

Holacratic Management Approach as a New Approach in Health

Gülizar Gülcan ŞEREMET^{1,a}, Pınar UÇAKKUŞ^{2,b}

¹Department of Healthcare Management, Faculty of Health Sciences, Çankırı Karatekin University, Çankırı, TURKEY

²Department of Healthcare Management, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Ankara Hacı Bayram Veli University, Ankara, TURKEY

ORCIDS: ^a0000-0002-5790-2780; ^b 0000-0002-4236-4350

ABSTRACT

Management has emerged in different forms, based on the needs and developments. One of the different management approaches that has recently gained popularity and thus started to be implemented is the holacratic management. Literature shows that the holacratic management approach is a relatively new concept in the field and can be applied in businesses which produce goods. However, practices regarding the holacratic management were not found among health services; which is one of the businesses that produces and provides goods in the form of "services". It is thought that health services may differ from other businesses in which the holacratic management approach can be applied, with its unique matrix organizational structure and working style. For this reason, the holacratic management model is quite new for organizations which produce health services and therefore, studies on this subject are quite limited. This study aims to discuss the adaptability and applicability of the holacratic management model to health services, after conducting a literature review on the concept of holacratic management, its characteristics and its functioning. As a result of this study, it has been determined that the holacratic management model was not suitable for, and adaptable to the field of health services, and at the same time, it was revealed that there is further need for studies regarding this management model in different sectors and fields. It is thought that the study will shed light on other studies in the literature related to the subject at hand.

Key words: Holacracy, Holacratic Management, Health Care Management, Management.

Sağlıkta Yeni Bir Yönetim Anlayışı: Holokratik Yönetim

ÖZ

Yönetim, ihtiyaçlar ve gelişmeler dahilinde farklı şekillerde karşımıza çıkmaktadır. Son zamanlarda popülerlik kazanarak yeni yeni uygulanmaya başlayan farklı yönetim anlayışlarından biri de holokratik yönetimdir. Holokratik yönetim anlayışının yeni bir kavram olması ile birlikte mal üreten işletmelerde uygulanabildiği alanyazın taramalarında görülmüştür. Ancak hizmet üreten işletmeler içerisinde ise holokratik yönetim uygulamasına rastlanılmamıştır. Hizmet üreten işletmelerden biri de sağlık işletmeleridir. Sağlık işletmelerinin kendine özgü matriks organizasyon yapısı ve kendine ait bir çalışma şeklinin var olması ile holokratik yönetim anlayışının uygulandığı diğer işletmelerden birtakım farklılıklar gösterebileceği düşünülmektedir. Sağlık hizmet üretimi yapan örgütler için holokratik yönetim konusu oldukça yenidir ve bu konudaki çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu doğrultuda hazırlanan çalışmada holokratik yönetim kavramına ve holakrasinin niteliklerine, işleyişine ilişkin alan yazın taraması yapılmış sonrasında holokratik yönetim anlayışının sağlık hizmetlerine uyarlanabilirliği ve uygulanabilirliğinin tartışılması amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda ise holakrası yönetim anlayışının her örgüte uyarlamasının mümkün olamayacağı aynı zamanda bu yönetim anlayışının farklı sektörlerde uygulanarak bilimsel çalışmaların yapılmasına ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın alanyazında yapılacak olan diğer çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir.

Anahtar kelimeler: Holakrası, Holokratik Yönetim, Sağlık Yönetimi, Yönetim.

GİRİŞ

Yönetim kavramı çeşitli ihtiyaçlar ve gelişmeler dahilinde günümüze kadar farklı şekillerde karşımıza çıkmıştır. Gelişen teknoloji, rekabet koşulları ile ihtiyaçların değişmesi ile birlikte yönetim paradigmalarında da farklılıklar meydana gelmiştir. Son zamanlarda popülerlik kazanarak uygulanmaya başlayan farklı yönetim anlayışlarından biri de holokratik yönetimdir. Holokratik yönetimin uygulandığı organizasyonlarda hiyerarşinin getirdiği ast üst ilişkisinin yerini basık örgüt yapısı almakta ve bu yönetim şeklinde yöneticisiz yönetim anlayışı egemen olmaktadır. Holokratik yönetim anlayışında çalışanlar, işlerinin gerektirdiği sorumlulukları üstlenerek paydaşlar ile sürekli etkileşim halinde bulunabilir ve paydaşların istek ve ihtiyaçlarına göre örgütün amaçları doğrultusunda çalışmalarına yön verebilmektedirler. Çalışanlar paydaşların istek ve ihtiyaçlarına zamanında cevap vererek hizmetler yürütülebilmektedirler. Bu durum çalışanlara hız, esneklik ve duyarlılık gibi birtakım özellikler kazandırmaktadır.

