

HOLAKRATİK ÖRGÜTLENME VE TAKIM ÖĞRENMESİ

Mesut DEMİRİLİK¹

Makale Bilgisi	Özet
Makale Türü	Örgütsel yapıların işleyişi ve rekabeti açısından en önemli odak noktalardan biri örgütlerin örgütlenme biçimidir. Bu doğrultuda kamu ve özel teşebbüs niteliği taşıyan organizasyonlar, örgütlerinin verimliliği açısından sürekli bir model arayışı içerisindeyler. Bu yönüyle Holokratik örgütlenme modeli, bu arayış içerisinde son yıllarda önemli bir yer edinmiştir. Bu modelin yapısal işleyişinde takım öğrenmelerine yönelik dinamikleri araştırmak da önem teşkil etmektedir. Araştırma, derleme türü bir çalışma olup ilgili konu alanını kapsayan literatür ele alınarak hazırlanmıştır. Bu araştırmanın amacı, Holokratik örgütlenme modeli ve takım öğrenmesi arasındaki bağlantıları ortaya çıkarmaktır. Holakrasi, en kısa tanımla işi yapan insana değil, yapılan işe odaklanan bir örgütlenme modeli olarak tanımlanmaktadır. Geleneksel yönetim modellerinin katı, emredici hiyerarşik yapılarının aksine holakrasi, işin gerçekleşmesiyle ortaya çıkan daireler veya holonlar şeklinde bir örgütlenme yapısına sahip olup örgüt içerisindeki bireylerin birden fazla role sahip oldukları dinamik bir yapısal süreci örgütlere sunmaktadır. Bu modelde unvanlar, yaptıkları görev, genel olarak dairelerine ve örgütlerine katkıda bulunma biçimlerine göre açıkça tanımlanmış olan çalışanların rolleriyle yer değiştirir. Her ekip veya takım, örgütün ve bulunduğu dairenin amaçlarına ve hedeflerine odaklanmakta ve örgütün amaçları açısından işbirliği yaparak birlikte öğrenmektedirler. Eş yapılar arası işbirliğinin genel şirket dairesine ve örgüte hâkim olduğu bu modelde işbirliği, alt dairelerde takım öğrenmelerinin gelişmesine ve yayılmasına neden olmaktadır. Her çalışanın gerektiğinde farklı rollerde kendini bulduğu bu model, daireler içerisindeki bireylerin işbirliği yapması ve birlikte öğrenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu birlikte öğrenmeler, örgütün gelişmesi ve büyümesinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır. Aynı zamanda işlevsel toplantıların da sürece hâkim olduğu bir yapı ortaya koyan Holakraside bu toplantılar, takım öğrenme süreçlerinin aktif olarak yapılandırıldığı bir nitelik taşımaktadır. Takım öğrenmelerinin yoğun yaşandığı bu model, genellikle özel şirketler bazında uygulanmış olmasına rağmen kamu örgüt yapılarına özellikle de eğitim örgütlerine adapte edilmesi, örgütlerin verimliliği açısından yararlı olacaktır.
<i>Anahtar Kelimeler:</i> Holakrasi, Takım Öğrenmesi, Kendi Kendine Yönetim, Holokratik Örgütlenme, Eğitim Örgütleri, İşbirliği	

HOLACRATIC ORGANIZATION AND TEAM LEARNING

Article Information	Abstract
Article Type	One of the most important focal points in terms of the functioning and competition of organizational structures is the way in which the organization is organized. In this respect, organizations that are public and private enterprises are in search of a continuous model in terms of the efficiency of their organizations. Holacratic organization model has taken an important place in this direction in recent years. It is also important to investigate the dynamics of team learning in the structural functioning of this model. This study is a review of literature involving a compilation of research studies on the relevant subject matter. The aim of this research is to reveal the connections between Holacratic organization model and team learning. In short, Holacracy is defined as an organization model that focuses on the work done, not the person doing the work. Contrary to the strict,
<i>Keywords:</i> Holacracy, Team Learning,	

¹ Dr., Milli Eğitim Bakanlığı, demirbilekmesut@gmail.com, 0000-0002-7570-7807

Self-Management,
Holacratic Organization,
Education Organizations,
Cooperation

mandatory hierarchical structures of the traditional governance models, holacracy has an organization structure in the form of circles or holons, which arise from the realization of the work, and presents a dynamic structural process in which the individuals within the organization have more than one role. In this model, titles are generally replaced by the roles of employees, which are clearly defined according to the way they contribute to their work, their departments and organizations. Each crew or team focuses on the aims and objectives of the organization and the departments in which they studied, and learns in cooperation in the light of organization's purposes. In this model, where collaboration between peer groups dominates all units and organizations, team learning develops and disseminates in the sub-units. In this model, where each employee finds himself / herself in different roles when necessary, individuals in units have to turn to cooperate and learn together. These co-learning forms create the basic building blocks of the development and growth of the organization. At the same time, holacratic organization, which sets out a structure where functional meetings dominate the process, has a quality in which team learning processes are actively structured. At the same time, in a holacratic organization, where functional meetings dominate the process, these meetings are of a nature in which team learning processes are actively structured. Although this model, which is intensely experienced in team learning, is generally applied in private companies, adaptation to public organization (especially to educational organizations) structures will be beneficial for the efficiency of organizations.

1. GİRİŞ

Günümüz değişim ve dönüşüm çağında geleneksel kontrol etmeye ve denetlemeye dayalı yönetim yaklaşımlarının hâkim olduğu örgütlerin sürdürülebilirlikleri pek mümkün olmamaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımları, aşırı derecede rekabetçi ve hızlı değişen bir ortam ile baş etmekte yetersiz kalmaktadır (Rishipal, 2014). Yaşayan birer organizma niteliği taşıyan örgütler de çağın yeterliliklerine göre evrimleşmektedir. Bu nedenle yoğun işbirliği ve birlikte öğrenmelerin sürece hâkim olduğu, dağıtılmış rollere dayanan bir örgütsel evrim, tüm örgütler açısından zorunluluk arz etmektedir. Son yıllarda bu anlayış çerçevesinde başta ABD'deki şirketler olmak üzere çeşitli örgütlerde hâkim rol üstlenen örgütlenme biçimlerinden biri de Holokratik Örgütlenme yapısıdır. Bir örgütsel yönetim sistemi olarak holokrasi, karar verme güç ve otoritesinin, üst düzey yönetime verilmek yerine örgütsel takımlar boyunca dağıtıldığı bir yapı sunmaktadır (Omicsgroup, 2019). Bu yapıda çalışanlar, belirli dairelerde roller almasına rağmen temel felsefe, tüm çalışanların sürekli katılımını temele almaktadır ve çalışanlara sorumluluklarının gerektirdiği roller dâhilinde hareket etme özgürlüğü tanımaktadır (Holacracy Introductory Whitepaper, 2015). Bu örgütlenme biçimi “kendi kendine yönetim” ve “yöneticisiz yönetim” felsefesini örgüte hâkim kılan, rollere dayalı ve unvanların etkisiz kılındığı dinamik bir yapıya sahiptir. Bu dinamiklik ve rollere dayalı esneklik, holokratik örgütlenme yapısını günümüzde ön plana çıkaran faktör olmuştur.

Holokratik örgütsel yapılar, holon veya daire adı verilen kendi kendini organize eden takımlardan oluşur (Krasulja, Radojević ve Janjušić, 2016, s.189). Holokratik yapılarda bireyler, çok çeşitli dairelerde, çok farklı rollerde görev almakta ve bu roller arasında süregelen bağlantılar, daireler arasında bilgi akışına neden olmaktadır (Coughlan ve College, 2016, s. 11) ve örgüt yapısı içerisinde bireysel çıkarılardan daha çok örgütün çıkarlarına uyum artmaktadır (Uğur, 2017, s. 216). Daireler (holonlar) şeklinde bir yapı arz eden holokratik örgütlenme modelinde, birlikte öğrenmeler sürece hâkimdir. Nitekim her daire kendi yapısını ayarlamakta ve tamamen işbirliğine dayalı toplantılar ile takım öğrenmeleri yoluyla gelişim süreçlerini kendileri yönetmektedir. Bu öğrenmeler, gerek takım içerisindeki gerilimler gerekse de paylaşımlar ve deneyimler yoluyla gerçekleşmektedir. Aynı zamanda takım öğrenmeleri sürecini geliştiren önemli bir nokta da, örgüt içerisindeki bireylerin aynı rolde kalmayıp süreç içerisinde değişik rollerde görev almalarıdır. Bu yönüyle değişik rollerde görev alan bireyler, gittikleri dairede yeni birlikte öğrenmeler sağlamak veya deneyimlediği rollerdeki öğrenmeleri de dairenin gelişim sürecine adapte etmektedir. Bu nedenle takım öğrenmeleri ve holokratik örgütlenme yapısı birbirini destekleyen ve besleyen bir birliktelik oluşturmaktadır.

Bu birlikteliğin eğitim örgütlerine de yansıtılması ve eğitim örgütlerine yönelik modellemelerin oluşturulması önem taşımaktadır. Robertson, 2015 yılında bir dergiye verdiği demeçte “*bir örgütte düzenin sağlanması, genellikle yöneticilerin görevi olarak düşünülmekte ve hiyerarşi aranmaktadır*” demiştir. Eğitim örgütlerinde de bu hiyerarşi arayışı yoğun bir şekilde hissedilmekte ve eğitimin doğasına aykırı bir nitelik oluşturmaktadır. Özden (2005, s. 52)'e göre günümüzün yeni değerleri, okullardaki bürokratik yapı ve hiyerarşinin yerini yerinden yönetilen, daha az hiyerarşik olan profesyonel bakış açılarına terk etmesini zorunlu kılmaktadır. Akyüz (2002, s.110)'e göre ise okullar, öğrenen örgütler anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırılmalıdır. Bu durum, eğitim örgütlerinde de yeni bir örgütlenme arayışını zorunlu kılmaktadır.

Türkiye’de holokratik örgütlenme modelini ele alan araştırmalar çok az olup Küçük (2017) tarafından bir yüksek lisans dersi çalışması, Uğur (2017) tarafından derleme türü bir araştırma, Işık ve Çiçek (2018) tarafından kitap bölümü bulunmakta ve ayrıca çeşitli online dergi, gazete ve bloglarda (Türkishtime e dergi, Hürriyet, Unıbusiness gibi) bu yeni yönetim modeli ile ilgili bilgiler yer almaktadır. Fakat holokratik yapının takım öğrenmeleri ile ilişkisi üzerine ise herhangi bir çalışma bulunmamaktadır. Bu nedenle ele alınan bu çalışma alan yazında ilk olma niteliği taşımakta olup bu bağlamda literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

2. YÖNTEM

Araştırma derleme türü bir çalışma olup ilgili konu alanını kapsayan alan yazın ele alınarak hazırlanmıştır. Derleme türü makalelerde amaç, okuyucuya belirli bir konu hakkında alan yazındaki birikimleri aktarmak ve ele alınan konunun güçlü ve zayıf yönlerini vurgulamaktır (Herdman, 2006, s.2). Bu bağlamda holokratik yapı içerisinde takım öğrenmesinin boyutlarının belirlenmesi amacıyla holokratik örgütlenme modeli ve takım öğrenmesini ele alan çeşitli kaynaklar taranmış ve elde edilen veriler belirli başlıklar altında sunulmuştur. Ardından holokratik örgütlenme modeli ve takım öğrenmesi ilişkisi üzerine bir değerlendirme yapılmıştır. Araştırma süresince, otoriteler tarafından belirlenmiş olan araştırma ve yayın etiğine dikkat edilmiştir.

3. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Holakrasi Kavramı ve Özellikleri

Holokratik örgütsel yapı, sistemde yer alan ve kendi kendine organize olan, daire veya holon olarak adlandırılan takımlardan oluşmaktadır. Holon, ayrı bir varlıktır, ancak aynı zamanda daha büyük bir varlığın parçasıdır. Bu terim ilk olarak yazar Arthur Koestler tarafından tanıtılmıştır ve “bütün” anlamına gelen Yunanca “holos” kelimesinden gelmektedir (Koestler, 1990’den akt. Krasulja, Radojević ve Janjušić, 2016, s.189).

Çağdaş bir filozof Ken Wilber, holonu sürekli gelişim ve genişleme aşamasında bir kimlik olarak tanımlar. Terimi açıklama girişiminde bulunan yazarlar, holon örneklerinin çevremizdeki herhangi bir yerde bulunabileceğini belirtmektedir. Atom bir varlıktır, ancak bir molekülün parçasıdır, bir harf kelimenin bir parçasıdır ve sözcük bir cümlenin parçasıdır. Örgütsel bağlamda da proje takımları, belirli bölümlerin bir kısmıdır ve departmanlar bir bütün olarak şirketin bir parçasıdır. Örgüt, o anda yürüttüğü göreve bağlı olarak ihtiyaç duyulduğunda daireler /holonlar oluşturur. Böylelikle işin kendisi ve süreçleri çerçevesinde doğal ve gerçekten gerekli bir hiyerarşi yaratılır (MacGregor, 2014).

Holakrasi ve geleneksel yapılar arasındaki en büyük farklılıklardan biri, bir örgütteki unvanların tahsis edilme biçiminde görülebilmektedir. Unvanlar holakraside yer almamaktadır. Unvanlar, yaptıkları göreve, genel olarak dairelerine ve örgütlerine katkıda bulunma biçimlerine göre açıkça tanımlanmış olan çalışanların rolleriyle yer değiştirmiştir. Bir çalışanın rolünün, belirlenen bir hedef için artık önemli olmadığı görüldüğünde, o rol iptal edilmektedir. Bu sistemde, tüm liderler yaptıkları işte ve sahip oldukları görevlerden sorumludurlar. Holokrasi için önceden belirlenmiş kurallar bulunmadığına işaret etmek son derece önemlidir ve kurallar işin gerçekleştirilmesiyle aynı anda ortaya çıkmakta ve yapılandırılmaktadırlar. Böylelikle, örgütün tüm üyeleri kendilerinden bekleneni açıkça anlamakta, sorumluluk ve görevlerin karışması ortadan kalkmaktadır. Yine yapılan iş süreci sırasında, bireylerin daha fazla görevi olabilmekte ve bu nedenle daha fazla daire/holonda işlev görebilmektedirler. Her rol kendi başına belli bir sorumluluk ve otorite seviyesi taşımakta ve her çalışan, kendisinden beklenenleri açıkça tanımlayabilmektedir. Belirli bir role bağlı sorumlulukların bir bireyin yeteneklerini aştığı bir durumda, rol birkaç küçük kısma ayrılabilir ve bu şekilde yeni bir daire oluşturulabilmektedir. Holakrasinin işleyişi en iyi şekilde “iş yapan insanlara değil, yapılması gereken işe odaklanan şirketin örgütlenmesi” olarak tanımlanmaktadır (MacGregor, 2014).

Holakraside her dairenin belirli bir işlev etrafında gruplandırılmış rolleri bulunmaktadır ve hepsi de genellikle Genel Şirket Dairesi olarak bilinen büyük bir örgüt çemberinin içine yerleştirilmiştir. Ayrıca, daireler veya holonların, kendi hakları ve özerklikleri vardır, ancak sürekli olarak karşılıklı koordinasyon içinde olmaları gerekmektedir. Hiyerarşik (Topdown sistemi) yönetimin uygulandığı geleneksel yapıların aksine, holakraside her düzeyde örgütlenme yer almaktadır. Bu durum klasik CEO pozisyonunun gereksiz hale gelmesini sağlamıştır. Bunun yerine, herkesin katılım hakkına sahip olduğu eş yapılar arası işbirliği bulunmaktadır. Örgütte takımın herhangi bir üyesi gerçek durum ile olması gereken durum arasında bir boşluk noktayı gördüğünde, tüm çalışanların katılacağı bir toplantı yapılabilir ve herkesin bir problemi çözmeye (ya da bir şansa sahip olmaya) katkıda bulunması beklenmektedir (Robertson, 2015).

Holacracy.org. (2018) tarafından holakrasi, “*geleneksel yönetim hiyerarşisinin yerini alan, örgütleri yapılandırmanın ve yönetmenin yeni yolu olarak ve hiyerarşik yönetim (Top-Down) yerine amaç doğrultusunda örgütün kendi kendini yönetmesi için bireyler ve takımlara daha fazla özgürlük verme ve gücün örgüte dağıtılması*” şeklinde tanımlanmıştır ve bu sistem şunları içermektedir:

1. Yeni ve evrimleşen örgütsel yapı
2. Hızlı uygulama için tasarlanmış yenilikçi toplantı uygulamaları
3. Daha fazla otonomiye ve harekete geçmeye yönelik bir zihniyet değişimi

Aynı zamanda Holacracy.org (2018) tarafından holakrasinin çeşitli çekirdek özellikleri şu şekilde ifade edilmiştir:

Amaç Odaklı: Holakrasi ile güçlendirilmiş örgütler, her düzeyde amaçlar üzerine odaklanmaktadır. Bu amaçlar, örgütsel amaç, ekip (takım) amacı ve bireysel amaçlardır. Bu amaçların hepsi açık, belirgin ve uyumludur. Her takım üyesi, örgütün bütün potansiyelini ortaya çıkaran, örgütün misyonu ile uyumlu bir şekilde enerjilerini yönetmektedir.







Duyarlı: Bu sistemde her birey, örgüt için bir “algılayıcı (sensor)” olarak hareket eder ve onların zorluklarını ve fırsatlarını örgütsel değişime dönüştürmek için doğrudan yollara sahiptir. Bu sistemde daha küçük adımlı kararlar, büyük yeniden organizasyonların yerini almakta ve böylece örgütler, değişen bir çevreye hızlı bir şekilde yanıt vererek iş çevikliğini geliştirmektedirler.

Açık Oyun Kuralları: Holakrasi, yönetim hiyerarşisini, örgütte her düzeyde karar verme otoritesini şeffaflaştıran ve açık beklentileri belirleyen açık ve hafif kural setleri ile değiştirmektedir. Kural kümesini açık hale getirmek, işin nasıl yapıldığı varsayımını ortadan kaldırmakta, gizli güç dinamiklerine ket vurarak daha temiz çalışma ilişkileri yaratmaktadır.

Roller ve Sorumluluklar: Bu sistemde sabit iş tanımları, örgüt değıştikçe şeffaflaşan ve evrimleşen dinamik rol ve sorumluluklar haline gelmektedir. Her takım, örgütün amaçları ile uyumlu bir şekilde kendi yapısını ayarlayarak ve izleyerek kendi kendini organize etmektedir.

Bu özellikler doğrudan doğruya konumlanmış ve hayata geçirilen günümüz holokratik şirket uygulamalarına ait çeşitli örnekler aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur;

Tablo 1: Holakrasiyi Kabul Eden Şirketler ve Özellikleri

Şirket Adı	Şirket İş Alanı
	Nakit taşıma (dağıtım) çözümleri üreten bir şirket olup 50’den fazla ülkede faaliyet göstermektedir.
	Küresel bir eğitim ve danışmanlık şirketi olup, kurumsal ve kişisel üretkenlik alanında otoriteye sahiptir. 2011 yılında Holakrasiyi kabul etmiştir.
	Precision Nutrition, Toronto merkezli olup beslenme ve bedenen formda kalma (fitness) endüstrisinin öncüsüdür. Dünya ölçeğinde beslenme ve fitness konusunda danışmanlık ve koçluk eğitimi vermektedirler.
	Müşteri hizmetleri ile ünlenmiş olan çevrimiçi ayakkabı ve giyim satıcısıdır. 1500 çalışanı bulunan bu şirket 2012 yılında holakrasiyi kabul etmiştir.
	Washington Teknoloji Çözümleri (WaTech), Washington Eyaleti’nin eyalet ve yerel yönetimlerinin BT (Bilişim Teknolojileri) hizmetlerini sağlayan teknoloji ajansıdır. 2015 yılında holakrasiyi kabul etmiştir.
	Eğitim programları, kurslar, e öğrenme, kitaplar, etkinlikler ve koçluk gibi öğrenme ürünleri için online pazarlama ve organizasyonlar için Avrupa ölçeğinde liderlik yapan öğrenme platformudur. 2012 yılında holakrasiyi kabul etmiştir.

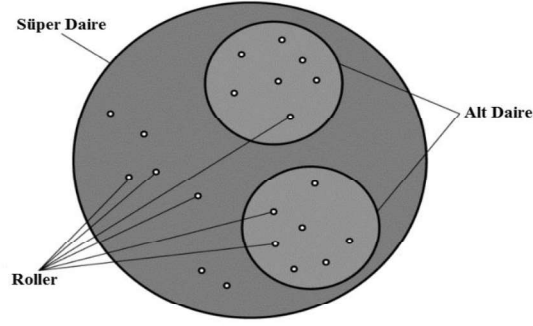
Kaynak: (Holacracy.org, 2018)

3.2.Holokratik Örgütlenme Modelinin Ortaya Çıkışı

Bu modelin yaratıcısı, “Holakrasi: Hızlı Değişen Dünya için Yeni Yönetim Sistemi (Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World)” adlı kitabın yazarı da olan eski bir program yazılımcısı ve girişimci olan Brian Robertson’dır. 2001 yılında sahip olduğu yazılım şirketini büyütme çabı sırasında hiyerarşik yönetim sisteminin çevik ve uyarlanabilir olmadığını fark etmiş ve yönetim hiyerarşisinin, insanlardaki kabiliyetleri kullanma ve gerçekten katkıda bulunma yeteneklerini engellediğini belirtmiştir. Robertson, sonrasında çok fazla kendi kendine yönetim (öz yönetim) teorileri okumaya başlamış ve kendi yaklaşımı olan Holakrasi’yi geliştirmiştir. 2010 yılında yazılım şirketini kapatarak, onun yönetim ilkelerini benimseyen şirketlere koçluk ve araşsal destek sağlayan “HolacracyOne” adlı bir şirket kurmuştur. Sistem, adını yazar Arthur Koestler’in 1967’de yazdığı felsefi psikoloji kitabı olan "Makinedeki Hayalet” (The Ghost in the Machine) adlı kitabında geçen "holarchy" kelimesinden almıştır. Robertson bu sistemde bir bedendeki organlar gibi parçalar ve bütün olarak aynı anda işlev gören holonların (dairelerin) toplamına atıfta bulunmaktadır (Feloni, 2015).

