

# RADİKAL BİR YÖNETİM YAKLAŞIMI OLARAK HOLAKRASI'NİN STRATEJİK ANALİZİ<sup>1</sup>

## STRATEGIC ANALYSIS OF HOLACRACY AS A RADICAL MANAGEMENT APPROACH

*Abdullah KARAKAYA* \* *Buket ARSLAN* \*\* *Seçil ARAŞKAL* \*\*\*

*Araştırma Makalesi / Geliş Tarihi: 05.07.2021  
Kabul Tarihi: 31.12.2021*

### Öz

Güncel yönetim yaklaşımlarının çeşitliliğine rağmen yönetsel sorunların artarak devam ettiği iş dünyasında, yeni yönetsel yaklaşımlara gereksinim duyulmaktadır. Bu çalışma, güncel yönetim yaklaşımlarından holakrasinin, örgütsel ve yönetsel uygulamalara olası katkılarını stratejik analiz kapsamında incelemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, güncel sorunların çözümünde güncel yaklaşımların tanıtılması, anlaşılması ve uygulanmasına katkı sağlayabilecek tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Yazılı kaynak incelemesi ile elde edilen veriler, kavramlar üzerinden SWOT analizi ile güçlü ve gelişmeye açık yönler ile çevresel tehdit ve fırsatlar şeklinde değerlendirilmiştir. Sonuçlar holakrasi yaklaşımının; özerklik, ortak karar verme, öneri sistemi, merkezkaç yapı, yönetim kalitesi, yaratıcılık ve saydamlık gibi güçlü yönleri bulunduğunu; denenmemişlik, uyum, anarşi, motivasyon, statünün önemsizliği, zaman, maliyet gibi gelişmeye açık yönlerini olduğunu; insan, bilgi, teknoloji ve rekabet gibi çevresel fırsatlara sahip olduğunu; kültür, güvensizlik ve etik sorunlar gibi çevresel tehditlerin etkisinde kaldığını göstermektedir. Güçlü yönlerin pekiştirilmesi, zayıf yönlerin geliştirilmesi, fırsatların uygun biçimde değerlendirilerek tehditlerden kaçınılması ve nicel araştırmalarla desteklenmesi holakrasi yaklaşımının uygulanmasında yararlı olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Holakrasi, Örgüt Yapısı, Güncel Yönetim Yaklaşımları, Yönetim.

**JEL Sınıflaması:** D20, D70, M10, M13, M14, M16, M19

### Abstract

Despite the diversity of current management approaches, new managerial approaches are needed in the business world where managerial problems continue to increase. This study aims to examine the possible contributions of holacracy, one of the current management approaches, to organizational and managerial practices within the scope of strategic analysis. For this purpose, a descriptive research model has been used that can contribute to the introduction, understanding and implementation of current approaches in solving current problems. The data obtained as a result of the review of the literature were evaluated in the context of the SWOT analysis as strengths and openings for improvement, as well as environmental threats and opportunities. The results obtained show that; the holacracy approach has strengths such as autonomy, collective decision making, suggestion system, centrifugal structure, management quality, creativity and transparency; and that there are aspects that are open to improvement such as unpractisedness, harmony, anarchy, motivation, insignificance of status, time and cost; and that has environmental opportunities such as people, knowledge, technology and competition; and that reveals that it is affected by environmental threats such as culture, insecurity and ethical problems. Reinforcing strengths, developing weaknesses, appropriately evaluating opportunities and avoiding threats and supporting by quantitative researches will be beneficial for the implementation of the holacracy approach.

**Keywords:** Holacracy, Organizational Structure, Current Management Approaches, Management.

**JEL Classification:** D20, D70, M10, M13, M14, M16, M19

<sup>1</sup> **Bibliyografik Bilgi (APA):** FESA Dergisi, 2021; 6(4), 625-635 / DOI: 10.29106/fesa.962935

\* Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, İİBF, [akarakaya@karabuk.edu.tr](mailto:akarakaya@karabuk.edu.tr), Karabük – Türkiye, ORCID: 0000-0002-3214-6771

\*\* Doktorant, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, [b.arslan86@gmail.com](mailto:b.arslan86@gmail.com), Karabük – Türkiye, ORCID: 0000-0001-7245-582X

\*\*\* Doktorant, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, [secilaraskal78@gmail.com](mailto:secilaraskal78@gmail.com), Karabük – Türkiye, ORCID: 0000-0002-3426-7032

## 1. Giriş

Örgütsel amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanların sevk ve idaresini sağlayan yönetim sürecinde; astlar ve üstler olarak nitelendirilen gruplar arasındaki ilişki biçimleri, sorunların çözümü ve uyum içerisinde çalışmanın sağlanabilmesinde, amaçlara rasyonel kaynak kullanımı ile ulaşılmasında yönetim yaklaşımları kritik öneme sahiptir. Yönetim yaklaşımları; kültürel, iklimsel, siyasal, ekonomik benzeri birçok çevresel etmene bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bilgi toplumu, teknoloji ağı gibi isimlerle ifade edilen 21. yüzyılın yönetim yaklaşımları, yönetim uygulamalarında birçok farklı yaklaşımları da beraberinde getirmiştir.

Holakrasi yaklaşımının özellikle astların çeşitli yöntemlerle kararlara katılmalarına gereksinimin artması olmak üzere birçok etmene bağlı olarak geliştirildiği söylenebilir. Geleneksel olarak bir örgütün yönetiminde düzen oluşturmak istendiğinde akla hiyerarşi gelmekte ve onu sağlaması için de yönetici gerekmektedir. Yeni bir yaklaşım olan holakrasi ise bu hiyerarşiyi sağlamada yöneticilere değil ekiplere başvurmaktadır. Hiyerarşinin yerini ekiplere ilişkin düzenlemelerin aldığı bu yönetim yaklaşımında, ekiplerin amaçlarına ve iş tanımlarına uygun olarak kararlarını almadaki özerklikleri temel vurguyu oluşturmaktadır (Robertson, 2015).

Holakrasi, bazı ülkelerin, iktisadi ve gönüllü sektörlerindeki örgütlerde uygulanmaya başlanmışır. Baskıcı, sıkıcı yönetim kontrol uygulamaları ile çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını sınırlandırmaktan, yıldırırmaktan kaçınarak, insan unsurunu ön planda tutan, özerk sistemlere/ekiplere dayalı anlayış ve uygulamalar sunmaktadır. Bu yapıyla holakrasi insanların yaratıcılıklarını, verimliliklerini ve başarılarını artırmayı amaçlamayan güncel gereksinimlere cevap verebilecek bir yönetsel yaklaşımdır (Nair, 2016).

## 2. Metodoloji

Geleneksel yönetim hiyerarşisinden kaçınan ve bunun yerine otoriteyi radikal bir şekilde ademi merkezileştiren örgütlere duyulan gereksinim ve buna ilişkin geliştirilen kuramlar, pratikteki sınırlılıklarına karşın artarak devam etmektedir. Güncel yönetim yaklaşımlarından biri olan holakraside süreçlere ve çalışanlara dağıtılmış olan güc; örgüt yapısına özerklik, çeviklik ve yaratıcılık kodlamaya çalışan somut bir çerçeve sağlamaktadır.

Bu çerevde çalışma, dünya çapında bazı örgütlerce uygulanmaya başlanan holakrasi yaklaşımın güncel yönetsel sorunlara uygulanabilirliğine odaklanmaktadır. Çalışmamızda, holakrasinin temel değerleri bağlamında yönetsel uygulamalara katkılarının, SWOT analizi ile değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Holakrasinin stratejik yaklaşımla; güçlü ve gelişmeye açık yönleri ile çevresel fırsat ve tehditler çerçevesinde analiz edilmesi, çalışmayı benzerlerinden farklılaştırdığı düşünölmektedir.

