

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL YÖNETİMDE YENİ BİR SİSTEM OLARAK HOLAKRASI
VE SİSTEMİN TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI: ORDU İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GONCA GÜR

**DANIŞMAN
DOÇ. DR. KURTULUŞ YILMAZ GENÇ**

GİRESUN-2019

**T.C.
GİRESUN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖRGÜTSEL YÖNETİMDE YENİ BİR SİSTEM OLARAK HOLAKRASI
VE SİSTEMİN TÜRKİYE'DE UYGULANABİLİRLİĞİ ÜZERİNE BİR ALAN
ARAŞTIRMASI: ORDU İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GONCA GÜR

DANIŞMAN

DOÇ. DR. KURTULUŞ YILMAZ GENÇ

GİRESUN-2019

JÜRİ ÜYELERİ ONAY SAYFASI

Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarihli toplantısında oluşturulan jüri, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Gonca GÜR' ün "Örgütsel Yönetimde Yeni Bir Sistem Olarak Holakrasi ve Sistemin Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması: Ordu İli Örneği" başlıklı tezini incelemiş olup aday 04/07/2019 tarihinde, saat 11:00 de jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın çalışması, sınav sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Jürisi	Unvanı, Adı Soyadı	İmzası
Üye (Başkan)	Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF	
Üye	Prof. Dr. Gürol ÖZCÜRE	
Üye	Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ	

ONAY

...../...../2019

Prof. Dr. Güven ÖZDEM
Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Örgütsel Yönetimde Yeni Bir Sistem Olarak Holakrasi ve Sistemin Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması: Ordu İli Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

21/06/2019

Gonca GÜR

ÖNSÖZ

“Örgütsel Yönetimde Yeni Bir Sistem Olarak Holakrasi ve Sistemin Türkiye’de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması” başlıklı bu çalışmada holakrasi modelinin örgüt içi yaratıcılık ve motivasyon düzeyine etkileri araştırılarak Dünya’da uygulanış biçimi ve etkilerinden söz edilmektedir. Sonuç olarak Türkiye’deki örgütler için uygun bir yöntem olup olmadığı ile ilgili bulgular neticesinde gelecek için yapılabilecekler hakkında öneriler sunulmaktadır.

Çalışmanın hazırlık sürecinde göstermiş olduğu yoğun özveri, destek, moral, motivasyon ve aynı zamanda sonuna kadar sunduğu bilgi birikimi için danışman hocam; Doç. Dr. Kurtuluş Yılmaz GENÇ’e,

Eğitim sürecimde alanlarında her daim yardımsever bir tavırla yaklaşan saygıdeğer hocalarıma,

Kendimi geliştirebilmem adına tüm olanakları ile destek olan, her konuda eğiten, verdiğim her kararda yanımda olan ve varlıklarını her daim hissettiğim ANNEM ve BABAM’a,

Ayrıca, çalışmalarım esnasında beni yürekten destekleyen ve her daim motivasyonumun yüksek kalabilmesi için çabalayan sevgili eşim Serhat GÜR’e teşekkürlerimi borç bilirim.

ÖZET

Yönetim konusu, özellikle yeni yönetim şekilleri günümüzde gittikçe önem arz eden bir kavram olduğundan ilk bölümde dünyada uygulanan yeni bir yönetim modeli olan Holakrasi modelinden bahsedilmiştir. Farklı yönetim kavramları ve interdisipliner kavramlarla bağlantılar kurularak açıklanan bu model hakkında ikinci bölümde dünyadan örneklerle ve uygulama biçimlerine değinilmiş ve Türkiye’de holakrasi modeline yakın bir sistemle çalışan firma incelenmiştir.

Bu araştırma 40 farklı işletme ve toplam 60 farklı yönetici ve çalışandan elde edilen verilerin çözümlenmesi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın son bölümünde yapılan alan araştırmasının anket verileri değerlendirilerek IBM SPSS Statistics 22 programında öncelikle değişkenlerin ortalamaları alınarak yorumlanmıştır daha sonra faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında korelasyon analizi ve Kruskal-Wallis analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma açık uçlu soru ve likert tipi ölçeklerden oluşması açısından hem nitel hem de nicel bir araştırma özelliği taşımaktadır.

Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgulara göre işletmelerde holakrasi düzeyi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, holakrasi düzeyi ile örgütsel motivasyon düzeyi arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ayrıca işletmelerdeki holakrasi düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Bunun dışında; İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi konusunda sektörler arasında fark olmadığı, işletmelerdeki holakrasi düzeyi konusunda sektörler arasında fark olmadığı, işletmelerde motivasyon düzeyi konusunda sektörler arasında fark olmadığı, çalışanların yaratıcılık düzeyinin, çalışanların yaşına göre farklılaşmadığı, çalışanların motivasyon düzeyinin, çalışanların yaşına göre farklılaşmadığı, çalışanların yaratıcılık düzeyinin, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaştığı ve çalışanların motivasyon düzeyinin, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Yönetim Organizasyon Alanında hazırlanmış bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Holakrasi, motivasyon, yaratıcılık

ABSTRACT

Since the subject of management, especially new forms of management, is an increasingly important concept, holacracy model, which is a new management model applied in the world, is mentioned in the first part. On the second part of this model it is mentioned in the examples and application forms from the world and close working with a model system to holacracy company in Turkey described the concept by establishing links with different management concepts and interdisciplinary were examined.

This research was analyzed with solution suggestions obtained from 40 different enterprises and 60 different manager and employees. In IBM's SPSS Statistics 22 program, averages of variables were sometimes announced. Factor analysis, correlation analysis and Kruskal-Wallis analysis were performed.

The study is both qualitative and quantitative in terms of open-ended questions and likert-type scales.

According to the findings of the analyzes, there is a statistically significant and positive relationship between the level of holacracy and creativity in the enterprises, there is a statistically significant and positive relationship between the level of organizational motivation and the level of organizational motivation. There was a positive relationship.

Except this; There is no difference between sectors in terms of creativity level in enterprises, there is no difference between sectors in terms of holacrasia level in enterprises, there is no difference between sectors in terms of motivation level in enterprises, the level of creativity of employees does not differ according to the age of employees, the level of motivation of employees does not differ according to the age of employees, It is concluded that the level of motivation of the employees does not differ according to the level of education of the employees.

The literature of this study, which was prepared in the field of Management and Organization, facilitates portability.

Key Words: Holacracy, Motivation, Creativity

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
İÇİNDEKİLER.....	IV
TABLolar LİSTESİ.....	V
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	VI
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM**1. HOLAKRASI**

1.1. Holakrasi Modelinin Tanımı.....	3
1.2. Holakrasi ve Holon İlişkisi.....	4
1.3. Holakrasi ve Kendi Kendini Yöneten Organizasyonlar.....	5
1.3.1. Bürokrasi 2.0.....	5
1.4. Bir Doğa Yasası Olarak Holakrasi.....	6
1.5. Kuşakların Dönüşümü ve Holakrasi.....	6
1.6. Çalışan Portföyü ve Çalışma Sistemindeki Değişimler.....	8
1.7. Holakrasi Modelinin Örgütsel İşleyişi.....	9
1.7.1. Modelin Uygulanışı.....	9
1.7.2. Piramit Hiyerarşiye Karşı Çember Hiyerarşi.....	10
1.8. Holakrasi Yönetiminin Çıktıları.....	12
1.9. Holakrasi Anayasası 4.0.....	14
1.9.1. Holakrasi Sözlüğü.....	14

İKİNCİ BÖLÜM**2. DÜNYADA HOLAKRASI**

2.1. Zappos'un Holakrasi Yolculuğu.....	16
2.2. ARCA'nın Holakrasi Yolculuğu.....	18
2.3. Springest'in Holakrasi Yolculuğu.....	19
2.4. Dünyadan Örnekler.....	20

2.4.1. Teknoloji Sektöründe Holakrası.....	20
2.4.2. Danışmanlık Sektöründe Holakrası.....	23
2.4.3. Eğitim Sektöründe Holakrası.....	27
2.5. Holakrası Yönetimine Yakın Bir Sistemle Çalışan Organizasyonlar....	30
2.5.1. Google ve Holakrası.....	30
2.5.2. Facebook ve Holakrası.....	31
2.6. Türkiye’de Holakrası.....	32
2.6.1. Türk İnsanın Yapısı ve Holakrası İlişkisi.....	32
2.6.2. Türkiye’deki Mevcut Çalışma Sistemi ve Çalışanlara Etkileri.....	33
2.6.3. Holakrasiyi Çağrıştıran Bir Firma Örneği Olarak FERRERO.....	34
2.6.4. Türkiye’de Endüstri 4.0 Yankıları ve Holakrası.....	36

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HOLAKRASİ KAVRAMININ NASIL ALGILANDIĞINA İLİŞKİN ORDU İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	37
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	37
3.3. Araştırmanın Önemi.....	41
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	41
3.5. Bulgular.....	41
3.5.1. Açık Uçlu Sorulara İlişkin Bulgular.....	41
3.5.2. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular.....	48
3.6. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	55
3.7. Faktör Analizi Sonuçları.....	61
3.8. Hipotezler.....	65
3.9. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	67
3.10. Kruskal- Wallis Analiz ve Sonuçları.....	69
3.11. Hipotez Değerlendirmeleri.....	72

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Çalışan Evrimi.....	9
Tablo 2: Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna.....	9
Tablo 3: Teknoloji sektöründe Holakrası.....	21
Tablo 4: Danışmanlık Sektöründe Holakrası.....	24
Tablo 5: Eğitim Sektöründe Holakrası.....	28
Tablo 6: Güvenilirlik Analizi.....	40
Tablo 7: Holakrası Nedir?.....	44
Tablo 8: Size Göre Katılımcılık Nedir?.....	45
Tablo 9: Hiyerarşi Nedir?.....	47
Tablo 10: Yetki Nedir?.....	48
Tablo 11: Motivasyon Nedir?.....	49
Tablo 12: İşletmelerin Kuruluş Yılı.....	51
Tablo 13: Faaliyette Bulunulan Sektör.....	52
Tablo 14: Faaliyette Bulunulan Sektör Özeti.....	53
Tablo 15: İşletmenin Çalışan Sayısı.....	53
Tablo 16: İşletmenin İhracat Yapma Durumu.....	53
Tablo 17: Toplam İş Tecrübesi.....	54
Tablo 18: Firmada Çalışma Süresi.....	54
Tablo 19: Cinsiyet.....	55
Tablo 20: Yaş.....	55
Tablo 21: Medeni Durum.....	56
Tablo 22: Eğitim Durumu.....	56
Tablo 23: Firmada Çalışılan Departman.....	57
Tablo 24: Holakrası Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Tablo 25: “İşletmelerdeki Durum” Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma değerleri.....	60

Tablo 26: “Yaratıcılık” Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	62
Tablo 27: “Motivasyon” Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	63
Tablo 28: Holakrasi Değişkeni.....	64
Tablo 29: İşletmelerdeki Durum Değişkeni.....	65
Tablo 30: Yaratıcılık Değişkeni.....	66
Tablo 31: Motivasyon Değişkeni.....	67
Tablo 32: Korelasyon Analiz Sonuçları-1.....	70
Tablo 33: Korelasyon Analizi Sonuçları – II.....	71
Tablo 34: Yaratıcılık Düzeyi-Sektör İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	72
Tablo 35: Holakrasi Düzeyi-Sektör İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	73
Tablo 36: Motivasyon Düzeyi-Sektör İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	73
Tablo 37: Yaratıcılık Düzeyi-Yaş İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	74
Tablo 38: Motivasyon Düzeyi-Yaş İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	74
Tablo 39: Motivasyon Düzeyi-Eğitim İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	74
Tablo 40: Yaratıcılık Düzeyi-Eğitim İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi).....	75
Tablo 41: Hipotezler ve Sonuçları.....	76

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Holakrasi Çember Yapısı.....	11
Şekil 2: Merkezi(A), Merkezi Olmayan(B) ve Dağıtılmış Gücün(C) Kavramsal Temsili.....	14
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	68



GİRİŞ

Örgütlerin amaçlarına ulaşma yolunda temel işletmecilik işlevlerinden biri olan yönetim kavramı tarihten bugüne artan bir ivmeyle gelişim ve değişim göstermektedir (Bolat, vd., 2008). İnsan olgusunu temel alan diğer bilim dalları gibi yönetim bilimi de sürekli bir gelişim ve değişim özelliği gösteren insanlığa ayak uydurmak ve onun gelişimine paralel örgütsel yönetim modelleri oluşturmak veya mevcutu iyileştirmek durumundadır. Bu bağlamda literatürdeki yönetim kavramına ve gelişimine baktığımızda da kuramlarda mevcut zaman ve koşullara uygun olarak klasik yönetimden günümüz yönetim şekillerine bir takım farklılıklar görmekteyiz.

Klasik örgütlenmelerde belirsizlikten uzak, mevcut durumu korumaya ve risk almamaya yönelik, ürün ve hizmet öncelikli bir yapı görülürken çağdaş örgütlenmelerde birey ve örgütün ihtiyaçları ön planda tutulmakta ve değişimin önemi artırılmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik,2008,s.415). Temelde teknoloji ve çevre etkisinde gelişen bu değişime şirketlerin kayıtsız kalamadığını söyleyebiliriz. Bu bağlamda oluşturulmuş bir çok alternatif yönetim modeli mevcut olduğu gibi bu yönetim modelleri ihtiyaçlar dahilinde gün be gün geliştirilmekte ve şirketler nezdinde denenmektedir. Bu husus, günümüz rekabet koşulları içerisinde büyük bir önem arz etmektedir öyle ki bu durum hizmet sektöründe profesyonel olarak konumlanarak şirketlere uygun olabilecek yönetim şekillerini belirlemede onlara rehberlik eden bir çok firmanın faaliyet göstermesine olanak sağlamaktadır (Kubr, 2002). Söz konusu insan olduğunda, onun dahil olduğu her alanda kaçınılmaz olan değişim olgusu yalnızca şirketlerin değil ülkelerin de kaçınmadığı bir kavram olup, her dönemin kendi formuna uygun yönetim anlayışları kabul görmektedir.

Bu konuda The Economist dergisi tarafından 167 ülke üzerinden yapılan bir araştırmanın sonucu olarak işleniş biçimine bakılmaksızın 81 farklı ülkenin rejiminin demokrasi olduğu görülmektedir. Geçmişte demokrasi kelimesinin dahi var olmadığı ancak ülkelerin bu yönetim biçiminin gelişimi ile kendilerine en uygun rejim olduğunu kabul etmesi sonucu, demokrasinin şeffaf, fırsat eşitliği tanıyan, adil, verimli, özgürlükçü bir sistem olduğu bilgisi ile ülkelerinde hayata geçirmeye karar verdikleri düşünülmektedir. İş yaşamında da bu bağlamda ideal bir sistem olarak görülmekte olan holakrasi, kendini hissettirmekle kalmayarak geleceğin yönetim sistemi olarak görülmektedir (Moralıoğlu, 2015).

Geçmişten bugüne devinimini yitirmeyen yeni yönetim modelleri özellikle son dönemde oluşmuş agresif rekabet koşullarında geride kalmak istemeyen tüm şirketlerin kabul ve takip edip uygulaması gereken yöntemler olup bu devinimin gerisinde kalmak, varlığını sürdürmek isteyen hiçbir şirket tarafından göz ardı edilmemektedir. Öyle ki teknolojinin de artan bir ivmeyle gelişiminden kaynaklanan şirket içi gelişmelerin kopyalanması durumuna maruz kalan firmalar her geçen saniye bir tık öteye geçmek durumunda kalmaktadır. Bunu sağlamak adına bir çok alanda yapılması gereken atılımların en önemlilerinden biri olan yönetim sistemi, bir şirketin temel yapı taşlarından birini oluşturmaktadır.

Yönetim anlayışındaki tüm bu gelişmelerin ışığında 2015 yılının Haziran ayında yazılımcı Brian j. Robertson da çalışmalarına 2001 yılında başladığı 'Holacracy' isimli kitabını yayınlamış ve bize bu alanda alternatif bir yönetim modeli sunmuştur. Aynı zamanda bu modelin şirketlere nasıl uygulanabileceğine dair hali hazırda eğitimler vermektedir (Robertson B. , 2019).

Holakrasi modelinin tanımını yaparak işleyişini açıkladığımız ve şirketlerdeki uygulanış biçimlerine örneklerle değinerek Türkiye'de uygulanabilirliğini ölçtüğümüz bu çalışmanın hedefi Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlarının bu yönetim şekline olan bakışlarını incelemek ve amacı ise gelişen teknolojinin getirdikleriyle şirketlerin değişen davranışlarına uygun bir yönetim şekli olacak holakrasi modelini yönetim literatürüne ekleyerek bilinirlik ve uygulama alanı oluşturmaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. HOLAKRASI

1.1. Holakrasi Modelinin Tanımı

Son yıllarda genelde çok katmanlı çalışan şirketlerde, özellikle şeffaflık düzeyinde ve katılımcıların benzer imkanlarla fikirlerini sunmaları konularındaki eksiklik sonucunda yeni bir işletmesel sistem arayışıyla ortaya çıkan ve geliştirilmekte olan holakrasi, organizasyonu yönetmenin farklı bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Şöyle ki geleneksel olarak bir organizasyonun yönetiminde düzen oluşturmak istendiğinde akla hiyerarşi gelmekte ve onu sağlaması için de yönetici gerekmektedir. Holakrasi bu hiyerarşiyi sağlamada yöneticilere değil ekiplere başvurmaktadır. Yöneticilerin yerini kuralların aldığı bu yönetim şeklinde ekiplerin iş tanımlarına uygun olarak kararlarını almadaki özerkliği vurgulanmaktadır (Robertson B. J., 2015).

Holakraside sorumluluklar tepeden aşağı direktif şeklinde gelmemekte, işin ehli ekipler tarafından tüm organizasyona hesap verilebilir şekilde devralınıp yerine getirilmektedir. Genel olarak yönetimde esnekliği, şeffaflığı, inovasyonu, sorumluluğu arttırmayı, bunun sonucunda benmerkezciliğin oluşturabileceği çatışmaları ortadan kaldırmayı hedefleyen holakrasi, şirket misyonu ile paralel davranışlar oluşturmakta ve işletimi daha güçlü ve canlı tutmaktadır (Alyuruk, 2017).

Netice itibariyle bir organizasyonda, çalışan motivasyonunun ne derece önemli olduğu düşünüldüğünde ve insanların motivasyon kaynağı olan ihtiyaçlarının bir sınırı olmadığı varsayımı ile bir işyerinde bir çalışanın kendine dair tüm yetkilerinin işyeri kuralları çerçevesinde kendi elinde olması motivasyonu yükseltebilecek en önemli neden olarak düşünülmektedir.

Çünkü bir işyeri için bu motivasyon kaynağının bir tık ötesi bulunmamaktadır. İnsanların sosyal hayatlarında ahlaki kurallar ve hukuk kuralları çerçevesinde başkalarının özgürlük alanlarına müdahale etmeden özürce yaşayabildikleri şekliyle kendi işyerlerinde de kendi hükmünü verebilme özgürlüğü, bir işyerini sosyal yaşamdan ayırmamaktadır.

İnsanların sevdikleri işleri yapsalar dahi yeri geldiğinde yönetici baskısı ile yaratıcılıklarını da yitirdiği ve işlerini bir süre sonra yalnızca ekonomik olarak hayatlarını idame ettirebilmek için bir araç olarak görmeye başladıkları günümüz organizasyonlarında bu denli köklü bir değişim tüm çalışma sistemini ve motivasyonu yenileyebilecek özellikleri taşımaktadır.

Bir sosyal teknoloji unsuru olarak da görebileceğimiz holakrasi, bireyleri kurumsal kontrole tabi tutmaktan uzaklaşarak özgürleştirip onların yaratıcılıklarını artırmaktadır ve hali hazırda Avustralya, Fransa, Almanya, Yeni Zellanda, İsviçre, İngiltere ve Amerika'daki kar amacı güden ve de gütmeyen kuruluşlarda kabul edilmiştir (Nair, 2016).

1.2. Holakrasi Ve Holon İlişkisi

Kelime kökeni itibariyle holakrasi, holarchy(holarşi) kavramından türemekle birlikte Arthur Koestler'in 1967 yılında yayınlanan A Ghost in The Machine adlı kitabında bütün olan ve aynı zamanda başka bir bütünün parçası olan anlamına gelen "holon" ve bu bütünlerin birbirleriyle ilişkisini anlatan "archy" kelimelerinin birleşimiyle türeyen bir kavram olduğu açıklanmaktadır (Küçük, 2017). Şöyle ki; çevremizi çevreleyen evreni gözlemlerken, gözlemlenen varlıklar arasındaki tüm kısmi ilişkiyi baz almamız gerektiğini belirten Koestler birimleri bağımsız olarak düşünmeden aslında bir bütünün ve onun da başka bir bütünün parçası olduğu bilgisiyle evrenin bizlere holon hiyerarşisini örnekleyebileceğini ve daha karmaşık durumlara doğru gelişebileceğini öne sürmektedir. Bu durumu bir hayaletin yaşam makinesini kullanması şeklinde tasvir eden Koestler'in açıkladığı holon ve holarşi kavramlarının özellikle son zamanlarda farklı disiplinlerde bir çok yazar ve araştırmacı tarafından kullanıldığını ve hızla yayıldığını görmekteyiz (Mella, 2009).

Esas itibariyle bir birey olarak gözlemlenen her kişi holon hiyerarşisinin bir parçasını oluşturmaktadır. Şöyle ki; Bireylerin kendilerini tamamen kontrol edebildiği, ne isterse onu yapabildiği, kendi içinde bir bütün olduğu düşünülmektedir fakat sosyal bir varlık olan insanın mutlak suretle etrafındaki insanlarla, aile ya da arkadaşlarıyla iletişim halinde olduğu gerçeği kaçınılmazdır. Bu fikir doğrultusunda birey yalnızca kendi çıkarları dahilinde şekillenmemekte ve aslında bir ilişkinin parçası olmaktadır. Bir grubun alt birimleri olarak görülen bireyler diğer bireylerle işbirliği halinde daha büyük bir toplumun parçası olarak görülmektedir. Aynı şekilde bir şirkette çalışan bir birey görev ve sorumluluklarını diğer bireylerle iletişim ve dayanışma halinde yaptığında daha büyük bir amacın gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. Sonuç olarak her bir birey bir bütünün parçalarını oluşturmaktadır (Funch, 1995).

1.3.Holakrasi ve Kendi Kendini Yöneten Organizasyonlar

Holakrasi modelinin doğuşuna bir yönden kendi kendini yöneten organizasyonların da temel oluşturduğu düşünülmektedir. Şöyle ki; Yönetimsel hiyerarşiler liderlerin organizasyondan beklentileri olan güvenilirlik ve uyum sağlama becerisinin sağlanması konusunda sorun teşkil etmekte, güvenilirlik arayışı sürecinde fazlaca standardizasyona giden şirketler, değişen piyasa koşullarına uyum sağlama konusunda eksiklik oluşturmaktadır. Bu durum organizasyonları uzun yıllardır var olan kendi kendini yöneten modellere yöneltmektedir. Tavistock Enstitüsü'nün kömür madenlerindeki kendi kendini yöneten organizasyonların verimliliği konusundaki olumlu bulguları ile birlikte popülerlik kazanan ve farklı ülkelerde farklı şekillerde değişim ve gelişim gösteren kendi kendini yöneten organizasyonlar günümüzde en belirgin şekilde holakrasi modelinde görülmektedir.