3.3.Holokratik Yapının Örgütlenme Biçimi

Holokratik yapıda daireler, geleneksel piramit hiyerarşinin yerini almaktadır ve bu yapıdaki genel bileşenler ise şu şekilde yapılandırılmıştır (Feloni, 2015);



Şekil 1: Holokratik Örgütlenme Yapısı (Kaynak: Feloni, 2015)

Şekil 1’de görüldüğü gibi dairesel (holokratik) örgütlenme biçiminde en geniş anlamda süper daire bulunmakta ve bu kapsamlı daire içerisinde ise alt daireler yer almaktadır. Aynı zamanda daireler içerisine dağılmış roller örgütle ilgili işlevleri yerine getirmektedir.

Bununla birlikte bu örgütlenme içerisinde yer alan farklı daire ve roller de bulunmaktadır. Örneğin *çapa (Anchor) dairesi* tipik olarak kurulları içerirken *genel şirket dairesi* şirketin geleneksel yönetici liderliğini içermektedir, aynı zamanda *alt daireler* bir şirketin pazarlama ve üretim gibi belirli işlevlerine adanmıştır, *roller* ise bir göreve ayrılmış geleneksel işin bir unsurudur, örneğin bir pazarlama dairesi; sosyal medya, reklam, web pazarlama ve marka geliştirme gibi rolleri içerebilmektedir. Her rolün, üzerinde anlaşılacak hesap verebilirlikleri bulunmaktadır. Bir rolün sorumlulukları bir kişinin taşıyamayacağı kadar fazla olduğunda o zaman o roller yeni alt dairelere genişleyebilmektedir. Bu sistemde tek bir rolün sadece bir kişiyi temsil etmemesine dikkat etmek önemlidir. Aynı zamanda bir çalışanın birden fazla rolü olabilmekte ve bu roller her zaman değişebilmektedir (Feloni, 2015).

Aynı zamanda eğer bir dairenin alt bir dairesi var ise o zaman onlar *Lider Bağı (Lead Link)* ve *Temsilci Bağı (Representative Link)* rolleriyle bağlanmış olmalıdır. Her iki bağlantı, her iki dairede de yönetim ve uygulama toplantılarına katılmaktadır. Bu bağlantılar kısaca şu şekilde işlev görmektedir (Feloni, 2015):

Lider Bağı (Lead link): Çemberin genel amacını, önceliklerini ve stratejilerini belirlemekten, çalışanları rollere atamaktan, onların performansını izlemekten, daha iyi uyum sağlamak için rolleri yeniden belirlemekten, dairenin kaynaklarını ayırmaktan, dairenin sınırlarını tanımlamaktan sorumludur. Bu rol sahipleri sorumlu oldukları rollerin takipçisi olmayı amaçlarlar. Daire (çember) üyeleri arasında anlaşmazlıklar ortaya çıktığında son karar, bir sonraki uygulama toplantısına kalmaktadır, fakat lider bağı, her bir rolün benimsenmesinden ne beklendiğine ilişkin karar çağırısı da yapabilmektedir.

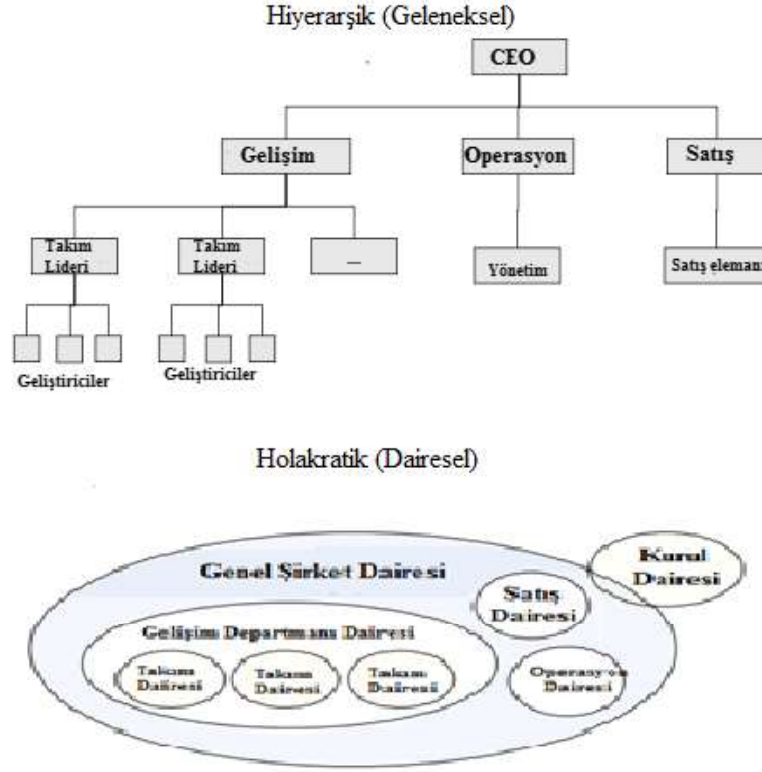
Temsilci Bağı (Representative Link): Onun alt dairelerinin üyeleri tarafından seçildiği zorunlu alt daire rolüdür. Lider bağı, onun süper dairesi için bir alt dairenin yönünü ve amacını temsil ederken, temsilci bağı, alt dairenin süper daireyle olan problemlerini belirlemekten ve bunları çözmekten sorumludur. Temsilci bağı aynı zamanda alt dairenin sağlığını süper daireye bildirmekten de sorumludur.

Çapraz Bağ (Cross Link): Amaçlarından uzakta olan ancak hala misyonu için önemli olan dairesini, hem bir paralele olana, hem de bir daireye bağlamaktan sorumlu olan seçimlik bir roldür. Robertson sadece gelişmiş olan holokratik yapıların çapraz bağlantıları kullandığını ifade etmektedir; ancak anchor çemberi (çapa) ve GCC (genel şirket dairesi) arasındaki bir çapraz bağın (veya bağlantıların) oldukça yararlı olabileceğini söylemektedir.

Kolaylaştırıcı (Facilitator): Daire üyeleri tarafından seçilen her daire için zorunlu bir roldür. Toplantılara liderlik etmektedir.

Sekreter (Secretary): Daire üyeleri tarafından seçilen her daire için zorunlu bir roldür. Toplantıların kayıtlarını tutmaktadır.

Aşağıda Şekil 2’de bir yazılım geliştirme örgütü olan Ternary Software’ın organizasyon şeması görülmektedir. Şekilde geleneksel örgüt şeması üzerine holokratik (daireli) örgüt yapısı adapte edilerek bu iki organizasyon şemasının işlevsel durumları ortaya konmuştur (Robertson, 2007, s.10-11).



Şekil 2: Ternary Geleneksel Örgüt Şemasına Holokratik Modelin Adaptasyonu (Kaynak: Robertson, 2007)

Şekil 2’de görüldüğü gibi geleneksel örgüt şemasında hiyerarşik unsurlar ve bağlantılar yoğun olarak hissedilirken holokratik yapıya geçişle birlikte bu hiyerarşik yapı yerini unvan ve yöneticilerin ortadan kalktığı dairesel örgütlenmelere bırakmıştır. Aynı zamanda hiyerarşik sınıflamadaki katı ve yönlendirilmiş bilgi akışı ortadan kaldırılarak daire içerisindeki işbirliğine dayalı birlikte öğrenmeler ve paylaşımlar artırılmıştır.

3.4.Holokratik Örgütlenme Yapılarında Toplantılar

Holakraside yapılandırılmış toplantılar da bulunmaktadır. Holakrasi, biri yorumlamaya daha açık olan son derece yapılandırılmış üç toplantı biçimini kullanır. Robertson, toplantıların formalitesinin, üzerine katmanlar eklemekten ziyade karar verme sürecini kolaylaştırmaya yönelik olduğunu söylemektedir. Bu toplantıların amacı, kararlarla ilgili küçük günlük etkileşimlerin sayısını azaltmak ve düşük verimli zaman kaybettiren toplantıları ortadan kaldırmaktır. *Yönetişim toplantıları*, aylık olarak gerçekleştirilmekte olup amacı bir dairenin çalışma yapısını (rolleri, politikaları veya alt daireleri kaldırmak, oluşturmak veya değiştirmek; bir kolaylaştırıcı, sekreter veya temsilci bağı seçmek) rafine etmektir. *Taktik toplantılar*, haftalık olarak yapılmakta olup amacı ilerlemeyi engelleyen herhangi bir problemi çözmek ve her daire üyesini aynı yerde bir araya getirmektir. *Stratejik toplantılar* ise her altı ayda bir yapılmakta olup amaç, dairenin genel gelişimini gözden geçirmek ve uzun vadeli hedefler geliştirmektir (Feloni, 2015).

Dairenin sekreteri, daire yönetim sürecini hayata geçirmek için yönetim toplantılarını planlamaktan sorumludur. Sekreterin düzenli olarak yönetim toplantıları düzenlemesine ek olarak, aynı zamanda herhangi bir asli daire üyesinin talebi üzerine derhal ek özel yönetim toplantıları planlamaktan sorumludur. Kolaylaştırıcı, tüm yönetim toplantılarına dairenin ilgili politikalarına uygun olarak başkanlık etmekten sorumludur. Tüm asli daire üyeleri, bir dairenin tüm yönetim toplantılarına tam olarak katılma hakkına sahiptir. Kolaylaştırıcı ve sekreter de aynı zamanda tüm bu toplantılara katılma hakkına sahiptir ve asli daire üyesi olmamalarına rağmen yönetim toplantısı süresince asli daire üyesi olmaktadır. Buna ek olarak lider bağı, temsilci bağı ve çapraz bağlar da herhangi bir özel gerilim sürecinde yardımcı olmak için ek bir kişi olarak çağrılabilir. Davet edilen kişi, yönetim toplantısı süresince asli bir daire üyesi olmaktadır. Bunların dışında daire politikaları tarafından açıkça davet edilmedikçe hiç kimse daire yönetim toplantılarına katılamaz. Bir yönetim toplantısı’na

katılmayan asli üye, toplantıda sunulan teklifleri ve alınan kararları kabul etmiş sayılmaktadır (Holacracy Constitution, 2015, s.18-19).

Kolaylaştırıcı, bir dairenin yönetim toplantısı sürecinde aşağıdaki aşamaları dikkate almak zorundadır (Holacracy Constitution, 2015, s.19);

Kontrol: Kolaylaştırıcı, her bir katılımcının kendi mevcut durumunu veya düşüncelerini paylaşmasına ya da toplantı için başka bir açılış yorumu sunmasına izin verir. Yanıtlara izin verilmez.

İdari Endişeler: Kolaylaştırıcı, dikkat etmeye değer bulduğu herhangi bir idari veya lojistik meseleyi tartışmak ve çözmek için alan sağlar.

Gündem Oluşturma ve İşleme: Kolaylaştırıcı, işlemek için bir gerilim gündemi oluşturur ve daha sonra her bir gündem maddesini işler.