Bir nesne veya olguya ilişkin mevcut durumu anlamaya yönelik olarak yapılan tanımlayıcı araştırmalar, araştırmanın merkezindeki nesne ya da olgunun var olan durumunun ortaya konulması şeklinde gerçekleştirilir. Diğer bir ifade ile tanımlayıcı araştırmanın amacı birey, grup, örgüt, durum ya da olgunun düzgün bir portresini çizmek, durumunu ifade etmektir (Altunışık vd. 2012). Tanımlayıcı araştırmalar genellikle güncel meselelerin çözümüne güncel yaklaşımların anlaşılması ve tanıtılmasına yönelik olarak uygulamaya katkı sağlayabilecek çalışmalardır. Bu kapsamda çalışma, nitel araştırma yöntemi ile tanımlayıcı araştırma tipi çerçevesinde hazırlanmış ve ilgili kavramlar üzerinden SWOT analizi gerçekleştirilmiştir.

## 3. Yönetim

### 3.1. Yönetimin Tanıtımı ve Önemi

Evrensel bir kavram olarak yönetim, günlük yaşantımızın hemen her alanına girmiş ve yine hemen her kesimin üzerinde az ya da çok konuşabildiği bir konuma gelmiş bulunmaktadır. Amaçlara ulaşmak için bir araya gelinen her yerde, her örgütte, her zaman diliminde yönetim yaygın bir uygulama alanına sahiptir. Makro ve mikro tüm sistemlerin, kendilerine tahsis edilen kaynakları elden geldiğince rasyonel kullanabilmeleri yönetimi gerektirir. Sosyal bir bilim dalı olan yönetim hakkında değişik kaynaklarda çok çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Bu çalışmanın amacına uygun bulduğumuz bazı yönetim tanımları şöyledir:

Yaygın tanıma göre yönetim; örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda, iş birliği ve uyum içerisinde rasyonel çalıştırılmasıdır (Eren, 2016). İnsancıl anlamda yönetim; insanın, insani amaçlar için, insan tarafından, insanca yönlendirilmesidir. Stratejik anlamda ise yönetim; örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği stratejik amaçlar arasındaki yolun belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir. Yönetim, her örgütte dinamik işleyişi veren hayati bir unsur olarak, işlerin insanlar aracılığıyla yapılmasını sağlayan harekete geçirici güctür. Yönetimin özünde başkaları aracılığıyla amaçlara ulaşma söz konusu olduğundan, başkalarına iş yaptırmada farklı yönetim yaklaşımları tercih edilebilmektedir.

Yönetimin önemi, insanların sosyal yönlerine bağlı olarak oluşan toplumların yaşayabilmesi, gereksinimlerini karşılayabilmesi ve kalkınma açılarından ele alınabilir. Yönetim gerek toplumların sürekliliği ve refahı için yaşamsal bir gereksinim olan insanların örgütlenmesi sürecinde ve gerekse örgütlerin faaliyetlerini başarılı biçimde sürdürerek amaçlarına ulaşabilmeleri sürecinde, yaşanan sorunları uygun yöntemlerle çözebilmeleri, mükemmel sistemler oluşturarak, insanların mutluluğunu artırmak yönetimi gerekli kılmaktadır (Genç, 2017). Bu

nedenle uygarlık düzeyi ile yönetim anlayış ve uygulamaları arasında doğrusal bir ilişki olduğundan yönetim, örgütler ve insanlar için yaşamsaldır.

Yönetimi önemi kılan konulardan öne çıkanları; etkin karar verme, etkili sorun çözme, kaynakları rasyonel kullanarak amaçlara ulaşma, insan kaynaklarının koordinasyonu, eğitimi, geliştirilmesi ve güçlendirilmesi, motivasyonda daha insancıl yöntemler kullanılması, özgülük ve barışı sağlamaya destek şeklinde sıralanabilir.

### 3.2. Yönetim Yaklaşımları

Tarihsel sürece bakıldığında yönetim düşüncesi/yaklaşımlarında; sanayi devrimi, dünya savaşları, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, işgücü yapısı ve beklentilerdeki değişimler gibi nedene bağlı olarak yönetim yaklaşımlarında da değişimler meydana gelmiştir. Bu değişimlere rağmen, yönetim yaklaşımları; aynı zamanda aralarında kesin sınırlar bulunmayan, disiplinler arası farklı bakış açılarıyla geliştirilen çeşitli yönetim ve sorun çözme sistemlerini ifade etmektedir. Yönetim yaklaşımlarındaki gelişmeleri sınıflandırmak çok kolay olmamaktadır. Bununla birlikte farklı görüşleri, temel aldıkları çıkış noktaları, vurguları, amaçları, kapsamı gibi ortak noktalarını esas olarak bir araya getirmek ve genel kabul görmüş bir başlık altında toplamak mümkündür (Koçel, 2020).

Günümüzde bütün bu görüşler geçerliliklerini sürdürmekte olduğundan; bu öğüt, görüş, din, mitoloji ve kuramları, birbirini ikame eden değil, birbirini tamamlayan yaklaşımlar olarak değerlendirmek gerekir. Bu yaklaşımları, yöneticinin karşılaştığı sorunları çözmekte kullanacağı yöntemleri ve bunların etkinliğini artırmayı, zenginleştirmeyi amaçlayan yönetsel araçlar olarak ele almak da mümkündür. Söz konusu yönetsel araçların, yaklaşımlarının geçmişten günümüze olan yolculuğu; yüzyıllar boyunca sürerek günümüze kadar gelmiş ve dinamik ortamda varlığını sürdürmektedir. Yönetim yaklaşımlarının evrimi, bu çalışmanın kapsamında aşağdaki şekilde özetlenebilir

*Klasik Yaklaşımlar:* İş ve işiçi ağırlıklı etütlerle birlikte, örgütün tamamına yönelik kapsamlı çalışmaları içermektedir. Bu çalışmalar, kişisel ve örgütsel verimi artırmak amacıyla, insanın adeta bir makine gibi çalıştırılabileceği varsayımına dayanır. Bu nedenle kesin kuralları vardır; katılık hâkim olup, esneklik yoktur (Bolat vd., 2008).

*Neo-Klasik Yaklaşımlar:* Başarı için fiziki koşullardaki iyileştirmenin zorunlu olmadığı, sosyal ve psikolojik faktörlerin önemli olduğu, kısaca insan unsurunun ve insani değerlerin ön plana çıktığı çeşitli araştırmalara dayanmaktadır. Ayrıca psikolojik etkileşim, çalışanlara güven, olgunlaşma, katılmalı yönetim, zıt güçler gibi kuramsal bilgilerle desteklenmiştir. Başarı için insan unsurunu anlamak ve ona değer vermek gerekli ancak yeterli değildir. İnsanı bir madde, makine, sürü gibi görme anlayışı geçerliliğini büyük oranda yitirmiştir (Keskin vd., 2016).

