

Keyifli Okumalar Dileriz

Binlerce kategoride milyonlarca PDF e-kitap, ders kitapları, dergiler ve romanlara platformumuz üzerinden ücretsiz ulaşabilirsiniz.

RESMİ WEB SİTEMİZ

<https://rantey.org>

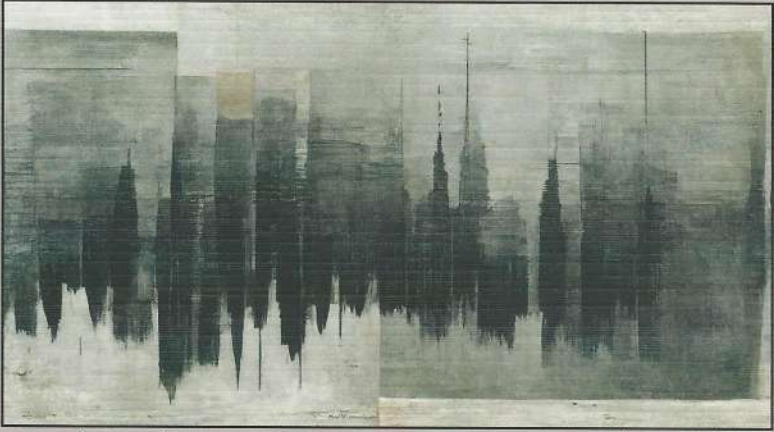
Yedek ve Duyuru Kanallarımız

Sitemize erişim engeli gelmesi veya adres değişikliği durumunda aşağıdaki kanallardan güncel giriş adresine erişebilirsiniz:

- Telegram: <https://t.me/birkitapbir>
- WhatsApp Kanalımız : <https://whatsapp.com/channel/0029VbDHv8uE50Us4lvMoc0Y>

Akışkan Modern Dünyada Yönetim

Zygmunt Bauman, Irena Bauman
Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera



İngilizceden Çeviren: Aslı Önal



Ücretsiz PDF Kitap Arşivi - <https://rantey.org>

ZYGMUNT BAUMAN

Dünyanın en önemli sosyologları arasında gösterilen Zygmunt Bauman, 1925 yılında Polonya'nın Poznań kentinde dünyaya geldi. Almanya'nın Polonya'yı işgal ettiği 1939 yılında, ailesiyle birlikte Sovyetler Birliği'ne kaçan Bauman, II. Dünya Savaşı'nda Sovyet komutası altındaki Polonya askeri birliğinde savaştı. Savaştan sonra Polonya'ya döndü ve Varşova Üniversite'nde sosyoloji ve felsefe eğitimi aldı. Aynı üniversitede sosyoloji profesörü olarak çalışmaya başladı. 1968 yılında Yahudi karşıtı bir kampanya neticesinde üniversitedeki işinden olan Bauman, ülkesini terk edip İsrail'e gitti. Tel Aviv ve Hayfa'da kısa bir süre ders verdikten sonra, 1970 yılında Leeds Üniversitesi'nden gelen teklifi kabul ederek İngiltere'ye taşındı. 1990 yılında aynı üniversiteden emekli oldu. 1989 yılında Avrupa Amalfi Ödülü'ne, 1998 yılında Theodor W. Adorno Ödülü'ne ve 2010 yılında iletişim ve beşeri bilimler dalında Asturias Prensliği Ödülü'ne layık görüldü. Oldukça üretken ve uzun bir yaşam süren Bauman, 2017 yılında hayatını kaybettiğinde, ardında 57 kitap ve yüzün üzerinde makale bıraktı.

Kariyeri boyunca, sınıflar ve toplumsal çatışmalardan modernizm ve rasyonaliteye, postmodernizm ve tüketim toplumundan küreselleşme ve sanata çok geniş bir düşünsel yelpazede kalem oynatan Bauman'ın dilimize çevrilmiş en bilinen kitaplarından bazıları şunlardır: *Modernite ve Holocaust* (Versus, çev. Süha Sertabiboğlu, 1997); *Akışkan Modernlik* (Can, çev. Sinan Okan Çavuş, 2017); *Modernlik ve Müphemlik* (Ayrıntı, çev. İsmail Türkmen, 2003); *Postmodernlik ve Hoşnutsuzlukları* (Ayrıntı, çev. İsmail Türkmen, 2000); *Küreselleşme: Toplumsal Sonuçları* (Ayrıntı, çev. Abdullah Yılmaz, 1999); *Bireyselleşmiş Toplum* (Ayrıntı, çev. Yavuz Alogan, 2005); *İskarta Hayatlar: Modernite ve Safraları* (Can, çev. Osman Yener, 2018); *Kapımızdaki Yabancılar* (Ayrıntı, çev. Emre Barca, 2018).

IRENA BAUMAN

Zygmunt Bauman'ın üç kızından biri olarak 1955 yılında Varşova'da dünyaya gelen İrena Bauman mimar ve kentsel tasarım uzmanıdır. Kurucu ortaklarından olduğu Bauman-Lyons Mimarlık Ofisi'nde verdiği danışmanlık hizmetlerinin yanı sıra, Ar-Ge üretiminde uzmanlaşmış MassBespoke Ltd. ile toplum yararına çalışan Leeds Love It Share şirketlerinin müdürü olarak grev yapmaktadır. Sheffield Üniversitesi Mimarlık Fakültesi'nde dersler veren Bauman'ın uzmanlık alanları arasında iklim değişikliğine duyarlı kentsel dönüşüm projeleri, imar planları, pazar kasabaları ve mahallelerin kalkınma stratejileri yer alır. 2010 yılından beri Kraliyet Sanat Akademisi üyesidir. Yayımlanan kitapları: *How to Be a Happy Architect* (Black Dog, 2008); *Retrofitting Neighbourhoods: Designing for Resilience* (RIBA Publishing, 2016).

JERZY KOCIATKIEWICZ

1975 yılında Varşova'da doğan Jerzy Kociatkiewicz, Polonya Bilimler Akademisi'nde sosyoloji alanında doktorasını tamamladıktan sonra, 2006-2019 yılları arasında Växjö, Essex ve Sheffield üniversitelerinde örgüt ve yönetim bilimleri ile pazarlama gibi alanlarda dersler vermiştir. 2019 yılından beri Institut Mines-Télécom Business School'da öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Akademik ilgi alanları arasında örgütlenmenin gündelik pratiği, yüksek teknoloji işyerlerinin sosyal inşası, anlatisallık, örgütsel alan ve sembolizm, örgüt kuramı ve pazarlama çalışmaları gibi konular yer alır. Yayımlanan kitapları: Dariusz Jemielniak ile birlikte derlediği *Management Practices in High-Tech Environments* (Hershey, 2008) ve *Handbook of Research on Knowledge-Intensive Organizations* (Hershey, 2009); Monika Kostera ile birlikte derlediği *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory* (Routledge, 2014).

MONIKA KOSTERA

1963 Varşova doğumlu Monika Kostera, Polonyalı bir yönetim sosyoloğudur. 1990 yılında Varşova Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi'nde doktorasını tamamladıktan sonra, Leon Koźmiński Akademisi'nde dersler vermeye başlamıştır. Yönetim bilimleri haricinde, iktisat ve beşeri bilimler alanlarında da kadrolu öğretim üyesidir. Lehçe ve İngilizce dillerinde elliden fazla kitap yazıp derlemiş, makaleleri *Organization Studies*, *Journal of Organizational Behavior*, *Human Relations* ve *British Journal of Management* gibi dergilerde yayımlanmıştır. Geçmiş çalışmalarında örgüt kültürü, geçiş ekonomisi kuramındaki yönetsel değişiklikler ve eleştirel yönetim bilimleri gibi konulara eğilen Kostera'nın gündel akademik ilgi alanları arasında düş gücü ve örgütlenme, işin yabancılaştırılması, örgütsel etnografya ve örgütsel arketipler yer almaktadır. Yayımlanan kitaplarından bazıları: *Organizational Ethnography: Methods and Inspirations* (Studentlitteratur, 2007); *Organizations and Archetypes* (Edward Elgar, 2013); *Occupy Management!* (Routledge, 2014).

Ayrıntı: 1725
İnceleme Dizisi: 352

Akışkan Modern Dünyada Yönetim
Zygmunt Bauman, Irena Bauman
Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera

Kitabın Özgün Adı
Management in a Liquid Modern World

İngilizceden Çeviren
Aslı Önal

Yayıma Hazırlayan
Güven Gürkan Öztan

Son Okuma
Barış Özdemir

© Zygmunt Bauman, Irena Bauman, Jerzy Kociatkiewicz,
and Monika Kostera 2015

This edition is published by arrangement with Polity Press Ltd., Cambridge

Bu kitabın Türkçe yayım hakları Ayrıntı Yayınları'na aittir.

Kapak Tasarımı
Gökçe Alper

Dizgi
Esin Tapan Yetiş

Baskı ve Cilt
Ali Laçın – Barış Matbaa-Mücellit
Davutpaşa Cad. Güven San. Sit. C Blok No. 286
Topkapı/Zeytinburnu – İstanbul – Tel. 0212 567 11 00
Sertifika No: 46277

Birinci Basım: 2024

ISBN 978-605-314-680-3
Sertifika No.: 10704

AYRINTI YAYINLARI

Basım Dağıtım San. ve Tic. A.Ş.
Hocapaşa Mah. Dervişler Sok. Dirikoçlar İş Hanı
No: 1 Kat: 5 Sirkeci – İstanbul
Tel.: (0212) 512 15 00 Faks: (0212) 512 15 11
www.ayrintiyayinlari.com & info@ayrintiyayinlari.com.tr



twitter.com/ayrintiyayinevi



facebook.com/ayrintiyayinevi



instagram.com/ayrintiyayinlari

Ücretsiz PDF Kitap Arsivi - <https://rantey.org>

Zygmunt Bauman, Irena Bauman
Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera
Akışkan Modern Dünyada Yönetim



İNCELEME DİZİSİ
SON ÇIKAN KİTAPLAR

BÜYÜK GERİ TEPME

Popülizm ve Pandemi Sonrası Politika
Paolo Gerbaudo

AYKIRI KÜLTÜR

Yazarın Yeni Önsözüyle
Paul E. Willis

SAĞLIĞIN VE HASTALIĞIN
TOPLUMSAL NEDENLERİ

William C. Cockerham

KÜRESEL POLİS DEVLETİ

William I. Robinson

BİR BORU HATTI NASIL PATLATILIR

Yanmakta Olan Bir Dünyada
Mücadele Etmeyi Öğrenmek
Andreas Malm

NEDEN VEGAN?

Etik Beslenme
Peter Singer

YEMEĞİN PSİKOPOLİTİKASI

Neoliberal Çağda Yemek Ritüelleri
Mihalis Mentinis

SİYASET TEORİSİ

Pete Woodcock

ELEŞTİREL BİLİNÇ İÇİN EĞİTİM

Paulo Freire

ADINI SÖYLEMEYE CESARET EDEN

BİR SOL

34 Zamansız Müdahale
Slavoj Žižek

FREDRIC JAMESON

Diyalektik Eleştiri Projesi
Robert T. Tally Jr.

ENGELSİZ ANARŞİ

Peter T. Leeson

KÜLTÜR TEORİSİNDE ESKİZLER

Zygmunt Bauman

SAPKIN

Gey Normalleşmesi ve
Queer Antikapitalizm
Peter Drucker

SOSYOLOJİ NE İŞE YARAR?

Zygmunt Bauman

NE ADAM NE HAYVAN

Feminizm ve Hayvanların
Savunulması
Carol J. Adams

AKIŞKAN KORKU

Zygmunt Bauman

TAHRAN 1979

Ekber'i Hatırlamak
Behrooz Ghamari

PSİKOTERAPİDE

İNTERNET BAĞIMLILIĞI

Daria J. Kuss & Mark D. Griffiths

KENT HAKKI

Sosyal Adalet ve
Kamusal Alan Mücadelesi
Don Mitchell

AHLAKİ KÖRLÜK

Akışkan Modernlikte
Duyarlılığın Yitimi
Zygmunt Bauman & Leonidas Donskis

ANLATININ SÖYLEMİ

Yöntem Hakkında Bir Deneme
Gérard Genette

EĞİTİM ÜZERİNE

Riccardo Mazzeo ile Söyleşi
Zygmunt Bauman

MİZAH

Terry Eagleton

MARKSİZM VE KENT

Ira Katznelson

MARKSİZM, ORYANTALİZM,
KOZMOPOLİTANİZM

Gilbert Achcar

GREV!

Jeremy Brecher

İçindekiler

Önsöz	7
1. Fetret Devri, Mezo Düzey �rg�tlenme ve Kent.....	13
2. Yöneticilerin Olmadığı Bir Yönetim?.....	43
3. Küresel ve Yerelin �rg�tlenişı	63
4. Ütopyacı Umutlar	82
5. Zanaatkârlık	101
6. Krizler ve Sonuçları.....	131
Bitiş.....	153

Önsöz

“Yönetim/idare” [*management*] kavramı çoğunlukla şirket, hükümet ve hastane gibi resmi örgütler için kullanılagelmıştır. Bu tür ortamlar söz konusu olduğunda “yönetim”, tahmin edilebileceği üzere, denetim ve örgütlenmeyle ilgili çağrışımlara sahiptir (“Anna, 10.000 çalışanın idaresinden sorumlu”). Ne var ki yönetimin aynı zamanda başarmak veya üstesinden gelmek gibi anlamları da vardır (“Carl işini kaybettiği halde ailesinin geçimini sağlamayı başardı [*managed to*]”).* Bazen başkalarını bazen kendimizi idare etmemiz icap eder; bazen bir şeyleri değiştirmeyi başarır, bazen de değiştiremediklerimize uyum sağlarız. Hayat çok büyük oranda, etkileme ve uyum sağlama,

* İngilizcede *manage*, hem yönetmek/idare etmek hem de başarmak/üstesinden gelmek anlamına gelir. (ç.n.)

denetleme ve başa çıkma, değiştirme ve değişmeyi kabullenme edimlerini içerdiğinden, örgüt kuramı ve yönetim pratiği ekseriyetle kabul edilenden daha geniş bir çapta uygulanabilir belki de. *Akışkan Modern Dünyada Yönetim*'in yazarları dikkatlerinizi, bugün karşı karşıya olduğumuz –iklim değişikliği, kaynakların sürdürülebilir olmayan seviyelerde tüketimi, yoksulluk, işsizlik ve bu koşulların katkıda bulunduğu doğal, iktisadi, siyasi ve toplumsal felaketler gibi– en büyük imtihanları karakterize eden sorunlara yoğunlaştıracak ve bu sorunların çözümünde bize nasıl bir yönetimin yardımcı olabileceği üzerine kafa yorarken sizlerden de onlara katılmanızı isteyecek.

Göreceğiniz üzere kitapta pek çok ilginç fikir tartışılıyor; kitabın ilginçliklerinden biri de söyleşi formatında yapılandırılmış olması. Jerzy Kociatkiewicz, Zygmunt Bauman, Irena Bauman ve Monika Kostera'nın sohbetleri sırasında fikir birliğine vardıkları ve ayrılığa düştükleri noktalar öğretici olduğu kadar açıklayıcı da. Yani, katılımcılar dünya sorunlarına dair farklı görüş ve çözüm önerilerini dile getirirken, aynı zamanda bu fikir ve önerilerin çoğunu örneklerle de açıklıyorlar. Sözgelimi, heterotopya kavramını ele alalım. Katılımcılar bu kavramı, olumlu (ütöpik) veya olumsuz (distopik) terimlerle temsil edilen bir etik anlayışına uyacak şekilde hayatlarını değiştirmeleri yönünde insanları ayartmak yahut şoke etmek için kullanılmış olan ütopya ve distopyaya bir alternatif olarak tartışıyorlar. Ütopya ve distopyanın aksine, bir değil birden fazla ahlak anlayışını ve gelecek vizyonunu benimseyen heterotopya, böylelikle paradoks, ironi ve çelişkinin kabullenilmesini teşvik ederek bunları çoğulcu bir dünyada yeniden inşa edilecek toplumun ortak zeminine dönüştürüyor. Kitapta yer alan ve esasında heterotopyanın kanlı canlı bir örneğini teşkil eden şaşırtıcı derecede geniş kapsamlı konuşmalar, farklı dünya görüşlerinin ve bunların temsil ettiği etik ve estetik değerlerin etkili bir şekilde yönetildiği vakit, dayanışmayı (bir başka deyişle, insanların davranışlarını normalleştirmeye çalışmak, dolayısıyla da bütüne kendi biricik değerli katkılarını sunmalarını sağlayan farklılıklarını bastırmak yahut inkâr etmek yerine, herkesin eşit olduğu kabulüne dayanan

bir işbirliği biçimini) nasıl beraberinde getirebileceğini gözler önüne seriyor.

Söyleşi, Zygmunt'un dünya sorunlarına dair yaklaşımının çerçevesini, "doğal akışını sürdüren bir sosyal ortam ile yeterince tanımlanmamış ve sınırları çizilmemiş ve fakat ilkinin yerine geçmesini beklediğimiz yahut tahmin ettiğimiz bir başka sosyal ortam arasında uzanan ve ne kadar süreceği bilinmeyen zaman aralığı" olarak tanımlanabilecek "fetret devri" [*interregnum*] mefhumu ile çizmesiyle başlıyor. Fetret devri, en çok arzu edilen olası gelecekleri ve bunlara nasıl ulaşılabilceği hakkında durup düşünmek için insana bir şans tanır. Dahası, fetret devri kavramı, bu kitabın, dünya sorunlarına ilişkin kavrayışınızı derinleştirebilecek ve gerek kendiniz gerek başkalarıyla ilgili endişelerinizden yola çıkarak inşa edeceğiniz bir ahlak anlayışına göre davranmanız konusunda sizi teşvik edebilecek bir söyleşiye kulak verme imkânı tanıyan anlık bir durak olarak okunabileceğini de anlatır.

Bu kitapta karşılaşacağınız güçlü fikirlerden bir diğeri, her şeyi ve herkesi kontrol eden devasa bir küresel otorite inşa etmek ile (ki genellikle, küçük bir grubun böyle bir otoriteyi idame ettirecek kadar akıllı veya güçlü olduğunu varsayan sistem teorisi başlığı altında iş görür) kendi kendine hizmet eden tercihlerden vücuda gelmiş, çatışma yaratan bir bireyciliğin arasında yer alan toplumsal örgütlenme düzeyine dünya genelinde giderek artan bir güven ihtiyacıdır. Yazarlarımız bu mezo [ara, orta] düzeyin, kent türevi örgütlenmelerde ortaya çıktığını öne sürerler; gerçi Zygmunt'a göre kentler, "çatışma, sorun veya endişeden azade bölgeler değildir... sadece... çatışma, sorun ve endişelerle yüzleşilmesi ve bunların giderilmesi için çok daha gerçekçi ve ümit vadeden fırsatlar sunan mekânlardır." Zygmunt, kentlerin kendisinin "çözüm" olmayabileceğini, "ama çözüm üretebilecek en iyi aletlere kentlerin sahip olduğu"nu belirtir ve söze şöyle devam eder: "[kentler] amaç değil, araç; yolculuğun olası varış noktası değil, yolculara hizmet verebilecek acentelerdir." Söyleşiye katılan herkes kendi meşrebince, yönetim bilgisinin en kolay tatbik edilebileceği bu mezo düzeye umut bağlar, gerçi yönetim

bilgisini yönetmenin kendisi de bir yönetime ihtiyaç duyar. Küresel kuruluşlarla salt kendi çıkarına hizmet eden bireyler arasında yer alan kentler ile küçük ve orta ölçekli örgütlerde, insanlar birbirleriyle daha yakından ilişki kurma ve dolayısıyla da karşılıklı avantajlarına olacak şekilde işbirliği yapmanın yollarını keşfetme fırsatına daha fazla sahiptirler.

Pragmatizm, uluslararası düzeydeki çabaların genellikle başarısız olduğu yerlerde, kent gibi bir mezo düzeyde yapılacak işbirliğinin neden işe yarayabileceğinin izahlarından biri olarak tartışılmaktadır. Kent düzeyinde neyin işe yaradığını keşfetmeye yönelik deneyler yapıp *işe yarayan* çözüm hangisiyse o benimsebilir. Buna karşılık ulusal ve uluslararası düzeyde, bu tür pragmatik bir eylem, aksiyon almak ve sonrasında bu aksiyonun neticelerinden dersler çıkarmak gibi bir imkân olmadığından çoğu zaman hüsrarla sonuçlanır. Böylesi büyük bir ölçekte yapılacak hataların maliyeti yüksektir, dolayısıyla da deneyerek öğrenme yolundan kaçınılır. Oysa mezo düzeydeki örgütler birer deney laboratuvarı olarak kullanılabilir. Ne var ki bu gayet makul pozisyonun dışarıda bıraktığı şey, insanların oluşturduğu mezo düzey topluluklar arasında ortaya çıkacak rekabetin nasıl yönetileceğine dair bir yaklaşımdır. Irena, heterotopyanın bizi çelişkilere geri döndürebileceğine dikkat çeker: “Şehir devletlerinin avantajlarını keşfettikçe, bunların ayrı yönetim birimleri olarak neden bugüne dek ayakta kalamadıklarını hatırlamamız kuvvetle muhtemeldir.”

Ben şahsen, yazarlardan üçünün, hayatının bir kısmını, 1989 yılına dek Rus komünizmi altında yaşadıktan sonra, birçok insanın kapitalist rekabetin etkilerine karşı hâlâ görece acemi olduğu bir yer olan Polonya’da geçirmiş olmasını son derece merak uyandırıcı buluyorum. Bu coğrafi ve tarihsel konumlanma, Zygmunt, Jerzy ve Monika’nın devrim ve dayanışmadan, Batılı bağlamlarda düpedüz güvensizlik değilse de kuşku uyandırabilecek şekilde, dünya sorunlarının çözümü olarak bahsetmelerine olanak tanıyor. Nitekim modern yönetimin altında yatan –yukarıdan aşağı denetimin daimi kıldığı hiyerarşik yapı ve *ethos*’un yanı sıra rekabeti de içeren– varsayımları

yerden yere vurup bunları alaşağı etmeyi önerdiklerinde, Batı'da geçmişin romantize edilmesi olarak nitelendirilebilecek bir şeye meylettiklerini görebiliyorum. Evet, yazarların da belirttiği gibi, bugün sürdüğümüz hayatlara yeniden entegre etmemize değer işbirliği, özyönetim, dayanışma ve özenle inşa edilmiş bir yaşama dair şeyler elbette vardır –tabii eğer bir iş sahibi olacak kadar şansa yahut ücretli istihdama mahkûm olmadan geçinmemizi sağlayacak yeterli çalışma motivasyonuna sahipsek–. Evet, burada bahsedilen sorunlar ve muhtemel çözümlerden bazıları, pekâlâ ahlaki bir buyruğa sahip olacak şekilde tasavvur edilebilir. Daha fazla işbirliği ve cemaat ruhunun, başkalarını da tıpkı kendimizi önemsedığımız gibi önemsemenin, hangi yöne dönecek karşımıza çıkan krizler karşısında daha iyi çözümler üretmemize yardımcı olabileceği konusunda çok az şüphem var. Fakat bir yandan da kendimi şu soruyu sormak zorunda hissediyorum: Yazarların da halihazırda itiraf ettiği gibi, sorunun tanımını konusunda herhangi bir mutabakatın olmadığı (yani heterotopya ile karakterize olan) bir dünyada, çözüm yolları aramak mantıksız değil midir? Bunun yerine neden şu soruyu sormuyoruz: Problemler ve çözüm yolları üzerinden düşünmeyi bırakırsak ne olur? Problem/çözüm mantığıyla düşünmenin kendisi, yazarların karşılaştığımız pek çok sorundan biri olarak eleştirdikleri anaakım yönetim bilincinin içine işlemiştir. Vakti zamanında Einstein'ın da belirttiği gibi, sorunlarımızı, bu sorunları yaratırken kullandığımız düşünme şekliyle çözemeyiz. Sorunları analiz etmek ve alternatif çözümler üzerinde zihinsel alıştırmalar yapmak (akademik ve anaakım yöneticinin iştigal ettiği türde) enteresan bir meşgaledir ve bizi halihazırda içinde bulunduğumuz karmaşanın içine iten düşünme şeklinin bir devamıdır.

Peki ne yapmak gerek? Yazarlar –söyleşinin pek çok yerinde kendini gösteren kötümser tavır göz önüne alındığında biraz ironik bir şekilde– umudu, mevcut fetret devrinden çıkarken gelecekle yüzleşebileceğimiz iyimser bir nokta olarak sunarlar. Bu kitapta değinildiği denli büyük sorunları açıklığa kavuşturup analiz ederken umut dediğimiz şey, biraz fazla iyimser gibi

görünebilir. Yine de söyleşinin başından sonuna dek varlığını hissettirmektedir. Elbette rasyonel ve sürdürülebilir bir seçenek olmasa da umut anlık olarak bizleri yeniler, cesaretlendirir, kimi zaman aşılmaz gibi görünen sorunlar karşısında yola devam etmemizi sağlar. Eğer umut etmek, becerebildiğimiz [*manage*] kadar uzun bir süre devam ettirilebilir olsaydı neler yapabilir-dik? Dikkat ederseniz burada “becermek” [*manage*] kelimesini, bilinçli olarak, kitapta yer alan, yönetimin [*management*] –hiç değilse bu söyleşilerde yeniden tanımlandığı haliyle– bize umut etmek için bir neden sunduğu yönündeki temel önerme ışığında kullanıyorum.

Şu soru hâlâ yanıtlanmaya muhtaç: Umut etmemiz gereken şey *nedir*? Söyleşinin katılımcıları bu soruya muhtelif cevaplar veriyorlar:

- Yöneticilerin olmadığı bir yönetim
- Dünyadaki sorunlara *pragmatik* çözümler arayışında birer tecrübe sahası olarak kentler
- Kolektif kaynaklara, heterotopyaya, paylaşım ve işbirliğine dayalı *yeni* bir sosyalist devrim
- Nesnelerin İnterneti’nde bir şeyler alıp satan Toffler’in “üretken tüketiciler”i [*prosumers*] tarafından desteklenen zanaatkârlık veya üretim
- Toplumsallıktan işbirliğine ve son kertede dayanışmaya yaşanacak bir geçiş

Listedeki fikirlerin hiçbirisi tamamen yeni değilse de, bir araya geldiklerinde, yazarların modası geçmiş çözümler olarak nitelendirildikleri şeylerle bağını koparmış bir dünya vizyonu önermeye başlıyorlar. Listede başka neler var? Umuyorum ki sizler de kitabı okurken bu söyleşilere katkıda bulunabilecek fikirleri formüle eder ve bunları hayata geçirecek adımları atmaya başlarsınız.

Mary Jo Hatch
IEDC Bled School of Management (Slovenya)
ve Singapore Management University’de (Singapur)
Misafir Öğretim Üyesi

Fetret Devri, Mezo Düzey Örgütlenme ve Kent

Jerzy Kociatkiewicz Bu “müstakbel” söyleşiye katılmayı kabul ettiğiniz için üçünüze de gerçekten müteşekkir olmakla birlikte, üzerinde konuşacağımız konuların kapsamından ötürü de bir nebze endişeliyim. Zira burada kendimize biçtiğimiz görev kesinlikle azımsanacak boyutlarda değil, dahası bu fikir teatisi içinde kesin sonuçlara ulaşmamız da pek olası görünmüyor. Zygmunt, siz, hayatlarımızın birbirinden çok farklı veçheleri açısından mevcut durumu bir “akışkan modernlik” olarak teşhis edip bu teşhisin neticelerini tetkik etmiş olsanız da içinde yaşadığımız akışkan modern zamanlardaki yönetim ve örgüt meselesi nispeten irdelenmemiş bir konu olarak kaldı.

Bununla birlikte, bugüne dek yazdıklarınız ve dile getirdiğiniz görüşler, yönetim bilimcilerin birkaç jenerasyonuna ilham kaynağı oldu¹ ve siz de bizzat yazılarınızda (belki de en dikkat çekici haliyle *Çalışma, Tüketici ve Yeni Yoksullar*'da²) yönetim ve örgütlenme konularına defaatle değindiniz; dahası, yönetim bilimleri ve işletme okullarında kapsamlı dersler verdiniz. Ne var ki bütün bu içgörülerini ayrı bir kitapta derlemediniz. Dolayısıyla burada bizi bekleyen görevleri şu şekilde özetleyebiliriz: Akışkan modern bir toplumda yönetme ihtiyaç ve imkânını tahlil etmek, yönetime ilişkin fikirlerin hâlâ geçerli olup olmadığını irdelemek ve son olarak etrafımızda halihazırda var olan alternatif bakış açılarını ve değişim kaynaklarını keşfetmek.

Yöneticilerin yönetsel işleri yerine getirmenin (mükâfatlarından değil ama) külfetinden giderek özgürleştiği ve çalışanların sergilediği performansın sorumluluğunun doğrudan çalışanların sırtına yüklendiği bir süreci tanımlayan “iki numaralı yönetsel devrim” hakkında daha önce yazmıştınız.³ Kendi kendini değerlendirme, akran değerlendirmeleri ve kişinin kendi yararlılığını üstlerine göstermesi yönündeki genel ihtiyaç, denetim süreçlerini ziyadesiyle kolaylaştırıyor.

İçinde bulunduğumuz akademi dünyasında ise araştırmacılar artık yalnızca çalışmalarının sürekli olarak değişen ve gitgide nicel kriterlere göre belirlenen (ne de olsa nicel verilerin karşılaştırılması, sayılara indirgenemeyen niteliklerin karşılaştırılmasından çok daha kolay ve daha az külfetlidir) niteliğini, değerini ve yürüttükleri faaliyetlerin iktisadi (ve mümkünse yine kantitatif) etkisini göstermeleri değil, aynı zamanda yaptıkları araştırmalar için bizzat ödenek bularak bağlı bulundukları üniversiteleri kendilerini istihdam etmenin gereksiz maliyetinden

1. Karş. Monika Kostera ve Jerzy Kociatkiewicz (der.) (2014), *Liquid Organization: Zygmunt Bauman and Organization Theory*, Londra: Routledge.

2. Zygmunt Bauman (1998) *Work, Consumerism, and the New Poor*, Cambridge: Polity [*Çalışma, Tüketici ve Yeni Yoksullar*, Çev. Ümit Öktem, Sarmal Yay., 1. Basım, 1999].

3. Zygmunt Bauman (2011), *Collateral Damage*, Cambridge: Polity [*Modernite, Kapitalizm, Sosyalizm: Küresel Çağda Sosyal Eşitsizlik*, Çev. Doruk Ergun, Say Yay., 1. Basım, 2013].

kurtarmaları bekleniyor. Dahası, istihdam giderek güvenilirmez ve geçici bir duruma dönüşüyor. Üniversiteler –münhasıran değilse de bilhassa Amerikan üniversiteleri– kendilerini istihdam ettirebilmek için sürekli olarak yeni gerekçeler öne sürmesi gereken, düşük ücretli ve geçici bir personele günden güne daha fazla bel bağlamak zorunda kalıyor.

Üniversitelerin konumuza denk düşen bilhassa çarpıcı bir örnek olmasının en önemli nedeni, akademik personelden beklenen yüksek eğitsel gereklilikler elbette. Benzer süreçler, iş güvencesinin giderek daha da uzak bir ihtimal haline gelse de hâlâ gıptayla bakıldığı başka bir çok meslekte de uygulamalı olarak pekâlâ görülebilir. Guy Standing’in meşhur ettiği,⁴ öncelikli olarak yaptığı işin örgütlenişi ve toplumsal konumu üzerinden tanımlanan sınıfı tarif eden “prekarya” kavramı, modern Britanya’daki toplumsal sınıflara ilişkin BBC’nin yürüttüğü bir anket çalışmasına dahil edilecek kadar yaygın bir şekilde kabul görmektedir ki bu ankete göre prekarya sınıfı, Britanya nüfusunun yaklaşık yüzde 15’ini temsil etmektedir.⁵ Bütün bunlar, meşhur yönetim âlimi Charles Handy’nin ortaya attığı, geleneksel örgüt yapılarından bağımsız, deneyim ve bilgi biriktiren ve yalnızca enteresan ve ufuk açıcı olduğunu düşündüğü projelerde çalışan “portföy çalışanı”⁶ kavramının içler acısı bir ardıl görüntüsüymüş izlenimi yaratıyor.

Siz bu durumu, sürdürülebilirliği olmayan bir düzenleme olarak tanımlamış ve Antonio Gramsci’nin “fetret devri” mefhumuna atıfta bulunarak⁷ mevcut örgütsel ve yönetsel rejimin –düpedüz başarısız olmasa da– önemli bir meşruiyet krizine

4. Guy Standing (2011), *The Precariat: The New Dangerous Class*, Londra: Bloomsbury Academic [*Prekarya: Yeni Tehlikeli Sınıf*, Çev. Ergin Bulut, İletişim Yay., 6. Basım, 2020].

5. Mike Savage, Fiona Devine, Niall Cunningham vd. (2013), “A New Model of Social Class? Findings from the BBC’s Great British Class Survey Experiment”, *Sociology* 47/2: 219-50.

6. Charles Handy (1989), *The Age of Unreason*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

7. Zygmunt Bauman (2012), “Times of Interregnum”, *Ethics & Global Politics* 5/1: 49-56.

girdiğini belirtmişsiniz. İşin doğrusu, bu başarısızlığın devam ettiğine dair yaygın birtakım işaretler görmek mümkün. Hali-hazırda yaşamakta olduğumuz küresel resesyon, büyük oranda tüm dünyadaki bankaların kurumsallaşmış sorumsuzluklarından kaynaklandı.⁸ Batılı şirketlerin taşeronları tarafından istihdam edilmiş olan çalışanların düpedüz ihmal ve istismar edildiği –faillerinden nadiren hesap sorulsa da suç olduğu aşikâr olan– vakalar, gitgide kulağa daha da ironik gelen “gelişmekte olan” ülkelerin yanı sıra, Avrupa Birliği (AB) de dahil çok daha varlıklı bölgelerde de yaşanmaya (ve hiç olmadığı kadar sık ifşa edilmeye) devam ediyor.⁹ Geçtiğimiz yıl İngiltere’deki süpermarketlerde satılan bazı dana ve domuz mamullerinin at eti içerdiği tespit edildi. Olayı müteakip başlatılan soruşturma, o güne dek ortaya çıkarılmamış olan sahtekârlık ve vurgunculuğu gözler önüne serdiği için değil (ki bizler zaten böyle olayları herhangi bir kurumsal suistimal hikâyesinde bekler hale geldik), taşeronların küresel ekonomisindeki yönetsel denetimin ne denli az olduğunu ortaya çıkardığı için dikkat çekiciydi.¹⁰ Ortaya çıkan her yeni delil karşısında şaşkına dönenler sadece devletin görevlendirdiği müfettişler değildi; (hem ürünü satan süpermarketler, hem de paketlerin üzerinde belirgin şekilde logoları görünen “üreticiler” de dahil) bizatihi şirketlerin de ürünlerin menşei konusunda ne denli cahil oldukları ortaya çıkmış oldu. Bangladeş’in Savar kentinde bulunan ve birçok tekstil atölyesine ev sahipliği yapan Rana Plaza’nın çöktüğü çok daha trajik olayda da yine aynı örüntüleri görmek mümkündür: Büyük ve tanınmış Batılı giyim markalarının paravan şirketleri bu işle herhangi bir ilgileri olduğunu gönülsüzce inkâr ederken, son ürün gruplarının Bangladeş’in neresinde üretildiğine dair bilgi alabilmek için birbirleriyle yarıştılar. 21. yüzyılın bütün

8. John Lanchester (2013), “Are We Having Fun Yet?”, *London Review of Books* 35/13: 3-8.

9. Örneğin bkz. Ralf Bosen (2013), “Foxconn Accused of Exploiting Workers in Europe”, *Deutsche Welle*, www.dw.de/foxconn-accused-ofexploiting-workers-in-europe/a-1713268.

10. Kevin Core (2013), “Asda Chief: Cheap Food ‘Not to Blame for Horsemeat’”, *BBC Radio 4*, www.bbc.co.uk/news/business-21805530.

bilgi teknolojileri emrimize amade olduğu halde, bir de baktık ki bu şirketlerin olaydaki dahlini en iyi ortaya koyan şey, felaketin yaşandığı alanda bulunan giysi etiketleri oldu.¹¹

Fetret devri [*interregnum*], adından da anlaşılacağı üzere, salt eski düzenin çöküşü değil, aynı zamanda farklı olasılıkların belirttiği bir andır: Eski sistemin içinde absürt addedilen fikirler, yeni düzende artık ciddiyetle değerlendirilebilir ve etrafımızda olup bitenleri anlamlandırmaya yönelik yeni söylemler ortaya çıkabilir. Monika, sen araştırmalarının çoğunu örgütleri anlama ve yönetmenin yeni yollarını bulmaya adadın. *Occupy Management!* isimli son kitabında da önümüzdeki olasılıklar dünyasına dair esasında son derece iyimser bir bakış açısı ortaya koyuyorsun.¹² Yönetim çalışmalarını ve yönetim bilimleri eğitimini (2011/2012 öğretim yılında sadece İngiltere'deki işletme ve yönetim bilimleriyle alakalı bölümlerde okuyan tam zamanlı öğrencilerin sayısı 260 binden fazlaymış ki bu diğer hiçbir bölümde olmadığı kadar yüksek bir rakam¹³), kurumsal yönetim yapılarının ortadan kaldırılması ve çalışanların fiilen yetkilendirilip güçlendirilmesi ile karakterize olan “üç numaralı yönetsel devrim” olarak adlandırılabilir şey için istifade edilebilecek çok önemli bir kaynak olarak ele alıyorsun.

Fakat mesele, iktidarın yahut failliğin (yeniden) bölüşülmesinden ibaret değil; bundan çok daha önemli bir başka konu da iş ile ahlakı yeniden birbirine bağlama olanağı. Hem iktisat hem de yönetim bilimlerinin büyük öncüsü Adam Smith'e göre bu ikisi ayrılmaz bir şekilde birbiriyle ilintiliydi ve birine atıfta bulunmadan diğerini tartışmak son derece saçma bir girişimdi (aynı şekilde, iktisadi kalkınmanın ahlak dışı veya ahlaka aykırı modellerinin de fazlaca ilgi veya değer atfedilecek bir yanı

11. Clean Clothes Campaign (2013), “Labels Primark and Mango Found after Factory Collapse Bangladesh”, www.cleanclothes.org/news/press-releases/2013/04/24/labels-primark-andmango-found-after-factory-collapse-bangladesh.

12. Monika Kostera (2014), *Occupy Management! Inspirations and Ideas for Self-management and Self-organization*, Londra: Routledge.

13. Higher Education Statistics Agency (2013), “Students by Subject of Study, First Year Indicator, Mode of Study and Level of Study 2011/12”, www.hesa.ac.uk/dox/dataTables/studentsAndQualifiers/download/subject1112.xls.

yoktu). Ne var ki sonraki iki yüz yıl boyunca bu iki kavram, birbirinden radikal bir biçimde ayrıldı; hatta bu ayrılık öyle bir noktaya vardı ki iş ahlakı, iş ve yönetime ilişkin diğer konularla sınırlı birtakım ortak noktaları olan tamamen ayrı bir konu ve disipline dönüştü, hatta son derece itibarlı bir iş ahlakı dergisi, sömürüye dayalı işgücünü ve çokuluslu şirketlerin yerel emek yasalarını ihlal etmesini savunan makaleler yayımlar hale geldi –bu makalelerde öne sürülen ahlaki gerekçeler, (kolaylıkla işten çıkarılabilen) çalışanların serbest piyasadaki failliğinin muhafaza edilmesi ve adalet konusunda herkesin üzerinde mutabık kalacağı standartları belirlemenin imkânsız oluşunun çalışanlar ile çokuluslu şirketler arasındaki kâr bölüşümünde sömürünün tartışılmasını olanaksız kılmasıdır.¹⁴

Nitekim etik meselesinden, yönetim bilimleri alanındaki popüler ders kitaplarının (veya idari bilimlerle alakalı derslerin) genellikle son kısımlarında bahsetme geleneği hilafına, ben burada örgütlerle ilgili yürüteceğimiz tartışmayı, (Lévinas'ın bütün ilişkiler veya eylemlerden önce geldiğini üzerine basa basa ve defaatle yinelediği¹⁵) ahlaki dürtü meselesiyle başlatmayı öneriyorum: Akışkan modern örgütlerin ve bu örgütlerin katılımcılarının hayatında biz bu dürtüyü nerede bulabiliriz? Hangi yapılar bu dürtünün yaygın bir biçimde bastırılmasına yol açar? Bunun kabulü ve iş yaşamında anlamlı bir etkiye sahip olabilmesi ne ölçüde mümkündür?

Monika Kostera Müsaadenle, fetret devrinde yönetimin rolü meselesine ilişkin birkaç şey söylemek istiyorum –senin de isabetle tarif etmiş olduğun üzere– Jerzy, fetret devri, insan kültürünün işlemesi, içinde gelişmesi ve hatta daha geniş olan ekosistemle sürdürülebilir bir ilişki tesis edebilmesi için gereken siyasi, iktisadi ve kültürel çerçeveler sunabilen, işler durumdaki

14. Benjamin Powell ve Matt Zwolinski (2011), “The Ethical and Economic Case Against Sweatshop Labor: A Critical Assessment”, *Journal of Business Ethics* 107/4: 449-72.

15. Emmanuel Lévinas (1999), *Alterity and Transcendence*, Londra: The Athlone Press.

örgütsel ve kurumsal düzenler yahut sistemler arasında yer alan bir aşamadır. Esaslı bir belirsizlik ve pek çok zorlu meseleyle karakterize olan, dahası ne kadar süreceği de bilinmeyen bir eşik dönemidir; (diğer tüm unsurlar sabitken) o güne dek modern iktisadi inanışın aksiyomatik gerçekliği kabul edilen şeyin yerini almış bir süreçtir. Böyle dönemlerde, iktidara ve siyasi düzenlemelere, finans ve işgücü piyasalarına, ekolojik ve toplumsal yönetim zafiyetinin dünyamız için doğurduğu neticelere ilişkin hayata geçirilebilecek yeni fikirlere acil ihtiyaç hasıl olur, dahası uygulanabilir çözümlerin yokluğundan kaynaklanan sorunlu alanlar, her zamankinden daha endişe verici boyutlara ulaşır.¹⁶

Mevcut sistem bu sorunları çözmek konusunda tamamen gönülsüz değilse de kesinlikle acizdir; ne var ki önerilen tüm çözümler başarısız olmuş bir sistemin mantığı içerisinde sunuluyormuş gibi görünür –ki bu tam da Krzysztof Obłój’un 1980’ler Polonya’sını tasvir ederken kullandığı “aynısından daha fazla!” ifadesine denk düşer–.¹⁷ Sınırların ve temel çerçevelerin aşılmasını gerektirecek yeni çözümler üretemeyen mevcut sistem, tüm arazları, üzerinde çalışılmış ve fakat bütünüyle yararsız tepkilerle gidermeye çalışır: aksiyomatik temellerinden medet umar ve “işlemesi gereken” yahut “vaktiyle işlemiş olduğuna inanılan” çözüm yolları önerir. Eğer sorun detaylı planlamaysa, planlama sürecine daha fazla detayın dahil edilmesi! Eğer sorun merkezileşmeyse, daha fazla merkezileşme! Daha fazla biçimselleşme, daha fazla denetim, daha fazla ticari kısıtlama, vesaire...

Obłój’un aklındaki imge, eskiden Doğu Bloku olarak adlandırduğumuz devlet güdümlü ekonomileri karakterize eden bambaşka bir sistemi tasvir ediyor olsa da başarısız olan mekanizma aşağı yukarı aynıymış gibi görünüyor. Daha fazla kemer sıkma, zenginlere daha fazla vergi muafiyeti, yoksul ülkelerdeki emek süreçleri üzerinde daha az regülasyon, daha fazla taşeronlaşma, vesaire. O halde Krzysztof Obłój’un muhteşem analizinde ortaya koyduğu büyük resim bugün de aynı: Kendini yenileme yahut

16. Bauman, “Times of Interregnum”.

17. Krzysztof Obłój (1986), *Zarza, dzanie: Uje, cie praktyczne*, Varşova: PW.

en azından kendi yol açmış olduğu sorunları çözebilme yeteneğini yitirmiş bir sistem yıkılmaya mahkûmdur –ki zaten çoktan yıkılmıştır. Bununla birlikte, biz Doğu Avrupalılar 1980’lerin ortalarında, işleyen bir alternatfin, başka bir genel iş yapış şeklinin, bizim için olduğu kadar Ötekiler, yani Batı dünyası için de işe yarayacak bir çerçevenin varlığına inanmış olsak da günümüzde değişim için böylesine kolay ve tahmin edilebilir bir şablonun varlığından söz edemeyiz. Fetret devrinden sonra gelecek olan şey ne? Mevcut “başarısız” haliyle bugün sahip olduğumuzdan *farklı* bir şeyin işler bir örneğini görmüyoruz. Bilimin geleceği öngörebileceğine inanmasam da –fütürolojiye yahut Sovyetolojiye ne olduğu hepimizin malumu– örgütsel pratik düzeyinde, bir başka deyişle daha geniş toplumsal bağlam ile bireyler ve ilişkilerin mikro dünyası arasında kalan mezo düzeyde neler yapılabileceğine dair bazı fikir ve önerilerim var.

Occupy Management! isimli kitabım da zaten bunlarla –politikacıların veya şirketlerin inisiyatif almalarını beklemeden, kendimiz inisiyatif almak suretiyle, mezo düzeyde sergileyeceğimiz özyönetim ve öz-örgütlenme pratikleriyle bizlerin nasıl bir fark yaratabileceğiyle– ilgili.¹⁸ İçinde insana dair herhangi bir şey barındıran neredeyse bütün alanların yönetim tarafından sömürgeleştirildiği bir dünyada, neredeyse herkesin hayatının bir noktasında yönetim konusunda öyle veya böyle “eğitildiği” bir dünyada bir şeyleri yönetmeye dair temel bilgileri zaten hepimiz biliyoruz. Ben burada bu bilgiyi, mevcut anaakım şirket ve siyasi kurumlardan daha farklı ve kapsayıcı hedefleri olan, dahası kendilerini iktisadi olarak da idame ettirebilecek mezo yapılar –örgütler– tesis etmek için kullanmanın vaktinin geldiğini söylemek istiyorum. Polonyalı büyük toplum aktivisti ve muhalif Jacek Kuroń, kendisini “gerçek sosyalizm” diye adlandıran bir diktatörlük tarafından örgütlenme özgürlüğü kısıtlanmış Polonya toplumuna, vaktiyle parti komitelerini yakıp yıkmak yerine kendi komitelerini kurmaları için herkesin gayet iyi bildiği bir çağrıda bulunmuştu.

18. Kostera, *Occupy Management!*

Eşikte bir aşama yahut da daha kararlı durumlar ve gerçeklikler arasında kalmış bir “ne o, ne bu” hali olan fetret devri, Victor Turner tarafından, sınırların bulanıklaştığı, normallığın ve kültürel tanımların koyduğu mutlak kısıtların geçerliliğini yitirdiği, normların gevşediği, deneyler yapmaya ve bir cemaat hissinin oluşumuna bariz bir eğilimin gözlemlendiği bir geçiş aşaması olarak tanımlanır.¹⁹ Eşikte yaşanan bu dönem boyunca, bu süreci hep birlikte deneyimleyen –Victor Turner tarafından “communitas” olarak adlandırılan– insanlar arasında son derece sağlam ve güçlü bağlar tesis edilir. Bu bağlar insanlığı temel alır ve yapılardan ziyade düzenli sosyal ve iktisadi örgütler tarafından belirlenir. İşte bu nedenledir ki ben, Jerzy, senin yukarıda tanımlamış olduğun fetret devrinin –ne denli kasvetli ve ümitsizmiş gibi görünse de– bir yanıyla da güçlü ve yapıcı bir potansiyel taşıdığına inanıyorum. Bu, “yüzde 99” olarak bizim inisiyatif alıp öz-örgütlenmemizi gerçekleştirerek gerçek ve kalıcı bir fark yaratmaya çalışabileceğimiz, çok daha küresel ve sistemik bir ölçekte bir değişime yol açmak için uğraşabileceğimiz bir zaman. Bana kalırsa, bir kenarda durup pasif bir şekilde “merkez komite”nin düşmesini beklemek yerine “kendi komitelerimizi” oluşturmak suretiyle –genel kural, kurum ve yapılarının ne olduğunu henüz tam olarak bilemediğim– yeni bir dünyanın temellerini inşa edebiliriz. Pasif bir şekilde bir kenarda beklemek, büyük çıkarlar etrafında bir araya gelmiş çok daha nüfuzlu güçlerin faaliyet göstermesi için her zaman alan açar. Dolayısıyla benim kitapta önerdiğim şey, nihai sonucun ne olacağını yahut davaya sonunda ne ad verileceğini bilmeden önce bir fark yaratmaya başlamak, bir başka deyişle, davası olmayan bir özyönetim formu bulmaktır. Zygmunt ve Jerzy, bunun zincirleme tepkimeyi başlatabilecek kritik kütleye ulaşma ihtimali sizce nedir? Başka türlü soracak olursam, sizce kendimizi bu kriz durumundan çıkarabilecek miyiz? Bu da bizi Jerzy’nin “ahlaki dürtü”ye ilişkin sorusuna getiriyor aslında. Sizce

19. Victor Turner (1974), *Dramas, Fields, and Metaphors: Symbolic Action in Human Society*, Ithaca, NY: Cornell University Press.

“üç numaralı yönetsel devrim”, örgütsel ilişkilerin gerçekleştiği mezo düzeyde Lévinas’ın “ahlaki dürtü”süne dayandırılabilir mi? Bu konudaki fikirleriniz nelerdir, Zygmunt ve Jerzy?

Zygmunt Bauman Hatırı sayılır miktarda ikilem, mesele, şüphe ve soru işaretini harekete geçirmiş oldunuz... Şu bir gerçek ki tüm bunlar, karşılıklı ve çok odaklı bir bağımlılıklar ağı içerisinde birbirlerine sıkı sıkıya bağlıdır ve bir kez odağa yerleştirildiğinde, ayrı ayrı her birinin diğerlerine göz kırptığı görülecektir. Bununla birlikte hepsi tek tek ayrı bir incelemeye ve diğerlerinden daha farklı bir muameleye ihtiyaç duyar.

