

Önsöz

Geçtiğimiz yirmi beş yılda, üniversiteler sahip oldukları bilgiyi bireylere ve şirketlere satma noktasında çok daha aktif hale geldi. Bu ticarileşme süreci yeni sayılmaz; uzun yıllar önce üniversiteler arası spor turnuvalarının gelişiminde de bu durum gündeme gelmişti. 1915 gibi erken bir tarihte Yale, Amerikan futbol takımı sayesinde (günümüz parasıyla) 1 milyon dolardan fazla kazanıyordu. Ancak 1975'ten bu yana üniversiteler araştırma ve eğitim faaliyetlerinden para kazanma konusunda çok daha agresif davranıyor. Birçok üniversite, örneğin, patent lisansı veren gelişkin programlar, kâr amacı güden internet eğitim hizmetleri ve bir dizi başka ticari inisiyatifi hayata geçirdi. İlerki sayfalarda, bu eğilimin neden ortaya çıktığını, bunun üniversiteler açısından teşkil ettiği tehlikeleri ve akademik yöneticilerin kurumlarının karşı karşıya olduğu riski azaltmak için neler yapabileceğini ele alıyorum.

Bu konuyu kamuoyu önünde ilk kez tartışıyor değilim. 1988 yılının 4 Haziran günü, diploma töreninde binlerce Harvard öğrencisi, mezunu ve dostuna hitaben yaptığım konuşmada bu meseleyi pek de alışıldık olmayan bir tarzda ele almıştım. Harvard'ın karşısına çıkan ticari fırsatları ve okulun bunlara verdiği tepkiyi salt tasvir etmek ye-

rine, dinleyicilerin ilgisini çekmek için, konuya birkaç hafta önce gördüğümü iddia ettiğim, tamamen kurmaca bir rüyayla giriş yaptım.

O bahar, gazeteler zorla satın alınan şirketler veya aşırı riskli bonolarla ilgili çeşitli garip finansal dalavere hikâyeleriyle dolup taşıyordu. Ivan Boesky ve Michael Milken gibi kötü ün sahibi şahsiyetlerle ilgili öyküler finans haberleri sayfalarını işgal etmişti. Bu haberlerden ilham alarak ben de, sözde, bir Harvard mezununun teklifi üzerine 2 milyar dolar borç alıp dünyanın gördüğü en büyük akademik kadroyu, en gelişkin olanakları ve en yetenekli öğrenci topluluğunu bir araya getirmemle başlayan bir dizi rüyayı kurguladım.

İlk “rüya”nın başında, olağanüstü başarılı bir yatırım bankacısı olan bu mezunla bir akşam yemeğinde birlikteydim. Harvard’ın bitmez tükenmez gereksinimlerini karşılamak konusunda çektiğim güçlükleri dinledikten sonra, beni söz konusu devasa krediyi almaya ikna ediyordu. İddiasına göre, bu ekstra 2 milyar dolar üniversiteyi öyle ihya edecekti ki, borcu ödeyecek finansal kaynaklara ulaşmak hiç sorun olmayacaktı. Durmaksızın para dilenmekten bıkmış olan ben de bunu kabul ediyordum.

Hepsinin en güzeli olan ikinci “rüya”da Harvard müthiş başarılı bir döneme girer. Yeni para akışı kısa sürede, dünyaca ünlü akademisyenleri, göz alıcı yepyeni binaları ve olağanüstü yetenekli öğrencileri ve başka pek çok entelektüel zenginliği okula taşır. İlk kez öğrenciler, akademik kadro ve mezunlar bir ağızdan benim liderlik yeteneklerimi över ve *New York Times* ve *Washington Post*’ta gurur okşayıcı makaleler yayımlanır. Ancak çok geçmeden, yaşadığım mutluluk buhar olup uçar. O geceyi izleyen her bir “rüya”da, giderek artan borç taksitlerini ödemek için daha karmaşık, daha zorlu bir plan gündeme gelir.

İşe spor programını köklü bir biçimde geliştirerek koyuluyordum: Stadyumu genişletmek, lüks localar inşa etmek ve Harvard’ın sürekli olarak televizyona ve sezon dışı kârlı kupa maçlarına çıkmasını sağlayacak iyi sporcuları transfer etmek. Ardından, borç taksitleri daha fazla para gerektirdikçe, Fogg Müzesi’ndeki “fuzûli” tabloları satmaya başladım. Ancak umut vaat eden bu plan pek çok sanatseveri öfkeliendirdi; hatta, bir tablo daha satmam halinde beni görevden alma-

yı vaat eden birkaç yeni müteveli üyesi iş başına geldi. Umudumu yitirmeden derhal taktik değiştirdim ve ilgilenen şirketlere, yaşam bilimleri (*life sciences*) bölümlerimizde yapılan keşiflerin lisansını alma teklifi sundum; bu hamle de bir süre işe yaradı, ama kredi sözleşmesindeki büyüyen taksitleri karşılamaya yetmedi. Moralimi yine bozmadan, kâr amaçlı bir uzaktan eğitim şirketi kurup, dünyanın çeşitli yerlerinden, Harvard diploması karşılığında yüklü para vermeye hazır öğrencilere eğitim vermeye giriştim. Ne yazık ki, her ne kadar yeni girişim geniş bir kitleye ulaştıysa da, yüklü pazarlama ve üretim maliyetleri yüzünden, borcumuzu karşılayacak kârı elde edemedik.