*Modern Yaklaşımlar:* Modern yaklaşımlar sistem yaklaşımı ve onun temelinde geliştirilen Durumsallık yaklaşımdan oluşmaktadır. Sistem yaklaşımı, insanların sorunlarına çözüm üretmeye çalışan farklı bilim dalları arasında ortak bir dil oluşturmak, bunların geliştirdiği kuramları birbirleri ile ilişkili biçimde değerlendirebilmek veya bilimsel bilginin bütünleştirilmesi, disiplinler arası çalışmaların geliştirilmesi gibi beklentilerden ortaya çıkmıştır (Tortop vd., 2010). Karmaşık yapılı örgütsel sistemleri, ilgili oldukları alt, üst ve süper sistemlerle birlikte bütünlük içinde anlamaya yöneliktir. Örgütsel ve yönetsel olaylara ve sorunlara dar kapsamlı bakmamayı, sistem kavramından hareketle çok yönlü ve karmaşık ilişkiler yumağı olarak bakmayı gerektirir. Zira her şey her şeyle bağlıdır.

Sistem yaklaşımının soyut ve genel olmasına karşılık, durumsallık yaklaşımı daha somut ve sınırlı yapısıyla; yönetim kuram ve uygulamalarına daha kolay tatbik edilebilecek nitelik taşımaktadır. Her örgütsel sistemin kendine özgü bir yapısı ve çevresi olduğunu anlamaya yöneliktir. Örgütlerin değişik yapıları ve işleyiş durumları, çevresel koşulların devingenliği; değişik yönetim tarzları ve davranışlarını gerektirir. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı, içinde bulunulan koşullara, özellikle baskın koşullara bağımlı olma eğiliminde olup; birden fazla yönetim yaklaşımının aynı anda uygulanabileceği bir yapıdadır.

Durumsallık yaklaşımına göre yapılanma biçimi; görevin türüne, insan kaynaklarına, kullanılan teknolojiye, ilgili olduğu çevreye vb. öncelikli faktörlere göre değişir. Bu nedenle tüm örgütsel sistemlere uygulanacak yönetsel yaklaşımlar bulmaya çalışmak yanlıştır ve gerçekte böyle ilkeler de bulunmamaktadır. Yönetimde her yer ve koşulda geçerli, en iyi, tek bir yönetim yaklaşımı yoktur. En iyi, durumdan duruma değişecektir. Örgütlerin yönetiminde kullanılan kurallar evrensel olmayıp, çevresel koşullar ve yapıya göre farklılık gösterir. Hatta aynı örgüt içinde, farklı görevlerde yönetimin farklı uygulamaları gerekli olabilir. Sistem yaklaşımının kurallara göre yönetim anlayışından, durumlara göre yönetim anlayışına geçilmesini öngörmektedir.

*Sentez Yaklaşımlar:* Buraya kadar kısaca açıklanan yönetim yaklaşımları, batı tarzı yaklaşımlarıdır. Ancak 1970'lerin sonlarına doğru Batı'da bir yönetim krizi doğmuş ve bu kriz yeni yönetim tarzı arayışlarına neden olmuştur. Bu krize çözüm getirmek amacıyla yönetimde kültürel değerlerin- farklılıkların önemsendiği yaklaşımlar geliştirilmiştir. Böylece yönetim düşüncesinin evriminde Doğu Tarzı yönetim anlayışı da oluşturulmuştur. Doğu-Batı sentezi olarak da adlandırılan bu yaklaşımlar, ayrıca yönetim yaklaşımlarının sentezi ve kültürler arası sentez, olarak da ifade edilebilir. Bu yaklaşımlardan popüleriği fazla olanları Toplam kalite yönetimi, Z tipi yönetim, T Tipi yönetim, yalın yönetim şeklinde söylenebilir.

*Güncel Yaklaşımlar:* 20. YY.'nin sonlarından itibaren yönetim yaklaşımlarının; bilgi, insan ve rekabet odaklı evrilmekte olduğu söylenebilir. Güncel yönetim yaklaşımları olarak ifade edebileceğimiz bu gelişmeler, başta küreselleşme, rekabet vb. olmak üzere her alanda yaşanan hızlı ve ani değişimlerin işletmelerde meydana getirdiği sorunların çözümüne yöneliktir (Koçel, 2020). Bu değişimin sonunda işletmeler yönetsel sorunlarını çözmeye güncel yönetim anlayışlarından kendilerine uygun olanını/olanlarını uygulamak durumundadırlar. Bilgi toplumu örgütlerini karakterize eden en önemli özellik, kalıcı olmayan bir çevrede yaşamak zorunluluğudur. Bir ögede başlayan değişim, başka ögelerde de değişimi getirmektedir. Bu ise çevresel uyumun önemini artırmaktadır. Yaşamak ve amaçlara ulaşmak için, sürekli ve hızlı değişime çabuk uyum sağlayabilmek önemlidir.

Örgütlerin etkileşimde olduğu çevresel faktörler, örgütlerin yapılarına da önemli ölçüde tesir etmektedir. Otoritenin, grup normlarının ve miras alınan statükonun sorgulamasına neden olan bu değişimler, örgütlerin mevcut geleneksel yukarıdan aşağıya, katı ve hiyerarşik yapıları terk ederek; daha duyarlı, esnek, yenilikçi ve akışkan formlar geliştirmesine önayak olmuştur. Yatay iletişim ve etkileşimler açısından daha düz olan yeni örgüt yapıları, görevler üzerindeki yetki devri ile çok daha az merkezi özellik göstermektedir. Büyük ölçüde iş birliğine, açık iletişime, serbest bilgi ve fikir akışına, resmî, gayri resmî ağlara ve yetkilendirmeye bağlı olan örgütler; değerlere dayalı bir kültür yaratarak öz yönetime yaklaşmaktadır (Laloux, 2014).

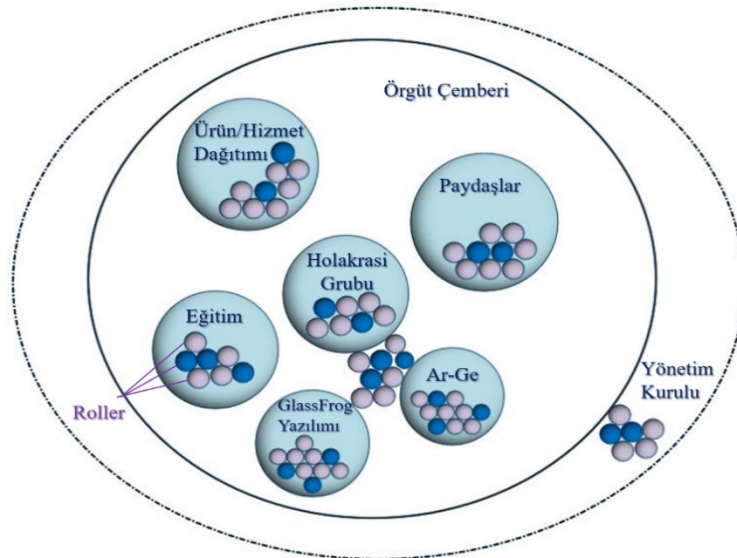
Örgütlerin çoğu yeteneklerin, becerilerin ve bilginin en değerli sermaye olduğunu fark ederek dikkatlerini örgütsel öğrenmeye yöneltmişler; yeni yaklaşımları denemeye, başkalarından ve kendi deneyimlerinden öğrenmeye ve yeni bilgiler üzerinde düşünmeye odaklanmaya başlamışlardır (Garvin, 1993). Buna bağlı olarak destekleyici öğrenme ortamı, somut öğrenme uygulamaları ve öğrenmeyi pekiştiren liderlik davranışları içeren bir örgüt kültürü inşa etmişlerdir (Garvin, Edmondson ve Gino 2008).