Örneğin Jerzy az evvel bir olaydan şu sözlerle bahsetti: “Geçtiğimiz yıl İngiltere’deki süpermarketlerde satılan bazı dana ve domuz mamullerinin at eti içerdiği tespit edildi. Olayı müteakip başlatılan soruşturma, o güne dek ortaya çıkarılmamış olan sahtekârlık ve vurgunculuğu gözler önüne serdiği için değil (ki bizler zaten böyle olayları herhangi bir kurumsal suistimal hikâyesinde bekler hale geldik), taşeronların küresel ekonomisindeki yönetsel denetimin ne denli az olduğunu ortaya çıkardığı için dikkat çekiciydi.” Tesadüfen, birkaç gün önce BBC 4 kanalında *Hidden Killers* adında bir belgesel yayınlandı;²⁰ bu belgeselde, patlayan tuvaletler veya bir anda kendi kendine alev alan kıyafetler gibi, şimdilerde unutulup gitmiş maziye ait kaygılarla birlikte, 1831-1854 yılları arasında (yani sağlık ve güvenlikle ilgili yasaların yanı sıra ciddi bir denetim mekanizmasının da henüz yürürlükte olmadığı bir dönemde) Britanya’daki 2500 üründe –“ekmeğin içindeki alüminyum bileşiklerinden hardaldaki kurşun kromata kadar” – tağşiş yapıldığı anlatılıyordu. Bundan neredeyse iki yüzyıl sonra, gelişkin modern yönetim tarafından geçmişte son derece popüler olsa da şimdilerde çoktan mazide kalmış diğer endişelerle birlikte artık yürürlükten kalkmış ve bir daha ortaya çıkmamak üzere toprağın derinliklerine gömülmüş olan gıdada sahtecilik salgını, sanki yeniden mezarından hortlamış gibi görünüyor. Sorulması gereken soru bunun nasıl olduğu.

20. BBC 4 (2014), *Hidden Killers*, www.bbc.co.uk/programmes/b03n2yxq.

Dirilişin büyüklüğüne bakılırsa, bu öyle marjinal bir soru da değil üstelik. Dahası, “yönetilen toplum”da, tıpkı hologramlar veya kök hücreler gibi, her bir parça bütünü yansıtır ve her bir parçadan bütünün diğer tüm parçaları tahmin edilebilir ve yeniden yaratılabilir.

Peki, bu sorunun cevabını aramaya nereden başlayacağız? Bu yeniden açılan Pandora’nın kutusunun içinde yer alanları bir arada tutan şeyden başlamalı belki de: Bütün bunların ortak amacı, temeli ve belirleyici faktörü; ayrıca yönetsel gevşeklik yahut başarısızlığın sonsuz sayıda başka işaretleri. Jerzy bu türden bir başlangıç noktası olabilecek mükemmel bir namzet bulmuş: ahlak ile hepimizin içinde yaşadığı iş, üretim, bölüşüm ve ticaret evreni arasındaki mevcut ayrılık ve gerçekleşmesi yakın ve muhakkak olan kopuş. Ben bu listeye bir de kişisel etkileşim ve mübadelelerimizin muazzam büyüklükteki alanını, yani “dünyada var olma” tarzımızı eklerdim. Yahut daha net ifade edecek olursak, bugünün dünyasında –aynı anda hem birlikte hem birbirinden ayrı– var olma şeklimizi eklerdim.

Jerzy, Lévinas’a atıfta bulundu²¹ ve Lévinas’a göre ahlaki dürtünün, sık sık dile getirildiğinin aksine, toplumun bir *türevi* olmadığını, tam tersi bir durumun geçerli olduğunu dile getirdi haklı olarak: Ahlaki dürtü, “diğer tüm ilişkiler veya eylemlerden önce gelen” *toplum-öncesi* bir olgudur. Bununla birlikte, bu ahlaki dürtünün ilham verdiği ve talep ettiği, bir başkası için duyulan böylesi bir ahlaki sorumluluğun *koşulsuzluğu*. (ki buna *sonsuzluğu* da denebilir), sıradan insanların üstesinden gelebileceği seviyenin çok üzerindedir; Lévinas’ın da itiraf ettiği üzere, “mutlak sorumluluk” ahlakı, olsa olsa azizler içindir, kendini inkâr edimiyle birleşen fedakârlıkları tahammül edilmez bulabilecek insanların sayısının fazlalığı düşünüldüğünde, bu türden bir sorumluluğun ne denli nadir üstlenileceği aşîkârdır. Fakat bundan da önemlisi, saf halinde bulunan, bir başka deyişle “iki kişilik grubun ahlaki birliği”nin ölçüsü olarak kurgulanmış ve Öteki’nin yüzünün (herhangi bir Öteki’nin herhangi bir yüzünün) görülmesiyle ortaya

21. Lévinas, *Alterity and Transcendence*.

çıkmaaya hazır olan “ahlaki dürtü”, daha kalabalık toplumsal gruplara hizmet etmek için uygun değildir. Nitekim bir “üçüncü”nün ortaya çıkışı, Öteki için duyulan sorumluluğun koşulsuzluğu ve mutlaklığı ilkesini pratikte uygulanamayacak kadar olanaksız ve elverişsiz hale getirir. Birden fazla “Öteki”nin mevcudiyeti, kaçınılmaz bir biçimde, ahlaki dürtünün üstesinden gelmeye hazır olmadığı ikilemleri beraberinde getirecektir. Tek tek ötekilerin iyilik hali için gereksindikleri şeyler birbiriyle çatışabilir, bu gereksinimleri aynı anda karşılamak tamamen imkânsız değilse de epeyce güç olabilir; hatta karşılıklı olarak bağdaşmaz oldukları dahi keşfedilebilir. Ahlaki insanın kullanabileceği kaynaklar kural gereği sınırlı olduğundan, farklı “Ötekiler”in ihtiyaçlarını yan yana koyup birbiriyle mukayese etmek elzemdir. Dahası bu ihtiyaçların görece ağırlığını ve aciliyetini tartıp, hangilerinin önceliklendirilmeyi hak ettiğine de karar vermek gerekir. Ne var ki ahlaki dürtünün tanımlayıcı özelliklerinden biri, ötekiler arasında var olan farklılıklara genellikle kör oluşu, hangisinin ilgilenilmeyi hak ettiğini ayırt edemeyişi ve dolayısıyla da bu ilgiyi, hak edip etmediklerinden bağımsız hepsi için koşulsuz kılışdır.

Lévinas’ta (açıkça telaffuz edilmekten ziyade, yeterince detaylandırılmadan ve bir nebze örtük bırakılmış da olsa) toplumun varlık nedenini ve yerine getirmeye çağrıldığı işlevleri açıklayan bir teonin karşımıza çıkması hiç de şaşırtıcı değildir. Toplumdan belirli işlevleri yerine getirmesinin beklenmesi, toplumun vazgeçilmezliğini, insan hayatını “kötü, vahşi ve kısa” hale getirebilecek –dahası getirdiği de tecrübeyle sabit– bir musibet olan *bellum omnium contra omnes*’i [herkesin herkese karşı savaşını] önleme görevi üzerinden açıklayan Hobbes’un yaklaşımından tamamen farklıdır. Zira Hobbes’a göre toplumun görevi, doğuştan ölümcül ve saldırgan güdülere sahip insanların, huzur içinde bir arada yaşamalarını mümkün kılmaktır. Oysa Lévinasçı versiyonda toplum, neredeyse tam tersi bir nedenden ötürü vazgeçilmezdir: İster bir bağış ister lanet olarak algılsın, doğuştan sırtına ahlaki dürtüler yüklenmiş olan insanların ortak varoluşun acımasız gerçekleriyle bu yükü uzlaştırmaları ve bir yandan da ahlaki sorumluluklarının sonsuzluğundan kurta-

rılabilir olacak olanları kurtarmaları için topluma ihtiyaç vardır. Bu zaruri işlevi yerine getirmek için genellikle iki enstrümana meyledilir.

Birinci enstrüman, ahlaki yükümlülüklerin *kanunlaştırılması*, bir başka deyişle, Lévinas'a göre ahlaki sorumluluğun koşulsuzluğunun (dahası bir diğer önde gelen ahlak filozofu olan Knud Løgstrup'un deyişiyle, "etik talebin açığa vurulmamışlığı"nın²²) ima ettiği sonsuzluğun, ortalama bir insanın şüphesiz ki sınırlı olan, yani hiçbir koşulda "sonsuz" olmayan icra kabiliyetine uygun hale getirilmesidir. Lévinas'ın kavramlarıyla söyleyecek olursak, prensipte koşulsuz olan *ahlaki sorumluluğun* eylemde bulunmaya yönelik bir *ahlaki yükümlülüğe* dönüştüğü sınırlı sayıdaki koşullar ayrıntılarıyla açıklanmalı, Løgstrup'un terminolojisini kullanacak olursak, "açığa vurulmamış etik talep" in mesajları, öğrenmemize ve takip etmemize olanak tanıyacak sonlu sayılarda çözümlenmeli, izah edilmeli ve kayıt altına alınmalıdır.

İkinci enstrüman, kayıtsızlaştırma [*adiaphorization*], yani beşeri eylemlere ait belirli kategorilerin yahut da bunların beşeri nesnelerinin ait olduğu kategorilerin ahlaki evrenden dışlanması, bunların ahlaki açıdan tarafsız kılınmasıdır. Böylelikle bu kategoriler, iyi/kötü kriterinin dışında bir değerlendirmeye tabi tutulmuş ve ahlaki amel ölçeğinde kendilerine atanan puanları iptal edip nihayetinde de hükümsüz kılmaya imkân tanınmış olur. Tıpkı ahlaki yükümlülüklerin kanunlaştırılması gibi kayıtsızlaştırma da ahlaki sorumluluğun "seçmeli" olarak iptal edilmesini, bu yapılamıyorsa da en azından geçici olarak askıya alınmasını hedefler ve böylece bu tür bir sorumluluğun, davranışsal tercihler üzerindeki etkisini önleme yahut en azından yumuşatma amacına hizmet eder.

Herhangi bir yönetimin temel amacı, her zaman beşeri davranış olasılıklarını manipüle etmek (bazılarını azaltırken bazılarını artırmak) olmuş ve hep öyle kalmıştır; dolayısıyla da yukarıda

22. Knud Løgstrup (1997), *The Ethical Demand*, Notre Dame, IN: University of Notre Dame Press.

bahsi geçen iki enstrümanın da düzenli olarak kullanılması beklenmelidir. Nitekim yönetsel faaliyetlerde ikisinden de zamana ve şartlara bağlı olarak değişen oranlarda da olsa yaygın bir biçimde istifade edilir.

Modern çağın çok büyük bir kısmında, Max Weber'in ideal bürokrasi tarzına²³ uygun olarak kayıt altına alınan ve ifade edilen yönetsel stratejiler, astların davranışını azami ölçüde önceden belirlenmiş hale getirmeye, dolayısıyla da üstlerin verdiği emirler dışında kalan diğer unsurların etkisini ortadan kaldırarak yahut bastırarak tamamen tahmin edilebilir kılmaya odaklandı. Bu stratejilerin temel ilkesi, üstler tarafından belirlenen görevlerin yerine getirilmesi sırasında, astların kişisel özelliklerinin (inanç, eğilim, üslup ve eksantrikliklerin yanı sıra aidiyet, bağlılık ve yükümlülüklerin) askıya alınmasını, hatta tamamen bastırılmasını –yani performansın ölçülüp belirlendiği kriterlerin, “işin emredildiği şekilde yapılması” gibi tek bir ölçüte indirgenmesini– gerektiriyordu. Bu tür stratejilerin –illa kasıtlı olarak tercih edilmeyen ve fakat verdiği sınır bozucu rahatsızlıklar defaatle tecrübe edilen– yan etkisi, yöneticilerin, verilen emrin emredilen eylemin nesneleri üzerinde yarattığı neticeler açısından “bölünmemiş” bir sorumluluk üstlenmeleriydi. Böylelikle eylemin ortaya çıkardığı neticelerin sorumluluğundan azade kılınan astlar, bunun karşılığında, emirleri veren amirlerine karşı bölünmemiş bir sorumluluk üstlenmiş oluyorlardı.

Modernliğin akışkan fazı, nev'i şahsına münhasır bir “bastırılmışın geri dönüşü”nü getirdi beraberinde. Bir önceki “katı” yahut “sert” fazda yöneticiler, yönetilenlerin bireysel özelliklerini *yükümlülükler* hanesine kaydediyordu. Gerek fiziksel gerek zihinsel anlamda muazzam bir enerji sarf eden, maddi harcamalarda bulunan ve katıksız bir yaratıcılık ortaya koyan yöneticiler, bu “yükümlülükleri” bastırmaya, hatta mümkünse

23. Max Weber (1947), *The Theory of Social and Economic Organization*, Çev. A. M. Henderson ve Talcott Parsons, Londra: Collier Macmillan Publishers [*Toplumsal ve Ekonomik Örgütlenme Kuramı*, Çev. Özer Ozankaya, Cem Yay., 2. Baskım, 2014].

tamamen ortadan kaldırmaya çalışıyor, ancak elbette kısmen başarılı olabiliyorlardı. Ne de olsa, araçsal aklın performansının yanı sıra herhangi bir engelle karşılaşmadan ve herhangi bir şekilde yoldan sapmadan hedeflerin peşinde koşmanın da en önemli iki temel direği olan rutin ve homojenliğin dengesini bozan unsurlardı bunlar. Yönetilenlere ait aynı şahsi özellikler, aynı rutinden hoşlanmayan ve homojenliğe karşı çıkan tekillik ve özgüllükler artık muhasebe defterlerinin *varlıklar* hanesine kaydırılıyor. Geçmişte işletmenin potansiyel kârlılığının önünde engel ve sırtında yük gibi görülen, hayatın acımasız gerçekleri gibi kaçınılmaz addedilip mecburen maruz kalınan ve gönülsüzce katlanılan bu özgüllükler, şimdilerde henüz keşfedilmemiş, ucu bucağı olmayan fırsatların habercisi ve benzeri görülmemiş kazanımların alameti –ve muhtemel garantisi– olarak baş tacı ediliyor. Bu yeni yönetim stratejisinin yan etkisi, eylemin *neticelerinin sorumluluğunu yönetilenlere* doğru kaydırması ve bunu yaparken yöneticilerin sorumluluğunu da çalışanları işe almaya veya işletmenin kârlılığı için bulundukları vaatleri yerine getirip getirmemelerine göre işten çıkarmaya –yani bu vaatlerin yerine getirilip getirilmediğini evvela mali olarak ölçmeye– indirgemesidir.

Emek piyasasının ve istihdam şartlarının topyekûn “serbestleştirilmesi” olmasaydı, dahası toplu sözleşme ve ücret, maaş, istihdam şartları gibi konuların toplu olarak müzakere edilmesi uygulamalarından geri adım atılmamış olsaydı, yönetim pratiğinde bu denli çığır açıcı bir değişim ne yaşanır ne de tasavvur edilebilirdi. Bir başka deyişle, işçi-işveren ilişkilerinin baştan aşağı ve neredeyse her yere uzanan bir biçimde *bireyselleştirilmesi* olmasaydı mümkün olmazdı. Yaşanan bu değişimin yan etkilerinden en az üçü, yöneticilerin konumu, rolü ve stratejisi için son derece önemli olmuştur.

Birincisi, durumsal belirsizliği yönetme görevi, giderek artan bir şekilde yönetilene kayma eğilimi gösteriyor.

İkincisi (ve ilkinin neticesi olarak), yönetilenler, kendilerini dayanışma yerine karşılıklı rekabet ve düşmanlığı destekleyen bir ortamın içinde buluyorlar.

Üçüncüsü, gitgide işe alıp işten çıkarma kararlarına indirgenen ve yukarıdan aşağıya gözetim ve denetim görevinden azade kılınan yöneten-yönetilen ilişkisi, hatırı sayılır oranda zayıflama eğilimi gösteriyor ki yaşanan bu değişim, sömürüdeki muazzam artışı da gizliyor. Yöneticiler, yönetilenlerin belirli becerilerini belirlenmiş bir zaman aralığında satın almak yerine, çalışanlarının bütün vakitlerini –açık yahut örtük, bilinen yahut henüz keşfedilmemiş ve/veya ortaya çıkarılmamış– bütün kabiliyet ve potansiyellerini kullanmalarını talep edebiliyorlar artık. Yönetisel güç ve yetkilerin böylesine radikal biçimde genişlemesi, yönetilenlerin “artan özerkliği” ve çalışma saatlerindeki “esneklik” gibi terimlerle temsil ediliyor. Yaratılan bu büyük illüzyon, Lancaster Üniversitesi’nden Profesör Cary Cooper’ın yakın zaman önce yayımlanmış araştırma raporuyla da teyit edildi. Araştırmanın bir yerinde şöyle deniyor: “İnsanların yüzde 40’ı tatil günlerinde de iş e-posta hesaplarına erişmeye devam ediyorlar... çalışanlar, bir sonraki işten çıkarma dalgasına kurban gitmemek için, çalıştıkları işe kendilerini ne denli adanmış olduklarını göstermeye çalışıyorlar.”²⁴ Cooper, esas amacı karşılığı ödenmeyen ve kayıt altına alınmayan “bedava” bir fazla mesai yaratmak olan “ofis zamanının esnekleştirilmesi” yönünde giderek artan eğilimi ifade eden *presenteeism* ve bu durumun elektronik posta deneyimine uyarlanmış versiyonu olan *electronic face time** gibi yeni birtakım terimleri tedavüle soktu. Bu işleyiş, gitgide herkesin bildiği bir sır haline geliyor ki Yahoo-o’nun yeni patronu Marissa Mayer’in çalışanlarına gönderdiği ve meramını lafı hiç gevelemeden, bin dereden su getirmeden ayan beyan anlattığı bir mesajda şöyle ortaya konuyor: “Evden çalışmak şu an Yahoo için uygun değil... Ofise gelin ki sizi görebileyim ve mümkünse siz de meşgulmüş gibi görünün.”²⁵

24. Cary Cooper’dan aktaran Stefan Stern (2013), “Work’s Not Working: Unlimited Leave Could Be the Solution”, *Guardian*, www.theguardian.com/commentisf.

* *Presenteeism*, işyerinde gereğinden uzun süre mesailere kalmayı; *electronic face time* ise mesai saatlerinin dışında elektronik postalara cevap verme zorunluluğunu anlatır. (ç.n.)

25. Melissa Mayer’den aktaran Margaret Ryan (2013), “Teleworking: The Myth of Working from Home”, *BBC News*, www.bbc.co.uk/news/magazine-21588760.

Yönetime ilişkin faaliyetlerin özünde ve sorumlulukların bölüşümünde yaşanan bu tür çığır açıcı değişikliklerden haberdar olan biri, sevgili Jerzy, “taşeronların küresel ekonomisindeki yönetsel denetimin ne denli az olduğunu” görünce, hayretler içinde kalmak şöyle dursun, azıcık bile şaşırmamalı. Peki, şimdi 2015’in eşiğindeyken tam olarak nerede duruyoruz? Modern yönetim tarihi içerisinde başka bir U dönüşünün arifesinde miyiz mesela? Çoktan geçip gittiğimiz köprülerden gerisin geri edip, işleri halletmenin eski emin yollarına, yani insanlara zorla iş yaptırmaya mı dönmeliyiz? Yoksa kullanıla kullanıla kendini şimdilerde ıskartaya ayırmış, artık ihtiyaç duymadığı bir maskeyi takmayı reddeden yeni bir yönetsel felsefe ve pratikle mi karşı karşıyayız? Ne de olsa hepimiz, özgürleşme ve yeni hürriyetler kisvesi altında, haftanın yedi günü, günün yirmi dört saati işverenlerimizin emrine amade olmaya alıştık; dahası, bir zamanlar kişisel zamanı ofiste geçen zamandan ayıran ve vaktiyle canla başla savunulan sınırın ortadan kaldırılması ile bu yeni düzenin blöfüne güvenle meydan okumamıza daha fazla müsaade etmeyen bir şekilde uzlaştık.

Ama şimdi müsaadenizle, Monika’nın küresel düzeyde değişim yaratabilecek bir küresel faillığe ilişkin sorularına dönmek istiyorum.

İşleri halletmenin eski araç ve yöntemlerinin doğru düzgün işlemeyi bıraktığı ve fakat yeni, çok daha verimli araç ve yöntemlerin de hâlâ tasarım veya en iyi ihtimalle deneme aşamasında olduğu fetret devrinin hem zamansal (yani “artzamanlı”) hem de uzamsal (yani “eşzamanlı”) boyutu vardır. Şu an içinde bulunduğumuz duruma “fetret devri” adını verdiğimizde, artık miadını doldurmuş bir toplumsal düzen ile bu ortamın yerini almasını umduğumuz veya tahmin ettiğimiz, henüz yeterince tanımlanmamış ve elbette şekillenmemiş bir başka toplumsal düzen arasında uzanan ve ne kadar süreceği henüz bilinmeyen bir zaman aralığına atıfta bulunuyoruz. Fakat bir yandan da beşeri bir aradalığın morfolojisindeki süreçlere, beşeri bir arada yaşamın yapılarına da atıfta bulunuyoruz. Eski yapılar yıkılırken, bu yapılara ait parçalar yeni ve sınanmamış düzenlemelerin içine

dahil olur; ortaya çıkan yeni ortamlar, harabiyetin ileri aşamalarında boş noktalar ve yerine oturmayan fragmanların yanı sıra hâlâ hareketli olmakla birlikte çoktan yerinden çıkmış, belirli bir kullanımı veya işlevi olmayan başka “hayalet” fragmanlarla doludur. Kısacası bütün bu süreçler “aksayan sistemler”e işaret eder. “Aynısından daha fazla” mantığı yüzünden işlemez hale gelen mevcut sistemler, Monika’nın da bihakkın belirttiği üzere, çözülme ve yeniden oluşturulmanın zorluklarıyla yüzleşmekte “kesinlikle acizdir”. Vaktiyle bir “sistem”i çağrıştıran bir şeye kenetlenmiş olan yapılar şimdi bariz bir darmadağınlık içindedir. Ne var ki yapılar, eyleme yön veren bir kılavuz çerçeve olabilecekleri gibi bir tür mancınık olarak da işlev görebilirler. Nitekim bir karmaşa durumunda, bu işlevin yerine getirilmesi konusunda “tamamen gönülsüz değilse de kesinlikle acizdir”ler. Bu nedenle, fetret devrinin belki de en büyük sorusu, bir başka deyişle geri kalan tüm soruların düzgün bir şekilde ifade edilebilmesi ve yanıtlanabilmesi için her şeyden evvel yanıtlanması gereken halis muhlis “meta-sorusu” şudur: “Ne yapılması gerektiğini bildiğimiz varsayımıyla, bunu yapacak kişi (yani bunu yapmaya aynı anda hem muktedir hem gönüllü olan kişi) kimdir?”

Gerekli standardı karşılayabilecek bir aktörü saptama arzusunda Monika –yine haklı olarak– mevcut toplumsal entegrasyonun mezo düzeyine odaklanıyor ve bunu yaparken –yine haklı olarak– gerek bölgesel olarak egemen ulus devletlerin yer aldığı en üst seviyeyi, gerekse birey veya aile merkezli “yaşam siyaseti”ni karakterize eden en alt seviyeyi, bu işi başarmak için ciddi, adanmış ve güvenilir adaylar olarak yetersiz buluyor. Monika’nın verdiği hükme kesinlikle katılıyorum. İki hususta da haklı: 1648 yılında Münster ve Osnabrück’te imzalanan Vestfalya anlaşmasının bir kalıntısı olan bölgesel egemenlik kavramı, ulus inşası ve emperyalist sömürgecilik çağları boyunca dünya düzeninin evrensel kaidesi kabul edilip bu şekilde uygulanmış, bugünün küresel bağımlılık çağında ise bir tür illüzyona dönmüştür. Bireyin “farz edilen” egemenliği ise daha en başından beri bir yanılsama, devletin korumacı yükümlülüklerinden kurtulmaya

hevesli hükümetlerin uydurduğu bir icat olmuştur. Toplumsal entegrasyonun mezo düzeyinin üstündeki ve altındaki seviyelerde faaliyet gösteren aktörler, bahsettiğimiz iş için, farklı nedenlerle de olsa, eşit derecede uygunsuzdur.

Bu iki aşırı ucun ortasında yer alan “mezo seviye”, elbette oldukça geniş bir bölgedir. Nüfus yoğunluğu yüksektir ve çeşit çeşit oluşumu bünyesinde barındırır. Bunların hepsi, fiilen kendilerine yüklenen failliği yeniden canlandıracaklarına dair umut beslememizi hak edecek denli gelecek vaat etmez. Fakat ben an itibarıyla, Benjamin Barber’ın *If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities* [Dünyayı Belediye Başkanları Yönetseydi: İşlevsiz Uluslar, Yükselen Kentler] adıyla 2013 yılında yayımlanan –kulağa ikna edici olduğu kadar provokatif de gelen– çalışması/manifestosunda açtığı yoldan gitmeye meyilliyim.²⁶

Şöyle diyor Barber: “Uzun bir bölgesel başarı geçmişinin ardından, ulus devlet bugün bizi küresel ölçekte yüzüstü bırakıyor. Özerk halkların ve ulusların bağımsızlığı ve kurtuluşu için kusursuz bir siyasi reçeteydi. Karşılıklı bağımlılığa ise kesinlikle uygun değil. Her zaman için ilk başvurulacak beşeri yaşam alanı olan kent, günümüzün küreselleşen dünyasında, bir kez daha demokrasinin en büyük umudu oldu.”²⁷ Dünya genelindeki ülkelerin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlılıklarından kaynaklanan zorluklarla mücadele etmede ulus devletler neden tek başına yetersizdir? “Doğaları gereği rekabete ve karşılıklı dışlamaya fazla meyilli” olduklarından, “özünde işbirliği yapmaktan ve küresel çapta amme menfaatini belirlemekten aciz” gibi görünürler.²⁸ Kentler, özellikle de büyük kentler, bu konuda liderliği üstlenmeye neden daha uygundur? Bunun nedeni,

ulus devletleri tarihsel olarak “bağımsız” ve “özerk” diye kutsanan kalelerin içinde tecrit edip onlara ayak bağı olan egemenlik ve milli-

26. Benjamin Barber (2013), *If Mayors Ruled the World: Dysfunctional Nations, Rising Cities*, New Haven: Yale University Press.

27. A.g.e., s. 3.

28. A.g.e., s. 4.

yet, ideoloji ve eşitsizlik gibi inatçı güçler tarafından engellenmemiş olan kentlerin, işbirliği ve eşitlikçiliğin tesisi için taşıdığı eşsiz potansiyeldir. Dahası belediye başkanlarının işbirliğine ilişkin umutlarını, ruhunda bağımsızlık ve egemenlik olan rakip milletlerden oluştuğu için aslında hiçbir zaman “birleşemeyecek” olan Birleşmiş Milletler’in sözde siren şarkısına bağlamalarına da gerek yoktur.²⁹

Barber’in üstüne basa basa belirttiği gibi, bütün bunlar ütöpik bir fantezi olmaktan ziyade –ne denli plansız, gözetimsiz, denetimsiz de olsa– halihazırda yaşanmakta, üstelik “yaratıcılığın zincirlerinden kurtulduğu, cemaat hissinin pekiştiği ve yurttaşlığın tahakkuk ettiği” mekânlar olarak kentlerin gelişiminde doğal bir aşama olarak gerçekleşmektedir.³⁰ Her gün küresel olarak üretilen sorunlarla ve bunları çözmek yönünde bir dürtüyle karşılaşan kentler, “birbirine bağımlı bir dünyanın katlanan sorunları”nı ulus devletlerin başkentlerinde bulunan bakanlık ofisleriyle kıyaslanamayacak kadar hızlı ve kolay ele alma konusundaki yeteneklerini halihazırda ispat ediyorlar. Uzun lafın kisası, “kentlerin önünde fazla seçenek yok; hayatta kalmak ve gelişmek için pragmatizme ve çözüm odaklılığa, işbirliğine ve ağ oluşturmaya, yaratıcılığa ve yeniliğe açık olmak zorundalar.”³¹ Tüm bu anlattıklarımın Monika’nın endişeleriyle gayet iyi örtüştüğüne inanıyorum. Ama bir yandan da sizlerin Barber’in tezleri hakkında ne düşündüğünüzü duymak için de sabırsızlanıyorum. Dahası bu öneriler, yeni ve gelişkin yönetim felsefesi ve pratiğine ilişkin düşüncelerinizle nasıl örtüşüyor?

JK Söyleşimizin ilerleyen bölümlerinde genişletebileceğimizi umduğum cemaat hissi ve işbirliği, işyerinde ahlak ve kayıtsızlaştırma, bireyselleşmiş ilişkilerin altında yatan ideolojiler gibi ilginç konuları gündeme getirdiğiniz için hepinize teşekkür ederim. Fakat şu anda, sadece Benjamin Barber’in ilgi çekici kitabı üzerine değil, aynı zamanda örnek teşkilatlar yahut meşruiyetin hızla yitip gittiği zamanlarda demokratik örgütlenme yönünde

29. A.g.e., s. 9.

30. A.g.e., s. 4.

31. A.g.e., s. 13.

birer umut olan kentler üzerine daha geniş bir perspektifle durup düşünmenin akıllıca olacağı kanaatindeyim.

Monika'nın da belirttiği üzere, aileler veya küçük işletmelerdeki bütünüyle kişisel ilişkiler ile karmaşıklığın ve denetimin yayılmış olmasının yönetime ilişkin meseleleri yorumlamayı çok daha zor hale getiren devasa ölçeklerdeki küresel şirketler veya ulus devletler arasında yer alan kentler, beşeri girişimlerde bir tür mezo seviyeyi temsil ettikleri için örgütlenme ve yönetim kuramcıları açısından bilhassa cezbedicidir. Kentsel mekânın büyük teorisyeni Lewis Mumford'ın henüz 1937 yılında gözlemlediği üzere kent,

bütününe bakıldığında coğrafi bir şebeke, iktisadi bir örgüt, kurumsal bir süreç, toplumsal eylemin tiyatrosu ve kolektif birliğin estetik bir sembolüdür. Kent, sanatı besler ki kendisi de sanattır; tiyatroyu yaratır ki kendisi de tiyatrodur. İnsanın daha maksatlı faaliyetlerinin odaklandığı, birbiriyle çatıştığı kadar işbirliği de yapan şahsiyetler, etkinlikler, topluluklar aracılığıyla çok daha önemli hedeflere yönlendirildiği yer kenttir; bir tiyatro sahnesi olarak kenttir.³²

Bu haliyle kent, salt sakinlerinin kendi çevrelerini şekillendirmeleri için değil, aynı zamanda araştırmacıların –çelişki ve paradoksların yanı sıra ahengin ve büyük stratejilerin de dahil olduğu– yönetsel süreçleri tam olarak gözlemleyip analiz edebilmeleri için de ideal bir ortam gibi görünmektedir. Barbara Czarniawska'nın (Roma, Stockholm ve Varşova gibi) büyük kentlerin yönetimine ilişkin çalışmaları,³³ belki de kentleri – karmaşık, çelişkili ve farklı ideallerle (aynı zamanda ihmal ve beceriksizliklerle) dolu olmakla birlikte, birbirine hiç benzemeyen katılımcıların ortak yararına katkıda bulunabilen– birer örgüt olarak anlamaya odaklanan araştırmaların belki de en iyi örneklerindendir.

32. Lewis Mumford (1937/2011), "What is a City?", Richard T. LeGates ve Frederic Stout (der.), *The City Reader* içinde, 5. Basım, Abingdon: Routledge (s. 91-6), s. 94.

33. Barbara Czarniawska (2002), *A Tale of Three Cities: Or the Glocalization of City Management*, Oxford: Oxford University Press.

Ne var ki Barber'ın iddiası, kentleri salt önemli örgütler veya çağdaş toplumsal düzenin inşası açısından hayati bağlantılar olarak görmekten çok daha güçlüdür. Zira Barber kentleri, sürdürülebilir ve demokratik bir ekonomi inşa etmenin ve ortak refahımız için çalışmanın en umut verici araçları olarak sunar. Bu bana çok eski ve zorlama bir kentsel yaşam görüşünün devamı ve gelişkin bir haliymiş gibi geliyor: Almanlar henüz ortaçağda *Stadtluft macht frei* ("kent havası özgürleştirir") ifadesini kullanıyor ve bununla muhtemelen kentlerin feodal toplumsal düzeni ortadan kaldırmasını ima ediyorlardı. Gerçi Atina demokrasisinin izini şehir devletlerinin yükselişine dek sürerek daha da eski bir geçmişe uzanmamız mümkün.

Nitekim kent kavramının kendisi, yönetim fikriyle ve Zygmunt sizin, içinde bulunduğumuz küreselleşme çağında epey can sıkıcı bir boşanma sürecinden geçmekte olduğunu (daha doğrusu geçmiş olduğunu) söylediğiniz iktidar ile siyaset arasındaki bağlantıyla yakından ilintilidir.³⁴ Hem fiziksel hem kurumsal anlamda kentsel altyapı, başarılı bir siyasal eylemin önkoşulları olan mekân, insan deneyimi ve öz-örgütlenme yeteneğini bir araya getirir.

Fakat ben bu noktada, belki de kentsel koşulların karmaşıklığı ve kentlerin bize sunduğu semptom, sorun ve çözümlerin çeşitliliği nedeniyle biraz tereddüt yaşıyorum. Zygmunt siz, bundan on yıl önce kentler üzerine yazarken, kendini "çeşitlilik ve farklılık denizinin ortasındaki benzerlik ve aynılık adalarına doğru yönelmek" olarak açık eden miksofobi [*mixophobia*/karışma korkusu] ile yabancıları aramak ve onlarla arkadaş olmak, çeşitliliği kutlamak ve ayrıksılığı kucaklamak ile karakterize olan miksofilinin [*mixophilia*/karışma tutkusu] ikiz güçlerinden bahsetmişsiniz.³⁵ Bu zıtlığın dengelenmesi ve -miksofobinin sonsuza dek insan deneyiminin silinmez bir parçası olarak ka-

34. Zygmunt Bauman ve Carlo Bordoni (2014), *State of Crisis*, Cambridge: Polity [Kriz Hali ve Devlet, Çev. Yavuz Alogan, İthaki Yay., 1. Basım, 2018].

35. Zygmunt Bauman (2003), *City of Fears, City of Hopes*, Londra: Goldsmiths College, s. 31.

lacağını kabul etsek bile– miksofilinin güçlenmesi için geleceğin kentlerinde bir umut görmüştünüz.

Ben ve Monika sizden birkaç yıl sonra kentsel mekânları incelemiş ve belediye yönetimlerinin, yolu kentten geçenlerin veya bizzat kent sakinlerinin deneyimlerini sterilize etmeyi amaçlayan muhtelif düzeylerdeki girişimleri –bir başka deyişle, kamusal olarak erişilebilen kentsel ortamları tüm olumsuz duygulardan ve bunların (yoksul, sıkıntılı ve mutsuz insanların da dahil olduğu) dışavurumlarından temizlemeye dönük girişimleri– karşısında şaşkına dönmüştük.³⁶ Mutlu mesut bir kent şüphesiz ki, Öteki'nin çok farklı his ve duygulara sahip bütüncül bir insan olarak görünmeyi bırakmasına (ve muhtemelen kişinin kendi içinde de bu tür olumsuz duyguları reddetmesine) bel bağlamış olan, biraz miksofobik bir nosyondur.

Fakat benim şahsen geleceğin örnek örgütleri olarak kentlerin en büyük sorunu olarak gördüğüm şey tam da bu noktadadır, zira kentin eşitsizlik, yoksulluk ve yoksunlukla ilişkisi karmaşık ve zor bir ilişkidir. Dünya Sağlık Örgütü, insanlık tarihinde ilk kez, dünya nüfusunun yarısından fazlasının kentlerde yaşadığını ortaya koyan bir rapor yayımladı.³⁷ Aynı zamanda, bir başka Birleşmiş Milletler kuruluşu, dünya nüfusunun üçte birinin gecekondularda oturduğuna dair tahminlerini paylaştı³⁸ ki bu durum, kentlerin tüm sakinlerine (eşit olmasa da) fayda sağladığı iddiasının üzerine de kocaman bir soru işareti koymuş oldu. Mark Davis, modern kentin gelişigüzel yayılmalarının beraberinde getirdiği rezaletlerin kaydını tuttuğu muhteşem kitabı *Gecekondu Gezegeni*'ne verdiği adla, esasında sorunu etkili bir şekilde özetlemişti.³⁹

36. Jerzy Kociatkiewicz ve Monika Kostera (2010), "Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy", *Organization* 17/2: 257–82.

37. Dünya Sağlık Örgütü (2014), "Urban Population Growth", www.who.int/gho/urban_health/situation_trends/urban_population_growth_text/en.

38. Birleşmiş Milletler İnsan Yerleşimleri Programı (2012), "State of the World's Cities 2012/2013", <http://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/745habitat.pdf>.

39. Mark Davis (2006), *Planet of Slums: Urban Involution and the Informal Wor-*

İflah olmaz bir kentleşme tutkunu olan Edward Glaeser, tüm bunların bir algı meselesi olduğunu savunmaktadır: yoksulluğu üreten şey kentler değildir; kentlerin yoksul insanları çekmesinin nedeni, kentsel ortamların daha iyi bir yaşam için alternatif yollar sunmasıdır. Yoksulluk, kırsal kesimde de en az kentte olduğu kadar dehşet verici ve ölümcüldür; bununla birlikte daha az görünür olabilir ve iyileşme yönünde daha az umut vadeder.⁴⁰ Gerçekten de çoğu kentsel alanda ortalama yaşam süresi çok daha uzundur, ancak kentleşmenin neticesinde yoksulluğun ortadan kalkacağına yahut daha eşitlikçi bir düzenin hâkim olacağına dair çok az işaret vardır. Dahası, Barber'ın ilerici bir yönetim modeli olarak kentler için duyduğu heyecan, çok daha fazla ihtiyat ve huzursuzluk hissi yayar. Bundan kastım, Barber'ın kentsel gelişimin karanlık yüzünden, belediyelere özgü sosyal örüntüler ve yönetişim yapılarına içkin (yahut en azından hâkim olan) suç, yozlaşma ve yetki suiistimali gibi şeylerden bihaber olduğu değildir. Kendisi şöyle demektedir: "Siyasi ve iktisadi altyapının bu denli içine işlemiş olan eşitsizliğin yol açtığı güçlükler ve bunların kısmen de olsa ulusal ve küresel güçlerle ilişkilendirilen ve kentin denetiminin dışında kalan ve onu aşan kökenleri göz önüne alındığında, sorunun çözümü olağanüstü derecede zordur. Eşitsizlik meselesine olsa olsa yenilik ve yaratıcılıkla temas edilebilir."⁴¹ Ayrıca içinde bulunduğumuz fetret döneminde, artık güvenilmese bile hâlâ baskın olan örgütleri ıslah etmek amacıyla yaratıcı ve yenilikçi yöntemler için yapılan çağrıya hepimizin pekâlâ katılabileceğini düşünmememe rağmen, kentlerin böyle bir girişim için gerçekten en iyi adaylar olup olmadığı konusunda şüphelerim var. Gözlerimin önündeki karanlık imgenin sebebi, kendilerine ev sahipliği yapan kentler üzerindeki su götürmez etkileri, yereldeki erk sahiplerinin elinde

king Class, Londra: Verso [Gecekondu Gezegeni, Çev. Gürol Koca, Metis Yay., 4. Basım, 2020].

40. Edward Glaeser (2011), *Triumph of the City: How Our Greatest Invention Makes Us Richer, Smarter, Greener, Healthier, and Happier*, New York: The Penguin Press.

41. Benjamin Barber (2013), "Poverty in Abundance: Is Corruption the Answer?", *Social Change Review* 11/1: 37-43, s. 43.

bulundurduğu herhangi bir mukabil düzenleyici güç (yahut küresel tüzel kişilerin daha sıkı bir denetime tabi tutulmasını talep eden *Occupy Wall Street* gibi tabandan gelen protesto hareketleri) tarafından dengelenmeyen (New York, Tokyo, Londra veya Hong Kong'un) belediye borsalarında rahatça demirlemiş (yahut belki de yuvalanmış) olan bütün bir küresel finans piyasaları ağının süregelen hesap sorulamazlığıdır. 2008 mali krizinin yarattığı yıkım düşünüldüğünde, bu gerçekten yaratıcı ve yenilikçi çözümler gerektiren ciddi bir sorundur.

ZB Modern kentlerin, büyük ölçekli ideal toplumların orta ölçekli modellerinden başka bir şey olmadığı yönündeki gözleminde elbette haklısın (burada “ideal” kelimesini cumhuriyetçi bir anlamda kullanıyorum, yoksa şu anda epeyce yaygın olan, hatta tamamen “aklıselim” dahilinde algılanan, liberal yahut vülgerleştirilmiş bir neoliberal anlamda değil; George Orwell'dan feyz alacak olursak, özgürlük ve eşitliği kardeşlikle uzlaştırmak için mücadele veren toplumu, yani “makul toplum”u⁴² tanımlayan bir “ideal” manasında). Günümüzün büyük toplumlarına musallat olmuş tüm dertlerin ve sıkıntıların kentin içinde, her şey bir gezinti veya koşu mesafesinin içinde sıkışmış ve yoğunlaşmış olduğu için çok daha çarpıcı ve rahatsız edici, çok daha belirgin ve elle tutulur şekilde var olabildiğini, dahası durumun bu haliyle ulusal istatistik tablolarında şifrelenmiş olandan çok daha hissedilir ve somut olduğunu söylerken de haklısın. Fakat ne ben ne de Barber,⁴³ (eğer kendisini doğru okuduysam) şehirlerin çatışma, sorun ve endişeden azade bölgeler olduğunu ileri sürüyor. Biz yalnızca kentlerin, toplumsal entegrasyonun hemen her düzeyinde mevcut insanlık durumuna musallat olan çatışmalar, sorunlar ve endişelerle yüzleşmek ve bunlarla mücadele etmek için nispeten daha iyi –daha gerçekçi ve umut vadeden– mekânlar olduğunu ima ediyoruz. Uzun lafın kısıası; “gerçekte var olan kentler” birer çözüm değil, çözüm üretmek

42. Örneğin bkz. Avishai Margalit (1998), *The Decent Society*, Boston, MA: Harvard University Press.

43. Barber, *If Mayors Ruled the World*.

için yararlanılabilecek en iyi “alet kutuları”dır. Ama ondan da önemlisi kentler birer amaç değil araç, yolculuğun olası varış noktası değil, yolculara hizmet verebilecek acentelerdir.

Sözgelimi miksofobiye ele alalım: Kentin sokaklarını dolduran rengarenk kalabalıkların içinde doğar ve orada filizlenir. Ama aynı zamanda dünyanın, rahatsız edici şekilde okunaksız ve kafa karıştırıcı olan, dahası genellikle birbiriyle benzeşmeyen ve tutarlı olmayan ikinci veya üçüncü el bilgi kırıntılarına dayandığı için “uydurma” olduğu söylenebilecek zihinsel haritalarını temel alır. Ne var ki bahsettiğimiz ilk durum için miksofobinin kurbanları/taşıyıcıları, sorunun kaynağına yakın olduklarından, en azından prensipte, bu kaynakları inceleyebilir, etkili çözümler tasarlayabilir, bu çözümleri test edip hayata geçirebilirler. Oysaki bu, miksofobinin kurbanlarının/taşıyıcılarının test becerilerini, ekipmanlarını ve güçlerini fazlasıyla aşan kaynaklara olan mesafenin muazzamlığının hemen her şeyi “geçilmez” kıldığı ikinci durumda, hayal etmesi güç bir ihtimaldir.

Kentler, düşünce ve duyuların buluştuğu yerlerdir; bir başka deyişle salt bir bilgenin zihin jimnastiğinde veya bir hayalperestin rüyalarında değil, deyim yerindeyse bedensel olarak buluşup ete kemiğe büründükleri yerlerdir. Bu ikisinin yaşadığı karşılaşmalardan bazıları –belki de birçoğu– Martin Buber’in *Begegnungen* (her iki tarafın da “Ben-o” tavrından “Ben-sen” tavrına yöneldiği “sahici buluşmalar”) yerine *Vergegnungen* (diyalojik bir etkileşim olanağının boşa harcandığı “yanlış buluşmalar”) olarak adlandırdığı⁴⁴ şeye tekabül ediyor olabilir. Ancak kentsel yaşamda, düşünceler ve duyular sık sık tekrarlanan karşılaşmalardan kaçınmaz (kentlin caddelerinden birinde yapılacak kısa bir yürüyüş bile bu konuda bolca fırsat sunacaktır), dolayısıyla da *Begegnung* yaşanması olasılığı, dijital bir bilgi kaynağı ile “etkileşim” halinde olunan –kullanıcının kendini sıkıca mühürlenmiş bir “yankı odası”na veya “aynalı salon”a hapsedebildiği ve kentsel hayatın mantığına tabi bir ortamın kesinlikle söz konusu olmadığı– çevrimiçi olarak harcanan saatlerden çok daha faz-

44. Martin Buber (1917), *Ereignisse und Begegnungen*, Leipzig: Insel Verlag.

ladır. Jerzy, epeydir iştmediğimiz ama zamana karşı bağışıklığı yüksek bir ifade olan *Stadtluft macht frei*'ı hatırlatman ne kadar akıllıcaydı. Sabit ve hareketsiz olmak yerine özgür olmak söz konusu olduğunda, kentin havası bile, güvenlik yerine özgürlüğü seçmenin içinden çıkılmaz eziyetlerinden kurtarıverir sizi. Kentte özgürlük bir tercih meselesi değil, kaderdir. Özgürlük, gönüllü bir köleliğin sunduğu rahatlığı ne denli arzu ederseniz edin ve arzunuzun peşinden koşmak için ne denli çabalarsanız çabalayın, teslim olmakta özgür *olmadığınız* bir durumdur. Dahası, özgürlük, bana bu konuda katılacağınızı umuyorum, sonsuz fırsatlarla sonsuz risklerin bir alaşımıdır. Bu nedenledir ki kentler yaratıcılığın doğal habitatlarıdır.

Ancak özgürlüğün sayısız yüzü vardır. Bunların benzersiz özelliklerini ve aralarındaki farkları kavramak isteyen herkese, Quentin Skinner'ın 1998 yılında *Liberalizmden Önce Özgürlük* başlığı altında yayımlanan derslerini tavsiye ederim.⁴⁵ Skinner bu kitapta, Hegel'in *zamanı düşüncede yakalama*⁴⁶ dürtüsünün kendini gösterdiği ortak ve marazi pratikleri gözler önüne seriyor. Bu tür alanlarda faaliyet gösteren akademisyenlerin sık sık, anaakım düşünme şeklinin "düşünmenin *biricik* tutarlı yolu" olduğu fikrinin büyüüne kapıldıklarına işaret ediyor. Bu konuya ilişkin olarak hayretler içinde kalan ki kalmakta da haklı olan Skinner ısrarla şöyle yazıyor:

Felsefe tarihi ve belki de bilhassa ahlak, toplum ve siyaset felsefesi tarihi, çok kolayca büyülenmemizi engellemek için varlar. Entelektüel tarihçi, mevcut yaşam tarzımızda somutlaşan değerlerimizin ve bu değerler hakkındaki düşünme tarzlarımızın, olası farklı dünyalar arasındaki farklı zamanlarda yapılan seçimleri ne derece yansıttıklarını takdir etmemize yardımcı olabilir.⁴⁷

45. Quentin Skinner (1998), *Liberty before Liberalism*, Cambridge: Cambridge University Press [*Liberalizmden Önce Özgürlük*, Çev. Kemal Özdil, Işık Yay., 1. Basım, 2018].

46. Hegel (1967), *Philosophy of Right*, Londra: Oxford University Press [*Tüze Felsefesi ya da Doğal Hak ve Politik Bilim*, Çev. Aziz Yardımlı, İdea Yay., 1. Basım, 2006].

47. Skinner, *Liberty*, s. 116-17 [Tr: s. 107].

Skinner, Lewis Namier'e atıfta bulunarak bunun, siyasal kuramların "siyasal davranışların... geriye dönük [*ex post facto*] ussallaştırılmaları"⁴⁸ olarak işlev görebilmeleri için gerekli olduğunda ısrar eder. Ne de olsa, "Hobbes'un *Leviathan*'ı, en az Purcell'in operaları ya da *Kayıp Cennet* kadar 17. yüzyıl kültürünün insan yapımı bir eseri"⁴⁹dir.

Skinner'ın hikâyesindeki önemli noktalardan biri, hepimizin "liberal" özgürlük fikrinin büyüüne kapılmış olmamızdır. Oysaki günümüzün Bentham/Berlin/Hayek/Freedman/Reagan/Thatcher cemaatine mensup liberalleri (ki bunlar kesinlikle modern özgürlük fikrinin mucitleri değildir), onu tanınmayacak şekilde çarpıtmış ve tamamen farklı bir toplumsal/politik/kültürel anlayışla donatmıştır. Özgürlük davası, şu anda baskın konumda olan "liberal" (daha açık olması adına "*neo-liberal*") versiyonu galip gelmeden çok önce de peşinden koşulan bir davaydı. Şimdilerde baskın konumda olan bu versiyon, özgürlük meselesini "negatif" yanlarına –her bireyin kendi çıkarlarına ilişkin algısına göre yaptığı tercihlere getirilen her tür kısıtlamanın reddine ve ortadan kaldırılmasına– indirgemektedir. Ne var ki Jeremy Bentham ve varislerinden iki ya da üç yüz yıl önce davranan, Quentin Skinner'ın bizim iyiliğimiz için unutulup gitmekten kurtardığı ve Isaiah Berlin'in "negatif özgürlük" övgüsüne özgürlüğün pozitif taraflarının alaya alınıp yok sayıldığı bir tavrın eşlik ettiği "yeni-Roma" kuramı, bu durumu şu şekilde açıklar: "Yeni-Romacı [*the neo-Roman*] yazarlar, yurttaş olarak özgürlüğümüzün derecesinin, seçtiğimiz hedeflerin peşinde kendi isteğimizle hareket etmemizin engellenip engellenmediğinin derecesiyle ölçülmesi gerektiğini tümüyle kabul ediyorlar." Bununla birlikte,

Yeni-Romacı yazarların kavram var olmadan [*avant la lettre*] inkâr ettikleri şey, gücün ya da onun zorlayıcı tehdidinin, bireysel özgürlüğe tecavüz eden yegâne sınırlama biçimi olduğuna dair klasik liberalizmin kilit varsayımdır. Buna karşın yeni-Romacı yazarlar,

48. A.g.e., s. 104 [Tr: s. 99].

49. A.g.e., s. 107 [Tr: s. 101].

bağımlılık durumunda yaşamanın kendi başına bir sınırlama kaynağı ve biçimi olduğunda ısrarcıdır.⁵⁰

Eğer siz de benim gibi Berlin'in özgürlük kuramına değil de Skinner'inkine katılıyorsanız, bunun yönetsel felsefe ve pratikte halihazırda yaşanmakta olan U dönüşüne olan etkisini hep birlikte ele almamız gerek. Gerçekten de bu, hepimizin bir şekilde inandırıldığı gibi, bireysel özgürlüklerin genişlemesine mi hizmet ediyor? Emek piyasasının kurlsızlaştırılması, emeğini satanların özgürlüklerinin genişlemesine mi sağlıyor? İstihdam şartlarının "esnekleştirilmesi", çalışanlara, artık terk edilmiş olan katı denetimli çalışma rutinlerinden daha mı fazla özgürlük sunuyor? Sonuç itibarıyla, sorumluluğun yöneticilerden alınıp astların omzuna yüklenmesi, astları rahatsız edici yönetsel müdahalelerden kurtarıp geçmişe kıyasla çok daha fazla şeyi onların takdirine mi bırakıyor? Yoksa bu sözde "özgürleştirici" gidişat, vurguyu doğrudan güç uygulama veya zor tehdidinden, kalıcı ve karşı konulmaz bir bağımlılık durumuna kaydırmaktan –ve bunu yaparken gerçek manada tercih yapma özgürlüğünün olduğu fırsatları tıpkı en az geçmişte olduğu kadar seyrek kılmaktan– mı ibaret? Bağımlılıktan kaynaklanan kısıtlamaların odaklanmış (dolayısıyla da göze çarpan, elle tutulur ve tespiti kolay) değil de daha ziyade kaçamak, dağınık, bulanık ve "kılcal" olan doğası göz önüne alındığında, yaşanan bu değişim, tercih yapma özgürlüğünü elde etme, savunma ve muhafaza etmeyi daha da zorlaştırmıyor mu? Harvard Profesörü Joseph S. Nye⁵¹ tarafından ortaya atılan ayrımlara başvurarak söyleyecek olursak, bu değişim, tahakküm cephaneliğinde yer alan maliyetli, kullanımı zor ve giderek popülerliğini yitiren "sert" silahları, daha az baskıcı ve yorucu, dahası günümüzün kültürel üslubuyla daha uyumlu olan "yumuşak" versiyonlarıyla değiştirmektedir. Ayrıca bunu, tahakküm nesnelerinin özerkliği veya özgürlüğü adına değil, tahakkümün kendisini daha kapsamlı hale getirmek

50. A.g.e., s. 82-4 [Tr: s. 85-86].

51. Joseph S. Nye (1971), *Peace in Parts: Integration and Conflict in Regional Organizations*, Boston, MA: Little, Brown.

için yapmakta ve böylece etkili bir direnişi geçmişte olduğundan daha az olası hale getirmektedir.

