

## HOLAKRATİK YÖNETİM YAKLAŞIMININ SAĞLIK İŞLETMELERİNE UYGULANABİLİRLİĞİ

Özge ÜSTÜN<sup>1</sup>

Ayşe Tuğba YILDIZ<sup>2</sup>

### ÖZET

Yönetim; insanlığın var oluşundan günümüze her zaman hayatımızda varlığını sürdürmüştür. Değişen günümüz şartlarının etkisi ile yönetim için yenilikleri beraberinde getirmiştir. Yeni yönetim yaklaşımları ile birlikte bireylerin sorumluluk ve rollerinde değişiklikleri getirmiş, yaratıcılıklarını destekleyerek daha özgür ifade etmesini sağlamaktadır. Holakrasi burada karşımıza çıkmakta ve yeni yönetim biçimi olarak günümüzde adından söz ettirmeye başlamıştır. Sağlık; önemi ve gerekliliği bitmeyen sürekli gelişme gösteren bir sektördür. Sağlık sektöründe yönetimin önemi fazladır. Sağlık işletmeleri, hem sağlık profesyonelleri hem de yönetim kadroları için çeşitli zorluklar ve fırsatlar sunar. Bu nedenle, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak ve hastaların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için sürekli bir gelişim ve yenilik gereklidir. Yeni yönetim yaklaşımlarının sağlık sektöründe uygulanabilirliği açısından bu derleme çalışması holakrasi kavramını ve bu yönetim biçiminin özelliklerini, işleyişini incelemek amacıyla hazırlanmış, sağlık hizmetlerine uygulanabilirliğinin değerlendirileceği bir tartışma sunmayı hedeflemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Holokratik Yönetim, Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Yeni Yönetim Yaklaşımları

## THE APPLICABILITY OF THE HOLACRATIC MANAGEMENT APPROACH TO HEALTHCARE ORGANIZATIONS

### ABSTRACT

Management has been an integral part of human life from the beginning of civilization to the present day. The evolving conditions of our modern era have brought about innovations in management, leading to changes in individual responsibilities and roles through new management approaches, supporting creativity and allowing for freer expression. In this context, holacracy emerges as a contemporary management style that has gained attention. Healthcare is a sector that continuously evolves and remains essential and significant. The importance of management in the healthcare sector is considerable. Healthcare organizations present various challenges and opportunities for both healthcare professionals and management teams. Therefore, continuous development and innovation are essential to enhance the quality of healthcare services and best meet the needs of patients. This review aims to examine the concept of holacracy and the characteristics and functioning of this management style, as well as to provide a discussion on its applicability in healthcare services, considering the feasibility of new management approaches in the healthcare sector.

**Keywords:** Holocratic Management, Healthcare Management, New Management Approaches

### 1. GİRİŞ

Sağlık işletmeleri, toplum sağlığını koruma ve geliştirme, hastalıkları tedavi etme ve genel sağlık hizmetlerini erişilebilir kılma konularında kritik bir rol oynar. Bu işletmelerin etkili bir şekilde yönetilmesi, sağlık sistemlerinin etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem taşır.

<sup>1</sup> Sorumlu Yazar Öğr. Gör. Dr. Kayseri Üniversitesi, ozge.ustn.1@gmail.com , orcid.org/ 0000-0001-9827-4808

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Kayseri Üniversitesi, yildizaysetugba@gmail.com, orcid.org 0000-0002-5348-4219

Sağlık işletmeleri, hem sağlık profesyonelleri hem de yönetim kadroları için çeşitli zorluklar ve fırsatlar sunar. Bu nedenle, sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmak ve hastaların ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için sürekli bir gelişim ve yenilik gereklidir.

Yeni yönetim yaklaşımlarının geliştirilmesi, bireylerin kendilerini değerlendirebildiği, sorumluluk alabildiği ve yaratıcılıklarını ifade edebildikleri çalışma ortamlarına olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu çerçevede dikkat çeken güncel yönetim yaklaşımlarından biri de holakrasidir. Holakrasi, yetki ve karar alma süreçlerinin bireyler ve ekipler tarafından yönetildiği merkeziyetsiz bir yönetim anlayışını temsil eder.

