TC

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI

ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ DOKTORA PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

HOLAKRASİ TARZI YÖNETİM VE KARİYER KARARI VERME YETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZLEM ANUK

TEZ DANIŞMANI

DOÇ. DR. CEMİLE ÇETİN

İZMİR-2024

TEZ ONAY SAYFASI

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum, "Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Üzerine Bir Araştırma " adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih
12-06-2024

ÖZET

Doktora Tezi

Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Üzerine Bir Araştırma

Özlem ANUK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Doktora Programı

Değişen süreçlere organizasyonların uyumlaşması ile çalışan ilişkileri hiyerarşi yapısının evrimsel bakış açısında yeniden uyarlandığı, yöneticisiz bir yönetim tarzı olarak değerlendirilmektedir. Denetimin anlamını da farklılaştırarak çember çalışma gruplarıyla güç ve sorumluluğu merkezden alıp çalışanlara dağıtmakta ve yaygınlaştırmaktadır.

Holakrasi tarzı yönetim ile kariyer kararı verme yetkinlikleri etkileşiminde yaşanabilecek değişime ilişkin merak tezin yazılmasında etkili unsurlardan biridir. Bu kapsamda tezin amacı, holakrasi tarzı yönetimin kariyer kararı verme yetkinlikleri üzerinde ortaya çıkan veya çıkması muhtemel etkilerini ölçümlemek ve sonuçları değerlendirmektir.

Teknoloji yoğun 2 farklı sektör ile 2 farklı firmadan toplam 25 kişiden oluşmaktadır. Çalışma kapsamında gıda ve kimya sektöründe çalışan gönüllülere nitel araştırma soruları sorulmuştur. Aynı zamanda yaş, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma hayatı kıdemleri, mevcut firmada çalışma yılları, en önemli veya temel olarak nitelendirdikleri öne çıkan ilk yetkinlikleri ile organizasyonda çalışma gerekçelerinin yanı sıra pozisyonlarına ait değişkenler özelinde sorular da yöneltilmiştir. Elde edilen bulgulardan biri holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların yönetime ilişkin algılar teması altında ifadeleri yönetici kimliği, denetimsizlik, sistem ve kendilik kontrolü alt temalarının oluşmasıdır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların alt temaları ise öz yönetim, insan odaklılık, taktik toplantısı ve egosuzluk

şeklindedir. Bununla birlikte, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş örnekleminde oluşan yetkinlik üst temasındaki altındaki temalar frekans sıklıklarına göre incelenmiştir. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemde vurgu gelişim odaklılık, deneyim, mesleki bilgi, sorun çözme becerisi, takım çalışması, bilgi paylaşımı, özgüven ve farkındalık olarak tanımlanmıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemin ifadelerinde ise sorumluluk alabilme, yetkinlik geliştirme, sürekli gelişim, liderlik etme, tutkuyla çalışmak, kişisel gelişim, girişimci olmak, takım çalışmasına yatkınlık ve sorgulayıcı olmak yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Holakrasi, Holakrasi Tarzı Yönetim, Yeni Yetkinlikler, Kariyer Kararları.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

A Research on Holacracy Style Management and Career Decision Making Competency

Ozlem ANUK

Dokuz Eylül University

Social Sciences Institute

Department of Labor Economics and Industrial Relations

Labor Economics and Industrial Relations Doctoral Program

It is considered as a managerless management style in which the hierarchy structure of employee relations is readjusted from an evolutionary perspective as organizations adapt to changing processes. Holacracy-style management restructures job titles and superior-subordinate relationships. It also differentiates the meaning of control by taking power and responsibility from the center and distributing and spreading it to employees through circle working groups.

The potential changes in the interaction of career decision-making competencies with holacracy-style management are one of the effective elements in writing a thesis of curiosity. In this context, the aim of the thesis is to measure and evaluate the effects of holacracy-style management on career decision-making competencies.

It consists of a total of 25 people from 2 different technology-intensive sectors and 2 different companies. Within the scope of the study, qualitative research questions were asked to volunteers working in the food and chemical sectors. Additionally, questions were directed regarding variables specific to their positions, such as age, gender, marital status, total work experience, years of working in the current company, their most important or fundamental competencies, and reasons for working in the organization.

One of the findings obtained is the formation of sub-themes under the theme of perceptions of management by employees who have not experienced holacracy-style management, including managerial identity, lack of supervision, system, and

self-control. The sub-themes of employees who have experienced holacracy-style management are self-management, human focus, tactical meetings, and egolessness. Furthermore, the themes under the competence super-theme in the sample of employees who have and have not experienced holacracy-style management were examined according to the frequency of occurrence. In the sample of employees who have not experienced holacracy-style management, the emphasis was on development-orientedness, experience, professional knowledge, problem-solving skills, teamwork, knowledge sharing, self-confidence and awareness. On the other hand, expressions in the sample of employees who have experienced holacracy-style management include taking responsibility, competence development, continuous improvement, leadership, working with passion, personal development, entrepreneurship, propensity for teamwork, and being questioning.

Key Words: Holacracy, Holacracy Style Management, New Competencies, Career Decisions.

HOLAKRASİ TARZI YÖNETİM VE KARİYER KARARI VERME YETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI……ii

YEMİN METNİ……...iii

ÖZET……iv

ABSTRACT……vi

İÇİNDEKİLER……...vii

TABLOLAR LİSTESİ……...xv

ŞEKİLLER LİSTESİ……..... xvii

KISALTMALAR…… xxii

EKLER LİSTESİ…….....xiv

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM
YENİ BİR TARZ YÖNETİM: HOLAKRASİ

1.1. HOLAKRASİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ 4

1.1.1. Holakrasi Kavramı ve Tanımı 4
1.1.2. Holon Kavramı ve Holakrasi İlişkisi 9
1.1.3. Yönetim Anlayışları ve Holakrasinin Gelişimi..... 12
1.1.3.1.Klasik Yönetim Anlayışı…….....15
1.1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı…….....17
1.1.3.3.Modern Yönetim Anlayışı..... 22
1.1.3.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı…..……29
1.1.4. Holakrasinin Temel Bileşenleri 42
1.1.4.1.Bütünleştirici Bakış Açısı…….....44

1.1.4.2.Çeviklik…….....45
1.1.4.3. Yönetişim……48

1.2. HOLAKRASİ TARZI YÖNETİMİN ORGANİZASYONEL YAPISI. 52

1.2.1. Organizasyonel Yapının İşleyişi 52
1.2.2. Holarşi..... 62
1.2.3. Roller ve Sorumluluklar 64
1.2.4. Çift Bağlantılılık ve Gerilim 67
1.2.5. Dağıtılmış Güç ve Otorite..... 72
1.2.6. Dağıtılmış Liderlik..... 79
1.2.7. Bütünleştirici Karar Verme..... 83

1.3. DÜNYADA HOLAKRASİ TARZI YÖNETİM UYGULAMALARI ... 85

1.4. HOLAKRASİ TARZI YÖNETİME GETİRİLEN ELEŞTİRİLER VE UYGULAMA ZORLUKLARI 88

İKİNCİ BÖLÜM
KARİYER KARARI VERME SÜRECİ VE BİLEŞENLERİ

2.1. KARİYERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ 91

2.1.1. Tanımı 91
2.1.2. Önemi..... 93
2.1.3. Kariyer Başarısı 94
2.1.4. Kariyer Değeri 96
2.1.5. Kariyer Kalıpları 98
2.1.6. Kariyer Yaşam Gelişim Evreleri ve Kariyer Aşamaları 100
2.1.7. Kariyer Yaklaşımları..... 106

2.2. KARİYER KARARI VERME SÜRECİ 110

2.3. KARİYER KARARI İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR 113

2.3.1. Gelişimsel Kuramlar 114
2.3.2. Sosyal ve Bilişsel Kuramlar 117

2.4. KARİYER KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER..... 120

2.4.1. Aile 120
2.4.2. Cinsiyet 122
2.4.3. Kazanç Elde Etme 125
2.4.4. Mesleki İlgi 127
2.4.5. Yetenek 129
2.4.6. Değerler 133
2.4.7. Farkındalık 135
2.4.8. Teknoloji 139
2.4.9. Dijital Yetenekler 141
2.4.10. Kültür 144
2.4.11. Popüler Kültür 146
2.4.12. Organizasyonel Koşullar 149
2.4.13. Sosyal Statü ve Prestij 153

2.5. YENİ ORGANİZASYONLAR VE KARİYER..... 155

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
HOLAKRASİ TARZI YÖNETİM VE KARİYER KARARI VERME YETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR NİTEL ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ..... 157

3.1.1. Araştırmanın Amacı 157

3.1.2. Araştırmanın Örneklemi 158
3.1.3. Araştırma Yöntemi ve Yaklaşım 164
3.1.4. Araştırmanın Kısıtları 168
3.1.5. Veri Toplama Süreci 169
3.1.5.1. Araştırmanın Etik Boyutu 169
3.1.5.2. Veri Toplama Araçları 169
3.1.5.3. Araştırmacının Rolü 171
3.1.5.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması 172
3.1.5.5.İnandırıcılık, Aktarılabilirlik, Tutarlık ve Teyit Edilebilirlik 173

3.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR 177

3.2.1. Demografik Değişkenlerin Tanımsal Analizleri 177
3.2.1.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Tanımsal Analizleri 178
3.2.1.1.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 180
3.2.1.1.2. Holakrasi Tarzı Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılımı 181
3.2.1.1.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Çalışma Hayatındaki Kıdemi ve Mevcut Organizasyon Toplam Kıdemlerine Göre Dağılımı 184
3.2.1.1.4. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı 186
3.2.1.1.5. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Kavramı ve Yönetim Tarzını Duymuş Olma Durumları ile Bilgiye Ulaştıkları Kaynağa Göre Dağılımı 187
3.2.1.1.6. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Tarzı Yönetime Sahip Bir Organizasyonda Çalışmayı İsteme Durumları 189
3.2.1.2. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Tanımsal Analizleri 191

3.2.1.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 193
3.2.1.2.2. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılımı 194
3.2.1.2.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam Kıdemi ve Mevcut Organizasyonda Çalışma Kıdemine Göre Dağılımı ... 196
3.2.1.2.4. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların En Önemli/Temel Olarak Değerlendirdikleri İlk Yetkinliklerine Göre Dağılımı 198
3.2.1.2.5. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Gerekçelerine Göre Dağılımı 200
3.2.1.2.6. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Organizasyonda Çalışma Gerekçeleri ile Öne Çıkan İlk Yetkinlik Durumlarına Göre Dağılımı 202

3.2.2. Veri Analizleri 204

3.2.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Veri Analizi 204
3.2.2.1.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim Algısı Temasına İlişkin Bulguları 207
3.2.2.1.1.1. Yönetsel Süreçlere İlişkin Algılar 208
3.2.2.1.1.1.1. Çalışanlara İlişkin Algılar 208
3.2.2.1.1.1.1.1. Sorumluluk 208
3.2.2.1.1.1.1.1.1. Sorumluluk Paylaşımı 209
3.2.2.1.1.1.1.1.2. Görev Dağılımı 210
3.2.2.1.1.1.1.1.3. Egosuzluk 211
3.2.2.1.1.1.1.2. Organizasyonel Bağlılık 213
3.2.2.1.1.1.1.2.1. Eşitlik 213
3.2.2.1.1.1.1.2.2. Aidiyet 214
3.2.2.1.1.1.1.3. Dağıtılmış Liderlik 217
3.2.2.1.1.1.1.4. Güç 220

3.2.2.1.1.1.5. Roller 222
3.2.2.1.1.2. Yönetime İlişkin Algılar 224
3.2.2.1.1.2.1. Yönetici Kimliği 224
3.2.2.1.1.2.2. Denetimsizlik 225
3.2.2.1.1.2.3. Sistem 226
3.2.2.1.1.2.4. Kendilik Kontrolü 227
3.2.2.1.1.3. Kişiler Arası İletişim 230
3.2.2.1.1.3.1. Diyalog 230
3.2.2.1.1.3.2. Fikir Paylaşımı 231
3.2.2.1.1.3.3. Dost İlişkiler 232
3.2.2.1.1.4. Holarşi 234
3.2.2.1.1.5. Kolektif Karar Verme 237
3.2.2.1.1.6. Teknoloji Kullanımı 240
3.2.2.1.2. Kültüre İlişkin Algılar 242
3.2.2.1.2. Kariyere Yönelik Algılar 244
3.2.2.1.2.1. Yetkinlikler 244
3.2.2.1.2.1.1. Özgüven 244
3.2.2.1.2.1.2. Sorun Çözme Becerisi 244
3.2.2.1.2.1.3. Farkındalık 245
3.2.2.1.2.1.4. Takım Çalışması 246
3.2.2.1.2.1.5. Bilgi Paylaşımı 246
3.2.2.1.2.1.5. Mesleki Bilgi 247
3.2.2.1.2.1.6. Gelişim Odaklılık 248
3.2.2.1.2.1.7. Deneyim 249
3.2.2.1.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin İfadeler Arası İlişki Analizi 254
3.2.2.2. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Veri Analizi 258
3.2.2.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yönetsel Süreçlere İlişkin Algılar Temasına İlişkin Bulguları 260
3.2.2.2.1.1. Karar Verme 260
3.2.2.2.1.1.1. Çok Seslilik 261
3.2.2.2.1.1.2. Holakrasi Tarzı Gerilim 262

3.2.2.2.1.1.3. Bilgi Paylaşımı 263
3.2.2.2.1.1.4. Geri Bildirim 265
3.2.2.2.1.1.5. Veriye Dayalı Çözümler 266
3.2.2.2.1.2. Yönetime İlişkin Algılar 269
3.2.2.2.1.2.1. Öz Yönetim 269
3.2.2.2.1.2.2. Taktik Toplantısı 270
3.2.2.2.1.2.3. İnsan Odaklılık 272
3.2.2.2.1.2.4. Egosuzluk 272
3.2.2.2.1.3. Çalışana İlişkin Algılar 276
3.2.2.2.1.3.1. Sorumluluk 277
3.2.2.2.1.3.1.1. Aşırı Sorumluluk 277
3.2.2.2.1.3.1.2. Roller 278
3.2.2.2.1.3.1.3. Birbirine Karşı Sorumluluk 279
3.2.2.2.1.3.1.4. Uzmanlık 280
3.2.2.2.1.3.2. Doğal Liderlik 282
3.2.2.2.1.3.3. Yetkinliğe Bağlı Güç 285
3.2.2.2.1.3.4. Kişilerarası İletişim 288
3.2.2.2.1.3.4.1. Aidiyet 288
3.2.2.2.1.3.4.2. Güvene Dayalı İlişkiler 288
3.2.2.2.1.4. Holarşi 292
3.2.2.2.1.5. Denetim 295
3.2.2.2.1.5.1. Hesap Sorulabilirlik 295
3.2.2.2.1.5.2. Şeffaflık 296
3.2.2.2.1.5.3. Öz Denetim 297
3.2.2.2.1.6. Çeviklik 300
3.2.2.2.2. Kariyere İlişkin Algılar 303
3.2.2.2.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yetkinlikler Temasına İlişkin Bulgular 303
3.2.2.2.2.1.1. Sorumluluk Alabilme 303
3.2.2.2.2.1.2. Yetkinlik Geliştirme 305
3.2.2.2.2.1.3. Sürekli Gelişim 306
3.2.2.2.2.1.4. Liderlik Etme 307

3.2.2.2.2.1.5. Tutkuyla Çalışma 308
3.2.2.2.2.1.6. Kişisel Gelişim 309
3.2.2.2.2.1.7. Girişimci Olma 310
3.2.2.2.2.1.8. Takım Çalışmasına Yatkınlık 311
3.2.2.2.2.1.9. Sorgulayıcı Olma 312
3.2.2.2.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin İfadeler Arası İlişki Analizi 317

TARTIŞMA 325

SONUÇ VE ÖNERİLER 341

KAYNAKÇA 353

EKLER 421

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Holakrasinin Yaşamsal Organizasyon Tasarımı 10
Tablo 2: Holakrasi Tarzı Yönetimin Yönetim Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi İçindeki Yeri 14
Tablo 3: Taktik ve Yönetişim Toplantı Süreci 57
Tablo 4: Holakrasi Tarzı Yönetimde Temel Rol Tanımı Örneği 66
Tablo 5: Lider ve Temsilci Bağlantı Rolleri 70
Tablo 6: Araştırmanın Örneklem Yapısı ve Özellikleri 159
Tablo 7 : Araştırma Yöntemi ve Yaklaşım 167
Tablo8: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örnekleme Ait Demografik Bilgiler 179
Tablo 9 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışan Yaş Aralıklarına Göre Sayı Ve Yüzdeleri 180
Tablo 10: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Sayıları ve Yüzdeleri 181
Tablo 11 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri 182
Tablo 12 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri 183
Tablo 13: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Çalışma Hayatındaki Toplam Kıdemlerinin Süre ve Yüzdeleri 184
Tablo 14: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışma Süre ve Yüzdeleri 185
Tablo 15 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Pozisyonlarına Göre Sayı ve Yüzdeleri 186
Tablo 16: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Kavramı ve Yönetim Tarzını Duymuş Olma Durumlarına Göre Sayı ve Yüzdeleri 188
Tablo 17 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Tarzı Yönetime Sahip Bir Organizasyonda Çalışmayı İsteme Durumuna İlişkin Sayı ve Yüzdesi 189

Tablo 18 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örnekleme Ait Demografik Bilgiler 192
Tablo 19: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Sayı ve Yüzdeleri 193
Tablo 20: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Sayı ve Yüzdeleri 194
Tablo 21: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri..... 195
Tablo 22: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri..... 196
Tablo 23 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam Kıdemi Süre ve Yüzdeleri 196
Tablo 24: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam Kıdemlerine Göre Çalışma Süre ve Yüzdeleri..... 197
Tablo 25 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların En Önemli/Temel Olarak Değerlendirdikleri Öne Çıkan İlk Yetkinliklerine Göre Sayı ve Yüzdeleri..... 199
Tablo 26: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Gerekçelerine Göre Sayı ve Yüzdeleri..... 201

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Holakrasi Tarzı Yönetimde Temel Çember Örgütlenme 11
Şekil 2: Holakrasi Tarzı Yönetimin Yönetim Yaklaşımlarıyla Etkileşimi 41
Şekil 3: Sosyokrasi 3.0'ın Tarihsel Gelişimi ve Etkileşim Süreci 50
Şekil 4: Holakrasi Tarzının Yönetimin Organizasyonel Yapısının Genel İşleyiş Süreci 53
Şekil 5: Holarşi Ve Hiyerarşi Örgütlenme Biçimi 62
Şekil 6: Holakrasi Tarzı Yönetimde Lider ve Temsili Bağlantı 68
Şekil 7: Holakrasi Tarzı Yönetimde Gücün Merkezden Dağılımı 77
Şekil 8: Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Benimsediğini Kamuoyuna Paylaşmış Firmalarda Çalışan Sayı Aralığı ve Sektör Bilgisi 161
Şekil 9: Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Benimsediğini Kamuoyuna Paylaşmış Teknoloji ve Yazılım Ağırlıklı Firmalar ve Çalışan Sayıları 162
Şekil 10 : Nitel Araştırmada Analiz Döngüsü 172
Şekil 11 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Yüzdeleri 180
Şekil 12 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durum Yüzdeleri 181
Şekil 13 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Yüzdeleri 182
Şekil 14: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılım Yüzdeleri 183
Şekil 15: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Toplam Kıdem Dağılım Yüzdeleri 184
Şekil 16: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışma Sürelerinin Dağılım Yüzdeleri 185
Şekil 17: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Yer Aldıkları Pozisyonlarına Göre Dağılım Yüzdeleri 187
Şekil 18: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Kavramı ve Yönetim Tarzını Duymuş Olma Durumlarına Göre Yüzdeleri 188

Şekil 19 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Tarzı Yönetime Sahip Bir Organizasyonda Çalışmayı İsteme Durumuna İlişkin Yüzdeleri 189
Şekil 20: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Yüzdeleri 193
Şekil 21: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Medeni Durum Yüzdeleri 194
Şekil 22: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Yüzdeleri 195
Şekil 23: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam Kıdemleri Dağılım Yüzdeleri 197
Şekil 24: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Kıdemlerinin Dağılım Yüzdesi 198
Şekil 25: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların En Önemli/Temel Olarak Değerlendirdikleri İlk Yetkinliklerinin Dağılım Yüzdeleri 199
Şekil 26: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Gerekçeleri ve Dağılım Yüzdeleri 201
Şekil 27: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 206
Şekil 28: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetime İlişkin Algı Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 207
Şekil 29 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Çalışanlara İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 208
Şekil 30: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Sorumluluk Teması Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 209
Şekil 31: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Sorumluluğa İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli 212
Şekil 32: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Organizasyonel Bağlılık Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 213
Şekil 33: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Organizasyonel Bağlılığa İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli 216

Şekil 34: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Dağıtılmış Liderlik Temasına İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli 219
Şekil 35: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Güç Temasına İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli 221
Şekil 36: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Roller Temasına İlişkin Algılarının Kod İfadeler Modeli 223
Şekil 37: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli..... 224
Şekil 38: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli 229
Şekil 39: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Kişilerarası İletişim Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 230
Şekil 40: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Kişiler Arası İletişime İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli..... 233
Şekil 41: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holarşiye İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli..... 236
Şekil 42: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Karar Vermeye İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli 239
Şekil 43: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Teknoloji Kullanımına İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli 241
Şekil 44: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Kültüre İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli..... 243
Şekil 45: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yetkinliğe İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli 251
Şekil 46: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin İfadeler Kelime Bulutu 252
Şekil 47: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin Kod Bulutu..... 253
Şekil 48: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği İlişki Analizi 257

Şekil 49: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 259
Şekil 50: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Kolektif Karar Vermeye İlişkin Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 260
Şekil 51: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Kolektif Karar Vermeye İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli 268
Şekil 52: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli..... 269
Şekil 53: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli 275
Şekil 54: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Çalışana İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli..... 276
Şekil 55: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Sorumluluğa İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli 281
Şekil 56: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Doğal Liderliğe İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli..... 284
Şekil 57: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yetkinliğe Bağlı Güce İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli 287
Şekil 58: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Kişilerarası İletişim Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli 291
Şekil 59: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holarşiye İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli..... 294
Şekil 60: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Denetim Temasına İlişkin Kod-Alt Kod Bölümler Modeli..... 295
Şekil 61: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Denetim İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli 299
Şekil 62: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Çevikliğe İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli..... 302
Şekil 63: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yetkinliklere İlişkin Kod-Alt Kod Bölümler Modeli 303

Şekil 64: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yetkinliklere İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli 314
Şekil 65: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin İfadeler Kelime Bulutu 315
Şekil 66: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin İfadeler Kod Bulutu 316
Şekil 67: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği İlişki Analizi 323
Şekil 68: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği İlişki Analizi (Kuvvetli İlişki Görünümü) 324
Şekil 69: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklemin Kod- Alt Kodların Karşılaştırmalı Görünümü 342
Şekil 70: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklemin Frekans Sıklıklarına Göre Oluşturduğu Temaların Karşılaştırmalı Görünümü..... 343
Şekil 71: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklemin Frekans Sıklıklarına Göre Oluşturduğu Yetkinlik Temalarının Karşılaştırmalı Görünümü 351

KISALTMALAR

s.	Sayfa Numarası
ss.	Sayfadan sayfaya

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanlara Yönlendirilen Soru Formu……ek s.1

Ek 2: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanlara Yönlendirilen Soru Formu……ek s.2

Ek 3: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Belgesi……ek s.3

Ek 4: Holakrasi Tarzı Yönetimin İşleyiş Modeli……ek s.4.

GİRİŞ

İlkel toplumlardan post-modern toplumlara kadar tüm sistemler kendi içinde değişim göstermiştir. Bu değişim zamanla ya yeni bir biçime bürünme ya da eski bir yapının terk edilerek yeni bir yapının benimsenmesi olarak ortaya çıkmıştır. Toplumsal yapı da kendi iç dinamiklerinde ortaya çıkan değişimle yeni bir yapıya evrilmekte ve kendini farklı bir şekilde yeni bir yapı olarak ortaya çıkarmaktadır. Bunu yaratan dinamikler ise bazen ekonomik veya toplumsal bir hareketlilik, bazen de zamanın kendi şartlarına uyumlanma ihtiyacı olarak değerlendirilebilmektedir.

İlkel toplumlardan günümüze ekonomik, sosyal, hukuk, kültürel ve teknolojik bir çok gelişme toplumsal yapıyı değiştiren faktörler olarak yer almıştır Toplumların kendi zamanın özel şartlarıyla evrilen süreçlerde sanayi devrimiyle en büyük farklılaşmayı yaşadığı söylenebilir. Günümüze kadar süren ve gelecekte de devam edecek olan "değişim" kavramını en fazla bu süreçteki hareketlilikle şekillendireceği söylenebilir. Toplum kendi içinde kurumsal yapılarıyla bağımsız ve her şeyi kapsayan özelliklere sahiptir. Canlı bir organizma olarak zaman içinde yaşayan, deneyimleyen, değişen yahut evrilen bir yapı olarak değerlendirildiğinde sanayileşme sürecindeki çalışma hayatının post-modern toplum yapısındaki çalışma hayatından farklı olduğu ve zaman içinde büyük değişim yaşandığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda çalışmada hem kavramsal hem de çalışanlar tarafından algılanan yönü ile zaman içinde önemli ölçüde farklılaşmıştır. İşin fiziki yapısı ile doğası yerini yeni çalışma alanlarına ve yeni çalışma süreçlerine bırakmaya başlamıştır.

Organizasyonlarda toplumu etkileyen ve toplumsal koşullardan etkilenen sosyolojik, psikolojik, hukuki, kültürel ve ekonomik özellikleri ile çalışma hayatında değişen yeni koşullara uyum sağlama sürecinde kendi iç işleyişlerinde önemli ve acil farklılaşmalara yer vermek zorunda kalmıştır. Bu bağlamda, sistem yaklaşımının da ifade ettiği gibi alt sistemlerde ortaya çıkan bir değişim üst sistemleri etkileyerek en üst sistem olan toplumun değişmesine yol açabilecektir. Özelikle 90'lı yıllardan sonra ekonomik anlayışta ortaya çıkan küresel değişim, teknolojik gelişmeler, internet ve bilgiye ulaşımı kolaylaştıran araçların yaygınlaşması ile üretim biçimi, işin yapısı ve doğasındaki farklılaşma, iş-kişi uyumu, kariyerin anlamı ve biçiminde yaşanan değişikliklerin yanısıra kuşak farklılıkları alt sistem olan organizasyonlarda değişim

sürecini harekete geçiren önemli parametreler olmuştur. Organizasyonel yapıları daha önceki dönemlere kıyasla hızlı bir biçimde etkilediği ve etkilemeye devam edeceği de gözlemlenmektedir. Fayol'un yönetim anlayışında ve geçerliliğini koruyan yönetim modelinin, yeni yönetsel sistemlerle farklılaşması, organizasyonlarda ast-üst ilişkisinin yanısıra hiyerarşide ortaya çıkan değişim süreçleri üst sistem olan toplum ve organizasyon etkileşim sürecinin yansıması olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu değişim sürecinin somut göstergesi yeni bir anlayış ve yönetim tarzı olarak değerlendirilebilecek olan holakrasi gösterilebilir.

Holakrasi birçok çalışmada yeni yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. Değişen süreçlere organizasyonların uyumlaşması ile değişen çalışan ilişkilerindeki hiyerarşinin evrimsel yapı olarak yeniden uyarlandığı ve yöneticisiz bir yönetim tarzı olarak tanımlanabilmektedir. Holakrasi tarzı yönetim ile unvan ve ast-üst ilişkileri yeniden yapılandırılmış denetim süreçleri alışılagelmiş anlamını yitirerek çember çalışma grupları çatısında tüm çalışanlara güç ve sorumluluk yükleyen bir yapıya evrilmiştir. Holakrasinin de tüm çalışma biçim, anlayış ve modellerinde ortaya çıkmış olan en önemli değişim parametresi "zaman" etkisiyle yapılandığı ve süreç içinde organizasyonlarda giderek daha önemli bir yer bulacağı düşünülmektedir. Bu yeni yapı ve yönetim tarzı özellikle çalışma hayatında yer almaya başlayan Z kuşağı ile birlikte değişim süreçlerine uyum sağlayan tüm çalışanların beklentileri, kariyer süreçleri, teknoloji okur-yazarlıklıkları, teknoloji deneyimleme biçimleri ve süreçleri ile uyumlu olarak yer bulabilecek olup dünya üzerinde gerçekleşen uygulamalarla verimlilik, karlılık gibi önemli organizasyonel çıktıları da olumlu ve beklentileri karşılama yönünde etkilenme potansiyeline sahiptir.

Organizasyonların değişen süreçlere uyumlanma biçimi ile yeni yönetim tarzı etkileşimi kariyer kararı verme yetkinliğini de etkileyerek yeni beklentilerin yanı sıra kararların oluşmasına yol açabilecektir. Kariyer kararı kişinin yaşamında önemli ve öncelikli birçok seçeneğin incelenerek doğru zamanda doğru çalışma alanı için kişinin tercih sürecini ifade etmektedir. Kişinin biyolojik gelişimi ile kazandığı bilişsel, psikolojik, kültürel ve sosyal yeterlilikler karar verme süreçlerinde en tutarlı, değerli ve kişiye en uygun olarak atfedilen tercihlerin yapılmasında önemli taşımaktadır. Kariyer kararı birçok faktörden etkilenmektedir. Bunlar arasında aile, sosyal gruplarla gelecekteki etkileşim, kazanç elde etme, statü, unvan, saygınlık gibi kazanımların elde

edilmesinin yanısıra biyolojik gelişim evreleri gibi sayısız faktör bulunmaktadır. Aynı zamanda faktörler çalışma hayatının değişen koşullarıyla da etkileşim halindedir. Çalışma hayatında değişen beklentiler ve dönüşüm süreçleri kişilerin kariyer kararları üzerinde etkili olarak yetkinliklerin değişmesine de yol açmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde konuyu oluşturan holakrasi tarzı yönetime ilişkin literatür araştırması, diğer yönetim tarzlarıyla etkileşimi, bileşenleri ile kavramsal çerçevesi yer almaktadır. Kariyer kararı verme süreçleri, kariyer kuramları kariyer kararı verme yetkinliğini etkileyen faktörlere ilişkin bilgilere dayalı aktarımlara ikinci bölümde yer verilerek araştırmanın teorik çerçevesi oluşturulmuştur. Üçüncü bölüm ise nitel bir araştırma ile kişilerin holakrasi tarzı yönetime ilişkin faktörler değerlendirilmiştir. Bunun için holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş çalışanlardan oluşan iki örneklem ile yarı yapılandırılmış soru formuna dayalı görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yönteminin açıklayıcı ve sağlıklı verilerin elde edilmesinde yeterli ve önemli olduğu değerlendirilerek elde edilen sonuçlar yazınsal alan özelinde yorumlanmış literatüre kazandırılmasına katkı sağlamıştır. Çalışmanın özgünlüğü kapsamında hiyerarşi, kültür, liderlik, değişime direnç, hesap sorulabilirlik ve yetkinlikler temaları literatürdeki araştırmalar ve analiz sonuçları kapsamında tartışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ BİR TARZ YÖNETİM: HOLAKRASİ

1.1.HOLAKRASİNİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

"Niçin bir çift el isteğimde, ona bağlı bir beyinle geliyorlar?
-Henry Ford, Pioneer of Mass Production, 1908.

"Holakrasi, işçilere elleri, zihinleri ve ruhlarıyla katkıda bulunmaları için ilham verir ve hepsi Ford'un sadece eller için ödediği şey için.
- Jeroen Maes, Holacracy Consultant, 2008.

1.1.1. Holakrasi Kavramı ve Tanımı

Günümüzde modern organizasyonların karşı karşıya kaldığı birçok zorluktan söz edilmektedir. Organizasyonlar da canlılar gibi yaşayan bir varlık olarak çevreyle etkileşim kurmakta ve çevresel faktörlerin değişiminde etkilenmektedir. Birçok zaman diliminden farklı olarak günümüzde organizasyonların karşılaştığı en önemli durum ise belirsizlik olarak oluşmuştur. Çevrenin büyük ölçüde ön görülebilirliğinin geçmişte kaldığı süreçte geleneksel modelde varlığını sürdüren ve hiyerarşi yapıları ile karmaşık bir yönetim biçimi temsil eden organizasyonların öngörülemez çevresel koşullarda zaman zaman kaotik bir süreçten geçtiği ve hızlı değişen dünyaya adapte olması gerektiği düşünülmektedir.[1] Dünya İş Forumu'nda Gary Hamel, organizasyonel süreçlerin insanoğluna uygun olmadığı sürece geleceği olmayacağını ifade ederek organizasyonların zamana ve yeteneklere uyum sağlamaları gerekliliğine vurgu yapmıştır[2]. Organizasyonlar için uzmanlaşmış üretken bilgiyi ortaya çıkarma, arttırma, kullanma ve genişletme yeteneği giderek önem kazanmakta ve mevcut bilgiyi

[1] Nevena Krasulja ve diğerleri, "Holacracy - The New Management System", **The Priority Directions of National Economy** Development, International Scientific Conference, Faculty of Economics, University of Nis, 13.10.2016, s. 187.
[2]Gary Hamel, **"Hamel: Time for Management 2.0",** 10.08.2009, https://www.fastcompany.com/1394289/hamel-time-management-20,(18.07.2022), s.1

değiştirmeye olanak tanıyan dinamik yeni yeteneklerin daha da önem kazandığı görülmektedir.[3]

21. yüzyılın yaşamın her alanına getirdiği hızlı değişim süreci belirli bir noktada durmaksızın daha da hızlanan süreçlerle kendini hissettirmekte ve tüm yapıların bu sürece entegreolmasını zorunlu tutmaktadır. Hızlı bilgi akışı, anlık teknolojik değişim ve yeni gelişmeleri hızı ile süresi katı hiyerarşi yönetim anlayışının süreçlere adapte etme konusunda sorgulayamaya açık hale getirmektedir.[4] Organizasyonel süreçlerde yeni ve değişime uyumlu bir yönetim yaklaşımına ihtiyaç duyulmaktadır. Kendi kendine örgütlenebilen, yaşayan sistem bakış açısıyla uyumlu, vizyoner ve mevcut liderlik görüşüne dair sınırların aşıldığı yeni bir bakış açısıyla kökten değişimi[5] yaşatacak bu yaklaşım 21. yüzyılın en yeni yaklaşımı olarak ifade edilmekte ve lidersiz "Holakrasi" olarak uygulanmaktadır.[6]

Holakrasi kelimesi etimolojik olarak, Arthur Koestler tarafından kullanılan yunanca "holos" kelimesi daha büyük bir yapı ve daha büyük bir bütünün parçasını ifade eden "holon" kelimesinden türetilmiştir. Koestler'ın "holarşi" ile holonlar arasındaki bağlantı kavramını ilk kez kullanıldığı kabul edilmiştir.[7] Holon kelime kökünden gelen ve daha büyük bir şeyin parçası yahut bir bedenin organı gibi nitelendirilen hem birbirinde ayrı hem de birbirleriyle iletişim haline kendinden daha büyük bir şeyi ifade eden "hola" kelimesi, yönetim anlamına gelen "arşi" son ekiyle birleşerek "holarşi" kelime yapısını[8], "-rasi" son ekini alarak "holakrasi" kavramını ortaya çıkarmıştır.[9]

Yazılımcı ve girişimci Brian Robertson tarafından oluşturulan "holakrasi", sürekli değişiklik gösteren teknoloji yoğun sektörlere geleneksel hiyerarşi sisteminin uyum sağlayamadığı düşüncesi ve çalışanlardan alınması hayal edilen geri bildirimleri

---

[3] Sheoran J. Rishipal, "Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures", **European Journal of Business and Management**, Cilt:6, Sayı:36, 2014, s.256.

[4] Michael Y. Lee ve Amy C. Edmondson. "Self-Managing Organizations: Exploring The Limits of Less-Hierarchical Organizing", **Research in Organizational Behavior**, Cilt:37,2017, s.5.

[5]Brian J. Robertson, **"Organization Evolved: Introducing Holacracy"**, 06.08.2009, https://spiraldynamicsintegral.nl/wp-content/uploads/2013/09/Robertson-Brian-Organization-Evolved.pdf, (13.05.2022),(Introducing Holacracy), s.1.

[6] Didem Öztürk Çiftçi, "21. Yüzyılın Lidersiz Örgütleri", **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Araştırma ve Değerlendirmeler**, Sait Erdal Dinçer, Sinan Sönmez, Mustafa Bostancı ve Erdal Özçoban(Ed.), Gece Kitaplığı, Cilt:3, 2019, s.107.

[7] Arthur Koestler, **The Machine in Ghost**, Huchinson & Co., London, 1967, s.48.

[8] Holacracyone, Discover, s.7.

