

# Bilgi İşçileri ile Çalışabilmek!

Bilgi işçilerini diğer çalışanlardan ayıran kimi temel farklılıklar vardır. Bunlardan en önemlisi bilgi işçisinin işini yaparken kullandığı en önemli varlığının bilgisi ve yeteneği olduğudur. Bilgi işçisi fiziksel çalışma yerine zihinsel çalışma yapmaktadır. Bunun için alın terinin yerini bilgi işçisi için "akıl teri" almaktadır.

İnsanoğlunun iş ve üretimle ilgili tarihsel gelişimine baktığımızda, toplayıcılık, avcılık, tarım, atölye tarzı üretim, sanayi toplumu gibi aşamalardan geçtiğini görüyoruz. Son dönemde sanayi toplumu sonrasında yaşadığımız bilgi toplumunun da bir dönüşüm yaşadığı ve bilgelik toplumuna doğru evrildiği dile getiriliyor.

Sözünü ettiğimiz bu aşamalar, toplumların yaşadığı gelişim süreçlerini ifade ediyor aslında. Bu gelişim aşamaları sadece üretim biçimlerindeki değişimi değil, ay-

nı zamanda toplumdaki zihniyet ve bakış açısı değişimini de simgeliyor. Bu açıdan avcılık veya tarım zihniyetinin geçmişte kalan tarihsel bir dönem olmayıp, bugün de çeşitli düzeylerde ve ortamlarda varolan bir iş yapış tarzını ifade ettiğini söyleyebiliriz. Bu noktada dünya üzerinde farklı gelişim aşamalarının aynı anda yaşandığı, gelişim aşamalarının bazı dönemlerini yeterince tamamlamamış ülkelerden, toplumlardan sözedilebilir.

Aynı ortamda (ülke, toplum, şirket) farklı gelişim aşamalarının bulunmasının ne-

deni tek tek bireylerin sahip oldukları gelişmişlik düzeyleridir. Bu farklı zihinsel gelişmişlik düzeyleri toplumu, kurumları ve de kişileri doğrudan etkileyen önemli sonuçlar doğurmaktadır. En önemli sonuçlardan birisi toplumda ya da kurumlarda yaşanan çatışmaların, anlaşmazlık-

**Bilgi işçileri için kendilerini gerçekleştirme özellikle zor ve iddialı işlerle gündeme gelmektedir. Onlar, işlerin gerçekleştirilmesi anlamında kendilerine meydan okunmasından, sorun çözme fırsatı tanınmasından hoşlanırlar.**

ların temelinde tarım, sanayi ve bilgi toplumu zihniyetine sahip insanların aynı çatı altında bir araya gelmiş olmaları ve birbirlerinin zihinsel farklılıklarını dikkate almaksızın birlikte iş yapmaya çalışmaları yatmaktadır. Zira her bir zihniyetin ilişki kurma biçimi, kendini yönetme biçimi, çalışma arkadaşlarına-çalışanlarına-yöneticilerine davranış biçimi, müşterileriyle ilişki kurma biçimi, çalışanlarını motive etme şekli, çalışma arkadaşlarından-çalışanlarından-yöneticilerinden beklentileri tamamen birbirinden farklı olmaktadır.

Bu ayrımın farkına varılmadan; işlerin emir ve talimat şeklinde verilmesi, sürecin ve sonucun sıkı kontrol yöntemleri ile takip edilmesi, nedenlerin sorgulanmaksızın iş yapılmasının istenmesinin daha verimli sonuçlar ortaya koyduğu sanayi zihniyetine sahip çalışanlara; sürecin ve sonucun sorumluluğunu veren, çalışmada inisiyatif ve özgürlük tanıyan, başarı için kendiliğinden "ekip olmalarının" beklendiği bilgi toplumu zihniyeti ile davranıldığında; yönetim fazla demokratik, yönetmeyi bilmeyen, "light" ve hatta başarısız olarak algılanacak;

disiplinsizlikler, "başı boşluklar" ortaya çıkacak ve ciddi verim kayıpları yaşanacaktır.