Holokratik sistem, öz yönetim ilkelerine ve düz hiyerarşiye dayanmaktadır ve karar alma, otorite mekanizmalarının kendilerini yönlendirebilen ekiplerin arasında dağılımının yapıldığı yönetişim yöntemidir (Ulieru 2014). Holakrasi modeli dünyada belirli işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Ancak sağlık kurumlarının kendine özgü matriks organizasyon yapısı ve çalışma şeklinin var oluşu ile holokratik yönetim anlayışının uygulandığı diğer işletmelerden birtakım farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar nedeniyle sağlık hizmet üretimi yapan örgütler için holokratik yönetim konusu oldukça yenidir ve bu konuda çalışmalar yok denecek kadar azdır. Bu derleme çalışması ile değişen yönetim anlayışından yola çıkılarak, holakrasi kavramına ve holakrasinin niteliklerine, işleyişine ilişkin alan yazın taraması yapılmış sonrasında holakrasi yönetim anlayışının sağlık hizmetlerine uyarlanabilirliği ve uygulanabilirliğinin tartışılması amaçlanmıştır.

HOLAKRATİK YÖNETİM

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek için vardır ve örgütler bu amaçlarını hayata geçirebildikleri sürece varlığını sürdürebilmekte ve hayatlarına devam edebilmektedirler. Organizasyonların bunları başarabilmeleri için belirli birtakım

örgütsel faaliyetler ile çevreye uyum sağlamaları gereklidir. Değişim sürecinin hızlı olduğu bu günlerde klasik örgüt yapılarından biri olan emir komuta zinciri yerine günümüz koşullarına da uyum sağlayabilecek, her çalışanın kendi sorumluluklarını ve yetkilerini bildiği, hiyerarşinin getirdiği darboğazları önleyebilen bir yönetim yapısına ihtiyaç vardır. Bu ihtiyaç holokratik yönetim anlayışı ile gerçekleştirilebilir.

Holakrasi kelimesinin kökeni "holarchy" (holarşi) sözcüğünden gelmektedir. Arthur Koestler, holarchy kavramını 1967 yılında yayınlanan "A ghost in the machine" kitabında açıklamıştır. Holarchy kavramı bütünün bütünü olarak "holon" ile bütünlük arasındaki ilişkiden bahseden "archy" sözcüklerinden oluşmaktadır (Robertson 2015b).

Holakrasi kavramı detaylı bir şekilde ilk kez, Amerikalı Brian J. Robertson tarafından 2007 yılında yayınlanan "Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierachy" isimli kitapta yer almıştır. Bu kitapta Robertson holokratik yönetim anlayışının amacını ve bu anlayışın bir yönetim anlayışı olması gerektiğini belirtmiş ve bu anlayışın aynı zamanda çeşitli örgütlerde de uygulandığını ifade etmiştir (Robertson 2015a).

Günümüzde birçok örgütte hiyerarşik yönetim modeli görülmektedir. Hiyerarşik yönetim anlayışında işler üstler tarafından kontrol edilir ve geri dönüt yine üstler tarafından verilir. Aynı zamanda prosedürel koşullar fazla ve iletişim kanallarının oldukça yoğun olduğu bir süreçte mevcuttur. Bürokratik hiyerarşinin getirdiği bu engeller sebebiyle örgütler, zaman zaman hızlı değişim karşısında çevrelerine kısa sürede uyum sağlayamamakta, değişen rekabet şartlarının gerisinde kalabilmektedirler. Holokratik yönetim anlayışı, örgüt çalışanlarına faaliyetlerini hızlı bir şekilde gerçekleştirebilme, değişime ayak uydurabilme, hızlı iletişim kanalları ile sonuca yönelik hızlı karar alabilme, yaratıcılığı, esnekliği, inisiyatifi ve verimliliği artırabilme imkânı sağlamaktadır. Bu anlayışta iş hiyerarşilerini düz hale getiren yeni bir yönetim modeli mevcuttur.