[9] Janse ve Bogers, s.49.

daha fazla alma amacıyla geliştirilmiştir[10]. Holakrasi, gerçek dünyada test ederek, amacı olan bir organizasyonun nasıl yapılandığı, kararların nasıl alındığı ve gücün ne şekilde dağıtıldığına dair radikal bir değişim süreci şeklinde ifade edilmiştir. Bununla birlikte Riedy'e göre holakrasi, amaca yönelik organizasyonlar için sosyal bir teknoloji, otokratik otoriteyi dağıtan bütünleştirici bir yol olarak da düşünülmelidir[11]. Robertson(2015), holakrasinin içermesi gereken temel unsurları;

- Oyunun kurallarını belirleyen ve otoriteyi yeniden dağıtan bir yasa,
- Organizasyon yapılanmasında yeni bir yol ve çemberler içinde dağıtılmış otorite ile bireylerin tanımlanmış rolleri,
- Roller ve otorite için güncellemeler yapan eşsiz bir karar verme süreci ve
- Senkronize ve birlikte iş yapan ekipler için toplantılar yapmak

olarak vurgulamıştır.[12]

Çiftçi (2019) Robertson'un holakrasi tanımından esinlenerek holakrasiyi "bir organizasyonu yönetmek için geleneksel kural ve yöntemlerden farklı olarak hiyerarşi düzeninin yerine tüm organizasyon çalışanlarının iletişim içinde konuları karara bağladığı ve ne yapılması gerektiği hakkında karar veren yöneticiler yerine özerkliğin derecesi ve biçimini belirleyen bir dizi kuralın söz konusu olduğu yönetim biçimi" olarak ifade etmiştir[13]. Bu bağlamda, holakrasinin bir organizasyonun yönetim süreci içinde yeni bir kavram olarak basit bir ifadeden yahut sözcükten çok daha fazlasını içerdiği söylenebilir. Organizasyonel yapı içinde köklü değişimler, roller, sorumluluklar, kurallar, dağıtılmış otorite, yeni bir güç dağılımı, çember yapı, en iyi sonucun beklendiği yeni bir karar verme süreci gibi eskiye karşı yeni, evrimsel ve keşfedilmeye açık alan olarak da değerlendirilebilir.

---

[10] Henrik Ny, **Exploring Holacracy's Influence on Social Sustainability Through the Lens of Adaptive Capacity**, Master's Degree Thesis ,Blekinge Tekniska Högskola, Blekinge Institute of Technology, Sweden, 2016, s.10.

[11] Chris Riedy, **"Holacracy-A Social Technology for Purposeful Organisation"**, 28.05.2013, https://medium.com/@chrisjriedy/holacracy-a-social-technology-for-purposeful-organisation 14347a6f3453#:~:text=Holacracy%20is%3A,way%20to%20distribute%20autocratic%20authority,(14 .05.2022), s.1.

[12] Brian J. Robertson, **Holacracy: New Management System for a Rapidly Changing World**, LLC Publishers, 1. Baskı, New York, 2015,(Holacracy), s.12.

[13] Çiftçi,s.108.

Holakrasi aynı zamanda, dönüştürücü yapı ve süreçleriyle organizasyonu daha geniş bir amaç ve organik çalışma biçimiyle uyumlu hale getiren yönetim ve yürütme süreçlerinin kapsamlı bir uygulaması olarak organizasyonun çalışanlarıyla birlikte ortaya çıkan ortak bilgelik halini ve bütünleştirici bir süreci de anlatmaktadır.[14]

Holakrasi, modern organizasyonel dinamiklerin hemen hemen tüm yönleriyle temelden değişimini sağlayan iç içe geçmiş model, uygulama ve sistem olarak daha yüksek bir organizasyon düzeniyle gittikçe artan karmaşıklık ve belirsizliğe sahip dünyada bilgece gezinme yeteneğinin temsili olarak da tanımlanmaktadır.[15] Organizasyonlar için meditasyon gibi iyileştirici, yararlı, keşfedilmeye açık, salt teori veya model değil dönüştürücü bir uygulama şeklinde de değerlendirilmektedir.[16] Otorite ve karar alma mekanizmasını kendine özgü yapısı içinde yeniden yapılandıran ve bu yapıyı kendini sürekli organize edebilen gruplar içinde dağıtan yönetişim yöntemi[17] ifadesinin yanı sıra holakrasi, tercih edilmeye değer bir yönetişim uygulaması olarak da görülmektedir.[18]

Literatürde, üzerinde anlaşılmış tek bir tanımlama bulunmayan holakrasi uygulama, model, düşünce, yönetim, teori benzeri birçok kavramla ifade edilmektedir. Bu bağlamda, holakrasinin "ne" olduğu konusuna açıklık getirmenin gerekliliğine dayalı olarak Robertson (2007)'de holakrasiyi "bir model, fikir veya teori değil bir uygulama" olarak tanımlamış ve uygulamayı bir kişiyi etkileyen hatta onun hayatında önemli alanlara dokunan bir dönüştürücü olarak yorumlamıştır.[19] Robertson (2015) holakrasiyi aynı zamanda;

- Bir işletim sistemi,
- Yeni bir yönetim sistemi,

[14] Robertson, Introducing Holacracy, s.3.
[15] Brian J. Robertson (a), "Holacracy: A Complete System for Agile Organizational Governance and Steering", **Agile Project Management Advisory Service**, Cilt:7, Sayı:7, 2006, (Agile), s.4.
[16] Saw Yen Yew, **Holacracy in Action: Zappos Experience Replicability**, Final Thesis, Universita Ca'Foscari, Master's Degree in Business Administration, Venezia, 2019, s.27.
[17] Abdullah Karakaya, Buket Arslan ve Seçil Araşkal, "Radikal Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Holakrasi'nin Stratejik Analizi", **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 4, 2021, s.657.
[18] Mukaddes Yeşilkaya, "Organizasyonlarda Yeni Nesil Radikal Bir Yönetim Sistemi: Holakrasi ve Yöneticisiz Yönetim", **Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada**, (Ed. Şahin Karabulut), Gazi Yayın Dağıtım, Cilt:1, Ankara, 2021, s. 411.
[19] Brian J. Roberson, "**Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy™**", 06.2007, http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge introducing-holacracy-evolving-organization/, (02.08.2022),(Edge), s.6.

- Sosyal inovatif bir teknoloji,
- Kendini kendini organize eden bir sistem

olarak da vurgulamıştır.[20]

Holakrasinin organizasyonlarda uygulanması için yardımcı olan "Holacracy Quick Start Guide v2.3" dökümanında holakrasi bir uygulama[21]olarak ifade edilmekte iken holakrasinin anayasası dökümanının 4.1 sürümü olan " Holacracy Constitution v.4.1" de bir işletim sistemi olarak tanımlanmaktır.[22] Janse ve Bogers (2013) holakrasiyi, takımların üretkenliğini ve verimini arttırmaya yönelik sistematik bir yaklaşım ve yeni bir işletim sitemi olarak ele alırken[23] Laloux (2014) organizasyonel bir işletim sistemi modeli olarak ifade etmektedir.[24] Bu bağlamda, holakrasinin inceleme alanı ve bakış açısına göre kendi anlamı, yapısı, kuralları, uygulamalarıyla bir yönetim tarzı olduğu söylenebilmektedir.

Tüm tanımlamalar değerlendirildiğinde, holakrasi, günümüz dünyasının kaotik ve hızla değişen gerçeklikle çelişen algı ve organizasyonel planlamalarla merkeziyetçi ve hiyerarşi örgütlenme yapısına[25] karşı radikal bir değişiklikle insan odaklı organizasyonel uygulama sunan, hiyerarşiye karşı holarşi bakışıyla çember organizasyon olarak inşa edilmiş[26]geleneksel piramit şeklindeki yönetim hiyerarşisini çemberlerde yer alan rollere dağıtan böylece gücün merkezden alınıp dağıtılmasıyla her çalışana liderlik rolünü üstlenmesini zorunlu tutan, karar alma süreçlerinde ise en optimal sonuçlara ulaşmak için sürekli gerçekleşen toplantılarla yeni organizasyonel yapıyı güçlendiren[27] çeviklik ve esneklikle süreçlerini sürekli olarak dinamik bir

---

[20] Robertson, Holakrasi, s.12.

[21] Kevin Fowler, **Implementing Holacracy: Exploratory Research into Practicing and İmplementing Holacracy in Organizations and İts Effect on The Organizations' IT and Security**, Master's Thesis, Leiden University, Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS), Netherlands, 2018, s.17.

[22]Holacracyone, "**Holacracy Constitution Version 4.1**", 06.2015, https://www.holacracy.org/constitution, 02.08.2022, (Constitution), s.1.

[23] Diederick Janse ve Marco Bogers, **Getting Started With Holacracy: Upgrading Your Team's Productivity,** Diederick Janse & Marco Bogers, 1. Baskı, USA, 2020,s. 38.

[24] Frederic Laloux, **Reinventing Organizations**, Nelson Parker, 1. Baskı, Sebia, 2014, s.58.

[25]Holacracyone, **"Holacracy: Discover A Better Way of Working",** https://www.holacracy.org/whitepaper#:~:text=Discover%20a%20Better%20Way%20of%20Working&text=One%20of%20the%20most%20robust,and%20more%20responsive%20to%20change., (20.07.2022),(Discover), s. 2.

[26] Robertson, Agile, s.4.

[27] Yun-Tao Chen, **" On the Essential Characteristics of the Innovation Oriented Management Mode: Holacracy",** 3rd International Conference on Social, Education and Management Engineering (SEME 2017), 2017, s.194.

biçimde iyileştiren[28] tüm organizasyonu sistem yaklaşımı temelinde bir canlının parçaları gibi ayrı ve değerli ancak bütünde anlamlı gören bir düşünce ile bakış açısı, insan odaklı bir öz-yönetim sistemi olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Holon Kavramı ve Holakrasi İlişkisi

Holon, salt organizasyonel bir sisteme atfedilen bir kavram değildir. Holon dünyanın her yerinde, her alanında ve ilişkisel her bakış açısında yer almakta ve karşımıza çıkabilmektedir. Ken Wilber daha holon ve bilişsel bir bakış açısıyla, insanı ve toplumsal gruplaşmayı karakterize eden ifadesiyle doğanın evrimsel yolunu göstermek için holonik bir görüş benimsemiş ve holonları farklı derecelerde içselliğe ve farkındalığa sahip bir varlık olarak vurgulamıştır. Toplumsal bir gruplaşma halinde tek bir kişi bile holon olarak değerlendirilirken, her bir bireyin oluşturduğu holonların holarşi örgütlenme yapısını ortaya çıkaracağı söylenebilmektedir.[29] Bu bağlamda, holon ve holonlardan ortaya çıkan holarşi kavramını daha büyük bir yapının tek tek anlamlı ve değerli parçaları bir araya geldiğinde ortaya çıkaracağı daha büyük ve kendine özgü doğal yapıda anlamlı ve farklı bütünlük hali olarak tanımlanabilmektedir. Her bir holonun oluşturduğu parçaların ayrı ayrı toplamından ziyade kendine has ve diğerlerinden farklı aynı zamanda bir arada daha eşsiz yeni bir anlam oluşturma bakışı açısı olduğu söylenebilir.

[28] Janse ve Bogers, s.39.
[29] Ken Wilber, **Sex ,Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution**, Shambhala Publications, 1. Baskı, United States, 1995, (Spirit), s.160.

Tablo 1: Holakrasinin Yaşamsal Organizasyon Tasarımı

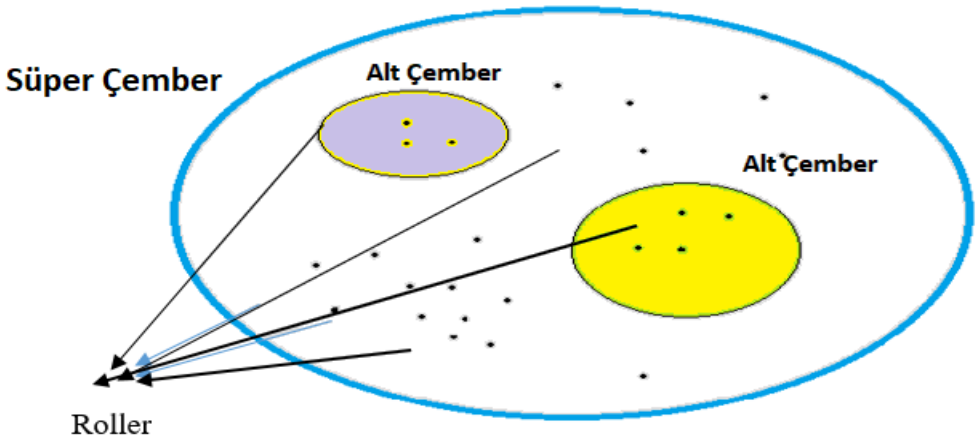
Yapısal Unsurlar	Yaşamsal Organizma	Holakrasi Organizasyonu
Temel Madde	Hücre	Roller
Temel Fonksiyonel Birim	Organ	Çember, Alt Çemberler
Birimler Arası İlişkiyi Etkileyen Elementler	Hücreler Arası Madde	Ana Bağlantı, Temsilci Bağlantı
İşlev	Fizyolojik Sistem	Süper Daire
Bütünlük	Gövde	Organizasyon ve çevresi
Amaç	Anlamı ve Hedefi	Amaç
Motivasyon	Motivasyon	Holakratik Gerilim, İyileştirme ve İnovasyon Fırsatları

Kaynak: Chen, s.197.

Holonlar, holakrasi tarzı yönetimin ayrı ayrı anlamlı ve önemli organizasyon yapısı yaşamsal bir organizma gibi bir araya gelen yeni ve özel yönetim sistemi süreçlerini ortaya çıkarmaktadır. Holonlardan oluşan sistemler yapısı gereği, endüstriyel sistemlerin heterojen yapısıyla ve rekabet baskısıyla eş zamanlı olarak ortaya çıkan zorlukları bertaraf etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, ortaya konulmuş holonik üretim paradigması, bir organizasyonun, kaynaklar, talepler ve ürünler gibi ana varlıklarının kümesinin holonik biçimde iletişim kurarak en iyi sonucu elde edebilmesi tanımlanmaktadır.[30] Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimin kendine özgü yaklaşımı ile rekabetçi ve belirsizlikle dolu hızlı değişen tüm süreçlere adapte olarak sistematik bir yönetim modelini ortaya çıkardığı[31] söylenebilmektedir. Holonlar organizasyon yapısına iyi derecede uyarlanan ve diğer yönetim sistemlerinden farklı çember örgütlenme biçimiyle yenilikçi bir organizasyonel örgütlenmeyi oluşturmaktadır (Tablo 1).

[30]Janusz Kacprzyk, **Service Orientation in Holonic and Multi-Agent Manufacturing**, (Ed. Janusz Kacprzyk, Damien Trentesaux, Andre Thomas, Duncan McFarlane), Springer Nature, Switzerland,2016,s.xiv.
[31] Chen, s.197.

Şekil 1: Holakrasi Tarzı Yönetimde Temel Çember Örgütlenme



Kaynak: Robertson, Holacracy, s.47.

Holakrasi tarzı yönetim için çember örgütlenme biçiminde oluşan holonik bir örgütlenme yapısı olduğu söylenebilir (Şekil 1). Çemberler, iç içe geçmiş başka çemberlerle bağlıdır ve birbirleri ile iletişim kurabilmektedir. Her çemberde yer alan roller kişileri değil yapılan işler ile bu işlerden doğan sorumlulukları temsil etmektedir. Çemberlerde yer alan kişilerin bir ya da daha fazla görevi olabilmekte ve günlük yapılan işler ile toplantılar sonucunda kişilerin sorumlulukları değişebilmektedir. Holakrasi tarzı yönetimde yer alan çemberler, kişilere atıfta bulunan "takım" anlayışından farklıdır. Takımlar kişileri, çemberler ise rolleri odak noktası yapmaktadır[32]. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetim, birbirleriyle ilişkili ve rekabet ile belirsizlik altında aktif karar verme süreçleriyle değişime hızlı uyum sağlayacak yeni çember yapılar, kendisinden daha büyük veya içi içe geçmiş çemberlerle tüm organizasyonel sistemi holon anlayışıyla bütünsel bir yapıda ele alan yeni bir örgütleme ve yönetim sistemini oluşturmaktadır.

[32] Janse ve Bogers, s.50.

1.1.3. Yönetim Anlayışları ve Holakrasinin Gelişimi

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim anlayışı insanlığın var olduğu dönemlerden itibaren bir ihtiyaç olarak görülmüş olup aşiret, boy, ulus, devlet, sosyal ve siyasi kurumlar gibi örgütlenmelerle tarih sahnesinde yeri almış ve almaya devam etmektedir.[33] Yönetim kavram olarak "belirli işleri başkaları aracılığıyla yaptırma veya gelecekteki hedefler doğrultusunda kaynakları organize etme ve sistemli yapıya oturtarak, gelecekteki amaçlar için faaliyetlerde bulunma süreci" olarak tanımlanmaktadır.[34] Yönetim, uzun yıllar sezgi ve deneyime dayalı deneme-yanılma yoluyla öğrenme ve bilgi biriktirme süreci olarak değerlendirilirken 20.yy'a gelindiğinde organizasyonlarda sistematik bilgi birikiminin oluşmasıyla yönetim, yöneticilik, farklı görüş ve kuramlar, yeni elde edilen ya da birbirini tekrar eden deneyimleme süreciyle bir bilim veya sanat dalı olarak kabul görmeye başlamıştır.[35]

20. yy başından itibaren yönetim biliminde, değişen koşullar ve dönemin kendine özgü değişkenleri ile ele alınarak açıklamaya çalışan yönetim yaklaşımları, süreç içinde dönüşerek modern dünyanın parametreleriyle yeni organizasyonel yapıları tanımlamaya çalışmıştır. Uygulamadaki değişen ihtiyaçları saptayarak yeni metotlar, süreçler, kavramlar ve bakış açılarıyla ihtiyaçları açıklamaya çalışmıştır.[36] Organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri, etkileşim halinde gerçekleşen durum ve taleplere cevap verebilme güçlerine bağlı olarak değişim kavramına yaptıkları atıfla ilişkilendirilebilmektedir. Bu noktada, organizasyonel değişim genel anlamıyla, organizasyonda veya organizasyonun çeşitli alt sistemleri ile bunların birbirleriyle olan ilişkilerinde ortaya çıkan her türlü farklılık[37] ya da organizasyonel süreci ilerleme veya gerileme olarak hem nitelik hem de nicelik yönünden bulunduğu konumdan

---

[33] Bilal Eryılmaz, "Temel Kavramlar", **Kamu Yönetimi**, (Ed.Süleyman Sözen), Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1933, Eskişehir, 2013, s.3.

[34]Hasan Basri Memduhoğlu, "Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim", **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, (Ed. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz), Pegem Akademi, Ankara, 2010, s.2.

[35]Atilla Baransel, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri**, İşletme Fakültesi Yayınları, 1993, s. 5.

[36] Zekai Öztürk ve Özlem Demir, "Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz", **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2017, s.132.

[37] Ömer Peker, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:258, Ankara, 1995, s.24.

başka bir konuma taşıma şekli olarak tanımlanabilmektedir. [38]Organizasyonların çevresinde meydana gelen değişimler önemli boyutlara ulaştığında, değişen taleplere cevap vermek organizasyonlar için bilinçli veya bilinçsiz bir biçimde gerçekleşmek zorunda kalınan bir çabaya dönüşmekte ve bu çaba zaman içinde süreklilik halini almaktadır.[39]

Değişen sistemler, değişim kavramının kendine özgü doğası içinde olması gereken bir zorunluluk bir başka ifade ile gereklilik olarak pek çok şekilde karşımıza çıkmaktadır. Değişen sistemler, toplumun kendi iç dinamikleri içinde gerçekleşerek farklı bir biçime bürünmekte ve yeni bir yapıyı konumlandığı alana uyarlamaktadır.

[38] Mehmet Akif Helvacı, **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler**, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2015, s.14.

[39]Abdullah Yeşil, "Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:5, 2018, s.308.

Tablo 2: Holakrasi Tarzı Yönetimin Yönetim Yaklaşımlarının Tarihsel Gelişimi İçindeki Yeri

Yönetim Dönemi	Kuram ve Yaklaşımlar	Amaç	Ortam	Uygulama	Kapsam	İnsan
Klasik Yönetim Anlayışı 1880-1930 Frederick W. Taylor Henri Fayol Max Weber	Bilimsel Yönetim Yaklaşımı Yönetm Süreci Yaklaşımı Bürokrasi Yaklaşımı	Karlılık ve Verimlilik	Değişkenlik göstermeyen durağa koşullar, ön görülebilir çevresel süreçler.	Arz-talep ilişkisi	Üretim, Girdi ve Çıktı, Verimlilik, Karlılık, Organizasyonel amaçlar ön plandadır	Sistemli, mekanik, içgüdü ve insani ilişkiler bertaraf edilmiş, hata, kaza yapmaya eğilimli, denetim ve kontrole ihtiyaç duyulmakta, Yasal yetkiler, yönetsel beceriler, güç ve otorite ön plandadır
Neo-Klasik Yönetim Anlayışı 1930-1950 Elton Mayo ve arkadaşları D. McGregor R. Likert C. Argyris Kurt Lewin	Hawtorn Araştırmaları X ve Y teorisi, 1-4 Sistem Modeli, Olgunlaşma Modeli Güç Alanı Analizi	Karlılık ve Verimlilik	Çalışanlar arası İlişkiler Öngörülemeyen çevresel Süreçler	Arz-Talep ilişkisi	Üretim, Girdi ve Çıktı, verimlilik, insan faktörünün verimliliğe katkısı	İnsan araştırmanın odak noktası, psikolojik varlık, insani ilişkiler ön planda, amprik araştırmaların öznesi
Modern Yönetim Anlayışı 1950-1970 Jan Christian Smuts Ludwing von Bertalanffy Fred Fielder Arthur Koestler Ken Wilber	Holizm Fikri Genel Sistemler Teorisi Durumsallık Yaklaşımı Holonik Teori İntegral Teorisi	Gelişme ve İlerleme, Teknolojik Okur-Yazarlık	Çevresel koşullara uyum sağlama, Organizasyon-Çevre etkileşimi, Entegrasyon, Çevresel değişkenlere göre organizasyonel	Standartlaştırma	Evrensellik, Homojenlik	İnsan merkezli, Ussal yaklaşım
Post Modern Yönetim Anlayışı 1970'den sonrası Stephen A. Ross Oliver Williamson Edwards Deming Michael Porter Pierre-Joseph Proudhon	Vekalet Kuramı İşlem Maliyeti Kuramı Toplam Kalite Yaklaşımı Porter Rekabet Kuramı Porter 5 Güç Analizi Öz Yönetim	Değerler, Sosyal sorumluluk, Küresel sorunlara çözümler, Evrensel sorunlara ortak çözümler, Teknolojik uyum, Bilgi üretme ve yenilik yaratma, Fırsatları görme ve yakalama	Belirsiz ve Kaotik, Ön görülemez, Değişken	Esnek, Talebe bağlı	Çok kültürlülük, yerellik, heterojen çalışma grupları ön plandadır.	Çalışma hayatının en önemli "değer"i, entelektüel sermaye, kendi kendini keşfetme, kendini tanımlama, sınırlarını çizebilme, kendini gerçekleştirme isteği ön planda, otoriteye karşı öz denetim, öz yeterlilik
Holakrasi Tarzı Yönetim 2007'den sonrası Jan Christian Smuts Ludwing von Bertalanffy Ken Wilber Arthur Koestler Brian Robertson	Holizm Fikri Genel Sistemler Teorisi Holonik Teori İntegral Teorisi	Değerler, Sosyal sorumluluk, Küresel sorunlara çözümler, Evrensel sorunlara ortak çözümler, Teknolojik uyum, Bilgi üretme ve yenilik yaratma, Fırsatları Görme ve Yakalama	Belirsiz ve Kaotik, Ön görülemez, Değişken	Esnek, Talebe bağlı, Taleple uyumlu çember örgütlenme	Çok kültürlülük, Yerellik, Heterojenlik ve Çember çalışma grupları	Kendi kendini yönetebilme, öz yeterlilik, gücün odak noktası, rol alan ve sorumluluk sahibi, sorunları çözebilen, işi en iyi yapan kişi olarak değer gören, saygınlık ünvanların dışında, denge ve uyum sürecinde etkin, kendi alanında lider,öz denetim sahibi, hiyerarşiye bağlı ilişki dışında, kendini gerçekleştirme hedefine sahiptir.

1.1.3.1.Klasik Yönetim Anlayışı

F. W. Taylor'un 1911 tarihinde yayınladığı "Bilimsel Yönetimin İlkeleri" adlı çalışması, bulunduğu döneme ışık tutmuş ve o dönemin şartlarında oluşan yönetsel amaçlar ise, Fayol ve Weber tarafından geliştirilen klasik yönetim anlayışı, iş bölümü ve uzmanlaşma, verimlilik ve üretim kavramlarıyla organizasyonların yönetsel ilke ve faaliyetleri kapsamında açıklanmaya çalışılmıştır.[40] 20.yy'ın ilk çeyreğinden itibaren ekonomik ve toplumsal yapı teknolojinin gelişmesiyle birlikte hızlı biçimde değişim göstermiş ticari ilişkiler, siyaset ilişkileri ve yönetim teknikleri yeniden biçimlenmeye başlamıştır.[41] Taylor'un katı iş ve zaman etüdü çalışmaları ile emek sürecini detaylı parçalara bölerek emek verimliliğini en üst düzeye çıkarma amacı, Ford'un parçalı emek sürecini rasyonel bakış açısıyla birleştirmiş, belirli sabit bir görev, o işi üstlenen çalışana yüklenmiştir.[42] Tüm süreci detaylı plan ve programla detaylandıran üst yapı ve yönetim çalışanların üretim süreçlerini organizasyon içinde merkezileştirerek çalışanlara yaptığı iş özelinde kalacak sınır çizmeye başlamıştır.[43] Dönemin şartları ve yaklaşımlar göz önüne alındığında gelişmeler verimlilik için gereklilik niteliği taşımaktadır. Amaçların basite indirildiği, niteliklerin ayrıştırıldığı bu dönem, emeğin de nitelikli ve niteliksiz işleri yapanlar olarak ayrışmasına neden olmuştur. Bireysel düzeydeki tüm katkılar, bir diğer çalışanın katkısına bağımlı ve kolektif çalışmayla zaman ve verimlilik kaybının önüne geçecek[44] şekilde makine-insan entegre sistemi dönemin temel özelliği olmuştur. Her dönemin kendine ait özellikleri bulunduğu çağın yapısı, koşulları, teknolojik gelişim düzeyi, hedefleri, beklentileri, eğitimli insan sayısı gibi çok sayıda değişkenden etkilenmekte ve her sistem bulunduğu çağda en iyiye ulaşmayı hedeflemektedir. Her dönem, değişen yapıya farklı bakış açısı getirmekte ve

---

[40] Fuat Ustakara ve Yusuf Yıldız, "Örgüt Kuramının Bir Parçası Olan Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler ve Önemi", **Simetrik İletişim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:1, Sayı:4, 2020, s.182

[41] William Fielding Ogburn, "National Policy and Technology", (Ed. Charles R. Walker.), **Modern Techonology and Civilization: An Introduction to Human Problems in the Machine Age**, McGraw Hill Book Company, 1. Baskı, New York, 1962, s.43.

[42] David Harvey, **The Condition of Postmodernity An Enquiry into the Origins of Cultural Change**, 2. Baskı, Black Well,1991, s.125.

[43] Richard Sennett, **"Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde işin Kişilik Üzerine Etkileri"**, çev. Barış Yıldırım, Ayrıntı Yayınları, 3.Basım, İstanbul, 2015,s.43.

[44] Gökhan Aşkar, **Yönetim Kuramlarında İşbirliği Kavrayışı,** Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Yönetim Bilimleri), Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2022, s.118.

yeni yaklaşımları evrimleştirerek farklılaştırmaktadır. Bu farklılık çoğu zaman radikal bir bakışı olarak algılansa da her dönemin yaklaşımı kendinden önceki dönemlerden etkilenmektedir. Bu etkileşim, eksik yönlerin güçlenmesi veya geliştirilmesi yahut yeni yaklaşım geliştirerek daha etkin bir ilerleyiş sağlamak biçiminde olabilmektedir. Holakrasi tarzı yönetim, kendinden çok daha eski yaklaşım olan klasik yönetim anlayışında oldukça farklı ve dönemsel olarak çok uzak görünmesine rağmen klasik yönetim anlayışı etkileşim içinde olup, bu döneme getirilen eleştirilere farklı bakış sunmaktadır.

Klasik yönetim düşüncesi ile kıyaslandığında holakrasi tarzı yönetim organizasyonel işleyişinde çalışanı ön plana çıkarmakta ve çalışan yetkinliğine önem vermektedir. İşin bölümleri çalışanın kendi mesleki öz yeterliliği ve sorumluluğuna bırakılmakta hatta doğal yolla bir personel güçlendirme biçimi oluşturulmaktadır. Klasik dönem anlayışının insanı makine olarak gören metalaşmış bakış açısı holakrasi tarzı yönetimde terk edilmekte ve insan hata ile kaza sorumlusu olarak değil, işin sorumlusu olarak görülmektedir. İşin en küçük parçalara ayrıştırılarak çalışanın ve işin niteliğinin basite indirildiği klasik dönem anlayışı sorumluluk, proaktiflik, mesleki yeterlilik ve işin tüm süreçlerinden belirli zamansal kısıtlama olmaksızın tek kişiye atfedilmiş yapısı holakrasi tarzı yönetimde farklılaşmaktadır. Dikey ve sert hiyerarşi yapısının en güçlü olduğu ve emir-komuta zinciri örgütlenme biçiminin mimarı olarak görülen klasik dönem yaklaşımı, holakrasi tarzı yönetimde yerini bütüncül karar verme ve holarşik örgütlenme biçimi olarak isimlendirilen yeni yapılanmaya bırakmaktadır. Bu bağlamda, holon biçimi örgütlenmeler ortaya çıkmakta ve ast-üst ilişkisi, unvan ve otorite anlayışı değişim göstermektedir. Klasik dönemde organizasyonlarda görülen otoriter lider yaklaşımı dağıtılmış lider yaklaşımıyla yer değiştirerek post-modern dönemin dağıtılmış liderlik gibi her çalışanın kendi özelinde lider olduğu anlayışı ortaya çıkarılmaktadır. Holakrasi tarzı yönetim çağın gerektirdiği değişim ve farklılaşmaları kucaklayan, çevik ve teknolojik bir yönetim anlayışına sahiptir. Bu noktada, klasik yönetim anlayışının her yerde geçerli ve evrensel kurallarının holakrasi tarzı yönetimde kabul görmesinin temel anlayışına aykırı olacağı, post-modern dönemde de organizasyonların gelişim ve ilerlemesine engel olacağı değerlendirilebilmektedir.

1.1.3.2. Neo-Klasik Yönetim Anlayışı

Neo-klasik yönetim anlayışında ise çalışma hayatında ilk kez insan unsuru ön plana çıkarılarak, klasik yönetim anlayışından farklı olarak insan sosyolojik ve psikolojik bir varlık olarak ele alınmaktadır.[45] Neo-klasik dönemde, yönetim teorisine en önemli katkı Elton Mayo tarafından Hawthorne fabrikasında yapılan deneyler sonucunda gerçekleştirilmiştir.[46] Mayo, bir organizasyonun salt formel bir yapıdan meydana gelmediğini, enformel grup ve ilişkilerle klasik dönemin mantık dışı ilişkilerini de barındırabileceği görüşünü savunmuştur.[47] Neo-klasik yönetim anlayışının en büyük itici gücü organizasyonel yapı ve süreçlerde farklılaşmaya gitme çabasıdır. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak organizasyondaki katı hiyerarşi yapı yerine, çalışanı motive edecek ve insan ihtiyaçlarını ön plana çıkaracak yeni bir yönetsel yaklaşım ön plana çıkmıştır. Neo-klasik yönetim anlayışı, üretim odaklılıktan çalışan odaklılığa, yürütmeden katılımcı karar alma mekanizmasının benimsenmesine, yakın kontrol ve denetimden öz-kontrol ve öz-inisiyatifin organizasyonlarda yer almasına gibi özellikleri ile önemli ölçüde farklılaşmaktadır.[48] Klasik yönetim yaklaşımı çalışanı pasif, bağımlı, disiplin edilmesi gereken kişiler olarak ele alırken, neo-klasik yaklaşım derin ilgi, uzun dönemli bakış açısı, kendine duyarlı olma vb. olgun insan özelliklerine sahip kişiler olarak tanımlamaktadır.[49] Neo-klasik yönetim anlayışı, klasik yönetim anlayışını reddetmek yerine insan unsuruna odaklanarak insanın nasıl davrandığını yapı-davranış bütünlüğü içinde incelemiş bunun sonucu olarak neo-klasik yönetim anlayışı insan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmıştır.[50] Aynı zamanda kendi döneminde önemli gelişmelere ışık tutacak modellerle açıklanmıştır. Bunlar; D. McGregor'un X ve Y teorisi, R. Likert'in Sistem 1-4 Modeli, C. Argyris'in Olgunlaşma Modeli ve K. Lewin'in Güç Alanı Analizidir.

---

[45] Öztürk ve Demir, s.119.
[46] Ceren Kalfa, "Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi ve Kimlik Tartışmaları", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:16, Sayı:1,2011, s.409.
[47] Herbert Hicks, **Perspektif Açıdan Yönetim Düşünüşü: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Örgütlerin Yönetimi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979, s. 32.
[48] Brian R. Frey ve Jos C. N. Raadschelders, **Mastering Public Administration: From Max Weber to Dwight Waldo**, Sage Publisher, 3. Baskı, 2014, s.28.
[49] Gamze Ebru Çiftçi, **Tarihsel Süreçte Yönetim Düşüncesi**, Hiper Yayın, 2. Baskı, İstanbul, 2019, s.121.
[50] İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon,** Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1998,s.32.

İnsan ilişkileri yaklaşımı açıklamaya çalışan modeller günümüzde de çalışanların davranışlarını anlamlandırmaya katkı sağlayan çalışmalar niteliğine sahiptir.[51]

X ve Y Teorisi ile 1957 yılında yayınlanan "İşletmenin İnsan Yönü (The Human Side of Enterprise)" Mc Gregor'un kitabında yönetici davranışlarını inceleyerek, yöneticilerin astları ya da etkiledikleri insanlar tarafından nasıl göründüklerini ve davranışlarının nasıl anlamlandırıldığı ortaya konulmuştur. Klasik kuramın insana bakış açısını X teorisi ile ifade etmiş daha sonra bu teoriye karşılık eleştirdiği Y teorisini geliştirmiştir.[52]

X teorisine göre, insan pratik zekalı ve kendiliğinden harekete geçebilecek bir sistem olarak görülmemektedir. Doğası gereği tembelliğe yakın, yenilik ve değişimden hoşlanmayan, kendi çıkarlarını organizasyonun çıkarlarına göre ön plana koyan ve yönetilmeyi tercih eden bir yapıya sahiptir. İnsanı bu bakış açısıyla yorumlayan yöneticinin çalışanı pasif bir unsur, organizasyonel bir girdi ya da varlık olarak görmesi ve otoriter bir yönetsel tutum sergilemesi kaçınılmazdır[53]. Yönetici ve çalışan arasındaki bağ, az yetki, çok denetim, ayrıntılı iş tanımları ve ceza uygulamaları çerçevesinde oluşması kaçılmaz olarak değerlendirilmiştir[54]. Buna karşın Y teorisinde McGregor bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması amacını benimseyerek organizasyonda insanın fiziksel veya düşünsel çaba harcaması dinleme ihtiyacı kadar doğal, denetim, ödül-ceza ilişkisinin tahmin edildiği kadar insan üzerinde etki sağlamadığı, organizasyonel bağlılığın çalışanın kazanılmasıyla ilişkili olduğu, çevresel etmenler etkili olduğu taktirde insanın bilgiyi arama, sorumluluk sahibi olma eğilimlerinin bulunduğu, sorunlara çözüm getiren ve yaratıcılık yeteneklerinin tahmin edilenden daha yaygın olduğunu saptamıştır.[55] Gerçekleştirilen çalışmalarla Y bakış açısındaki kişilerin organizasyonda daha iyi performans sağladığı ve kendilerini geliştirmek için dah çok çaba harcadığı elde edilen sonuçlar arasında yer almıştır.[56]

---

[51] Hafize Seçtim ve Hüseyin Erkul, "Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme", **Management and Political Sciences Review,** Cilt:2, Sayı:1, 2020, s.27.

[52] Douglas, McGregor, **"İşletmelerde İnsani Boyut"**, (Ed. Shafritz, J. M.& Hyde, A. C.), Global Politika ve Strateji Yayınları, Ankara, 2016, s.236.

[53] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 6.Baskı, İstanbul,2000,(Yönetim Psikolojisi), s.26.

[54] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği,** Beta Basım Dağıtım,12. Baskı, İstanbul, 2010, s.238.

[55] Eren, s.42.

[56] Ramesh Kumar Moona Haji, Mohamed ve Che Supian Mohamad Nor, "The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: a Literature

Likert'in Sistem 1-4 Modeli: Rensis Likert tarafından geliştirilen modelin amacı insanın bir kaynak altında değerlendirildiğinde ortaya çıkması muhtemel kayıbının organizasyonun diğer kaynaklarıyla karşılaştırıldığında yerine yenisi koyulamayan bir kaynak olarak değerlendirerek[57] çalışanları X kuramının bakış açısı yerine Y kuramının bakış açısıyla değerlendiren, hijyen faktörleri yerine güdüleyici faktörlere yönelerek insan kaynağını yönetmeyi hedefleyen, astları hedef belirleme ve karar verme süreçlerine dahil ederek organizasyonlarda insancıl bir yaklaşım sunmaktır[58].

Sistem–1 İstismarcı-Otoriter Liderlik olarak tanımlanmıştır. Sistem-1 İstismarcı- Otoriter Liderlikte: Lider astlarına güven duymamakta ve yetki dağılımını genişleterek astlarına görev ve yetki dağıtımında bulunmamaktadır. Güçlü ve katı bir hiyerarşi sistemi söz konusudur ve ceza sistemi süreçte etkin olarak kullanılmaktadır.