Kapanış: Kolaylaştırıcı, her katılımcının toplantı tarafından tetiklenen bir kapanış düşüncesini veya başka bir düşüncüyü paylaşmasına olanak tanır. Yanıtlara izin verilmez.

3.5.Holokratik Örgütlenme Yapılarında Unvanlar

Geleneksel örgütsel yönetim ile holokratik örgütsel yönetim arasındaki en önemli farklardan biri, bireylerin artık iş unvanı taşımamasıdır. Herhangi bir yönetim unvanı bulunmamaktadır. Holakrası, iş unvanlarının genellikle statü ile ilgili olduğunu ve çoğu kez bireylerin günlük olarak yaptığı işlerle ilgili olarak belirsizlik taşıdığını ifade etmektedir. Holakrası ile roller, yalnızca dairenin hedefleri ve örgütün amaçlarına katkıda buldukları noktada belirgin amaçlarla tanımlanır. Bir rol, artık daha fazla katkıda bulunmadığında bu rol geri çekilir ve bireyler çoklu rollere güç verebilir. Roller, belirli amaçlara hizmet eder ve gerçek sorumluluk ve otoriteyi içerir. Herkes kendi rollerinin bir lideri ve diğer rollerin de takipçileri olur. Holakrası, yapılması gereken bir dizi rolleri emretmez, roller yapılacak olan işte zamanla ortaya çıkar. İş unvanlarını kaldırarak ve ihtiyaç duyulduğunda rolleri tanımlayarak yapılacak olan işlere açıklık getirir. Örgütte yer alan rollere, otorite ve sorumluluklar vererek karar verme, örgüt boyunca dağıtılır (Kamp, 2014, s.17).

Kendi kendini yöneten örgütlerde liderlik, bireyler arasında değil roller arasında dağıtılmaktadır (genellikle farklı takımlarda birden fazla rol oynar). Liderlik sorumlulukları, iş değişikçe ve takımlar yeni roller oluşturdukça ve tanımladıkça sürekli olarak değişmektedir. Bu değişiklikleri korumak için teknoloji önemlidir. Örneğin, bir holakraside, “GlassFrog” veya “HoloSpirit” gibi kurumsal yazılımlar, her daire ve rolün karar hakları, amaç ve hesap verebilirliğini kodlamak için kullanılmaktadır ve bu bilgiler kuruluştaki herkes tarafından erişilebilir hale gelmektedir. Böylece şeffaflık, takım bütünleşmesini sağlamakta ve tüm farklılaştırılmış roller geleneksel bir örgüte göre daha kolay bulunmaktadır. Bununla birlikte holokratik örgütlenmelerde birisi bir rol için uygun değil ise o rol başkasına yeniden atanabilmektedir. Elbette rolleri atamak kendi içinde bir iştir, ancak holakraside bunu sağlamak için de bir rol bulunmaktadır, aynı zamanda onu çevreleyen daha büyük daireleri diğer dairelere bağlamak için sorumluluk üstlenen “Lider bağı (bağlantısı)” adı verilen bir rol de bulunmaktadır. Geleneksel yönetimlerde patronun, neyin nasıl yapılması gerektiğini belirtmesi örgütsel açıdan pek verimli değildir, çünkü arzu edilen sonucu verecek olan şey hakkında belirli bir iç görüye sahip değildir. Bu nedenle kendi kendini yöneten örgütler, düzeni ve açıklığı korumak için yapılandırma süreçlerini kullanarak bu buyurma, emretme becerilerinin çoğunu ortadan kaldırmaktadırlar (Bernstein, Bunch, Canner ve Lee, 2016, s.10-11).

3.6.Hiyerarşik ve Holokratik Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

Eremina (2017, s.27-28), örgütsel yapıyı tanımlayan on bir faktör belirlemiş ve bu faktörleri üç grup altında toplayarak (çevresel faktörler, yapısal faktörler, iç faktörler) hiyerarşik örgüt yapısı ile holokratik örgüt yapısını karşılaştırmıştır:

Tablo 2: Hiyerarşik ve Holokratik Örgüt Yapılarının Karşılaştırılması

Yapıyı Tanımlayan Faktörler	Hiyerarşi	Holakrasi	
Çevresel Faktörler	Teknoloji İnovasyonu	Değişimlere yavaş adaptasyon; şirketin geleceği için meydan okuma	Yapının sürekli gelişmesi nedeniyle değişikliklere hızlı adaptasyon
	İşin Algılanışı	Rutin işleri yerine getirmede başarısızlık ve vefasızlık nedeniyle uygulama üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.	Benzersiz görevi yerine getirerek ve yerine getirilen rolün sahipliğini göstererek yaratıcılığı artırma yeteneği nedeniyle uygulamalar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.
Yapısal Faktörler	Yapının Şekli	Piramit olarak organize edilmiş olup yüksek düzeyler daha alt düzeylerin kontrolüne sahiptir.	Yerleştirilmiş daireler olarak organize edilmiş olup, her rolün ve alt dairenin kendi yetkisi vardır, ancak onların hepsi süper örgüt dairesinin parçalarıdır
	Üstlerle İlişkiler	Üstler, “patron” olarak algılanır ve patronlar, çalışanların işlerini kontrol etmek, kolaylaştırmak ve atamaktan sorumludur.	“Koç” olarak algılanır ve bu kişiler rollere rehberlik eder ve iletişim sağlar, fakat müdahale etmez.
	Çalışan Katılımı	Çalışan katılımı çok düşük olup işler, hayatta kalmak için gereklilik olarak algılanmaktadır.	Çalışan katılımı çok yüksek olup çalışanlar, örgütü ileriye taşıyan ve değiştiren kişiler olarak algılanmaktadır.
	İş Tanımı ve Sorumluluk	İş tanımı açıktır ve nadiren değişir. Sorumluluk hem çalışanda hem de yöneticidedir.	İş tanımı mevcut değildir. Bunun yerine her çalışanın yerine getirdiği rolü vardır. Sorumluluk, tamamen uygulayıcı üzerindedir.
İç Faktörler	Yetkilerin Sınırları	Düşük düzeylere sahiptir. Çalışanların hiç veya çok az yetki gücü vardır. Karar verme süreci üstten aşağıya doğru gider.	Üstler, yetki haklarını çalışanlarına devretmektedir. Karar verme süreci takımların ve alt dairelerin yönetim toplantıları yoluyla yapılmaktadır.
	İç Kültür ve İletişim	Kültür, üstler tarafından resmi olarak tanıtılır ve departmanlar tarafından geliştirilir. Dikey iletişim olumsuz bir şekilde gelişir.	Kültür, çalışma sürecinin bir parçasıdır, kültürün gelişimi herkesin katkısıyla yapılır; iletişim süreci düz ve örgütlüdür.
	Motivasyon	Çalışanlar çoğunlukla maaş ikramiyeleri ve hiyerarşik kariyer gelişimi ile motive olurlar.	Kendini gerçekleştirme önemli bir unsurdur; Her çalışan en iyisini yapabileceği şeyi yapar.
İç Faktörler	İş ve Yaşam Dengesi	Tatil, izin, doğum izni gibi unsurları sağlayarak gerçekleştirir.	İş ve yaşam entegrasyon ilkelerini kullanır.
	İç Değişimlere Adaptasyon	Yukarıdan aşağıya eğitimlerle yapılır. Genellikle daha hızlı ve kolay	Yönetişim toplantıları ile yapılır. Uzun ve şaşırtıcı olabilir, uygulama faaliyetlerinin önemli bir değişimini gerektirebilir.

(Kaynak: Eremina, 2017)

3.7.Örgütün Amaçları ile Bireysel Yetenekleri Birleştiren Holakrasi

Geleneksel örgütlerde, her çalışan tek, geniş olarak tanımlanmış bir rol içinde çalışmaktadır ve insanların işleri şekillendirmesi veya değiştirmesi genellikle zordur. Kendi kendini yöneten sistemlerde ise bireyler, çok

çeşitli rollerin portfolyosuna sahiptir (Örneğin Zappos şirketi çalışanları ortalama 7.4 role sahiptir). Bu da onların değişen örgütsel ve bireysel ihtiyaçları ele almalarını ve gözden geçirmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar, onlara en uygun görevi paylaşmak için birbirleriyle müzakere etmektedirler. Süreç, bireylerin güçlü yanları ve ilgi alanlarına uygun rol oynamalarına izin vermekte ve bir kişi için faydalı olabilecek, ancak takım veya örgüt için zararlı olabilecek rollere karşı bir güvenlik kontrolü görevi görmektedir. Örneğin Zappos şirketi, çalışanlarının becerilerinin bir bakışta görülmesini sağlayacak olan bir “rozet” sistemi geliştirmiştir. Holakraside eğer bir daire üyesi, daireyi geriletirse o üyenin başka bir role atanması için itiraz edilebilmektedir. Rol tasarımına yönelik bu yaklaşım, insanlara işlerini büyüme fırsatını sağlamaktadır. Kendilerini tam zamanlı bir işleve adanmış uzmanların etrafında inşa edilen sabit yapıların aksine bu yeni örgütsel formlar çalışanların, işlerinin çoklu alanlarını doldurabilen yüksek düzeyde odaklanmış roller ile “yararlı oyuncular” olmasına izin vermektedir (Bernstein, Bunch, Canner ve Lee, 2016, s.11-15).

3.8.Holakrasinin Avantajları ve Sınırlılıkları

ABD ve Avrupa’da birçok şirket holokratik yapıya geçmiştir. Bu yapıyı savunanlar, daha düz bir yapıya geçişin sadece yararlı değil aynı zamanda kaçınılmaz olduğunu ifade etmektedirler. Uygulayıcılar tarafından Holakrasi, her değişen iş çevresine ideal bir cevap olarak görülmekte ve hayatta kalan örgütlerin değişime daha hızlı cevap veren örgütler olduğunu savunmaktadırlar. Bu durum Robertson tarafından şu şekilde örneklendirilmiştir; “*çalışanlar, insan bedenindeki hücreleri temsil etmekte, her birinin belirli bir görevi bulunmaktadır ve vücudun geri kalanıyla temas halinde olmaktadır*”. Holokratik modelin diğer avantajı ise şeffaflığı artırması ve örgütteki tartışmaları azaltmasıdır. Örneğin tüm iş unvanlarının kaldırılması, çalışanlar ve yöneticiler arasında şirket içerisinde gerilime ve verimsizliğe neden olan uyuşmazlık ve çatışma riskini azaltmaktadır. Holakrasinin bir diğer yararı ise daha yüksek personel bağlılığıdır. Bütün çalışanlar, eşit bir şekilde sorumlu ve yetkilendirilmiş ise iş gücüne katılım düzeyi daha yüksek olmaktadır. Bu durum üretimin ve rekabetin artmasına yol açmaktadır. Fakat holakrasie geçiş çeşitli zorlukları da beraberinde getirmektedir. Örneğin, holakrasi genellikle sadece hızlı büyüyen şirketlerde uygulanmış olup ekonomik kriz durumlarında nasıl reaksiyon vereceği bilinmemektedir. Yine çalışanların ve iş gücünün yetkilendirilmesi kendi içerisinde takdire şayan olmasına rağmen bazı çalışanlar, sorumluluklarının dozunun artmasını istemeyebilmektedirler ve bu bireylerin ne yapılacağı, soru işareti oluşturmaktadır. Yine holokratik kültür, çeşitliliğe ulaşmak için yeterince kapsayıcı mıdır? sorusu da sorulmaktadır, bununla birlikte holakrasinin karşı karşıya kalabileceği en büyük zorluklardan biri de sürdürülebilirliğidir. MIT (Massachusetts Institute of Technology) ’deki kıdemli öğretim görevlisi Janice Klein’a göre, benzer denemeler geçmişte (büyük ölçekli işletmeler tarafından) denendi fakat birkaç ay hayatta kalamadı. Klein’e göre sorun, takımların kendi kendilerini düzenlemeleri konusunda yetersizlikleri olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Çünkü insanoğlu kendisini yönetmek için gerekli olan disipline sahip olmama eğilimi göstermektedir ve bu durum holakrasinin temelinde bulunan öz düzenleme çabalarını geçersiz kılmaktadır (Russo, 2014).