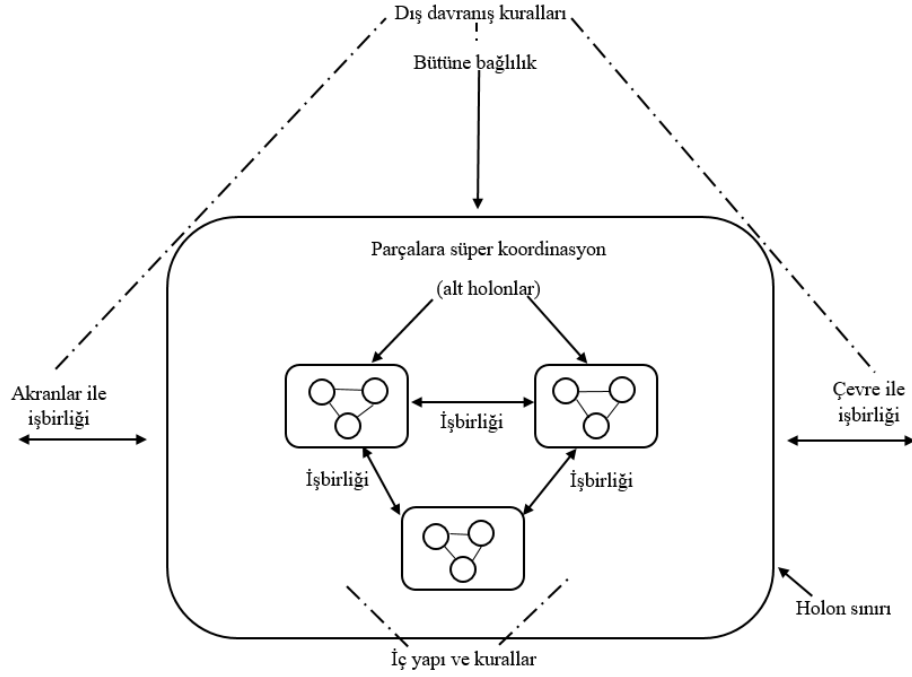
Dünya çapında farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler holokratik yönetimi benimsemeye başlamıştır. Son zamanlarda öne çıkan holakrasi, geleneksel hiyerarşik yapı yerine iş süreçlerini ekiplere dağıtarak yöneticilerin inisiyatiflerini ve sorumluluklarını ekibe veren bir yapı sunmaktadır.

Bu derleme çalışması, değişen yönetim yaklaşımlarından hareketle holakrasi kavramını ve bu yönetim biçiminin özelliklerini, işleyişini incelemek amacıyla hazırlanmıştır. Ayrıca, holakrasinin sağlık hizmetlerine nasıl uyarlanabileceği ve uygulanabilirliğinin değerlendirileceği bir tartışma da sunmayı hedeflemektedir.

## 2. HOLAKRASİ KAVRAMI

Holakrasi kavramı köken olarak Yunancadan gelmektedir. Anlam olarak 'holos' kelimesinden türetilmiştir. Holos; kendi içinde bütünü ifade eden aynı zamanda daha büyük birimin parçası anlamındadır (Krasulja vd., 2016). 1960 yılında Arthur Koestler, birçok biyolojik ve sosyal organizasyonun aynı anda parça/bütün ilişkiler sergilediği fikrini öne sürmüştür. Bu fikrin temelinde her varlığın daha büyük bir birliğin üyesi olduğu aynı zamanda da kendi kendine yettiği bir sistem olduğu düşüncesi vardır. Arthur Koestler, 1967 yılında yayınladığı 'A Ghost of Machine' adlı eseri ile holos kelimesinden esinlenerek holon kavramının türemesinde etkili olmuştur. Holonların birbiri ile arasındaki ilişkisini ifade etmek amacıyla 'arşi' eki ile kelimeyi birleştirerek 'holarşi (holarchy)' kavramını literatüre kazandırmıştır (Gür & Genç, 2020).

Aynı zamanda holonlar alt sistemlerin hiyerarşilerini oluşturmak için de işbirliği yapan özerk varlıklar olarak hareket etme eğilimlerine sahiptir. Koestler'e göre holarşide, her holon, tüm sistemin karakteristik özelliklerini koruyan bir alt sistemdir (Şekil 1) (Ulieru, 2014).