Ya da tam tersi olarak bilgi toplumu zihniyetine sahip çalışanlara, sanayi zihniyeti yaklaşımı ile davranıldığında en kestirme sonuç olarak çalışma birlikteliği çok uzun sürmeyecektir. Böylece taraflardan hiç birini memnun olmadığı gibi mutsuz, tatminsiz ve hatta huzursuz bir ortam ortaya çıkaracaktır.

Yazımızın temel konusu olan Bilgi İşçileri kavramı bu noktada ortaya çıkmakta-



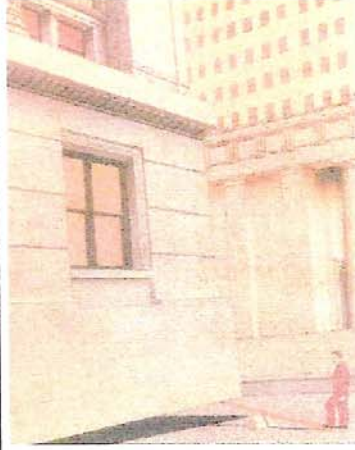
dır. Yapılan çalışmalar, kendi gözlem ve tecrübelerimiz göstermektedir ki, bilgi toplumu zihinsel gelişmişliğine sahip Bilgi İşçilerinin özellikleri, üretecekleri fayda ve beklentileri konusunda işletmelerimizde yeterli farkındalığın olmaması, bilgi işçileri ile çatışmaların yaşanmasına neden olmaktadır. Nitelikleri gereği buldukları kuruma beklenenin ve umulanın çok üzerinde katma değer üretebilecek olan bu "değerler" yaşanan çatışmalar nedeniyle kurumdan uzaklaşmaktadır. Böylece ortaya çıkacak fayda da onlarla birlikte gitmektedir.

Bu yazımızda hem kurum hem de bilgi işçileri için beklenen bu faydanın ortaya çıkabilmesi için Bilgi İşçileri ile birlikte çalışabileceği yollarını;

- Bilgi işçilerinin kim oldukları,
  - Kuruma üretecekleri fayda,
  - Özelliklerinin ve beklentilerinin ne olduğu,
- çerçevesinde tartışacağız.

### Bilgi İşçisi Kimdir, Ne Fayda Üretmektedir?

Baş döndürücü bir değişim yaşıyoruz. Üretim biçimi ve kâr ortaya çıkaran şey bugüne kadar hiç olmadığı kadar ortada, herkesin ulaşabildiği durumda: BİLGİ. Eskiden zenginleşmenin ve kârın önemli aracı toprak ya da makineler iken şimdi BİLGİ olmuş durumda. Ve artık bilgiye ulaşmak hiç olmadığı kadar daha hızlı, daha kolay ve daha ucuz. Ne varki bu kadar çok olan ve çabuk ulaşılan bilgi yorumlanmadığı, analiz edilmediği ve işletme amaçları doğrultusunda



da kullanılmadığı zaman bir kirlilikten öteye geçememektedir. Diğer taraftan doğru şekilde yorumlanıp işletme amaçları için kullanıldığı zaman da akla gelmeyecek gelir ve kârların elde edilmesi gündeme gelmektedir. İşte bu nedenle bilgi servet oluşturmada anahtar hammadde ve bilgiye sahip olan ve yorumlayan-kullanan kişi için de bir kişisel güç kaynağı haline dönüşmektedir.

Bilgi İşçisi kavramı bu noktada karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak 1959 yılında Peter Drucker (landmarks of tomorrow) tarafından kullanılmış olan Bilgi İşçisi kavramı, bilgiyi alan, geliştiren, içinde bulunduğu duruma göre yorumlayan, uyarlayan, uygulayan ve böylece de yeni bilgi üreten kişileri tanımlamaktadır.