Sistem–2 Yardımsever-Otoriter Liderlik: Lider, astlarına az da olsa güven duymakta, hiyerarşi yapısı küçük oranda esnemiş ve astlarla aşağıdan yukarı işletişim kurulabilmektedir. Denetimin varlığı Sistem-2'de de aktif olarak işlemekte, yetki dağıtımı gerçekleşebilmektedir. Ceza sistemi yerini ödül-ceza ilişkisine bırakmıştır[59].

Sistem-3 Katılımcı Liderlik: Yöneticilerin astlarına önemli ölçüde ancak tam olmayan güveni vardır. Çalışanların sorunlarını dinleme, ılımlı yaklaşım, nadir olarak verilen cezalara karşın ödül sistemi de benimsemiştir. Kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınmasına karşın, kararlar üzerinde çalışan görüşlerine yer verilmektedir.

Sistem-4 Demokratik Liderlik: Yöneticilerle çalışanlar arasında yüksek düzeyde iletişimin yanısıra çalışma alanlarıyla ilgili yüksek düzeyde karar verme süreci hakimdir. Denetim sürecinde çalışanlara geniş sorumluluk aktarılmıştır. Dengeli, sistemli bir güven duygusu ve özgürlük alanı oluşturulmuştur[60]

Review", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Cilt:3, Sayı:5, 2013, s.715.

[57] Enver, Karakışla, **Kültür Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetsel Etkinlik Açısından Etkisi,** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman, 2009, s.68.

[58] Erol, s.45.

[59] Yüce İhsan, Alganer, **Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002, s.24.

[60] İsmail Bakan ve Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönel İK Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", **I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, Sayı:31, 2004, s.158.

C. Argyris Olgunlaşma Modeli: Klasik döneme ait yönetim yaklaşımılarının çalışanların olgunlaşmasını engellediğini öne sürerek olgunlaşma sürecini iyileştirmek adına önerilerde bulunulmuştur. Neo-klasik bir kuramcı olan Chris Argyris'in öne sürdüğü model, organizasyonel amaçlara ulaşmada yükselme ve organizasyonda serbest yetki kullanımının motive edici faktör olarak benimsenmesi üzerinde durmuş ve çalışmalarını bu yönde gerçekleştirmiştir. Model, klasik kuramın aşırı hiyerarşi örgütlenmesi, emir-komuta ilişkisi, detaylandırılmış iş bölümü ve denetim alanı sorununun çalışanın olgunlaşması karşısında engelleyici faktör olduğu[61] ve organizasyonun biçimsel özelliklerinin çoğu sosyal, yönetsel ve psikolojik sorunun temeli olarak olgun kişiliğin gerektirdiği davranışları sergileyememenin nedeni olduğunu vurgulamıştır. Olgunlaşma, kişinin zaman içerisinde var olan potansiyelin ortaya çıkışı olarak tanımlanmakta[62], bu gelişim sürecinin önünde engeller oluştukça çalışanın olgun kişi özelliğini sergileyemediği vurgulanmaktadır. Kişinin pasif, bağımlı, sınırlı davranış sergileme, duyarlılıktan yoksun, yüzeysel ilgili gibi olgun olmayan kişilik özellikleri iken aktif, bağımsız, farklı davranışlar sergileme, kendine karşı duyarlı olma ise olgun kişilere ait özellikler olarak belirtilmiş ve kişilerin sınır noktalar olarak belirlenen özellikler arasında hareket ettiği tüm kişilerin tam olgunluğa ulaşamadığı, kişilerin kendilerine has özellikleri, geçmiş deneyimleri, kişilik özellikleri gibi değişkenlerin de olgunluğa erişim de etkili olduğu vurgulanmıştır[63].

K. Lewin'in Güç Alanı Analizi ise neo-klasik yönetim anlayışında güçlerin karşı karşıya geldiği alana açıklık getirmeye çalışmış ve güçleri sürükleyici ve kısıtlayıcı güçler olarak belirtmiştir. **Sürükleyici güçler**, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için yöneticilerin sahip olduğu güçler iken **kısıtlayıcı güçler** ise sürükleyici güçlerin etkisini azaltan güçler olarak ifade edilmiştir[64]. Sürükleyici güçler ile kısıtlayıcı güçler eşit olduğu noktada organizasyon dengeye ulaşacaktır. Bu denge ise güçler arasındaki iletişim ve ilişkilerle sağlanacaktır[65]. Alan teorisi, kişinin çevresiyle etkileşime vurgu yaparak kişilerin sosyal etkileşim içinde oldukları

---

[61] Cemal Öztürk, "Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları", **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:8, 2016, s. 3086- 3088.
[62] Metin Arslan, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (Ders Notları)", **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, 2016, s.35.
[63] Koçel, s.240.
[64] Gülay Budak ve Gönül Budak, **İşletme Yönetimi,** Nobel Akademik Yayıncılık, 9. Basım, 2018, Ankara, s.54.
[65] Eren, s.47.

çevrelerinden gelen uyarıcıların kişiler üzerinde farklı etkileri olduğunu belirtmiştir. Kişilerin çevresinde olan birçok farklı gücün kişinin hareketi üzerinde belirgin etkisi bu güçlerin kümülatiflerine bağlı olarak farklılık göstereceği ve kişilerin seçimlerini bu doğrultuda yapacağını belirtmiştir[66].

İnsan ilişkileri yaklaşımı olarak da adlandırılmış neo-klasik yönetim anlayışı, klasik yaklaşıma radikal bir tepki olarak değil klasik yaklaşımda eksik gördüğü noktaları tamamlayarak farklı bir bakış açısıyla yeni bir yönetim dönemine klasik dönemden daha farklı yönelime sahip araştırmalarla katkı sağlamıştır. İnsanı odak noktası ve araştırma alanı olarak değerlendiren neo-klasik yönetim anlayışının organizasyonlarda çalışanları incelediği alanlar kişisel farklılıklar, insana bütün olarak yaklaşım, insan davranışları, insan-organizasyon etkileşimi, organizasyonun bir insan gibi sosyal bir sistem olarak incelenmesi olmuştur[67]. Neo-klasik yönetim anlayışının temel araştırma alanı kendinden önceki dönemlerde alışıla gelmemiş yönüyle insan davranışı, psikolojisi ve organizasyondaki davranışın neden-sonuç ilişkisini insan temasıyla ele almaktadır. Holakrasi tarzı yönetimin de kendinden önceki tüm dönemlerden farklı olarak organizasyonun merkezine koyduğu değer olarak "insan" neo- klasik yönetim yaklaşımın inceleme alanı, çalışana yaklaşımı ve kendinden önceki dönemlerden alışılagelmemiş olmak gibi ortak özellikleriyle benzerlik göstermektedir. Güç, yetki, sorumluluk, çalışanın özerk alanı gibi konular neo-klasik yönetim anlayışının geçerli olduğu dönemde araştırılmaya yeni başlanmış bir alan iken holakrasi tarzı yönetim tüm bu araştırmaların vücut bulduğu net, somut, ölçümlenebilir ve neo-klasik yönetim anlayışının olduğu gibi kendinden önceki yaklaşımları reddetmeden eksik yönleri ve beklentileri tamamlayarak ilerleyen yeni bir yönetim tarzı olarak gelişmeye başlanmıştır. Neo-klasik yönetim anlayışının çalışanı güçlendirerek çalışana yetki, sorumluluk atfettiği, organizasyon için önemli bir faktör ve çevreyle etkileşim içinde olan bir değer olarak irdeleyen yönetim anlayışı özelinde holakrasi tarzı yönetimle önemli birçok noktalarının benzer olduğu söylenebilir.

---

[66] Andrew Leo Berthaume ve diğerleri, "Towards A Social Psychology-Based Microscopic Model of Driver Behavior and Decision-Making: Modifying Lewin's Field Theory", The 3rd International Workshop on Agent-Based Mobility, Traffic and Transportation Models, Methodologies and Applications (ABMTRANS), **Procedia Computer Science**, Cilt: 32, 2014, s.817.

[67] Dilaver Tengilimoğlu, E. Asuman Atilla ve Meral Bektaş, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Çağdaş Yaklaşımlar, İşletme ve Yönetim Fonksiyonları**, Seçkin Yayıncılık, 8.Baskı, Ankara, 2020, s.107.

Holakrasi tarzı yönetim, gücün odak noktasını benzer şekilde değiştirirken çalışana aşkın ve benzersiz bir güç, sorumluluk ve karar verme yetkisi tanımaktadır. Benzer şekilde çalışanın denetim mekanizması olan rolü ise kendine dönük ve en alt düzeyde denetime tabi olmak şeklinde nitelendirilebilecek bir niteliğe sahiptir. Hiyerarşiye karşı holarşik yapının benimsendiği holakrasi tarzı yönetimde ast-üst ilişkileri, denge ve çevreyle etkileşim yönünden neo-klasik yönetim yaklaşımından farklıdır. Neo-klasik yönetim anlayışının geçerli olduğu dönem, klasik yaklaşımın eksik yönlerini tamamlarken hiyerarşi örgütlenme biçimi, alışılmış örgütlenme biçimi, ast-üst ilişkileri, yönetici, lider anlayışı ve gücün kaynağı organizasyon içinde benzer biçimde yer almaktadır. Neo-klasik yönetim anlayışının benzer organizasyon kalıbına karşı irdelediği ve geliştirmek istediği alan insandır. Holakrasi tarzı yönetimin ise tüm organizasyon ve çalışana/insana verdiği değer ile kazandırdığı anlam farklılaşmıştır. Her iki yönetim yaklaşımı karşılaştırıldığında birbirlerinden ayrılan en önemli özelliklerinin ise farklılaştıkları bu alan olduğu söylenebilmektedir.

1.1.3.3. Modern Yönetim Anlayışı

Neo-klasik yönetim anlayışı yerini İkinci Dünya Savaşı yıllarından itibaren modern yönetim düşüncesine bırakmıştır. Neo-klasik yönetim anlayışının insan ilişkilerini aşırı irdeleyici tavrı, organizasyonda yer alan informel gruplara yönelimi, insanın rasyonel davranmadığı görüşünü devamlı olarak savunması ve organizasyonu dış çevreden bağımsız incelemesi eleştirilerine karşı modern yönetim anlayışı sosyal bir sistem olarak ele almış değişen dünyanın değişmez ilke ve anlayışla anlaşılmasının mümkün olmadığı görüşünü savunmuştur.[68]

Klasik yönetim anlayışının organizasyonun rasyonel sistem kurma çabasına ait tezine karşın neo-klasik yönetim anlayışının insan üzerinde odaklanarak antitez oluşturma çabasına modern yönetim anlayışının her iki dönemin yönetim yaklaşımını farklı boyutlarla ele alıp yorumlama biçimi sentezci bakış açısını ortaya çıkarmıştır[69]. Modern yönetim anlayışının öne çıkan ve onu farklı yapan özelliği sentez edici ve birleştirici aynı zamanda kavramsal irdelemeye dayalı yolu tercih etmiş olmasıdır.

[68]Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, 5.Baskı, Ankara, 2016, s.124.
[69] Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2001, s.88

Organizasyonu incelemenin tek ve genel geçerliliğe sahip bir yolla değil, sistem olarak ele alıp değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.[70] Modern yönetim anlayışı kendisini açıklayan önemli yaklaşımlara sahiptir. Bu yaklaşımlar arasında, Sistem yaklaşımı, Durumsallık yaklaşımı ile Holonik teori ve İntegral teorisi yer almaktadır.

Sistem Yaklaşımı: Kaynağını genel sistemler teorisinden almaktadır. Genel sistemler teorisinin ortaya çıkışında Jan Christian Smuts, Kenneth Boulding, William Ashby, Norbert Wiener gibi birçok bilim insanının katkısı olduğu söylenebilir[71]. Özellikle Jan Christian Smuts'un bütünsel bakış açısı genel sistemler teorisinde önemli role sahiptir. Smuts nihai gerçeklik fikrini ifade edebilmek için Holizm yani bütünsellik kavramını bulmuştur. Bu kavramın arka planına bakıldığında araştırmaların temel iki soruya cevap aradığı bilinmektedir. Kavramsal veya varoluşsal bir bütünlük var mıdır? Eğer var ise tanımlanabilir yahut açıklanabilir mi? Smuts'ın bu terimi 20.yy başında ileri sürmesinden sonra sadece bilimsel araştırma alanlarında değil aynı zamanda dinsel yaklaşımlarda da kullanılan bir kavram olmuştur[72]. Bu kavramı Smuts, doğal dünyanın parça olarak değil ancak bir bütün olarak bakıldığında anlaşılabilir olduğunu ifade etmek için kullanmıştır[73]. Smuts holizmi tüm süreçlerin gerçek ve aktif nedeni olarak ifade etmiş ve holizmin doğasında tüm süreçlerin yer aldığını vurgulamıştır. Bununla birlikte holizmi evrimin genelinde yön ve kontrol ilkelerini içeren bir araç olarak da nitelendirmektedir[74]. Darwin'in Türlerin Kökeninde öne sürdüğü teorisi birçok yönden yalnızca bilimi değil, teoloji ve felsefede de devrim yaratma potansiyeline sahip olduğu için, Smutz 'un ilgi odağını oluşturan bir konu olmuş[75] ve holizme ilişkin düşüncelerini öne sürmesini etkilemiştir.

Sistem yaklaşımı bir sistemi yahut sistemi oluşturan alt parçaların entelektüel yaklaşımıdır. Organizmaları, yapıları, kurumları, mekanizmaları, doğal oluşumları

---

[70] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım, 12. Baskı, İstanbul, 2016, s.51.

[71] Zeki Gülen, **Klasik ve Kuantum Bilişim Kuramının Karşılaştırılması**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2019, s.15.

[72] Francis W. Brush, "Jan Christian Smuts and His Doctrine of Holism", **Ultimate Reality and Meaning**, Cilt:7, Sayı:4, 1984, s. 288,289.

[73] Andrew Heywood, **Politics,** 3. Baskı, Palgrave Macmillan Publisher, 2007, s.264.

[74] Jan Chiristan Smuts, **Holism,** Encyclopedia Britannica, 14. Baskı, London: The Encyclopedia Britannica Company, 1929, s.642.

[75] Jan Chiristan Smuts, **Ho/ism and Evolution,** The Macmillan Company, New York, 1926, (Holism), s.6.

kendi içinde ve birbirleriyle etkileşim halinde parçalar olarak nitelendirmektedir[76]. Bütün, parçaların ayrı ayrı toplamından daha büyük bir durumu ifade etmektedir[77]. Bu bağlamda, Smuts ve diğer araştırmacıların sistem yaklaşımına katkısının çok daha eski dönemlere ait bilgilerle eklemlenerek sürecin gelişimine katkı sunduğu, holizm yani bütünsellik kavramının sadece deneysel ya da disiplinler arası çalışmalar özelinde araştırma alanlarında değil evreni anlama ve anlamlandırma sürecinde de katkı koyduğu, sistem yaklaşımının ortaya çıkmasında ve genel sistemler teorisinin oluşturulma sürecinde ilham veren bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Yirminci yüzyıl biyologlarından olan Ludwing von Bertalanffy "Genel Sistem Kuramı Topluluğu" kurucuları arasında yer almaktadır. Bertalanffy, 1920'lerde bütün sistemlere uygulanabilecek ilke ve prensipleri bulmaya odaklanarak disiplinlerarası bir alan yaratmayı hedeflemiş ve 1937 yılında Chicago Üniversitesinde gerçekleştirilen bir felsefe seminerinde disiplinler arası bu çalışma alanına Genel Sistemler Teorisi adını vermiştir[78]. Genel sistemler teorisi, tek fenomenden sisteme, tek fenomenlerin ağı olarak değerlendirilmekte ve organizasyonu öğeler arasındaki karmaşık etkileşim olarak ele alınmaktadır. Bertalanffy, sistem kavramını kesin bir sınır içinde ve çevresiyle etkileşim halinde olan öğelerin sayısı olarak değerlendirmektedir.[79] Genel sistemler teorisi, disiplinler arası etkileşim ve iletişim için ihtiyaç duyulan sistematik bir yol, karmaşıklığa açıklık getiren ve bulanık ya da muğlak olarak görülen farklı yaklaşımları bir araya getirmeye yardımcı bir araç olarak tanımlanmaktadır.[80] Bu bağlamda, sistem teorisinin farklı görüş, yapı, uygulama gibi birçok alanı yahut birbiriyle ilişkili parçaları kendi yapısı içinde bir araya getirerek eşsiz yeni bir yapıyı oluşturduğu söylenebilir. Sistem teorisine göre, öğeler sürekli birbirleriyle etkileşim içindedir ve gerçekleşen bu etkileşim sistemin canlı olmasını sağlamaktadır. Sistemin parçalarında, etkileşim gerçekleşmezse sistem işlevsizleşmekte ve sistem olma özelliğini yitirmektedir.[81] Bu noktada, parçaların sistemin bir parçası olması genel

[76] Gülen, s.15.
[77] David E. Joyce, **"Euclid's Elements"**, Common, 2019, http://aleph0.clarku.edu/~djoyce/elements/bookI/defI1.html, (15.03.2023).
[78] Tengilimoğlu ve diğerleri, s.108.
[79] Yunus Yoldaş, "Sistem Kuramı", **Türk Siyaset Bilimi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2021, s.208.
[80] Kenneth E. Boulding, "General Systems Theory - The Skeleton of Science", **E:CO Special Double**, Cilt:6, Sayı:2, 2004, s.127.
[81] Ahmet Haluk Yüksel, "İletişim Sureci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi", **Kurgu,** Cilt: 6, Sayı:2, s.56.

sisteme ait parçalardan biri ile ilişkilendirilmesine bağlıdır. Buna karşın, parçalar arasında her hangi bir işlev sağlanamıyorsa, bu parça sistemin dışında kalmakta ve çevresel faktör olarak algılanmaktadır.

Sistem yaklaşımında iki farklı sistem yer almaktadır. Bunlardan ilki; çevreden her türlü girdiyi alıp bunu dönüştürerek tekrar çevreyle paylaşan açık sistem ile çevreyle herhangi bir iletişim sürecine girmeyip kendi alanında sabit sistemlere dönüşen kapalı sistemdir.[82]

Sistemlerin çevresiyle olan etkileşimi sistemin sınırlarını açıklamaktadır. Her sistemde sınırlar mevcuttur. Sınırlar, sisteme ait olan değişkenlerle çevre arasındaki önemli bir ayrışma alanını ifade etmektedir. Kapalı sistemlerde sınırlar çevreyle etkileşime izin vermezken açık sistemlerde sınırlar oldukça esnektir. Sistem yaklaşımında çevreyle sistem yapısının özelliği önem taşımakta ve ilişkinin boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Sınırların etkileşim sürecinde geçişkenlik ve kendi bütünlüklerinde alma-verme ilişkisini düzenleyen görünmez bir yapı olduğu da söylenebilir. Denge sistem yaklaşımının önemli koşullarından biridir.[83]

Sistem yaklaşımı üzerine kurulmuş ve sistem yaklaşımını destekleyen tamamlayıcı bir yaklaşım ise **Durumsallık Yaklaşımı**dır. Durumsallık yaklaşımı yönetim psikoloğu olarak görev yapan Fred Fielder tarafından geliştirilen liderlik etkinliği araştırmasında temellınmıştır. Durumsallık yaklaşımı, organizasyonun kabul edilmiş ilke ve kurallara göre değil kendi iç dinamikleriyle etkileşim içine girdiği çevre ve çevrenin farklı boyutlarına göre şekillendiğini vurgulamaktadır[84]. Durumsallık yaklaşımı temelinde tüm organizasyon yapısına uygun gelişebileceği alan olduğu varsayımını kabul etmemekte organizasyonel etkililik, teknoloji, organizasyonun yapısı, çevresel değişkenler gibi parametrelerin etkili olduğunu savunmaktadır[85]. Durumsallık yaklaşımı organizasyonu içsel ve dışsal belirleyenlere göre farklılık gösteren bir yapı olarak değerlendirmenin yanı sıra sistem olarak da irdelemektedir. Yaklaşım, organizasyonun iç dinamiklerinde yer alan değişkenler ile çevresinde yer

[82] Baran Akkuş ve Naciye Alevok İnci, "Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim", **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:7, 2018, s. 228.
[83] Genç, s.129.
[84] Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2004, (Yönetim), s.75.
[85] Simon Cadez ve Chris Guilding, "An Exploratory İnvestigation of an Integrated Contingency Model of Strategic Management Accounting", **Accounting, Organizations and Society**, Cilt:33, Sayı:7, 2008, s.837.

alan değişkenlerin yarattığı ortamda en uygun yönetim ve gelişim biçimini aramaktadır[86]. Bu yönüyle durumsallık yaklaşımının bütüncül görüşle (holizm) uyumlu yapısı olduğu söylenebilir. Organizasyon içinde ve dışında yer alan sistemlerin ayrı ayrı etkileşimi yerine organizasyon-çevre etkileşimini değerlendirerek süreci tasarlamaya çalışan durumsallık yaklaşımı sentezci yönüyle dinamik denge sağlayan bir uyumu ortaya çıkarmaktadır[87].

Bir organizasyonu ayrı sistemler gibi inceleyen, her sistemi kendi has özellikleriyle kabul eden ve bir araya geldiğinde en büyük sistem olan organizasyonu oluşturan ve işleyişine açıklık getiren diğer bir teori ise **Holonik Teori**dir. Holonların bir organizasyonda işleyiş biçimini holonik teoriyle açıklamak mümkündür. Holonik teori, bireyler veya örgütler gibi bütüncül bir çerçevede yer alan diğer önemli bileşenler arasında fikirler sunarak organizasyonel işleyişin kritik özelliklerini ortaya koymaktadır. Bir holon aynı anda hem bir bütün hem de bir bütünün eklemlenmiş bir parçası olarak ifade edilmektedir.[88] Wilber holonların sahip olması gereken dört temel karakteristik özelliğe vurgu yapmıştır:

- Bir holona özgü özellikleri korumak için holonların **sınırlarının belirgin olması,**
- Mekanik, biyolojik yahut bir duruma tepki vermek ve üst holonlarla iletişim kurmak için **iletişim,**
- Kendine has özelliklerini ortaya çıkarmak ve evrenin dinamik yapısına uyum sağlayarak yaratıcı bir yapıyla yeni holonlar ortaya çıkarmak için **kendini aşmak** ve
- Benzer işler gerçekleşirken holonların kendi iç yapısındaki farklılıkları özelinde diğer holonlardan **ayrışmasıdır**.[89]

Holonik teoriyle de desteklenen ve evrimin fizik, biyoloji ve kültürel bakış açılarını tek bir modelde geliştirme eğilimiyle günümüz ortak bütüncüllük vurgusunu

[86] Şimşek, s.95.
[87] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.18.
[88] Clint Fuhs, "**Toward an Integral Approach to Organization Theory an Integral Investigation of Three Historical Perspectives on the Nature of Organizations**", 01.02.2009, http://clintfuhs.com/files/pdf/Fuhs_Toward%20An%20Integral%20Approach%20to%20Org%20Theory.pdf,17.08.2022, s.20.
[89] Piero Mella, "Organizations and Organizations The Holonic View of Organizations", **International Journal of Knowledge Culture and Change Management**, Cilt:5, Sayı:4, 2006, s. 112.

yaparak[90] gelen daha geniş bir perspektifte holakrasinin, kendi iç dinamikleri ve bütüncül bakış açısı Ken Wilber'ın İntegral Teorisi'yle açıklanayabiliriz.[91]

Çağdaş Amerikalı Filozof Ken Wilber tarafından geliştirilen **İntegral Teorisi**, temel olarak felsefe, psikoloji, tefekkür gelenekleri ve sosyolojideki 100'den fazla eski ve çağdaş teoriyi bir araya getiren felsefi bir yol haritasıdır. İntegral teorisi, "Tek bir doğru görüş" tanımlamak yerine her teorinin ve felsefi geleneğin bakış açısını keşfetmek, değer vermek ve bunların birbirleriyle nasıl ilişkili olduklarını anlamak için çerçeve geliştirme çabası olarak ifade edilmektedir.[92] Ken Wilber, tüm felsefi ve geleneksel inanışları geniş bir perspektifle inceleyerek teoriyi, herhangi bir konunun tutarlı yapısı içinde mümkün olduğu kadar çok perspektif, stil ve metodolojiyi dahil eden bir dizi farklı paradigmayı birbiriyle zenginleştiren bütünleyici yaklaşım olarak ele almaktadır.[93]

Modern yönetim anlayışı klasik ve neo- klasik yönetim anlayışlarının eksik yönlerini sentezci anlayışıyla birleştirerek kendi dönemine çevre, alan, iç ve dış değişkenler ile bunların kendi içinde etkileşimi gibi yeni irdelenmesi gereken konuları incelemiş ve organizasyonların gelişimi için her bir organizasyonun özerk ve kendine has olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmüş bir yaklaşım olarak değerlendirilebilir. Modern yönetim anlayışı kendinden önceki dönemlerde organizasyonlardaki önemli araştırma alanlarına yer vermiş unsurları eklemleyerek günümüz organizasyon değişkenleri ve yönetim anlayışına önemli bir katkı kazandırmıştır. Organizasyonun canlı bir varlık olarak değerlendirilmesine ilişkin cümlelerin modern yönetim anlayışının sağlamış olduğu katkıyla şekillendiği, organizasyona bağlı yahut bağımsız değişkenlerin kendi içinde tekrar ve tekrar farklılaşabildiği, canlılarda olduğu gibi ortak bir habitat alanında farklı yaşam şekli, şansı, uyum süreci sağlaması gibi organizasyonlarında tek bir gelişim alanı olmadığı modern yönetim anlayışının öne çıkan ve özgünlük kazandığı alan olarak değerlendirilebilir. Holakrasi tarzı yönetimin organizasyona holon bakışı hem tüm

[90] Josap Gallifa, "Holonic Theory and Holistic Education", **Journal of International Education and Practice,** Cilt:1, Sayı:1, 2018, s.36.
[91] Kamp, s.20.
[92] James D. Duffy, "A Primer on Integral Theory and Its Application to Mental Health Care", **Global Advances in Health and Medicine**, Cilt:9, 2020, s.1.
[93] Ken Wilber, **The Integral Vision**, Shambhala Publisher, London,2008, (Integral)'den aktaran Duffy, s.2.

süreci anlama ve strateji oluşturma hem de kendi içinde çalışana atfettiği özellikler noktasında modern yönetim anlayışı ile benzerlik sağlamaktadır. Holakrasi, İntegral Teorisi bakış açısıyla hem kendi yönetim tarzından farklı birçok disiplinin görüşünü benimseyip tüm organizasyonu bütünlük çerçevesinde ele alırken hem de kendi içinde holonların oluşumuna izin vermektedir. Holon kavramı ile holizm kavramının bakış açısı modern yönetim anlayışı ve holakrasi tarzı yönetimi ortak paydada buluşturmakta her ikisinin sentezci ve bütüne bakışını ortaya koymaktadır. Holakrasi tarzı yönetimin holarşi örgütlenme biçimi en büyük holon olarak kabul edilen organizasyon içindeki holonlardır. Bu holonlar çevreden gelen değişimlerle kendi içinde paylaşılan bilgi doğrultusunda yeni rol ve sorumluluklar düzenleyerek bir yandan yeni bir süreç tasarımı sağlanırken öte yandan yeni holonlar ortaya çıkarmaktadır. Çevreden gelen bilgiye bağlı olarak en geniş holon olarak kabul edilen organizasyon durumsallık yaklaşımıyla aynı doğrultuda çevreyle etkileşimde sistem yaklaşımı mantığında hareket etmektedir. Çevreden gelen bilgi doğrultusunda organizasyon kendi örgütlenme biçimini yeniden şekillenerek yeni holonlar oluşturmakta ve her holon kendi özerkliğinde süreçlerini yürütmekte ve birbirleri ile holakrasi tarzı yönetimde iletişimleri sağlamaktadır. Beklenen nihai ürün ya da hizmet ortaya çıkana kadar bu etkileşim devam etmektedir. Modern yönetim anlayışı daha önce deneyimlenmiş ve alışılagelmiş bir organizasyon sürecinde yer alan departman yahut birimler mantığıyla işleri yürütmektedir. Bu birimlerin örgütlenme biçimi yatay veya dikey organizasyon biçiminde şekil alırken holakrasi tarzı yönetim biçimi holarşik örgütlenme biçimine sahiptir. Holonların çevreden gelen bilgiyle şekil aldığı, yeniden rol ve sorumlulukların atandığı, kararlı bir birim ya da departman biçimi ile bu biçime bağlı unvan ve pozisyonların söz konusu olmadığı bir organizasyon yapısı mevcuttur. Bu bağlamda, modern yönetim yaklaşımı kendinden önceki yönetim anlayışından etkilenmesi noktasında holakrasi tarzı yönetimi yönetsel anlayışlar olarak temellendirmekte iken holakrasinin kendine has, farklı ve dikkat çekici yapan organizasyonel örgütlenme biçimi özelinde ise modern yönetim anlayışıyla uyuşmadığı söylenebilir.

1.1.3.4. Post-Modern Yönetim Anlayışı

İkinci dünya savaşından sonra yaşanan talep artışına organizasyonların cevap verme çabası ve yaşanılan finansal sorunlar, organizasyonların kararlara daha hızlı cevap verebilecek, daha ivedi karar alabilecek, çevreyle daha uyumlu, değişimi yakalayabilecek ve uyum sürecini yönetecek yeni bir yapılanma sürecine evrilmesini zorunlu hale getirmiştir. Esnek, yatay, hızlı, değişken, uyumlu ve öğrenen organizasyonlara dönüşüm sürecinde özellikle toplumsal değişimler ve taleplerin etkili olmasına karşın[94] organizasyon yapılarında kendisinden önceki dönemlerde karşılaşılmamış değişiklikler ortaya çıkmış, organizasyonların önemli beklentisi esneklik, rekabetçi süreçlere uyum olarak oluşmuştur. Post-modern dönemin en önemli serveti bilgi olarak değerlendirilmektedir. Bilginin yarattığı değer tüm toplum yapılarından daha farklı bir toplumun ortaya çıkmasına ve alışılagelmişin çok dışında bir çalışma anlayışının oluşmasına yol açmıştır. Aşırı nüfus artışı, tarım sektöründeki gerilemeye karşın hızlı sanayileşme ve hizmetler sektöründeki gelişmelerle birlikte çalışma sektörel boyut da değişmiş ve paralel olarak yoğun göç hareketliliği[95] modern toplum yapısındaki heterojen çalışma gruplarını daha da kalabalık ve karmaşık hale getirirken, işin öğrenme boyutunu da etkilemiştir.

Günümüzün en önemli sosyal kurumu olarak nitelendirilen organizasyonlar[96]önemli bir değer faktörü olan insanı süreçlere adapte etmek ve giderek artan agresif rekabetçi koşulların varlığıyla kendini sürdürülebilir biçimde geliştirmek durumunda kalmaktadır.[97] Organizasyonların en büyük beklentisi karlılığı arttırmaktır. Bu noktada, çalışanların davranışlarını organizasyonun beklentisi ile adapte etme süreci organizasyonların çalışanlara nasıl davranılacağına ilişkin bir sorgulamayı getirmektedir. Bu adaptasyon süreci sürekli olarak aynı zamanda organizasyonlarda yönetsel anlayışların değişimiyle daha karmaşıklaşmış organizasyonları yönetsel değişimlere adaptasyon sürecinde çözüm yolları aramaya başlamıştır. Değişim süreçlerinde yeni olanın şoku, belirsizlik, statü tehdidi, yetkinlik

---

[94] Tengilimoğlu, s.110.

[95] Ann Katrin Backlund, **"**Post Industrial Division of Labour as a Systematic Barrier for Immigrant in the Swedish Labour Market**"**, **Human Geography**, Cilt:85, Sayı:1,2003, s.39.

[96] Nyurguyana Fedotova, "**Organizasyon Yapısı ve Teknoloji**," T.C. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,2005, s. 2.

[97] Gonca Gür ve Kurtuluş Yılmaz Genç, **Holakrasi**, Astana Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2020 ,s.9.

korkusu nedeniyle çalışanlar organizasyonların değişen yönetim anlayışlarına direnç göterebilmektedir.[98]İnsanların değişen süreçlere gösterdiği direnç çalışanın insan olan yönü ve belirsizliğe karşı istemli veya istemsiz davranışları olarak değerlendirilebilir. Organizasyonların yönetim anlayışları, çalışanların niteliği ve yetkinlikleri, organizasyonların örgütlenme biçimleri gibi temel faktörler zaman içinde değişmekte ve bir organizasyonun tüm iç ve dış sistemleri bu değişimden etkilenebilmektedir.

Organizasyonların aktif olarak toplumsal yaşama dahil olmasıyla birlikte yönetsel anlayışın sistematik ve kuramsal alt yapıyla desteklenmiş biçimde görülmeye başlandığı söylenebilir. Her yaklaşım kendi içinde kendi dönemine özgü şartlar altında değişim sürecini izleyerek yönetim biçimini en optimal olacak şekilde konumlandırmaya çalışmıştır. 21.yy'ın son çeyreğinden itibaren etkisini hissettiren küreselleşme, uluslararası rekabet, ulusal sınırların anlamını yitirmesi, haberleşme, teknoloji ve teknolojik araçların yaygınlığıyla ortaya çıkan teknolojik okur-yazarlık yönetsel anlayışta yeni eğilimleri de arttırmakta ve yönetsel alanların daha detaylı incelenmesini gerekli kılmaktadır.[99]Post-modern yönetim anlayışının belirsiz, öngörülemez ve hızlı yapısı organizasyonların bilinen, eski, geleneksel, alışılagelmiş, beklenen gibi kavramların içeriğini etkilemiş ve değişmiştir. Organizasyonlara bilinmeyen, alışılagelmemiş, farklı, beklenmedik, yeni gibi anlamlar yükleyerek post-modern yönetim anlayışının farklı bir yönetim yaklaşımına sahip olduğunu ortya koymuştur (Tablo1).

Post modern yönetim anlayışı içerisinde değerlendiren ve organizasyonların gittikçe büyüyen yapısına profesyonel yönetici arayışları ile özellikle asil vekil ilişkilerinde ortaya çıkan sorunlara çözüm getirmeyi hedefleyen yaklaşım **Vekalet Kuramı**dır.

Vekalet kuramı, asil olarak ele alınan organizasyon sahibi ile vekil olarak nitelendirilen profesyonel yöneticilerin arasında ortaya çıkan ilişkide hak ve yükümlülüklerinden doğan sorunları anlamlandırmayı ve sorunları çözüm getirilebilecek alanları incelemektedir.[100] Vekalet kuramı, asil ve vekil arasındaki

[98] Naved Shaif ve diğerleri, "The Concept of Change Management in Today's Business World", **Information and Knowledge Management**, Cilt:3, Sayı: 6, 2013, s.29.
[99] Faruk Levent, "Yönetim Teorileri ve Yeni Yönetim Yaklaşımlar", **Eğitim Yönetimi**, (Ed. Mustafa Çelikten ve Mehmet Özbaş), Lisans Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2014, s.113.
[100] Neriman Çelik ve Aykut Bedük, "Vekâlet Teorisi Yaklaşımı ile İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki", **Sakarya İktisat Dergisi**, Cilt:3,2013, s. 44

işbirliği, destek ve dayanışma ile tarafların motivasyonunu, bilgi akışını esas alan bir teoridir.[101]Destek ve işbirliğinin olmadığı durumlarda ortaya çıkan uyuşmazlığın organizasyonlarda ortaya çıkması beklenen sebep ve sonuçlarını incelerken insanların bencil ve fırsatçı oldukları varsayımıyla hareket etmektedir. Vekalet kuramında, asil ve vekil arasında bir maliyet söz konusudur. Bu maliyet ise vekalet maliyeti olarak isimlendirilmektedir. Vekalet maliyeti, asil ve vekil arasında ortaya çıkan görüş ayrılıkları veya vizyonların farklılaşması sonucu oluşmakta organizasyonun maddi kayıplar yaşamasına neden olmaktadır.[102] Post-modern yönetim anlayışının organizasyonda ortaya çıkan maliyetlere farklı bakış açısı geliştiren önemli kuramlarından biri de **İşlem Maliyeti** kuramıdır.

İşlem maliyeti kuramı, genel olarak organizasyonda ortaya çıkan işlemler ve bu işlemlerin maliyetine odaklanmaktadır.[103] İşlem maliyeti kuramının kurucusu Oliver Williamson'dur. Organizasyonların varlığını yadsıyarak organizasyon yerine hiyerarşi kavramını kullanmıştır. Williamson, stratejik anlayışı adeta yok saymış ve "Strateji yoktur. En iyi strateji, tasarruftur" görüşünü savunmuştur.[104] İşlemlerin iktisadi analizine kapsamlı bir biçimde ilk değinen, 1937 yılında yayınladığı "The nature of the firm" isimli makalesi ile Nobel ödüllü ekonomist Ronald Coase olmuştur. Coase (1937) işlem ve işlem maliyetleri kavramına ilişkin net bir tanımlama yapmamakta bunun yerine işlem maliyetlerini piyasa sistemini kullanmanın sonucunda ortaya çıkan maliyetler olarak ifade etmektedir.[105] İşlem maliyeti kuramının temellerini de atan Coase "Organizasyonlar neden var?" sorusuna cevap aramıştır. İlk defa piyasa ve örgüt arasındaki farkı da ortaya koyarak "İhtiyacımız olan hizmet ya da malları doğrudan piyasadan temin etmek yerine neden organizasyon kurarız?" sorusuna da yanıtlamaya çalışmıştır. İşlem maliyeti kuramı, piyasa mekanizmasını kullanmanın maliyetlerine odaklanarak organizasyon ve piyasa

---

[101] Selim Aren ve Abdülmecit Karataş, "Vekâlet Teorisi ve Bilgi Asimetrisi Problemi", (Ed. Ferit Ölçer ve Adnan Özyılmaz), **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.184.