Braudis (2016)’e göre ise Holakrasinin avantajları ve dezavantajları şunlardır:

Avantajları;

1. Karar vericiler, değer noktasına (iş ve üretimin meydana geldiği yer) daha yakın oldukları için hızlı karar verilebilmektedir.
2. Takım üyeleri, karar vermede, yön belirlemede buldukları için daha yüksek düzeyde katılıma sahiplerdir.
3. Yükleriyle birlikte her daire bir takımdır. Onlar, takımın misyonunu başarmak için birlikte çalışırlar.
4. Genel olarak takım üyeleriyle uyumsuzluğu tespit etmek daha kolaydır. Yıkıcı davranışlar ve merhamet (acıma) için daha az alan bırakılmaktadır.

Dezavantajları;

5. Takımlar veya dairelerin başarılı bir şekilde çalışmadıkları algılanırsa ortadan kaldırılabilir.
6. Bazıları için konsensus, demokratik karar verme ve herkesin fikrini alma, kaotik ve çok fazla çaba olarak görülebilir.
7. Acemiler olduğunda takımda uygulama zor olabilir.

Geleneksel işlerden, daha fazla sayıda olan mikro rollere geçişin belirgin bir fayda sağlaması dışında, rollerin artmasının da maliyeti bulunmaktadır. Nitekim rollerin çoğalması örgütte insan sermayesi ile ilgili 3 tür karmaşa yaratabilmektedir. Bunlar (Bernstein vd., 2016, s.14-15);

8. Çalışanlar, çoklu roller dâhilinde parçalanmalar yaşayabilmektedir. Nitekim Marc Effron ve Miriam Ort, “One Page Talent Management” adlı kitabında çalışanların bir hedeften ziyade, her hedefe daha az performans gösterdiklerini belirtmektedir. Örneğin Zappos şirketinde her bir birey için 7.4 rolün,

ortalama 3.47 farklı sorumluluk içerdiği ve toplamda bu da çalışan başına 25'ten fazla sorumluluk ile sonuçlandığı görülmüştür.

9. Çalışanların bu kadar çok role sahip olması, bu çalışanların tazminat haklarını da zora sokmaktadır. İnsanlar, kendi kişisel rollerinin portfolyolarını topladıkça net kıyaslamalar ve pazar oranları elde etmek zorlaşır.
10. Rollerin çoğalması, hem örgüt içinde hem de belirli rollerde işe almayı zorlaştırır. Yeni çalışanlar ihtiyaçları karşılamak için işe alınsa da onlar hızlı bir şekilde portföylerine diğer rolleri de eklemeye başlarlar. 2015 yılının son üç ayında, Zappos'un yaklaşık 1.500 çalışanına, 17.624 rol (çalışan başına 11.7) ataması yapılmıştır.

3.9.Örgütlerde Takım Öğrenmesi ve Süreçleri

Cohen ve Bailey (1997, s.241)'e göre takım, sonuçlar için sorumlulukları paylaşan, kendilerini gören ve diğerleri tarafından bir veya daha büyük sosyal sisteme gömülü sağlam bir sosyal varlık olarak görülen, görevlerinde bağımsız olan bireylerin toplamıdır. Öğrenme, takım üyelerinin, takımlar arasında ve takım dışındaki başka kişilerle bilgi oluşturmaları ve değişen durumlara uyum sağlaması için çevre ile etkileşimde bulunmasını sağlayarak örgütsel etkililiğe katkıda bulunur. Takım öğrenmesi, örgütsel performans içerisinde daha fazla dönüşen, takım içerisinde büyüyen performansa yol açar. Öğrenme, takım üyeleri arasında, takımın dışındaki diğerleriyle ve çevre ile etkileşimini içerir. Bu süreç, gelişmiş takım ve örgüt performansına yol açar (Kayes, 2006, s.3). Bossche, Gijsselaers, Segers, Woltjer ve Kirschner (2011, s.295)'e göre takım öğrenme davranışları, paylaşılan zihinsel modelin gelişimi ile ilişkilidir ve yapıcı çatışma, paylaşılan zihinsel modelin inşa edilmesinde önemli bir davranıştır. Takım öğreniminin temel yapı taşları, takımın uyarlayabileceği veya dönüşebileceği bir şekilde verileri işlemesine olanak tanıyan geribildirim sağlama, bilgi paylaşma, yardım etmeyi isteme gibi takım üyelerinin iletişimsel davranışlarıdır (Edmondson, 1999). Tüm bu farklı diyalogsal davranışlar, alanında önde gelen araştırmacılar tarafından (London vd., 2005; Bossche 2006) "ortak yapım (co-construction)" ve "yapıcı çatışma (constructive conflict)" adını verdikleri iki merkezi takım öğrenme sürecine ayrılmıştır. Ortak yapım, bir şekilde bir orijinal teklifin, rafine edilmesi, inşa edilmesi veya değiştirilmesi ya da kişiler arası uyumun ortak arayış ve onaylaması yoluyla karşılıklı anlamlandırma sürecidir (London vd., 2005; Bossche 2006). Yapıcı çatışmalar, çeşitlilikten ve açık iletişimden kaynaklanan çatışmalar ya da ayrıntılı tartışmalardır ve daha fazla iletişime ve bir tür geçici anlaşmaya yol açarlar (Bossche, 2006). Takım öğrenmeleri, takım üyeleri arasında ve takım üyeleri ile takımın dış paydaşları arasında "ortak yapım" ve "yapıcı çatışma"nın dengelenmesinin aktif, refleksif sürecidir. Etkili bir ortak yapım ve yapıcı çatışma, takım düzeyinde hem kavramsal hem de performans iyileştirmelerine yönelik takım yansımaları, eşgüdümlü takım faaliyeti ve iletişim yoluyla yönetilir (Decuyper vd., 2010).

Vera ve Crossan (2004, s.227-229), takım öğrenmesini oluşturan iki süreç tanımlamaktadır. Bunlar; geribildirim-geri beslemeli öğrenme (feedback learning) ve ileri beslemeli öğrenme (feed-forward learning)'dir. Geri bildirim öğrenmesi, kurumsal öğrenmenin bireyi nasıl etkilediğiyle ilgilidir. Bu yüzden, takımın kurumsallaşmış yapısıyla başlar ve takım bağlamı içerisinde öğrenme sürecini değerlendiren ve seven bireysel takım üyelerine doğru akış gösterir. İleri beslemeli öğrenme ise bir takım üyesinin sezgilerinin ve değerlendirmelerinin, kolektif takım öğreniminin kurumsallaşmış parçaları haline geldiği süreci ifade eder. Bu süreç, paylaşılan anlayış olan grup deneyimi, risk alma ve inovasyon yoluyla şekillenen bireysel algılar, akıl yürütme ve sezgi ile karakterize edilir. Tipik olarak, öğrenmeyi geliştirmek için ileri beslemeli süreç, geri bildirim öğrenmeyle deneyimlenenlerden daha fazla performans çeşitliliği ile sonuçlanır.

3.10.Takım Öğrenmesinin Boyutları

Kayes (2006, s.5-6)'e göre takım öğrenmesi beş boyutu içermektedir. Bunlar:

1. *Değişim Derecesi*: Takım öğrenmesi, değişimin derecesinde hem evrimsel olarak hem de devrimsel olarak görülebilir. Gelişimsel modeller gibi birçok modelde görüşler, yavaş ilerleyen öğrenmenin bir fonksiyonu olarak değişir. Diğer taraftan devrimsel bakış açısı takım öğrenmelerinin noktalanmış bir şekilde gerçekleştiğini ve öğrenmelerin takımın davranış ve inançlarında anlık ve dinamik değişiklikler yarattığını öne sürmektedir.
2. *Geçirgenlik (Permeability)*: Takım öğrenmeleri geçirgenlik derecesine göre tartışılır. Geçirgenlik, takım öğrenmelerinin, gruplar üzerinde önemli ve kalıcı bir etkiye sahip olarak görüldüğü veya öğrenmenin takımlar üzerinde yalnızca geçici ve önemsiz bir etkiye sahip olarak görülüp görülmediğinin derecesini tanımlar.
3. *Değişkenliğin (Varyansın) Kaynağı*: Takım öğrenmelerinin bazı kavramsallaştırmaları, öğrenmenin takım varyansı içerisinde ortaya çıktığı varsayımına dayanmaktadır. Burada bireysel takım üyeleri,

takım öğrenmesine katkıda bulunan çeşitlilik deneyimlerini getirmektedir. Örneğin kimi yazarlar (Kayes, Kayes ve Kolb, 2005) takım öğrenimini, bireysel deneyimin bir işlevi olarak ve bu deneyimin takım içinde nasıl etkileşimde bulunduğu görüşüyle, diğerleri ise takım öğrenimini, takım öğrenimi perspektifinden incelemişlerdir. Takım normları perspektifi ile tutarlı olarak takım öğrenmeleri, takımların nispeten istikrarlı bir ölçüsü olarak ve bir takım içerisindeki ortak inançlar ve davranışlar kümesi olarak görülebilir.

4. *Bilginin Doğası*: Öğrenmeye çalışanların ortak çıkarları, öznel ve nesnel bilgi arasındaki ayrımdır. Bilgiye olan bu ilgi, genel olarak daha fazla öğrenme çalışmalarında epistemoloji ile ilgili genel bir endişeyi yansıtmaktadır. Subjektif ve objektif bilgi arasındaki ayrım, takım öğrenimini çalışmak için kullanılan çeşitli metodolojilere yansıtılmıştır. Örneğin, Weick ve Roberts (1993), öğrenmeyi öznel bilişsel süreçlerin koordinasyonunun bir fonksiyonu olarak görürken, Edmondson, ölçülen sonuç değişkenlerinin doğasıyla kanıtlandığı gibi, nesnel bir bakış açısından bilgiyi görmeye eğilimlidir. Bilginin doğası, öğrenmenin bir süreç ya da sonuç olarak kavramsallaştırılması ile yakından bağlantılıdır.
5. *Sonuca Karşı Süreç*: Empirik nicel araştırmaların çoğu performans sonuçlarının iyileştirilmesini sağlayan bir davranış veya süreç olarak öğrenmeyi kavramsallaştırmaya eğilim göstermesine rağmen, öğrenmenin bir süreç veya sonuç olup olmadığı üzerine alan yazında çeşitli anlaşmazlıklar vardır. Hem geniş hem de derin bir öğrenme anlayışını geliştirmek için, takım öğrenimini bireysel öğrenme, grup gelişimi ve takım performansı gibi ilgili kavramlardan ayırt etmek yararlı olabilir.