1.3.1. Bürokrasi 2.0

Hiyerarşik kısıtlamaları aşmaya çalışan bu modeller bir açıdan Max Weber bürokrasisini andırmaktadır. Bireyleri diktatoryal anlayıştan koruyarak gücünü kişilerden değil kurallardan alan bir yapı oluşturmayı hedefleyen Bürokrasi ile aynı hedefleri taşıyan kendi kendini yöneten organizasyonları Bürokrasi 2.0 ya da post-bürokrasi olarak tanımlayabiliriz (Bernstein,vd., 2016).

Günümüzde her alanda yaşanan gelişim ve değişim neticesinde sıkça bahsedilen post-bürokrasi ile yatay bir hiyerarşi içinde astlar arası ortak çalışma sağlanmakta, iç sınırlar büyük oranda yıkılmaktadır.

Bürokrasi kavramının temelini oluşturan düşünceler, özellikle Comte tarafından ileri sürülen toplumun dönüşümü fikri ile sosyal bilimlerde de tıpkı pozitif bilimler gibi bir standardizasyonun olayları açıklamada, düzen ve ilerlemede etkili bir sistem oluşturacağı fikrinin sonucunu oluşturmaktadır (Oral, 2002).

Her ne kadar yirminci yüzyılın başlarında bu standartlaşma belirgin bir verimlilik artışı olarak karşımıza çıksa da teknolojinin gelişimiyle anlamını yitirmektedir. Normatif bilimlerin dolayısıyla insanın bir parçası olan yönetim sistemi, insan doğasına uyum sağlamak, değişmek ve gelişmek durumunda kalmaktadır.

1.4. Bir Doğa Yasası Olarak Holakrasi

Bookchin ekolojik toplum tasavvurunda konu ile ilgili, geleneksel ideolojilerin “doğa yasası” adı altında hiyerarşiyi meşrulaştırmak istediğini fakat hiyerarşinin tamamıyla toplumsal bir kavram olup “ikinci doğa” ya ait olduğunu belirtilmektedir. Şöyle ki; Hiyerarşinin tarihsel evrim içinde nasıl ortaya çıktığını araştırdığımızda ilkel toplumlardan bu yana doğa yasalarında hiyerarşik bir düzene rastlanmamaktadır. Cinsel bir işbölümüne dayanan ilkel toplum yaşamında ast-üst gibi kavramlar olmamakla birlikte ilişkiler saygı kavramından yola çıkmaktadır. Hiyerarşinin bilinen ilk biçimi kabilelerde oluşan yaşlı yönetimi, sonrasında erkeğin kadına üstünlüğü, savaşçıların önemiyle oluşan savaş şefi kavramı iktidarın kurumsal bir kimlik kazanmasının temellerini oluşturmaktadır (Önder, 2003).

Bu bağlamda holakrasi yönetiminin işleyişinin insanın toplumsallaşmaya başlama şekli ile benzeştiğini ve doğa yasalarından beslendiğini görmekteyiz. Bu durum, kişinin başlangıç kodlarına atıf yaparak ona tanımadığı bir sistemde çalışmak yerine kültürel kodlarında mevcut bir sistem sunmaktadır.

1.5. Kuşakların Dönüşümü ve Holakrası

Halen iktidarın meşrulaştırılması sürecinde oluşan geleneksel yönetim modellerini uygulayan bir çok örgüt, çağın gerekliliklerini görmezden gelerek agresif rekabet koşullarında zayıf kalmaktadır.

Şöyle ki; Uygarlığın gelişim süreci içerisinde kuşaklar ve davranış özelliklerine baktığımızda X kuşağı ile kristal kuşak olarak adlandırılan Z kuşağı arasında uçurum diye nitelendirebileceğimiz davranış farklılıkları görmekteyiz. İş hayatında bilgisayarın kullanılmadığı, otoriteye büyük oranda saygı duyan, çalışma saatlerine uyumlu, çalışmayı seven ve disiplinli bir nesilden, bilgiye ulaşma konusunda zorluk yaşamayan ve neticesinde bilgi de uretebilen, IQ seviyesi yüksek, aynı anda birden fazla işle ilgilenebilen, odaklanma süresi kısa, geleneksellikten uzak ve çevresi ile sürekli iletişim halinde bir nesile geçerken, bir kuşağın farklı taleplerinin tüm sektörleri değişime zorlayacağı bilgisiyile yönetim anlayışında da bir takım değişimlere gidilmesi gerekmektedir (Çıray, 2018).

Mevcut davranış özelliklerinden tanımlanmaya çalışılan bir kuşak, tüm bu gelişmelerin ışığında yerini bambaşka bir kuşağa bırakmaktadır ve günümüzde gelinen noktadaki davranış özellikleri geleneksel bir yönetim anlayışını kaldıramayacak nitelikler göstermektedir. Para kazanmanın yanında iş tatmininin de yükseldiği günümüz örgütlerinde bilgi ve zaman hızına adapte olma özelliği gelişmekte, teknolojiyi her anlamda çok iyi kullanan, dolayısıyla yaklaşık yüzde 40'ının başarının iyi bir network ile elde edileceğini düşündüğü, geleceğimizin çalışanları ve de müşterileri olacak bu nesile hitap edebilmek kritik bir önem arz etmektedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017,s. 1040). Çok uzak olmamakla birlikte on yıl önceki çalışan portföyü ile günümüz ve sonrası karşılaştırıldığında görülen bir takım farklılıklar Tablo1 de gösterilmektedir. Ayrıca yalnızca örgüt özelliklerinde değil Tablo2 de görüldüğü üzere yapılan işin niteliğindeki değişimler de şirketleri yeni yönetim modellerine itmektedir.

Tüm bu gelişimin ve değişimin ışığında yeni tip insanla birlikte bir işyeri; bir çok çalışanın ve yığınla makinenin, bir işverenin yönetiminde çalıştığı bir organizasyon olmaktan çıkmaktadır ve kuruluşlar insanlaşarak her işyeri beyinli kalpli ve ruhlu bir yapıya bürünmek zorunda kalmaktadır (Casson, 2000, s. 23).

Sonuç olarak çalışanlara artık daha çok değer verilmesinin gereklilikleri neticesinde geliştirilen ve yeni bir örgütsel davranış modeli olarak kabul gören bununla birlikte uygulanabilirliği örgütten örgüte değişim gösteren holakrasi, bizlere alternatif bir yönetim modeli sunmaktadır.

1.6. Çalışan Portföyü ve Çalışma Sistemindeki Değişimler

Harward Business Review tarafından yürütülmüş bir araştırmanın sonucu olarak bir çok yeni yönetim modeli birkaç sene içerisinde hafızalardan silinmektedir. Fakat holakrasi modelinin özellikle Batı'da gün geçtikçe popülerliği artmakta, araştırılmakta ve yalnız 2015 verilerine göre 300'ü aşkın şirket tarafından kullanılmaktadır (Baran, 2016).

Organik yapısı ile de dikkat çeken holakrasi yönetimi insan vücudunda olduğu gibi bizlere kendi kendini organize eden bir sistem sunmaktadır. Her bir organın görev ve işleyişi farklılık göstermekle birlikte ortak bir amaç için çalışmaktadırlar. Bu yönetim şekline bir öğretmenin ders zili çalıp sınıfa girdikten sonra anlatacaklarını ve yapacaklarını bilmesi herhangi bir direktif olmaksızın görevini yerine getirebilmesini ya da bir cerrahın operasyon esnasında yapması gerekenlerle ilgili herhangi bir direktife gerek kalmaksızın operasyonu tamamlayabilmesi gibi örnekler verilebilmektedir.

Tablo 1: Çalışan Evrimi

GEÇMİŞ	GELECEK
9-5 Çalışma Sistemi Vardır	Herhangi Bir Zamanda Çalışılır
Tüzel Ofislerde Çalışılır	Herhangi Bir Yerde Çalışılır
Şirket Ekipmanları Kullanılır	Herhangi Bir Ekipman Kullanılır
Girdilere Odaklanmıştır.	Çıktılara Odaklanmıştır.
Şirket Merdivenleri Tırmanılır.	Kendi Merdivenini Yaratır.
Önceden Tanımlanmış İşler Söz Konusudur.	Özelleştirilmiş İşler Söz Konusudur.
Bilgi Stoklanır.	Bilgi Paylaşılır.
Çalışanlar Sessizdir.	Çalışanlar Lider Olabilir.
E-Postaya Dayanır.	İşbirliği Teknolojilerine Dayanır.
Bilgiye Dayalıdır.	Adaptif Öğrenmeye Dayalıdır.
Kurumsal Öğrenme ve Öğretme Görülmektedir.	Demokratikleştirilmiş Öğrenme ve Öğretme Görülmektedir.

(Morgan, 2014).

Tablo 2: Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna

SANAYİ ÇAĞI İŞLERİ	BİLGİ ÇAĞI İŞLERİ
İş Görünür	İşler Görünmez
İş Stabildir	İşler Değişkendir
Önemli olan İşin Devam Etmesidir	Önemli Olan Değişime Uyumdur
Yapı Fazla, Karar Azdır	Yapı Az, Karar Fazladır
İşleri Tanımlamak Önemlidir	İşleri Anlamak Önemlidir
Komuta-Kontrol	Otonomi
Katı ve Kesin Standartlar	Sürekli İnovasyon
Nicelik Odaklı	Nitelik Odaklı
Standartlara Uyum İçin Performans Ölçümü	Sürekli Öğrenme ve Öğretme
Ekibin Maliyetini Düşürmek Hedefidir	Ekip Maliyet değil, Değerli Bir Varlıktır

(Akçiçek, 2015).

Holakrasi Modelinin Örgütsel İşleyişi

1.7.1. Modelin Uygulanışı

Holakrasi yönetimi Amerika’da gündeme geldiği sıralarda ciddiye alınmamakla birlikte, kısa zamanda 300’e yakın şirkette uygulamaya geçilmesi ve bu sayının her geçen gün artması ile birlikte ülkenin önde gelen ekonomi dergileri tarafından mercek altına alınmakta ve incelenmektedir. Otoriteyi şirket içine dağıtan ve hiyerarşiyi minimize eden bu yönetim sisteminde liderlerin sorumlulukları ve aynı zamanda güçleri demokratik bir şekilde uzmanlık alanlarına göre organizasyon içine dağıtmakta ve bürokrasinin neden olduğu zaman kaybını azaltarak örgütün memnuniyet düzeyini artırmaktadır (Soydan, 2015).

Görev, ast, üst gibi kavramlardan uzak bu yönetim şeklinde yapabileceği işi kendisi seçen ekiplerden oluşan bir sistem görülmektedir. Şirket vizyon ve misyonu göz önünde bulundurularak departman halkaları olarak da düşünebileceğimiz modelde, örgüt elemanları alanlarında liyakat ve sorumluluk sahibi kişilerden seçilerek her bir bireyin kendi yapabileceği işi gerekli sürede ve eksiksiz tamamlamasıyla şirket amaçları doğrultusunda bir sistem örülmektedir. Yönetici unvanına sahip kişilerin yerini kuralların aldığı holakraside herhangi bir yönetici olmasa dahi yönetim bulunmaktadır.

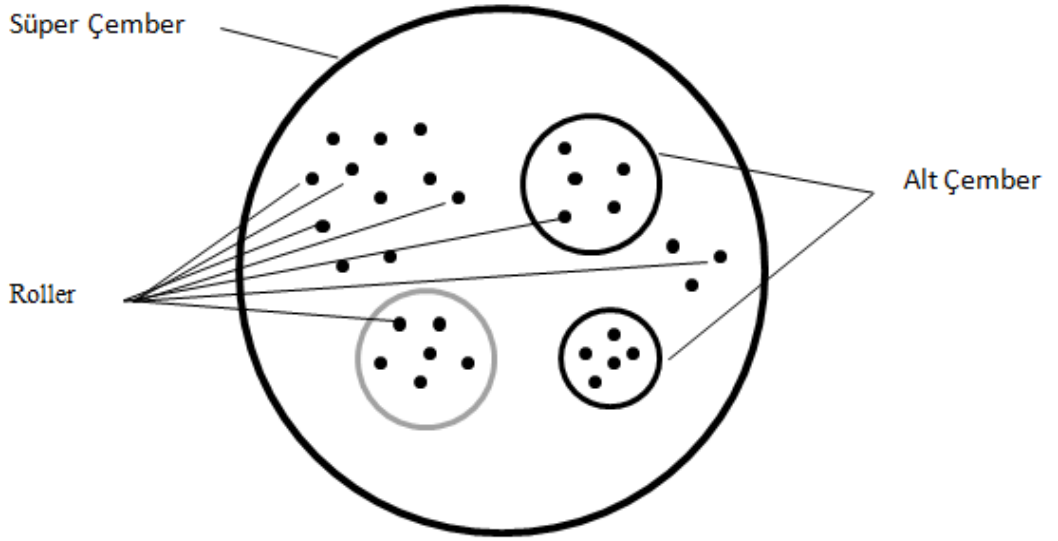
1.7.2. Piramit Hiyerarşiye Karşı Çember Hiyerarşi

Örgütlerin geleneksel yönetim modellerinin piramit hiyerarşisini holarşi fikrini temel alarak değiştiren holakrasi, Şekil 1 de olduğu gibi iç içe geçmiş bir dizi olarak görünmektedir. Bir çalışanın aynı anda birden fazla rol üstlenebildiği bu modelde hangi odağa sahip olduğu açık bir şekilde belirtilmişse birkaç çalışan aynı rolü oynayabilmektedir. Rollerin esnekliği her çalışana kendi rolünde bir girişimci olma fırsatı sunmaktadır. Bu esneklik aynı zamanda rollerin değişebileceği, devredilebileceği ya da yok olabileceği anlamına gelmektedir (Kreuk, 2018).

Holakrasi modelinin temel işleyişinde örgüt çalışanlarının görev tanımlarına, yetki ve sorumluluklarına hakim oldukları sürece herhangi bir emir-komuta hiyerarşisine ihtiyaç duymamaları, daha verimli ve yüksek motivasyonla çalışmaları öngörülmekte ve hiyerarşiyi tamamen yok etmekten ziyade onu yüceltmek ve organizasyonun her bir elemanını iktidar haline getirmek amaçlanmaktadır (Groth, 2018). Literatürde holakrasi, geleneksel piramit yapılanmanın yerini çembersel bir yapılanmaya bırakması sebebiyle hiyerarşiyi tamamen ortadan kaldıran bir model olarak algılanmakla birlikte holakrasiyi aslında bütüne bağımlı fakat otonom grupların basitleşmiş bir hiyerarşisi şeklinde tanımlayabilmekteyiz (Alyuruk, 2017).

Şekil 1: Holakrasi Çember Yapısı

(Silva, 2017).



Postbürokratik, postyapısal, bilgi temelli şeklinde de ifade edilen holakrasi modelinde çalışanlar işlerinde etkili olabilmek için kritik kaynaklara ve anında karar verme hakkına sahip olabilmekte, net hedeflerin sorumluluklarını taşımakta, buna karşın yönetsel hiyerarşiler bu gibi esnekliklerden uzak kalmaktadır (Bernstein, vd., 2016).

Herkesin kendi uzmanlık alanına göre kendi işletmesel kararını verebildiği holakrasi modelinde hiyerarşik sistemin yaratıcılığı köreltmesine engel olunmaktadır. Bu durumun bir çeşit anarşiye sebep olabileceği düşünülse de kişiler kendi kendilerini yönetirken aynı zamanda daha büyük bir çemberin parçası olduklarından kurallar ve sınırlamalar bir açıdan devam etmektedir (Soydan, 2015).

Günümüzde teknolojinin gelişim hızını ve dolayısıyla bilginin akış kolaylığını düşündüğümüzde hangi sektörde olursa olsun işlerin on yıllar öncesine nazaran kolaylaştığını görmekteyiz. Bu durum firmaların daha az insan daha çok teknoloji düşüncesinin temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla geleneksel hiyerarşi ister istemez örgütsel yönetimden uzaklaşarak yerini adım adım bilgi ve sorumluluğa bırakmaktadır. Doğru işletmesel kararları verebilen robotlar ile gerekli bilgi ve sorumluluğu taşıyan ekipler, gerekli inisiyatife sahip olduğunda yönetici ihtiyacı olmaksızın doğru işi çıkarmaktadır.

Çalışanların yönetimi ele aldığı yönetim şekli olarak tanımlayabileceğimiz bu modelde, iş tanımları yerini rollere, yetki atamaları yerini iş dağıtımına, rütbelere tarafından şekillendirilen organizasyonlar yerlerini gruplar tarafından ihtiyaca göre şekillendirilen organizasyonlara, politik davranışlar yerini şeffaflığa bırakmaktadır. Ayrıca ortaya konan her fikrin yatay bir yetki ile projelendirilmesi organizasyona yenilik, esneklik ve adaptasyon sağlanmaktadır (Moralioğlu, 2015).

Organizasyondaki herkes için sağlanan gerçek anlamda bir güç ve özerklik ile toplantı süreçleri, net bir şekilde dağıtılmış olan otorite, demokrasiye yakın bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

1.8. Holakrasi Yönetiminin Çıktıları

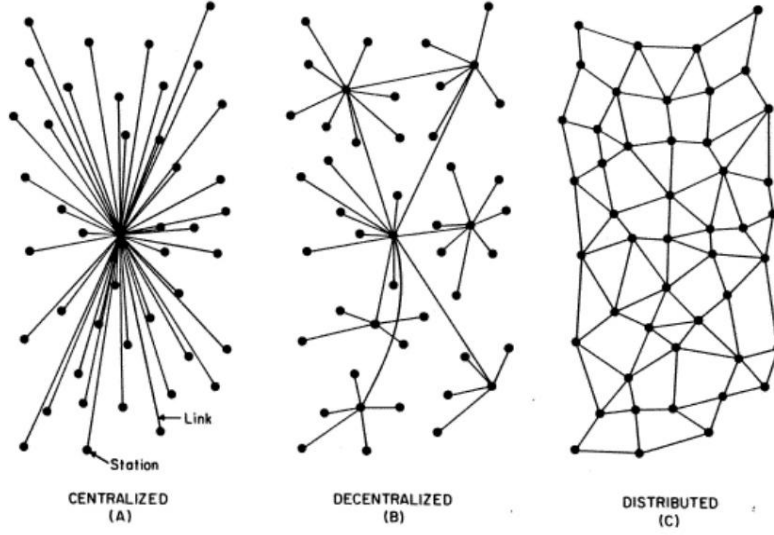
Bireylere kendi rollerini yönetme fırsatı veren holakrasi modelinde organizasyonun amaçlarına uygun işleri kendi kararları ile yapan çalışanlar, takımların organizasyonu adına haftalık olarak taktik toplantılar yapmaktadır. Devam eden işlerin tartışıldığı, ekip üyelerinin senkronize edildiği, güncel ya da ileriye dönük oluşabilecek sorunların çözümlendiği bu toplantılar verimliliği artırmak ve sorunların en iyi çözümüne en pratik yollarla ulaşmak adına önem arz etmektedir.

Yöntem ile ilgili herhangi bir ekipte bir gerginlik söz konusu olursa anında yeniden değerlendirilip karar verilmektedir. Bu durum kararların hızlı bir şekilde test edilmesini sağlamakla birlikte, ekiplerin yolunu açmakta ve sonuçlardan çıkarım yapmalarını sağlamaktadır. Sürekli çalışan geri bildirim mekanizması sayesinde gerçek sorun ve ihtiyaçlara anında cevap verilebilmektedir. Böyle bir çalışma sisteminde sorunlara ilişkin çıkarımların gerçeğe yakınlık oranı artacağından, uzun vadeli kararlar için de sağlam bir zemin oluşmaktadır.

Çalışanlara ne yapacağını söyleyen bir yönetici olmadığı holakrasi modelinde ekiplerin birbirlerinden işle ilgili bir takım şeyler talep etmeleri beklenir. Kendi kendini yöneten organizasyonlar bu şekilde çalışmakla birlikte yönetim de bunu gerektirmektedir.

Organizasyonu bir makine gibi düşündüğümüzde Frederic Laloux'un bir makinede büyük bir dişlinin bir çok küçük dişliyi çevirebildiği fakat küçük bir dişlinin büyük dişlileri çevirmedeki zorluğu ile ilgili paradoksu akla gelmektedir (Laloux, 2014). Organizasyon içinde bu durum adaletsiz bir yapı oluşturmaktadır. Holakraside ise aksine tüm çalışanların birlikte büyüyeceği bir ortam yaratılmaktadır. "Yöneticisiz" kelimesi her ne kadar hiyerarşi yoksunu bir yapıyı çağırırsa da esasında bir amaç etrafına toplanmış ve kendi içinde piramit olmasa da çembersel bir güç dağılımının varlığını görmekteyiz. Şöyle ki; unvanların terk edildiği bu sistemde esasında bir yönetim ekibinin mevcut olduğu fakat bilindik hiyerarşiden uzak olarak patron kavramının terk edildiği anlaşılmaktadır. Merkezi ve merkezi olmayan organizasyonların yapısının gösterildiği Şekil 2'de holakrasi öngörülerine göre C tipi organizasyon yapısının bu modele en uygun gösterge olduğu görülmekte olup, örgütü yöneten herhangi bir merkezin varlığı söz konusu olmamaktadır.

Şekil 2: Merkezi(A), Merkezi Olmayan(B) ve Dağıtılmış Gücün(C) Kavramsal Temsili (Deelen, 2017, s.13).



Holakrasi Anayasası 4.0

Holakrasi modelinin işleyişi ile ilgili Robertson tarafından hazırlanmış olan 'Holakrasi Anayasası'nda bu yönetim şeklini benimsemiş bir organizasyon için gerekli tüm bilgiler yer almaktadır. Oyunun kurallarının yer aldığı bu belge ile temel kurallara, yapıya ve holakrasi sürecine hakim olabilecek organizasyon bir işletme sözleşmesi niteliği de taşımakta olan holakrasi anayasasını kendi organizasyonuna uyarlayabilmekte, değiştirebilmekte ve geliştirebilmektedir. Hali hazırda Holakrasi Anayasası 4.0 olarak adlandırılan bu belgenin, değişimin getirdikleri ile sürüm değiştireceği öngörülmektedir (Robertson, 2013).

Holakrasi anayasası tıpkı bir yerden başka bir yere giderken kullandığımız bir yol haritası niteliği taşımakla birlikte, alternatif yolların var olduğu bu anayasada nereden gitmek istediğine yine çalışan karar vermektedir.