[102] Aren ve Karataş, s.185-186.

[103] Oliver E. Williamson, "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", **Strategic Management Journal,** Cilt 12, Özel Sayı: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, s.79.

[104] Uğur Keskin ve Onur Şen, "İşlem Maliyetleri Teorisi İçin Felsefi Temellendirme: Diyojenik Yaklaşım Üzerine Bir Değerlendirme", **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:24, 2022, s.399.

[105] Ronald Coase, "The Industrial Organization: a Proposal for Research", **Economic Research: Retrospect and Prospect**, (Ed. Victor R. Fuchs), NBER, 1972, s.62.

arasında seçim yaparken hangisinin işlem maliyetini en aza indirdiğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır.[106] İşlem maliyeti kuramı hiyerarşi yönetim yapısının piyasa yapısına göre içsel uyumsuzlukları çözdüğünü varsaymaktadır.[107] Hiyerarşi mekanizması asil ve vekilin gerçekleştirmeye çalıştıkları örgütsel hedeflerin belirlenmesine destek olarak örgüt iletişiminin daha etkin ve verimli gerçekleşeceğini savunmaktadır. İşlem maliyeti yaklaşımı organizasyonu asil vekil ilişkisi içinde sürekli işlemlere dayalı ve hiyerarşi yapısı içinde tasarruf odaklı olarak ele almaktadır. İşlem maliyeti kuramı, çalışan davranışlarını iki varsayıma dayandırmaktadır. İlk varsayım çalışanların fırsatçılığı, ikinci varsayım ise çalışanların sınırlı akılcılığı üzerinedir. Kuram, vekillerin kendi çıkarları için bilgiyi sözleşmelerdeki gibi tam ve gerçeğe uygun düzenlemeyeceği bu noktada fırsatçılık yapacaklarını, bilişsel kapasite sorunu nedeniyle de tam olarak akılcı değil fakat niyet olarak akılcı olmaya eğilimli olacaklarına ilişkin sınırlı akılcılık varsayımlarında bulunmaktadır.[108] İşlem maliyet kuramının hem organizasyonel bağlamda tasarruf öncelikli ve çalışanlar özelinde ise davranışsal olarak hata yapılması olası görüşe sahip bir yaklaşım olduğu söylenebilir.

Post-modern yönetim anlayışı içinde dönemin getirdiği değişimleri organizasyonlarda uygulama alanı sunan en kapsamlı yaklaşımlardan biri toplam kalite yaklaşımıdır. **Toplam kalite yaklaşımı**, uzun vadede organizasyonun çevresinden gelen talepleri dikkate alarak toplum için avantajlar yaratmayı amaçlayan kalite üzerine yoğunlaşan ve bir organizasyondaki tüm çalışanların katılımına dayanan bir yönetim yaklaşımıdır.[109]

---

[106] Ebru Aktaş, "Yönetim Teorileri", (Ed. Senem Altan), **İşlem Maliyeti Kuramı**, Akademisyen Kitapevi, Ankara, 2019, s.166.

[107] Hilal Tuğçe Lapçin, **Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve İşlem Maliyeti Kuramı Bakış Açısıyla Havayolu-Havalimanı İlişkilerinde Güven Mekanizmasının İncelenmesi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2023, s.15.

[108] Rabia Arzu Kalemci, "İşlem Maliyeti Kuramının Davranışsal Varsayımlarında Güvenin Yeri Tartışması", **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2013, s.56.

[109] Muhsin Halis, **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.91.

Kalite kavramı toplam kalite yaklaşımından önce ürün kalitesi olarak algılanmakta iken toplam kalite yaklaşımı ile kalite kavramının anlamı farklılaşmıştır. Kalitenin üç temel öğesi bulunmaktadır. Bunlar; donanım (hardware), uygulama kuralları (software) ve insan (humanware) olarak ifade edilmektedir.[110] Toplam kalite yaklaşımının tam olarak etkin bir şekilde işlemesi çalışanların kendi istekleri ile bu sistem içerisinde yer almalarının sağlanması ile gerçekleşmektedir. Toplam kalitenin bir organizasyonda etkin olabilmesi çalışanlara kendi kendilerine denetim sistemini harekete geçirecek eğitim programlarının sunulması ile toplam kalite yaklaşımına yönelik takım çalışması, kalite çemberleri, öneri sistemleri gibi uygulamaların kullanılmasına bağlıdır.[111]Çalışanların, süreçlere dahil edilmesi organizasyonların rekabet piyasasında öne çıkmalarını sağlamaktadır. Bu noktada, toplam kalite yaklaşımı içinde çalışan önemli ve değerli bir konuma sahiptir.[112]Toplam kalite yaklaşımının bir organizasyonda iyi bir ilerleme sürecine sahip olması temel ilkelerinin o organizasyon tarafından benimsenmesi ve uygulanmasına bağlıdır. Toplam kalite yönetiminin temel ilkeleri; müşteri memnuniyeti, takım çalışması, sürekli iyileştirme[113], kıyaslama, ürün/hizmetlerin tasarlanması, çalışan yetkilendirme ve katılımını sağlama ve yönetimin liderliğidir.[114]

Toplam kalite yönetimi, çevreden gelen taleplere göre süreçlerini düzenleme ve iyileştirme amacı taşıyan bir yaklaşımdır. **Müşteri memnuniyeti** organizasyonları müşteri beklentileri noktasında sürekli araştırma yapmaya böylece organizasyonların kendilerini geliştirmelerine sevk etmektedir. Müşteri memnuniyetinin yeterli düzeye getirilmiş olmanın ötesinde müşterilerin ihtiyaçlarının da ötesinde üretimler gerçekleştirerek onların memnuniyet seviyesini arttıran gelişimler sağlamak toplam kalite yaklaşımının hedeflerinden biridir.[115] Toplam kalite yönetimi, kalitenin

[110] Nur Omak Coşkun**, Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı: Trb-1 Bölgesi Örneği**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya, 2023, s.18.

[111] Esin Gülsen, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları", **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:13, 2016, s.114.

[112] Özcan Akın, **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001, s. 44.

[113] Ahmet Yatkın, **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2003, s.22

[114] Sanjay L. Ahire, Damodar Y. Golhar ve Matthew A. Waller, "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", **Decision Sciences**, Cilt:27, Sayı:1, 1996, s. 34.

[115] Daniel I. Prajogo ve Amrik S. Sohal, "TQM and Innovation: a Literature Review and Research Framework Technovation", **Technovation**, Cilt:21, Sayı:9, 2001, s.541.

kurumsal bir emeğin karşılığında ortaya çıkacağını vurgulamaktadır. Bu emek, çalışanların beyin fırtınası veya kalite kontrol teknikleri gibi araçlarla sorunları çözmek için takım olarak gerçekleşen faaliyetlerdir. Etkili bir işletişim sistemi kurularak doğru zamanda çalışanlara yapması gereken bilgi ve prosedürler ulaştırılmaktadır. **Takım çalışması**, aynı takımda yer alan çalışanların güçlü yönleri diğer çalışanların zayıf yönlerini kapatarak daha başarılı ve güçlü takımı ortaya çıkarmaktadır. Bu noktada, daha verimli ve başarılı süreç ve çıktılar elde edilebilmektedir.[116] Toplam kalite yaklaşımının temel amacı hep daha iyiye ulaşmaktır. Organizasyonların daha iyiye ulaşmaları sadece organizasyonel süreç veya prosedürler aracılığıyla gerçekleşmemektedir. Organizasyonel süreçler ve çalışanlar ile iyi organize olmuş ve ulaşılan ve başarı olarak görülen noktadan daha iyisinin hedeflenmesiyle gerçekleşeceği düşünülen hedef toplam kalite yaklaşımının sürekli iyileştirme anlayışının bir sonucudur.[117] **Sürekli iyileştirme**, organizasyonun değişimi ve yeniliği takip etmesini, kendini değiştirmesi, ilerlemesini desteklemektedir. Hem çalışan hem organizasyonlar bu anlayışta kendini sürekli geliştirmeye anlayışına uyarlamaya ve bu anlayışa kendilerini entegre etmeleri gerekmektedir. Sürekli iyileştirmenin diğer yolu da **kıyaslama**dır. Alanında önemli başarılara sahip bir organizasyonun uygularını incelemek ve organizasyona uyarlama çabası kıyaslama olarak tanımlanmaktadır.[118] Bilgi edinme ve öğrenme yeteneği sürekli gelişimin önemli bir parçasıdır. Benzer başarıları sağlamak için organizasyon örnek aldığı diğer organizasyonu birebir taklit etmek zorunda değildir. Planlanan iyileştirmeye ait faaliyetin süreçlerini en iyi yapan organizasyonun eylemleri incelenerek geliştirme alanları belirlenebilir ve organizasyonlar kendi süreçlerine bu eylemleri uyarlayarak başarı kazanabilirler.[119] Hammadde ve malzemelerin standardizasyonuna, tasarımların sadeleştirilmesine ve tasarım süreçlerine organizasyonun müşteri ihtiyaçlarının da dahil ederek çevrenin taleplerini elde ettiği bilgilerle tasarlama süreci başarılı bir **ürün/hizmet tasarımı**nı ortaya çıkarmaktadır.[120] Toplam kalite yaklaşımında

[116] Ümit Sönmez, **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisinde İç ve Dış Tetkik Etkinliğinin Düzenleyici Rolü**, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep, 2023, s.26.
[117] Ahmet Kovancı, **Toplam Kalite Yönetim: Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s.291.
[118] Sönmez, s.27.
[119] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, 10.Basım, İstanbul,2005, s. 410.
[120] Dong Young Kim, **The Impacts of Quality Management Practices on Innovation**, Carleton University, PhD Thesis, Canada, 2010, s.53.

çevrenden gelen talepler ve müşterilerin istekleri doğrultusunda ürün ve hizmetlerin yeniden tasarlanması önemli bir kazanım sağlamaktadır. Hem rekabette üstünlük sağlama hem de sürekli gelişim yaklaşımı piyasa taleplerinin doğru anlaşılması ve doğru cevap verilmesini gerektirmektedir. Toplam kalite yaklaşımı, doğru piyasa araştırılmasının yapılması, beklentilerin doğru olarak anlaşılması ve organizasyonların bu taleplere cevap verebilecek düzeyde sistem ve çalışanları entegrasyonunu önemli görmektedir. Toplam kalite yönetiminin başarı sağlamasındaki en önemli faktörlerden biri **çalışanlarla ilişkiler**dir. Üst yönetim, başarılı faaliyetleri gerçekleştirmek için hedefleri belirlemektedir. Çalışanların, organizasyon misyonunu ve kalite hedeflerini daha iyi anlamaları ile görevlerini yerine getirmeleri için üst yönetim tarafından verilen kararlara katılımları sağlanmalıdır. Tüm çalışanlar arasındaki fikir birliği, toplam kalite yönetiminin uygulanmasının kolaylaştırıcı araçlarından biridir.[121] Çalışanların bilgi, beceri ve kalite anlayışı özelinde yeteneklerinin geliştirilmesi ve eksik bilgilerinin tamamlanması eğitimler yoluyla gerçekleştirilmesi toplam kalite yaklaşımının amaçlarından biridir. Eksik bilgi çalışanların hata yapmalarına neden olmakta ve toplam kalite anlayışı öncesinde organizasyonlarda ortaya çıkan hatalar diğer çalışanların hatası olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar bu noktada işi bir başkasının sorumluluğu olarak görmekte ve ilgili alana ilişkin değerlendirmede bulunma veya sürece dahil olmaktan kaçınmaktadır. Toplam kalite anlayışında, tüm çalışanlar kalitenin ortaya çıkmasında zincirin halkaları gibi birbirine eklemlenmiştir. Bu noktada, çalışanların sorumluluğunu bir diğer çalışanın hatası veya sorumluluğu olarak görmemek ve o alanı çalışan katılımıyla iyileştirmek gerektiği toplam kalite anlayışı öncesi organizasyonlara göre önemli ve ayırt edici bir unsurdur.[122] Bir organizasyonda kalite yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için üst yönetimin toplam kalite yaklaşımına inanması ve desteklemesi gerekmektedir. **Üst yönetimin liderliği** gerçekleşen faaliyetlerin etkin ve verimli uygulamalar olarak sürekliliğinin olması ve geri dönüşlerin değerlendirilerek sistemi iyileştirme noktasında desteklemesi imkansızdır. Toplam kalite yaklaşımı kapsamında üst yönetim,

[121] Norzuwana Sumarjan, **Exploration of Quality Management Practices in Malaysian Hotels: An Equilibrium Approach**, Iowa State University, Doctor of Philosophy, Doctoral Dissertation, 2011, s.13.

[122] David Medori ve Derek Steeple, "A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems", **International Journal of Operations and Production Management**, Cilt:20, Sayı:5, 2016, s.526.

çalışanlara emreden ve işleri kontrol eden bir aracı rol değil çalışanların fikirlerine ve görüşlerine saygı duyan, vizyoner, çalışanların eğitilmesine ve gelişimine önem veren, eğitimleri gereksiz olarak görmeyen, müşterileri memnun, memnuniyetine cevap vermeye odaklı ve organizasyonu toplam kalite hedefleri doğrultusunda çalışanlarla birlikte yönlendiren kişilerden oluşmasıdır.[123] Yöneticilerin liderliği çalışanların birbirlerine ve yönetime güven duyması özelinde önemli bir faktördür. Organizasyonda çalışanları ortak amaca sevk eden görüşlerinin değerli ve önemli olduğuna inanan çalışanlar başarıyı getirebilmektedir. Toplam kalite anlayışında yönetimin güven esaslı liderlik süreci kurması ve yönetmesi hedeflere ulaşma ve çalışanların kendilerini geliştirmesi noktasında önemli bir faktördür.[124]

Organizasyonların değişen koşullara uyum sağlama kabiliyeti ve eşsiz bir değer bileşeni yaratmak amacıyla farklı faaliyetlerinin bulunması ve rekabet stratejisi oluşturmasının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonların rekabette öne çıkabilecek ve rakiplerine göre daha iyiye ulaşmalarını sağlayacak düşünce genellikle jenerik strateji olarak adlandırılmaktadır.

Michael Porter'ın **Rekabet Stratejileri** modeline göre rekabet üstünlüğü elde etmek için toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma olarak belirlenen üç jenerik stratejiden birinin seçilmesi organizasyonların daha iyiye ulaşmalarını destekler niteliktedir.[125] Organizasyonların rekabet edilebilirlerini arttırmaları için maliyetlerini rakiplerine göre en aza indirerek sektör ortalamasının üzerinde kar sağlamalarının[126], organizasyonun ürettiği ürün veya hizmeti farklılaştırarak sektörde değişik olan bir şey yaratmalarını ve belirli bir coğrafi pazar, ürün çeşidi ve bir alıcı grubuna yönelik stratejiler geliştirerek rekabette öne çıkabileceklerini belirtmiştir. Bununla birlikte sektörel olarak güçlü olmaları ve sektörü iyi analiz edebilmeleri önemli olarak değerlendirilmiştir. **Porter'ın 5 Güç Modeli** sektörel rekabet gücünün değerlendirilmesinde önemli role sahiptir. Modelin vurguladığı güçler ise, sektöre

---

[123] Sönmez, s.19.

[124] Cristian-Lonuţ Ivanova ve Silvia Avasilcai, "Performance Measurement Models: an Analysis For Measuring Innovation Processes Performance", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Cilt:24, 2014, s.403.

[125] John A. Pearce ve Richard B. Robinson Jr., "**Stratejik Yönetim**", çev. Mehmet Barca, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015, s.183.

[126] Mustafa Kemal Yılmaz, Enes Emre Başar ve Hakan Pabuçcu, "Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:15, Sayı:3, 2015, s.411.

girebilecek yeni organizasyonlarına tehdidi, sektör ürünlerine ikame olabilecek ürünlerin yarattığı tehdit, tedarikçinin pazarlık gücü, müşterinin pazarlık gücü ve sektördeki rakipler arasında rekabetin şiddeti olarak belirtilmiştir.[127] Sektöre yeni giriş yapacak organizasyonlar, sektörün pazar yapısı etkileyecek ve aktör sayısını arttıracağı düşünülmektedir. Bununla birlikte, sektör ürünlerine ikame olacak ürünler organizasyonun bir ürün için tek başına fiyat belirlemesinin önüne geçmektedir. İkame ürünün pazarda müşteri memnuniyeti yükseldiğinde rekabette artmaktadır.[128] Bu nedenle organizasyonlar ikame ürünleri hem piyasa fiyatı hem de performansı yönünden takip etmekte ve rekabet stratejilerini belirlemektedir. Benzer şekilde, rekabet üzerinde etkili olan diğer değişkenler ise tedarikçi ve müşterinin pazarlık gücüdür. Her ikisi de daha kaliteli ürün veya hizmet için piyasa fiyatını aşağıya çekme stratejisi izleyebilmektedir. Bu strateji, tedarikçi için fiyatları arttırma veya satılan ürünün kalitesini düşürme müşteri için ise rekabette olduğu diğer organizasyonların ürünlerini tercih ederek kaliteli ürünü daha ucuza alma eğilimi şeklindeki pazarlık güçlerini ortaya çıkabilmektedir.[129] Rekabet analizinde önemli bir değişken rakiplerin arasındaki rekabettir. Rakipler ürün geliştirme, müşteri hizmetleri, ürünlerin garantileri gibi hizmetlerle kendi organizasyonlarının tercih edilebilirliğini arttırmaya çalışmaktadır. Hem piyasa fiyatları hem tercih edilebilirlik arasında etkileşim ve pazardaki değişimler rekabetin yoğunluğuna göre değişmektedir. Porter tüm bu değişkenlerin incelenmesiyle organizasyonlar için sektörde gerçekçi rekabet edebilirlik verilerinin elde edilebileceğini vurgulamaktadır. Bir organizasyon için sektöre giriş engelleri ile ikame ürünlerin alternatif kullanımı fazla ise tedarikçi ve müşterilerin pazarlık gücü zayıfsa sektör cazip ve rekabet gücü yüksek bir sektör olarak değerlendirilmektedir. [130]

Post-modern yönetim anlayışı içinde dikkat çeken hem dönemin, hem de dönemin getirdiği özellikleri yansıtan son dönemlerin en fazla incelenen yönetim anlayışlarından bir diğeri öz-yönetim anlayışıdır.

---

[127] Selahattin Bekmez, **Türkiye - Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.10.

[128] Bilgen Akmermer ve Hasan Ayyıldız, **Kuyumculuk Sektörünün Porter'ın Beş Güç Modeli ile Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:11, 2016, s.52.

[129] Akmermer ve Ayyıldız, s.53.

[130] Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010, s.95.

Öz yönetim anlayışının geçerli olduğu organizasyonlar kendi kendini yöneten organizasyonlardır. **Öz yönetim**, organizasyonun tümüne ait otoritenin biçimsel ve sistematik olarak dağıtılmasıdır. Öz yönetim, yönetici ve organizasyon arasında otoritenin varlığına koşul olarak astların iletişim, denetim, kontrol gibi mekanizmaları ortadan kaldırmaktadır[131]. Öz yönetimin geçerli olduğu organizasyonlar yetki devri dinamiğinden kaçınmaktadır. Değişen dinamik, yöneticilerin formal rollerini ortadan kaldırmaları yönetim işlerinden yoksun oldukları anlamı taşımamaktadır. Örgütsel hedeflere yönelik ilerlemeyi izleme, kaynakları ve projeleri tahsis etme, görevleri, örgütsel yapıları tasarlama ile bireylere geri bildirim sağlama çalışmaları öz yönetimin geçerli olduğu organizasyonlarda aktif olarak işleyen bir süreçtir[132]. Öz yönetim, çalışanın aldığı kararlarda ve kararların sonuçlarında kendini denetleyebilmesi ve dış kontrol mekanizması olmadan seçim yapabilme becerisidir. Öz yönetim, çalışanlar üzerinde organizasyona ilişkin uygulamalara katkı sağlama, çalışanı motive etme ve organizasyon-çalışan ilişkisini düzenleme amacı taşımaktadır[133]. Öz-yönetim öz-algı, öz-amaç belirleme, öz-değerlendirme, kendini ödüllendirme ve öz disiplinden oluşmaktadır[134]. Öz-yönetim anlayışının çalışanın kendine dönük motive edici faktörleri ortaya çıkararak, organizasyon amaçlarına yöneltme, kişiyi kendisiyle karşılaştırma, kendine ilişkin algıladıklarını uygulama alanında ortaya çıkarma becerisine teşvik etme amacı da olduğu söylenebilir. Kendilik algısı, insanların belirli uygulamaları neden ve ne zaman sergilediklerini bildikleri anlamına gelmektedir. Bu anlayış, insanların görevlerini yerine getirmelerini geliştirmek için davranışlarını değiştirmelerine yol açabilmektedir. Çalışanın öz amacı hedefleri ilgi çekici ve uygulanabilir olduğunda yapma becerisini ortaya çıkarmaktadır[135]. Yapma davranışının ortaya çıkması ise çalışanların üretkenliklerini artırmak ve başarması gerekenlere odaklanmaya yardımcı olan davranışlarını değiştirmelerini sağlayacak değişimlerle mümkün olmaktadır. Motivasyon ve öz disiplin kişinin kendiliğini

---

131 Lee ve Edmondson, s.42,43.

132 Lee ve Edmondson, s.46

133 Charles C. Manz ve Henry P. Sims, Jr., "Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective", **Academy of Management Review**, Cilt:5, Sayı:3, 1980, s.362.

134 Jeffery D. Houghton ve Christopher P. Neck, "The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:17, Sayı:8, 2002, s.672.

135 Edwin A. Locke ve Gary P. Latham, **A Theory of Goal Setting & Task Performance**, Prentice-Hall, Inc., 1990, s.215.

keşfederek bu özelliklerini yapma davranışıyla eyleme dökmesi sonucu başarıyı elde etme, tekrar organizasyona sunma döngüsünde önemli bir farkındalık süreci olarak değerlendirilebilir [136]. Çalışanların kendini cezalandırma yahut kendini ödüllendirme gibi davranış değişiklikleri için kendilerini yönetebilecekleri, istenmeyen davranış için istenmeyen sonuçlara karşı önlemler, beklenen davranışlar için kendilerini ödüllendirerek çalışanlar öz yönetim sürecinde kendi davranış eğilimlerini düzenleyebilecekleri vurgulanmıştır[137].

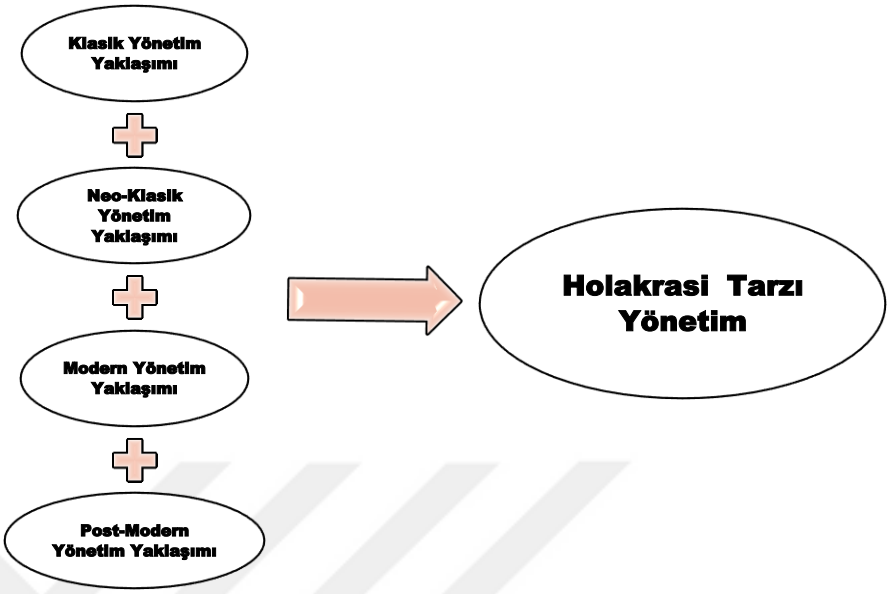
Holakrasi tarzı yönetim kendine özgü yönetim anlayışı ile post-modern yönetim anlayışı içinde yer alan kuramlardan belirli noktalarda farklılaşmaktadır. Vekalet kuramının asil vekil ilişkisi içinde güvene dayalı yaklaşımı holakrasi tarzı yönetimin çalışanlar arası güven esaslı ilişkileri noktasında benzer bir anlayışa sahiptir. Çalışanların toplantılar ve organizasyon içinde yapılan işe katkı sağlama ve daha iyiye ulaşmak için karar verme ve katkı sağlama süreçleri çalışanların birbirlerine güven duymaları temeline dayanmaktadır. Vekalet kuramı, aslin vekille yetki devri temeline dayalı bir kuramdır. Holakrasi tarzı yönetimde yönetici pozisyonu veya yönetim kademesi bulunmadığı için yetki devri çalışanlar arasında görülmemekte ve asil vekil arasında görüş farklılığında doğan maliyet de ortaya çıkmamaktadır. Görüş ayrılıkları ve farklı görüşlere bağlı yatırımlar ile yatırım sonuçlarının maliyetli olumsuz dönüşleri ortaya çıkabilmektedir. Bu dönüşler, organizasyonel işlemler veya risk alabilmeden kaynaklanabilmektedir. Bu noktada, holakrasi tarzı yönetim ile işlem maliyeti kuramının organizasyonel işlemlerin maliyet tasarruf özelinde benzerliği söylenebilirken işlem maliyeti kuramının hiyerarşi vurgusu holakrasi tarzı yönetimde yer almamaktadır. Holakrasi tarzı yönetim holarşi örgütlenme yapısına sahiptir ve çalışanları işlem maliyeti kuramının çalışanlara gösterdiği yaklaşımı sergilememektedir. İşlem maliyeti kuramının çalışanları organizasyonel davranış boyutunda fırsatçı ve sınırlı akılcılık vurgusu holakrasi tarzı yönetimde bulunmamakta ve holakrasi çalışan odaklılığı savunmaktadır. Bu noktada, holakrasinin değer yaratan, önemli ve güvene dayalı çalışan yaklaşımı ile işlem maliyeti kuramı ayrılmaktadır.

[136] Kimberley Breevaart, Arnold B. Bakker ve Evangelia Demerouti, "Daily Self-Management and Employee Work Engagement", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 84, Sayı:1, 2014, s.32.
[137] Colletta A. Frayne ve Gary P. Latham, "Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:72, Sayı:3, 2000, s.361

Holakrasi tarzı yönetim, belirsiz ve sürekli değişen talep ve bilgiye uyum sağlama, kendini geliştirme, hız ve fark rekabetinde öne çıkma becerisini sağlayabilme amacıyla ortaya çıkan yeni bir yönetim anlayışıdır. Toplam kalite yönetimi ve toplam kalite yaklaşımının ilkeleri organizasyonel süreçler ve çalışan yaklaşımı ile holakrasi tarzı yönetim birçok noktada benzerlik göstermektedir. Sürekli gelişim, çevreden gelen taleplere uyum sağlama, ürün tasarlama, kıyaslama, takım çalışması ve sürekli iyileştirme ile çalışanların yönetime katılma ilkeleri benzerlik gösterse de holakrasi tarzı yönetimde yönetim kademesi veya yöneticinin olmaması toplam kalite yaklaşımı ve holakrasi tarzı yönetimi birbirinde ayırmaktadır. Toplam kalite yaklaşımı ile holakrasi tarzı yönetimin bir diğer ayrılan noktası ise yönetimin liderliğidir. Holakrasi tarzı yönetimde tüm çalışanlar lider olarak görülmektedir. Yönetsel bir karar alma mekanizmasının olmadığı ve kararların bütünleştirici bakış açısıyla ortak bir fikirle verildiği holakrasi tarzı karar verme biçimi toplam kaliteden bu noktada da ayrılmaktadır.

Bir organizasyon olarak değerlendirildiğinde değişen koşullara uyum sağlama ve rekabette öne çıkma stratejisi bir organizasyon olarak holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonlar için de geçerlidir. Porter'ın rekabet ve 5 güç modeli piyasanın rekabet analizinde önemli bir modeldir. Bu noktada holakrasi tarzı yönetim ve Porter'ın rekabete ilişkin çıkarımlarının holakrasi tarzı yönetimin organizasyonel boyutunda önemli olduğu söylenebilir. Bununla birlikte, holakrasi tarzı yönetim rekabet edilebilirlikteki gücünü aynı zamanda yönetim tarzının getirdiği farklılıklardan aldığı, fikir birliği, fikir beyanı, örgütlenme yapısı, liderlik anlayışı, güç ve otoriteye bakışından kaynaklandığı söylenebilir.

Şekil 2: Holakrasi Tarzı Yönetimin Yönetim Yaklaşımlarıyla Etkileşimi



Kaynak: Yazar Tarafından Oluşturulmuştur.

Holakrasi günümüzde yönetim alanında yeni eğilimlerden biri olarak değerlendirmektedir. Kendinden önceki anlayışları reddetmeden değişim çatısı tüm altında yönetim yaklaşımlarının eksik yönlerini tamamlayarak ve kendi dönemi içinde yeniden şekil vererek, geliştirilen araştırma ve çalışmalara yeni bilgilerle eklemlerek hem benzer hem de farklı birçok yönüyle yönetim yaklaşımları içinde en güncel yönetim tarzı olarak değerlendirilebilir (Şekil 2).

Holakrasi tarzı yönetim, öz-yönetim içinde kendi anlam ve bütünsel bakışına en yakın post-modern yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilebilecek ve çalışma olgusuna getirdiği farklı bakış açısı ile değer ve anlam kazandıracak düşünce, anlam ya da sistem olarak değerlendirilebilir. Holakrasinin organizasyon içinde çalışana atfettiği değer çalışanın öz-yeterlilik ve sorumluluklarıyla görünmez bir hat içinde bir araya gelerek çalışmanın organizasyonel örgütlenme anlayışını da farklılaştırmaktadır. Nitekim, çember örgütlenme biçimi, çalışanın değişken rollerine atfedilmiş yetki ve sorumluluk alanları olarak değerlendirilebilir. Çevreden gelen her yeni iş, görev, sorumluluk ya da girdi işi en iyi yapan bilir mantığıyla algılanmakta ve yönetişim toplantılarıyla çalışanlara yeni rol ve sorumluluklar vermektedir. Oluşan her çember canlı bir organizmanın parçası olarak düşünüldüğünde en büyük çember olan

organizasyonu oluşturmaktadır. Tek tek çember örgütlenme biçimleriyle ast-üst ilişkisi ve denetim mekanizmasını en asgari seviyeye indirgeyen örgütlenme biçimi hiyerarşiye karşı holarşiyi meydana getirmektedir. Holarşi, organizasyonun iletişim mekanizmasına uyum sağlayan klasik yönetim anlayışından itibaren süre gelen katı, baskın ve zamanla etkisi azaltılmış kesin ve değişmez ilişkiler ağı ile bu ilişki ağıyla sabit noktalara unvanlarla konumlanmış güç anlayışına farklı, aykırı, tezat yeni örgütlenme biçimi olarak yapılanmaktadır. Holarşi örgütlenme biçimi organizasyonda gücün yapısını, konumunu, güçle gelen denetim mekanizmasını değiştirmiş ve gücün merkezini dağıtmıştır. Kendini organize eden gruplar içinde dengelerin değiştiği dağıtılmış gücün aynı zamanda da tüm çalışanlara liderlik vasıfları da atadığı söylenebilir. Tüm bu kontrollü güç odağını ve çalışanların rollerini değiştiren mantık yönetişim anlayışına dayanmaktadır. Holakraside birbirine kenetlenmiş ve işlerliğin devamlılığını sağlayan yönetişim, temel anlamıyla ortaklık ve diyaloğa dayalı oluşturduğu koordinasyon[138]süreci hem çevre-organizasyon etkileşimine her an uyum, destek, denetim gibi değişimi yönetebilecek dinamik yapıyı oluştururken hem de post-modern dönemin getirdiği bireyselleşme, kimlik, farklılık, esneklik, uyum, öz denetim, öz yeterlilik, öz kontrol gibi kişinin kendini merkeze koyabileceği çalışma hayatının da kapısını aralamaktadır.

1.1.4. Holakrasinin Temel Bileşenleri

Holakrasi tarzı yönetim değişime hızlı adapte olma özelliğine sahip hiyerarşi örgütlenme yapısı ile kıyaslandığında unsurlar arasında insan ve organizasyon etkileşimi özelinde en uyumlu organizasyon yapısı ve örgütlenme biçimine sahiptir. Holakrasi tarzı yönetimin doğal yapısı içinde gerilimler çelişkileri ve kaygıyı azaltmanın ötesinde iyileştirme ve yenilik fırsatları değerlendirilirken çalışanlara, sorumluluk ve güç de eklenerek evrimsel[139] ve organizasyonun bütününe yayılmış bir anlayış sunmaktadır.

Holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonun kendine özgü bileşenleri hem yönetişim hem de operasyon süreçler için kendini sürekli geliştirmeye

[138] Petr Vymětal, **Governance: Defining the Concept,** Faculty of International Relations Working Papers, Praha,2007, s.7.
[139] Chen, s.197.

adapte ederken çevresel değişkenlere uyum sağlamak için hızlı bilgi akışı aktarılacak sürekli toplantılar gerçekleştirmektedir. Bununla birlikte, çevreden gelen değişim ve dönüşüm süreçlerine bağlı olarak gerçekleştirilen toplantılarla ortaya çıkan yeni roller ile bu rolleri kimlerin üstleneceği, günlük işlerin etkin planlanması ve yürütülmesi süreçleri çevikliği arttırmaktadır.[140] Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetim uygulayan organizasyonların, çember örgütlenme biçimi ile çemberlerde yer alan roller ve bu rollerin getirdiği sorumlulukların çevikliğin doğasına uygun biçimde düzenlediği söylenebilir. Gerçekleştirilen toplantılarla mevcut ve beklenen arasındaki potansiyelin ve performansın ortaya çıkmasına yardımcı olacak holakrasi tarzı yönetime özgü gerilimler ortaya çıkmaktadır. Bu gerilimler bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Yeni fırsatları yakalamak veya mevcut performansı iyileştirerek daha iyi bir performans yakalamak için bütünleştirici karar verme anlayışını benimsendiği söylenebilir. Bütünleştirici karar verme anlayışı tüm çalışanların katılımıyla gerçekleşen ve tüm çalışanların fikirlerini sunduğu bir alan ve süreci ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan farklı düşüncelerin yarattığı gerilimler daha iyi bir performansı elde etmek için hızlı bir çözü, imkan, uyum süreci, sorunu saptama, duruma müdahale etme, daha iyiye ulaşma gibi çevik çözümleri getirmektedir. Tüm çalışanların çevik süreç içinde kararlar hakkında fikir beyan etmesi ve sonuçların tüm çalışanlar tarafından onaylanması yönetişim sürecini oluşturmaktadır. Bu noktada, holakrasi tarzı yönetimin temel bileşenleri bütünleştirici bakış açısı, çeviklik ve yönetişim olduğu söylenebilir.

Holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonların hızla değişen ve dönüşen çevresel değişkenlere adapte olabilen ve çevreden gelen tüm girdileri içyapısında yeniden anlamlandıran bütünleştirici bir bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bununla birlikte, bu değerlendirmelerin gerilimleri ortaya çıkardığı, gerilimlerin ise yönetişim toplantıları içinde ele alındığı ve tüm çalışanların katkı sağladığı bir ortam yaratarak bilgilerin paylaşıldığı hızlı, proaktif ve değişime cevap verebilecek çevik bir yaklaşımın holakrasi tarzı yönetimin temel bileşenleri olduğu söylenebilir.

[140] Robertson, Edge, s.7.