Şekil 1. İç içe geçmiş bir hiyerarşi olarak holarşi (Ulueru, 2014)

Holokrasi, 20. yüzyılın ikinci yarısında gelişmiş bir yönetim sistemi olup sosiyokrasie benzetilmiştir. Sosiyokraside insanlar daireler halinde örgütlenmektedir ve kararlar için daireler halinde bir araya gelmektedir. Büyük organizasyonlar, daireler hiyerarşisi olarak temsil edilir ve her daire birbirine bağlıdır. Alınan kararlarda itiraz olmaksızın kabul edilme söz konusudur. Holokrasi ve sosiyokraside yaratıcılık ve karar alma için mevcut yapılar yeniden değerlendirilir (Altman, 2016).

Holokrasi; takımlara ve bireylere daha fazla özerklik sağlayan düz ve esnek bir organizasyonel yapıya sahiptir. Holokrasinin amacı, bürokrasinin yeniliğe karşı çıkmadığı ve bastırmadığı dinamik bir iş yeri yaratmaktır. Holokrasi sayesinde geleneksel hiyerarşi ve yöneticiler bulunmaz, her bireyin bir katkısı vardır. Organizasyon sürecinde dar iş tanımları yerini geniş rollere bırakmıştır (Altman, 2016).

Holokrasi yaklaşımı yönetimde astlarında katılımına duyulan gereksinimin artmasıyla dikkatleri üzerine çekmiştir. Geleneksel örgüt yönetiminde düzen sağlanmak istendiğinde ilk olarak hiyerarşi kullanılmaktadır. Hiyerarşinin işleyişinde ise yöneticiler gereklidir. Holokraside ise yöneticilerden ziyade ekipler bulunmaktadır. Ekipler amaçlara ve iş tanımlarına uygun olarak karar almada özerktir (Karakaya vd., 2021).

## 2.1. Holokratik Örgütler

Belirli bir amacı gerçekleştirmek için örgütler her zaman var olmuştur ve kalıcı olmak için faaliyette bulunmaktadırlar. Faaliyetleri gerçekleştirirken hem çevre hem örgüt içinde uyumunda sağlanması gereklidir. Yaşanan gelişmeler ve değişimler yönetim alanında da yeniliklere olan ihtiyacı artırmıştır. Geleneksel yönetimde bulunan emir komuta zinciri de değişimden etkilenerek yerini daha yatay ilişkilere çevirmiştir ve bu yönetim anlayışı holokrasinin önemini vurgulamaktadır.

Holakrasi, her bir çalışanın yetki ve gücünü dağıtarak organizasyonlardaki geleneksel ve hiyerarşik üstten aşağı yapıları değiştirmeyi hedefleyen bir yönetim biçimidir. Holakrasiye geçiş için yaşanan dönüşüm, organizasyonel seviyeden bireysel seviyeye ve kimlik düzeyine kadar tüm seviyeleri kapsayan radikal bir değişimleri içermektedir (Schell & Bischof, 2022). Holakrasi, esnek ve amaç odaklı organizasyonlar için bir sosyal teknoloji olarak tanımlanmakta olup klasik organizasyon yapısını, karar alma süreçlerini ve güç dağılımını değiştirmektedir. Geleneksel hiyerarşik yapılarda pozisyonlar dallara ayrılmış ve organizasyon yapısı piramit şeklinde birbirine bağlıdır. Holakrasinin benimsendiği organizasyon yapısında ise daireler üzerine yani 'holonlar' üzerine oluşturulmuş bir yapı vardır. Bu dairelerde çalışanlar birlikte çalışırlar ve her dairenin yani holonun alt daireleri mevcuttur. Çalışanlar için iş tanımlamaları yerine çoklu roller benimsenmektedir. Bu rollerde kişiye göre değil işe göre tanımlanmıştır. Organizasyonların holakrasiyi uygulama derecesine bağlı olarak herkes için aynı olarak belirlenmiş kurallar vardır. Bu kurallar için holakrasi anayasası vardır ve bu herkes için erişilebilirdir. Holakrasi anayasasına göre sürecin yönlendirilmesi ve çalışanların eylem alanının tanımlanması mümkündür. (Robertson, 2015).

Holakrasi yapısında, ana yönetim belgesi Anayasa'dır ve organizasyonun işleyişi için resmi bir çerçeve sunmaktadır. Tüm sorumluluklar, otonom karar alma sürecinin gerçekleştiği kendi kendini yöneten merkezsiz dairelere devredilmiştir (Farkhondeh & Müller, 2021). Aynı şekilde, şirketin stratejik konuları da aynı yöntemle organize edilip devredilmektedir. Stratejik toplantılar genellikle dairelerin en alt düzeylerinde düzenlenir; genellikle günlük işlerde iyileştirmeler ele alınır ve operasyonel daireler arası gerilimler veya diğer engellerle başa çıkar(Lee & Edmondson, 2017).

