülkelerin peşine takıldılar. Çöken bir imparatorluğun kalıntıları arasından ne zaman yeni bir ulus devlet doğacak olsa, hemen bir askeri politika benimsiyor, yani savaş zamanına özgü askeri birikimini barış zamanında oluşturmaya başlıyor, belki savaş çıkarsa diye, gerekli ileri silahları yapmaya, en azından tedarik etmeye koyuluyordu. Bir yandan da derhal toplumu kontrolü altına alma çabasına girişiyordu. Yeniden gelir dağılımı sağlamak için bir vergi mekanizması oluşturuyordu. Son olarak da hemen hemen istisnasız, ekonominin yöneticisi, büyük ölçüde de sahibi olmaya çalışıyordu.

Siyasal özgürlük, düşünce özgürlüğü ve dinsel özgürlük kavramlarına gelince, totaliter ülkeler (özellikle de Stalinist ülkeler) ile demokrasiler (aslında bu söz uzun yıllar boyunca yalnızca İngilizce konuşan ülkeleri anlatmak için kullanılmıştı) tümüyle bir antitez oluşturmaktaydılar. Ama altta yatan hükümet *teorisi* açısından, bu sistemler tür olarak farklı olmaktan çok, derece olarak farklıydılar. Demokrasiler bir şeyin nasıl yapılacağı konusunda farklılık gösteriyorlardı. Nelerin yapılması gerektiği konusuna gelince, orada gösterdikleri farklılık biraz daha azdı. Hepsi de hükümeti toplumun efendisi, ekonominin efendisi olarak görmekteydiler. Barışı da hepsi "soğuk savaş" olarak görüyorlardı.

Mega-devlet iyi işledi mi?

Acaba iyi işledi mi? En aşırı durumlarda, totaliterlikte (ister Nazi, ister komünist türü olsun), kesinlikle tü-

müyle başarısız olduğu kesindir ve ortada bir tek başarılı özelliği bile görülmemektedir. Soğuk savaş devleti'nin Sovyetler Birliği için başarılı olduğu ileri sürülebilir. Kırk yıl boyunca bu ülke askeri bir süper güç olmuştur. Ama askeri kurumların ekonomik ve sosyal yükü de dayanılamayacak kadar büyük olmuştur. Bunun sonunda komünizmin de Rus İmparatorluğu'nun tümünün de çöküşüne büyük katkılarda bulunduğu da kesindir.

Ama acaba mega-devlet, daha ılımlı biçimiyle geldiğinde iyi işlemiş midir? Batı Avrupa'nın gelişmiş ülkelerinde ve ABD'de başarılı olmuş mudur? Buna verilebilecek cevap; diğerinden pek de iyi olmadığı biçimindedir. O da Hitler'in Almanyası'ndaki ya da Stalin'in Rusyası'ndaki kadar büyük bir fiyasko yaratmıştır.

Mega-devletin en başarısız olduğu alan da ona mali devlet olarak bakıldığında görülür. Bir kere anlamlı bir gelir dağılımı sağlamayı hiçbir yerde başaramamıştır. Hatta son kırk yılın Pareto Kanunu'nu onaylar biçimde geçtiği de söylenebilir. Bu kanun, İsviçre-İtalyan soyundan gelmiş bir iktisatçı olan Vilfredo Pareto'nun (1848-1923) adıyla anılmaktadır. Bu iktisatçıya göre, toplumun belli başlı sınıfları arasındaki gelir dağılımını saptayan yalnızca iki unsur vardır; biri toplumun kültürü, diğeri de ekonomideki verimlilik düzeyidir. Ekonomi ne kadar verimli olursa, gelirlerdeki eşitlik de o kadar iyi olur. Verim ne kadar azalırsa, gelir eşitliği de o kadar azalır. Pareto Kanunu'na göre vergiler bunu değiştiremez. Ama mali devlet'i savunanlar, bu savunmalarını büyük ölçüde, vergilerin gelir dağılımını etkin ve kalıcı biçimde değiştirebileceği iddiasına dayandırmışlardır. Tabii son kırk yıl boyunca yaşadığımız tecrübeler bu iddiayı haksız çıkarmaktadır.

En açık seçik örnek, Sovyetler Birliği'ndedir. Resmi olarak eşitliğe adanmış olan bu devlet, çok geniş bir imtiyazlı memurlar *nomenklatura*'sı kurmuş, bu kişiler Çarlık dönemindeki zenginlerle bile karşılaştırılamayacak yüksek gelirler elde etmişlerdir. Sovyet verimliliği ne kadar durgunlaşırsa, Sovyetler Birliği'ndeki eşitsizlik de o kadar artmıştır. Ama ABD de iyi bir örnek oluşturmaktadır. Amerika'da verim arttığı sürece, yani 1960'ların, hatta 1970'lerin sonlarına kadar, gelir dağılımındaki eşitlik de hızla artmıştır. Gerçi zenginler daha zenginleşmeyi sürdürmüşlerdir ama, fakirler daha büyük bir hızla zenginleşmişlerdir. Ama verim artışları yavaşladığı ve durduğu zaman, yani Vietnam Savaşı'nın başlamasından itibaren, ABD'de gelir eşitsizliği artmaya başlamış, vergi de bunu değiştirecek hiçbir katkı getirememiştir. Nixon ve Carter yıllarında zenginlerden çok ağır vergiler alınması, daha sonra Reagan yıllarında zenginlerin vergilerinin hafiflemesi de hiçbir şeyi değiştirmemiştir. İngiltere'de de aynı şekilde, eşitliğe adanmışlık iddialarına rağmen, hatta gelir eşitsizliğini en aza indirmek üzere tasarımlanmış vergi sistemine rağmen, verim artışının kesildiği son otuz yıl içinde gelir dağılımı giderek daha eşitliksiz duruma gelmiştir.

Tüm rüşvet skandallerine ve bunların getirdiği sarsıntılara rağmen, bugün en eşitlikçi ülke Japonya'dır; yani verimin en hızlı arttığı, gelirleri vergi yoluyla eşitleme konusunda da en az çabanın gösterildiği ülkedir.

Mega-devletin ve modern ekonomik teorinin diğer ekonomik iddiası, yani eğer hükümet Gayri Safi Milli Hasıla'nın büyük kısmını kontrolü altında tuttuğunda ekonominin başarıyla yönetilebileceği iddiası da asılsız çıkmış, asılsızlığı kanıtlanmıştır. Anglo-Amerikan ülkeleri

bu teoriye sımsıkı sarılmış ülkelerdir. Ama yine de bu ülkelerin ekonomilerindeki durgunluk dönemlerinin sayısı düşmediği gibi, bu durgunlukların ciddiyeti azalmamış, süreleri de kısalmamıştır. Durgunluklar on dokuzuncu yüzyılda ne kadar çok oluyor, ne kadar uzun sürüyorsa, yine öyle devam etmiştir. Modern ekonomik teoriyi benimsemeyen ülkelerde (Japonya da, Almanya da bu teoriyi benimsememişlerdir), durgunluklar daha seyrek olmuş, ciddiyeti daha az olmuş, süreleri de kısalmıştır. Hükümetin verdiği açığın veya fazlalığın büyüklüğü, yani hükümet harcamaları sayesinde ekonominin etkin biçimde yönetilebileceğine ve devresel dalgalanmaların etkin olarak azaltılabileceğine inanan ülkeler bu işten zararlı çıkmışlardır.(*)

Mali devlet'in tek sonucu, kendine amaç edindiği şeyin tam tersi olan bir sonuçtur. Bütün gelişmiş ülkelerdeki ve gelişmekte olan ülkelerin de çoğundaki hükümetler o kadar çok harcama yapar duruma gelmişlerdir ki, durgunluk gelip çattığında bu harcamalarını daha çok artıramaz halde yakalanmışlardır. Oysa modern ekonomik teoriye göre o an, daha çok harcama yapıp satın alma gücünü arttıracakları, ekonomiye bu yolla canlılık getirecekleri andır. Ne var ki, gelişmiş ülkelerin hepsinde hükümet-

(*) Modern ekonomik teoriyi desteklemek ve bu yolla durgunlukların kontrol edilebileceğini savunmak için her zaman ileri sürülen bir örnek, 1960'ların başlarında ABD'de uygulanan "Kennedy vergi indirimi"dir, ama bu da bir seraptan ibarettir. Böyle bir vergi indirimi olmamıştır. Federal vergiler gerçekten düşürülmüştür. Ama aynı zamanda, eyaletler ve yerel yönetimler kendi topladıkları vergileri federal hükümetin indiriminden daha fazla arttırmış, böylelikle kişiler üzerindeki vergi yükü azalacağı yerde daha çok artmıştır. Ama buna rağmen ekonomi canlanmış, üstelik de hiç hükümet müdahalesi olmasaydı ne zaman canlanacaksa, yine o zaman canlanmıştır.

ler vergi alma ve borçlanma yeteneklerinin sınırına varmış durumdadırlar. Bu sınıra zaten ekonominin en parlak döneminde varmışlardır. Yani modern ekonomik teoriye göre, fazlalıklar biriktiriyor olmaları gereken dönemde. Demek ki mali devlet, harcamalarıyla kendini iktidarsız duruma düşürmektedir.

Mali devlet'in bir başka iddiası daha, yine geçersiz çıkmıştır. Keynesçi ve post-Keynesçi teorinin merkezini oluşturan inanç, en önemli şeyin toplanan tüm vergilerin hacmi olduğunu ileri sürer. Oysa son kırk yıl bize, *ne kadar* vergi alındığından çok, *neyin* vergilendirildiğinin daha önemli olduğunu göstermiştir. İktisatçıların *vergi ensidansı* dedikleri şey, İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomistleri tarafından tiksintiyle reddedilen bir kavram olduğu halde, burada ön plana çıkmaktadır.(*) (Bu konuda bkz. Bölüm 8.)

Talancı Devlet

En kötüsü de mali devletin "Talancı Devlet" haline gelmiş olmasıdır. Eğer bütçe yapımına harcamalarla başlanıyorsa, hiçbir mali disiplin yok demektir. Hükümet harcamaları bu sefer de politikacıların oy satın alması için kullanılmaya başlanır. Ancien Régime'e yöneltilen en büyük suçlamalar, on sekizinci yüzyılda kralın devlet hazinesinden para alıp kendi hoşlandığı saraylı kadınları zengin etmesi yönündedir. Seçimle gelen yasama orga-

---

(*) Bu konudaki temel çalışmalar Birinci Dünya Savaşı'ndan çok önce, Amerikalı iktisatçı Edward R.A. Seligman (1861-1939) tarafından yapılmıştır ve özellikle bu iktisatçının 1892 tarihinde yazdığı *Shifting and Incidence of Taxation (Vergi Kaydırılması ve Ensidansı)*adlı kitabında yer almaktadır.

nı üyelerinin mali konuda hesap vermesi, özellikle de bütçeyle ilgili hesap vermesi ilkesi getirilmiş, böylelikle hükümete hesap verme kavramının aşılanmasına, saraylıların hazine yağmasının durdurulmasına çalışılmıştır. mali devlet'te ise bu yağma, politikacılar tarafından, kendilerinin yeniden seçilebilmelerini garantiye almak amacıyla yapılmaktadır.

ABD bütçesinin, yani federal, eyalet ve belediye bütçelerinin daha da büyük bir kısmı, çok küçük yerel seçmen gruplarına, örneğin Kuzey Carolina'daki tütün çiftçilerine, Georgia'daki daha bile az sayıdaki yerfıstığı yetiştiricilerine, Louisiana'daki şekerkamışı çiftçilerine, Orta-Batı'nın demode sanayilerine verilen sübvansiyonlara gitmektedir. Paralar emekli olup sosyal sigorta'dan maaş alanlar arasından en zengin % 5'e gitmekte, hiçbir ekonomik amaca yaramayan bir kanal ya da barajın yapımı için kamulaştırılan arazilerin bedeli olarak ödenmekte, ya da bir askeri üsse bitişik olan, ama hiçbir askeri önemi bulunmayan ufacık bir kente verilmektedir. Amerika'da hükümet harcamalarının ne kadarının, kamu politikasıyla ilgisi bulunmayan, hatta birçok durumda kamu politikasına ters düşen işlerde kullanılacağı bahanesiyle seçmenlere özel iyilikler olarak dağıtıldığını bilmeye olanak yoktur. Ama bu tür uygulamalar, federal bütçede de, eyalet bütçelerinde de oldukça yüksektir. Hatta kimsenin tahmin edemeyeceği kadar yüksektir. Japonya'da politikacıların rolünün giderek, hazineden büyük paralar alıp az sayıdaki kendi seçmenlerine dağıtan kişi olarak görülmesi, skandal biçiminde ortaya çıkmaktadır. Bu paralar, sonu hiçbir yere varmayan sürat yollarına, tarlada şunu yetiştirip bunu yetiştirmeme sübvansiyonlarına falan gitmektedir.

Oy satın alma talanının en atak ve en dev örneği 1990'da Almanya'da yaşanmış, Şansölye Helmut Kohl, kendi yeni seçim bölgesi sayabileceğimiz Doğu Almanya'dan oyları (hem de başarıyla) satın alabilmek için ülkesinin üzerine barış dönemlerinde görülmüş en büyük kamu borçlanmasının yükünü bindirmiştir.

Demokratik hükümetin esas ilkesi sanki, seçilmiş temsilcilerin ilk görevi, kendi seçmenlerini kaprisli bir hükümete karşı korumakmış gibi gözükmektedir. Böylelikle talancı devlet özgür bir toplumun temellerini oymaktadır. Seçilmiş temsilciler kendi seçmenlerini besleyip özel çıkar gruplarını zengin etmekte, böylelikle onların oyunu satın almaktadırlar. Bu durum, vatandaşlık kavramının inkârıdır ve giderek öyle görülmeye de başlanmıştır. Temsili hükümetin temellerini kemirdiği de kullanılan oy sayısının azalmasından belli olmaktadır. Çeşitli ülkelerde devletin ve hükümetin rolüne, genel olarak politikaya gösterilen ilginin azalmasından da belli olmaktadır. Seçmenler giderek daha çok, "bu işten benim çıkarım ne?" kavramına göre oy verir duruma gelmektedirler.

1918'de Joseph Schumpeter, mali devlet'in sonunda hükümeti hükümet edemez duruma düşüreceğini söyleyerek uyarıda bulunmuştur. On beş yıl sonra Keynes çıkmış, mali devlet'i en büyük özgürleştirici olarak selamlamış, artık harcamaların sınırlı olmadığı müjdesini vermiş, bu yüzden Mali Devlet'teki hükümetin bundan böyle etkin bir yönetim yapabileceğini bildirmiştir. Şimdi anlıyoruz ki; meğer Schumpeter haklıymış.

Sosyal alanı dikkate aldığımızda, mega-devletin bu konuda, ekonomik alanda olduğundan biraz daha fazla başarı gösterdiğini görebiliyoruz. Ama yine de geçer not

almış sayılamaz. Daha doğrusu, iyi sonuç getirmiş olan sosyal eylemlerle politikaların hepsi, mega-devlet doktrinine uymayanlar olmuştur. Bunlar hep, daha eski kuralları, daha eski kavramları izleyen sosyal politikalardır. Ya *düzenleyici* sosyal politikalardır ya da *sağlayıcı* sosyal politikalardır. Hükümetin *yapıcı* haline geldiği sosyal politikalar değildir. Hükümetin *yapıcı* olduğu sosyal politikaların hiçbiri başarılı olmamıştır.

İngiliz Ulusal Sağlık Sistemi'nde, doktorlara tedavi ettikleri hastalar için para ödeme bölümü çok iyi işlemektedir. Ama diğer bölüm, yani hükümetin hastaneleri işletmesi, sağlık bakım hizmetleri vermesi bölümü, peşpeşe sorunlar çıkaran bir alan olmuştur. Maliyetler çok yüksektir, sağlık bakım giderlerinin en büyük hızla yükseldiği ülkelerle yarışmakta, hepsini de geçmektedir. Hastalar seçmeli ameliyatlar için, yani ciddi bir durumu düzeltmekle ilgili olan, ama hayatı tehdit etmeyen, örneğin kalça çıkığını yerleştirmek gibi, prolaps rahimleri düzeltmek ya da gözdeki kataraktı almak gibi ameliyatlar için yıllarca beklemek zorunda kalmaktadırlar. Aradan geçen bu süre içinde hastanın ağrısı olması ya da sakat durumda beklemesi hiçbir şeyi değiştirememektedir. Hükümetler *yapıcı* olarak öylesine beceriksizleşmişlerdir ki, bugün artık İngiliz hükümeti, kendi hastanelerini, hastaları başka hastanelere sevk etmeleri için teşvik etmektedir. Hükümet tıpkı doktorlara para ödediği gibi hastanelere de para ödeyecek, ama hastane işletme işini artık bırakacaktır.

Çok öğretici bir başka örnek de Amerika'daki Yoksullukla mücadele politikalarıdır. Bunları Başkan Johnson, çok iyi niyetlerle, 1960'ların ilk yarısında başlatmıştır. Bu programların bir tanesi iyi işlemiştir, o da deza-

vantajları olan, çoğu da siyah olan okul öncesi çocuklarına öğretim veren bazı bağımsız, yerel olarak yönetilen kuruluşlara para veren Headstart programıdır. Hükümetin kendisi tarafından uygulanan programların ise hiçbiri sonuç vermemiştir.

Son 10 ya da 15 yılın en başarılı sosyal politikaları, hükümetlerin (özellikle de yerel yönetimlerin) işi başkalarına, bir şirkete ya da kâr amacı gütmeyen bir kuruma yaptırdığı projeler olmuştur. Dışarıya yaptırılan işleri içeren programlarda başarılı olanların sayısı hızla yükselmektedir. Başlangıçta sokakları temizlemek gibi işler dışarıya yaptırılırdı. Ama artık ABD hükümeti, Headstart gibi, genç suçluların rehabilitasyonu gibi sosyal programları da dışarıya yaptırmaya başlamıştır. Ve en azından ABD'de, okul işletmek de giderek daha büyük ölçüde dışarıya verilecektir. ABD giderek daha çok, ana-babaların eline bir "voucher" vermek, çocuklarını yollayacakları resmi hatta özel okulları onlara seçtirmek, sonra parayı devletten, ya okula ya da ana-babaya ödetmek yolunda ilerlemektedir. Başka bir ifadeyle, bizler kırk yıl önce Er İnsan Hakları Yasası'ndan öğrendiğimiz şeyi, ilkokul eğitimine uygulamaya başlıyoruz. Hükümet kuralları koyuyor, hükümet standartları koyuyor, hükümet *sağlıyor*. Ama hükümet işi kendisi yapmıyor.

Soğuk savaş devleti: Başarının başarısızlığı

Soğuk savaş devleti, "barış"ı garantiye almaz. İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde de tarihin başka dönemlerindeki kadar çok sayıda "küçük" anlaşmazlıklar çıkmış, hem de bütün dünyada çıkmıştır. Ama soğuk savaş devleti, büyük ve dünyasal bir savaşı önlemeyi başar-

mış, bunu elindeki o korkunç askeri güce ... *rağmen* değil de onun *sayesinde* başarmıştır.

Silahlanma yarışı, silah kontrolünü mümkün kıldı. Bunun sonucunda, modern tarihin en uzun süreli "büyük savaşsız" dönemi yaşandı. Büyük güçler arasında bir askeri çatışma olmaksızın yaşadığımız süre elli yıldır. Napoleon Savaşları'ndan sonra Viyana Kongresi tarafından sağlanan barış dönemi, günümüzün Henry Kissinger gibi *realpolitik* yanlıları tarafından çok alkışlanmasına karşın, büyük güçleri ancak otuz sekiz yıl kontrol altında tutabilmiş, 1815'te başlayan barış dönemi, 1853'te Kırım Savaşı'nın başlamasıyla sona ermiştir. Daha sonra, yaklaşık yirmi yıl devam eden önemli çatışmalar gelmiştir; Amerikan İç Savaşı, Prusya ile Avusturya arasındaki savaş, Fransa-Almanya Savaşı birbirini izlemiştir. 1871'den 1914'e kadarki dönemde büyük güçler 43 yıl boyunca birbiriyle savaşmamışlardır (bir istisnası belki 1905'te Japonya'yla Rusya arasındaki savaş olabilir, ama Japonya zaten o savaşın bitimine kadar büyük güçler arasında sayılmamaktaydı). Birinci Dünya Savaşı'yla İkinci Dünya Savaşı arasmda geçen süre yalnızca yirmi bir yıldır. 1945'i izleyen ve büyük güçlerin birbiriyle savaşmasından arınmış olarak geçen yaklaşık elli yıllık sür,e bu nedenle bir rekordur. Büyük güçler Soğuk Savaş Devleti haline geldikleri için silahlanmayı kontrol altında tutabilmiş, askeri güçlerin birinden birini büyük çatışma riskine sokacak biçimde üstünlük sağlamamasına özen göstermişlerdir.

En iyi örnek, Küba füze krizidir. Bu krizin nedeni daha çok Başkan Kennedy'nin Berlin Duvarı'nda Rusya'ya karşı durmama gibi bir yanlış karar vermesinden ve Küba'daki Domuzlar Körfezi olayındaki kararsızlığından ve

yanılgısından kaynaklanmıştır. Kruşçev bu tutumu görünce, ABD'nin dize geleceğini, Küba'da Rusya'nın bir nükleer füze üssü kurmasına, yani Batı yarıküresindeki ilk Rus nükleer füze üssünü kurmasına izin vereceğini düşünmüştür. Ama ABD'nin böyle bir tahrike asla pabuç bırakmayacağı belli olduğu anda, Ruslar hemen geri basmışlardır. Ardından da Kruşçev, yanılgıya düştüğü ve bir başka büyük güçle çatışma riskine girdiği için kendi askeri kesimi tarafından hemen devrilmiştir.

İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden bu yana geçen elli yıl, soğuk savaş devleti'nin hangi varsayımlar üzerine temellendirildiğini açık seçik kanıtlamış durumdadır. Modern savaş silahları artık, barış zamanında gereken malları da üretebilen tesislerde yapılamamaktadır. İkinci Dünya Savaşı'nda bile yapılan bir şeyi tekrarlayarak, sivil tesisleri savaş üretimine uyumlandırarak bunları üretmeye artık olanak yoktur. Dolayısıyla modern savaşın silahlarını yapacak tesislerin, bu silahlar ister uçak gemisi, ister "akıllı bomba", ister güdümlü füze olsun, savaştan çok önce, hatta bir savaş tehdidinin belirmesinden bile çok önce kurulmuş olması gerekmektedir.

Eğer bu varsayımlara bir kanıt gerekiyorsa, Irak'a karşı 1991'de girişilen savaş yeterlidir. Dünyanın en büyük askeri güçlerinden birini felce uğratan ve bir savaşın kaderini en kısa sürede gerçekleştirip tarihte rekor kıran (eski rekor 1866'da, Prusyalıların Avusturyalıları dört haftada yenişiyle kırılmıştı) o silahların hiçbiri barış tesislerinde yapılmış değildi. Savaş alanında etkin olabilmesi için o silah sistemlerinin her birine daha önceden on yıl, çoğu durumda on beş yıl emek verilmişti.

Demek ki üzerine ulus devletin bina edildiği varsayımlara bir daha geri dönmeye olanak yoktur. Eskiden,

barış dönemi tesislerini savaş üretimine çevirmek için gerekecek o kısa zamanı sağlamaya, küçük bir askeri kuvvet ile onu takviye edecek ihtiyatlar yeterliydi.

Ne var ki, soğuk savaş devleti'nin işlerlik gösterdiği o elli yıllık dönem de sona ermiştir. Bugün silahlara her zamandan çok ihtiyacımız vardır. Askeri gücün yokluğu anlamına gelen "barış", artık ulaşamayacağımız bir şeydir. Masumiyet bir kere kaybedildi mi, bir daha geri kazanılamaz. Ama soğuk savaş devleti de artık geçerli değildir, çünkü artık işleyememektedir.

Soğuk savaş devleti, ekonomik açıdan kendi kendini yıkmıştır. Sovyetler Birliği, daha önce de söylediğimiz gibi, son derece güçlü bir askeri kuvvet oluşturmayı başarmıştı. Ama bu askeri kuvvetin maliyeti, öylesine dayanılmaz ağırlıklar yüklüyordu ki, Sovyet ekonomisinin ve Sovyet toplumunun çökmesinde başlıca rolü o oynadı.

Bu yük aynı şekilde ABD'ye de ağır gelmeye başlamıştır. Şimdi artık yaygın biçimde kabul edildiği gibi, ABD geriye doğru kayarken Japon ve Alman ekonomilerinin bu kadar iyi durumda olmasının ana nedeni, ABD'nin savunma yüküydü. Bu işin ekonomik yükü, Gayri Safi Milli Hasıla'nın % 5'i ya da 6'sı düzeylerindedir ve sorunlar arasında nispeten daha az önemli olanıdır. Esas mesele, en nadir kaynakların dağıtımında ortaya çıkmaktadır; yani eğitimli mühendislerin, fizikçilerin, ekonomik açıdan verimsiz sayılabilecek savunma işlerinde çalışmak zorunda kalması sorun yaratmaktadır. ABD'de araştırma ve geliştirme amacıyla harcanan tüm paranın % 70'i savunma alanına gitmektedir. Japonya'da bu oran % 5'ten daha azdır. Bunun içinde gizli olan daha önemli bir kalitatif fark daha vardır. ABD'deki savunma araştırmaları, en parlak ve en nitelikli gençleri kendine

çekmiş, böylelikle Amerikan ekonomisini en çok açlığını çektiği ihtiyacından, yani bilgiden yoksun bırakmıştır. Son kırk yıl boyunca Amerikalı mühendisler "akıllı bomba"lar üzerinde çalışırken, Japonya'daki mühendisler faks makinesini geliştirmeye ya da bir oto kapısındaki tıngırtıyı gidermeye uğraşıyorlardı. Barış dönemi mallarıyla savaş dönemi malları artık aynı teknolojilerle, aynı süreçlerle, aynı tesislerde üretiliyor değildir. Bu nedenle de böyle nitelikli insanların bu alanlar arasında yer değiştirmesi çok azalmıştır. ABD, gerek savunma araştırması ve gerekse sivil ürünlerde teknoloji transferine çok büyük paralar harcamıştır. Elde ettiği sonuçlar da sıfıra yakın olmuştur.

Soğuk Savaş Devleti'nin daha kötü bir etkisi de ekonomik gelişme üzerindeki etkisidir. 1960'larla 1970'lerin ekonomik mucizesinin Doğu Asya yerine Latin Amerika'da yer alabileceğini herkes görebilmektedir, ama Latin Amerika ülkelerinin parası ve eğitimli insanları, pek de askeri değeri olmayan dev silahlı kuvvetler kurulması yolunda ziyan edilmiştir.

En zengin ülke bile, eğer barış zamanında Gayri Safi Milli Hasılası'nm % 2-2.5'tan fazlasını savunmaya harcıyorsa (bu miktar Japonya'nın bugün bu amaçla harcadığının iki katıdır), dünya ekonomisinde rekabet edebilirlik durumunu uzun süre sürdürmeyi bekleyemez. Bir kere, giderek artan bir enflasyon baskısı altmda kalır. Hatta *"kredi verilebilirliği azalmış"* bir ülke olarak görülmeye başlar.

Üstelik soğuk savaş devleti artık askeri bakımdan da iyi işleyememektedir. Bir kere, artık silah kontrolünü garantiye alamamaktadır. Örneğin, küçük ülkelerin, belki nükleer, belki kimyasal, belki de biyolojik silahlarla top-

yekûn savaş kapasitesi geliştirmesini engellemek için bir "süper güç tekeli"ni sürdürmeye olanak kalmamıştır. Sovyetler Birliği'nin nükleer silahlarının, imparatorluk çözülürken tek tek ulus devletlerin elinde kalması, örneklerin yalnızca bir tanesidir. Bunun yanında, gerek nüfus ve gerekse ekonomik güç bakımından önemsiz düzeyde bulunan bazı ülkelerin de hızla nükleer, kimyasal ve biyolojik savaş kapasitesi edinmesi durumu da vardır. Irak buna bir örnektir, ama Libya bir başka örnek oluştururken, İran, Kuzey Kore ve Pakistan da yeni örnekler sunmaktadırlar. Bu küçük ülkeler elbette ki, Irak'ta Saddam Hüseyin'in sandığı gibi, büyük bir gücün karşısında savaş kazanabilecek durumda değildir. Ama bunlar uluslararası şantajcı ya da uluslararası terörist olabilmektedirler. Kendilerine böyle bir ülkeyi üs olarak alan serüvenci çeteler, ayaklarını karaya basma olanağı bulan korsanlar, dünyaya fidye çağrısı çıkarabilirler.

Bu nedenle, silah kontrolü artık İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşadığımız yarım yüzyılda olduğu gibi silah kontrolü sağlayamamaktadır. Silah kontrolü transnasyonal duruma gelmedikçe, hiç uygulanamayacaktır. Büyük güçler kendi aralarında kapışmamayı başarsalar bile, böyle bir uluslararası silah kontrolü adımını atabilmek de kesinlikle küresel anlaşmazlıklar getirecektir.

Mali devletle dadı devletin tersine, soğuk savaş devleti büsbütün de başarısız olmuş değildir. Mutlak silahlar çağında ulusal politikanın Üçüncü Dünya Savaşından kaçınmak olduğu düşüncesinden hareket edersek, başarılı da olmuş sayılabilir. İşte bu, mega-devletin tek başarısıdır. Ama sonunda bu başarı da bir başarısızlığa dö-

nüşmüştür, o da ekonomik ve askeri bakımlardan uğranılan başarısızlıktır.