1.1.4.1. Bütünleştirici Bakış Açısı

İç içe geçmiş holon ve bu holonların bir araya getirdiği holarşi örgütlenme yapısından oluşmakta olan holakrasi tüm holonların oluşturduğu en büyük yapı ve en büyük holon olan organizasyonu ifade etmektedir.[141] Holakrasinin kendine has holonların bir araya gelmesinden oluşan holarşi yapısı, sürekli gerçekleşen toplantılarla birden fazla çalışandan gelen fikirlerin değerlendirildiği, eksiksiz bir yol haritasına yardımcı olan bütünleştirici bir karar verme mekanizması sunmaktadır.[142] Her bir holon farklı takımları ifade etmektedir. Her takım ise kendi içinde işin veya projenin belirli bir bölümü veya tamamının sorumluluğunu üstlenmiş çalışanlardan oluşmaktadır. İlgili iş veya projeye ait süreçte takımlar ortak çalışmalar yürütebilmekte veya belirli noktalarda diğer takımlardan destek alabilmektedir. Holakrasi tarzı yönetim de fikir paylaşımı önemli ve değerdir. Tüm çalışanlar faaliyette bulunduklarıalanlar hakkında görüş isteyebilmekte ve toplantılarda konularını gündeme getirebilmektedir. Farklı görüşlerin veya yeni fikirlerin ortaya çıktığı toplantılarda yapılan işe değer katacak yeni bir süreç, yeni bir bilgi veya destek istenen konuda bir yardım elde edilmektedir. Tüm fikirler çalışanların ve organizasyonun potansiyelini ortaya çıkarmaya yönelik olup güven esaslı ilişkiler içinde daha iyiye ulaşma hedefiyle sunulmaktadır. Ortak karar alma mekanizması hem farklı fikirlere bütünleştirici bir yol sunmakta hem de diğer çalışanlar ilgili konuda hesap sorabilirlik ile birlikte karşı tarafa da hesap verebilirlik sorumluluğu yüklemektedir. Bu durum, çalışanlar arasında dağıtılmış gücün de bir göstergesidir. Her çalışan kendi takımı içinde işe ait tüm sorumluluğunu üstlenmiş ve süreci yöneten lider konumundadır. Kararlar hızlı biçimde değerlendirilebilmekte, beklenen ve çevresel beklentilere uygun olarak sonuçlandırılabilmektedir. İşin veya projenin gerçekleştirilebilirliği de tespit edilmektedir. Holakrasi tarzı yönetimin, karar alma, işin yapılış biçimi, güç, liderlik, çeviklik gibi birçok organizasyonel süreçlerinin farklı görüş ve uygulanış biçiminin farklı kuram ve yaklaşımlardan etkilenmiş tarzda yönetim anlayışına sahip olduğu söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetimin, organizasyon yapısında holakrasinin doğası

[141] Pepijn Van De Kamp, "Holacracy – A Radical Approach to Organızational Design", **Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure,** (Ed. Hans Dekkers,Wil Leeuwis ve Ivan Plantevin), University of Amsterdam Publisher, Amsterdam, 2014, s.20.
[142] Brian, Introducing Holacracy, s. 1.

gereği bütünleştirici birçok dinamiği olduğu, integral teorisinin vurguladığı gibi farklı disiplinlerin entegrasyonuyla birey ve çevreyi anlamlandırma[143] sürecinde birbirinden farklı disiplinleri bir araya getirerek yeni ve farklı yönetim tarzını oluşturduğu, bilimsel teorilerle açıklanabilecek bir yapısı olduğu ifade edilebilmektedir.

1.1.4.2. Çeviklik

Çevresel faktörlerin ve ekonominin sürekli değişim gösterdiği günümüzde çevresel faktörlere tepki hızı azalmakta, eski yapılara karşı yeni yapılara ihtiyaç duyulan bir süreç yaşanmaktadır. Bilgi alışverişi ile iş dünyasının hızlı küreselleşmesi şeklinde karakterize edilen değişim sürecine, dışardan gelen tepkilere hızlı cevap verebilecek, organizasyonel esneklikle uyumlu, öğrenen ve kendini dönüştürebilen yeni bir organizasyonel yapılanma ile tepki verlmesi gerekmektedir.[144] Yönetim sürecinde beklenen değişim organizasyonlar arası rekabet noktasında yönetim yeniliği olarak Darwin'in değişime uyum olarak adlandırdığı sürece benzetilmektedir.[145] Değişime uyum, günümüz organizasyonlarının kendilerini rekabette daha akıllı ve verimli yol arayışında oldukları yeni teknolojileri keşfettikleri, fırsatları yakalayarak bunların yeniliğe dönüştürülebilme yeteneği olarak diğer yönetim inovasyonu şeklinde tanımlanabilmektedir.[146] Yönetim inovasyonu, organizasyonun hem idari süreçleriyle ilgili yapı, iklim ve çalışanlarını hem de çevresiyle ilgili süreçlerdeki yeniliği ifade etmektedir.[147] Organizasyonların çevresel faktörlerde ortaya çıkan her değişkenden etkilenme ve bu değişime tepki verme hızı günümüz süreçlerinde büyük önem taşımaktadır. Her zaman daha iyiye ulaşmanın yanı sıra mükemmel organizasyon olarak değerlendirilebilecek bir organizasyon yapısının olması için yeni koşul ve

---

[143] Ignacio Pavez, Vicente Gonzalez ve Luis F. Alarcon, "Integral Vision: A Novel Approach to Improve the Efectıveness of Lean Construction Theory and Practice", **17th Annual Conference of the International Group for Lean Construction**, (Ed. Ype Cuperus ve Hirota, E. H.), Chien-Ho Ko Publisher, 15-17 Jul, Taiwan, 2009, s.271.

[144] Momcilo Zivkovic, "Organizational Adaptation and Redesign of Our Company", **Improving The Performance of Companies - a Condition of Doing Business in The European Environment**, Megatrend of The University of Applied Sciences, Begrad, 2004, s. 70.

[145] Nicolai J. Foss ve diğerleri, **Innovating Organization and Management: New Sources of Competitive Advantage**,Camrıdge Universty Press, 1. Baskı, New York, 2012, s.216.

[146] Emil Velinov ve diğerleri, "Holacracy and Obliquity: Contingency Management Approaches İn Organizing Companies", **Problems and Perspectives in Management**, Cilt:16, Sayı:1, s. 3.

[147] Deniz Yıldız ve Kurtuluş Yılmaz Genç, **Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Rekabet Üstünlüğü,** Astana Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2020, s. 48.

fırsatlar ortaya çıkmaktadır.[148] Değişen koşullar altında, fırsatları görebilme, yeniliği ortaya çıkarabilme, hızlı tepki verme yeteneği olarak organizasyonların "çevikliği" benimsemesinin nedeni değişken ve dengesiz süreçlerle başa çıkma ve bu süreci en başarılı biçimde anlamlandırarak belirsizliği belirlemek ve süreçlerle başa çıkabilme[149] yeteneği kazanmaktır. Çevikliğe ilişkin birçok metodoloji güçlü bir biçimde dinamik yönlendirmeye odaklanmaktadır. Holakrasi tarzı yönetimi benimseyen bir organizasyon ise çeviklik anlayışı altında süreçlerini yönlendirmektedir. Bu noktada hem çevikliğin alt yapısı olarak "çevik manifesto" hem de holakrasi tarzı yönetime sahip bir organizasyonda girdi-çıktı sürecinde etkin olarak benimsenen çevik yazılım geliştirme manifestosu ile dinamik yönlendirme (dynamic steering) holakrasinin çevikliği hususunda iki önemli noktayı ifade etmektedir. [150]

Eric Babinet, bir organizasyonun çevik yapılandırma, yönetme ve sürekliliğini sağlamak için sürekli gelişimine imkan tanıyabilecek bir yönetim sistemi olarak holakrasi vurgusu yapmıştır.[151] Robertson, çevikliğin salt bir yazılım geliştirme olmadığını büyüyen şirketlerde ortaya çıkan yapı, süreç ve karar verme şekillerine çevikliğe ilişkin ilkelerin de temel olması gerektiğini belirtmektedir. Robertson'un çevikliğe ilişkin vurguladığı çevik yazılım geliştirme manifestosu holakrasinin çevik bileşenini açıklayacak önemli bir kaynaktır.[152]

Çevik yazılım geliştirme manifestosu, 2001 yılının Şubat ayında, yirmi yılı aşkın araştırma ve uygulama sürecinden sonra, Utah'ta bir araya gelen 17 uzman tarafından ağır yazılım geliştirme süreçlerine karşı bir hareket olarak görülen ve metne dökülen ilk yazınsal üründür. Bu manifesto, bugün yaygın olarak yazılım geliştirmenin daha iyi yolu olarak kabul edilen bir hareketin temelini oluşturmaktadır.[153] Çevik yazılım geliştirme manifestosu, organizasyonlarda bir planı takip etmek yerine değişimlere yanıt vererek, yeni bilgi ve ilişkili yeni bilgiler ortaya çıktıkça uyum

[148] Zupljanin Slobodan ve Balaban Mladenka, "Organizational Change and Improvement Performance of Companies", **Economic Analysis**, Cilt:8, Sayı:1-2, 2015, s.99.
[149] Devharsh Trivedi, "Agile Methodologies", **International Journal of Computer Science & Communication**, Cilt:12, Sayı:2, 2021, s.91.
[150] Robertson, Agile, s.15.
[151] Eric Babinet, **" What is Holacracy?"**, 15.11.2019, http://structureprocess.com/holacracy/, (21.08.2022), s.1.
[152] Robertson, Agile, s.2.
[153] **Agile Manifesto**, https://agilemanifesto.org/history.html, 21.08.2022.

sağlayacak yeni bir değeri[154] yaratma becerisi ve bu becerinin ortaya çıkışında bireyler ve etkileşimleri, süreçler ve araçların üzerinde tutabilme kabiliyetiyle salt bir yazılım geliştirme anlayışından uzak, etkili iletişime önem veren yapıya sahiptir.[155]

Robertson çevikliğin gereklilikleri ve çevik organizasyonların manifestoda belirtilen hedefleri göz önüne alındığında, holakrasinin doğal dokusu içinde yer alan dinamik yönlendirmenin çevik metodolojilerin ana temasıyla örtüştüğünü ve holakrasinin çevik gelişimle tamamlanmasının ötesinde önemli derecede örtüşen, bir yapısı olduğunu vurgulamaktadır.[156] Holakrasi tarzı yönetime sahip organizasyonlarda tahmin ve kontrole dayalı uygulamalardan dinamik yönlendirme uygulamasına geçiş söz konusudur. Bu geçiş, daha önce eylem planı, uygulanacak bütçe, belirsizlik, risk vb. mevcut yönetim uygulamalarında geçerli tek doğruyu bulma ve hedefleri bu doğrultuda önceden planlama yoluyla gerçekleştirme anlayışını önemli ölçüde değiştirebilecek bir anlayıştır. Bu uygulamalar, holakrasi tarzı yönetimden farklı olarak güncel tahmin ve kontrol dayalı yönetim anlayışının gerekliliği olarak ortaya çıkmaktadır. Holakrasinin doğal yapısı sürekli şeffaflık ve mevcut durumlar karşısında gerekli ayarlamaları yapabilme kabiliyeti mevcut organizasyonlarda geçerliliğini koruyan kontrol ve tahmine dayalı yönetim anlayışı yerine dinamik yönlendirme anlayışını benimseyerek çevik organizasyon ve çeviklik anlayışının uygulanabilirliğine önemli ve farklı bir yol çizdiği söylenebilmektedir. Dinamik yönlendirme, verilerin sınanmış yapısıyla karar hızında yaratılan etkinin ötesinde süreç ve öncelikler konusunda radikal şeffaflık, gelecekte ortaya çıkabilecek ani değişimler yerine daha kısa planlama süreçleriyle, günlük toplantılar, aylık taktik toplantılarının yanı sıra rol ve sorumlulukların yeniden belirlendiği yönetişim toplantıları ile çevikliğin yapısıyla uygunluğu açık bir biçimde örtüşmektedir. Holakrasinin önemli bir dokusu olarak dinamik yönlendirme, ani ve test edilmiş gerçek verilerden sonra iş yapabilir karar verme hızı olarak değerlendirilebilir. Brian Robertson bir röportajında kendisine yöneltilen "dinamik yönlendirmenin diğer uygulamalardan farkı nedir?" sorusuna;

---

[154] Robertson, Agile, s.15.

[155] Angel Medinilla, **Agile Management Leadership in an Agile Environment**, Springer, London, 2012, s.39.

[156] Robertson, Agile, s.15.

"Çoğu modern karar verme ve yönetim yapısı, belirli bir amaca (tahmin) ulaşmak için önceden izlenecek en iyi yolu bulmaya çalışmak ve ardından bu yolu takip etmek için planlamak ve yönetmek (kontrol) üzerine kuruludur. Bu durum gideceğiniz mesafeyi işaret ederek ve gidonu sert tutarak oraya ulaşmak için bisiklete binmek gibi bir şeydir. Büyük olasılıkla, tüm yolculuk boyunca bisikleti dik tutmayı başarsanız bile hedefinize ulaşamazsınız. Buna karşılık, gerçekten bisiklete binen birini izlerseniz, hafif ama sürekli bir dokunma görürsünüz. Sürücü, mevcut durumu ve çevresi hakkında yeni bilgiler alarak sürekli geri bildirim almakta ve birçok noktada (yön, hız, denge vb.) sürekli olarak küçük düzeltmeler yapmaktadır. Bu dokunma, binicinin amacına doğru hareket ederken dinamik bir dengeyi sürdürmesinin sonucudur. Tam "doğru" yolu önceden tahmin etmek için çok fazla zaman ve enerji harcamak yerine amacını aklında tutar ve ilerledikçe amacına giden en doğal yolu bulur." cevabıyla holakrasi tarzı yönetimde dinamik yönlendirmenin temel mantığını açıklık getirmiştir.[157] Bu bağlamda, holakrasinin organizasyonel yapısıyla uyumlu olarak çeviklik anlayışının örtüştüğünü, en iyi karar yerine en optimum uygulanabilir karar verme sürecinde olası sonuçlara karşı korkuların bertaraf edilebilir olduğunu, çemberlerde daha hızlı kararlar alabilmek için geri bildirimlerin holakrasinin doğasına uygun toplantı süreçleriyle entegre edilebileceği tüm bu bilgiler ışığında holakrasinin çevik organizasyon yapısına uyumlu bir yönetim tarzı olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir.

1.1.4.3.Yönetişim

Yönetişim kavramının medeniyet kadar eski bir kavram olarak[158] değişken bir yapıda dinamik ve hareketli[159] bir süreci ifade ettiği söylenebilir. Yönetişim, aynı zamanda çok sayıda aktör ve kuruluşun yer aldığı bir ortamda hiçbir resmi mekanizma tarafından mevcut aktör ve kuruluşların aralarındaki ilişki şartlarını belirleyemediği

[157] Brian Robertson (b), **"An Interview with Brian Robertson President of Ternary Software, Inc. OnHolacracy™",**02.08.2006,https://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Holacracy/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf, (20.08.2022), s.10.

[158] Ali Farazmand, "Governance in the Age of Globalization: Challenges and Opportunities for South and Southeast Asia", **Public Organization Review**, Cilt:13, 2013, s.349.

[159] Jon Pierre ve B. Guy Peters, **Governance, Politics and the State**, St. Martin's Press, New York, 2000, s.7.

toplu karar alma mekanizmasıyla ilgili bir süreç olarak da ifade edilmektedir.[160] Rosenau (1995) yönetişimi, bir organizasyonun kendisini yönlendirdiği, çerçevelenmiş hedefler, verilen direktifler ve izlenen politikalar biçiminde komutların aktığı birçok kanalı içerebilen iletişimin olduğu bir süreç olarak vurgulamıştır. Bununla birlikte, Jeston ve Nelis (2008) süreçlerin, süreç tasarımlarının ve stratejilerin en iyi uyum ve performans sergilemesi arasındaki bir araç olarak özetlerken, Korhonen (2007) farklı fonksiyonel birimler arasında koordinasyonu sağlamak ve organizasyonel strateji ile yönetişim süreçlerinde gösterilen çaba arasındaki uyumsuzluğu ortadan kaldırmak için bir gereklilik olarak tanımlanmaktadır. Richardson (2006) ise bir kuruluşun belirli bir iş işlevini nasıl yürütmesi gerektiğini belirleyen veya yöneten kurallar dizisi olarak vurgulamıştır. Yönetişim teorisi ise "toplu karar verme uygulamasıyla ilgili temele insanı alan politik bir faaliyettir" demektedir. Bu noktada, yönetişim çok sayıda görüş ve beklentinin koordineli bir biçimde karar alma eylemi sırasında odak alanını sınırlayan temel kurallar ile uygulamaların bertaraf edilerek görüş alışverişinde bulunulan ve gerilimlerin ortaya çıktığı ve çözümlenebildiği[161] bir kolektif karar alma sürecini biçiminde değerlendirilebilir.

Gerard Endenburg tarafından geliştirilmiş bir yönetişim yapısı sosyokrasidir.[162] Sosyokrasi dinamik bir yönetişim, psikolojik olarak güvenli ortamlar ile üretken organizasyonlar yaratmayı amaçlayan bir yönetişim sistemidir. Holakrasi tarzı yönetimin bir çeşit rafine edilmiş sosyokrasi olduğunu ifade eden çalışmalar bulunmaktadır.[163] "Birlikte çalışanlar ve birlikte yaşayanlar beraber yönetir" sloganını benimseyen sosyokrasi fikrinde çemberler vardır. Çemberlerin üyeleri, organizasyon çalışanlarıdır. Çember üyeleri, yaptıkları işin uzmanlarıdır ve çalışmalarının nasıl yapıldığını yöneten bilgi ve becerilere sahiplerdir. Çalışanların birlikte çalışmalarını daha kolay ve daha başarılı hale getirmek için uygun gördükleri gibi stratejiler izlenmekte ve kararlar alınmaktadır. Çemberin güçlendirilmesi ise amaçlar, alanlar ve çalışanlar aracılığıyla gerçekleşmektedir.[164] Geleneksel hiyerarşi örgütlenme

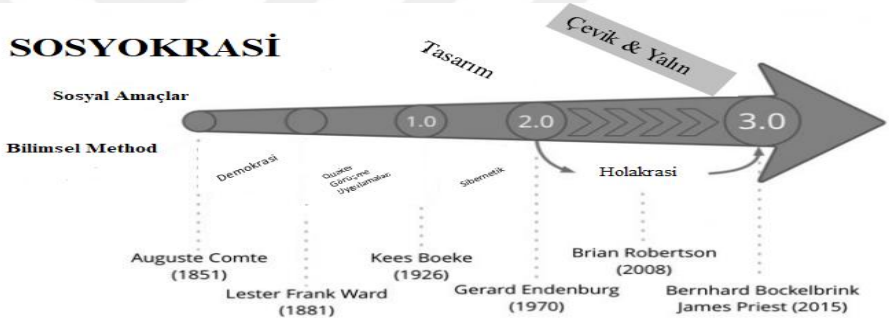
[160] Chhotray ve Stoker, s.3.
[161] Chhotray ve Stoker, s.6.
[162] Kamp, s.20.
[163] Çiftçi, s.107.
[164] Ümmühan Kaygısız, "Yerel Siyasette Yerel Demokrasiyi Geliştirme Uygulamaları: Konsensus Tabanlı İşbirliği Geliştirme Örneği", **Planlama**, Cilt:26, Sayı:3, 2019, s.188.

biçiminde kontrolsüz güç, büyük çatışma ve gerilim yapısında artış yaşanmasına karşın Endenburg yönetim sisteminin yapısını yeniden tasarlayarak çalışanların yönetime katılımı ve hızlı öğrenmeye imkan tanıyan Sosyokratik Çember Organizasyon Method'unu geliştirmiştir.[165] Bu method: :

- Çalışanların üstlerine atanan rol ve sorumluluklar dahil olmak üzere tüm kararların rızaya dayalı olarak alınmasını,
- Politik kararlar için eşit olarak oluşturulmuş çember toplantılarını,
- Geri bildirimleri almak için oluşturulmuş çift bağlantılı daire yapısı ilkelerini

kapsamaktadır.[166]

Şekil 3: Sosyokrasi 3.0'ın Tarihsel Gelişimi ve Etkileşim Süreci



Kaynak: Bernhard Bockelbrink, James Priest ve Liliana David, **"A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0"**, 26.04.2022, https://sociocracy30.org/the-det, https://sociocracy30.org/the-details/history/ ails/history/,24.08.2022, s.16.

Sosyokrasi, kelime köken olarak Comte'un toplumu bilimsel bir yaklaşımla inceleme önerisine kadar dayanmaktadır. İlk kelime haliyle Lester Frank Ward tarafından sosyologlar ile araştırmacıları danışan rolüyle merkeze aldığı bir bakış açısında kullanılmıştır. Sosyokrasi, tüm katılımcıların eşit karar verdiği ve verilen kararların herkes tarafından kabul edildiği bir anlayışla 1926'da Hollandalı reformist

[165] Annewiek Reijmer ve Sjoerd Romme, **"The Key Role of Hierarchy in the Sociocratic Circular Method"**,08.2019,https://www.researchgate.net/publication/337076508_The_key_role_of_hierarchy_in_the_sociocratic_circular_method/link/5dc3d4f54585151435ef7724/download, (23.08.2022), s.1.
[166] Sociocracy, "**Gerard Endenburg: The Sociocratic Circle Organizing Method Sociocracy for Business",**28.01.2022, https://www.sociocracy.info/gerard-endenburg/, (24.08.2022), s.1.

eğitimci Quaker Kees Boeke tarafından yeni bir yapıya evrilmiş ve 1945 yılında yayınladığı makalesinde sosyokrasiyi demokrasinin bir evrimi olarak ifade etmiştir.[167] Quaker hareketi George Fox tarafından İngiltere'de başlatılmış ve Quaker Kees Boeke tarafından devam ettirilmiştir. Quaker hareketi dünya çapında farklı tarzda toplantı biçimine sahip gruplardan oluşmaktadır. Bazı grupların toplantıları teolojik öğeleri fazlasıyla barındırırken bazı grupları ise daha hümanist ve aktivist bir atmosfere sahiptir.[168] Quaker'lar ağırlıklı olarak teolojik kökenli ve inanışları çerçevesinde bir araya gelmiş bir grup olarak nitelendirilebilmektedir. Diğer inanç temelli gruplardan farklı olarak toplantılarda sürekli olarak gerçekleştirilen ve "dini" konularla birlikte farklı ve tutarlı bir şekilde uygulanan teolojik olarak çerçevelenmiş bir karar alma sürecine sahiptirler.[169] Quaker karar verme biçimi kabul edilen katılımcıların verdiği kararlara güven duymak yahut önceden zihinlerinde oturmuş bir düşüncenin savunulması yerine ortak inançsal bir arayış yolu amacı taşımaktadır.[170] Bu bağlamda, sosyokrasinin evrimsel sürecinde, rızayla karar verme ve stratejik kararların her düzeyde eşit olarak oluşmuş çember veya gruplarda yer alan tüm bireyler tarafından veriliyor olması çerçevesinde şekillendiğini, Endenburg' in oluşturduğu method ve holakrasinin genel işleyişine şekil veren sosyokrasi anlayışının zaman içerisinde evrilerek günümüz yönetişim yapısının temelini oluşturduğunu söylenebilir.

Sosyokrasi anlayışı organizasyonel süreçlerdeki değişimle eş güdümlü olarak zaman içinde gelişen ve Sosyokrasi 3.0'a kadar yeni organizasyonel yapıyla uyumlu değişimle çevik ve yalın bir yapıya evrilmiştir.[171] Robertson'un holakrasi anlayışı ve James Priest ile Bernhard Bockelbrink'in yalın ve çevik anlayışını sosyokrasi ile sentezlemesiyle her büyüklükteki organizasyon için organizasyonların kendi özel yapılarına uygun tahmin edilebilir, tutarlı, çevik ve esnek Sosyokrasi 3.0'ı ortaya çıkmıştır.[172] Bu bağlamda, mevcut organizasyon yapısını veya holakrasi tarzı yönetim

[167] Bockelbrink ve diğerleri, s.17.
[168] Jitske Kramer ve Danielle Braun, "De Stilte Praat Als Woorden Tekortkomen", **Praxıs,** Sayı:1,2018, s.14.
[169] Nicholas Burton, Juliette Koning ve Rachel Muers, "Organizational Ethnography and Religious Organizations: the Case of Quaker Decision-Making", **Journal of Management, Spirituality & Religion**, Cilt:15, Sayı: 4, 2018, s.357.
[170] Rachel Muers ve Nicholas Burton, " Can We Take the Religion out of Religious Decision-Making? The Case of Quaker Business Method", **Philosophy of Management**, Cilt:18, 2019, s. 365.
[171] Luc Bretones, "**What is Sociocracy? Introducing a Toolkit for Agile Organizations**", 07.2020, https://www.holaspirit.com/blog/sociocracy, (24.08.2022), s.1.
[172] Bockelbrink ve diğerleri, s.18.

sahip organizasyonların yönetişimi hem anlayış hem de uygulama olarak organizasyonel süreçlerinde entegre etmesi organizasyonlara yönetişim toplantılarında ortaya çıkan gerilimleri de çember yapısı içinde fırsatlara dönüştürülebilmesine imkan tanımaktadır. Bununla birlikte, çalışanların karar alma süreçlerinde aktif olarak yer aldığı ve bütünleştirici karar verme biçimiyle ortak karar mekanizmasının geçerli olduğu, çalışanlara yönetişim toplantılarıyla yeni rol ve sorumlulukların atanabildiği sosyokrasinin rızayla karar verme, Endenburg'un oluşturduğu modelde ise çember yapısı içinde çift bağlantılılık olarak vurgulanan modelle uyumlu, yalın ve çevik organizasyon sürecinin yönetişim anlayışıyla entegrasyonu sağlayabilen uyumlu yapısı ortaya çıkmaktadır.

1.2. HOLAKRASİ TARZI YÖNETİMİN ORGANİZASYONEL YAPISI

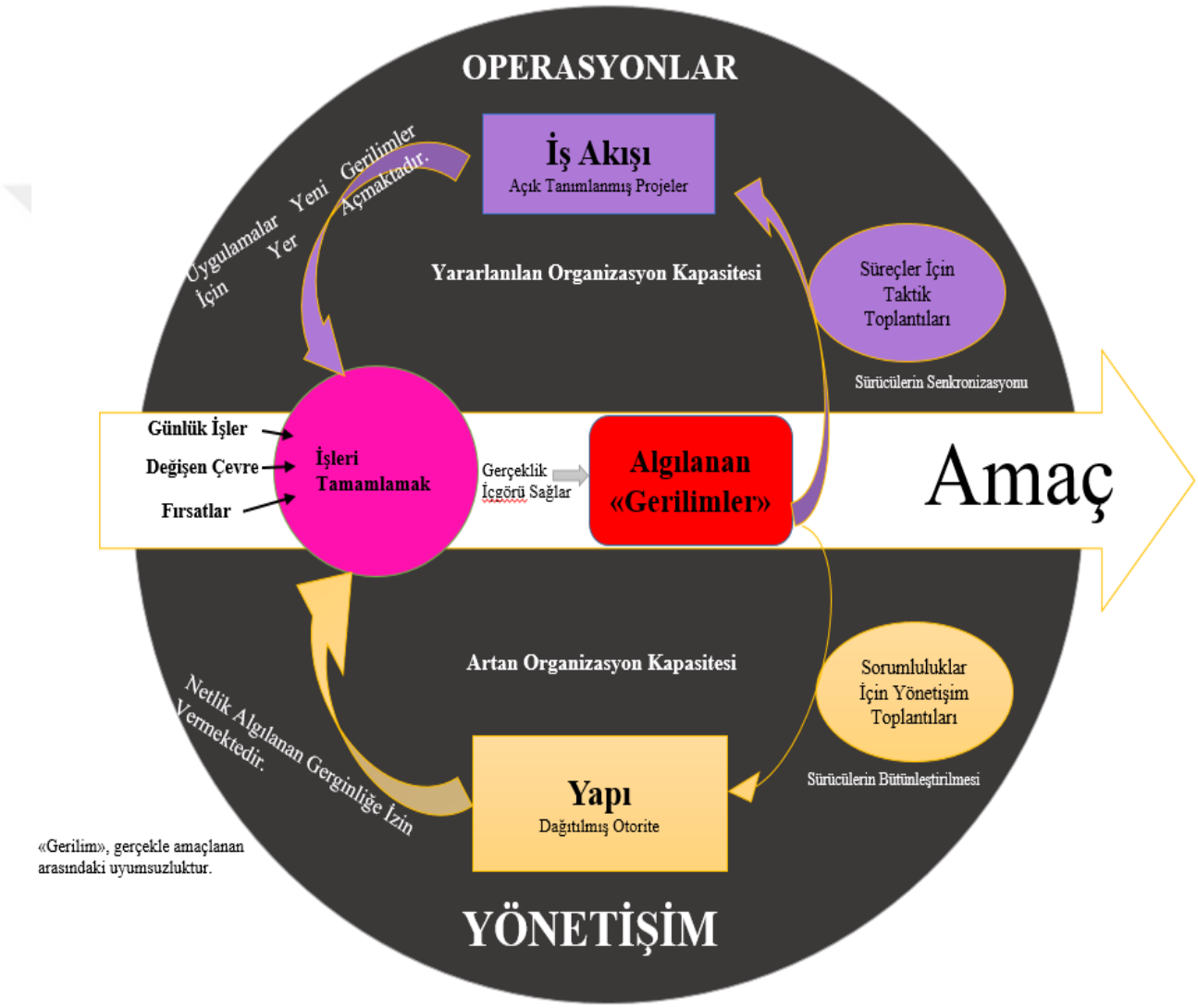
Holakrasi kendi döneminden önce bilinen yönetim uygulamaları içinde alışılmamış, farklı, yenilikçi ve çalışana "değer" kavramını somut bir biçimde atfedebilen en yeni yaklaşımlardan biri olarak değerlendirilebilir. Çember örgütlenme yapısıyla en büyük çember olan organizasyonun değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve kendi iç işleyişinde uyum, diyalog ve iletişim süreçlerinin birlikte karar verme mantığıyla işlerlik kazandığı holakrasi tarzı yönetim organizasyonel yapının işleyişi, holarşi, roller ve sorumluluklar, çift bağlantılılık ve gerilim, dağıtılmış güç ve otorite, dağıtılmış liderlik, bütünleştirici karar verme yapıları ile yetkinlik alanlarında farklılıklar göstermekte aynı zamanda çalışma olgusunu yeniden tasarlayarak farklı bir yönetim tarzı ortaya çıkarmaktadır.

1.2.1. Organizasyonel Yapının İşleyişi

Holakrasi tarzı yönetimin yapısı post-modern toplumun öznellik, bireysellik vurgusu yüksek kendi içinde farklı anlamlarla tüm süreç, girdi ve çıktıyı farklılaştırabilen, araştırmaya açık ve değişim odaklı özel bir alan olarak değerlendirilebilir. Kendinden önceki yönetim yaklaşımlarından eklemlenerek mevcut dönemin değişkenleriyle harmanlanmış olan holakrasi tarzı yönetim biçimi farklılaşmaya uyumlu kendi iç dinamikleriyle beklentilere cevap verebilecek

çalışanlara rol ve sorumluluk atayan ve çıktılara ait süreçleri taktik ve yönetişim toplantılarıyla düzenleyen, uyum ve diyaloğa dayalı koordinasyon anlayışını yeni çember örgütlenme biçimi ile ortaya çıkarmaktadır.

Şekil 4: Holakrasi Tarzının Yönetimin Organizasyonel Yapısının Genel İşleyiş Süreci



Kaynak: Holacracy, **"Do You Want a Purpose Driven and Responsive Company?"**, https://www.topmanagementdegrees.com/holacracy/, (10.08.2022), s.1.

Çevreden gelen bilgi, iş, talep proje öncelikli olarak taktik toplantılarında değerlendirilmekte beklenen sonuç alınmaz ise yönetişim toplantısı elde edilmektedir. Taktik ve yönetişim toplantılarında kolaylaştırıcı rolle birlikte sekreter rolü de yer

almaktadır. Sekreter rolünde yer alan kişiler çember üyeleri tarafından seçilmiş, toplantı sırasında tartışılan konuların ve alınan kararların kaydını tutan bununla birlikte kolaylaştırıcı role seçilen kişi yahut kişilerle toplantı sırasında oluşan talepler ve holakrasi tarzı yönetime özgü gerginlik sürecini yönetmektedir. Sekreter rolü, aynı zamanda çemberde yer alan diğer üyelerin holakrasinin yapı ve işleyişine kendine özgü kurallarına uygun davranmalarına yardımcı olmaktadır[173]. Çember üyeleri kolaylaştırıcı ve sekreter rollerinin sorumlulukları veya etki alanları üzerinde değişiklik yapabilmektedir. Bu değişiklik, sorumluluklarını arttırma veya azaltma biçiminde gerçekleşebilirken, sekreter ve kolaylaştırıcı rolün var olma amacı değiştirilemez bu roller çemberden kaldırılamamaktadır[174]. Kapanış turunda ise tüm çember üyelerinden kolaylaştırıcı rol ile toplantıya ilişkin geri dönüşler almaktadır. Toplantının nihai süreci görüşülerek, taktik toplantısı sona erdirimektedir[175]

Holakrasi tarzı yönetim biçiminde organizasyonun genel işleyiş süreci 5 adımdan oluşmaktadır.

1. **Adım:** Holakrasi tarzı yönetim biçiminin geçerli olduğu organizasyonun işleyişinde ilk adımı, çevreden gelen bilgi, değişim, mevcut görevler, fırsatlar, riskler vb. değişkenlerin çember yapı içine dahil olma sürecidir. Süreç işlerin gerçekleştirilebilirliği ya da gerçekleştirilebilirliğinin somut sonuçlarını değerlendirme ile başlamaktadır. Bu süreçte ortaya çıkması muhtemel ve holakrasi tarzı yönetim biçiminde fırsat olarak değerlendirilen gerilimler organizasyonun kendini geliştirmesinde ve fırsatları yakalamasında etkili olmaktadır. Bu inceleme, ilk taktik toplantısının da başlangıç aşamasını ifade etmektedir.
2. **Adım:** Ortaya çıkan durum ve organizasyon arasında organizasyona gelen işin yapı, şartlar, çalışan yetkinliği gibi gerçekleştirilebilirliği konusunda farkındalık yaratmaktadır. İş-organizasyon yeterliliği hakkındaki

[173]Holaspirit, **"Secretary (Meeting)"**, https://www.holaspirit.com/agile-terms/secretary#:~:text=In%20Holacracy%2C%20the%20Secretary%20ensures,process%20Governance%20requests%20and%20Tensions, (02.04.2023), s.1.
[174] Holacracy, **"Holacracy Constitution Version 5.0"**, www.holacracy.org/constitution/5, 02.04.2023
[175]Holacracy, **"Tactical Meeting Remove İmmediate Barriers to Operational Work"**, https://holacracyreference.s3.us-east-2.amazonaws.com/Tactical+Meeting+ +Reference+Card+Facilitator+-+v5.0.111821.pdf, (08.04.2023), s.1.

gerçekliğin farkına varılarak ya da eksik alanların geliştirilebilmesi gerekliliği gibi bilgiler ortaya çıkmaktadır.

3. **Adım:** Bu gerçekliğe bakış ile organizasyonun kendini geliştirebilmesi, krizi fırsata çevirme yahut dışarıdan gelen fırsatı yakalama ile ulaşılması istenen alan ve mevcut şartlar arasındaki uyumsuzluğa karşı yapılması gerekenler ortaya çıkarılmaktadır.
4. **Adım:** Çevreden gelen iş veya bilgi içinorganizasyonda gerçekleştirilen taktik toplantılarında yeterlilik ve çözümlenebilirlik olduğu kabul edilirse süreçlere ilişkin eylemlere geçilmektedir. Taktik toplantıları sonucunda çevreden gelen işin detaylı iş akışı oluşturulmaktadır. İş ve görev tanımları açık bir biçimde projede yer alacak çalışanlara sunulmaktadır. Bu kapsamda yeni bir görev tanımına ihtiyaç duyulmamakta ve organizasyonun mevcut tüm kapasitesi ile çevreden gelen talep karşılanacaktır. Gerçekleştirilecek her iş sürecinde holakrasinin doğal yapısına uygun olarak uygulamada yeni gerilimler ortaya çıkabilmektedir. Bu yeni gerilim, çevreden gelen her bilgi özelinde organizasyonun kendini iyileştirmesi gereken uygulamaya dönük iyileştirmelerdir.
5. **Adım:** Çevreden gelen iş, tamamlanmaktadır. Organizasyon işin tamamlanması ve başarıyla sonuçlanması sonucu ulaşmaktadır.

Çevreden gelen işin veya bilginin organizasyon içinde taktik toplantılarıyla istenilen sonuca ulaşmada yeterli veya mevcut rollerle çözümlenebilir olduğu kabul edilmezse yeni rol ve sorumlulukların çalışanlara atanması gerekecektir. Rol ve sorumluluk atama holakrasi tarzı yönetime sahip bir organizasyonda **yönetişim toplantıları**yla gerçekleşmektedir. Yönetişim toplantıları 3 temel adımla gerçekleşmektedir.

1. **Adım:** Yönetişim toplantısı sonucu çalışanların yeni rolleri belirlenir ve bu rollerle dışarıdan gelen işin en hızlı, en verimli biçimde sonuçlanması öngörülen süreçleri uyumlaştırılır. Roller, gerçekleştirilecek işi yapacak olan kişilerin sorumluluklarını, işin yapılma sürecinde çalışanın katkı sağlayacağı alanı ifade etmektedir. Roller toplantılarda gerçekleştirilecek iş veya organizasyonda gerçekleştirilen mal veya hizmet sağlama sürecine çalışanların gönüllü olarak sorumluluk almayı

istemesi ile belirlenmektedir. Bu bütünleşme işin ilgili süreçlerinde kimin, nasıl, ne sürede yer alacağı açık ve detaylı bir planla belirlenir. Bu yönetişim sürecin, bütünleştirici karar verme ve dağıtılmış otoritenin varlığının en yoğun hissedildiği zamandır.

2. **Adım:** Yeni rol ve sorumluluklar ile organizasyonun geliştirilebilir yönleriyle gerilimler bu süreçte daha fazla gözlemlenmektedir. Yeni istihdam, organizasyonel gelişim gibi kapasitenin arttırıldığı köklü kararlar ortaya çıkmaktadır.
3. **Adım:** Yeni kararlarla işler tamamlanma süreci ile sonlanır.

Holakrasi tarzı yönetimde, dışardan gelen talebe ve değişime hızlı cevap verebilirlik hem organizasyonun kendi yapısı içinde ürettiği mal ve hizmet sürecinin hem de yeni gelen bilginin veya işin taktik ve yönetişim toplantılarıyla işlenmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Şekil 4).

