

## Kültürel Entropi ve Kurumsal Performans

### Entropi Nedir?

Entropi kelimesi genellikle mühendislik bilimlerin kullanılmakta. Bir sistemi oluşturan parçalar arasında herhangi bir nedenle (eskime, bozulma, vs) uyumsuzluk olursa sistemin aynı performansla çalışmaya devam edebilmesi için ilave enerjiye ihtiyacı oluyor. (yirmi yaşında bir arabanın daha fazla yakıt tüketmesi gibi). Aynı işi yapmak için gereken ilave enerji entropi olarak adlandırılıyor. Yani sistemdeki performans düşmesini gidermek için gereken enerji miktarı. Bir sistemde entropi düşük olduğu zaman işi yapmak için gereken enerji en üst seviyede diyebiliriz. Aynı şekilde entropi yüksek olduğu zaman belirli bir miktar işi yapmak için gereken enerjiniz düşük oluyor, böylece sistem performans kaybına uğruyor.

Mekanik sistemler için yapılan bu açıklama, insanlardan oluşan bir sistem olan organizasyonlar için de geçerli. Bir organizasyonda aşırı kontrol, kafa karışıklığı, bürokrasi, hiyerarji, kişiler arası rekabet, suçlama, silo zihniyeti vs gibi faktörlerin etkisiyle fonksiyon bozukluğu ve düzensizlik var ise, çalışanların belirli bir işi tamamlayabilmek için gereken enerji ihtiyaçları artıyor. İşte bu gibi durumlarda gereken bu ilave enerji, kurumsal kültür ve değerler konusunda önde gelen bir uzman ve yazar olan Richard Barrett tarafından “kültürel entropi” olarak adlandırılıyor. Sonuçta kültürel entropinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların katma değeri olumsuz olarak etkileneceği için performans da düşüyor.

Motivasyon eksikliği bulunan şirketlerde çalışanların mesai saatleri dahilinde internette gezindiklerini, mesajlaştıkları, fırsat buldukça çay kahve molası için ofisten uzaklaştıkları, kendilerine sıkıcı gelen iş ortamından uzaklaşmak ve zamanın çabuk geçmesini sağlamak için ellerinden geleni yaptıkları bilinen bir olgudur. Tam tersi çalışanların yeterince motive olduğu kurumlarda ise mesai saatleri dışında bile çalışma özverisi, işte olunmasa bile işe katkıda bulunma ve çözümler geliştirme arzusu artıyor. Motive edici bir ortama ve kurumsal kültüre sahip organizasyonlarda, verimlilik , motivasyon seviyesinin düşük olduğu kurumlara göre iki kat fazla olabiliyor.

### Kültürel Entropiye Yol Açan Faktörler Nelerdir?

Kültürel entropiye yol açan faktörler şu üç grup altında yer alıyor:

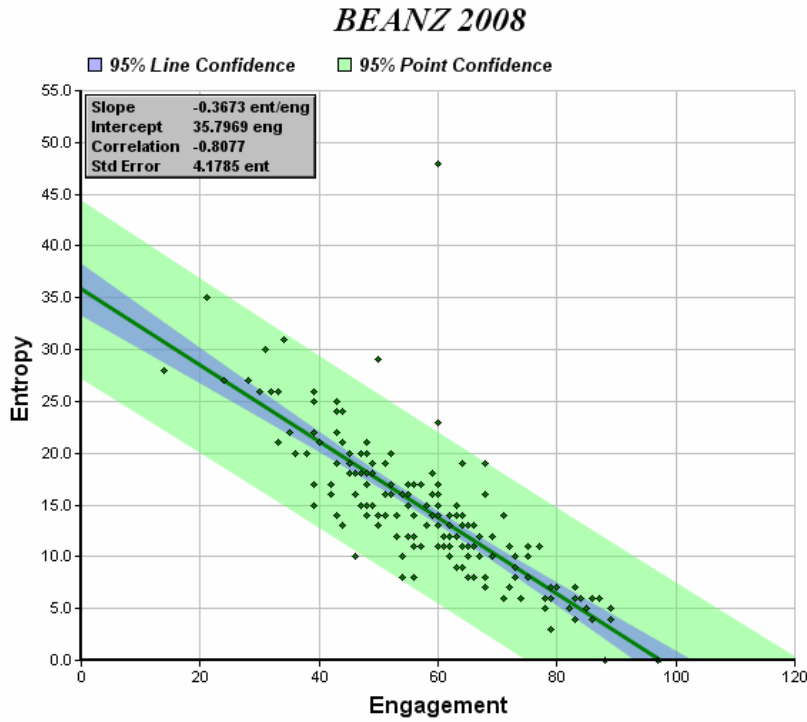
- Organizasyonu Yavaşlatan ve Çabuk Karar Almayı Engelleyen Faktörler – bürokrasi, hiyerarşi, katılık, sürekli yangın söndürme
- Çalışanlar Arasında Sürtüşme Yaratan Faktörler—rekabet, suçlama, manipülasyon
- Çalışanların Verimli Çalışmasını Etkileyen Faktörler- kontrol, mikro yönetim, kısa dönemli odak, iş güvenliği olmaması

## Organizasyonlarda Kültürel Entropi Nasıl Teşhis Edilir?

IKEDA Consulting tarafından da kullanılan, Richard Barrett tarafından geliştirilen Kültürel Değerler Değerlendirme Ölçeği (Cultural Values Assessment), organizasyonlarda kültürel entropi yaşanan alanları tespit etmeye ve şiddetini ölçme imkanı sağlar. Basit bir şekilde izah edersek, bu çalışmada yukarıda üç başlık altında örnekleri verilen ve entropiye yol açan sınırlayıcı faktörler, o kurumdaki toplam çalışma değerlerine oranlanarak organizasyondaki entropi şiddeti ölçülür. Bu ölçüm sonrasında elde edilen [detaylı raporlar](#) organizasyonda yaşanan entropi türlerini ve hangi fonksiyonları nasıl etkilediğini gösterir.

## Entropi Kurumsal Performans İlişkisi

Hewitt Associates ve Barrett Values Centre'ın birlikte yürüttükleri Avustralya ve Yeni Zelanda'da 163 şirketin katılımıyla yapılan bir araştırmada; kurumsal kültür ve değer uyuşmasının çalışan bağlılığını önemli ölçüde etkilediği, çalışan bağlılığının da, şirketlerin finansal performansını belirleyici olduğu saptanmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kurumlarda entropi seviyesi ile çalışan bağlılığı arasında yüksek korelasyon görülmektedir.



## Kaynak: Richard Barrett

Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre, çalışan bağlılığı (engagement) nın %65 ve daha üzerinde ölçüldüğü şirketlerde entropi oranı %10'un altında olduğu, üç yıllık dönemde %35 üzerinde bir büyüme tespit edilmiş. Çalışan bağlılığının %40-65 arasında seyrettiği şirketlerde ise %20' den daha yüksek bir entropi oranı ve sadece %7'lik bir büyüme görülmüştür.

Sonuç olarak bir organizasyondaki kültürel entropi seviyesi çalışan bağlılığını etkilemek suretiyle performans sonuçlarına yansımaktadır. Őirketlerdeki kültürel entropinin seviyesi aynı zamanda liderlerin kişisel entropilerinin de bir fonksiyonudur. Dolayısıyla bir Şirketin performansını artırabilmek için öncelikle lider ve yöneticilerinin entropi seviyeleri üzerinde çalışılmalıdır.

Derleyen: Serdar Yurdakul

Nisan 2011