Rekabet avantajının değişime uyum, yenilik, farklılaşma ile sağlandığı günümüzde doğru bilgiyi, doğru yerde, doğru şe-

**Ülke, toplum, şirket gibi aynı ortamda farklı gelişim aşamalarının bulunmasının nedeni tek tek bireylerin sahip oldukları gelişmişlik düzeyleridir. Bu farklı zihinsel gelişmişlik düzeyleri toplumu, kurumları ve de kişileri doğrudan etkileyen önemli sonuçlar doğurmaktadır.**

kilde kullanan olmaları nedeniyle kurum rekabet üstünlüğü sağlaması ve büyümesi için kritik roller üstlenmekte, işletmenin en önemli varlıkları haline gelmektedirler. Bu nedenledir ki işsizliğin bu kadar çok olduğu ülkemizde farklılaşma sağlayan, yenilikler getiren, çözüm üreten "bilgi işçisi" bulunmasında sıkıntılar yaşanmaktadır. Ve yine bu nedenle şirketin entelektüel sermayesine katkı sağlayacak, bilgi ve beceri düzeyi yüksek bilgi işçilerini kuruma çekmek, mevcut olanları motive etmek, şirkette tutmak kurumların en önemli uğraşlarından biri olmalıdır.

### Bilgi İşçisinin Özellikleri

Bilgi işçilerini diğer çalışanlardan ayıran kimi temel farklılıklar vardır. Bunlardan en önemlisi bilgi işçisinin işini yaparken kullandığı en önemli varlığının bilgisi ve yeteneği olduğudur. Bilgi işçisi fiziksel çalışma yerine zihinsel çalışma yapmaktadır. Bunun için alın terinin yerini bilgi işçisi için "akıl teri" almaktadır.

Bilgi işçileri alanları ile ilgili yenilikler değişimler konusunda öğrenmeye meraklı, öğrendiklerini işine uygulamaya konusunda isteklidirler. Bu çerçevede kendi alanları ile ilgili derinlemesine uzmanlık kazanırken, işine katkıda bulunacak diğer konularda hakkında da bilgi sahibidirler.

Alanlarında "iyi" olmaları nedeniyle özsayı düzeyleri ve özgüvenleri yüksek olup, kendilerini meslekleri ile özdeşleştirirler ve meslekleri ile tanımlarlar. Bu durum iş yapış biçimlerinde mesleki standartları



ve ilkeleri ön plana çıkarmalarını sağlayarak kimi zaman kurumun iş yapış biçimi ve kültürü ile çalışma yaşamlarına neden olabilir. Bu karşılaştırmalı olarak mesleğe bağlılıklarının, kuruma bağlılıktan daha yüksek olduğunun göstergesidir.

#### **Kazan Kazan Ortamı**

Özelliklerinden yukarıda kısaca söz ettiğimiz bilgi işçileri ile ortak frekansın yakanması hem kurum hem de bilgi işçileri için kazan kazan ortamının oluşmasını sağlayacaktır.

Yazımızın giriş kısmında belirttiğimiz gibi bilgi toplumu zihinsel gelişmişlik düzeyine sahip olan bilgi işçileri özellikle yönetimden bu düzeye uygun tutum ve davranış beklentisi içerisinde olmaktadır.

Bilgi toplumunun ilişki biçiminde olması gereken tutum ve davranış biçimleri aslında insanın "insan" olarak yeniden keşfedilmesine dayanmaktadır. Yani bu zihinsel gelişmişlik düzeyine sahip çalışanı motive etmenin, verimli kılmanın yolu, kendisini "birey" olarak değerli bir varlık olarak algılamak ve değerli olduğunu kendisine hissettirmekten geçmektedir. Bu çerçevede bilgi toplumu zihinsel yapısına sahip olan bilgi işçilerinin beklentileri ve motivasyon ihtiyaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

#### **• Anlam İhtiyacı**

Bilgi işçileri hizmet ettikleri kurumun misyon ve vizyonunu bilmek ve kendi yaptıkları işin kurumun büyük resmi içerisinde nereyi tamamladığına dair bilgi

sahibi olmak isterler. Bu nedenle yenilik girişimlerinde ve genel işletme stratejilerinin belirlenmesinde onlarla birlikte değerlendirmelerde bulunmak, onların görüş ve önerilerinden yararlanmak onları motive etmede ve ilerleyen zamanlarda stratejinin gerçekleştirilmesinde onların desteğini almada önemli olmaktadır.

