

HOLAKRASI

Örgütsel yapının başlangıcı boyunca liderlik vazgeçilmez bir olgu oldu. Lider hem başarıdan hem de başarısızlıktan fazlaca nasibini almış, belirleyicilikte bir zirve olarak kabul edilmektedir. Günümüze kadar liderlik, başarılı bir sezon iyi bir koç, askeri bir zafer iyi bir kumandan, üretken bir çalışma grubu ise başarılı bir yönetmen gerektirir bakış açısıyla değerlendirilmiştir (Cherrington 2007).¹

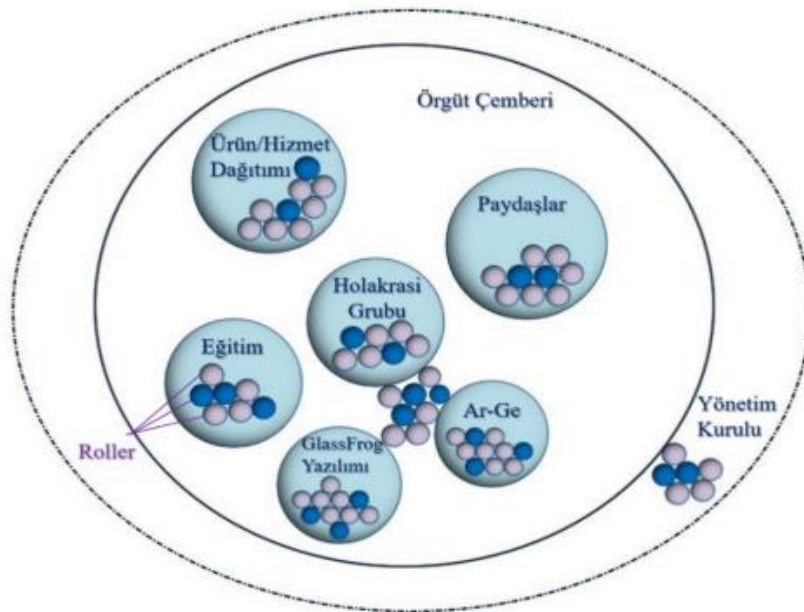
Son zamanlarda bilinen yönetim yaklaşımlarının yerini çevik yönetime adapte olabilen yönetim anlayışları almaktadır. Holakrasi, dikey büyüyen bir örgüt yapı yerine, kendi kendini organize eden ekiplerin birlikte çalıştığı bir yönetim biçimidir. Holakrasinin yapısında çok az hiyerarşi vardır (Şekil 1). Bireylerin birden fazla role sahip olduğu ve "lider bağlantılarını" liderlik işlevlerini taşıdığı "çember" adı verilen takımlardan oluşmaktadır (Bernstein vd., 2016). Holakrasi, örgütsel formu sağlamaz, ancak örgütsel yapıyı oluşturmak ve oluşan yapıyı geliştirmek için araçlar sunar.

Bazı eleştiriler Holakrasinin kurumsal hiyerarşinin sonu anlamına gelmediğine dikkat çekmektedir. Bu fikre göre hiyerarşi hala holakrasinin ayrılmaz bir parçasıdır; hatta hiyerarşiler ve farklı aktörlerin rollerinde yarattığı sertlik, holakraside daha belirgin olabilir. Bu durumu göz ardı etmemek gerekir.

HOLOKRASI NASIL ORTAYA ÇIKTI?

Yönetim anlayışını değiştirip daha demokratik anlayışa sahip olan Holakrasi anlayışı; Arthur Koestler tarafından 1967 yılında "The Ghost in the Machine" kitabında bulunan holarchy teriminden türemiştir. Bir Holakrasi sistemi holon denilen otonom ve kendi kendine yeten, aynı zamanda bir parçası oldukları bütüne bağımlı birimlerden oluşmaktadır. Dolayısıyla, Holakrasi hem otonom bütünlükler olarak hem de bağımsız parçalar olarak çalışan, kendi kendini yöneten holonlardan oluşan bir hiyerarşidir. (<https://www.investopedia.com/terms/h/holacracy.asp>). 2007 yılında ise Brian Robertson önderliğinde Ternary Software şirketi tarafından geliştirilmiştir.

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



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

Şekil 1'den anlaşılacağı üzere örgüt içi yönetim, "çemberler" sistemi aracılığıyla operasyonel hale getirilmektedir. Çemberler "saha/alan" olarak tanımlanabilen bir yetki alanını ve bu yetki dâhilinde işleyen

roller ve sorumlulukları temsil etmektedir. Bahsi geçen bu sistem, belirli bir amaç veya hedefler etrafında toplanan çalışan birimlerinin oluşturduğu ekipleri ve örgütlerin iç süreçlerini düzenleyen bir dizi iç içe geçmiş bir yönetim yapısını ifade etmektedir. Örgüt kurallarına ilişkin esasların kabul edilmesi ile birlikte en dışta yer alan ana çember, örgüt içindeki diğer tüm çemberleri kurar. Her çember kendi yetki alanları üzerinde kontrole sahiptir ve bu yetki alanlarında, çemberin dışındakiler tarafından yapılan tüm eylemleri veto edebilir. Bu bağlamda holakrasi, büyük bir anayasal demokrasi olmaktan ziyade; küçük birimlerin kendi yetki alanlarında hemen hemen tam sorumluluğa sahip olduğu federal bir yetki sistemi gibi çalışmaktadır (Bodie, 2018).