Mekanik seri üretim endüstrilerini sürdürmek için geleneksel yapılara sahip olmayı gerektiren geçmiş yönetim yaklaşımları geçerliliğini büyük oranda yitirmiştir. Geleneksel yapıların yerini alan mevcut çağdaş yaklaşımların arkasındaki ana fikir, değişen bir iş ortamında daha fazla dinamizm, esneklik, çeviklik, uyarlanabilirlik, duyarlılık ve yanıt verebilirlik özelliklerini geliştirerek yeniliği, verimliliği ve büyümeyi teşvik etmektir. Günümüzde fazla sayıda güncel yönetim yaklaşımı bulunmakta birlikte bu çalışmada holakrası yaklaşımı tanıtılmaya çalışılmıştır.

#### 4. Holakrası

Otorite ve karar vermeyi kendi kendini yöneten ekipler aracılığıyla dağıtan holakrasinin; Brian Robertson önderliğinde Ternary yazılımı tarafından geliştirilen ademi merkeziyetçi bir yönetim sistemi olduğu ileri sürülmektedir. Bu yapı; bireylerin birden fazla role sahip olduğu ve "lider bağlantılarını" liderlik işlevlerini taşıdığı "çember" adı verilen takımlardan oluşmaktadır (Bernstein vd., 2016).

Şekil.1.: Alt Çemberleri Olan Bir Örgüt Çemberi Örneği



Uyarlandığı Kaynak: Robertson, B. J. (2015).

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere örgüt içi yönetim, "çemberler" sistemi aracılığıyla operasyonel hale getirilmektedir. Çemberler "saha/alan" olarak tanımlanabilen bir yetki alanını ve bu yetki dahilinde işleyen roller ve sorumlulukları temsil etmektedir. Bahsi geçen bu sistem, belirli bir amaç veya hedefler etrafında toplanan çalışan birimlerinin oluşturduğu ekipleri ve örgütlerin iç süreçlerini düzenleyen bir dizi iç içe geçmiş bir yönetim

yapısını ifade etmektedir. Örgüt kurallarına ilişkin esasların kabul edilmesi ile birlikte en dışta yer alan ana çember, örgüt içindeki diğer tüm çemberleri kurar. Her çember kendi yetki alanları üzerinde kontrole sahiptir ve bu yetki alanlarında, çemberin dışındakiler tarafından yapılan tüm eylemleri veto edebilir. Bu bağlamda holakrası, büyük bir anayasal demokrasi olmaktan ziyade; küçük birimlerin kendi yetki alanlarında hemen hemen tam sorumluluğa sahip olduğu federal bir yetki sistemi gibi çalışmaktadır (Bodie, 2018).

Holokratik örgütler, tipik hiyerarşik modelinde bulunan yukarıdan aşağıya otorite kültürü yerine; kendini organize eden gruplar arasında güç dağılımına odaklanır. Geleneksel yönetim hiyerarşisini, örgütün her seviyesinde mutlak beklentiler ile belirleyen ve şeffaf bir otoriteye dönüştüren holakrası; statik iş tanımları ve kurumsal unvanları ortadan kaldırarak dinamik roller ve sorumlulukları açığa çıkarır (Kinneen vd., 2018). Farklı birtakım temel kurallar çerçevesinde oluşturulan ve “sosyal bir teknoloji” olarak tanımlanan bu anlayış, bünyesinde dört önemli unsuru barındırmaktadır (HolacracyOne, 2019):

- Kuralları belirleyen ve yetkileri yeniden dağıtacak bir örgütsel yapı
- Örgütsel yapıdaki yetki ve rollerin tanımlanması
- Bu rolleri ve yetkileri güncellemek için farklı bir karar süreci
- Takımları senkronize tutmak için bir toplantı süreci

#### 4.1. Yönetim Yaklaşımı olarak Holakrası

Günümüzde birçok örgüt değer yaratmada mal üretiminin aksine fikir ve uzmanlığın birincil kaynaklarından olduğu, bilgiye dayalı bir ekonomide faaliyet göstermektedir. Başarılı bir örgüt için, her seviyedeki çalışanların bilgi ve fikrine duyulan ihtiyacın artışı göz önünde bulundurduğunda; holokratik yaklaşımın gerilim modeli girişimcilik ve yaratıcılık konusunda oldukça uygun görülmektedir (Lee ve Edmondson, 2017).

Çok fazla belirsizlik ve çevresel değişikliğin söz konusu olduğu bir ortamda örgütler için bazı yeni yönetim zorunlulukların söz konusu olduğu söylenebilir. Yenilik, esneklik, duyarlılık, pazarların ve fırsatların yaratıcı bir şekilde yeniden değerlendirilerek rekabet avantajının yönetilmesi ve bilgiye dayalı sermaye oluşturulması bu kapsamda ele alınabilir (Shin vd., 2017). Örgütün her seviyesinde yaratıcılığı teşvik eden ve öğrenen örgüt oluşturmaya yardımcı olan holakrası yaklaşımı; çalışanları güçlendirmeyi, iç bilginin üretimi ve paylaşımını, dış bilgilerin toplanması ve entegre edilmesini ve özellikle statükoya meydan okuyarak yaratıcılığın mümkün kılınmasını vaat etmektedir.

Holakrası modelinin temel işleyişinde örgüt çalışanlarının görev tanımlarına, yetki ve sorumluluklarına hâkim oldukları sürece herhangi bir emir-komuta hiyerarşisine ihtiyaç duymamaları, daha verimli ve yüksek motivasyonla çalışmaları öngörülmekte ve hiyerarşiyi tamamen yok etmekten ziyade organizasyonun her bir çalışanını birer iktidar haline getirmek amacı söz konusudur (Groth, 2018).

Yöneticilerin başkaları adına karar verme yetkisini ortadan kaldıran holakrası anayasası, gücün otokratik bir patrona ait olmadığından ve disiplinli bir şekilde uygulanan bir yasama sürecinin varlığından bahsetmektedir. Holakraside her çalışan, bir veya daha fazla rolü yerine getirmekte; işler rol alanı dahilinde özerk olarak gerçekleştirilmekte ve tüm sorumluluk işi yapanlarca üstlenilmektedir. Bu, rolü yerine getirenlerin rolü yerine getirmek için gerekli ve makul olan her şeyi yapma yetkisine sahip oldukları anlamına gelmektedir (Robertson, 2017).

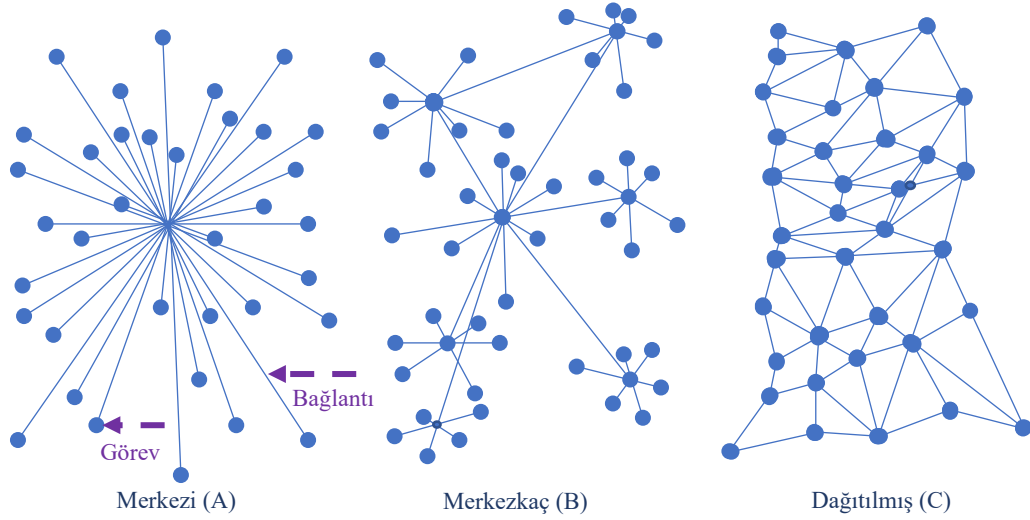
Holakrasinin, yetki dağılımını teşvik eden kontrollü bir süreç için sahip olduğu temel uygulama, yönetim toplantılarıdır. Bu toplantıların amacı, sürecin kusursuz işleyişini sağlamak ve böylece yönetim yapısının organizasyonun tüm üyelerinin ihtiyaçlarına göre değiştirilebilmesidir. İlgili toplantılarda rollerin değişimi, gelişimi veya ortadan kaldırılmasına yönelik politikaların oluşturulması; çemberin rollerini dolduracak üyelerin seçilmesi, alt çemberlerin oluşturulması gibi organizasyonel kararlar alınmaktadır.