Holakrasi adını duyurdukça farklı sektörlerde uygulanmaya başladığı görülmektedir. Sıkıyönetim altında baskıcı kontrol yerine çalışanlar sınırlandırılmadan ve yıldırılıp kaçırılmadan ön planda tutulmaktadır. Holokratik yapılar yaratıcıların desteklenerek verimlilik ve başarının artırılmasını amaçlayan güncel gereksinimlere cevap veren güncel yönetim yaklaşımıdır (Karakaya vd., 2021).

Holakrasiyi benimseyen organizasyonların yapısı değişen koşullara hızla tepki vermektedir ve bu da artan verimlilikle beraber çalışanların daha fazla katılımını beraberinde getirmektedir. Bugünün dünyasında şirketler bu yönetimi benimsemiş ve çeşitli şekillerde uygulamaya çalışmaktadır. Ancak, çok yeni ve hala keşfedilmemiş bir organizasyon modeli olmasından dolayı genellikle dijital ekonomi, yazılım geliştirme veya hizmet sağlama alanlarında faaliyet gösteren şirketlerde uygulanmaktadır (Kalmus vd., 2023).

Tony Hsieh tarafından kurulan ve daha sonra Amazon tarafından satın alınan çevrimiçi ayakkabı perakendecisi Zappos'ta 2012 yılından bu yana holakrasiyi uygulamıştır. Holakrasi deneyimi beraberinde zorlukları da getirmektedir; çalışanlar prosedürel formaliteyi ve sürekli toplantıların üretkenlik üzerinde olumsuz etkileri olduğu görüşüne sahiptir (Altman, 2016). Holakrasiyi kabul eden ve uygulayan şirketler arasında ARCA yer almaktadır. Şirket nakit dağıtım çözümleri sunmaktadır ve 50'den fazla ülkede faaliyetini sürdürmektedir. Küresel eğitim ve danışmanlık şirketi olan David Allen yine 2011 yılında holokratik yönetimi benimsemiştir. Toronto merkezli PN yani Precision Nutrition şirketi beslenme ve fitness sektöründe öncü şirketler arasında yer almaktadır. Dünya çapında danışmanlık ve koçluk eğitimi veren şirket holakrasiyi uygulamaktadır. Washington Teknoloji Çözümleri (WaTech) yerel ve eyalet yönetiminde bilişim teknolojileri hizmetleri sağlayan teknoloji ajansı 2015 yılından bu yana holokratik

yönetimi benimsemektedir. Springest; eğitim programları, kurs ve e-öğrenme hizmetleri sunan, kitap, etkinlik ve koçluk gibi hizmetleri online pazarlama ve organizasyonları Avrupa ölçekli faaliyet gösteren platformdur. Sektörün liderleri arasında yer alan Springest 2012 yılında holakrasiyi benimsemiştir (Demirbilek, 2021).

Holakrasi' nin temel yapı taşları roller, daireler, taktik, yönetim ve stratejik toplantılardan oluşmaktadır. Amaç odaklı holakrasi merkezsizleşmiş bir organizasyonel sistem olup karar alma süreçlerini yönetsel seviyeden ayırarak organizasyon içinde kendi kendini yöneten birimlere (dairelere) devretmiştir. Böylelikle yeniliklere daha yüksek katılım sağlanacak ve operasyonel düzeyde değişimler hızlı gerçekleşeceği için uzun onay süreçleri olmaması avantajını sağlar. Diğer bir sağladığı avantaj ise bireysel çalışanların daha yüksek sorumluluk ve üretkenliğe sahip olması üzerindeki etkidir (Robertson, 2015).

## 2.2. Holokratik Yönetimin Özellikleri

Son zamanlarda dikkatleri üzerine çeken Holakrasi birçok farklı ülkede farklı özelliklere sahip olan farklı büyüklüklerdeki şirketlerde kullanılmaya başlamıştır. Başta ABD olmak üzere Almanya, İsviçre, Japonya, gibi ülkelerdeki şirketler yeni yönetim sisteminin farkındadır (Holacracy, 2022). Aslında Holakrasi kavramı örgütün yönetilmesinde uygulanan geleneksel kural ve yöntemlerden farklı olarak yeni düzen ve kuralların bulunduğu sosyal teknolojidir (Robertson, 2015). Holakrasi aynı zamanda örgüt bünyesindeki her çalışanı yönetim sürecine katılımını sağlayarak hem örgütün büyümesine katkı sağlamış olur hem de bireysel hedeflere ulaşılmasını öz-yönetim sistemidir (Turpçu & Aydın, 2024).