Böylece mega-devlet bir çıkmaz sokağa sapmıştır diyebiliriz. Ama ne yazık ki, Avusturya ekolünü temsil eden ekonomistlerin bizi inandırmaya çalıştığı gibi dünün ulus devletine dönmenin bir yolu kalmamıştır. Çünkü artık ulus devleti hem dıştan sıkıştıracak, hem de alttan alta yıkacak yeni güçler doğmakta ve büyümektedir.

7

Transnasyonallik, bölgecilik, aşiretçilik

DAHA Birinci Dünya Savaşı'ndan önce bile, politikacılarla siyasal bilimciler uyarıyor, ulus-devletin modasının geçtiğini, artık süpernasyonal kurumlara gerek olduğunu söylüyorlardı. Aslında on dokuzuncu yüzyıl böyle kurumlardan bir hayli yaratmıştı. Daha önceki yüzyılların anlaşmaları bir ülkeyle diğer bir ülke arasında olurken, on dokuzuncu yüzyılda ortaya peşpeşe çok taraflı "konvansiyonlar" çıkmaya başlamıştı. Bunların kimisi korsanlığı ve köle ticaretini önlemeye, kimisi denizlerin özgürlüğünü garanti altına almaya dönüktü. On dokuzuncu yüzyılın ikinci yarısında imzalanan anlaşmalar, örneğin Uluslararası Posta Birliği ve Uluslararası Kızıl Haç, ilk defa olarak ulusallık dışı, gerçek anlamıyla süpernasyonal kurumlardı. Yirminci yüzyıl girdiğinde, Lahey'de Uluslararası Yüksek Adalet Divanı kuruldu, ona ulus devletler arasındaki anlaşmazlıkları ele almak gibi bir alan verildi. Ne var ki, bu ulusallık dışı ve transnas-

yonal anlaşmalarla kurumlar, "teknik" konuları ele alan, ulusal egemenliğe bir zarar vermeyen şeyler olarak görüldü. (Bu elbette ki bir hayalden başka bir şey değildi. Uluslararası Kızıl Haç'a, savaş zamanında esir kamplarını teftiş etme hakkı verilmişti. Lahey Mahkemesi de ulus devletler arasındaki sınır anlaşmazlıklarını çözmeye yetkiliydi.)

Birinci Dünya Savaşı'ndan sonra, ulus-devletin modasının geçmiş olduğu inancı çok yaygınlaştı. Gerçek anlamdaki ilk süpernasyonal kurumun, Milletler Cemiyeti'nin kuruluşunun altında da bu inanç yatmaktaydı. Ama o kurum da iktidarsız olduğunu hemen gösterdi. İkinci Dünya Savaşı sonrasında kurulan Birleşmiş Milletler de ilk kırk yılı boyunca yalnızca süper güçlerin birbiriyle mücadele ettiği arenada faaliyet gösterdi. Yine İkinci Dünya Savaşı sonrasında, uluslararası bir para yaratma girişimi, John Maynard Keynes tarafından ömrünün son birkaç ayında desteklendi, sonra bu girişimi yere vuran Amerikalılar oldu. Buna karşılık, atomu transnasyonalize etme yolundaki Amerikan önerisi, nükleer enerjinin ve nükleer silahların transnasyonal kontrolüyle ilgili Baruch Planı, Ruslar tarafından reddedildi. İkinci Dünya Savaşı sonrası icatların en başarılısı olan GATT da (Tarife-Ticaret Genel Anlaşması), kesinlikle egemenliğin parçası olan bir alana yani dış ticarete transnasyonallik getirmeye çalışırken, pek de ulusal çıkarlara ters gitmemeye çalıştı.

Buna karşılık, İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde hem çözülen imparatorlukların kalıntıları arasından yükselen ulus devletlerin sayısı arttı, hem de ulus devletler bir mutasyona uğrayarak mega-devletler haline gelmeye başladılar.

Ama yüzyılın 1970'ten sonraki dönemlerinde ulus devlet de çözülmeye başladı. Egemenliğin tüm anlamını kaybettiği çok kritik alanlarda, artık fazla sıkıştırılmaya başlamıştı. Hükümetlerin karşısına çıkan sorunlar giderek ulusal eylemle de, hatta uluslararası eylemle de çözülemez duruma gelmeye başladı. Bu sorunların *transnasyonal kurumlara* ihtiyacı vardı ve o kurumların da kendi "egemenliğine" sahip olması gerekiyordu. Zamanla bölgecilik de ulus devleti sıkıştırmaya başladı. Ülkenin kendi sınırları içinde de *aşiretçilik* ortaya çıkmış, ulus devleti tehlikeye sokmaya başlamıştı.

Paranın anavatanı yoktur

"Paranın anavatanı yoktur" sözü çok eski bir atasözüdür. Ama ulus devlet büyük ölçüde bu sözü yalancı çıkarmak amacıyla icad edilmişti. "Egemenlik" denilen kavramın çekirdeği, paranın kontrolünü de içermekteydi. Ama para, tasmasını koparıp kaçtı; transnasyonal oldu. Artık ulus devletler tarafından kontrol edilemiyor. Hatta bir araya geldiklerinde bile onu kontrol etme olanağı bulamıyorlar.

Bugün hiçbir Merkez Bankası, para akımlarını kontrol etmemektedir. Ancak biraz etkileyebilmek için faiz oranlarını yükseltip alçaltmaktadır. Ama paranın akımında siyasal etkenler de faiz oranları kadar önemlidir ve bunların önemi giderek daha artmaktadır. Herhangi bir merkez bankasının kontrolü dışında kalan para miktarı, yani her gün transnasyonal piyasalarda, New York Döviz Borsası'nda, Londra Interbank Borsası'nda ticareti yapılan paralar, ulusal ve uluslararası alışverişlerin finansmanı için gereken miktardan o kadar fazladır ki, bu akım tüm

kontrol çabalarından, sınırlama çabalarından kendini kurtarabilmekte, hele yönetilmeye hiç mi hiç gelmemektedir.

Enformasyon da öyle

Enformasyon, Bodin'in egemenlik için saydığı özellikler arasına sokulmamıştır, çünkü 1500'lü yılların sonlarında ortada pek fazla enformasyon olmadığı bir gerçektir. Ama içinde bulunduğumuz yüzyılda kitle iletişimi ortaya çıkıp da gazeteler, filmler ve radyolar boy göstermeye başlayınca, ulusal egemenliğin yeni uygulayıcıları olan totaliterler, enformasyonun kontrolünü de şart olarak görmüşlerdir. Lenin'den başlayarak hepsi —Musolini de, Stalin de, Hitler de— enformasyon üzerinde topyekûn kontrol sağlamaya çalışmışlardır. Demokratik ülkelere gelince, enformasyonun, özellikle de televizyonun patronluğu giderek politikacıların ve siyasetin merkez sanatı haline gelmeye başlamıştır.

Günümüze gelininceye kadar, enformasyon da para gibi tümüyle transnasyonal olmuştur. Gerçi hükümetler haber yayınlarını hâlâ kontrol edebilmektedirler. Ama İkinci Dünya Savaşı Almanyası'nda bile, BBC yayınlarını gizli gizli dinleyen insanların sayısı, akşam yayınında Nazi propaganda şefi Joseph Goebbels'i dinleyenler kadar çoktu. Ama haber bültenleri giderek enformasyonun çok küçük bir dilimi haline gelmeye başlamıştır. Otuz saniyelik herhangi bir program, bir televizyon dizisinin 18 saniyelik herhangi bir parçası, en dikkatli kontrollerden geçen haber bültenleri kadar enformasyon içermekte, hatta belki daha da fazlasını içermektedir. Enformasyon konusunda artık ulusal sınırlar diye bir şey kalmamıştır. Tarihin en mutlak rejiminin bile enformasyona ulaşma

olanaklarını sınırlamayı beceremememesi, kesinlikle komünizmin ve Sovyet İmparatorluğu'nun çökmesinin en önemli nedenlerinden biridir.

Enformasyonun çarpıtılabileceği doğrudur. Dünyanın en popüler televizyon dizilerinden biri olan *Dallas*'ta yansıtılan Amerikan yaşamı, aslında bir karikatür bile değildir. Ama *Dallas*'ın ulaştığı ülke ve kişi sayısının yine de başka her "mesaj"ın ulaşabildiğinden fazla olduğu bir gerçektir. Bu dizinin seyredilmesi komünist Çin'de bile engellenememiştir. Birkaç yıl içinde insanlar, gizli polisin göremeyeceği kadar küçük çanakları yukardan program ışınlayan uydulara çevirmişlerdir. O uydular dünyanın her noktasına (sonucu iyi de kötü de olsa) enformasyon ışınladıkça, konu artık gerçekten transnasyonaldir ve hiçbir ülkenin kontrolü altmda değildir. Kendi kültürlerinin tehlikeye gireceğinden korkan ülkeler (Japonya ve Fransa buna örnek olabilir), popüler enformasyon üzerinde egemenlik kontrolü kurmaya çalışacaklardır. Ama böyle girişimlerin hiçbir işe yaramayacağı zaten defalarca kanıtlanmıştır.

Belki transnasyonal bir kurum aracılığıyla paranın kontrolünü yeniden sağlamak mümkün olabilir. Avrupa Topluluğu bugün bir Avrupa Merkez Bankası'na ve Avrupa ortak parasına doğru gitmektedir. Ama bu da ekonomik politikanın ve vergi politikasının transnasyonal kontrolü demektir. Ulus devleti ekonomik alanda küçültecek, bir yerel yönetici durumuna indirgeyecektir. Enformasyona gelince, o alanda böyle transnasyonal bir kontrol bile mümkün değildir. Bir dünya diktatörlüğü bile olsa, yine bunu başaramaz. Modern teknoloji artık bireylere totaliter kontrolleri atlatarak enformasyon aktarma olanağını vermektedir. Komünistler son dönemlerinde en-

formasyon kontrolünü ellerinde tutmak için umutsuz çabalara yönelmiş, faks makinelerini ve fotokopi makinelerini yasaklamaya kalkışmışlardı. Bunun sonucunda bir yeraltı basını doğdu. *Samizdat* diye bilinen bu basın, metinlerin kopyasını elle yazarak çıkarıyordu. Bu işte yüzlerce, binlerce öğrenci çalışmaktaydı ve yazdıkları metinler Sovyetler Birliği'nin her yanında fırıl fırıl dolaşmaktaydı. İnsanların elinde ve evinde lap-top bilgisayarlar, faks makineleri, telefonlar, fotokopi makineleri, video kayıt cihazları oldukça (bu arada tepede dolaşan uydudan mesajları kapabilen televizyon alıcılarını hiç saymıyorum bile), enformasyon üzerinde yeniden kontrol sağlamak asla mümkün değildir.

Paranın transnasyonal oluşu, ulusal ekonomik politikayı olanaksız kılmasıyla ulus devleti sıkıştırmaktadır. Enformasyonun transnasyonal oluşu da, "ulusal" ve "kültürel" kimliğini sabote ederek, hatta yok ederek sıkıştırmaktadır. 1920'lerde sinema ilk yaygınlaştığında, bir sinema eleştirmeni, "Eğer Fransa'da yaşayan herkes, Charlie Chaplin'i, Fransız yazarlarınca yazılan ve Fransa'da gerçekleştirilen bir esere tercih ediyorsa, o zaman Fransız olmanın anlamı nedir?" diye sormuştur. Ama bugün artık Fransızlar da, Amerikalılar, İngilizler, Almanlar, Ruslar, Japonlar ve Çinliler de Charlie Chaplin'i izleyenleri tercih etmekte, kendi ülkelerinde çekilen filmleri seyretmektense, türlü "durumsal komedi"leri ve "belgesel drama"ları seyretmek istemektedirler. "Yüksek kültür" de tıpkı "popüler kültür" gibi süpernasyonal olmuştur. Mimari de kesinlikle bir televizyon programı ya da haber bülteni kadar çok mesaj aktarabilmektedir ve bugün Tokyo'da yükselen işhanlarının, Dallas'ta ya da Düsseldorf'ka yükselenlerden pek bir farkı kalmamıştır.

Transnasyonal ihtiyaçlar: Çevre

Bir o kadar önemli olan, hattâ uzun vadede daha önemli olan bir şey de gerçek transnasyonal kurumlara, yani kendi alanlarında ulus-devleti aşabilecek kurumlara duyulan ihtiyaçtır. Bu kurumlar pek çok ve çeşitli alanlarda, ulus devletin egemenliğine dayandırılmış doğrudan kontrol uygulamalarını (yani vatandaşlarını ve kurumlarını kontrol edişini) aşabilecek kararlar alabilirler ve almalıdırlar da. Bu kararlar, ulus-devleti kenara iter ya da onu transnasyonal kurumun bir ajanı haline dönüştürür.

Sözünü ettiğimiz bu alanlardan ilki çevredir. Bozucu kirliliği önlemek için yerel eylem de gereklidir. Ama çevreye yönelik en büyük tehdit, bir kâğıt fabrikasının atıklarından, bir belediyenin kanalizasyonu okyanusa boşaltmasından ya da yerel çiftliklerde kullanılan tarım ilaçlarıyla gübrelerin sızıntı ve akıntılarının denize ulaşmasından kaynaklanan yerel kirlilik değildir. Esas tehlike, insanoğlunun yaşamına, atmosfere, dünyanın bir bakıma akciğerleri sayılan tropik ormanlara, dünya okyanuslarına, hava ve su rezervlerimize yönelik olan tehlikedir. Bu da tüm insanlığın bağımlı olduğu çevre demektir. Buna ek olarak, çevrenin korunmasını, giderek artan dünya nüfusunun gelişmişlik ihtiyaçlarını karşılamakla da dengelemek gerekmektedir.

Bunlar ulusal devletin sınırları içinde başa çıkılabilecek sorunlar değildir. Enformasyon nasıl ulusal sınırları tanımıyorsa, kirlilik de tanımamaktadır.

Avrupa'nın en büyük doğal zenginliği diyebileceğimiz İskandinav ormanları, İngiltere'nin orta bölgeleriyle İskoçya'da, Belçika ve Almanya'da yaratılan kirlilik yü-

zünden yok olmaktadır. Aynı şekilde, Kuzey Amerika'nın belki en zengin doğal hazinesi olan Kanada ormanlarını tehdit eden asit yağmurları da, ABD'nin ortabatı bölgesinde yaratılan kirliliğe kurban gitmektedir.

Amazon yağmur ormanlarını kurtarmak demek, giderek artan Brezilya nüfusunun kendi kendini besleyebilme yeteneğine ciddi kısa dönemli sınırlamalar getirmek demektir. Bunun bedelini kim ödeyecektir ve nasıl ödeyecektir?

Terörizmi yok etmek

Transnasyonal eyleme ve transnasyonal kurumlara yönelik ihtiyaçlarımız arasında çevreden sonra gelen ikinci en önemli ihtiyaç da, bu transnasyonal kurumların eski tip özel ordulara dönüşü durdurması, yani terörizmi silmesi ihtiyacıdır. 1991 yılının kış ve ilkbahar mevsimlerinde Irak'a karşı girişilen askeri harekât belki bunun başlangıç noktası olabilir. Yazılı tarihin başından beri ilk defa olarak, hemen hemen tüm ulus devletler birlikte harekete geçmiş, bir terörizm hareketini sindirmişlerdir; çünkü Irak'ın Kuveyt'i işgali aslında bir terörizm hareketinden başka bir şey değildir.

400 yıldan beri ilk defa olarak, özel ordular yeni baştan dirilmiş durumdadır. On yedinci yüzyıl Japonyası'nda (1600 dolaylarında) ve ondan elli yıl sonra da Avrupa'da, ancak ve ancak ulusal devletin elinde askeri güç bulunabileceğine karar verilmişti. Ama nükleer patlayıcılar, kimyasal silahlar ve biyolojik silahlar ortaya çıkınca, özel ordular bir kere daha mümkün olabildi. Terörizmin en korkunç yanı, çok küçük grupların bile koskoca ülkeleri rehine durumuna düşürebilmesidir. Bir nükleer bom-

bayı herhangi bir büyük kentin tren istasyonunda, postanesinde bir dolaba koymak, sonra uzaktan kumandayla patlatmak, işten bile değildir. Binlerce insanı öldürebilecek antraks sporları içeren bir bakteri bombası patlatmak, büyük bir kentin su rezervlerini mikroplamak, orayı tümüyle yaşanmaz duruma getirmek de çok kolaydır.

Yirmi yıl önce birçok ülkeler, özellikle de Komünist ülkeler, terörizmin bir ulusal politika aracı olarak kullanılabileceği inancındaydılar. Örneğin Batı Almanya'da faaliyet gösteren terörist grupların Doğu Almanya tarafından oluşturulduğu, finanse edildiği ve eğitildiği konusunda pek de kuşkuya yer yoktur. Aynı şekilde Irak, İran, Suriye ve Libya'nın da terörist gruplar oluşturdukları, onları finanse ettikleri, eğittikleri (bir örneği Japon Kızıl Ordu fraksiyonu) ve Batı dünyasını, özellikle ABD'yi terörize etmek için kullandıkları konusunda da pek kuşkuya yer yoktur.

Bugüne gelininceye kadar çoğu ülkeler (ama kesinlikle hepsi değil) bu yolun verimsiz bir yol olduğunu anlamış bulunmaktadırlar. Ama terörizmi desteklememek de yetmez. Onu yok etmek ya da en azından kontrol altına alabilmek için gerekli olan şey, transnasyonal eylemdir. Herhangi bir egemen devletin sınırlarını aşabilen eylemdir. Bunun örnekleri de vardır. On dokuzuncu yüzyılda köle ticaretini yasaklayan ve açık denizlerde korsanlığı transnasyonal bir suç ilan eden anlaşmalar gibi.

Transnasyonal silah kontrolü

Üçüncüsü ve terörizmle sıkı sıkıya bağlantılı olanı da transnasyonal silah kontrolüdür ki, bunu bir önceki bölümde ele alıp tartışmış bulunuyoruz.

Son olarak, henüz düşünce aşamasında bulunan bir nokta daha vardır: İnsan haklarını denetleyecek ve uygulatacak bir transnasyonal kurum da olacak mıdır? Böyle bir kurum olmalı mıdır? Acaba böyle bir kurum olmuş olsaydı, Hitler'in kıyımını önleyebilir miydi? Jimmy Carter 1970'li yıllarda ABD Başkanı'yken böyle bir kurumdan yana olduğu belliydi. Bunu uygulama aşamasına getirecek şey de transnasyonal eyleme geçilmedikçe sürüp giden ırkçı, dinci, siyasal ve etnik baskıların, milyonlarca mülteciyi zengin ülkelerin kapısına sürüklemesi olacaktır.

Bizler bugün belki de çoğumuzun farkında olmadığı kadar —hattâ çoğu politikacıların farkında olmadığı kadar— transnasyonalliğe yaklaşmış bulunmaktayız. Çevre konusunda, "ozon deliğini" ve "sera etkisini", yani dünyanın ısınmasını önleme, en azından yavaşlatma yolunda transnasyonal eyleme bir hayli yakınız. Okyanusları ve okyanus kaynaklarını koruma yolunda da öyleyiz. Antarktika'yı korumak için şimdiden ortada çok taraflı bir anlaşma var.

Terörizmle silah kontrolü konusunda dönüm noktası pekâlâ Irak savaşı olabilir; özellikle de Irak'ın terör silahlarını (nükleer, kimyasal ve biyolojik) kontrol işini ABD ordusunun üstlenmeyip, bu kontrolü Birleşmiş Milletler'in ilgili kurumlarına bırakmış olması açısından olabilir. Daha önce bile, Amerikan hükümeti emsali görülmemiş, üstelik de eski Amerikan hukuk ilkelerine tümüyle aykırı bir adım atarak, dünyanın her yerindeki terörizm eylemleri konusunda doğrudan yetkili bir Uluslararası ceza mahkemesi kurulmasını önermişti. Rusya Cumhuriyeti'nin yeni yönetimi de 1947'nin o ilk Baruch Planı'nı yeniden ele almış, bütün dünyadaki nükleer silahların

kontrolünün bir transnasyonal kuruma devredilmesini önermiştir. Bu durumda bu kuruluş, var olan tüm nükleer silahları imha edebilir, herhangi bir ülkenin nükleer silah tesisi kurmasını da engelleyebilir demektir.

Gereği hissedilen transnasyonal kurumların tasarımı henüz çok uzaklardadır. Bu kurumların gelişme hızı da hem uzak, hem de belirsizdir. Ulusal hükümetlerin böyle bir transnasyonal kuruma ve onun kararlarına boyun eğmesi için belki de çok büyük felaketlerin yer alması gerekecektir. Bu tür kurumların oluşması, kendi alanlarında kararlar almaları, kendi kuruluş anlaşmaları, güçleri, ulusal hükümetlerle ilişkileri, finansmanları (Acaba kendi vergilerini toplama güçleri mi olacaktır?) henüz bilebileceğimiz şeyler değildir. Aslmda şu aşamada bizler bu konularda son derecede hazırlıksız durumdayız, bunun böyle olduğu da 1991'deki Irak savaşındaki askeri harekâtın giderlerinden ne kadarlık oranları kimlerin ödeyeceğine ilişkin tartışmalardan belli olmaktadır. Ama transnasyonal kurumların tasarımı ve yapılanması, önümüzdeki on yıllarda kilit siyasal konular arasında olacaktır. Bunun anlamı da, *egemenlik sınırlanması* konusunun uluslararası ilişkilerde, iç ve dış politikada kilit tartışma konusu olacağı yolundadır.

Yeni gerçek: Bölgecilik

Enternasyonalizm artık ütopya değildir. Ufukta gözükmüştür bile; ama henüz pek belirgin değildir. *Bölgecilik* de bir gerçektir. Bölgecilik, bir süper devlet yaratıp da onun hükümetinin ulusal hükümet yerine geçmesi demek değildir. Ama ulusal hükümetin yanında, önemli alanları kapsayacak birtakım bölgesel yönetim kurumlar

yaratır, böylelikle de ulusal hükümeti giderek önemsiz kılar.

Bölgeciliğe doğru gidiş, AvrupaTopluluğu tarafından başlatılmıştır. Ama onunla sınırlı kalmayacaktır. Avrupa Topluluğu, esasen bir "ortak pazar" olarak ortaya çıkmış, yani tümüyle ekonomik bir örgüt olarak başlamıştır. Ama giderek daha çok siyasal işlevler üstlenmeye başlamıştır. Şu anda bir Avrupa Merkez Bankası ve Avrupa parası yaratmanın eşiğindedir. Ama aynı zamanda, ticarete ve mesleklere giriş konusunda da yetki almıştır. Ona ek olarak, şirket birleşmeleri ve satın almaları, karteller, sosyal yasalar gibi, "tarife dışı engeller"den, malların, hizmetlerin ve insanların serbest dolaşımına kadar türlü konularda da yetki, topluluğun elindedir.

Avrupa Topluluğu daha sonra da bir Kuzey Amerika ekonomik topluluğu oluşmasının tetiğini çekmiş, bu da ABD çevresinde, ama Kanada ile Meksika'yı da bir ortak pazara katacak biçimde ortaya çıkmıştır. Şu ana kadar bu girişimin amacı yalnızca ekonomiktir. Ama uzun vadede öyle kalması pek düşünülemez.

Bunu bu kadar önemli kılan şey, Kuzey Amerika ekonomik topluluğuna hız katanın ABD olmayışıdır. Olayı ortaya getiren Meksika'dır. Oysa 150 yıl önce Meksika'nın Benito Juarez (1806-1872) başkanlığında birleşmesinden bu yana, bu ülkenin ana politikası her zaman için, kuzeydeki büyük, tahakküm edici, tümüyle de yabancı komşusuyla arasına mümkün olduğu kadar mesafe koymak olmuştur. Dünyada iki komşu ülkenin birbirinden Meksika'yla ABD kadar farklı oluşuna seyrek rastlanır. Bu, dillerinde de böyledir, dinlerinde de; ama en çok kültürlerinde, değer kavramlarında, geleneklerinde farklıdırlar. Ama bütün bunlara rağmen Meksika sonun-

da, 150 yıllık izolasyon politikasının başarısızlıkla sona erdiğini, bir ülke ve bir uygarlık olarak sağ kalmayı umuyorsa, en azından ekonomik olarak, kuzeydeki kocaman, tehlikeli ve yabancı komşusuyla entegre olmak zorunda olduğunu anlamıştır.

Meksika'nın diğer iki kuzey Amerika ülkesi ile, yani ABD ve Kanada ile imzalanmasını önerdiği gümrük birliği anlaşması belki de gerçekleşmeyebilir. Ama bölgedeki üç ülkenin ekonomik entegrasyonu o kadar hızlı ilerlemektedir ki, bu evliliğin yasallaştırılmış olup olmaması da pek bir fark yaratmayacak gibi gözükmektedir.

Aynı şey Doğu Asya için de geçerlidir. Bütün mesele, bu tür ekonomik bölgelerden bir tane mi, yoksa birkaç tane mi olacağıdır. Çin'in kıyı kesimleriyle Güneydoğu Asya ülkelerinin Japonya çevresinde bir araya gelerek kuracakları bir bölge gerçekleşebilir. Aynı zamanda, hızla gelişen kıyı Çin bölgelerinin (burada Çin nüfusunun beşte biri yaşamaktadır ve Çin ulusal üretiminin de üçte ikisi, kuzeyde Tsientin'den güneyde Canton'a kadar uzanan bu bölgeden çıkmaktadır) kendini bir bölge olarak düzenlemesi, Japonya'ya eğilimli Güneydoğu Asya'nın ikinci bir bölge oluşturması da mümkündür.

Asya'nın ne yöne gideceği, 1990'ların ve yirmi birinci yüzyılın ilk yıllarının belli başlı konuları arasında yer alacaktır.

Bir de "mini bölge"lere doğru kayma hareketi vardır. Sovyet İmparatorluğu dağılır dağılmaz, Orta Asya'nın "Türki" devletleri hemen, Türki ülkelerin en Batılılaşmışı ve en gelişmişi olan Türkiye'nin çevresinde bir "Türki Bölge" oluşturmayı önermişlerdir. Üç Baltık ülkesi, Letonya, Litvanya ve Estonya da Sovyet İmparatorluğundan kopmayı başarır başarmaz hemen "Baltık bölge-

si"nden söz etmeye koyulmuşlar, İskandinav komşularıyla, özellikle de Finlandiya ve İsveç'le yakınlaşmayı ummuşlardır. Güneydoğu Asya halklarını ve uluslarını kapsayan benzer bir mini bölge de Malezya, Singapur, Endonezya, Filipinler ve Taylan arasında olmak üzere, Malezya Başbakanı tarafından yeni önerilmiş bulunmaktadır. Eski Sovyetler Birliği'ni kapsamına alan bir başka birliği de Rusya Başkanı ummaktadır.

Ama bu bölgelerin üç mü, dört mü, yoksa daha fazla sayıda mı olacağından çok, bölgeciliğe doğru gidişin geri dönüşü olmayışı önemli gözükmektedir. Bu, kaçınılmaz bir şeydir. Yeni ekonomik gerçeğe cevap vermektedir. Bilgi ekonomisinde, geleneksel korumacılık da, geleneksel serbest ticaret de kendi kendine sonuç veremez. Gerekli olan, anlamlı bir serbest ticarete ve içeride bir rekabete izin verecek kadar büyük bir ekonomik birimdir. Bu birimin, yüksek düzeyde bir korumacılık altında yeni "high-tech" sanayilerin gelişmesine izin verecek boyda olması gerekmektedir. Bunun nedeni de "high-tech"in yapısında, yani bilgi sanayiinde yatmaktadır.

High-tech sanayii, klasik, neo-klasik ve Keynesçi ekonomilerin arz-talep kurallarına göre işleyen bir sanayi değildir. Onlarda üretimin maliyeti, üretim hacmiyle orantılı olarak yükselirdi. High-tech sanayilerdeyse üretim hacmi yükselirken üretim maliyeti büyük bir hızla düşebilmektedir ve buna şimdi "öğrenme grafiği" denilmektedir. (Bu konuda fazla bilgi için bkz. Bölüm 10.)

Bunun önemi, high-tech sanayilerin, kendilerini yapılandırırken karşılarına çıkan rakibi yok etmek üzere düzenlenebileceklerinde yatmaktadır ki, ben buna bir zamanlar "hasmane ticaret" diye bir isim vermiştim. Bu bir kere gerçekleşti mi, yenilgiye uğrayan sanayinin bir daha

geri dönmesine, dirilmesine olanak yoktur. O artık yok olmuştur. Ama high-tech sanayileri aynı zamanda yeterince rekabete ve sorunlara da sahiptir; yoksa zaten büyüyüp gelişemezler. Çok geçmeden tekelleşir, tembelleşir ve çağdışı kalır. Bu durumda bilgi ekonomisinin, oldukça büyük sayılan ulus devletlerden çok daha büyük ekonomik birimlere ihtiyacı var demektir. Aksi halde bir rekabet yaratamazlar. Ama aynı zamanda birimin sanayii korumaya yetecek güce sahip olması ve diğer bloklarla ticaretinde korumaya ya da serbest ticarete değil de karşılıklı ticarete yönelebilecek durumda olması da gerekir. Bu da daha önce eşine rastlanmamış bir durumdur. Bölgeciliği hem kaçınılmaz, hem de geri dönülmez kılan şey de budur.