Düz hiyerarşi ve öz yönetim ilkelerine dayanan holokratik sistem, otorite ve karar alma mekanizmalarının kendilerini organize eden ekipler arasında dağıtıldığı bir yönetim yöntemi olarak ifade edilmektedir. Bu, güç/iktidar tarafından ele geçirilme ihtimalini ortadan kaldırmanın yanı sıra merkezi olmayan organizasyonların lidersizlikten kaynaklanan kaos özelliklerini ortadan kaldırmak üzere grup/birey dinamiklerini de düzenlemeyi sağlar (Ulueru, 2014).

Holakraside "çapraz bağlantı" kavramı ile; her bir ekip üyesi, diğer ekipler/çemberlerle görevlerin gerçekleştirilmesine yönelik tartışma yetkisine sahiptir. Ayrıca, her ekibin örgüt genelinde çalışma ve işlerin sonuçlarını raporlama sorumluluğu bulunmaktadır. Çalışanların yeni ilgi alanlarına ve yeni işlevleri öğrenme arzusuna bağlı olarak aralarında serbestçe hareket edebildikleri alt çemberler öncü bağlantılarla yönetilmektedir (Kumar ve Mukherjeei 2018).

Holakrasinin yapısı ve bahsi geçen bağlantılar ile gerçekleşen örgüt işleyişi Şekil 2.'de gösterilmiştir.

**Şekil.2:** Holakrasinin Yapısı ve İşleyişi



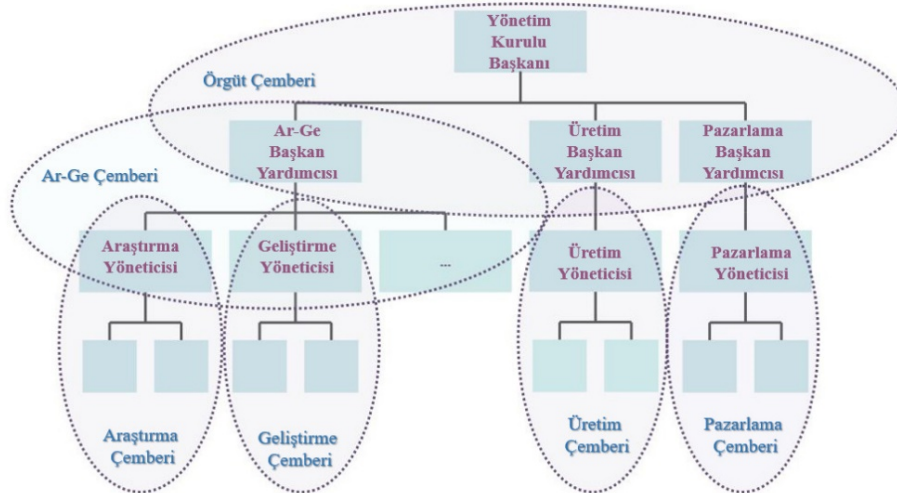
**Uyarlandığı Kaynak:** Deelen P. Sabine, (2017).

Şekil 2’de holakrasinin merkezi ve merkezkaç yapıya sahip örgütlerle arasındaki fark gösterilmektedir. Dağıtılmış güç olarak ifade edebileceğimiz (C)’de görüldüğü üzere, holakraside örgütün yönetildiği bir merkezin olmadığı anlaşılmaktadır.

Holakrasi modelinin şirket içi örgütlenmelerdeki yapısı göz önüne alındığında, güç kaynaklarının otoriteden alınarak, disiplinli çalışanlara dağıtıldığı anlaşılmaktadır. Ast-üst ilişkisinin bulunmadığı ve çembersel hiyerarşi ile yönetilen bu yapılanmalarda işi en iyi o işi yapan bilir mantığı hakimdir. Bu anlamda holakraside uzmanlık gücü, disiplin, şeffaflık ve dinamizm temel bileşenleri oluşturmaktadır.

Odağında bireyler yerine işi bulduran holakrasi, doğal bir hiyerarşik yapıyla varlığını sürdürmeyi hedeflemektedir. Geleneksel örgüt yönetiminden farklı olarak, holakraside iş ve yönetim unvanları bulunmaz. Genellikle statüyle ilgili olan unvanlara karşılık, holokratik sistemde örgütün ve “çemberin” amaçlarına katkı sağlayan ve bu katkı son bulduğunda geri çekilen birtakım roller tanımlanmaktadır. Bireylerin birden fazlasına sahip olabildiği bu rollerin gerçek sorumluluklar içermesi sebebiyle karar alma süreçleri de örgütün geneline dağıtılmaktadır. Holakraside çembere müdahil olan çalışanların her biri kendi rolünün lideri ve diğerlerinin de takipçisi konumundadır (Van de Kamp, 2014).

**Şekil 3.:** Holakraside Hiyerarşi Çemberi- Hiyerarşiden Holakrasiye



**Uyarlandığı Kaynak:** Van De Kamp, P. (2014).

Holakrasi, daha iyi anlaşılabilmesi adına onu insan vücuduna benzeten bir örnekle açıklanmaktadır: “İnsan vücudu, yukarıdan aşağıya bir komut sistemi ile değil; tüm vücuda dağıtılmış özerk ve kendi kendini düzenleyen bir ağ ile verimli bir şekilde çalışır. Hücreleriniz, organlarınız ve sistemler; mesajları alma, bunları işleme ve çıktı

üretim kapasitesine sahiptir. Her biri bir işleve ve bu işlevi nasıl tamamlayacağına dair organize etme özerkliğine sahiptir” (Robertson, 2017).

## 4.2. Holakrasiyi Gerektiren Gelişmeler

Bilişim ve telekomünikasyon devrimi, bilhassa geri bildirim süreçlerini oldukça hızlandırarak önceki yüzyıla göre çok daha farklı bir örgütlenme tarzına duyulan ihtiyacı sıklıkla görünür hale getirmektedir. Birtakım değişimler meydana geldiğinde insanlar, huzursuz ve gergin hissederek aynı zamanda yorulmak bilmeden yaratıcı bir hale gelebilmektedirler. Halihazır durum ile olması gereken durum arasında oluşan boşluk, değişimi mümkün olan her şekilde algılayabilmeleri için insanları tetikleyerek, sorunu en iyi şekilde çözmek üzere bir çaba arayışı doğurur (Krasulja vd. 2016).

Ekonomilerin ve örgütlerin giderek daha karmaşık hale gelmesi ve çevrenin hızla değişimi göz önüne alındığında, eski yönetim yapılarının örgüt faaliyetlerini daha akıllı ve verimli yollar ile uygulama konusunda kimi zaman yeteri kadar başarılı olamadığı görülmektedir (Foss ve Klein, 2012). Dolayısıyla bu çevresel koşullar altında başarıyı yakalamak ve sürdürülebilir kılmak için örgütlerin yeni fırsatları keşfedebilmesi ve bunları değerlendirebilmesi, bu gelişmelere uygun yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi ve başarılı biçimde uygulanabilmesini gerektirmektedir.