Tablo 3: Taktik ve Yönetişim Toplantı Süreci

Taktik Toplantı Süreci	Yönetişim Toplantı Süreci
• **Giriş Turu** *Amaç:* Dikkatin aciliyeti olan konuya yönlendirilmesi ve o konuda konuşmaların gerçekleştirilmesidir. *Dikkat Edilmesi Gereken Alan:* Çapraz konuşmalar gerçekleştirmeyin. Şimdi ve burada olun. Toplantının zeminini oluşturun • **Toplantı Listesini Gözden Geçirme** *Amaç:* Tekrar eden eylemlerin şeffaflık kazanmasıdır. Kolaylaştırıcı rol, kontrol listesini tüm katılımcılara okur ve katılımcılardan bir önceki dönem için kontrol yapıldı veya yapılmadı bilgisini alır. • **Metriklere Genel Bakış** *Amaç:* Mevcut gerçekliğin resmini ortaya çıkarmaktır. Her role yakın geçmiş tarihe ait son verilerin yükseltilmesine ait kısa rapor verilir • **Süreçlerin Yenilenmesi** *Amaç:* Çemberlerin kilit projelerinin raporlarının güncellenmesidir. Kolaylaştırıcı rol çemberlerin proje panolarında yer alan her projeyi okur ve herhangi bir güncelleme olup olmadığına ilişkin soru yöneltir. Proje sahipleri veya çember üyeleri güncelleme olmadığına veya son görüşmeden itibaren değişen durumlara ilişkin bilgi alır. Bu soru cevap sürecinde sorular alınmakta, tartışma yapılmamaktadır. • **Gündem Oluşturma** *Amaç:* Önemli başlıklarla yeni gündemin oluşturulması Her madde için süreçte yaşanan gerilimlerden bir veya iki kelimeden oluşan yeni bir gündem oluşturulur. • **Öncelikli Konular** *Amaç:* Uygun bir zamanda gündemdeki tüm maddeler gözden geçirilir. Her gündem maddesine çözüm getirilir: i. Kolaylaştırıcı rol: "Neye ihtiyacın var?" ii. Gündem maddesi sahibi gerektiği gibi çalışmaktadır. iii. Gerçekleştirilebilir ve istenen proje veya gelecek eylem/fırsatları yakalanır. iv. Kolaylaştırıcı rol: "İhtiyacın olanı elde ettiniz mi?" • **Kapanış Turu** *Amaç:* Toplantıdan elde edilen kazanımlardır. Tartışma olmadan herkes toplantının yansımaları hakkında bilgi paylaşabilir.	• **Giriş Turu** Her katılımcının toplantı odağında ve dikkatleri dağıtıcı alanı söz konusudur. • **İdari Kaygılar** Toplantı ve planlı molalar gibi takip süreçleri hızla ele alınır. • **Gündem oluşturma ve gündem maddelerinin bütünleştirici karar sürecinde kullanılması** Katılımcılar, her gündem maddesi için bir veya iki kelimeden oluşan bir veya iki kelime eklerler. Her gündem maddesi yeni bir gerilimi ifade eder. Kolaylaştırıcı rolde yer alan kişi listeden bu gerilimleri yakalar. Gündemde yer alan maddeler bütünleştirici karar için tek tek ele alınır. • **Kapanış Turu** Toplantının bitişinde bir kez, toplantı gündeminin kapanmasında ele alınan konuların yansıması için kolaylaştırıcı role sahip kişi tarafından alan yaratılır

Kaynak: Robertson, Holacracy, s.69,70,95,96

Taktik toplantıları, her bir ekibin operasyonel çalışmasına odaklanan ve güncel durum içinde ortaya çıkan sorunları önceliklendirmek ve işin ilerleyebilmesi için engelleri kaldırmayı hedefleyen her çemberin kendi ritminde, kendi şartları ve

durumlarına bağlı olarak planlanan toplantılardır[176]. Taktik toplantıları, kısa sürede gerçekleşen, çemberin ihtiyaçları ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel sorunlara çözüm üretmek, bilgi paylaşmak, güncellemeler yapmak, diğer rollerden proje ve eylemlerden destek talep etmek gibi amaçlarla gerçekleştirilmektedir. Taktik toplantıları, çemberlerin günlük çalışmaları üzerine odaklanmakta çoğunlukla haftalık olarak organize edilmektedir. Organizasyonda çalışanlara dağıtılmış olan roller, otonom olarak bölüştürülmüş olmasına rağmen rolün ihtiyaç duyduğu asıl başarı çemberin başarıyla ölçülmektedir. Taktik ve yönetişim toplantılarında tüm toplantı sürecini yöneten ve ayrılan zaman içinde gündemin takibini yapan kolaylaştırıcı olarak tanımlanan bir rolün varlığı da söz konusudur[177]. Taktik ve yönetim toplantılarında,

Giriş turu aşaması benzer formatta öncelikli konuları ön plana çıkarma ve gerçekleşecek toplantıya hazırlık aşamasıdır.

Toplantı listesini gözden geçirme ile listede yer alan ve takım üyeleri tarafından yinelenen eylemlerin sürecin her adımında haftalık, aylık veya nihai çıktının amacına bağlı olarak tamamlanıp tamamlanmadığı değerlendirilir. Bu aşamada, sahip olunan rollerin diğer çember üyeleri tarafından içinin doldurulması söz konusu olabilir. Toplantı listeleri basit, küçük her adımda tekrarlanan eylemlerin saptanması noktasında güçlü araçlardır[178].

Metriklere genel bakış aşamasında çemberin mevcut gerçekliğine ilişkin küçük bir parçanın bütünün içinde görülmesidir. Bu aşamada amaç sürecin daha iyi olabilmesi için nasıl bir programlama yapılmalı? sorusuna cevap aranmasıdır. Metriklerin çeşitleri çemberin amacına göre çeşitlenebilir. Bir çember çalışmasında araştırılabilir örnek metrikler: en iyi web sitelerinin sayısı, personel hastalıklarının yüzdesi, yeni sözleşmelerin yüzdesi olabilir. Taktik toplantılarında sunulan bir metrik genellikle rolle bağlantılı bir rapor biçimidir. Metrikler, daha uzun zaman diliminde çember tarafından geliştirilmekte ve toplantı sürecinde gerilimler yaratarak süreci hızlandırmaktadır[179]. Metrik incelemesi, çemberin sağlığını veya başarısını temsil eden nicel verileri ortaya çıkarma amacı taşımaktadır. Rollerine atanan metrikleri

[176]Holacracy, **"Tactical Meetings Operational Syncs for Holacracy Practitioners"**, www.holacracy.org/tactical-meetings, (01.04.2023), s.1.
[177] Janse ve Bogers, s.181.
[178] Robertson, Holacracy, s.97.
[179] Janse ve Bogers, s.186.

izlemek ve raporlamak her çember üyelerinin şeffaflık görevinin bir parçasıdır. Metriği hesaplamak "ekstra iş" ise, rolün bir sorumluluğu haline getirilmesi gerekmektedir[180].

Süreçlerin yenilenmesi, proje sahiplerinin son toplantıdan itibaren projelerinde yaptıkları değişikliklerin özetini paylaşmalarını içermektedir. Bu değişiklikler, çember üyelerinin bilmesi gerekli olan değişikliklerdir. Bu aşamada, üyelerden açıklayıcı sorular kabul edilmekte ancak tartışmalara yer verilmemektedir[181].

Gündem oluşturma aşaması, toplantının ağırlıklı olarak gerçekleştiği, taktik toplantısının gerçekleştiği bir diğer ifade ile süreç olarak değerlendirilebilir. Üyeler teker teker taktiksel sorunlar (holakrasi tarzı yönetime özgü gerginlikler) ekleyebilmektedir. Toplantı sekreteri toplantı sırasında ortaya çıkan her gerginliği çözmek için yeni eklemelerde bulunabilmektedir. Toplantının amacı, sorunları derinlemesine analiz etmek değil, hızlı bir biçimde gerilim veya sorunları önceliklendirmek ve ilerlemek bir sonraki adım için netlik sağlamaktır[182].

Öncelikli konular aşaması, önemli gerilimlere ev sahipliğinin yapıldığı aşamadır. Her çember üyesi kendi rolüne ait gündem oluşturmakta ve eklemelerde bulunabilmektedir. Yazılım alanında rolü olan bir çalışan müşteri e-postası yedekleme hizmeti veya pazarlama alanında rolü olan bir çalışan yaşanan aksaklıklardan bahsedebilmektedir. Çember üyeleri tarafından gündeme getirilen konular tartışmak için sunulan konular değil, gündem maddelerine ilişkin çözüm odaklı yaklaşım için sunulan konulardır. Her bir çember üyesi, sunduğu konularla gerilimler yaratabilmekte ve her bir gerilim çözümlenene kadar her çember üyesinin konusu işlenebilmektedir. Bu süreçte kolaylaştırıcı role sahip kişi, sekreter rolünü üstlenen kişiden veya kişilerden toplantıda oluşturulacak eylemleri yakalamasını isteyebilmektedir. Gerilim iki farklı rolün ortak alanını ilgilendirdiği bir konu ise ve süreç hesap verilebilirlikle yahut yeni bir sürecin yaratılmasına ilişkin önemli bir konu ise kolaylaştırıcı rol

[180]Holacracy, **"Tactical Meeting Facilitation Playbook - Holacracy® 4.1",**28.06.2019, www.liip.ch/media/pages/blog/two-playbooks-to-facilitate-holacracy-meetings/30b5cf950a 1561669921/holacracy-4.1-facilitation-playbook-tactical-meeting-v20190628.pdf, (07.04.2023), s.1.
[181]Joost Minnaar, **"How To Run Effective Meetings - The Holacracy Way"**, 18.09.2021, www.corporate-rebels.com/blog/holacracy-meetings-viisi, (05.04.2023), s.1.
[182]Millie Poisson, **"Introducing Tactical Meetings"**, help.holaspirit.com/en/articles/1822888-introducing-tactical-meetings,(07.04.2023), s.1.

yönetişim toplantısı önerisi getirebilmektedir. Hesap verilebilirlik ve keskin karar süreçleri yönetişim toplantılarında görüşülmektedir. Bu nedenle kolaylaştırıcı role sahip kişi, gerilimin öznesi olan role yönetişim toplantısında hesap verebilirliğe ilişkin eylem ataması yapabilmektedir. Bu atama bir rol ataması olarak değerlendirilmemektedir[183].

Kapanış turunda ise toplantıda paylaşılan bilgilerin sağladığı fayda ve kazanımlar elde etmek amaçlanmaktadır. İşin veya projenin sürecine ilişkin ihtiyaç duyulan bilgiler elde edilir.

Yönetişim toplantıları da giriş turu ile başlamaktadır.

Giriş turu aşamasında her katılımcının bilinçli olarak toplantıda yer alması önem taşıdığı için toplantının bu aşaması tüm katılımcıların o an iş dışı gündemlerini de paylaşabilmesine izin verilir. Bu aşama bir tartışma aşaması değildir. Kolaylaştırıcının rolü holakrasinin önemli alanını korumak karşılıklı veya grup konuşmalarının önüne geçmektir. Bu aşamada toplantıya katılımcıların nasıl olduklarına ve paylaşmak istedikleri konulara ilişkin soruyla başlanır[184].

İdari kaygılar aşaması, toplantının idari görev ya da ani bir toplantı, duyuru gibi etkinliklerle zamansal veya katılımcılar özelinde sorun olup olması konusunda saptamanın yapılmasıdır. Yönetişim toplantısının alanının idari gerekçelerle daraltıp daraltılamayacağı saptanmak istenir[185].

Gündem oluşturma ve gündem maddelerinin bütünleştirici karar sürecinde kullanılması aşaması, gündemin daha önceki toplantılarla ön bilgilerin alındığı ve sürecin iyi tanımlandığı aşamayı ifade etmektedir. Tüm katılımcılar bu aşamada gündem maddesi ekleyebilmektedir. Bu aşama kolaylaştırıcı rolün tercihine bağlı olarak tek bir tur veya birkaç turda gerçekleştirilebilir. Tüm gündem maddeleri bu aşamada konuşulmaktadır. Yönetişim toplantılarında gündem anlık gerilimlerle oluşturulabilmektedir. Yönetişim toplantısında temel gündem çemberin tümünü etkileyen rollerin ve rollere ait sorumlulukların atanması, çıkarılması, hangi rolün karar verme sürecinde etkili olduğu veya role ait eksikliklerin olup olmadığına göre

[183] Robertson, Holacracy, s. 99-101.
[184]Holacrayone, "**Governance Meeting",** 29.11.2019, https://static1.squarespace.com/static/586e087237c5817265d3da27/t/5c38b919758d466674e2a810/1547221273802/Governance+Meeting+card+ENG.pdf, (08.04.2023), s.1.
[185] Robertson, Holacracy, s.71.

değişmektedir. Gerginlikler bu aşamada rol odaklı olduğu için çember üyelerinin bir konu üzerinde aynı fikirde olup olmaması önem taşımamaktadır. Gündem maddelerinin işleniş biçimi aynı veya benzer gerilim taşıyıp taşımadığına ilişkin görüş kolaylaştırıcı role aittir. Tüm gerilim ve rollere ilişkin süreç gündemde yer alan maddelerin bütünleştirici karar süreciyle sonuca bağlandıktan sonra kapanış turuna geçilmektedir[186]. Kolaylaştırıcı rol toplantıya ilişkin geri dönüşleri aldıktan sonra toplantı **kapanış turu**yla sona erdirilmektedir.(Tablo 3).

Çevreden gelen bir faktörün organizasyonu etkilemesi holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda tamamlanması gereken ilk iş olarak algılanmaktadır. Çevreden gelen bu iş, önceden belirlenmiş görevlere atanan çalışanlar tarafından değişim olarak algılandığı ve organizasyonu etkileyeceği düşünülen gerilim olarak hissedildiği noktada ise holakrasinin doğal yapısı içinde taktik toplantılarına ihtiyaç duyulan bir sürecin tetikleyicisi olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, ortaya çıkan gerilimle yeni roller atanmasına ihtiyaç duyulması ya da daha köklü bir değişimi ifade etme durumu oluştuğunda ise yönetişim toplantıları duyulacak ihtiyacı oluşmaktadır.[187] Bu bağlamda yönetişim toplantılarının, taktik toplantılarına göre çember yapısını etkileyen daha köklü değişimlere neden olduğu yeni roller atanması, yeni çemberler oluşması ve organizasyonu etkileyen önemli değişimleri ifade etmektedir.

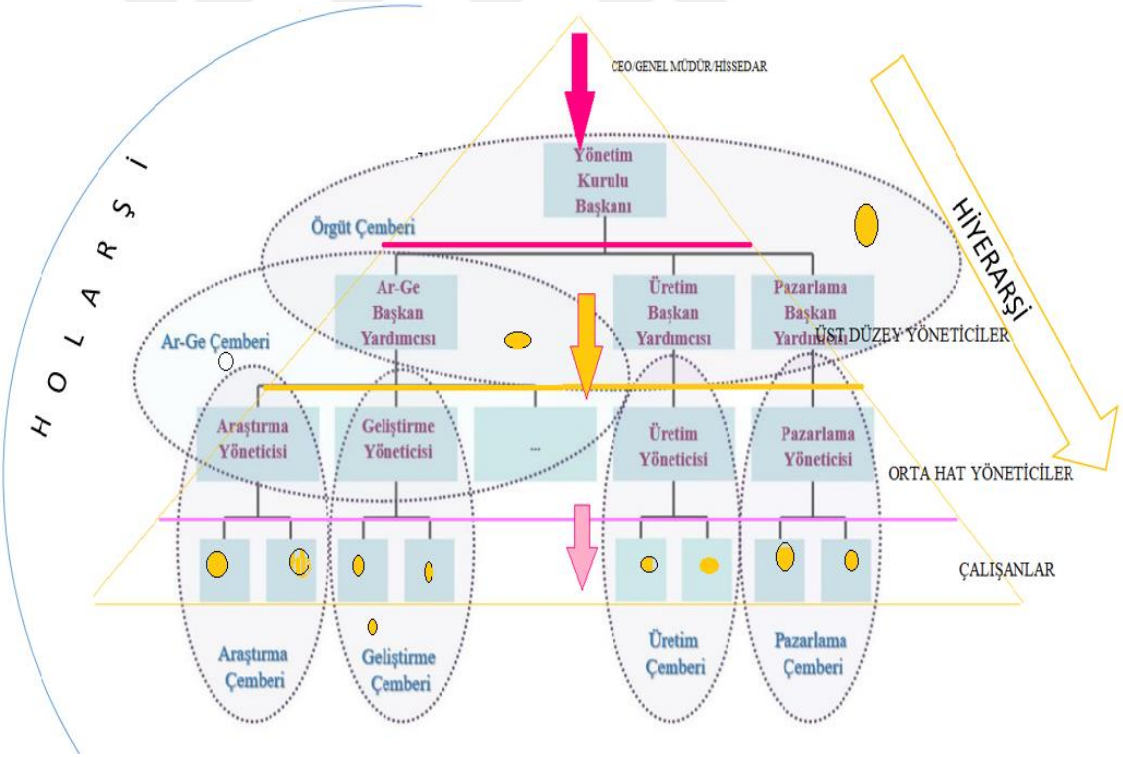
Holakrasi tarzı yönetimde ortaya çıkan gerilimler holakrasinin doğal sürecine özgü bir süreci ifade ederek ve holakrasi için beklenen değerli ve işlenmesi gereken bir fırsat olarak görülmektedir. Sürecin yarattığı algılanan gerilim ise çevreden gelen bilgi ile istenilen sonuca ulaşma arasında doğan ve herhangi bir şey için nasıl olmalı yahut olabilirlikle ilgili gerçekçi geri bildirim veya düzenlenebilir süreç için iletilen bir teklif olarak tanımlanmaktadır. Bu uyumsuzluklara karşı taktik toplantıları ile olası sonuçların amaçlara uyumlu hale getirilmesi için yeni düzenlemeler yapılırken, ortak verilen kararlarla yeni çember yapılarını da oluşturulabilmektedir.

[186] Janse ve Bogers, s. 102,103.
[187] Janse ve Bogers, s.100.

1.2.2. Holarşi

Holarşi örgütlenme biçimi holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonların doğal örgütlenme biçimi olarak değerlendirilebilir. Holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonlarda diğer yönetim biçimlerine göre çok daha fazla takım vardır. Bu takımlar, küçük ve özerk çemberlerdir.[188] Her çember, kendisinden daha büyük bir çemberin parçası olaran birer holondur. Holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonların kendi kendini yönetme ve koordine etme becerisine sahip çemberlerle oluşan örgütlenme biçimi olarak holarşi[189]sırasıyla hücrelerden ve organlardan oluşan beden veya sırayla harflerden oluşan kelime gibi doğal bir hiyerarşiyi ifade etmektedir.

Şekil 5: Holarşi ve Hiyerarşi Örgütlenme Biçimi



Kaynak: Kamp,s.16'dan aktaran Karakaya ve diğerleri, s.630.

[188] Ethan Bernstein, John Bunch, Niko Canner ve Michael Y. Lee, **"Managing Yourself, Beyond the Holacracy Hype"**, Harvard Business Review, 07.2016, https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype, (12.12.2023), s.1.
[189] Kamp, s.16.

Her çember organizasyon içinde belirli bir işlevi yerine getirmekte ve kendine ait bir özerklikle çalışmaktadır. Her çember organizasyonun belirli bir çalışma alanını ifade etmektedir. Çemberler çalışma alanlarının yoğunluk ve genişlemesine göre daha küçük çemberlere ayrılabilmektedir. Her çember kendi özerk yapısı içinde diğer ilişkili olduğu çemberleri inceleme ve kontrol etme yeteneğine sahiptir. Bu noktada her çember kendi alanını yönetebilmekte ve diğer çemberleri de kontrol edebilmektedir.[190] Holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonlarda her çemberin bir amacı ve odaklandığı geniş bir kapsam vardır. Bazı çemberler projelerin uygulanmasına bazı çemberler ise genel iş operasyonlarına odaklanabilir. Her çember için ölçek düzeyi ne olursa olsun aynı temel kural geçerlidir. Bunlar; organizasyon çemberi, kararların alınması ve yönetişim toplantılarının gerçekleştiği alanı temsil etmektedir. Organizasyon çemberi mevcut organizasyonun tamamını ifade etmektedir. Diğer çemberler ise organizasyon içinde ortaya çıkan holarşinin büyüklüğünü temsil etmektedir. Bu büyüklük ise holarşinin gücüdür. Bu noktada, holarşi örgütlenme biçimi ile hiyerarşi örgütleme biçimi arasında birkaç önemli farklılık vardır. Hiyerarşi örgütlenme biçiminde CEO, genel müdür veya hissedar, yönetim kurulundan seçilerek gelen bir liderlik etme süreci iken holakrasi tarzı yönetimde organizasyon çemberi benzersiz bir amaca hizmet etmektedir. Organizasyonun evrimsel dürtüsünü ortaya çıkarmaya ve tezahür ettirmeye yardımcı olmak, organizasyonun yüksek benliğinin sesi olarak hareket etmek ve organizasyonun yaşamdaki amacına doğru tüm çemberleri teşvik etmektir.[191]

Holarşi ve hiyerarşi örgütleme yapısı arasındaki farklardan diğeri de unvanlara ilişkindir. Hiyerarşinin geçerli olduğu organizasyonlarda çalışanlara unvanlar verilirken holarşik bir örgütleme yapısında unvanlar yoktur. Ünvanlar yerine çalışanların yerine getirdikleri göreve, çevrelerine ve genel kapsamda ise organizasyona nasıl katkıda bulunabileceklerine göre açıkça tanımlanmış rolleri bulunmaktadır.[192] Bu bağlamda, hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip organizasyonlarda unvanlar çalışanlar arasında düzeyi ve emir-komuta ilişkisini ifade ederken holarşi örgütlenme yapısında unvanların olmaması hem çalışanların birbirleri arasında ast-üst ilişkisinin bulunmadığı hem de çalışanlar arasında eşitlik olduğunun

[190] Janse ve Bogers, s.247.
[191] Robertson, Edge, s. 4,6.
[192] Krasulija ve diğerleri, s.190.

bir göstergesidir. Bununla birlikte, hiyerarşinin getirdiği unvanların holarşi örgütlenme yapısında bir anlamda rollere karşılık geldiği ancak bu rollerin hiyerarşi örgütleme biçimindeki kesin, net ve bulunduğu yönetsel düzeye bağlı değişmez sınırları ve sorumluluk düzeyini ifade etmemektedir.

Bir diğer fark hiyerarşi örgütleme yapısında bilgi akışı yukarıdan aşağıya emir-komuta zinciri biçiminde, önceden belirlenmiş kurallar ve planlamalarla ilerlemektedir. Holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonlarda ise önceden belirlenmiş kuralların bulunmadığına dikkat çekmek son derece önemlidir. İşin organizasyona gelmesi ile süreçler belirlenmekte süreç için gerekli ise çemberler veya takımlar oluşturulmaktadır. Bu bağlamda, holarşik örgütleme yapısına sahip bir organizasyonda hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip bir organizasyona göre önceden belirlenmiş kurallar ve planlama süreci bulunmamaktadır. Bu kapsamda, hiyerarşi örgütleme yapısının en üstünde yer alan CEO veya yöneticilerin tüm süreçleri planlama, kurgulama, yönetme ve ünvanlara göre yönetsel süreçleri düzenleme görevleri de holarşik bir organizasyonda anlamsızlaşmaktadır. Bu nedenle, holarşik bir örgütleme biçiminde üst yönetim ve düzeylere ayrılmış bir yönetim kademesi ve yönetici bulunmamaktadır (Şekil 5).

1.2.3. Roller ve Sorumluluklar

Holarşi örgütleme yapısına sahip bir organizasyonda çalışanların **roller** hiyerarşi örgütleme yapısına göre farklılık göstermektedir. Bir diğer ifade ile holarşi örgütlenme yapısına sahip bir organizasyon holakrasi tarzı yönetim biçimi ile yönetildiği için holakrasinin doğasına uygun ve hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip geleneksel organizasyon mantığından farklı bir niteliğe sahiptir. Roller, geleneksel organizasyonel yönetim mantığından farklı olarak değişkenlik göstermektedir. İşlere ilişkin süreçleri tamamlandığında roller sona erebilmekte veya yinelenebilmektedir. Yeni bir iş organizasyona geldiğinde roller eşzamanlı olarak ortaya çıkarmakta ve oluşturulmaktadır. Böylece, organizasyonun tüm üyeleri kendilerinden ne beklendiğini açıkça anlamakta, sorumluluk ve görevler karışmamaktadır.[193] İşin yapılma sürecinde, bir çalışanın farklı birçok rolü ve rollerin getirdiği daha fazla görevi

[193] Robertson, Agile, s.17.

ile sorumluluğu ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle çemberlerin birlikte çalışması ortaya çıkabilmektedir. Her rol kendi içinde belirli bir sorumluluk ve yetki düzeyi taşımaktadır. Belirli bir role bağlı sorumluluğun çalışanların yeteneklerini aştığı durumda, rol birkaç küçük role bölünebilmektedir. Böylece yeni çemberler oluşturulabilmektedir.[194] Geleneksel organizasyonel yönetimin geçerli olduğu hiyerarşi örgütlenme yapısında roller dışarıdan gelen işe göre farklılaşmamakta ve değişmemektedir. Roller departman ve unvanlara göre yetki düzeyi ile farklılaşmakta ve farklı rollere işin gerekliliklerine göre geçiş yapılmamaktadır.

Yetki alanının genişleyip daralması hiyerarşi örgütleme yapısı içinde hem terfi veya atama yolu ile hem de üst yönetim veya yöneticiler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Departmanların işin niteliğine göre birlikte çalışma biçimi her iki örgütlenme yapısına sahip organizasyon için de geçerli iken çalışan rollerinin değişkenliği veya yetki alanı farklılaşması noktasında birbirlerinden ayrılmaktadır

Holakrasi tarzı yönetimde roller, aynı çemberde yer alan takım arkadaşlarının çizdiği çerçeve olarak görülmektedir. Bu çerçeve, çemberin üyeleri tarafından tam olarak birlikte nasıl çalışmak istediklerini tartışmak birlikte karar vermek için çemberin sınırını çizen ve ona şekil veren bir araç niteliğindedir. Çemberde yer alan çalışanlar çalışma biçimlerini sürekli denetler ve belirledikleri kurallara uyar.[195] Holakrasi tarzı yönetimin holarşi örgütlenme biçimi etkili, yapıcı ve spesifik olan bu süreci destekler niteliktedir. Çalışanların rolleri dahilinde aldıkları sorumluluklar onlara harekete geçme özgürlüğü vermektedir.[196]

Holakrasi tarzı yönetimde çalışanların rolleri hiyerarşi organizasyon yapısında çalışanların belirsiz ve teorik görev tanımlarına göre de farklılık göstermektedir. Holakrasi tarzı yönetimde roller, dinamik, değişken ve gerçeklikle senkronize biçimdedir. Organizasyon için hangi faaliyet alanı yarar sağlayacaksa o alanda rollerin netlik kazanması veya alanının geliştirilmesine imkan sağlamaktadır. Holakrasi tarzı

[194] Holacracy.org, https://glassfrog.holacracy.org/organizations/5, (15.05.2016)'den aktaran Krasulja ve diğerleri, s.190.

[195] Parwiz Mosamim ve Sinta Ningrum. "Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System?", **Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH),** Cilt: 5, Sayı:12, 2020, s.259.

[196] Kenneth Kinneen ve Sana Younas. **Self-Managing Organizations in the Context of Entrepreneurial Innovation**, Uppsala University, Sweden,2018, s.16.

yönetim süreci, soyut ve öngörüler temelinde değil, somut ve elde edilen veriler temelinde rollerinin oluşmasını sağlamaktadır.[197]

Holakrasi tarzı yönetim unvanların çalışanın statüsüyle bağdaşmış ve sürekli olarak yaptığı işle belirsiz ilişkisinin göstergesi olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle holakrasi tarzı yönetim rolleri organizasyonel ve çemberin amacına bağlı gerçekleşen katkı süreci olarak değerlendirmekte ve çalışanın ilgili amacın ortadan kalkması veya katkı sağlayamaması durumunda organizasyonda o rolün ortadan kalkacağı mantığına dayanmaktadır.[198]

Tablo 4: Holakrasi Tarzı Yönetimde Temel Rol Tanımı Örneği

Temel Rol Tanımı Örneği	
Rol	Pazarlama
Amaç	Organizasyon ve amaçlarına ilişkin söylemler ve fırsatları yakalama
Etki Alanı	
• Organizasyonun mail listesi ve sosyal medya hesapları • Organizasyonun kurumsal web sitesinin içerikleri	
Hesap Verilebilirlik /Sorumluluklar	
• Pazardaki potansiyel müşterilere hedeflenen pazarlama stratejisini sunma rolü • Kuruluşun potansiyel müşterilere sunduğu hizmetleri web ve sosyal medya aracılığıyla tanıtmak ve vurgulamak • Organizasyona gönderilen konuşma davetlerini sıralamak ve elde edilen fırsatları sunma rolü	

Kaynak: Robertson, Rapidly, s.44, 45.

Holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonlarda roller çemberlerin temeli olarak nitelendirilmekte ve sorumluluk ile hesap verebilirliği ifade etmektedir. Roller devam eden bir organizasyonel faaliyetin sorumluluğudur. Holakrasi tarzı yönetimde çalışanların farklı çemberlerde farklı rolleri ve bu rollere bağlı sorumlulukları söz konusudur. Bu noktada, rol ilgili çalışanla devam eden bir sorumluluğun etiketidir. Rollere ilişkin hesap verebilirlik, sorumluluğuyla bağlı olduğu role ilişkin çalışanın eyleme geçmesiyle başlamaktadır.[199] Temel bir rol örneği incelendiğinde, çalışanın rolü bağlı olduğu çemberin temel amacına uygun bir alanı ifade etmektedir. Pazarlama çemberi için bu çemberde yer alan çalışanların rolü

[197] Robertson, Rapidly, s.45.
[198] Kamp, s.20
[199] Janse ve Bogers, s.87,88.

mevcut bir işin pazarlama alanını ifade etmektedir. Rolün amacı organizasyona ilişkin fırsatları organizasyon dışında yakalama ve organizasyona çekmektir. Rolün **etki alanı**, çalışanın o çember içindeki sorumluluk alanına karşılık gelmekte ve organizasyonun sosyal medya hesapları ile kurumsal web sitesi bilgilerini içermektedir. **Çalışanın etki alanı** ile eyleme geçtiği, pazarlama stratejilerine ilişkin harekete geçtiği alan çalışanın dahil olduğu çember ve diğer çemberlere hesap verebileceği alanı oluşturmaktadır (Tablo 4). Bu bağlamda, roller ve rollere bağlı **sorumluluklar** çalışanların **hesap verebilirlik**lerini doğrudan etkilemektedir. Benzer şekilde, çalışanın dahil olduğu çember ve ilgili diğer çemberlerde yer alan çalışanların ise eyleme geçilmiş sorumlulukların üzerine **hesap sorabilme** yetkisi bulunmaktadır. Holakrasi tarzı yönetimi uygulayan organizasyonların hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip organizasyonlardan hesap sorabilirlik ve hesap verebilirlik noktasında ayrıldığı, hiyerarşi örgütlenme yapısında hesap sorabilme ve hesap verebilme yönetsel yetkinliklerden doğan ast-üst ilişkisin içinde gerçekleşirken holakrasi yönetim mantığında tüm çember ve ilgili çemberler içinde tüm çalışanlar birbirlerine hesap sorabilme yetkisine sahip ve hesap verebilme sorumluğu altındadır.

1.2.4. Çift Bağlantılılık ve Gerilim

Holakrasi tarzı yönetimi uygulayan organizasyonlar çeviklik temelinde hızlı karar veren, süreç ve değişimleri takip eden ve stratejilerini oluşturan yapıdadır. Bu anlayış holakrasi tarzı yönetimin dinamik yönlendirme dokusundan kaynaklanarak verimlilik kazanımları, daha yüksek kalite, daha fazla çeviklik ile fikirlerden ve değişen pazar koşullarından yararlanma yeteneğinin arttırmaktadır.[200] Holarşi örgütlenme biçiminde, her çember kendi kararlarına ve politikalarına sahip olup kontrol ettiği, kendi işini yaptığı, ardından kararlarını ve politikalarını gerçek geri bildirimlere göre uyarladığı için dinamik yönlendirme kritik öneme sahiptir.[201] Hem çemberlerin hem de organizasyonun temel hedef ve amaçlarına uygun hareket ve iletişim sürecini yönetmek çift bağlantılılık uygulanmaktadır. Çift bağlantılılık

[200] Tiwari, 23.12.2021, s.1
[201] Robertson (b), s.11

çemberler arası ve organizasyon içinde bilgileri senkronize edebilme yeteneği ile aktif iletişim ve hızlı karar verme sürecini etkilemektedir.[202]

Şekil 6: Holakrasi Tarzı Yönetimde Lider ve Temsili Bağlantı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Her çember kendisinden daha geniş olan süper çemberin parçasıdır. Süper çember organizasyonu ifade etmektedir. Çemberler arası bağlantılar, süper çemberin stratejisi ve amaçları ile alt çemberlerin sürekli ve düzenli uyumu ile koordinasyonunu sağlanmaktadır. Bağlantılar olarak nitelendirilen bu iki özel rol çemberler arası geri bildirim ve holakrasi tarzı gerilimin devamlılığı noktasında da bilgi akışını sağlamaktadır. Süper çember içinde yer alan diğer alt çemberler kendi içinde ölçek seviyesini yönetme, kendi kararlarını verme, faaliyet alanlarını belirleyerek eyleme geçme özerkliğine sahiptir. Bu durum bir yandan çeviklik sağlarken diğer bir yandan süper çember içinde çemberler arası iletişim ile bilgi akışının eş güdümlü olarak gerçekleşmesinin nasıl destekleneceğine ilişkin soru işareti oluşturabilmektedir. Bu nedenle bir çemberin kendini diğer çemberlerden soyutlamaması, çemberler arası bilgi akışı ve geri bildirim sağlama özelinde çift bağlantılılık holakrasi tarzı yönetimde önemli rolleri ifade etmektedir[203]. Bu bağlantılar, **lider bağlantı** ve **temsilci bağlantı**'dır.

[202] Kamp, s.18.
[203] Çiftçi, s.111.

Lider bağlantı, süper daire tarafından atanan alt çemberlerdeki ihtiyaçları süper çemberle paylaşmak, alt çemberleri süper çemberin işlev ve stratejisi noktasında destekleyen bağlantıdır. Lider bağlantı, bulunduğu çember yapısı içinde kilit bir işleve hizmet etmektedir. Bu kilit işlev klasik bir yönetim sürecindeki yönetici rolü veya daire üyelerini yönetmek değildir. Organizasyonun çevresi ve organizasyon amacına ulaşmak için bir alt çember sınırı ve sınırları dışında kalan sorunları çemberden uzak tutmaktır. Hangi rolün ne işe yarayacağı, verilen kararlar özelinde netlik sorunu varsa ve bu sorun yönetişimi engelliyorsa bunu çözebilmek için aktif olmak lider bağlantının görevi olarak kabul edilmektedir.

Temsilci bağlantı ise alt çember rolünde yer alan çalışanlar tarafından seçilen alt dairenin süper çemberle bağlantısını sağlayan rolü ifade etmektedir. Temsilci bağlantı, alt çemberden süper çemberin yönetişim ve operasyonlarına kilit bakış açısı taşıyarak süper çemberin alt çember için sağlıklı ortamını korumasına yardımcı olmaktadır. Temsilci bağlantı, alt çemberin özerkliğini ve sürdürülebilirliğini korurken bulunduğu çevrede geri bildirim de sağlamaktadır[204] (Şekil 6).

[204] Robertson, Rapidly, s. 49,50,51.

Tablo 5: Lider ve Temsilci Bağlantı Rolleri

Lider Bağlantı	Temsilci Bağlantı
Amaç: Süper dairenin amaçlarını gözetmektedir. **Etki Alanı:** Çember içi rol atamaları **Hesap Verebilirlik /Sorumluluklar** • Çember içi rollere uyum ve süper çember amacına uygun rol ataması ve rol atama teklifini sunmak • Çember için öncelikleri ve stratejileri oluşturmak • Çember kaynaklarını çeşitli projelere tahsis etmek	**Amaç:** Alt çemberin amacını korumak, süper çember içine kanalize edilen ve çözülen gerilimlerle ilgili süreçleri düzenlemektir. **Hesap Verebilirlik /Sorumluluklar** • Süper çember içinde alt çemberi sınırlayan kısıtlamaları düzenlemek • Alt çember üyeleri tarafından iletilen gerilimleri anlamaya çalışmak ve süper çemberde işlemeye uygun olanları ayırt etmek • Tüm alt çember içinde yer alan kontrol listesi maddelerini düzenleme ve raporlamasını gerçekleştirerek alt çemberin süper çember içinde sağlıklı görünümünü sağlamak

Kaynak: Robertson, Rapidly, s. 52,55.