Ama bölgecilik, Avrupa Topluluğu'nun da gösterdiği gibi, yalnız "uluslararası" olmakla kalmamaktadır. Kendine transnasyonal, hatta super nasyonal kurumlar oluşturması gerekmektedir.

Ortaya çıkmakta olan çeşitli bölgeler arasında fazla bir benzerlik yoktur. Avrupa Topluluğu, az sayıda ülkelerle kurulmuş sayılır: İngiltere, Almanya, Fransa, İtalya ve İspanya, yüzölçümü ve nüfus açısından benzer durumda sayılırlar. Zenginlikleri arasında farklar bulunmasına rağmen, yine de aşağı yukarı aynı ekonomik gelişme düzeyinde sayılabilirler. Örneğin İspanyol şirketlerinin en gelişmişi, aslında ortalama bir Alman şirketinden daha gelişmiş düzeydedir.

Kuzey Amerikan ekonomik topluluğu ise çok farklı olacaktır. Üç ortağın nüfusları, ABD'de 250 milyon iken Kanada'da bunun onda biridir. Ekonomik gelişme düzeyleri de çok farklıdır. ABD'nin bazı bölgeleri bugün dünyanın en zengin alanlarıdır. Meksika'nın bazı bölgeleri,

özellikle güney kesimleriyse dünyanın en yoksul ve en az gelişmiş bölgelerinden sayılmaktadır.

Asya'daki ekonomik bölgeler bile daha çok farklılık gösterecektir. Bunların ortak bir kültür mirası bile olmayacaktır. Endonezya'yla Malezya hiçbir zaman Konfüçyüs kültürünün parçası olmamışlardır.

Ama yine de bölgelerin hepsi geniş serbest ticaret alanları yaratacak, bu alanlar eskiden gördüğümüz alanlardan daha geniş olacaktır. Aynı zamanda, dış dünyaya cevaplarında bir birlik içinde olan geniş alanlar da yaratacaklardır ve bir yandan da "karşılıklı" davranacak kadar güçlü olacaklardır. Bunun anlamı da aynı zamanda hem açık, hem de korumacı olmak demektir.

Bu bölgeler ulus devletin yerini alacak değildir, ama onun çevresini kuşatacakları, onu sıkıştıracakları kesindir.

Aşiretçiliğin geri dönüşü

Uluslararasıcılık ve bölgecilik, egemen devleti dışarıdan sıkıştırmaktadır. Asiretçilik ise onu içeriden ve alttan alta oymaktadır. Bu akım, ulus devletin birleştirici gücünü emip yok etmektedir. Aslında ulus-devleti kaldırıp yerine aşireti koyma tehdidi taşımaktadır.

ABD'de aşiretçiliğin kendini gösteriş biçimi, birliği vurgulamaktan çok, çeşitliliği vurgulamak biçimindedir. ABD her zaman bir göçmenler ülkesi olagelmiştir. Yeni gelen her göçmen grubu önceleri "yabancı" sayılmış, birtakım ayrımcı davranışlara maruz kalmış, ama iki kuşak sonra halkın geneline katılmıştır. Bu, ilk önce İrlandalılarla, 1830'larla 1840'lar arasında başlamıştır. Bir karışım çanağıdır Amerika. Ne var ki, son otuz yıldan beri bu du-

rum hiç moda değildir. Artık farklılık nutukları atılmakta ve farklılık ilkeleri uygulanmaktadır. Yeni gelen grupları Amerikalılaştırma yolunda bir girişimde bulunulduğunda hemen "ayrımcılık" suçlaması hazırdır. Oysa altmış yıl önce, bu grupların Amerikalılaşmasını *engellemek* ayrımcılık sayılıyordu. Yeni gruplar ister Avrupalı, ister Asyalı olsun, ister Siyah, Kahverengi ya da Beyaz olsun, ister Katolik ya da Budist olsun, bugün artık vurgu; kimliklerini sürdürmek, "Amerikalılaşmamak" üzerindedir. Onları Amerikalılaşmaya teşvik etmek (yani zorlamak bir yana, teşvik etmek bile) önlenmekte, suçlanmaktadır.

Bu yalnız Amerika'ya özgü bir durum değildir ve sırf Amerika açısından açıklanmasına da olanak yoktur (ama yine de Amerikan toplumundaki her olay gibi, bunun da çekirdeğinde Amerika'nın temel sorunu, yani siyah-beyaz sorunu yatmaktadır. Aşiretçilik, Avrupa'da daha coşkun durumdadır. Yugoslavya'yı kanlı bir iç savaşa itmiştir. Eski Rus İmparatorluğu'nun her yanında iç savaş tehditleri kol gezmektedir. İskoçyalılar İngiltere Krallığ'ından ayrılmak istemektedirler. Slovaklar özerklik istemekte, Çeklerden ayrılmaya doğru gitmektedirler. Belçika, Flamanlarla Fransızca konuşan Valonlar arasındaki mücadelelerle sarsılmaktadır. Ufacık yerel gruplar, kendilerine karşı hiçbir zaman bir ayrımcılık uygulanmamış olduğu halde, kültürel özerklik istemeye kalkışmışlardır. Bunun bir örneği, Berlin'in güneyindeki ormanlarda yaşayan 150.000 kadar Sorb'dur. Bunlar bin yıl kadar önce kuzey Almanya'da yaşamış olan İslav kabilelerin son kalıntılarıdır.

Aşiretçilik bütün dünyaya yayılmış durumdadır. Kanada, acaba Kanada olarak bu yüzyılı çıkarabilecek midir? Yoksa biri İngilizce, diğeri Fransızca konuşan iki ül-

ke olarak ayrılacak mıdır? Hatta dörde ayrılması bile mümkündür: Fransızca konuşan Quebec, İngilizce konuşan Ontario ve Manitoba, Prairie vilayetleri, bir de İngiliz Kolombiyası. (O zaman da Maritime'ler nereye gidecektir? Ya Newfoundland?) Hindistan, varlığını siyasal bir birlik olarak sürdürebilecek midir? Korsika'yla Brötanya Fransa'ya bağlı mı kalacaklardır? Finlandiya'nın ve İsveç'in kuzeyindeki Laponlar özerkliklerini kazanacaklar mıdır? Meksika, bir tek devlet olarak sürecek midir; yoksa Kızılderili ağırlıklı güney kesim, İspanyol ağırlıklı kuzeyden kopacak mıdır? Bu listenin hiç sonu gelmez.

Aşiretçiliğe doğru gidişin bir nedeni, büyük olmanın artık pek bir avantaj sağlamamasından kaynaklanmaktadır. Nükleer savaş çağında, en büyük ülke bile vatandaşlarını tam anlamıyla koruyamaz. Buna karşılık en küçük ülke bile (İsrail buna örnektir), kendine korkunç silahlar yapabilmektedir.

Para ile enformasyon transnasyonal olunca, en küçük birimler bile ekonomik açıdan geçerlilik kazanmıştır. Büyük olsun, küçük olsun, herkesin paraya ve enformasyona ulaşabilme şansı eşittir, şartları da aynıdır. Aslına bakarsanız, son otuz yılın en çarpıcı "başarı öyküleri" hep çok küçük ülkelerle ilgilidir.

1920'lerde Avusturya Cumhuriyeti, yani eski Avusturya-Macaristan İmparatorluğu'nun mirasçısı olan ülke, altı milyonluk nüfusuyla herkesin gözüne ekonomik geçerliliği olamayacak kadar küçük bir birim gibi gözükmekteydi. Hitler'in küçük Avusturya'yı ilhak etme özrü de buydu. 1920'lerin, 1930'ların Avusturyası gerçekten de ekonomik açıdan çok zayıf durumdaydı. Müzmin işsizlik rakamı % 20'lere varmıştı. İkinci Dünya Savaşı bittiğinde, Avusturya yine genişlemedi. Üstelik 1920'lerdeki tica-

ret alanını da kaybetti, çünkü eski Avusturya-Macaristan'ın parçası olan devletler onunla ticaret yapmaz duruma geldi. Bu ülkelerin hepsi komünist olmuştu. Ama İkinci Dünya Savaşı sonrasında Avusturya, Avrupa'nın en varlıklı ülkelerinden biri haline gelebildi.

Finlandiya da aynı şekilde, Avusturya kadar ya da İsveç veya İsviçre kadar küçük bir ülkeydi. Hong Kong'la Singapur daha başarılı oldular. Yirmi yıl önce, Stalin'in 1940'ta ilhak etmiş olduğu üç Baltık ülkesindeki en milliyetçi kişiler bile, ülkelerinin tek başına kaldığında ekonomik varlığını sürdürebileceğine inanmıyorlardı. Bugün ise bunu sürdürebilmek konusunda hiç kimsenin en küçük bir kuşkusu bile yoktur. Aynı şey Kanada'nın Quebec'i için de geçerlidir.

Ne de olsa, küçük bir ülke de bugün bir ekonomik bölgeye katılabilmekte, böylelikle iki bakımdan avantaja geçmekte, bir yandan kültürel ve siyasal bağımsızlığını elde ederken, bir yandan da ekonomik entegrasyonu bulabilmektedir. Minik Lüksemburg'un "Avrupalılığı" bu kadar ateşli biçimde savunması boşuna değildir.

Köklere duyulan ihtiyaç

Aşiretçiliğin esas nedeni ne siyaset, ne de ekonomidir. Bu tutum egzistansiyalist bir tutumdur. İnsanlar transnasyonal bir dünyada kendi köklerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bir toplum, bir cemaat olmak istemektedirler.

İspanya'da eğitim görmüş insanların hepsi Castilian dilini bilirler (dış dünya o dile İspanyolca demektedir). Ama giderek daha çok sayıda insan, evlerinde, okullarında, hatta işyerlerinde konuşurken Catalan, Bask, Galician

ya da Andalusian dillerini kullanmaya başlamıştır. Bu değişiklik belki yalnızca vurgudadır, ama yine de kişilerin kimliğinde temel bir değişime işaret etmektedir. Catalanlar, Basklar, Galiçyalılar ve Andalusyalılar televizyonlarını açtıkları zaman aynı dizileri seyretmektedirler. Satın aldıkları mallar, İspanya'da üretilmiş olabileceği gibi, Japonya'da ya da ABD'de üretilmiş de olabilir. Çalıştıkları şirketin merkezi büyük olasılıkla Tokyo'da, Güney Kore'de, New York'ta, Düsseldorf'tadır. Giderek daha ulusallık dışı, daha transnasyonal bir dünyada yaşamaya başlamışlardır. Ama yerel köklere ihtiyaç duymaktadırlar. Yerel bir toplumun parçası olmak istemektedirler.

Aşiretçilik aslında transnasyonalliğin tersi değildir, yalnızca bir kutbudur. Amerikalı Yahudilerin giderek daha çoğu kendi dinlerinden olmayan kimselerle evlenmektedir, ama bu yüzden de Yahudi kökenli olmak ve Yahudi kültürünü yaşatmak daha çok vurgulanmaya başlamıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana geçen kırk yıllık süre içinde, giderek daha çok sayıda Sırp erkeği, Hırvat kadınla evlenmiştir. Pek çok Sırp kadını da Bosnalı Müslümanlarla ya da Hırvatlarla evlenmiştir. Ama böyle olması, diğer Sırpların, Hırvatların ve Bosnalıların kendi aşiret kimliklerine daha çok sarılmasına zemin hazırlamıştır. Galler yöresinin ve İrlanda'nın insanları giderek daha çok sayıda İngiliz kadın ve erkekleriyle evlenmekte, sonunda Galli ya da İrlandalı olduklarını daha çok bilinçlendirmektedirler. Aşiretçiliğin coşmasının nedeni, insanların Slovenya'da otururken Osaka'da olup bitenlerden etkilendiklerini anlamaları, ama Osaka'nın yerini hiç bilmedikleri gibi, haritada bile bulmakta zorluk çektiklerini görmeleridir. Dünyanın birçok bakımdan transnasyonal olması nedeniyle, insanlar kendilerini kendi anlayabi-

lecekleri biçimde tanımlama ihtiyacını duymaktadırlar. Gözleriyle görebilecekleri, kollarıyla kucaklayabilecekleri bir coğrafi toplum, dil toplumu, din toplumu, kültürel toplum olmayı özlemektedirler.

Berlin dışındaki ormanlarda yaşayan Sorblar, Almanya'nın, Alman kültürünün bir parçası olmaktan çıkmıyorlar. Ama aynı zamanda kendilerini farklı görmek istiyorlar; herkesin de onları farklı görmesini istiyorlar. Latin Amerika'dan Los Angeles'e göçen kimseler, ister Meksika'dan, ister Orta Amerika'dan gelmiş olsunlar, ellerinden geldiği kadar çabuk, Amerikan vatandaşı olurlar. Amerika'da doğmuş kimselerle aynı fırsatlara sahip olmayı isterler. Çocuklarının ülkede doğan çocuklarla aynı eğitimden, mesleklerden, istihdamlardan yararlanmasını isterler. Ama aynı zamanda kendi İspanyol kimliklerini, İspanyol kültürlerini, İspanyol cemaatlerini de korumak, sürdürmek isterler. Dünya ne kadar transnasyonal olursa, sırf o yüzden bir o kadar aşiretçi olacaktır.

Bu durum giderek ulus-devletin temellerini sarsmaktadır. Hatta ulus devlet artık ulus devlet olmaktan çıkmakta, yalnızca "devlet" olmakta, yani siyasal bir birim olmaktan çok idari bir birim haline gelmektedir.

Uluslararasıcılık, bölgecilik, aşiretçilik, hızla yeni bir politika yaratmakta, yepyeni ve karmaşık bir siyasal yapıya yol açmaktadır. Matematiksel bir benzetme yaparsak, kapitalist ötesi toplumun üç vektörü vardır, bunların her biri onu bir başka yöne doğru çekmektedir.

Bu arada, eski bir İngiliz sözünden ilham alırsak, "hükümet işine devam etmek zorundadır" diyebiliriz. Şimdilik bu işi sürdürmek için elimizde bulunan tek araç,

ulus devletle onun hükümetidir. Kapitalist ötesi toplum yaklaşımının ilk siyasal görevi, mega-devletin küçülttüğü hükümet performansı kapasitesini yeni baştan onarmak, genişletmek olmalıdır.

8

Hükümetin geri dönüşüne ihtiyaç

ÖNÜMÜZDEKİ on yıllık dönemler, daha önce rastlanmadığı kadar büyük siyasal cesaret, siyasal hayal gücü, siyasal yenilik ve siyasal liderlik gerektirecektir. Daha yüksek bir hükümet becerisine ihtiyaç olacaktır. Bu talepler hem *dışarıdan*, hem de *içeriden* gelecektir.

Dışarıdan olanlar açısından, birkaç alanda yeni bir düşünce biçimine, radikal yeniliklere ihtiyaç vardır. Bunlar, ulusal hükümetle transnasyonal görevler arasındaki ilişkiler, ulusal hükümetlerle bölgesel örgütlenmeler arasındaki ilişkiler ve bir de, yeni ama çok farklı bölgeler arasındaki ilişkilerdir. Önümüzdeki on yıllar, ulus devleti aşan siyasal kurumlarm ortaya çıkışını herhalde ilk defa görecek, süpernasyonal, hattâ transnasyonal hukukun doğuşuna tanık olacaklardır. Bu yeni kurumları tasarımlayan ve kuran, transnasyonal hukuku oluşturan da ulusal hükümetlerle ulusal politikacılar olacaktır.

İçeriden olanlara gelince, bir kere hükümeti yeniden etkin duruma getirmek yolunda bir o kadar önemli ve bir

o kadar acil bir görev vardır: toplum değişip çoğulculuğa, çoğulcu kuruluşlar toplumu olmaya doğru kaysa da hükümetin karar verme kapasitesi türlü özel çıkar gruplarının ve "azınlık tahakkümünün" altında çökme raddelerine gelmiş olsa da bunu başarmak şarttır.

On sekizinci yüzyıl siyasal düşünürlerinin, örneğin Amerikan Anayasası'nı oluşturanların, en büyük korkusu "fraksiyonlar"dı, yani kendi çıkarlarını bir "ahlaki mecburiyet" halinde gösterip, başka her şeyi daha alta itme eğiliminde olabilecek gruplardı. Bu korkuya en mükemmel cevap da *partiler* olmuştu. Bu kavram İngiltere'de, Amerika'da ve Fransa'da hemen hemen aynı zamanda, 1815 ile 1835 arasındaki yirmi yıllık dönemde, ama birbirinden bağımsız olarak keşfedilmişti. O yirmi yıllık dönem zaten modern dünyanın en büyük parçalarının oluşturulduğu dönemdi. Parti hemen fraksiyonu aştı. Avrupa'da, muğlak bir ideoloji, bir "program" çerçevesinde organize oldu. ABD'de de yine aynı geniş ve muğlak "çıkarlar" çevresinde organize oldu. Ama dayandığı mantığın ne olduğu ileri sürülürse sürülsün, kuruluşunun bir ortak amacı vardı, o da siyasal gücü ele geçirmek ve elinde tutmaktı. *Yönetmek* üzere organize olmuştu. Bu nedenle, "ortadaki" seçmenleri kendine çekmek zorundaydı. Aşırı uçlardan kaçınmak, uzlaşmaya hazır olmak durumundaydı. İktidardayken eylemlerini, kendisine bağlı olmayanların destekleyeceği şeylerle sınırlı tutmak, yani kendisine oy vermiş olan "ortadakilerin" kabul edebileceği şeylerin ötesine taşırmamak gerekiyordu. Bu ilkenin en açık ifadesi, Amerikan Anayasası'na konulmuş olan Başkan vetosudur. Onu aşmak için Kongre'nin üçte ikisinin oyu gereklidir. Demek ki ancak her iki parti üyelerinin büyük bölümü görüş birliğine varırsa aşılabilecektir.

İşte bu, hem Başkanı, hem de Kongre'yi "orta" alanda tutacak bir önlemdir.

Ama bugün artık partiler dünyanın her yerinde hırpalanmış durumdadır. Avrupa partilerinin, tüm dağınık fraksiyonları bir araya toplayarak kontrol gücü kazanmalarını sağlayan ideolojiler, artık birleştirici güçlerinin çoğunu kaybetmiştir. Partiler de, buldukları sloganlar da, seçmenlere, özellikle de genç seçmenlere pek bir şey ifade etmemektedir. ABD'deki geleneksel çıkar gruplarının çoğu artık yoktur. Mark Hanna'nın 1896'da Cumhuriyetçi Parti'ye dayanak olarak gördüğü o çiftçiler, işçiler, küçük iş sahipleri şimdi nerededir? Oysa 1932'de Franklin D. Roosevelt de yeni Demokratik Parti'yi yine aynı tabana dayandırmıştı.

Bu durumda hükümetler, özel çıkar gruplarının saldırısı karşısında güçsüz kalmışlar, yönetemez duruma, yani kararları verip uygulayamaz duruma düşmüşlerdir.

Bu son birkaç yıldır da "anti-hükümet" olmak, yani hükümet kavramına karşı olmak modadır. Ama bu da işlemeyecektir. Bizim güçlü, etkin hükümete ihtiyacımız vardır. Hatta önümüzdeki birkaç on yılda, etkinliği daha az olan değil, etkinliği daha çok olan hükümetler bekleyebiliriz. Çevreyi koruma, özel orduları ve uluslararası terörizmi bastırma, silah kontrolünü etkin kılma gibi yeni görevlerin hepsi, "daha az hükümet" değil, "daha fazla hükümet" gerektiren şeylerdir. *Ama farklı bir hükümet gerektirdikleri de kesindir.*

Son on beş-yirmi yıl içinde, art arda hep "hükümeti küçültmek" isteyen ya da "içtekilerle mücadele etmek" isteyen siyasal liderler iktidara geldi. Böyle bir platformdan seçilenlerin ilki, ABD'deki Jimmy Carter'dı, ardından Ronald Reagan onu izledi, peşinden de bir başka "anti-

hükümet" adayı, George Bush'u sürükleyip getirdi. İngiltere'de Margaret Thatcher da bir "anti-hükümet" platformunda seçildi ve ülkesini on yıl yönetti. Sonuçlar acınacak gibiydi. Hükümet harcamaları ve hükümet düzenlemeleri, bu "anti-hükümet" liderlerin yönetiminde her zamandan çok arttı. Onların döneminde harcamalar iyice çığrından çıktı. Üstelik bu hükümetler ne kadar harcarlarsa, o kadar daha az becerikli, daha az güçlü duruma geldiler. Hükümet yalnız "büyümekle" kalmadı, şişkolaştı, kendi ağırlığının etkisiyle felç oldu. Amerikan tarihinde hiçbir hükümet, Başkan Bush'un verdiği kadar büyük bir bütçe açığı vermemişti. Yaygın biçimde kabul gören inançlara göre, bu tutumun ekonomideki herhangi bir durgunluğu imkânsız hale getirmesi gerekirdi. Oysa Bush yönetiminin ilk üç yılı içinde hükümet harcamalarında ve bütçe açıklarında görülen sıçramalar, ABD'nin İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana karşılaştığı en derin ve en uzun süreli ekonomik durgunluğu da getirdi. General De Gaulle'den bu yana özgür dünyanın en büyük siyasal lideri olduğu ileri sürülen, ama kesinlikle en kararlı lideri olan Başbakan Margaret Thatcher da aynı şekilde, hükümeti küçültme çabalarına rağmen, onu daha etkin ve becerikli kılma, İngiltere ekonomisinin gidişini tersine çevirme çabalarına rağmen, büyüyen açıklardan başka pek az şey ortaya koyabildi.

Aynı şey Fransa için de geçerlidir. Cumhurbaşkanı Mitterrand, Fransız hükümetinin harcamalarını göze çarpacak kadar büyüttü, ama hiçbir sonuç elde edemedi. Onun Cumhurbaşkanlığı döneminde Fransa, ekonomik ve siyasal bir güç olarak sürekli geriye kaydı. Japonya'da da hükümet edebilme olanağı peşpeşe skandallerle baltalanmaktadır, bunlar da talancı devlet kavramının doğrudan sonuçlarıdır.

Oysa yapılacak işleri yapabilecek olan, yalnızca ulusal hükümet ve onun siyasal liderleridir. Bu konuda bir tek onların *meşruluğu* vardır.

Bu nedenle hükümetlerin performans kapasitesi kazanması zorunludur. Hükümetlerin geri dönmesi, bu gidişin tersine çevrilmesi şarttır. Tersine çevirme terimi aslında ticaret dünyasına ait bir terimdir. Ama ister ticari olsun, ister sendika, üniversite, hastane ya da hükümet olsun, bir kurumun zayıflayışını tersine çevirmek, her zaman için üç adıma ihtiyaç gösterir:

1. İşlemeyen, hiçbir zaman işlememiş olan, yararlılığı sona eren, katkıda bulunma kapasitesini yitirmiş olan şeyleri terk etmek,
2. İyi işleyen, sonuç veren, kurumun performans yeteneğini arttıran şeylere konsantre olmak. Bunu sağlayabilmek için, başarılı olduğu kanıtlanan şeyleri daha çok ve daha sık yapmak gerekir.
3. Yarı başarı, yarı başarısızlık durumlarının analizini yapmak. Tersine çevirmeyi gerçekleştirebilmek için, böyle alanlarda neler performans vermiyorsa onları terk etmek, neler performans veriyorsa onları daha çok yapmak gereklidir.

Askeri yardımın yararsızlığı

Eğer birisi çıksa da mega-devletin politikalarını bir yararsızlık sıralamasına soksa, hiçbir zaman işe yaramamışların başında askeri yardımlar yer alırdı. Bu durumda ilk terk edilmesi gerekenler de onlardır. Askeri yardımın kökü ta ilkçağa kadar gitmektedir. Romalı tarihçile-

rin anlattığına göre, Pers Kralı'nın Isparta'ya, Atina ile savaşında kullanması için verdiği askeri yardımın sağladığı tek yarar; aradan birkaç on yıl geçtiğinde Makedonyalıların Yunanistan üzerinde egemenlik sağlaması, dolayısıyla da Büyük İskender'e, Pers İmparatorluğu'nu yıkacak orduyu kazandırması olmuştu.

Ama askeri yardımın hiçbir zaman, mega-devletler döneminde, yani İkinci Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemde olduğu kadar yaygın ve başarısız biçimde kullanıldığı görülmemiştir. Hemen hemen istisnasız biçimde geri tepen bir girişimdir. Örnekleri arasında, ABD'nin Şah döneminde İran'a verdiği askeri yardımlar, Sovyetler Birliği'nin Afganistan'a verdiği askeri yardımlar, ABD'nin Irak'a verdiği askeri yardımlar sayılabilir. Latin Amerika'nın bazı generallerine verilen askeri yardımların da daha verimli olduğu söylenemez. Sonuçta o generaller zengin, ülkeleri yoksul olmuştur.

Güçlü bir düşmanın saldırısıyla karşı karşıya kalan bir ülkeye destek vermek başka şeydir, "dost" rejimlere askeri yardım vermek başka şeydir. Bu, "şantajla koparılmış" bir paradır ve ancak koparanın iştahını artırmaya yarar. Birisi kalkıp da, "Eğer bize bu uçakları, tankları, füzeleri vermezseniz, başka yerden alırız" tehdidini savuruyorsa, en uygun cevap, "Buyur, istediğin yerden al" demektir. Çok sık ileri sürülen, belli bir bölgede "askeri denge"yi koruma özrü de tam bir palavradır. Son kırk yıllık dönem içinde askeri yardımların hiçbir bölgede denge yarattığına rastlanmamıştır. Yalnızca silahlanma yarışını daha hızlandırmıştır, o kadar.

Ekonomik yardımlar, şu son birkaç yıldır pek çok tartışılmaktadır. Acaba bunlar, yardımı alan ülkeyi gerçekten güçlendirmiş midir, yoksa daha mı zayıflatmıştır?

ABD'nin, özellikle Afrika'daki bazı hükümetlere verdiği büyük miktarlardaki gıda yardımı yüzünden bu hükümetlerin kendi tarımlarını ihmal ettiği ve kendi çiftçilerini yoksul duruma düşürdüğü iddiasında büyük ölçüde gerçek payı vardır. 1950'lerin icadı olan, bir hükümetin diğer bir hükümete yardım yollaması usulü, genel olarak bakıldığında, en iyimser bakışla bile, ancak marjinal sonuçlar getirebilmiştir. Dünya Bankası benzeri "yarı hükümetsel" kurumlar aracılığıyla verilen bağışlar ve krediler için de daha iyi bir şey söylemek mümkün değildir. Bunların pek azı hatırı sayılır bir gelişme sağlamıştır. Ama yine de ekonomik yardım fikri iyi bir fikir olabilir; nasıl yapacağımızı besbelli bilemiyor olsak bile.

Buna karşılık askeri yardım fikri, baştan kötü bir fikirdir. Askeri yardımla güvenilir müttefikler kazanılamaz. Yardımı alanlar büyük olasılıkla yardımı verene karşı döneceklerdir; İran'la Irak'ın ABD'ye, Afganistan'ın Rusya'ya karşı döndüğü gibi. Bunun bir nedeni, gelen yardım çoğaldıkça, alan tarafın, veren tarafa bağımlı duruma gelmekten ötürü bir kızgınlık duymasıdır. Bir başka daha önemli nedeni de, yardımı veren tarafın, alan tarafta o sıra başta bulunan *hükümetle* özdeşleştirilmeye başlamasıdır. Gelen yardımlar o hükümeti iktidarda tutmak için kullanılıyor olmasa bile, giderek bu yardımın iktidardakileri desteklemek için verildiği kanısı yaygınlaşmaya başlar. Örneğin Yunanistan'daki albayları ya da İran'daki Şah'ı başta tutmaya yönelik olduğu sanılır. O iktidar devrilince, barışçı yollardan devrilmiş olsa bile, yerine gelen hükümet, eski hükümetle işbirliği yapmış olan yabancı güce, yani yardımı verene karşı dönmek zorunluluğunu hisseder.

Askeri yardım hem veren ülkeye, hem de alan ülke-

ye kötülük etmiştir. Alan ülkeyi, vizyonunu, kaynaklarını, enerjisini yanlış yönlendirmeye, başka her şeyi ihmal ederek askeri amaçlara yönelmeye zorlar. Sayısız kereler, askeri diktatörlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bunların da pek çoğu uluslararası terörist olur, aldıkları askeri yardımları kullanarak ülkesini karada oluşturulmuş bir korsan gemisi haline getirir, uluslararası toplumu terörize etmeye kalkar; Saddam Hüseyin'in Irak'ta yaptığı gibi.

Askeri yardımdan vazgeçildiği takdirde bundan tek zarar görecek olan da silah yapımcılarıdır.

Ekonomik politikada neleri terk etmeli

Eğer bir tek şey öğrenmişsek, o da hükümetin ekonomik "iklim"i yönetemeyeceğidir. Hükümet, kısa dönemli ekonomik dalgalanmaları, durgunluk gibi şeyleri etkin bir biçimde önleyemez ve yenemez.

Daha önce de söylediğimiz gibi, 1929'dan önce hiç kimse, hükümetin ekonomik iklimi yönetebilmesini zaten beklemiyordu. O tarihten bu yana her ülkedeki her hükümet, ekonomik durgunlukları tedavi edebileceğini vaat etmeye başladı. Ama bu gözbağcılıktan başka bir şey değildir. Bugüne kadar hiçbir hükümet bu konuda verdiği sözü tutamamıştır. Siyasal liderlerin dürüst davranmayı, "Doktorlar nezlenin tedavisini nasıl bilmiyorsa, ekonominin kısa dönemde nasıl yönetileceğini de bilen yoktur, bu yüzden biz bu konudan elimizi çekelim," diyebilmeyi öğrenmesi gerekir.