#### **• Birey Olarak Kendilerine Saygı**

Bilgi işçilerini en çok mutlu eden şeylerden birisi başarılı olma hazzı ve başarma gururudur. Bu nedenle yaptıkları işle ilgili olarak kendilerine geribildirimde bulunmak ve başarıları için içten takdir sunmak, kendileri ile dolaylı iletişim yerine açık iletişimi tercih etmek onlar için en önemli kişisel saygı göstergelerindedir.

Diğer taraftan dünyayı algılayış ve işe bakış açıları ile işletme içerisinde farklılık gösterebilecek olan bilgi işçilerinin bu farklılıklarının fark edilmesi ve bunlara saygı duyulması, değiştirmek gayreti içerisinde olunmaması bilgi işçilerinin önem verdikleri bir konudur.

Tüm bu nedenlerle onlarla kurulacak olan iletişim biçiminin, ast üst ilişkisinden ziyade iş arkadaşlığı ilişkisi şeklinde olması istenen faydanın elde edilmesine büyük katkı sağlayacaktır.

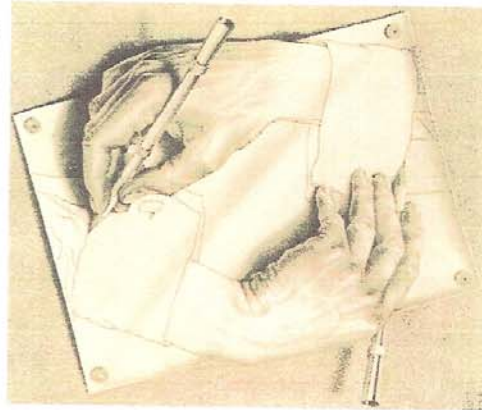
#### **• Uzmanlıklarının Kabulü ve Uzmanlıklarına Saygı**

Bilgi işçileri alanlarında kurumdaki diğer tüm çalışanlardan "iyi" olmalarını sağlayan uzmanlıklarının farkına varılması, statü ve kimliklerinin şirket içerisinde verilecek unvanlarda tanınması ve onaylanması, kendi mesleklerinden olanlarla ilişkilerinin korunması hatta devam ettirilmesi konusunda teşvik edilmesi bilgi işçilerini motive etmede önemli bir konudur.

Uzmanlıklarına saygıyı göstermenin bir diğer aracı da, onların alanı ile ilgili herhangi bir konuda karar verme durumunda, onların görüşlerine başvurmaktır. Bu hem şirket içerisinde aidiyet ve bağlılık duygusunu geliştirecek, hem de kendilerini değerli hissetmelerini sağlayacaktır.

#### **• Öğrenme Ortamı**

Bilgi işçileri, bilgi ve akıl teri ile çalışmakta ve para kazanmakta oldukları için kendilerini sürekli olarak geliştirebilecekleri ortamlarda çalışmayı tercih ederler. Bu nedenle kurumlar onların mesleki gelişimlerini devam ettirebilmelerini sağla-





yacakları ortamı sağlamak için çaba göstermelidirler.

Bilgi işçilerinin öğrenme ortamı içerisinde olmaları hem kurum hem kendileri için kazan-kazan döngüsünü ortaya çıkarmaktadır. Zira öğrenme ortamı aracılığıyla öğrendiklerini sahaya uyguladılar, sahaya uyguladıkça katma değer ürettiler, katma değer ürettikçe de kendileri de bilgi ve becerilerini artırarak yeniden öğrenmiş olurlar. Böylece herkes kazanmış olur.

#### • Sorun Çözme Fırsatı

Yukarıda da belirttiğimiz gibi bilgi işçilerinin en önemli motivasyon aracı başarıdır. Zira başarı onların kendilerini gerçekleştirdikleri anlamına gelmektedir. Bu nedenle kendi yeteneklerini keşfetmek ve onları işe yansıtarak bir sanat eseri ortaya çıkarmak onları oldukça mutlu edecektir.