Yeni düzenin beraberinde getirdiği sorun, tehlike, risk ve maliyetlerin yanı sıra bunlarla baş edememenin bütün sorumluluğuyla, dahası kuşatıcı bir belirsizlikle yüz yüze bırakılan yeni yönetimin nesneleri, şimdi eski rejime kıyasla daha mı özgür hale geldiler? Bu soru yakinen irdelenmeyi hak ediyor ve mevcut hareketlerin sosyal, politik ve ahlaki değerlerinin bu irdelenmeden çıkarılacak neticelere göre ölçülüp değerlendirilmesi gerekiyor.

2

Yöneticilerin Olmadığı Bir Yönetim?

Monika Kostera Zygmunt'un eyleme kılavuzluk edebilecek olası çerçevelere ilişkin sorusuna geri dönüp, gelecek hakkında konuşacağımız bu sohbe Irena'yı da davet etmek istiyorum. Tüm katılımcıların fikirlerini beyan etmelerini umuyorum elbette, ancak sorumu öncelikle Irena'ya yönelterek, kendimizi bütün bir insanlık olarak içinde bulduğumuz kriz durumundan çıkarmanın yollarını aramamız gerektiği önermesi üzerine kafa yormak isterim. Özellikle ilgilendiğim mesele, yönetici elitlerin ötesinde bir yönetim fikri veya devrimci bir yönetimin mümkün olup olmadığı.

Söyleşide ilk söz alan üçümüz, içinde yaşadığımız sürecin, işleyen sistemler arasında yer alan bir fetret devri olarak

değerlendirilebileceği konusunda hemfikiriz. İktisat yasaları, yönetim ilkeleri ve örgütlenme modelleri artık işlemiyor ya da en azından geçmişte –bir neden sonuç ilişkisi varmış izlenimi yaratmak suretiyle– yaptıkları işleri artık yapamıyormuş gibi görünüyor. Herhangi bir hevesten yahut taahhüden bahsetmek mümkün değil; bundan sadece yirmi otuz yıl önce, Lee Iaccocca gibi yöneticiler veya Tom Peters gibi danışmanlar, insanları birleştirmeyi, savundukları ve önerdikleri örgütsel fikirlere güvenmelerini, inanmalarını ve kendilerini adamalarını sağlamayı başarıyorlardı. Oysa günümüzde hiç kimse işletmeler veya örgütler konusunda gerçekten hevesliymiş gibi görünmüyor; insanlar daha ziyade kendi özel hayatlarına odaklanıyor, öncelikle kendi ailelerinin ve çocuklarının geleceğini düşünüyor, kamusal meselelerle daha az ilgileniyorlar. Siyasetçiler ise gittikçe daha fazla hor görülüyor; çoğu ülkede insanlar, kamusal alana olan güvenlerini tamamen yitirmiş durumdadır, örgütsel alana olan güvenlerini de her geçen gün daha fazla yitiriyorlar. Çok az kişinin bir fark yaratmayı önemseydiği, daha da azının dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek arzusunda olduğu bir ortamda, toplumsal anlamda dar bir bakış açısı geliyor. Yine de mevcut sistem her ne kadar düzgün çalışmıyor olsa da en azından bir şekilde ileri doğru sürükleniyormuş gibi görünüyor ve antropolog bir meslektaşımın yorumuna göre bundan bir çıkış yolu da yok; dünya bir felakete doğru ilerliyor ve herkes buna boyun eğiyor. Yahut da genç öğrencilerimden birinin dediği gibi, kimse durumdan hoşnut değil ama bu konuda ne halt edebiliriz ki? Gerek meslektaşım gerek öğrencim, dünyanın yeniden yaşanacak bir yer, umudun var olduğu, insanların ve gezegenin anonim birtakım yatırım fonları ve finansal göstergelerin çıkarlarından daha önemli olduğu bir yer olması gerektiğinde hemfikir. Dahası, izlenimlerime göre, konuştuğum birçok insan antropolog ve öğrencinin bu inancıyla birlikte kaderciliğini de paylaşıyor. Zygmunt daha önce “büyük meta-soru”nun ne olduğunu söylemişti: “Ne yapılması gerektiğini bildiğimiz varsayımıyla, bunu yapacak kişi (yani bunu yapmaya aynı anda hem muktedir hem gönüllü olan kişi) kimdir?”

Bu gerçekten de çok büyük bir soru ve ben senin değişimin olası failleri hakkındaki görüşlerini öğrenmek istiyorum, Irena. Fakat önce, söyleşinin daha da başlarına dönersek, dünyanın şu an içinde bulunduğu duruma ilişkin bizim ortak varsayımımıza katılıyor musun? Sence de şu anda deneyimlemekte olduğumuz şey, sistemik ve yönetsel bir boşluk, bir yönetimsizlik hali, bir fetret devri mi?

Benim için fetret devri fikriyle bağlantılı bir diğer mesele de kayıtsızlaştırma kavramı. Zygmunt'un daha evvel izah ettiği gibi, içinde bulunduğumuz dönem olayların, deneyimlerin ve toplumsal aktörlerin ahlaki kategorilerden dışlanmasıyla karakterize oluyor. Bana kalırsa yönetim de görünüşe göre genel etik kuralların, hatta vicdani kanaatlerin bile işlemediği bu dışlanan alanlardan birine dönüşmüş durumda. Bunların yerini, hayatın diğer alanlarından genel itibarıyla farklı olan, iş dünyasında geçerli etik standartları ve ahlaki tercihleri ifade eden "iş ahlakı" diye anılan bir yapı almış. Bununla birlikte çalışma örgütlerindeki ahlak pratiği, iş etiği dergilerinde yürütülen tartışmalar karşısında hiç istifini bozmadığı gibi, Robert Jackall'ın¹ 1980'lerin ortalarında gerçekleştirdiği saha araştırmalarına dayanan etkileyici çalışmasından bu yana hiç değişmemiş gibi görünüyor. Jackall bu çalışmasında kurumsal yöneticilerin faaliyetlerini seçkin bir "iç kültür" yaratma, dolayısıyla da vicdan veya ahlaki değerlendirme kriterlerini temel alan girdinin kapsamını sınırlandırma girişimleri olarak tasvir ediyordu. Burada hâkim olan kural ve standartlar, bu grubun görüş ve normlarına göre belirleniyor ki bu durum profesyonel veya ahlaki bir topluluğun *ethos*'undan ziyade bir sosyal kulübün gevezeliklerini andırıyordu.

Akışkan modernlikte bu sosyal kulüp ve onun ahlaki pratikleri "kayıtsızlaştırıldı" ve şimdi içinde bulunduğumuz fetret devrinde, kulübün eylemleri de toplumsal yaşamın ahlaki dokusundan dışlanıyor, zaten sistemin acizliği nedeniyle eylemleri

1. Robert Jackall (2009), *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*, Oxford ve New York: Oxford University Press.

artık gerçek bir etki de yaratmıyor. Bu, zamanımızın yönetici kastı açısından tuhaf ve pek hoş olmayan bir izolasyon durumu yaratıyor, zira bugüne kadarki yönetici sınıf, toplumsal alanın geri kalanından kopmuş gibi bir anda parantez içine alınmak suretiyle kolektif ve güçlü bir toplumsal aktörden ziyade bir tür nümayişe dönüştü ki bu hali, İkinci Dünya Savaşı öncesi ve hemen sonrasının İngiliz aristokrasisinden farksızdı. Irena'ya ve sonrasında diğer tüm katılımcı dostlarıma ikinci sorum, “üç numaralı yönetsel devrim” ile ilgili. Daha önceki sorgulamalarıma dönecek olursak, yeni yapılar ve biçimler inşa etmek konusunda mezo seviyenin sunduğu potansiyelleri halihazırda tartıştık. Fakat şu soru yanıtlanmadan kaldı: bu devrim, şefkate ve Lévinasçı ahlaki dürtünün mezo düzeyde hayata geçirilmesine dayandırılabilir mi? Bu soruya ilişkin mevcut sıkıntım, Jerzy'nin bu devrimi en başta bu şekilde tanımlamasıyla ilgili. Bu devrimin kurumsal yönetim yapılarını ortadan kaldırması ve çalışanları fiilen güçlendirmesi gerektiği fikrine katılıyor musunuz? Katılıyorsanız, sizce geleceğin yöneticileri eğer şimdinin yönetsel sosyal kulüpleri değilse kimlerdir? Eski dönemin yöneticilerinin toplumdan yavaş yavaş ama kati surette koptukları konusunda benimle hemfikir misiniz? Başka bir deyişle, sizce yöneticilerin olmadığı bir yönetime tanıklık ve belki de iştirak edecek miyiz?

Irena Bauman Sohbetinizde bir sese daha yer açtığınız için hepinize teşekkür ederim.

Davetinizi kabulederken, sesimin sahada çalışan bir mimar ve şehir plancısının sesi olduğunu ve dolayısıyla sizinkinden farklı olacağını biliyordum. Yine de yolculuğun istikameti değişmeden kalacak. Zygmunt'un sık sık yaptığı gibi ben de kendi adıma aynı odaya (yani bu sohbe) farklı bir kapıdan gireceğimi belirtiyorum.

Monika'nın zorlu sorularına geçmeden evvel, söyleşinin başına geri dönmem ve odaya giriş noktalarımız arasındaki önemli farklılıkları ortaya koymam gerekiyor.

Birincisi, Jerzy tarafından halihazırda tanımlananlara ek olarak, çevresel krizi de fikirlerimize dahil etmemizi istiyorum ki

bu diğer krizlerden farklı olarak tüm insanlık için varoluşsal bir tehdit oluşturuyor ve bu nedenle, yönetim ve yönetim alanında öngörülebilir gelecekte ve tüm örgütsel ölçeklerde gerçekleştirilecek yenilikler için giderek daha önemli bir katalizör olacak.

Birincisiyle doğrudan ilintili olan ikinci husus, şu an içinde bulunduğumuz “arızalı” durumun kavramsal çerçevesini çizmek için fetret devri yerine Panarşi kuramını² kullanmak yönündeki tercihim.

Tarihsel olarak bir yönetim sistemi ile diğeri arasındaki doğrusal süreçte bir zaman boşluğu olarak deneyimlenen fetret devri (Çin’de son Qin imparatorunun ölümünden sonra, Liu Bang’ın [Gaozu] Han Hanedanı’nı kurduğu güne dek tahta geçmek için büyük bir rekabetin yaşandığı MÖ 206-202 yılları arasında yaşanan dönem veya Rusya’da Rurik ile Romanov hanedanları arasındaki güç mücadelelerinin yol açtığı huzursuzlukla karakterize olan 1598-1613 yılları arasındaki dönem örnek olarak verilebilir), genellikle insanlar tarafından insanlar için getirilen bir düzene geri dönüşle neticelenir. Panarşi kuramı ise, değişimin tek itici gücü veya tek yöneticisinin insan olmaması ihtimaline kucak açar. Kanadalı bir çevrebilimci olan C. S. Holling’e göre³ Panarşi, “doğa (örneğin ormanlar) ve insan sistemlerinin (örneğin kapitalizm) yanı sıra, birleşik insan-doğa sistemlerinin (örneğin doğal kaynak kullanımını denetleyen Orman Hizmetleri gibi kurumlar) büyüme, birikim, yeniden yapılanma ve yenilenme süreçlerinin aralıksız adaptasyon döngüleri içerisinde birbirine bağlı oldukları bir yapıdır.” Holling, sistem adaptasyonlarında tekrar eden bu dinamiklerin evrensel olduğunu, her düzeyde gerçekleştiğini ve bireyleri, cemaatleri ve bütün sosyo politik bölgeleri aylardan yüzyıllara uzanan bir zaman aralığında etkilediğini öne sürer.

Adaptasyon döngüsünün ilk aşaması, hızlı bir büyüme ve yeni ekolojik koşulların/pazarların ve geçici süreyle bol bulunan

2. “Panarşi” kavramı ilk kez Belçikalı filozof, iktisatçı ve botanikçi Paul Emil de Puydt tarafından 1860 yılında diğer tüm (-pan) yönetim (-arşi) biçimlerini içeren özgül bir yönetim biçimini anlatmak için kullanılmıştır.

3. Lance H. Gunderson ve C. S. Holling (der.) (2002), *Panarchy: Understanding Transformations in Human and Natural Systems*, Washington, DC: Island Press.

kaynakların sömürülmesi süreçleriyle karakterize olur. Sistemde çeşitlilik ve esneklik vardır, fakat dahili bağlantı seviyesi düşüktür. Sistem büyüdükçe daha kararlı hale gelir, tahkim ve birikim süreçlerinin yaşandığı bir muhafaza aşamasına geçer. Büyüme aşamasında, müsrif girişimcilerin/fırsatçıların sahip olduğu rekabet avantajı, büyük ve verimli uzmanlara geçer. Çeşitlilik ve esneklik, dahili bağlantılar geliştikçe zayıflar ve ekonomi bağlamında, yerleşik firmalar değişen pazarlara, yeni ortaya çıkan teknolojilere ve yeni sosyal ihtiyaçlara karşı kayıtsız ve tepkisiz hale gelirler. Sistem daha katı, daha homojen ve şoklara karşı daha savunmasız bir hale bürünür.

Brian Walker ve David Salt'a göre "muhafaza aşaması ne kadar uzun sürerse onu sonlandırmak için gereken şok o kadar küçük olur."⁴ Üçüncü aşama olan serbest kalma, 2007 yılının bankacılık krizi gibi aniden gerçekleşebilir ve mevcut örgüt yapılarının çoğunu dize getirebilir. Yeniden örgütlenmenin gerçekleştiği dördüncü aşamada serbest kalmanın yarattığı kaos, yenilikler ve denemeler için yeni fırsatlar yaratır, çok sayıda küçük ve atik alternatif ortaya çıkar ve adaptasyon döngüsü tekrarlanır. Sistemin çöküşü, yeniden örgütlenmeyi imkânsız kılacak denli şiddetli yaşanmışsa, sistem döngüden tamamen çıkar.

İnsanlık ve doğa tek bir bütünleşik sisteme bağlı olduğu ve şu anda çevresel kriz nedeniyle bir tür şok yaşadığımız göz önüne alındığında, Panarşi kuramının, mevcut ve gelecek koşulları incelemek için, lineer ve insan denetimindeki fetret devri yaklaşımına kıyasla daha uygun bir çerçeve sunduğunu düşünüyorum.

Söyleşiye dahil olma noktamı bu şekilde tanımladıktan sonra, Monika'nın şu anda tanıklık ettiğimiz şeyin "yönetici seçkinlerin ötesinde bir yönetim" olduğu yönündeki tezini memnuniyetle destekleyebilirim, zira adaptasyon döngüsü, yenilik için, ama ondan da önemlisi, mevcut sistemimiz çökmeden evvel işe yaradığını bildiğimiz –şefkat ve Jerzy'nin önerdiği Lévinasçı ahlaki dürtü gibi– şeyleri hatırlamak için bazı koşullar yaratıyor.

4. Brian Walker ve David Salt (2006), *Resilience Thinking: Sustaining Ecosystems and People in a Changing World*, Washington, DC: Island Press.

Yeni iletişim teknolojileri, yönetimin eski ve yeni biçimleriyle yaptığımız deneylerde bize fazlasıyla yardımcı oluyor. Jeremy Rifkin *Üçüncü Sanayi Devrimi*'nde,⁵ kitabın isminden de anlaşılacağı üzere, devrim çağına girmekte olduğumuzu iddia eder ki bu Jerzy'nin "üç numaralı yönetsel devrim"iyle yakından ilintilidir. Rifkin, "toplumun yapılandırılma şeklinde hiyerarşik iktidardan yanal iktidara doğru yaşanan esaslı bir geçişin ortasında" olduğumuzu öne sürer.

Nasıl ki 19. yüzyılda buharla çalışan teknoloji, kitlesel yayıncılığı ve ikisi birlikte Birinci Sanayi Devrimi'ni mümkün kıldıysa, elektronik iletişim de (telgraf ve telefon) petrolle çalışan içten yanmalı motor teknolojisiyle birleşerek 20. yüzyılın İkinci Sanayi Devrimi'ne öncülük etti. 21. yüzyıl ise internet teknolojileri ile yenilenebilir enerji kaynaklarını kucaklıyor ve bu ikisinin birleşimi, "yeni ortaya çıkmakta olan işbirliği çağının temellerini atıyor."⁶ Rifkin, örgütlerin her seviyesindeki geleneksel ve hiyerarşik yapıların, salt şefkat ve ahlaki dürtü değil, aynı zamanda mevcut çevresel tehdidin tetiklemesiyle yeniden keşfedilen –ve Edward Wilson'ın "insanların bilinçaltılarında yaşamın geri kalanıyla arayıp bulmaya çalıştıkları bağlantılar"⁷ olarak tanımladığı– biyofili⁸ tarafından motive edilen, toplumun her yerinde düğüm düğüm örgütlenerek yaygınlaşmış bir pratiğe boyun eğeceğini öngörür.

Dolayısıyla Rifkin'in Üçüncü Sanayi Devrimi, yönetsel devrim mefhumunu büyük oranda desteklemekte ve "pek çok konuda, çalışanlardan veya tedarikçilerden değil de dağınık haldeki çevrimiçi topluluklardan medet umulması ve her katkının bütüne ufak parçalar eklemesi" olarak tanımlanan kitlesel

5. Jeremy Rifkin (2011), *The Third Industrial Revolution*, New York: Palgrave Macmillan [*Üçüncü Sanayi Devrimi: Yanal Güç Enerjiyi, Ekonomiye ve Dünyayı Nasıl Dönüştürüyor?*, Çev. Murat Başekim ve Pelin Sıral, İletişim Yay., 3. Basım, 2021].

6. A.g.e.

7. Edward O. Wilson (1992), *The Diversity of Life*, New York: W. W. Norton, s. 350.

8. Edward O. Wilson (1984), *Biophilia*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

kaynak kullanımının [crowdsourcing]⁹ yaygınlaşması yeni bir işbirliği çağına tanıklık etmektedir. Kitlesele Fonlama, Sanal Gönüllülük, “Tıklama” Gönüllüleri, Wikipedia, WikiHouse, Ortak-Yapım, Ortak-Üretim, Ortak-Tasarım, Occupy Wall Street!, Occupy Management!; işte bunların hepsi, adaptasyon döngüsündeki yeni, işbirliğine dayalı ve dağınık aşamanın tezahürleridir.

İşbirliğini temel alan çalışma şeklini yaygınlaştırma arzusu, dayanışma gruplarına ait şirketler, müşterek teşebbüsler, kooperatifler, müteakabil müesseseler, sosyal firmalar ve sosyal girişimler gibi, temel motivasyon kaynağı toplum olan örgütsel ve yönetsel yapıların yeniden keşfedilmesine ve büyümesine ön ayak oluyor. Tüketim ve açgözlülüktan kaynaklanan hasarı onarma arzusu, Transition Movement ve CittaSlow* benzeri örgütlenmelerde olduğu gibi mahalle ve kasaba ölçeğinde yenilikleri beraberinde getirir de birçok umut vadeden girişime rağmen projelerin hiçbirisi kent ölçeğine taşınmıyor.

Zygmunt’un “Ne yapılması gerektiğini bildiğimiz varsayımıyla, bunu yapacak kişi... kimdir?” sorusuna ve Monika’nın değişimin olası faillerinin kim olabileceği sorusuna verebileceğim kısmi yanıt, birçok bireyin, topluluğun ve mahallenin (sürdürülebilir ve adil bir toplum arzusu kadar, liderlerin ve yöneticilerin yarattığı hayal kırıklığının da etkisiyle), ihtiyaç duyulan değişiklikleri gerçekleştirmek üzere deneyler yapmakta olduklarıdır. Yerel ekonominin büyümesini sağlayan The Brixton Pound, yenilenebilir enerji konusunda İngiltere’nin ilk kendi kendine tamamen yeten topluluğu olan Isle of Eigg veya şu anda

9. Bu kavram ilk kez Jeff Howe’un 2006 yılında yayımlanmış bir makalesinde kullanılmıştır: “The Rise of Crowdsourcing”, *Wired*, <http://archive.wired.com/wired/archive/14.06/crowds.html>.

* Transition Movement [Geçiş Hareketi], ekonomik istikrarsızlık ve iklim değişiminin etkilerini ve petrole olan bağımlılığı azaltarak kendi kendine yetebilen toplulukları teşvik eden, yerele, sürdürülebilirliğe ve dayanışmacılığa odaklanan bir yaşam alternatifi sunmayı hedefleyen bir oluşum, CittaSlow [Yavaş Şehir] ise küreselleşmenin kentlerin dokusunu, sakinlerini ve yaşam tarzını standart ve tek tip hale getirerek yerel özelliklerini yitirmesine engel olmak amacıyla kurulmuş uluslararası bir belediyeler birliğidir. (ç.n.)

kendi kamu hizmetlerini kendisi sağlamakta olan Hull kentinde yer alan Thornton Estate gibi en ilham verici sivil deneylerden bazıları mahalle ölçeğinde yürütülüyor.

Yanıtımın kısmi olmasının sebebi, hepinizin ima etmiş olduğu gibi, bu tür girişimlerin bireysel örgüt ve mahallelerden küresel bir topluluğa yükselmek konusunda eksikkalması. Kentlerin bir kez daha yeni teknolojilerin yardımıyla giderek daha güçlü yönetim birimlerine dönüştükleri doğru. Akıllı Kentler ve Büyük Veri, kaynakların yönetimine, trafiğin yönetimine ve yoğunluk, giderek artan enerji ve gıda fiyatları, aşırı hava olayları ve afetlere müdahale gibi sayıca çoğalan zorlukların yönetimine katkıda bulunuyor. Tüm bunlar, adaptasyonun daha rahat ve kolay gerçekleşmesini sağlayacak ve gelecekte bazı kentleri diğerlerinden daha güçlü kılacak şekilde esnekliği tesis edecek olağanüstü yenilikleri teşvik ediyor.

İletişim ve ulaşım gibi diğer altyapı hizmetlerinin yönetimi, kentin sınırlarının çok ötesine uzanır. Biyoçeşitlilik, ekonomi ve ekoloji gibi altyapılar için bölgesel ölçek, bir kentin refahı için zorunlu görülen bir ölçektir. Mevcut hükümetimiz bölgesel yönetim yapılarını ortadan kaldırır kaldırmaz, alt-bölgeler ve şehir bölgeleri gibi kavramlar, herhangi bir kenti aşan altyapı hizmetlerini yönetmek için, politika söylemlerinde yeniden ortaya çıktı.

Dahası, kentler salt kendilerine odaklanırlar ve birbirine komşu kentler arasında cömertlik ve işbirliği gibi konularda ilham verici girişimlerin yaşandığına dair az sayıda örnek vardır. Şehir devletlerinin avantajlarını keşfettikçe, bunların ayrı yönetim birimleri olarak neden bugüne dek ayakta kalamadıklarını hatırlamamız kuvvetle muhtemeldir.

Yönetim seviyeleri arasındaki derin bağımlılık ilişkisine dair örnekler bulmaksa hiç zor değildir. 8 Ocak 2014 tarihinde ABD'deki tüm medya kuruluşlarında haberi yapılan bir vakayı ele alalım mesela: New Jersey Valisi Chris Christie'nin ofisi, Fort Lee'nin yeterince sadık olmayan belediye başkanını cezalandırmak için George Washington Köprüsü'ne giden yolu kapatarak tam dört gün sürecek bir trafik sıkışıklığına yol açmıştı.

Nitekim küresel kaynakların yönetimi küresel bir mesele olduğundan, ben de kentlerin, şehir bölgelerinin veya şehir devletlerinin bu kaynakları yönetmede tek tek ülkelerin bugüne dek yaptıklarından daha iyisini yapamayacağını öne sürüyorum.

Dahası, buradan yola çıkarak Occupy Management!, “üç numaralı yönetsel devrim”, dağıtılmış yönetim ve özyönetim gibi kavramların, pratiğin dağıtılmasına/bölüştürülmesine yönelik genel bir eğilimin temel bileşenleri olduğu ve kendi kendine örgütlenen toplulukların geleceğin iş dünyasında, bazı yerel hizmetlerin sağlanmasında, gıda ve enerji üretiminde –ki bunların hepsi altyapıya ilişkin meselelerin kent ölçeğinde yönetimine dahildir– önemli bir rolü olacağı sonucuna varıyorum. Bununla birlikte, devletten vazgeçmek için henüz çok erken olduğunu savunuyor, zira onca eksiklerine rağmen devletin meseleleri küresel düzeyde ele almak için hâlâ en uygun kurum olduğuna inanıyorum. Jerzy’nin iktidar sahibi küresel seçkinlerin sorumsuzluğuna ilişkin oldukça haklı endişelerine ise, mevcut yapının – bazılarının umduğundan daha yavaş olmakla birlikte, biz toplum olarak değerlerimizi yeniden gözden geçirdiğimiz esnada– çökmekte olduğuna dair umutlu bir önermeyle yanıt vermek istiyorum.

Zygmunt’un geleceğin neler getirebileceği üzerine konuşmayı reddederken sıklıkla dile getirdiği gibi, “Hangi yoldan gideceğimizi tercih edebiliriz”. Öyle değil mi?

Jerzy Kociatkiewicz Dikkatimizi çekmesi gerektiği halde üzerinde fazla durulmamış bir dizi fikri gündeme getirdiğin için çok teşekkürler, Irena. Olası geleceklerden hangisini gerçeğe dönüştürmeyi tercih edebileceğimiz konusunda gerek seninle gerek Zygmunt’la hemfikirim, ancak senin ortaya attığın Panarşi kavramının da son derece net bir biçimde önerdiği gibi, “bizim” kim olduğumuz sorusunun cevabını vermek hem zor hem de olası veya arzu edilen tercihleri belirlemeye salt başlamak için bile önemli.

Ne ilginçtir ki (tam manasıyla yönetim bilimleri değilse de) örgütsel sosyoloji alanında üretilen çalışmalar, artık insan

etkinliği dikkate ve düşünmeye değę tek etkinlikmiş gibi yapamayacağımız bir dünyada, faillik ve karşılıklı bağımlılık gibi konuları ele almak için belki de en umut verici alet takımını sunuyor. 1970’lerde bir bilim laboratuvarının etnografik çalışmasıyla yola koyulan¹⁰ Bruno Latour ve onunla benzer fikirlere sahip bir grup akademisyen, “fail-ağ” olarak bilinen bir teori geliştirdi.¹¹ Bu yaklaşımın ana fikri, en azından benim okuduğum haliyle, örgütleri veya toplumları etkileyen karmaşık konulara müdahil olan toplumsal aktörlerin çokluğunu ve çeşitliliğini tanımakta yatmaktadır. Her bir faaliyetimiz, insan ve insan olmayan katılımcıları (ve çoğu zaman ikisinin farklı kombinasyon ve ittifaklarını) içęir ki içlerinden bazıları fark edilir derecede sezgiliyken bazıları değildir. Fail-ağ teorisi kapsamındaki erken dönem çalışmalar, en önemli insan-dış faillerin bilimsel aygıtlar, uçaklar, trenler veya fiziksel parçacıklar olduğu yüksek teknoloji ve bilimsel araştırma koşullarına odaklanırken,¹² daha yeni bazı çalışmalar teoriyi toplumun çevresel kaygılarını, finans piyasalarını ve siyasi yapıyı analiz etmek için kullanıyor.¹³ Ben, insanları şu an karşı karşıya olduğumuz sorunların yalnızca bir parçası olarak gören ve hatta insana illa merkezi bir rol bile atfetmeyen Panarşi yaklaşımının buna epeyce benzer olduğunu düşünüyorum.

Bu tür bir bakış açısının, yöneticilerin olmadığı yönetim modellerini tasavvur etmemize (ve bu modellere doğru yönelmemize) izin verip vermeyeceği meselesine gelince (bu arada ben de Monika’nın “yöneticisiz yönetim” kavramı için duyduğu heyecanı

10. Bruno Latour ve Steve Woolgar (1979), *Laboratory Life: The Social Construction of Scientific Facts*, Beverly Hills: Sage.

11. Bruno Latour (2005), *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network Theory*, Oxford: Oxford University Press [*Toplumsal Yeniden Toplama: Aktör-Ağ Teorisine Bir Giriş*, Çev. Nüvit Bingöl, Tellekt Yay., 1. Basım, 2021].

12. Örneğin bkz. Bruno Latour (1996), *Aramis, or the Love of Technology*, Cambridge, MA: Harvard University Press; John Law (1994), *Organizing Modernity*, Oxford: Blackwell.

13. Örneğin bkz. Michel Callon (der.) (1998), *The Laws of the Markets*, Oxford: Blackwell; Bruno Latour (2004), *Politics of Nature: How to Bring the Sciences into Democracy*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

canı gönülden paylaşıyorum); bunun, önemli değişikliklerin tetikleyicisi olacak şeylere bağlı olduğunu düşünüyorum ki bunu, ekolojik döngünün bir sonraki aşamasına geçiş veya döngünün kendisini değiştiren daha dramatik bir değişim olarak görebiliriz. Günümüzün en çok tartışılan konularından biri, eşitsizliğin salt servet ve gelir açısından değil, kaynaklara, enerjiye, güvenliğe ve sağlık hizmetlerine erişim temelinde de sürekli olarak artmasıdır. Son zamanlardaki kriz (ki hâlâ devam ettiği öne sürülebilir), süreci daha da kötüleştirmiş gibi görünüyor. Yine de bu, giderek artan bir muhalefet ve toplumun bu şekilde kutuplaşmasının yol açtığı zarara dair dağ gibi büyüyen kanıtlarla birlikte gerçekleşiyor. Richard Wilkinson ve Kate Pickett'in kaleme aldığı, servet eşitsizliğinin gerek ayrıcalıklı gerek yoksun kesimler üzerindeki yıkıcı etkilerini konu edinen *Su Terazisi: Eşitliğin Artması Toplumlari Nasıl Güçlendiriyor?*, son birkaç yılın en çok tartışılan kitaplarından biri oldu.¹⁴ Zygmunt, siz de, eşitsizliğin yol açtığı zarara ilişkin görüşlerinizi *Azınlığın Zenginliği Hepimizin Çıkarına mıdır?* isimli kitabınızda tartışmıştınız.¹⁵ Kısa bir süre önce CEO'lar ve siyasetçilerle yapılan röportajlardan oluşan bir derleme,¹⁶ genellikle onların da aşırı servet eşitsizliğini alenen kınama ihtiyacı hissettiklerini (veya bunu görev bellediklerini) gözler önüne serdi. Dahası, gerek geleneksel görünümleriyle gerekse Irena'nın yukarıda sıraladığı yeni teknolojik biçimleriyle, kooperatif tipi örgütlenmelere yönelik heveste de bir canlanmaya tanıklık ediyoruz. Şimdiye kadar iki eğilim (eşitsizliğin artması ve buna ilişkin duyulan öfke) birbirine paralel şekilde ilerliyor ve bu durum mevcut toplumsal düzenlemelerin yaşadığı meşruiyet kaybının bir başka örneğini teşkil ediyor.

14. Richard Wilkinson ve Kate Pickett (2009), *The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone*, Londra: Penguin Books [*Su Terazisi: Eşitliğin Artması Toplumlari Nasıl Güçlendiriyor?* Çev. Elif Özsayar, Optimist Yay., 1. Basım, 2010].

15. Zygmunt Bauman (2013), *Does the Richness of the Few Benefit Us All?*, Cambridge: Polity [*Azınlığın Zenginliği Hepimizin Çıkarına mıdır?* Çev. Hakan Keser, Ayrıntı Yay., 5. Basım, 2020].

16. Roland Berger, David Grusky, Tobias Raffel, Geoffrey Samuels ve Christopher Wimer (der.) (2010), *The Inequality Puzzle: European and US Leaders Discuss Rising Income Inequality*, Heidelberg: Springer.

Bu noktada fetret devri metaforunu bilhassa yararlı buluyorum, zira gelecekteki monarşiyi veya (ister insan, ister insan-dışı, isterse de ikisinin bir bileşimi olsun) tebaasını tanımlamak zorunda kalmadan, yeni meşruiyet kaynakları –bulmanın kaçınılmazlığına değilse de– bulma arzusuna işaret ediyor. Hanedanlıklardaki gibi sabık hak sahiplerinin geri dönüşüne (doğrusu ben kendi adıma “sosyalizm” kelimesinin yeniden anaakım söyleme dönüşünü görmekten hiç rahatsızlık duymazdım),¹⁷ hâlâ hüküm sürse de giderek gayrimeşru hale gelen piyasa ortodoksisinin yeniden dirilişine veya yeni birtakım anlaşmalara, doğaya olan bağımlılığımıza dair yeni bir farkındalığa veya yeni teknolojilere dayanan radikal ve yeni bir çözümün ortaya çıkışına bile tanık olabiliriz. Yöneticilerin olmadığı yönetimlerin bu tür bir çözümün parçası olabilmesini umuyorum ama bunun gerçekleşeceğinden pek emin değilim.

Zygmunt Bauman Monika şu soruyu sormuştu: “Jerzy’nin kaçınılmaz olduğu kadar fena halde ihtiyaç duyulduğuna inandığı şu devrimin, illa ‘kurumsal yönetim yapılarını ortadan kaldırması ve çalışanları fiilen yetkilendirip güçlendirmesi’ mi gerek?”

Küresel “akışlar alanı”¹⁸ içerisinde süzülen en tepedeki insanlar, bir başka deyişle, gerek kamuoyu önünde dile getirdikleri fikirleri gerekse bu fikirlerle birlik ve uyum içindeki pratikleri itibarıyla (gelin gerçeklerle yüzleşelim) en çok önem arz eden insanlar şu konuda ısrar ederler: Şirketler ne çalışanlarına, ne de faaliyet ve etkilerinin menzilinde yaşayan insanlara aittir, şirketler hissedarlarına aittir; dahası, şirketlerin görevlerini ve bu görevleri takip eden eylemlerini tanımlama yetkisi, hisse sahipliğiyle el ele ilerler. Bu görüş kulağa ne denli sert, duyumsuz, ahlaki olarak duyarsız ve hepten uygunsuz gelse de mevcut

17. Sosyalizm kelimesinin, Avrupa’daki kimi siyasi partilerin programlarında olmasa bile, isimlerinde hâlâ yer almakta olduğunun gayet tabii farkındayım. Yukarıdaki yorumda kastettiğim söylemsel mevcudiyet bu değil.

18. Manuel Castells (1996), *The Rise of the Network Society*, Oxford: Blackwell [Ağ Toplumun Yükselişi, Çev. Ebru Kılıç, İstanbul Bilgi Üni. Yay., 1. Basım, 2005].

durumdaki temellendirmeleri tamamen inkâr edilemez. Gündemi belirleme hakkı münhasıran bu mülkiyete bağlı kaldığı müddetçe, “kurumsal yönetim yapısı”nda gerçekleşeceği kabul edilen reformun bir nevi kozmetik müdahaleden ibaret olduğu kanıtlanabilir.

Geçtiğimiz yüzyılın en içgörülü ve isabetli sosyologlarından biri, dahası yapmacık ve zoraki perdeleri yırtıp atmakta büyük bir usta olan Pierre Bourdieu’nün söyledikleri üzerine yeniden düşünmek istiyorum müsaadenizle. *Acts of Resistance* başlığı altında bir araya getirilen makale ve konuşmalarından oluşan veciz derlemede¹⁹ –ki kitap kendisinin son arzusu ve vasiyeti- dir (yahut da üstlenmemiz için bize miras bıraktığı görevlerin bir listesidir)– dikkatinin çoğunu, “günümüzün para piyasalarında hüküm süren örtmeceli retorik”e yöneltir (1996 yılının ekim ayında Freiburg’ta yaptığı konuşmaya bakınız²⁰). Alman Merkez Bankası [Bundesbank] Başkanı Tietmeyer tarafından ifade edilen, ekonominin gündelik hayatını ve iş birimlerini yönetenlerin başlıca –belki de tek– görevinin “yatırımcıların güvenini” sağlamak olduğu fikrini sert bir dille eleştirir. Bu kişileri birer “hisse sahibi” olarak adlandıran Başkan’ın yaptığı şey, işin aslına ışık tutabilmek için yırtılıp atılması gereken perdeyi illüzyon ipliğiyle dokumaktır. Nitekim Başkan Tietmeyer’e göre, “kamu harcamalarını kısıtlamak ve vergileri uzun vadede kabul edilebilir bir seviyeye indirmek, sosyal refah sistemini yeniden düzenlemek, işgücü piyasasındaki katı kuralları kaldırmak elzemdir, zira kalkınmanın yeni aşamasına ancak çaba sarf edersek geçebiliriz.”²¹ Bourdieu bu örtmecelerin örtüsünü bir bir kaldırır: gerçekte önerilen şey, “yatırımcıların” iktisadi haklarına diğer herkesin toplumsal hakları karşısında tartışmasız bir öncelik tanınmasıdır; çalışanların, istenildiği zaman, üstelik de maliyet doğurmayacak şekilde işten çıkarılabilmeleri gerekir; sonuç

19. Pierre Bourdieu (1998), *Acts of Resistance: Against the New Myths of Our Time*, Cambridge: Polity.

20. Pierre Bourdieu (1996), “Le Nord et le Midi: contribution à une analyse de l’effet Montesquieu”, Freiburg Üniversitesi’nde verdiği ders, Ekim 1996.

21. Tietmeyer’den alıntılan Bourdieu, *Acts of Resistance*, s. 46.

olarak BİZ “yatırımcıların” elde edeceğimiz kârlardan emin olabilmemiz için SİZ yöneticilerin, altınızda çalışan kişilerin çaba sarf etmesini sağlamak için çaba sarf etmeniz gerekir... Bu durumda, “Bütün mesele ekonomi, ahmak!” mı daha doğrudur yoksa “Bütün mesele ekonomik güç, ahmak!” mı?

Yönetimin kurumsal yapısında reforma gidilmesinin en önemli ve acil görevlerden biri olduğu fikrine katılıyorum. Peki yönetimin, örneklerinden yalnızca biri olduğu haddizatında “kurumsal yapı” ne olacak? Bourdieu, ister Marksist ister neoliberal türden olsun, ekonomik determinizmin tuzağına düşülmemesi konusunda defalarca uyarır, zira böyle bir hataya düşmek, “siyaseti devre dışı bırakmak ve –maksimum büyüme, rekabetçilik, üretkenlik gibi– bir dizi sorgulanmayan amaç empoze etmek suretiyle sorumluluk ve seferberliği yasaklar.”²² Dahası, bunu yaparken “özgürlük, kurtuluş, serbestleşme gibi bir dizi söz hilesine başvurmak suretiyle özgürleşmeden yanaymış gibi bir hava” kazandırır kendine.²³

Uzun lafın kısıası, bütün bu “söz hileleri”yle örtbas edilen şey, yapılan gerçek tercihin, yani piyasaların güveni ile insanların güveni arasında yapılan tercihin gerçek doğasıdır.

Şimdi müsaadenizle Irena’nın, şimdiki zamanı içine yerleştirmek, içsel kaynaklarını analiz etmek, rolünü ve anlamını idrak etmek ve hatta bir cesaret nasıl sonuçlanacağını bile tahmin etmemiz için doğru ve uygun bir bilişsel çerçeve olarak “fetret devri”nin yerine önerdiği “Panaşi” kuramına değinmek istiyorum.

Her şeyden evvel, orijinal monarşik çağrışımlarından arındırılmış haliyle Antonio Gramsci tarafından²⁴ tanıtılmış ve daha yakın bir tarihte Keith Tester tarafından²⁵ yeniden diriltilmiş ve güncellenmiş yeni anlamıyla “fetret devri” fikri, bana göre son

22. Bourdieu, *Acts of Resistance*, s. 50.

23. A.g.e.

24. Antonio Gramsci (1971), *Selections from the Prison Notebooks*, New York: International Publishers [*Hapishane Defterleri*, 4 Cilt, Çev. Ekrem Ekici (1. Cilt), Barış Baysal (2., 3. ve 4. Cilt), Kalkedon Yay., 2011–2014].

25. Keith Tester (2009), “Pleasure, Reality, the Novel and Pathology”, *Journal of Anthropological Psychology* 21: 23–6.

derece bariz bir tevazu ve ihtiyat avantajına sahiptir ve bu haliyle rakibi “Panaşî”nin aşırı özgüveni ve küstahlığından uzak durur. Tekrar edeyim: ne kadar süreceği halihazırda bilinmeyen, içinde yaşayanlar tarafından hâlâ deneyimlenmekte olan bir dönemden “fetret devri” olarak bahsetmek, statükoya musallat olan, içinde yaşayanları bezdiren ve mevcut düzeni ikame edecek bir şey aramaya sevk eden şeye dair bir farkındalık olduğu mesajını iletir/ortaya koyar; fakat aynı zamanda, böyle bir ikamenin sonunda alabileceği şekle dair cehaleti de itiraf ve işaret eder. Fetret devri, statükodan sonrasını –bırakın güvenle ve kendinden emin bir şekilde tasarlayıp planlamayı– tahmin etmenin bile müthiş zor ve belki de imkânsız oluşuyla karakterize olur. Önceden kesin olarak belirlenmiş, emredilmiş veya tasarlanmış bir gelecek fikrini reddederek, onu, eksik belirlenmiş ve henüz yeterince tanımlanmamış olan insan tercihlerine açık hale getirir ki bu “Panaşî” kuramının açık veya örtülü, kasten veya hükmen ima ettiği bir fikirdir. Statükodan kaçmanın nedenlerini sıralarken gidişatın “fetret devri” olarak temsil edilmesi, mesele kaçışın ne zaman sona ereceğini (tabii bir gün sona erecekse) tahmin etmek söz konusu olunca ölçülü bir temkinlilik sergiler.

Şimdilerde pek moda olan “Panaşî” kavramının kökleri, medeniyetlerin “doğal yaşam döngüsü”nün başka bir versiyonuna dayanır; buna göre bir medeniyetin doğuşundan çöküşüne, başından sonuna izleyeceği rota, sanki tüm canlıların, dolayısıyla da tüm ölümlü organizmaların doğumdan ölüme izleyecekleri güzergâhı taklit ediyormuş/kopyalıyormuşçasına önceden belirlenmiştir. Birbirini takip eden her medeniyetin izlemeye mahkûm olduğu, aralıksız, şaşmaz ve ne olursa olsun değiştirilemez bir güzergâh olduğunu varsayan böylesi bir yaklaşım, tarih yazımı, daha doğrusu tarih felsefesi disiplini içinde uzun bir geleneğe sahiptir. Ne var ki bundan yüz yıl kadar önce, Oswald Spengler’in her türlü medeniyete, mevsimlerin birbirini kovaladığı türde, sürekli yinelenen bir döngü atfettiği *Batı’nın Çöküşü* isimli yakıştırması²⁶ bu yaklaşıma yeni bir duruş kazan-

26. Oswald Spengler (1918/1991), *Decline of the West*, Oxford: Oxford University Press [*Batının Çöküşü*, Çev. Nuray Şengilli, Dergâh Yay., 2. Basım, 1997].

dırmış ve ona modern düşüncede –baskın değilse de– istikrarlı bir konum temin etmiştir.

Determinizmin, bu sefer ekonominin değil de medeniyetin demir yasası kılığına bürünmüş başka bir tecessümü olabilir mi bu?

Bu noktada bir kez daha Pierre Bourdieu’ye başvuracak olursak: “Toplumsal yasaların, iktisadi yasaların vs hükmü, ancak insanların izin verdiği ölçüde geçer.”²⁷

MK Kesinlikle öyle ve ben de tam olarak bu nedenle, hayatlarımıza yön verecek yasa ve kuralların nasıl olması gerektiğine karar vereceğimiz bir tefekkür çağına girdiğimize –daha doğrusu, bir kez daha girdiğimize– inanıyorum. Şu an yazmakta olduğum bir kitapta –Zygmunt, sizin deyimizle “temel amacı her zaman beşeri davranış olasılıklarını manipüle etmek... olmuş ve hep öyle kalmış” bir faaliyet olan– yönetimi *ethos* üzerinden düşünmeye geri dönmek gerektiğini öne sürüyorum. Bu antik Yunan düşüncesi, bir yandan mekânı, diğer yandan kötülüğün azalıp iyiliğin artmasını amaçlayan ahlak yasalarını sahiplenir. Eski Cumhurbaşkanı Václav Havel’e ekonomi danışmanlığı da yapan Çek iktisatçı Tomas Sedlacek, *İyi, Kötü ve Ekonomi: Gilgameş’tan Wall Street’e İktisadi Anlam Arayışı*²⁸ isimli harikulade kitabında ekonominin maksadının esasen ahlaki olduğunu öne sürer: özünde, iyi ve kötü hakkında bir bilim dalıdır. Bu gerçek, siyasetçiler ve iktisatçılar tarafından genellikle tamamen göz ardı edilir; oysaki iktisat biliminin son yıllarda gururla ürettiği formel ve matematiksel modeller bile ahlaki temellere dayanır ve bir toplum vizyonundan beslenir: “ekonomi nasıl olmalıdır?”, “insanlar birbirine nasıl davranmalıdır?”, “neye inanmalıdır?” gibi sorulara yoğunlaşır. İktisat biliminde bolca bulunan ideal koşullar ve normatif standartlar, anlama ve şekillendirme ar-

27. Bourdieu, *Acts of Resistance*, s. 55.

28. Tomas Sedlacek (2011), *Economics of Good and Evil: The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street*, Oxford: Oxford University Press [*İyi, Kötü ve Ekonomi: Gilgameş’tan Wall Street’e İktisadi Anlam Arayışı*, Çev. Alpogan Sabri Erdoğan, İş Bankası Kültür Yay., 1. Basım, 2017].

zusundan kaynaklanır. Sorulan sorular kuşkusuz şunlardır: ne, kimin tarafından ve kimin için? Anaakım iktisatçıların genelde göz ardı ettiği bu sorular, Sedlacek'in kitaplarında ikna edici bir biçimde gösterdiği gibi, dünyanın binlerce yılı kapsayan iktisadi hikâyesinin içinde kendi yerimizi bulmak açısından çok önemlidir ve bunlar üzerine bilinçli bir şekilde düşünmek gerekir. Sedlacek Gılgamış Destanı'nı, İncil'de geçen hikâyeleri ve –şüphesiz Adam Smith'in de aralarında olduğu– Aydınlanma filozoflarının anlatılarını yeniden dillendirir ve iktisadi olarak yorumlar; bunu yaparken iktisadi düşüncenin nihai anlamının iyiliğe dair fikirlerde yattığını gösterir. Değer, neoliberal dar görüşlülüğün son yıllarda bizi inandırmaya çalıştığı gibi salt finansla değil, aynı zamanda –terimin kendisinin de ima ettiği gibi– değerli ve uğruna yaşamaya değer gördüğümüz şeylerle de ilgilidir. Önemli olan tek şeyin kâr olduğu bir toplum gerçekten de yetersizdir; bugüne kadarki en zengin medeniyet olmamıza rağmen, sahip olduklarımızın yeterli olduğunu düşünmüyor, çok fazla çalışıyor ve serveti müthiş derecede eşitsiz bölüşüyoruz ki Jerzy, sohbetimize son katkısında bu meseleye parmak basmıştı. Bu durum, bir şeylerin gerçek anlamıyla bağlantımızı yitirmiş olmamızın bir sonucu. Tıpkı iktisat denilen sosyal bilim dalında olduğu gibi, toplum ve toplumun işlevleri üzerine düşüncelerimizde de ahlaki boyutu geri kazanmamız gerektiği konusunda Sedlacek ile hemfikirim. Ekonominin rolü, nasıl dümen tutacağımıza dair bilgi vermektir: “Öyleyse ekonomi, dümencilik sanatıdır. Kaos ve özgür irade arasındaki etkileşim bir engel gibi değil (dalgalı bir denize benzese de), bir kaynak olarak görül-melidir. Denizi sakinleştirmek ve onu şiddet tehdidiyle idare etmek yerine *üzerinde* nasıl yol alacağımızı öğrenmeliyiz.”²⁹ Bana kalırsa –derinlemesine düşünme, ideoloji ve pratik gibi biçimler alabilecek olan– yönetim için salt iyinin ve kötünün bilincinde olmak anlamına gelen bir yön duygusu değil, ondan daha fazlası, bir mekân duygusu da gereklidir. Ahlak ve mekân *ethos*'ta bir araya getirilir.

29. A.g.e., s. 161 [Tr: s. 170].

Polonyalı yönetim kuramcısı Roman Batko, devrim niteliğindeki kitabı *Golem, Midas, Avatar, Golden Calfta*,³⁰ kamu yönetimi anlayışına sahip bir toplumsal hizmet *ethos*'una acilen geri dönülmesi çağrısında bulunur. Kitapta, Batko'nun çarpıcı metaforlar yardımıyla tasvir ettiği dört temel kamu yönetimi fikri ve döneminden bahsedilmektedir. Golem, erken 20. yüzyılın klasik bürokrasisini temsil eder; Zygmunt sizin *Modernite ve Holokaust*'ta³¹ münasip bir şekilde tanımladığınız gibi, bir yandan verimli ve standartlaştırılmış, diğer yandan ruhsuz ve zaman zaman sistematik bir biçimde öldürücüdür. Midas, kurumsal dünya imgesinde şekillenmiş kamu sektörünün vücut bulmuş halidir. Yeni Kamu Yönetimi bayrağı altında, tüm geleneksel ve işlevsiz kötülüklerin tek kalemde yasaklanmasıyla birlikte kamusal alan gerçek manada etkili ve hatta kârlı hale getirilecekti. Ne var ki özel şirketi taklit eden kamu kuruluşu, imkân bulduğunda, kendi rol modelinden bile daha korkunç ve insaniyetsiz bir yere dönüştü. Selefî gibi doğrudan toplu katliamlara girişmese de, insanların çektiği acılara, adaletsizliğe ve sefaletle küçümser ve hissiz bir tavırla göz yumdu. Bu dönemin kamu örgütlenmesi de yine sermayenin hizmetkârı oldu; yalnızca ekonomik değerleri yüceltiyordu ve başlangıçtaki hedeflerini, yani toplumda fark yaratmanın bir aracı olmayı, daha az ayrıcalıklı kesimlerin menfaatine, adalet ve barışın tesisi için çalışmayı unutmuştu. Avatar, kamusal örgütlenmenin en uygun maliyetli ve kullanıcı dostu olması amaçlanan başka bir tecessümü, "herkes için kamu yönetimi"nin "yalın" versiyonudur. Kamu kuruluşlarının işlevleri, anlaşılır bir teknolojik arayüzle İnternet üzerinden erişilebilir olacaktır. Ne var ki, bu versiyon gerçek hayatta vaatlerini yerine getirmekte başarısız olmakla kalmadı, aynı zamanda daha da insanlık dışı, gayrişahsi ve kasvetli bir örgütlenmeye –belki de devasa bir robota– dönüştü. Son olarak Altın Buzağı, dini kurumların geleneksel olarak

30. Roman Batko (2013), *Golem, Midas, Awatar, Złoty Cielec: Organizacja publicznej w płynnej nowoczesnos'ci*, Varşova: Sedno.