1.8.1. Holakrasi Sözlüğü

Modeli kavrayabilmek adına Robertson'un anayasasında geçen bir takım ifadeler ve karşılıkları şu şekildedir (Çanakçı, 2018);

Organizasyon(Organization): Her türlü ortaklık, vakıf, şirket, girişim, birlik, dernek, kurum, teşkilat.

Anayasa(Constitution): Organizasyonun içinde geçerli tüm kuralların bağlı kalacağı ana çerçeve.

Onaylayıcılar(Ratifiers): Organizasyonun Holakrasiye geçiş kararını imzalayan eski tepe yöneticileri

Rol(Role): Neleri yapacağı belli bir görev, mevki, makam, iş pozisyonudur ve bir kişinin birden fazla rolü olabilir.

Amaç(Purpose): Rolün takip ve ifade edeceği bir kapasite, potansiyel veya gerçekleşmemiş hedef.

Gerilim(Tension): Mevcut durum ile hissedilen potansiyel arasındaki boşluk. Çalışmalar gerilimi azaltmak içindir.

Partner(Partner): Ortak görevli çalışanlardan herhangi biri, potansiyelleri değerlendirip gerilimi azaltır.

Çember(Circle): Aynı iş konusu etrafında bir araya gelen çalışanlar grubu, çalışma hücresi, halka.

Çıpa Çember(Anchor Circle): En tepedeki hücre, yönetim kurulu.

Üst Çember(Super Circle): Çemberlerden herhangi birinin bir üstündeki çember.

Alt Çember(Sub Circle): İçinde bulunulan çemberin altındaki herhangi bir çember.

Hedef Çember(Target Circle): Ortak çalışma yapılacak diğer bir çember.

Sorumluluklar(Accountabilities): Hesap verilirlikler.

Yönetişim(Governance): Çember kararlarının ortaklaşa alındığı yönetim faaliyetlerinin ve kararların tümü.

Politika(Policy): Çember içinde ortaklaşa alınan yetki dağılımlarını ve sınırları belirleyen kararlar.

Ön Bağlantı(Lead Link): Çemberi dışarıya karşı temsil eden en yetkili rol.

Fasilitatör(Facilitator): Kolaylaştırıcı, oturum başkanı gibi sınırlı yetki ile oturumları yöneten geçici bir görevdir.

Nüve Üye(Core Member): Bir çemberin atanmış üyesidir.

Rep Bağlantı(Rep Link): Süper çember içinde çemberi temsil eden temsilci bağlantı rolüne sahip üye.

Sonraki Eylem(Next Action): Yapılacak asıl işler sırasında o an elinizde bulunan tüm işler.

Proje(Project): Daha ziyade eldeki ileriye yönelik hazırlıkta olunan henüz geleceği belli olmayan işler.

Bağlı Antite(Linked Entity): Beraber çalışma yürütebildiğimiz dışarı elemanın hedef çemberini ifade etmektedir.

Çapraz Bağlantı(Cross Link): Başka çember zincirinin elemanları ile olan bağlantıyı temsil etmektedir.

Etki alanı(Domain): Tüm çemberlerin ve rollerin yetki ve sorumluluk sınırlarını tanımlayıp belirleyen alandır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. DÜNYADA HOLAKRASI

Yeni yönetim modelleri her ne kadar, sıklıkla start-up firmalarda ya da kaosa giden örgüt yapılarında yer bulsa da holakrasi modeli her sektörden firmada uygun görüldüğü takdirde yeniden yapılanma oluşturabilmektedir. Her geçen gün bir çok şirket tarafından uygulanmaya devam eden bu yönetim modeli olumlu geri bildirimler almakta ve popülerliğini artırmaktadır.

2.1. Zappos'un Holakrasi Yolculuğu

Karar verme yetkisini kişilerden ekiplere yönlendiren holakrasi modelini şimdiye dek hayata geçiren en büyük şirket olarak çevrimiçi ayakkabı ve giyim perakendecisi olan Zappos görülmektedir. Bu şirket holakrasi paketine geçmeden önce verilen eğitimlerin sonunda çalışanlara bir tercih hakkı sunmuş, bu yönetim modeli ile çalışmayı tercih etmeyen örgüt elemanlarına cazip bir ayrılma paketi önererek kalmayı tercih eden çalışanları ile 150 farklı departmanını 500 çembere dönüştürerek şirket yönetimini holakrasiye çevirmiştir (Bernstein, vd., 2016).

Bu yenilik elbette bir anda gerçekleşebilecek bir değişim olmamakla birlikte kademe kademe uygulanmış ve halen uygulanmaktadır. Böyle bir değişim sürecinde ayrılma paketini seçmek için bir çok kişisel neden bulunmakla birlikte, holakrasinin getirdiği özgürlüğü kaldıramayacak bir çok çalışan da olabilmektedir çünkü günümüzde de karakteristik olarak yalnızca yöneticisinin direktifiyle iş yapabilecek bir çok çalışan bulunmaktadır. Bununla birlikte çalışanlarla aynı seviyeye inmesi gereken bir çok müdür de bu durumu mevcut pozisyonları gereği kabullenemeyip firmadan ayrılabilir.

Zappos'un CEO'su Tony Hsieh 2012 yılında Brian Robertson'un bir seminerinde tanıştığı holakrasi modelini ilk etapta 70 kişilik pilot ekip ile test etmiş ve 2014 yılında şirket genelinde eğitimler düzenleyerek holakrasi yönetimine geçtiklerini duyurmuştur.

Tüm şirket çalışanlarına attığı mailde bu yönetim şeklinin gelecekte ne anlama geleceğini anlayacaklarını, şimdi ise “insan yöneticilerin” yerini “lider bağlantıların” aldığını belirtmiştir. Zappos halen yeni işe alacağı bireyleri öncelikle holakrasi eğitiminden geçirmektedir (Insights, 2016).

Hsieh bu modele geçişle bir anlamda yönetim önceliklerinden vazgeçmekte, şirket içinde antik yöneticiliği devreden bir evrim gerçekleştirmekte ve çalışanlara işlerini nasıl yapacaklarını söylemek yerine işlerini nasıl yapacaklarını düşündürmeyi hedeflemektedir.

Bir çok büyük şirketi ölüme götüren zamanın koşullarından ve rekabetten geri kalma durumunun en büyük etkenlerinden birinin organizasyonun yapısı olduğu düşünülürse bir belediye başkanının gidip diğerinin gelmesi sürecinde şehir her daim ayakta bu durumda şehirlerin hem büyüyüp hem gelişip hem de yüzyıllardır ayakta kalma şeklini de incelemek gerekmektedir.

Burada dikkat edilmesi gereken bir kentte nüfus iki katına çıktığında öz yönetim olarak adlandırabileceğimiz şekilde yaşayan aileler Glaeser’ın araştırmaları sonucu görülüyor ki inovasyon ve üretkenlik düzeyini konut başı %15 artırmaktadır (Glaeser, 2012).

Zappos’un çıkış noktasını oluşturan bu istatistiki bilgiler onları şirketlerinin bir şehir gibi uzun yıllar ayakta kalması adına öz yönetim içeren modellere yönelterek uzun araştırmalar sonucu holakrasi modelinde karar kılmalarına sebep olmaktadır. Tümüyle anlaşılmasının bir süreç işi olduğunu ve uygulamaya geçip olumlu sonuçlar gördükten sonra modelin önemini kavramaya başladıklarını belirten firma CEO’ su, bu durumu son iOS yazılımını incelemekle son iPhone’u elimize almanın bıraktığı hisse benzetmekte, yazılım olmadan bir akıllı telefonun hiçbir anlam ifade etmeyeceğini düşünmektedir (Hsieh, 2016).

Uygulanış biçimi olarak Zappos’da çalışanlar bir müzakere sonucu hangi işi kimlerin iyi yapacağına karar vermekte ve ekipler oluşturulmaktadır. Bu kişilerin hangi becerilerinin gelişmiş olduğunu gösteren rozetlerinin olması süreci kısaltmakta ve bu rozetler yeni gelenlere uzmanlar tarafından verilmektedir. Otorite duruma bağlı olarak değişse de tamamen ortadan kalkmamakta, liderlik sorumluluğu ise kişilere değil rollere dolayısı ile ekiplere verilmektedir (Bernstein, vd., 2016).

Sürdürülebilir bir kaynak olarak görebileceğimiz örgüt sisteminde radikal bir değişiklik göstermiş olan Zappos yeni işbirlikçi yapılanması holakrasi ile çalışanların sinerjilerini artırmakta, yeni fikirlere imkan yaratmakta, bireyler ve örgüt kültürünün birbirine yakınlaşmasını sağlamaktadır. Böylelikle bir firma için büyük önem taşıyan örgütü sisteme yayma özelliğini geliştirmekte aynı zamanda ekipler arasında simbiyotik bir gelişme oluşmaktadır.

Zappos çalışanlarına bu yeni yönetim modeli, gelen özgürlük ile doğal olarak yanında büyük bir sorumluluk da getirmektedir. Holakrasi, çalışmalarını ile ilgili kararlar almak ve firmayı ileriye taşımak konusundaki özgürlüğün getirdiği kararları ve birbirleri ile ilgili sorumluluğu taşıma durumunu kabul eden ve bu konuda istekli olan, tazminat alarak ayrılmak yerine şirkette kalmayı tercih eden çalışanların rutinin dışına çıkarak düşünmeye sevk eden sistemi onların vizyonuna da katkı sağlamaktadır.

Holakrasi modeli ile ilgili hali hazırda bir yapılanma sürecinde olan Zappos için henüz istatistiksel bir yorum yapmak olanaksız fakat firmadan gelen çatışmaları azalttığı ve umut vadettiği yönündeki açıklamalar bizlere onlar için süreklilik arz edebilecek bir yönetim modeline kavuştuklarını düşündürmektedir (Denning, 2015).

2.2. ARCA'nın Holakrasi Yolculuğu

Holakrasi modelini kurumsal organizasyon yapısı olarak benimseyen bir diğer firma olan ARCA, küresel ölçekli bir nakit işlem cihazları üreticisidir. Değişen koşullara uyum sağlama becerisiyle tanınmakta olan bu firma bu modele geçişte en zorlayıcı kısmın çalışanlara bu karmaşık modelin içeriğini ve de felsefesini anlatmak olduğunu düşünmektedir. Bununla birlikte ARCA holakrasiye geçişin aşırı uçlar arasındaki dengeyi sağlamadaki etkinliğinin gözle görülür olduğunu belirtmekte ve holakrasi modeli ile tanışmadan önce de öz yönetim modelleri ile ilgilendiklerini çünkü çalışanların birer yetişkin olmaları ve kararlar verebilmelerini istediklerini beyan etmektedirler (Hansen, 2016).

2.3. Springest'in Holakrasi Yolculuğu

Avrupa'nın önde gelen öğrenme platformlarından olan Springest, hali hazırda eğitim programları, kurslar, e-öğrenme, kitaplar, etkinlikler ve antrenörler ile ilgili bilgi almak adına çevrim içi bir platform sunmakta ve 2012 yılından bu yana holakrasiye adapte olmaktadır. Kurucu Ruben Timmerman yaratıcılıkla dolu bir yapının büyüme için gerekli bir durum olduğunu savunmaktadır. Öte yandan bürokrasinin durgunluğa sebep olacağını düşünen Timmerman holakrasinin dinamik yapısının yaratıcılığı destekleyerek kuruluşun amacı doğrultusunda sürekli uyum sağlamada gerekli bir sistem olduğunu belirtmektedir (Otterloo, 2014).

Springest'in bilgi sağlayıcılığını yaptığı kişisel gelişim kurslarının sürekli güncellenen yapılarına ayak uydurmak durumunda kalması açık bir bilgi sistemi, esnek bir yapı ve iyi bir ekip çalışması ile sağlanabileceğinden holakrasi modeli Springest'i başarıya götürebilecek bir yönetim sistemi olarak kabul görmektedir.

Amsterdam'daki bir holakrasi buluşmasında Robertson da Springest ile ilgili; holakrasinin yarattığı çok şey olmadığı fakat bir çok şeyi keşfetmek için en organik yol olduğu kanaatinden bahsetmektedir. Springest çalışanlarının işlerini organize etmekteki en hızlı, verimli ve etkili yolunu bulmak adına gelişim yolculuğuna çıktığını düşünmektedir (Robertson, 2014).

Springest'te bir çok departmanda uygulanmaya ve geliştirilmeye başlanan holakrasi modelinde yapılan yönetim toplantılarında görev ve sorumlulukların ne olduğu ve nasıl rollere ayrılacağı görüşülmektedir. Takımların belirlediği rolleri ekip liderlerinin dağıttığı bu sistemde her bir bireyin bir çok rolü olmaktadır. Öte yandan bu toplantılarda tartışılan konuları eylemlerden ziyade süreç ve onu yöneten insanlar oluşturmaktadır (Vos, 2013).

Holakrasi yönetimi Springest'te uygun bir yönetim şekli olmakla birlikte şirketin ilgileneceği çok fazla konunun olması holakrasideki rollerin çeşitliliği açısından yakınlık arz etmektedir. Öte yandan anında eyleme geçirilmesini gerektiren bir iş yapan firma çalışanlarının işlerini kolaylaştıracak da bir yönetim modeli olarak holakrasinin şirketi başarıya götüreceği öngörülmektedir.

Bu firmaların dışında David Allen Company, Precision Nutrition, Washington Technology Solutions, Springest gibi sektöründe öncü 300'ü aşkın şirket örgütsel yönetim olarak holakrasiyi tercih etmekte, uygulamaya başlamakta ya da eğitimlerini almaktadır ve sonuç olarak holakrasi modeli ile ilgili olumlu gelişmeler kaydetmektedir. Bunun yanı sıra büyük bir kısmı paylaşımcı bir tutumla temel bilgilerini Tablo 2 de görüldüğü şekliyle halka açık bir veri tabanında paylaşmaktadır (Airtable, 2019).

2.4. Dünyadan Örnekler

2.4.1. Teknoloji Sektöründe Holakrasi

Tablo 3: *Teknoloji sektöründe Holakrasi*

#	Şirket Adı:	Web Site:	Ülke:	Kapasite:	Sektör:
1	4IRE labs	https://4irelabs.com	Ukrayna	11-50	Teknoloji
2	Anybox	https://anybox.fr/	Fransa	11-50	Teknoloji
3	EarthScience Information	www.esi-pfed.org	Amerika	0-10	Teknoloji
4	Eco-Counter	www.eco-compteur.c...	Fransa	51-200	Teknoloji
5	JDI smart web applications	https://www.jdi.nl	Hollanda	11-50	Teknoloji
6	Jordan Engineering Inc.	www.jordan-synergist...	Kanada	11-50	Teknoloji
7	Proshore	www.proshore.nl	Hollanda	51-200	Teknoloji
8	Rockstart	https://www.rockstar.com	Hollanda	11-50	Teknoloji
9	Sopinet Growing Start...	sopinet.com	İspanya	11-50	Teknoloji

10	Spindle	https://wearespindle.	Hollanda	51-200	Teknoloji
11	VEDS group	www.vedsgroup.nl	Hollanda	11-50	Teknoloji
12	Zup	www.zup.com.br	Brezilya	500 den fazla	Teknoloji
13	Koteos	www.koteosgroup.com	Meksika	11-50	Teknoloji

Teknoloji ve dijitalleşmenin zihnin sonsuz potansiyelinin derinliklerine inme konusundaki desteği sayesinde yaratıcı bir zeka günümüzde bir çok yeniliğe adım atabilmektedir. Bu yüzden bu tarz şirketlerin Tablo 3’ te görüldüğü üzere Holakrasi yönetimini kullanması kaçınılmaz olmaktadır. İnovasyon gücü yüksek olan bu sektörde yeniliklerin önünü açmak ve onları başarı ile taçlandırmak adına uygulamaya başlanmakta olan holakrasi modeli çağımız teknolojilerindeki artan ivmeyi yakalayabilmek, rekabet koşulları içerisinde geri kalmamak mümkün olmaktadır. Şöyle ki; İlkel dönemde bir aletin bulunması teknolojik bir gelişme olarak sayılırken çağımızda yapay zeka sistemlerinden bahsedilen teknolojiye öncülük etmek isteyen firmalar çalışanlarının yaratıcılıklarını desteklemek, motivasyonlarını yüksek tutmak ve inisiyatif kullanılabilmek durumundadır. Bu sektörde çalışanlara bir takım görevleri dayatmak, katı iş saatleri koymak, ehil olmayan yöneticilerle çalıştırmak onlara hem zaman kaybı yaşatmakta hem de isteksizlik uyandırmaktadır. Özellikle zihinsel anlamda yaratıcılık gerektiren bu sektörde verim alabilmek ve de bir gelişmenin öncülerinden olabilmek adına holakrasi modelini organizasyon içinde yeni bir sistem olarak görmekteyiz.

Bahsi geçen şirketlerden biri olan “Rockstart” çalışanı Floran Van der Harst konu ile ilgili holakrasi sayesinde direktifleri takip etmek ve başkalarının çalışmalarını onaylamasını beklemek yerine kendi kendinin sorumluluğunu almanın, ne yapacağınızı bildiğinizde herhangi bir sorun teşkil etmediğine aksine çalışanı başarıya götürdüğüne değinmektedir.

Öte yandan bu durumu bireyin ailesiyle olan ilişkisine benzeten Harst anne babası ile yaşarken daha az sorumluluk alan kişinin onlardan ayrıldığında sorumluluklarının arttığına fakat aynı oranda özgürlük alanının da arttığına değinerek kimsenin o özgürlüğü tattıktan sonra ailesi ile yaşamaya geri dönmeyeceği kanaatini taşımaktadır (Harst, 2016).

İleri teknoloji üreten işletmeler incelendiğinde bu örgütlerin değerli, nadir, çok iyi yönlendirilmiş ve ikamesi zor olan çalışanlara sahip oldukları görülecektir. Teknoloji şirketleri günümüzün yoğun rekabet ortamında sürekli yenilikle varlıklarını sürdürebilirler. Sürekli yenilik için ise, öncelikli olarak çalışanların yaratıcı olması gerekir. Yaratıcılık da belli bir konuya odaklanmış bilgi birikiminin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılık, aynı zamanda, yatay ilişkilerin, yatay yapılanmanın baskın nitelikte olduğu örgütsel yapılarda çok daha kolay güçlenebilir. Buna göre, holokratik örgütsel yapılar yatay ilişkilere, her kademedeki çalışanın özellikle kendi çalışma alanı ile ilişkili olarak karar verme yetkisine sahip olduğu örgütsel yapılanmayı içermektedir. Bu çerçevede holokratik örgütsel yapıların yaratıcılık yeteneğini güçlendireceği ve yaratıcı, yenilikçi sonuçları kolaylaştıracağı savunulabilir.

Dünyadaki örnekler incelendiğinde teknoloji üreten ya da yüksek teknolojiye dayalı olarak üretim yapan işletmelerin, genel olarak yukarıda ifade edilen özelliklere sahip oldukları görülecektir. Örnek olarak dünyada tanınan bir bilgisayar üreticisi firmanın çalışanlar üzerindeki her türlü baskıyı kaldırdığı çok bilinen bir durumdur. Böyle işletmelerin çalışanlarına birer küçük oda verdiği, kıyafet serbestisi uygulaması içerisinde olduğu (çalışanların istedikleri kıyafetlerle işe gelmesi), çalışanların diledikleri zaman açıklıklarını giderebildikleri ya da kendilerine yiyecek hazırlayabildikleri, isteyenlerin çalışma saatlerinde dahi yürüyüşe çıkabildiği hatta bunun dışındaki sporları yapabildiği, çalışma saatleri konusunda esnekliğin söz konusu olduğu örgütsel yapılara sahip olduğu bilinmektedir. Bilgi birikimi zaten yüksek olan nitelikli çalışanlar üzerlerindeki baskı da kaldırıldığında kolayca yaratıcılıklarını sergileyebilmektedirler. Aksi halde bu insanlar örgütsel yabancılaşma içerisine girebilmekte, verimlilikleri düşmekte, örgüte yaptıkları katkıyı en aza indirebilmekte ve giderek bu örgütten olabilecek en kısa sürede uzaklaşmanın yollarını aramaktadırlar.

Holokratik bir yapı, yetkin personelin elde tutulması için son derece uygun bir yapıdır. Holakrasi, kendini iyi yetiştirmiş insanlara son derece çekici örgütsel yapı örnekleri sunmaktadır. Diğer taraftan holokratik yapı, aynı zamanda, yetkin insanların işletmeye çekilebilmesi açısından da son derece önemlidir. Değerli, nadir olan ve kolay ikame edilemeyecek niteliklere sahip insanlar holokratik yapıları büyük bir istekle tercih edebilirler. Dolayısıyla bu nitelikteki insanları örgüte çekebilen işletmeler rekabet üstünlüğüne de daha kolay ulaşabilmektedirler.