Ama bunun bir başka uzantısı vardır; hükümetin *büyük depresyonlardan* kaçınabilme yeteneğini yeniden kazanması şarttır. Hükümetin tüketimi arttırmak için bol bol paralar harcamasının bunu başaramadığı anlaşıl-

mıştır. Ne zaman denense, insanlar bu yeni gelen satın alma gücünü biriktirmeye kalkmış, hiç harcamamıştır. ABD'de bunun son denenişi Jimmy Carter dönemindedir. Ama ondan önce, Franklin D. Roosevelt'in büyük depresyonu tedavi etmek için hükümete satın alma gücü yarattırmaya çalışmasından itibaren, düzenli olarak böyle girişimlerde bulunulmuştur. Sonuçlardan biri, 1936-1937'deki ciddi ekonomik çöküş olmuştur. Bir depresyonu hafifletmenin tek etkin yolu, yani uzun bir dönem içinde yapısal değişiklikler getirme yolu, ancak altyapı yatırımlarından geçmektedir. Esasen ekonominin parlak dönemlerinden sonra altyapı, yani yollar, köprüler, limanlar, kamu binaları; kamu arazileri hep adamakıllı onarım gerektirecek duruma düşer. Ama hükümetlerin böyle yatırımları finanse edebilmesi için, iyi zamanlarda (hatta durgunluk dönemlerinde bile) dengeli bütçelerle çalışmış olmaları gerekir. Ancak o zaman para bulabilme olanağını bulurlar, özellikle de gerekiyorsa borç bulabilirler. Başka bir ifadeyle, hükümetlerin bütçe açıklarını en son çare olarak saklamayı yeni baştan öğrenmeleri gerekmektedir. Barış dönemi açıkları, eğer kullanılacaksa, ancak ekonominin servet yaratma kapasitesinde kalıcı iyileştirmeler yapmaya kullanılmalıdır.

Genelde, ekonomik alanda bizler mega-devlet'in işlerliğine temel oluşturan *mali Devlet* teorisinden vazgeçmek zorundayız. Bu, özellikle İngilizce konuşan dünya için geçerlidir. Gerekli olan şey, *sosyal* vergilendirme politikasından, *ekonomik* vergilendirme politikasına geri dönmektir. Vergi sistemi elbette ki hakkaniyet ve adalet düşünceleriyle yoğurulmak zorundadır. Sosyal açıdan istenmeyen faaliyetlerin, örneğin çocuk işçiler çalıştırmaktan tutun da son yirmi yirmi beş yıldan beri Amerika'da

moda olan aşırı yüksek yönetici maaşları gibi şeylerin, cezalandırıcı, hatta sert biçimde vergilendirilmesinde de elbette payı vardır. Ama bunlar ince ayrıntılardır. Vergi politikasının çekirdeği, sosyal açıdan tarafsız bir politika olmak zorundadır.

Acaba bunlar siyasal açıdan fizibilitesi olan şeyler midir? Cevap "evet"tir, ama kolay olmadığı bir gerçektir.

Herhangi bir usulü terk etmek, her zaman acı direnişlerle karşılaşır. Her kuruluştaki insanlar gibi, bürokratlarla politikacılar da her zaman eski usullere, modası geçmiş şeylere, iyi sonuç vermesi gerekirken vermemiş yöntemlere, bir zamanlar işe yaradığı halde artık yaramayan uygulamalara takılmış kalmışlardır. En çok bağlı kaldıkları şey de daha önceki kitaplarımdan birinde "yönetim egosuna yatırım yapmak" diye adlandırdığım şeydir. Ne var ki, en çok sayıda insan da hep bu tür alanlarda, bu tür girişimlerde istihdam bulmaktadır. Çünkü her kuruluş, elindeki en yetenekli kişileri, sonuçlara yöneltmekten çok, "sorunlara" yöneltmek zorundadır; hele de başı dertte bir kuruluşsa!

Evet, yerleşmiş bir usulü terk etmek, yukarda anlatılan nedenlerle, zordur, ama bu oldukça kısa bir süre için böyledir. Terk edilecek usulü terk edildikten altı ay sonra, herkes içinden, "Neden bu kadar gecikmişiz?" diye merak etmeye başlar.

mali devletin vergiler ve sübvansiyonlar yoluyla gelir dağılımını değiştirebileceği ve toplumda reform yapabileceği inancı kesinlikle başarısızlığa uğramıştır. En az eşitlik ve hakkaniyet sağlayabilen ülkeler, yeniden gelir dağılımı sağlamaya en çok uğraşanlar olmuştur; işte Sovyetler Birliği, işte ABD, işte İngiltere. Tek becerebil-

dikleri, talancı devlete doğru kaymaktır ki, bu da hiç kuşkusuz, bir siyasal bünye için en tehlikeli ve dejenere edici hastalıktır. Ülkenin parasını böyle yasallaştırılmış biçimde yağmalamaktan nasıl kurtulacağımızı henüz kimse bilmemektedir. Belki anayasal yenilikler, hatta belki hem yasamadan, hem de yürütmeden ayrı, bağımsız bir kamu kurumu gerekebilir, bu kurum harcama önerilerini denetler, her birinin gerçekten kamu çıkarlarıyla ve kamu politikasıyla tutarlı olup olmadığına bakar. (Kamusal kesimdeki böyle bir denetim, Bölüm 3'te şirketlerin yönetimi için önerilen "ticari denetim"e benzeyecektir.) Tabii bu fikir, ütopya olarak suçlanmasa bile, en azından biraz "saf" bir fikir olarak suçlanabilir. Yasama kurumlarının, kendilerini disiplin altına alacak her şeye karşı çıkmaları beklenebilir. Ama aslında, ABD'de olsun, Japonya, İngiltere, Fransa ve Almanya'da olsun, çok sayıda milletvekili, kendi disiplinsizliklerini dışarıdan kontrol edecek böyle bir düzeni hoş karşılamaya hazırdır. Bunu kendileri uygulayamamakta ya da uygulayamadıklarına inanmaktadırlar. Böyle bir şeye kalkıştıkları zaman, birtakım özel çıkar grupları onları cezalandırmaktadır. Bir yandan da talancı sürecin kendi durumlarını sabote ettiğini, seçmenlerinin karşısında onları küçük düşürdüğünü, bu arada öz saygılarını da yerle bir ettiğini bilmektedirler. Hükümet harcamalarına ayrılabilecek para, önümüzdeki yıllarda bütün ülkelerde çok azalacaktır. Talancı ekonominin kontrolü bu nedenle giderek daha çekici gelebilir. Buna çok şiddetle ihtiyaç duyulduğu konusuna da zaten artık hiç kimse itiraz etmemektedir.

Tersine çevirme stratejisinde ilk adım terk etmedir. O yapılmadan, başka hiçbir şey yapılamaz. O ana kadar, kaynakların tümü hep "sorunlara" tahsis edilmiştir. Ne-

yin terk edilmesi gerektiği konusundaki yırtıcı ve duygusal tartışmalar herkesin sinirlerini gerer. Son bir deneme daha yapılması için ısrar edenler çıkar, boş yere "uzlaşma" olanağı arayanlar çıkar, belki bazı şarlatanlar, kangren olmuş bacağı acısız kesebileceklerini iddia ederler. Terk etme işi başarılmadıkça, hiç bir şey yapılamaz.

Nelere konsantre olmalı

Ölüler gömüldükten sonra, yeniden doğma işi başlayabilir. Bunun başlayabilmesi için, "Neler başarılı olmuştu? Nerelerde sonuç almıştık? Nelere konsantre olmamız gerekir?" sorularının sorulması gerekir.

Japonya'nın ve Almanya'nın son kırk yıl içindeki ekonomik performansı bize aynı dersi iki kere öğretmektedir. Bu ülkeler dikkatlerini ekonomik "havalar"a değil, ekonomik "iklim"e vermişlerdir. Onların ekonomik politikasının amacı, hastanın kendini daha iyi hissetmesi değildir. Hastayı iyileştirmek ve iyi durumunu sürdürmesini sağlamaktır. Ekonominin büyüyebileceği, enfeksiyonlara, sakatlıklara ve hastalıklara karşı direnç kazanabileceği, değişimlere hızla ayak uydurmaya alışabileceği ve rekabet edebilirliğini sürdürebileceği bir ekonomik çevre yaratmaktır.

Ama bu ülkelerin her ikisi de "havayı kontrol" etmeye yöneldikleri anda, hızlarını kaybetmişlerdir. Alman ekonomisi 1989'da, Doğu Almanların oyunu kazanabilmek için bütçe açığı veren büyük hükümet harcamalarını tüketimi kabartmaya yönelttiği zaman zayıflamaya başlamıştır. Japonların da 1980'lerin ortasındaki ABD Doları devalüasyonu yüzünden ortaya çıkan kısa dönemli ihra-

cat sıkışıklığını telafi etmek amacıyla iç tüketimi coşturmaya çalışmaları, bir anda menkul değerler borsasında büyük bir yükseliş, gayrimenkul fiyatlarında da korkunç bir tırmanış getirmiştir. Ama bu da ancak bir "balon ekonomisi" yaratabilmiş, sonra o balon 1991 ve 1992'de patlamıştır.

Uygun iklimi yaratmak, vergileri düşük tutmak demek değildir. Arz tarafı iktisatçılarının ileri sürdüğü, "düşük vergiler ekonominin sağlığını ve büyümesini kendi başına garantiye alır" iddiası, hiç de kanıtlanmış değildir. Ama yüksek vergilerin mutlaka ekonomik durgunluk getirdiği yolundaki iddialarının yanlış olduğu kesin olarak kanıtlanmıştır. Japonya'da gelir vergileri her zaman yüksek olagelmiştir. Daha önce de değinildiği gibi, *vergilendirme ensidansı*, verginin oranından çok daha önemlidir. Mali politikanın amacı, bilgiye ve insan kaynaklarına yatırımı, ticarette verimli tesislere, bir de altyapıya yatırımı teşvik etmesi olmalıdır. Son yarım yüzyılın bütün "ekonomik başarı" hikâyelerinde, işin sırrı bu olmuştur. Japonya'da da öyle, Almanya'da da öyle, "Asya'nın Dört Kaplanı" diye bilinen Güney Kore, Hong Kong, Singapur ve Tayvan'da da öyledir. Bu ülkelerin hepsi de ekonomik havalara hiç aldırmaksızın, politikalarını ekonomik iklimi yaratmaya odakladıkları sürece, başarılarını sürdürebilmişlerdir.

Dadı devletin ötesi

Tersine çevirme stratejisinin son adımı da kısmen başarılı, kısmen de başarısız olmuş politikalara ve faaliyetlere bakmaktır. Bu girişimleri başarısız kılan unsurların neler olduğunu saptamak, onları yapmaktan kaçınmak

gerekmektedir. İlk soru, nelerin terk edileceğidir. Ama bunun yanında, "Neler sonuç verdi? Neleri daha çok yapmalıyız?" sorularının da sorulması gerekir.

Aynı soru, mega-devletin bir biçimi olan soğuk savaş devletiyle ilgili olarak da ele alınmıştı. Silah kontrolü, işe yaramıştı ... ama kısmen. Ama soğuk savaş devleti işe yaramamıştı. Demek ki şimdi gereken, transnasyonal silah kontrolüdür. "Ortak güvenceli imha" yöntemiyle silah kontrolü, hem en zengin ülkeye bile ekonomik bakımdan dayanılamayacak kadar pahalı geliyordu, hem de terörist silahlanmanın yayılmasını durdurmaya yetmiyordu.

Sonuçların karışık olduğu ikinci bir alan daha vardır, o da sosyal alandır. Dadı devlet'in kendisi çok kötü sonuçlar elde etmiştir. Hükümetin sosyal alanda *yapıcı* pozuna girmesi de pek az sonuç sağlayabilmiştir. Buna karşılık, özerk toplum kurumlarının hükümet dışı faaliyetleri nerede devreye girse, orada çok aşamalar yapabilmişizdir. Kapitalist ötesi toplum ve kapitalist ötesi politika, yeni bir sektöre, bir *sosyal sektör*'e ihtiyaç göstermektedir. Bu sektör hem sosyal ihtiyaçları karşılayacak, hem de anlamlı bir vatandaşlık bilincini, toplum ruhunu yeni baştan yerleştirecektir.

Ama bu da öylesine önemli ve öylesine yeni bir konudur ki, kendi başına bir bölümde ele alınmayı hak etmektedir.

9

Sosyal sektör yoluyla vatandaşlık

SOSYAL ihtiyaçlar iki alanda artacaktır. Birinci alan, eskiden beri *hayır işleri* diye bilinen alandır. Yoksullara, çalışamayacak durumda olanlara, çaresizlere, bir şeylerin kurbanı olanlara yardım, bu alana girmektedir. Belki de bunlar, *toplumu değiştirme* ve *insanı değiştirme* amaçlı hizmetlerden daha da hızlı büyüyecektir.

Geçiş dönemlerinde, ihtiyaç içine düşen insanların sayısı her zaman artar. Dünyanın her yanında büyük kitleler halinde mülteciler vardır. Bunlar savaşların, sosyal coşkuların, ırksal, etnik, siyasal, dinsel baskıların, hükümet beceriksizliklerinin ve hükümet zalimliklerinin kurbanı olmuşlardır. En oturmuş ve en istikrarlı toplumlarda bile, bilgi değişimi yüzünden gerilerde kalan insanlar olacaktır. Bir toplumun ve o toplum içindeki nüfusun, işgücü karışımındaki radikal değişikliklere, gerekli becerileri ve bilgileri edinmeye uyum sağlayabilmesi için aradan bir iki kuşak geçmesi gerekmektedir. Tarihteki örneklere baktığımızda görüyoruz ki, hizmet işçilerinin ye-

niden "orta sınıf" düzeyinde bir gelir elde edebilecekleri verim düzeyine yükselmeleri, bir kuşağa yakın zaman gerektirmektedir.

Sosyal hizmetlerin ikinci alanlarında, yani hayır işleriyle ilgili olmayıp, toplumu değiştirmeye, *insanları değiştirmeye* yönelik alanlarında, ihtiyaçlar da aynı şekilde artacak, hatta belki daha hızlı artacaktır. Bu tür hizmetler eskiden hemen hemen hiç bilinmezdi. Oysa hayır işleri binlerce yıldır bizimle birliktedir. Değişime yönelik hizmetler, son yüz yıl içinde, özellikle ABD'de mantar gibi bitivermiştir. Ama bu hizmetlere önümüzdeki on yıllarda çok daha fazla ihtiyacımız olacaktır. Bunun birinci nedeni, tüm gelişmiş ülkelerde yaşlı nüfusun artmasıdır. Bu yaşlı insanların çoğu yalnız yaşamakta ve yalnız yaşamayı tercih etmektedir. Bir başka neden de sağlık bakım ve tıbbi tedavi alanlarındaki ilerlemeler nedeniyle, sağlık araştırmalarının, sağlık bakım eğitiminin gerekli olmasından, daha çok sayıda tedavi tesislerinin ve hastanelerin gerekmesinden kaynaklanmaktadır. Yetişkin eğitimleri verme gereği giderek artmaktadır. Yalnız anne ya da yalnız baba tarafından büyütülen çocuk sayısının artması da birtakım ihtiyaçlar yaratmaktadır. Toplum hizmetleri sektörü, gelişmiş ülkelerde gerçek "büyüme sektör" lerinden biri olacağa benzemektedir, oysa hayır işlerine duyulan ihtiyacın zamanla tekrar azalacağını umabiliriz.

Bu ihtiyaçların dadı devlet tarafından karşılanması girişimleri büyük ölçüde başarısızlığa uğramıştı ya da en azından, bunlarla ilgili hizmetleri bizzat hükümetin vermesi başarısız olmuştur. Dolayısıyla dadı devlet tecrübesinden çıkarabileceğimiz ilk sonuç, hükümetin sosyal alanda yapıcı ve yönetici olmaktan çekilip, kendini politika yapımcısı rolüne gömmesi gereğidir. Bunun anlamı,

sosyal alanda da, tıpkı ekonomik alanda olduğu gibi işlerin dışarıya yaptırılması, taşeronlara verilmesi demektir. Ticari girişimleri yeniden yapılandırırken nasıl destek işlerini, masa memurluğu işlerini, bakım işlerini dışarıya vermeyi planlıyorsak, hükümet de sosyal sektördeki "yapıcılık" işlerini dışarıya vermeye göre yeniden yapılanmalıdır.

Bir ek neden daha vardır, o da hizmet işlerinin ve hizmet işçisinin verimini arttırma ihtiyacıdır. Hükümet, hizmet işçilerinin en büyük işverenidir; ama yine de hükümet kesiminde çalışan hizmet işçileri, en düşük verime sahip olanlardır. Bu insanlar devletin işçisi olarak kaldıkları sürece, verimleri hiç yükselemez. Devlet kuruluşu, bürokrasi olmak zorundadır. Verimi kurallara ve mevzuata tabi kılmak zorundadır (ve öyle yapması da gerekir). Kırtasiyeye gömülü durumda çalışmak zorundadır. Dikkatini alınan sonuçlardan çok, kırtasiye işlemlerinin doğru dürüst yapılıp yapılmadığına yöneltmek durumundadır. Bunu yapmadığı anda, göz açıp kapayana kadar bir hırsızlar çetesi olur çıkar. Ve bütün gelişmiş ülkelerde devlette çalışanların en büyük çoğunluğu, hizmet verme, hizmetleri yönetme, sosyal sektörde *yapıcı* olma alanında çalışmaktadır. İşleri dışarıya yaptırmak, sosyal sektörde işlerin gerçekten yapılması bakımından da çok gereklidir.

ABD'de son kırk yıl boyunca, sosyal bir sorunu hükümet eylemiyle çözmeye yönelik olarak uygulanan programların hiçbiri önemli bir sonuç getirmemiştir. Ama bağımsız çalışan, kâr amacı gütmeyen kurumlar çok etkileyici sonuçlar elde etmişlerdir.

Kent içlerindeki resmi okullar (örneğin New York, Detroit ya da Chicago'daki devlet okulları), kaygı verecek

bir hızla inişe geçmiş durumdadır. Kiliselerin okulları (özellikle de Katolik kilisesine bağlı olanlar) şaşılacak başarılar sergilemektedirler; üstelik bu başarıyı aynı toplumlarda, aynı aile sorunlarına, ırksal sorunlara, etnik sorunlara sahip çocuklarla elde etmektedirler. Alkolizm ve uyuşturucu konusunda başarı sağlayabilen, hem de çok büyük başarılar sağlayabilen kuruluşlar yalnızca, Alcoholics Anonymus, Salvation Army, Samaritans gibi bağımsız kuruluşlar olmuştur. Sosyal yardıma bağlanmış, çocuklarını tek başlarına büyüten anneleri (çoğu Siyah ya da İspanyol kökenlidir) bu işsizlik aylığından kurtarıp yeniden iş sahibi edebilen, doğru dürüst ve istikrarlı bir aile yaşamına kavuşturabilen de yine, Michigan'ın Royal Oak kentindeki Judson Merkezi gibi, bağımsız, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar olmuştur [Bu konuda bkz. 1990 tarihli *Managing the Non-Profit Organization (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşu Yönetmek)* adlı kitabım]. Belli başlı sağlık bakım alanlarında, örneğin kalp hastalıklarıyla akıl hastalıklarını önleme ve tedavi etme konularında, işlerin en çoğunu bağımsız ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar yapmaktadır. Örneğin Amerikan Halk Derneği'yle Amerikan Akıl Sağlığı Derneği, hem konularıyla ilgili araştırmaları finanse etmektedirler, hem de bir yandan, tıp camiasıyla geniş halk kesimlerine önleme ve tedavi konularında eğitim vermektedirler.

Bu nedenle sosyal sektörde özerk toplum kuruluşlarını desteklemek, hükümetin gidişini tersine çevirmenin ve onu yeniden performans verebilir duruma getirmenin önemli bir adımını oluşturacaktır.

Özerk toplum kuruluşunun getirebildiği en önemli katkıya gelince, bunun yeni bir *anlamlı vatandaşlık merkezi* olarak yapacağı katkı olduğunu söylememiz gerekir. Me-

ga devletin vatandaşlık bilincini büsbütün yok etmesine ramak kalmıştır. Onu yeniden onarmak için kapitalist ötesi toplumun bir "Üçüncü Sektör"e, yani herkesin bildiği "özel sektör" ile "kamu sektörü"ne ek bir başka sektöre ihtiyacı vardır. O da özerk *Sosyal Sektör*'dür.

Vatanseverlik yetmez

Vatanseverlik, kişinin vatanı için ölmeye hazır olması demektir. Bu yüzyılın başlarında Marksistler, çalışan sınıfların artık vatansever olmayacağı kehanetinde bulunmuşlardı. Onların bağlılığı, ülkelerinden çok, kendi sınıflarına yönelecekti. Bu kehanetin de doğru çıkmadığı görüldü. İnsanlar, özellikle de çalışan sınıflar, hâlâ vatanları için ölmeye hazırdırlar; en inanmadıkları bir savaş söz konusu olsa bile!

İngiliz hemşire Edith Cavell (1865-1915), Belçika'da yönetmekte olduğu hastanede, kamptan kaçmış birkaç İngiliz savaş esirini sakladığı için Almanlar tarafından idam edilmeye götürülürken, "Vatanseverlik yetmez" demişti. Vatanseverliğin yanı sıra vatandaşlığa da ihtiyaç vardır. Vatandaşlık, kişinin vatanına *katkıda bulunmaya* hazır ve istekli olmasıdır. Yani vatanı için *yaşamasıdır*. Vatandaşlığı yeniden diriltmek, kapitalist ötesi toplumun en önemli ihtiyaçlarından biridir.

Vatanseverlik, yani kişinin vatanı için ölmeye hazır olması, evrenseldir. Ama vatandaşlık kesinlikle Batı icadıdır. Atina ve Roma, en parlak dönemlerinde bu ilkeyi baş tacı etmişlerdir. Batı geleneğinin en güzel politik ifadesi, vatandaşlıkla ilgili olanıdır ve Yunan tarihçisi Thucydides'in Atina lideri Perikles'e söylettiği o ünlü nutukta yer almaktadır.

Vatandaşlık, Roma'nın yıkılmasıyla birlikte yok olmuştur. Ortaçağda vatandaş yoktur. Derebeylerinin kendi köylüleri, kentlerin burjuvaları, kilisenin iletişimcileri vardır, ama hiçbirinin vatandaşı yoktur. Japonya'da da 1867'deki Meiji Devrimine kadar vatandaşlar görülmemektedir. *Daimyo* denilen efendilerin kendi halkları vardır, kent merkezlerinin zenaatçıları, dinsel mezheplerin de müminleri olmuştur. Bunlarm da hiçbiri vatandaş değildir.

Ulusal devlet, vatandaşlığı yeni baştan icat etmiş, kendini onun üzerine temellendirmiştir. O günden bu yana, vatandaşlığın haklar ve yükümlülükler açısından ne demek olduğu, siyasal teorinin ve siyasal uygulamanın ana konularından biri haline gelmiştir.

Hukuksal bir terim olarak vatandaşlık, bir eylem teriminden çok, bir kimlik terimidir. *Siyasal terim* olarak baktığımızda, aktif bir adanmışlığı benimsemeyi ifade eder. Sorumluluk demektir. Kişinin içinde yaşadığı toplumda ve ülkede bir fark yaratması demektir.

Mega devlette siyasal vatandaşlık artık işlememektedir. Ülke küçük bile olsa, hükümet işleri halktan o kadar uzaktır ki, bireyler bir fark yaratamazlar. Bireyler oy verebilir; doğru biçimde oy kullanmanın önemini de son birkaç on yıl içinde acı tecrübelerle öğrenmiş bulunuyoruz. Bireyler vergi verebilir; bunun da anlamlı bir yükümlülük olduğunu son birkaç on yılda yine acı tecrübelerle öğrendik. Ama bireyler sorumluluk alamaz, bir fark yaratmak için eyleme geçemez. Ama buna karşılık, vatandaşlık olmayınca politika boş bir kabuk haline gelmektedir. Evet, milliyetçilik var olabilir. Ama vatandaşlıktan yoksun bir milliyetçilik, dejenere olmakta, vatanseverlikten uzaklaşıp şovenliğe doğru kaymaktadır. Vatandaş-

lık olmadığı zaman, vatandaşı yaratacak, nihai analizde politik bünyeyi bir arada tutacak o sorumlu adanmışlık da var olamaz. Bir fark yaratmaktan gelen o doyum duygusu, o gurur da olamaz. Bunlar olmadığında, bir siyasal birim, adı ister devlet olsun, ister imparatorluk, ancak bir "güç" olabilir. Ama o zaman onu bir arada tutan tek şey o güçtür. Oysa hızla değişen tehlikeli bir dünyada eylem gösterebilmek için, kapitalist ötesi toplumun vatandaşlığı yeniden yaratması zorunludur.

Topluma duyulan ihtiyaç

Toplumu diriltmek de buna denk bir ihtiyaçtır. Geleneksel toplumlar artık birleştirici olma güçlerini kaybetmişlerdir. Bilginin bireye verdiği o hareketliliğe ayak uyduramamaktadırlar. Geleneksel toplumları bir arada tutan şeyin, bireylerin ortak yönlerinden çok, baskı ve korku olduğunu da artık öğrenmiş bulunuyoruz.

Günümüzde ailelerin dağılması konusundan pek sık söz edilmektedir. Bu konuda bir dereceye kadar yanlış anlama da vardır. Amerika'daki ve gelişmiş ülkelerin pek çoğundaki evliliklerin boşanmayla sonuçlandığı su götürmez bir gerçektir. Ama yine de bu evlilikler, 100 yıl, 150 yıl önce ne kadar sürüyor idiyse, yine o kadar sürmektedir. Hatta daha bile uzun sürmektedir. 100 ya da 150 yıl önce o evlilikleri çözen şey, boşanmadan çok; ölümdü.

Geleneksel aile bir ihtiyaçtı. On dokuzuncu yüzyıl edebiyatında, bizim bugünkü anlamda "çözülmüş aileler" dediğimiz şeye sık sık rastlarız. Ama bu aileler birbirinden ne kadar nefret etseler, ne kadar korksalar, yine de bir arada kalmaktadırlar. On dokuzuncu yüzyılın bir sö-

zü vardır: "Aile, seni içine alan şeydir". Bizim yüzyılımıza kadar, her türlü sosyal hizmetleri sağlayan şey aileydi. Ailenin veremediği şeyi başka hiç kimse de veremezdi. Aileye sıkı sıkıya sarılmak şarttı. Ailenin kişiyi dışarı itmesi bir felaketti. 1920'li yıllara kadar Amerikan tiyatro ve sinemasının en tipik kişisi, kızı kucağında gayri meşru bir bebekle eve gelince onu kovan zalim baba tipiydi. O zaman kızın elinde iki seçenek kalıyordu, ya intihar edecek, ya da fahişe olacaktı.

Aile, aslında birçok kimse için daha da çok önem kazanmaya başlamıştır. Ama artık ihtiyaçtan çok, istekli, gönüllü bir sevgi bağı, bir yakınlık, karşılıklı bir saygı söz konusudur. Bugünün gençleri, yeni yetmeliğin isyanlar döneminden çıktıkları anda, anne-babalarına, kardeşlerine yakın olmak için benim kuşağımdan daha fazla ihtiyaç hissetmektedirler.

Ama yine de aile artık *toplum* değildir. Bununla birlikte insanların bir topluma da ihtiyacı vardır. Özellikle de koskoca kentlere dağıldıkları, çoğumuz gibi banliyölerde yaşamaya başladıkları zaman. İnsan artık eski zamanın uzak köylerinde yaşarken olduğu gibi, ortak çıkarları, kaygıları, meşguliyetleri, ortak cahillikleri olan, hep birlikte aynı dünyada yaşayan komşulara yaslanamamaktadır. Aile bağları yakın olsa bile, kişi ailesine de pek yaslanamamaktadır. Coğrafi ve mesleki hareketlilik yüzünden, insanlar artık aynı yerde kalamadıkları gibi, aynı sınıf içinde, aynı kültür içinde de kalamamakta, anneleriyle babalarının, kardeşlerinin, kuzenlerinin yaşadığı dünyayı paylaşamamaktadır. Kapitalist ötesi toplumda ihtiyaç duyulan toplum, özellikle de bilgi işçisinin ihtiyaç duyduğu toplum, fiziksel yakınlığın ve tek başınalı-

ğın zorlamasıyla gelen bir toplum olmaktan çok, *adanmışlığa ve anlayışa dayalı* bir toplum olmak zorundadır.

Yok olan fabrika toplumu

Kırk yıl önce, ben böyle bir toplumun işyerinde ortaya çıkacağını sanıyordum. 1942'de yazdığım *The Future of Industrial Man (Sanayi İnsanının Geleceği)* adlı kitabımda olsun, 1949'da yazdığım *The New Society (Yeni Toplum)* kitabımda olsun (bunların her ikisi de yakında Transaction Publishers kuruluşu tarafından yeniden yayımlanacaktır), hattâ 1954'te yazdığım *The Practice of Management (Yönetimin Uygulaması)* kitabımda olsun, hep *fabrika toplumu*'ndan söz ettim, orayı kişiye bir mevki ve bir işlev kazandıran, ona öz yönetim sorumluluğu veren bir yer olarak gördüm.