31. Zygmunt Bauman (1991), *Modernity and the Holocaust*, Cambridge: Polity [Modernity ve Holocaust, Çev. Süha Sertabiboğlu, Alfa Yay., 1. Basım, 2016].

devlete veya yerel yönetimlere ait olan örgütlerin işlevlerini şekillendirmeye veya devralmaya çalıştığı kamusal alanın tipik Polonya versiyonudur. Polonya'daki Katolik Kilisesi, kamusal alanın ahlaki bir angajmana ihtiyaç duyduğu gerekçesiyle bu tür girişimlerde bulunmaya bilhassa heveslidir. Bununla birlikte, gerçekte bu tür girişimler, kutsalı dünyevi örgütlenmeye geri getirmez, daha ziyade kutsalı dünyevileştirir ve kendi yapılarının, hiyerarşilerinin ve siyasetinin bir kültünü yaratır. Roman Batko bu ikilemin bir çözümü olmadığını öne sürer; kamu sektörünün doğasında var olan ve onu mahveden patolojilerin ortadan kaldırılması mümkün değildir. Yine de kamusal örgütlenmeyi yeniden hayata döndürmek için yapılabilecek bir şey vardır ve o da ona ruhunu, anlamını, bir başka deyişle kamu hizmetinin *ethos*'unu geri vermektir. Haham Jehuda Löw ben Becalel tarafından zulüm gören Yahudi cemaatini korumak üzere yaratılmış olan Prag efsanesinin Golem'i ruhtan yoksun olduğundan, bizatihi cemaat için bir işkenceciye dönüşür, zira ağzına yerleştirilmiş olan yazıttaki harflerden biri kaybolmuştur ve *emet* ("hakikat") yerine *met* ("ölüm") yazmaktadır. Nitekim kendi hakikatinden –ki bu hakikat kendi *ethos*'unun faaliyetinin bir nevi uzantısıdır– yoksun kalan kamusal örgütlenme, ölümün farklı imgelerini taşımaktadır: fayda, maliyet etkinliği ve araçsallık. Kamu örgütünün *ethos*'u, soyut manada değil, cisimleşmiş ve mevzilenmiş şekilde kamu hizmeti, başkalarını önemseme ve kamu yararadır. Kamu sektöründeki hümanist yönetimin, kendine kök ve amaç olarak bellemesi gereken şey, yazara göre budur.

Irena, Zygmunt ve Jerzy, sizce hangi yasa ve *ethos*'lar geleceğin dünyasını düzenleyecek? Başka bir deyişle, küresel ve yerel nasıl, kim için ve kim tarafından örgütlenebilir? Jerzy'nin akıl yürütmelerine geri dönecek olursak, bu yeniden örgütlenme, dünyamızın adaletsizlikleriyle nasıl başa çıkabilir? Sosyalizmin geri döneceğine mi, serbest piyasa ekonomisin yeniden canlanacağına mı, yoksa tamamen yepyeni bir şeyin ortaya çıkacağına mı inanıyorsunuz? Fakat bu, söyleşimiz içerisinde yeni bir bölümün konusu olabilecek bir soru.

3

Küresel ve Yerelin Örgütlenişi

Irena Bauman Giderek artan eşitsizliği, toplumun gelecekte bir şekilde yönetmesi gereken en zorlu toplumsal sorunlardan biri olarak görmemizi sağladığı için Jerzy'ye, Tomas Sedlacek'in ekonominin mahiyetinin son derece etik, özünde iyi ve kötü hakkında bir bilim dalı olduğu yönündeki önermelerini yeniden dile getirdiği için de Monika'ya teşekkür ediyorum. Monika'nın geleceğin dünyasını düzenleyebilecek yasa ve *ethos*'lara ilişkin soruları üzerine düşünürken bunları başlangıç noktası olarak alacağım.

Zygmunt, son derece güzel bir biçimde işlenmiş özlü bir eser olan *Azınlığın Zenginliği Hepimizin Çıkarına mıdır?*'ı tarihsel olaylarla da doğrulanan şöyle bir gözlemle bitirmişti: "Öyle

görünüyor ki, felaketleri anlayıp geldiklerini (geriye dönüp bakarak, maalesef, sadece geriye dönüp bakarak...) kabul etmek için mutlaka gerçekleştirmeleri gerekiyor.”¹

Bu gözlem, geleceği yönetme bağlamında bilhassa tüyler ürpertici, çünkü insanlık tarihinde ilk kez bu kadar çok varoluşsal tehditle karşı karşıyayız. İnsanın kendi eliyle yarattığı ve türün yok oluşunu beraberinde getirebilecek seviyedeki bu riskler, Cambridge Üniversitesi’nde yeni kurulan Varoluşsal Risk Araştırma Merkezi tarafından şu dört temel gelişmenin neticesi olarak tanımlanıyor: yapay zekânın ilerlemesi, biyoteknoloji ve yapay yaşamın gelişimi, nanoteknolojik ilerlemeler ve antropojenik iklim değişikliğinin olası aşırı etkileri.

Gelecekte bizi bekleyen devasa felaketlere ilişkin bu yeni bağlamda, medeniyetin devam etmesini sağlayacak pozitif yönde bir değişimin olsa olsa bu felaketler tarafından tetiklenebileceği ilkesi son derece tatsız.

Şimdi ihtiyaç duyulan eylem, Zygmunt’un deyişiyle “piyasaların güveni ile insanların güveni arasında yapılacak” *gerçek tercih* tanımının, edebiyat tarihinin şu en meşhur dört kelimesini içerecek şekilde değiştirilmesi: *Olmak ya da olmamak*.

Serbest piyasa ve tüketim kültürünün –Monika tarafından belirtilen– refah ve mutluluğu artırmaktaki başarısızlığıyla bir araya gelen bu tercih, Jerzy’nin deyimiyle “sabık hak sahiplerinin geri dönüş” sürecini hızlandırabilir ve geri dönen bu eski hak sahipleri, iktisatçı E. F. Schumacher’in “anonim şirketlerden ya da tüm evreni meşru av sahaları sayacak kadar büyüklük saplantısı içinde olan devletlerden”² ibaret addettiği mevcut düzeni yerinden etmeye çalışabilirler. Tüm ölçeklerde ve dünyanın her yerinde, kendimizi nasıl yönetmemiz gerektiğine dair bu denli bol fikir ve deneyimin var olmasının sebebi de yine bu tercihtir.

1. Zygmunt Bauman (2013), *Does the Richness of the Few Benefit Us All?* Cambridge: Polity, s. 96 [*Azınlığın Zenginliği Hepimizin Çıkarına mıdır?* Çev. Hakan Keser, Ayrıntı Yay., 5. Basım, 2020, s. 75].

2. E. F. Schumacher (1993), *Small is Beautiful: Study of Economics as if People Mattered*, Londra: Vintage, s. 22-3 [*Küçük Güzeldir*, Çev. Osman Deniztekin, Cep Kitapları, 2. Basım, 1989, s. 26].

Schumacher şöyle demektedir: “Bütüncül bir kavrayıştan çok deneyimlere dayanan insan bilgisinin yetersizliği ve bölük pörçüklüğü göz önünde bulundurulursa, küçük ölçeklerle çalışmanın akıllılığı anlaşılır.”³ Schumacher’in bu önermesine dayanarak ben de, daha başka felaketlerin ortaya çıkmasını önlemek için tasarlanmış derme çatma “düzeltici eylemlerin” [corrective action] yanı sıra, değişen toplumsal değerlere intibak etmeye çalışan yönetim sistemleri ve örgütlenme yapılarına dair de derme çatma kanıtların var olduğunu, dahası yaşanan değişimin hızının –sadece erken intibak edenler arasında bile olsa– giderek arttığını iddia ediyorum.

“Düzeltici eylem” döneminde olduğumuz inkâr edilemez. London School of Economics’in yayımladığı bir rapor, bankaların sadece son birkaç ay içerisinde Libor’da (Londra Bankalararası Faiz Oranı) yaptıkları manipülasyonlar gerekçe gösterilerek 3,5 milyar sterlin para cezasına çarptırıldığını ortaya koydu. 2014 yılının ocak ayında, ödeme koruma sigortalarının hileli satışı nedeniyle toplam 10 milyar sterlin para cezasına çarptırılan bankaların aldıkları cezalar toplamının 20 milyar sterline yükseldiği teyit edildi. Yine Ocak 2014’te AB, bankacıların aldığı ikramiyelere bir üst sınır getirdi ve daha da önemlisi ikramiye düzeyinin sabitlenmesine ilişkin karar alma süreçlerini kapalı ücret komitelerinden paydaşlara kaydırmak suretiyle yönetim yapısını değiştirmiş oldu. Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Komisyonu’nun üyeleri ile birliğe üye toplam yirmi yedi ülkenin temsilcileri arasında Brüksel’de gerçekleşen sekiz saatlik yoğun görüşmelerin ardından anlaşmaya varıldı.⁴ Avrupa Parlamentosu’nun başmüzakerecisi Othmar Karas, görüşmelerin bitiminde, “AB finans piyasaları düzenlemeleri tarihinde ilk kez, bankacıların aldıkları ikramiyelere bir üst sınır getirmiş olacağız,” açıklamasında bulundu.⁵

3. A.g.e., s. 22 [Tr: s. 25].

4. BBC (2013), “EU Agrees to Cap Bankers’ Bonuses”, *BBC Business News*, www.bbc.co.uk/news/business-21608938.

5. A.g.e.

Yine 2014 yılında, dünyadaki tüm bankaları etkileyen risk yönetimi kuralları üzerinde anlaşmaya varmak için düzenli olarak toplanan, banka düzenleyicilerinden oluşan güçlü bir topluluk olan Basel Bankacılık Denetim Komitesi, “2008 yılının bankacılık krizinden dersler çıkarmak ve yapılan hataları düzeltmek için en önemli küresel inisiyatif”⁶ olarak tanımlanan (burada “küresel”e yapılan atıfa dikkat çekmek isterim) bir dizi yeni mali düzenlemeyi hayata geçirdi.

Zygmunt’un sözünü ettiği “‘akışlar alanı’ içerisinde süzülen en tepedeki insanlar” bile değişimin gelgitlerini hissetmektedir. Barclays, RBS ve kamu hizmeti veren bir şirket olan Centrica’nın CEO’ları kamuoyu baskısıyla, normalde aldıkları hatırı sayılır meblağlardaki ikramiyeleri birer birer geri çevirdiler.

Yeniden bölüşümün gönüllü yönetimi demek olan hayırseverlik faaliyetleri, 2008’den beri eski popülerliğini geri kazanıyor. Amerika’nın en zengin bağışçıların 2013 yılında hayır kurumlarına yaptıkları yardımların toplamı 2,1 milyar sterlini geçti ve içlerindeki en büyük bağış, 18 milyon değerindeki Facebook hissesiyle Mark Zuckerberg tarafından Silikon Vadisi Toplum Vakfı’na yapıldı.⁷

Yine Ocak 2014’te, Danimarka’daki Sosyalist Halk Partisi, hükümetin, devletin sahip olduğu yenilenebilir enerji şirketi DONG’un yüzde 19 hissesini Goldman Sachs’a satma kararı üzerine oluşan halk tepkisine destek vermek adına koalisyon hükümetinden istifa etti.⁸

Bu saydıklarım şüpheşiz ki olumsuzluklar denizinde yaşanan münferit olaylardır, yine de toplumsal değerlerde derinden bir değişimin yaşanmakta olduğunun erken habercileridir. Jerzy’nin belirttiği gibi, “giderek artan bir muhalefet ve top-

6. BBC (2010), “Q&A: Basel Rules on Bank Capital – Who Cares?”, *BBC Business News*, www.bbc.co.uk/news/business-11281750.

7. “US Philanthropists Make Charitable Donations Worth \$3.4bn in 2013” (2014), *Guardian*, www.theguardian.com/society/2014/jan/01/donations-us-philanthropists-2013.

8. Popular Resistance (2014), “Denmark Outraged over Sale of Energy Co. to Goldman Sachs”, *Daily Movement News and Resources*, www.popularresistance.org/denmark-outraged-over-sale-of-energy-co-to-goldman-sachs.

lumun bu şekilde kutuplaşmasının yol açtığı zarara dair dağ gibi büyüyen kanıtlar” artık her yerde ve birçok müthiş beyin, yönetimin farklı ölçek ve kademelerinde, toplumsal ve nesiller arası adalete ve kaynakların sürdürülebilir bir şekilde kullanımına dayalı yeni bir geleceği tanımlayabilmek için canla başla uğraşüyor ve bu insanları birbirine bağlayan en güçlü kavram “yeniden bölüşüm”. Robert ve Edward Skidelsky, *Ne Kadarı Yeterli?* isimli etkili çalışmalarında,⁹ Aristoteles’in tasarladığı ve o günden beri iktisatçılar tarafından sürekli olarak geliştirilen, toplumsal adaletten ziyade çalışma saatleri ile boş zamanı bireysel ihtiyaçlara cevap verecek şekilde dengeleme kaygısıyla yola çıkan “İyi Yaşam” olanağını yeniden masaya yatırıyorlar: “Çoğu kişinin yalnızca haftada on beş saat çalıştığı bir dünya hayal edin. Ücretleri şimdiki kadar, hatta daha bile fazla olacak, zira emeklerinin semeresi, toplum içinde daha dengeli bir şekilde bölüşülecektir.”* Gelir, servet ve karar alma süreçlerinin yeniden bölüşümü, New Economics Foundation (NEF) tarafından hazırlanan, herkese temel bir gelir sağlamak için bir Yurttaşlar Vakfı’nın kurulması da dahil bir dizi değişikliğin önerildiği ve kararlar en iyi yerel ölçekte alındığından daha fazla yerelleşmenin savunulduğu “Büyük Dönüşüm” başlıklı raporun da merkezinde yer alıyor.

Yeniden bölüşüm teması, sahada her zamankinden sık rastlanan deneyler ve hareketler sayesinde, teorisyenlerin sözlerinin ötesine uzanıyor. Kendi kendine örgütlenen topluluklara ilham veren, onları teşvik eden, birbirlerine bağlayan ve destekleyen bir yardım kuruluşu olan Transition Network, paylaşım ve kolektif eylem aracılığıyla ekolojik esnekliği yeniden tesis eden ve karbon emisyonunu azaltan inisiyatifler oluşturuyor ve 2009 yılından beri tüm dünyada bu tür inisiyatiflerin yayılmasını sağlıyor. Vatandaşların yerel yönetimlere katılımı yoluyla kendine has

9. Robert Skidelsky ve Edward Skidelsky (2012), *How Much is Enough? The Love of Money, and the Case for the Good Life*, Londra: Penguin Books [*Ne Kadarı Yeterli? Para Sevgisi ve İyi Yaşam Mücadelesi*, Çev. Levent Konyar, İstanbul Bilgi Üni. Yay., 1. Basım, 2014].

* A.g.e., s. 4 [Tr: s. 2 (orijinal çeviri üzerinde değişiklik yapılmıştır. -ç.n.)].

yerel ekonomileri, küresel homojenleşme karşısında korumayı amaçlayan CittaSlow hareketi ise 24 ülkede 147 kasabaya yayılmış durumda.

Sonuç olarak Monika'nın sorusuna cevaben ve –doğruluğu hiçbir surette kesin olmayan– toplumun kendi kaderini belirleyebileceği varsayımına dayanarak, varoluşsal risklerin pozitif toplumsal değişimin halihazırda itici gücü haline geldiğini ve daha arzu edilir bir topluma doğru geçişin, mevcut hiyerarşik yönetimin kolektif bir idareye dönüşecek şekilde yeniden yapılandırılmasıyla örgütlenebileceğini iddia ediyorum. Elbette buna, işleyiş tarzında kurumsal denetimden kurumsal kolaylaştırıcılığa, rekabetten işbirliğine doğru yaşanacak geçişler de eşlik etmeli ve tüm bunlar, alçakgönüllülük, toplumsal ve çevresel adalet gibi ortak değerlerle –yani yapıların şekillendirdiği değil, yapıları şekillendiren değerlerle– desteklenmelidir.

Tüm bunları kimin yapacağı sorusuna gelince, verilebilecek olası cevap, herkesin oynayacak bir rolü olduğudur –“herkesten yeteneğine göre, herkese ihtiyacı kadar”, geri dönüşü memnuniyetle karşılanabilecek bir “sabık hak sahibi”dir ki *kolektif idarenin* de temel dayanaklarından birini oluşturur. Böylesi bir idare, aynı zamanda kendi eylemlerimizin neticeleri için sorumluluk almayı da gerektirir.

Şimdi soru sorma sırası bende: Son zamanlarda her birimiz neleri yeniden bölüştükdük?

Zygmunt Bauman Evet, “*herkesin* oynayacak bir rolü var”. Peki ama *herkes* gerçekten bu rolü yerine getirmeye gönüllü olacak mı? Belki hepimiz değil bazılarımız gönüllü olacak ki zaten bizimki gibi bu kadar ayrı telden çalan bir tür için herkesin sürece dahil olduğu bir durum epey ihtimal dışı, hatta muhtemelen imkânsız. Peki, sadece bazılarının üzerine düşen rolü oynadığı bir durum, oyunun kurallarını yeniden belirlemeye yetecek mi? Bütün olasılıklar böyle bir yeniden belirlemenin karşındaymış gibi görünüyor, hele hele nadiren dile getirilen ve fakat gündelik ve yaygın olarak uygulanan, dünya vizyonu-

muzun yanı sıra yaşam stratejilerimizin de temelini oluşturan varsayımların ne denli derinlere işlediği göz önüne alındığında.

W. I. Thomas ve Florian Znaniecki'nin¹⁰ unutulmaz gözlemlerinde dile getirdikleri gibi, eğer insanlar kimi durumları gerçek olarak tanımlıyorlarsa, gerçek olan bu durumların neticeleridir. Öte yandan, bir arada yaşama biçimlerimizin ve araçlarımızın son derece keskin bir gözlemcisi olan J. M. Coetzee'nin (kendisine ait *Kötü Bir Yılın Güncesi*'ne bakınız¹¹) sözleriyle söyleyecek olursak,

bitmek bilmeyen çalışmanın mazur görülmesinin gerisinde, doğru luğu, artık söylenmesini bile gerektirmeyecek kadar açık olan bazı varsayımlar yatar: yeryüzündeki herkesin şu ya da bu ulusa ait olması ve şu ya da bu ulusal ekonomi içinde faaliyet göstermesinin gerekliliği; bu ulusal ekonomilerin birbiriyle rekabet içinde olması gibi... Bir yarış veya rekabet olarak... ekonominin... bir bitiş çizgisi ve dola yısıyla doğal bir sonu yoktur. Koşucunun yegâne amacı öne geçmek ve orada kalmaktır. Sağlık için arkadaşça rahvan gitmek varken hayat ın niçin illa bir yarışa benzetilmesi gerektiği veya ulusal ekonomile rin niçin illa birbirine karşı yarışması gerektiği sorusu sorulmaz.*

Bu, gerçek olarak tanımladığımız ve hayatlarımızı yaşayış şeklimiz, bir başka deyişle peşinden gitmeye değer gördüğümüz hedefler ve bunların peşinden gitme şeklimiz aracılığıyla gerçekliğini her gün yeniden üretip pekiştirdiğimiz durumdur. Irena, senin girişimlerine atıfta bulunduğun Basel Komitesi, Coetzee'nin tarif ettiği durumu şüphesiz ki aşikâr kabul edecektir; Komite'nin başındaki insanların, “yarışın apaçık gerçekliği”nin lanetinden –ki bu lanetin aslı, bankaların pervasızlığının ve yalnızca anlık kâra odaklanan miyopluğunun onları yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakmasıdır– kurtulmaları için “risk yöneticileri”ne dikte etmeye çalıştıkları şey, “2008 yılının banka-

10. William Thomas ve Florian Znaniecki (1984), *Polish Peasants in Europe and America*, Chicago: University of Illinois Press.

11. J. M. Coetzee (2008), *Diary of a Bad Year*, Londra: Penguin Books [*Kötü Bir Yılın Güncesi*, Çev. Suat Ertüzün, Can Yay., 4. Basım, 2020].

* A.g.e., s. 79 [Tr: s. 77 (orijinal çeviri üzerinde değişiklik yapılmıştır. -ç.n.)].

cılık krizinden dersler çıkarmaları ve yapılan hataları düzeltmeleri”dir. Peki, bir çiçekle, hadi bir buket çiçekle diyelim, yaz gelir mi? Bankaların derslerini iyice öğrenerek hizmet etmeye geri dönmeleri beklenen amaç “iyi yaşam” değildir, zira bu yaşamın “küresel yatırımcılar”ın sürekli artan temettülerinden başka bir anlamı yoktur. Bu amaç, hisse senetlerinin piyasa değerine ve sahiplerinin alacağı ikramiye ve temettülere odaklanmış olan –ve vaktiyle kendi bildiklerini okumalarına müsaade edilen– bankaların yok olmak üzere olan rekabet gücünü yeniden tesis etmektir. Bu önlemler gerçekten de, senin tahmin ettiğin ve öne sürdüğün gibi, “işleyiş tarzında *kurumsal denetimden kurumsal kolaylaştırıcılığa*, *rekabetten işbirliğine* doğru yaşanacak”, “alçakgönüllülük, toplumsal ve çevresel adalet gibi ortak değerlerle” desteklenen geçişleri hayata geçirmek üzere mi icat edilip teşvik edildi, yoksa şokların etkisini hafifletme ve böylece ihtiyaç duyulan reformun aciliyetini ve derinliğini önemsizmiş gibi gösterme umuduyla mı? Bunlar son kertede, sistemi küstah ve aceleci spekülörlere karşı korumak için atılan adımlar değil miydi? Dahası, son derece haklı olarak dikkat çektiğin, “daha başka felaketlerin ortaya çıkmasını önlemek için tasarlanmış derme çatma düzeltici eylemler”e dair kanıtların “derme çatmalığı”, bir dizi ufak ve teselli verecek şekilde zararsız kozmetik müdahaleler yardımıyla esas büyük ameliyatı önleme –ya da en azından şimdilik bir kenara koyup ileri bir tarihe erteleme– arzusunun bir tezahürü değil midir?

Ne var ki gezegenin kaynaklarının giderek tükenmeye yüz tuttuğu göz önüne alındığında, bunlar üzerinde hak iddia edenlerin sayısındaki artışa paralel olarak büyük ameliyatlara kaçınılmazdır. Karşımızdaki güçlük, ortak evrenimizin kimin meşru taşocağı olduğu veya olması gerektiği sorusu değil, bilakis son derece acil olan, bu evrene taşocağı muamelesi yapmayı bırakma, Lewis Momford’un eski öğretisi ve uyarısını hatırlayacak olursak, “madencilik” temel alan bir dünya görüşü, duruşu ve stratejisini terk edip bunların “çiftçiliğe” dayalı muadillerine geçme talebidir:

Madencinin değeri ele alış şekli, tıpkı sermayedarın olduğu gibi, katıksız bir şekilde soyut ve nicelikseldir. Acaba bu kusur bütün diğer ilkel çevre türlerinin yiyecek, yani direkt olarak yaşama çevrilebilecek bir şey –av eti, dutlar, mantarlar, akçaağaç şurubu, kabuklu yemişler, koyunlar, mısır, balık– içerirken bir tek madencinin çevresinin –tuz ve sakarin dışında– yalnızca tamamen inorganik olmayıp aynı zamanda tamamen yenilemez olmasından mı doğmaktadır?¹²

Mumford söze şöyle devam eder: “Madenci işini sevdiğinden ya da besin elde etmek için değil, kendine bir ‘yığın yapmak’ için çalışır. Klasik Midas efsanesindeki lanet, modern makinenin belki de baskın karakteristiği haline gelmiştir: Onun dokunduğu her şey altın ve demire dönüşmüş ve makinenin yalnızca altın ve demirin bir temel görevi görebileceği yerlerde var olmasına izin verilmiştir.”¹³ Bu zorlukla yüzleşmek ve ona karşı direnmek, salt “anonim şirketlerden ya da tüm evreni meşru av sahaları sayacak kadar büyüklük saplantısı içinde olan devletler”in davranışlarını değil, bizlerin dünyada var olma şeklini de etkilemek zorunda. Bu geçişin maliyeti yüksek olacak ve bunu ödemeye hazırlıklı olmalıyız. GSMH’nin aralıksız yükselişinin her türlü toplumsal sıkıntı ve sorunun evrensel ve çok amaçlı çaresi olduğu ve sürekli olarak artan alışveriş faaliyetinin insanın mutluluk peşinde koşma hakkının gereği olduğu gibi fikirler, muhakkak ki fedakârlıkta bulunulması en güç olan maliyetler arasında yer alacaktır.

Mumford bugün, yazıya geçirildikleri günden çok daha fazla geçerlilik kazanmış olan, keskin ve kehanet niteliğindeki sayısız gözlemleriyle hatırlanmalıdır. Sözgelimi *Values for Survival*’da şöyle yazmıştır:

Eğer diğer tüm iyi niyetli insanlarla dünya çapında işbirliği yapabilecek dengeli insanlar yetiştireceksek –ki neslimizin en büyük görevi ve diğer tüm potansiyel başarılarının temeli budur– duyguların

12. Lewis Mumford (1934), *Technics and Civilization*, New York: Harcourt, Brace and Co., s. 77. [Teknik ve Uygarlık, Çev. Emre Can Ercan, Açılım Kitap, 1. Basım, 2017, s. 84].

13. A.g.e.

uyandırılmasına ve gerek ahlaki gerek estetik değerlerin dışavurumuna, şimdilerde en az bilime, icatlara ve siyasi örgütlenmeye verdığımız kadar ağırlık vermeliyiz. Biri olmadan diğerinin hiçbir etkisi yoktur.¹⁴

Mumford kendi inancını ise şu şekilde beyan eder: “İhtimaller konusunda kötümser, imkânlar konusunda iyimserim.”¹⁵

Çok temel olan “Bunu kim yapacak?” sorusu, müthiş keskinliğini işte bu noktada kazanır. Zira anonim veya değil mevcut şirketler ve büyüklük saplantısı olan veya olmayan mevcut devletler –yani, kolektif niyetleri kolektif eylemlere dönüştürmek için sahip olduğumuz yegâne araçlar– yukarıda bahsettiğimiz fedakârlıkları bayraklarına işlemek yahut en azından sloganları eyleme dönüştürmek konusunda son derece uygunsuz görünüyorlar (ki öyleler!). Şirketleri uygunsuz kılan, müşterilerini kaybetme korkusuyken, hükümetleri uygunsuz kılan seçmenlerini kaybetme korkusu oluyor.

Jerzy Kociatkiewicz Belki de kendimi bir örgüt kuramcısı olarak tanımlıyor olmanın yarattığı önyargıyla, Irena, senin yeniden bölüşümle ilgili olarak bizim kişisel çabalarımıza ilişkin sorunun konuşmamızla özellikle alakalı olduğunu düşünmüyorum. Bana göre insanların örgütleri icat etmesinin başlıca nedenlerinden biri, ister üretim ister bölüşümle ilgili olsun, bireyin etki alanının dışında kalan eylemlere imkân tanımak. Sonuç itibarıyla, birer “yeniden bölüştürücü” olarak sahip olduğumuz rolün, örgütlerin üyeleri olarak iştigal ettiğimiz faaliyetlere kalıcı bir şekilde bağlı olduğu kanaatindeyim ki bu örgütlerin gerek boyutu gerek önemi, en küçük arkadaş gruplarından ulus devletlere ve küresel şirketlere kadar geniş bir yelpazede değişiklik gösterebilir. En sık alıntılanan pasajlarından birinde Adam Smith şöyle der: “Akşam yemeğimizi; kasabın, fırıncının

14. Lewis Mumford (1946), *Values for Survival: Essays, Addresses, and Letters on Politics and Education*, New York: Harcourt Brace and Co., s. 183.

15. Lewis Mumford’dan alıntılanan Carey Winfrey (1977), “Lewis Mumford Remembers”, *New York Times*, 6 Temmuz.

ya da biracının iyi niyetine ve cömertliğine değil, onların kendi çıkarlarını gözetmesine borçluyuz.” Bu söz çoğu zaman serbest piyasanın büyüünün bencilce arzuları ortak iyiye dönüştürdüğünü (iş ferasetini ahlaki erdeme dönüştürdüğünü) ima edecek şekilde yorumlansa da bana kalırsa buradan çıkarılacak (ve bir aşırı-yorumu düşmeyecek olan) daha önemli ders şudur: Toplumsal kurumlar ve işbirliğine dayalı çerçeveler –bir başka deyişle, Smith’e göre içlerinde en önemlisi ulus-devletler olan örgütler– ortak faydalar yaratmak için gereklidir. O zamandan neredeyse çeyrek binyıl sonra bu tespit bizim için de hâlâ son derece geçerli gibi görünmektedir.

Nitekim ben de yeniden bölüşümdeki kendi payımın, zamanımın çoğunu vakfettiğim kuruma –bireysel hayırseverlikten ziyade toplumsal kurumlar ve örgütsel ağlar aracılığıyla “herkesi” üzerine düşen rolü oynamaya ikna etmek konusunda hâlâ en çok umut vadeden yer olarak gördüğüm üniversiteye– ait olduğunu düşünüyorum. Bu iyimser vizyonda ciddi birtakım tehlikeler olduğu su götürmez ki bunların başında, kişilerin üniversitede aldıkları eğitimi, gelecekteki kariyerlerinde elde edecekleri kazanç ile tazmin edilecek bir tür “bireysel yatırım” olarak kullanma girişimleri geliyor. Mevcut İngiliz sisteminde bu metafor, hükümet tarafından karşılanan öğrenim harçlarının öğrencilerin mezun olduktan sonra elde edecekleri kazançla geri ödeneceği beklendiğinden, son derece gerçek bir anlama bürünüyor. Eğitime yönelik bu bireyselleştirilmiş ve yatırım odaklı yaklaşım, bizatihi üniversiteler tarafından da kabul ve teşvik ediliyor; tıpkı Edinburgh Üniversitesi’nin öğrencilere verdiği şu tavsiyede olduğu gibi (başka üniversitelerin internet siteleri ve tanıtım broşürlerinde de benzer ifadelere rastlamak mümkün): “Öğrencilerin üniversite eğitimi almayı tercih etmelerinin temel nedenlerinden biri, kariyer fırsatlarını genişletmektir. Giderek artan eğitim masrafları ve mezuniyetten sonra öğrencileri bekleyen borç yükü göz önüne alındığında, insanlar paralarını doğru yere harcadıklarından emin olmak istiyorlar.”¹⁶ Bununla birlikte,

16. The University of Edinburgh (2011), “Why is Employability Important?”,

Zygmunt, sizin de pek çok kez belirttiğiniz gibi, belirsizliklerin ve şansın hâkim olduğu bir zamanda yaşıyoruz ve üniversiteler açığöz bir bireye istihdam piyasası piyngosu için bir bilet teklif etmek zorunda (burada şu noktayı belirtmek gerekir ki piyangodaki hiçbir ödöl kesin değildir, dahası ödöllelerin hepsi geri alınabilir). Şimdilerde üniversite sıralamalarında yer alan, üniversite tanıtım materyallerinde göze çarpan ve hükümet raporlarında yüksek öğrenimin temel bileşenlerinden biri olarak benimsenen “istihdam edilebilirlik” kavramı, bu durumu çok güzel özetlemektedir. İstihdam edilebilmek için genel bir uygunluğu ifade eden kavram, kesinlikle fiili bir iş vaadinde bulunmamakta ve bireyin istihdam edilebilir addedildiği pozisyonda olması beklenen ilgi, tatmin veya uygunluk gibi meseleleri tamamen baypas etmektedir.

1985 gibi uzak bir tarihte, birbiriyle rekabet halindeki ekonomik tahminler ile doğru kehanetlerin görece azlığı arasında süregelen baş döndürücü çelişki üzerine kafa yoran Donald McCloskey,¹⁷ ekonominin öncelikli olarak, geçmişte yaşanmış olayları kolayca açıklarken karmaşık ekonomik sistemlerin geleceği hakkında çok az somut tavsiyede bulunan tarihsel araştırmalar için bir tür alet takımı olarak anlaşılması gerektiğini öne sürüyordu. Akışkan modernliğin koşulları bireylerin yaşamına her zamankinden daha fazla sokuldukça, kariyer danışmanları da kendilerini kehanetlerde bulunan iktisatçılarınkine benzer bir sıkıntının içinde bulurlar, zira danışanlarının yaşamı, geleneksel kariyer planlarının makul bir gerçekleşme şansı bulamayacağı kadar değişken, öngörülemez ve karmaşıktır. Nitekim Jim Bright ve Robert Pryor, McCloskey’den yirmi yıl sonra, kariyer danışmanlığının gerçekleşmesi pek mümkün olmayan plan ve hedefler önermek yerine, danışanlarının hayatında devam eden çalkantıları açıklamaya odaklanması gerektiğini öne sürerek kendi çalışma alanlarında McCloskey’ninkilere çarpıcı biçimde benzer sonuçlara varmışlardır: “Burada önemli olan, süreçleri ve

www.employability.ed.ac.uk/Why.

17. Donald N. McCloskey (1985), *The Rhetoric of Economics*, Madison: University of Wisconsin Press.

etkilerini, bunların bireylerin dünyaya ilişkin deneyimini nasıl şekillendirdiğini (ve şekillendirmeye devam ettiğini) anlamaktır. Anlatısal danışmanlık teknikleri, kariyerleri anlamada hikâye oluşturma rolünü vurgular... Anlatı, bir kişinin kariyerindeki motive edici süreçleri anlamak için bir araçtır.”¹⁸ Bu nedenle, umuyorum ki üniversitelerin yeniden bölüştürecek şey kariyer fırsatları olmaz, zira bu, belirli bir görevi yerine getirmek için gereken hiçbir becerinin güvenli bir istihdam yolu sunmadığı bir dünyayla karşı karşıya kalan “kaybedenler”den oluşan kalabalıkların sayısını artırmaya mahkûm rekabetçi bir yarışa katılmayı gerektirecektir.

Bütün bir üniversite mezunları sınıfının tek seferlik, geçici, güvencesiz ve yarı-zamanlı işlerde, “stajyerlik” adı altında sunulan ücretsiz iş-imsilerde [*pseudo-jobs*] veya göz boyamak amacıyla “imajı değiştirilmiş” “uzmanlık alanları”nda çalışma ihtimali (hatta kesinliği demeli), tarihin hiçbir döneminde şimdiki kadar yüksek olmamıştır. Üstelik bu işler, edindikleri becerilerin ve beklenti seviyelerinin epey altında kalmaktadır. Bu işsizlik dönemi, bir sonraki mezunlar sınıfı mensuplarının isimlerini işçi bulma kurumlarının halihazırda müthiş uzun olan listelerine eklemeleri için gereken süreden bile daha uzun sürecektir.¹⁹

Diğer taraftan, bu meseleler kaynak metaforunun sınırlarını ne denli zorlasa da üniversitelerin bilgiyi, eleştirel düşüncüyü ve toplumsal değişime dair fikirleri yeniden bölüştürme potansiyeline hâlâ inanıyorum ki bu saydıklarım paylaşım ve tartışma yoluyla tükenmez, daha da artar. Fakat bu bir yandan da bu işi kimin yapabileceği (“gönüllü olmak” meselesine ihtiyatla yaklaşıyorum) sorusunun –bir başka deyişle, ister devrim ister evrim aracılığıyla olsun, dünyayı kimin değiştireceği sorusunun– da cevabıdır: Tecrübelerimden yola çıkarak, istihdam edilebilirlik ve

18. Jim E. H. Bright ve Robert G. L. Pryor (2005), “The Chaos Theory of Careers: A User’s Guide”, *The Career Development Quarterly* 53/4: 291-303, s. 296.

19. Zygmunt Bauman (2011), *Liquid Modern Challenges to Education*, Padua: Padua University Press, s. 32.

esneklik sayesinde yakalanabilecek başarıya son derece şüpheyle yaklaşan öğrencilerimizden şahsen çok umutluyum.

Monika Kostera Irena'nın sorusuna cevaben –ve Jerzy'nin yanıtını tekrarla– şunu söylemek istiyorum: Ben yeniden bölüşümün benim veya başka herhangi bir bireyin işi olduğunu düşünmüyorum. Bundan birkaç gün önce, bu kış İngiltere'de sık sık karşılaştığımız şiddetli yağmurlardan biri yağarken şehirde yürüyordum ve yolda *Big Issue* dergisini satan bir adam gördüm; yağmurdan iliklerine kadar ıslanmış bu adam, mıntıkasında bir aşağı bir yukarı yürüyor, biraz da ümitsizce, elindeki dergileri satmaya çalışıyordu. Ben de bir tane aldım; dergi sıırılsıklamdı, ama hafta başında başka bir satıcıdan yine aynı sayıyı aldığım için bunun bir önemi yoktu. Bunu, satıcıya duyduğum merhamet ve saygıdan yapmıştım. Ne var ki durumunda bir fark yaratabildiğim veya ona yardım edebildiğim için bir memnuniyet duymamıştım. Bilakis hissettiğim şey müthiş bir üzüntü ve topluma dair en temel görevlerini yerine getirmekte bile bu denli sefilce başarısız olan, bu da yetmezmiş gibi şimdilerde bilhassa kendini beğenmiş bir tavır takınan devlete duyduğum öfkeydi. Zygmunt, sizin çok kereler tekrarladığınız gibi, toplum yalnızca en zayıf halkası kadar güçlüdür ve hükümetin görevi, köprüler inşa eden mühendislerinkinden farklı değildir –tüm yapıların sağlam olduğundan emin olmak veya devlet özelinde söyleyecek olursak, toplumun tüm üyelerinin makul bir yolla geçimini sağladığından emin olmak. Bana kalırsa kimin yaşayıp kimin yaşamayacağına, kimin yiyip kimin yemeyeceğine, kimin hayatını kurtaracak bir operasyon geçirip kimin ameliyat edilmeden kalacağına karar vermede kişilerin belirleyici bir yetkisi olmamalıdır. Evsiz insanlar merkezi veya yerel kanallarla yeniden bölüştürülen fonlarla geçinebilmeli, daha sonra isterlerse *Big Issue*'yu, hatta daha iyisi, evsiz insanlar tarafından yazılan ve yönetilen bir dergiyi satın ekstra para kazanabilir ve birilerine yararı olacak şekilde istihdam edildiklerini düşünebilirler. O zaman dergiyi satın alıp almamak, bir sokak çalgıcısına elli peni verip vermemek yahut hiç umursamadan yürüyüp gitmek

benim ve yoldan geçen diğer insanların tercihi olmuş olur. Bu insanların sorumluluğu herkes tarafından dayanışma içerisinde paylaşılmalıdır; bu, hükümetin temel görevidir. Bu aynı zamanda yoksunların onurlarını korumalarına yardımcı olur ve belki de içlerinden bazılarını geleceği daha parlak tonlarda düşlemeye, eğitim almaya ya da planlar yapmaya teşvik eder. İnsanlar genellikle önceden plan yapar ve kendilerini güvende hissedeceklerinden, temel bir haysiyet duygusuna sahip olacaklarından, dilenmek veya kendilerini başkalarının insafına terk etmek zorunda kalmayacaklarından emin olmak isterler. Ne var ki bugün pek çok ülkede devlet, bu temel işlevi bile yerine getiremiyor ve Tomas Sedlacek'in de işaret ettiği gibi,²⁰ insanlık tarihinin bilinen en zengin medeniyeti olduğumuz göz önüne alındığında bu durum karanlık bir ironidir. Küresel olarak insanlık, daha önce erişimi dahi olmayan kaynakları kullanmaktadır. Buna rağmen yoksulluk ve sefalet, gezegenimiz sakinlerinin çoğunun en yakın olduğu durumdur. Bu, ekonominin başarısızlığı değildir. Bu, makro düzeyde yönetimin başarısızlığıdır. O halde benim tezim, bu seviyedeki bir değişimin idaresinin, değişiklik yönetiminin en kapsamlı örnekleri kadar derinlikli ve radikal olması gerektiğidir; bana göre hükümetler, değişiklik yönetimi teorilerinden ders çıkarmalıdır.

Yönetim literatüründe farklı değişim tarzlarına ait tanımlarla karşılaşırız. Sözgelimi, bu türden iki temel tarzı birbirinden ayıran, basit ama enteresan bir tipolojiyi ele alalım. Morfostatik²¹ veya birinci dereceden değişim,²² sistemin temellerini, özellikle de gerçekliği anlamlandırma yeteneklerini etkileyen kurumlara etki etmeyen değişimdir. Tarzlardan ikincisi olan morfogenetik

20. Tomas Sedlacek (2011), *Economics of Good and Evil: The Quest for Economic Meaning from Gilgamesh to Wall Street*, Oxford: Oxford University Press [*İyi, Kötü ve Ekonomi: Gılgamış'tan Wall Street'e İktisadi Anlam Arayışı*, Çev. Alpogan Sabri Erdoğan, İş Bankası Kültür Yay., 1. Basım, 2017].

21. Kenwyn K. Smith (1982), "Philosophical Problems in Thinking about Organizational Change", Paul S. Goodman (der.), *Change in Organizations* içinde, San Fransisco: Jossey-Bass, s. 316-74.

22. Amir Levy (1986), "Second-order Planned Change: Definition and Conceptualization", *Organizational Dynamics* 15/1: 5-23.

veya ikinci dereceden değişim, en çok verili kabul edilen kültürel varsayımlar, bir başka deyişle her türlü örgütsel girişimde kilometre taşı olarak kullanılan yorumlayıcı şemalar da dahil en derin seviyelere dek ulaşan değişimdir. Bir sistem böylesine derin bir değişim sürecinden geçtiğinde, örgüt evvela yönetim ve katılımcıları tarafından yeniden yorumlanır ve yeniden tasarlanır. Başarılı bir örgütsel metamorfozun temeli budur. Tüm sürecin tamamlanması için daha sonra yapılması gereken şey, yapısal ve maddi değişikliklerdir. Bunlar iki şekilde gerçekleşebilir: ya görece barışçıl ve yavaş bir evrimle (artırımcılık) ya da hızlı meydana gelen ve süreksizliğe yol açan bir devrimle.²³ Devrimci değişimin haddizatında illa morfogenetik olması gerekmez. Kültürel temeller kalıcıdır, devrimler eski kültürel kalıplara göre yeniden yorumlanır; etiketler ve dış görünüş (aynı şekilde iktisadi ve siyasi alanlara ait insan elinden çıkmış şeyler) değişebilir, fakat öz (kültürel varsayımlar) aynı kalır.²⁴

Nitekim ikinci dereceden veya morfogenetik değişim her şeyden evvel, temel kültürel kurumların radikal bir biçimde sorgulanmasının ardından değişime dair bir vizyon hasıl olduğunda ve sonrasında bu vizyona göre hareket edildiğinde, bu vizyon fiilen hayata geçirilecek şekilde örgütlendiğinde mümkün olur. Barbara Czarniawska'nın yerinde tespitiyle, "değişimin gerçekleşebilmesinin yolu, birinin -veya bir grubun- sanki geleceğin kuralları bugün uygulanıyormuş ya da *değişim çoktan gerçekleşmiş gibi* davranmasıdır."²⁵ Bugünün değil yarının rasyonallitesi, bugünün aktörleri tarafından takip ve imal edilmelidir. Fetret devrinde bunların ne olduğunu kimse tam olarak bilmiyor ve giderek artan bir biçimde "alternatif senaryolar" hatta "alternatif gerçeklikler" gözlemliyoruz ki bu da müthiş bir kafa karışıklığını

23. Pasquale Gagliardi (1986), "The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework", *Organization Studies* 7/2: 117-34.

24. Royston Greenwood ve C. R. Hinings (1988), "Organizational Design Types, Tracks and the Dynamics of Strategic Change", *Organization Studies* 9/3: 293-316.

25. Barbara Czarniawska-Joerges (1993), *The Three-Dimensional Organization: A Constructionist View*, Lund: Studentlitteratur, s. 20, vurgu orijinalindeki gibidir.

beraberinde getiriyor. Farklı köktencilik türlerinin bizim zamanımızda bu kadar sık ortaya çıkmasındaki temel itici güçlerden biri bu olabilir. İnsan her şeyden evvel anlamlandıran/anlam üreten bir varlıktır ve herhangi bir girişiminin başarılı olmasının yolu, dünyanın, yapmayı istediği şeyle bağlantılı parçalarını anlamlandırmayı başarabilmesidir.²⁶ Belki de “çoklu gerçeklikler”in olduğu çok sesli bir dünyada yaşayacağız ve “örgütler bu gerçekliklerin hem en büyük üreticileri hem de ana ürünleri” olacak.²⁷ İyi bir yöneticinin görevi ise, bu rahatsızlık veren, paralize eden çokluğu cesur ve vizyoner bir *anlam yönetimi* ile anlamlandırmak olacak.²⁸

ZB Çin’de halk arasındaki yaygın bir inanişâ göre, bir yıllık plan yapıyorsanız mısır ekmeniz, on yıllık plan yapıyorsanız ağaç dikmeniz, yüz yıllık plan yapıyorsanız insanları eğitmeniz gerekir. Ancak bırakın böyle bir planı etkin bir şekilde uygulamaya koyacak kadar güçlü birini bulmayı, bugünlerde kim gelecek yüz yılı planlamaya heves eder ki? Siyasiler sınıfının zamansal ufku, bir seçimden diğerine uzanan kısa aralıklarla sınırlıdır. Finansal ve ekonomik sınıfın zamansal ufku, birbirini takip eden iki “vurgun” arasında geçen (çok daha kısa ve iyi olan) süreyle sınırlıdır. Akademyanın surlarının içinde toplanan entelektüel sınıfın zamansal ufku, hibe dağıtımının bir sonraki turunun ve/veya bir sonraki yılın öğrenci alım sürecinin ötesine nadiren uzanır. Öğrenci adayları, mezuniyetin ardından yüksek maaşlara işe başlayacakları vaadiyle cezbedilir; Jerzy’nin alıntılıdığı broşürde de belirtildiği gibi, “kariyer fırsatlarını genişletme şansı” gibi söylemlere başvurulur. Anlamlı, yaratıcı ve tatmin edici bir yaşam sürme arzuları, dünyadan bir şeyler eksiltme yerine ona bir şeyler katma arzuları, güçlendirilmek şöyle dursun, zikredilmez bile. Türün evrimi –kabaca söylersek, plankton benzeri, gün gün, saat saat, kıt kanaat bir varoluştan insan habitatının

26. Karl E. Weick (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks: Sage.

27. Czarniawska-Joerges, *The Three-Dimensional Organization*, s. 30.

28. Linda Smircich ve Gareth Morgan (1982), “Leadership: The Management of Meaning”, *Journal of Applied Behavioral Studies* 1/8: 257-73.

ıslah edildiği/yeniden yapılandırıldığı/onarıldığı bir varoluşa geçiş- şu anda sistematik olarak sömürülen, yoksullaştırılan ve kullanılamaz hale getirilen bir çevrenin gelişigüzel, öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen aşırılıklarına plankton-vari biçimde uyum sağlanacağı bir aşamaya geri dönüyormuş gibi görünüyor. Dahası, dünyayı eğip bükmek ve tamamen insan denetimine tabi kılmak için harcanan emekten, insanların “esnekliği”ne (bunu pekâlâ “omurgasızlığına”, “programatik istikrarsızlığına” diye de okuyabilirsiniz) doğru bir geçiş yaşanıyor.

Jerzy, “insanların örgütleri icat etmesinin başlıca nedenlerinden biri, bireyin etki alanının dışında kalan eylemlere imkân tanımaktır” tespitiyle turnayı gözünden vurmuş oldu. Geleceği planlamak, bireysel hayal ve eyleme geçme gücünün kapsamını aşan eylemlerden ve örgütlerin birincil varlık sebeplerinden biridir. Burada “örgüt”ten kastımız, deyim yerindeyse, cemaatten farklı bir “kasıtlı” veya uydurma cemaat yahut da, yine deyim yerindeyse, “tesadüfî” veya spontane örgüttür -bu iki birey-üstü oluşum türü, bireysel insan eylemlerini koordine eder, bir başka deyişle, bireylerin yapacağı olası tercihleri manipüle eder. Eğer insan davranışının olasılıklarını manipüle etme anlamında yönetim, tüm kolektif eylemler için olmazsa olmaz ve ayrılmaz bir nitelikse, o zaman bireyin maharetlerinin ötesindeki bir geleceği önceden ve etkili bir biçimde planlamak, her türlü yönetimin asli görevlerindendir. Ne var ki bu görev büyük ölçüde terk edilmiş ve buna yönetilenlerin kendi kaynak ve vizyonlarına terk edilmesi eşlik etmiştir. Yönetimin işlevi gitgide, dağınık ve yaygın bireysel girişimlerin neticelerinin kaymağının sıyrılmasına indirgenmiştir. Tetiklenen bireysel düşmanlık ve rekabet, vaktiyle örgütlü ve uzun vadeli planlama tarafından belirlenen ve peşinden gidilen hedeflere tahsis edilmiş olan yeri işgal etmektedir artık.

Yukarıda kabataslak çizilen düşünce hattına geri dönecek olursak; cemaatlerin -“doğal” cemaatlerin- yararlanabileceği entegre/koordine edici araçların erişiminin çok ötesine uzanan karşılıklı bağımlılık ağı göz önüne alındığında, cemaatlerin yerini örgütlerin -potansiyel olarak (yahut başlangıçtaki niyetleri

itibarıyla) “yapay cemaatler”in, yani kasıtlı cemaatlerin– alması ya da cemaatlerin bu örgütler tarafından tamamlanması arzu edilir olduğu kadar kaçınılmazdır da. Monika “kimin yaşayıp kimin yaşamayacağına, kimin yiyip kimin yemeyeceğine, kimin hayatını kurtaracak bir operasyon geçirip kimin ameliyat edilmeden kalacağına karar vermede kişilerin belirleyici bir yetkisi olmamalıdır” derken kesinlikle haklıdır. Ne var ki çağdaş örgütler, hem Irena’nın (bölüşüme odaklandığı sırada) hem de Monika’nın (evsiz adamın etrafta dolaşarak *Big Issue* satmaya terk edilmesine itiraz ederken) aklındaki komünal işlevi yerine getirebilecek bir araç geliştirmekten çok uzak olan mevcut yönetim felsefesine göre çalışıyorlar. Çağdaş örgüt, düşmanlık ve kıran kırana rekabet üreten bir kuluçka makinesine dönüşüyor gitgide. Dayanışma, mütekabiliyet, sadakat, işbirliği, ülküdaşlık türevi toplumsal duygular söz konusu olduğunda çağdaş örgütler, bu hislerin serpilmesini sağlamak bir yana, salt ekmek ve yetiştirmek için bile tek başına verimsiz topraklardır.