2.4.2. Danışmanlık Sektöründe Holakrasi

Tablo 4: *Danışmanlık Sektöründe Holakrasi*

#	Şirket Adı:	Web Site:	Ülke:	Kapasite:	Sektör:
1	Asesoresen Ecoturism	www.ecoturismogen	Meksika	0-10	Danışmanlık
2	authentic. consult	www.authentic-cons	Almanya	11-50	Danışmanlık
3	Beratergrupp e neuwaldegg		Avusturya	11-50	Danışmanlık
4	Bewusstes unternehmen	www.bewusstes-unte	Almanya	0-10	Danışmanlık
5	Clarity Upgrades	www.clarityupgrades	Belçika	0-10	Danışmanlık
6	coREACH	www.coREACH.co	Suudi Arabistan	11-50	Danışmanlık
7	CX Agentur OG		Avusturya	0-10	Danışmanlık
8	David Allen Company	https://gettingthingsdone.com	Amerika	11-50	Danışmanlık
9	Duet	duetdynamics.com	Amerika	0-10	Danışmanlık
10	dwarfs&	http://www.dwarfs.com	Avusturya	11-50	Danışmanlık

	Giants	w.dwarfsan			
11	Acadia Global USA LLC	www.fra nsysco.com	Kolombiya	0-10	Danışmanlık
12	Effectus FischmanCon...	www.effe ctusfischma...	Peru	11-50	Danışmanlık
13	Empowerment OÜ	www.emp owerment.ee	Estonya	0-10	Danışmanlık
14	Encode.org	www.en code.org	Amerika	0-10	Danışmanlık
15	Energized.org	https://e nergized.org	Hollanda	0-10	Danışmanlık
16	Evolution at Work	evolutio natwork.org	Amerika	0-10	Danışmanlık
17	Feinheit AG	https://f einheit.ch/	İsviçre	11-50	Danışmanlık
18	HappyWork	http://ha ppywork.pro /	Fransa	0-10	Danışmanlık
19	Future Considerations	https://fut ureconside	Global	11-50	Danışmanlık
20	HolacracyOne	www.Hol acracyone.c...	Amerika	11-50	Danışmanlık
21	iGi Partners	https://igi partners.co	Fransa	0-10	Danışmanlık
22	In Excelsis	https:// www.inxl.fr /	Fransa	0-10	Danışmanlık
23	INDACO	www.in dacoteam.it	İtalya	0-10	Danışmanlık
24	Ahimsagram	www.ahi msagram.in	Hindistan	0-10	Danışmanlık

25	KM Management	www.km-management.com	İsviçre	11-50	Danışmanlık
26	Leadership Innovation Academy	http://discoverlia.com/	Amerika	0-10	Danışmanlık
27	PRIMATE srl b-corp	https://primate.cons.it	İtalya	11-50	Danışmanlık
28	PRO6 managers		Hollanda	11-50	Danışmanlık
29	Oliv8		Meksika	0-10	Danışmanlık
30	Aktiv Sistema	https://aktiv-sistema.com	Ukrayna	0-10	Danışmanlık
31	Anonymous		Hollanda	11-50	Danışmanlık
32	Strategy Scenarists	http://www.strategy-scenarists.com	Fransa	0-10	Danışmanlık
33	Structure & Process O...	http://structureprocess.com	Almanya	0-10	Danışmanlık
34	Synnervate	www.synnervate.nl	Hollanda	0-10	Danışmanlık
35	Telus Partners	http://teluspartners.com	Avusturya	11-50	Danışmanlık
36	The Refinery	the-refinery.io	Amerika	11-50	Danışmanlık
37	ArcherPoint Inc	https://www.archerpoint.com	Amerika	51-200	Danışmanlık
38	Arpa Training & Cons...	www.arpa.nl	Hollanda	11-50	Danışmanlık
39	Wonderworks Consulti...	http://wonderworks.com	Amerika	0-10	Danışmanlık
40	Xpreneurs GmbH	http://xpreneurs.co	İsviçre	0-10	Danışmanlık

Holakrasi modelinin sıklıkla görülmeye başlandığı bir diğer sektör olan danışmanlık, yapılan işin gereği olarak bu modele yönelmekte ve modeli uygulayan firmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Danışmanlığını yaptıkları kişi ya da kuruluşlarla ilgili en doğru kararı vermekle görevli danışmanlık şirketleri çalışanları, işleri gereği birçok insanın güvenini kazanmak durumunda kalmakta, böylelikle firmasına piyasada hatırı sayılır bir yer edindirmektedirler. Bunu yaparken görüşmelerini sosyal ilişkiler kapsamında gerçekleştiremeyen ve yönetici baskısı ya da direktifleriyle hareket etmek durumunda kalan çalışan verimliliğini kaybetmekte aynı zamanda karşı tarafa doğallıktan uzak sistemsel bir yaklaşımla güven verememektedir. İşi gereği gün be gün ilgili sektörlerden güncel gelişmeleri takip etmek zorunda olan danışmanlar, kendi programlarını yapamadıkları için güncelden çoğu zaman uzak kalmaktadırlar. Danışmanlık şirketleri için en uygun yönetim modellerinden biri olan holakrasi ile danışmanlar bire bir ilişkilerini baskıdan uzak ve verimli bir şekilde oluşturarak kendi işinin yöneticisi olduğu için günceli de yakından takip edebilme fırsatı bulmaktadırlar. İnsanla ilintili her sektörde olduğu gibi danışmanlık sektöründe de her bir kurum ya da kişi için ayrı bir sistem ve çalışma şekli oluşturulacağından, çalışan bire birde ve inisiyatif kullanarak daha başarılı sonuçlar elde etmektedir.

Bu danışmanlık şirketlerinden biri olan ve aynı zamanda holakrasinin yürütücüsü niteliği taşıyan HolacracyOne, kişisel koçluk, eğitim ve yazılım olanakları ile kişilere ve kuruluşlara holakrasi modeli ile ilgili rehberlik etmektedir. Amerika merkezli olmasına karşın tüm çalışanlarının işlerini evden yürütebildiği bu danışmanlık şirketinde yönetim olarak holakrasi modeli benimsenmektedir ve süreç direktiflerle değil holakrasi anayasasına göre işlemektedir (Robertson, 2019).

Danışmanlık şirketlerinde bilgi birikimine ve entelektüel yeteneklere dayalı bir çalışma alanıdır. Böyle bir alanda insanlar zaten yetkindirler ve yetkin insanların örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için klasik nitelikte bir emir-komuta zincirinin gerekli olmadığı savunulabilir. Entelektüel yetenekleri güçlü, bilgili ve en önemlisi genel olarak başarı ihtiyacı çok yüksek olan insanları yönlendirmek adına onlara işletmenin misyonunu ve vizyonunu, amaçlarını bildirmek, genel olarak, yeterli olacaktır.

Bu insanlar başarı ihtiyacı yüksek, başarı odaklı çalışanlar oldukları için kendileri, işletmeye sürekli olarak, daha çok katkıda bulunma çabası içerisinde olacaklardır. Bu nitelikteki çalışanlara sahip işletmelerde yatay bir örgütsel yapı, diğer bir ifadeyle holokratik bir yapı uygun olacaktır. Bilinmektedir ki yaratıcı insanların üzerlerindeki baskı kalktığında yaratıcılık yeteneği daha da güçlenmekte, ortaya çok daha üst düzeyde sonuçlar çıkabilmektedir.

2.4.3. Eğitim Sektöründe Holakrası

Tablo 5: *Eğitim Sektöründe Holakrası*

#	Şirket Adı:	Web		Kapasite	Sektör:
		Site:	Ülke:		
1	dBs Berlin	dbsmusic.net dbsberl...	Almanya	11-50	Eğitim
2	ibo Berating und Training	www.ibo.de	Almanya	11-50	Eğitim
3	E-quality Italia S.r.l.	www.Unlearning.it	İtalya	0-10	Eğitim
4	Green Fox Academy Kft.	https://w ww.greenfo ...	Macaristan	11-50	Eğitim
5	ILM Montessori	www.ilm-foundation.	Hindistan	11-50	Eğitim
6	Impact Byte	https://im pactbyte.c	Endonezya	11-50	Eğitim
7	Labster	http://ww w.labster.c	Danimarka	51-200	Eğitim
8	Learning Designs		Türkiye	0-10	Eğitim
9	Likewise Inc	www.Lik ewiseInc.com	Amerika	11-50	Eğitim

10	Our Neighborhood Child Devolopment	<a href="http://o
ncdc.com/">http://o ncdc.com/	Amerika	11-50	Eğitim
11	Trillium Awakening Op...	<a href="http://ww
w.trilliuma...">http://ww w.trilliuma...	Amerika	0-10	Eğitim
12	Seattle Makers	<a href="www.seat
tlemakers.o...">www.seat tlemakers.o...	Amerika	0-10	Eğitim
13	Social Innovation Acad...	<a href="www.soci
alinnovatio...">www.soci alinnovatio...	Uganda	51-200	Eğitim
14	abiturma	<a href="www.abi
turma.de">www.abi turma.de	Almanya	11-50	Eğitim
15	Enlivening Edge	<a href="www.enli
veningedge...">www.enli veningedge...	Global	0-10	Eğitim
16	The Scale-Up Group	<a href="www.thes
caleupgrou...">www.thes caleupgrou...	Amerika	0-10	Eğitim
17	The Wildflower Found...	<a href="https://wi
ldflowersch
...">https://wi ldflowersch ...	Amerika	11-50	Eğitim
18	The Integral Center	<a href="http://int
egralcenter.
...">http://int egralcenter. ...	Amerika	11-50	Eğitim

Sürekli bir gelişim ve değişim halinde olan dünyada yaşanan gelişmeler neticesinde eğitim sektörü çalışanlarının da kendilerini yaşanan ivmeye dahil etmeleri gerekmektedir. Her türden gelişmeyi takip etmek durumunda olan eğitimciler aynı zamanda öğrencilerini yöneticilerinden daha iyi tanımakta ve uygun eğitim süreçlerini yeri geldiğinde inisiyatif olarak kendi yöntemleri ile geliştirebilmektedir.

Çağımızda yeni eğitim teknikleri kullanma, orijinal fikirler ortaya çıkarma, yerleşmiş politikaların dışında bireysel olarak da sistem geliştirebilme, problemlere iyileştirici yaklaşımlar geliştirmekte özgür olma ve kendini geliştirmek

için imkan oluşturma gerekliliği ile yönetim baskısından uzak bir sisteme ihtiyaç duyulmaktadır (Suküt, 2016, s.49).

Eğitim sektöründe de Tablo 5’ te görüldüğü üzere holakrasi modeli yankılanmaya başlamakta ve artan bir ivmeyle dünyada kendini hissettirmektedir. Bu yönetim şekli ile eğitim alanında kazanılan inisiyatifle birlikte başarı artmakta, liyakat ve sorumluluk sahibi eğitimcilerden oluşan ekipler arası iletişimle bilgi akışı ve durumsallık sağlanmaktadır.

Türkiye’de de eğitim sektöründe, yönetimleri ile ilgili holakrasiye atıf yapan “Öğrenme Tasarımları (Learning Design)”, öğrenme işinin sıkıcı ve zorlu bir süreç olduğuna değinmekte ve bu süreçte eğitimcilerinin özgürlük alanını genişleterek bu süreci kolaylaştırmak istemektedir. Tasarım ve çalışma felsefesi de holakrasi modelini kullanmayı gerektiren Öğrenme Tasarımlarının ilkeleri arasında; Bir okul olarak görülen “Deneyim”, herkesin öğrenme yönteminin farklı olduğunu savunan “Farklılık”, en güçlü kazanım olduğu düşünülen “Farkındalık”, sosyal etkileşimle ortaya çıkabileceği düşünülen “Yaratıcılık” ve “Eğlence” bulunmaktadır. Öyle ki yönetim sistemi olarak herkesin anlamlı kararlar alabildiği, eşit bir etkileşim içinde çalışabildiği, her toplantıya her eğitimcinin katılabildiği ve yöneticinin olmadığı bir holakrasi modeli ile ilerleme kararı alınmaktadır (Gtblog, 2018).

Üniversitelerin işleyişine bakıldığında bu örgütsel yapıların da holokratik nitelikler sergiledikleri görülebilir. Kesin bir ast-üst ilişkisinin, emir-komuta yapısının olmadığı üniversiteler, yönetsel esnekliğin en üst düzeyde görülebildiği kurumlardır. Üniversiteler en üst düzeyde eğitim almış çalışanlara sahip örgütler olarak doğrudan yönlendirme olmaksızın üyelerinden yüksek verim alabilirler. Başarı ihtiyacı yüksek insanların akademik kariyeri tercih ettikleri düşünüldüğünde, bu insanlar üzerinde bir denetim sistemi kurmadan da yüksek düzeyde çıktılar elde edilebildiği yaygın görülen bir sonuçtur. Eğitim kurumlarında holakrasi uygulamaları öncelikli olarak üniversitelerde gözlemlenebilir ancak diğer eğitim kurumlarında da benzer örgütsel yapıların farklı düzeylerde olduğu ya da oluşturulabileceği görülecektir.

Üniversiteler özelinde yetkin akademik personelin ya da yetkin idari personelin yaratıcılıklarını sergileyebilmeleri için yatay ilişkileri esas alan bir örgütsel yapı oluşturulur ya da kendiliğinden oluşur. Böylece bu kurumlar eğitim-

öğretim, araştırma-geliştirme ve danışmanlık işlevlerini yüksek verimlilikle yerine getirdikleri gibi, yaratıcılığın bir sonucu olan sürekli yenilikle de bu hizmetleri sürekli olarak geliştirebilirler.

2.5. Holakrasi Yönetimine Yakın Bir Sistemle Çalışan Organizasyonlar

2.5.1. Google ve Holakrasi

Google'ın beyni niteliğindeki kampüs adı verilen çalışma ortamı hakkında hemen hemen herkesin söyleyebileceği birkaç şey olmakla birlikte temelde bilinen şudur ki Google çalışanlarına değer katan, onları yönetim baskısına almadan çalışabilecekleri bir ortam hazırlayan, fizyolojik ihtiyaçlarını anında giderebilecekleri ve motivasyon anlamında çok çeşitli olanakları olan bir yapılanmadır.

Dünyada en çok iş başvurusu alan şirketlerin başında gelen Google günde yaklaşık 600 bin 800 başvuru almaktadır (Tantekin, 2016).

Bu başvurulardan biri de Endüstri Mühendisi bir türk olan Cansu Özaras'a ait olmakla birlikte Google da çalışmaya başladıktan sonra organizasyon içi sistemle ilgili verdiği bir röportajda organizasyonun herhangi bir çalışma saati olmadığını belirtmiştir. Ayrıca müdürlerin ekiplerin içinden birer birey olduklarını ve işleyiş anlamında herhangi bir baskı olmaksızın yalnızca koçluk yaptıklarını belirtmiştir. Tatil programı, ya da iş saati gibi durumları çalışanların belirlediklerini ifade eden Özaras, dilediği zaman evden ya da herhangi bir ortamdaki çalışmalarını yürütebildiklerine değinmiştir. Sistem içerisinde hiyerarşinin olduğunu fakat asla hissedilmediğini de belirden Google çalışanı, organizasyon portföyünün işlerini en iyi yapacak kişilerden oluştuğundan söz etmektedir (Özaras, 2013).

Bu bilgiler ışığında Google'ın yönetim sisteminin, holakrasi modelinin bir çok prensibini taşıdığını görmekteyiz. Şöyle ki; dünyanın en büyük teknoloji şirketlerinden olan Google yürüttüğü sistemle fikir alışverişlerine ve yenilikçi düşüncelere olanak sağlamakta, çalışan memnuniyetinin her daim önde tutarak üst-üst kavramına keskin bir misyon yüklememektedir. Her türden fikre saygı duyulan bu ortamda ekipler halinde çalışmakta olan Google'lular tıpkı holakrasi modelindeki gibi yaptıkları işin sorumluluğunu taşıyan bireylerden oluşmaktadır.

Dünyanın en önde gelen şirketlerinden biri olan Google'da uygulanan bu sistemin başarısı istatistiklere gerek kalmaksızın kendini kanıtlamakta, gün be gün farklılaşan ve gelişen yapısı ile büyümeye devam etmektedir.

2.5.2. Facebook ve Holakrasi

Harvard'lı bir öğrenci olan Mark Zuckerberg tarafından 2004 yılında kurulmuş olan sosyal paylaşım platformu Facebook kısa sürede milyonlarca üyeye ulaşması sonucu Silikon Vadisinin en büyük şirketi olmuştur (Okur ve Özkul, 2015, s.225-227).

Bu başarısının arkasında hiç şüphesiz Facebook'un yönetim sistemi de yer almakla birlikte, sistem olarak tıpkı Google da olduğu gibi bir anlayışla çalışanlar üzerindeki baskıyı minimize edecek bir işleyişle yaratıcılığı maksimum seviyeye çıkarmaktadır.

Şirket kampüsü içerisindeki satranç odaları, uyku odaları, oyun odaları, kuaför ve spor salonları gibi her türden ihtiyaca cevap verebilecek bir yapılanma ile çalışanlara özgür ve rahat bir alan yaratan Facebook çalışanlara ofisleri dışında çalışabilecekleri bir çok farklı alan da sunmaktadır (Saykal, 2016).

Ekip olarak çalışmanın önemli olduğu, farklılıklara açık yapısı ve ast-üst ilişkisinin hissedilmediği şirkette çalışmak, çalışanlarda heyecan uyandıracak bir iş ortamı sağlayacağından paydaşlar işleri ile ilgili sorumlulukları almaktan kaçmayacak, fayda sağlamaya istekli ve yaratıcı kişilere dönüşeceklerdir. Şirket bu sistemle birlikte yeni olan herşey her insanda heyecan uyandıracığından, işi bilen çalışanlarla gün geçtikçe daha başarılı hale gelmektedir.

Bu tarz esnek yönetim şekillerini uygulayan şirketlerdeki genel mantık işlerinde iyi ve zeka seviyesi yüksek kişileri konumlandırarak onların söylemleriyle ilerlemektir. Bunun sonucu olarak mutlu ve yaratıcılık düzeyi yüksek çalışanlar oluşmakta ve başarı kaçınılmaz olmaktadır.

Facebook başarılarının sonuncusu olarak 50'den fazla mühendisin üzerinde çalıştığı bir kripto para uygulaması görülmektedir. Listeleme için borsalarla görüşme halinde olan Facebook her geçen paydaşları ile yeniliklerine yenilik katmaktadır (Köse, 2019).

2.6. Türkiye’de Holakrasi

2.6.1 Türk İnsanın Yapısı ve Holakrasi İlişkisi

Türkiye’de holakrasi adına kurumsal anlamda herhangi bir istatistik bulunmamakla birlikte bazı eğitim ve danışmanlık firmaları bu yönetim şeklini denediklerinden bahsetmektedir. Öte yandan bu modelin Türklerde uygulanabilirliği ile ilgili fikir oluşturabilecek nitelikte doneler bulunmaktadır.

Karşılıklı bağımlılık duygusunun yüksek olduğu ülkelerden biri olan Türkiye’de bu durumu bir kişinin doğumundan itibaren ebeveynleri ile arasındaki ilişkiden anlayabilmekteyiz. Çocukluktan itibaren evlatlarının sorumluluğunu taşıyan aile bireyleri kişi reşit olsa dahi gideceği okul, seçeceği meslek gibi kişiyi ilgilendiren konular aileyi de ilgilendirmektedir. İş bulma hususunda aile fırsatlar yaratmakta, evlilik kararı alındığında ihtiyaçları karşılama hususunda yine bir karşılıklı bağımlılık söz konusu olmaktadır. Aile içi ilişkiler kadar olmasa dahi akraba ya da herhangi bir tanıdık için bile bağlılık, koruma, vefa duyguları hissedilmektedir.

Çocukluktan itibaren kodlarımızda var olan bu karşılıklı bağımlılık hissi uluslararası araştırmalar tarafından da destelenmektedir. Batı, Kuzey Avrupa Ülkeleri ve Amerika ile kıyaslandığında Türk kültüründe yüksek düzeyde birliktelik duygusu görülmektedir (Adair, 2005).

Ülkemizde geçmişten bugüne toprağa bağlı toplumlardan sanayi toplumuna geçiş sürecinde kültürel bir bocalama gözlemlenmektedir. Köylerden büyük kentlere göç neticesinde şehre taşınan köy kültürü ve kent yaşamına uyum sağlamaya çalışan insanlar öz itibari ile toprağa bağlı ekonomiden gelmemiz neticesinde bir karşılıklı bağımlılık türü olan ve yüzyıllardır süregelen imece usulü kodunu da nesilden nesile taşımaktadır.

Temelde işleri tamamlamak için zamanı verimli kullanmak isteyen kişilerin koordineli bir şekilde birbirlerine destek olarak işi neticelendirdikleri imece usulünün özelliklerine baktığımızda holakrasinin işleyişi ile benzeşen bir çok yönünü görmekteyiz.

Türk insanının ortak bir amaç uğruna birliktelik özelliği gösterme durumuna kişilerin daha önce hiç karşılaşmadıkları insanlarla dahi paylaşım içinde bulunabildiği örneği de verilebilmektedir. Şöyle ki otoyolda radarı fark eden bir sürücünün karşı istikametten gelen aracı uyararak için selektör yapması, bir çok insanın bilgisi dahilinde olan bir Türk davranış biçimi olarak kabul görmektedir. Türk insanına özgü bu tip davranış özelliklerinin ışığında bir bakıma holakrasi modelinin Türkiye’de uygulanmasının dayanışma anlamında çok daha kolay olabileceğini söyleyebilmekteyiz.

2.6.2 Türkiye’deki Mevcut Çalışma Sistemi ve Çalışanlara Etkileri

Türk insanının holakrasi yönetimine yakın özelliklerinin dışında Türkiye de yeni yönetim modellerinin denenmesi gerekliliğini gösteren bir takım durumlar da mevcuttur. Özellikle son zamanlarda sıklıkla özel sektörde yaşanan bir durum olarak şirketlerin “ücret yerine müdürlük” verme uygulaması birçok çalışanı düşündürmekte, olmayan müdürlüklerin icat edilerek motivasyonun bu ünvanla artırılabilmesi düşüncesi artık çalışanlarda tahmin edilen etkiyi bırakmamaktadır (Soydan, 2015). Bir statü göstergesi olan ünvanlarla işe alınmasından sonra inisiyatiflerinin de bu ünvanın gerektirdiği şekilde olacağını var sayan işgören, bir süre sonra altı boş olan ünvanından sıkılmakta ve hayal kırıklığı yaşamaktadır. Ya da sırf müdürlük ünvanının sosyal çevresinde oluşturacağı ilgi yüzünden işi kabul eden işgören, zaman içinde yine aynı hissiyatlarla motivasyonunu kaybetmekte, verimliliği düşmekte, bu şekilde bir çalışma sistemi istifalar ve şirket adına işçi devir hızının yükselmesi şeklinde sonuçlanmaktadır.

Türkiye’deki firmalarda alt kademe çalışanların yaşadığı sıkıntıların yanında, yöneticilerin de uzun yıllardır yaşadıkları ve işleyişe hasar verebilecek nitelikte bir çok problemi mevcuttur;

2013 TUIK verileri incelendiğinde işverenlerin yalnızca üçte birinin mesleki eğitimi olduğunu görmekteyiz (ÖZKUL, 2015). Bu durumun bir sonucu olarak işveren ve çalışan arasındaki dengeyi de kurmakla görevli yönetici, profesyonellikten uzaklaşarak işverenin direktifi dahilinde işi yürütmek zorunda kalmakta, “düşün, çalış, üret” felsefesinden uzaklaşarak yalnızca çalışıp üretmek durumunda kalmaktadır. Bir yandan organizasyonun baskısı ile mücadele ederken karlılığı yükseltmek için çabalayan yönetici, diğer yandan patronların karlılıkla ilgili baskılarına maruz bırakılmaktadır. Neticede holakrasi modeli ile patronların eğitim düzeyindeki eksikliğin, yetkiyi liyakat sahibi ekiplerden oluşan çalışanlara bırakmak suretiyle en aza indirilebileceği düşünülmektedir. Aslında bulunduğu konumun gerekliliklerini yerine getirebileceği bir ortam oluşsa firmanın verimlilik, kar, rekabet, inovasyon gibi güçlerini geliştirebilecek olan yönetici koltuğunun, Türkiye’deki gibi bir patron sistemi içerisinde etkili olamayacağı görülmektedir.