Holakrasi ile yönetimi benimseyen örgütlerde çalışanlar örgüt hedefleri doğrultusunda kendilerine verilen görevleri yerine getirirken kendilerini yönetirken en iyi ve nasıl ulaşılacağına da karar verir. Holakrasiyi benimseyen örgütler diğer örgütlere kıyasla karar verme sürecinde daha hızlı olmasının avantajını yaşamaktadır (Thordarson, 2015).

Holacracy.org (2018) Holakrasinin sahip olduğu özellikleri belirtmiştir;

- Amaç odaklı  
Holakrasi yönetimini benimsemiş örgütler her düzeyde amaçlara odaklanmaktadır. Bu amaçlar arasında örgütsel, ekip ve bireysel amaçlar yer almaktadır. Amaçlar çok belirgin ve açıktır aynı zamanda da birbiri ile uyumludur. Her birey örgütün misyonuna uyumlu ve örgüt potansiyelini ortaya çıkaracak şekilde davranış sergiler.
- Duyarlı  
Holakrasinin benimsendiği örgütlerde her birey birer algılayıcı yani sensor gibi hareket ederek zorluklar ve fırsatları örgütsel değişime dönüştürmede kullanır. Örgütte küçük adımlı kararlar alınarak değişen çevreye karşı daha duyarlı olup daha hızlı yanıt verilmiş olacaktır.
- Açık oyun kuralları  
Örgütün her kademesinde karar verme otoritesi daha şeffaftır. Beklentilerin açıkça belirlendiği daha hafif kurallar ile yönetim esastır. Kuralların belirgin biçimde ortaya koyulması işin nasıl yapılacağı konusundaki varsayımları ortadan kaldırarak gizli güç dinamiklerinin de önüne geçmektedir böylelikle süreç esnasında kurulan iş ilişkileri daha temiz kurulmaktadır.

- Roller ve sorumluluklar

Holokratik bir yönetimde iş tanımları sabittir, örgütün değişimiyle birlikte daha şeffaf ve dinamik rol ve sorumluluklar bulunmaktadır. Örgütte bulunan takımlar yani holonlar örgüt amaçlarına uyumlu olacak şekilde kendi yapılarını organize ederler (Demirbilek, 2021).

### 2.3. Holokratik Yönetimin Avantajları ve Dezavantajları

Birçok ülkede farklı sektörlerde faaliyet gösteren organizasyonlar holokratik yönetimi benimsemiştir. Benimsenmesinde aslında yararından daha çok değişimin kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Holakrasiyi uygulayanlar tarafından değişimlere karşı ideal bir yapı olduğu öne sürülmektedir. Değişimlere daha hızlı yanıt veren holokratik örgütlerde şeffaflığında artması ile örgüt içi ilişkilerde gerilimler önlenerek yüksek bağlılık oluşmaktadır. Çalışanların arasındaki sorumluluk ve yetkilerin sahip olunan unvandan bağımsız olması iş gücüne katılımı artırarak daha verimli sonuçlar elde edilmektedir (Russo, 2014).

Braudis'e göre (2016) Holakrasinin sağladığı avantajlar arasında;

- Hızlı karar verme,
- Karar verme ve yön belirlemede yüksek katılım,
- Oluşan her daire yani takımların belirlenen misyona ulaşmak için birlikte hareket etmesi,
- Yaşanacak olası uyumsuzlukların daha kolay tespiti,
- Yıkıcı davranışlar ve merhamet için daha az alan bırakılması gibi durumlar yer almaktadır.

Dezavantajlar arasında ise;

- Kurulmuş olan daire yani takımların başarısızlık durumunda ortadan kaldırılması,
- Bazı üyeler için demokratik katılım süreçleri gereksiz, kaotik, fazla çaba ve dolayısıyla zaman kaybı olarak görülmesi,
- Uzmanlaşmış kişiler yanında acemilerin olması uygulamada zorlukları beraberinde getirmesi gibi durumlar yer almaktadır.