Ütopyacı Umutlar

Jerzy Kociatkiewicz Sohbetimiz boyunca havada uçuşan (kimileri daha uzun süre asılı kalan, kimileri salt değinilip geçilen) sayısız fikri sonraki akıl yürütmelerimiz için bir konu önerisine doğru seyreltmeye çalışırken, çevremizde halihazırda yaşanan ve yaşanması beklenen değişiklikleri anlamlandırma çabalarımızda muhtelif kılıklarda tekrar tekrar ortaya çıkan umut mefhumunun beni şaşırttığını belirtmeliyim. Temel disiplinlerimiz olan sosyoloji, yönetim bilimleri ve mimarlık toplumsal dünyayı iyileştirmeye ilişkin fikirlerle derinden ilintili (ve bu olasılığı sorgulayan eleştirel seslerle dolu) olduğundan, bu beklenmedik bir durum değil. Dolayısıyla, bahsi biraz daha yükseltmek ve sizlere umudun nihai ufkunu, her daim ulaşmaya çalıştığımız o

efsanevi yer olan ütopyaya dair görüşlerinizi sormak istiyorum. Fredric Jameson'ın¹ Arap Baharı'nın katılımcılarının ütöpik mücadeleleri, Ukrayna'da yaşanan son devrim ve dünyanın farklı yerlerinde gerçekleşen sayısız protesto eylemi üzerinden çağdaş dünyamızı ve kültürümüzü anlamak için çok önemli bir araç olarak gördüğü "ütopya"yı yeniden canlandırmasından, farklı kılıklara bürünmüş dinsel ve milliyetçi köktenciliklerin şedit ütöpik vizyonlarına kadar mefhumun kendisi, kamusal ve akademik düşüncede yeniden ortaya çıkmış gibi görünüyor. "Başka alternatif yok" iddialarının ve "tarihin sonu" tezlerinin modasının geçmesiyle birlikte, umut fikri yeniden güncel bir hal alıyor.

Zygmunt, siz farklı bağlamlarda birkaç kez ütopyadan bahsetmişsiniz; argümanlarınızdan sadece iki tanesini hatırlatmama izin verin. *Sosyalizm: Aktif Ütopya* isimli kitabınızda şöyle yazıyorsunuz:

Aslına bakarsanız sosyal yaşamın, ütopyanın uçsuz bucaksız rolü dikkate alınmadan anlaşılamayacağını düşünüyorum. Ütopyalar, kültürün bütünüyle birlikte –Santayana'nın dediği gibi– keskin tarafı geleceğe dayanmış bir bıçak özelliği taşırlar. Sürekli, geleceğin şimdiki zamanla birlikte tepki vermesine neden olurlar ve böylece insanlık tarihi olarak bilinen bileşkeyi üretirler.²

Bundan tam otuz yıl sonraysa, bireysel mutluluğun peşinde koşma mefhumuna dahil edilen yazgının ve yaşam tercihlerinin özelleşmesinin, Platon ve Thomas More'dan beri kolektif bir girişim olarak algılanan ütopya kavramını tehdit ettiğine dikkat çekiyorsunuz:

Ütopyacı iyi yaşam modelinin aksine mutluluk, bireysel olarak peşinden koşulması gereken bir amaç ve durağan bir halden ziyade

1. Fredric Jameson (2005), *Archeologies of the Future: The Desire Called Utopia and Other Science Fictions*, Londra: Verso [*Ütopya Denen Arzu*, Çev. Ferit Burak Aydar, Metis Yay., 3. Basım, 2021].

2. Zygmunt Bauman (1973), *Socialism: The Active Utopia*, Londra: George Allen & Unwin, s. 12 [*Sosyalizm: Aktif Ütopya*, Çev. Ahmet Araşan, Heretik Yay., 1. Basım, 2016, s. 12].

birbiri ardı sıra gelen bir dizi mutlu an olarak düşünülür... Akışkan modernliğin sınır tanımaz imgeleminde “yer”in (fiziksel veya toplumsal olabilir) yerini, bitmeyen bir yeni başlangıçlar silsilesi almış, düzenin sabitliği yapıp edilenlerin önemsizliğiyle ikame edilmiş ve farklı bir bugün için duyulan arzu, daha iyi bir gelecek kaygısıyla savuşturulmuştur.³

Eserlerinizi okurken, kendimi her zaman olduğu gibi, zıt yön-
lere gidiyor gibi görünen bu ifadelerin ikisine birden katılırken
buluyorum. Neyse ki, insan durumunun karmaşıklığı bundan
çok daha keskin paradokslara müsaade etmekle kalmıyor, hoş
bile karşılıyor. Ama ben şimdi hepinizden ütopyalara (ve onların
distopik kuzenlerine) ve ütopyaların mevcut durumumuzla olan
ilintisine dair görüşlerinizi söze dökmenizi istiyorum.

Zygmunt Bauman Genç Foucault’nun akademik camianın
ilgisine, o yıllarda sosyal bilimcilerin aklını ve gönlünü fethetmiş
olan Thomas Kuhn’un⁴ “paradigma” kavramını ikame eden
“söylemsel oluşum” fikriyle mazhar olduğunu belki hatırlarsınız
–sosyal bilimciler, o zaman içinde bulundukları adı konmamış
dağınık huzursuzluk haline “bilimsel devrim” gibi asil bir paye
biçildiği için memnun ve minnettarlardı. Kuhn’un “paradigma”-
sından farklı olarak “söylemsel oluşum”, ilham verdiği yorumla-
rın mantıksal bütünlüğüne arka çıkmıyordu ve farkında olmadan
ürettiği yönetilemez bir hacme sahip “anomaliler” (bir başka
deyişle, salt mevcut paradigma onları açıklayamıyor diye, bu
yorumları şüpheli hale getiren, onlara meydan okuyan ve altlarını
oyan ampirik veriler) yüzünden de dağılıp gitmiyordu. Fouca-
ult’nun *söylemsel oluşumu*,⁵ gerçekliği çok sayıda permütasyona
cevaz veren bir tür matris olarak görselleştiriyor, tıpkı o gerçeklik

3. Zygmunt Bauman (2003), “Utopia with no Topos”, *History of the Human Sciences* 16/1: 11–25; s. 23-4.

4. Thomas Kuhn (1962), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: Uni-
versity of Chicago Press [*Bilimsel Devrimlerin Yapısı*, Çev. Nilüfer Kuyaş, Kırmı-
zı Yay., 10. Basım, 2021].

5. Michel Foucault (1969), *The Archaeology of Knowledge*, Londra: Routledge
[*Bilginin Arkeolojisi*, Ayrıntı Yay., Çev. Veli Urhan, 4. Basım, 2019].

gibi çelişkilere de müsaade ediyordu. Foucault'ya göre, birbiriyle çelişen cümleler kurma yeteneği, söylemsel oluşumların kalıcı bir işareti, hatta kurucu özelliği idi. Foucault'nun içgörülerini sorgulamak için herhangi bir neden göremiyorum, dolayısıyla da "insan durumunun karmaşıklığı bundan çok daha keskin paradokslara müsaade etmekle kalmıyor, hoş bile karşılıyor" şeklindeki gözlemine tamamen katılıyorum.

Şu an içinde bulunduğumuz durumun kötülüğüne ve "ütop-yacı" düşüncenin olanaklarına ilişkin son derece ciddi sorularına dönmek gerekirse; izninle, bu sefer Çin değil de karamsar bir İngiliz atasözünü hatırlatarak başlamak isterim: "Her koyun kendi bacağından asılır".* Son derece eğitilmiş ve kartal keskinliğinde gözleriyle etrafımızdaki dünyaya bakan Kenneth Galbraith orada, *kamusal sefaletle* aynı anda yaşanan bir *bireysel zenginlik* görür⁶ –bir başka deyişle, kamusal alan, zenginliğin etrafını çevirecek çitler inşa etmeyi ve var olanı güçlendirmeyi amaçlayan şamatanın ortaya çıkardığı pisliğin ve çöpün atıldığı bir çöp döküm alanına indirgenir. Yine aynı çalışmada bizzat belirttiği gibi, servet ne kadar büyükse çıkan pislik de o kadar çok olur.

Ütopya, geçici olarak gittiği "eğlence ve dinlence" kampından geri dönerek, Jerzy'nin isabetle tespit ettiği gibi, "kamusal ve akademik düşüncede" yeniden ortaya çıktı. Ne var ki, kamusal ve akademik düşünceden sürgüne gönderilirken üzerinde olan kıyafetlerden çok farklı bir kılıkta geri döndü. Geçici olarak sürgüne gönderilmeden önce, bir bahçıvanın istidadının tüm ayırt edici özelliklerini taşıyordu. Tıpkı bahçıvanın yeteneklerinin rehberliğine ihtiyaç duyan birer tasarım olan bahçeler gibi ütopya da, içerideki her bitkinin saygın ve övgüye değer bir yere sahip olduğu ve peyzajdaki tüm olası kusurların, olsa olsa olmayışlarıyla göze çarptıkları nihai bir ahenk vizyonuydu. Tek bir köşesi yoktu ki gözetim ve denetimden yoksun bırakılmış

* Sözü orijinali, "Every man for himself, and the Devil takes the hindmost" şeklindedir. (ç.n.)

6. John Kenneth Galbraith (1958), *The Affluent Society*, Boston, MA: Houghton Mifflin.

olsun. Bahçıvan ütopyaları, kusursuz *bütünselliğe* ilişkin vizyonlardı; tıpkı türevleri ve neticeleri gibi parçalarının niteliği ancak ikinci sırada geliyordu. Sürgünden dönmüş ütopyalarda ise bu özelliklere pek rastlayamıyorsunuz.

Zamanımızın ütopyaları, tıpkı geçmişteki adaşları gibi, daha iyi bir dünyaya dair vizyonlardır. Fakat bu sefer karşımızda duran parçalanmış, kuralsızlaştırılmış, bireyselleştirilmiş ve özelleştirilmiş bir dünya vizyonudur. Başka bir deyişle ütopya, bahçıvanların değil avcılarının ütopyası olarak dirilmiştir. Bu ütopyada bütünsellik, bütünün ahengi, orada yaşayan herkesin istisnasız sahip olacağı makul konumlar pek umursanmaz. Zira bu, avcılara ait bir “kazanan her şeyi alır” ütopyasıdır; tüm avcılar av gününün bitiminde heybelerinde ne olacağıyla ilgilidir; av hayvanlarının ne kadarının avdan sağ kurutulacağı (tabii kurtulabilirlerse) şöyle dursun, daha az maharetli, daha az keskin görüşlü ya da ateş etmekten veya öldürmekten imtina eden avcılarının içinde bulunduğu açmazla pek (yahut hiç) ilgilenmezler. Avcıların ütopyası, kusursuz bir *dünya* vizyonu değildir. Son derece kusurlu ve nahoş muhitlere karşı oluşturulmuş ve ona karşı korunan kusursuz bir nokta –esasinda onarılmaz biçimde hantal, dikenlerle dolu ve güvensiz bir dünyadan tek tek kesip çıkarılan, nispeten makul, rahat ve güvenli bir niş– vizyonudur. Ve bu niş bir kez kesilip çıkarıldığında, yok olmaya mahkûm vahşiliğin temas edemeyeceği şekilde etrafı sıkıca çitle çevrilmelidir.

Vaktiyle Joseph de Maistre,⁷ laf arasında, her toplumun, hak ettiği yöneticiler tarafından yönetildiğini ileri sürmüştü. Biz de her toplumun hak ettiği ütopyaları olduğunu söyleyebiliriz. Bizim ütopyalarımız, maddi ve manevi mükâfatlarını yapılan son vurgunun büyüklüğüne göre üleştiren bir dünyaya uygundur.

Irena Bauman Bir yerlerde şöyle bir söz işitmiştim: Bir insan, adı dünyada son kez telaffuz edildiğinde gerçekten ölmüş olur.

7. Joseph de Maistre, 15 Ağustos 1811 tarihli mektup (*Toute nation a le gouvernement qu'elle mérite*), *Lettres et opuscules inédits* (1811/1851), Cilt 1, no. 53, Fred R. Shapiro (der.), *The Yale Book of Quotations* içinde yeniden yayımlanmıştır (New Haven: Yale University Press, 2006), s. 485.

Bu, her şeyin ölümü için geçerli bir söz olmalı. Buna dayanarak denilebilir ki bahçıvanın *dengeli hayat* ütopyası, henüz ölmüş değil. Bilakis, adı her zamankinden daha yüksek sesle anılıyor –böylesi bir ihtimalin var olduğunu unutmadık ve insan ırkı buna olan derin arzusunu yitirmiş değil. Ona duyduğumuz özlem, tüketime dayalı bir yaşamın bizi beyhude bir arayışa sevk ettiğine dair artan farkındalıkla birlikte daha da şiddetleniyor. Beyhude yere aradığımız şeyse şu:

Umursamadığımız insanlar üzerinde
Kalıcı olmayacak bir izlenim yaratmak için
İhtiyacımız olmayan şeylere sarf ettiğimiz
Bizim olmayan bir para⁸

Mevcut distopyalar, toplumsal değerlerin değişmeyeceği, sahip olduğumuz ayrıcalık ve haklardan yararlanmaya, payımıza düşen adil hisseden daha fazlasını –sırf gücümüz yetiyor diye– alıp kullanmaya devam edeceğimiz varsayımına dayanır. Bu örnek özelinde kastettiğim “Biz”, salt süper zenginler değil, keyfi yerinde olan orta sınıflardır. (Diğer katılımcılara ve okurlara bir not: lütfen yoğun programınızdan bir dakika ayırıp, neleri kendinize hak gördüğünüze dair hissiyatınızı test edin –evinizin kullanılmayan odalarını gezin ve bu odalarda biriktirilmiş eşyalar bir gün ortadan kaybolacak olsa onları arayıp aramayacağınızı düşünün. Ayrıca bu hafta çöpe attığınız yiyecek miktarını, arabanızın veya arabalarınızın evinizin kapısının önünde boşa kaldığı saatleri, hibelerin ve projelerin peşinde beyhude yere koşarken geçirdiğiniz verimsiz zamanları ve cebinizdeki madeni paralardan daha fazlasını yeniden bölüştürmenin mümkün olup olmayacağını da düşünebilirsiniz. Eğer israf etmeden yaşayabilseydik gerçek kaybımız ne olurdu? Sahip olduğumuz eşyalar mı, yoksa o eşyalar üzerindeki hak sahipliğimiz mi?)

8. Tim Jackson (2013), “The Trouble with Productivity”, Anna Coote ve Jane Franklin (der.), *Time on Our Side: Why We All Need a Shorter Working Week* içinde, Londra: New Economics Foundation (s. 25-31), s. 25.

Şu anda dünya nüfusunun yüzde 20'si dünya kaynaklarının yüzde 80'ini tüketiyor ve kolektif olarak da yeryüzünün kaldırabileceğinin toplam iki katını tüketiyoruz. Kaliforniya Üniversitesi'nde coğrafya profesörü olan (ve “Amerika'nın en çok tanınan coğrafyacısı” kabul edilen) Jared Diamond, Nors, Rapa Nui, Inuit ve Maya halkları gibi ortadan kaybolmuş medeniyetleri incelediği *Çöküş: Toplumlar Başarısızlığı ya da Başarıyı Nasıl Seçerler?* isimli eserinde, medeniyetlerden bazılarının gelişip bazılarının yok olmasının nedenlerinin kültürel değil ekolojik olduğunu öne sürer.⁹

Detaylandırarak olursak, varsayılan çevresel çöküş katkıda bulunan beş olası unsur tanımlar ve unsurlardan dördünün – çevresel zarar, iklim değişikliği, düşman komşular ve dostane ticaret ortakları– belirli bir toplum için önem arz edip etmemesinin değişiklik gösterebileceğini, ne var ki beşinci unsurun –toplumun çevresel sorunlara nasıl yanıt verdiğinin– her zaman önemli olduğunu iddia eder.

Florida'daki Alternatif Gelecekler Enstitüsü'nden Jim Dator, “Kutsal Olmayan Üçlü, Artı Bir” başlıklı makalesinde,¹⁰ bizi bekleyen dört alternatif gelecek olduğunu ve bunların toplum olarak bizim şu anda atmaya karar vereceğimiz adımlar tarafından belirleneceğini öne sürer. Seçeneklerden ilki, ekonominin büyümesini sürdürmektir ki bu da işlerin “eski tas eski hamam” seyretmesi ve fosil yakıtlara dayalı ekonominin devam ettirilmesi anlamına gelir. Bu gidişat nihayetinde, Dator'un “enerji ve çevreyle ilgili ciddi sorunlar ve ekonomik krizler”le karakterize ettiği ikinci senaryoya yol açma ihtimalini taşır. Bu senaryonun neticesinde ortaya çıkabilecek en aşırı durum, toplumun çöküşüdür. İklim değişikliği üzerine çalışan en tavizsiz bilim insanlarından olan James Lovelock'un¹¹ çürütülmeye çalışılan

9. Jared Diamond (2011), *Collapse: How Societies Choose to Fail and Succeed*, New York: Penguin [*Çöküş: Toplumlar Başarısızlığı ya da Başarıyı Nasıl Seçerler?* Çev. Barış Baysal, Pegasus Yay., 1. Basım, 2019].

10. Jim Dator (2009), “The Unholy Trinity, Plus One”, *Journal of Futures Studies* 13/3: 33-48.

11. James Lovelock (2006), *The Revenge of Gaia*, Londra: Penguin.

ve tiye alınan önermeleri doğru çıkmaktadır: Buna göre, 2020 yılında aşırı hava olayları norm halini alacak, 2040 yılına gelindiğindeyse Avrupa'nın büyük bir kısmı çölleşecek ve Londra'nın bazı bölgeleri sular altında kalacaktır.

“Dönüşümsel vizyonlar”, ağırlıklı olarak yeni teknolojiler ve genetik modifikasyonların uygulanması yoluyla mevcut zorluklara çözümler bulduğumuz üçüncü senaryodur. “Disiplinli, evrilebilir (sürdürülebilir) toplumlara doğru” ilerlediğimiz dördüncü senaryoda ise kendi imkân ve sınırlarımız dahilinde yaşamaya döneriz.

İster bireyler ister örgütler olsun, çoğunluk, distopik gelecekler üzerine konuşmak konusunda isteksizdir, çünkü her şeyden evvel bunlardan bahsetmek korkutucudur ve bizi kaygılandırır. Bu isteksizliğin bir başka nedeni, bu tehditlerle mücadele etmek için derhal eyleme geçilmesine ve uzun vadeli bir vizyona ihtiyaç duyuluyor olmasıdır ki bu saydıklarımız, bilhassa iktidar sahibi erkek ve kadınlarda az bulunan özelliklerdir. Bu “üstün” avcılar daha ziyade şüpheli bir inkâra tevessül ederler.

Eldeki kanıtlar, birçok kişiyi harekete geçme ihtiyacının aciliyeti konusunda ikna etmiş olsa da çoğunluğu nüfuzlu kişilerden oluşan kalabalık bir grup bu konuda gönülsüzdür. “İklim şüpheli”nin küresel ısınmaya karşı ürettikleri argüman silsilesinde yaşanan değişim gayet güzel kayıt altına alınmıştır: “iklim değişmiyor”... “değişiyor, ama sorumlusu biz değiliz”... “sorumlusu biziz, ama önemli değil”... “önemli, ama bu konuda bir şeyler yapmak çok maliyetli ve çok zor”.¹²

Uzun vadeli vizyon da kitleler arasında sık rastlanan bir özellik değildir –Rapley'e göre, “nüfusun çoğunluğu, iklimin insan faaliyetlerinin sonucu olarak değiştiğini hâlâ reddetmektedir.”¹³

Cesur ve vizyoner bir anlam yönetimine de yeterince sık rastlanmadığı ortadadır –sebepler ve sonuçların bütün yükünü sırtlanamıyor, bunlarla ayrı ayrı ve parça parça meşgul oluyoruz.

12. Chris Rapley (2013), “Foreword”, Sally Weintrobe (der.), *Engaging with Climate Change: Psychoanalytic and Interdisciplinary Perspectives* içinde, Oxford: Routledge (s. xix-xxi).

13. A.g.e., s. xx.

Gerçekleşme ihtimali epeyce yüksek olan distopik senaryoları dile getirme girişiminde bulunan bir avuç insan bile, kıyametin sebeplerini ortaya koymakta yetersiz kalıyor.

Yönetmen Michael Haneke *Kurdun Günü*'nde,¹⁴ ne olduğu söylenmeyen bir felaketin bir araya getirdiği bir grup yabancı arasındaki nezaket ilişkisinin kırılmasını ortaya koyar. John Hillcoat'un, Cormac McCarthy'nin¹⁵ neredeyse tahammül edilemeyecek kadar rahatsız edici romanından yola çıkarak sinemaya uyarladığı *Yol*¹⁶ (2006) filmi ise, yine sebebi açıklanmayan bir kıyamet sonrasında, Amerika'nın ıssız, terk edilmiş çorak topraklarında bir süpermarket arabasını iten baba ile oğlun yolculuğunu çıkarır karşımıza. Market arabasının içi eski püskü eşyalarla doludur; içlerinde en kıymetlisi *Yol*'da karşılaşılacak vahşet ve zulme dayanamaz hale geldiklerinde kullanabilecekleri, içinde iki kurşun olan bir silahtır; umut var olduğu müddetçe, dayanma sınırına gelindiğinin kabul edilmesi baba tarafından, asapları bozan saatler boyunca ertelendikçe ertelenir.

İki yönetmen de felaketin sebepleriyle değil, sonuçların dehşetiyle meşguldür.

Üçüncü gelecek senaryosunda da yine benzer bir seçici angajman şablonu vardır: dönüşüm toplumu. Distopik bir ütopyanın bu melez kurgusunda, insan türü teknolojik onarımlar yoluyla hayatta kalır ve toplum Monika'nın morfojenetik veya ikinci dereceden değişim olarak bahsettiği, Christensen'in¹⁷ ise ikinci seviye bozulma (yenilik veya yeni pazarlar) ile üçüncü seviye bozulmanın (pazarların tamamen ortadan kalkması) bir bileşimi olarak tarif ettiği şey tarafından dönüştürülür. Dönüşüm

14. *Kurdun Günü* (*Le Temps du Loup*), Yönetmen: Michael Haneke, Gösterim Yılı: 2003. Fransa'da bilinmeyen bir zamanda geçen film, bir ailenin (George, Anne ve iki çocuklarının) ne olduğu açıkça belirtilmeyen bir felaketin ardından yaşadıklarını anlatır, toplumsal düzenin bozulmasıyla insanlar arasındaki ilişkilerin nasıl değiştiğini irdeler.

15. Cormac McCarthy (2006), *The Road*, New York: Alfred A. Knopf.

16. *Yol* (*The Road*), Yönetmen: John Hillcoat, Gösterim Yılı: 2009.

17. Clayton M. Christensen (1997), *The Innovator's Dilemma*, Boston, MA: Harvard Business School Press [*Yeniliğin İkilemi*, Çev. Korkmaz Haktanır, Kori-dor Yay, 1. Basım, 2018].

Toplumu, yapay zekâ, genetik modifikasyon ve galaksiler arası seyahatte yaşanan teknolojik gelişmeler aracılığıyla büyük bir değişim yaşar ve bu değişim, felaketlerin türün yok oluşuna yol açma tehdidinden önce gerçekleşmez. Böylesi bir geleceğe dair ipuçları, Ridley Scott'ın 2019 (!) yılı Los Angeles'ında geçen efsanevi *Blade Runner*'ında¹⁸ ve Michel Houellebecq'in *The Possibility of an Island*¹⁹ adını taşıyan ve insan uygarlığının son aşamalarında yahut bir vahşi olarak yeniden doğduğu zamanlarda geçen romanında sunulmaktadır. Bu çalışmaların ikisi de felaketin nedenlerini söylemeden doğrudan kıyamet ortamını bizlere sunar.

Görünüşe göre yalnızca, Diamond'ın "Disiplin Toplumu" olarak adlandırdığı dördüncü gelecek senaryosunda, sebepler ile sonuçlar arasındaki noktaları birleştirmeye biraz olsun yaklaşırız.

Disiplin Toplumu çevresel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirliğin üç kırmızı çizgisini gözeterek kendi imkânları dahilinde bir hayat sürer. Buradaki umut, değişimin neden gerekli olduğunu ifade etmeyi mümkün kılar. Distopyadan farklı olarak ütopyanın gerçek işlevi, cesur ve manalı bir anlam yönetimiyle iştigal etmemize olanak tanımaktır.

Bu, mevcut ütopyacı düşüncenin, bir başka deyişle Karbon-sonrası Toplum ütopyasının yeni ve en üretken alanıdır. *Herkes İçin Gelecek Umudu* üzerine inşa edilmiştir ve *Kazananın Her Şeyi Almaya* son vermekle kalmayacağı, aynı zamanda *Kazanan* kavramının da değişen toplumsal değerlere göre yeniden tanımlanacağı varsayımını benimser.

18. *Blade Runner*, Yönetmen: Ridley Scott, Gösterim Yılı: 1982; Philip K. Dick'in 1968 yılında yayımlanan *Androidler Elektrikli Koyun Düşler mi?* isimli kitabından esinlenmiştir. *Blade Runner*, genetik modifikasyon, yapay zekâ, yaşamak ve sevmek arzusu gibi modern kaygı ve eğilimleri yansıtmaya devam eder. 2004 yılında, dünyaca ünlü bilim insanlarının katıldığı bir ankette, gelmiş geçmiş en iyi bilimkurgu filmi seçilmiştir.

19. Michel Houellebecq (2005), *The Possibility of an Island*, Londra: Phoenix. Kitapta, bilim ve teknolojinin klonlama ve izolasyon yoluyla ölümsüzlüğü mümkün kıldığı, ancak sevgi özleminin insan eylemi için temel bir motivasyon olmaya devam ettiği kıyamet sonrası bir dünya anlatılmaktadır.

Karbon-sonrası Toplum'a ilişkin fikirler, tüm kıtalar, kültürler ve disiplinlerde, bireyler, örgütler, kuruluşlar, kentler ve uluslar tarafından, politikalar, araştırmalar ve deneyler üzerinden üretiliyor. Hepsi kendi arasında giderek daha fazla ağ oluşturuyor, ekonomi ve yönetişimin nasıl yeniden örgütleneceği, altyapının ve şehirlerin dokusunun kaynak kullanımını optimize etmek için nasıl güçlendirileceği, sera gazı emisyonunu azaltmak, dünya nüfusunu beslemek, atık ve kirliliği azaltmak, canlı türlerini ve kaynakları korumak, sağlık ve esenliği artırmak için kullanılacak yeni teknolojilerin nasıl uygulanacağı gibi alanlarda bilgi paylaşımında bulunuyorlar. Karbon-sonrası ütopyası, yaşanan çevresel güçlüklerin hafifletilmesi ve bu güçlüklerle uyum sağlanmasının, mevcut açgözlülük ve eşitsiz tüketimin azaltılması ve yeni duruma uyum sağlanmasıyla bir ve aynı şey olduğunu varsayıyor.

Geçmişte ütopyalar, belki de şu andaki başarısızlığımızla aynı nedenden ötürü, yani ondan yeterince ders almadığımız için bizi hayal kırıklığına uğrattı ve geleceğin mitleri modern hayata yön verir hale geldi. Kendi kendini düzenleyen piyasa, tarihin döngülerinin geride bırakıldığı bir rüyanın en son versiyonuydu. Geleneksel kültürlerin yapıcı paranoyasını bir nebze koruyabilmiş olsaydık, neoliberal deneyi engellemeye belki yine gücümüz yetmezdi ama en azından ortaya çıkan fiyaskoya çok daha hazırlıklı olurduk.”²⁰

Şu anda işler tartışmasız bir biçimde aynı yörüngede “eski tas eski hamam” ilerliyor. Zygmunt'un sözünü ettiği, toplumdan kesip çıkarılmış – “bir kez kesip çıkarıldığında, yok olmaya mahkûm vahşiliğin temas edemeyeceği şekilde etrafının sıkıca çitle çevrilmesi” gereken– bireysel kaçış nişleri olarak ütopyaların ömrü uzun olmayacak. Doğrusu son derece cesur bir kitap olan *6 Derece: Isınan Dünyadaki Geleceğimiz*'de Mark Lynas'ın belirttiği gibi:

20. John Grey ve Jared Diamond (2013), “Traditional Societies and Myths of the Future”, *New Statesman*, 31 Ocak 2013, www.newstatesman.com/culture/culture/2013/01/jared-diamond-traditional-societies-and-myths-future.

Avrupa ya da Çin gibi daha yoğun nüfuslu bölgelerde, tecritçi bir yaşam-sürdürmecilik [*survivalism*] kesinlikle bir seçenek değil. Bunun için hiçbir yer yeterince uzak ve savunulabilir nitelikte değil ya da hiçbir yer yeterli kaynak içermiyor. Seçeneklerden biri stoklama olabilir... Ancak erzakınızı aç işgalcilere karşı korumak asla kolay olmamıştır... Açlık güçlü bir dürtüdür ve açlık ya da kıskançlıkla deliye dönen insanlar da kolay kolay vazgeçmez. Cephaneniz eninde sonunda tükenir ya da uykudayken savunmasızca tuzâğa düşersiniz.²¹

Karbon-sonrası ütopya, geçmişin dengeli yaşam arayışlarına dayanır. *Kazanan Her Şeyi Alır* distopyası üstün gelirse, o zaman bahçıvanların ütopyasını gerçekleştirmeye en yakın olduğumuz ânı çoktan geride bıraktık demektir.

Dönüşüm Toplumu ve Disiplin Toplumu hâlâ yapım aşamasındadır ve savunulacak bir davaya sahip olmaktan kaynaklanan çeviklik ve enerjiye sahiptir. Bunlar küçümsenmemelidir. Dört senaryonun melez bir bileşenine doğru ilerlediğimiz bugünlerde umudum ve çabam Disiplin Toplumu'ndan yana.

Eğer herkes elini taşın altına koyarsa bu yolculuk acı verici olmayabilir; yolun sonunda hepimiz, fiziksel olarak rahat ve bir amaç sahibi olduğumuz, içimizde bir İsveç deyişi olan *Lagom är bäst*'te ("kararında olan en iyisidir") somutlaşan bir tevazu duygusuyla şenlikli bir güne uyanabiliriz.

Monika Kostera Benim gerek avcılar ütopyası gerek bahçıvanlar ütopyasıyla alıp veremediğim şey, ışığı saplantı haline getirmiş ve karanlığı akıldan çıkarmış olmaları. Orijinal ütopya –Arkadya– ışığın ve düzenin hâkim olduğu bir yer değildir. Doğanın, doğurganlığın ve tiyatronun vahşi tanrısı Pan'ın krallığıydı. Şehvetli ve çabuk öfkelenen, onu hep reddeden ve cazibesine kapılmak yerine ağaca dönüştürülmeyi yeğleyen su perilerine âşık olmasıyla ünlü bir Tanrı'ydı. Pan aynı zamanda müthiş bir müzisyendi ve güzelliğe hayrandı; Arkadya'sı da gerçekten çok güzel –ama hiçbir koşulda tek taraflı yahut doğrusal

21. Mark Lynas (2008), *Six Degrees: Our Future on a Hotter Planet*, Washington, DC: National Geographic Society, s. 235-6 [6 Derece: Isman Dünyadaki Geleceğimiz, Çev. Duygu Akın, NTV Yay., 1. Basım, 2008, s. 208].

olmayan– bir yerdi. Onun içinde dünyevi bir cennet, ütöpik bir sulh görme fikri, Rönesans’ın insanlık ve medeniyet tarafından kirletilmemiş saf doğa rüyalarından türemiştir. Ne var ki o zaman bile Nicolas Poussin veya Guercino gibi sanatçılar, Arkadya’da derin bir karanlık ve gizemin de olması gerektiğini biliyorlardı. Poussin’in *Et in Arcadia ego* isimli tablosunda, ruhani ve esrarlı bir güzelliğe sahip bir yerde toplanmış çobanların yer aldığı pastoral bir sahne betimlenir. Ne var ki görüntünün orta noktası, gölgeli bir mezar taşı tarafından işgal edilmektedir. Adamlardan biri taşın üzerine kazınmış yazıları okumaya çalışmaktadır, o esnada parmağı kendi gölgesiyle karşılaşır; gölge, tefekküre dalmış bir pozisyonda iki büküm olmuş, sanki kendi gölgeden başına dokunuyor gibidir. Guercino’nun Arkadya’sı daha bile karanlıktır: Sahnenin güzelliği tam da karanlığındadır; belirsizliği ve müphemliği (resimdeki iki adam korkmuş mudur yoksa huşu içinde midir, üzgün müdür mutlu mudur, kafatası korkutucu mudur güzel midir –yoksa aynı anda ikisi birden midir–), tam da resmi bu kadar güçlü yapan şeydir. Gökyüzü ve karakterler gölgelidir fakat bir yandan da arka planı aşan ve aynı zamanda onun tarafından tüketilmeye de göz yuman coşkun bir ışıkla aydınlanmıştır. Bunlar, Arkadya ve ütopyaya dair en sevdiğim görüntülerdir –karanlığın ve ışığın buluştuğu, her birinin gündelik gerçeklik içerisinde kendi hikâyesini anlattığı, aynı zamanda bir araya gelip çok daha güçlü ve kapsayıcı, zamanın ötesine geçip hayal gücünü uyandırma kudretine sahip bir hikâye anlatmak üzere çaba sarf ettiği bir yer olarak ütopya. Benim ütopyam, tıpkı Guercino’nun ütopyası gibi, düzenli bir yer değil, sakinlerini verimli, becerikli veya girişimci olmaya teşvik eden bir yer. İnsanı kendi çerçevesinin ötesinde, belki tarihte, sanatta, edebiyatta cevaplar aramaya –duygular ve hayallerden ilham almaya– zorlayan bir yer.

En azından Aydınlanma’dan bu yana, ama özellikle de Zygmunt, sizin katı modernlik olarak adlandırdığınız çağda insanlık, bilhassa Batı, ışık figürlerine takıntılı hale geldi. İlerlemenin tarihi –bu ister bilimsel, ister toplumsal, ister teknolojik bir ilerleme olsun– Fra Angelico’nun ışığa boğulmuş gölgelerin

neredeysse ışığa kendilerini teslim eder gibi cılız ve çelimsiz olduğu tuvallerinden biri gibi, gözler önüne serilir. Kimi resimlerinde figürlerin gölgesi bile düşmez. Çağdaş zamanlarda Batı uygarlığı, gölgesiz bir zirveye ulaştı: sözümüz, umudumuz ve hayal gücümüz gizeminden arındırıldı; tamamen rasyonel, doğrusal, hatta tercihen nümerik olmayan şeylere dair bir dil ve bunlar üzerine konuşacak bir yer kalmadı. Bizim mesleğimiz özelinde, kitap yazmak artık arzu edilen bir şey olarak görülüyor ve akademik makaleler amansızca doğrusal bir hale gelmiş durumda. Önde gelen dergiler, net bir yapısı olmayan –ve Allah muhafaza– alışılmışın dışında bir yolla gelişip serimlenen hiçbir metni yayımlamıyor artık. Yakın zamana kadar bu tür metinleri istisnai olarak yayımlıyorlardı; şimdilerde ise yalnızca en ünlü yazarlar, kalıplaşmış ve katı olmayan metinlerinin basıldığını görebiliyor. Medyada, günlük konuşmalarda bile kendimizi açık ve mantıklı bir şekilde ifade etmemiz, her zaman mutlu olduğumuzu söylememiz –dahası her zaman kendimizi mutlu hissetmemiz–, iyimser olmamız, karanlık düşünce ve hastalıklara karşı savaşmamız, belirsiz olanı marjinalleştirmemiz, bilinmeyen küçümsememiz, her zaman dışadönük bir tavırla hareket etmemiz ve sanki mevcut maddi çerçevelerimiz dahilinde sonsuza dek yaşayacakmış gibi davranmamız gerekiyor. Hissettiğimiz en ufak şüphe, üzüntü, anlık heyecan ve coşku yükselişleri için bromürün kompleks modern muadili olan ilaçları kullanmamız icap ediyor. Ne pahasına olursa olsun, sakın ve dengeli kalmak, “zindeliğin”²² peşinden koşmak, sürekli doğru ve rasyonel tercihlerde bulunmakla karakterize olan neoliberal amentüye uygun kusursuz karar vericiler olmak zorundayız. Aşktan, ölümden, hatta rüyalarımızdan bahsederken bile salt rasyonel kavramlarla –hatta mümkünse finansal kavramlarla– konuşmamız bekleniyor.

Yakın zamana kadar Doğu, karanlığın muhafızıydı. Hem coğrafi olarak uzakta olan Doğu’yu hem de Çehov’un, Dosto-

22. Carl Cederström ve André Spicer (2015), *The Wellness Syndrome*, Cambridge: Polity [Sağlık Hastalığı: Güncel Bir Sendrom, Çev. Erdem Gökyaran, YKY, 1. Basım, 2017].

yevski'nin, Kieślowski'nin, Cioran'ın, hazin şiirlerin, uğursuz kehanetlerin ve rahatsızlık verici felsefelerin vatani olan Doğu Avrupa'yı kastediyorum. Doğu Avrupa, Zygmunt, tıpkı sizin gibi, tasnif edilmeye ve düzene meydan okuyan, muazzam bir cesarete ve düşünsel yeteneğe sahip, metinlerinde somut bir "katkı" veya akışta "net bir yapı" bulmak epeyce güç olsa da yazılarıyla okur kitlelerine ilham veren entelektüellerden oluşan kültürüyle, bilinmeyenin, gizemin ve kederin bekçisiydi. 1980'lerin sonu ve 90'ların başlarındaki neoliberal devrim, Doğu'yu Batı'yı taklit etmeye, komşularından daha fazla "Batılı" olmaya ve katı bir şekilde doğrusal olmayan ya da kusursuz ışığın alanına girmeyen her şeyden yüksek sesle –belki Batılıların kendisinden bile daha yüksek sesle– feragat etmeye zorladı. O zamandan beri inşa etmekle meşgul olduğumuz Ütopya, belki de Fra Angelico'nun karakterlerine –meleklerle ve azizlere– hitap eden, ama hiçbir koşulda insan gözü için yaratılmamış olan kör edici bir distopyadır benim için. Her yerde var olan, müdahaleci ve rahatsız edici bir ışıkla öylesine doludur ki insanı öldürür. Karanlığın özlemini çeken Batı, onu bir dizi farklı ikamede arar ki iğneleme ve ironi, entelektüeller arasında belki de en popüler olanlarıdır. Yine de bunlar yetersiz ve tatmin edici olmayan ikamelerdir, zira yazarın ve konuşmacının karanlıkla flört etmesine, onu okşamasına, bir an olsun ona sarılmasına müsaade etseler de sonrasında karanlık, yazarı veya konuşmacıyı kendisinden vazgeçmeye, inkâr etmeye, reddetmeye zorlar. Yazar ya da konuşmacı kendini bir kez daha spot ışıklarının altında bulur. Amansız yıkım ve kirlilik doğal çevre için ne denli sürdürülemezse, izlenen bu yol da düşünce ve hayal gücü için aynı derecede sürdürülemezdir. Bir yandan artık sona geldik. Bir yandan da, bütün insanlık tarihi boyunca olduğu gibi, sona gelmedik. İnsanlık olarak duvara toslamak zorunda değiliz; bizi içinde bulunduğumuz karmaşadan kurtaracak, şu mevcut çıkmaz sokaktan daha ilginç, daha hayat dolu yeni yollar arayabiliriz.

Nitekim benim önerim şu: Doğu ve Batı, karanlık ve ışık olarak bir araya geelim ve Doğu'da karanlıktan artakalanları ön plana çıkaralım, çünkü onlar hâlâ orada duruyor ve Batı ile pay-

laşılmaya hazır. Batı, “yeni Avrupa” olarak adlandırdığı şeyle olan ilişkisinin dengesiz karakterinden yakınıyor ama yaptığı hata zaten tam da bu; zira Doğu Avrupa yeni değil, sadece öyleymiş gibi yapıyor. Dahası, evet, Batı son zamanlarda Doğu’dan öyle pek de değerli bir şey almıyor; Batı’nın Doğu’dan almaya, Doğu’dan öğrenmeye başlamasının zamanı geldi. Doğulular olarak hâlâ bolca sahip olduğumuz şeyi, karanlığı paylaşmamızın zamanı geldi. Gelin Fra Angelico’nun kusursuz ışık alanını meleklerle ve azizlere bırakalım ve biz insanlar olarak Arkadya’nın mirasını yeniden düşünelim. Arkadya’da var olan şeyleri kullanmak zorunda kalacağız, zira orası medeniyet ve ilerleme ile karakterize olan yüzyıllar boyunca çok değişti. Şimdi artık kentlerle, teknolojiyle, bilimsel keşiflerle, sanat, kültür ve pek tabii yönetim modelleriyle dolu. *Occupy Management!*²³ kitabımı adadığımı sandığım benim Ütopya’mda, bütün bu saydığım şeyler radikal bir biçimde geri dönüştürülüyor, yeniden kullanılıyor ve üzerlerinde hak iddia ediliyor ki bunun illa yaratıcı ve üretken bir biçimde yapılması gerekmiyor; sadece orada olmaları bile yeterli. Arkadya’daki dev bir harabeyi andıran modernlik kurtarılmalı ve yeniden işlenmeli. Aksi halde saldırgan zehirli hava, gezegendeki tüm yaşamı çürütüp yok edecek.

ZB Ütopyalar ile distopyaların öne çıkan bir ortak noktası vardır: geri döndürülemez olduğu varsayılan bir değişimin sona erdiği iması; (artık insan müdahalesine ihtiyaç duymayan yahut kendisine kaba ve özensiz, ısrarcı ve anlayışsız davranıldığı için insana artık içerlemeyen, besbelli insan dışı bir Doğa kendi yolunu buluncaya dek) her şeyin sonunda ulaşabileceği/ ulaşacağı bir nokta olduğu ve bu noktadan sonra ileri doğru başka hiçbir hareketin olmayacağı, her şeyin sabit kalacağı varsayımı. Leon Battista Alberti²⁴ kusursuzluk durumunu, daha fazla değişimin olsa olsa daha kötü sonuçlara yol açacağı (bunu

23. Monika Kostera (2014), *Occupy Management! Inspirations and Ideas for Self-management and Self-organization*, Londra: Routledge.

24. Battista Alberti’den aktaran Ernest Becker (1973), *The Denial of Death*, New York: Free Press, s. 113.

“ideal durumundan uzaklaşacağı” diye de okuyabiliriz), ütopyalar söz konusu olduğunda şartların daha az iyi ve makbul, distopyalar söz konusu olduğunda ise daha az kötü ve nahoş olabileceği bir hal olarak resmeder. Ütopyalar ve distopyalar, yolun sonunu ve dolayısıyla da hiç kimsenin –ya da neredeyse hiç kimsenin– bozma arzusu ve kararlılığı sergilemediği bir hareketsizliği, durgunluğu ve sonsuz durağanlığı tasvir eder; Orwell’in 1984’ündeki²⁵ Winston Smith veya Huxley’nin *Cesur Yeni Dünya*’sındaki²⁶ Bernard Marx ve John (Vahşi) karakterleri gibi statükoya meydan okumaya çalışan bir avuç yalnız asi ise ezilmeye mahkûmdur.

Gerek ütopyalar gerek distopyalar, karşıt nedenlerle de olsa –birincisi, değişim artık arzu edilmediği, ikincisi değişim artık mümkün olmadığı için– insan varoluşunu oluşturan tercihlere damgasını vuran şamata ve keşmekeşe bir son verildiğini ima eder. Bu benzerliğin içinde bir farklılık vardır: ütopya mevcut durumun, yok oluşa sürüklenmenin önüne geçebilecek şekilde nasıl değiştirilebileceğini gösterir, distopya ise bu tavsiyeye kulak asmamamın neticelerini hesaplar. Ütopya bir nevi silah altına almadır (olabilir, olması amaçlanır), oysa distopya bu “kulak asmama”nın geri dönüşü olmayan bir noktaya ulaşacak kadar uzun sürmesi durumunda silahlanmanın hiçbir hükmü ve faydası olmayacağını ilanır. Ütopya kendi kitlesini, hastalıklı bir toplumun geçirdiği hızlı ve başarılı ameliyattan sonra gelecek (uzak, sonsuz) sükûnet rüyasının peşinden gitmeye teşvik ederken, distopya ertelenen veya vazgeçilen ameliyatın neticesi olan hissizliğin dehşetini yansıtır. Ütopyacılar vizyonlarının kendi kendini doğrulayan kehanetler gibi davranmasını isterler. Buna karşılık distopyacılar, tıpkı Tanah peygamberlerinin yaptığı gibi, öngörülerinin gerçeğe dönüşmesine engel olunmasını isterler. İkisi de zaruri, ikisi de vazgeçilmezdir. Gitmemiz gereken yollar ile kaçınmamız konusunda uyarıldığımız yollar arasındaki farkı

25. George Orwell (1949), 1984, Londra: Secker and Warburg [1984, Çev. Celal Üster, Can Yay., 3. Basım, 2018].

26. Aldous Huxley (1932/2006), *Brave New World*, New York: HarperCollins [*Cesur Yeni Dünya*, Çev. Ümit Tosun, İthaki Yay., 3. Basım, 2002].

görmemizi sağlarlar. İkisinin söylediği siren şarkısına da kulak verilebilir; ne var ki alternatif bir yol olarak insan, ellerini ve ayaklarını geminin direğine bağlayıp mürettebatın kulaklarını tıkayan Odisseus* örneğini de takip edebilir ki Irena'nın haklı tespitinde dile getirdiği gibi, hepimizin sık sık başvurmaya yönlendirildiği yahut da başka gerçekçi stratejilerin yokluğunda kendimizi başvurmaya mecbur hissettiğimiz bir manevradır bu. Ne var ki ütopyacı-distopyacı tandemlerin başarı veya başarısızlığının arkasında yatan şey, kulak kesilmek ile kulaklarını tıkamak arasındaki alternatif değildir. Marx'ın uzun yıllar önce uyardığı (ve Monika'nın bizlere hatırlattığı) gibi, dahası Guercino ve Poussin'in *Et in Arcadia Ego*'nun kendilerine ait versiyonlarında canlı bir şekilde tasvir ettikleri gibi, kendi seçtikleri koşullar altında olmasa bile tarihi insanlar yapar.

İtiraf etmek isterim ki Irena'nın “disiplin toplumu” veya “karbon-sonrası toplum” için duyduğu sempatiyi tamamen paylaşıyorum, zira bu sadece “çevresel güçlüklerin hafifletilmesi ve bu güçlüklerle uyum sağlanması” için akla gelebilecek en iyi ihtimal değil, aynı zamanda yaşanan değişimlerin boyutları ve neticeleri göz önüne alındığında –elbette öncelikle insanlar için, ama muhtemelen dünya üzerindeki yaşamın tamamı için– bir ölüm kalım meselesi. Bununla birlikte, Monika'nın bizzat “düzenli olmayan, sakinlerini verimli, becerikli veya girişimci olmaya teşvik eden bir yer” olarak tasvir ettiği –ki izninizle ben bu tanıma her zaman her yerde var olan, diğer her şeyi tüketen bir yönetimi de eklemek isterim– Arkadya'ya, bir başka deyişle Arkadya'da Pan'ın ruhundan artakalanlara duyduğu çekimi de paylaşıyorum. Bana kalırsa bu ruha damgasını vuran şey, eksik belirlenim ve eksik tanımlamadır; bu ruhun canlandırdığı yaratıklar, kendilerini yeniden icat etme ve yeniden ortaya koyma kabiliyetlerini, “modernlik projesi” içerisinde saplantılı bir şekilde tapınılan ve zorlantılı bir edayla kutsanan ışık ve şeffaflığın vadettiği, risk ve hata yapma ihtimalinden azade olmanın sunağında feda etmeyeceklerdir ki modernlik projesi, bu

* Yunan mitolojisinde İthaka kralı. (y.h.n.)

vaadini yerine getirmek için elinden gelenin en iyisini yaptı (ne şanslıyız ki, ima yahut ilan edilen amaç uğruna yaptığı bu “en iyi”nin, kendisine görev addettiği göz korkutucu iş için yeterli olmadığı orta çıktı).

Benim aklımdaki büyük soru, iki ütopyanın birbiriyle nasıl uzlaştırılacağı: böyle bir uzlaşmayı makul, hatta uygulanabilir kılmak için, mevcut durumumuzun hangi katmanlarını kazıp çıkarmamız, yeniden incelememiz ve geri dönüştürmemiz gerekiyor? Kendime sorduğum bir diğer soru da şu: Poussin’in devasa mezarında saklanmış/hapsedilmiş/mumyalanmış olan şey nedir? Yahut Guercino’nun tuvalinde yer alan yaşam dolu ama bir o kadar da endişeli iki adamın (belki de Arkadya’ya yeni gelmişledir, kim bilir?) seyrettiği ve onları şaşkına döndüren kafatası kime aittir?

5

Zanaatkârlık

Jerzy Kociatkiewicz Eğer mümkünse, karşı karşıya olduğumuz meselelerin ağırlığı iyice artıp bizi daha dünyevi kaygıların âlemine mecburen geri gönderinceye dek, söyleşimizin bu “ütopyacı” hattını devam ettirmemizi, fakat bir yandan da ütopyalardan bahsederken kullandığımız kelime dağarcığına, Michel Foucault’nun ilk kez 1967 tarihli “Başka Mekânlara Dair” isimli makalesinde ortaya attığı “heterotopya” kavramını eklemeyi isterim. Foucault’ya göre bu terim, birçok çelişkili anlamla iç içe geçmiş, hâkim söylemsel düzenin kendi içindeki tutarlılığına karşı bir tür meydan okumayı temsil eden, muhayyel değil gerçek bir mekânı ifade ediyordu. Herhangi bir toplumsal sistemin karmaşık ve kendiyle çelişen yanları göz

önüne alındığında, “dünyada heterotopya oluşturmeyen tek bir kültür [...] bile” yoktur.¹

Ne var ki terim Samuel Delany tarafından *Triton*² isimli bilimkurgu romanında, hem aynı anda yazarın arzularını yansıtan ve ütopya/distopya ayrımını aşan hayali bir toplumu, hem de tek bir hegemonik örgütsel şablonu takip etmeyen bir toplumu anlatacak şekilde kullanıldı. Mümkün olabilecek en üstün toplumsal düzeni temsil eden ütopyalar, tek bir evrensel çözüm olduğunu varsayma eğilimindedir (gerçi Huxley’in distopik *Cesur Yeni Dünya*’sında, katı bir şekilde yapılandırılmış olan ana kentler, kentlerin kıyısında kurulmuş entipüften araştırma merkezleri ve henüz medenileşmemişler için ayrılmış özel bir bölge bulunmaktadır). Bununla birlikte, ışığın ve karanlığın Monika tarafından koyutlanan ütopik buluşmaları, Tanrı’nın İncil’deki davranışını takiben, ancak ışığın ve karanlığın birbirinden ayrı kalması şartıyla mümkündür.