2.6.3. Holakrasiyi Çağrıştıran Bir Firma Örneği Olarak FERRERO

Dünyada holakrasi modelinin varlığından ya da karmaşık başlangıç sürecinden habersiz bir çok şirketin yetki devri kullanarak esasında bu yönetim şekline adım atmış oldukları düşünülmektedir. Bu şirketlerden birinin de; faaliyetlerine Türkiye ayağını da ekleyen bir İtalyan firması olan Ferrero’nun fındık üreticileri ile yaptığı süresiz bir proje olan “Değerli Tarım Projesi” olduğu görülmektedir. Çiftçilerle işbirliği kurarak fındığın verimliliğini yükseltmeyi amaçlayan bu projede onlara zirai, sosyal ve kültürel bilgiler verilmekte, yaptıkları çalışmaların neticeleri ile başarıları kanıtlanmaktadır. Şirket yönetim biçimi dışında bu proje kapsamında oluşturulan organizasyon ekiplerden oluşmakta, her ekip kendi uzmanlık alanlarına göre işi yürütmekte ve ekipler arası çember hiyerarşi bulunmaktadır. Şöyle ki; büyük halka genel merkez olmakla birlikte çalışılan tarım alanları ekiplere bölünmektedir. Her ekibin ayrı bir şubesi olmakla birlikte aylık toplantılarda yapılan bilgi paylaşımları ile verimliliği artırmak amaçlanmaktadır. Şube içi ve şubeler arası hiyerarşi bulunmayan bu organizasyon yapısında her bir şubede Mühendis Ekip, Sosyal Uzman Ekip ve Yönetici Ekip bulunmakla birlikte her bir ekibin iş tanımı yapılmaktadır.

Çiftçilerle sürekli iletişim halinde olan, onlara eğitimler düzenleyen, ihtiyaçları dahilinde zirai ilaçlar tavsiye eden, budama tekniklerini öğreten ve ziraat mühendislerinden oluşan mühendis ekip yanında, Çiftçilere bir takım sosyal ve kültürel etkinlikler düzenleyerek tarımı sevdirmeyi amaçlayan, çocuk işçiliği caydırıcı eğitimler vererek çiftçilerin sıkıntılarını anlamaya ve çözüm üretmeye çalışan sosyal uzman ekip ve bu ekiplerin işleyişi ile ilgili sıkıntılarının oturumlar düzenleyerek birlikte çözümlenmesini, özlük haklarının belirlenmesini ve tepe ile bilgi akışının sağlanmasını gerçekleştiren yönetici ekibin çalışma sistemi tıpkı holakrasi modelinde olduğu gibi ast-üst ilişkisi olmaksızın her bir bireyin kendi alanı ve uzmanlığı ile ilgili durumlarda eşit söz sahibi olduğu bir çalışma sistemi olarak görülmektedir.

Ferrero süresiz değerli tarım projesi kapsamında firma bünyesinde sosyal uzman olarak görev yapmakta olan Aykut Varol ile yapılan görüşme neticesinde gözlemlenen sistem doğrulanmaktadır. Şöyle ki; Şirket merkezinin talep ettiği hedefler doğrultusunda birden fazla rol üstlenmiş çalışanların işi ekipler halinde yönettiğini belirten Varol, firmada bu hedefler doğrultusunda oluşturulmuş mühendis ekip, sosyal uzman ekip ve lider ekibin yanı sıra Ar-Ge ve IMS(Entegre Yönetim Sistemi) ekiplerinin de varlığından bahsetmektedir. Bu ekip çalışanlarının her birinin rollerinin açık bir şekilde belirtildiğini söyleyen Varol, şirket içi çember hiyerarşi örneği olarak ekiplerin aynı yetki derecesinde fakat farklı işler yapan bireylerden oluştuğunu belirtmektedir. Haftada en az bir kez gerçekleşen taktik toplantılarda katılımcı bir sistemle hareket edildiğini ifade ederek, iyi işleyen bir öneri sistemlerinin olduğundan bahsetmektedir. Firmaya değer katacak yeni fikirlerin her zaman değer gördüğünü de belirten sosyal uzman, ekiplerin yaratıcılıklarının üst düzeyde olduğunu ve büyük bir motivasyonla her geçen gün firmaya değer kattıklarını ifade etmektedir.

Sonuç olarak Ferrero'daki yönetim sisteminde görülen çember hiyerarşi, taktik toplantılar, eşitlik, katılımcılık benzeri holakrasi modelinin temelini oluşturan bir yapılanma ile çalışan paydaşlar sisteme uyum sağlamaktadır.

Verimlilik oranı 2002 yılından bu yana %30 oranında artan projenin gün be gün başarı sağladığını görmekteyiz (Ferrero, 2019). Bununla birlikte şirket çalışanı ile yapılan görüşme neticesinde yönetim sistemi olarak holakrasiye yakınlığının çalışan tatmini açısından etkili olduğu ve firmaya olan bağlılıklarını güçlendirdiği sonucuna varılmaktadır.

2.6.4. Türkiye’de Endüstri 4.0 Yankıları ve Holakrasi

Özellikle yaratıcı bir zihinsel katkı gerektiren işlerde holakrasi modelinin kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde Türkiye’ de hali hazırda bu sistemin uygulamaya başlanmama sebebi, organizasyonlarda süreçlerin sıklıkla tekrara dayalı işlerden ve statik iş süreçlerinden oluşması olduğu düşünülmektedir. Fakat gelişmekte olan endüstri ile tıpkı batı da olduğu gibi rutin işler makinelere devredilmekte, bu süreçte Endüstri 4.0 dan bahseden şirketlerin sayısı artmaktadır. Kaçınılmaz bir rekabet sisteminin içinde tutunmaya başlayan Türkiye’de de SIEMENS yetkililerinin öncülüğünü yaptığı Endüstri 4.0’ dan sıklıkla bahsedilmektedir. Teknolojik gelişmelerin gerisinde kalamayacak niteliklere sahip olan ülkemizde de tıpkı Batı’da olduğu gibi makineleşme yolunda insana ihtiyaç duyulan, özellikle tasarım ve son tüketici ile makineler arası sürecin yönetimi kısımlarında bir zorunluluk olarak çalışandan yaratıcılık ve de inisiyatif beklenmektedir. Piramit hiyerarşinin bu beklentileri karşılayamayacağı, direktiflerle yapılan işlerin makinelere bırakıldığı yeni dünyada yönetim modeli olarak holakrasinin benimsenmesi beklenmektedir. İnsanın makineye göre her koşulda daha maliyetli olacağı bilgisi ile yaygınlaşan Endüstri 4.0 uygulamaları rekabet sisteminin içinde kalmak isteyen her şirket için kaçınılmaz olmakta, yukarıdan aşağı olan bir hiyerarşi sistemi ise bu uygulamaların verimliliğini ciddi anlamda düşürmektedir.

Bir organizasyon için gelişim ya da yeni bir örgütlenmeye uyum sağlamak her anlamda çok büyük kapasitelere sahip olmayı gerektirmektedir. Bu yüzden sıklıkla firmalar pazarın rüzgarına kapılarak bir evrim sürecine girmekte, sonuç olarak da ya hayatta kalmakta ya da ölmektedirler.

Bu kadere maruz kalmamak adına organizasyonların kendi belirledikleri bir evrim sürecine girmelerinin gerekliliği ile ilgili Beinhocker daha iyisinin yapmanın en iyi anahtarının organizasyon içinde gerçekleştirilecek bir evrim olduğu fikri ile destekleyerek, bir şirketin duvarlarının içinde gerçekeleşecek farklılaşma, seşim ve de büyüme adına, gelişim ve değişimin öneminden bahsetmektedir.

Organizasyon sistemlerinin yapılandırılması adına gerekli bu evrimin insan doğasına ve eğilimlerine uygun şekilde yapılmasının şirket kapasitesinin büyüklüğu farketmeksizin gerçekleştirilebilecek bir model olan holakrasi, bireysel aynı zamanda toplumsal bir varlık olan insan doğasına uygun özellikler taşımaktadır. Ayrıca bu evrim sürecinde şirketlerin varlığını sürdürebilmesine, hedef olarak da büyümesine katkı sağlamaktadır (Moreno, 2015).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. HOLAKRASI KAVRAMININ NASIL ALGILANDIĞINA İLİŞKİN ORDU İLİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler

Araştırma, holakrasi kavramının Ordu ilinde faaliyet gösteren işletmelerde ve bu işletmelerde çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirlemek ve holakrasi kavramının temsil ettiği katılımcı, çok sesli yönetim anlayışının yaygınlaşmasına katkıda bulunmaktadır. Buna ek olarak araştırma sonuçları yönetim literatürüne de yine katkıda bulunacaktır. Araştırmada belirlenen hipotezler ise şu şekildedir;

- H1** İşletmelerde holakrasi düzeyi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.
- H2** İşletmelerdeki holakrasi düzeyi ile örgütsel motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H3** İşletmelerdeki holakrasi düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H4** İşletmelerdeki holakrasi düzeyi ile işletmenin çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H5** İşletmelerdeki motivasyon düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H6** İşletmelerdeki motivasyon düzeyi işletmenin çalışan sayısı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.
- H7₀** İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi konusunda sektörler arasında fark yoktur.
- H7_A** İşletmelerde yaratıcılık düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.
- H8₀** İşletmelerdeki holakrasi düzeyi konusunda sektörler arasında fark yoktur.
- H8_A** İşletmelerde holakrasi düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.
- H9₀** İşletmelerdeki motivasyon düzeyi sektöre göre farklılaşacaktır.
- H9_A** İşletmelerde motivasyon düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.

- H10₀** Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşmaz.
- H10_A** İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşır.
- H11₀** Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşmaz.
- H11_A** Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşır.
- H12₀** Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaz.
- H12_A** Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşır.
- H13₀** Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaz.
- H13_A** Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Alan araştırması Ordu ilindeki 40 işletme ve bu işletmelerdeki 60 farklı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma bir anket formu aracılığı ile yapılmıştır. Anket formu demografik bilgilere ilişkin sorular, açık uçlu sorular ve 5'li Likert ölçeğine ilişkin sorulardan oluşmuştur. Araştırmacı bire bir işletmelere giderek araştırma formundaki soruları ilgili kişilere yönelmiştir.

Araştırmada öncelikli olarak açık uçlu sorular sorulmuştur. Araştırma ölçeğinin güvenilir olduğu yapılan güvenilirlik analizi ile bulunmuştur. Güvenilirlik seviyesi ise Tablo 6'da belirtildiği üzere (,519) düşük çıkmıştır.

Tablo 6: Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha(Alfa Değeri)	N of Items(Değişken Sayısı)
,519	4

Ölçek oluşturulurken literatüre ilişkin bilgiler, terimler, temel kavramlar esas alınmıştır. Genel olarak terimlere ilişkin tanımlamalar soruların da kökenini oluşturmuştur. Bu sorular şunlardır;

- 1) Holakrasi Nedir
- 2) Size Göre Katılımcılık Nedir
- 3) Hiyerarşi Nedir
- 4) Yetki Nedir
- 5) Motivasyon Nedir

Araştırmadaki demografik sorular;

- 1) İşletmenin Kuruluş Yılı
- 2) İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Sektör
- 3) İşletmenin Çalışan Sayısı
- 4) İşletme İhracat Yapıyor Mu
- 5) Toplam İş Tecrübeniz
- 6) Bu Firmadaki Çalışma Süreniz
- 7) Firmada Çalıştığınız Bölüm/Departman
- 8) Cinsiyet
- 9) Yaş
- 10) Medeni Durum
- 11) Eğitim Durumu

başlıklarından oluşmuştur.

Araştırmanın 5 li Likert ölçeğine göre oluşturulan başlıkları şunlardır;

- 1) Kendi kendini yönetme işletmeyi başarıya götürür.
- 2) Yöneticisiz yönetim motivasyonu yükseltir.
- 3) Patronların olmaması yaratıcılığı destekler.
- 4) Tüm işletme bilgilerinin çalışanlara açık olması güveni artırır.
- 5) Kararların ortak fikir yürütme ile alınması çalışanları motive eder.
- 6) Başarının en önemli yollarından biri çalışanın karar alabilmesidir.
- 7) İş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma verimliliği artırır.
- 8) Yaratıcılığı engelleyen temel sebeplerden biri de patronların varlığıdır.
- 9) İşgörenlerin işletmeye güvenmesi için istedikleri bilgiye anında ulaşabilmeleri gerekir.
- 10) İşgörenlerin birbirleri ile iletişim halinde olması şirket verimliliğini yükseltir.
- 11) Ast-Üst ilişkisinin olmaması işgörenlerin işlerini seyerek yapmalarını sağlar.
- 12) İşin yetki ve sorumluluğunu o işi yapan çalışanlar almalıdır.
- 13) İşyerinde emir-komuta ilişkisinin olması işgörenlerin memnuniyetini düşürür.
- 14) İş ile ilgili tüm yetkiler ve sorumlulukları patronlarda olmalıdır.
- 15) İş bilen çalışanlar olursa patronlara gerek kalmaz.
- 16) İşletmemizde kendi kendini yönetme vardır.
- 17) İşletmemizde yöneticisiz yönetim vardır.
- 18) İşletmemizde patron yoktur.
- 19) İşletmemizde karar organı çalışanlardır.
- 20) İşletmemizde çalışanlar, uzman oldukları işleri yapar.
- 21) İşletmemizde Ast-Üst ilişkisi yoktur.
- 22) İşletmemiz işgörenlerin fikirlerini önemser.
- 23) İşletmemizde kurallar net ve yazılı şekildedir.

- 24) İşletmemizde ünvanlar yoktur herkes eşit seviyededir ve sadece yaptıkları işler farklıdır.
- 25) İşletmemizde iyi işleyen bir öneri sistemi vardır.
- 26) İşletmemizde çalışanların yeni fikirler ortaya koyması desteklenir
- 27) İşletmemizde sürekli yenilik ortaya konulur.
- 28) İşletmemiz, yeniliklere dayalı olarak sektörde daha güçlü bir şekilde rekabet edebilmektedir.
- 29) İşletmemizde yaratıcılığı artırmak için beyin fırtınası gibi yöntemler uygulanır.
- 30) İşletmemize fayda sağlayacak fikirler takdir görmektedir.
- 31) İşletmemizin vizyonu çalışanlarımızı ve diğer bütün paydaşlarımızı heyecanlandırmaktadır.
- 32) Çalışanlarımız büyük bir istekle işlerini yaparlar.
- 33) Çalışanlarımızı harekete geçiren en önemli unsurlardan biri işletmemizin başarısıdır.
- 34) İşletmemizde başarı takdir edilir.
- 35) İşletmemizde başarı ödüllendirilir.
- 36) Çalışanlarımızın işletmemize ve işletmemizin amaçlarına bağlılıkları yüksektir.

Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar esas olarak nitel değerlendirme ölçütlerine göre analiz edilmiştir. Demografik bilgilere ilişkin durum aşağıdaki tablolarda yansıtılmıştır. 5'li Likert ölçeğine göre yöneltilen sorular ise, faktör analizine tabi tutulmuş, ortalama ve standart sapmaları belirlenmiş ve ilgili değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon ve Kruskal-Wallis analizleri gerçekleştirilmiştir.

Anket formu, araştırmacı ve tez danışmanı tarafından oluşturulmuştur. Oluşturulan formlar yeterlilik açısından değerlendirilmiş ve öncelikli olarak otuz adet uygulanmıştır (çalışan ve işletme olmak üzere) Soruların geçerlilik düzeyinin yeterli olduğu saptandığı için aynı anket formuyla araştırmanın sürdürülmesine karar verilmiştir. Toplamda atmış çalışana uygulanmıştır. Anket formu toplam kırk farklı işletmede uygulanmıştır.

3.3. Araştırmanın Önemi

Holakrasi, Türkçe literatürde çok sınırlı olarak yer alan bir kavramdır. Yine bu kavramın gündelik konuşmalarda, akademik, siyasal, toplumsal alanlarda kullanıldığına dair çok az veri vardır. Bu araştırma ile holakrasi kavramının gündeme taşınması, bu konuda bir bilgi birikiminin oluşumuna katkı ve yeni araştırmalara öncülük etme biz tez çalışması kapsamında gerçekleştirilen bu araştırmanın başlıca işlevleri olacaktır. Bu çerçevede araştırmada çalışmanın diğer bölümlerinde ifade edilen holakrasi kavramına ilişkin açıklamalar temelinde sorular oluşturulmuştur.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Haziran 2019 da tamamlanmıştır, dolayısı ile bu döneme ilişkin yaklaşımları içermektedir. Bir başka sınırlılık araştırmanın yalnızca Ordu ilinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Araştırmanın evrenini Ordu ilindeki işletme çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örneklem metodu ile atmış kişilik bir örneklemden elde edilen veriler analize tabi tutulmuştur. Araştırma on sekiz farklı sektör ve yirmi dört farklı departmanda uygulanmıştır.

3.5. Bulgular

3.5.1. Açık Uçlu Sorulara İlişkin Bulgular

Tablo 7: Holakrasi Nedir?

Holakrasi nedir?
Bilmiyorum: 40 (66,66%)
Ekonomi: 1 (1,66%)
Yönetim: 10 (16,66%)
Sistem: 3 (5%)
Hiyerarşi: 4 (6,66%)
Eşitlik: 1 (1,66%)
Demokrasi: 1 (1,66%)

Tablo 7’de görüldüğü üzere 60 katılımcı içinde açık uçlu sorulardan “Holakrasi nedir” ifadesine 40 kişi tarafından %66,66 ile yüksek oranda verilen cevap “Bilmiyorum” olmuştur.

“Holakrasi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 10 kişi tarafından verilen “Yönetim” cevabı %16,66 oranını taşımaktadır.

“Holakrasi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi tarafından verilen “Hiyerarşi” cevabı %6,66 oranını taşımaktadır.

“Holakrasi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından verilen “Sistem” cevabı %5 oranını taşımaktadır.

“Holakrasi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 1 kişi tarafından verilen “Ekonomi” cevabı %1,66 oranını taşımaktadır.

“Holakrasi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından yine 1 kişi tarafından verilen “Eşitlik” cevabı %1,66 oranını taşımaktadır.

Son olarak “Holakrasi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 1 kişi tarafından verilen “Demokrasi” cevabı %1,66 oranını taşımaktadır.

Buna göre; Ordu ilinde faaliyet sürdüren işletmeler ve bu işletmelerde çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklem, Holakrasi ile ilgili büyük oranda (%66,66) herhangi bir bilgi sahibi olmayan çalışanlardan oluşmaktadır. Bu demek oluyor ki dünyada birçok firma tarafından benimsenmiş ve benzerleri uygulanıyor olsa bile bu yönetim şekline dair bir tanımlama halen kamuoyu tarafından bilinirlik kazanmamıştır.

Şöyle ki; sistem olarak holakrasiye yakın bir uygulama içerisinde olan firmalar esasında bu şekilde yönetiliyor olsalar dahi literatür anlamında bunun bilgisine sahip olmadıkları için henüz sistemsal bir yapılanmadan eksik şekilde varlıklarını sürdürmektedirler. Şirketler bu yönetim şekillerini kendilerine mal etmekle birlikte esas olarak holakrasi yönetiminin türevlerini uygulamaktadırlar.

Tablo 8: Size Göre Katılımcılık Nedir?

Size göre katılımcılık nedir?
Girişken Olmak: 4 (6,66%)
Ortak Karar Almak: 4 (6,66%)
Fikir Beyanı: 17 (28,33%)
İştirak: 7 (11,66%)
Takım: 4 (6,66%)
Öneri: 3 (5%)
Demokrasi: 3 (5%)
Aktif Olmak: 4 (6,66%)
Yetkilendirmek: 6 (10%)
Bilgi: 4 (6,66%)
Bilmiyorum: 4 (6,66%)

Tablo 8’de belirtildiği üzere 60 katılımcı içinde açık uçlu sorulardan “Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 17 kişi tarafından %28,33 oranında verilen cevap “Fikir beyanı” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 7 kişi tarafından %11,66 oranında verilen cevap “İştirak” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 6 kişi tarafından %10 oranında verilen cevap “ yetkilendirmek” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi tarafından %6,66 oranında verilen cevap “Girişken olmak” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi tarafından %6,66 oranında verilen cevap “Ortak karar almak” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi tarafından %6,66 oranında verilen cevap “Takım” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi ile %6,66 oranında verilen cevap “Aktif olmak” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi ile %6,66 oranında verilen cevap “Bilgi” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi ile %6,66 oranında verilen cevap “Bilmiyorum” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi ile %5 oranında verilen cevap “Demokrasi” olmuştur.

“Size göre katılımçılık nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi ile %5 oranında verilen cevap “Öneri” olmuştur.

Buna göre; Ordu ilinde faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerde çalışanlardan oluşan 60 kişilik örneklem içerisinde açık uçlu sorulardan “katılımçılık nedir” ifadesine verilen en popüler cevap 17 kişi ve %28,33 oranla “fikir beyanı” olmakla birlikte bunu takip eden oranda verilen “iştirak” cevabı ile, katılımçılıkların konu hakkında bir takım verilere sahip oldukları görülmektedir. Şöyle ki; çalışanların katılımçılığa dair yüksek oranda bilgi sahibi oldukları ve verdikleri olumlu yanıtlar neticesinde, bu konuya ilgi ve istek duydukları da söylenebilir. Katılımçılık ile ilgili verilen olumlu yanıtlar şirket içi yönetim sistemi olarak holakrasi modelinin belirlenmesi ile ilgili bir zemin oluşturabilmektedir.

Tablo 9: Hiyerarşi Nedir?

Hiyerarşi nedir?
Rütbe: 6 (10%)
Astlık-Üstlük: 34 (56,66%)
Sıralama: 7 (11,66%)
Baskı: 2 (3,33%)
Sınıflandırma: 2 (3,33%)
İşleyiş: 3 (5%)
Yetki ve Sorumluluk: 3 (5%)
Emir-Komuta: 3 (5%)

Tablo 9’da belirtildiği üzere 60 katılımcı içinde açık uçlu sorulardan “Hiyerarşi nedir” ifadesine 34 kişi tarafından %56,66 oranında verilen cevap “Astlık-üstlük” olmuştur.

“Hiyerarşi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 7 kişi tarafından verilen “Sıralama” cevabı %11,66 oranını taşımaktadır.

“Hiyerarşi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 6 kişi tarafından verilen “Rütbe” cevabı %10 oranını taşımaktadır.

“Hiyerarşi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından verilen “Emir-Komuta” cevabı %5 oranını taşımaktadır.

“Hiyerarşi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından yine 3 kişi tarafından verilen “Yetki ve sorumluluk” cevabı %5 oranını taşımaktadır.

“Hiyerarşi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından verilen “İşleyiş” cevabı %5 oranını taşımaktadır.

“Hiyerarşi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 2 kişi tarafından verilen “Sınıflandırma” cevabı %3,33 oranını taşımaktadır.

“Hiyerarşi nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 2 kişi tarafından verilen “Baskı” cevabı %3,33 oranını taşımaktadır.

Buna göre; Ordu ilinde faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerde çalışanlardan oluşan 60 kişilik örneklem içerisinde açık uçlu sorulardan “hiyerarşi nedir” ifadesine verilen en popüler cevap 34 kişi ve %56,66 oranla “astlık-üstlük” olmakla birlikte, katılımcıların konu hakkında bir takım doğru ve anlamlı verilere sahip oldukları görülmektedir.