Holakrasi, geleneksel yönetim biçiminden ayrı olarak farklı temel kuralları ile yönetilebilen öz yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Holakrasi sistemi örgütün hesap verilebilirliğini, çevikliğini ve şeffaflığını geliştirmektedir.

Aynı zamanda bu sistemde amaç, örgütün gücünü çalışana dağıtmak ve çalışanların liderlik vasfını üstlenmesini sağlamaktır. Bu sistem, şeffaf kuralların oluşmasına ve çalışanların anlamlı kararlar verebilmesine yardımcı olmaktadır.

Holakrasi yönetim anlayışının doğuşunda kendi kendini yöneten örgütlerin yer aldığı öne sürülmektedir. Çünkü bir organizasyondaki yönetsel hiyerarşiler, örgüt liderlerinin organizasyondan beklentileri, organizasyonun uyum sağlama ve güvenilirlik becerilerinin oluşmasında problem oluşturmaktadır. Bu güvenilirlik arayışında ise gereğinden fazla standardizasyona giden örgütler, çevrede değişen piyasa koşullarına uyum sağlamada eksiklik oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgütler kendi kendini yöneten örgüt modellerine uzun yıllardan beri yönelim göstermektedirler. Tavistock Enstitüsünün kömür madenlerinde kendi kendini yöneten örgütlerin verimliliğine ilişkin olumlu sonuçları ile popülerlik kazanan ve aynı zamanda birçok farklı ülkede farklı biçimlerde gelişim ve değişim gösteren, kendi kendini yöneten örgütler, en belirgin hali ile günümüzde holakrasi modelinde karşımıza çıkmaktadır (Gür ve Genç 2020).

HOLAKRATİK YÖNETİMİN NİTELİKLERİ

MHolakrasi anlayışı entegre ve yenilikçi yönetim modelidir. Holakrasinin temel özellikleri süreç yaklaşımı, amaca yönelik düşünme ve özerktir. Holakrasi, aynı zamanda örgütlere belirsiz ve hızlı değişen bir ortamda yeniliği, sürdürülebilir gelişimi ve iyileştirmeleri takip etmeleri için bütünlük bir yönetim sağlar. Holakrasi yönetim anlayışında yönetici, patron, lider veya üst düzey yönetici yoktur (Chen 2017). Buradaki lidersiz yapı, mekân ve zamanda hızlilik sağlayarak yanıt vermeyi artırır ve kişiselleştirmeyi ve esnekliği teşvik eder (Bernstein ve ark. 2016b).

Holokratik yönetim organizasyonlarında karar verme eylemi otorite ve hiyerarşi yerine organizasyon üyelerince ortak hareket doğrultusunda alınır. Etkileşimin yüksek olduğu, desantralize yönetim mevcuttur. Günümüzde yeni bir yönetim anlayışıdır. Tüm süreçlerde köklü değişimleri gerektiren uzun süreli bir yolculuktur. Bu sistem ile çalışanlar daha verimli ve rahattır.

Holakrasi ile çalışanlar küçük gruplar halinde kümelenmekte ve hiyerarşide tepe yöneticilerin yer aldığı piramitsel yapı yıkılmaktadır. Holakrasi anlayışında her grubun farklı görevleri mevcuttur. Her grubun başında yöneticiye benzer bir lider olsa bile bu görev sürekli değişmekte ve sabit yöneticinin olması ile eşitliğin bozulmasının engellenmesi çalışılmaktadır. Bu sistemde çalışanların rolleri net olarak belirlenmektedir ve bu doğrultuda çalışanlar kendilerinden bekleneni ve sorumluluklarını bilmektedir (Soydan 2015). Çalışanlar, birçok farklı rolleri ile holakrasi sisteminde yer almaktadır (Altman 2016). Örgütte bölümler daha spesifik gruplara bölünmekte ve standart yönetim yapılarına oranla daha fazla yapılaşma görülmektedir.