Bu yüzyılın başlarında Richard Florida,³ “yaratıcı sınıf” olarak adlandırdığı –yaşadıkları çevreyi gerek kendileri gerek başkaları için dönüştürme kabiliyetleri sayesinde, gelecekteki ekonomik ve özellikle de kentsel kalkınmanın en önemli güç odağını oluşturan sanatçılar, teknoloji çalışanları ve bohemlerden oluşan– sınıfın yükselişe geçeceği kehanetinde bulunmuştu.

Bundan on yıl sonra, Florida’nın beklentilerinin akıllıca mı yoksa safça mı olduğuna daha net karar verebilecek durumdayız. Sadece pencereden dışarı bakarak bile, Sheffield’in son derece yetenekli sokak sanatçıları tarafından yapılmış, çoğu

1. Michel Foucault (1967/1997), “Of Other Spaces: Utopias and Heterotopias”, Neil Leach (der.), *Rethinking Architecture: A Reader in Cultural Theory* içinde, Londra: Routledge (s. 330-6), s. 332. [“Başka Mekânlara Dair”, *Özne ve İktidar: Seçme Yazılar II* içinde, Çev. Işık Ergüden ve Osman Akinhay, Ayrıntı Yay., 5. Basım, 2016 (s. 291-302), s. 296].

2. Samuel R. Delany (1976/1996), *Trouble on Triton: An Ambiguous Heterotopia*, Hannover: Wesleyan University Press [*Triton*, Çev. Metin Çetin, Metis Yay., 1. Basım, 2000]. Kitabın alt başlığı [“Belirsiz Bir Heterotopya”], Ursula LeGuin’in *Mülksüzler* romanının alt başlığı olan “Belirsiz Bir Ütopya”yı yankılamaktadır.

3. Richard Florida (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York: Basic Books.

lisanssız duvar resimlerinin mahallemizde sürdüğümüz hayatı ne denli keyifli hale getirdiğine tanıklık edebiliyorum. Bununla birlikte, bu resimlerin kente herhangi bir ekonomik fayda sağlayıp sağlamadığı çok daha tartışmalı bir önermedir. Kesin olan bir şey varsa o da sokak sanatçılarının, yaratıcı endüstri-lerdeki profesyonellerin ve teknoloji çalışanlarının, kısmen de olsa kendi faaliyetleri aracılığıyla mutenalaştırılan mahallelerin değerinde yaşanan artıştan çok az pay aldıklarıdır. *Telegraph*'ın⁴ sayfalarında ve internet sitesinde yakın zamanda yayımlanan ve çokça paylaşılan bir tartışmada, kenti yenileyip canlandıran kişi olarak kültür işçisinin gerek katkısının gerekse güvencesiz konumunun altı çiziliyordu.

Şüphesiz ki geleceğin üretken sınıfının bu tuzaklara düşmeyeceğini varsayabiliriz; ne de olsa vahşi umutlar ütöpik düşüncenin temel taşıdır. İşte bu noktada, tüm ütöpik duyarlılıklarımız için ilginç olduğunu düşündüğüm, Richard Sennett'in⁵ tasavvur ettiği “zanaatkâr” figürünü gündeme getirmek istiyorum. Bu zanaatkâr nosyonu, işin zanaat odaklı örgütlenişinin uzun tarihini, kişinin yaptığı işi anlamlı, değerli ve ödüllendirici bulma imkânı ile birleştirir. Modern (katı veya akışkan) çalışma biçimleri karşısında cazip bir alternatif gibi görünür ve William Morris'in 19. yüzyıl ortalarına ait Sanatlar ve Zanaatlar [*Arts and Crafts*] akımından başlayarak işyerindeki yabancılaşmayı hafifletmeye dönük sayısız girişime ilham kaynağı olmuştur.

Sennett'in çalışmasının bilhassa ilgi çekici bulduğum yanı, zanaatkârlık ile saplantı arasındaki bağlantıları incelemesidir: Zanaatkâr olmak adanmışlığı, mükemmelliğe ulaşmak ise muazzam bir adanmışlık seviyesini gerektirir; bu öyle bir seviyedir ki iş ile yaşam arasındaki dengeyi tehdit etmekle kalmaz, aynı zamanda işe –ticaret odaklı yahut başka türlü– bir amaca

4. Alex Proud (2014), “Why this ‘Shoreditchification’ of London Must Stop”, www.telegraph.co.uk/men/thinking-man/10561607/Why-this-Shoreditchification-of-London-must-stop.html. Alex Eror (2014), “In Defence of the Shoreditchification of London”, www.telegraph.co.uk/men/thinking-man/10571976/In-defence-of-the-Shoreditchification-of-London.htm.

5. Richard Sennett (2008), *The Craftsman*, New Haven: Yale University Press [*Zanaatkâr*, Çev. Melih Pekdemir, Ayrıntı Yay., 1. Basım, 2009].

ulaŖtıran araçtan ziyade kendi içinde bir amaç olarak bakmayı gerektirir. Sennett ayrıca W. Edwards Deming'in, örgüt genelindeki tüm faaliyetlerin, çıktının kalitesinin sürekli olarak iyileŖtirilmesine odaklanacak Ŗekilde yeniden düzenlenmesi anlamına gelen ve sonradan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) olarak adlandırılan Ŗeye iliŖkin yaptığı alıŖmaları da anımsatır. Bu son derece kapsamlı bir  nermeydi; kalite, dikkate alınacak diğ r tüm hususların önüne geçerek örgütün her bir üyesinin saplantılı hedefi ve sorumluluğ  haline gelecekti. Fikrin Japon sanayiindeki ilk uygulamaları, 1960'lar ve 1970'ler boyunca yakalanan baŖarının nedenlerinden biri olarak gösterildi. Netice itibarıyla TKY, gerek taraftarları gerek eleŖtirmenleri tarafından, bu ilkeleri benimsemiŖ bir Ŗirketin finansal baŖarısını veya pazardaki hâkimiyetini inŖa edecek bir araç olarak ele alınmaya baŖladı. Ne var ki bu yeni formülasyon, kendi kendini yenilgiye uğratmaya mahkûmdur, zira saplantı yönetsel alet kutusunda yer alan alelade aletlerden biri gibi denetim altında tutulamaz. Tehlikeli k Ŗeleri t rp lenen saplantı (ne de olsa ürün kalitesinden baŖka hiçbir Ŗeyi dikkate almamak muhakkak tehlikelidir), inandırıcı olmayan basmakalıp bir söze d n Ŗ r (ki gerçekten de çağımızın yönetsel alet takımlarında bunlardan bir dolu vardır).

Zygmunt, vaktiyle zanaatkârlığı Ŗiirin karŖısında konumlandırarak kendinizi "sosyolojik bir nesir zanaatk rı"⁶ olarak tanımlamıŖtınız. Bu yorum, C. Wright Mills'in⁷ entelektüel zanaatkârlık olarak sosyoloji idealine dayanıyormuŖ gibi görünüyor; Mills'in zanaatk rı, mekanikleŖmiŖ sosyolojinin hiçbir Ŗey sorgulamadan prosedürleri yerine getiren bürokratinin karŖısında durur.⁸ Monika, yaptığın Ŗon araŖtırma gerek ihtisas-

6. Zygmunt Bauman ve Stanisław Obirek (2013), *O Bogu i Cz owieku Rozmowy*, Krakow: Wydawnictwo Literackie, s. 45; Zygmunt Bauman ve Stanisław Obirek (2015), *Of God and Man*, Cambridge: Polity [Tanrı'ya ve İnsana Dair, ev. Akın Emre Pilgir, Ayrıntı Yay., 3. Basım, 2021].

7. C. Wright Mills (1959), *The Sociological Imagination*, New York: Oxford University Press [Sosyolojik Tahayyül, ev. Ömer Küçük, Hil Yay., 1. Basım, 2019].

8. Andrzej Bursa, Ŗair ve bürokratin bakıŖ açısını hicivli ve akılda kalıcı bir dille birleŖtirir: "Ŗair, kalabalıklar adına ıstırap çeker / Saat 10'dan 1.20'ye kadar

laşmayı gerekse kişisel takıntıları beslemek için ideal yerlermiş gibi görünen sürdürülebilir işletmeleri konu ediniyor. Ve Irena, sen de zanaatkârlık geleneğini sürdürmek konusunda belki de en iddialı mesleklerden birinden geliyorsun –Edward Kundla, Amerikan Mimarlar Enstitüsü’nün zanaatkârlığa ilişkin bir raporunda şöyle yazmıştı: “Denilebilir ki mimarlığın özünde, mimarlar ve tasarımcılar olarak bizlerin gerçek birer zanaatkâr olduğu fikri yatmaktadır.”⁹

Bu durumda, bir zanaat adamı, daha doğrusu bir zanaatkâr figürünün hepimize tanıdık gelmesi olası. Bu nedenle ben de zanaatkârlığın hem akışkan modern şimdideki hem de bir önceki bölümde taslağını çizdiğiniz ütopyacı/distopyacı toplumlardaki yerini nasıl gördüğünüzü sormak istiyorum sizlere.

Monika Kostera Heterotopyalar, senin de dediğin gibi Jerzy, tamamen bambaşka yerlerdir. Michel Foucault onları, “gerçek yerler, fiili yerler, bizzat toplumun kurumlaşmasında yer alan, gerçek mevkilerin buralarda aynı anda temsil edildiği, tartışıldığı ve tersine çevrildiği, gerçekleşmiş ütopya türleri” olarak görür.¹⁰ Sanat, zanaat ve örgütlenmenin nasıl bir araya gelebileceğini ve bu karşılaşmanın neler getirebileceğini sormuştun. Daniel Hjorth,¹¹ Danimarkalı sanatçı Kent Hansen tarafından başlatılan, iş ile sanatı birbirine yaklaştırmayı amaçlayan bu tür bir projeden bahseder.

Bu proje kapsamında sanatçılar, daha iyi çalışma alanları yaratabilmek için farklı işletmelerde çalışan kişilerle bir araya

/ Saat 11.10 dedin miydi, mesanesi dolar” (çeviri: JK), Andrzej Bursa (1993), *Luiza i inne utwory* (Luiza ve Diğer Eserleri), Varşova: Anagram.

9. Edward A. Kundla (1998), *Creativity and Craftsmanship in Modeling*, AIA Small Project Forum Report 14, www.aia.org/aiaucmp/groups/aia/documents/pdf/aia091888.pdf.

10. Michel Foucault (2000), “Different Spaces”, James Faubion (der.), *Aesthetics, Method, and Epistemology: Essential Works of Foucault 1954-1984*, II. Cilt, New York: Penguin, s. 178 [“Başka Mekânlara Dair”, *Özne ve İktidar: Seçme Yazılar II*, (s. 291-302), s. 295 (orijinal çeviri üzerinde değişiklik yapılmıştır)].

11. Daniel Hjorth (2005), “Organizational Entrepreneurship: With de Certeau on Creating Heterotopias (or Spaces for Play)”, *Journal of Management Inquiry* 14/4: 386–98.

geldiler. Projenin sonunda iş yerlerinin yaratıcılığa alan açacak ve çalışma deneyimini iyileştirecek şekilde yenilenmesini umuyorlardı. Bu projenin çok başarılı bir şekilde hayata geçirildiği yerlerden birini gözlemleyen Hjorth, söz konusu yerde çalışan insanların deneyimini dönüştüren ve orada kök salan şeyin, yaygın tabiriyle “yüksek” sanat yahut çığır açıcı ve olağanüstü yaratıcı bir dışavurumdan ziyade, daha sıradan ve amatör bir sanat olduğunu gözlemledi. Bunu mümkün kılan şeyse hem “yüksek sanat”ın hem de yapılan “reel iş”in sınırlarında gezinen, küçük ama son derece etkili heterotopyaların hayata geçirilmesiydi. Superflex grubundan sanatçılar çalışanlarla el ele verip, zemin seviyesinin üzerine yükseltilip metal iskeletlerle desteklenmiş küçük bir konteynerin içinde, insanların oyun oynayabilecekleri, daha doğrusu canları ne istiyorsa onu yapabilecekleri bir yer inşa ettiler. Çalışanların arzusu, “boş zamanlarını geçirebilecekleri bir sığınak” inşa etmektir. İçlerinden biri şöyle diyordu: “Projenin sonuna gelindiğinde beklentilerim bambaşka bir yöne doğru kaydı. Önümüzdeki günlerde bu ve benzeri projelerin bizlere zarar veren monotonluğu ve aynılığı kırabileceğine, bir iş gününün nasıl geçebileceğine dair yeni fikirlere ilham kaynağı olacağına ve geleceğin işgücü piyasasının bundan hem fayda sağlayacağına hem de daha keyifli bir hale geleceğine inanıyorum.”¹² Beyaz tahtalar ve bilgisayarlarla donatılan konteyner, çalışanların tüm şirkete yayın yapabilecekleri bir radyo istasyonuna da ev sahipliği yapıyordu. Zamanın ve mekânın dışında duran böylesi bir yerde çalışanlar, yönetsel olarak örgütlenmiş ritimlerinden kurtularak kendi ritimlerini yaratabiliyorlardı. İsterlerse hiçbir şey yapmama özgürlüğüne de sahiplerdi, ama onlar bu özgürlüğü faal bir şekilde kullanmayı tercih etmişlerdi. Daniel Hjorth bu durum özelinde, “sanat, sanat olarak özgürleşiyor; nelerin gerçekleştirilebileceğine dair fikirler sahip olunan güç ve arzuyla ilintili,” diye yazıyordu.¹³

12. Kent Hansen ve Christine Buhl Andersen (2001), s. 57, alıntılıandığı yer: Hjorth, “Organizational Entrepreneurship”, s. 394.

13. Hjorth, “Organizational Entrepreneurship”, s. 394.

Senin de dediğin gibi Jerzy, şu anda Sheffield'da, Rocket01, Phlegm veya Kid Acne gibi dünya çapında tanınan birçok sokak sanatçısının eserleriyle dolu bir bölgede yaşıyorum ben de. Bu eserler, bir galeride ya da müzede olduğu gibi korunmuyor, bilakis arada bir ortaya çıkan yeni imgelerle ve ellerinde not defterleri veya kameraları olan yahut olmayan ziyaretçilerin gün boyu hiç bitmeyen akınıyla sürekli olarak kayıyor, değişiyorlar. Bu sanat eserleri, yolu buralardan geçen herkesin para vermeden görmesi ve keyif alması için burada –içlerinden bazıları Rocket01'in devasa Charles Darwin freski gibi anıtsal boyutlarda iken, bazıları da Kid Acne'nin gülümseyen sigarası gibi, parçalanmış endüstriyel mimarinin kıyısına köşesine mütevazı bir şekildeleştirilmiş durumda. Mekânın tadına doyulmaz eşikliği, kent merkezinden sadece iki sokak ve belki üç dakikalık yürüyüş mesafesi uzaklıkta olmasına rağmen tamamen ve kökten farklı olduğu hissiyle bir araya gelince, onu kusursuz bir heterotopya, mekân dışı bir mekân, zaman dışı bir zaman haline getiriyor. Sanat burada gerçekleşme ve insanlar da gerçekleşen bu sanatla ilişki kurma eğilimi sergiliyor. Mekânın gözlemcisi ve sakinlerinden biri olarak ben –her şeyin tam ortasında yer alan eski bir binada yaşıyoruz– sirenlerin şarkısını andıran cazibesinin ve enerjisinin sürekli olarak bilincindeyim; her gün duvarlarda yeni bir resim ortaya çıkıp çıkmayacağını merakla bekliyorum, dahası kendi duyularım da bir şekilde keskinleşiyor ve zihnim her zamankinden daha fazla çalışmaya zorlanıyor; üstelik illa örgüt kuramıyla ilgili konular etrafında da değil. Yine de buralarda yürürken sık sık örgütlenmeyi, bunun ne denli doğal ve kendiliğinden olabileceğini, insanlar için ne denli hayati bir ihtiyaç olduğunu ve nasıl da nizamsız ve anarşik bir yapıya bürünebileceğini düşünüyorum. Bu mekân –kelimenin bütünüyle geleneksel anlamıyla değilse de– kendi tarzında oldukça dikkat çekici bir örgütlenişe sahip. İnsanları, fikirleri, vizyonları ve anlamları bir ağırlık merkezi gibi kendine doğru çekiyor ve tıpkı bir kaleydoskop gibi her gün değişiyor. Bir gün belirli unsurları fark ediyorum; başka bir gün yeni öğeler eklenmese de başka figürler ön plana çıkıyor. Mekân; görsel, ışık, aura ve bakıştan oluşan kendine ait geçici sinerjiler üretiyor.

Jerzy, şimdilerde üzerinde çalışmakta olduğum, zanaatkârlık heterotopyalarının birer örneği olan eko-şirketlere¹⁴ değindin. Bu örgütlerin de, tıpkı Sheffield'daki sokak sanatları gibi, örgütlenmenin kendine has kurallarla gerçekleştiği, insanları, şeyleri ve olayları bir verimlilik ve kârlılık şemasına uydurmak için kulanılan bir araçtan ziyade doğal bir dürtü olduğu, mekân dışı bir mekân, zaman dışı bir zaman olduğuna katılıyorum. Bu küçük örgütler, birer işletmeden ziyade yaşam tarzı, bir başka deyişle örgütleyicilerin fark yaratmalarını ya da kendilerini sanatsal olarak ifade etmelerini mümkün kılan birer faaliyet olduklarını çoğu zaman gururla vurguluyorlar. Bu firmaların çoğunda sanat belirli bir rol oynamakla birlikte, vegan restoran sahipleri tarafından yapılan rüya gibi pastalar, hostel sahipleri tarafından kooperatif hareketin kadın ve erkek kahramanlarına adanmış odalar veya çocuk yuvasındaki çocukların ve çalışanların özgür yaratımlarında olduğu gibi genellikle sokak sanatı veya amatör sanat olarak tarif edilebilecek bir sanattır bu. İyi zanaatkârlık, bütün bu firmalardaki en el üstünde tutulan değerdir; günlük işlerinde, müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerde, dahası insanların kendi sorunlarını kendileri çözmekten, dışarıdan bir tamirci hizmeti satın almak yerine kendi tamiratlarını yapmaktan, bir temizlikçi tutmak yerine temizlik sorumluluğunu kendi aralarında paylaşmaktan vs duydukları gurur ve zevkte ifadesini buluyor. Bana kalırsa sanat ve zanaat, bu firmaların iş deneyimlerini tamamlıyor ve modernliğin, beraberinde getirdiği montaj hattı ve sözde “bilimsel yönetim”¹⁵ anlayışı ile bölüp paramparça ettiği üretim sürecini yeniden birleştiriyor. İş sürecini tanımlama gücü ve özgürlüğü işçilerin ve ofis çalışanlarının elinden alındı ve yaşadıkları hak mahrumiyeti, giderek yöneti-

14. Avrupa Birliği Marie Curie Burs Programı tarafından desteklenen, alternatif örgütler üzerine bir araştırma projesi: FP7, 627429 ECOPREN FP7/PEOPLE 2013 IEF.

15. Harry Braverman (1974), *Labor and Monopoly Capital: The degradation of Work in the Twentieth Century*, New York: Monthly Review Press [*Emek ve Tekelci Sermaye*, Çev. Çiğdem Çıdamlı, Kalkedon Yay., 1. Basım, 2018].

min daha üst seviyelerine kadar tırmandı.¹⁶ Sonunda yöneticiler bile ussallaştırma, uzmanlaşma ve standartlaştırma rutinlerine tabi hale geldiler. Fabrikalar dev makinelerle dönüştü ve işçiler taşıma bandının hata yapabilir uzantıları olarak görülür oldu. Çok geçmeden ofisler de benzer bir yolu takip ederek korkutucu idari makinelerle dönüştü. Günümüzde kurumsal ve anaakım kamu sektörünün genel görünümü böyledir; ki bu, üzerinde çalıştığım küçük firmaların kaçınmayı ve yok saymayı başardıkları bir şeydir. Bana kalırsa bunu başarabilmiş olmalarının nedeni, heterotopyalar, bir başka deyişle genel geçer trendleri takip etmek zorunda olmayan, hatta ne olduklarını dahi bilmeyen örgütler yahut bir araya geldiklerinde “kodamanlar”ın dışarıda ne yaptıklarını hiçbir zaman sormayan ve belli ki umursamayan insanlar olarak sahip oldukları statüyü aktif bir biçimde işleyip geliştirmeleridir. Bunun yerine yaptıkları şeyi, kolayca ilişkilenebilecekleri şekilde, “kendi işlerine bakmak” olarak tanımlarlar; ekoloji, çeşitlilik veya yaratıcılık gibi değer yahut fikirler tarafından katı bir şekilde sınırlandırılmışlardır. Sanat ve zanaattan sık sık, örgütün günlük işleyişini sağlamak için gereken enerjiyi ve ayrıca örgütün benzersizliğinin ve biricikliğinin imzasını üreten birer ilham kaynağı olarak istifade edilir.

Zygmunt ve Irena, heterotopyaların yaratılmasında ve yönetilmesinde sanatın ve zanaatın rolüne ilişkin düşüncelerinizi ve deneyimlerinizi merak ediyorum. Kendi ilgi alanlarınızda, yani toplumda ve kentte, siz de onları benim gibi birer örgütsel enerji ve bireyselleşme kaynağı olarak görüyor musunuz?

Zygmunt Bauman Heterotopya... Heterotopya fikri, bu fikri somutlaştırmaya yönelik girişimler ve bu girişimlerin geriye dönük olarak birer heterotopya (“ayrık” bir mekân) olarak vaftiz edilmesi, Jerzy’nin hatırlattığı gibi William Morris’in –hatta David Thoreau veya Thorstein Veblen’in– ütopyacı umutlarını boğmayı başaran distopyanın hiç akılda olmayan ürünleriydi.

16. Roy Jacques (1996), *Manufacturing the Employee: Management Knowledge from the 19th to 21st Centuries*, Londra: Sage Publications.

Bu umutlardan geriye kalanları kurtarmaya dönük yaygın ve dağınık girişimleri tanımlamak için “heterotopya” adını seçmek, ister kasten ister hükmen olsun, teslimiyetin işaretiydi. “Heteronomi” son kertede, bu dünyada ütöpik hayallere yer olmadığını anlatır. Sürgün –Monika’nın sözlerini yineleyecek olursak, “mekân dışı bir mekân, zaman dışı bir zaman” veya işçilerin “boş zamanlarını geçirebilecekleri bir sığınak”– ütopya için hayal edilebilir tek habitat veya artakalanlar için tek siperdir. Öte yandan heterotopya, diyebilirim ki dünyanın mevcut halinden farklı şekilde örgütlenen veya yönetilen bir dünya projesi değil, “gerçek dünya”dan sığınılacak yahut saklanılacak bir yerin ütopyasıdır.

Kafa kafaya verip düşünürken ele almaya çalıştığımız sorun, farklı şekilde örgütlenmiş, farklı şekilde yönetilen böyle bir dünyanın tasavvur edilebilir olup olmadığı, eğer tasavvur edilebilirse işe nereden başlayacağımız ve mevcut dünyada “mekân dışı bir mekân, zaman dışı bir zaman” olan şeyin statüsünü, “bütün mekân” ve “tam zaman” statüsüne nasıl yükselteceğimizdir. İsrafın ve toplumsal eşitsizliğin daha da artması için can atan içinde yaşadığımız dünyadan farklı şekilde yönetilen ve örgütlenen bir dünya tasavvur edilebilir mi?

Jeremy Rifkin’in *Sıfır Marjinal Maliyet Toplumu: Nesnelerin İnterneti ve İşbirliği Çağı*¹⁷ gibi gereksiz yere kafa karıştırıcı bir isme sahip son kitabında doğrudan üzerine gittiği soru tam olarak budur. Rifkin’in sunduğu –şaşılacak derecede büyük hacimli olguların emsalsiz biçimde kapsamlı bir araştırmasına dayanan– cevaplar son derece radikaldir ve kültürlü sınıfların felsefesinden ayaktakımının ortak duyusuna kadar toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenen ve ifade edilen, çağımızın hâkim (Antonio Gramsci buna “hegemonik” derdi¹⁸) inancına

17. Jeremy Rifkin (2014), *The Zero Marginal Cost Society: The Internet of Things, The Collaborative Commons, and the Eclipse of Capitalism*, New York: Palgrave Macmillan [*Sıfır Marjinal Maliyet Toplumu: Nesnelerin İnterneti ve İşbirliği Çağı*, Çev. Levent Göktem, Koç Sistem 70. Yıl Özel Yayını, 2014].

18. Antonio Gramsci (1971), *Selections from the Prison Notebooks*, New York: International Publishers [*Hapishane Defterleri*, 4 Cilt, Çev. Ekrem Ekici (1. Cilt), Barış Baysal (2., 3. ve 4. Cilt), Kalkedon Yay. 2011–2014].

güçlü bir meydan okumadır. Rifkin'in iddiası, genellikle insan doğasının ebedî bir özelliği olarak görülen kapitalist piyasalara bir alternatifin salt tasavvur edilebilir olmakla kalmayıp hali hazırda doğmuş ve zemin kazanıyor –üstelik muhtemelen yüzyıllar değil on yıllar içerisinde hâkim hale gelecek– olduğudur.

Rifkin'in savını kısaca şöyle özetleyebiliriz: Ölüm döşegindeki kapitalizm, yavaş yavaş ancak kaçınılmaz ve geri döndürülemez bir biçimde, yerini yeni gibi görünen oysa kökleri insanın birlikte yaşama deneyiminin kapitalizm öncesi tarihsel biçimlerine dek uzanan “işbirlikçi ortak kaynaklar”a [*collaborative commons*] bırakmaktadır. Rifkin'in bizlere anımsattığı üzere bu işbirlikçi ortak kaynaklar, modern/kapitalist kurumlardan önce gelir, hatta “kendi kendini yöneten kurumsallaşmış faaliyetin dünyadaki en eski biçimi”dir.¹⁹ Mevcut dönüşümün başlangıç ve varış noktasının birbirinden nasıl farklılaştığını mümkün olan en kısa yoldan şöyle açıklar: “Kapitalist piyasa kişisel çıkara dayalıdır ve maddi kazanç tarafından yönlendirilir; buna karşılık sosyal ortak kaynaklar müşterek çıkarlar tarafından güdülenir ve odağında başkalarıyla bağlantı kurmak ve paylaşmak yönündeki derin arzu yer alır. İlki mülkiyet haklarını, sorumluluk ve riskin alıcıya ait olmasını ve otonomi arayışını desteklerken, ikincisi açık-kaynak inovasyonları, şeffaflığı ve cemaat olma hissinin peşinden koşmayı teşvik eder.”²⁰ Rifkin şimdilerde sona ermekte olduğuna inandığı kapitalizmden “kendine has, değişik bir girişimciliğin yuvası” olarak bahseder: “İşgücü, ürünleri üretmekte kullandığı araç gereçlerin sahibi değildir. Şirketlerin sahibi konumundaki yatırımcılarsa işlerini kontrol ve idare etme gücünden yoksundur.”²¹ Rifkin buna karşılık, “işbirlikçi ortak kaynaklar”ın ütöpik bir periler diyarından ziyade, bir sonraki köşe başında bizi beklemekte olan bir gerçeklik olduğunda ısrarcıdır. Bu gerçekliği mevcut durumdan ayıran şey bir dev-

19. Rifkin, *The Zero Marginal Cost Society*, s. 16 [*Sfır Marjinal Maliyet Toplumu*, s. 25].

20. A.g.e., s. 18 [Eserin Türkçe çevirisinde 27. sayfada yer alması gereken bu paragrafın çevirisi, herhalde yanlışlıkla atlanmıştır].

21. A.g.e., s. 43 [Tr: s. 51].

rim, dünya savaşı veya başka türlü bir felaket değil, birliktelik ve iletişimin daha önceden ekilmiş, tomurcuklanmış ve çiçek açmış biçimlerinin enerji üretecek ve lojistikle alakalı sorunları çözecek seviyede olgunlaşması için gereken zaman aralığının “katlanarak azalması”dır. Ancak ve ancak işbirlikçi ortak kaynakların tamamen olgunlaşmasıyla ki “devasa büyüklükteki dikey entegre edilmiş şirketlerin tekeli, sifıra yakın marjinal maliyetli yanal ölçeklenmiş kıtasal ve küresel ağlarda kolektif üretimin önünün açılmasıyla birlikte kırılacak”tır.²²

Rifkin, çalışması boyunca, nasıl ki buhar makinesi Birinci Sanayi Devrimi’ni mümkün kıldı/harekete geçirdi/icap ettirdi ise, içten yanmalı motorun da yaygın telefon ağıyla birlikte İkinci Sanayi Devrimi’ni beraberinde getirdiğini ve iletişim internetini enerji interneti ve lojistik (hareket kabiliyeti) ile birleştiren şimdilerde ortaya çıkmakta olan “Nesnelerin İnterneti”ninse Üçüncü Sanayi Devrimi’nin altyapısını oluşturacağını öne sürer. Dahası, böylesi bir entegrasyon fikri ve “Nesnelerin İnterneti” kavramının halihazırda 1995 yılında ortaya çıkmasına rağmen, uzaktan izleme ve kontrol için gereken sensör ve aktüatörlerin yerleştirilmesinin epey yüksek maliyetli ve internette kullanılabilecek adres sayısının 4,5 milyarla sınırlı olmasından ötürü ikinci planda kaldığına dikkat çeker.²³ Artık her biri 10 sentten daha aza mal olan “radyo frekans tanımlama çipleri” ve 340 trilyon trilyon adrese izin veren internet protokolü ile bu engeller ortadan kaldırıldı ve söz gerçeğe dönüşmek üzere... İletişim ve enerjinin marjinal maliyetinin sifıra yaklaşması (güneşe, rüzgâra ve okyanus dalgalarına bize sağladıkları ve bizim de yakalayıp kullandığımız enerji için ödeme yapmadığımıza göre internet hizmeti fiiliyatta zaten ücretsizdir) ve hızlı bir yükselişte olan ticari piyasaları baypas eden üç boyutlu baskı teknolojisi ile birlikte, maddi kazanç hırsının yön verdiği bir ekonomi için gereken zemin hızla küçülüp daralıyor. Böylesi bir ekonomiyle karakterize olan tarihsel süreç sona ermeye çok yakın. İşbirliği ve paylaşım dönemi ise başlamak üzere.

22. A.g.e., s. 23 [Tr: s. 33].

23. A.g.e., s. 74 [Tr: s. 82].

Önümüzdeki dönemde yeni nesil kendini işbirlikçilikle [*col-laboratism*] daha fazla özdeşleştireceğinden, gerek kapitalizm gerek sosyalizm toplum üzerindeki hâkimiyetini yitirecek.²⁴ Böylesi bir öngörü birçoğumuza –belki de çoğunluğumuza– boş bir fanteziymiş gibi gelebilir ki kulübeden hallice minyatür işletmelerin yaratıcıları da vakti zamanında Manchester’ın tekstil devleri veya Ford ve General Motors tipi fabrikaların yaklaşımları için muhtemelen aynı şeyleri düşünmüştür. Ne var ki bu ve buna benzer sayısız tarihsel vakadan çıkarılması gereken ders, ihtiyatlı davranmak ve Rifkin’in öngörüsünü umursamazca reddetmekten kaçınmak olmalıdır. 19. yüzyılda, halihazırda yaşanmakta olan Sanayi Devrimi’nin tam da göbeğinde yayımlanan bir günlük gazete olan *Manchester Guardian*’ın sayfalarına göz atarken, yağmurdan sonra her yerde bitiveren mantarlar gibi kentin dört bir yanında kurulan yeni fabrikalara dair bolca habere rastlandığı halde, tüm bu dağınık bilgi parçalarının bizi zatihi iktisadi, toplumsal ve kültürel bir devrime işaret ettiğine dair neredeyse hiçbir farkındalık belirtisine rastlamamak beni çok şaşırtmıştı. Özetleyici bir etiket olarak “Sanayi Devrimi”, o dönemde yaşanan gelişmelere ancak çok sonradan yapııştırıldı.

Nitekim Rifkin bizleri, günümüzün küresel manzarasını, ekranlarda veya gazete sayfalarında yer alan dağınık, parçalı, sürekli değişen alacalı fragmanlar üzerinden değil, kendi bütünselliği içinde taramaya davet ediyor ve böylelikle 19. yüzyılda yaşamış atalarımızın aksine, dağınık resimleri anlamlı bir bütün haline getirmek için geçmişe dönüp bakmanın sunacağı faydayı beklemek yerine ağaçların ardındaki ormanı fark etmemizi sağlıyor. Rifkin “günümüzde, ortak kaynaklar”ın halihazırda görülebildiğini öne sürüyor ki ona göre bunlar, “milyarlarca insanın hayatın sosyal yanlarıyla iletişim kurduğu oluşumlar”dır. “Milyonlarca demokratik ve özerk örgüt barındırırlar. Hayır kurumları, dini kurumlar, sanat ve kültür grupları, eğitim vakıfları, amatör spor kulüpleri, üretici ve tüketici kooperatifleri, kredi kooperatifleri, sağlık kuruluşları, çıkar grupları, site yönetim

24. A.g.e., s. 19 [Tr: s. 28].

grupları ve toplumun sosyal sermayesini üreten diğer sayısız resmi ve gayri resmi yapı ortak kaynakları oluşturur.”²⁵ Sosyal sermaye orada duruyor ve büyüyor; hasat edilmeyi, istiflenmeyi ve işe koşulmayı bekliyor.

Rifkin, piyasanın güdümündeki tüketim toplumu tarafından kendisine alternatif olabilecek somut ve gerçekçi olasılıkların –rekabet yerine işbirliğinin hâkim olduğu bir toplumun– önüne asılan perdeyi yırtıp atmamız için çağrıda bulunmakta haklıdır. Ne var ki, bizlerden, müşterek tarzdaki toplumsal ortamların henüz yalnızca tomurcuk halinde olan versiyonlarını önemsememe veya yok saymanın cazibesine karşı –haklı olarak– direnmemizi istemesi bir şey (ne de olsa her çoğunluk, başlangıçta bir azınlıktır ve meşe ağaçlarının en gür olanı bile başlangıçta küçük bir meşe palamududur), bu davanın gidişatının gün gibi ortada olduğu ve mevcut dönüşümün neticelerinin şimdiden belli olduğu yönünde tartışmalı bir öneride bulunmak başka bir şeydir. Zira bu sonuncusu, “teknolojik determinizm”in yeni bir versiyonunu andırmaktadır. Oysaki balta, ağaç kesmek için de kullanılabilir, kelle kesmek için de; dahası teknoloji, insanların yararlanabileceği seçenekler kümesini belirlese de sonunda hangisinin kullanılıp hangisinin lağvedileceğini belirlemez. Teknolojik gelişim, tek yönlü bir cadde değildir, henüz inşa edilmeden önce düşünülp tasarlanmış bir cadde hiç değildir. Oysa Rifkin, işbirlikçi ortak kaynakları tek senaryoymuş gibi sunar; senaryonun hayata geçirilmesi sanki teknolojinin mantığı tarafından güvence altına alınmıştır. İnsanların neler *yapabileceği*, teknolojiyle ilintili bir soru olabilir. Bununla birlikte insanların ne *yapacağı*, siyaset, sosyoloji ve psikolojiye yöneltilmesi daha makul bir sorudur ve nihai yanıtlar, edinilmiş bilgi ve tecrübenin sağladığı avantajla verilecektir.

Bilgisayar teknolojisine, geleceğin toplumunun “işbirlikçi ortak kaynaklar” niteliğini belirleyen bir “altyapı” statüsü atama kararı da aynı şekilde tartışmalıdır. Dünyada olup bitenlere evrensel bir şekilde ve “gerçek zamanlı” olarak kolaylıkla

25. A.g.e. [s. 25].

erişebiliyor, dahası kamu sahnesine de aynı şekilde kolaylıkla, herhangi bir engelle karşılaşmadan girebiliyor olmak, pek çok gözlemci tarafından modern demokrasinin kısa ama olaylar ve fırtınalarla dolu tarihinde gerçek bir dönüm noktası olarak şimdiden memnuniyetle kabul edildi bile. İnternetin demokrasi tarihinde ileriye doğru atılmış büyük bir adım olacağına, paylaşmakta olduğumuz dünyayı şekillendirme sürecine hepimizi dahil edeceğine ve miras aldığımız “iktidar piramidi”nin yerine “yanal” bir siyaset anlayışını hep birlikte getireceğimize dair yaygın beklentiler olmakla birlikte, İnternet’in bir yandan da çatışma ve düşmanlıkları sürdürmeye, hatta güçlendirmeye hizmet edebileceğine, dahası ateşkes ve nihai anlaşma –entegrasyon ve karşılıklı yarar sağlayan işbirliği– şansı doğurabilecek etkili bir çoklu konuşmaya engel olabileceğine dair kanıtlar giderek artmaktadır. Çelişkili bir biçimde esas tehlike, çoğu internet kullanıcısının çevrimiçi dünyayı çatışmasız bir bölge yapma eğiliminden kaynaklanmaktadır. Üstelik bunu çatışma yaratan sorunları müzakere edip tarafları tatmin edecek şekilde çözmek yerine, çevrimdışı dünyaya musallat olan çatışmaları insanların gözünden ve zihninden uzaklaştırarak yaparlar.

Pek çok araştırma, internet kullanıcılarının internete ayırdıkları zamanın çok büyük bir kısmını, hatta belki de bütün çevrimiçi hayatlarını yalnızca kendileri gibi düşünen insanlarla geçirdiklerini ortaya koymuştur. İnternet, “kapalı topluluk” dediğimiz şeyin gelişkin bir versiyonudur; çevrimdışı muadilinin aksine üyelerinden fahiş aidatlar talep etmez, dahası silahlı muhafızlara ve gelişkin bir kapalı devre kamera sistemine ihtiyaç duymaz; basit bir “sil” tuşu her şeye yetecektir. Çevrimiçi veya çevrimdışı herhangi bir kapalı topluluğun cazip yanı, insanların orada önceden seçilmiş “kendileri gibi düşünen” insanlarla birlikte ve yabancıların davetsizce giremeyecekleri bir hayat yaşamalarıdır, ne de olsa yabancıların varlığı, tatsız bir şekilde, bir arada nasıl yaşanacağını müzakere etmeyi gerektirebilir ve sizin yaşam tarzınızın tek makul yaşam tarzı olduğu, dahası etrafınızdaki herkes tarafından paylaşılması gerektiği yönündeki inancınıza meydan okuyabilir. Onlar sizin yansımalarınızdır

ve siz de onları yansıtan bir aynasınızdır. Dolayısıyla orada yaşayarak, komşunuzla anlaşmazlığa düşme, siyasi, ideolojik veya başka herhangi bir konuda tartışma yaşama yahut kavgaya etme riskini almamış olursunuz. Burası gerçekten de kentin sokaklarını ve işyerlerini dolduran bin bir çeşit insandan oluşan kavgacı kalabalığın gürültüsünden yalıtılmış bir “konfor alanı”-dır. Tek çapanoğlu şudur: böylesine yapay ama ustaca dezenfekte ve sterilize edilmiş bir çevrimiçi ortamda, insanın çevrimdışı ortama özgü tartışmaların toksinlerine bağışıklık geliştirmesi veya bu toksinleri hastalığa ve nihayetinde ölüme yol açma potansiyelinden arındırmayı öğrenmesi pek mümkün değildir. Dahası, insan bunu öğrenemediği için kentin sokaklarındaki yabancıların temsil ettiği bölünme ve çekişmeler kendisine daha da tehdit edici, hatta belki de tedavi edilemezmiş gibi görünür. Çevrimiçi dünyada doğan bölünmeler, kendiliğinden hareket etme ve kendi kendini kızıştırma kapasitesiyle donatılmıştır.

Irena Bauman Tıpkı kente yeni gelmiş bir yabancı gibi, bilmediğim topraklarda pervasızca gezinmek, yalnızca sezgilerime göre hareket etmek gibi bir alışkanlığım vardır. Kaçınılmaz olarak aynı kavşaktan üst üste birkaç kez geçtikten, sinir bozucu çıkmaz sokaklara saptıktan, varılmak istenen hedefe yaklaşmak uğruna daha başka başarısız girişimlerde bulunduktan sonra nihayet teslim olur ve yol işaretlerinin rehberliğine başvururum.

Zanaatkârlığın rolüne ilişkin bu sohbet de benzer bir gezintiye imkân tanıyor, zira ben sezgisel olarak biliyorum ki zanaatkârlık, burada hep birlikte irdelediğimiz her şeyin –fetret devri, yenden bölüşüm, ütopya, heterotopya, iyilik hali, değişen yönetim yapıları ve işbirlikçi ortak kaynaklar gibi temaların– merkezinde duruyor, ne var ki bütün yollar, her şeyin net ve anlaşılır olduğu tek bir alana çıkmayacak. Buradaki kritik soru, Zygmunt’un sorduğu “doğru rotayı seçebilir miyiz yahut seçecek miyiz?”den ziyade şu olmalı: Birçok rotadan *doğru* olanı hangisi?

Verimsiz bir şekilde ortalıkta dolanıp durma riskinden kaçınmak adına ve tek bir noktada birleşecekleri umuduyla kendime iki farklı başlangıç noktası, yani iki yön levhası seçtim: bunlar-

dan biri Santiago Bell ve Bill Strickland'ın hikâyesi, diğeri de "Üretim Devrimi". Şilili bir sürgün olan Santiago, 1985 yılında bir salı günü öğleden sonra Londra'nın doğu ucundaki Bromley-by-Bow'da bulunan Birleşik Reform Kilisesi'nin kapısına geldi.

Kilisenin o yıllardaki papazı Andrew Mawson (kendisi şimdilerde Britanya İmparatorluk Nişanı sahibi Baron Mawson olarak anılmaktadır), Santiago'yu şu sözlerle tanımlıyordu: "O gün kapıyı açtığımda karşımda duran adam, her yanı yara bere içindeki yüzü ve bilge gözleriyle belli ki zorlu bir sınavdan geçmişti... hayatını yeniden inşa edebileceği bir yer arıyordu. Aradığı o yerin, tam da Bromley-by-Bow'da, benim yanımda olduğunu bütün varlığımla hissetmiştim."²⁶ Santiago'ya sunabileceği tek şeyi, kilisede başını sokabileceği küçük metruk bir odayı teklif etti. Andrew Mawson, Santiago'nun her gün civarda yaptığı gezintilerde topladığı kereste parçalarıyla kiliseye döndüğünü anlatarak devam eder sözlerine:

Çok geçmeden odasını temizledi, duvarları beyaza boyadı, birkaç kişisel alet edevat getirdi ve bir marangoz tezgâhı yapmaya –daha doğrusu yontmaya– koyuldu. Tezgâhın geçmeleri birbirine o kadar iyi oturuyor, o kadar usta işi görünüyordu ki bir filin ağırlığını bile kaldırabilirdi. Bu adam sıradan bir marangoz değildi ve biz bunu biliyorduk. Sonrasında haber çabucak etrafa yayıldı.²⁷

Santiago ve Andrew hem bir topluluk hem de fiziksel bir mekân inşa etmeye koyulurlar ve uluslararası üne sahip bir toplum merkezi, toplumsal yenilikler ve girişimler için bir laboratuvar vazifesi gören Bromley-by-Bow Merkezi çıkar ortaya. Bu merkez, bugün Londra'nın en yoksun topluluklarından birine, sanat, sağlık, eğitim ve pratik beceriler gibi çok çeşitli alanlarda, haftada yüzden fazla etkinlik sunuyor.

Santiago'nun bu başarıda oynadığı rolü tasdik eden Andrew, onun ayrıca bir topluluğun nasıl inşa edileceğini de bildiğini ve anladığını dile getiriyor. Andrew'a göre Santiago, gerçek değişimi

26. Andrew Mawson (2008), *The Social Entrepreneur: Making Communities Work*, Londra: Atlantic Books.

27. A.g.e.

keresteleri tek tek yan yana getirerek, ilişkileri bir bir tesis ederek sağlam bir şekilde inşa etmek gerektiğini biliyordu.²⁸

Bromley-by-Bow Merkezi, köhne ve yıkık haldeki belediye binalarına hiç benzemiyor. Kaliteli bir mefruşata, yenilikçi bir tasarıma, girişimcilik ve topluluk gururunu ilan eden bir ruha sahip iddialı bir bina.

Atlantik'in karşı kıyısında Pittsburgh'de bulunan Manchester Bidwell Derneği Başkanı Bill Strickland ise okuldan atılmak üzere olan –siyah– bir çocukken tesadüfen önünden geçtiği seramik atölyesinden içeri bakmasıyla başlayan başka bir hikâye anlatır: “İçerideki adam, tornada çömlek yapıyordu. Adı Frank Ross'muş. Kaçınız daha önce çömlek tornası gördü bilmiyorum, ama eğer gördüyseniz ne kadar büyümlü bir şey olduğunu bilirsiniz. Sanki görünmez kocaman bir el beni o tornaya doğru çekmişti. Bay Ross başını kaldırıp şöyle demişti: bir şey mi istemiştin?”²⁹ “Dönen bir kil yığını” etrafında şekillenen bu ilişki, Strickland'ın henüz üniversitede okurken bağış toplamaya başladığı Manchester Zanaatkârlar Loncası'nı ortaya çıkardı. Hayatına, kenar mahallelerden gelen çocuklar için bir okul sonrası sanat etüt merkezi olarak başlayan Lonca, şimdi seramik, caz, yeme-içme hizmeti [*catering*], grafik ve resim gibi pek çok alanda düzenlediği eğitimlerle her yıl yaklaşık 3900 gence hizmet veriyor. Bu gençlerin çoğu yüksek öğrenime devam ediyor ve bugün Amerika'da buna benzer yirmi lonca daha var.

Bill Strickland, bir şeyler üretme sürecinin, dahası kalite ve güzelliğin, gençlerin imkânsız başarmasını –içine doğdukları dezavantajların üstesinden gelip hayatlarını değiştirmelerini– sağlayacak güce sahip olduğunda ısrar ediyor. Tıpkı Bromley-by-

28. Andrew Mawson, Santiago Bell ve arkadaşları, bugün Doğu Londra'da 100'den fazla personel istihdam eden ve her hafta belirli bir amaca yönelik olarak hazırlanmış 100'den fazla nitelikli etkinlik düzenleyen Bromley-by-Bow Merkezi'ni inşa etmeye devam ettiler. Merkez, etrafındaki binaları çevreleyen 12 dönümlük metruk rekreasyon alanını ödüllü bir mahalle parkına dönüştürdü. Şimdilerde Poplar mahallesindeki 8000'den fazla mülkü yöneten, 300 milyon sterlin değerinde bir yerel konut şirketinin kurulmasına ön ayak oldu. Pratik toplumsal yenilik ve değişimleri gözler önüne seren bir katalizör haline geldi ve salt yerelde değil, ulusal ve uluslararası düzeyde de etki yarattı.

29. www.bill-strickland.org.

Bow Merkezi'nde olduğu gibi, Manchester Zanaatkârlar Loncası da el yapımı mobilyalarla döşeli. Girişteki hole her hafta taze orkideler alınıyor.

Andrew da Bill de geleneksel anlamda “üreten” insanlar değiller. Ne var ki kendilerince mükemmellik kavramına olan yönelimleri, Santiago ve Ross gibi başarılı zanaatkârların çalışmalarının temelini oluşturan değerlerle doğal bir ortaklık yakalamış. Bu dört adamın ortak yanı, haddizatında kalıcı ve değerli bir şeyler yapmaktı ve dördü de Jerzy'nin daha önce sözünü ettiği saplantılı azimle kendi mükemmellik kavramının peşinden gitti. Bu azim, 18. yüzyıl Fransa'sında o güne dek yapılmış tüm parfümlerin en mükemmelini yapmak için gereken esansı elde etmek uğruna Laura'nın kokusunun peşine düşen Jean-Baptiste Grenouille'ninkiyle aynı azimdir.³⁰ Bu saplantı, 15. yüzyıl Rusya'sında yaşamış çan ustası Boriska'nın, yüzlerce işçi haftalarca sabırsızlık içinde kendisini beklerken, döküm kalıbını yapmak için en doğru kili bulmaya çalışmasıyla aynı saplantıdır.³¹ Ve 19. yüzyıldan kalma bir Danimarka köyüne sığınan Fransız mülteci Babette Harsan'ın piyangodan kazandığı küçük bir serveti sırf mutfaktaki yeteneklerini bir kez daha sergileyebilmek uğruna, krallara layık ancak bu dünyayla ilgileri olmayan ve kendisine şüpheyle yaklaşan bir avuç köylünün kursağından geçecek tek bir akşam yemeği hazırlamak için harcamasıyla aynı saplantıdır.³²

Bu tür zanaatkârların kendi zanaatlarına takıntılı oldukları zamanlardan bu yana Sanayi Devrimi, tüketimi üretim süreçlerine ve üretim anlayışına bağlayan ipleri kopardı. Ve o zamandan beri, üzerinde uyuduğu yirmi şiltenin en altındaki bezelye tanesinin prensesi rahatsız etmesi gibi,³³ insani dürtü-

30. Patrick Süskind (1985), *Perfume, The Story of a Murderer*, Londra: Hamish Hamilton [*Koku: Bir Katilin Hikâyesi*, Çev. Tevfik Turan, Can Yay., 63. Basım, 2022].

31. Andrey Tarkovski'nin 1971 yapımı *Andrei Rublev* isimli filminden.

32. Karen Blixen (2011), *Babette's Feast*, Londra: Penguin Books.

33. Hans Christian Andersen (1835/2008), “The Princess and the Pea”, *Fairy Tales of Hans Christian Andersen* içinde, www.gutenberg.org/ebooks/27200 [“Prenseler ile Bezelye Tanesi”, *Seçme Masallar* içinde, Çev. Murat Alpar, İş Bankası Kültür Yay., 1. Basım, 2006].

lerin en güçlüsü ve insanın kendini ifade etmesinin en önemli araçlarından olan yaratıcı yeteneklerin kaybı, tüketime dayalı hayatlarımızda sürekli ve neredeyse hiç dile getirilmeyen bir sızı bırakıyor.

Bu sızıyı ya semptomları tedavi ederek ya da giderek artan bir biçimde önleyici tedbirlerle yönetiyoruz. “Tedavi”, zanaat-kârlığa ilâştirdiğimiz değerlerin şeklini alıyor: hurda ile antika, ikinci el ile “vintage” ve bir binayı yıkmak ile koruma altına almak arasındaki fark. Sızı, her şeyin tamamen yitip gitmediğini görebildiğimiz sürece katlanılırdır.

