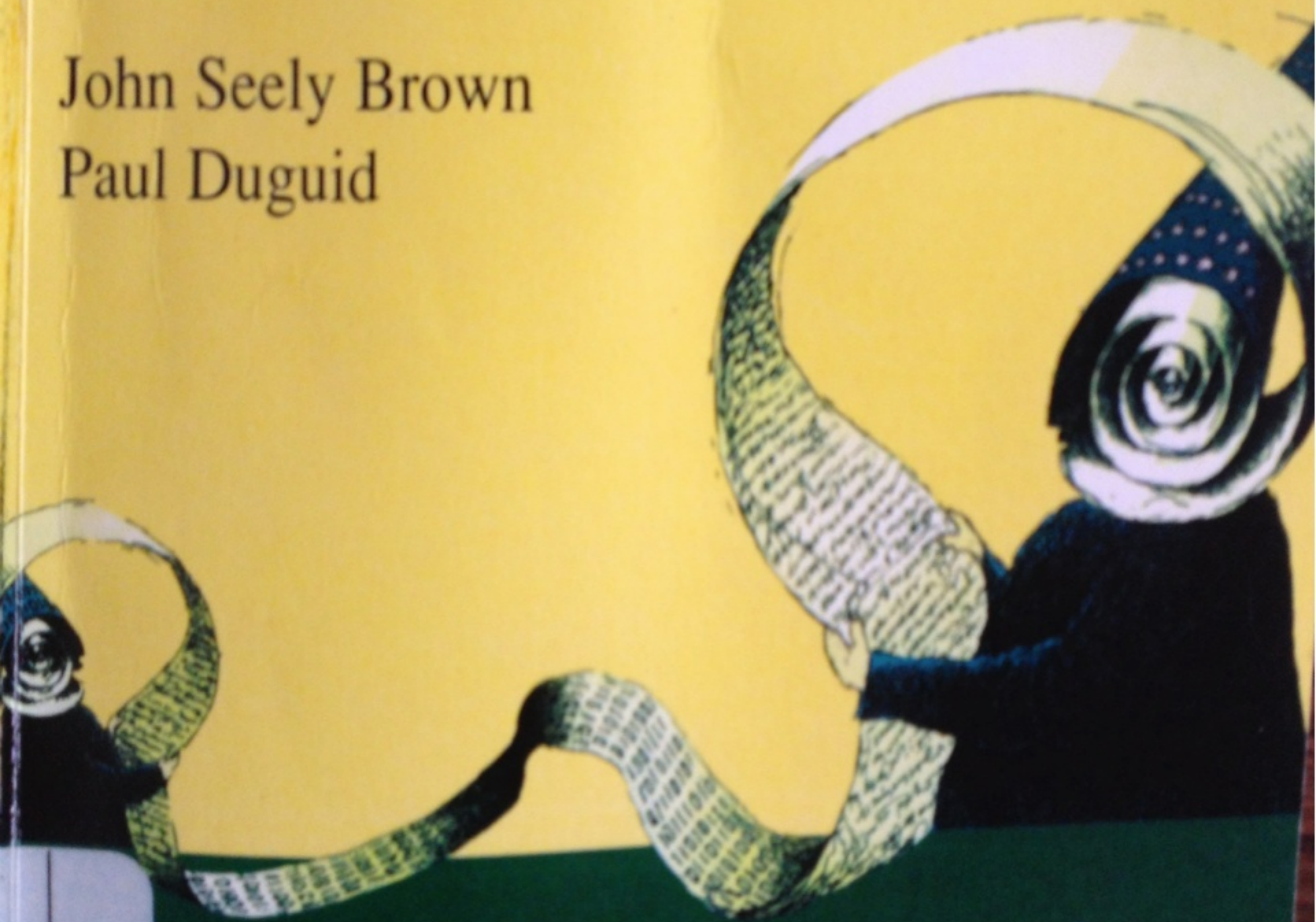


Enformasyonun Sosyal Yaşamı

John Seely Brown
Paul Duguid



Örgütü Yenilemek, Bilgiye Bahçıvanlık Etmek

Elektronik ticaret, paranın icadından bu yana iş hayatındaki en büyük değişimdir. . . İnternette mükemmel enformasyon vardır. . . Mekan artık sizi koruyamaz. Bu, gerçek bir küresel ekonomidir.

—NPR, İş Dünyasından Haberler¹

EĞER 1990'LARIN BAŞLARINDAKİ ekonomik durgunluk ABD iş hayatını kesintiye uğrattıysa, bunu izleyen uzun genişleme dönemi de, 4. Bölüm'de belirttiğimiz gibi, beklenen sakinliği getirmedir. Tam tersi oldu. Ekonomide canlanma yol alırken birden bire hiç yoktan world wide web ortaya çıkarak interneti yaygınlaştırdı, insanları siber-uzaya taşıdı ve peşinden de "e-ticaret" kargaşasını ve "küreselleşme"nin meydan okumalarını getirdi.