Bununla birlikte verilen cevaplar sosyal alanlardan ziyade askeri düzeni çağrıştırdığından katılımcıların hiyerarşi ile ilgili düşüncelerinin şirket yönetim sistemleri hakkındaki algılarının bir asker ve emir eli kıvamında olduğu düşünülmektedir. Genel olarak katılımcıların hiyerarşiye olan bakışını kanıksanmış bir ast-üst ilişkisi olarak tanımlayabileceğimiz gibi, varlığından hoşnut olmadıklarını da söyleyebilmekteyiz.

Tablo 10: Yetki Nedir?

Yetki nedir?
Sorumluluk: 13 (21,66%)
Gereklilik: 2 (3,33%)
İnisiyatif: 2 (3,33%)
Yetkin Olmak: 3 (5%)
Güç: 4 (6,66%)
Görev: 8 (13,33%)
Karar: 3 (5%)
Direktif: 3 (5%)
Hak: 6 (10%)
Üstlük: 14 (23,33%)
Bilgi: 2 (3,33%)

Tablo 10’da görüldüğü üzere 60 katılımcı içinde açık uçlu sorulardan “Yetki nedir” ifadesine 14 kişi tarafından %23,33 oranında verilen cevap “üstlük” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 13 kişi tarafından %21,66 oranında verilen cevap “sorumluluk” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 8 kişi tarafından %13,33 oranında verilen cevap “görev” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 6 kişi tarafından %10 oranında verilen cevap “hak” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi tarafından %6,66 oranında verilen cevap “güç” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından %5 oranında verilen cevap “karar” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından %5 oranında verilen cevap “direktif” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından %5 oranında verilen cevap “yetkin olmak” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 2 kişi tarafından %3,33 oranında verilen cevap “bilgi” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 2 kişi tarafından %3,33 oranında verilen cevap “inisiyatif” olmuştur.

“Yetki nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 2 kişi tarafından %3,33 oranında verilen cevap “gerekliklik” olmuştur.

Ankete göre; Ordu ilinde faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerde çalışanlardan oluşan 60 kişilik örneklem içerisinde açık uçlu sorulardan “yetki nedir” ifadesine verilen en popüler cevap %23,33 oranla “üstlük” olmakla birlikte katılımcıların yetki ile ilgili düşüncelerinin bilgi ve uzmanlığın gerekliliği olmaktan ziyade hiyerarşiye yakın bir kavram olduğu görülmektedir. Bu görüş, örgütlerdeki kalıplaşmış piramit hiyerarşiyi gözler önüne sermekte ve şirketlerde işle ilgili yetkilerin o işle ilgili gerekli bilgi birikim ve donanıma sahip kişilerden uzak, yalnızca hiyerarşik bir üst merci olarak düşünüldüğü ifade edilebilir.

“Üstlük” cevabını takip eden “sorumluluk” ifadesine bakılırsa katılımcıların, yetkinin beraberinde sorumluluğu da getirdiği ve yetkiyi bünyesinde barındıran kişi ya da departmanların yapılan işin sorumluluklarını taşıdıkları görülmektedir.

Tablo 11: Motivasyon Nedir?

Motivasyon nedir?
Ödül: 2 (3,33%)
Mutluluk: 8 (13,33%)
Şevk: 3 (5%)
Enerji: 3 (5%)
Olumlu His: 4 (6,66%)
İstek: 14 (23,33%)
Moral: 2 (3,33%)
Güç: 5 (8,33%)
Dikkat: 7 (11,66%)
Başarı: 3 (5%)
Azim: 5 (8,33%)
Verim: 1 (1,66%)
Bilmiyorum: 3 (5%)

Tablo 11’de görüldüğü üzere 60 katılımcı içinde açık uçlu sorulardan “Motivasyon nedir” ifadesine 14 kişi tarafından %23,33 oranında verilen cevap “istek” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 8 kişi tarafından %13,33 oranında verilen cevap “mutluluk” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 7 kişi tarafından %11,66 oranında verilen cevap “dikkat” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 5 kişi tarafından %8,33 oranında verilen cevap “azim” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 5 kişi tarafından %8,33 oranında verilen cevap “güç” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 4 kişi tarafından %6,66 oranında verilen cevap “olumlu his” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından %5 oranında verilen cevap “bilmiyorum” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından %5 oranında verilen cevap “başarı” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından %5 oranında verilen cevap “enerji” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 3 kişi tarafından %5 oranında verilen cevap “şevk” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 2 kişi tarafından %3,33 oranında verilen cevap “ödül” olmuştur.

“Motivasyon nedir” ifadesine 60 katılımcı arasından 2 kişi tarafından %3,33 oranında verilen cevap “moral” olmuştur.

Buna göre; Ordu ilinde faaliyet gösteren işletmeler ve bu işletmelerde çalışanlardan oluşan 60 kişilik örneklem içerisinde açık uçlu sorulardan “motivasyon nedir” ifadesine verilen en popüler cevap 14 kişi ve %23,33 oranla “istek” olduğu görülmektedir. Bu cevap katılımcıların motivasyon ile ilgili literatür bilgisine sahip olduğunu fakat takip eden %13,33 oranındaki mutluluk ifadesi katılımcıların, bir organizasyonda işin sağlıklı yürütülmesi adına sağlanması gereken temel kavramlardan biri olan motivasyonun bir lüks, bir mutluluk kaynağı olarak görülmesi ve bu durumun nadir olarak sağlandığı izlenimi yaratmaktadır.

3.5.2. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular

Tablo 12: İşletmelerin Kuruluş Yılı

Yıl Aralığı	Sıklık	Yüzdeler (%)
1980-1990	15	25
1991-2000	10	16,7
2001-2010	14	23,4
2011-2019	21	35,1

Tablo 12'ye göre Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklemden 15 kişi %25 oranla 1980-1990 yılları arasında kurulmuş şirketlerde çalışmaktadır, 10 kişi %16,7 oranla 1991-2000 yılları arasında kurulmuş şirketlerde çalışmaktadır, 14 kişi %23,4 oranla 2001-2010 yıllarında kurulmuş şirketlerde çalışmaktadır ve 21 kişi en yüksek oranla(%35,1) 2011-2019 yıllarında kurulmuş şirketlerde çalışmaktadır.

İşletmelerin kuruluş yılları göz önünde bulundurulduğunda katılımcıların büyük bir bölümünün 2011-2019 yılları arasında kurulmuş şirketlerde çalıştıklarını görmekteyiz. Bu durum son yıllarda hızla gelişen teknoloji, artan nüfus, değişen istekler gibi birçok değişkenin etkisiyle farklı sektör ve iş alanlarının oluşması durumu ile açıklanabilmektedir. Anket sonuçlarını yeni insan tipi ve ihtiyaçları doğrultusunda etkileyen bu durum, holakrasi modeline yakın tutum ve isteklerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Dünya farklılaştıkça örgüt içi talepleri değişen işgören, mevcut yönetim sisteminde de değişimler aramaktadır.

Tablo 13: Faaliyette Bulunulan Sektör

Sektör Adı	Sıklık	Yüzdellik Değeri(%)
İnşaat	17	28,3
Danışmanlık	1	1,17
Hizmet	16	26,7
İlaç Dağıtımı	1	1,17
Kuyumculuk	1	1,17
Gıda	1	1,17
Üretim	2	3,3
Ulaşım	1	1,17
İletişim	1	1,17
Otomotiv	4	6,7
Enerji	2	3,3
Mühendislik	4	6,7
Mobilya	1	1,17
Tekstil	1	1,17
Finans	3	5
Hazır Giyim	2	3,3
Bankacılık	1	1,17
Eğitim	1	1,17

Tablo 13'e göre Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklemden 17 kişi %28,3 oranla inşaat sektöründe çalışmaktadır. 16 kişi %26,7 oranla hizmet sektöründe çalışmaktadır. 4 kişi %6,7 oranla mühendislik sektöründe çalışmaktadır. 4 kişi %6,7 oranla otomotiv sektöründe çalışmaktadır, 3 kişi %5 oranla finans sektöründe çalışmaktadır, 2 kişi %3,3 oranla hazır giyim sektöründe çalışmaktadır, 2 kişi %3,3 oranla üretim sektöründe çalışmaktadır, yine 2 kişi %3,3 oranla enerji sektöründe çalışmaktadır. Bunların dışında eğitim, bankacılık, tekstil, mobilya, iletişim, ulaşım, gıda, kuyumculuk, ilaç, danışmanlık sektörlerinde 1'er kişi her biri örneklemin %1,17'sini oluşturacak şekilde çalışmaktadırlar.

Tablo 14: Faaliyette Bulunulan Sektör Özeti

Sektör	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
Hizmet	38	63,33
İmalat	22	36,67

Demografik bulgular içerisinde sektörel bilgi içeren bu kısımda büyük oranda imalat ve hizmet sektörlerinde çalışan katılımcıların varlığı, çalışmanın Ordu ilinde yapılmış olması ile bağdaştırılabilir. Özellikle son yıllarda hizmet sektöründe görülen ihtiyaç neticesinde oluşmuş çeşitlilik, sektör olarak hizmette yoğunlaşmaya sebebiyet vermektedir.

Tablo 15: İşletmenin Çalışan Sayısı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
1-9	8	13,3
10-49	18	30
50-249	26	43,3
250 ve üzeri	8	13,3

Tablo 15'e göre Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklemden işletmenin çalışan sayısına ilişkin 26 kişi %43,3 oranla 50-249 aralığını belirtmiştir, 18 kişi %30 oranla 10-49 aralığını belirtmiştir, 8 kişi %13,3 oranla 1-9 aralığını belirtmiş ve kalan 8 kişi de %13,3 oranıyla işletmenin 250 ve üzeri çalışana sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Anket çalışmasının Ordu ilini kapsamaması sebebi ile işletmenin çalışan sayısı nüfus ve ekonomik yapıdan etkilenmiş, yoğunluk 50-249 arası çalışan sayısında toplanmıştır.

Tablo 16: İşletmenin İhracat Yapma Durumu:

İhracat Yapma Durumu	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
Evet Yapıyor	5	8,3
Hayır Yapmıyor	55	91,7

Tablo 16'da görüldüğü gibi örnekleme yer alan işletmelerin 5'i (%8,3) ihracat yapan işletme iken, 55'i (%91,7) ihracat yapmayan işletme durumundadır. Anket çalışmasının Ordu ilini kapsamaması sebebi ile işletmenin ihracat yapma durumu il özellikleri nezdinde sıklıkla ihracat yapılmadığını göstermektedir.

Tablo 17: Toplam İş Tecrübesi

Tecrübe Yılı	Sıklık	Yüzde değeri(%)
1 Yıldan Az	0	0
1-5 Yıl Arası(5 Yıldan Az)	13	21,7
5-10 Yıl Arası(10 Yıldan Az)	17	28,3
10-15 Yıl Arası(15 Yıldan Az)	9	15
15-20 Yıl Arası(20 Yıldan Az)	10	16,7
20 Yıl ve Daha Fazla	11	18,3

Tablo 17'ye göre Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklemden 1 yıldan daha az iş tecrübesine sahip katılımcı bulunmamaktadır. 17 kişi (%28,3) toplam iş tecrübesinin 5-10 yıl arasında olduğunu, 13 kişi (%21,7) toplam iş tecrübesinin 1-5 yıl arasında olduğunu, 11 kişi (%18,3) toplam iş tecrübesinin 20 yıl ve üzerinde olduğunu, 10 kişi (%16,7) toplam iş tecrübesinin 15-20 yıl arasında olduğunu ve 9 kişi (%15) toplam iş tecrübesinin 10-15 yıl arasında olduğunu belirtmiştir.

Tablo 18: Firmada Çalışma Süresi

Tecrübe Yılı	Sıklık	Yüzde değeri(%)
1 Yıldan Az	2	3,3
1-5 Yıl Arası(5 Yıldan Az)	37	61,7
5-10 Yıl Arası(10 Yıldan Az)	15	25
10-15 Yıl Arası(15 Yıldan Az)	6	10
15-20 Yıl Arası(20 Yıldan Az)	0	0

Tablo 18'e göre Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklemden mevcut firmalarında çalışma süresi olarak yüksek oranla (%61,7) 37 kişi 1-5 yıl aralığını belirtmiştir, 15 kişi (%25) 5-10 yıl aralığını belirtmiştir, 6 kişi (%10) 10-15 yıl aralığını belirtmiştir, 2 kişi (%3,3) mevcut firmada çalışma süresi olarak 1 yıldan daha az bir süre olarak belirtmiştir ve firmalarında 15-20 yıl arası çalışmış herhangi bir çalışana rastlanmamıştır.

Mevcut firmada çalışma değişkenine göre çıkan sonuçlarda katılımcıların %61,7 gibi büyük bir oranının işletmede 1 ila 5 yıl arasında çalışıyor olduklarını göstermektedir. Bunu durumu toplam iş tecrübesi değişkeninde görülen yıl aralıkları ile açıklamak mümkündür. Şöyle ki; toplam iş tecrübesi değişkeninin en sık görüldüğü yıl aralığının 5 ila 10 yıl arası olduğu bilgisi ile buldukları şirkette maksimum 5 yıldır görev alan çalışanların iş ile ilgili tatminsizlikler sonucu değişikliğe gittiklerini söyleyebiliriz. Ya da bu durum, firmaların işçi devir hızlarının yüksekliği ile açıklanabilir. Her iki durumda da bir tatminsizlik söz konusu olmakla birlikte, örgütsel yapı ile ilgili bir değişime ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Tablo 19: Cinsiyet

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
Kadın	18	30
Erkek	42	70

Tablo 19’da görüldüğü gibi örnekleme de yer alan çalışanların 18’i (%30) kadın iken, 42’si (%70) erkek katılımcılardan oluşmaktadır.

Bu durum, iş hayatında kadınlardan çok erkeklerin yer aldığı konusunda bir gösterge niteliği taşımaktadır.

Tablo 20: Yaş

Yaş	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
24 Yaş ve Altı	4	6,7
25-44 Yaş	49	81,7
45-65 Yaş	6	10
65 Yaş ve Üzeri	1	1,7

Tablo 20’ye göre Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklemden 49 kişi yüksek oranda (%81,7) 25-44 yaş aralığındadır, 6 kişi (%10) 45-65 yaş aralığındadır, 4 kişi (%6,7) 24 yaş ve altı çalışanlardan oluşmaktadır ve 1 kişi (%1,7) 65 ve üzeri yaşta dır.

Katılımcıların büyük bölümünün 25-44 yaş arası çalışanlardan oluşması, iş yaşamında en aktif olunan dönemin bu yaş aralığı olduğu bilgisini de içermektedir.

Tablo 21: Medeni Durum

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
Evli	38	63,3
Bekar	22	36,7

Tablo 21’de görüldüğü gibi örnekleme yer alan çalışanların 38’i (%63,3) evli iken, 22’si (%36,7) bekadır.

Tablo 22: Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
İlkokul	3	5
Ortaokul	2	3,3
Lise	14	23,3
Üniversite	34	56,7
Lisans Üstü	7	11,7

Tablo 22’de görüldüğü gibi örnekleme yer alan çalışanların 34’ü (%56,7) üniversite mezunu, 14’ü (%23,3) lise mezunu, 7’si (%11,7) lisans üstü, 3’ü (%5) ilkokul ve 2’si (%3.3) ortaokul mezunlarından oluşmaktadır.

Örgüt bireylerinin sıklıkla üniversite mezunu olduklarının görüldüğü bu tabloda da anlaşılabilir gibi, çalışanlar aldıkları üniversite eğitimi ile alanlarında bir kademe uzmanlaşmış kişilerden oluşmaktadır. Alanında uzman bir çalışanın işi bir üst merciden gelen direktiflerle yapması daha da zorlaşacağından, eğitim durumunun yükseldiği günümüzde hiyerarşik bir yapı ile çalışmak daha da zorlaşacaktır.

Uzmanlaşmanın öneminin arttığı günümüz sistemlerinde liyakat sahibi bireylerin işleri devralması sonucu yönetici ihtiyacı minimum seviyeye inmektedir. Bundan 10 yıllar öncesindeki gibi sadece tepe yöneticilerin uzmanlaşmış olduğu bir dönemden ziyade çalışanların alanlarında bilgi ve birikim sahibi oldukları günümüzde, katılımcıların eğitim durumundan da anlaşılacağı üzere dönemin gereklerini yerine getirebilecek yeni bir yönetim modeline ihtiyaç duyulmaktadır.

Tablo 23: Firmada Çalışılan Departman

Departman	Sıklık	Yüzde Değeri(%)
Pazarlama	3	5
İş Sağlığı Uzmanlığı	10	16,7
Mümessil	1	1,17
Temsilcilik	2	3,3
Satış Danışmanı	5	8,3
Yönetici	11	18,3
Mühendislik	7	11,7
Ulaştırma	2	3,3
Montaj	1	1,17
Makine Operatörü	2	3,3
Güvenlik	3	5
Kalite Kontrol	1	1,7
Dokümantasyon	1	1,7
İşçi	1	1,7
Muhasebe	1	1,7
Teknik Ofis	2	3,3
Sekretarya	1	1,7
Müşteri İlişkileri	1	1,7
Leasing	1	1,7
Kalite Güvence	1	1,7
Banko	1	1,7
Şef	1	1,7
Teknik Servis	1	1,7

Tablo 23'e göre Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan firmalar ve çalışanlar arasından seçilen 60 kişilik örneklemden 11'i (%18,3) yönetici, 10'u (%16,7) iş sağlığı uzmanı, 7' si (%11,7) mühendislik, 5'i (%8,3) satış danışmanı, 3 er kişi %5 er oranla güvenlik ve pazarlama departmanlarında, 2 şer kişi %3,3 er oranla teknik ofis, makine operatörü, temsilcilik ve ulaştırma departmanlarında ve 1 er kişi de %1,7 şer oranla teknik servis, şef, banko, kalite güvence, leasing, müşteri ilişkileri, sekretarya, muhasebe, işçi, dokümantasyon, kalite kontrol, mümessil ve montaj departmanlarında çalışmaktadır.

3.6. Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Tablo 24: Holakrasi Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Holakrasi			
	Soru Adı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
13.	Kendi kendini yönetme işletmeyi başarıya götürür.	3,100	1,130
14.	Yöneticisiz yönetim motivasyonu yükseltir.	3,133	1,156
15.	Patronların olmaması yaratıcılığı destekler	3,316	1,127
16.	Tüm işletme bilgilerinin çalışanlara açık olması güveni artırır.	3,816	,982
17.	Kararların ortak fikir yürütme ile alınması çalışanları motive eder.	4,300	,696
18.	Başarının en önemli yollarından biri çalışanın karar alabilmesidir.	4,300	,808
19.	İş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma verimliliği artırır.	4,533	,700
20.	Yaratıcılığı engelleyen temel sebeplerden biri de patronların varlığıdır.	3,250	1,083
21.	İşgörenlerin işletmeye güvenmesi için istedikleri bilgiye anında ulaşabilmeleri gerekir.	3,783	,884
22.	İşgörenlerin birbirleri ile iletişim halinde olması şirket verimliliğini yükseltir.	4,283	,884
23.	Ast-üst ilişkisinin olmaması işgörenlerin işlerini severek yapmalarını sağlar.	3,483	1,096
24.	İşin yetki ve sorumluluğunu o işi yapan çalışanlar almalıdır.	4,083	1,046
25.	İşyerinde emir-komuta ilişkisinin olması işgörenlerin memnuniyetini düşürür.	3,450	1,048
26.	İş ile ilgili tüm yetkiler ve sorumlulukları patronlarda olmalıdır.	2,666	1,244
27.	İşi bilen çalışanlar olursa patronlara gerek kalmaz.	3,416	1,239

Tablo 24’te görüldüğü gibi yanıtlayıcılar;

“Kendi kendini yönetme işletmeyi başarıya götürür” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort.: 3,100; Std. Sapma: 1,130).

“Yöneticisiz yönetim motivasyonu yükseltir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,133; Std. Sapma: 1,156).

“Patronların olmaması yaratıcılığı destekler” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,316; Std. Sapma: 1,127).

“Tüm işletme bilgilerinin çalışanlara açık olması güveni artırır” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,816; Std. Sapma: ,982)

“Kararların ortak fikir yürütme ile alınması çalışanları motive eder” ifadesine çok yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 4,300; Std. Sapma: ,696).

“Başarının en önemli yollarından biri çalışanın karar alabilmesidir” ifadesine çok yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 4,300; Std. Sapma: ,808).

“İş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma verimliliği artırır” ifadesine çok yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 4,533; Std. Sapma: ,700).

“Yaratıcılığı engelleyen temel sebeplerden biri de patronların varlığıdır” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,250; Std. Sapma: 1,083).

“İşgörenlerin işletmeye güvenmesi için istedikleri bilgiye anında ulaşabilmeleri gerekir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,783; Std. Sapma: ,884).

“İşgörenlerin birbirleri ile iletişim halinde olması şirket verimliliğini yükseltir” ifadesine çok yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 4,283; Std. Sapma: ,884).

“Ast-üst ilişkisinin olmaması işgörenlerin işlerini severek yapmalarını sağlar” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,483; Std. Sapma: 1,096).

“İşin yetki ve sorumluluğunu o işi yapan çalışanlar almalıdır” ifadesine çok yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 4,083; Std. Sapma: 1,046).

“İşyerinde emir-komuta ilişkisinin olması işgörenlerin memnuniyetini düşürür” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,450; Std. Sapma: 1,048).

“İş ile ilgili tüm yetkiler ve sorumlulukları patronlarda olmalıdır” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,666; Std. Sapma: 1,244).

“İşi bilen çalışanlar olursa patronlara gerek kalmaz” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,416; Std. Sapma: 1,239).

Katılımcıların holakrası değişkenine dair verdikleri yanıtların düzeyi göz önüne alındığında, holakrasinin getirdiklerine yakın ve istekli bir tavırla yüksek düzeyde katılım gösteren çalışanlar, böyle bir çalışma ortamında başarının, motivasyonun, yaratıcılığın, firmaya olan güvenin yükseleceğini düşünmektedirler. Holakrasinin hiyerarşik yapısına da yakın bir tutum sergileyen katılımcılar, emir-komuta zincirinin çalışan memnuniyetini olumsuz etkileyeceğini ifade etmektedirler. Patronların varlığı ile ilgili tereddüt gösteren ifadelerle karşın işi yapan kişi ya da kişilerin o işin getirdiği sorumlulukları almaları gerektiğine inanmaktadırlar. Bu ifadelerden yapılabilecek çıkarım; çalışanların holakrası modeline karşı yüksek oranda istek duydukları fakat tereddütler neticesinde bu durumun bir hazırlık sürecine ihtiyacı olduğunu göstermektedir.