İş grupları içerisinde yer alan bireyler holokratik sistemlerde birbirinden farklı birçok grup ve rol içerisinde yer almaktadır. Böylelikle sabit pozisyonlar yerine her bir çalışanın farklı görevlerde yer alabilmesi sağlanmaktadır. Personelin birbiri ile uyum içerisinde çalışması sağlanıp belirli periyotlarda düzenli toplantılar yapılarak problemlere kısa sürede müdahale edilmektedir. Ekip içerisinde bir sorunla karşılaşıldığında soruna anında müdahale edilerek bununla ilgili yeniden değerlendirme söz konusu olabilmektedir. Böylelikle çalışanların organizasyon içerisinde yeteneklerinin ortaya çıkarılması, çalışanların problemlerle başa çıkabilmeyi öğrenmeleri ve sürdürülebilir bir çözüm sağlanmaktadır. Bu yönetim şeklinde lider ve yöneticinin varlığı bir kenara itilerek herkesin eşit olduğu, eşit sorumluluk aldığı ve kendini idame edebilen organizasyonlar ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar organizasyon içerisindeki rolleri ile daha fazla özerklik ve bireysellik sağlayabilmektedir. Aynı zamanda holokratik sistemde, klasik yönetim anlayışında mevcut yöneticilerin sorumlulukları ve gücü organizasyon içerisinde çalışan herkese yayılarak hiyerarşik düzen ortadan kalkmaktadır. Böylece örgüt içerisindeki hiyerarşik düzen minimum seviyeye indirgenmektedir. Bürokrasinin yarattığı hantallığı ve engelleri ortadan kaldırmak temel amaçtır. Çalışanların sorumluluk aldığı holokratik yaklaşımda her bir birey kendi fikrini söylemekte ve bu yaklaşım, yaratıcılığın gelişmesini teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Bu yaklaşımda, iş ve görev tanımları açık bir şekilde belirlenmekte ve işi en iyi yapan bilir mantığı ile hareket edilmektedir. İşin

yürütülmesi sırasında geçen fazla zaman kısaltılarak esneklik artırılmış olmaktadır.

HOLAKRATİK YÖNETİMİN İŞLEYİŞİ

Holokratik modelde kendini organize eden takımlar daireler aracılığıyla çift yönlü olarak birbirine bağlıdır ve bu sayede hızlı şekilde geri bildirim sağlanır. Her daire amacını gerçekleştirmek için rollere göre üyeleri belirler ve kendi içerisinde yönetim sürecini başlatır (Robertson 2006). Takımlar kendi kendini yönetir ve iç içe geçmiş halkalar şeklindedir. Holokratik yönetim anlayışında işi gerçekleştirmek için departman sayıları artabilir (Bernstein ve ark. 2016a). Temelde bütüne bağımlı ancak içerisinde özerk, otonom bir yapıya sahiptir.

Çalışanlar karar alma, yönetim gibi her rolde yer almakta ve her çalışan kendi başına yönetmektedir. Holokratik anlayışın kendi sorumlulukları, kuralları, amacına ilave olarak dış gücün olmadığı, gücün kapsamlı ve tam olarak ademi merkezileştirilmiş halidir (Chen 2017). Aynı zamanda holokrasi, iş tanımında çalışanların etkin ve sorumlu olduğu, hesap verilebilirlik açısından şeffaf bir organizasyon yapısını içermektedir. Holokrasi sisteminin işleyişi örgüt misyonuna paralel olarak oluşmaktadır. Holokrasi sistemi ile bürokratik anlayışın yaratmış olduğu darboğazların ortadan kaldırılması hedeflenmekte, yöneticilerin gücü ve aynı zamanda sorumlulukları çalışanlar arası paylaştırmayı esas alan demokratik bir sistemdir. Holokrasi anlayışı, Türkiye’de yeni yeni duyulmaya başlamış, dünyada ise birçok örgüt tarafından hızlı bir şekilde benimsenmektedir.

Holokratik yönetim anlayışı günden güne daha çok ilgi gösterilen yönetim şekli haline gelmektedir (Yeşilkaya 2021). Holokrasinin kabul edilebilirliği bu anlayışın örgüt üyelerine uyarlanabilmesine ve uygulanma sürecine bağlıdır. Holokrasi anlayışı çalışanların özerkliğine, risk alabilmesine, bağlılığına ve yaratıcılığa değer verildiğinde etkilidir.

Bir örgütün holokrasiye geçebilmesi için yönetimin çalışanlarına güvenmesi, verilen kararların sorumluluğunu alabilen, yetkinliği yüksek iş görenlere sahip olması gereklidir (Uğur 2017). Aynı zamanda iş görenlerin iş birliği içinde çalışabilen, etik ve vizyoner liderliğe sahip olması gereklidir (Gidley 2013).