Alacaklım olan mezundan, finansal sorunlarımıza son verecek bir plan önermesini istediğimde, daha da cesur bir fikirle karşıma çıktı. Ona kalırsa, belirli bir ücret karşılığında şirketlerin Harvard'da reklam yapmasına, örneğin ders programlarına kendi logolarını koymasına, sınıflara ilan panosu yerleştirmelerine, İşletme Fakültesi'nin yeni öğrencilerine pazarlama söylevleri çekmelerine ve televizyon ve internetteki tüm derslerimize reklam koymalarına fırsat tanımalıydım. Yaşlı akademisyenlerin kazan kaldıracığı gerekçesiyle bu öneriyi reddettiğimde, finansal danışmanım kapıldığı öfkeyi gizleme ihtiyacı duymadı. Yine de, ertesi akşam, borcu ödeyemez duruma düşüp kamuoyu önünde rezil olmamam için son bir teklif getirdi: Ona kalırsa tek yapmam gereken, her sene her fakülte'deki öğrenci kontenjanının en son yüz adedini ayırıp, bunları açık artırmayla satmaktır.

Bu uzun ve ızdıraplı masal, alacaklım en son korkunç önerisini anlatırken nihayete erdi. O konuşurken aniden uyanıp, tir tir titremeye başlamıştım; bütün bu trajik olayın bir rüyadan ibaret olduğunu fark etmiştim.

Bu tür bir konuşma yapmak nereden aklıma gelmişti? Muhtemelen pek çok dinleyici de Harvard Yard'dan çıkarken kendisine bu soruyu soruyordu. Ancak, konuşmamın sonunda da belirttiğim gibi gayet ciddi bir kaygım vardı. 1980'ler boyunca, dekanlar ve profesörler, Harvard'ın bir dilimini ya da bir ürününü para karşılığı -genelde de epey büyük meblağlar karşılığı- sunmak yönünde sayısız teklifle ba-

na gelmişti. Bu fırsatların aklımı çeldiğini inkâr etmiyorum; çünkü yaygın kanının aksine Harvard her zaman kaynak yetersizliği içindeydi. Ancak zihnimi kurcalayan sorular takıldı aklıma hep. Üniversitedeki her şey, yeterince yüksek bir fiyat verildiğinde, satılık mıydı? Üniversitenin giderek artan sayıda “ürün”ü kâr amacıyla satılırsa, piyasanın cazibesi profesörlerin ve üniversite yöneticilerinin davranışlarını alttan alta değiştirip, Harvard’ın karakterine zarar verebilir miydi?

Bu sorular o günlerde içimi kemiriyordu. Hâlâ da içimi kemiriyorlar, çünkü geçen on yılda, risk sermayedarlarıyla işbirliği edip belirli bir kâra internette ders pazarlayan üniversitelerle ve doktora eğitimi programları sunup ilaç şirketlerinden para alan tıp fakülteleriyle ilgili haberlerin ardı arkası kesilmedi. Bu trendleri gözlemlerken, ticarileşme sürecinin akademik kurumların doğasını, ilerde pişman olacağımız biçimde dönüştürdüğü kaygısına kapılıyorum. Çalışmaları karşılığında para almak için bu denli çabalayan üniversiteler, akademik kadronun, öğrencilerin, mezunların ve hatta kamuoyunun güvenini ve sadakatini sağlayan değerlerden taviz verebilirler.

Bu kitabı yazma aşamasında, metni tamamen ya da kısmen okuyan pek çok kişinin yorumlarından faydalandım: David Blumenthal, Bill Bowen, Maureen Devlin, David Nathan, Henry Rosovsky, Mary Sansalone, Michael Shinagel, James Shulman, Daniel Steiner, Loyd Weinreb ve Nikki Zapol. Kennedy Fakültesi öğrencisi Cory Way bana paha biçilmez araştırma desteği verdi. Asistanım Connie Higgins, bir kez daha, sayısız taslak üzerinde çalışarak örnek bir iş çıkardı; gösterdiği sabır için ne kadar teşekkür etsem azdı.

Bu kitabın ilk müsveddesini İtalya’nın Bellagio bölgesindeki Serbelloni Villası’nda yazmama imkan tanıyan Rockefeller Vakfı’na da çok şey borçluyum. Gianna Celi’nin eşsiz idaresinde oluşan bu düşünme ve yazma ortamının bir benzeri olamaz herhalde.

Nihayet, eşim Sissela her bir kelimeyi özenle okudu ve bana pek çok değerli öneri getirdi. Bu kitap eğer bir katkı içeriyorsa, bu büyük ölçüde ondan ve diğer arkadaş ve meslektaşlarımdan aldığım destekten kaynaklanmaktadır.