Başlangıçta e-ticaret yalnızca bir hobi olarak görülüyordu. (Kişisel bilgisayar da benzer şekilde selamlanmıştı.) Çok geçmeden ekonomik gerçeklik bu görüşü değiştirdi. Web satışları 1995'te yaklaşık 436 milyon dolardı. Ticaret Bakanlığı, 2000 yılında bu satışların 30 milyar doları bucağını tahmin etmektedir.² E-ticareti bir zamanlar konforlu arabalarından küçümseyerek seyreden iş dünyasının soyluları, birden kendilerinden otobüse binmek için itişip kakışırken buldular. Sözelimi, aristokrat aracı kurum Merrill Lynch, hat-üzeri alım-satımcılara leş kargalarıymış

gibi davranırdı. Sonunda 1999'da kendisinin de leş kargalığına soyunmak zorunda olduğunu fark etti. Her yedi alım-satımdan biri hat-üzeri yapılıyordu. Ve bu oran giderek büyüyecekti.

Firmalar internete yöneldikçe kendilerini, önemsiz görünen rakiplerin neredeyse bir gecede pazar liderliğini ele geçirdiği tuhaf bir dünyada rekabet eder halde buluyorlardı. Başarılı kitap mağazaları zinciri ünlü Barnes & Noble 1995'te kendini tamamen güvende hissediyordu. Ama 1997'ye gelindiğinde, daha yeni kurulan Amazon.com onu çok keskin bir tercihle karşı karşıya bırakmıştı bile: ya çabucak hat-üzerine geçecek ya da giderek sektörün dışında kalacaktı. Sabit varlıkların, kârın ve hatta gelirin yokluğunun bir avantaj olabileceği bir dünyadır bu. Bir yorumcunun deyişiyle, firmaların bir doları 85 sente satarak büyüdükleri bir dünya.³ Ve de mesafenin ölmüş ve ekonominin küreselleşmiş—biryandan da Silikon Vadisi gibi yerel “kümelenmelerin” giderek daha önem kazanır—gibi görüldüğü bir dünya. Aslında, bu bölümün başında yer alan, mekânın ölümü konusunda kendisiyle röportaj yapılan kişinin radyo tarafından seçilme nedeni, çelişkili gibi görünse de, bizzat NPR'nin belirttiği gibi, “teknolojinin kalesi” San Francisco Körfez Bölgesi'nden gelmesiydi.

Böylesi tuhaf koşullarda hiç kimse kendini güvende hissedemez. Şu ana kadar etkilenmemiş olanlar bile, hortumun her geçen gün yeni bir sektörü burgacı altına aldığını görmektedir. Bu arada, darbeyi daha önce yiyenlere göre ise, hortum ne yere yaklaşıyor ne de hareket ediyor. Olduğu yerde duruyor. Eğrinin sancılı dik kısmı giderek daha dikleşiyor. Daha dün eksiksiz hazır edilmiş e-ticaret planları bugün yırtılıp bir kenara atılıyor. Gelir akışları hızla yön değiştiriyor. Uzun vadeli yatırımlar buharlaşıyor. Dünün kârlı müşteri sadakati birden ortadan kayboluyor. Bu fırtınada nelerin gerçekten çöktüğünü, nelerin ise sadece bir eğilim olduğunu söylemek hiç de kolay değildir.

Sürekli değişen koşullarla karşı karşıya olan firmalar muazzam bir buluşçuluk baskısı altındadır. Burada kastettiğimiz, bizi özellikle ilgilendiriyor olsa da, sadece ürün buluşçuluğu değildir. Bu yeni pazarlarla baş edebilmek için firmalar yeni iş modelleri, yeni finansal stratejiler, yeni örgütsel yapılar, hatta yeni kurumsal çerçeveler geliştirmek zorundadır. Bütün bu nedenlerden, bilginin ustaca kullanılmasına olan rağbet son derece artmıştır. Gene de buluşçulukla ve bilginin kullanımıyla ilgili birçok örgütsel faktörün anlaşılması, “uzmanlar”ın bile fark ettiği gibi, hiç de kolay değildir.

BİLGİ BİLMBCESİ

Birkaç yıl önce Berkeley'deki Haas İşletmecilik Okulu'nda düzenlenen ilk "Bilgi Forumu"na katılma şansımız oldu. Birçok deneyimli bilgi yöneticisi ve düşünürü ekonominin dönüşümü, modern pazarların kaleyi-
karakter, eski iş modellerinin ve örgüt teorisinin iflası gibi en-
duydukları noktaları kayda değer bir açık yüreklilikle dile getirdi.
İnsanlar birbirlerinin dile getirdiği açmazları anlayışla karşılıyor ve bir-
birlerine sıcak davranıyorlardı; gene de salonun gizemli bir şekilde ta-
manen karşıt iki kampa bölündüğünü fark ettik.⁴

Tarafların biri bilgiyi hareket ettirmedeki kritik zorluğu vurguluyor-
du ("HP neleri bildiğini bir bilebilseydi" sözüne sık sık atıf yapılıyor ve
başlar sallanarak bu onaylanıyordu). İnsanlar, rakiplerin önüne geçmek
için gerekli olan bilginin büyük ölçüde kendi firmalarında bulunduğuşu-
nu, firmanın kritik rekabet avantajını aslında bunun sağladığını düşün-
diklerini ifade ediyorlardı. Ama hemen ardından, bu bilgiyi bulmanın
her zaman mümkün olmadığını ve olduğunda da onu kendisine ihtiyaç
duyulan yere aktarmanın zorluk çıkardığını ekliyorlardı.