Lider bağlantı, çember rollerini atama, rol atama yolu ile hesap verebilirlik üzerine sürekli olarak çalışmaktadır. Rollerin atama ve dağıtım süreci yönetişim toplantıları ile gerçekleşmektedir. Lider bağlantı rolünü ne kadar iyi yerine getirirse çemberin operasyonel çalışmasına o kadar az dahil olmuş olacaktır. Bu durum lider bağlantının rolünün sona ereceği anlamına gelmemektedir. Holakrasi tarzı yönetimde çalışanların tek bir rolü yoktur. Çalışanlar birden çok role sahip olabilmektedir. Bu lider bağlantının diğer alt çemberlerdeki rolleri düzenlemek için yeni alanı açıldığı ve her çemberin rolüne ilişkin sürecin süper çemberlerin amacına uygun olarak gerçekleştiğinin bir göstergesi olarak görülebilmektedir. Bununla birlikte lider bağlantılar çemberlerden gelen tekliflere kaynak ayırma ve bütçenin rollere tahsisi noktasında destek vererek, her çemberin rolünün özerk olarak karar verebileceği ve öncelikleri belirleyebileceği koşulları yaratmaktadır.[205] Temsilci bağlantı, çember içi

[205] Janse ve Bogers, s. 90,91,92.

rollerin süper çemberle olan süreçlerini düzenleyerek, çember içi fırsatların farklı bakış açısı ve bilgi paylaşımı ile ortaya çıkan gerilimleri süper çembere taşımakla bir anlamda içeriden dışarı doğru bir süreç yönetmektedir. Alt çemberin kısıtlılıkları ve sınırları hakkında süper çemberle bilgi paylaşımında bulunarak alt çember rolünün sınırlılıklarını değiştirebilmektedir. Temsilci bağlantı rolü, lider bağlantı gibi yeni rol ataması yapmamaktadır. Temsilci bağlantı rolü işin operasyonel ve alt çember gerilimleri sonucu ortaya çıkan yeni fırsat ve gelişimlerin organizasyona aktarım sürecini düzenlemektedir (Tablo 5).

Alt çemberlerde ortaya çıkan gerilimler holakrasi tarzı yönetim de organizasyonlar için önemli bir alanı ifade etmektedir. Holakrasi tarzı yönetimde gerilim, rolün amacı ve sorumlulukları ile gerçek potansiyel ve vizyon arasında ortaya çıkan fark olarak veya boşluk olarak değerlendirilmektedir. Bu boşluk, holakrasinin doğası gereği rolün ve sorumluluğun sahibi çalışan tarafından hissedilebilmektedir. Sahip olduğu rolün kendi potansiyelini yansıtıp yansıtmadığını saptama sorumluluğu yine çalışanda olmaktadır.[206] Holakrasi tarzı yönetimde gerilimler olumsuz olarak algılanmamaktadır. Gerilimler, sorun değil, soruna işaret eden algılar ve çok büyük fırsatlara işaret etmektedir. Olması muhtemel ancak şu anda sinyalleri alınan ve doğru hareket edildiğinde ortaya çıkması engellenebilecek sorunlara alternatif yaklaşım getirebilme ile mevcut durum konusunda potansiyeli fark edebilmek için fırsat yaratan durumları ifade etmektedir. [207]

Gerilim, tarafsız bir boşluk hissi olarak değerlendirilmektedir. Holakrasi tarzı yönetim gerilimi, mutlaka çözüme ihtiyaç duyulan bir problem alanı olarak görmemektedir. Problemler genel olarak çalışanlar için sorun, uzaklaşılması gereken bir kaçış yerini ifade etmektedir. Holakrasi tarzı gerilimler ise kaçılnılması gereken bir problem değildir. Şu an için fırsatları görebilme ve daha iyisini gerçekleştirmek için değişikliği yakalama şansı olarak değerlendirilmektedir. " Bu durumu ne iyileştirir?", "Ne önerebilirim? " düşüncesi ile hem çalışanı hem de çemberi destekleme biçimi olarak gerilimler, en iyi cevaba odaklanmak yerine proaktiflik ve yaratıcılık yaratma

[206] Holacracy, Version 5.0, s.3.

[207]Chris Cowan, "**Holacracy Basics: Understanding Tensions**", 24.05.2018, https://www.holacracy.org/blog/holacracy-basics-understanding-tensions/#tensions-arent-just-problems, (19.12.2023), s.1.

yolunu göstermektedir.[208] Gerilimler, çalışan tarafından algılandıktan sonra gerginliği konumlandırmak ve ne yapılacağını değerlendirmek önemli bir süreçtir. Çalışanın sahip olduğu rol içinde gerilimin dikkate alınıp alınmaması, başka bir rol için önemli olup olmadığı, mevcut çember için dikkate alınıp alınmayacağı gerginliğin önemsenmesi noktasında önemlidir. Gerilim, çalışanın rolü ile ilgili değilse gerilim ilgili role veya çembere yönlendirilmelidir.[209] Rol ve gerilim arasında bağlantı kurulamaması ancak çalışanların gerginliği üstlenmesi organizasyonlarda ortaya çıkması muhtemel bir durumdur. Buna karşın, her rolün getirdiği sorumluluk göz önüne alındığında çalışanların bu belirsiz sorumluluk alanını doldurmaya başlaması çok fazla sorumluluk üstlenmesine yol açabilmektedir. Gerilimlerin algılanmasıyla ortaya çıkan süreçler yeni rollerin oluşmasına veya rollerin yeni sorumluluk alanlarıyla doldurulmasına olanak sağlayan alanı açacağı söylenebilir. Gerilimler çalışana ya sorumluluk yükleyen ya yeni roller atayan ya da mevcut rollerin sınırlarını esnekleştiren özel bir holakrasi tarzı yönetim uygulamasıdır.

1.2.5. Dağıtılmış Güç ve Otorite

Güç, yıllardır yaşamın her anında var olan ve iki canlının olduğu her durumda kaçılması imkansız bir ilişkisi dengesi olarak tanımlanabilir.[210] Güç kavramının esaslı unsurlarından biri sahip olunan ya da inanılan kapasitenin kullanım alanıdır. Güç, başkaları tarafından görünür hale geldiğinde bilinebilir, bu nedenle güç kavramı kişinin sosyalleştiği alanda ortaya çıkmaktadır.[211] Güç, kişinin bir başkasına istediğini yaptırma noktasında harekete sevk edebilme kabiliyetidir[212], isteklerin eylemsel faaliyetleri noktasında itici bir etkidir. Güç, hedeflenen amaca, ulaşılmak istenenleri elde edebilme yeteneği[213],bir organizasyon içindeki kişi veya birimlerin isteklerini

[208] Robertson, Rapidly, s. 177.
[209] Janse ve Bogers, s.146-147.
[210] Haluk Özdemir, "Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:63, Sayı:3, 2008, s.117.
[211] Engin Yıldırım, "Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:4, 1998, s.52.
[212] M. Murat Kızanlıklı, Hakan Koç ve Arzu Kılıçlar, "Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Journal of Business Research Turk**, Cilt:8, Sayı:4, 2016, s.486.
[213] Rosabeth Moss Kanter, **Men and Women of the Corporation**, Basic Books, 1993, New York, s.166.

yerine getirmek için etkileme unsuru[214] olarak da tanımlanabilmektedir. Bir organizasyonda süreçlerin sağlıklı biçimde hareket etmesi ve kontrolü yöneticilerin bu gücü kullanarak organizasyonu amacına ulaştırabilmelerine bağlı olduğu söylenebilir.[215] Gücün organizasyon içinde ortaya çıkma nedeni gücün kaynaklarıyla ilişkilidir. Gücün kaynakları incelendiğinde French ve Rawens (1959) tarafından yapılan sınıflandırma organizasyonlarda geçerliliğini korumaktadır.[216] Güç kaynakları **zorlayıcı güç**, **yasal güç**, **ödüllendirme gücü**, **kişisel güç** ve **uzmanlık** gücüdür.[217]

Belirli görevleri yapmakla sorumlu çalışanlar üzerinde korku ve baskı biçiminde ortaya çıkan her şey **zorlayıcı güç** kaynağıdır.[218] Çalışanlar organizasyonda istemediği halde bu güce maruz kalabilir. Zorlayıcın gücün ortaya çıkmasında organizasyonun amaçları ile çalışanların hedefler doğrultusunda davranışların sevk edilmesi yer almaktadır.[219] Zorlayıcı güç, ödül gücünün tersi olarak çalışanın elde ettiği başarılar sayesindeki kazanımlarının aksine yaptığı hataların sonucunda cezalandırmaya dayanan bir güçtür. Bu cezalandırma, maaş kesintisi, uyarı alma, işten çıkarma biçimde ortaya çıkabilir.[220] Zorlayıcı gücün altında korku ve ceza unsuru yatmaktadır.[221] Korku çalışanları motive edecek bir unsurdur. Çalışanlar, bu korkuyu ortaya çıkması muhtemel hatalar veya hatanın kaynaklarını yok etmek yahut ortaya çıkmasına engel olmak için çaba göstermektedir.[222]Zorlayıcı güç, hiyerarşi örgütlenme yapısının olduğu organizasyonlarda yoğundur. Zorlayıcı güç holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonlarda geçerli bir güç değildir. Holakrasi tarzı yönetimde

---

[214] Richard L. Daft, Jonathan Murphy, **Organization Theory and Design**, Cengage Learning EMEA, 2010, Hampshire, s.542.

[215] Ahmet Alkan ve Ramazan Erdem, "Güç: Formal ve İnformal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt: 10, Sayı:24, 2019, s.407.

[216] Perihan Tüzün, **Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzı ve Güç Mesafesinin Etkisi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Isparta, 2020, s.47.

[217] Sebahat Bayrak, " Yönetimde İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 2001, s.24

[218] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, 15. Baskı, İstanbul, 2015,s.391.

[219] Sümeyra Eroy, **Algılanan Lider Güç Kaynaklarının İş Performansına, İş Stresine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2019, s.25.

[220] Oğuz Diker, **Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi,** Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2014, s.94,95

[221] Robert Kreitner, Angelo Kinicki ve Marc Buelens, **Organizational Behaviour**, Second European Edition, Mcgraw Hill Publishing Company, England, 2002, s.424.

[222] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa, 2010, s.424.

holarşi örgütlenme yapısında hiyerarşi örgütlenme yapısında olduğu gibi ast-üst ilişkisinin getirdiği emir komuta anlayışına sahip değildir. Çalışanlar bir amir veya aleyhine herhangi bir işlem yapmaya yetkili yönetici tarafından yönetilmemektedir. Bu da holakrasi tarzı yönetim de yöneticisiz bir yönetim anlayışı ile zorlayıcı gücün de ortaya çıkmasının önüne geçmektedir. Böylece holakrasi tarzı yönetimde korku temelli bir cezalandırıcı güç anlayışı yer almamaktadır

Organizasyonlardaki güç kaynaklarından diğeri **yasal güçtür**. Yasal güç çalışanlar tarafından yöneticilerini kabul etme, seçim veya atamayla belirli bir mevki veya konuma getirilen yönetici ile yönetim yetkisini kabul etmeyi ifade etmektedir.[223] Belirli kademelerin belirli bir otoritesinin olduğu bir organizasyonda o kademelerde güce dayalı otorite söz konusudur.[224] Çalışanlar ise yasal olarak otoritenin kendilerinden taleplerini veya istekleri yerine getirmekle yükümlüdür. Yasal olarak yöneticilere sağlanan gücün ortaya çıkardığı otorite, çalışanların uyma davranışına yönelik bir beklenti yaratmaktadır.[225] Yasal gücün temel kaynağı organizasyona ait yasal ilke, kurallar ve yönetmeliklerdir.[226] Holakrasi tarzı yönetim anlayışını benimseyen organizasyonların öz yönetim temelli yönetim yaklaşımı ve yönetici pozisyonunun organizasyonlarda yer almaması, yasal bir yönetsel güç oluşturmamaktadır. Holakrasi tarzı yönetim anlayışı da yasal bir dayanağı olan yönetsel bir örgütleme alanı veya yönetici ile patron anlayışının olmaması organizasyonda yönetmelik veya kurallar temelli bir otoritenin bulunmamasının temel nedenidir. Bu noktada, holakrasi tarzı yönetimi benimsemiş organizasyonlarda uyma davranışı ile çalışan davranışlarına ilişkin beklentilerin belirli sınırlamalar içinde ortaya çıkması söz konusu olmamaktadır.

Güç, başkalarına iş yaptırabilme yeteneği ve bir etki mekanizması iken gücün organizasyon içinde motivasyon kaynağı olarak dağıtılması işin niteliği ve verimliliğini arttırmaya yönelik olacağı düşünülmüştür.[227] Organizasyonlarda ortaya çıkan zorlayıcı güç ve bu güçle gelen cezalandırmanın aksine organizasyonlarda itaat

[223] Şimşek, s.270.
[224] Koçel,s.556.
[225] Diker, s.95.
[226] Eren, Yönetim,s.391.
[227] Özlem Telli Dursun, **Çalışanların Kişisel Güç Algısının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisan Tezi, Aksaray, 2017, s.38.

ve uyumun ortaya çıkmasını destekleyici bir **ödüllendirme gücü** de mevcuttur.[228] Ödüllendirme gücü, organizasyonel amaçların gerçekleştirilmesi için çalışanların faaliyetlerini destekleme ve değer yaratma çabasıdır. Bu değer, organizasyondaki negatif etkilerin ortadan kaldırılmasını da kapsamaktadır.[229] Ödüllendirme gücü çalışana pozitif bir kazanım sağlama aracıdır. Bu araç, yöneticinin işlem yapabilme gücünden kaynaklanmaktadır. Ödüllendirme gücü yöneticinin, çalışanı motive etme ve organizasyonel destek sağlama yeteneğidir.[230]Holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda çalışanların ödüllendirilmesi veya bir yönetsel güç tarafından motivasyonel süreçlerinin düzenlemesi söz konusu değildir. Holakrasi tarzı yönetim çalışanı işi en iyi yapan bilir mantığıyla kendi çalışma alanında özgür bırakmaktadır. Yönetici veya yönetim kademesi gibi organizasyonel bir örgütlenme yapısının holakrasi tarzı yönetim de yer almıyor olması ve her çalışanı tek tek yönetici gibi değerlendiriyor olması çalışanların kendi motivasyonel süreçlerine kendilerinin müdahale ettiği, dışarıdan bir başkası tarafından ödül, değer kazanımı iledesteklenme gibi organizasyonel süreçlere olumlu katkı sağlayacaklarına ilişkin bir yönetsel anlayış bulunmamaktadır. Her çalışanın ayrı bir yönetici ve güç sahibi olduğu, kendilerine ilişkin motivasyonel süreci kendilerinin yarattığı ve organizasyonda ödüllendirme gücünün çalışanın içsel sürecinin desteğiyle sağlandığı söylenebilir.

Organizasyonlarda unvan, pozisyon veya yönetsel süreçlerin getirdiği yasal dayanaklar olmadan çalışanların hayranlık, beğenme, rol model alma ve güven esasına dayanarak ast-üst arasında çalışanlara iş yaptırabilme veya organizasyonel amaçlara uygun davranış sergilemesini destekleyen güç **kişisel güç**tür.[231] Yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklerin diğer çalışanlar üzerinde etki edebilme yeteneği yöneticinin kişisel gücünü ifade etmektedir. Kişisel güç, en etkili ve yetki kaynağının dışarıdan alınmadığı güçtür.[232] Kişisel güç, çalışanların diğer bir çalışan veya yöneticinin özelliklerine duyulan hayranlıkla ortaya çıkan bir güç kaynağı olarak farklı yönetim tarzlarına sahip organizasyonlarda ortaya çıkması muhtemel bir durumdur. Holakrasi

---

[228] Stephen P. Robbins ve Timothy A. Judge, **Organizational Behaviour**, 12. Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006, s.472.

[229] Anthony R. Turner ve Kira F. Schabram, "The Bases of Power Revisited: an Interpersonal Perceptions Perspective**''**, **Journal of Organizational Psychology**, Cilt: 12, Sayı: 1,s.10.

[230] Ann Lisa Weinberger, **"**Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Leadership Effectiveness'', **Advances in Developing Human Resources**, Cilt: 11, Sayı:6, 2009, s. 750.

[231] Bayrak, s.27.

[232] İsmet Barutçugil, **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.60.

tarzı yönetimi kullanan organizasyonlarda çalışanlar arasında ortaya çıkması olası bir güç kaynağı olarak da değerlendirilebilir. Kişisel güç bir yöneticinin astları üzerinde sergileyebildiği ve işi yaptırabilme becerisi olarak kullanılan bir güç kaynağıdır. Bu güç, holakrasi tarzı yönetimde etkilenme boyutunda veya kararlar, fikir beyanı noktasında etkili olsa da holakrasi de yönetsel bir pozisyonun yer almaması bu gücün kullanılarak iş yaptırılması durumu mümkün kılmamaktadır. Kişisel güç holakrasi tarzı yönetimde sadece etkileme konusunda yer alabilmektedir.

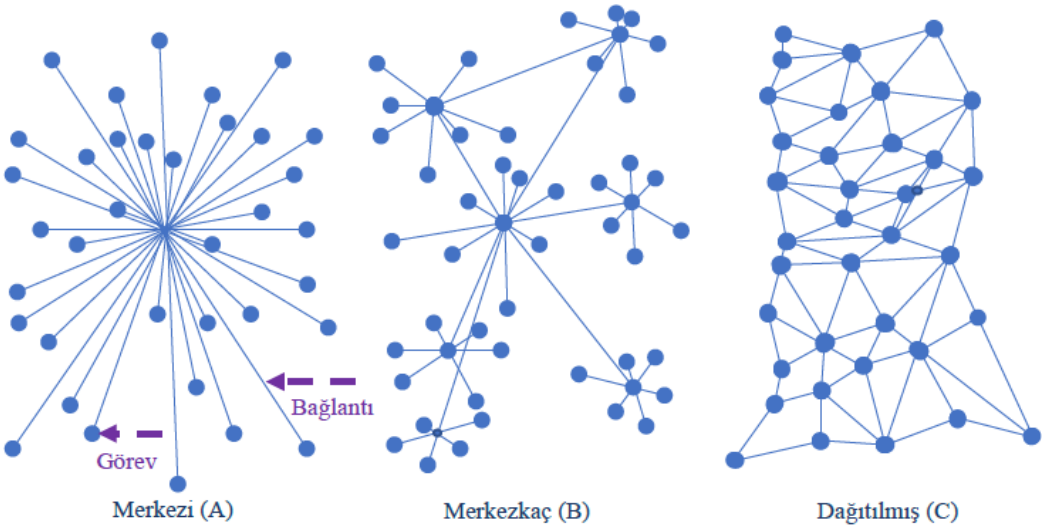
Bilgi toplumunun karmaşık ve teknoloji yoğun yapısı organizasyonlarda her gün değişen ve artan bilgi ihtiyacı uzmanlığın önemini arttırmakta ve yönetsel süreçte sahip olunan bilginin gücünü ortaya çıkarmaktadır.[233] **Uzmanlık gücü**nü elinde bulunduran yöneticiler sahip oldukları bilgiye dayanan bir otoriteye de sahiptir. Bu noktada uzmanlık gücü dayanağını bir ödül veya ceza gibi yetkiden almayan sadece çalışanın becerisine ve bilgi birikimine bağlı bir güç kaynağını ifade etmektedir.[234] Uzmanlık, çalışanın sahip olduğu bilginin organizasyonda yöneticisine sağladığı ve onu değerli yapan gücün kaynağıdır. Bilgi toplumunun getirdiği değişen ve karmaşık süreçler bilgiye dayalı uzmanlığın değerini ortaya çıkarmakta ve çalışanlara güç sağlamaktadır. Holakrasi tarzı yönetimin değişen koşullara uyum sağlayan ve değişken süreçlere cevap veren yönetim yapısı, bilginin gücünü ortaya çıkarmakta ve işi en iyi yapan bilir mantığıyla uzmanlığın çalışan için önemli bir güç olduğunu vurgulamaktadır. Holakrasi tarzı yönetim bu gücü tüm çalışanların üzerine dağıtmakta ve çalışanlara uzmanlık gücü vermektedir. Holakrasi tarzı yönetim anlayışına yönetimlerde gücün çalışanlar üzerine dağılımı kendi uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasına ortam hazırlayan hazır bir güç anlayışı yaratmaktadır.

Hiyerarşi örgütlenme yapısıyla karşılaştırıldığında holakrasi tarzı yönetim anlayışı çok daha basit, son derece uyarlanabilir yapıya etkin çalışma toplantıları düzenlemesine, açıkça dağıtılmış otoriteye ve tamamen göreve yönelik çalışmalara olanak tanımaktadır.[235] Holakrasi tarzı yönetimde, gücün otokratik bir patron veya yöneticiye dayanmaması ile disiplinli bir şekilde uygulanan süreç söz konusudur. Bu durum yöneticilerin başkaları için karar verme yetkisini ortadan kaldırmaktadır. Holakrasi tarzı yönetimde her çalışan bir veya daha fazla rolü yerine getirmektedir.

[233] Robbins ve Judge, s.472.
[234] Diker, s.96.
[235] Krasulija ve diğerleri, s.189.

Rol alanı içinde iş özerk olarak yapılır ve tüm sorumluluk üstlenilmektedir. Rolü yerine getiren çalışan makul bir şekilde yetkiye de sahiptir. Bu yetki, rolü yerine getirmek için gerekli olanı yapmak, kendi çalışma alanı ve sınırlarını düzenlemektir.[236]

Şekil 7: Holakrasi Tarzı Yönetimde Gücün Merkezden Dağılımı



Kaynak: Deelen P. Sabine, s.12'den aktaran Karakaya, s.630.

Holakrasi tarzı yönetimde güç, diğer merkeze toplanmış veya belirli merkezlere bağlı güç yapısından farklıdır ve dağıtılmış güçtür. **Dağıtılmış güç**, belirli merkezi olmayan ve çalışanlara dağıtmış gücü ifade etmektedir. Çember örgütlenme yapısıyla holarşi örgütlenme yapısının merkezi veya gücü temsil alanı bulunmamaktadır. Gücün otoriteden alındığı, ast-üst ilişkisinin bulunmadığı holakrasi tarzı yönetimde işi en iyi o işi yapan bilir mantığı uzmanlık gücünde disiplin, şeffaflık ve dinamizm temel bileşenleri bulunmaktadır (Şekil 7).[237]

Holakrasi tarzı yönetim, otokratik yönetim modelleri içinde güçlenmek isteyen organizasyonlardan farklı bir anlayışa sahiptir. Holakrasi tarzı yönetimin mantığı, açık güç yapısının olmadığı bir organizasyonda örtük yapıların ortaya çıkması bekleneceğine ilişkindir. Açık olmayan güç yapısı asgari düzeyde de olsa belirli bir

[236] Sabine P. Deelen, **Social Support in Holacracy How Do Employees in Organizations Based on Holacracy Experience Their Collegiate Social Support and How Does This Collegiate Social Support Arise**?, Master Thesis, Open Universiteit, Hollanda, 2017, s.12.
[237] Karakaya, s.630.

güç merkezinde olacak ve organizasyonda karar alma ve hedef belirleme özelinde kendiliğinden oluşan sosyal normları ortaya çıkaracaktır ve bu normlar güç etrafında toplanacaktır. Bu organizasyonlar, değişime direnç gösterecek ve beklenen sonuca ulaşılamayacaktır. Holakrasi tarzı yönetim, otokratik olamayan yapıyla alınan kararların fikir birliğine dayanması, birçok çalışanın konu üzerinde sesinin duyulmasını desteklemektedir. Çalışanlara bir lider veya yöneticiye güven duyma çabasında olmadan, kendi alanındaki sorunlar veya durumlar karşısında yanıt verme yetkisini tanımaktadır.[238] Güce ilişkin bu yaklaşım holakrasi tarzı yönetimde dağıtılmış güç ve bu güce bağlı her bir çalışanın kendi yetki alanını ortaya çıkaran dağıtılmış otoriteyi getirmektedir.

Otorite toplu yaşama sonucu ortaya çıkan bir kavramdır. Toplu yaşamanın getirdiği iş bölümü ve teşkilatlandırma otoritenin varlığını bir gerekliliği algısını oluşturmaktadır. Otorite, bir organizasyon ya da grubun yöneticiye verdiği hak olarak tanımlanmaktadır. Gücün yasallaşmış hali olarak otorite, emir verme ve yönetme hakkı olarak ortaya çıkmaktadır.[239] Otorite hiyerarşi örgütlenme biçiminin gereğidir. Belirlenen amaçlara ulaşmada bir ihtiyaç olarak görülmektedir.[240] Holakrasi tarzı yönetim holarşik örgütlenme yapısı içinde herhangi bir unvan ve unvanın sağladığı bir ast üst ilişkisine yer vermediği için unvan ile gelen bir pozisyon da söz konusu değildir. Dağıtılmış güçle tüm çalışanlara dağıtılmış bir otoriteden holakrasi de söz edilebilir. Her çalışan kendi özerk sınırları içinde inisiyatif alma, karar verme ve hesap sorabilirlikle donatılmıştır. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimde çalışanların birbiri üzerine otorite kurma veya yasal bir güce bağlı otorite yaratmaları değildir. Tek veya belirli bir yönetim kademesi olarak otoritenin bulunmadığı ve otoriteye ihtiyaç duyulmadığı, çalışanların belirli amaçlara başka birinin yönlendirme, emirleri veya kurallarına gerek duymaksızın kendi iradeleriyle hareket ettikleri bir yönetim tarzıdır.

[238] Robertson, Rapidly, s.19,20,21.
[239] Salih Güney, **Örgütsel Güç ve Politika**, 4. Basım Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017,s.245.
[240] Richard Daft, **Organizational Theory and Practice**, 8. Baskı, South-Western College Pub, ABD, 2003, s. 494.

1.2.6. Dağıtılmış Liderlik

Liderlik, çok eski ve araştırmalarda yoğun olarak yer almış bir kavramdır. Liderliğe ilişkin yaklaşımlar günlük bir faaliyet alanında, performans ve diğerleriyle liderin gerçekleştirdikleri ile etkileşiminin önemini ortaya koymaktadır.[241] Literatürde birçok tanımı bulunan liderlik, başkalarını hayal edilen ortak amaçlar için harekete geçirme becerisi[242] ile tutum, davranış ve düşünme biçimi[243]yoluyla bir grup kişiyi etkileme süreci[244] olarak tanımlanmaktadır. Liderliğin evrensel bir tanımı yoktur, çünkü liderliğin farklı şekilde anlaşılmasına yol açan pek çok yaklaşım bulunmaktadır. Liderlik "tüm insanlar için her şeyi ifade eden" bir terimdir.[245] Sosyal bilimler literatüründe ağırlıklı olarak herhangi bir pozisyonda kazanılan nitelik, kişinin bir özelliğini ifade eden anlam ve davranış boyutuyla ele alınarak incelenmiş ve tanımlanmaya çalışılmıştır. Liderlik iki farklı noktada incelenen ve araştırılan kavramdır.[246] Uygulama yönüyle incelendiğinde bir durum veya sürecin nasıl, nerede ve neden organize edildiği araştırılmakta[247] iken aynı zamanda davranış, etkileşim, süreç, güç, yetenek gibi özelikleri yönünden de araştırılmakta ve teoriler bulunmaktadır.[248]

Liderlik, holakrasi tarzı yönetime sahip organizasyonlarda farklı bir modelde ortaya çıkmaktadır. Holakrasi tarzı yönetimde liderlik, dağıtılmış liderliktir.[249] Dağıtılmış liderlikle ilgili olarak bilinen ilk referans, 1950'lerin başında sosyal psikoloji alanından gelmiş olduğudur. Dağıtılmış liderlik, sosyal psikolojide ortaya çıkmış otuz yıldan fazla bir süre ilgi görmemiş ancak 1990'ların başında organizasyon

---

[241] Lucia Crevani, Monica Lindgren ve Johann Packendorff, "Leadership, not Leaders: on the Study of Leadership as Practices and İnteractions", **Scandinavian Journal of Management**, Cilt:26, s. 77.
[242] Jim Kouzes ve Gerry Posner, **The Leadership Challenge**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1995, s.30.
[243] Peter Koestenbaum, **Leadership: The Inner Side of Greatness, a Philosophy for Leaders**, CA Jossey-Bass San, Francisco, 2002, s.23.
[244] Peter G. Northouse, **Leadership: Theory and Practice**, 6. Baskı, Sage Publication, CA, 2013, s.3.
[245] Joseph Rost, "**Leadership for the Twenty-First Century**", Praeger, Westport, 1991, s.7.
[246] Güney, s.337.
[247] Joseph Raelin, **Leadership-As-Practice: Theory and Application**, 1. Baskı, Routledge, New York,2016, s. 196.
[248] Sorin-George Toma, Ștefan Catana ve Catalin Gradinaru", Routledge Studies in Leadership Research", (Ed. Ronald J Vender), **Leadership: an Overview Theory and Application,** 1. Baskı, Routledge, New York, 2016, s.54.
[249] Janse ve Bogers, s.210.

teorisinde yeniden ilgi ve araştırmalar başlamıştır.[250] Dağıtılmış liderliğe ilişkin parçalar organizasyonal değişim teorisi tabanında incelendiğinde teori ile ilişkisine atıf yapan araştırmalar mevcuttur. Dağıtılmış liderlik, belirli yapısal ve kültürel engellerin kalktığında örgütsel gelişim üzerinde büyük bir etkiye sahiptir.[251] Dağıtılmış liderlik ise yeni liderlik modellerinden takım liderlik modeli altında yer almaktadır.

Takım liderlik modeli, takım olarak karar vermeyi ele almaktadır.[252] Takım liderliği modeli temelde takım etkinliğine ulaşmada takım liderliği kapasitesine önem vermektedir. Liderlik, takım liderliği kapasitesini ifade etmektedir. Modelin kendisi, takım liderliği rolünü paylaşan, takım sorunlarını ve sorunlarını belirlemek için kullanılması gereken liderler için bir düşünme biçimi sunarken hem ekibin kaynaklarını ve yeteneklerini hem de dış zorlukları ve fırsatları fark ederek sorunlar ve sorunları çözmek için çeşitli alternatifler sunmaktadır. Dışsal zorluklar takımın dışındaki organizasyon veya organizasyonun çevresini ifade etmektedir.[253] Takımların başarılı olabilmesi için örgüt kültürünün çalışan katılımını desteklemesi gerekir. Birçok kuruluşun geleneksel otorite yapısı, çok sınırlı düzeylerde karar vermeyi dahi desteklememektedir. Bu durum, birçok ekibin başarısız olmasına yol açmaktadır. Takım çalışması, organizasyon hiyerarşisinde organizasyondaki rütbe veya pozisyona göre gerçekleşen geleneksel dikey karar vermenin aksine yanal karar vermenin de bir örneğidir.[254]

Holakrasi tarzı yönetimin çember örgütlenme yapısı, her çemberde yer alan çalışanları kendi rol ve çember sınırlılıklarında lider olarak kabul etmektedir. Holakrasi tarzı yönetimde bu anlayış organizasyonel kültürüne yayılmış ve holakrasinin bir gerekliliği olarak tüm çalışanlardan beklenen bir özelliktir. Dağıtılmış liderlik, "..şefin her zaman görevde olduğu bir orkestradan çok, liderliğin elden ele dolaştığı bir caz grubuna benzer. Müziğin o anda ne talep ettiğine ve müziği ifade etme

---

[250] Peter Groon,"Second International Handbook of Educational Leadership and Administration", (Ed. Kenneth Leithwood ve Philip Hallinger), **Distributed Leadership**, 1. Baskı, Springer Scıence+Busıness Media, UK, 2002, s.653.

[251]Alma Harris, "Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence", **International Journal of Leadership in Education**, Cilt:10, Sayı:3, 2008, s.318.

[252] Jessica E. Dinh ve diğerleri, "Leadership theory and Research in The New Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives", **The Leadership Quarterly**, Sayı:27, 2013, s.5.

[253] Chuck Mckinnon, "Cases in Leadership", (Ed.W.Gleen Rowe ve Laura Guerraro), **Team Leadership**, 6. Baskı, Sage Publishing, 2010, s. 340.

[254] Federıio Aime ve diğerleri, "The Riddle of Heterarchy: Power Transitions in Cross-Functional Teams", **Academy of Management Journal**, Cilt:57, Sayı: 2, 2014, s.330.

ruhundan çok kimin etkilendiğine bağlıdır."[255] biçiminde benzetme yapılmıştır. Dağıtılmış liderlik, odağın liderlerin özelliklerinden ve rollerinden, liderliğin paylaşılan faaliyetlerine ve işlevlerine kaymasını teşvik etmektedir.

Dağıtılmış liderlik, bir organizasyon hiyerarşisinin tepesindeki bireysel liderler yerine bir organizasyonda birden fazla seviyedeki çalışan tarafından gerçekleştirilen karar verme ve etkili uygulamalar olarak tanımlanmaktadır.[256] Dağıtılmış liderlik, bir çalışan tarafından diğer çalışanlara liderlik yapmak değildir. Çalışanlar arasında bir grup faaliyetidir ve bireysel eylemden ziyade ilişkiler içinde gerçekleşen faaliyetlerde ortaya çıkmaktadır. Dağıtılmış liderlik, bireysel eylemden ziyade, ilişkiler aracılığıyla ve ilişkiler içinde çalışan bir grup etkinliğidir.[257] Dağıtılmış liderliğin 3 farklı biçimde ortaya çıkabileceği vurgulanmıştır. İlki, belirli zaman dilimlerinde farklı beceri ve bilgi kapasitelerine sahip, farklı organizasyonel düzeylerden çalışanların oluşturduğu, uzmanlıklarını bir araya getirmek ve görev süresince davranışlarını düzenlemek için birleşen ve ardından dağılan takımlar biçimi olarak *kendiliğinden işbirliği* biçiminde ortaya çıkmaktadır. İkincisi, iki veya daha fazla örgütsel üyenin birbirine güvenmeye ve yakın çalışma ilişkileri geliştirmeye başladıkça ilişkilerin kapsadığı rol alanında ortaya çıkan *sezgisel çalışma ilişkisi*dir. Son olarak ise komiteleri ve takımları en belirgin yapılanmaları olarak gösteren, tasarımdan veya daha az sistematik uyarlamadan kaynaklanan resmileştirilmiş yapılar olarak *kurumsallaşmış yapı* biçiminde ortaya çıkması beklenen liderliktir.[258] Holakrasi tarzı yönetimde tüm çalışanlar kendi rolleri içinde işi hem en iyi bilen hem de inisiyatif alabilen bir dağıtılmış güce ve bu gücün verdiği liderlik özelliğine sahiptir. Bu liderlik özelliği rollerin içinde sahip oldukları uzmanlık ve farklı bakış açısıyla yaklaşımlarda bulunmaları özelinde ortaya çıkabilmektedir. Taktik ve yönetişim toplantılarında diğer çalışanlara bilgi paylaşımı yahut hesap sorabilirlik biçiminde bilgi alışverişinin ortaya çıkması yoluyla yapılan işin tamamlanmasına kadar süren liderlikleri yeni bir iş veya projenin başlaması ile yönetişim toplantılarında ortaya çıkan yeni rollere kadar devam

[255] Joprapido, "**Switching From Vertical Organisational Models to Combined Leadership**", 18.08.2019,https://blog.corporate.jobrapido.com/2019/12/09/a-new-form-of-leadership-holacracy/,(15.12.2023), s1.
[256] Kenneth Leithwood ve diğerleri, "Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System", **Leadership and Policy in Schools**, Cilt:6, Sayı:1, 2007, s.38.
[257] Nigel Bennet ve diğerleri, **Distributed Leadership: A Review of Literature. National College for School Leadership**, Spring Full Report, National College for School Leadership, 2003, s.3
[258] Groon, s.657.

eden bir süreçtir. Çalışanlar tarafından yapılan her katkı işin daha iyi ve potansiyel performansını desteklemeye ilişkindir. Bu nedenle dağıtılmış liderliğin, hem kendiliğinden işbirliği hem de sezgisel çalışma ilişkileri boyutuyla ortaya çıkma biçiminde görüleceği söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetimde, her çalışanın rolü özelinde bir liderlik göstermesi yazılı, sistematik ve resmi bir kaynağa bağlı olarak ortaya çıkmamaktadır. Bu liderlik, çalışanlarda olması beklenen ve gerektiğinde gösterilmesi istenen bir özelliktir. Çalışanın mevcut rolünde ortaya çıkması gerekli fakat zorunlu bir özellik olarak değerlendirilmemelidir. Dağıtılmış liderliği holakrasi tarzı yönetimde kurumsallaşmış olarak düşünmemek gerekmektedir. Buna karşın her rolün resmileşmiş bir dağıtılmış liderlik özelliği göstermesi gerekliliği holakrasinin temel mantığına uymayan bir liderlik biçimini ortaya çıkarabileceği vurgulanmaktadır. Bu liderlik biçimi ise **kahraman liderliktir**.

Kahraman liderlik, liderliğin zirvesini ifade eder. Lider, olağanüstü iyilik yapma, önemli fedakarlıklarda bulunma ve olağanüstü risk alma niteliklerine sahiptir. Araştırmacılar kahraman liderliği ilgili kritik bir anda doğru olanı yapmak olarak tanımlamaktadır. Hem ahlaki hem de liderin yetkinliği yönünden beklenen şey olduğunu savunulmaktadır. Kahraman liderlik, liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamadaki kritik rolünü vurgulayan ilk liderlik bilgini olan James McGregor Burns'un ufuk açıcı çalışmasından türetilmiştir. 1978'de Burns, liderlerin takipçilerini harekete geçirmeleri için onlara ilham veren güdüleri ve amaçları olduğunu savunmuş, liderin eylem ve görünüş olarak diğerlerini etkileyebileceğini vurgulamıştır.[259]Holakrasi tarzı yönetimde her rolün kendi içinde göstermiş olduğu liderlik anlayışı bazı görev veya iş süreçlerinde ortaya çıkan sorumlulukların üstlenmesi özelinde işe bağlılık biçiminde algılanabilir. Bu sorumluluk çalışanın kendi rolü veya çemberin sorumluluğu dışında bir sorumluluk ise çalışanın üstlenme istediği sorumluluk kahraman liderlik biçimde ortaya çıkacaktır. Üstlenilen ve çalışanın sınırları dışında olan bu sorumluluğun çalışanla birlikte kişiye özgü bir rol biçimini alması veya başka bir çemberin sorumluluğun üstlenilmesi söz konusu olacaktır. Bu anlayış holakrasi tarzı yönetimin liderlik anlayışıyla uyuşmamaktadır. Bu noktada, ortaya çıkan ve üstlenilmesi gereken sorumluluk ilgili role veya çembere doğru itilmeli

[259] George R. Goethals, Scott T. Allison ve Georgia J. Sorenson, **The Sage Encyclopedia of Leadership Studies**, 1. Baskı, Sage Publications, New York, 2023, s.427.

ya da rol yahut çember dışı sorumluluklar kabul edilmemelidir.[260] Dağıtılmış liderliğin, kahraman liderlik davranışıyla karıştırılmaması gerekmektedir.