## 5. Holakrasinin Stratejik Analizi Üzerine Bir Araştırma

### 5.1. Bulgular

Holokratik örgütlenme biçiminin, henüz çok genç olmasına karşın; çoğu batıda olmak üzere farklı ülkelerde birçok örgüt tarafından denenmeye ve uygulanmaya başlandığı bilinmektedir. Literatürdeki ampirik çalışma sayısı oldukça sınırlı olmakla birlikte öne çıkan birkaç araştırma sonucu şu şekildedir:

Kumar ve Mukherjee (2018) Zappos örneğinde holokratik yönetimin dezavantajı olarak kuşaklararası çatışmaların yaşanılmasının kaçınılmaz olduğuna, yeni bir kültür oluşturup uygulamanın zorluğuna vurgu yapmış; diğer taraftan holokratik yapılanmanın dinamikliğine ve verimliliğine dikkat çekmişlerdir.

Kolkitchaiwan, Chantuk ve Siriwong (2018) tarafından kozmatik sektöründe yapılan farklı bir çalışmada ise dinamik esnek ve güçlendirilmiş bir yapıya vurgu yapılmış; rekabetçi bir çevrede satış verimliliğinin sağlanmasında holokratik yönetimin potansiyel unsurlarına değinilmiştir.

Savage, Wasek ve Franz (2019) tarafından 18 şirkette yapılan araştırma bulguları holokratik yönetimin yenilikle ilgili süreçleri destekleyip geliştirdiğini göstermiş; öte yandan öz yönetim için geleneksel örgüt yapılarında harcanan süreden daha fazlasının harcanması gerekliliğine işaret edilmiştir.

Ackermann, Schell ve Kopp (2021) ise Mercedes-Benz.io ile yürüttükleri araştırmada holakrasinin sürekli değişimin söz konusu olduğu ve uyarlanabilirlik ihtiyacının güvenilirlik ihtiyacına ağır bastığı bilgi yoğun endüstriler için daha uygun olduğu sonucuna varmıştır. Yazarlar, Mercedes-Benz.io'daki Holokratik yönetimin şeffaflık, çeviklik ve hesap verebilirliğin artmasını sağladığını vurgularken, dezavantaj olarak holakrasinin hazır bir “çözüm” olmamasını, çok fazla kaynak ve ciddi özelleştirme gerektirmesini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada holakrasinin örgütler ve yönetsel açıdan önemi, stratejik analiz yöntemlerinden birisi olan SWOT analizi kapsamında incelenmiştir. Holakrasinin üstün ve gelişmeye açık yönleri ile çevrenin oluşturduğu fırsat ve tehditler değerlendirilerek Tablo 1’de sunulmuştur:

**Tablo 1:** Holakrasinin Stratejik Analizi

| Güçlü Yönler                | Geliştirilebilir Yönler |
|-----------------------------|-------------------------|
| 1. Özerklik                 | 1. Denenmemişlik        |
| 2. Ortak Karar              | 2. Anarşi               |
| 3. Öneri Sistemi ve Katılım | 3. Bürokratik Direnç    |
| 4. Merkezkaç Yapı           | 4. Uyum                 |
| 5. Yayılım                  | 5. Motivasyon           |
| 6. Örgüt Yapısı             | 6. Statünün Önemsizliği |
| 7. Yönetim Kalitesi         | 7. Zaman                |
| 8. Yaratıcılık              | 8. Maliyet              |
| 9. Saydamlık                | 9. Güçlendirme          |

| <b>Fırsatlar</b>                                   | <b>Tehditler</b>                                |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1. İnsan<br>2. Bilgi<br>3. Teknoloji<br>4. Rekabet | 1. Kùltür<br>2. Güvensizlik<br>3. Etik sorunlar |

Tablo 1’den de izleneceği üzere Holakrasi yaklaşımının stratejik analizine ilişkin bulgular aşağıda sunulmuştur:

## 5.2. Holakrasi Yaklaşımının Güçlü Yönleri:

**Özerklik:** Özerk aktörler ağına yönelik bir kavramı ifade eden holakrasi; ortaya çıkan sorunların çözümünden sorumlu aktörlerin yeterli kapasiteye sahip olduklarını var sayar ve çözümünü yalnızca üst yönetimin otoritesine dayandırmaz (Stoker,1998).

**Ortak karar:** Holakrasi; yalnızca üst yönetim değil, kararların tüm paydaşlar tarafından paylaşımını vurgulamaktadır (Krasulja vd., 2016).

**Öneri Sistemi ve Katılım:** Holakrasinin çembersel hiyerarşisine mensup çalışanlar; her birinin katılım hakkına sahip olduğu ve koordineli bir işleyişi sağlamak üzere karar alma süreçlerinin tartışıldığı toplantılara katılırlar (Archer, vd., 2016). İş geliştirmeye yönelik aylık yönetim toplantıları düzenlenerek; örgütte hangi rollere ihtiyaç duyulduğu veya izlenmesi gereken faaliyetlerin neler olduğu gibi öneri ve fikirler tartışılır (Mosamim ve Ningrum, 2020).

**Merkezkaç Yapı:** Daha az merkezileştirilmiş örgüt yapıları, çalışanların paylaşım ve katılıma teşvik edilmesi, uzmanlıklarına göre söz sahibi olmaları, bazı karar alma süreçlerinde rol oynamaları ve açık bir iletişim sistemi içerisinde bulunmaları bakımından hiyerarşiden farklılık gösterir. Merkezi olmayan yapıların çoğu zaman piyasa koşullarına ve dalgalanmalara cevap vermede daha başarılı olduğu sonucuna varan birçok çalışma bulunmaktadır.

**Yayılm:** Holokratik sistem, geleneksel yapıya sahip örgütler arasında var olan ve açıkça belirlenmiş sınırları ortadan kaldırmaktadır. Ağ örgüsü yeterince büyük bir kapasiteye ulaştığında örgütün potansiyelinin birçok alanda yükselmesi ve küresel seviyede sorunsuz çalışması olasılığı ortaya çıkacaktır (Cook-Greuter, 2004).

**Örgüt Yapısı:** Bu tarz bir yaklaşım, tüm jeopolitik ve çevresel etkileri kontrol etmeyi kolaylaştırabileceği gibi örgüt yapılarında insanileşme boyutunu daha önce hiç olmadığı kadar artırma potansiyeline erişebilecektir.

**Yaratıcılık:** Birçok araştırmacıya göre düz ve hiyerarşik yapılar doğal ve verimli bir sosyal örgütlenme biçimi olarak savunulmaktadır. Ancak zayıf bir örgüt yapısında çalışanların tüm potansiyelini kullanabilme olanaklarının engellenmesi söz konusu olabilmektedir (Korhonen, 2007). Kuşkusuz bürokrasinin yoğunlaştığı örgütlerde yaratıcı fikirlerin benimsenmesi olağan bir durum değildir.

**Yönetim Kalitesi:** Holakrasi yaklaşımı, gerekli yapının zaman içerisinde gelişerek ortaya çıkmasına izin verdiğinden yönetim kalitesinin sürekli olarak iyileştirilmesine imkân sağlar (Robertson, 2017).