BEYAZ, SİYAH VE GRİ YANLARI

Hiyerarşik yapının kariyerlerinde ileri adım atmak isteyenler için iç motivasyon oluşturmaktadır.

Toplu kararlar, yetkiyi organizasyon içindeki küçük bir grupla sınırlayarak, minimum çatışma ile verim alınabilir. Bu yaklaşımın etkinliği orantısız kontrolün en yetkin kişilere verdiğini varsayar.

(<https://hulyamutlu.com/lidersiz-yonetim>)

Hiyerarşik yapıda "güç" en tepedekine ait olduğu için yöneticinin psikolojisini bozma eğilimindedir.

Holakrasi yeni bir yapılanma olduğu için uygulamada deneyim kısmı zayıf kalmaktadır. Yapının bir firmada uygulanabilirliği konusunda zamana ihtiyaç vardır.

Çalışanlarında karar verme sürecine dahil olduğu için organizasyon başarısını yükseltir. Bu durumun yol açtığı bir olumsuzluk ise; çalışana ek sorumluluk olarak yansıyan karar verme süreci kişinin güçlü yönünde bir sarsılmaya neden olabilir.

Çalışanların kendilerini iyi tanıdığı, karar verme ve inisiyatif kullanma taraflarının güçlendirildiği bir yapı kurulmalı.

Hiyerarşik düzene sahip bir organizasyonda çalışan belirli görev tanımı dışına inisiyatif alarak çıkmaz. Bu nedenle bu organizasyonlar değişen durumlara çevik bir yapıda cevap veremezler.

Yapı iş hayatına özgürlük ve bağlılık getirirken, takım halinde çalışmanın sorunlarını gün yüzüne çıkartır.

Bazıları buna, dünyanın şimdiye kadar gördüğünden çok daha fazla yaratıcılığın ve yeniliğin kilidini açacak bir devrim diyor. Neden? Çünkü insanların anlamlı bir şey yaptıklarında çalışmayı sevdiklerine ve şirketlerin dünyaya değerli bir şeyler katmak için var olduklarına inanıyorlar

(<https://hulyamutlu.com/lidersiz-yonetim>) .

ÇEMBERDE ROLLER

Kolaylaştırıcı/Öncü

Süreci koordine etmek amacıyla çember içindeki üyeler tarafından seçilir. Kolaylaştırıcı karar verici değildir. Toplantının konusu dışına çıkılmaması adına moderatörlük yapar.

Hareket planı sırasındaki iç ve dış iletişimi takip eder, ana çemberden bilgileri toplar ve ortak çemberlerin sekreterlerine paylaşır. Bu işleri yaparken tarafsız olması gerekmektedir.

Sekreter

Sekreter, toplantı gündemini oluşturma sürecini, toplantıda zaman tutulmasını ve online veya seyir defterine fiziksel not tutulmasını gözetken veya bizzat yapan kişi olarak çember üyeleri arasından seçilir.

Koordinatör:

•Koordinatör günlük operasyonlara rehberlik eder. Koordinatör üyesi olduğu genel çemberden gelen yönlendirmelerin, iletilecek haberlerin, fikirlerin, ricaların, ihtiyaçların, isteklerin ve önerilerin, üyesi olduğu küçük çembere aktarımını sağlar.

Kayıt Tutucu

Alınan her karar belli bir süre için -bir gün, iki hafta, altı ay gibi- geçerli olur. Daha sonra bu kararın yeniden gözden geçirilmesi, belki yenilenmesi gerekir.

Kayıt Tutucu, bir tür noter gibi çalışır. Toplantı sırasında tek tek yapılan konuşmaları değil, alınan net kararları kim sorumlu ve ne zaman gözden geçirilecek bilgisini de içerir şekilde kayıt altına alır.

Gözden geçirilme zamanı gelen kararların toplantı gündemine alınmasını sağlar.

(<https://www.permakamp.com/en/blog/neden-sosyokrasi>)

KURALLAR

1. Bireysel kararlar yerine topluluğun kararları önemlidir ve dikkate alınır.
2. Her katılımcı eşit ve önemlidir.
3. Bütün katılımcılar daha önceden oy kararı ile seçtikleri konuları konuşurlar
4. Herkese söz hakkı verilir ve kimsenin düşüncesi yargılanamaz.
5. Herkes ortada konuşur, ikili konuşmalar ve ya birbirine soru sormak yoktur.
6. Ortaklaşa karar verilir.

Kendi kendini yöneten bir kuruluştaki artık kişiler liderdir. Yeni çalışmalar oluştuğunda ekipler ve roller değişir, liderlik özellikleri değişir. Bu değişikliklere hızlı şekilde takip etmek için inovasyonun ve teknolojinin gücünü kullanmak gerekli. Tabi ki şu durumu unutmamak gerekli, ülkemizde böyle bir yönetimin olabilmesi için, Kuruluşun yapısını, çalışan-ış yapış anlayış bilincine, eğitiminden performans değerlendirmesine kadar tüm İK süreçlerinin yapılandırılması gereklidir.

“Yenilikler, ancak onlar için yer açtığınız zaman yaşantınıza girebilirler.”

Morlo Morgan

Kaynakça

1. Cherrington 2007
2. Bernstein vd., 2016
3. <https://www.investopedia.com/terms/h/holacracy.asp>).
4. Bodie, 2018).
5. <https://hulyamutlu.com/lidersiz-yonetim>
6. <https://www.permakamp.com/en/blog/neden-sosyokrasi>