

BİLİM KÜLTÜR VE EĞİTİM

Iceberg of Ingonarce Fenomeni Odağında İşletme Yönetimi

Mürsel Ferhat Sağlam Öğretim Görevlisi
İKÜ MYO Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Programı

İşletme bilimleri yönetiminde kabul görmüş bir model olan ve direkt çevirisi 'Cehaletin Buzdağı' olan Iceberg of Ignorance fenomeni, ilk kez Japon Danışman Sidney Yoshida tarafından ortaya atılarak kavramsallaştırılıp literatüre kazandırılmıştır. Bu model; kurumsal bir organizasyondaki işlevsel veya yönetsel problemlerin, üst yöneticiler tarafından aslında büyük oranda fark edilemediği tezini savunurken, saha çalışanlarında ise bu farkındalığın azımsanmayacak oranda yüksek olduğu argümanını ortaya koyar.

Peki Cehaletin Buzdağı olarak ifade edilen bu problemin bir çözümü var mı? Hangi yönetsel yetkinlikler, teknik gereklilikler veya bilişsel yöntemler uygulanırsa bu sorun tamamıyla çözülür veya minimize edilir?

Iceberg of Ingonarce Fenomeni

Semantik açıdan buz dağının görünmeyen kısmındaki problemlere atıf yapan bir model olan ve 1989'da kavramsallaşan 'Iceberg of Ingonarce Fenomeni'ne göre, organizasyondaki sorunların üst yönetici(ler) tarafından fark edilme oranı %4, orta kademe yönetici(ler) tarafından fark edilme oranı %9, takım lideri kademesindeki yönetici(ler) tarafından fark edilme oranı %74, saha çalışanları / ofis çalışanları tarafından fark edilme oranı ise %100.

Bu doğrultuda kurumsal yapılarıdaki problemlerin farkındalığı bilinenin aksine yukarıdan aşağı bir hiyerarşiye sahip değildir. Tam tersine, yani saha ekiplerinin işletmedeki sorunları algılama bağlamında göstermiş olduğu performans baz alındığında, aslında kurumsal yapılarıdaki sorunların farkındalığı aşağıdan yukarı bir hiyerarşiye sahiptir. Ancak bunun işletmeye somut bir katkısı olmaz. Çünkü saha/ofis kademesindeki çalışanlar, ellerinde herhangi bir yönetsel yetki bulundurmazlar. O nedenle de bu durumun işletmeye herhangi bir faydası yoktur.

Bunun yanı sıra kurumsal organizasyonlarda yukarı doğru çıkan bilgi akışı söz konusu olduğunda genellikle bir filtre uygulanır. Diğer bir ifadeyle alt kademedeki sorunlar, üst kademe raporlanırken belirgin derecede değişikliğe uğramasa da içeriğin tonlamasında bir yumuşatma yapılır. Bazı durumlarda ise alt kademedeki bildirimler önemsiz olarak işaretlenerek ötelenir. Tüm bunlar, üst yönetimin gerçekleri tam anlamıyla görmesini engeller.

Bu arada Türkiye ekonomisinin %97'sini oluşturan KO-Bİ düzeyindeki çoğu işletmede otomize edilmiş bir geribildirim sistemi bulunmaz. Ayrıca pek çok kurum, nicel ya da

İşletme yönetimi literatüründe yer alan ve ilk kez 1989 yılında Japon Yönetim Danışmanı Sidney Yoshida tarafından ortaya atılan 'Iceberg of Ingonarce' fenomenine göre kurumsal yapılarıdaki problemler tıpkı bir buzdağı gibidir; asıl kütle suyun altında gizlidir.



nitel düzeyde periyodik bir iç paydaş analizi de gerçekleştirmez. Tüm bunların sonucunda ise Sidney Yoshida'nın da ortaya koyduğu gibi yönetim kademesi, işletmedeki sorunları ancak %4 oranında algılar. Üstelik stratejik bir karar alınması gerektiğinde, üst yönetim eksik ve hatalı bilgiyle donatıldığı için, bu durum işletme verimliliğini olumsuz etkileyen aksiyonlar alınmasına yol açabilir.

Bu noktada işletme, ilk uyarıyı müşteri deneyimi aksaklıkları yaşandığında alır. İkinci uyarı tedarik zinciri bozulduğunda gelir. Üçüncü uyarı rekabet avantajının kaybedilmesi. Dördüncü ve son uyarı ise finansal tablodaki standartlarda meydana gelen sapmalardır.

Tüm bunların sonucunda her şeyin bir reklam kampanyası dijital markalaşma stratejisi ya da iletişim planıyla düzeleceği varsayılrsa da bu şekilde aslında işletme, deyim yerindeyse sadece gazdan ayağını çekmiş olur. Oysa 'Cehaletin Buzdağı' olarak ifade edilen bu problemler kütleline çarpmamak için frene basılması veya yön değiştirilmesi gerekir. Bunun içinse *şeffaf yönetim, açık iletişim, güven piramidi, kurumsal çeviklik, açık katılım, sürekli erişilebilirlik* gibi olguların operasyonel düzeyde organize edilmiş olması gerekir.

İşletmeler İçin Stratejik Tavsiyeler

Cehaletin Buzdağı Fenomeni kapsamında meydana gelen işletme problemlerine karşı sürdürülebilir çözümler üretmek için birçok stratejik planlama modeli, nicel ya da nitel araştırma yöntemi ve dijital araç vardır. Ayrıca bu konuya dair yönetim bilimleri literatüründe birçok metodolojinin olduğunu da unutmamak gerekir. Bu model, yöntem, araç ve metodolojiler arasında, yönetim verimliliği açısından işletmeye yarar sağlayacak olan kurumsal sorumluluklar arasında; *açık iletişim kanallarının kurgulanması, kurum kültürünün inşa edilmesi, kurumsal sürekli eğitim politikasının planlanması, açık kapı politikalarının teşvik edilmesi, periyodik çalışan anketlerinin gerçekleştirilmesi, işveren markası stratejisinin tasarlanması, katılımcı yönetim anlayışının benimsenmesi, düzenli geri bildirim toplanması ve oyunlaştırma yöntemlerinin uygulanması* gibi unsurlar vardır.

Tüm bunların kesintisiz ve sürdürülebilir bir biçimde uygulanabilmesinde işletmenin *kurumsallaşma, departmanlaşma ve dijitalleşme* yetkinliklerine sahip olması önemli bir etmendir. Diğer taraftan klasik yönetim anlayışının ötesinde bir donanımla "lider yönetici" vasfı taşıyan bir üst yönetim kurgusuyla da Iceberg of Ingonarce problemi minimize edilebilir. Buna göre; hem stratejik vizyona hem de operasyonel yeteneklere sahip olan yönetici liderin de belirgin özellikleri arasında; *duygusal zeka, sosyal beceriler, entelektüel sermaye, ilham, empati ve aksiyonerlik* vardır. Hepsinden de önemlisi lider yönetici, bu sürecin takım çalışması gerektirdiğinin farkındadır. O nedenle bu yeni tip yönetici, işletmedeki tüm yönetsel sorumluluğu üstlense de kurumun tüm birimlerine ve tüm bireylerine fikrini ifade etme olanağı tanır. Akabinde bu geri bildirimleri bilimsel metotları baz alarak analiz edip kurumsal sürdürülebilirlik için en optimal seçeneği temel strateji olarak belirler. Bu sayede hem üst yönetim o %4'lük farkındalık oranını artırır hem de daha katılımcı bir yönetim anlayışı kurum kültürünün bir parçası haline gelmiş olur.