Bilgi işçileri için kendilerini gerçekleştirme özellikle zor ve iddialı işlerle gündeme gelmektedir. Onlar, işlerin gerçekleştirilmesi anlamında kendilerine meydan okunmasından, sorun çözme fırsatı tanınmasından hoşlanırlar. Bu nedenle,

rutin, sürekli tekrarlanan, katı iş prosedürlerinin, yakın kontrol sisteminin olduğu işler ve uygulamalar onların motivasyonunu düşürür. Bunun yerine araştırmada özgürlük, risk üstlenme, yenilikçi ve yaratıcı olma fırsatı onları motive eder. Bu meydan okumalar ve sorun çözme fırsatları, kurumlardaki üstesinden zor gelinebilecek sorunların çözümü için keyifle çaba gösteren birilerinin varlığını gösterir ki, bu da işletmeler için önemli kazanç anlamına gelmektedir.

Bilgi işçisi, başansının 09:00 – 18.00 saatleri arasında şirkette olmasıyla ölçülmekten çok, kuruma ne kadar katma değer ürettiğiyle ölçülmesini istemektedir. Burada önemli olan, bilgi işçilerinin işlerini yaparken, onların önündeki engellerin kaldırılması ve küçük işlerle meşgul edilmemeleridir. Bu nedenle bilgi işçileri kendilerini güçlendirecek, yol gösterecek, kendilerine saygı gösterecek, kazan-kazan'ın farkında olan yöneticilerle – patronlarla çalışmak isterler.

#### • Temel İnsan Kaynakları Uygulamaları

Bilgi işçileri kurumda uygulanan performans değerlendirme, ücretlendirme, prim gibi temel insan kaynakları uygulamalarının kişisel kanaatlerle yapılması yerine geçerli mantıksal gerekçelere dayanan, sistematik bir yapı içerisinde gerçekleştirilmesini ister. Zira bu uygulamalar insana değer verildiğinin temel göstergesi olan "hakkaniyet-adalet" ilkesinin kurum içerisinde gerçekleştirilmesini amaçlamaktadır. Bir sisteme dayanan kişisel kanaatlere dayalı uygulamalar hakkaniyetin gerçekleştirilmesinde zayıf kalmaktadır.

#### Sonsöz

Sanayinin ve üretim biçimlerinin değişmesiyle birlikte ilişki biçimleri de değişmekte ve bilgi toplumuna doğru geçiş, bilgi işçisi olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bilgi işçisinin ilişki biçimi, zaman algılayışı, kendini yönetmesi, yöneticilere bakış açısı, iş arkadaşlarını algılayışı, müşterileriyle ilişkileri, çalışanların motive edilmesi şekli, çalışanların beklentileri konusundaki düşünceleri birbirinden farklıdır.

Peter Drucker'ın dediği gibi bilgi işçilerinin çalıştıkları alan çok dar olmakla birlikte bu alanda patronlardan daha bilgili ve daha güçlüdürler ve önemli olan şu ki kendileri bu durumun farkındadırlar. Bunun sonucu olarak yaptıkları işin karşılığını sadece maddi olarak değil, ilişki kurma biçimi, iş yapış biçimi, anlam ve değer açısından aldıklarına dair inanç onların kurumu benimsemelerini sağlayacaktır. Aksi bir durum, küsmelerine ve yeni arayışlara girmelerine neden olacaktır.

Bu çerçeveden günümüz işletmelerinin yapılarına baktığımızda, gelişmişlik düzeylerine göre tarım ve sanayi devriminin izlerini ve zihniyet yapılarıyla sıkça karşılaşmaktayız. Yeni kuşak ise daha çok bilgi işçisi konsepti ile eğitim almakta ve beklentilerini buna göre şekillendirmektedir. Eski zihinsel alışkanlıkların kolay değişmeyeceğinin farkındayız. Buna karşılık önümüzde çok da zaman olmadığının farkına vararak, günümüzün ve bilgi toplumunun gereklilikleri doğrultusunda adımlar atmak rekabet avantajı sağlamak açısından kaçınılmaz olmuştur.