Tablo 1. Holokratik ve Bürokratik Yönetim Anlayışlarının Egemen Olduğu Organizasyonlar Arasındaki Değişiklikler

	Bürokratik Yönetim Anlayışı	Holokratik Yönetim Anlayışı
Yönetim Kuralları	Yönetim kuralları belirli ve kesindir. Faaliyetlere göre değişiklik göstermez.	Kurallar örgütün amaçlarına yönelik oluşturulan takımlara göre değişebilmektedir.
Örgüt Yapısı	Organizasyon yapıları kolay kolay değişmemekte, çok nadir de olsa değişmektedir.	Kurulan her gruba göre organizasyon yapısı değişmektedir.
Yetki ve Otorite	Karar ve yetkiler yöneticilerdedir. Son sözü yöneticiler söyler.	Karar ve yetkiler örgüt faaliyetlerini gerçekleştirecek gruplara dağıtmıştır. Verilen kararlar özerk olarak alınır.
İş Tanımları ve Roller	Çalışanların işleri belli ve sabittir. İş tanımları ve roller gerekmediği sürece güncellenmez.	Çalışanlar, örgütte yapılacak işlere göre farklı görevlerde rol alabilir. Roller sürekli değişkendir ve işe göre çalışan belirlenmektedir.
Yönetim Şekli	Üstlerden alınan emirler astlar tarafından uygulanmaktadır.	Oluşturulan her grup kendi içerisinde özerk olarak yönetilmektedir.

Bürokratik yönetim anlayışının egemen olduğu örgütlerde yer alan etmenlerin holokratik yönetim anlayışının var olduğu organizasyonlar arasındaki farklılıklara yukarıda değinilmiş ve bunlar Tablo 1’de gösterilmiştir. Ayrıca bunlara ek olarak holokratik yönetim anlayışının benimsendiği örgütlerde, holokrasinin organizasyonlara sağladığı birtakım getirileri de mevcuttur. Bunlar;

- Çalışanların şeffaf bir ortamda örgüt faaliyetlerini yürütebilme,

- Hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlamada kolaylık ve esneklik sağlama,
- Görev tanımları ve yapılacak işlerin belirgin olması,
- Hiyerarşinin getirdiği darboğazlar yerine hızlı iletişim kanallarının var oluşu,
- Çalışanların yetki ve sorumluluk alarak, fikirlerini ifade edebilme, yaratıcılık ve girişimcilik faaliyetlerinde artış sağlaması,
- Örgüt çalışanlarına verilen sorumluluklar ile motivasyonda artışın olması ve böylece örgüt göstergelerinde iyileşme ve verimlilik sağlanması,
- Hedeflenenin örgüt çıkarı olması, bireysel çıkarların ve bunlara bağlı yaşanan sorunlarda azalmaların meydana gelmesini sağlamaktadır.

SAĞLIK SEKTÖRÜNDE HOLAKRATİK YÖNETİM

Sağlık kurumları matriks örgüt yapısının benimsendiği kurumlardır. Matriks örgüt yapısının benimsendiği örgütlerde yönetim hiyerarşik ve fonksiyonel olarak yürütülür. Matriks örgüt yapılarında kaynaklar projelerin tamamlanabilmesi amacı ile bir araya gelir (Rishipal 2014). Bu durum holokratik yönetim anlayışının sağlık kurumlarında uygulanmasını zorlaştırabilir. Çünkü matriks örgüt yapısında fonksiyonel ve proje yöneticisi olmak üzere iki tip yönetici vardır. Belirlenen bir hizmetin üretimiyle ilgili her çeşit faaliyetin planlanıp yürütülmesinde proje yöneticisi sorumludur. Fonksiyonel yönetici ise yapılacak işin nasıl ve kimler tarafından yapıldığı ile ilgilenir. Bu sırada proje yöneticisi de ne zaman, nerede, ne yapılacağı ile ilgilenir. Bu durumda belirlenen projede görev alacak çalışan fonksiyonel ve proje yöneticisine bağlı olduğundan iki yöneticinin de otoritelerinin çatışması durumu söz konusu olabilir. Söz konusu bu durum holokratik yönetim anlayışına aykırı bir durum olarak düşünülebilir. Kısacası holokratik yönetimde çalışanların sorumluluk ve yetkileri açık bir şekilde bellidir ancak matriks örgüt yapısına sahip sağlık kurumları bu modelin kurumda uygulanabilmesinde bir engel teşkil etmektedir (Yılmaz ve Ağırkaya 2020).