3.11. Takım Öğrenme Süreç Modelleri (Team Learning Process Models)

Knapp (2010, s.290-294), takımların süreç yapılarına (IPO input-girdi, process-süreç, output-çıkıtı veya IMOI input-girdi, mediator-arabulucu, output-çıkıtı, input-girdi) göre, takım öğrenme süreç modellerini dört grupta toplamıştır ve bu süreçleri, teorik temelleri, anahtar yapıları, kolektif öğrenmenin kavramsallaştırılması ve anahtar araştırma bulgularına bağlı olarak karşılaştırmıştır. Bu dört model şu şekildedir;

1. *Çalışma Takımlarında Öğrenme Davranışları (Learning Behaviors in Work Teams)*: Edmondson (1999) tarafından kavramsallaştırılan bu modelde Edmondson (1999), takım çalışmasını sorular sormak, geri bildirim sağlamak, sonuçlara yansıtma ve sonuçların denenmesi, hataların ya da beklenmedik eylem sonuçlarının tartışılması ile karakterize edilen sürekli bir yansıtma ve eylem süreci” olarak tanımlamıştır. Edmondson (1999) tarafından ortaya atılan model, örtülü olarak bir I-P-O sistemi takım modeline dayanmaktadır (girdi olarak öğrenme geçmişi, süreç olarak takım öğrenmesi, sonuç olarak takım performansı). Bu doğrusal yaklaşım, doğada davranışsal olan ve sonuç olarak performansı gösteren modellerle tutarlıdır, ancak doğrusal olmayan döngüsel süreçlerde karmaşık, adaptif sistemler olarak takımlara uygulamada sınırlamalar getirmektedir. Edmondson (1999)'un takım öğrenimi modeli, çeşitli bağlamlardaki birçok çalışma takımına geniş çapta uygulanacak şekilde tasarlanmıştır, ancak tek bir örneğin tesadüfi olmayan örnekleme ile sınırlandırılmıştır.
2. *Takımlarda Deneyimsel Öğrenme (Experiential Learning in Teams)*: Takımlarda deneyimsel öğrenme modeli, deneyimsel öğrenme kuramına dayanmaktadır ve 1946'dan itibaren Lewin ve T-gruplarının çalışmalarına dayanmaktadır. Kayes ve diğ. (2005), Takımların, önerilen takım öğrenme modeline liderlik eden deneyimsel bir öğrenme döngüsünü takip ettiklerini iddia etmişlerdir. Deneyimsel öğrenme teorisi, öğrenmeyi, “bilginin deneyim dönüşümü yoluyla yaratıldığı süreç” olarak tanımlamaktadır. Kayes ve diğ. (2005) deneyimsel öğrenme teorisini, takım öğrenme modellerini oluşturmak için Mills'in (1967) takımların gelişim aşamalarıyla birleştirmiştir. Model, takım üye rolleri tarafından ele alınması gereken dört kapsamlı çevresel bağlam talebi sunmaktadır. Bunlar, (1) kişilerarası bağlam veya takımın birlikte çalışmasını gerektiren yönler, (2) takımın amacına ulaşmak için gerekli bilgi talepleri, (3) analitik talepler veya takımın, yüz yüze kaldığı şeylerin tutarlı bir resmini analiz etme ve sentezleme yeteneği, (4) takımın amaçlarını yürütmek için gerekli eylem talepleridir.
3. *Takım Öğrenmesi ve Metabiliz (Team Learning and Metacognition)*: McCarthy ve Garavan (2008), Pawlowsky (2001)'in çalışmasına dayanan metabilizi içeren, takım öğrenme modeli ileri sürmüşlerdir. Onların modeli, kavramsal olarak sosyal bilişsel teoriye ve metabilizsel teoriye dayanmaktadır. McCarthy ve Garavan (2001), paylaşılan bilişin, takım öğrenmelerinin kritik bir bileşeni olacağını öne sürmüştür. Metabiliz ile ilgili önceki çalışmalara dayanarak McCarthy ve Garavan (2001), yeni bilgi ve davranışlara dayanarak harekete geçmeyi sürdüren, takım süreçleri ve rutinlerinin modifikasyonu veya entegrasyonu, takım boyunca bilginin yayılması, yeni bilgi veya bilgilerin üretilmesi ve tanınmasının periyodik bir süreci olarak bir takım öğrenme modeli öne sürmüştür. McCarthy ve Garavan (2001) “daha yüksek

düzye de metabilişe sahip takımların, kolektif düzye de daha etkin öğrenmeyi kolaylaştıran rutinleri, normları ve alışkanlıkları daha iyi tanımlayabileceklerini” öne sürmektedir.

4. *Takım Öğrenme İnançları ve Davranışları (Team Learning Beliefs and Behaviors)*: Van den Bossche vd. (2006), takım öğrenmesini, karşılıklı olarak paylaşılmış bilişin gelişimi veya belirli bir anda paylaşılan anlayışın geliştirilmesi olarak kavramsallaştırılan, temelde sosyal bilgi oluşturma süreci olarak görmektedir. Paylaşılan biliş, aynı zamanda grup seviyesinde paylaşılan bilişsel yapılar ve süreçler olarak da tanımlanmaktadır. Onlara göre, karşılıklı paylaşılan biliş, takım öğrenme davranışı tarafından anlamlı bir şekilde tahmin edilmekte ve paylaşılan bu biliş takım etkinliğini yordamaktadır, Yine karşılıklı olarak paylaşılan biliş, takım öğrenme davranışı ve takım etkililiği arasındaki ilişkiye, kısmen aracılık etmektedir. Van den Bossche ve ark. (2006), takım öğrenme davranışlarını, anlamın inşası, anlamın birlikte inşası ve yapıcı çatışmayı içeren yapıların bir kombinasyonu olarak sunmuşlardır. Başka bir deyişle, anlamın bireysel inşası, daha önce mevcut olmayan yeni anlamlar geliştirmek için anlamın işbirlikçi yapısıyla birleştirilir. Van den Bossche ve diğ. (2006)’nin öğrenci takımından anket verileri yoluyla bilgiler toplayarak kendi takım öğrenme modelini değerlendirdiği çalışmasında takım etkililiğinin, takım öğrenme davranışlarının sonucu olan karşılıklı paylaşılan bilişten etkilendiğini ve takım öğrenme inançlarının, modelinin tahmin ettiği şekilde takım öğreniminin altında kaldığını doğrulamıştır. Ayrıca, karşılıklı paylaşılan bilişin, takım öğrenme davranışları ve takım etkililiği arasındaki ilişkiye, tam olarak aracılık ettiğini belirlemiştir.

3.12.Holakrasi ve Takım Öğrenmesi İlişkisi

Öğrenme, çevredeki taleplere cevap veren dinamik bir örgüt haline gelmek isteyen örgütler açısından hayati bir unsurdur. Bir örgüt, bireysel düzye de öğrenmeye başlar, ancak bireysel öğrenme yeterli değildir. Takımlar içerisinde meydana gelen öğrenmeler hayatidir. Öğütler, çalışanları öğrenmeye başlayana kadar öğrenemedikleri için takım oluşturma, öğrenen bir örgüt oluşturmanın hayati bir bileşenidir. Öğütler ve toplumlar, yalnız çalışan bireylerden ziyade yaratıcı takımların veya insan gruplarının, gittikçe bağımlı hale gelen bir dünyanın yarattığı zorluklarla daha etkili bir şekilde baş etmektedir (Kassim ve Nor, 2007, s.56). Bu anlamda Senge (1990, s.236), takımları örgütlerde önemli bir öğrenme birimi olarak görmektedir. Ona göre takım öğrenmesi “bir takımın, üyelerinin gerçekten arzu ettiği sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme sürecidir. Yetenekli takımlar yetenekli bireylerden oluştuğu için kişisel uzmanlık üzerine kuruludur”, Senge ayrıca takım öğrenmesinin üç boyutu olduğunu belirtmiştir. Bunlar; (1) karmaşık konular hakkında içgörüs el düşünme yeteneği, (2) yenilikçi ve koordineli harekete geçme yeteneği, (3) diğer takımların da harekete geçmelerini sağlayacak bir ađ oluşturma yeteneğidir. French ve Bell (1995) ise takımları, “genellikle ortak bir üste rapor sunan ve yüz yüze etkileşime sahip olan ve örgütsel amaçlara ulaşmak için görevlerini yerine getirme konusunda belirli derecede karşılıklı bağımlılığı olan bir dizi insan” olarak tanımlamıştır. Appelbaum ve Goransson (1997)’a göre serbest akan diyalog ile başlayan takım öğrenmesi, üyelerin yeni ve yaratıcı fikirler geliştirmesine ve nihayetinde kendilerinin ötesini görmelerine ve örgütsel perspektife odaklanmalarına izin vermektedir.

Holokratik yapıyı temele alan örgütlerde de örgüte dinamiklik kazandıran takımlar şeklinde yapılandırılmış daireler içerisindeki öğrenmeler önem teşkil etmektedir. Bu yönüyle holakrasi de Senge (1990)’nin belirttiği, üyelerin arzu edilen sonucu yaratma kapasitesini geliştirme ve French ve Bell (1995)’in üyelerin karşılıklı bağımlılığı olgusunun holonlar (daireler) içerisinde evrimleştiği bir yapıyı kapsamaktadır. Farklı roller içerisinde meydana gelen diyaloglar, Appelbaum ve Goransson (1997)’un belirttiği takım içerisindeki yeni ve yaratıcı süreçleri harekete geçirmektedir. Holakraside her takım üyesi, enerjisini, örgütün bütün potansiyelini kullanarak örgütün misyonuyla birleştirmektedir. Yine her takım, örgütün amacına uygun olarak neredeyse gerçek zamanlı olarak kendi yapılarını izleyerek ve ayarlayarak kendi kendini organize etmektedir (Holacracy.org, 2018). Bu bağlamda yeniden organizasyon sürecinde takımlar, kolektif öğrenmenin itici gücüyle yapılarını oluşturmaktadır. Holokratik örgütlenmelerde, London vd. (2005) ve Bossche (2006)’nin dikkat çektiği takım öğrenmelerindeki “ortak yapım” ve “yapıcı çatışma” süreçleri ilkesel olarak önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim daireler şeklinde organize olan ve işlevsel toplantıların yoğun yaşandığı örgüt yapısında, her bireyin, farklı rollerde buldukları takımlarda “ortak yapıma” önemli bir katkısı bulunmaktadır. Bu dairesel takım kültüründe yaşanan çatışmalar, holokratik örgütlenmelerde yeni alt dairelerin oluşmasına ve yapıcı bir yönde örgütün gelişimine katkı sunmaktadır. Aynı zamanda Kayes vd. (2005)’nin belirttiği, takımlarda deneyimsel öğrenme, holokratik yapıların çoklu roller edinme ilkesiyle doğrudan bağdaşmakta ve çoklu roller, rol sahipleri tarafından takımlara deneyim aktarımının gerçekleşmesine ve takım öğrenmelerinin kolaylaşmasına neden olmaktadır. Çoklu rollere ve farklı dairelerde görev almaya dayalı bu süreç, McCarthy ve Garavan (2008)’ın takımlardaki “biliş paylaşımı” önermesini destekleyen aktif işbirliği temelinde yapısal gelişime izin vermektedir. Sonuç olarak Uğur (2017, s.217)’un da belirttiği gibi takım çalışmalarına yakın olan alanlarda holakrasinin uygulanması daha kolay olmaktadır. Bu açılarından bakıldığında yönetici kavramının varlığını yitirdiği Holokratik örgütlenme yapıları,

tamamen işbirliğine dayalı daireler içerisindeki rollere dayanan takım öğrenmelerini destekleyen ve yöneten bir örgüt yapısı sunmaktadır.