**Saydımlık:** Holakrasi saydam bir kurallar seti ve test edilmiş toplantı süreçleri aracılığıyla yetkinin dağıtılmasına izin vererek tüm çalışanların liderlik rolü üstlenmesini ve anlamlı kararlar almasını sağlar. Yapının nihai hedefi radikal şeffaflıktır ve unvan veya bürokrasinin arkasında saklanmak söz konusu değildir (Gouveia, 2016).

## 5.3. Holakrasi yaklaşımının Gelişmeye Açık Yönleri:

**Denenmemişlik:** Holakrasi, son derece genç ve buna bağlı olarak uygulamada yeterince deneyimlenmemiş bir örgütlenme aracıdır.

**Bürokratik Direnç:** Uzun yıllardır var olan köklü yönetim uygulamalarının ardından yönetici/girişimcilerin, çekingen davranması mümkündür. Bir örgütün yalnızca fikir ve iş birliği ilkesine dayalı olarak yönetebileceğine inanmak zaman gerektirmektedir.

**Anarşi:** Birçok teorisyen, holakrasinin örgütsel kaosu hâkim olduğu bir sistem olduğunu ileri sürmektedir. **Boissier** ve arkadaşlarına göre (2017), ademi merkezizyetçilik, yapı ve kontrolü reddeden anarşi ile karıştırmamalıdır. Modern ademi merkezizyetçi yapılar, sosyal eşitler arası ilkeleri izleyerek merkezi olmayan iletişim, koordinasyon ve kontrolü benimserken; idari bir pozisyonun aksine liyakat ve deneyime dayalı hiyerarşileri desteklemektedir.

**Uyum:** Holakrasi yapı olarak ihtiyaç halinde tabi olduğu hızlı uyum sayesinde güçlü bir yönetim yaklaşımı örneği olarak göze çarpmaktadır. Ancak bahsi geçen uyumu gerçekleştirebilmek ve mevcut çalışanlar ile geleneksel yapılara bu sistemi entegre edebilmek kolay görünmemektedir.

**Motivasyon:** Holakrasi, kararların doğruluğunu tespit etme ve astların bağlılığını sağlamada motivasyonunu artırarak; örgütlerin başarısını yükseltebilir. Öte yandan yüklenen ekstra sorumluluk, bireylerin güçlü yönlerini ve kendilerine duydukları güveni sarsarak gereksiz bir gerilime neden olabilir (Bernstein vd., 2016).

**Statünün önemsizliği:** Belirli bir statüye sahip olma ihtiyacından kaynaklanan statü motivasyonunun holakraside göz ardı edilmesi çalışanların gelişim, katılım ve tatmin derecelerini olumsuz etkileyebilir.

**Zaman:** Karar süreçlerine fazla sayıda yönetici ve çalışan katıldığından karar süreçlerinin uzaması söz konusu olabilir.

**Maliyet:** Karar süresinin uzamasına bağlı olarak örgüte açık ve örtülü ek maliyetler yüklenebilir.



*Güçlendirme:* Birey ve ekipler arasındaki iç iletişim ve etkileşimin yoğunluğu; yaratıcılık, yenilik gibi konularda örgütlere fayda sağlamanın yanı sıra bireysel güçlenmeyi desteklemesine (Zheng vd., 2010) rağmen, yetkinlik düzeyi düşük bireyler açısından sorumluluklarını yerine getirmekte kaçınma eğilimi oluşturabilir.

#### **5.4. Holakrasi Yaklaşımı ile İlgili Çevresel Fırsatlar:**

*İnsan:* Holakrasi, işleyişini sürdürebilmek için kararlara katılan ve rolleri gereği tüm sorumlulukları alması beklenen yetkin, nitelikli ve çevik çalışanlara ihtiyaç duyar. Kolay ikame edilemeyen, kalifiye çalışanlar; geleneksel hiyerarşiye karşılık Holokratik bir yapıda daha başarılı olmaktadır. Günümüzde insana verilen önemin artışı ile beraber insan kaynaklarının yetenek ve yeterliliklerine bağlı olarak önemli bir rekabet avantajı elde edilebilir.

*Bilgi:* Holakrasi ve insanı odak alan yaklaşımların benimsenmesi, küresel pazarlarda varlığını sürdürebilmede gereksinim duyulan bilgi akışı ve iletişim beklentilerine uygun bir araçtır.

*Teknoloji:* Bilgi akışı ve iletişimdeki katkıları, örgütün teknoloji geliştirme ve yenileşim yeteneklerinin artırılmasını ön plana çıkarır.

*Rekabet:* Rol merkezli Holokratik yapılar bir ekip olarak ilerleyerek örgütlerin büyümesini desteklemektedir. Yöneticilerin gereksinimlerinden ziyade örgütün vizyonu ve itici güçleri ile uyum sağlamayı gerektiren bu yapılar dışa açık, değişimlere hızlı cevap verebilen, esnek niteliklere sahiptir.

#### **5.5. Holakrasi ile İlgili Çevresel Tehditler:**

*Kültür:* İnsanların yaşam ve çalışma biçimlerine bağlı olarak oluşan kültür, iç ve dış dinamiklere bağlı olarak çalışma ortamlarını etkiler. Örgütlerin de farklı örgütlerde, farklı iş yöntemleri ve iş kültürleri olduğu bilinmektedir. Kültür; kısa sürede değişmediğinden, örgütlerin yenilikleri kabul etmeleri ve kolay uygulayabilmeleri zaman alır. Bu anlamda, bürokratik sistemlerde deneyim kazanmış ve buna alışkın olan çalışanlar için holakrasi uygun bir seçenek olmayabilir. Sorumluluktan kaçınma, yetersiz özgüven ve uyum sorunu yaşanması muhtemeldir.

*Güvensizlik:* Bireylerin hareket, yetenek ve olanaklarında gerçekleşen artış; çatışma, israf gibi sorunları ortadan kaldırmak için birey ve kurumlar arasında güveni zorunlu kılmaktadır (Tosun, 1990). Örgüt çalışanlarına, işleyişe ilişkin kurallara, yapı ve yönetime dair duyulan kuşku da çevresel tehditler bağlamda değerlendirilebilir.

*Etik Sorunlar:* Takımlar arasında kendini gösterme, göz doldurma, performans kaygıları ile birtakım etik ihlallerin gerçekleşmesi olasıdır. Araştırmalar göstermiştir ki, örgütlerde tepe yönetimden en alt düzey çalışana kadar herkes fırsat bulduğu takdirde etik dışı hareketlerde bulunma eğilimi gösterirler.

### **6. SONUÇ**

Küreselleşmenin bir sonucu olarak yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi; yönetimde bireylerin kendilerini değerlendirebildiği, sorumluluk alabildiği ve yaratıcılığın kullanımına uygun çalışma ortamlarına gereksinimi artırmaktadır. Bu bağlamda öne çıkan güncel yönetim yaklaşımlarından birisi de holakrasidir. Holakrasi, yetki ve karar alma süreçlerinin bireyler ve takımlar tarafından organize edildiği, merkezi olmayan bir yönetim anlayışını ifade eder.

Çalışmada kavramlar üzerinden gerçekleştirilen SWOT analizine göre holakrasi yaklaşımı; özerklik, ortak karar, öneri sistemi ve katılım, merkezkaç yapı, yayılım, örgüt yapısı, yönetim kalitesi, yaratıcılık ve saydamlık gibi konularda sahip olduğu işlevsel yapısı gibi güçlü yönleri bulundurmaktadır. Holakrasi yaklaşımı bahsi geçen güçlü yönlerine karşın bir yönetim felsefesi veya kuramından çok, bir pratiği ifade etmesi nedeniyle; devrim niteliğindeki yapısı mevcut alışkanlıklara bağlı olarak zorlaşabilecek uyum süreçleri ve örgütte yaratabileceği anarşi ortamı gibi gelişmeye açık yönlerinin bulunduğunu da göstermektedir.