Ayrıca sağlık kurum ve kuruluşları Sosyal Güvenlik Kurumu,

Sağlık Bakanlığı gibi kamu kurumları tarafından çıkarılan çeşitli yönetmelik ve mevzuat kurallarına uymak durumundadırlar. Aksi halde hizmetlerini etkin bir şekilde sağlayamama durumu ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Oysaki holokratik yönetim anlayışında her örgütün kendi içerisinde belirlediği kurallar mevcuttur. Bu sebeple holokratik yönetim anlayışının sağlık kurumlarında uygulanabilmesi birtakım zorlukları da beraberinde getirebilir.

Sağlık kurumları matriks örgüt yapısına sahiptir ve bu matriks yapı içerisinde çalışanlar belirli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmektedir. Bu amaçlardan birisi de sağlık hizmetine ihtiyaç duyan bireylerin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamaktır. Bunun için sağlık hizmet sunumunu karşılayabilmek için her hasta vakasına göre farklı ekipler oluşturulmaktadır. Bu ekipler farklı uzmanlık alanlarına sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu ekip üyeleri hizmet sunumunu gerçekleştirebilmek amacı ile o ekipte bulunurlar ve amaç gerçekleşince ekip üyeleri dağılır. Bu açıdan bakıldığında holokrasi anlayışında var olan çemberlerin işleyişi ile benzeşmektedir. Ayrıca sağlık kurumlarında işlevsel bağımlılık nedeni ile bir hizmeti sağlayabilmek için bir başka kişi ya da birimlere ihtiyaç duyulmakta ve bu hizmetin sağlanabilmesi için diğer kişiler ile iletişime ve etkileşime geçilmesi gerekmektedir. Bu nedenle sağlık hizmetlerinin bu özelliği holokrasi anlayışı ile bu açıdan benzerlik göstermektedir.

Kısaca, sağlık kurumlarını diğer işletmelerden ayıran özellikler göz önüne alındığında, örgüt yapılarının temelde birçok özellik yönüyle farklılık arz etmesi holokrasi yaklaşımının sağlık kurumlarının bütününe uygulanabilecek bir yaklaşım olmadığı ancak bazı hizmet birimlerinde de ya da kısmi yapılarda uygulanabileceği görülmektedir.

HOLAKRATİK YÖNETİMİN ALANYAZIN TARAMASI

Alanyazına bakıldığında holokratik yönetim anlayışının her yönetim yapısına ve kültürüne uygun olmadığı düşünülmektedir. Ayrıca holokratik yönetim anlayışının uygulanabilirliği de örgütten örgüte değişiklik göstermekte ve uygulanması da uzun süreç gerektirmektedir. Dünya üzerinde belirli birkaç örgütte kullanılmaya başlanan bu yönetim anlayışı Türkiye için henüz çok yenidir. Bu nedenle yapılan çalışmalar oldukça

kısıtlıdır. Bununla beraber;

Groen'in (2018) holokratik yönetim anlayışının benimsendiği özel bir şirkette yapmış olduğu bir araştırmasında çalışanlar, işe ilişkin özerklikleri ve kendilerine sağlanan güven konusunda memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Kolkitchaiwan, Chantuk ve Siritwong'un (2018) kozmetik sektöründe yapmış olduğu bir çalışmada güçlendirilmiş, esnek ve dinamik bir yapıya değinmiş ve aynı zamanda rekabetin yoğun olduğu bir çevrede satış verimliliğini sağlayabilmek için holokratik yönetimin potansiyel öğelerine değinmiştir.

Gür'ün (2019) yüksek lisans tezinde işletmeler üzerine yapmış olduğu çalışmada holakrası düzeyi ile hem yaratıcılık hemde örgütsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda Gür bu çalışmada işletmenin kuruluş yılları ile holakrası düzeyi arasında anlamlı pozitif ilişkinin olduğunu tespit etmiştir.

Savage, Franz ve Wasek (2019) 18 işletmede yapmış olduğu araştırmasında holokratik yönetim anlayışının yenilik ile ilgili süreçleri desteklediğini belirtmiştir. Diğer yandan öz yönetim sağlayabilmek için geleneksel örgüt yapılarında harcanan zamandan daha fazlasının harcanmasının gerektirdiğini ifade etmiştir.