3.13. Takım Öğrenmesi Temelinde Holakrasi ve Eğitim Örgütleri

Dinamik bir yapıya sahip olan Holokratik örgütlenme modelinin, model arayışı içerisinde olan eğitim örgütlerine adapte edilmesi önem teşkil etmektedir. Nitekim Thordarson (2015)'a göre eğitim örgütleri de hiyerarşik bir şekilde yapılandırılmış olup, kararlar üst hiyerarşik kademelerde alınmakta ve alınan kararlar sınıf gerçekliği ile uyumsuzdur. Aynı zamanda öğretmenler müfredat yetiştirmeye ve diğer girişimlere odaklandıkları için öğrencilerini görmezden gelebilmektedirler. Bu doğrultuda Holakrasi, kişilerin yaratıcı yeteneklerini ortaya çıkarmalarını sağlayan özgürlüğü tanıdığı için eğitim kuruluşlarında da yönetsel açıdan yeni rollerin ortaya çıkmasını veya rollerin değişmesini sağlamaktadır. Bu roller, okuldaki liderin haftanın belirli gün ve saatlerini sınıfta öğrencilere öğretmek harcamasını, öğrencileriyle yakın iletişim kurmasını gerektirmektedir. Bu durum, yeni öğretim modelleri oluşturmak için birlikte çalışmaya fırsat tanıdığı için daha zengin konuşmaların ve daha iyi okul tasarımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Eğitime holokratik bakış açısı, bir sınıfta öğrencilerin bir proje boyunca farklı rollere girmelerine ve farklı rollere geçmelerine izin vermesiyle, öğrencilerin zayıf oldukları alanlarda yeteneklerini geliştirmelerine ve inovatif alanlarda büyümelerine neden olmaktadır.

Rees (2016)'e göre ise eğitim örgütlerinde holakrasinin uygulanmasının bazı çekinceleri bulunmaktadır. Ona göre eğitim ortamlarının kültürü, dağıtılmış güç ve şeffaflık sisteminin uygulanması konusunda zorluk yaratabilecektir, en yaratıcı öğretmenler bu ortamda kendilerini geliştirirken diğerleri bu gelişmeyi kaçıracaklardır. Yine ona göre Holakrasinin eğitimde çalışıp çalışmayacağını bilmenin tek gerçek yolu, bazı cesur eğitim örgütlerinin deneysel test durumları haline gelmesidir. Bu yönüyle Velinov, Vassilev ve Denisov (2018, s.333), holakrasini uygulayan doksan yedi şirketin %12.63'ünün öğretim, koçluk ve eğitim alanında faaliyet yürüttüğünü bulmuştur. Fakat bu oran, sınıf ortamını temele alan okul merkezli bir uygulama olmayıp daha çok eğitim şirketlerini kapsayan bir gelişim izlemiştir. Bu anlamda okul ve sınıf merkezli holokratik uygulamaların da hayata geçmesi önem teşkil etmektedir.

Temel eğitim ve ortaöğretim kurumları bağlamında holakrasi deneyimi olmamasına rağmen yükseköğretim düzeyinde İsviçre'de bulunan Lozan İşletme Okulu'nda Holakrasi deneyimi 2015 yılından itibaren uygulamaya konmuştur. Onlar, kendi kendini organize eden ve duyarlı bir öğrenen örgüt olabilmek için holakrasiyi örgütsel bir yönetim sistemi olarak seçmişlerdir (www.bsl-lausanne.ch). BSL (Business School Lausanne)'de örgüt, yönetim hiyerarşisine bağlı değildir ve yönetim anayasasına göre BSL'yi yönetim kuruluna ve okul sahiplerine bağlayan anchor (çaba) çemberi vardır. Çapa çemberine bağlı birkaç daire bulunmakta ve gerektiğinde yeni daireler oluşturulmakta ve değiştirilmektedir. Daireler, odak alanları etrafında oluşmakta ve tüm roller, tanımlanmış dairenin kapsadığı kolektif amaca hizmet etmektedir. Örneğin, tüm okul meseleleri okul çemberi içinde, tüm pazarlama meseleleri kayıt-kabul çemberi içinde ele alınmaktadır. Roller, örgüt için iyi olan ve ihtiyaç duyduğu unsurlar etrafında oluşturulmuştur. Örgütte bir işten kimin sorumlu olacağına odaklanmak, örgütsel ihtiyaçlar içerisinde ikinci plandadır. Bu yeni durum örgüte şeffaflık ve canlılık getirmiştir. Burada oluşan kültür, bir soruna en yakın olan kişi veya kişilerin o sorunu ele alıp ilgilenmesi olmuştur. Yönetişim toplantılarında roller ve hesap verilebilirlik tartışılmakta ve toplantıya katılan herkes bir rolün başlatılmasını veya kaldırılmasını önerebilmektedir. Holakrasiyi benimsemiş olan BSL, daha önce problem yönetimi odaklı bir organizasyonda henüz keşfedilmemiş olan becerilere, güçlere ve olanaklara odaklanmak için çok sayıda fırsat bulmuştur. Bu yönüyle örgütsel yönetime odaklanmak için işlevsel bir yapı oluşmuş ve hızlı, verimli karar alma kolaylaşmıştır. BSL'de örgütsel dönüşüm, kişisel gelişimi tetiklemiş ve bütün örgüt üyeleri kişisel gelişime hem katkıda bulunmuş hem de her takım üyesi kişisel yolculuğunu diğer takım üyeleri ile paylaşmıştır. Bu doğrultuda, öğrenci konseylerinin karar alma süreçlerine katılımı sağlanarak kendi kendini organize eden, takım çalışmasına dayalı birlikte öğrenen bir örgüt oluşturma hedefi ortaya konmuştur (Muff, 2016, s.24-26). Bu yönüyle yükseköğretim uygulaması bağlamında düşünüldüğünde takım öğrenmelerinin veya birlikte öğrenmelerin, holokratik örgütlenme içerisinde önemli bir etkiye sahip olduğu eğitimi örgütlerinde de karşımıza çıkmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında modern örgütlerde ve eğitimde, birlikte öğrenme ve çalışmanın önemi son yıllarda artmış olup, özellikle de takım çalışmalarının kullanımı, eğitim örgütlerinde son otuz yılda yükseliş göstermiştir. Bu anlamda probleme dayalı öğrenme ve proje tabanlı öğrenme, halen devam etmekte olan ve popülaritesini artıran, bu anlamdaki eğitimsel yenilikler olarak düşünülebilir. Bu yenilikler, öğrencilerin veya okul paydaşlarının, işbirliği ve takım öğrenmeleri içerisinde bireysel olarak öğrendiklerinden daha iyi öğrenebilecekleri felsefesine dayanmaktadır. (Dochy, Gijbels, Raes ve Kyndt, 2014). Bu doğrultuda modern bir örgütlenme modeli olan Holokratik örgütlenme modelinin dairelerde işbirliğine dayanan yapısının ortaya koyduğu takım öğrenmeleri doğrultusunda meydana gelen örgütsel değişim, eğitim örgütlerinde bu sistemin uygulamasını kolaylaştırmaktadır. Nitekim eğitim örgütlerinde işbirliği ve takım çalışmaları, okul ve sınıf işleyişinin, aynı zamanda öğrenci

öğrenmelerinin temelini oluşturmaktadır. Eğitim yılı içerisinde süreklilik arz eden öğrenci işbirliği takımları, karar alma süreçlerine öğrenci ve personelin katılımı, zümre toplantıları, kurul ve komisyonlar ile öğretmenlerin ve okul idaresinin işbirliği yapmasını gerektiren projeler, eğitim örgütlerindeki takım öğrenme süreçlerini zorunlu kılmaktadır. Bu yönüyle eğitim örgütlerindeki karar alma ve öğrenme mekanizmalarının işbirliğine dayanması ve birlikte öğrenmeler, holokratik yapıya geçişi kolaylaştırmaktadır.

4. SONUÇ

Holakrasi, kendi kendini yöneten örgüt yapıları için önemli bir model sunmaktadır. Yönetici kavramının yavaş yavaş varlığını yitirdiği günümüz değişim ve inovasyon dünyasında, örgüt içerisindeki roller ve sorumluluklar örgüte ve çalışanlara yayılmakta ve değişimin gerektirdiği durumlarda ve işin gerekliliklerinin olduğu durumlarda lider rolleri, örgütün tüm çalışanlarına dağıtılmaktadır. Bu anlamda geleneksel yönetim modellerinin katı, emredici hiyerarşik yapılarının aksine holakrasi, işin gerçekleşmesiyle ortaya çıkan daireler veya holonlar şeklinde bir örgütlenme yapısına sahip olup örgüt içerisindeki bireylerin birden fazla role sahip oldukları dinamik bir yapısal süreci örgütlere sunmaktadır. Aynı zamanda unvanların işlevini yitirdiği bir model olan holakraside bireylere ve takımlara daha fazla özgürlük verilmekte ve bireylerin takıma, örgüte veya daireye olan bağlılıkları artmaktadır. Her ekip veya takım, örgütün ve bulunduğu dairenin amaçlarına ve hedeflerine odaklanmakta ve örgütün amaçları açısından işbirliği yaparak birlikte öğrenmektedirler. Bu anlamda işin gerektirdiği proje ve rol odaklı ilerleyen dairesel yapı formatında bir nitelik taşıyan holakraside takım öğrenmesi ve işbirliği yoğun bir şekilde uygulanmaktadır. Nitekim farklı rollerde görev alan ve rol çeşitliliğinin olduğu bir ortam olan holakraside her çalışan, farklı rollerin gerektirdiği öğrenmeleri daire süreci içerisinde takım olarak gerçekleştirmektedir. Her daire içerisindeki takımların kararlarında özgür ve özerk olmaları da takım öğrenme sürecini artırmaktadır. Eş yapılar arası işbirliğinin genel şirket dairesine ve örgüte hâkim olduğu bu modelde işbirliği, alt dairelerde takım öğrenmelerinin gelişmesine ve yayılmasına neden olmaktadır. Her çalışanın gerektiğinde farklı rollerde kendini bulduğu bu model, daireler içerisindeki bireylerin işbirliği yapması ve birlikte öğrenmesini zorunlu kılmaktadır. Bu birlikte öğrenmeler, örgütün gelişmesi ve büyümesinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır.