Japonlar bunu büyük ölçüde anlamış bulunmaktadırlar. Ama daha önce de dediğim gibi, fabrika toplumu Japonya'da bile uzun süre işlemeyecektir, en azından bilgi işçileri için işlemeyecektir. Japon fabrika toplumunun bir ait olma kavramına dayalı olmaktan çok, bir korkuya dayalı olduğu artık açıkça anlaşılmaya başlamıştır. Japonya'nın kıdeme göre ücret arttırımı uygulayan büyük şirketlerinden birinde çalışan işçi, 30 yaşını geçtikten sonra işini kaybederse, ömrünün sonuna kadar bir daha istihdam edilemez duruma düşmektedir. Ama Japonya 1960'larda bile ciddi istihdam darlıkları yaşarken bugün ciddi emekçi darlıkları yaşamaya başladığı için bu da artık hızla değişmektedir.

Batı'da fabrika toplumu hiçbir zaman kök salmamıştır. Ben yine de işçiye mümkün olduğu kadar sorumluluk ve öz kontrol olanağı verilmesini şiddetle savunmak-

tayım. Bu fikirler, fabrika toplumunu savunurken de dayandığım ana fikirlerdir. Bilgiye dayalı kuruluş, kesinlikle sorumluluğa dayalı kuruluş haline gelmek zorundadır.

Ama bireyler, özellikle de bilgi işçileri, anlamlı bir sosyal yaşama, kişisel ilişkilere, işlerinin ve çalıştıkları kuruluşun dışında, hataâ kendi ihtisas alanlarının dışında birtakım katkılara ihtiyaç duymaktadırlar.

Vatandaş olarak gönüllü

Bu ihtiyacın karşılanabileceği alan, sosyal sektördür. Bireyler işte orada katkıda bulunabilirler. Sorumluluklar üstlenebilirler. Bir fark yaratabilirler. "Gönüllü" olabilirler. Bu, ABD'de şimdiden başlamış durumdadır.

Diğer gelişmiş ülkelerin hemen hemen hepsinde, gönüllülük geleneği, sosyal devlet tarafından ezilip yok edilmiştir. Örneğin Japonya'da eskiden tapınaklar ve Shinto kutsal yerleri, yerel gönüllülerin güçlü katılımıyla aktif toplum hizmet merkezleri halinde işlerdi. 1867 Meiji Devrimi ülkeyi "batılılaştırdı", dini de hükümet işlevlerinden biri haline getirdi. Kısa zamanda gönüllüler ortadan kayboldu, tapınaklardaki toplum hizmetleri de silindi gitti. İngiltere'de on dokuzuncu yüzyıl boyunca hayır işleri, toplumun bir işleviydi ve varlıklı kimselerin sorumluluğu olarak görülürdü. 1890'dan sonra, hükümetin toplum efendisi olarak görülmesi yaygınlaşırken, bunun da çoğu yok oldu. Londra'da 1878 yılında kurulan Salvation Army, Victoria döneminin zengin toplum hizmet kültürlerinden günümüze kadar gelebilmiş pek az sayıda örnekten biridir. Fransa'da da devletin düzenleyip kontrol etmediği her türlü toplum faaliyeti, Napoleon zama-

nından beri "kuşkulu" sayılmakta, hatta bir tür başkaldırı sayılmaktadır.

Amerika'da dinsel mezhep sayısının çokluğu, eyalet, kent ve sınır yerleşim yerleri geleneğinde yerel özerkliğe önem verilmesi, sosyal faaliyetlerin siyasallaştırılmasını ve merkezileştirilmesini yavaşlatmıştır. Sonuç olarak o ülkede bugün bir milyon kadar kamu yararına kuruluş, sosyal sektörde faaliyet göstermektedir. Bunlar Gayri Safi Milli Hasıla'nın yaklaşık onda birini temsil etmektedirler. Topladıkları bu paraların dörtte biri halktan aldıkları bağışlar, diğer dörtte biri hükümetin belirli işler karşılığında onlara ödediği para (örneğin sağlık bakım gider iade programlarını yönetmek gibi), geri kalanı da sağladıkları diğer hizmetlere karşı aldıkları paralardır (bunun da örneği, özel üniversitelere devam eden öğrencilerin ödediği eğitim ücreti ya da artık her Amerikan müzesinde görülen "sanat dükkânları"nda satılan eşyalardan kazanılan paradır).

Gönüllü kuruluşlar, bugün Amerika'nın en büyük işvereni durumundadır. Her iki yetişkin Amerikalıdan biri, yani toplam doksan milyon insan, haftanın en az üç saatinde "ücretsiz memur" olarak, yani gönüllü olarak bu tür kuruluşlarda çalışmakta kilise ve hastanelerde, sağlık bakım kurumlarında, Kızıl Haç gibi toplum hizmetlerinde, izcilik kuruluşlarında, Salvation Army ya da Alcoholics Anonymus gibi rehabilitasyon hizmetlerinde, dayak yiyen kadınlara barınak sağlamada, kent sokaklarının Siyah çocuklarına özel dersler vermekte hizmet sunmaktadırlar. 2000 ya da 2010 yılında bu ücretsiz çalışan insanların sayısının 120 milyona ulaşacağı, bu işlere verdikleri sürenin de haftada beş saate yükseleceği öngörülmektedir.

Bu gönüllüler artık "yardımcı" değildir. "Ortak" olmuşlardır. ABD'deki kâr amacı gütmeyen kuruluşların çoğu, ücretle full-time çalıştırdıkları bir yönetici tutmaktadır. Ama yönetim ekibinin geri kalanı giderek daha büyük ölçüde gönüllülerden oluşmaktadır. Kuruluşu giderek daha çok onlar yönetmektedir. En büyük değişiklik de Amerika'nın Katolik kilisesinde gerçekleşmiştir. Mezheplerin bir tanesinde artık işlerin çoğunu "cemaat yöneticisi" seçilen kadınlar üstlenmiştir. Papazlar ayini yapmakta, kutsamaları yerine getirmektedir. Onun dışındaki her şey, tüm sosyal işlerle toplum işleri de dahil olmak üzere, "ücretsiz elemanlar" yani "cemaat yöneticisi" emrinde çalışan gönüllüler tarafından yapılmaktadır.

ABD'de gönüllü katılımının böylesine yükselmesi, ihtiyaçta bir artış olduğu için değildir. Bu gönüllü insanların kendileri, topluma bir katkıda bulunmak, bir adanmışlık göstermek için baskı yapmışlardır. Yeni gönüllülerin büyük çoğunluğu, emekli olmuş kimseler de değildir. Karı-koca çalışan ailelerin bireyleridir. Otuz-kırk yaşında, iyi eğitim almış, halleri vakitleri yerinde, oldukça da meşgul kimselerdir. Çalışmakta oldukları işi sevmektedirler. Ama "bir fark yaratacak" bir şeyler daha yapmak istemektedirler. Bu bir Kutsal Kitap öğretim dershanesi de olabilir, Siyah çocuklara çarpım tablosunu öğretmek de olabilir, uzun süre hastanede yattıktan sonra taburcu olup evine dönen yaşlıları birer birer ziyaret etmek, rehabilitasyon egzersizlerinde onlara yardım etmek de olabilir.

Belki de ABD'nin gönüllü kuruluşlarının bu çalışanlara verdiği şey, çalışanların sunduğu hizmetlerden daha önemlidir.

Kız İzciler Kuruluşu, radikal biçimde entegre olmuş Amerikan kuruluşlarından biridir. Kızlar oymakları için-

de, renkleri ya da ulusal kökenleri ne olursa olsun yani Beyaz da, Siyah da, İspanyol kökenli de Asyalı da olsalar bir arada çalışıp bir arada eğlenmektedirler. Ama Kız İzcilerin 1970 yılında başlattığı bu entegrasyonun en önemli katkısı, çok sayıda anneyi kendine çekebilmesi olmuştur. Her kökenden anneler gönüllü olarak liderlik pozisyonlarını üstlenmiş, entegre toplum işlerine katılmışlardır.

Yine aynı şekilde, yüzyılımızın son on yılı içinde belki Amerika'nın en önemli sosyal olgusu olan o hızlı büyümeyi sergileyen "pastoral" kiliselerin de en çekici yanı, gönüllülere sunabildiği etkin toplum katkısı olanaklarıdır. Bu kiliselerin kadroları hemen hemen tümüyle gönüllülerden oluşmaktadır. En büyüklerinden bir tanesinin 13.000 üyesi, ama yalnızca 150 tane ücretli elemanı vardır, baş papaz da buna dahildir. Buna rağmen, hiçbir geleneksel kilisenin yapamadığı kadar çok sosyal iş yapmaktadır. Cemaata katılan herkesin, birkaç pazar oraya geldikten sonra, kilise faaliyetlerine katılması beklenmektedir. Görevi ya kilisenin içinde ya da topluma dönük bir şey olacaktır. Birkaç ay sonra kendisinden o faaliyetin yöneticiliğini üstlenmesi istenecektir. Herkesin "lider" olması beklenmektedir.

Sosyal sektör içinde ya da sosyal sektör kanalıyla gelen vatandaşlık, kapitalist ötesi toplumun ve kapitalist-ötesi politikanın hastalıklarını hepten geçirecek bir sihirli çare değildir. Ama bu, bozukluklarla uğraşmakta bir ön şart sayılabilir. Bir kere, vatandaşlığın simgesi olan sivil sorumluluk bilincini sağlamaktadır, sivil gurur denilen kavram da zaten bir toplumun en belirgin işaretidir.

Toplumun ve toplum kuruluşlarının, bu arada vatandaşlığın çok fazla zarar gördüğü yerlerde, ihtiyaç el-

bette ki daha da büyük olacaktır. Buna örnek, eski komünist ülkelerdir. Bu ülkelerde hükümet yalnız gözden düşmekle kalmamış, tümüyle iktidarsızlaşmıştır. Bu ülkeleri, örneğin Çekoslovakya, Kazakistan, Rusya, Polonya, Ukrayna gibi ülkeleri komünistlerden devralıp şimdi yönetmeye başlayan hükümetlerin, esasta hükümetler tarafından yapılması gereken işleri doğru dürüst yapabilmesi bile yıllar alacaktır. Bunlar; parayı ve vergileri yönetmek, askeri kesimi ve mahkemeleri düzenlemek, dış ilişkileri yürütmek gibi görevlerdir. Bu arada, toplumun ihtiyacı olan sosyal hizmetleri ve siyasal sistemin ihtiyaç duyduğu liderlik gelişimini sağlayacak olan da, sosyal sektörün gönüllülere dayalı olan, insanların ruhsal enerjilerinden yararlanan kuruluşları olmak zorundadır.

Çeşitli toplumlar ve çeşitli ülkeler elbette ki kendi sosyal sektörlerini farklı biçimlerde yapılandıracaklardır. Örneğin kiliselerin, hâlâ çok daha dindar Hıristiyan olan Amerika'da oynayabildikleri kilit rolü Batı Avrupa'da oynayabileceklerini düşünmek zordur. İstihdam toplumu üyeliği Japonya'da yine toplumun merkez odak noktası olarak kalabilir. Ama gelişmiş ülkelerin hepsi, özerk, kendi kendini yöneten sosyal sektör kuruluşlarına ihtiyaç duymaktadır. Çünkü gerekli toplum hizmetlerini vermek zorundadır. İhtiyacın asıl nedeni de toplum bağlarını yeniden sağlamak, vatandaşlığı diriltmek amacından kaynaklanmaktadır. Tarihe baktığımızda, toplumun bir kader olduğunu görürüz. Kapitalist ötesi toplumda ve politikada ise toplum bir adanmışlık haline gelmiştir.

Bölüm Üç

Bilgi

10

Bilgi: Ekonomisi ve verimi

İLK bakışta, kaynak olarak bilgiye dönüş, ekonomiyi pek de etkilemiyormuş gibi görünür. Bütün olayın, "kapitalist ötesi" olmaktan çok "kapitalist" bir görünümü vardır. Ama görünüşe aldanmamakta da yarar vardır.

Ekonomi elbette ki piyasa ekonomisi olarak kalacaktır; hem de bir dünya pazarı ekonomisi olacaktır. Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki dönemin, yani "planlı" ekonomilerin bulunduğu ve "sosyalist" ülkelerin olmadığı dünya pazarı ekonomisinden de daha ötelere uzanacaktır. Piyasanın ekonomik faaliyetlerin düzenleyicisi olması konusuna yönelik eleştirilerin kökü ta Aristo'ya kadar dayanır. Suçlamaların pek çoğu da sağlam temellere dayanmaktadır.(*) Ama Karl Marx kadar anti-kapitalist biri de yüz yılı aşkın bir süre önce, piyasanın tüm kusurlarına

(*) Bu eleştiriler arasında en inandırıcı olanı Karl Polanyi'e (1886-1964) aittir ve 1944 tarihinde yazdığı *The Great Transformation (Büyük Değişim)* adlı kitabında sunulmuştur.

rağmen, diğer ekonomik faaliyet düzenleme yollarının hepsinden üstün olduğunu söylemiştir ve son kırk yıl da bunu gerçek anlamda kanıtlamış bulunmaktadır. Piyasayı üstün kılan şey de zaten ekonomik faaliyetleri *enformasyonun* çevresinde düzenliyor olmasıdır.

Ama dünya ekonomisi bir piyasa ekonomisi olarak kalıp, piyasanın kurumlarını korurken, içeriği büyük ölçüde değişmiş bulunmaktadır. Eğer hâlâ "kapitalist" ise, artık *"enformasyon kapitalizmi"* söz konusudur. Son kırk yıl boyunca ekonominin merkezine yerleşmiş olan sanayiler artık bilgi ve enformasyonun üretimi ve dağıtımıyla ilgilidir, malların üretimi ve dağıtımıyla değil. İlaç sanayiinin de asıl ürünü bilgidir; çünkü o haplarla o reçete ilaçları, bilginin paketlenmesinden başka bir şey değildir. Telekomünikasyon sanayileri vardır, bilgisayar, semikondüktör, yazılım gibi enformasyon işleme araç ve gereçlerini üreten sanayiler vardır. Enformasyon üretip dağıtanlar da vardır; onlar da sinema filmleri, televizyon programları, video kasetleridir. Bir de ticari amaca yönelik olmadığı halde bilgi üretip uygulayanlar, yani eğitim ve sağlık bakım hizmetleri gibileri vardır. Hele bunlar, tüm gelişmiş ülkelerde bilgiye dayalı ticari kurumlardan bile çok daha hızlı büyümüşlerdir.

Eski kapitalizmin "süper zenginleri" on dokuzuncu yüzyılın çelik krallarıydı. İkinci Dünya Savaşı sonrası ekonomik canlanma döneminin "süper zenginleri" ise bilgisayar yapımcıları, yazılım üreticileri, televizyon program yapımcıları ya da Ross Perot gibileridir, yani enformasyon sistemlerini kurma ve işletmeye yönelik bir iş kurmuş olanlardır. Perakendecilik dalında kazanılan büyük servetlere gelince, örneğin ABD'de Wal Mart'ın Sam

Walton'ı, Japonya'da Ito-Yokado'nun Masatoshi Ito'su, İngiltere'de Sainsbury kardeşler gibileri, bu eski iş dalını enformasyon çevresinde yeni baştan düzenledikleri için büyüyebilmişlerdir.

Aslında eski sanayiler arasında, şu son kırk yıl içinde hangilerinin büyüdüğüne bakarsanız, bunların hep kendilerini bilgi ve enformasyon çevresinde örgütleyenler olduğunu görürsünüz. Entegre çelik tesisleri artık modası geçmiş şeylerdir. Düşük ücretli işçilerin çalıştığı ülkelerde bile, bunlar artık mini tesislerle rekabet edememektedir. Ama mini tesis, çeliğini ısının çevresinde değil, enformasyonun çevresinde üreten bir kuruluştur.

Artık malları üretip taşımakla servet kazanılması mümkün değildir. Hatta günümüzde parayı kontrol etmekle bile çok büyük kârlar elde edilemez.

1910 yılında Avusturya-Alman sosyalisti Rudolf Hilferding (1877-1941), "finans Kapitalizmi" diye bir terim bulmuştur. Bunun artık kapitalizmin en son aşaması olacağını, ondan sonra da sosyalizmin geleceğini söylemiştir. Kapitalist bir ekonomide bankaların paraya ne ödediği ve onu verirken ne aldığı arasındaki farkın giderek çok fazla genişlediğine işaret etmiştir. Sonuçta bankalar ve bankerler tek para kazananlar olacak, kapitalist ekonomiyi onlar yönetecek, demiştir. Birkaç yıl sonra Lenin bu tezi alıp kendi komünizmine temel teori olarak kullanmıştır. Sovyet planlamasının neden devlet bankası çevresinde düzenlendiğini, neden banka kredilerinin tahsisi yoluyla kontrol edildiğini böylece daha iyi anlayabiliyoruz. Finans kapitalizmi, İkinci Dünya Savaşı sonrasında hâlâ sosyalist dogma sayılıyordu. Buradan da İngiltere'nin ilk savaş sonrası İşçi Partisi hükümetinin neden İngiltere Bankası'nı derhal devletleştirdiğini, birkaç yıl sonra da

neden Fransa'daki sosyalist hükümetin belli başlı ticari bankaları devletleştirme yoluna gittiğini öğreniyoruz.

Ama ticari bankalar zaten her yerde başı dertte kuruluşlardır. Parayı alırken ne ödedikleri ile verirken ne aldıklarını düşünürseniz, aradaki farkın sürekli olarak azaldığını görürsünüz. Para ticareti yaparak kazandıklarıyla doğru dürüst bir kâr sağlayamazlar. Giderek hayatlarını kazanabilmek için enformasyon karşılığında ücret alma yoluna gitmektedirler.

Geleneksel kaynakların, yani emeğin, toprağın ve sermayenin (para) getirisi giderek azalmaktadır. Servet kazanan kaynaklar, ancak enformasyon ve bilgidir.

Bilgi ekonomisi

Bilginin bir *ekonomik* kaynak olarak davranışını bugün için tam anlamıyla kavrayamamış durumdayız. Henüz bir teori geliştirip onu sınayacak kadar tecrübe sahibi olamadık. Şu an için tek söyleyebileceğimiz, böyle bir teoriye ihtiyacımız olduğudur. Bilgiyi servet üretme sürecinin merkezine yerleştiren bir ekonomik teori gereklidir bize. Bugünün ekonomisini, ancak böyle bir teori açıklayabilir. Ekonomik büyümeyi de ancak bu teori açıklayabilir. Yeniliği de öyle. Japon ekonomisinin nasıl işlediğini, hepsinden önemlisi de, niçin işlediğini bize anlatacak olan da yalnızca bu teoridir. Yeni gelenlerin, özellikle high-tech alanında, nasıl olup da kaşla göz arasında tüm rakiplerini piyasadan silebildiğini, hem de o rakipler siperlere iyice yerleşmiş olduğu halde bunu nasıl başarabildiğini; örneğin Japonların tüketici elektroniğine ve ABD oto sanayiine bu işi yapabildiğini de bize anlatabilecek, bu teoriden başka bir şey yoktur.

Şu ana kadar, bilgi konusunda bir Adam Smith ya da David Ricardo belirmiş değildir. Ama bilginin ekonomik davranışıyla ilgili ilk çalışmalar yavaş yavaş ortalıkta gözükmeye başlamıştır.(*)

Bu çalışmaların açık seçik ortaya koyduğuna göre, bilgiye dayalı ekonomi, şimdiki teorinin bir ekonomiye yakıştırdığı biçimde, yani uygun biçimde davranmamaktadır. Bu nedenle de yeni ekonomik teorinin, yani bilgiye dayalı ekonomi teorisinin, Keynesçi, neo-Keynesçi, klasik ya da neo-Klasik olsun şimdiki ekonomik teoriden çok farklı olacağını biliyoruz.

İktisatçıların temel varsayımlarından biri, kaynakların tahsisinde ve ekonomik ödüllerin dağılımında esas modelin "tam rekabet" olduğudur. "Kusurlu rekabet" ise gerçek dünyada çok sık rastlanan bir şeydir. Ama ekonomiye dıştan gelen müdahalelerin sonucudur, yani onu tekeller, patent koruma önlemleri, hükümet mevzuatı, vb.

(*) Örnekler arasında, Berkeley'deki California Üniversitesi'nden Raul Romer'in iki makalesi sayılabilir: "Endogenous Technical Change" (Endojen Teknik Değişim) adlı yazı, *Journal of Political Economy*'de (1990) yayımlanmıştır; "Are Nonconvexities Important for Understanding Growth" (Nonkonveks Kavramı, Büyümeyi Anlamakta Önemli midir) adlı yazı da, *American Economic Review*'da (1990) çıkmıştır. Oxford Üniversitesi'nden Maurice Scott'un çalışmaları, *A New View of Economic Growth (Ekonomik Büyümeye Yeni Bir Bakış)* adlı kitabında (Oxford Üniversitesi Yayınları, 1989) sunulmuştur. New York Üniversitesi matematikçilerinden Jacob T. Schwartz'ın "America's Economic-Technological Agenda for the 1990's" (Amerika'nın 1990'lar için Ekonomik-Teknolojik Gündemi) adlı yazısını da *Journal of the American Academy of Arts and Sciences* dergisinin Kış - 1992 sayısında bulabilirsiniz. Bu sonuncusu çok atak bir yazıdır, içinde jargon dili kullanılmamaktadır ve *bilgiye dayalı yenilikler ekonomisinin* bir sunusu niteliğindedir.

gibi şeyler yaratır. Oysa bilgi ekonomisinde kusurlu rekabet, ekonominin kendi yapısında var olan bir şeymiş gibi gözükmektedir. Bilginin ilk uygulanışından ve ondan ilk yararlanılışından (yani "öğrenme grafiği" diye bilinen şeyden) kazanılan avantajlar, kalıcı ve geriye dönülmez olur. Bunun gösterdiği şey ise, serbest ticaret ekonomisinin de korumacılığın da kendi başlarına ekonomik politika olarak işleyemeyeceğidir. Bilgi ekonomisi görünüşe göre her ikisine de dengeli biçimde ihtiyaç duymaktadır.(*)

İktisatçıların bir başka temel varsayımı da, bir ekonominin ancak ya tüketimle ya da yatırımla belirlenebileceğidir. Keynesçilerle neo-Keynesçiler (Milton Friedman gibi), olayı tüketime bağlarken, klasiklerle neo-Klasikler ("Avusturyalılar" gibi) yatırıma bağlamaktadır. Bilgi ekonomisindeyse görünüşe göre ikisi de asıl etken değildir. Ekonomide tüketim arttığı zaman daha çok bilgi üretildiği yolunda tek bir kanıt bile yoktur. Ama yatırımların artmasının da daha fazla bilgi üretimine yol açtığının kanıtı yoktur. En azından, tüketimin artmasıyla bilgi üretiminin ya da yatırımın artmasıyla bilgi üretiminin arasında geçen zaman öylesine uzundur ki, bir analize yer bırakmamaktadır ve bu ekonomik teorilerin ya da politikaların ikisini de bir ilişkiye oturtmayı imkânsız kılmaktadır.

Geleneksel ekonomik teoriyle uyuşmazlık gösteren bir başka nokta da, değişik tür bilgiler arasında bir ortak paydanın yokluğudur. Farklı tarlalarda farklı bitkiler üre-

---

(*) *The Economist* dergisinin 4 Ocak 1992 sayısında çıkan imzasız bir yazıda bu nokta çok güçlü bir biçimde ileri sürülmüştür.

tilir, ama bunların fiyatlarını tayin eden, o farklılıklarıdır, yani çıktı *miktarıdır*. Yeni bilgiye gelince, bunlar üç türlüdür (Bölüm 4'te incelenmiştir). Önce, sürecin, ürünün, hizmetin sürekli *iyileştirilmesi* vardır; Japonlar bunu en iyi başarmakta ve adına *kaizen* demektedirler. İkincisi işlemedir, yani var olan bilginin sürekli olarak işlenmesi, ondan yeni ve farklı ürünler, süreçler ve hizmetler elde edilmesidir. Sonuncusu da gerçek *yeniliktir*. Bilgiyi uygulayıp ekonomide (ve toplumda) değişiklik yapmanın bu üç yolu, bir arada ve aynı zamanda uygulanmak zorundadır. Hepsine aynı derecede ihtiyaç vardır. Ama ekonomik özellikler, yani maliyetler ve maliyetlerin ekonomik etkileri, *kalitatif* olarak farklıdır. Şu ana kadar, bilgiyi *kantifiye* etmek, niceleştirmek mümkün olmamıştır. Bilgiyi üretmenin ve dağıtmanın kaça mal olacağını elbette ki tahmin edebiliriz, ama "ne kadar üretilmiştir", "bilginin geri dönüşü" deyince neyi kastediyoruz... bunları bilemeyiz. Oysa ekonomik olayları *kantitatif* ilişkiler halinde ifade etmedikçe, ortada bir ekonomik teori olamaz. O olmayınca da rasyonel bir seçim yapmaya olanak yoktur. Ekonomilerin ana ruhu da zaten rasyonel seçimlerdir.

Hepsinden önemlisi de *bilginin miktarı*, yani kantitatif yönü, o bilginin *verimliliği*, yani kalitatif etkisi kadar önemli olamaz. Bu, eski bilgi için de geçerlidir, yeni bilgi için de.

Bilginin verimi

Bilgi ucuza elde edilemez. Bütün gelişmiş ülkeler, Gayri Safi Milli Hasılalarının yaklaşık beşte birini bilginin üretimine ve dağıtımına harcamaktadırlar. Formel okul eğitimi, yani kişilerin işgücüne katılmadan önce al-

dıkları eğitim, Gayri Safi Milli Hasıla'nın aşağı yukarı onda birini götürmektedir (Birinci Dünya Savaşı'ndan bu yana bu oran % 2'den yükselerek bu duruma gelmiştir). İstihdam veren kuruluşlar da elemanlarının sürekli eğitimini sağlamak için Gayri Safi Hasıla'nın ayrıca % 5'ini daha harcamaktadırlar ... bu rakam daha da yüksek olabilir. Bunlardan ayrı olarak, Gayri Safi Milli Hasıla'nın % 3 ile 5 arasında bir oranı da araştırma-geliştirmeye harcanmakta, yani yeni bilgilerin üretilmesine gitmektedir.

Gayri Safi Milli Hasılaları'nın buna benzer bir oranını geleneksel sermaye (yani parasal sermaye) oluşturmak için harcayan pek az ülke olduğu kesindir. Japonya'da ve Almanya'da, yani en yüksek oranda sermaye formasyonuna sahip iki ülkede bile, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana geçen kırk yıl içinde bu oran Gayri Safi Milli Hasıla'nın beşte birine ancak en ateşli yeniden yapılanma dönemlerinde ulaşılabilmiştir. ABD'de sermaye formasyonu uzun yıllar boyunca Gayri Safi Milli Hasıla'nın %20'sine yükselmemiştir. Bilgi formasyonu bu nedenle her gelişmiş ülkede daha şimdiden en büyük yatırımı temsil etmektedir. Bir ülkenin ya da bir şirketin bilgiden ne kadar bir kazanım elde edeceği, kuşkusuz giderek onun rekabet edebilirliğini tayin eden etken durumuna gelecektir. *Bilginin verimi* giderek ekonomik ve sosyal başarının saptayıcı etkeni, hatta tüm ekonomik performansın da saptayıcı etkeni durumuna gelmektedir. Ayrıca, bilginin veriminde çok büyük farklar bulunduğunu da biliyoruz. Bu, hem ülkeler arasında, hem sanayiler arasında, hem tek tek kuruluşlar arasında böyledir. Birkaç örnek vermek de mümkündür.

İngiltere, bilimsel ve teknik bilgi üretimi açısından baktığımızda, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde

dünyanın ekonomik lideri durumundadır. Antibiyotikler, jet motorları, vücut *scanner*'ları, hatta bilgisayar bile hep İngiltere'nin geliştirdiği şeylerdir. Ama İngiltere bu bilgi ulaşımlarını başarılı ürün ve hizmetlere dönüştürmeyi gerçekleştirememiştir, onları istihdama, ihracata, piyasa payına dönüştürememiştir. İngiliz ekonomisinin yavaş ve sürekli erozyonunun kökünde, her şeyden çok, bilgilerin böyle verimsiz oluşu yatmaktadır.

Aynı tehlike sinyalleri bugün Amerikan toplumundaki bilgi verimi konusunda da ortaya çıkmıştır. Peşpeşe sanayiler, mikrochip'ten faks makinesine, takım tezgâhlardan fotokopi makinelerine kadar her türlü ürünü üreten Amerikan firmaları, durmadan yeni teknolojiler geliştirmiş, sonra Japon şirketlerinin bu ürünleri geliştirip piyasaları kapmasına seyirci olmak zorunda kalmıştır. ABD'de bilginin her ek çıktısı için her ek çıktı, belli ki Japon rakiplerinkinden daha düşüktür. ABD'nin bilgi verimi çok önemli alanlarda geride kalmaya başlamıştır.