Yeniden üretime döndüğümüzde önleyici bir faaliyette bulunmuş oluruz. Tüketim kültürüne ve onun beslenme düzenini tarif eden “360 Derece Ticaret’e –Bruce Sterling’in sözleriyle “marka yönetimi, satın alma deneyimi, kutudan çıkarma ritüeli aracılığıyla hayatlarımıza giren”³⁴ ihtiyacımız olmayan ürünlere– karşı duyduğumuz isteksizlik giderek artıyor. Ekonomik krizler, iş piyasasının içinin boşaltılması ve daha sürdürülebilir bir yaşam tarzına duyulan özlem, ihtiyaç ve arzudan oluşan leziz bir kokteyl çıkarıyor ortaya.

Bu örnekler beni yeni bir keşfe ve yeni bir yön levhasına getiriyor: Üretim Devrimi. İlk olarak Alvin Toffler³⁵ tarafından 1970 gibi erken bir tarihte öngörölüp isimlendirilen, toplumsal değerlerin “tüketim”den “üretken tüketim”e dönüşümü hâlâ devam etmektedir ve bu süreç içerisinde yeni üretim formları, yeni zanaat türleri, kurumlar ve bu kurumları destekleyecek yönetim araçlarından oluşan yeni bir altyapı meydana getirmektedir ki “Nesnelerin İnterneti” ve Zygmunt’un söyleşimiz sırasında halihazırda bahsettiği işbirlikçi ortak kaynakların yükselişi bu yeni oluşumlardan bazılarıdır.

2001 yılında Massachusetts Teknoloji Enstitüsü tarafından kurulan ve şu an dünya çapında yüzden fazla şehirde bulunan

34. Bruce Sterling (2011), “The Future of Making”, Daniel Charny (der.), *Power of Making: The Importance of Being Skilled* içinde, Londra: V&A Publishing.

35. Alvin Toffler (1970), *Future Shock*, Londra: Random House [Şok: Gelecek Korkusu, Çev. A. Selami Sargut, Koridor Yay., 1. Basım, 2011]. “Üretken tüketiciler” kavramını ilk ortaya atan kişi, üreticiler ile tüketicilerin rolünün zamanla bulanıklaşp iç içe geçmeye başlayacağını tahmin eden Toffler’dir.

FabLabs gibi yeni kurumlar, Üretim Devrimi'nin gerçekleştiği fiziksel mekânlardır. Bu mekânlar, dijital üretimler, denklemler arası proje bazlı teknik eğitimler, problem çözümü, yüksek teknoloji alanında küçük ölçekli iş geliştirme ve taban araştırması gibi olanaklar sunmaktadır.

FabLab ağının yaratıcısı Neil Gershenfeld, Boston'da ilk laboratuvar açıldıktan sonraki süreci şöyle anlatıyor:

O zamanlar Gana'daki bir toplulukla güçlü bağlantılarımız vardı; gidip orada da bir laboratuvar açtık. Güney Afrika ile de güçlü bağlantılarımız vardı. Nerede bir laboratuvar açsak, birdenbire on tane laboratuvar daha açılıyordu. Ama bu BİZİM planımız değildi. İnsanlar kendi yaşadıkları toplumlarda bu laboratuvarlara çeşitli nedenlerle ihtiyaç duyuyor. Kimse herhangi bir şeyi zorlamıyor, ortada resmi bir süreç de yok. Bunun başını insanlar çekiyor ve laboratuvarlar bu şekilde yayılıyor.³⁶

FabLabs, üreticiler, tasarımcılar ve kullanıcılar arasında doğrudan temas kurulmasının yanı sıra üretim ve dağıtımın entegre edilmesini de mümkün kılan işbirlikçi ortak kaynakların bir araya geldiği kurumlardır: "Tasarımlar dünyanın her yerinde yapılabilir. Yerelerde yapılabileceği gibi yerelerde tasarlanıp başka yerlerde de yapılabilir."³⁷ "Gönderilen şey ürün değil, veridir. FabLabs insanları şeffaf bir şekilde çalışmaya teşvik ediyor, çünkü ihlal o kadar kolay ki mülkiyeti garanti altına almanın herhangi bir yolu yok. Paylaşım empoze edilen değil... operasyonun neticesinde ortaya çıkan bir şey."³⁸ Paylaşım ve işbirliği, bilgisayar korsanlarının bir şeyler üretmek ve inşa etmek üzere kaynak ve bilgi alışverişi yapmak için bir araya gelebilecekleri, gerekli araçlara sahip herkese açık laboratuvarlardan oluşan uluslararası bir ağ olan ve tabandan yönetilen Hackerspace'in de temel ilkelerindendir.

Metropol kentlerdeki Üretici Pazarları ve bunların daha küçük kentlerdeki muadilleri olan Mini Üretici Pazarları gibi yeni

36. Neil Gershenfeld (2011), "The Making Revolution: In Conversation with Daniel Charny, 24 March 2011", Charny (der.), *Power of Making*.

37. Sterling, "The Future of Making", s. 59.

38. A.g.e., s. 61.

paylaşım formlarının dünyanın her yerinde ortaya çıkması ve bu tür etkinliklerin hıncahınç dolması, Bruce Sterling'in "Babanın bir şeyleri tamir etme dürtüsü ile annenin örgü örme merakı, bizzat anne ve babadan daha fazla risk altında değil" şeklindeki önerisini de doğruluyor.³⁹

Üstelik anne ve babalar bunu tek başlarına da yapmıyorlar. Sosyal Üretim diye bir şey söz konusu. Sözelimi, birçok kentteki kafelerde dikişle ilgili beceri-paylaşım etkinlikleri düzenleniyor yahut kırkyama ustalarından oluşan uluslararası ağlar aracılığıyla bir araya gelen insanlar kolektif olarak yorgan dikiyorlar. Bilgisayar korsanları, kendi araçlarını inşa ediyor ve yazılımı kendi ihtiyaçlarına göre "parçalıyorlar". Bu faaliyetler, çevrimiçi sosyal ağlar ve Stitch 'n Bitch⁴⁰ gibi örgü grupları (dünya çapında 289 farklı yerde toplam 4603 tane Stitch'in Bitch grubu var) ile "zanaatkârlar, üreticiler, sanatçılar", "kendin yap"çılar ve "hobiciler"e BİRLEŞİN! çağrısı yapan Üçüncü Devrim Dikiş Ağı⁴¹ gibi etkinlikler üzerinden yürütülüyor.

Bruce Sterling, tüketim kültürünün tersine çevrildiğini ve başka bir amaca hizmet edecek şekilde dönüştürüldüğünü iddia ediyor. Yakın zamana kadar yalnızca çok uluslu şirketlerin tekelinde olan tam zamanında imalat süreçleri, ihtiyaç duydukları herhangi bir parça için uluslararası pazara göz atmakta özgür olan tüm üreticiler tarafından kullanılabilir durumda artık; patent ve telif haklarını da içeren karmaşık birtakım süreçlerle korunan ticari çıkarlar, yeni üretim ağlarını birbirine bağlayan bedava yazılımlar tarafından anlamsız kılınıyor; kurumsal sözleşmeler ve müşterek teşebbüsler, ucuz ve amatör yazılımların Mashup'larda* yaygın biçimde kullanılan pahalı profesyonel yazılımlara doğrudan arayüz oluşturmalarına izin veren Uygulama Programlama Arayüzü ile baypas edilebiliyor (benim mesleğim

39. A.g.e., s. 67.

40. Stitch 'n Bitch (2014), *Find a Knitting Group or Start Your Own*, <http://stitch-nbitch.org>.

41. 3rd Revolution (2014), *3rd Revolution is a New Online Community for Crafters*, www.about.3rdrevolution.com.

* Birbirinden bağımsız web hizmet sağlayıcılarının uygulamalarını birleştirerek yeni bir uygulama oluşturma. (ç.n.)

özelinde, ucuz ve amatör bir yazılım olan Grasshopper ile pahalı ve profesyonel bir yazılım olan Rhino'nun Mashup'ı, ısmarlama kitlesel ev tasarımları yaratma imkânlarını araştırmamıza olanak sağlıyor). Küçük üreticiler, el yapımı ürünleri doğrudan üretici üzerinden satan Etsy gibi web siteleri aracılığıyla uluslararası pazarlara açılabilir.

Aracı kurumları ve pazara girmenin önündeki engelleri ortadan kaldıran denkler arası pazarlar, milyonlarca insanın kendi mikro ölçekli işletmelerini açmasını sağlıyor ve ortaya zanaatkâr pazarları çıkıyor. İşbirlikçi ortak kaynaklar ile Üçüncü Sanayi Devrimi, fetret devrinden bir çıkış yolu sunuyormuş gibi görünebilir, fakat geleceği geçmişten farklı bir şey olarak değerlendirirsek ortak yanlarını ve aralarındaki süreklilikleri gözden kaçırma riskiyle karşı karşıya kalırız.

Bruce Sterling'in işaret ettiği üzere, "üreticilere ait her sahne- de genellikle maestro kabul edilen bazı kabile şamanları vardır. Bu üretici Maestro, anlam uğruna, bir anlam ifade edebilmek uğruna parayı feda eder."⁴² İşbirlikçi ortak kaynaklar, kurumsal yönetimden kurtulmamızı sağlayabilir de sağlamayabilir de. Ne var ki insanın içinde bulunan gücün etrafında gerçekleşen özyönetim deneyimini ortadan kaldırmaları pek mümkün değildir: "Eğer Motorola yarın ortadan kaybolacak olsa, arkasından çok az insan gözyaşı döker. Oysa Linux işletim sisteminin yaratıcısı Linus Torvalds ortadan kaybolacak olsa, çok fazla kişi üstünü başını parçalar, hatta saçını başını yolar."⁴³ "Belirli bir amaç gütmenden sırf kalite uğruna kalitenin peşine saplantılı bir şekilde düşen" bu zanaatkârların cazibesi, toplumsal değerlerdeki büyük değişimler karşısında bile ne denli dirençli olduğunu kanıtlamıştır ve bu cazibe hâlâ ısrarla bizimledir. Bu zamansız nitelikler, her zaman olduğu gibi gelecekte de aynı derecede geçerli olacaktır: "bir şeye angaje olma" durumu, "sadece becermiş olmaktan daha fazlasını yapmak"* ve "bireysel özgürlük ve dünya

42. Sterling, "The Future of Making", s. 68.

43. A.g.e.

* Sennett, *The Craftsman*, s. 20. [*Zanaatkâr*, s. 32 (orijinal çeviri üzerinde değişiklik yapılmıştır. -ç.n.)].

üzerinde kontrol sahibi olma hissi”,⁴⁴ hepimizin imrendiği, ama akışkan toplumda yakalamakta zorlandığı niteliklerdir.

Eğer distopik bir gelecekte yaşanacak bir aksilik yüzünden Nesnelerin İnterneti’nin şu dillere destan fişi çekilecek olursa, bizi kurtaracak şey zanaatkârlar ve onların hayatın detaylarına gösterdikleri özen olacaktır.

ZB Irena, “işbirlikçi ortak kaynaklar, kurumsal yönetimden kurtulmamızı sağlayabilir de sağlamayabilir de. Ne var ki insanın içinde bulunan gücün etrafında gerçekleşen özyönetim deneyimini ortadan kaldırmaları pek mümkün değildir” dedi. Irena’nın bahsettiği bu güç, mükemmellik için duyulan itki, dürtü, arzu ve arayıştır. Richard Sennett’in⁴⁵ (aynı adı taşıyan eserinde) tasvir ettiği, belki de hepimizin içinde uyuklayan ve uyandırılmayı bekleyen o “zanaatkâr”, Thorstein Veblen’in⁴⁶ bundan neredeyse yüz yıl önce “ustalık içgüdüsü” olarak adlandırdığı şeyin rehberliğinde hareket etmektedir. Ne var ki Richard Sennett (Amartya Sen ve Martha Nussbaum’un izinden gittiği) işbirliğini konu alan devam niteliğindeki çalışmasında şuna dikkat çeker: “İnsanlarda okulların, işyerlerinin, sivil örgütlerin ve siyasi rejimlerin izin verdiğinden daha fazlasını yapma yeteneği vardır... İnsanların işbirliği yapma kapasitesi, kurumların imkân tanıdığından çok daha fazla ve daha karmaşıktır.”* İşbirliği, ustalığın veya ustalık içgüdüsünün, bir başka deyişle “belirli bir amaç gütmekten sırf kalite uğruna kalitenin peşine saplantılı bir şekilde düşme”nin doğal habitatıdır.** İşbirliğine müsaade etmemek, zanaatkârlığı, yeşermek için ihtiyaç duyduğu topraktan mahrum etmek anlamına gelir. Zanaatkârlık kendi doğal ekotipinden sürgün

44. Martina Margetts (2011), “Actions not Words”, Charny (der.), *Power of Making*, s. 39.

45. Sennett, *The Craftsman*.

46. Thorstein Veblen (1918), *The Instinct of Workmanship and the State of the Industrial Arts*, New York: B.W. Huebsch.

* Richard Sennett (2012), *Together: The Rituals, Pleasures and Politics of Cooperation*, Londra: Penguin Books, s. 19 [Beraber, Çev. İlkay Özküralplı, Ayrıntı Yay., 1. Basım, 2012, s. 42 (orijinal çeviri üzerinde değişiklik yapılmıştır. -ç.n.)].

** A.g.e. [orijinal çeviri üzerinde değişiklik yapılmıştır. -ç.n.]

edilip makineler tarafından işletilen gayrişahsi bir rutinin misafir sevmez ve yabancı topraklarına nakledildiğinde, işbirliğine dayalı yatkinlık ve becerilerin yavaş yavaş ama amansızca yok olup gitmesine, zanaatkârların ihtiraslarının solup yok olması eşlik eder hemencecik. Kurumsal yönetim, yakılmış müşterek ateşi rekabetin zehirli dumanıyla boğma ve işbirliği közlerinin giderek büyüyen alevlere dönüşmesine –kişilerarası bağları sığ, kısa vadeli, olasılıksız, kırılğan, emniyetsiz ve güvenilirmez kılmak suretiyle– engel olma görevini üstlenir. (Bu süreçte yok edilen şey, “istikrar ve uzun dönemli çalışma aurası”, bir başka deyişle çalışanların çalışma hayatları boyunca tek bir şirkette kalması ve sanayi işçilerinin “çalışacak daha iyi bir yer aramaktansa yerlerinde kalmayı tercih etmeleri”ydi).⁴⁷ İşbirliği ve ustalık içgüdüğü birlikte doğar ve büyür; ve birlikte de ölürler (daha doğrusu birlikte yere serilir veya komaya girerler, zira hiçbir zaman gerçekten ölmezler). Joke Brouwer ve Sjoerd van Tuinen, ortaklaşa derledikleri kitabın önsözünde, biraz fazla iyimser bir tavırla da olsa “ince bir katmandan oluşan tüketim kültürünün altında devasa bir cömertlik okyanusu yatar,” diye yazarlar.⁴⁸ İşbirliği ve zanaatkârlık neredeyse hiçbir zaman birbirine aykırı amaçlara sahip bir konumda yahut çatışma içinde olamazlar, zira zanaatkârın en iyi durumda olduğu yer, zanaatkârlığın tatbik, tecelli ve teşhir edilmesi için en uygun ortam olan “işbirlikçi ortak kaynaklar”ın oluşturduğu toplumdur.

Zanaatkârlar arasındaki işbirliğinin başka bir beşeri eğilim olan rekabete yol açtığı doğrudur. Ne var ki teşvik ederek devreye soktuğu rekabet türü onu, kişisel bir temellük ve zenginleşmenin değil, mükemmelliğin, başkalarınca ihtiyaç duyulmanın ve başkalarına faydalı olmanın yarattığı tatmin edici duygunun hizmetine sunar. Topluluğun perspektifinden bakıldığında, üyelerinin birbirleriyle rekabet halinde oldukları husus, işbirlikçi ortak kaynaklardan bir şeyler almak veya koparmak değil,

47. A.g.e., s. 117 [Tr: s. 195].

48. Joke Brouwer ve Sjoerd van Tuinen (2014), “Foreword”, Brouwer ve van Tuinen (der.), *Giving and Taking: Antidotes to a Culture of Greed* içinde, Rotterdam: V2_Publishing, s. 5.

ona bir şeyler vermek ve katkıda bulunmaktır. Dahası Peter Sloterdijk'in Marcel Mauss'un armağan üzerine klasikleşmiş çalışmasına referansla, Brouwer ve Tuinen'in kitabında⁴⁹ yer alan söyleşilerden birinde ısrarla üzerinde durduğu gibi, burada söz konusu olan "verme" edimi, kendiliğinden bir cömertlik patlaması değildir, zira bir yandan da veren kişi tarafından bir yükümlülük olarak deneyimlenir; gerçi gazez ve küskünlükten azade olan bu yükümlülüğün yerine getirilmesi, hiçbir zaman bir kendini mahrum etme yahut feda etme olarak deneyimlenmemiş ve tasavvur edilmemiştir. Kendi doğasına sadık bir armağan söz konusu olduğunda, bencillik ile özgecilik arasındaki genel karşıtlık ortadan kalkar. Bu karşıtlığın, yoldaşlık ve dayanışmanın hali/durumu/mantalitesi/ambiyansı içinde çözülüp dağıldığını söyleyebiliriz. "Vermek" hem iyilik *yapmak* hem de iyi *hissetmek* manasına gelir; iki tatmin tek bir tatminde birleşir ve -çatışmak bir yana- artık birbirinden ayırt edilemez hale gelir. İlki ikincisi olmadan olamaz ve ikincisinin gerçekleşmesi ilki sayesinde. Alıntıladığımız kitabın alt başlığının da ("Açgözlülük Kültürünün Panzehirleri") ima ettiği gibi, kitabın editörlerinin ve katkıda bulunanlarının çoğu, vermekten elde edilen katıksız ve saf neşeyi açgözlülük kültürünün bir tür panzehri olarak görür. Müsaadenizle ben de şunu eklemek isterim ki bu neşe, zanaatkârlık ve işbirliğinin temel alabileceği, dahası temel alması ve tarafından harekete geçirilmesi gereken şeydir.

Ruhunu en iyi yansıtan ifade -Alexander Dumas'nın bir ilke/şiar olarak dört silahşor kahramanına uygun gördüğü- *un pour tous, tous pour un* ("birimiz hepimiz, hepimiz birimiz için") olan dayanışma, bireysel ve ortak refahın birliğini hem varsayan hem de düşüncede ve eylemde gösteren bir tavidir. Bu ruh, aynı zamanda John Rawls'un özgürlük ve eşitliği uzlaştırmayı amaçlayan adalet teorisinin (sessiz de olsa) vazgeçilmez bir öncülüydü; gerçi Rawls'un teorisini toplumsal pratiğe uyarlayanın herkesçe bilinen zorluğu, olasılıklar dengesini kalıcı

49. Bkz. Peter Sloterdijk, "What Does a Human Have That He Can Give Away?", Brouwer ve van Tuinen (der.), *Giving and Taking* içinde, s. 10-11.

bir biçimde dayanışmadan yana çevirebilecek bir toplumsal ortam oluşturma görevinin ne denli zahmetli olduğunu çok iyi örneklemektedir. Sennett bu tür bir ortamı kasıtlı olarak inşa etmek yönündeki kayıtlı girişimler arasında, Saul Alinsky ve Jane Addams'ın Chicago'daki deneyimini mercek altına yatırır ve önemli olanın “politik çözümler değil gündelik deneyimlerimiz olduğu” ve “ortak eylem analizinin, politik vaatler gibi muhtemel etkiler değil de gündelik yaşam üzerindeki somut etkisi olması gerektiği” sonucuna varır.⁵⁰ Her iki deney de “sert değiş tokuşlardansa daha gevşek bir yapının altını çizer.” Bütün bunlar sadece birer ilk adımdır; söz konusu deneyler aktif işbirliği için yetersiz kalan –fakat bir yandan da onu mümkün kılan– “toplumsallık” için zemin hazırlar. Toplumsallık “ötekine aktif bir ulaşım biçimi değildir, o beraber harekettense ortak bir farkındalıktır.” Simmel tarafından ortaya konan orijinal anlamıyla “toplumsallık, yabancıyı içinizde değerli bir varlık olarak kabul etmenizi ister.”⁵¹ “Toplumsallık” denen şeyin bir merak ve bilinmeyenin tehlikelerine karşı kapıları açık tutma tavrı ve pratiği –iletişimden çekilme, ayrılma, kendini soyutlama ve kapıları kilitleme dürtüsünü yumuşatma ve mümkünse bastırma tutumu– olduğunu söyleyebiliriz. Toplumsallık, Hans-Georg Gadamer'in “ufukların kaynaşması” dediği şeyi mümkün kılar; ne var ki “güçbirliği yapmanın” –bir başka deyişle, gerçek ve gönüllü işbirliğinin Siyam ikizi olan *dayanışmanın*– önünü açmak için bundan çok daha fazlası gerekir. Toplumsallıktan, işbirliğiyle sarmaş dolaş olmuş dayanışmaya giden yolda bir yerlerde yeni becerilerin kazanılması gerekir. Bunlar öyle becerilerdir ki onlarsız “yabancı”dan duyulan korkunun ve bu sebepten –karanlık, anlaşılmaz, esrarengiz ve dolayısıyla da sakatlayıp paralize eden belirsizliklere gebe– kafa karışıklığının üstesinden gelinemez. Benim kavramlarımla söyleyecek olursak, içgüdüsel *miksofobiden* kurtulup emek verip büyütülmüş bir *miksofiliye* geçmek için bu tür becerilere ihtiyaç vardır.

50. Sennett, *Together*, s. 50 vd [Beraber, s. 70 vd].

51. A.g.e., s. 39 [Tr: s. 56].

Fakat esas mesele, modern toplumun bu tür becerilerin edinilmesini engelleme eğiliminde olmasıdır. Bunu incelikli ve kaba saba yollarla, (açıkça “mantığa seslenen” önerilerde bulunarak) ayan beyan veya (iletişim ortamını ve eylem araçlarını manipüle ederek) el altından yapar. Bunların yalnızca iki tanesinden bahsedeceğim.

İlki, emek ilişkilerinin değişen doğasıdır ki yukarıda da daha evvel sözü edildi. Günümüzde işyerlerinin sosyal ortamına kısa ömürlülükten kaynaklanan bariz bir kırılma, süreksizlik ve gelip geçicilik hâkimdir ve bu durum karşılıklı şüpheliği, rekabeti ve üstünlük sağlama gayretini teşvik ve tahrik eder. Mesafeyi korumak, kalıcı bağlar kurmaktan, sadakat yeminleri etmekten veya bırakın sınırsız, uzun vadeli taahhütler altına girmekten bile kaçınmak, sağduyuya dayalı bir hayat tecrübesine [*savoir-vivre*] dönüşme eğilimindedir. Bunun bir sonucu olarak bugünün koalisyonları da tamamen geçici ve “yeni bir duyuruya kadar” ibaresine sahip olma eğilimi gösterir. Gerek sizin gerekse etrafınızdaki kişilerin istihdamındaki istikrarsızlık, üstünlük ve tek bir sebeple yaşanan resmi karşılaşmaların ötesine geçip ilişkileri derinleştirme ihtimalini azaltır; bu tür temasların çoğu (Martin Buber’in terminolojisiyle ifade edecek olursak) birer *Begegnung*’dan (karşılıklı bilgi ve kavrayış aktarımını tetikleyen, derinlikli buluşmalar) ziyade *Vergegnung* (yüzeysel ve yanlış buluşmalar) tarzında olmaktadır. Böyle bir ortam, ya aktörleri halihazırda edinmiş ve uzmanlaşmış oldukları beceriler üzerinden etkileşim kurma olanağından mahrum bırakır ya da bu becerileri edinme ve geliştirme fırsatlarını hatırı sayılır oranda azaltır.

İkincisi, hayatlarımızın “çevrimiçi” olan kısmıdır ki bu bölümün, popülerleşen dünya görüşü ve beceriklilik [*savoir-faire*] üzerindeki etkisi günden güne artmakta ve derinleşmektedir. İçinde yaşadığımız ikili evrenin çevrimiçi yarısı, “çeşitlilik” ile bir arada yaşamının zorluklarını halının altına süpürme olanağı sunmaktadır ki okul, işyeri, mahalle, sokak gibi çevrimdışı dünyada böyle bir olasılık hayal dahi edilemez. Çevrimiçi dünya, ziyaretçilerini, bu tür zorluklara yakın mesafeden göğüs germek

ve dayanışmaya giden uzun, engebeli ve dolambaçlı yola çıkmak yerine, görmezden gelip alakasız addetmek suretiyle bu zorlukları bertaraf etmek gibi başka hiçbir yerde bulamayacakları bir lüksle cezbeder. Facebook gibi “arkadaş ağı”, kitlesel ve maddi kapalı toplumların dijital versiyonlarıdır; gerçi çevrimdışı replikalarının aksine kapalı devre kamera sistemlerine ve girişte bekleyen silahlı muhafızlara ihtiyaç duymazlar, zira ağın yaratıcısı/yöneticisi/tüketicisinin kendini bir fare ve sihirli bir “sil” tuşuyla donatması yeterli olacaktır. Böylelikle insan türüne özgü toplumsallık, güvenilir bir pratik olan işbirliğinden ve bu pratiğin gebe olduğu –sonunda dayanışmaya evrilecek olan– “ufukların kaynaşması” riskinden arındırılmış olur. Ne yazık ki bu riski almayı kabul etmedikçe sosyal beceriler zamanla kullanılmaz hale gelip unutulur; dahası bunlar unutuldukça yabancıнын varlığı daha da dehşet verici, rahatsız edici, tiksinti verici, korkunç hale gelir ve bu mevcudiyetle tatminkâr bir anlaşılmaya [*modus vivendi*] varma girişiminin zorlukları çok daha bunalıcı ve aşılmaz görünür.

İnsan türünün işbirlikçi ortak kaynaklara doğru çıkacağı yolculuğun önündeki engeller gerçekten de ürkütücü görünüyor. Üstelik bu engellerin aşılması, kimsenin yardımı olmadan kendiliğinden gerçekleşebilecekmiş gibi de durmuyor. Süreci uzaktan izlemek, vadettiklerini övmek ve ilerleyişini alkışlamak yeterli değil. Sürecin tutarlı bir şekilde gerçekleşmesi ve tamamlanması için –evet, doğru tahmin ettiniz– bir yönetime ihtiyaç var! Gerçi bu, gözlem ve otopsi yoluyla öğrendiğimiz bir yönetim değil. İhtiyaç duyulan şey, rekabetçi piyasalardan işbirlikçi ortak kaynaklara, toplumsallıktan işbirliği ve dayanışmaya giden yolda –ki şimdiye dek ayak basılmamış, sınanmamış, haritası çıkarılmamış bir yoldur bu– karşılaşılacak güçlüklerin ölçüsüne göre yapılmış yeni bir yönetimdir. Bu tür bir yönetimi tasarlamak, muhtemelen çok fazla kafa patlatmaya, çok fazla deneye ve muazzam seviyede gözetime ihtiyaç duyacaktır. Görevin doğasını yavaş yavaş tahayyül etmeye ve anlamaya başlasak da bu göreve uygun araçların tasarımı ve inşası söz konusu olduğunda hâlâ epeyce “karanlıkta” olduğumuz söylenebilir.

Birer yönetsel reform uzmanı ve savunucusu olarak Jerzy ve Monika'dan beklentim, bu sürece/çabaya hizmet edecek araçların doğası konusunda beni aydınlatmalarıdır. Sürdürülebilir şehir-cilik uzmanı ve savunucusu olan Irena'dan beni aydınlatmasını beklediğim şey ise böylesi bir sürece/çabaya uyum sağlayacak ve başarıya ulaşma ihtimalini artıracak alanları yaratmak ve sürdürmek için neler yapılması gerektiğidir.

6

Krizler ve Sonuçları

Jerzy Kociatkiewicz Son beş bölümde, etrafımızdaki örgütsel ortamlarda gözlemlediğimiz mevcut ve eli kulağında krizlere ilişkin duyduğumuz bir dizi umut ve korkuyu özetlemiş olduk ki ben bu krizleri (eğer bana bu analitik hoşgörü sağlanabilirse) değerler krizi, kaynaklar krizi ve yönetim krizi olarak adlandırmak istiyorum. Bu krizlerden ilki, Zygmunt'un en azından *Modernite ve Holokaust*'tan beri haritasını çıkarmakta olduğu mevcut ve muhtemelen giderek artan kayıtsızlaştırma ile ilintilidir. İkincisi, aklımızın çok geç başımıza geldiği, gezegenimizin kaynaklarının sınırlılığıyla (dahası bolluk ve bereket içinde geçecek bir Uzay Çağı'nın yakın olduğuna dair umutların sönüşüyle) ve bu kaynakların bölüştürüldüğü mevcut sistemlere içkin adaletsizliğin

giderek artan görünurlüğüyle ilintilidir. Şu an biz bu söyleşiyi gerçekleştirirken, Thomas Piketty'nin eşitsizliğin son yıllardaki artışını ortaya koyan kitabının¹ dünya genelinde çok satanlar listelerinin zirvesine yerleşmesi, mevzunun ne denli "kamusal" hale geldiğinin de bir işareti. Son olarak üçüncü kriz, yani yönetim krizi, örgütlerde veya piyasalarda bir nebze olsun adaletin veya etik yönetişimin sağlanmasına yönelik araçlar olarak kurumsal yapılara ve yönetim tekniklerine duyulan güvenin aşınmasında kendini gösterir.

Bu krizler şüphesiz ki birbiriyle yakından ilişkili ve üçünü birbirinden ayırmaya çalışmanın yapay bir çaba olduğunun farkındayım. Buna ek olarak, her ne kadar son yıllarda mevcudiyetleri hissedilmeye ve acil bir hal arz etmeye başlamış olsalar da hiçbirisi tamamen yeni sorunlar değil. Yine de bu sorunların gerçekten de göründükleri kadar ciddi ve gerek toplumsal gerek örgütsel düzenlemelerin radikal bir biçimde yeniden şekillendirilmesi gerekliliğinin birer işareti olduklarını varsayalım. Bu varsayımın, ilk bakışta görüldüğü denli cüretkâr olduğu kanaatinde değilim, ne de olsa akışkan modernlik, hızlı ve şiddetli değişimler çağıdır, dahası bizlere maceraperestçe ve olanaksızmış gibi görünmesi gereken şey, karışıklığa değil, bilakis istikrara ilişkin öngörülerdir. Bu durumda, böylesine eli kulağında bir parçalanmanın olası neticeleri hakkındaki kehanetlerimiz neler olabilir yahut fark edilir bir süreksizlik mi yoksa hızlı ama tedrici bir dizi toplumsal değişim yaşanacağını mı öngörmeliyiz?

1. Geçtiğimiz yıllarda gelir ve servet eşitsizliğini eleştirel bir yaklaşımla inceleyen dikkat çekici kitaplar yayımlandı: Branko Milanovic (2010), *The Haves and Have-nots: A Brief and Idiosyncratic History of Global Inequality*, New York: Basic Books; Richard Wilkinson ve Kate Pickett (2009), *The Spirit Level: Why Equality Is Better for Everyone*, Londra: Penguin Books [Su Terazisi: Eşitliğin Artması Toplumlari Nasıl Güçlendiriyor?, Çev. Elif Özsayar, Optimist Yay., 1. Basım, 2010]. Ne var ki hiçbirisi Pickett'nin çalışmasının İngilizce edisyonu ile mukayese edilebilecek denli büyük bir heyecan yaratmadı: Thomas Piketty (2014), *Capital in the Twenty-First Century*, Cambridge, MA: Harvard University Press [Yirmi Birinci Yüzyılda Kapital, Çev. Hande Koçak Cimitoğlu, İş Bankası Kültür Yay., 1. Basım, 2014].

Zygmunt Bauman Hepimiz –yahut çoğumuz– sevgili Monika ve Jerzy, her zamankinden daha fazla iletişim halinde ve her zamankinden daha yalnız –veya bu durumu daha iyi açıklayan moda deyiimiyle söylersek, sürekli olarak bağlanan ve bağlantıyı kesen– bir durumdayız. Bu durum olsa olsa şaşırtıcı ve kafa karıştırıcı olabilir. Biraradalık kılığına bürünen bir tekbaşinalık; sınırsız bir dostlukmuş gibi kamufle olan bir yalnızlık, ıssızlık ve kimsesizlik. Talep üzerine veya anlık olarak giriş çıkış yapılabilen bir birliktelik. Hiçbir koşula bağlı olmayan, dolayısıyla da inisiasyon/kabul/veda ritüellerini geçersiz kılan bir aidiyet. Aidiyet hissinin yarattığı neşenin, taahhüt ve yükümlülük gibi dertlerden arındırılması. Terk edilmenin dehşetinin, ifade edilebilirliğin kolaylığı ve anlık oluşuyla örtbas edilmesi.

Müşterek acizliğimizi, “yaşam siyaseti”nin aşırı yoğunluğuyla telafi etmenin baskısı altında ve elimizde, cebimizde veya çantamızda taşıdığımız iPhone veya başka akıllı telefonlarla silahlanmış haldeyken (onlarsız evden çıkmaya cesaret edenlerin sayısı her geçen gün azalıyor), kendi halinde, kendi duygularıyla baş başa kalmanın “menfurluğu”, atacağımız bir mesajın veya bir tweet’in günün veya gecenin herhangi bir saatinde, herhangi bir yerdeki birilerine ulaşacağını ve bu birilerinden bir yanıt alabileceğimizi bilmenin hoş farkındalığı tarafından hafifletilmekte –daha doğrusu acısız hale getirilmekte– gibi görünüyor. Gerçekten de kendinizi –bundan on yıllar önce akıllı telefonların erken ve ilkel öncüsü olan Walkman’ın pazarlama sloganında vaat edildiği gibi– “bir daha asla yalnız hissetmeyeceksiniz”. Siber uzayın sınırsız özgürlüğü, fiziksel yakınlığa olan tehlikeli bağımlılığa teslim olmayı gereksiz kılıyormuş gibi görünüyor. Bir bekleme odasında, bir kafede ya da herhangi bir kamusal alanda, gözleri, elinde tuttuğu aletin mini ekranına kitlenmiş vaziyette olmayıp arkadaşlarının, kendisiyle birlikte oturanların veya yoldan geçenlerin gözlerinin içine bakan –kaç yaşında olduğundan bağımsız– bir kadın veya erkeğe rastlamanın her zamankinden daha zor olmasına şaşmamalı. Bundan yalnızca birkaç yıl önce, bu aletler daha ziyade dinleme yahut konuşma edimleri için kullanılıyordu; oysa şimdi kullanıcılarının çoğu,

kulakları ve dudakları yerine parmaklarını kullanıyor. Konuşan kişilerin birbirlerinin gözünün içine bakmadan mesaj gönderip almalarının baş tacı edilen emniyeti, giderek daha fazla usandırıcı bulunan ve pratik etmeye her zamankinden daha caydırıcı risk ve tehlikelerle bilinir hale gelen yüz yüze muhabbeti kötü gösteriyor. Bu tür sohbetlere katılma pratiğini giderek daha zorlayıcı, meşakkatli ve dolayısıyla da itici hale getiriyor.

JK Arlie Russell Hochschild, otuz yılı aşkın bir süredir kişisel alan ile iş dünyası arasındaki keşişim noktaları üzerinde çalışıyor. 1983 yılında yayımlanan *The Managed Heart* isimli kitabında, “duygusal emek” kavramını, bir başka deyişle, insan odaklı herhangi bir ortamdaki çalışma ediminin önemli bir kısmını oluşturan (mutluluk, şefkat veya iyi niyet gibi) duyguları hissetme ve icra etme görevini atmıştır ortaya. Bu, etkileşimlerde duyguları öylece dışa vurmakla aynı şey değildir; pek çoğumuz, her Allah’ın günü samimiyetsizce davranamayız veya davranmak istemeyiz, aksine davranışlarında samimi olduğunu düşündüğümüz insanlarla iletişim kurmayı tercih ederiz. Duygusal emekte, işin bizden talep ettiği hisler içselleştirilir, gerçekten hissedilir ve ifade edilir. Ancak Hochschild’in kitabının alt başlığında da dendiği gibi “insan duygularının ticarileştirilmesi”, yabancılaşmaya ve insanın iş tanımının dışında başka bir yerlerden kaynaklanabilecek duygularından uzaklaşmasına yol açar. Dahası duygusal emek, insan deneyiminin tamamını kapsamaz, zira daha karanlık ve mutsuzluğa dönük duygular, “makbul çalışan” şablonunun dışında bırakılır: Tüm insanlar bir noktada bu özellikleri sergilese bile hiçbir örgüt huysuz, melankolik veya sinirli insanları işe almak istemez.²

Hizmet sektörünün giderek büyümesi ve müşteri hizmetleri açısından giderek daha fazla etkileşime maruz kalma eğilimi (sözelimi hastanedeki hastalardan veya üniversite öğrencilerinden şimdilerde yaygın biçimde “müşteri” olarak bahsedil-

2. Jerzy Kociatkiewicz ve Monika Kostera (2010), “Experiencing the Shadow: Organizational Exclusion and Denial within Experience Economy”, *Organization* 17/2: 257-82.

mektedir), duygusal emeğin artık tüm işyerlerinde değilse de çoğunda ortak bir sorun olduğu anlamına gelir. Bununla birlikte *The Outsourced Self*³ adını taşıyan daha yakın tarihli bir kitabında Hochschild, piyasa mantığını hayatın kişisel ve mahrem alanlarına uygulamanın maliyetinin, duygusal emeğin psikolojik yükünden çok daha yaygın ve toplumun dokusu açısından genellikle çok daha zararlı olduğunu savunur. Hochschild, ailevi ilişkilerin devam ettirilmesinden kişisel hedeflerin belirlenmesine (*wantology**), çocuğa isim koymaktan çocuk sahibi olmaya (mesleki taşıyıcı annelik) kadar, kişisel olarak veya bir topluluk içinde icra edilen faaliyetlerin nasıl profesyonelleştiğini anlatır. Bu tür ticari işlemler, geleneksel olarak tanımlandığı haliyle tüketim kültürünün veya meta fetişizminin sınırlarının ötesine geçer, dahası piyasa aracılığıyla sunulmayan önemli faaliyetleri değersizleştirdiğinden duygusal emek kavramını da aşarlar (gerçi hizmet sağlayıcılar söz konusu olduğunda duygusal emek dediğimiz şeyi mebzul miktarda içerirler):

Esas sorun... kapsadığı sayısız uzmanlıkla hizmet piyasasının, bizim kendi kapasitemize, dahası ailemizin ve arkadaşlarımızın kapasitesine duyduğumuz güveni sarsma kapasitesidir. Profesyonel isim koyucu, aile ağacımızdan seçebileceğimiz isimlerden daha uğurlu bir isim seçer bizim için. Profesyonel tuvalet eğitmeni, işini beceriksiz ebeveyninden veya yardımsever komşudan daha iyi yapar... “En Mutlu Gününüz” Organizasyon Şirketi, daha kişiselleştirilmiş ve neşeli bir düğün vadeder. “İyi Tatiller” Tur Şirketi, daha tasasız bir tatil vadeder.⁴

Bu liste uzayıp gider, ama bu kadarı bile, kişilerin kendisinin dışarıdan profesyonellerce yönetilmesi halini almış olan özyönetimin mevcut durumunu özetlemeye yeter. Bununla birlikte, bana kalırsa yönetim krizinin ve belki diğer krizlerin de olası

3. Arlie Russell Hochschild (2012), *The Outsourced Self: Intimate Life in Market Times*, New York: Metropolitan Books.

* Kişisel isteklerinizi sizin adınıza belirleme hizmeti sunan, “yaşam koçluğu” benzeri bir geçim kapısı. (ç.n.)

4. A.g.e., s. 223.

çözümü özyönetimdedir. Monika'nın öz-örgütlenme üzerine yaptığı araştırmada belirttiği ve Irena'nın "üretim"e ilişkin tasvirinde dikkat çektiği gibi, özyönetime ilişkin kavramsallaştırmalar olanaklı olmalarının ötesinde, çağdaş öncüleri tarafından halihazırda uygulanmaktadır.

Bireysel veya kolektif görevleri dışarıdan birinin nezareti olmaksızın yerine getirmek için gereken sorumluluk ve yetkinin bir tür karışımı olarak anlaşılan özyönetim, kesinlikle yeni bir fikir değildir. 14. yüzyılda yaşamış radikal bir vaiz olan John Ball'un, verdiği ateşli vaazlarda "Âdem toprağı kazarken Havva yün eğiriyordu; peki o zaman Efendi kimdi?" diye sorarken sergilediği öfke, (biraz anakronistik bir dille de olsa) sınıf yapısına olduğu kadar hiyerarşik yönetime de bir karşı çıkış olarak yorumlanabilir. Ne var ki özyönetimle ilgili tartışmalı da olsa birtakım teori ve açıklamalara, dahası işçi kolektifleri ve *kibbutz*'lardan* korsan gemilerine kadar kurumsallaşmış birtakım emsallerine tarih boyunca rastlayabiliyor olsak da fikrin günümüze daha yakın bazı formülleştirmelerinin mevcut durumumuzla daha alakalı olabileceğine inanıyorum ki bunların başında –yönetim literatüründe en azından 1970'lerden beri var olan– kendi kendini yöneten bağımsız ekipler ile yine kendi kendini yöneten çevrimiçi işbirliğinin yeni yeni ortaya çıkan formları yer alıyor.

Katı bir hiyerarşiye ve net örgütsel rollere duyulan ihtiyaç, yönetim üzerine çalışan ilk araştırmacıların çoğu tarafından ve özellikle de –Zygmunt'un az evvel sözünü ettiği– bilimsel yönetimin ilkelerine yönelik arayışı, örgütsel hiyerarşinin daha yüksek basamaklarındaki tüm karar alma süreçlerine odaklanmayı içeren Frederick Taylor tarafından verili kabul ediliyordu. İlk yönetsel kadrolar, çoğunlukla mühendislik kökenliydi ve örgütsel yapının alt kademelerindeki belirsizliği ve karar alma süreçlerini ortadan kaldıran mekanik örgütlenme modelleriyle bilhassa rahat ediyorlardı. Yönetici ve yönetim uzmanlarının bir sonraki neslinin, denetimi sağlamanın en iyi yolunun ne

* İsrail'in kurulduğu yıllarda ortaya çıkan, kolektif çiftçilik ve komünal bir yaşam deneyimiyle karakterize olan köy yerleşimleri. (ç.n.)

olduğu sorusunu kendilerine sormaya başlamalarıyla birlikte ortaya, başarılı yöneticiler tarafından kullanılacak kilit önemde bir beceri olarak anlaşılan liderlik çalışmaları çıktı. 1939 yılında Kurt Lewin önderliğindeki bir ekip tarafından yürütülen bir dizi deney, *laissez-faire* veya müdahaleci olmayan liderlik olasılığını kabul etmekle birlikte, olağanüstü yetenekli ekip üyeleri gibi anormal durumlar haricinde, böyle bir yaklaşımın mümkün olan en düşük verimliliğe yol açtığı ve dolayısıyla da bundan kaçınılması gerektiği sonucuna vardı.⁵ Ne var ki endüstriyel üretimin değişen sosyal ve teknolojik koşulları, çok geçmeden –müdahaleci olmayan yönetimlerle değilse bile– ekip çalışmasına dayalı ve en azından daha büyük örgütsel yapılar içinde faaliyet gösteren yarı özerk ekipleri içeren yönetimlerle başarılı denemeler yapılmasına yol açtı. 1969 yılında Karl Weick, örgüt kuramını gevşek bağlaşım kavramıyla yahut yönetsel kural ve düzenlemelerdeki belirsizlikle buluşturdu ve böylece performansı korumanın ve değişen ortamların gerektirdiği esnekliğe olanak tanımanın bir yolunu sunmuş oldu.⁶ Bu esnada, (montaj hattına karşılık) çalışma hücresi tipi imalat gibi yeni fikirler, Frederick Taylor'ın doğrusal bir süreç olarak kurguladığı imalattan ziyade Richard Sennett'in zanaatkârının atölyesini anımsatan yönetim stratejilerinin benimsenmesini mümkün kıldı.

Çalışma hücresi ekiplerinin kendi kendini yöneten gruplar olarak tanımlanıp tanımlanamayacağı tartışmaya açık olsa da kavramın ilk ortaya çıkışının ekip içi özyönetim ve öz-yönlendirmeye dair müzakerelerin fitilini ateşlediği kesindir. 1990'lara gelindiğinde araştırmacılar, kendi kendini yöneten ekiplerde yer alan çalışanların oranının yüzde 32'ye yükseldiğini belirtiyordu ki bu rakam 1980'lerin başında yalnızca yüzde 2'yd.⁷

5. Kurt Lewin, Ronald Lippit ve Ralph K. White (1939), "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates", *Journal of Social Psychology* 10: 271-301.

6. Karl E. Weick (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading: Addison-Wesley.

7. Eileen Appelbaum ve Rosemary Batt (1994), *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca: Cornell University Press.

Kullanılan “yetkilendirme” diline rağmen bu ekipler genellikle örgütün başka yerlerindeki yöneticiler tarafından belirlenen hedeflere ve performans göstergelerine göre çalışıyorlardı ve bu durum, ağızlara sakız edilmiş olan özerkliğin büyük ölçüde hayali olduğu yönündeki suçlamaları beraberinde getirdi.⁸ Birçok gözlemciye göre suç, montaj hattı üretimi bağlamında formüle edilen liderlik ve sorumluluk fikirlerine bağlı kalan şirketlerdeydi. Ulla Johansson, İsveç’te bulunan bir konut derneğindeki çalışanların yönetime katılımını inceledikten sonra, çalışanların yaptıkları işin yönetimine anlamlı bir katkıda bulunabilmeleri için, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmadaki başarı ve başarısızlıktan ziyade kendi örgüt anlayışlarını içeren çok daha açık bir sorumluluk algısının gerekli olduğu sonucuna vardı.⁹ Liderlik üzerine çalışan araştırmacılar, lider figürü ve liderlik becerilerinin de ötesine bakıyorlardı; Robert Kelley, takipçilik kavramını ortaya attı; liderliğin çoğu zaman gözden kaçsa da önemli bir mevkidaşı olan takipçilik, uygulayıcılarının liderlikten farklı ama aynı derecede zor becerilere sahip olmasını gerektiriyordu.¹⁰ Barbara Czarniawska daha da ileri giderek, liderleri kolektif olarak belirlenmiş örgütsel süreçleri temsil eden (bu rolleri nedeniyle önemli olsalar da) büyük ölçüde sembolik figürler olarak tanımladı.¹¹ Liderlik son yıllarda giderek artan şekilde –sürekli, kolektif, eşgüdüm gerektiren ama hiyerarşik olmayan ve kesinlikle tek bir usta yönetici figürünün hâkimiyetinde olmayan– ritmik bir müziğe¹² veya dansa¹³ benzetilmektedir.

8. Jan de Leede, André H. J. Nijhof ve Olaf A. M. Fisscher (1999), “The Myth of Self-Managing Teams: A Reflection on the Allocation of Responsibilities between Individuals, Teams and the Organisation”, *Journal of Business Ethics* 21/2-3: 203-15.

9. Ulla Johansson (1998), *Om Ansvar: Ansvarsföreställningar och Deras Betydelse för den Organisatoriska Verkligheten*, Lund: Lund University Press.

10. Robert E. Kelley (1988), “In Praise of Followers”, *Harvard Business Review* 66: 142-8.

11. Barbara Czarniawska (1992), *Exploring Complex Organizations: A Cultural Perspective*, Newbury Park: Sage.

12. Simon Kelly, Marian Iszatt White, Dave Martin ve Mark Rouncefield (2006), “Leadership Refrains: Patterns of Leadership”, *Leadership* 2/2: 181-201.

13. Lisa Ehrich ve Fenwick English (2012), “Leadership as Dance: A Considera-

Bu durumda, kaynak ve statü dağılımı tüm çalışanların görece katkısına tekabül etmiyor olsa dahi, tüm örgütler zaten büyük ölçüde kendi kendini yöneten bir niteliğe sahiptir.

Yeni yüzyıl, ayrıca çevrimiçi olarak koordine edilen (ve sıklıkla da hayata geçirilen) işbirliği çabalarında muazzam bir büyümeye tanıklık etti. İster yeni bir yazılım ortaya çıkarmaya (en bilinen örneği Linux işletim sistemidir), isterse bilgi toplamaya ve toplanan bilgiyi sunmaya (en göz önündeki örneği Wikipedia'dır) odaklanmış olsun, çok sayıda proje, genellikle hiyerarşik olmayan ve kendi kendini yöneten büyük ölçekli ve karmaşık girişimlerin başarıyla yürütülebileceğini gözler önüne serer. Bu tür projeler –yahut belki de bu tür projeleri tamamlayabilen örgütler demeli– yeni ortaya çıkmış yahut en baştan beri orada olan iktidar yapılarından muaf değildir (ki ben yönetim konfigürasyonundan bağımsız olarak iktidar ilişkilerinin, örgütlenmenin doğal bir özelliği olduğu kanaatindeyim). Ne var ki statü, otorite ve iktidar kaynakları illa en belirgin nitelikler olmak zorunda değildir. Alf Rehn, bir grup bilgisayar korsanını –bir başka deyişle, telif hakkı düzenlenmelerini hiçe sayarak yazılımın ücretsiz dağıtımını sağlayan kişileri– konu alan sanal etnografi çalışmasında,¹⁴ bu insanların kendisine fazlasıyla, Marcel Mauss'un¹⁵ –ilk olarak Polinezya ve Kuzey Amerika'nın yerli medeniyetleri için tespit ettiği– armağan ekonomisi kavramını anımsattığını dile getirir. Statü ve iktidar önemlidir, dahası kişisel olarak ancak ve ancak topluluğun ortak hedeflerine yönelik sürekli çalışmanın ödülleri olarak elde edilebilir. Yüksek statüye sahip üyeler, topluluğun karar ve davranışlarını etkileyebilseler de gözlemlenebilen doğrudan yönlendirme güçleri çok azdır. Dariusz Jemielniak, benzer

tion of the Applicability of the 'Mother' of All Arts as the Basis for Establishing Connoisseurship", *International Journal of Leadership in Education: Theory and Practice* 16/4: 1-28.

14. Alf Rehn (2001), *Electronic Potlatch: A Study Concerning New Technologies and Primitive Economic Behaviors*, Stockholm: KTH.

15. Marcel Mauss (1950/2002), *The Gift*, Londra: Routledge [*Armağan Üzerine Bir Deneme: Arkaik Toplumlarda Değiş Tokuşun Biçimi ve Nedeni*, Çev. Nihan Özyıldırım, Alfa Yay., 1. Basım, 2018].

süreçleri Wikipedia projesinin yazarlar ve editörler topluluğu için tanımlar;¹⁶ gerçi burada işin çok büyük bir kısmı, tanım gereği, bulundukları katkının karşılığında ödül olarak herhangi bir statü elde edemeyen anonim veya yarı anonim kullanıcılar tarafından yapılmaktadır. Yine de statü ve prestij, topluluğun en sadık üyeleri için sahip olduğu önemi korumaktadır.