Tablo 25: “İşletmelerdeki Durum” Değişkenine ilişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma değerleri

İşletmelerdeki Durum			
	Soru Adı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
28.	İşletmemizde kendi kendini yönetme vardır.	2,366	1,149
29.	İşletmemizde yöneticisiz yönetim vardır.	1,900	1,068
30.	İşletmemizde patron yoktur.	1,666	1,002
31.	İşletmemizde karar organı çalışanlardır.	2,133	1,227
32.	İşletmemizde çalışanlar uzman oldukları işleri yapar.	3,250	1,202
33.	İşletmemizde ast-üst ilişkisi yoktur.	2,100	1,084
34.	İşletmemiz işgörenlerin fikirlerini önemser.	2,966	1,134
35.	İşletmemizde kurallar net ve yazılı şekildedir.	3,450	1,213
36.	İşletmemizde unvanlar yoktur herkes eşit seviyededir ve sadece yaptıkları işler farklıdır.	2,200	1,272

Tablo 25’te görüldüğü gibi yanıtlayıcılar;

“İşletmemizde kendi kendini yönetme vardır” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,366; Std. Sapma: 1,149).

“İşletmemizde yöneticisiz yönetim vardır” ifadesine düşük düzeyde destek vermektedirler (Ort: 1,900; Std. Sapma: 1,068).

“İşletmemizde patron yoktur” ifadesine düşük düzeyde destek vermektedirler. (Ort: 1,666; Std. Sapma: 1,002).

“İşletmemizde karar organı çalışanlardır” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,133; Std. Sapma: 1,227).

“İşletmemizde çalışanlar uzman oldukları işleri yapar” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,250; Std. Sapma: 1,202).

“İşletmemizde ast-üst ilişkisi yoktur” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,100; Std. Sapma: 1,084).

“İşletmemiz işgörenlerin fikirlerini önemser ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,966; Std. Sapma: 1,134).

“İşletmemizde kurallar net ve yazılı şekildedir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,450; Std. Sapma: 1,213).

“İşletmemizde unvanlar yoktur herkes eşit seviyededir ve sadece yaptıkları işler farklıdır” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,200; Std. Sapma: 1,272).

Katılımcıların işletmelerdeki durum değişkenine göre verdikleri yanıtlar göz önüne alındığında, holakrasi anayasasında geçen değişkenlere verilen ifadelerde genel hatları ile orta düzeyde bir katılım gösterilmiştir. Bu demek oluyor ki Ordu ilinde faaliyet göstermekte olan işletmelerdeki yönetim sisteminde kendi kendini yönetme durumundan uzak durulmakta, şirketler sıklıkla bir ya da birkaç yöneticinin inisiyatifleri ile yönetilmektedir. Ayrıca katılımcılık ile ilgili verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere, işi yapan çalışanların fikirlerinden ziyade kurallarla bir yönetim söz konusudur. Kuralların net ve yazılı şekilde olduğu ifadesine yapılan yüksek orandaki katılım şirketlerin esneklikten uzak ve klasik bir yapılanmaya yakın şekilde işlediklerini gözler önüne sermektedir.

Tablo 26: “Yaratıcılık” Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yaratıcılık Değişkeni		
Soru Adı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
37. İşletmemizde iyi işleyen bir öneri sistemi vardır.	2,616	1,043
38. İşletmemizde çalışanların yeni fikirler ortaya koyması desteklenir.	3,016	1,065
39. İşletmemizde sürekli yenilik ortaya konulur.	2,900	1,084
40. İşletmemiz yeniliklere dayalı olarak sektörde daha güçlü bir şekilde rekabet edebilmektedir.	3,166	1,027
41. İşletmemizde yaratıcılığı arttırmak için beyin fırtınası gibi yöntemler uygulanır.	2,750	1,129
42. İşletmemize fayda sağlayacak fikirler takdir görmektedir.	3,183	1,157

Tablo 26’da görüldüğü üzere yanıtlayıcılar;

“İşletmemizde iyi işleyen bir öneri sistemi vardır” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler(Ort: 2,616; Std. Sapma: 1,043).

“İşletmemizde çalışanların yeni fikirler ortaya koyması desteklenir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,016; Std. Sapma: 1,065).

“İşletmemizde sürekli yenilik ortaya konulur.” İfadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,900; Std. Sapma: 1,084).

“İşletmemiz yeniliklere dayalı olarak sektörde daha güçlü bir şekilde rekabet edebilmektedir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,166; Std. Sapma: 1,027).

“İşletmemizde yaratıcılığı arttırmak için beyin fırtınası gibi yöntemler uygulanır” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,750; Std. Sapma: 1,129).

“İşletmemize fayda sağlayacak fikirler takdir görmektedir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,183; Std. Sapma: 1,157).

Katılımcıların yaratıcılığın desteklenmesine yönelik firma tavrını niteleyen ifadelere olan katılım düzeyleri göz önüne alındığında esasında firmaların şirket lehine olabilecek fikirlere genel hatları ile açık oldukları görülmektedir. Cevaplar, şirket yöneticilerinin kontrolü elde tutarak yaratıcılığa destek verilmese dahi oluşabilecek yenilikleri dinlediği izlenimi uyandıran katılımcı ifadeleri, yaratıcılığın gelişiminin tamamen çalışana bırakıldığını fakat desteklenmediğini göstermektedir.

Tablo 27: “Motivasyon” Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Motivasyon Değişkeni		
Soru Adı	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
43. İşletmemizin vizyonu çalışanlarımızı ve diğer bütün paydaşlarımızı heyecanlandırmaktadır.	2,883	1,043
44. Çalışanlarımız büyük bir istekle işlerini yaparlar.	2,816	,982
45. Çalışanlarımızı harekete geçiren en önemli unsurlardan biri işletmemizin başarısıdır.	3,116	,975
46. İşletmemizde başarı takdir edilir.	3,400	,942
47. İşletmemizde başarı ödüllendirilir.	3,050	1,141
48. Çalışanlarımızın işletmemize ve işletmemizin amaçlarına bağlılıkları yüksektir.	3,233	,830

Tablo 27’da görüldüğü üzere yanıtlayıcılar;

“İşletmemizin vizyonu çalışanlarımızı ve diğer bütün paydaşlarımızı heyecanlandırmaktadır” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,883; Std. Sapma: 1,043).

“Çalışanlarımız büyük bir istekle işlerini yaparlar” ifadesine orta düzeyde destek vermektedirler (Ort: 2,816; Std. Sapma: ,982).

“Çalışanlarımızı harekete geçiren en önemli unsurlardan biri işletmemizin başarısıdır” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,116; Std. Sapma: ,975).

“İşletmemizde başarı takdir edilir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,400; Std. Sapma: ,942).

“İşletmemizde başarı ödüllendirilir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,050; Std. Sapma: 1,141).

“Çalışanlarımızın işletmemize ve işletmemizin amaçlarına bağlılıkları yüksektir” ifadesine yüksek düzeyde destek vermektedirler (Ort: 3,233; Std. Sapma: ,830).

Katılımcıların motivasyon ile ilgili verdikleri ifadelere bakıldığında organizasyon yapılarında motivasyonu yükseltecek unsurların eksikliğinin söz konusu olduğu düşünülmektedir. Çalışanın iş verimliliği ile ilgili olarak motivasyon kavramını yine çalışanın kendi yöntemleri ile yükseltebileceği bir durumun söz konusu olduğu bu firmalarda motive olarak çalışan işgörenin kazandığı başarı takdir edilmekte fakat bir sonrakiler adına desteklenmemektedir.

3.7. Faktör Analizi Sonuçları

Tablo 28: Holakrasi Değişkeni

Holakrasi Değişkeni		
KMO Testi Sonuçları: %74,9 (,749)		
Bartlett Testi: 179,567		
Serbestlik Derecesi: 36 Anlamlılık Derecesi: ,000		
Alfa Değeri (Güvenilirlik Katsayısı): ,786		
İfade No	İfade	Faktör Değeri
S13.	Kendi kendini yönetme işletmeyi başarıya götürür.	,616
S14.	Yöneticisiz yönetim motivasyonu yükseltir	,640
S15.	Patronların olmaması yaratıcılığı destekler	,666
S18.	Başarının en önemli yollarından biri çalışanın karar alabilmesidir	,516
S19.	İş sürecinde çalışanlar arası yardımlaşma verimliliği artırır	,637
S20.	Yaratıcılığı engelleyen temel sebeplerden biri de patronların varlığıdır	,705
S21.	İşgörenlerin işletmeye güvenmesi için istedikleri bilgiye anında ulaşabilmesi gerekir.	,625
S22.	İşgörenlerin birbirleri ile iletişim halinde olmaları şirket verimliliğini yükseltir.	,548
S27.	İşi bilen çalışanlar olursa patronlara gerek kalmaz	,547

Alfa Değeri ,789 olduğundan ölçek oldukça güvenilirdir.

KMO Testi Sonuçları %74,9 (,749) olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur.

Serbestlik Derecesi 36 olduğundan

Anlamlılık Derecesi ,000 olduğundan ölçek anlamlıdır.

Bartlett Testi: 179,567 olduğundan anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 29: İşletmelerdeki Durum Değişkeni

İşletmelerdeki Durum Değişkeni		
KMO Testi Sonuçları: %63,8 (,638)		
Bartlett Testi: 89,763		
Serbestlik Derecesi: 15 Anlamlılık Derecesi: ,000		
Alfa Değeri(Güvenilirlik Katsayısı): ,746		
İfade No	İfade	Faktör Değeri
S28.	İşletmemizde kendi kendini yönetme vardır.	,767
S29.	İşletmemizde yöneticisiz yönetim vardır.	,714
S30.	İşletmemizde patron yoktur.	,626
S31.	İşletmemizde karar organı çalışanlardır.	,768
S33.	İşletmemizde Ast-Üst ilişkisi yoktur.	,567
S34.	İşletmemiz işgörenlerin fikirlerini önemser.	,522

Alfa Değeri ,746 olduğundan ölçek oldukça güvenilirdir.

Serbestlik Derecesi: 15 olduğundan

KMO Testi Sonuçları: %63,8 (,638) olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur.

Bartlett Testi: 89,763 olduğundan anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

Anlamlılık Derecesi: ,000 olduğundan ölçek anlamlıdır.

Tablo 30: Yaratıcılık Değişkeni

Yaratıcılık Değişkeni		
KMO Testi Sonuçları: %82,8 (,828) Bartlett Testi: 209,899 Serbestlik Derecesi: 15 Anlamlılık Derecesi: ,000 Alfa Değeri(Güvenilirlik Katsayısı): ,894		
İfade No	İfade	Faktör Değeri
S37.	İşletmemizde iyi işleyen bir öneri sistemi vardır.	,814
S38.	İşletmemizde çalışanların yeni fikirler ortaya koymasını desteklenir.	,826
S39.	İşletmemizde sürekli yenilik ortaya konulur.	,814
S40.	İşletmemiz yeniliklere dayalı olarak sektörde daha güçlü bir şekilde rekabet edebilmektedir.	,761
S41.	İşletmemizde yaratıcılığı arttırmak için beyin fırtınası gibi yöntemler uygulanır.	,737
S42.	İşletmemize fayda sağlayacak fikirler takdir görmektedir.	,901

Alfa Değeri ,894 olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Serbestlik Derecesi: 15 olduğundan

KMO Testi Sonuçları: %82,8 (,828) olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur.

Anlamlılık Derecesi: ,000 olduğundan ölçek anlamlıdır.

Bartlett Testi: 209,899 olduğundan anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

Tablo 31: Motivasyon Değişkeni

Motivasyon Değişkeni		
KMO Testi Sonuçları: %79,4 (,794)		
Bartlett Testi: 155,567		
Serbestlik Derecesi: 15 Anlamlılık Derecesi: ,000		
Alfa Değeri(Güvenilirlik Katsayısı): ,856		
İfade No	İfade	Faktör Değeri
S43.	İşletmemizin vizyonu çalışanlarımızı ve diğer bütün paydaşlarımızı heyecanlandırmaktadır.	,763
S44.	Çalışanlarımız büyük bir istekle işlerini yaparlar.	,736
S45.	Çalışanlarımızı harekete geçiren en önemli unsurlardan biri işletmemizin başarısıdır.	,818
S46.	İşletmemizde başarı takdir edilir.	,672
S47.	İşletmemizde başarı ödüllendirilir.	,804
S48.	Çalışanlarımızın işletmemize ve işletmemizin amaçlarına bağlılıkları yüksektir.	,792

Alfa Değeri ,856 olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Serbestlik Derecesi: 15 olduğundan

KMO Testi Sonuçları: %79,4 (,794) olduğundan veri seti faktör analizi için uygundur.

Anlamlılık Derecesi: ,000 olduğundan ölçek anlamlıdır.

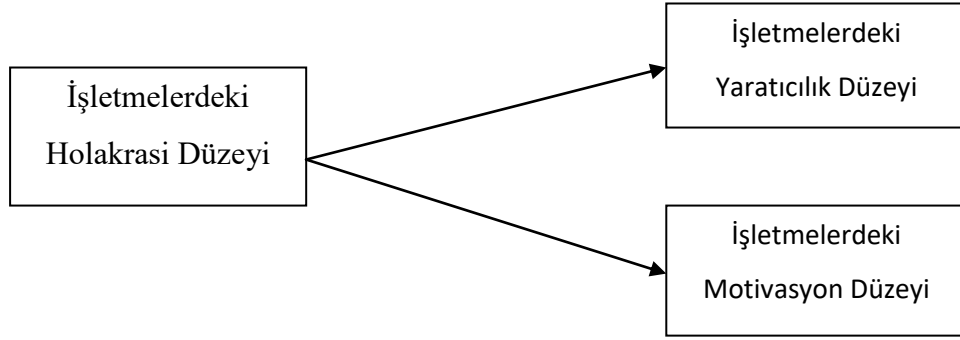
Bartlett Testi: 155,567 olduğundan anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir.

Yukarıdaki Tablo 28, Tablo 29, Tablo 30, Tablo 31 de gösterilen, faktör analizi sonuçlarının her birinde KMO testi değeri 0,5'ten büyük olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur. Yine, Bartlett testi anlamlıdır. Bu durum da değişkenler arasında yüksek korelasyonlar olduğunu ortaya koyar, genel olarak veri kümesinin faktör analizi için uygun olduğu ifade edilebilir. Faktör analizinden sonra faktör skorları 0,5 ve üzerinde olan değişkenler sonraki istatistiksel analizler için değerlendirmeye alınmıştır. Dolayısıyla, faktör skorları 0,5'in altında olan alt değişkenler analiz dışı bırakılmıştır.

Bu değerlendirme sonucunda her bir ana değişken için alt değişkenlerin aritmetik ortalamalarının alınmasıyla bir ana değer (Ortalama Değer) bulunmuştur. Sonraki istatistiksel analizler bu ortalama değer esas alınarak yapılmıştır.

Faktör analizinde ana değişkenlerin, tek bir faktör altında toplanması yönünde sistem yönlendirilmiştir. Bu şekilde araştırmanın ana amacından sapılmasının önüne geçilmiştir. Alan araştırmasına başlanılmadan önce belirlenen hipotezler çerçevesinde ana değişkenlerin tek bir faktör altında toplanmaları doğru bir yaklaşımdır.

Şekil 3: Araştırma Modeli



3.8. Hipotezler

Holakrasi, kendi kendini yönetme, yöneticisiz yönetim, patronun olmaması karar organının çalışanlar olması, çalışanların uzmanı oldukları işi yapmaları, ast-üst ilişkisinin olmaması, işgörenlerin fikirlerini önemsenmesi, kuralların net ve yazılı olması ve ünvanların olmaması herkesin eşit seviyede olması durumlarını içermektedir. Bu niteliklere sahip bir işletmenin yaratıcılığı teşvik edeceği, yaratıcılığın önünü açacağı savunulabilir. Kaldı ki, yaratıcılık baskının en aza indirildiği ortamlarda yüksek olasılıkla daha güçlü bir şekilde ortaya çıkacaktır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez (H1) öngörülebilir:

H1: İşletmelerde holakrasi düzeyi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

Holakrasinin hangi bileşenleri içerdiği yukarıda ifade edilmiştir. Böyle bir yapı içerisindeki çalışanların motivasyonlarının daha yüksek olacağı öngörülebilir.

Bu durum, örgüt içerisindeki saygı, sevgi, eşitlik, ayrımcılığın olmaması, katılımcılık gibi olumlu özellikler çerçevesinde gerçekleşebilir. Bu çerçevede, aşağıdaki aşağıdaki hipotez(H2) belirlenmiştir:

H2: İşletmelerdeki holakrasi düzeyi ile örgütsel motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İşletmenin kuruluş yılı üzerinden ne kadar süre geçmişse işletmede kurallara dayalı yönetimin daha üst düzeyde gerçekleşeceği varsayılabilir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez(H3) belirlenmiştir.

H3: İşletmelerdeki holakrasi düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Çalışan sayısının artması ile işletmelerin daha kurumsal hale gelebileceği öngörülebilir. Böyle işletmelerde adem-i merkezîyetçiliğin daha baskın olacağı savunulabilir. Bu durumlara gerekçe olarak çalışan sayısının artışı ve dolayısı ile büyüyen işletmeni iç ve dış çevresel gerekliliklere yanıt verebilmesi için, adem-i merkezîyetçi yapıları desteklemesinin kaçınılmaz olduğu ifade edilebilir. Dolayısı ile bu tarz bir yapı holakrasiye yakın özellikler gösterir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez(H4) belirlenmiştir.

H4: İşletmelerdeki holakrasi düzeyi ile işletmenin çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

İşletmelerin kuruluşundan ne kadar uzun süre geçerse işletmenin kurumsallaşma düzeylerinin o kadar yüksek olacağı var sayılabilir. Bu tip örgütsel yapılar başarıya daha kolay ulaşabilir. Kuruluş yılının çok eskiye gitmesi aynı zamanda işletmenin çevresine uyum sağladığını da gösterir. Bu tip örgütsel yapılarda çalışanları işletme amaç ve vizyonu doğrultusunda motive etmek daha kolay olacaktır. Köklü bir geçmişe sahip olan, başarılar elde eden ve bu başarılarla dayalı olarak umutla vizyona ulaşmak için faaliyetlerini sürdüren işletmelerin çalışanlarını aynı vizyona ortak etmesi daha kolay olacaktır.

Yine kuruluş yılı çok eskilere giden işletmelerin kurumsallaşmaya daha yakın olacakları ve buna dayalı olarak da insan kaynakları yönetimi faaliyetlerini daha kapsamlı ve daha üst düzeyde gerçekleştirebilecekleri varsayılabilir. Böylece bu tip yapılar çalışanları motive etme yöntemleri konusunda da daha yetkin olacaklardır. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez(H5) oluşturulmuştur:

H5: İşletmelerdeki motivasyon düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Çalışan sayısı arttıkça işletmenin büyük, güçlü olduğu, çevresine uyum sağladığı varsayılabilir. Böyle bir yapı içerisinde çalışanları işletme amaç ve vizyonuna ortak edip motive etmek daha kolaylaşacaktır. Çalışan sayısının artması kurumsallaşmayı hızlandırabilir. Bu çerçevede liyakat, hesap verebilme, objektif olma, tarafsızlık, işletme çıkarlarının önceliği gibi kavramlar ve ilkeler ön plana çıkar. Buna göre aşağıdaki hipotez(H6) uygun bir yaklaşımı yansıtır:

H6: İşletmelerdeki motivasyon düzeyi işletmenin çalışan sayısı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

3.9. Korelasyon Analizi Sonuçları

İşletmelerdeki holakrasi düzeyi değişkeni, yaratıcılık değişkeni ve motivasyon değişkenine ilişkin normallik testleri yapılmıştır ve bu değişkenlerin normal dağıldıkları saptanmıştır. Aynı zamanda bu değişkenler sürekli oldukları için Pearson Korelasyonunun uygulanmasına karar verilmiştir.

Tablo 32: Korelasyon Analiz Sonuçları-1

	D2	D3	D4
D2. Holakrasi Düzeyi	1		
D3. Yaratıcılık	,480** ,000	1	
D4. Motivasyon	,404** ,001	,581** ,000	1

Korelasyon, 0,01 seviyesinde anlamlıdır.

H1: İşletmelerde holakrası düzeyi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2: İşletmelerdeki holakrası düzeyi ile örgütsel motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 31 de görülebileceği gibi, korelasyon analiz sonuçları her iki hipotezi de doğrulamaktadır, desteklemektedir. Buna göre, “işletmelerde holakrası düzeyi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğuna dair hipotez, korelasyon analiz sonuçları tarafından desteklenmektedir (,480** ; ,000) korelasyon analizi sonuçları iki değişken arasında doğrusal ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Yine Tablo 31 de görüldüğü gibi, işletmelerdeki holakrası düzeyi ile örgütsel motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki olduğuna dair öngörü de korelasyon analizi tarafından desteklenmiştir (,404** ; ,001). Buna göre iki değişken arasında aynı yönlü doğrusal ilişki vardır.

Tablo 33: Korelasyon Analizi Sonuçları – II

	S1	S3	D2	D3	D4
S1(Kuruluş)	1				
S3(Çalışan S.)	-,180 ,169	1			
D2(Holakrası)	,317* ,014	-,010 ,937	1		
D3(Yaratıcılık)	,235 ,071	-,131 ,319	,480** ,000	1	
D4(Motivasyon)	,227 ,081	-,050 ,702	,404** ,001	,581** ,000	1

* Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır, **Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır

N=60

H3: İşletmelerdeki holakrası düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 33 de gösterildiği gibi işletmelerdeki holakrası düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır (,317* ; ,014). Dolayısı ile analiz sonuçları H3’ü desteklemiştir. İki değişken arasında düşük düzeyli bir ilişki vardır.

H4: İşletmelerdeki holakrası düzeyi ile işletmenin çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 32, işletmelerdeki holakrası düzeyi ile işletmenin çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, H3 doğrulanmamıştır.

H5: İşletmelerdeki motivasyon düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 32, işletmelerdeki motivasyon düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, H5 doğrulanmamıştır.

H6: İşletmelerdeki motivasyon düzeyi işletmenin çalışan sayısı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

Tablo 32, işletmelerdeki motivasyon düzeyi ile işletmenin çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, H6 doğrulanmamıştır.

3.10. Kruskal- Wallis Analizi ve Sonuçları

H7₀: İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi konusunda sektörler arasında fark yoktur.

H7_A: İşletmelerde yaratıcılık düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.

Tablo 34: Yaratıcılık Düzeyi-Sektör İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Sıfır Hipotez	Test	Anlamlılık
D3'ün dağılımı S2 kategorileri arasında aynıdır	Bağımsız Örnekler;Kruskal-Wallis Testi	,155

*Anlamlılık Düzeyi ,05'tir. ** D3 Yaratıcılık düzeyi, S2 sektör

Kruskal-Wallis Testi'ne göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten daha düşükse gruplar arasında sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğu söylenebilir. Bu analizde elde edilen bulgulara göre anlamlılık düzeyi 0,155'tir. Buna göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyüktür bundan dolayı da sektörler arasında anlamlı fark yoktur. Bu çerçevede yaratıcılık düzeyinin sektörler arasında farklı dağılmadığı ifade edilebilir. Dolayısıyla H7₀ hipotezi kabul edilmiştir.

H8₀: İşletmelerdeki holakrasi düzeyi konusunda sektörler arasında fark yoktur.