Holakrasi yaklaşımı çevresel faktörler açısından değerlendirildiğinde; yetenekli ve yetkin çalışanları cezbedebilmesi, bilgi akışı ve iletişimi etkinleştirilmesi, teknolojik gelişimlere ve yenileşime kaynaklık etmesi, dışa açık olması ve değişime hızlı cevap vermesi ile rekabet avantajı sağlması gibi fırsatlar sunmasına karşın; bürokratik çalışma sistemlerine alışkın çalışanların neden olabileceği sorumluluktan kaçınma ve yetersiz öz güven, ast-üst arasındaki ilişkilerde yaşanan güvensizlik, ekipler arası rekabetin tetikleyeceği etik dışı davranışlar bu yaklaşıma yönelik tehditlerdir.

Bu kapsamda holakrasi yaklaşımı benimsenmeden önce özellikle kültüre ve alışkanlıklara bağlı olarak uyumun çok hızlı gerçekleşmeyeceği göz önünde bulundurularak, örgütlerin iç ve dış dinamikleri iyi analiz edilmeli ve geliştirmeye yönelik çalışmalar sürdürülmelidir. Bu kapsamda geleceğin yönetim anlayışlarından birisi olarak nitelendirilebileceğimiz holakrasi yaklaşımın Türkiye’de bilinirliği ve uygulanabilirliğinin yaygınlaşması konusunda nicel araştırmalarla desteklenmesi de yararlı olacaktır.

## Kaynakça

- ALTUNIŞIK, R., COŐKUN, R., YILDIRIM, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları* (10. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- ARCHER, I., FORRESTER-WILSON, S., MUIRHEAD, L. (2016). Exploring Holacracy's Influence on Social Sustainability Through the Lens of Adaptive Capacity. (Yüksek Lisans Tezi, Blekinge Institute of Technology Karlskrona, İsveç). Erişim adresi: <http://bth.divaportal.org/smash/get/diva2:941783/FULLTEXT02.pdf>
- BERNSTEIN, E., BUNCH, J., CANNER, N., LEE, M. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*. 38–49. Erişim adresi: <https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype>
- BODİE, M. T. (2018). Holacracy and the Law. *Delaware Journal of Corporation Law*, 42(3). 619-686. Erişim adresi: <https://ssrn.com/abstract=3641636>
- BOISSIER, F. RYCHKOVA, I. ZDRAVKOVIC. J. (2016). Extending Enterprise Modeling for Decentralized Organizations. Université Paris 1-Panthéon Sorbonne; Stockholm University. hal-01550056
- BOLAT, T., SEYMEN, O. A., BOLAT, O. İ. VE ERDEM, B. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- COOK-GREUTER, S. (2004). Making The Case For Developmental Perspective. *Industrial and Commercial Training*. 36(7). 275-281.
- DEELEN, S. P. (2017). Social support in Holacracy- How do employees in organizations based on Holacracy experience their collegiate social support and how does this collegiate social support arise? (Yüksek Lisans Tezi, Open Universiteit, Hollanda). Erişim adresi: <https://core.ac.uk/download/pdf/83917675.pdf>
- EREN, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. (12. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- FOSS, N. J., KLEİN, P. G. (2012). *Organizing Entrepreneurial Judgment- A New Approach to the Firm*. Cambridge: Cambridge University Press.
- GARVIN, D. A., (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, 71 (4), 78-91
- GARVIN, D. A., EDMONDSON, A. C., & GINO, F., (2008). Is Yours a Learning Organization? *Harvard Business Review*, 86 (3), 109-116.
- GENÇ, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. (5. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- GOUVEÍA, L. B. (2016). Holacracy As An Alternative To Organisations Governance. University Fernando Pessoa Conference VI.1
- GROTH, A. (9 Ekim 2018), *Quartz at Work*, Erişim adresi: <https://qz.com/work/1397516/is-holacracy-the-future-of-work-or-a-management-cult/>
- SAVAGE, G., FRANZ, A. & WASEK, J. S. (2019). Holacratic Engineering Management and Innovation, *Engineering Management Journal*, 31:1, 8-21, DOI: [10.1080/10429247.2019.1565467](https://doi.org/10.1080/10429247.2019.1565467)
- HOLACRACYONE, (5 Nisan 2019). *Who is using holacracy? Structure & Process: Beautiful Work*. Erişim adresi: <http://structureprocess.com/holacracy-cases/>
- KESKİN, H., AKGÜN, A. E. KOÇOĞLU, İ. (2016). *Örgüt Teorisi*. (1. Baskı), Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KİNNEEN, K., YOUNAS, S., VE LÜCKE, G. (2018). Self-Managing Organizations in the context of Entrepreneurial Innovation. (Yüksek Lisans Tezi, Uppsala Üniversitesi, İsveç). Erişim adresi: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1228343/FULLTEXT01.pdf>
- KOÇEL, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*, (18. Baskı), İstanbul: Beta Yayınları.
- KOLKITCHAIWAN, P., CHANTUK, T., & SIRIWONG, P. (2018). Holacracy Management: The Potential Factor for Holacracy Management: A New Flexibly Hierarchical Management for Thai sales management in Cosmetic Industry.
- KORHONEN. J. J., (2007). On the Lookout for Organizational Effectiveness–Requisite Control Structure in BPM Governance 1st International Workshop on BPM Governance WoGo, Brisbane, Australia.

- KRASULJA, N., RADOJEVIĆ I., JANJUŐIĆ D. (2016). Holacracy - The New Management System. International Scientific Conference - The Priority Directions Of National Economy Development (ss.187-196) University of Niš, Srbistan.  
Erişim adresi: <http://isc2016.ekonomskifakultet.rs/article-19.html>
- KUMAR S., V., MUKHERJEE, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? The case of Zappos. *Human Resource Management International Digest*. 26 (7): 12-15. Erişim adresi: doi:10.1108/hrmid-08-2018-0161
- LALOUX, F., (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- LEE, M. Y., EDMONDSON, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35–58.
- MOSAMİM, P., NİNGRUM, S. (2020). Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System?. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 257-271. Erişim adresi:  
<https://doi.org/https://doi.org/10.47405/mjssh.v5i12.600>
- NAİR, R. (2016). Holacracy in Academia, *SCMS Journal of Indian Management*, 13(1).
- ROBERTSON, B. (2015). *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York, USA: Henry Holt LLC.
- SHIN, H., PICKEN J., DESS G. (2017). Revisiting The Learning Organization. *Organizational Dynamics* 1 (46), 46-56.
- STOKER, G. (1998). Governance As Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50 (155). 17-28.
- TORTOP, N., İŐBİR, E. G., AYKAÇ, B., YAYMAN, H. VE ÖZER, M. A. (2010). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık
- TOSUN, K. (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- ULİERU, M. (2014). Organic Governance Through the Logic of Holonic Systems. J. Clippinger ve D. Bollier (Eds.), *From Bitcoin to Burning Man and Beyond* (113-129), Boston, MA: ID3. J. Clippinger ve D. Bollier (Eds.), *From Bitcoin to Burning Man and Beyond* (113-129), Boston, MA: ID3.
- VAN DE KAMP, P. (2014) Holacracy–A Radical Approach To Organizational Design. Hans Dekkers, Wil Leeuwis, Ivan Plantevin (Eds.) *Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure*, (ss. 13–26.) University of Amsterdam, Hollanda.
- ZHENG, W., YANG, B., MCLEAN, G. N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, And Organizational Effectiveness: Mediating Role Of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771.