İşbirliğine dayalı bir olgu olan kitlesel kaynak kullanımı (yani girişilecek ortak bir proje için büyükçe ve çoğunlukla anonim bir topluluktan fikir veya maddi yardım toplanması), hâlâ yeterince anlaşılmamış olsa da, geleceğin özyönetim stratejileri için hem umut verici bir yön levhası hem de giderek daha yaygın hale gelmesini bekleyebileceğimiz tehlikeler için bir uyarı işareti vazifesi görmektedir. Kitlesel kaynak kullanımı stratejileri, yeni yazılımlar üretilmesi ve bilginin paylaşılması alanında elde edilen başarılarından sorumludur. Bu stratejiler aynı zamanda, mevcut toplumsal düzenin direnç gösterdiği ya da kınadığı hedeflere ulaşmakla ilgilenen grupların işbirliklerine de müsaade eder ki bu gruplar arasında, yukarıda sözü edilen telif hakkı ihlallerini savunanlar ile Anonymous olarak bilinen ve pek çok mesele-ye ilişkin gerçekleştirdikleri eylemlerle öne çıkan yaşam tarzı gruplarının yanı sıra köktenci teröristler de yer alır.

Ben her şeye rağmen özyönetim ve kitlesel kaynak kullanımının (tüm çözümler gibi, halihazırda görünür veya henüz keşfedilmemiş olan kendine ait sorunlar yelpazesıyla malul olsa da) yönetim krizine olası bir çözüm sunduğunu varsayıyorum. Dahası, bu ikisinin diğer iki krizi çözmeye de yardımcı olabileceğine inanıyorum. Değerler söz konusu olduğunda, yeni tartışma platformları ve aktivist angajmanını teşvik etmenin yeni yolları, finansal başarının diğer tüm faal değer sistemlerini gölgede bıraktığı yönündeki moral bozucu algıya bir alternatif sunuyor. Dahası küresel toplumun tamamının ortak eylemde bulunmasını gerektirmesi bakımından eşi benzeri görülmemiş bir hal arz eden mevcut kaynak kriziyle, ancak ve ancak kitlesel

16. Dariusz Jemielniak (2014), *Common Knowledge? An Ethnography of Wikipedia*, Redwood City, CA: Stanford University Press.

katılımı teşvik eden ve buna izin veren süreçlerle anlamlı bir şekilde mücadele edilebilir.

Şüphesiz ki İnternet temelli işbirlikleri olsa olsa bir şablon vazifesi görebilir: Rakamlar son derece hızlı bir şekilde arttığı halde dünya nüfusunun hâlâ yalnızca yüzde 40'ının küresel enformasyon altyapısına erişimi olduğunu unutmamalıyız.¹⁷ Dahası, buradaki akıl yürütmelerim, şu anda baskın ve açıkça zararlı olan iktidar ve sermaye yapılarını ortadan kaldırmak için bir senaryo sunmuyor: yaşanan son küresel devrimler ve ayaklanmalar dalgası, anlamlı bir değişime duyulan acil ihtiyacın birçok topluluk tarafından hissedildiğini ortaya koysa da bu tür anlamlı değişimlerin gerçekten başarıldığı çok az örnek sunuyor. Peki, fetret devrinden sonra dünya genelinde kullanılabilecek yönetsel veya değil, olası alet takımları hakkında neler düşünüyorsunuz?

ZB Arlie Russell Hochschild, beşeri duyguların ticarileşmesine odaklandığı en son yayımlanan araştırma dizisinde,¹⁸ dünyayı paylaşmanın iki farklı yöntemini ortaya koyar ve bunları birbiriyle mukayese eder: “köy” ve “pazaryeri”. İkincisine kıyasla ilkinde daha az para el değiştirilse de “daha fazla hediye alınıp verilir” (s. 6). Arlie Russell, doğup büyüdüğü küçük kasabadaki hayatın gerçekliklerinden babasının art arda atandığı elçiliklerde sürdürdüğü hayatın gerçekliklerine geçişini şu sözlerle dile getirir: “Bir topluluğa ait olma hissini yitirirken, yeni ütülenmiş giysiler ve en sevilen yemekler, sanki sihirli bir el dokunmuş gibi, başka birinin emeğinin nihai ürünü olarak ortaya çıkıyordu.” Arlie’nin Elisabeth Teyze’sinin dediği gibi, köydeki insanlar “ne gerekiyorsa onu yaparlar”. “Bir ihtiyaç hasıl olduğunda, arkadaşlar ve komşular, kendilerine ‘Yardım etmek istiyor muyum?’ diye sormazlar. Üzerine düşünmezler bile. Bu onların içine işlemiştir. *Gereğini yaparlar,*” diye anlatır Elisabeth Teyze.

17. ITU (2014), “The World in 2014: ICT Facts and Figures”, www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/facts/ICTFactsFigures2014-e.pdf.

18. Arlie Russell Hochschild (2012), *The Outsourced Self: Intimate Life in Market Times*, New York: Metropolitan Books.

Tahmin edebileceğimiz üzere Elisabeth Teyze'nin kastettiği şey, sevgilerini ve yardımlarını birer armağan gibi sunan bu insanların “kazanç-maliyet” hesabı yapmadan, bilakis “doğalında” ve spontane bir biçimde böyle davranıyor olmalarıdır. İlgilenme ve paylaşma dürtüsü, bir kendini feda etme eylemi olmak şöyle dursun, bilhassa özgecil eğilimlerinin bir tezahürü bile değildir; “pazaryeri”nin aksine “köy” tipi bir beraberlikte, bencillik ile diğerkâmlık arasındaki ayrım zayıflamış, hatta belki tamamen silinmiştir: keyif *vermek* ve keyif *almak* (kişinin bir görevden veya başarıyla yerine getirdiği bir işten alınının akıyla çıkması veya ihtiyaç duyulmaktan aldığı keyif bile olsa) birbirinden ayırt edilemez hale gelmiştir.

Ne var ki Hochschild'in bizlere hatırlattığı gibi, Elisabeth Teyze'nin düşüncelerini dile getirdiği ve kendi çocukluğunun geçtiği zamanlar, Amerikalı işçilerin yüzde 38'i çiftçiiken 2000 yılına gelindiğinde bu oran yüzde 2'ye geriledi:

Giderek daha fazla insan için aile, bir nevi “köy”e dönüştü, fakat küçülüp aile boyutuna indirgenen bu köy bu kadar küçüldüğü halde bile, zamanın akışına meydan okuyamadı... Kırılğanlığının en önemli nedenlerinden biri... ailenin kendi kendine bakma yeteneğini büyük ölçüde baltalayan...” çalışan kadının yükselişi” idi. “Bugün Amerikalı çocukların yüzde 70'i, tüm yetişkinlerin çalıştığı hanelerde yaşıyor”; yapılan ilk evliliklerin boşanma ile sonuçlanma oranı yüzde 40 ila 50 arasında değişirken, sonraki evliliklerde bu oran daha da yükseliyor. “2011 yılında bekâr annelerden doğan bebeklerin oranı yüzde 40'a ulaşmış durumda” ve “Amerikalı çocukların neredeyse yarısı hayatlarının en azından bir döneminde tek ebeveynli evlerde yaşadı”.¹⁹

Ne denli belirleyici olursa olsun, bu yenilikler hikâyenin yalnızca bir parçasını oluşturuyor; köyün yavaş ama engellenemez ölümünün en az bu kadar –belki de daha– önemli bir diğer nedeni, emek piyasasının değişen karakteridir. Hochschild, Robert Kuttner'den²⁰ alıntılanarak “1970'lerden itibaren çoğu insan,

19. A.g.e., s. 7 vd.

20. Robert Kuttner (2007), *Everything for Sale: The Virtues and Limits of Markets*, New York: Alfred A. Knopf.

sahip olduğu işi koruyabileceğine duyduğu güveni yitirdi” diye yazar. İşten çıkarmalar “bir yaşam tarzı”na dönüştü. “Emeklilik hak ve yardımlarının olduğu istikrarlı kariyerler, giderek artan şekilde ayrıcalıklı kişilerle sınırlı olmaya başladı.”

İster bir geleneği devam ettirsin ister sonradan öğrenilmiş olsun, “idare edip gitmek” söz konusu olduğunda başvuru alan bireysel ve yaygın yöntemler, onlara rehberlik eden beklentilerle birlikte birer birer başarısız oldu. Zamanla hayatın dolambaçlı yolları üzerinde art arda sıralanan yol üstü durakları muamelesi görmeye başlayan mahalleler, insanı kendi evinde hissettiren o rahatlığı sunmaktan giderek uzaklaştı. Geçip giden yabancıların doldurduğu eğreti duraklardan farksız hale gelen bu mekânlar, ziyaretçilerinde bırakın oraya demir atma isteği veya cesareti uyandırmayı, daha fazla şüphe ve ihtiyat duygusunun ortaya çıkmasına yol açtı. Hochschild’in derinlikli araştırmasının en önemli nesnelerinden biri, kitapta Michael Haber adıyla karışımıza çıkar ve şu açıklamalarda bulunur: “Burada her aile kendi halinde. Çiftler, tıpkı bizim gibi bir yerden bir yere taşınıp duruyor. Kimse kendini daha büyük bir şeyin parçasıymış gibi hissetmiyor. Sanki uçsuz bucaksız bir denizin ortasında sürüklenen parçaların oluşturduğu bir koleksiyon gibiyiz... Amerika’da içinde yaşadığımız kültür bir şeyleri istediğimiz, satın aldığımız, sonrasında da çöpe attığımız bir kültür.”²¹ Nitekim, alıntıladığımız çalışmanın başlığında işaret edilen “benliklerin taşeronla devredilmesi” ve daha önceki bir çalışmasının alt başlığında önerilen “duyguların ticarileşmesi”,²² kendi benliğini ortaya koyma ve özyönetim şansının azalması ile kaybedilen “baş çıkma” yeteneğinin yerine bir gayret pazardan ikamelerini –veyahut ortaya çıkan sıkıntılar için piyasada sunulan çareleri– temin etme eğilimi arasındaki yakın ilişkiyi ima eder. Hochschild, yukarıda alıntıladığımız metinlerinden ve yine uzunca bir dizi oluşturan bunlara benzer başka derinlemesine röportajlarından çıkarılacak sonucu kendisi şu şekilde açıklar:

21. Hochschild, *The Outsourced Self*, s. 124.

22. Arlie Russell Hochschild (1983), *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*, Los Angeles: University of California Press.

Ne kadar endişeli ve soyutlanmış olur ve piyasa dışı kaynaklardan ne denli az yardım alırsak, bu boşluğu piyasanın bize sunduklarıyla doldurma dürtümüz o kadar artar. California anketimizin de gösterdiği gibi, yalnızlaşmanın artması, eksik olan şeyi yerine koymaları için piyasada sunulan hizmetlere ve profesyonellere –yaşam koçlarına, parti planlayıcılarına, albümler için fotoğraf seçen kişilere– olan talebin artmasına yol açmaktadır...

Piyasa artık yatak odamızla, kahvaltı soframızla, aşk hayatımızla, en derin sevinç ve hüznlerimizle iç içedir... Fakat ne ironiktir ki piyasaya olan bağımlılığımız ne denli büyükse, pazarın mahrem yaşantılarımızı sinsice baltalama gücü de o denli yüksek olur... Burada esas sorun, kapsadığı sayısız uzmanlıkla hizmet pazarının, bizim kendi kapasitemize, dahası ailemizin ve arkadaşlarımızın kapasitesine duyduğumuz güveni sarsma kapasitesidir... Hepsinden önemlisi de satın almadığımız veya satın alamayacağımız şeyleri nasıl değersizleştirdiğimizi fark etmemizi engelleyebilir.²³

“Benliğin taşeronla devredilmesi”, her şeyden evvel özyönetim yeteneğinin yitirilmesi anlamına gelir. Ebeveynlerimizin geçmişte –kendi becerilerine ek olarak akraba, arkadaş ve komşularının yardımı ve işbirliği ile– yapıp ortaya çıkardıkları şeyleri bugün bizler kendi başımıza yaptığımızı hayal dahi edemeyiz. Kendi deneyimlerimiz, güdülerimiz ve sezgilerimiz tarafından kulağımıza fısıldanan önerilere kulaklarımızı tıkıyor ve –çoğu zaman, üzerinde fiyat etiketi olmayan nesne ve eylemlere değer vermeyi reddetmekle aynı basit nedenden ötürü– zihnimizin verdiği hükümlere yeterince güvenmiyoruz. Zanaatkârlık becerilerimizin ve işbirliği yapma dürtümüzün gasp edilmesine paralel bir biçimde, piyasalar da –şayet bizden, IKEA’dan alınmış bir mobilyanın içinden çıkan kurulum kılavuzundaki yönergeleri takip etmekten başka bir şey beklenmiyorsa– bir şeyleri düzgün yapıp sonuçlar hakkında doğru yargılarda bulunma kabiliyetimize, yani *kendimize* duyduğumuz güveni elimizden aldı. Piyasadan temin edilen ve satın alınan “dikkatle okuyun ve aynen uygulayın” tarzı talimatlara uymak, dikkat etmek, kulak vermek ve itaat etmek üzere yetiştirilmişiz. Bu süreç içerisinde kendi özerk benliğimizin –nitelsiz, tartışmasız ve “gün gibi

23. A.g.e., s. 222-3.

ortada” birtakım komutlara göre monte edilmeye, sökülme ve yeniden monte edilmeye yazgılı ve bu iş için tasarlanmış– bir IKEA kurulum şemasına dönüştürüldüğünü nadiren fark ediyoruz.

Buradaki büyük soru – bireysel ve/veya kolektif özyönetim becerilerinin yeniden kazanılması, yeniden öğrenilmesi ve yeniden sahiplenilmesi açısından en büyük soru– Hochschild tarafından tanımlanan eğilimin tersine çevrilebilir olup olmadığı ve eğer tersine çevrilebilir ise kimin tarafından ve ne şekilde çevrilebileceğidir. Bu soruların yanıtları – önce pratikte ve ardından teoride– “seçme özgürlüğü” kisvesi altında çeşitli bağımlılık ve zorunlulukları satmaya meraklı tüketim piyasaları ile işbirliği ve dayanışmanın doğal yaşam alanı olan “işbirlikçi ortak kaynaklar” arasında çizilen muharebe hattında aranacak ve belki de bulunacaktır.

Irena Bauman Zygmunt’un sözünü ettiği bu muharebe hatlarını iki güçlü savunma sistemi belirler: “İnkâr” ve “Kayıtsızlık” ki her ikisi de mevcut ortak ufukların görülmesine engel olan ve bu fetret devrinin sonuna dair bir işaret olabilecek küresel dayanışmanın çekimine karşı direnen tüketim piyasalarının önünde bir kalkan vazifesi görür.

Burada kastettiğim inkâr, iklim değişikliği krizi ve yarattığı sonuçların inkârıdır ve – ilk kez Sally Weintrobe tarafından kullanılan– kayıtsızlık [*uncare*] ise, inkârın esas nedenidir. Jerzy’nin mevcut üç krize ilişkin analizi doğru ama eksik, zira sosyologların ve başka uzmanlıklardan insanların hâlâ kontrolümüz altında olduğunu düşündükleri meselelere odaklanıyor. İklim değişikliği krizini dışarıda bırakarak, “süreci yönetememek” gibi nahoş bir ihtimalle yüzleşme şansını da dışarıda bırakmış oluyoruz.

Gerçi muhtemelen “yönetilemez” bir durumun içindeyiz. Uluslararası üne sahip yirmi sekiz bilim insanı, insanlığın sonraki nesillerinin yaşayıp üremeye devam edebileceği toplam dokuz gezegen eşiği belirledi.²⁴ Bu dokuz eşikten üçü – nitrojen

24. Stockholm Resilience Centre (2014), *What is Resilience? An Introduction to Social-Ecological Research*, www.stockholmresilience.se.

döngüsü, biyolojik çeşitlilik kaybı ve iklim değişikliği– güvenli işleyiş seviyesini çoktan aşmış ve iki eşik daha (fosfor döngüsü ve okyanusların asitlenmesi) bu seviyeyi aşmaya çok yakın. Tüm bunları biliyoruz, ancak bu tehlikeli gidişatı tersine çevirmek için gereken değişimleri gerçekleştirmeyi beceremiyoruz.

Bu, diğer hepsini gölgede bırakan bir kriz. Bu eşikler daha fazla aşıldıkça –ki bilim insanları tersine çevrilemez bir kesinlikle bu yolda ilerlediğimizi öngörüyor– uygarlığımız amansız bir taarruzla karşı karşıya kalacak, zira yönetilemez ekstrem hava olayları tekrar tekrar yaşanacak, mücadele gücü azalacak, yönetim parçalanacak, iletişim aksayacak, çevrimdışı dünya güzel bir hatıraya dönüşecek ve hakikat birçoğumuz için ortadan kaybolacak. Böyle bir senaryoda sadece yiyecek, su, barınacak yer ve ateş gibi temel yaşamsal ihtiyaçlar önemli olacak. Bu hayali felaket senaryoları, gerçek yaşam deneyimi senaryolarıyla gitgide daha uyumlu hale geliyor.²⁵ Bu senaryolarda özyönetim tek yönetim şekli olacak. Bu krizi de tıpkı diğer krizler gibi halihazırda deneyimliyoruz ama hakkında daha az konuşuyoruz.

Bu gerçek koşulların inkâr edilmesi, sistemin olağan işleyişi üzerinde koruyucu bir kalkan oluşturup fetret devrini uzatıyor ve bir felaketin yaşanması ihtimalini artırıyor. Kraliyet Sanat, İmalat ve Ticareti Teşvik Derneği’nin “İklim Değişikliği İçin Yeni Bir Gündem”²⁶ başlığını taşıyan son raporuna göre, İngiltere nüfusunun yüzde 63,9’u iklim değişikliği meseleleri karşısında “aldırışsız”. Genellikle “inkârcılar”, “şüpheciler” veya “bilmezden gelenler” olarak adlandırılan başka bir yüzde 19,3’lük kesimse “hisleri, failliği ve süreçteki rolü” bakımından krizi tüm yönleriyle kabul etmiyor.

Sally Weintrobe, inkârı, göz ardı etmeyi de içeren psikolojik bir reddiye biçimi olarak tanımlar: “İklim değişikliği bahsinde

25. Irena Bauman (2014), “Day after Tomorrow”, Sustainia tarafından 7 Nisan 2014 tarihinde Kopenhag’da düzenlenen uluslararası “We Need to Talk” sempozyumunda yapılan sunum. Sempozyumun amacı, 31 Ekim 2014 tarihinde yayımlanan Hükümetlerarası İklim Değişikliği Paneli (IPCC) 5. Değerlendirme Raporu hakkında yayımlanacak olan Sentez Raporu’nun iletişim stratejisini tartışmaktır. Raporda iklim değişikliğine ilişkin sert mesajlar yer alıyordu.

26. Jonathan Rowson (2013), *New Agenda for Climate Change*, Londra: RSA.

en çok inkâr edilen şey, hayat tarzlarımızın yol açtığı zarardır. İnkâr, zararı önemsizleştirir, onu uzak bir yere konumlandırır, zarardan bahseden elçiye zeval edip onu itibarsızlaştırır veya zararı görünüşte ‘halleden’ sanal ve anlık ‘çözümler’ bulur. İnkâr, zararı gerçek anlamda görselleştirmeden ve neticelerini idrak ve kabul etmeden, görüyormuş gibi hayatımıza devam etmemize imkân tanır.”²⁷

Weintrobe, farklı isimlerce tanımlanagelmiş olan inkâr kültürünün her zaman için “bir şeylerden daha büyük pay almayı hak etme duygusu”, “kendini önemli görme/kibir”, “herhangi zorlu bir deneyime katlanmak mecburiyetinde olmamayı kendinde hak görme” ve “hakikatin ve dilin genel yozlaşması” gibi temel unsurları içerdiğini öne sürer. Bu nitelikleri topluca kayıtsızlık kültürü olarak adlandırır ve hepimizin içinde biraz umursama biraz kayıtsızlık olduğunu dile getirir.²⁸ Bu kayıtsızlık kültürü, statükonun zırhındaki kalkanlardan bir başkasıdır.

Jerzy, Monika ve Zygmunt, ben size, yönetimle ilgili konuşmalarımızda, yarattığımız şeyi yönetememe olasılığı hakkında neden bu kadar az konuştuğumuzu sormak istiyorum. Bazıları, dünyanın sorunlarının çözilemeyecek denli büyük bir hal aldığını ve bizim de bunları çözmek için gereken beceriden yoksun olduğumuzu, bir başka deyişle bir “beceri açığı”ndan mustarip olduğumuzu iddia ediyor.²⁹ Sally Weintrobe’a göre, iklim değişikliği üzerine yapabileceğimiz, kaynağını sürdürülebilirlik ve yaşam için verilecek mücadeleden alan tek sahici konuşma, hepimizin önce bu kayıtsızlık kültürünün parçası olduğumuzu kabul ederek başlayan bir konuşmadır.

Ben burada hiçbirimizin konuya kayıtsız olduğunu düşünmüyorum: sohbetlerimiz durumu ne denli önemsedığimizi gösteriyor. Toplumun gelecekte nasıl bir yönetime sahip olacağı

27. Sally Weintrobe (2014), “Discussion on Papers by Chris Ripley and Rob Nixon, Talking about Climate Change in Culture of Uncare”, *Proceedings from the 103rd Annual Meeting of the American Psychoanalytic Association, University Forum on “How Do We Think about Climate Change?”*, s. 2.

28. A.g.e., s. 3.

29. Bu iddia Stockholm Resilience Centre’a aittir, *What is Resilience?*

konusunda yeterince fikre sahip olmadığımızı veya başkalarının fikirlerine kapalı olduğumuzu da düşünmüyorum. Ama bana kalırsa bizler, insan toplumunun, yaşadığı gezegenle ilgili olarak, kendini yönetme yeteneğini yitirdiğini ve yönetim rolünü gezegenin devraldığını inkâr eden bir ruh haline kapılmış durumdayız. Söylemlerimizi yeterince yenilikçi kılmayan şey de bu inkâr; hal böyle olunca konuşulanlar barikatlarda delikler açabilecekken, bu işlevi yerine getiremeyen, fitili ateşlenmeyen bir toptan farksızlaşıyor.

Kendi eylemlerinin yol açtığı sonuçları inkâr eden ve kayıtsızlık kültürü içinde faaliyet gösteren bir toplumda rekabetçi piyasalardan işbirlikçi ortak kaynaklara, toplumsallıktan işbirliği ve dayanışmaya geçiş için elverişli bir alanın nasıl yaratılacağını hayal etmek güç. Umudumuz –ki bu umudun sürekli büyüdüğünden söz edilebilir– sohbetimiz boyunca hep sözünü ettiğimiz, sorunların azaltılması ve duruma adapte olunması için pratik çözümler geliştiren ve ortak yazgımız üzerindeki kontrolü geri kazanabilmemiz için yenilikçi ve esnek sistemler ortaya koyan, bir avuç ilgili ve azimli “işbirlikçi ortak kaynaklar mimarı”nda. Bu insanlar öylesine cazip bir dünyaya kapı aralıyorlar ki belki de inkârı arzuya, kayıtsızlığı kabullenişe dönüştürebilirler.

Önemseyen yanımız ile kayıtsızlığa tutulmuş yanımız birbiriyle konuşana dek, bu insanların üstlendiği görev, akıntıya karşı bir mücadele olmaya devam edecek: “kendimize karşı kayıtsızlığın tahakkümü altındayken, ne kendimize ne de başkalarına bize temas edebilecekleri şekilde kulak verebiliriz.”³⁰

İnsanın kendiyile bu tür bir diyaloga girmesi, yerine getirilebilir bir yönetsel görev olmasının yanı sıra, gerek işbirlikçi ortak kaynaklar için elverişli yerlerin yaratılıp sürdürülmesi gerekse bunun başarıya ulaşma ihtimalinin artırılması için yapılabilecek ve yapılması gereken bir eylem, başka bir deyişle bu diyaloglarda sorulan sayısız soruya verilebilecek bir yanıt olabilir.

JK Bir şeyleri önemsemek konusunda yaşanan kriz, sadece toplumumuzu değil, gezegenimizin ekolojik sistemini de yok

30. Weintrobe, “Discussion”, s. 4.

olma tehdidiyle karşı karşıya bırakan küresel bir hastalık. Ancak yol açabileceği felaketlere bakılmaksızın, bu hastalığın akışkan modern toplumlarda yaygın olan kayıtsızlaştırma süreçlerindeki köklerini ve bunlara ne denli bağlı olduğunu hatırlamak önemli. Zygmunt'un *Modernite ve Holokaust*'ta tanımladığı, örgütlerin içerisinde verimlilik ve profesyonelleşme adına işe koşulan mekanizmalar, sadece işyerlerinde değil, daha geniş çevrelerle ilintili olarak da kayıtsızlığı teşvik ediyor. Pek çok araştırmamanın, çağdaş yönetim hiyerarşileri söz konusu olduğunda, sosyopati ile bireysel başarı arasında bağlantılar olduğunu öne sürmesine şaşmamak gerek.³¹ Ne de olsa kayıtsızlaştırma işinde iyi olmak, akışkan modern örgütler için önemli bir performans göstergesi.

Yine de gerek Lévinas'ın gerekse Zygmunt'un üzerinde durduğu gibi, Öteki için duyulan sınırsız sorumluluk dürtüsünün bastırılması şart; zira bu, insanlığımız açısından çok önemli olmakla birlikte çok da ağır bir yük. Kayıtsızlığımıza devam etsek bile, hepimiz umursama ve önemseme potansiyeli taşıyoruz. İhtiyaç duyduğumuz şey, bu potansiyeli gerçekleştirmemizi sağlayacak toplumsal ve yönetsel araçlar. İşbirlikçi ortak kaynakların hedefi ve vaadi, ulaşmak için can attığımız, ancak şu zamana kadar gerçekleştirmeyi pek de başaramadığımız "ortak iyi" için birlikte çalışma imkânıdır.

Monika Kostera Bize daha da yabancı gelen bir dünyada yalnız olduğumuzu söylüyorsunuz, Zygmunt. "Zanaatkârlık kendi doğal ekotipinden sürgün edilip makineler tarafından işletilen, gayrişahsi bir rutinin misafir sevmez ve yabancı topraklarına nakledildiğinde, işbirliğine dayalı yatkinlik ve becerilerin yavaş yavaş ama amansızca yok olup gitmesine, zanaatkârların ihtiraslarının solup yok olması eşlik eder," diye belirtiyorsunuz. Jerzy'nin fetret devri sonrasında yararlanılabilecek, üç ölümcül sistemik krizle başa çıkma kabiliyetine sahip olası yönetsel alet

31. Örn. Manfred Kets de Vries (2003), *Essays on the Psychology of Leadership: Leaders, Fools, and Imposters*, New York: iUniverse; Richard Pech ve Bret W. Slade (2007), "Organisational Sociopaths: Rarely Challenged, Often Promoted. Why?", *Society and Business Review* 2/3: 254-69.

takımları sorusuna cevaben ve kendi doğal ekotipimize geri dönüş arzusunu yansıtan en sevdiğim Ütopya karışımını da aklımda tutarak yeni bir tür bahçıvanlar toplumu öneriyorum. Zygmunt, geçmişin bahçıvan toplumu için yaptığınız tanımlamada³² bahçe, kusursuz düzenin hüküm sürdüğü nihai bir harmoni olarak görülür, dahası bahçıvanın da bütünlüğe dair bir vizyonu vardır ki bitkilerin gerçek yaşamını bu vizyona göre dikkatle şekillendirir ve çabalarını bu doğrultuda yönetir. Böyle bir bahçe kendi kendini sürdürmez; sürekli olarak denetim ve gözetim altında bulundurulmak, stilize edilmek zorundadır. Bahçıvanın bahçeyle ilgilenmesi, mevcut düzeni empoze etmek ve devam ettirmek şeklindedir.

Benim fetret devri için (öz)yönetim modeli olarak önerdiğim yeni bahçıvan, denetim veya sahiplikle değil paylaşım ve işbirliğiyle, dahası Irena'nın sözleriyle, "belirli bir amaç gütmekten sırf kalite uğruna kalitenin peşine saplantılı bir şekilde düşmek"le ilgilenen çok daha mütevazı bir zanaatkârdır.

Zygmunt, toplumun fetret devrinden sonraki örgütlenişi için önemli ilkeler olarak dayanışma, toplumsallık ve miksofiliyi saydı. Bu ilkelere dayanan bir yönetimin rekabetin değil işbirliğinin kurallarını tanıması gerekir. Sizin de dediğiniz gibi Zygmunt, ihtiyacımız olan şey "rekabetçi piyasalardan işbirlikçi ortak kaynaklara, toplumsallıktan işbirliği ve dayanışmaya giden yolda karşılaşılabilecek güçlüklerin ölçüsüne göre yapılmış yeni bir tür yönetimdir." Bunca fikir ve akıl yürütmeden bir ihtimal olarak ortaya çıkan yönetim türü, bana kalırsa, Jerzy'nin Cennet Bahçesi'nden *kibbutz*'lara (ki Bahçe'nin pek de uzağında değildirler) uzanacak şekilde ana hatlarını çizdiği özyönetim geleneğiyle son derece uyumludur ve bu tür bir yönetimin en mühim özelliği olan *sorumluluğu* da içermektedir. Zanaatkâr-bahçıvan fikrine dayalı bir yönetimin amacı –modern yönetimin tipik yöntemleri olan standartlaştırma, eş zamanlı

32. Zygmunt Bauman (1987), *Legislators and Interpreters*, Cambridge and Oxford: Polity [Yasa Koyucular ile Yorumcular, Çev. Kemal Atakay, Metis Yay., 2. Basım, 2003].

kılma ve uzmanlaşma aracılığıyla³³– denetimi sağlamak değil, aktif bir biçimde sorumluluk almaktır³⁴ ki bu da zaten nicelikle değil *nitelikle* ilgili bir kaygıdır. Irena'nın da belirttiği gibi kalite, zanaatkârlığın temel bir özelliğidir.

Kaliteye ilişkin farklı fikir ve uygulamaları tartışan Mihaela Kelemen, kavramın fiiliyattaki uygulamaların aksine sloganvari ve pazarlama odaklı kullanımlarının, kalite deneyiminin nasıl iş ahlakı ve kültürüne dayandığını ortaya koyduğuna dikkat çeker.³⁵ Kalite, bağlamından koparıldığı zaman gerçek manada iyi bir proje olmayı başaramaz. Bunun için demokratik bir yaklaşıma ihtiyaç duyar. Benzer şekilde Adrian Wilkinson ve Hugh Willmott, iş süreçlerinin yanı sıra örgütsel karar alma süreçlerini, yapıları, dahili iş bölümünü ve temel varsayımları sorgulamayı içeren bir kalite anlayışını savunurlar.³⁶ Kaliteye yönelik böylesine radikal bütünsellikte bir yaklaşım, örgütlerin modernlik boyunca neredeyse zorla ortadan kaldırılan niteliklerini öne çıkarır:³⁷ çeşitlilik ve başkalık.³⁸ Derin ve olgun bir kalite, giderek artan bir çeşitlilik ve miksofiliyle karakterize olan bir toplum istiyorsak, buna karşı duyarlı ve kucaklayıcı bir yönetim türüne ihtiyacımız var. Bu yönetim türü, Ashby'nin

33. Krzysztof Obłój, *Zarządanie: Uje, cie Praktyczne*, Varşova: PWE.

34. Ana akım yöneticiler tarafından bile önemi giderek daha fazla teslim edilen bir sorumluluktur: örneğin bkz. Krzysztof Obłój (2013), *The Passion and Discipline of Strategy*, Londra: Palgrave Macmillan.

35. Mihaela Kelemen (2003), *Managing Quality: Managerial and Critical Perspectives*, Londra: Sage Publications.

36. Adrian Wilkinson ve Hugh Willmott (1995), *Making Quality Critical: New Perspectives on Organizational Change*, Londra: Routledge.

37. Örneğin Andrzej K. Koźmiński, yönetimi “özünde, çeşitliliğin üzerinde hâkimiyet kurmak ve olası çatışmaları işbirliğine dönüştürmek olan, kaos içinde bir yolculuk” olarak tanımlar, Koźmiński (2002), “Zarządanie”, Koźmiński ve Włodzimierz Piotrowski (der.), *Zarządanie: Teoria i Praktyka* (Yönetim: Teori ve Pratik), Varşova: PWN (s. 45-83), s. 56-7.

38. Derinlemesine bir örgütsel kalite için gösterilen çabalara, radikal bir perspektif çeşitliliğinin dahil edilmesinin gerekliliği hakkında örneğin bkz. Martyna Śliwa (2006), “Service Quality Measurement: A Study of Appointments Systems in General Practice Surgeries”, Doktora Tezi, Newcastle: Newcastle Business School; Monika Kostera ve Martyna Śliwa (2013), *Zarządanie w XXI Wieku: Jakość, Twórczość, Kultura* (21. Yüzyılda Yönetim: Kalite, Yaratıcılık, Kültür), Varşova: Wolters Kluwer.

denetleyici bir alt sistemin belirli sayıda durumu kapsayan bir sistemi kontrol edebilmesi için azami seviyede bir çeşitliliği benimsemesi gerektiğini –yahut farklı unsurlardan oluşan bir örgüt yönetiminin giderek daha fazla çeşitliliği benimsemesi gerektiğini³⁹– belirten şu meşhur Zorunlu Çeşitlilik Yasası'yla⁴⁰ da paralellik gösterir. Dolayısıyla yeni ekolojik Arkadya'daki zanaatkâr bahçıvan, tüm farklı otları yolup atan, peyzajı kendi tahakkümü altına alan veya takıntılı şekilde düzeni sağlamaya çalışan birinden ziyade daha zayıf olan bitkilerle de ilgilenen, tüm türlere yer açan, onları sulayan, farklılıkları yansıtan canlı bir etki yaratmak için tüm bitkilerin kaynaklardan eşit şekilde yararlanmasını sağlayan biri olacaktır.

39. Obłój, *The Passion and Discipline of Strategy*.

40. William Ross Ashby (1956), *An Introduction to Cybernetics*, Londra: Chapman & Hall.

Bitiş

Jerzy Kociatkiewicz Bu söyleşi boyunca amacımız, net bir teşhis koymak veya eyleme geçmek için hazır araçlar sunmaktan ziyade, 21. yüzyıl örgütlerinde insanların karşı karşıya olduğu sorunlar üzerine kafa yormak oldu. Dolayısıyla sonuçta vardığımız noktanın tutarlı bir fotoğraf yahut tam manasıyla bir mutabakattan çok, bir dizi farklı fikir ve bakış açısı olması hiç de şaşırtıcı değil, ne de olsa bugünün dünyası pek de tutarlı bir yer değil. Gerçi karşı karşıya olduğumuz sorunlar –eğer halihazırda var olan krizlerin yanı sıra gelecekte ortaya çıkması beklenen illetlerin üstesinden gelme konusunda ufacık bile olsa bir umudumuz olacaksa– Irena’nın bizlere hatırlattığı gibi, küresel düzeyde giderek daha fazla ortak eylemde bulunmamızı gerektiriyor.

İdealler ve ütopyalarla ilgili yaptığımız onca konuşmaya rağmen, mevcut durumla ilgili değerlendirmemizin –en iyi ihtimalle, modern “sürekli ilerleme” modelinin uğradığı başarısızlığı takiben bir fetret devri; en kötü ihtimalle, gezegen çapında bir felakete doğru son sürat ilerleyen, freni boşalmış bir araba– biraz asık suratlı olduğu söylenebilir. Değişimin elzem olduğu konusunda hepimiz hemfikiriz ve biliyoruz ki şu an geçerli olan toplumsal ve iktisadi ilişkiler modelinin mutlak sürdürülemezliği ne kadar erken fark edilirse, gezegenimizi ve uygarlığımızın kazanımlarını salt kendimiz için değil, gelecek nesiller için de kurtarma şansımız o kadar yüksek. Zygmunt ortak menfaatimiz için işbirliği yapmayı öneriyor ve fiziksel yahut sanal “ortak kaynaklar”ın son zamanlarda yeniden rağbet görmeye başlamasında bir umut görüyor. Irena açık diyalogu ve son derece önemli bir görev olan önemsemeyi –salt duyguları olan Öteki’yi değil, aynı zamanda deneyimlediğimiz dünyanın veya çevrenin bütününe önemsemeyi– savunuyor. Monika ise önemsemeyi gerek sorumlulukla gerekse eylemlerimizin kalitesine olduğu kadar neticelerine, örgütlere olduğu kadar bu örgütlerin ürünlerine bütünsel bir adanmışlıkla birleştirmeyi öneriyor.

Bunların hepsi, dikkate almamız gereken önemli içgörüler. Bununla birlikte Irena, yönetimin daha adil, daha iyi ve daha sürdürülebilir bir toplum oluşturmaya katkıda bulunabileceği herhangi bir yöntemi benimsemeden önce yanıtlanması gereken çok önemli bir soruyu gündeme getiriyor: Acaba yönetmeyi hiç başarabilecek miyiz? Pervasızlığımız, merhametsizliğimiz ve açgözlülüğümüz neticesinde, eylemlerimiz neticesinde ortaya çıkan durumu denetim altına alma yetimizi çoktan yitirmiş olabilir miyiz?

Oxford İngilizce Sözlük’e göre “yönetim” kelimesi, ortaçağda genellikle bir ata hâkim olmak (onu yürütmek, yönetmek, çalıştırmak) manasına gelen İtalyanca bir terim olan *maneggiare*’den gelmektedir. Bu tanım, çağdaş yönetim literatürünün genellikle varsaydığı şu ilişki için de yararlı bir imgedir: başarılı yönetici (ki bu yönetici çok seyrek olarak bir kadındır), sahip olduğu

vizyonu hayata geçirebilen ve çalışanların belirlenmiş eylem planını uygulamalarını sağlayabilen kişidir. Nitekim gerçek hayatta da, lider özentilerine atları kontrol etmeyi öğrettikleri son derece popüler ve kazançlı derslerin verildiği koca bir eğitim endüstrisi mevcuttur; bu derslerin amacı liderleri, güya öğrendikleri becerileri kurumsal ortamdaki astlarını yönetirken kullanabilmeleri için hazırlamaktır.¹

Ne var ki geçen yıl trajik bir şekilde hayatını kaybeden, yönetim alanında çalışan müthiş bir akademisyen olan Heather Höpfl'ün bizlere sürekli hatırlattığı üzere, kontrol retoriği, yönetimi anlamının yollarından sadece biridir. Yönetmek sadece idare etmek değil, aynı zamanda başa çıkmak anlamına da gelebilir ve örgütler, hiyerarşik düzenin ve sembolik şiddetin olduğu kadar şefkatin ve şiirsel müphemliğin de alanlarıdır.² Kontrol odaklı yönetim, gerek bizim gerek gezegenimizin karşı karşıya olduğu zorluklarla başa çıkmanın etkili bir yolu olmayabilir; ne var ki bu, geçmiş ve şu anki eylemlerimizin korkutucu neticeleri karşısında tamamen güçsüz olduğumuz anlamına gelmez.

Yönetim krizinin aşılamayacağına inanmak için elimizde çok az neden var. Önümüzde duran tehlike ve felaketlere rağmen, gerekli olduğu konusunda giderek daha fazla hemfikir olduğumuz şefkatli ilişkileri inşa etmekle kalmayıp aynı zamanda yönetebileceğimiz hususunda ben epey iyimserim. Yönetip yönetemeyeceğimiz konusunda endişelenmek yerine, kendi kendimizi yönetmenin, dahası gezegenin diğer sakinleri ve gezegenin kendisi ile *birlikte* yönetmenin yeni yollarını bulmamız gerekiyor. Bu arayışın nasıl sonuçlanacağı elbette önceden bilinemez; bu nedenledir ki hiçbirimiz fetret devrinden sonra dünyanın nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin kesin bir reçete önermeye cesaret edemedik. Ne var ki bu tür çözümlerin bulunabileceğini umut edeceksek, felaketi önlemeye yönelik

1. Simon Kelly (2014), "Horses for Courses: Exploring the Limits of Leadership Development through Equine-assisted Learning", *Journal of Management Education* 38/2: 216-33.

2. Heather Höpfl (2000), "Sacred Heart: A Comment on the Heart of Management", *Culture and Organization* 14/3: 225-40.

acil uyarıların haricinde, bu arayışı değerli kılacak hayallere ve ütopyalara da ihtiyacımız var.

Monika Kostera Joni Mitchell, 1969 yılına ait bir şarkısında hepimizin, Cennet Bahçesi'ne dönmek için can atan, bir milyar yıl öncesine ait "altından" birer "yıldız tozu" olduğumuzu söyler.³ Woodstock Festivali için yazılmış olan bu şarkı, salt o yılların festival ruhunu ve gençlik kültürünü değil, aynı zamanda insanlığın her daim hayallerini süslemiş, çok daha kalıcı bir şeyi yansıtır: Söyleşimiz sırasında daha evvel sözünü ettiğim ortak tabiat anamıza, bir başka deyişle Arkadya ütopyasına duyduğumuz özlem. Varşova yakınlarında, işçilerin ve Polonya'da "işçi-çiftçi" diye bilinen toplumsal grubun yaşadığı, yoksul ve yarı-kırsal bir banliyöde büyüdüm ben. Oturduğumuz sokakta herkesin büyük veya küçük bir bahçesi, bazı komşularımızın da –çok büyük olmasa da– içinde atların, at arabalarının olduğu çiftlikleri vardı. Sokağımızı çevreleyen kaldırım taşlarının altında uğuldayan, insanların zorla dizginleyip evcilleştirme girişimlerine karşı birdenbire ortaya çıkıp her şeyi yiyip yutmaya hazır, yemyeşil vahşi bir bahçenin büyüdüğüne inanırdım. 1968 Paris'inin genç isyancılarının aksine benim kaldırım taşlarının altında gördüğüm şey kumsal değil, elle tutulur, gözle görülür, taşların arasından fışkıran yoğun ve canlı otlardı. Kaldırım, tıpkı sakın gibi görünüp insanı aldatan sularda yüzen bir sal gibi, taşkın yeşilliklerden oluşan bir okyanusun üzerinde duruyordu.

Şimdilerde sosyal medyada epeyce rağbet gören bir resim galerisi paylaşıp duruyor; insanlar tarafından medenileştirilen veya sömürgeleştirilen alanların doğa tarafından nasıl geri alındığını gösteren resimler bunlar.⁴ Resimlerden birinde, California'da piyanonun içinde büyümüş bir ağaç görülüyor; bir başkasında, Paris'te kullanılmayan bir tren yolunun raylarını çiçekler ele geçirmiş; Bangkok'ta terk edilmiş bir alışveriş merkezinin içi suyla dolmuş ve bir sürü balığa ev sahipliği yapıyor; Ukrayna'da

3. Joni Mitchell (1969), *Woodstock*, MCA, yapımcı: Ian Matthews.

4. Lina D. (2014), "21 Photos of Nature Winning the Battle against Civilization", *BoredPanda*, www.boredpanda.com/nature-reclaiming-civilization.

“radyoaktif” bir kent olan Pripyat’ın üzeri, tamamen vahşi bir ormanla kaplanmış: otel odalarından, tren istasyonlarından, tapınak ve gemilerden fışkıran yabani bahçeler, vesaire. Bu resimler, bana, sizin vahşi ve capcanlı bir çeşitliliğin yaşam ve itaatsizlikle dolup taşıdığı bahçelerinizi hatırlatıyor, Zygmunt. Güzelim güller dört bir yana uzanmış, yeşil sürgünler bütün bahçeyi neredeyse şehvetle sarmış; öyle ki mütevazı bir şekilde insanların ayaklarına göre ya da büyük ve gürbüz ağaçlara göre yahut belki de aynı anda ikisine göre tasarlanmış patikalarda bile büyümeyi bırakmamışlar. Bununla birlikte, sizinki ihmal edilmiş veya bakımsız kalmış bir bahçe değil kesinlikle. Bana Claude Monet’nin 1902 tarihli *Giverny’deki Bahçe Yolu* isimli tablosunu hatırlatıyor ki orada gördüğünüz şey de apaçık bir bahçe, kesinlikle vahşi doğa değil. Ne var ki Monet’nin güzelleştirmek için çok fazla zaman ve para harcadığı, gerek bu resmine gerekse başka resimlerine model oluşturan bu bahçe, şablon ve gruplandırılmaların zorla dayatılmadığı, her bitkinin bir taraftan kendine ait bir hayat sürdüğü, ama öbür taraftan yanında yöresinde var olan komşularıyla birlikte sürekli değişen, öngörülemez ve kusursuz olmaktan uzak bir ahengi yaratmak için uğraştığı bir yerdir. Resimdeki görüş hattı, kesinlikle bir yetişkine aittir; bahçıvan bahçesini seyrederek ve bundan gözle görülür bir keyif alır. Bu keyfin akla sorumluluğu getiren bir yanı vardır; bu iyi kotarılmış iş, üstlenilmiş ama aynı zamanda kadri bilinen bu sorumluluk, bahçıvanın önünde, hem insanın yürümesi için yapılmış bir yol hem de bahçenin hür iradesini gözler önüne seren yoğun bir canlılık manzarası aralanır ki kendisi bu bahçenin hâkimi veya tasarımcısı değil, saygı duyulan ve sevgiyle buyur edilen konuğudur. Bahçıvan biçimlendirmez, davet eder; harekete geçirmez, büyümesine müsaade eder; planlamaz, ilham verir; denetlemez, ilgilenir. İdeoloji açısından bakıldığında, böylesi bir özyönetim, burjuva Fransız Devrimi’nin ideallerinden –*Liberté, Égalité, Fraternité*– ayrılır, fakat bunu herhangi bir düşmanlık veya çatışma olmadan yapar; Yugoslav partizanların *bratstvo i jedinstvo* (“biraderlik [veya benim tercih ettiğim haliyle: kardeşlik] ve birlik”) sloganını benimser;

dahası bu idealleri yeniden sahiplenip yeni çağa adapte ederek geliştirmiş olur. Tüm yurttaşların katılımını artırmak ve haklarını iyileştirmek için cesur ve muazzam bir fikir olan özgürlük, akışkan modernlik tarafından Öteki için duyulan sorumluluğun yokluğu, şefkat ve toplumsal adalet eksikliği anlamına gelecek şekilde temellük edilerek yeniden yorumlanmıştır. Özgürlük adına, gerek siviller gerekse dünya barışı ve siyasi denge açısından felaketle sonuçlanan ve büyük yıkımlara sebep olan savaşlar verilmiştir ve hâlâ da verilmektedir. Tıpkı Louis Blanc'ın şu meşhur *De chacun selon ses moyens, à chacun selon ses besoins*⁵ ("Herkesten yeteneğine göre, herkese ihtiyacı kadar") sözünde olduğu gibi, bir tür toplumsal adalet fikri kılıfına bürünmüş olan eşitlik ideali, kooperatifçilik hareketi de dahil olmak üzere, topluluk odaklı ve sosyalist hareketler tarafından benimsenmiş bir projeydi. Ne var ki katı modernlik içerisinde, topyekûn veya totaliter emelleri olan devletler tarafından *eşitleme*, bir başka deyişle belirli bir ırk, ten rengi, toplumsal cinsiyet veya cinsel yönelime sahip insanların damgalandığı, asimile edildiği, hatta öldürüldüğü birtakım normallik standartlarının dayatılması anlamına gelecek bir hale büründürüldü. Özgürlük kavramını bu tür çağrışımlardan arındırmak için kullanılabilecek –ve Zygmunt, sizin savunduğunuz gibi, "dayanışma ve toplumsallık" olarak yeniden formüle edilebilecek– olan partizan sloganı, özyönetimin hâkim olduğu bir gelecek için iyi bir özdeyiş gibi durmaktadır. Kardeşlik yahut dayanışma, insanların birbirlerine duydukları sadakat ve sorumluluktur; sizin sözlerinizle söyleyecek olursak "özgürlük ve eşitliği uzlaştırmayı amaçlamaktadır". Birlik ve toplumsallık –yine sizin sözlerinizle ifade edecek olursak, Zygmunt– "bir merak ve bilinmeyen tehlikelerine karşı kapıları açık tutma tavrı ve pratiği"dir. Her ikisi de radikal bir çeşitlilik ve başkalığı, Öteki'nin nihai farklılığını kabul –hayır, *farz*– eder. Lévinas'a göre⁶ Öteki'nin sorumluluğunu üzerimize

5. Örneğin bkz. David Graeber (2013), *The Democracy Project: A History, a Crisis, a Movement*, New York: Spiegel & Grau, s. 293-4 [*Demokrasi Projesi: Tarihçe, Bunalım, Hareket*, Çev. Burak Esen, Everest Yay., 1. Basım, 2018, s. 274].

6. Emmanuel Lévinas (1999), *Alterity and Transcendence*, Londra: The Athlone Press.

almamız gerekir ki zaten ahlaki dürtünün yanı sıra mutlak bir ilintililik ve mutlak bir kurtuluş hissi tam da bu anda doğar. Anlamı, Öteki aracılığıyla kazanırız; dahası kişinin yalnızca kendi iyiliği ve menfaati üzerinden düşündüğü bir özgürlük anlayışından yine Öteki aracılığıyla ve onun için kurtuluruz. Bu açıdan bakıldığında, Öteki'nin başkalığı, bilinmez ve bilinemez olan *ötekiliği* ve farklılığı, ahlaki varlıklar olarak bizi hem tehdit eder hem de özgürleştirir. İşte bu nedenle ben, başkalığın olumlanması ve benimsenmesi için, dayanışma ve toplumsallık, kardeşlik ve birlik ideallerine dayalı bir özyönetimin gerekli olduğuna inanıyorum.

Zygmunt Bauman'ın "akışkan modernlik" olarak tanımladığı içinde yaşadığımız çağ, her alanda muazzam belirsizliklerle karakterize olur. Bunun en önemli neticelerinden biri, bireylerin referans alabilecekleri yerleşik toplumsal yapı, kurum ve örgütlerden mahrum kalmasıdır. Böylesi bir belirsizlik hali, yönetim kuramından ve onun denetim ve öngörülebilirlik gibi vaatlerinden önemli ölçüde ayrışır. Dahası akışkan modernlik çağında "yönetim", ait olduğu profesyonel alanın sınırlarını çoktan aşıp özel hayatın neredeyse tüm alanlarını kuşatır hale gelmiştir.

Akışkan modernliğin öngörülemezliği ile yönetimin vaat ettiği denetim arasındaki karşıtlık, ister istemez bazı soruları akla getirir: Yönetimsel pratik, akışkan modernliğin olumsuz etkilerinin önüne geçebilir mi? Akışkan modernliğin şu an içinde bulunduğu dehşet verici durumun sorumlusu, hayatımızın her alanında yönetime duyduğumuz sarsılmaz inanç olabilir mi? Eğer öyleyse, yönetime olan yaklaşımımızı değiştirebilir miyiz?

Örgüt ve yönetim bilimciler Jerzy Kociatkiewicz ile Monika Koster, mimar ve kentsel çalışmalar uzmanı Irena Bauman ve çağımızın en önemli sosyologlarından Zygmunt Bauman bireycilik, tüketim kültürü, toplumsal eşitsizlikler ve iklim değişikliğinin belirleyici olduğu bu "fetret devri"ndeki başlıca sorunların çözümünde "yönetim" kavramının oynadığı merkezi rolü, heterotopya, mezo-düzye örgütlenme, yöneticisiz yönetimler, üretken tüketicilik gibi ufuk açıcı kavramlar ışığında tartışmaya açıyorlar.



KDV'den muafır.

AYRINTI • İNCELEME

ISBN-13: 978-605-314-680-3



9 786053 146803