Karakaya ve ark. (2021) bir çalışmada holakrası yaklaşımını SWOT analizine göre değerlendirmiş ve bu değerlendirme sonucunda holakrasinin ortak karar, katılım ve öneri sistemi, yayılım, özerklik, yönetim kalitesi, saydamlık ve yaratıcılık, örgüt yapısı, merkezkaç yapı gibi konularda işlevsel yapı bakımından güçlü yönlerinin olduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda holokratik yönetim anlayışının güçlü yönlerine karşın yönetim felsefesi ve yönetim kuramından ziyade, bir pratiği ifade ettiğini belirtmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık kurumlarının temel amacı hastalara uygun tedaviyi uygun zamanda ve hızda sunabilmektir. Sağlık hizmet sunumunda gerekli olan tıbbi bilgi ve beceriler hekimler tarafından sağlanmaktadır. Buna karşılık verilen uzmanlık bilgileri sağlık kurumlarının sağlık hizmet durumlarını gerçekleştirebilmeleri

için gereklidir. Bir taraftan da bu hizmetlerin sağlanabilmesi amacıyla işlerin yürütülmesi aşamasında idari kesimin yer aldığı ikili yönetim anlayışı söz konusudur. Bu durum holokratik yönetim anlayışının sürdürülmesine engel oluşturmaktadır.

Holokratik yönetim anlayışı her yönetim yapısına ve kültürüne uygun olmamakla birlikte uygulanabilirliği de örgütten örgüte değişiklik göstermekte ve uygulanması da uzun süreç gerektirmektedir. Holokratik yönetim anlayışı Dünya üzerinde belirli birkaç örgütte kullanılmaya başlanan bu yönetim anlayışı Türkiye için henüz çok yenidir.

Sağlık kurumlarında holokratik yönetim anlayışının uygulanmasında yaşanacak birtakım sorunlar sebebiyle örgüt tamamıyla holokratik yönetim anlayışı ile yönetim yerine, holakrasinin örgütlere getirdiği avantajlardan faydalanabilir. Bu koşul, çalışanları örgütün sorunlarına ve çözümlerinde söz sahibi yaparak, personeli güçlendirerek ve uygun projelerde çalışanların kendi kendilerini yönetmelerine izin vererek sağlanabileceği gibi örgüt içerisinde kademe azaltma ve yalın yönetim anlayışının benimsenmesi ile gerçekleştirilebilir.

Holokratik yönetimde örgüt faaliyetlerini yürütürken bir yönetici ya da lidere ihtiyaç yoktur. Bu sebeple kişiler arası bir çatışma ya da süreçlerde bir sorun çıkmaması adına taktik toplantıları sıklıkla ve anında müdahale ile yapılmalıdır. Çalışanlar fikirlerini her aşamada dile getirebilmelidir. Aynı zamanda holakraside roller önemlidir ve bu roller örgüt yapısının temel yapısını oluşturmaktadır. Aynı zamanda kişi birden fazla rol içerisinde bulunabilir. Roller, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için ortaya çıkan istek ve ihtiyaçlara uyum sağlamak adına sürekli olarak güncellenmektedir. Bu durum holokratik yönetim anlayışının bir gereğidir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken şey ise; rollerin sürekli olarak değişmesi ve bu durumun çalışanlar için rol çatışması yaratmamasıdır. Bunun için gereken önlemler alınmalı ve çatışma ortamının yaratılmaması için gerekli koşullar sağlanmalıdır.

Holokratik yönetim çalışmalarının farklı bakış açıları ile bilimsellik kazanarak çeşitli örgüt yapılarında ve farklı sektörlerde uygulanabilirliği tartışılmalıdır. Bu çalışmanın ileride farklı sektörlerde yapılacak olan araştırmalara yol göstermesi beklenmektedir. Aynı zamanda holakrasinin çalışanların yaratıcılığına, girişimciliğine, performans gibi

parametrelere hangi şartlar altında etkisinin olduğuna ilişkin çeşitli araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

YAZARLIK KATKISI

Fikir/Kavram: GGŞ,PU; Tasarım: GGŞ,PU; Kaynak Tarama: GGŞ,PU; Makalenin Yazımı: GGŞ, PU; Eleştirel İnceleme: GGŞ,PU.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar tarafından çıkar çatışması bildirilmemiştir.