Almanya daha değişik bir örnektir. İkinci Dünya Savaşı sonrası Almanyası, en azından 1990'daki birleşmeye kadar, çok çarpıcı bir ekonomik başarı sergilemiştir. Çoğu sanayilerde, bu arada bankacılık ve sigortacılıkta, Batı Almanya'nın güçlü liderlik pozisyonu, İmparatorluk Almanyası'ndan ve Hitler öncesi Almanya'dan daha öndeydi. Birbirini izleyen yıllar boyunca Batı Almanya, örneğin sermaye ihracatında kişi başına ABD'nin dört katı, Japonya'nın üç katı düzeylere ulaştı. Demek ki Batı Almanya'nın eski bilgide çok yüksek bir verimi vardı. Onu kullanmakta da, geliştirmekte de, uygulamakta da. Ama yeni bilgi verimi çok düşüktü. Özellikle high-tech alanlarda, bilgisayarlarda, telekomünikasyonda, ilaç sanayiinde, ileri malzemelerde, biyogenetikte ve bu gibi alanlarda öy-

leydi. Oransal olarak baktığımızda, Batı Almanya'nın da bu alanlara ABD'nin yatırdığı kadar para yatırdığını, hatta belki daha çoğunu yatırdığını görüyoruz. Önemli bir miktarda yeni bilgi ürettiği de doğrudur. Ama bu yeni bilgileri başarılı yeniliklere dönüştürmekte başarısızlık göstermiştir. Yeni bilgi, verimli olacağı yerde, enformasyon olarak kalmıştır.

En öğretici örneği ise Japonya sağlamaktadır. Son kırk yıl boyunca Japonya hem eski tür imalatta, hem de yeni ve bilgiye dayalı sanayilerde çok başarılı olmuştur. Ama Japonya'nın meteor gibi yükselişi, bilgiyi *üretmeye* dayalı değildir. Teknolojide ve yönetimde Japonya'nın bilgileri hep başka yerlerde üretilmiştir, çoğu da ABD üretimidir. Japonya'da ülke içi bir bilgi temeli oluşturma yolundaki ciddi çabalar, ancak 1970'lerde başlayabilmiştir. Günümüzde, 1990'lı yıllarda bile, Japonya çoktan dünyanın ikinci en büyük gücü olduğu halde, ülke hâlâ ihraç ettiğinden fazla bilgi ithal etmektedir. Aslında Japonlar pek çok yönetim bilgisi ithal ettikleri halde, teknolojik alanda pek de çok bilgi ithalatı yapmış da sayılmazlar. Ama ellerine hangi bilgileri geçirdilerse, bunları olağanüstü bir başarıyla verime dönüştürebildiler.

Kaynakların verimi konusunun kapitalist ötesi toplumun ekonomisinde tümüyle en önemli konu olacağına işaret eden durumlar vardır. Kaynakların verimi, çevreyle ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin altında yatan şeydir. Parasal sermaye konusunda da bir verim sorunuyla karşılaşıyoruz ve o sorunun da, bilgi sermayesinin veriminde karşılaştığımızla çok benzeştiğini görüyoruz.

Parasal sermayenin verimini iktisatçılar İkinci Dünya Savaşı'na kadar görmezden gelmişlerdir. Marx da dahil

olmak üzere hemen hemen hepsi, sermayenin veriminden çok, miktarı üzerinde düşünmüşlerdir. Keynes bile, ancak biriktirilen parayla yatırım yapılan para arasında bir ayrım yapmıştır. O yatırım bir kere yapılınca, mutlaka verimli olacağını varsaymıştır.

Ama İkinci Dünya Savaşı sonrası yıllarda, bizler artık; "Yatırım yapılan ek birim para acaba ne kadar ek üretim getiriyor?" gibi sorular sormaya başlamış bulunuyoruz. İşte o zaman, parasal sermayenin verimiyle ilgili bazı farklar olduğu ve bu farkların önemli, hem de çok önemli olduğu ortaya çıkıyor.

Sermayenin verimiyle ilgili kaygıların ilk uyanışı, 1950'lerin sonlarıyla 1960'ların başlarına rastlamaktadır ve o dönem de merkezi planlamanın bütün dünyada yaygın olduğu dönemdir. İnsanların o sıralarda sorduğu sorular yalnızca; "Acaba ekonomiyi yönetmek için Sovyetler'in tepeden gelme Beş Yıllık Plan'lar yöntemi mi daha iyidir, yoksa Fransızların konsensüs sonucu oluşturduğu *Plan Indicatif* yöntemi mi?" biçimindeydi. Ama planlamadan doğan sonuçların, hem toplam çıktı, hem de yatırım birimi başına çıktı açısından, piyasanın yapacağı plansız sermaye tahsisinden çok daha üstün olduğu konusunda herkes görüş birliği içindeydi.

Fiili performansı ölçme konusundaki ilk girişimler, her iki tip planlama altında da sermaye veriminin çok düşük olduğunu ve sürekli olarak daha da düştüğünü kesinlikle gösterdi. Bu ölçümler, merkezi planlama altında, yatırımlara eklenen sermaye birimlerinin çıktıya giderek daha az katkıda bulunduğunu ortaya koydu.

Fransızlar hemen harekete geçti. *Plan Indicatif*'i rafa kaldırdılar, ekonomik planlamadan da tümüyle vazgeçti-

ler. Eğer Fransa 1960'ların başlarında rotasını böyle 180 derece değiştirmemiş olsaydı, bugün durumu Doğu Almanya'ya çok benzeyecekti.

Sovyet planlamacıları ise planlamayı sürdürdüler. Sovyet İmparatorluğu'nda sermayenin verimi düştükçe düştü, sonunda eksi duruma geçti. Brejnev döneminde tarımsal yatırımlar yükseldi, sonunda savunmaya yöneltilmemiş olan paranın aslan payını alır duruma geldi. Ama Ruslar tarıma ne kadar para dökerlerse döksünler, hasat da bir o kadar küçülmeye başladı. Sermaye veriminin eksi değeri Rusya'daki sivil sanayileri de sarmaya başladı. Savunma sektöründe ne olduğu konusunda elimizde enformasyon yoktur. Sonunda Sovyet ekonomisinin çöküşü, her şeyden çok, sermaye veriminin çökmesi yüzündendir.

Artık biliyoruz ki merkeziyetçilik, parasal sermayenin verimini kösteklemektedir. Dünya Bankası'nın Üçüncü Dünya'da yaptığı dev yatırımlar, merkezi planlama sonucu değildi. Ama yine de son derece merkezi niteliktediler ve hâlâ da öyledirler. Verimleri her zaman düşük olmuştur. Dev boyda çelik tesisleri gibi göze çarpan anıtlar dikilmesinde kullanılmışlardır. Ama genelde bakıldığında, "çarpan" etkileri çok az olmuştur. Fabrika kapılarının dışında yarattıkları istihdam sayısı çok azdır. Ekonomik bakımdan, kârlılık bir yana, başabaş duruma gelmeleri bile ender rastlanan bir olaydır. Bu nedenle de ulusal ekonomiye yeni yatırım sermayesi sağlayacakları yerde, o ekonominin üzerinde bir yük olmuş kalmışlardır.

Merkezi planlamayla merkeziyetçiliğin, tıpkı parasal sermayeyi verimsiz kıldıkları gibi, bilgi sermayesini de verimsiz kılması son derece mümkündür.

Şu ara Japonların "high-tech" bilgiler konusundaki

planlaması, Rusların ve Fransızların 30 yıl önce ekonomik gelişmeyi planlamaları kadar hızlı gitmektedir. Ne var ki, elde edilen sonuçlar şu ana kadar hiç de etkileyici değildir. Japonların high-tech sanayilerdeki zaferlerinin o hükümet planlarıyla pek az ilgisi vardır. O planların çoğu başarısız olmuştur. Buna bir örnek, "Beşinci Kuşak" süper bilgisayarı geliştirme yolundaki o iddialı plandır. Japonları hükümetin desteklediği "konsorsiyumlar" yoluyla yenmeyi amaçlayan çeşitli ABD planları da apayrı bir örnek oluşturmaktadır, çünkü bu da yeniliğin merkezîleştirilmesi anlamına gelmiş, sonunda başarısız olmuştur.

Yenilik, yani bilginin kullanılmasıyla yeni bilgiler yaratılması, Amerikan folklorunun dediği kadar da "ilham"a bağlı değildir, bireyler tarafından garajlarında gerçekleştirilen şeyler de değildir. Bu iş bir sistematik, bir çaba, yüksek düzeyde bir örgütlenme gerektirmektedir.(*) Ama aynı zamanda, ademi merkezileşmeyi ve çeşitlendirmeyi, yani merkezi planlamayla merkezileşmenin tam tersini de gerektirmektedir.

Yönetim gerekleri

Merkezileşme, ademi merkezileşme ve çeşitlendirme gibi terimler, ekonomi terimleri değildir. Bunlar *yönetim* terimleridir. Bilgi yatırımının verimi konusunda elimizde bir ekonomik teori yoktur, belki hiçbir zaman da olamayacaktır. Ama yönetim bilgilerimiz vardır. Her şeyden önce, bilgiyi verimli kılmanın bir *yönetim sorumluluğu*

(*) Bu konuda bkz.: 1985 tarihli, *Innovation and Entrepreneurship (Yenilik ve Girişimcilik)* adlı kitabım (Londra: Heinemann).

olduğunu biliyoruz. Bu iş hükümet tarafından yapılamaz. Ama piyasa güçleri tarafından da yapılamaz. Çünkü bir sistematik gerektirir, bilginin bilgiye organize biçimde uygulanmasını gerektirir.

Belki birinci kural, bilginin sonuçlar getirme konusuna yüksek biçimde yönlendirilmesidir. Atılan adımlar küçük ve önemsiz olabilir. Ama amacın iddialı olması şarttır. Bilginin verimli olması için ancak bir fark yaratacak biçimde uygulanması gerekir.

Macar asıllı Amerikalı, Nobel ödülü almış Albert von Szent Györgyi (1893-1990), fizyoloji bilimine bir devrim getirmiştir. Kendisinden başarılarını anlatması istendiğinde, en çok şey borçlu olduğu kişi olarak bir öğretmeninin adını vermiştir. Bu öğretmen, adı duyulmamış bir Macar taşra üniversitesinde profesördür. Györgyi şöyle demiştir: "Doktora tezimi alırken, ben bağırsak gazları konusunu seçmek istemiştim. —Bu konuda hiçbir şey bilinmiyordu. Zaten hâlâ da bilinmiyor.— Profesörüm bana, 'Çok ilginç' dedi. 'Ama hiç kimse bağırsak gazlarından ölmemiştir. Eğer sonuç elde edeceksen —ki o da son derece kuşkulu— bari fark yaratacak bir alanda elde edilmiş sonuçlar olsun.'" Szent Györgyi sözlerine devamla, "Ben de bu yüzden temel kimya konusuna eğilmeyi seçtim ve sonunda enzimleri keşfettim," demektedir.

Szent Györgyi'nin her araştırma projesi çok küçük bir adımdı. Ama kendine en baştan başlayarak çok yüksek bir amaç seçmişti. Niyeti, insan vücudunun temel kimyasını keşfetmekti. Japon *kaizen*'i de aynı şekilde, sürekli olarak çok küçük adımlar atmaktadır. Bir ufak değişiklik şurada, bir ufak değişiklik burada. Ama asıl amaç, bu adım adım iyileştirmelerin sonucunda, birkaç yıl için-

de bütünüyle değişik ürünler, süreçler, hizmetler yaratmaktır. Yani amaç, bir fark yaratmaktır.

Bilgiyi daha verimli kılmak, eldeki bilgileri son derece net biçimde odaklamayı gerektirir. Ayrıca bilgiler çok da konsantre olmak zorundadır. İster bir kişi, ister bir ekip tarafından uygulanıyor olsun, bilgi çabaları her zaman bir amaç ve bir organizasyon gerektirir. Birdenbire ilham gelmesiyle, bir ampul yanmasıyla ilgisi yoktur. Çalışmakla vardır.

Bilgiyi verimli kılmak, aynı zamanda değişiklik fırsatlarının sistematik bir patlamasını da gerektirmektedir. Daha önce adı geçen kitabımda (*) ben buna "Yeniliğin Yedi Penceresi" demiştim. Bu fırsatların da, bilgi işçisinin ve bilgi ekibinin uzmanlık alanlarıyla ve güçlülükleriyle uyumlu olması şarttır.

Bilgiyi verimli kılmanın son gerektirdiği şey de zamanın yönetimidir. Yüksek bilgi verimi, ister iyileştirmeler yoluyla ister uygulama ya da yenilikler yoluyla olsun, çok uzun bir sindirme süresinin sonucunda gelir. Ama yine de bilginin verimi, aynı zamanda kısa dönemli sonuçların sürekli bir nehir gibi akmasını gerektirir. Şimdiye kadar, bilgiyi bu alanlarda uygulamak için pek fazla bir şey yapılmamıştır. Ama bu alanlarda bilginin verimine olan ihtiyacımız, ekonomide, teknolojide ve tıpta duyduğumuz ihtiyaçtan daha fazladır.

İlintilendir, yeter!

Bilginin verimi, bireyin ya da grubun bildiği şeyden alınan ürünün arttırılmasını gerektirir.

(*) *Innovation and Entrepreneurship (Yenilik ve Girişimcilik)* (Londra, Heinemann, 1985.)

Eski bir Amerikan hikâyesi anlatılır: Bir çiftçi, kendisine daha verimli bir tarım yöntemi öğretmeye gelenlere, "Ben bu çiftlikten iki katı kadar ürün almanın yolunu zaten biliyorum" demiş.

Çoğumuz (hattâ belki de hepimiz) uygulamaya koyduğumuz şeylerden çok daha fazlasını biliriz. Esas neden, sahip olduğumuz çoğul bilgileri seferber etmeyişimizdir. Biz bilgileri bir tek alet kutusundan çıkıyormuş gibi kullanmıyoruz. Kendimize, "Ben neler biliyorum, bu işe uygulanabilecek neler öğrendim?" diye soracağımız yerde, yapılacak işleri ihtisaslaşmış bilgi alanlarına bölüp ayırıyoruz.

Yöneticilerle çalışırken tekrar tekrar, örneğin organizasyon yapısında da, teknolojide de belli bir zorluğun aslında yöneticinin zaten sahip olduğu bir bilgiyle ilgili olduğunu görmüşümdür. O yönetici bu bilgiyi belki de üniversitedeyken bir ekonomi dersinde edinmiş olabilir. Verdiği standart cevap, "Onu tabii biliyorum" olur. "Ama o ekonomiyle ilgili yönetimle değil." Böyle bir ayrım elbette ki gereksiz bir ayrımdır. Belki bir konuyu öğrenirken, öğretirken bu tür ayrımlar yapmak şart olabilir, ama bilginin neler yapabileceğini tanımlama sırasında işe yaramaz. Bizim şirketleri, devlet dairelerini ve üniversiteleri düzenleyiş konusundaki geleneksel yaklaşımımız da aletlerin yalnızca alet kutusunu süslemek amacını taşıdığı, kullanılmaya dönük olmadığı yolundaki inançlara güç kazandırmaktadır.

Öğrenirken ve öğretirken bizim aslında dikkatimizi aletin kendisine çevirmemiz gerekmektedir. Kullanımda getireceği nihai sonuca, işe, göreve odaklanmalıyız. Büyük İngiliz romancısı E.M. Forster'ın (1879-1970) sık sık tekrarladığı bir sözü vardır : "İlintilendir, yeter!" Bunu ya-

pabilme yeteneği, büyük sanatçıların olduğu kadar, büyük bilim adamlarının da Darwin'lerin, Bohr'ların, Einstein'ların da en belirgin işaretidir. Belki bu kişilerin düzeyinde, ilintilendirebilme kapasitesi doğuştan gelmektedir, "deha" dediğimiz şeyin bir parçasıdır. Ama genelde, birey için de, ekip için de, bir kuruluşun tümü için de ilintileri kurarak var olan bilginin getireceği ürünü yükseltmek, pekâlâ öğrenilebilecek bir şeydir. Sonunda öğretilebilecek bir şey haline geleceğini beklemek de doğaldır. Bunun için, *sorunu tanımlama*'ya dönük bir metodoloji gerekmektedir. Bu gerek belki de (şu sıra çok moda olan) "sorun çözme" metodolojisinden daha gereklidir. Bir başka gerekli olan şey d,e belli bir problemin gerektirdiği tür bilgi ve enformasyonun sistematik analiziyle, o problemin ele alınışında gerekecek aşamaların düzenlenmesi metodolojisidir. Bu da günümüzde "sistem araştırması" dediğimiz şeyin altında yatan metodolojidir. Sonra belki "Cehaleti Organize etme" diyebileceğimiz bir şeyi daha gerektirir (*) — ortalıktaki cehalet miktarı, bilgi miktarından o kadar çoktur ki!..

Bilgilerde ihtisaslaşmak bize her bir alanda çok büyük performans potansiyelleri getirmiştir. Ama bilgilerin ihtisaslaşmış olması nedeniyle, potansiyeli performansa dönüştürecek bir metodolojiye, bir disipline, bir sürece ihtiyacımız vardır. Aksi halde, var olan bilgilerin çoğu verimli olamayacaktır. Birer enformasyon olarak kalacaklardır.

Ağaçlara bakmak yüzünden ormanı görememek önemli bir eksikliktir. Ama ormana bakarken ağaçları gö-

(*) Bu terim, benim 40 yıl önce yazmaya başladığım, ama hiç bitiremediğim bir kitabımın adı olarak seçilmişti.

rememek de bir o kadar önemli bir eksiklik sayılmalıdır. İnsan ancak tek tek ağaçlar dikebilir, tek tek ağaçlar kesebilir. Oysa orman bir "ekoloji"dir, tek tek ağaçların onsuz büyüyemeyeceği ortamdır. Bilgiyi verimli kılabilmek için, bizim hem ormanı, hem de ağaçları görebilmemiz gerekir. İlinti kurmayı öğrenmek zorundayız.

Bilginin verimi, bir ülkenin, bir sanayinin, bir şirketin rekabet edebilirlik durumu açısından giderek en önemli faktör durumuna gelecektir. Bilgi söz konusu olduğunda, hiçbir ülkenin, sanayinin, şirketin "doğal" avantajı ya da dezavantajı yoktur. Sahip olabileceği tek avantaj, evrensel olarak var olan, herkesin ulaşabileceği bilgilerden ne kadarını alabileceğine dayalıdır. Gerek ulusal, gerekse uluslararası ekonomide önemi giderek artacak olan tek şey de, yönetimin bilgiyi verimli kılma yolundaki performansı olacaktır.

11

Hesap vermekle yükümlü olan, okuldur

BİR teknoloji devrimi; masa üstü bilgisayarlar, sınıflara yapılan doğrudan uydu yayınları, giderek okullara daha çok yayılmaktadır. Bunlar bizim öğreniş ve öğretiş biçimimizi birkaç on yıl içinde kökünden değiştirecektir. Eğitimin ekonomisini de değiştirecektir. Okullar bugün bütünüyle emek-yoğun iken, büyük ölçüde sermaye-yoğun hale geleceklerdir.

Ama henüz üzerinde pek konuşulmamasına rağmen daha da çarpıcı olanı, okulun sosyal pozisyonunda ve rolünde yer alacak değişikliktir. Çoktan beri çok önemli bir kuruluş olan okul, toplumun *içinde* olmaktan çok, topluma *ait* bir kuruluş olagelmiştir. Henüz vatandaş sayılmayan gençlerle ilgilenmektedir. Bu insanların henüz sorumluluğu yoktur ve işgücüne de katılmamışlardır. Bilgi toplumunda okul artık yetişkinlerin de kuruluşu haline gelmekte, özellikle ileri eğitim almış yetişkinlere hitap et-

mektedir. Hepsinden önemlisi de bilgi toplumunda okulun, gerek performans ve gerekse sonuçlar konusunda sorumlu duruma gelmesidir.

Batı'da okul birkaç yüzyıl önce de bir teknoloji devriminden geçmiştir. O devrim de matbaa üretimi kitapların ortaya çıkmasıyla gerçekleşmiştir. Bu eski teknoloji devrimi, bize bugün önemli dersler öğretebilir; ama öğretebileceği bu dersler teknolojik şeyler değildir. Birinci ders, yeni teknolojiyi ve öğretim biçimini benimsemenin, ulusal ve kültürel başarı için de, ekonomik rekabet edebilirlik için de şart olduğudur.

1500 ile 1650 yılları arasında Batı, bütün dünyada liderliğe doğru yönelmiştir, bunun ana nedeni de okullarını yeni teknoloji ve basılı kitapların çevresinde yeniden düzenlemesidir. Buna karşılık Çin'in ve İslam dünyasının geri kalması ve sonunda Batı'ya boyun eğmesi de esas olarak okullarını basılı kitabın çevresinde yeniden tasarmlamayı reddetmelerinden kaynaklanmaktadır. Baskıyı bu kesimlerin her ikisi de kullandı; hele Çin zaten yüzyıllardan beri kullanmaktaydı (hareketli tipograf türünü değil tabii). Ama basılı kitabı okullarından uzak tutmaya karar verdiler, onu bir öğrenme ve öğretme aracı olarak kullanmak istemediler. İslam din adamları, öğretme yöntemi olarak tekrarlamaya ve ezberlemeye bağlı kaldılar. Kitabı kendileri için bir tehlike olarak gördüler, çünkü kitap öğrencilerin de tek başlarına okuyabileceği bir şeydi. Çin'de Konfüçyüsçü bilimciler de basılı kitabı reddederek el yazılı malzemeye bağlı kaldılar. Basılı kitap zaten Çin'in kültürel yapısına aykırıydı, çünkü el yazısı güzel olan insanların yöneticilik özelliklerine sahip olduğuna inanılırdı.

1550'den önce Çin ve Osmanlı Devleti (yani İslam di-

ninin siyasal temsilcisi), dünyanın süper güçleriydi. Bu hem siyasal, hem askeri, hem ekonomik, hem bilimsel, hem de kültürel bakımdan böyleydi. 1550'ye kadar bu ülkelerin her ikisi de yükseliş dönemlerindeydi. Ama 1550'den sonra her ikisi de giderek duraklama dönemlerine girdiler. Kendi içlerine bakar oldular. Giderek savunmaya geçtiler. Batı'da okul, "ilerici" bir kurum olarak görülüyor, tüm alanlarda, yani kültürde, edebiyatta, sanatta, bilimde, ekonomide, siyasette ve askerlikte ilerlemenin motoru olarak kabul ediliyordu. İslamda ve Çin'de okul giderek ilerlemenin başlıca engeli gibi görülmeye başlandı. Her iki büyük uygarlıkta da reform hareketlerinin başlangıcı, okullara karşı isyan ile geldi.

Öğrenmedeki bu eski devrim, bize aynı derecede önemli bir başka ders daha öğretmektedir teknolojinin kendisi, tetiğini çektiği değişiklikler kadar önem taşımamaktadır. Asıl önemli olan, okulun yapısı, içeriği ve odağı olmuştur. Her şeyi yaratan, bu yapı, içerik ve odak değişiklikleridir. Öğrenmenin ve öğretmenin teknolojisinde yer alan değişiklik pek küçük bile olsa, bu üçü yine de etkili duruma gelmiştir.

Japonlar on sekizinci yüzyıl sonlarıyla on dokuzuncu yüzyıl başlarında gelişen "Kyoto Devrimi" sırasında, *bunjin*, yani okumuşlar ve hümanistler tarafından kurulan kendi "yeni" ve "modern" okullarında, Batı'yı izlememişlerdir. Batı'nın tersine, onlar basılı kitabı bu işin merkezine yerleştirmemişlerdir. Aslında *bunjin* yapısı Kyoto okullarında, Japon el yazısı sanatı doruk noktasına varmış, sonra da o kentten tüm ülkeye yayılmıştır. Japonların yeni okulları, el yazısı sanatının öğrettiklerini ve insana kazandırdığı estetik sezgileri vurgulamıştır. Japon eğitiminde bu tutum bugün bile hâlâ sürmektedir. Ama

bunjin okulları, Çinliler gibi basılı kitaba arkalarını da dönmemişlerdir. Onu kullanmışlardır. Hattâ etkin biçimde kullanmışlardır. Her şeyden önemlisi de, Çinliler gibi "bilim adamı"nı sıradan halkın dışında, apayrı bir seçkinler grubu olarak görmeyi reddetmişlerdir. *Bunjin*'ler evrensel okur-yazarlığı kendilerine amaç edinmiş; nereye gitseler, oranın beyini çocuklara okul açması için, o okula herkesin devam edebilmesi için teşvik etmişlerdir. İçerik ve kapsam olarak *bunjin* okulu, Batı'dan ve Batı okullarından ne öğrenilebiliyorsa hepsini almaya yönelmiş, bunu da en çok, Nagazaki'deki Hollandalı tacirler aracılığıyla yapmıştır. Hatta Kyoto rönesansının 200 yıl önce açılan bu okulları, belki de Japonların yabancı kültürleri emebilme konusundaki benzersiz yeteneğinin bir örneğidir. Hem Çin kültürünü, hem de Batı kültürünü emip sindirmiş, onu Japonlaştırmışlardır. Yüz yıl sonra, tüm Doğu ulusları arasında yalnızca Japonları modern bir ulus haline getiren, ekonomide, teknolojide, siyasal kurumlarda ve askerlikte "batılılaşma"larını gerçekleştirirken yine de derinden derine Japon kalmalarını sağlayan da bu okullar olmuştur. On dokuzuncu yüzyılda Tokugawa Shogunate'in hâlâ derebeylikle yönetilen ve izole bir ülke olan Japonya'sını değiştirmeyi başaran herkes, *bunjin* okullarında okumuştur, orada büyük *bunjin* ustalardan ya da onların değerli öğrencilerinden dersler öğrenmiştir.

Ama teknoloji ne kadar önemli, ne kadar göze çarpan bir şey olursa olsun, okulun ve okul öğretiminin değişmesinde yine de en önemli etken değildir. En önemlisi, okulun rolünü ve işlevini, içeriğini, odağını, amacını, değerlerini yeniden düşünmektir. Teknoloji de elbette önemli olacaktır, ama bunun başlıca nedeni, eski şeyleri

daha iyi yapmamızı sağlamaktan çok, bizi yeni şeyler yapmaya zorladığı içindir.

Buna ek olarak, eski Avrupa öğrenme ve öğretme devrimi bize bir örnek sunmaktadır. Bu gelişmenin en önemli kişisi, "modern okulun babası" diye bilinen John Amos Comenius'tur (1592-1670). Kendisi Çek ve Protestandı (Asıl adı Komensky idi). 1618 tarihinde Çekler Katolik Habsburg'lara karşı ayaklandıktan sonra yer alan Katolik karşı devrimi sırasında vatanından kaçmak zorunda kalmıştı. Bizler, basılı kitabı öğrenmenin ve öğretmenin etkin bir taşıyıcısı durumuna getiren teknolojiyi Comenius'a borçluyuz. Ders kitaplarını o icat etmiştir. Ama bu kitaplar onun için yalnızca birer araçtır. Onun okulu, yeni bir müfredat çevresinde oluşmaktadır. Bugün hâlâ dünyanın her yanındaki okulların "eğitim" diyebileceği şeyleri getirmiş olan odur. Amacı evrensel okuryazarlıktı, motivasyonu da dinden kaynaklanıyordu. Kendi Çek vatandaşlarının Protestan kalabilmeleri için Kitab-ı Mukaddes'i kendi kendilerine okuyabilmelerini istiyordu; her ne kadar kendi mezhepleri baskı altına alınmış, papazları Papist'ler tarafından ülkeden kovalanmış olsa bile.

Önümüzdeki gerçek zorluk, teknoloji değildir. Onu ne için kullanacağımızdır. Bugüne kadar hiçbir ülkede, bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu tür bir eğitim sistemi kurulmuş değildir. Esas beklentileri ele almaya hiçbir ülke kalkışmamıştır. Cevapları şimdilik hiç kimse bilmemekte, hiç kimse ihtiyaç duyulan şeyi yapamamaktadır. Ama en azından soruları sorabiliriz. Okul ve öğretimin kapitalist ötesi toplum için, bilgi toplumu için geçerli olan gerçeklere cevap verecek biçimde spesifikasyonunu, kaba çizgilerle de olsa çizebiliriz. Bu spesifikasyonlara uygun

olarak ortaya çıkan okulun, bugünkü "modern okul" dediklerimizden farkı, Comenius'un 350 yıl önce çizdiği çizgilere göre biçim almış olan okulların daha önceki okullardan farkı kadar büyük olacaktır. İşte spesifikasyonlar şöyledir:

* Bizim ihtiyacımız olan okul, yüksek düzeyde evrensel okur-yazarlık sağlamak zorundadır; bunun anlamı, bugün okur-yazarlık denildiğinde anladığımızdan çok daha fazla bir şeydir.
* Her düzeyde ve her yaştaki öğrencilere öğrenme motivasyonunu ve öğrenmeye devam etme disiplinini aşılamalıdır.
* Hem yüksek düzeyde eğitim almış insanlara, hem de herhangi bir nedenle erken yaşlarında ileri eğitime ulaşamamış insanlara açık olmalıdır.
* Bilgiyi hem içerik, hem de süreç olarak aktaran okullara; yani Almanların *Wissen* ve *Köhnen* diye ayırt ettiği türlerdeki okullara ihtiyacımız vardır.
* Son olarak, öğretim artık okulların tekelinde kalamaz. Kapitalist ötesi toplumda eğitimin tüm topluma nüfuz etmesi, her türlü kuruluştan yararlanması gerekir; şirketlerden de, devlet dairelerinden de, kâr amacı gütmeyenlerden de. Bunları öğrenme ve öğretme kuruluşları haline getirmelidir. Okullar da bu arada giderek işverenlerle ortak çalışacak ve kuruluşları istihdam edecektir.