### 3. HOLAKRATİK YÖNETİM SAĞLIK SEKTÖRÜNDE UYGULANABİLİR Mİ?

Dünya çapında farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler holokratik yönetimi benimsemeye başlamıştır. Son zamanlarda öne çıkan holakrası, geleneksel hiyerarşik yapı yerine iş süreçlerini ekiplere dağıtarak yöneticilerin inisiyatiflerini ve sorumluluklarını ekibe veren bir yapı sunmaktadır. Bu model, bürokratik engelleri azaltarak iş tatminini artırmayı hedeflemektedir. Holakrası, yazılımcı Brian Robertson tarafından tanıtılmış olup, günümüz iş dünyasında özellikle teknoloji şirketleri arasında popülerlik kazanmaktadır. Özellikle hiyerarşiden uzak bir ortam ve sanal çalışma imkanı sunan holakrası günümüzde daha uyumlu olduğu düşünülmektedir (Gür & Genç, 2020).

Yakın zamanda yaşanan COVID-19 pandemisi, her sektörü beklenmedik bir biçimde etkilemiş ve işletmeleri esnek çalışma sistemlerine uyum sağlaması ve holakrası gibi yönetim modellerini benimsemeye zorlamıştır. Google ve Facebook gibi şirketlerin holakrası benzeri yönetim modelleriyle pandemi sürecinde daha az etkilendiği gözlemlenmiştir (Gür & Wolff, 2021).

Ancak, sağlık kurumlarının örgüt yapısı daha karmaşıktır ve matriks örgüt yapısı benimsenmiştir. Matriks yapıları örgütlerde hem hiyerarşik hem de fonksiyonel yönetim biçimleri bir arada bulunmaktadır. Matriks

yapıda, fonksiyonel ve proje yöneticileri bulunmakta olup, proje yöneticileri projenin yönetiminden, fonksiyonel yöneticiler ise işlerin nasıl ve kimler tarafından yapılacağından sorumludur. Holokratik yönetim anlayışı ise belirli kurallar ve çemberlerle işleyen bir yapı sunmaktadır. Ancak sağlık kurumlarında, kamu kurumlarının belirlediği yönetmelik ve mevzuatlara uyum gerekliliği bulunması, holokratik yönetimin uygulanmasını zorlaştırmaktadır. Bu yönetim anlayışı, esneklik ve adaptasyon gerektiren sağlık hizmetleri sunumuyla çelişebilir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda ekiplerin geçici olarak bir araya gelmesi ve görev tamamlandığında dağılması gibi özellikler, holakrasi anlayışının çemberler sistemiyle benzerlik göstermektedir. Ancak işlevsel bağımlılık ve sürekli iletişim gerekliliği nedeniyle, holokratik yönetim sağlık kurumlarında geniş çapta uygulanabilir olmayabilir (Şeremet & Uçakkuş, 2023).

Holakrasi ile yönetim sağlık sektöründe çeşitli avantajlar sağlayabilir. Sağlık kuruluşlarında hızlı ve bağımsız karar alma avantajı ile sağlık kuruluşunda her seviyede görev alan personelin hastaların ihtiyaçlarına ve değişimlere daha duyarlı olmasını sağlar. Çalışanların sorunlarını da doğrudan ele alma yetkisine sahip olma hasta memnuniyetini artırabilir. Ayrıca, roller ve sorumluluklardaki açıklık, sağlık ekipleri arasında kafa karışıklığını ortadan kaldırarak işbirliğini geliştirir. Holakrasi ile yönetim sağlık sektörüne sağladığı avantajların yanında bazı zorlukları da beraberinde getirir. Yeni bir yönetim şekline geçiş organizasyonun tüm seviyelerinde önemli kültürel değişim ve taahhüt gerektirmektedir. Bu durum holakrasi ilkelerine uyum sağlamak için rol ve süreçlerin yeniden tanımlanması ve kapsamlı eğitim gerektirmektedir. Geleneksel yönetim rollerinin bulunmaması ekipler arası hesap verilebilirliğin sürdürülmesinde ve performansın tutarlılığında zorluklarla karşılaşılması olasıdır ([LPC](#); [Gray Group International](#)).

#### 4. SONUÇ

Sağlık işletmeleri, sadece bireylerin değil, tüm toplumun refahı için hayati öneme sahiptir. Bu kuruluşların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi, toplum sağlığına olan katkılarını artırır ve sağlık sisteminin sürdürülebilirliğini destekler. Bu sebeple yeni yönetim yaklaşımlarının uygulanabilirliğinin denenmesi, sağlık işletmelerinin etkin ve verimli faaliyette bulunmalarını ve rakiplerine karşı üstünlük kurmada avantajlı duruma getirebilir.