FİNANSAL DESTEK

Yazarlar tarafından finansal destek almadıkları bildirilmiştir.

KAYNAKLAR

- Altman R. (2016). HR Organizational Structure – Past, Present, and Future, Workforce solutions review. <https://www.peopleserv.com/userfiles/Roy%20Altman%20-%20WSRJuly16web-3.pdf>
- Bernstein E, Bunch, J, Canner N. & Lee, M. (2016a). Beyond the Holacracy Hype.Harvard Business Review.July-August,pp.38-49. <http://www.hetprogrammahuis.nl/wp-content/uploads/2016/08/Beyond-the-Holacracy-Hype.pdf>
- Bernstein E, Bunch J, Canner N. & Lee, M. (2016b). Beyond the holacracy hype: too much of good thing? Harvard Business Review,94(7). ISSN 2222-2839
- Bodie M. T. (2018). Holacracy and the Law. Delaware Journal of Corporate Law, 42(3),pp. 619-686. <https://www.djcl.org/wp-content/uploads/2019/08/42.3.A2.pdf>
- Chen Y.(2017).On the Essential Characteristics of the Innovation Oriented Management Mode: Holacracy, 3rd International Conference on Social, Education and Management Engineering.194-198.
- Gidley J.M.(2013). Are futures organisations “ahead of their times”? A view of the World Futures Studies Federation in the 21st century, Futures.Volume 45,January,26-31.
- Groen A.(2018).Managing Without Managers:Shaping Management Control In Self Managing Organizastions How To Overcome Challenges Of Job Autonomy?. Master Thesis. Radboud Universiteit.Netherlands.
- Karakaya A, Arslan B. ve Araşkal S. (2021). Radikal Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Holakrası'nin Stratejik Analizi . Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi , 6 (4) , 625-635 .

DOI: 10.29106/fesa.962935

- Kolkitchaiwan P, Chantuk T, & Siriwong P. (2018). Holacracy Management: The Potential Factor for Holacracy Management: A New Flexibly Hierarchical Management for Thai sales management in Cosmetic Industry. Academic Articles. 4(1): January – June.
- Gür G. ve Genç K.Y.(2020).Holakrası. Ankara:Astana Yayınları.
- Gür G.(2019).Örgütsel yönetimde yeni bir sistem olarak holakrası ve sistemin Türkiye’de uygulanabilirliği üzerine bir alan araştırması: Ordu ili örneği. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Giresun.
- Rishipal Dr. (2014).Analytical comparison of flat and vertical organizational structures,European Journal of business and mangement, 6(36),56-66.
- Robertson B. (2006). Holacracy: A Complete System For Agile Organizational Governance And Steering. USA: Cutter Consortium.
- Robertson B. J. (2015a). Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy.UK: Penguin.
- Robertson B. J. (2015b). Holacracy: The New Management System For A Rapidly Changing World. Newyork:Henry Hold and Company.
- Uğur, S. S. (2017). Yönetimde Yeni Bir Örgütsel Davranış Modeli: Holakrası. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 5(59), 211-218. doi :10.16992/ASOS.13021
- Savage G, Franz A, & Wasek J. S. (2019). Holacratic Engineering Management and Innovation, Engineering Management Journal, 31:1, 8-21, DOI: 10.1080/10429247.2019.1565467
- Soydan B.(2015). Holakrası, 21. Yüzyılın Yönetim Modeli Mi?. <http://www.turkishtimedergi.com/genel/holakrası-21-yuzyilin-yonetim-modeli-mi/>
- Ulieru M. (2014). Organic Governance Through the Logic of Holonic Systems. From Bitcoin to Burning Man and Beyond. Clipping J. ve Bollier D. (Eds.), Boston, MA: ID3.
- Yılmaz N. ve Açırkaya K. (2020). Holakrası Yaklaşımı ve Sağlık Kurumlarında Uygulanabilirliği Açısından Bir Değerlendirme. Sağlık Yönetiminde Güncel Tartışmalar, Eke E. (Ed.), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Yeşilkaya M.(2021). Organizasyonlarda Yeni Nesil Radikal Bir Yönetim Sistemi: Holakrası Ve Yöneticisiz Yönetim. Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada, Karabulut Ş. (Ed.), Cilt 2.Gazi Kitabevi:Ankara.