

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

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

Disiplin, bir "zanaat"ı metodolojiye çevirir... mühendisliğe, bilimsel bir yönetime, 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. Beceriye, öğretilen, 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 eğitilmiş 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 tasarlanmıştır, temeli insanın psikolojik yapısından kaynaklanmadığı gibi, biyolojik ihtiyaçtan da kaynaklanmamaktadır. Ama insan yapısı olmasına rağmen kuruluşlar kalıcı olacaktır ... belki sonsuz 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 sonrası na 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 başlarına 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, kemani 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 sendikalarıdır). Geri kalanların pek çoğu, örneğin kiliseler, izciler gibileri, ekonomistin bakış alanına hiç girmez. Ama politikayı ve top-

lumunu 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-Marksistleştiririni 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 geçmektedir. 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 gelindiğindedir. 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 kuruluşu 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 inandıramamıştır. 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 şaşırılmaktadırlar. 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'ndan 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'ının 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, dersiniz, 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 ihtisaslaşır, 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 amaçta yönelecekleri yerde, kendi uzmanlık dallarının yolunu

izlemeye başlarlar. Amacı her biri kendi alanının bakış açısından tanımlamaya kalkar. Her biri kendi değer yargılarını kuruluşu empoze etmek ister. Kuruluşun bütünlüğünü koruyabilmesini ve sonuç alabilmesini ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaç sağlayabilir. Bu olmadığı zaman kuruluş kısa zamanda inanırlılığını 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 marjinalleşme işinin 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. Hepsini 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 vardılar. 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 laboratuvarındaki 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 kuşkuyla 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 sürdürmektedir.

Bir kuruluşa katılmak her zaman bir karar meselesidir. Evet, gerçi bazen insanın pek de seçme şansı kalmamış olabilir. Örneğin Avrupa'da yüzyıllar boyunca Hristiyan 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 ... ordu da, 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 "orquestra 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 koşturmak, 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 olacaktır. Aletler bile aynıdır çünkü. Yalnızca bugünkülerin saplarında pil var.(*). Gütenberg hareketli tipografi 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 zenaatçı 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 demekteler. 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 araç, 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, öğretilbilir 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).

reker. Yeni bir araştırmayla yetinilmemelidir. Kuruluşların başarılı politikalarını, uygulamalarını ve ürünlerini mümkün olduğunca *uzatma* yerine *terketme* planları yapmaya giderek daha çok alışması gerekmektedir. Bu gerçeğe 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 olabilmıştır (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 görecektir, bunun sonucu olarak da bağımlı bulunduğu o bilgi uzmanlarını kendine çekmeyi ve tutmayı başaramaz duruma düşecektir.

Bir doğal sonuç da kapitalist-ötesi toplumun *ademi-merkezi* olma zorunluluğudur. Kuruluşlar hızlı kararlar verebilmeli, performansına 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 olacaktır. 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 yaşıyor, o dili konuşuyor, 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 toplumdandan 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 çatırırsa, 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 *empleado* ya da Almandaki *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

Bilgi elemanının da araçlara ihtiyacı vardır. Bilgi elemanının gerek duyduğu araçlara yapılan yatırım, şimdiden, imalat işçisinin aletleri için gereken sermaye yatırımdan fazladır (bir de bilgi işçisinin eğitime 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 çalıştıracığını, 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 durumdadır 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 başkasına 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 üretmezler, 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 sırasında, (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 olmuştur. 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 Yayinevi, politikacılara rüşvet olarak bedava hisse senedi vermişti. Peki, Recruit hisselerini bu kadar çekici kılan neydi? Recruit neden böyle olağanüstü kârlıydı? Çünkü bu yayinevi, 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 "sadaikat" ve "ömür boyu adanmışlık" iddialarına rağmen, yine de esneklik ve hareketlilik kazanmaktadır.

Bundan böyle artık "sadaikat", maaş çeki karşılığı elde edilemeyecektir. Sadaikati elde etmek için o kuruluşun, etkin performans vermeleri karşılığında bilgi elemanlarına olağanüstü fırsatlar tanıdığını kanıtlanması 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.