Holakraside işlevsel toplantılar da yoğun olarak gerçekleştirilmekte ve stratejik, yönetsimsel ve taktiksel toplantılar yapılmaktadır. Bu toplantılar, varlığı itibarıyla aynı zamanda takım öğrenmelerini desteklemekte ve örgüt gelişim hedefleri bağlamında, değişen şartlara uygun kararlar ve rol atamalarının gerçekleştirilerek birçok öğrenme sürecinin planlandığı ve sonuçlandırıldığı fikir üretme olanakları tanımaktadır. Her daire içerisindeki her takımın, örgüt amaçları dâhilinde kendi yapısını ayarlaması ve organize etmesi aynı zamanda takım öğrenmelerini de gerekli kılmaktadır. Nitekim kendine uygun bir yapı oluşturma süreci, öğrenmeleri ve öğrenme süreçlerini hızlandırmakta, birlikte çalışmayı teşvik etmektedir. Daireler içerisindeki takımlar, paylaşılan zihinsel bilişleri kullanarak yenilikçi, çözüm üreten yeni dinamik süreçler geliştirebilmektedir. Böylece örgütün ilerlemesine katkıda bulunabilmektedirler.

Bu doğrultuda eğitim örgütlerinin de hiyerarşik, donuk yapılardan kurtulması bulunduğumuz çağın bir gerekliliği olup, öğrenmeye dayalı dinamik yapıları dolayısıyla okulların ve eğitim kurumlarının, kendi örgüt yapılarını oluşturmaları önem arz etmektedir. Holokratik örgütlenme yapısı, bu ihtiyacı gidermeye uygun yapısal unsurlar barındırmaktadır. Nitekim okul kavramı kendi içerisinde çoklu roller barındırmakta ve öğrenci öğrenmeleri çoklu deneyimleri içermektedir. Bu yönüyle roller arası geçişgenliğin ve gruplar arası paylaşım deneyimlerinin etkin olduğu eğitim örgütleri de çeşitli zümre, konu veya branş alanlarında belirli daireler etrafında örgütlenebilmektedir. Daireler arası rol geçişgenliği, aynı zamanda eğitimin felsefi alt yapısını oluşturan deneyim aktarımı ve disiplinler arası işbirliğini de kolaylaştırabilmektedir. Bu çerçevede yapılandırılacak eğitim örgütlerinde daireler içerisindeki yoğun işbirliği ve takım öğrenmeleri, öğrencilerin ihtiyaç duyduğu alanlarda gelişimine izin verecek olup öğrenci öğrenmelerini, dayatılan ders ve konuların baskısından kurtaracaktır. Yine, bu yapılandırma çerçevesinde, unvan barındırması sebebiyle okul paydaşları üzerinde hiyerarşik baskı unsuru olan okul yöneticilerinin bu olumsuz işlevi son bulacaktır. Aynı zamanda kendi kendine yönetimi esas alan bu örgüt yapısında, öğretmenlerin ve diğer okul paydaşlarının, bireysel ihtiyaçlarını ve örgütün amaçlarını birleştirerek geliştirilmesi zor olan vicdani sorumluluk hissetmeleri sağlanabilecektir.

Tüm bu yönleriyle değerlendirildiğinde holakrasi, alan yazında genellikle özel sektör ve şirket örgütlenmeleri çerçevesinde ele alınmış ve uygulamaya konmuş olmasına rağmen, çeşitli düzenlemelerle holakrasinin, günümüz kamu örgütlerine, özellikle eğitim kurumlarına uyarlanabilmesi açısından çalışmaların gerçekleştirilmesi önem taşımakta olup bu yönlü holakrasi modellerinin geliştirilmesi ve araştırmaların yapılması önerilmektedir.

Holokratik örgütlenme yapısı, son yıllarda gelişme gösteren ve ABD merkezli bir örgüt yapısı niteliği taşımaktadır ve bu nedenle ulaşılabilecek kaynak sayısı ve çeşitliliği sınırlıdır. Aynı zamanda bu örgüt yapısı ile ilgili yapılan araştırma sayısının az olması da araştırma açısından bir sınırlılık oluşturmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akyüz, M. Y. (2002). Çağdaş Okulda Etkili Liderlik. *Ege Eğitim Dergisi*, 1 (2), 109-119.
- Appelbaum, S. H. & Goransson, L. (1997). Transformational and adaptive learning. *The Learning Organization*, 4 (3), 115-28.
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N. & Lee, M. (2016). *Beyond The Holacracy Hype*. Harvard Business Review. <http://hetprogrammahuis.nl/wp-content/uploads/2016/08/Beyond-the-Holacracy-Hype.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Braudis B. (2016). *What are the advantages and disadvantages of Holacracy?* <https://www.quora.com/What-are-the-advantages-and-disadvantages-of-Holacracy> adresinden edinilmiştir.
- BSL (Business School Lausanne). A brief overview of BSL's history. <https://www.bsl-lausanne.ch/bsl-history/> adresinden edinilmiştir.
- Coughlan, T. & College, M. (2016). Structured for Success: How the Structure of Today's Professional Organizations Are Changing. *Journal of Management and Innovation*, 2 (1), 1-18.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review*, 5(2), 111–133.
- Dochy F., Gijbels D., Raes E., & Kyndt E. (2014) Team Learning in Education and Professional Organisations. Billett S., Harteis C., Gruber H. (Ed.) *International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning* (pp. 987-1020). Springer International Handbooks of Education. Springer, Dordrecht
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383
- Eremina, A. (2017). *Comparison Of Organizational Structures – Case Zappos*. (Master's Thesis). University Of Oulu/Oulu Business School. Finland.
- Feloni, R. (2015). *Here's how the 'self-management' system that zappos is using actually works*. <https://www.businessinsider.com/how-zappos-self-management-system-holacracy-works-2015-6> adresinden edinilmiştir.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall.
- Herdman, E. A. (2006). Derleme Makale Yazımında, Konferans ve Bildiri Sunumu Hazırlamada Pratik Bilgiler. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 3 (1), 2-4.
- Holacracy Constitution (2015). *Holacracy Constitution v4.1*. <https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2015/07/Holacracy-Constitution-v4.1.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Holacracy. org. (2018). *What is Holacracy*. <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy> adresinden edinilmiştir.
- Holacracy Introductory Whitepaper (2015). *Holacracy: Discover A Better Way of Working*. <https://www.holacracy.org/wp-content/uploads/2016/08/Holacracy-WhitePaper-v5.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Işık, M., & Çiçek, B. (2018). Alternatif Bir Örgütsel Yönetim Modeli: Holakrası. M. Reyhanoğlu (Edt.). *Araştırmalar Işığında Yönetimde Güncel Konular* (s. 351-367), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kamp, P.V.D. (2014). Holacracy – A Radical Approach To Organizational Design. H. Dekkers, W. Leeuwis & I. Plantevin (Edt.), *Elements Of The Software Development Process* (pp.13-25). University of Amsterdam.
- Kassim, N. A., & Nor, A. M. (2007). Team Learning in A Learning Organization: The Practices of Team Learning Among University Librarians In Malaysia. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 12(1), 55-64.

- Kayes, A. B., Kayes, D. C., & Kolb, D. A. (2005). Experiential learning in teams. *Simulation and Gaming*, (36), 330-354.
- Kayes, D. C. (2006). *Team Learning in Organizations: A Review and Integration*. Submitted to OLKC 2006 Conference at the University of Warwick, Coventry on 20th - 22nd March 2006.
- Knapp, R. (2010). Collective (team) learning process models: a conceptual review. *Human Resource Development Review*, 9(3), 285–299.
- Krasulja, N., Radojević, I. & Janjušić, D. (2016). *Holacracy - The New Management System*. Submitted to The Priority Directions Of National Economy Development International Scientific Conference, Faculty of Economics, University of Niš, 13 October 2016.
- Küçük, C. (2017). *Eğitim Liderliğine Holakrasi Üzerinden Bir Bakış*, Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Ders Ödevi.
- London, M., Polzer, K. T., & Omoregie, H. (2005). Interpersonal congruence, transactive memory, and feedback processes: An integrative model of group learning. *Human Resource Development Review*, 4(2), 114–135.
- MacGregor, J. (2014, 3 Haziran) “Zappos says goodbye to bosses,” *The Wall Street Journal*, https://www.washingtonpost.com/news/on-leadership/wp/2014/01/03/zappos-gets-rid-of-all-managers/?noredirect=on&utm_content=buffer93d6c&utm_medium=twitter&utm_source=buffer&utm_term=.8bf03b206368 adresinden edinilmiştir.
- McCarthy, A., & Garavan, T. N. (2008). Team learning and metacognition: A neglected area of HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, (19), 509-524.
- Muff, K. (2016). Achieving power-distribution and self-organisation through Holacracy. John North (Edt.). *Global Responsibility* (pp. 24-27). Belgium: GRLI Press
- Omicsgroup (2019). *Holacracy*. <http://research.omicsgroup.org/index.php/Holacracy> adresinden edinilmiştir.
- Özden, Y. (2005). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Rees, L. (2016, 9 Nisan). *Can Holacracy Work in Education?* (Blog Post). <https://www.sycol.com/can-holacracy-work-education/> adresinden edinilmiştir.
- Rishipal (2014). Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures. *European Journal of Business and Management*, 6(36), 56-66.
- Robertson, B. J. (2007). *Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™*. http://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Holacracy/Holacracy_Intro2007-06.pdf adresinden edinilmiştir.
- Robertson, B.J. (2015). *Holacracy - The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company.
- Russo, S. (2014, 31 Ocak). *Holacracy: pros and cons of a radical challenge to the traditional organisation*. HRreview. <http://www.hrreview.co.uk/hr-news/strategy-news/holacracy-pros-and-cons-of-a-radical-challenge-to-the-traditional-organisation/50404> adresinden edinilmiştir.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Currency Doubleday.
- Thordarson, K. (2015, 10 Kasım). *Holacracy in the Classroom?* (Blog Post). <http://www.kamithordarson.com/blog-1/2015/11/9/holacracy-in-the-classroom> adresinden edinilmiştir.
- Uğur, S. S. (2017). Yönetimde Yeni Bir Örgütsel Davranış Modeli: Holakrasi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (59), 211-218

- Van den Bossche, P., Gijsselaers, W. H., Segers, M., & Kirschner, P. A. (2006). Social and cognitive factors driving teamwork in collaborative learning environments. *Small Group Research*, 37(5), 490–521.
- Van den Bossche, P., Gijsselaers, W.H., Segers, M. Woltjer, G. & Kirschner, P. A. (2011). Team learning: building shared mental models. *Instructional Science*, 39(3), 283-301
- Velinov, E., Vassilev, V.& Denisov, I. (2018). Holacracy and Obliquity: contingency management approaches in organizing companies. *Problems and Perspectives in Management*, 16(1), 330-335
- Vera, D. & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240.
- Wilber, K. (2001). *A brief history of everything*. Boulder, Shambhala.