Yeni performans talepleri

Çok yüksek düzeyde evrensel okur-yazarlık ilk öncelik sırasındadır. Her şeyin temelidir. O olmadıkça, kapi-

talist ötesi dünyada ve onun bilgi toplumunda hiçbir topluluk yüksek performansa ulaşmayı umamaz. Tek tek öğrencileri performans gösterme, istihdam edilebilme sağlayacak aletlerle donatmak, aynı zamanda her eğitim sisteminin en başta gelen sosyal görevidir.

Öğrenmenin yeni teknolojisi ilk etkisini evrensel okur-yazarlığın bu yönü üzerinde gösterecektir. Çağlar boyunca okulların çoğu sonu gelmez saatler boyunca, öğrenilmesi öğretilmesinden kolay olan şeyleri, yani davranışlarla, uygulamalarla, tekrarlarla, *feedback*'lerle öğrenilmesi daha kolay olan şeyleri öğretmeye çalışmakla geçirmişlerdir. İlkokullarda öğretilen şeylerin büyük çoğunluğu bu alana girdiği gibi, eğitimin daha sonraki aşamalarında öğretilenlerin de pek çoğu yine buraya girer. Böyle konular, ister okuyup yazma, ister aritmetik, imlâ, tarih, biyoloji, hatta ister nöroşirürji, tıbbi teşhis ve mühendisliğin büyük bölümü gibi ileri konular olsun, en kolay şekilde bir bilgisayar programıyla öğrenilebilir. Öğretmen de motivasyon verir, yönlendirir ve cesaretlendirir. Öğretmen, bir lider ve bir kaynak olur.

Yarının okulunda öğrenciler kendi kendilerinin öğreticisi olacaklar, bilgisayar programını da kendi öz aletleri olarak kullanacaklardır. Üstelik öğrenciler ne kadar gençse, bilgisayar onlara o kadar çekici gelmekte, o kadar rehberlik edip bilgi vermektedir. Tarihe baktığımızda, ilkokulun tümüyle emek-yoğun olduğunu görürüz. Yarının ilkokulu çok büyük ölçüde sermaye-yoğun olacaktır.

Bununla birlikte, elde var olan teknolojiye rağmen, evrensel okur-yazarlık önümüze çok büyük zorluklar çı-

karmaktadır. Geleneksel okur-yazarlık kavramları artık yeterli değildir. Okuma, yazma, aritmetik, yine bugünkü gibi gerekli olacaktır. Ama okur-yazarlığın artık bu temellerin çok ötesine ulaşması gerekmektedir. Rakamlara hâkimiyet gerektirmektedir. Fizik ve teknoloji dinamiği konularında temel bir anlayış gerektirmektedir. Yabancı dilleri anlamayı gerektirmektedir. Ayrıca bir kuruluşun üyesi olarak, yani eleman olarak nasıl etkin olunabileceğini öğrenmeyi de gerektirmektedir.

Evrensel okur-yazarlık, öğrenimin önceliğine kesinlikle adanmış olmak demektir. Okulun, özellikle de yeni başlayanların, çocukların okulunun, temel becerileri öğrenmenin dışında diğer her şeyi ikinci plana itmesi gerekmektedir. Okul bu becerileri genç öğrenciye başarıyla aktaramazsa, yeni başlayanlara özgüven verme, kompetanlık verme, onları becerikli yapma yolundaki kritik görevlerini yerine getirememiş olur. Kapitalist ötesi toplumda, bilgi toplumunda, onları birkaç yıl sonra performans vermeye hazırlayamamış olur.

Bu durum, modern eğitimin, özellikle de Amerikan eğitiminin şimdi geçerli olan trendlerini tersine çevirmeyi gerektirecektir. Evrensel okur-yazarlığı Birinci Dünya Savaşı sonunda, haydi diyelim iki İkinci Dünya Savaşı sonunda başarmış olduğunu sanan Amerikan eğitimi, önceliklerini değiştirmiş bulunmaktadır. Okulun ilk önceliği, öğrenme değil de sosyal reform oluvermiştir. 1950'lerde ve 1960'larda bizler ABD'de bu kararı verirken, belki de başka seçeneğimiz olmadığından durum kaçınılmazdı. Karşımıza dikilen ırk sorununun ciddiliği ve yaygınlığı, Siyahların durumu ve geçmişteki köleliğin günahının gölgesi, 150 yıldan beri Amerika'nın en büyük soru-

nu olmuştu ve daha 50 veya 100 yıl öyle kalacağa benzemektedir. Ama bu sosyal görevi okullar yapamaz. Tüm diğer kuruluşlar gibi, okullar da ancak kendi özel amaçlarını oluşturan konuda başarılıdır. Öğrenmeyi sosyal amaçların yanında ikinci plana indirmek belki ırksal birleşme, Siyahların durumunu yükseltme konularında gerçekten iyileşmeler sağlamış olabilir— bunun böyle olduğunu ileri süren başarılı Siyahların sayısı giderek artmaktadır. Ama sosyal amaçları öğrenme amacının önüne geçirmek, Amerikan temel eğitimindeki inişin, yani ABD'deki geleneksel okur-yazarlığın krize gitmesinin başlıca nedeni olmuştur. Üst ve orta sınıf çocukları okur-yazarlığı hâlâ elde edebilmektedir. Ama onu elde etmeye en çok ihtiyacı olanlar; elde edememektedir. Bunlar yoksulların çocuklarıyla göçmenlerin çocuklarıdır.

Şimdi gerekli olan, okulun ilk amacını tekrar ön plana almaktır. O amaç sosyal reform ya da sosyal iyileştirme değildir. Bireylerin öğrenmesidir ve öyle olmalıdır. ABD eğitimindeki en umut verici gelişmeler belki de başarılı Siyahların da bunu sürekli olarak söylemesidir. Bu kişiler arasında, "Voucher plan"ı eğitim ileri gelenlerine karşı savunan, Wisconsinli Siyah kadın milletvekili de vardır. Söz konusu plan, anne-babaların çocukları için öğrenmeye odaklanmış ve öğrenme bekleyen bir okul seçebilmelerine olanak tanımaktadır.

Liberaller ve İlericiler buna seçkinci, hatta ırkçı bir politika diye saldıracaklardır. Ama okulların en seçkinci grubu olan Japon okulları, en eşitlikçi toplumu yaratmayı başarmıştır. Son derece rekabetçi bir ortam olan eğitim yarışında yıldız gibi parlayamayanlar bile, yine de modern toplumda başarı gösterecek, performans verecek

çok yüksek yetenekleri edinebilmektedirler. Ama Japon okulunda okur-yazarlık en baş önem sırasını almakta, başka her şey onun yanında ikinci planda kalmaktadır. Ayrıca bugün bile pek çok Amerikan okulunda da en dezavantajlı sayılan Siyah çocuklar çok iyi öğrenebilmektedirler, çünkü onlardan bu beklenmekte, bu talep edilmektedir.

Öğrenmek için öğrenmek

"Okur-yazarlık" geleneksel olarak, konular halindeki bilgileri edinmek, yani çarpma yapabilmek ve Amerikan tarihi konusunda biraz bilgi sahibi olmak anlamına gelmiştir. Ama bilgi toplumunun aynı zamanda *süreç bilgilere*, yani okulların şimdiye kadar pek seyrek olarak öğretmeye kalkıştığı şeye de ihtiyacı vardır.

Bilgi toplumunda insanların nasıl öğrenileceğini öğrenmesi gerekmektedir. Gerçekten de bilgi toplumunda, konuların önemi nispeten daha az, ama öğrencinin öğrenmeye devam etme kapasitesinin ve motivasyonunun yükselmesinin önemi daha çoktur. Bunun için bize bir öğrenme disiplini gereklidir. Ama ömür boyu öğrenme için de öğrenmenin çekici olması, kendi başına yüksek düzeyde doyum vermesi, kişinin hevesle istediği bir şey olması şarttır.

Bugünkü eğitim sistemleri arasında yalnızca Japonlar öğrencilere öğrenme disiplini vermeye çalışmaktadırlar. Japon öğrenci 18 yaşında matematik testinde çok yüksek puanlar tutturur, ama aradan 10 yıl geçtiğinde matematiği o da 28 yaşındaki bir Amerikalı kadar unutmuş olur. Oysa 10 yıl önce o Amerikalı aynı matematik testinde Japondan çok daha düşük puan almıştır. Arada-

ki fark, Japonların okuldan ayrılırken nasıl çalışılıp öğrenileceğini, nasıl sebat edileceğini biliyor olmalarıdır.

Ama Japonların öğrenme disiplini, üniversiteye giriş sınavı cehennemi, motivasyon verici bir şey değildir. Daha çok korkuya ve baskıya dayalıdır. Öğrenmeye devam etme isteğini ezip yok eder. Oysa bizim ihtiyaç duyduğumuz şey o istektir.

Amerika'nın genel bilgi veren üniversitelerindeyse öğrenim birçok öğrenci için keyiflidir. Ama o da yalnızca keyiflidir. Her türlü disiplinden yoksundur. "Kendini iyi hissetme"yi başarı sanmakta, "uyarılma"yı da disiplin zannetmektedir.

Aslında ne yapmak gerektiğini bilmiyoruz. Binlerce değilse bile yüzlerce yıldan beri, hem öğrenmeye devam etmek için gereken motivasyonu, hem de gerekli disiplini yaratmaktayız. İyi öğretmenler, iyi sanatçılar yapabilmektedir bunu. Sporda iyi antrenörler yapabilmektedir. Bugünlerde yönetim geliştirme literatüründe adını pek sık duymaya başladığımız bir kuruluşun astlarına yardım eden, onlara taktik veren yöneticileri de yapabilmektedir. Bu insanlar öğrencilerini öyle büyük başarılara ulaştırabilmektedirler ki, öğrencinin kendisi bile şaşırmakta, heyecan ve motivasyon büsbütün coşmaktadır; özellikle de hevesli, disiplinli, azimli çalışma ve pratikle öğrenmeyi sürdürme gibi gerçekten ihtiyaç duyduğumuz şey gerçekleşmektedir.

Müzikte gam çalma egzersizleri yapmak kadar sıkıcı bir şey yoktur. Ama piyanistler ne kadar büyük ve başarılı olursa, gamları o kadar çok çalar, saatlerini, günlerini, haftalarını buna verirler. Aynı şekilde, cerrahların da daha iyi olanları, işleri için günlerce, haftalarca egzersiz yaparlar. Piyanistler o gamları aylarca çaldığında, tek-

nik yeteneklerinde pek küçük bir iyileşme fark edilir. Ama onlar kendi bekledikleri müziksel sonucu *başardıklarını* kendi kulaklarıyla işitirler. Cerrahlar da "dikiş atma" becerilerini o kadar çok egzersizle geliştirmeye çalıştıklarında, parmak hareketlerinde farkedilen iyileşme pek azdır. Ama bu sayede ameliyatları hızlanır, bir hayat kurtarabilirler. *Başarı, tiryakilik yapan bir konudur.*

Ama başarı, insanın pek de yetenekli olmadığı, iyi beceremediği bir işi biraz daha az kötü yapmaya başlaması demek değildir. Motivasyon veren başarı, kişinin zaten iyi başardığı bir şeyi olağanüstü iyi yapabilmesi demektir. Başarı, öğrencinin güçlü yanlarına dayalı olmalıdır. Bunu zaten binlerce yıldan beri her sanatçının öğretmeni, her sporcunun antrenörü, her çalışanın koruyucusu bilmektedir. Aslında *öğretmen*'in ve *öğreti*'nin en iyi tanımı, "öğrencinin güçlü yanlarını bulup onları başarıya yönlendirmek", biçiminde verilmektedir. Bu tanım, Batı geleneğinin en büyük öğretmenlerinden biri sayılan St. Augustine de Hippo'nun (354-420) *Dialogue on the Teacher*'ında *(Öğretmen Üzerine Diyalog)* geçmektedir.

Bunu okullarla okul öğretmenleri de bilmektedirler. Ama onların, öğrencilerin güçlü noktalarını bulup bu noktalara odaklanmasına pek seyrek olarak izin verilir. Onun yerine, öğrencinin zaaflarına odaklanma geleneği yerleşmiştir. En azından üniversite bitinceye kadar, sınıfta geçen zamanın hemen hemen tümünde, hep zayıf yönler onarılmaya çalışılır. Yani zaman, saygın bir "vasat" düzey yaratmaya harcanır.

Öğrencilerin gerçekten de çekirdek beceriler konusunda en azından asgari düzeyde kompetanlığı elde etmesi şarttır. Zaaflarını onarmak da gereklidir. Vasatlık düzeyine de ihtiyaçları vardır. Ama geleneksel okulda

başka hiçbir şeye hemen hemen hiç zaman kalmamaktadır. Geleneksel okulun en gururlu ürünleri, yani her derste "A" alan öğrenciler, genel olarak vasat standartları yerine getirmiş olanlardır. Esas başarı gösterenler değildir. İtaat edenlerdir. Ama yeniden söylemekte yarar var, geleneksel okulun zaten başka bir seçeneği yoktu. Onun ilk görevi, her öğrenciye temel becerilerde bir yeterlilik kazandırmaktı. Bu da küçük ve tenha bir sınıfta bile, ancak öğrencilerin zayıf yönlerine odaklanmak ve onları onarmakla yapılabilirdi.

İşte bu noktalarda yeni teknolojiler en büyük farkı yaratabilir. Öğretmeni, zamanının tümünü değilse bile çoğunu sıradan öğrenmelere, onarma öğrenmelerine, tekrarlarla öğrenmelere hasretmekten kurtarır. Öğretmenlerin elbette ki yine de yukarıda saydıklarımızın tümü için liderlik etmesi gerekir. Ama geleneksel olarak onların zamanının çoğu "izleme" işlerine gitmektedir. Eski bir söz vardır öğretmenlerin zamanının çoğu, öğretmenlik etmekle değil, öğretmen yardımcılığı etmekle geçer derler. O işi de bilgisayar çok iyi yapabilmekte, hatta insandan enikonu daha iyi yapabilmektedir. Böylelikle, umulur ki öğretmenler zamanlarının daha çoğunu, öğrencilerdeki güçlü yanları bulmaya, onlara odaklanmaya, öğrencileri başarıya götürmeye ayırabilirler. Yani öğretmenlerin *öğretmeye* zamanı artacağını bekleyebiliriz.

Ama teknoloji bunu yapmalarına zaman verse bile, acaba okul, tutumu değiştirip güçlü noktalara odaklanacak mıdır? "Öğrencilere" öğretmek yerine "bireylere" öğretmeye razı olacak mıdır? Okulun da, öğretmenin de çocuğa yine şöyle demesi gerekecektir tabii: "Betsy (ya da John), senin uzun bölmeler konusunda daha çok alıştırma yapman gerek. İşte sana bunu sağlayacak bir dizi böl-

me." Okul da, öğretmen de hâlâ Betsy'nin ya da John'ın çalışmalarını yapıp yapmadığını izlemek zorunda kalacaktır. Yine Betsy ile ya da John'la oturup ona açıklamak, göstermek, onu cesaretlendirmek zorundadırlar. Ama bilgisayar devreye öğretmen yardımcısı olarak girince, öğretmenler artık Betsy'nin ya da John'ın yanında oturup bölmeleri yapışını seyretmek zorunda değildir. Oysa şimdi zamanlarının tümünü değilse bile çoğunu böyle işlere ayırmaktadırlar. Ama buna karşılık acaba çocuğa, "Betsy, sen çok güzel resim yapıyorsun. Sınıftaki bütün çocukların portresini yapmayı denesene!" demeye istekli olacaklar mıdır?

Okulların öğretmesi gereken bir de ikinci süreç-bilgi vardır. Daha doğrusu, o da okulda öğrenilmesi gereken şeyler arasındadır. Bunun aslı, bir önceki bölümde, bilgiden gerekli mahsulü almak için gerekli olan süreçtir. Daha önce de değinildiği gibi, bunun başarılacağı yer herhalde okuldan çok, hayatın uygulama aşamaları olacaktır. Bugün için bilginin getireceği mahsulle ilgilenen tek okul tipi, mesleki okullar, yani mühendislik, tıp, hukuk, yönetim okullarıdır. Çünkü bunlar, teoriden çok uygulamaya eğilen okullardır. Ama bilginin getireceği mahsulü yükseltmek herkesin ihtiyacıdır. Bunun için de sürecin, yani kavramların, teşhisin, becerilerin; öğretilebilir, en azından öğrenilebilir duruma getirilmesi gerekir. Bu da kesinlikle eğitimsel bir adımdır, dolayısıyla da okullara düşen bir görevdir.

Toplumda okul

Okul çok uzun süredir merkez bir sosyal kurumdur.

Batı'da bu, Rönesans'tan beri böyledir, Doğu'da ise geçmişi daha eskidir. Ama toplumun *içinde* olmaktan çok, toplumun *malı* durumundadır. Ayrı bir kurumdur. Başka bir kurumla birleştiğine pek seyrek rastlanır. Batı'da böyle durumlar ancak ilk dönemlerde, ortaçağın Benedictine manastırlarında görülmüş, manastırın okulları laik eğitimden çok, geleceğin papazlarını yetiştirmeye dönük eğitim vermiştir. Zaten o okullar da yetişkin insanlar için değildir. Pedagoji kelimenin kökü olan "*paidos*", Yunancada erkek çocuk anlamına gelmektedir.

Dolayısıyla bundan böyle okulun giderek daha çok toplumun *içinde* olması, öğretim ve öğrenme yöntemleri kadar, içerik ve süreç de büyük bir değişiklik sayılabilir. Okul yine gençlere öğretim vermeyi sürdürecektir. Ama öğrenme artık ömür boyu sürecek bir faaliyet haline geleceği, "yetişkin" olur olmaz sona ermeyeceği için, okulların da ömür boyu öğrenme kavramına göre düzenlenmesi zorunlu olacaktır. Yani okulların "açık sistemler" haline dönüşmesinden kaçınılamaz.

Hemen her yerdeki okullar, öğrencilerin her aşamaya belirli bir yaşta ve reçetesi belirlenmiş, standart bir hazırlığa sahip olarak başlayacağını varsaymaktadır. ABD'de insan yuvaya 5 yaşında, ilkokula 6 yaşında, orta okula 12 yaşında, liseye de 15 yaşında başlar. Üniversite yaşı 18'dir ve bu böylece gider. Eğer bu basamaklardan birini atlamışsanız (yuva hariç), ebediyen sistemin dışında kalırsınız ve bir daha kabul edilmeniz (imkânsız değilse bile) çok zordur.

Geleneksel okul için bu durum, açıkça görülen bir aksiyomdur ve hemen hemen kanun niteliğindedir. Ama bu durum bilginin tabiatıyla bağdaşmadığı gibi, bilgi toplumunun, kapitalist ötesi toplumun ihtiyaçlarıyla da

bağdaşmamaktadır. Bugün asıl gerekli olan, yeni bir aksiyomdur: "Kişi ne kadar çok okul öğrenimi alırsa, genellikle o kadar daha çok okul öğrenimine ihtiyaç duyacaktır."

ABD'de doktorlar, avukatlar, mühendisler, şirket yöneticileri, birkaç yılda bir okula dönme ihtiyacını giderek daha çok duymaktadırlar, çünkü aksi halde modası geçmiş kimseler haline gelmeleri tehlikesi vardır. ABD dışında ise, yetişkinlerin yeni baştan okula dönmesi hâlâ bir istisnadır; hele zaten faaliyet gösterdikleri, bir hayli bilgiye sahip oldukları bir dalda, daha ileri eğitim almak üzere okula dönüşlerine hemen hemen hiç rastlanmamaktadır. Japonya'da böyle bir şey hiç bilinmediği gibi, Fransa'da, İtalya'da, genellikle Almanya'da, İngiltere'de ve İskandinavya'da da böyle durumlara hiç rastlanmamaktadır. Oysa bunun tüm gelişmiş ülkelerde bir standart haline gelmesi şarttır.

Ondan da daha büyük yenilik sayabileceğimiz şey, eğitim sistemini ucu açık hale getirmek, yani insanların çeşitli aşamalara herhangi bir yaşta girmesine izin vermektir.

ABD'de bu çok büyük bir hızla gerçekleşmektedir. İngiltere'nin de açık üniversitesi vardır. Ama bunlar henüz yalnızca başlangıç sayılır.

Bilgi toplumunun bilgi potansiyelini ziyan edecek durumu olamaz. Beri yandan, dereceler de bilgi işlerine girmek için pasaport durumuna gelmiştir. ABD ve Japonya gibi, pek çok gencin üniversiteye devam ettiği ülkelerde bile, daha çok sayıda genç, 16-18 yaşındayken eğitim hayatından uzaklaşmaktadır. Bu insanların hepsinin, bilgi işleri için gerekli zihinsel kapasiteden yoksun olduğunu varsaymak için hiçbir neden yoktur. Tüm tecrübeleri-

miz bunun tersini göstermektedir. Onları üniversiteye devam eden gençlerden ayıran şey çoğu zaman yalnızca parasızlıktır. Parlak zekâya sahip birçok genç üniversiteye gitmemektedir, çünkü 18 yaşında yeterince olgun olduklarından, yeni yetmeliğin kozasından çıkıp yetişkin olmayı seçmişlerdir. Aradan on yıl geçtiğinde geri dönmek isteyebilirler. Böylelerine ders vermiş tüm öğretmenlerin de belirteceği gibi, o zaman çok parlak öğrenciler olmaktadırlar; yalnızca motivasyonları yüzünden olsa bile! Toplumun insanları, hangi işin gerekli kalifikasyonuna sahipse, o işe kabul etmesi, yaşına bakmaması gerekir.

Günümüzde hiçbir toplum buna göre düzenlenmiş değildir. Hatta gelişmiş ülkelerin çoğu, insanları çalışma hayatına ilk başladıkları düzeyde tutmak üzere düzenlenmiştir. Sistemin en katı hali, Japonya'da görülenidir, ama Avrupa'da da ona yakın bir katılık sergilenmektedir. ABD, yetişkinlere eğitim fırsatları yaratmakta hepsinden ileriye gitmiştir. Son yirmi yıl içinde Amerikan eğitiminin büyüme alanı, her yaştaki yetişkinlerin eğitime devam etmesi alanı olmuştur. Bunlar lise ve üniversite diplomalarını kapsadığı kadar, yüksek eğitim almış kişilerin daha ileri bilgiler edinmesine dönük eğitimi de kapsamaktadır. Bu durum ABD'ye, diğer gelişmiş ülkelere oranla büyük bir avantaj kazandırmaktadır. Ama ABD'de bile hâlâ insanları, eğer temel özellikleri erken yaşta edinmemişse, bilgi işlerine almakta isteksizlik görülmektedir.

Ortak olarak okullar

Öğretim artık okulların yaptığı bir şey olmaktan çıkacaktır. Giderek, okulların tekel olmaktan çok ortak ol-

duğu bir birleşik girişim durumuna gelecektir. Birçok alanda okullar, diğer öğretim ve öğrenim kurumları arasında, rakiplerden biri olacaktır.

Okul, daha önce de değinildiği gibi, geleneksel olarak, öğrenilen yerdir; iş de çalışılan yerdir. Ama aradaki bu çizgi giderek keskinliğini kaybedip daha çok bulanıklaşacaktır. Okul giderek, full-time çalışan yetişkinlerin bilgi almaya devam ettiği bir yer olacaktır. Üç günlük bir seminer için, bir hafta sonu kursu için, üç haftalık entansif bir eğitim için okula gelecekler ya da birkaç yıl boyunca haftada iki akşam düzenli olarak gelip sonunda bir eğitim derecesi elde edeceklerdir. Ama iş de yetişkinlerin öğrenmeye devam ettiği bir yer olacaktır. İşte verilen eğitimler elbette ki yeni bir şey değildir. Ama eskiden daha çok, işe yeni başlayanlara özgü sayılırdı.

Giderek, işte verilen şu ya da bu türlü eğitimler ömür boyu süren bir şey olacaktır. Yetişkin, özellikle de ileri bilgiye sahip yetişkin, eğitim almanın yanı sıra bir yandan da eğitim veren kişiye dönüşecek, yani hem öğretmen, hem öğrenci olacaktır.

ABD'de işverenler —yani şirketler, hükümet ve ordu— daha şimdiden yetişkin personeli eğitmek için harcanan parayı, ülkenin okul eğitimi vermeye harcadığı paranın düzeyine getirmişlerdir.

Bundan sonraki aşama, okullarla istihdam eden kuruluşlar arasında bir ortaklık oluşmasıdır. Almanlar çıraklık programlarında 150 yıldan beri okullarla işverenlerin bir arada çalışarak gençleri eğitmesini sağlamaktadırlar. Ama okullarla işveren kuruluşlar, yetişkinlerin ileri eğitimi konusunda da birlikte çalışmayı öğrenmek zorunda kalacaklardır. Bu görev, ister zaten yüksek eğitim almış insanların daha ileri eğitimiyle, ister şu ya da bu

nedenle yüksek eğitim fırsatını erken yaşta ellerinden kaçırmış kimselerle ilgili olsun, giderek daha büyük ölçüde, ortaklıklar, işbirlikleri, çıraklıklar biçiminde verilecek, okullarla diğer kuruluşlar bu yolda birlikte çalışacaklardır. Okullar, yetişkin kişilerle ve işveren kuruluşlarla çalışmanın getireceği uyarıya çok ihtiyaç duymaktadırlar, buna karşılık yetişkinlerle işveren kuruluşlar da okullarla işbirliği yapmanın getireceği uyarılara muhtaçtırlar.

Hesap verecek okul

Bizler aramızda, "iyi okul"lardan, "zayıf okul"lardan, "prestij okulları"ndan söz ederiz. Japonya'da bazı üniversiteler, örneğin Tokyo, Kyoto, Keio, Waseda ve Hitotsubaşi gibileri; büyük şirketlerdeki ve devletteki kariyer pozisyonlarına giriş fırsatlarını hemen hemen kendi kontrolleri altında tutmaktadırlar. Fransa'da *Grands Ecoles* de benzer bir güce ve prestije sahiptir. Oxford'la Cambridge'e gelince, artık Academia'nın mutlak hükümdarları sayılmasalar bile, aynı güç onlarda da vardır. Ayrıca türlü türlü ölçümler de söz konusudur. Bir temel bilgiler üniversitesinden çıkanların yüzde kaçının doktoraya devam ettiğine bakarız, o üniversitenin kütüphanesinde kaç cilt kitap olduğuna bakarız, hangi lisenin öğrencilerinin ne oranda, birinci sırada istedikleri üniversiteye kabul edildiğine bakarız, çeşitli üniversitelerin öğrenciler arasında ne kadar popüler olduğuna bakarız. Ama, "Bu okulun elde ettiği *sonuçlar* nedir? Ne olmalıdır?" sorularını daha yeni yeni sormaya başlıyoruz.

Bu sorular er geç zaten ortaya çıkacaktı. Yüzyılımızda eğitim, hesap sormaktan feragat edeceğimiz kadar ucuz bir şey değildir. Daha önceki bölümlerde de değ-

nildiği gibi, gelişmiş ülkelerin okullara harcadığı giderler göklere yükselmiş, 1913'te Gayri Safi Milli Hasıla'nın % 2'siyken, 80 yıl sonra % 10'una çıkmıştır. Ama okulların hesap sormamayı göze alamayacağımız kadar önem kazanmasının bir başka nedeni d;e elde edecekleri sonuçların neler olması gerektiğini, bu sonuçlara varabilme yolunda performanslarının nasıl olması gerektiğini düşünmek zorunda olmalarıdır. Elbette ki değişik eğitim sistemleri ve değişik okullar bu sorulara farklı yanıtlar vereceklerdir. Ama her okul sistemi ve her okul, çok geçmeden bu soruları sormak, bu konuyu ciddiye almak zorunda bırakılacaktır. Artık okul müdürlerinin hep ileri sürdüğü, "Öğrenciler tembel ve aptal," bahanesini, kötü performansa bir özür olarak kabul edemeyiz. Bilgi artık toplumun merkez kaynağı haline gelince, okulun sorumluluğu tembel öğrencilerle zayıf öğrencileri de kapsamaktadır. Ortada ancak, performans veren okullarla, performans veremeyen okullar vardır.

Okullar daha şimdiden öğretim verme konusundaki tekellerini kaybetmektedirler. Zaten çeşitli okullar arasındaki rekabet her zaman için vardı. Fransa'da devlet okullarıyla Katolik okulları arasında, Amerika'da çeşitli kolejlerle üniversiteler arasında, bunları görmeye alışkındık. Gelişmiş ülkelerdeki "prestij okulları" arasındaki rekabete baktığınızda, bu kadar yoğun bir rekabet ortamının pek az sanayide var olduğunu görürsünüz. Ama rekabet giderek okullarla okul olmayan kuruluşlar arasında yer almaya başlayacak, çeşit çeşit kuruluşlar bu alana girecek, her biri öğretime farklı bir yaklaşım getirecektir.

Neler olabileceği konusunda bir örnek, başta gelen iş idaresi okullarıyla rekabete girişen büyük bir Amerikan şirketidir. Bu şirket kendi yöneticileri için geliştirdi-

ği bir yönetim eğitimi programını diğer şirketlere pazarlamaktadır, yakında devlet dairelerine ve silahlı kuvvetlere de pazarlamaya hazırlanmaktadır. Bir başka örnek de Japonların *juku*'sudur. Bunlara şimdi ortaokul ve lise öğrencilerinin büyük bir bölümü kaydolmaktadır. Bu arada bir Amerikalı yayıncı da son zamanlarda bir kampanya başlatmış, önümüzdeki beş yıl içinde 600 okul kurmaya yönelmiştir. Bu okulların orta düzeyde ücret alması planlanmıştır, ama yine de çok kârlı olacakları beklenmektedir. Ayrıca bu okullar, sonuç elde etmeyi vaat etmektedir; "Testte yüksek puan almazsanız paranızı iade ederiz!" demektedirler.