H8_A: İşletmelerde holakrasi düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.

Tablo 35: Holakrasi Düzeyi-Sektör İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Sıfır Hipotez	Test	Anlamlılık
D2'nin dağılımı S2 kategorileri arasında aynıdır	Bağımsız Örnekler;Kruskal-Wallis Testi	,437

*Anlamlılık Düzeyi ,05'tir. **D2 holakrasi düzeyi, S2 sektör

Kruskal-Wallis Testi'ne göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten daha düşükse gruplar arasında sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğunun söylenebileceği yukarıda belirtilmişti. Bu analizde elde edilen bulgulara göre anlamlılık düzeyi 0,437'dir. Buna göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten büyüktür bundan dolayı da sektörler arasında anlamlı fark yoktur.

Bu çerçevede holakrasi düzeyinin sektörler arasında farklı dağılmadığı ifade edilebilir. H8₀ ifadesi kabul edilmiştir.

H9₀: İşletmelerdeki motivasyon düzeyi konusunda sektörler arasında fark yoktur.

H9_A: İşletmelerde motivasyon düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.

Tablo 36: Motivasyon Düzeyi-Sektör İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Sıfır Hipotez	Test	Anlamlılık
D4'ün dağılımı S2 kategorileri arasında farklıdır	Bağımsız Örnekler;Kruskal-Wallis Testi	,05

*Anlamlılık Düzeyi ,05'tir. **D4 Motivasyon düzeyi, S2 sektör

Kruskal-Wallis Testi'ne göre anlamlılık düzeyi 0,05'ten daha düşükse gruplar arasında sürekli değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde farklı olduğunun söylenebileceği yukarıda belirtilmişti. Bu analizde elde edilen bulgulara göre anlamlılık düzeyi 0,05'tir. Buna göre anlamlılık düzeyi 0,05'e eşittir bundan dolayı da sektörler arasında anlamlı fark vardır. Bu çerçevede motivasyon düzeyinin sektörler arasında farklı dağıldığı ifade edilebilir. Dolayısıyla H9_A hipotezi kabul edilmiştir.

H10₀: İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşmaz.

H10_A: İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşır.

Tablo 37: Yaratıcılık Düzeyi-Yaş İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Sıfır Hipotez	Test	Anlamlılık
D3'ün dağılımı	Bağımsız	
S10 kategorileri arasında aynıdır	Örnekler;Kruskal-Wallis Testi	,398

*Anlamlılık Düzeyi ,05'tir. **D3 yaratıcılık düzeyi, S10 yaş

Anlamlılık düzeyi 0,398' dir ve 0,05 ten büyüktür dolayısıyla yaratıcılık düzeyi çalışanların yaşına göre farklılaşmamaktadır. Buna göre; H10₀ hipotezi kabul edilmiştir.

H11₀: Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşmaz.

H11_A: Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşır.

Tablo 38: Motivasyon Düzeyi-Yaş İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Sıfır Hipotez	Test	Anlamlılık
D4'ün dağılımı	Bağımsız	
S10 kategorileri arasında aynıdır	Örnekler;Kruskal-Wallis Testi	,469

*Anlamlılık Düzeyi ,05'tir. **D4 motivasyon düzeyi, S10 yaş

Anlamlılık düzeyi 0,469' dur ve 0,05 ten büyüktür dolayısıyla motivasyon düzeyi çalışanların yaşına göre farklılaşmamaktadır. Buna göre; H11₀ hipotezi kabul edilmiştir.

H12₀: Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaz.

H12_A: Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşır.

Tablo 39: Motivasyon Düzeyi-Eğitim İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Sıfır Hipotez	Test	Anlamlılık
D4'ün dağılımı	Bağımsız	
S12 kategorileri arasında farklıdır	Örnekler;Kruskal-Wallis Testi	,162

*Anlamlılık Düzeyi ,05'tir. **D4 Motivasyon düzeyi, S12 eğitim düzeyi

Anlamlılık düzeyi 0,162' dir ve 0,05 ten büyüktür dolayısıyla motivasyon düzeyi çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmamaktadır. Buna göre; H12₀ hipotezi kabul edilmiştir.

H13₀: Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaz.

H13_A: Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşır.

Tablo 40: Yaratıcılık Düzeyi-Eğitim İlişkisi (Kruskal-Wallis Testi)

Sıfır Hipotez	Test	Anlamlılık
D3'ün dağılımı S12 kategorileri arasında farklıdır	Bağımsız Örnekler;Kruskal-Wallis Testi	,044

*Anlamlılık Düzeyi ,05'tir. **D3 yaratıcılık düzeyi, S12 eğitim düzeyi

Anlamlılık düzeyi 0,044' dür ve 0,05 ten küçüktür dolayısıyla yaratıcılık düzeyi çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaktadır. Buna göre; H13_A hipotezi kabul edilmiştir.

3.11. Hipotez Değerlendirmeleri

Tablo 41: Hipotezler ve Sonuçları

H1	İşletmelerde holakrası düzeyi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	Doğrulandı
H2	İşletmelerdeki holakrası düzeyi ile örgütsel motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H3	İşletmelerdeki holakrası düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H4	İşletmelerdeki holakrası düzeyi ile işletmenin çalışan sayısı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulanmadı
H5	İşletmelerdeki motivasyon düzeyi ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulanmadı
H6	İşletmelerdeki motivasyon düzeyi işletmenin çalışan sayısı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	Doğrulanmadı
H7₀	İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi konusunda sektörler arasında fark yoktur.	Doğrulandı

H7_A	İşletmelerde yaratıcılık düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.	Doğrulanmadı
H8₀	İşletmelerdeki holakrasi düzeyi konusunda sektörler arasında fark yoktur.	Doğrulandı
H8_A	İşletmelerde holakrasi düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.	Doğrulanmadı
H9₀	İşletmelerdeki motivasyon düzeyi sektöre göre farklılaşacaktır.	Doğrulanmadı
H9_A	İşletmelerde motivasyon düzeyi konusunda sektörler arasında fark vardır.	Doğrulandı
H10₀	Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşmaz.	Doğrulandı
H10_A	İşletmelerdeki yaratıcılık düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşır.	Doğrulanmadı
H11₀	Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşmaz.	Doğrulandı
H11_A	Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların yaşına göre farklılaşır.	Doğrulanmadı
H12₀	Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaz.	Doğrulandı
H12_A	Çalışanların motivasyon düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşır.	Doğrulanmadı
H13₀	Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşmaz	Doğrulanmadı
H13_A	Çalışanların yaratıcılık düzeyi, çalışanların eğitim düzeyine göre farklılaşır.	Doğrulandı

Tartışma:

Hipotezleri destekleyecek bulguların ortaya çıkmamasının değişik nedenleri olabilir. Örnek sayısının yetersizliği bunlardan biri olabilir. Yöresel özellikler, kişilerin psikolojik ve kültürel yapıları verilen yanıtları ve dolayısı ile bulguları etkilemiş ve farklılaştırmış olabilir. Veri kümesi farklı analizler kullanılarak değerlendirilmiştir. Basit ilişki analizleri korelasyon ile gerçekleştirilmiştir.

Kruskal-Wallis analizinin kullanılmasının nedeni, non-parametrik analizlerin normal dağılan ve süreklilik arz eden değişkenler arasındaki bağlantıları test edebilmek için kullanılabilmesidir. Bu çerçevede Kruskal-Wallis analizi parametrik olan ya da olmayan değişkenlere uygulanabilecek olan bir istatistiksel yöntemdir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Holakrasi modelinin şirket içi örgütlenmelerdeki yapısı göz önüne alındığında görülmektedir ki, güç oyunlarının yerini disiplinli bir çalışma almıştır. Ast-üst ilişkisinin olmadığı ve çembersel hiyerarşi ile yönetilen bu yapılanmalarda çalışanların birbirleri ile devamlı bir iletişim ve yardımlaşma halinde olduğu görülmektedir. Dinamik bir yapı sunan bu model şirkete sürekli yenilik katmakta ve çalışanların üzerindeki baskıyı kaldırarak yaratıcılıklarını desteklemektedir. Motivasyon seviyesi iş yaşamında da sosyal hayatta olduğu seviyeye çıkan çalışan, bilgi birikimi doğrultusunda iş sürecine kendi karar vermektedir. Tüm çalışanların eşit söz hakkına sahip olduğu bu sistemde yeni fikirler desteklenmektedir. İşi en iyi o işi yapan bilir mantığı ile çalışan sistem, bürokratik zaman kayıplarını engellemekte, ekiplerin sürekli iletişim halinde olması ile çözüm süreçleri kısalmaktadır.

Dünyada holakrasi kullanan ya da şirket içine entegre etmeye çalışan bir çok şirket bulunmakla birlikte bu şirket çalışanları holakrasi düzeninden oldukça memnundurlardır.

Şirket içi dinamizm ve şeffaflık holakrasinin temel bileşenleri olmakla birlikte tüm bilgilerin şeffaf olduğu bir işyerinde çalışmak, paydaşlarda güven duygusu yaratmakta ve örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır.

Bu bağlamda yapılan görgül çalışmalar ve analizleri sonucu kurulmuş hipotezler doğrulanmış, şöyle ki; H1 hipotezi olarak işletmelerde holakrasi düzeyi ile yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür.

H2 hipotezi altında işletmelerdeki holakrasi düzeyi ile örgütsel motivasyon düzeyi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu demek oluyor ki holakrasi yönetiminin bileşenleri işletmede uygulanırsa çalışanların yaratıcılıkları ve motivasyon düzeyleri belirli derecede yükselecektir.

Türkiye için bu durum, incelenen örgüt yapıları, tarihsel süreci, kültürel yapısı ve geleceği yönleri ile uygulanabilir bir sistem olmakla birlikte, Türkiye’de

faaliyet gösteren ve holakrasiye yakın uygulamalar içeren bir şirketin çalışanı ile yapılan röportaj da bu durumu doğrular niteliktedir. Yapay zekayı işletme bünyesine entegre etmekte olan dünyada standardizasyonu yüksek işlerin makineler tarafından yapılmaya başlanması ve insana yaratıcılık ve bilgi gerektirecek işlerin düşmesi sonucu bu sistemin her alanda yaygın bir yapılanma oluşturacağı düşünülmektedir.

Türkiyede' de bu durumun yankıları birkaç işletmede yer bulmuşken insanı değerli kılan holakrasi yönetiminin entegrasyonu için işletme faaliyetlerinin sekteye uğraması beklenmemelidir. Öngörülen o ki Türkiye de dahil dünyada bir çok işletme esasında bu yönetim biçimini bir şekilde kullanmaya başlamakta fakat varlığı ve işleyişi hakkında bilgi sahibi olmamaktadır. İşletmeleri insan odaklı politikalara iten sebeplerden doğan bu yönetim modelinin Türkiye'de de yer bulabileceği ve işletmeye fayda sağlayabileceği yapılan analizlerle desteklenmiştir.

Temelde holakrasi yönetiminin bilinirliğini oluşturmayı amaçlayan bu çalışma ile işletmelerin verimlilik düzeylerinin artması öngörülmektedir. Demokratik özellikleri ile işletme çalışanlarına sosyal hayatlarına yakın bir iş hayatı sunan bu yönetim şekli bugünün ve geleceğin yönetim modeli olabilecek özellikler taşımaktadır. Özellikle bir holakrasi özelliği olarak ekipler halinde çalışma stiline Türk insanının yapısına uygun olduğu, bu yapının tarihten bugüne benzer davranışlar sergilemesi ve imece ruhu ile bağdaşabileceği düşünülmektedir. Hali hazırda dünyada bu yöntem ile yönetilen işletmeler varlıklarını ve büyümelerini sürdürmektedir ve bundan sonrası için de holakrasi yönetiminin bünyelerine uygun olacağını belirtmektedir.

Bürokratik yönetim stillerine alışmış çalışanlarda bir takım uyum problemlerinin yaşanabileceği ve sorumluluktan kaçınılabileceği de düşünülmele birlikte, bir işi en iyi o işi bilen kişi ya da kişilerin yapacak olması da hem işletme hem de ülke adına verimli sonuçlar doğuracaktır. Bu bağlamda çalışanların ve örgüt kültürünün bu yönetim biçimine uyumlaştırılabilmesi adına ani bir geçişten ziyade kademe kademe bir sistem değişikliğinin daha başarılı sonuçlar doğuracağı öngörülmektedir.

Bununla birlikte işletmelerdeki verimsiz sistemlere bakıldığında görülmektedir ki, bünyesinde gereğinden fazla yönetici barındırmak durumunda kalan işletmeler, özellikle maaş yerine unvan verenler, bir çok alanda külfetle karşı

karşıya kalmaktadır. Özellikle karar almada liyakat sahibi olmayan kişilerin verdiği yanlış kararlar ve bir süre sonra oluşan yöneticiler hiyerarşisi işletmeye ağır zararlar vermektedir. Bunun dışında işi bilen kişilerin değil de söz sahibi kişilerin işin başında olması durumu, çok daha yavaş bir iş süreci oluşturacağından bu da zaman kısıtı için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Karar kişilerin değil de kişinin olduğunda önyargılar ve de bir takım zayıf insani özellikler devreye girebilme, bunun sonucu olarak da önyargılı kararlar alınmaktadır.

Holakrasi yönetiminin sunacağı bir başka durum da günümüz ve sonrası kuşağının istek ve beklentilerini karşılamaktır. Şöyle ki; baskıcı ve esneklikten uzak bir örgüt yapısı ile değişen dünyanın getirdikleri neticesinde çalışamayacak olan bu kuşak için en ideal yönetim şeklinin de holakrasi olduğu düşünülmektedir.

Endüstri 4.0' ın da etkileri ile daha fazla ihtiyaç duyulacak yeni yönetim modellerinden biri olan holakrasi modelinin yönetim literatürüne de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- ADAIR, John. (2005), **Kışkırtıcı Liderlik** (1. Baskı), İstanbul, Alteo Yayınları
- AIRTABLE, (28 Mayıs 2019), **Holacracy**,
<https://www.holacracy.org/resource/holacracy-adoptions/> adresinden alınmıştır
- AKÇİÇEK, Rıdvan, (29 Mayıs 2015), Pem360 Proje Çok Çözüm Tek,
<https://www.pem360.com/> adresinden alınmıştır
- ALYURUK, G. Mehmet (27 Aralık 2017), **İşletmesel Demokratizasyon**,
<http://cedimu.blogspot.com/2017/12/isletmesel-demokratizasyon-ve.html>
 adresinden alınmıştır.
- BARAN, Serdar, (21 Ağustos 2016), **Yönetim-Holakrasi**,
<https://serdarbaran.com/2016/08/21/yonetim-holakrasi/> adresinden alınmıştır
- CASSON, Herbert. N. (2000), **İnsanları İdare Etme Sanatı**, (Çev. M. TEKİN)
 İstanbul, Toker Yayınları.
- ÇANAKÇI, (21 Haziran 2018), **Holakrasi ve Anayasası.**, Amsterdam, Hollanda,
<http://liberteryen.org/2018/06/holakrasi-ve-anayasasi/> adresinden alınmıştır.
- ÇIRAY, Anıl, (20 Aralık 2018), **X, Y, Z Kuşakları-Kristalleşen Nesil**,
<https://unifestal.com/free/x-y-z-kusaklari/> adresinden alınmıştır.
- DEELEN, P. Sabine, (10 Mart 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**, s.13. Hollanda, Open Universiteit Nederland.
- DENNING, Steve.,(23 Mayıs 2015), **Is Holacracy Succeeding At Zappos?**, Forbes.
- BERNSTEIN E., BUNCH J., CANNER N., LEE M., ARKLE P., (1 Ağustos 2016),
Beyond the Holacracy Hype, Harward Business Review, s.38-49.
- FERRERO, (2019), **Glocal-Care**, <https://www.ferrero.com.tr/Glocal-Care-Turkiye>
 adresinden alınmıştır
- FUNCH, Flemming, (4 Şubat 1995), **Worldtrans**,
<http://www.worldtrans.org/essay/holarchies.html> adresinden alınmıştır

- GLAESER, Edward, (2012), **Triumph of the City**, Hampshire, İngiltere, Macmillan.
- GROTH, Aimee, (9 Ekim 2018), **Quartz at Work**, <https://qz.com/work/1397516/is-holacracy-the-future-of-work-or-a-management-cult/> adresinden alınmıştır.
- GTBLOG, (2018). **Girişimcilikte Oyunbozan Bir Sistem: Öğrenme Tasarımları**, İstanbul, <http://blog.geleceginitasarla.net/girisimcilikte-oyunbozan-bir-sistem-ogrenme-tasarimlari/2888> adresinden alınmıştır.
- TAŞ, H. Yunus, DEMİRDÖĞMEZ M., KÜÇÜK M., (Aralık 2017), **Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri**, OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, sayı:7(13), s.1040.
- HANSEN, Drew, (22 Haziran 2016), **Despite Its Flaws, Holacracy Is Saving The Future Of Business**, Forbes.
- HARST, Floran Van Der, (12 Ekim 2016), Rockstart Company: <https://www.rockstart.com/blog/manager-less-really-like/> adresinden alınmıştır.
- OKUR, Hatice - ÖZKUL Metin, (Ocak 2015), **Modern iletişimin Arayüzü: Sanal İletişim Sosyal Paylaşım Sitelerinin Toplumsal İlişki Kurma Biçimlerine Etkisi(Facebook Örneği)**, Dergipark(21), s.225-227.
- HSIEH, Tony, (28 Ocak 2016). **Zappos CEO Tony Hsieh reveals what it was like losing 18% of his employees in a radical management experiment — and why it was worth it.** (R. FELONI, Röportajı Yapan) New York: Business Insider.
- INSIGHTS, (Ekim 2016), **Zappos Insights**. <https://www.zapposinsights.com/about/holacracy> adresinden alınmıştır.
- KÖSE, Burak, (18 Haziran 2019), **Facebook'un Kripto Parası Sonunda Ortaya Çıktı**, <https://uzmancoin.com/libra-facebook-kripto-para/> adresinden alınmıştır.
- KREUK, Eveline, (5 Temmuz 2018), **Wat is Holacracy? Een simpele uitleg**, <https://agilescrumgroup.nl/holacracy/> adresinden alınmıştır.
- KUBR, Milan, (2002), **Yönetim Danışmanlığı Meslek Rehberi (2b.)**, (Çev. T.C. Bilim San. Ve Tek. Bak. Uzman Tercüme), Ankara, Korza Yayıncılık.

- KÜÇÜK, Ceyhun. (3 Kasım 2017), **Eğitim Liderliğine Holakrasi Üzerinden Bir Bakış**, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı.
- LALOUX, Frederic. (2014). **Reinventing Organizations**, Belçika, Nelson Parker.
- ŞİMŞEK, M. Şerif, AKGEMCİ T., ÇELİK, A., (2008), **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** (6. Baskı), Ankara, Gazi.
- MELLA, Piero, (2009). **The Holonic Revolution Holons, Holarchies and Holonic Networks, The Ghost in the Production Machine**. Pavia, İtalya, Pavia University Press.
- MORALIOĞLU, Didem, (31 Temmuz 2015), Master of Brand, Didem Moralıoğlu, <http://didemmoralioğlu.com/yonetimde-cesur-bir-alternatif-holakrasi/> adresinden alınmıştır.
- MORENO, Helga, (2015), **Templatemonster**, <https://www.templatemonster.com/blog/holacracy-against-conformist-management-styles/> adresinden alınmıştır.
- MORGAN, Jacob, (2 Eylül 2014), **The Evolution of the Employee**, Forbes.
- NAIR, Radhakrishnan, (2016), **Holacracy in Academia**, SCMS Journal of Indian Management, s.4.
- ORAL, Bülent, (2002), **Postbürokratik Yönetim Paradigması Perspektifinden Yönetim Biliminde Örgütsel Yapılara Bakış**, https://www.academia.edu/12101234/POSTB%3%9CROKRAT%4%B0K_Y%3%96NET%4%B0M_PARAD%4%B0GMASI_PERSPEKT%4%B0F%4%B0NDEN_Y%3%96NET%4%B0M_B%4%B0L%4%B0M%4%B0NDE_%3%96RG%3%96CTSEL_YAPILARA_BAKI%5%9E adresinden alınmıştır.
- OTTERLOO, Van Sieuwert, (5 Temmuz 2014), **Holacracy, a strange new management method at Springest at OpenCo**, StartupJuncture.
- ÖNDER, Tuncay, (2003), **Ekoloji, Toplum ve Siyaset**, İstanbul, Odak Yayınları.
- ÖZARAS, Cansu, (3 Mart 2013), **O Bir İzmirli ve Google Çalışanı**. (Röportajı Yapan, BÜKÜLMEYEN A.), Hürriyet.
- ÖZKUL, İsmet, (14 Ağustos 2015), **Patronların Ortalama Eğitimi Lise 1' den Terk**, Dünya.

- ROBERTSON, Brian J., (2019), **Holacracy**, <https://www.holacracy.org/> adresinden alınmıştır.
- ROBERTSON, Brian J., (2013), **Introduction: Holacracy Constitution**. <https://www.holacracy.org/> adresinden alınmıştır.
- ROBERTSON, Brian. J., (2014). **Brian Robertson on Holacracy Meetup in Amsterdam**, <https://www.youtube.com/watch?v=jeoItwLXuGw> adresinden alıntıdır.
- ROBERTSON, Brian. J., (3 Eylül 2015), **Yöneticisiz Yönetim Çok Daha Başarılı, Capital**.
- ROBERTSON, Brian, J., (2019), **Holacracy**, <https://www.holacracy.org/holacracyones-structure-governance> adresinden alınmıştır.
- SAYKAL, Kübra, (20 Mart 2016), Silikon Vadisi Notları-Facebook, <https://ceotudent.com/silikon-vadisi-notlari-facebook> adresinden alınmıştır.
- SİLVA, Davi Gabriel, (1 Mart 2017), Targetteal Web Sitesi Makalesi, Holacracy Quick Beginner's Guide, <https://targetteal.com/en/blog/holacracy-quick-beginners-guide/>
- SOYDAN, Barış, (4 Aralık 2015), **Holakrasi, 21. Yüzyılın Yönetim Modeli Mi?** Turkishtime. <http://www.turkishtimedergi.com/genel/holakrasi-21-yuzyilin-yonetim-modeli-mi/> adresinden alınmıştır.
- SUKÛT, Macit, (2016), **Eğitim Kurumlarında Performans Değerleme**, Dergipark, s.49.
- BOLAT, Tamer, SEYMEN O., BOLAT O., ERDEM B., (2008), **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara, Detay Yayıncılık.
- TANTEKİN, Damla, (13 Ağustos 2016), **Google Çalışma kültüründen Öğreneceklerimiz**, Medium İnteraktif Yayıncılık, Paris.
- VOS, Wouter De, (22 Ocak 2013), **Holacracy at Springest: Dev team kick-off**. Hollanda, <http://springest.io/holacracy-at-springest-dev-team-kick-off> adresinden alınmıştır.