Sonuç olarak, sağlık kurumlarının özel yapısı ve gereksinimleri, holakrasiyi tüm kuruma yaymak yerine belirli hizmet birimlerinde veya kısmi olarak uygulanabilir kılabilir. Bu nedenle, holokratik yönetim modelini sağlık kurumları için tamamen uygulanabilir olmak yerine belirli alanlarda veya hizmetlerde uygulanması potansiyel faydalar sağlayabilir.

Holakrasi yönetim sisteminin bilimsel bir temele oturması ve farklı sektörlerdeki çeşitli örgüt yapılarında uygulanabilirliğinin incelenmesi önemlidir. Bu çalışmanın, gelecekte farklı endüstrilerde gerçekleştirilecek araştırmalara rehberlik etmesi amaçlanmaktadır. Ayrıca, holakrasinin hangi koşullar altında çalışanların yaratıcılığı, girişimcilik ve performans gibi değişkenler üzerinde etkili olduğuna dair daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

#### KAYNAKÇA

Altman R. (2016). *HR Organizational Structure – Past, Present, and Future*, Workforce solutions review.

- Braudis B. (2016). *What are the advantages and disadvantages of Holacracy?* <https://www.quora.com/What-arethe-advantages-and-disadvantages-of-Holacracy>.
- Demirbilek, M. (2021). Holokratik Örgütlenme ve Takım Öğrenmesi. *Eğitim Yönetimi & Politikaları Dergisi*. 2(1). 36-53.
- Farkhondeh, M. & Müller, B. (2021). Holacracy: A New Way of Organizing? *Management Revue*, 32(4), 302-317.
- Gür G. & Genç K.Y.(2020). *Holakrasi*. Ankara. Astana Yayınları.
- Gür, G., & Wolff, R. A. (2021). *COVID-19 Pandemi Döneminde Z Kuşağı ve Holakrasi Yönetimi*. Social Sciences Research Journal, 10 (2), 287-295.
- Gray Group International. 'www.graygroupintl.com/blog/holacratic-leadership'. Erişim: 06.08.2024.
- Holacracy. org. (2018). *What is Holacracy*. <https://www.holacracy.org/what-is-holacracy.org/what-is-holacracy>.
- Kalmus, H., Vochozka, M. & Formánek, I. (2023). Organizational Design Based on Holacracy as A Source of Competitive Advantage. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 11(2), 349-362.
- Karakaya A, Arslan B. & Araşkal S. (2021). Radikal Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Holakrasi'nin Stratejik Analizi . *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* , 6 (4) , 625-635 .
- Krasulja, N., Radojević I. & Janjušić D. (2016). Holacracy - The New Management System. *International Scientific Conference - The Priority Directions of National Economy Development*.187- 196.
- Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring The Limits of Less-Hierarchical Organizing. *Research in Organizational Behavior*, 37, 35-58.
- London Premier Centre UK Training Provider. 'https://www.lpcentre.com/articles/holacracy-the-plimsoll-line-for-organizations'. Erişim:06.08.2024.
- Robertson, B.J. (2015). *Holacracy - The New Management System for a Rapidly Changing World*. New York: Henry Holt and Company.
- Russo, S. (2014). *Holacracy: Pros and Cons of a Radical Challenge To The Traditional Organisation*. HRreview.
- Schell, S., & Bischof, N. (2022). Change the way of working. Ways into self-organization with the use of Holacracy: An empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123-137.
- Şeremet, G.G. & Uçakkuş, P. (2023). Sağlıkta Yeni Bir Yönetim Anlayışı: Holokratik Yönetim. *Eurasian Journal of Health Sciences*, 6(2), 60-66.
- Thordarson, K. (2015). *Holacracy in the Calssroom?*. (blog post). <http://www.kamithordarson.com/blog-1/2015/11/9/holacracy-in-the-classroom>.
- Turpçu, M. & Aydın, İ. (2024). Yükseköğretimde Holakrasi ve Akademik Özgürlük İle İlişkisi. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 219-256.



Ulieru M. (2014). *Organic Governance Through the Logic of Holonic Systems. From Bitcoin to Burning Man and Beyond*. Clippinger J. ve Bollier D. (Eds.), Boston, MA: ID3.