Diğer taraf ise son derece farklı bir tablo sunuyordu. Onlar da bilgi-
yi kritik önemde görüyordu ve onlara göre de merkezi sorun bilginin
hareketiyle ilgiliydi. Ancak bunlar bilgiyi hareket ettiremediklerinden
söz etmiyor, tam tersine onun hareketini durduramadıklarını belirtiyor-
lardı. Onların bakış açısına göre, bilgi su gibiydi, sürekli akıyordu ve
önüne baraj çekmek mümkün olmuyordu. Ama firmanın içinde dolaş-
mıyor, tersine firmanın dışına akıyor—daha doğrusu sızıyordu—ve en-
telektüel mülkiyet yasaları bunu durdurmada güçsüz kalıyordu.

Sonunda, "bilgi jeneratörü" ya da "buluşçu sistem" olarak firma şek-
linde iyimser bir tablo ortaya çıkmış olsa da, Berkeley Bilgi Forumu'nun
bakış açısından bilgi, buluşçuluk ve firma neredeyse bağdaşmaz gibi gö-
rünüyor. Firma sahip olduğu bilgiyi kullanamıyor, kullanabileceği
bilgiyi ise elinde tutamıyordu.

GELECEĞİ EL YORDAMIYLA ARAMAK

Forumda tartışılan bazı örnek olaylar açıkça şunu gösteriyordu: Aynı
bilgi hem firma içinde kalıp pıhtılaşmakta, hem de kanayıp dışa akmak-
tadır. Bazılarına "yapışıp" kalıyor gibi görünen bilgi başkalarına dışarı

“sızıyor” gibi görünüyordu. Demek ki yapışan ile sızan bilgi her zaman bilginin farklı türleri ya da anları değildi. Bu çelişkili karakterin en iyi örneklerinden biri Xerox’la ve onun geleceği “el yordamıyla arama”sıyla ilgiliydi.

Kişisel bilgisayarın çeşitli unsurlarını 1970’lerde Xerox PARC’taki öncü bilimciler geliştirmişti. Yalnızca masanın altında duran teknolojinin büyük kısmını değil, “masa üstü” ekrandaki “grafik kullanıcı arayüz”ü oluşturan şeylerin çoğunu da onlar üretmişlerdi. İnsanların işaret ederek, tıklayarak ve kaydırarak kullandığı dijital belgeler, dosyalar, klavyeler ve menüler bunlar arasında yer alıyordu. Bunlar şimdi, Macintosh, Windows ve world wide web’in standart bileşenleri haline gelmiş, enformasyon teknolojisini sadece uzmanlara özgü bir alan olmaktan çıkarıp sıradan kullanıcıların dünyasına taşımıştır.

Ne var ki PARC’ta üretilen olağanüstü bilginin büyük bölümü, hiçbir zaman Palo Alto’daki bilimciler ile Dallas’taki geliştirme mühendisleri ya da Stamford’daki yönetim arasındaki sınırın ötesine geçmemiştir. Mühendislerin gözünde bilimciler kibirli ve genellikle anlaşılmaz kişilerdi; yönetim ise onları saf ve hayalci buluyordu. Bilimcilere göre de şirkette kendi toplulukları dışındaki hemen herkes “toner kafalı”ydı—fotokopi makinelerinin ötesindeki dünyayı düşünebilecek durumda değildi.

Öykü ve bilgi, herkesin bildiği gibi burada sona ermiyor. Palo Alto’da Xerox tarafından icat edilenlerin özü, en sonunda Cupertino’da Apple tarafından üretime sokuldu. 1979’da Xerox yöneticileri Apple’ın kurucularından Steve Jobs’u PARC’a davet etmişlerdi. Jobs daha kapıdan adımını atar atmaz, Xerox yönetiminin göremediği şeyi, PARC’ın geliştirmiş olduğu buluşun potansiyelini gördü. Ve Apple mümkün olan öğelerin lisansını aldı, olmayanları da kopyaladı. Xerox’ta yapışıp kalmış bilgi ön kapıdan kolaylıkla sızıp gitti.

TEORİDE BİRLİK PRATİKTE BÖLÜNME

Bilginin kuruluşların içinde yapışıp kalması kimse için şaşırtıcı bir haber değildir. Pratikte, içeriden üyeler ya da dışarıdan müşteriler olarak, hepimiz kuruluşların içindeki bölümlerin ne kadar nüfuz edilemez olduğunu biliriz. Gene de, 5. Bölüm’de belirttiğimiz gibi, teoride bu bölümler ortadan kalkabilir. Bizim son derece önemli gördüğümüz bu bö-