Bu tür girişimlerin birçoğu da elbette ki başarısız olacaktır. Ama çok sayıda benzerlerinin ortaya çıkacağına kuşku yoktur. Bilgi giderek kapitalist-ötesi toplumun kaynağı haline gelince, bilgiyi "üreten" ve "dağıtan" kanalların, yani okulların sosyal pozisyonuna ve tekel duumuna da meydan okumalar başlayacaktır. Ortaya çıkacak rakiplerden bazılarının da başarılı olacağı kesindir.

Neler öğretilecek ve öğrenilecektir; nasıl öğretilecek ve öğrenilecektir; öğrenimin ve okulların müşterileri kimler olacaktır; toplum içinde okulun yeri ne olacaktır. İşte bütün bunlar, önümüzdeki on yıllarda büyük değişiklere uğrayacak konulardır. Aslında başka hiçbir kurum, öğretimin ve okulların yüzyüze bulunduğu zorluklar kadar köklü değişikliklerle karşı karşıya değildir.

Ama değişikliklerin en büyüğü ve bizim de en az hazırlıklı olduğumuz, okulun kendini elde edilecek sonuçlara adamasıdır. Kendine baş amaç olarak, sorumluluğunu üstlendiği ve karşılığında ücret aldığı performansı görmek zorundadır. Okullar artık *hesap vermek zorunda* olacaklardır.

12

Eğitimli İnsan

BU kitap, insanın içinde yaşadığı, çalıştığı ve bilgiler öğrendiği çevreyi ele almaktadır. Kişinin kendisini ele almamaktadır. Ama girmekte olduğumuz bilgi toplumunda, merkez olan kişidir. Bilgi, para gibi kişinin dışında bir şey değildir. Bilgi bir kitabın, bir veri bankasının, bir yazılım programının içinde bulunan ve orada kalan bir şey de değildir. Oralardakiler yalnızca enformasyondur. Bilgi her zaman insanın içindedir, bir insan tarafından öğretilir ve öğrenilir, doğru ya da yanlış kullanılır. Böyle olunca, bilgi toplumuna geçiş, kişiyi merkeze yerleştirmektedir. Bu da ortaya, bilgi toplumunun temsilcisi olan *eğitimli insan*'la ilgili olarak yeni zorluklar, yeni sorunlar, eski ve yeni, ama örneğine rastlanmamış sorular çıkarmaktadır.

Daha önceki toplumlarda eğitimli insan bir süstü. Almanların *kültür* diye adlandırdığı şeyi temsil eder, bir dehşet ve saygı karışımıyla karşılanır, diğer dillerdeki "kibir" ya da benzeri kelimeler bunu pek anlatamazdı. Ama bilgi toplumunda, eğitimli insan doğrudan doğruya

toplumun amblemi, simgesi, bayrakçısıdır. Eğitimli insan, sosyologların deyimiyle sosyal bir "arşitip"tir. Toplumun performans kapasitesini tanımlayan odur. Ama aynı zamanda toplumun değerlerini, inançlarını, taahhütlerini de o temsil eder. Eğer feodal şövalye, Ortaçağ başlarında toplumun kendisi idiyse, "burjuva" da kapitalizmde toplumun kendisi idiyse, eğitimli insan'ın da kapitalist-ötesi toplumda, yani bilginin merkez kaynak olmasıyla, toplumun kendisi olacağı kesindir.

Bu durum, eğitimli insan sözünün anlamını da değiştirecek demektir. Eğitimli olmanın ne anlama geldiği de değişecektir. Eğitimliİnsan tanımının çok kritik önem taşıyacağma kuşku yoktur. Bilgi, kilit kaynak olunca, eğitimli insandan yeni talepler, yeni zorluklar, yeni sorumluluklar beklenecektir. *Artık önemli olan odur.*

Son on-on beş yıldan beri, Amerikan akademik çevrelerinde eğitimli insan konusunda ateşli —zaman zaman da hırçın— bir tartışma yer almaktadır. Böyle bir insan olmalı mıdır? Böyle bir insan olabilir mi? Genel olarak neler "eğitim" sayılmalıdır?

Post-Marksistlerden, radikal feministlerden ve diğer "anti"lerden oluşan gruplar, eğitimli insan diye birinin olamayacağım ileri sürmektedirler. Bu yeni nihilistlerin tutumu, "Dekonstrüksiyonist" diye isimlendirilmektedir. Aynı grubun içinden bazıları da olsa olsa ancak eğitimli kişi olabilir demekte, her cinsiyetin, her etnik grubun, her ırkın, her "azınlık" grubunun, kendi ayrı kültürlerinde, kendi ayrı —aslında izole— eğitimli kişi'lere ihtiyaç duyacağını savunmaktadırlar. Bu kimseler aslında "insaniyet" peşinde olduklarından, henüz Hitler'in "Aryen Fiziği", Stalin'in "Marksist Genetiği" ya da Mao'nun "Komü-

nist Psikoloji"si gibi seslerin yankıları yükselmiş değildir. Ama bu anti-gelenek gruplarının tartışmaları da hatıra o eski totaliterlerin tartışmalarını getirmektedir. Zaten hedefleri de aynıdır, eğitimli insan kavramının, adı ne olursa olsun (Batıda "eğitimli kişi", Çin ve Japonya'da *bunjin* olsa bile) çekirdeğinde yatan evrenselliktir.

Karşı görüşte olanlara belki "Hümanistler" denilebilir. Bunlar da şimdiki sistemi hor görmektedirler, ama hor görüşlerinin nedeni bu sefer, evrensel Eğitimli Kişi'yi çıkaramadığı içindir. Hümanist eleştirmenler, on dokuzuncu yüzyıla, "Liberal Sanatlar"a, "Klasikler"e, Almanların *Gebildete Mensch*'ine geri dönmeyi istemektedirler. Henüz Robert Hutchins ile Mortimer Adler'in 50 yıl önce Chicago Üniversitesi'nden çıkardıkları çağrıya, yani "bilgi"nin tümünün birkaç "büyük kitap"ta toplanmış olduğu mesajına varmış değillerdir. Ama yine de Hutchins-Adler'in "modernlik öncesine dönüş" fikrinin soyundan geldikleri ortadadır.

Ne yazık ki her iki taraf da yanılmaktadır. Bilgi toplumunun çekirdeğinde eğitimli kişi kavramının yatması zorunludur. Bunun evrensel bir kavram olması da zorunludur, çünkü bilgi toplumu bir bilgi toplumudur, globaldir. Hem parasında, hem ekonomisinde, hem meslekllerinde, hem teknolojisinde, hem ana sorunlarında, hepsinden çok da enformasyonunda globaldir. Kapitalist-ötesi toplumun birleştirici bir güce ihtiyacı vardır. Yerel, özel ve ayrı ayrı gelenekleri, ortak ve paylaşılmış bir değerler adanmışlığına, ortak bir mükemmellik kavramına, ortak bir saygıya çevirecek liderliğe ihtiyacı vardır.

Kapitalist ötesi toplum, bilgi toplumu, bu nedenle tam dekonstrüksiyonistlerin, radikal feministlerin ya da anti-batıcıların önerdiğinin tam tersine muhtaçtır. Onla-

rın reddettiği şeydi,r onun ihtiyacı olan eğitimli insan'dır.

Ama yine de bilgi toplumunun ihtiyaç duyduğu eğitimli insan, Hümanist'lerin uğrunda mücadele ettiği idealden farklıdır. Onlar haklı olarak, hasımlarının Büyük Geleneğe karşı çıkmasını, insanlığın mirası olan bilgeliği, güzelliği, bilgiyi küçümsemesini eleştirmektedirler. Ama geçmişle aramızda bir köprü kurmak da yetmez. Hümanistlerin bize tek sunduğu da odur. Eğitimli insan'ın, kendi bilgisini, geleceğe göre kalıplayamasa bile, şimdiki zamanda etkili olacak biçime sokması gerekmektedir. Hümanistlerin önerilerinde bunu sağlayacak bir şey olmadığı gibi, bu konuda kaygılandıkları da görülmemektedir. Oysa bu olmadıkça, büyük gelenek de tozlu bir "antik"ten öteye gidemez.

İsviçre-Alman asıllı, Nobel ödülü sahibi Hermann Hesse (1877-1962), 1943'te yazdığı *Der Glasperlenspiel (Cam Boncuklar Oyunu;* İngilizce çevirisinin adı *Magister Ludi,* 1949) adlı romanında, Hümanistlerin öngördüğü dünyayı bize göstermiştir ve o dünya tümüyle başarısızdır. Kitapta *aydınların bir topluluğu* anlatılmaktadır. Sanatçılar ve hümanistler, hayatlarını harikulâde bir izolasyon içinde yaşamakta, kendilerini büyük geleneğe adamış bulunmakta, o geleneğin bilgeliğiyle ve güzelliğiyle yoğurulmaktadırlar. Ama kitabın kahramanı olan, bu grubun çok yetenekli lideri, sonunda, kirli, kaba, bayağı, sarsıntılı, mücadelelerle dolu, aç gözlü gerçek dünyaya geri dönmeye karar verir; çünkü kendi değerlerinin, çevredeki dünya ile ilintili olmadıkça, sahte altın gibi değersiz olacağını hisseder.

Hesse'in elli yılı aşkın bir süre önce öngördüğü şey şimdi gerçekten olmaktadır. "liberal eğitim" ve *Allgemeine*

Bildung bugün bir kriz yaşamaktadır, nedeni de artık bir *Glasperlenspiel* haline gelmiş olması, içlerinden en zekilerinin kaba, bayağı, aç gözlü gerçek dünyaya dönmeyi seçmeleridir. Öğrencilerin en yeteneklileri, liberal sanatlar'dan gerçekten zevk almaktadırlar. Birinci Dünya Savaşı öncesinde mezun olmuş ataları kadar zevk almaktadırlar hem de. O eski kuşak için, "liberal sanatlar" ve *Allgemeine Bildung*, ömürleri boyunca anlamlılığını korumuştur. Bu insanların kimliğini, kişiliğini çizmiştir. İkinci Dünya Savaşı'ndan önce mezun olan benim kuşağımın birçok üyesi için de anlamlı olarak kalmıştır; her ne kadar bizler öğrendiğimiz Latinceyle Yunancayı hemen unutmuş olsak bile! Ama bugünün öğrencileri, mezun olduktan birkaç yıl sonra, "Bu kadar hevesle öğrendiğim şeylerin hiçbir anlamı yok" demektedirler. "Yaptığım işlerle, ilgi duyduğum şeylerle, ne olmak istediğimle hiçbir ilgisi yok." Bu öğrenciler de kendi çocukları için yine "liberal kolej" eğitimini istemekte, onları Princeton'a ya da Carleton'a, Oxbridge'e, Tokyo Üniversitesi'ne, *Lycée*'ye, *Gymnasium*'a yollamayı ummaktadırlar; ama bunu daha çok, çocuklarının saygınlık kazanması, iyi işlere girebilmesi için istemektedirler. Kendi hayatları açısından, "liberal eğitim"i ve *Allgemeine Bildung*'u küçümsemektedirler. Hümanistlerin eğitimli kişi'sini de önemsiz bulmaktadırlar. Liberal eğitim, onların gerçekleri anlamasını bile sağlayamamaktadır; nerede kaldı, o gerçeklere hâkim olmak!

Bugünkü tartışmaya taraf olanların her ikisi de esas önemli konuyu görememektedirler. Kapitalist ötesi toplumun Eğitimli insan'a ihtiyacı vardır. Hem de daha önceki toplumların hepsinden fazla ihtiyacı vardır. Geçmişin büyük kültürel mirasına sahip çıkmak, çok gerekli bir un-

sur olmak zorundadır. Hatta "geçmiş", Hümanistlerin uğrunda mücadele verdiğinden çok daha fazla şeyi kapsamak zorundadır. Onlarınki yalnızca "Batı uygarlığı" ve "Yahudi-Hıristiyan geleneği"dir. Yani hâlâ on dokuzuncu yüzyıldır. Bizim ihtiyaç duyduğumuz eğitimli insan ise, diğer kültürlerin ve geleneklerin değerini bilen, Çinlilerin, Japonların, Korelilerin tablolarını ve seramiklerini, büyük Doğu dinlerinin felsefesini, İslam dinini, hem inanç, hem de kültür olarak takdir edebilen insandır. Eğitimli insan'ın aynı zamanda, eskisi kadar "kitap bağımlı" olmaması gerekmektedir. Ona eğitilmiş bir gözlemcilik ve sezgi yeteneği ile analiz yeteneği de gereklidir.

Batı geleneğinin yine de çekirdekte bulunması şarttır; bunun tek işlevi belki insanın gelecekle olmasa bile, şimdiki zamanla başa çıkmasını sağlamak olabilir. Ama gelecek belki "Batı ötesi" olacaktır. Hattâ "Anti-Batı" bile olabilir. Ama "Batı Dışı" olamaz. Çünkü geleceğin maddesel uygarlığı ve bilgileri, Batı temellerine dayalıdır. Bilim, aletler ve teknoloji, üretim, ekonomi, para, finans ve banka, hep Batı geliştirmeleridir. Batı fikirlerini ve Batı geleneğini tümüyle anlayıp kabul etmedikçe, bunların hiçbirinin işlerlik kazanması mümkün değildir.

On dokuzuncu yüzyıl başlarında yaşayan Batı Afrikalı, bugünkü gelişmiş ülke insanlarının hevesle toplayıp koleksiyonunu yaptığı o tahta maskları yaparken, Batı hakkında çok az şey bilirdi ve Batı'ya çok az şey borçluydu. Onun soyundan gelen ve bugün mask yapan Batı-Afrikalıysa (ki bunların bazıları gerçekten çok güçlüdür), hâlâ aşiretinin köyünde, kerpiç bir kulübede yaşamaktadır. Ülkesine belki "geri kalmış" demek bile bir abartma olabilir. Ama bütün bunlara rağmen, kulübesinde radyosu, televizyonu, kapısında motorlu bisikleti vardır. Yeni

aletler kullanmaktadır. Bunların hepsi Batı teknolojisinin aletleridir. Maskılarını Paris'teki ya da New York'taki bir sanat galerisinin siparişi üzerine yapmaktadır. Bu insanın estetik anlayışı, Alman Expresyonistlerine ve Picasso'ya çok şey borçludur; tıpkı onların da Batı-Afrikalı atalara çok şey borçlu olduğu gibi!

Günümüzde en köklü "Batı-aleyhtarı" hareket, kökten dinci İslam hareketi değildir. Peru'daki "Parlayan Yol" hareketidir. İnkaların soyundan gelenlerin, İspanyol fetihlerinin gerisine giderek eski Quecha ve Aymara dillerini diriltme, nefret ettikleri Avrupalıları kültürleriyle birlikte okyanusların ötesine itme yolundaki umutsuz mücadelesidir. Parlayan Yol, kendini finanse edebilmek için koka yaprağı yetiştirmekte, bu yapraklardan yapılan kokain de New York'un ve Los Angeles'in tiryakileri tarafından tüketilmektedir. Bu hareketin en çok tercih ettiği silah, İnkaların kullandığı sapan değildir. Arabalara konulan bombalardır.

Yarının eğitimli insan'ı, global bir dünyada yaşamaya hazırlıklı olmak zorundadır. Bu dünya da "Batılılaşmış" bir dünya olmak zorundadır. Ama eğitimli insan'lar aynı zamanda giderek aşiretleşen bir dünya içinde yaşıyor olacaklardır. Vizyonlarında, ufuklarında, enformasyonlarında "dünya vatandaşları" olmak zorundadırlar. Bir yandan da yerel köklerinden beslenmek, böylelikle kendi yerel kültürlerini zenginleştirip beslemek zorundadırlar.

Kapitalist ötesi toplum, hem bilgi toplumu, hem de kuruluşlar toplumu'dur. Bunlar birbirine bağımlı, ama kavramları, görüşleri, değerleri açısından farklı şeylerdir. Eğitimli insan'ların hepsi değilse bile çoğu, daha önce de söylendiği gibi, bilgilerini bir kuruluşun üyesi olarak

kullanacaklardır. Böyle olunca, eğitimli insan, aynı anda iki kültürün içinde yaşayıp çalışmaya hazırlıklı olacak, yani hem kellimelere ve fikirlere odaklanan bir "aydın" olarak, hem de insanlara ve işe odaklanan bir "yönetici" olarak çalışmaya hazırlıklı olacaktır.

Aydınların kuruluşa bir alet olarak ihtiyacı vardır. Bu alet onlara, kendi *téchne*'lerini, kendi ihtisaslaşmış bilgilerini uygulama olanağı verecektir. Yöneticiler ise bilgiye, kuruluş performansı için gerek duymaktadırlar. Her ikisinin de hakkı vardır. Bunlar birbirinin tersidir, ama birbirleriyle ilişkileri çelişki değil, *kutup* ilişkisidir. Birbirlerine ihtiyaçları vardır. Bilimsel araştırmacının araştırma yöneticisine, araştırma yöneticisinin de bilimşel araştırmacıya ihtiyacı vardır. Biri diğerini bastırırsa, ortaya ancak performanssızlık ve herkes için çaresizlik durumu çıkar. Aydının dünyası, yöneticinin dünyasıyla dengelenmedikçe, "herkesin kendi kafasına göre iş gördüğü", ama hiç kimsenin bir şey yapamadığı bir dünya olur çıkar. Yöneticinin dünyası da aydının dünyasıyla dengelenmedikçe, bürokrasi haline dönüşür, "organizasyon insanı"nın gri rengini alır. Oysa her ikisi birbirini dengelediği zaman, ortaya yaratıcılık ve düzen, başarı ve tatmin çıkar.

Kapitalist ötesi toplumda birçok kişi gerçekten aynı anda bu iki kültürde yaşıyor olacaktır. Daha pek çok kişinin de her iki kültürün iş tecrübesiyle karşılaşması mümkündür ve öyle de olmalıdır. Bunlar bu kişilerin meslek hayatlarının başlangıcında sağlanacak rotasyonlarla, yani uzmanlık işinden yöneticilik işine geçişlerde, örneğin genç bir bilgisayar teknisyeninin proje müdürü ve ekip lideri durumuna yükseltilmesiyle ya da genç üniversite profesöründen iki yıl için part-time olarak üniver-

site yönetiminde çalışmasının istenmesiyle sağlanabilir. Bunun yanında, sosyal sektörün bir kuruluşunda "maaşsız eleman" olarak çalışmak da kişiye perspektif kazandıracak, her iki dünyanın, yani aydının dünyasıyla yöneticinin dünyasının dengesini görüp bilebilmesini, her ikisine saygı duymasını sağlayacaktır.

Kapitalist ötesi toplumun bütün eğitimli insan'ları, her iki kültürü de *anlamaya* hazırlıklı olmalıdır.

On dokuzuncu yüzyılın eğitimli insan'ı için, *téchne*'ler bilgi değildi. Bunlar o zaman bile üniversitelerde öğretilmekteydi. Birer meslek, birer disiplin olmuşlardı. Bunları uygulayanlar, tüccar ya da zenaatkâr değil, profesyonellerdi. Ama bu tür işler yine de liberal sanatların, *Allgemeine Bildung*'un parçası değildi, dolayısıyla da bilginin parçası değildi.

Avrupa'da üniversitelerin insanlara sağladığı dereceler arasında *téchne*'ler uzun zamandan beri vardı. Hukuk ve tıp söz konusu olduğunda, buna on üçüncü yüzyılda başlanmıştı. Gerek Avrupa kıtasında, gerekse Amerika'da (ama İngiltere'de değil), yeni getirilen mühendislik branşı (ilk olarak Napoleon Fransası'nda, 1800 yılında başlamıştır), çok geçmeden sosyal kabul de görmüştü. "Eğitimli" sayılan insanların çoğu, hayatlarını *téchne* ile kazanıyorlar, avukatlık, doktorluk, mühendislik, jeologluk yapıyor ya da iş dünyasında faaliyet gösteriyorlardı (hiçbir iş yapmayan "centilmen"e saygı yalnızca İngiltere'de söz konusuydu). Ama bu insanların işi ya da mesleği, hayatlarını kazanmak içindi, yoksa onların tüm hayatı değildi.

Bu *téchne* uygulayıcıları, bürolarından çıktıkları zaman işlerinden ya da meslek dallarından söz etmezlerdi. Bunlar ancak işteyken konuşulurdu. Almanlar dışarıda

iş konuşmaya *Fachsimpelln* der, böyle bir davranışı küçümserlerdi. Fransa'da daha bile hor görülürdü. Böyle şeylere kalkışanlar "sıkıcı insan" damgası yer, "terbiyeli toplum"un davetliler listesinden çabucak çıkarılırdı.

Ama şimdi *téchne*'ler bilgi sayılmaya başlayınca, artık bilgiler arasına entegre olmaları şart olmuştur. *Téchne*'ler artık eğitimli insan'ın bir parçası haline gelmiştir. Bugünkü öğrenciler, üniversite yıllarındayken o kadar zevk aldıkları liberal sanatlar'ın bunu yapmadığını, yapamadığını, hattâ kalkışmadığını bile gördükleri için o konuları birkaç yıl sonra hor görmeye başlamaktadırlar. Kendilerini ihanete uğramış gibi hissetmektedirler. Böyle hissetmekte de bir bakıma haklıdırlar. Liberal sanatlar ve *Allgemeine Bildung*'un, bilgileri evrensel bilgiler arasına entegre edemeyenleri, ne "liberal"dir, ne de *Bildung*'dur. Bunlar daha ilk görevlerinde yere serilmişlerdir; o ilk görev de ortak bir anlayış yaratmaktır, çünkü o olmadıkça hiçbir uygarlık olamaz. O zaman liberal sanatlar, birleştirici olacakları yerde, bölücü olmaya başlarlar.

Birçok bilgi dalında ustalığı olan "polimat"lara ihtiyacımız olmayacağı gibi, böyle kimseler çok fazla da yetişmeyecektir. Büyük olasılıkla, giderek daha çok ihtisaslaşacağız. Buna karşılık bizim ihtiyacımız olan ve bilgi toplumu'ndaki eğitimli insan'ı tanımlayacak olan şey, bilgileri *anlayabilme* yeteneğidir. Her biri nedir bu bilgilerin? Ne yapmaya çalışmaktadır? Belli başlı uğraşları ve kaygıları nelerdir? Ana teorileri nelerdir? Ne gibi yeni ve önemli içgörüler kazandırmaktadır? Belli başlı cehalet alanları, sorunları, zorlukları nelerdir?

Bu anlayış olmadığı zaman, bilgiler kendi başlarına kaldıklarında kısırlaşırlar, hataâ bilgi olmaktan bile çı-

karlar. Entelektüel açıdan kibirli ve verimsiz olurlar. Çünkü her bir ihtisaslaşmış bilgi alanındaki önemli yeni içgörüler, daha başka, ayrı bir ihtisas dalından gelmekte, yani başka bilgi alanlarından gelmektedir.

Ekonomi de, meteoroloji de günümüzde kaos teorisinin yeni matematiğinin etkisiyle değişmektedir. Jeoloji de madde fiziğinin etkisiyle derin değişimlerden geçmektedir. Arkeoloji, DNA tipleme genetiğinin etkisiyle, tarih de psikolojik, istatistiksel ve teknolojik analiz ve tekniklerle değişime uğramaktadır. 1986 Nobel Ekonomi ödülünü, James M. Buchanan (1919 doğumlu) adlı bir Amerikalı, son ekonomi teorisini siyasal sürece uygulayıp, siyasal bilimcilerin yüz yıldan beri çalışmalarına temel kabul ettikleri bilgileri tepetakla ettiği için almıştır.

Türlü bilgileri "bilgi"leştirmek için, o bilgilere sahip olanların, uzmanların, hem kendilerini, hem de kendi bilgi alanlarını *anlaşılır* kılma sorumluluğu vardır.

Kitle iletişim araçları, yani dergiler, filmler, televizyon, bu konuda kritik bir rol üstlenmelidir. Ama onlar da işi kendi başlarına yapamazlar. Başka popülarizasyonlar da kendi başlarına yapamazlar. Bilgilerin ne olduklarının anlaşılması şarttır. Yani bunların ciddi, kesin ve çok şey bekleyen nitelikleri anlaşılmalıdır. Bunun için de her bilgi alanındaki liderlerin, en başta gelen bilginleriyle birlikte, kendi alanlarını anlaşılır hale getirme yolundaki zor çalışmaları göze almaları gerekmektedir.

Bilgi toplumunda, "bilgilerin kraliçesi" diye bir şey yoktur. Bütün bilgiler eşit değer taşır, bütün bilgiler, ortaçağın büyük ve ermiş filozofu St. Bonaventura'nın deyimiyle, gerçeğe giden yoldur. Ama onları gerçeğe giden yol haline getirmek de o bilgilerin insanlarının sorumlu-

luğu olmak zorundadır. Bu insanlar, bilgiyi kolektif olarak kendi hâkimiyetleri altında tutmaktadırlar.

Kapitalizm, Karl Marx'ın 1867 yılında yayımlanan *Das Kapital* adlı kitabında onu ayrı bir sosyal düzen olarak tanımlamasından bu yana, yüz yılı aşkın bir süreden beri egemenliğini sürdürmektedir. Ama "kapitalizm" kelimesi ancak aradan 30 yıl geçtiğinde, yani Marx'ın ölümünden bile bir hayli sonra çıkmıştır. Bu nedenle, bu *Bilgi*'yi bugün kaleme almaya çalışmak çok büyük küstahlık olur, çünkü vakit çok erkendir. Bu kitabın yapmaya çalıştığı şey, bizler kapitalizm çağından (o çağ tabii aynı zamanda da sosyalizm çağrydı) ayrılmaya başlarken, toplumun ve politikanın durumunu tarif etmektir.

Ama umulur ki bundan yüz yıl sonra yazılacak bu tür bir kitap, adı *bilgi* olamasa bile, mümkün sayılabilecektir. Böyle bir kitabın yazılabilmesi de bize, başladığımız geçiş dönemini başarıyla yürütmekte olduğumuzu gösterecektir. Yoksa bugünden bilgi toplumunun nasıl bir şey olacağını öngörmek, daha 1775 yılında Amerikan Devrimi yer alırken, Adam Smith'in *Milletlerin Serveti*'ni, James Watt'ın buhar motorunu öngörmeye çalışmak kadar saçma olur. Tıpkı Marx'ın yüz yıl sonra tarif etmeye çalıştığı toplum gibi olur çünkü Marx'ın da Victoria dönemi kapitalizmi yaşanırken, bugünkü kapitalist-ötesi toplumu "bilimsel kesinlik içinde" öngörmeye çalışması saçmadır.

Ama kesin olan bir tek şey vardır: En büyük değişiklik, bilgide olacaktır, bilginin biçiminde ve içeriğinde, anlamında, sorumluluğunda ve eğitimli insan için taşıdığı anlamda kendini gösterecektir.

—BİTTİ—

"Peter Drucker hem analitik fütüristlerin, hem de yönetim filozoflarının ilkidir ... ve bence hâlâ en iyisidir."

THE WALL STREET JOURNAL

"Görüşünün genişliği, uluslararası yaklaşımı ve uyanık gerçekçiliği biraraya geliyor, bugünle ilgili analizlerini ve gelecekle ilgili tahminlerini, okuru esir alan bir inandırıcılık düzeyine yükseltiyor."

THE ECONOMIST

"Çağımızın en önemli yönetim filozofu."

HARVARD BUSINESS REVIEW

"Onun yönetim felsefesine katkılarını ne kadar yüceltsek azdır."

FINANCIAL TIMES

1909 Viyana doğumlu olan Peter F. Drucker, Avusturya ve İngiltere'de eğitim görmüştür. 1929'dan itibaren Londra Bankasının yurt dışı muhabiri ve ekonomisti olarak çalışmaya başlamıştır. 1937'den bu yana ABD'de yaşamaktadır. Önce bir İngiltere Bankaları ve sigorta şirketleri grubunun ekonomisti olarak çalışmış, daha sonra ABD'nin bazı en büyük şirketlerine ve yurt dışında faaliyet gösteren kuruluşlarına yönetim danışmanlığı yapmıştır.

Drucker bir yandan da eğitmen olarak saygın bir üne sahiptir. Önce Bennington College'de Siyaset ve Felsefe Profesörlüğünde bulunmuş, ardından yirmi yılı aşkın bir süre, New York Üniversitesi Lisans Üstü İş İdaresi Bölümünde Yönetim Profesörlüğü yapmıştır. 1971'den bu yana California'daki Claremont Lisans Üstü Okulu'nda Sosyal Bilimler Profesörüdür.

Peter F. Drucker çok sayıda yönetim klasiklerinin de yazarıdır. Eserleri arasında ilk akla gelenler şunlardır: *Managing for the Future* (Gelecek İçin Yönetim), *Managing the Non-Profit Organization* (Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşu Yönetmek), *The Practise of Management* (Yönetim Uygulaması), *Managing for Results* (Sonuçlara Dönük Yönetim), *The Effective Executive Management* (Etkin Yöneticilik), *Tasks Responsibilities and Pracrices*, (Görevler, Sorumluluklar ve Uygulamalar), *Managing in Turbulent Times* (Sarsıntılı Dönemlerde Yönetim), *Innovation and Entrepreneurship* (Yenilik ve Girişimcilik), *The Frontiers of Management* (Yönetim Sınırları).