1.2.7. Bütünleştirici Karar Verme

Karar vermek, istenen sonuçlara yol açan çözümleri belirlemek ve seçmektir.[261] Toplumun her kesiminde, her konuda beklenen sonuca varmak için bireyler veya takımlar tarafından insiyatif gösterilerek ortaya koyulacak davranış biçimi, karar verme davranışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar vermek organizasyonel ve bireysel anlamda gerçekleşebilir ve ortak noktalarda karar verme, kişi veya organizasyonlara belirlenen amaçları doğrultusunda benimsenen ve uygulanan yöntem, yol ve seçim süreçlerini etkileyen duygusal, zihinsel ve düşünsel fonksiyonların toplamı olarak tanımlanabilir.[262] Organizasyonlarda yapıları, stratejileri, beklentileri, çevresel koşulları ve organizasyona ait özelliği ile zaman faktörünün etkisiyle belirli bir karar verme biçimi benimsemektedir. Holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonlarda kararlar bütünleştirici bir karar verme biçiminde gerçekleşmektedir.

Bütünleştirici karar verme açıkça fikir birliğine dayalı bir süreç değildir. Aynı fikri kabul etme veya mevcut bir fikir için herkesin onay vermesi yerine uygulanabilir bir çözüme ulaşılana kadar farklı fikirlerin bir araya getirilmesini içermektedir. Bir çalışanın bir sorunu gündeme getirmesi veya bir çözüm önermesi ile herkese soru sorma, geri bildirimde bulunma ve önerilen düzeltmenin gerçekten yeni sorunlara neden olup olmadığına itiraz etme şansı vermesiyle gerçekleşen bir karar verme sürecidir. Ortaya çıkan bir itiraz söz konusu ise tüm taraflar birlikte çalışarak yeni sorunlara yol açmadan asıl soruna odaklanarak ve bu sorunu çözecek bir çözüm yolu geliştirmektedir. [263] Bütünleştirici karar verme holakrasi tarzı yönetimde toplantılar sürecinde ortaya çıkmaktadır. Bir çalışanın öneri sunması veya kararı reddetmesi için

---

[260] Janse ve Bogers, s. 212,213.

[261] Angelo Kinicki and Robert Kreitner, **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices**, 3. Baskı, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008, s.249.

[262] Güney, s.263.

[263] Paul Walker, "**Integrative Decision-Making vs Consensus**", 11.09.2023, https://www.holaspirit.com/blog/integrative-decision-making-vs consensus#:~:text=Holacracy's%20decision%2Dmaking%20process%20is,a%20feasible%20solution%20is%20reached,(12.12.2023), s.1.

kanıt sunması gerekmektedir. Toplantıda uyulması gereken kurallar kolaylaştırıcı rol tarafından uygulanmaktadır. Holakrasinin bir toplantıda öneride bulunma ve karara varma süreci aşağıda yer alan adımlardan oluşmaktadır:

Teklifi sunmak: Teklif sahibi tarafından öneri veya bir fikri sunulmaktadır. Bu öneri veya fikir, çözülmesi gereken istenmeyen bir durumla ilgili olabileceği gibi aynı zamanda basitçe bir iyileştirme teklifi veya birisinin keşfetmek istediği bir büyüme fırsatı da olabilir. Holakraside bu durum gerginlik olarak tanımlanan sürecin doğmasına neden olacaktır.

Açıklayıcı sorular: Çalışanlar teklifi açıklığa kavuşturmak için teklif sahibine sorular sorabilir. Bu sorular, teklif edilen öneri veya fikrin diğer çember üyeleri tarafından net bir biçimde anlaşılmasına olanak tanıyan sorulardır. Bu nedenle bütünleştirici karar verme sürecinde bu aşama çok önemlidir. Teklifi sunan çalışanın açıklayıcı soruları yanıtladığı bu aşamada diğer soru yönelten çalışanları ikna etmesi beklenmemektedir.[264]

Tepki turu: Teklif sahibi dışındaki her katılımcı öneri veya tartışmayla ilgili tepkilerini paylaşabilir. Bu aşamada tüm çalışanların bir fikir birliğine ulaşması beklenmemektedir. Çalışanlar için açılan bir alan veya zaman dilimi içinde fikrini paylaşması beklenmektedir.

Açıklığa kavuşturma seçeneği: Teklif sahibi, katılımcıların tepkilerine göre önerisinde veya tartışma konusunda değişiklik yapabilir.

İtiraz turu: Her katılımcı öneri veya tartışmaya ilişkin ilgili endişelerini dile getirebilir veya itirazda bulunabilir. İtirazlar, teklifin uygulanabilir olmamasının bir nedenidir. Bu aşamada bir itiraz yoksa teklif kabul edilir. İtirazlar varsa kolaylaştırıcı rol, bütünleştirme süresince toplantıyı yönetmektedir. Kolaylaştırıcı rolün bu aşamada soracağı ilk soru "teklif nasıl zarar verebilir?" şeklinde olacaktır. Telif, bir role, çevreye veya bütün olarak organizasyona zarar vereceği düşünülüyorsa teklif uygulanabilir olarak görülmektedir.[265]

Bütünleşme: Her öneri veya fikir için çalışanlar sorunu gidermenin uygun bir yolunu bulma amacı ile beyin fırtınası yapar. Ortaya çıkan fikir itiraz eden çalışanın itiraz etmesini gerektirmeyecek bir duruma gelir ve teklifi sunan çalışan için de elde

[264] Robertson, Rapidly, s.72
[265] Janse ve Bogers, s.114,115.

edilen bilgi kabul edilebilir nitelikteyse tüm çalışanlarla bütünleştirici bir karar süreci tamamlanmış olmaktadır.[266]

Holakrasi tarzı yönetimde bütünleştirici karar verme, hiyerarşi örgütlenme veya diğer liderlik tarzlarından farklı olarak çalışanların güç kaynağı veya diğer değişkenlerine bakmaksızın karar verme sürecinde tüm çalışanların kararlara katılması ve karar sürecinde itiraz edebilmesine eşit düzeyde imkan tanımaktadır. Geleneksel organizasyonel süreçlerden farklı olarak holakrasi bütünleştirici karar vermeyi bir motivasyon aracı olarak değil çok sesliliğe inanan ve çalışanın sesinin herkes tarafından duyulmasına imkan veren bir yönetim tarzı olarak uygulamaktadır

1.3. DÜNYADA HOLAKRASİ TARZI YÖNETİM UYGULAMALARI

Holakrasi tarzı yönetim dünyada genç, uygulanabilirliği yüksek ve keşfedilebilir niteliklerdir. Yaşanan hızlı dönüşümlerin ve bilgi teknolojilerin yapısı organizasyonları çeviklik anlayışına yöneltmekte ve önceliklerin değişime dayalı uyum sağlama becerisi kazanmaya yönlendirmektedir. Holakrasi, hiyerarşinin tam tersi olarak algılanmakta ve hiyerarşinin getirdiği katı ast-üst ilişkisi ve ünvanları reddetmektedir. Hiyerarşinin alışılagelmiş, bilinen ve benimsenen yönetilme algısı tüm çalışanların bir yönetici tarafından yönlendirilmesi ve yönetilmesi gerekliliği doğurmaktadır. Yöneticisiz bir organizasyonun olabileceği, çalışanların kendi kararlarını kendilerinin alabileceği, denetlenmeme ve kendi sınırlarını çizebileceğine ilişkin düşünce çok soyut ve uzak bir zamanda gerçekleşebilir olarak görülmektedir. Değişimin getirdiği organizasyonel dönüşümün hızı artık organizasyonlarda önemli değişimlerin gerçekleşmesini zorunlu kılmaktadır. Bu değişim ise holakrasi ile yıllardır süre gelen hiyerarşi örgütlenme yapısı üzerinde gerçekleşerek yapılan işin temeline insan faktörünün esaslı biçimde yerleştirilmesiyle başlamaktadır. Dünyada holakrasi tarzı yönetimi uygulayan öncü pek çok organizasyon bulunmaktadır. Bu organizasyonlardan bazıları ise deneyim süreçlerini paylaşarak diğer organizasyonlara örnek olmakta ve dönüşüm için cesaretlendirebilmektedir. Bu örneklerden öncü olarak Zappos, Springest ve Arca'dır.

[266] Holasprit, " **Integrative Decision-Making**", https://www.holaspirit.com/agile-terms/integrative-decision-making#:~:text=Definition,make%20better%20and%20faster%20decisions, (19.12.2023), s.1.

Zappos, organizasyon kültürünün önemli olduğunu düşünen bir yapılanmada değerlendirilmektedir. 2009 yılında başlayan Zappos Insights'ın tek bir misyonu bulunmaktadır. "Zappos'un kültür, insanlar ve müşteri hizmetleri konusundaki benzersiz bakış açısını her büyüklükteki ve farklı sektörlerdeki şirketlerle paylaşmak ve alçak gönüllülükle konuşursak, olumlu, üretken bir kültür yaratmak." Zappos, ortalama bir organizasyon olarak kendini değerlendirmemektedir. Bu nedenle, hizmetlerinin ve çalışanlarının da ortalama olmasını istememektedir. Müşteri hizmetlerine verdiği önemden dolayı 1 numaralı önceliklerinin organizasyon kültürü olduğunu yinelemektedir. Zappos'un CEO'su Tony Hsieh 2012 yılında Brian Robertson'un bir seminerinde dinlediği holakrasi modelini ilk olarak 70 kişilik pilot ekip ile test etmiş ve 2014 yılında organizasyon genelinde eğitimler düzenleyerek holakrasi yönetimine geçtiklerini beyan etmiştir. İnsan yöneticilerin yerini lider bağlantıların aldığını belirtmiştir. Zappos halen işe alacağı kişileri öncelikle holakrasi eğitiminden geçirmektedir.[267] Zappos, bu modele geçişle çalışanlara işlerini nasıl yapacaklarını söylemek yerine işlerini nasıl yapacaklarını düşündürmeyi hedefleyerek, yeni tarz yönetime öncülük eden organizasyonlardan biri olmuştur.

Zappos, online ayakkabı ve giyim perakendesi işi ile uğraşmaktadır. Kişilerden ziyade değişken ekiplere veya "çevrelere" ve rollere karar gücü veren bir öz yönetim biçimi uygulayan en büyük şirket olan Zappos, tüm çalışanlara holakrasi tarzı yönetime geçmeden önce kıdem tazminatı paketleri teklif etmiştir. Çalışanları çoğu kalmaya karar vermiştir. %18'i paket teklifini kabul etmiş ve işten ayrılmıştır. Kalan çalışanları %6'sı ise holakrasiyi öne sürmüş ve düşüncelerini paylaşmıştır. Çıkış görüşmelerinde ve anketlerde katılanların% 6'sı endişelerini paylaşmıştır. "Parlak moda kelimeleri" öğrenmek için eğitimlere katılma fakat işin yapılış biçiminde çok az fark gördüklerini ifade etmişlerdir. İlerleme, tazminat ve sorumluluklar konusunda belirsizlik ve netlik eksikliği ile yüzleşmek, temel örgütsel sorular olduğunu düşündüklerine "kesin cevaplar" almamaya dayalı olarak holakrasinin bir "yarı pişmiş" fikir olduğu düşüncesini beyan etmişlerdir. Sistemi "yeteneklerimden en iyi şekilde yararlanmanın" rolleri şekillendireceği ve "her bireyin örgütün yönetimini etkilemesine" izin vereceği düşüncesi ile benimsemesine uygulamaları bu şekilde

[267] Gonca Gür, **Örgütsel Yönetimde Yeni Bir Sistem Olarak Holakrasi ve Sistemin Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması: Ordu İli Örneği**, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Giresun, 2018, s.18.

algılamamış ve ayrılmışlardır.[268] Holakrasi tarzı yönetime geçiş sürecindeki işten ayrılmaların, çalışanların holakrasiyi anlamlandıramadıkları için gerçekleştiği söylenebilir.

Springest, 2012'den bugüne holakrasiyi bürokrasinin potansiyel engelleri olmadan büyümenin bir yolu olarak kullanmaktadır. Dinamik ve şeffaf yapı sayesinde organizasyon çevik kalabilmektedir. Holakrasi tarzı yönetimde tüm organizasyonun misyonu ve tüm faaliyetlerin hedefleri herkesi ilgilendirmektedir. Gerilimler ve sorunlar halının altına süpürülememektedir. Gerilimler, organizasyonun gelişmesi için yakıt görevi görmektedir. Bu, tüm ekip üyelerinin etkili toplantılar aracılığıyla inisiyatif alabilmesini sağlamaktadır. Springest, holakrasiyi, organizasyonlar için otoritenin ekipler ve roller ile organik, düz bir yapıda dağıtıldığı yeni bir yönetim modeli ve dağıtılmış yetki sistemiyle her çalışan kendi rollerini nasıl güçlendireceklerine karar verme yetkisine sahiptir ve operasyonun sorumluluğunu üstlenir.[269] Springest'ta holakrasiyi ve geleneksel yönetim anlayışını deneyimleyen bir çalışanın, stres, tükenmişlik ve rol hakkında düşünceleri incelendiğinde; "Springest'ta birçok ilginç tartışmamız var. Farklı konularda genişlemeyi seviyoruz. Tükenmişlik ve diğer zararlı stresle ilişkili durumlar hakkında sohbet ettik. Vardığımız sonuç, artık bunları geliştirmeye daha az eğilimli olduğumuz yönündeydi. Holakraside işiniz siz değilsiniz. Diğer şirketlerde bir iş, sizin kimliğiniz, profiliniz haline gelir. Bunun tersine, holakraside bir kişi için ya da kişi için bir rol yaratmazsınız. Yalnızca tek bir amaç için bir rol yaratırsınız: işleri halletmek için. Rol, bir kişinin eşanlamlısı değildir. O ayrı bir "yaşayan" şeydir. Bence eğer kişiyi rolden ayırırsanız insanlar daha az stresli hissetmeye başlar."[270]

400 kişilik nakit işlem cihazı üreticisi **Arca** da holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonlardan biri olmuştur. Zappos gibi ARCA da Laloux'nun organizasyonel gelişim teorisinin en üst seviyesi olan çevikliği ve onun kendi kendini yönetme, bütünlük ve evrimsel amaç değerlerini benimsemektedir. ARCA, bu değerleri organizasyon tasarımına kodlamanın bir yolu olarak 2014 yılında holakrasiyi

[268] Bernstain ve diğerleri, s.1.
[269] Springest, https://springest.com/about/holacracy/,18.12.2023, s.1.
[270] Debbie Van Veen, "**About The Continuous Evolution of Her Team, Lowered Stress Factors, and More Holacracy-Related Topics**", 12.01.2016, https://blog.holacracy.org/about-the-continuous-evolution-of-her-team-lowered-stress-factors-and-more-holacracy-related-b415f05405f4#.1zbk1vawx, (19.12.2023), s.1.

benimseyerek çemberler, açıklık, dağıtılmış otorite ve dinamik yönlendirme özelliklerini alarak holakrasi tarzı yönetime geçmiştir. ARCA'nın holakrasi uygulamasından sorumlu olan Kevin Joyce, holakrasinin geleneksel organizasyonlarda var olduğuna inandığımızdan daha büyük bir otorite dağılımını mümkün kılmakta olduğunu kuralların, organizasyonu ve çalışanları değişen koşullara göre dinamik yönlendirme yapmaya motive eden, bunu müşterilere ve pazarlara duyarlı kalmaya destek olacağına inandıkları bir sistem olarak yorumlamıştır.[271] Holakrasi tarzı yönetim dönüşümüne öncülük eden organizasyonlar incelendiğinde holakrasinin getirmiş olduğu yararlar holakrasinin kendi iç dinamikleri ile küresel beklentilerin karşılandığı söylenebilir. Çeviklik ve bilgi teknolojilerinde yaşanan değişime uyum sağlama süreci holakrasinin insan odaklı ve diğer yönetim sitemlerinden farklı özerk ve çalışanı doğrudan güçlendiren yapısı organizasyonların kendileri için tasarladığı mevcut ve potansiyel başarı arasında bir köprü olarak değerlendirilmektedir. Mevcut potansiyel ise holakrasinin kendine özgü yapısıyla birleşmekte ve organizasyonları değişime uyumlu, farklı ve yenilikçi bir düzeye yükseltmektedir. Dünya üzerinde farklı sektörlerde birçok ülkede Holakrasi tarzı yönetimi kullandığını açıklayan 241 organizasyon bulunmaktadır. Bu organizasyonlar ağırlıklı eğitim, yazılım, danışmanlık endüstrisi içinde yer alan organizasyonlar iken holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonların çalışan sayısının ağırlıklı olarak-0-10 ile 11-50 kişi çalışanlar aralığında olduğu, holakrasi tarzı yönetimi az benimseyen organizasyonların ise çalışan sayısının 501 ve üzeri olduğu söylenebilir. [272]

1.4. HOLAKRASİ TARZI YÖNETİME GETİRİLEN ELEŞTİRİLER VE UYGULAMA ZORLUKLARI

Organizasyonel yapıların post-modernliğin getirdiği farklılaşmaya uyumlu kendi iç dinamikleriyle beklentilere cevap verebilecek yeni bir tarz yönetim anlayışı olarak holakrasinin son dönemlerde gündemde olan ve uygulanan sistemi, yeni bir yaklaşım ya da çalışmaya atfedilmiş yeni bir anlam olarak değerlendirilebilir. Yeni bir

[271] Drew Hansen, "**Despite Its Flaws, Holacracy Is Saving The Future of Business**"22.07.2016, https://www.forbes.com/sites/drewhansen/2016/06/22/despite-its-flaws-holacracy-is-saving-the-future-of-business/?sh=6ad6dd8171a0, (20.12.2023), s.1.

[272] Holacracy, **"Which Organizations Use Holacracy?",** 07.05.2023, www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/,(12.09.2023), (WOU), s.1.

arayışın cevaplarından biri olarak holakrasinin ortaya çıkışında etkileyici ya da tetikleyici olarak rol alan nedenlerden bazıları; günümüzün belirsizlik ortamında geleneksel hiyerarşi örgütlenme yapısıyla organizasyon ve çalışanın kaotik uyumsuzluğuna ön görülebilirlik[273]sağlayarak değişime uyum sağlayabilme, post-modern dönemin çalışma anlayışında en önemli yapı taşı olan insanın değişen zamana ve kendi içinde yaşadığı değişim ile beklentilerine uyum sağlayabilme[274] bilgiyi üretme, kullanma ve yeniden üretme anlayışıyla yeni yeteneklerin dinamik süreçlerini anlık olarak yakalayabilme[275] nedenlerden bir kaçı olarak değerlendirilebilir. Ovans (2012), çalışanların yöneticilerini artık ne şekilde yönettiğine bakmaksızın rıza gösterme noktasında sorguladıklarını[276], Kamp (2014) ise bu sorgulamanın yüzyıllardır süre gelen geleneksel hiyerarşi yönetimi kökten değiştiren girişimlerin başlangıcı olduğunu vurgulamıştır.[277] Bu bağlamda, çalışmanın anlamında derin izler bırakacağı düşünülen holakrasi, bir organizasyonda bilinen tarzı her ne şekilde olursa olsun geleneksel anlayışın nihai sonuç elde etmeyi düşünen liderlik anlayışından uzaklaşmış[278] yetki ve sorumluluğu tüm çalışanlara dağıtarak alınan kararlarda tek bir karar ve uygulayıcı mekanizmayı bertaraf eden ve herkesin kararlara katıldığı, tüm çalışanların kararlar neticesinde sorumluluk üstlendiği anlayışı getirerek alışılmışın dışında bir organizasyon kültürü yaratmıştır. Bununla birlikte, Kumar ve Mukherjee (2018) holakrasi tarzı yönetimin organizasyonlarda kuşak çatışmaları ve yeni bir organizasyonel kültür yaratma zorluğuna ilişkin vurguda bulunurken[279] Karakaya ve diğerleri(2021), holakrasi tarzı yönetime ilişkin SWOT analizi kapsamında incelemede bulunmuştur. Araştırma kapsamında, holakrasi tarzı yönetimin zayıf yönleri; denenmemişlik, anarşi, bürokratik direnç, uyum, motivasyon, statünün önemsizliği, zaman, maliyet ve güçlendirme iken holakrasi tarzı yönetimi tehdit eden faktörlerin; kültür, güvensizlik ve etik sorunlar olduğunu saptamıştır.[280]

---

[273] Krasulja ve diğerleri, s.187.
[274] Hamel, s.1
[275] Rishipal, s.256.
[276]Andrea Ovans, "**When No One's in Charge",** Harvard Business Review, 05.2012, https://hbr.org/2012/05/when-no-ones-in-charge, (27.12.2023), s.1
[277] Kamp, s.20.
[278] Kinneen ve Younas, s.256.
[279] Vijay Kumar ve Subhasree Mukherjee, "Holacracy – the Future of Organizing? The case of Zappos", **Human Resource Management International Digest**, Cilt:26, Sayı:7, 2018, s.4
[280] Karakaya ve diğerleri, s.631,632.

Holakrasi tarzı yönetim yeni, dikkat çekici ve eleştirilere açık alışılmışın dışında bir özelliktedir. Holakrasinin temel dinamiklerinin ve anlayışının geleneksel organizasyonların yönetim anlayışından oldukça farklı ve benzersiz olduğu hem uygulamaya geçen organizasyonlar hem de yazınsal alanda elde edilen bilgiler özelinde söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetim, yöneticisiz, unvansız, emir komuta ilişkisi olmadan, güç ve liderliği tüm çalışanlara dağıtıp, her çalışanı kendi rolünde denetime ihtiyaç duymayan bir değer olarak görmekte ve insana odaklılığı ön plana çıkarmaktadır. Bu noktada, dünyada denenmiş birçok yönetim tarzı ve kuramının holakrasi anlayışını daha önce hiçbir organizasyonda deneyimlemediği, hem insanların çalışma hayatı hem iş yapış tarzları hem de kariyer planlarında bir üst, yönetici veya kendisini denetleyen bir mekanizmaya duyduğu ihtiyaç, doğal ve öğretilen bir gereksinim olarak ortaya çıkmakta ve holakrasi tarzı yönetim ile ortaya çıkan gereksinim uyuşmamaktadır. Bu nedenle, holakrasi tarzı yönetime getirilen en büyük eleştiri veya kaygının organizasyon kültürü olarak oluşturulması ve kültürel çatışmaların nedeni olabileceği üzerinedir. Holakrasi tarzı yönetimin beklentileri ile alışılmış çalışma kültürü ve kariyer planlamaları göz önüne alındığında holakrasi tarzı yönetimin kendi içinde yeni bir kariyer anlayışı veya değişkenlerini ortaya çıkarabileceği söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİYER KARARI VERME SÜRECİ VE BİLEŞENLERİ

2.1. KARİYERİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Yaşam bütünlüğü içinde kişilerin üzerinde düşündüğü, merak ettiği ve üzerinde birçok karar verdiği süreçlerden biridir. Kariyerin ne olduğu, neyi ifade ettiği, kariyere ilişkin değer ve başarı ifadeleri ile kariyer kalıpları ve kariyere ilişkin yani modeller kavramsal çerçeve başlığı altında incelenmiş ve aktarılmıştır.

2.1.1. Tanımı

Kariyer kelimesi Fransızca " carriere" kelimesinde türetilerek dilimize geçmiş, yol, geçit, koşu, meslek, ömür[281] gibi anlamları ifade eden günlük kullanımda ise ilerlemek, iş yaşamı, çalışanın üstlendiği roller ve deneyim[282] gibi anlamlarda kullanılan bir kelimedir. Kariyer, bir kişinin istediği yaşam tarzını sağlamak için uzun dönemde elde ettiği veya elde edeceği eğitim, yetenek ve deneyim birikimi olarak tanımlanmaktadır.[283] Kişinin yaşam bütünlüğünde meşgul olacağı ve sürekli yükseleceği mesleğidir. Personel sistemi içerisinde değerlendirilen kariyer, mevzuatla düzenlenen ve uzmanlığı temel alan meslek ile sınıflar haritasına karşılık gelmektedir.[284] İş ve sosyal yaşamda kazanılan deneyimler de dahil olmak üzere kariyerin çalışma hayatı ağırlıklı olarak işle ilişkilendirilen bir kavram olduğu söylenebilir.[285] Kariyer, bir kişinin yaşam yolunda ücretli veya ücretsiz bir işte çalışarak elde ettiği, kazandığı tecrübeler olarak da tanımlanmaktadır.[286] Bununla birlikte, kariyer sadece kişinin yaptığı veya sorumluluğunu üstlendiği iş değil aynı

---

[281] Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul, 2006, s.137.
[282] Nihat Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003, s.11.
[283] Nilgün Anafarta, "Orta Düzey Yöneticilerin Kariyer Planlamasına Bireysel Perspektif", **Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2, 2001, s.3.
[284] Birgül Ayman Güler, **Kamu Personeli Sistem ve Yönetim**, 1. Baskı, İmge Kitapevi, Ankara, 2005, s.11.
[285] Aurel Manolescu, **Human Resource Management, Economic Publishing House**, Bucharest, 2001, s.321.
[286] A. David Decenzo, Stephen P. Robbins ve Susan L. Verhulst, **İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**, (Ed. Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan), Yayın No: 1761, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2017,s. 196.

zamanda organizasyonda kendisine verilen görevi yerine getirebilmesi için sahip olduğu çalışma arzusu ve yeteneği ile organizasyonda yükselmesidir.[287] Bu bağlamda, çalışanlara veya kişilerin kendi yaşam amaçları ile seçtikleri süreçte bir organizasyona bağlı olmaksızın kendini geliştirme imkanı sunan, kişiyi deneyimle geliştiren ve eğitimle ilerlemesine yardımcı olan imkan ve tercih yolu olarak da tanımlanabilir.

Farklı biçimlerde ve çok sayıda tanımlamı bulunan kariyer kavramının dikkat çeken birçok özelliği bulunmaktadır. **İlk olarak**, kariyer üst yönetim veya üst statüde görev yapan kişileri içermemektedir. Bir organizasyonun tüm pozisyonda çalışanlarını ilgilendiren bir kavramdır. **Kariyer**, sadece yükselme, statü artışı veya unvan değişimiyle ilgilenmemektedir. Organizasyondaki tüm hareketlilikler kariyer kavramının içinde yer almaktadır. **Kariyer**, tek bir organizasyon içinde gerçekleşen faaliyet ile sınırlı değildir. Bir çalışan birçok organizasyonda farklı rol ve sorumluluklarda yer alabilmekte ve birçok organizasyon içinde farklı faaliyette bulunabilmektedir. Bu noktada, kariyer tek bir organizasyon içi faaliyet olarak değerlendirilmemektedir. **Son olarak**, kariyer bir etkileşim sürecidir. Çalışanın organizasyona, organizasyonun ise çalışan üzerinde yarattığı değerle ilişkili bir süreci ifade etmektedir.[288] Kariyer farklı organizasyonlarda gerçekleşebilen ve çalışana katkı sağlayabilen bu katkı karşılığında çalışanında organizasyona katkı sağladığı karşılıklı bir değer yaratma süreci olarak değerlendirilebilir.

Kariyer, kişinin gösterdiği faaliyetlere, ortaya çıkardığı veya çıkarmayı planladığı değerlere ilişkin tutum ve davranışlarıyla bağlantılı farklı bakış açısına sahip bir kavramdır. Kişinin kariyerine yönelik başarı veya başarısızlığı kariyer yolunda gösterdiği hızıyla ilişkili bir durumu ifade etmemektedir. Kişinin kariyerine yönelik başarı algısı kişiyle ilişkilendirilen bir değerlendirmedir. Kişinin kariyeri tutum ve davranış sürecini etkileyebilmektedir. Kariyere yönelik zamana bağlı tutum, değer ve motivasyon kişinin algısına göre farklılaşabilmektedir. Bu kişinin öznel kariyerini oluştururken, davranışlarına bağlı gözlemlenebilir başarı, davranış veya tercihleri nesnel kariyeri oluşturmaktadır. Kariyer, kişinin sadece ücret karşılığı yaptığı iş ile ilgili bir süreç değildir. Gönüllü çalışmalar da kişilerin kariyerini

[287] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005, s.6.
[288] Şerif Şimşek, Adnan Çelik ve Tahir Akgemici, **Örgütlerde Kariyer Yönetimi**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2004, s.12,14.

kapsayabilir ve kariyer yolu olarak tercih edilebilir.[289] Bu bağlamda, kariyer bir kazanç karşılığında üstlenilen bir iş olmanın dışında kişinin yaşamının bir bölümü veya tüm yaşamı boyunca kendini konumlandırdığı yer, varmak istediği hedef, kendi yaşamının parçalarından yola çıktığı ve kendini geliştirdiği her zaman dilimi olarak değerlendirilebilir.

2.1.2. Önemi

Kişiye özgü ve tercih edilen gelişim yolunu ifade eden kişilerin yaşamlarından getirdikleri farklı parçaların onların bilişsel ve davranışsal süreçlerini etkileyerek seçimler yapmasına neden olmaktadır. Bu seçimler, kişinin kendini konumlandırdığı yer, varmak istediği nokta, elde etmeye çalıştığı kazanım, kişisel gelişim, değer yaratma çabasına ilişkin sonuçlarla ilişkili olabilmektedir. Kariyerin odak noktası insandır. İnsan çalışma hayatına atıldığı ilk günden itibaren bazı gereksinimlerini karşılamak, bazı beklenti ve arzularını tatmin etmek, geleceğe yönelik planlarını yaparak yüksek mevkilere gelmek, işinde ilerlemek, başarılı olmak istemektedir. Kişi doğasından kaynaklanan tutum, duygu ve düşüncelerinden soyutlanamayacağı için, kariyer kişinin davranışsal yönünü öne çıkarmaktadır.[290]

Kariyerin kişiler için ;

- Statü ve kimlik sağlaması,
- Kişi hayatında odak noktası olması,
- Sosyal etkileşim süreci yaratması,
- Maddi güç sağlaması,
- İş ve sosyal yaşamda tatmin sağlaması,
- Kişiliğin ve kişisel gelişim imkanı sağlaması

noktasında önemli rolü bulunmaktadır.[291] Kariyer kişinin kimliğini, toplumsal hayatti yerini ve statüsünü oluşturmasına destek olmaktadır. Meslek yaşamının sürdürülebilmesi ve sosyal yaşamın beklenen düzeyde devamlılığı için gerekli olan

[289] Douglas L. Hall, **Careers in and Out of Organizations**, Sage Publication, Imc.,Thouasnd Oaks, 2002, s.11.
[290] Aytaç, s.13.
[291] Ergin Sait Varol, **Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**, İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu Yayını, İstanbul, 2001, s. 6.

maddi gücü elde edilmesinde kariyer en önemli araçlarından biridir.[292] Kariyer ilişkin beklentiye sahip kişilerin kariyer yapmayı kendi yaşam süreçlerine dahil etmeleri yönünde verecekleri kararda hem beklentilerini karşılama hem de değişen organizasyonel süreçlere uygun seçimler yapmaları noktasında önemlidir. Organizasyonların değişen koşullarına uygun kariyer kararlarının verilmesi, kişilerin kendi yetkinlik ve yeterliliklerine göre kariyer yollarını belirlemeleri, kariyerin kişilere sağlayacağı olanakları değişen organizasyonel sistemleri ve bu değişimlerin getirdiği yeni yetkinliklere uygun seçim yapmaları özelinde değerlendirmek önem taşımaktadır.

2.1.3. Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı, hiyerarşi basamaklarıyla yükselme ve maaş gibi nesnel ölçütlerin bir toplamı olarak tanımlanmaktadır.[293] Mirvis ve Hall'a (1994) göre kariyer başarısı ebeveynler, meslektaşlar, organizasyon veya toplum tarafından belirlenemeyen ancak kişi için anlamlı olan hedeflere ulaşma deneyimidir.[294] Kariyer başarısı kişinin çalışma hayatında ve psikolojik olarak elde ettiği pozitif çıktılar olarak da tanımlanmaktadır.[295] Kariyer başarısı, kişinin kendini geliştirme ve hedefleri doğrultusunda varmak istediği hedefe ulaşabilmek için gösterdiği çaba olarak yorumlanabilir. Kariyer başarısı kavramı zaman içinde değişikliğe uğramış ve zamanın getirdiği farklı değişkenler doğrultusunda anlamı farklılaşmıştır. Tarım toplumundan sanayi toplumuna, sanayi toplumundan ise post-modern topluma geçiş süreci kariyer başarısı kavramının değişmesinde etkili faktörler olmuştur. Sanayi devriminden önce kariyer başarısı, fiziksel hayatta kalma ve toplumun etik normlarına uyma davranışı olarak algılanırken sanayi devrimi ile birlikte organizasyon içerisinde dikey hareketlilik ile ortaya çıkan unvanda yükselme ve hakların genişlemesi olarak algılanmıştır. Post-modern toplumda kişisel hedeflere erişme, kişinin kariyerine

[292]A. Meryem Kozak, **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2001, s. 17.
[293] Urs E. Gattiker ve Laurie Larwood, "Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel", **Journal of Business and Psychology**, Cilt:1, Sayı:2, 1986, s. 80.
[294] Philip H. Mirvis ve Douglas T (Tim) Hall, "Psychological Success and The Boundaryless Career", (Ed. Michael B. Arthur ve Denise M. Rousseau), **The Boundaryless Career**, Oxford University Press, New York, NY, 1994, s.366.
[295] Thomas W. H. Ng, Lillian T. Eby, Kelly L. Sorensen ve Daniel C. Feldman, "Predictors of Objective and Subjective Career Success: a Meta-Analysis", **Personnel Psychology**, Cilt:58, 2005, s.368.

yönelik tatmin olması ve istediği noktaya ulaşması olarak algılanmaktadır.[296] Abele ve diğerleri (2010) kariyer ve başarı kavramlarını ayrı ayrı incelemiş ve kariyer başarısı kavramını kişinin elde ettiği deneyimler sonucu algılanan veya gerçek başarısı olarak ifade etmiştir. Algılanan ve gerçek başarı vurgusu ise öznel ve nesnel başarı ayrımını ortaya çıkarmıştır.[297]

Kişinin kendi kariyerini kendini veya çevresindeki kişilerin görüşlerini referans alarak yaptığı başarı değerlendirmesi öznel kariyer başarısı olarak tanımlanmaktadır.[298] Kişinin kendisini merkeze alarak yapacağı kariyer başarısı değerlendirmesinde kendi standartları ve istekleri ile mevcut kariyer durumunu karşılaştırılmakta ve kariyer başarısı değerlendirilmektedir. Öznel kariyer başarısında iş memnuniyeti ile kariyer memnuniyeti kriter olarak öne çıkmaktadır. İş tatmini kişinin çalışma koşullarına yönelik memnuniyetini ya da memnuniyetsizliğini ortaya koyarken, kariyer tatmini kişinin o ana kadar elde ettiği mesleki deneyimini ya da gelişimini ortaya koymaktadır.[299] Öznel kariyer başarısında algısal değerlendirmeler ve duygusal tepkiler ön plandadır.[300] Bu noktada, kişinin kendisini değerlendirirken hangi kaynakları ön plana alarak değerlendireceği ve kariyerine ilişkin başarı ölçütlerinin neler olduğu önem taşımaktadır.

Kişilerin kariyerine yönelik değerlendirmelerinin kendilerini başarılı olarak konumlandırdıkları algılarından farklı olarak dışarıdan ölçümlenebilen, gözlemlenebilen değişkenler sonucu başarı olarak tanımlanması nesnel kariyer başarısı olarak tanımlanmaktadır.[301] Nesnel kariyer başarısı, bir kişinin sosyal ortamdaki hareketini ölçmek için simge görevi gören, kişilerin kamuya açık gözlemlenebilir konumları, durumları ve statülerini yansıtma aracı olarak da

---

[296] Nicky Dries, "The Meaning of Career Success: Avoiding Reification Through a Closer Inspection of Historical, Cultural, and Ideological Contexts", **Career Development International**, Cilt:16, Sayı:4, 2010, s.366.

[297] Andrea E. Abele, Daniel Spurk ve Judith Volmer, "The Construct of Career Success: Measurement Issues and an Empirical Example", **Journal of Labor Market Research**, Cilt:43, Sayı:3, 2010, s.196,197.

[298] Peter A. Heslin, "Self and Other-Referent Criteria of Career Success", **Journal of Career Assessment,** Cilt:11, Sayı:3, 2003,s.265.

[299] Funda Tokucu, **Holistik Liderliğin Öznel Kariyer Başarısına Etkisinde Mesleki Canlılığın Aracılık Rolü: Kafkas Üniversitesi'nde Bir Araştırma**, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Kars, 2022, s.42.

[300] Kristen M Shockley ve diğerleri, "Development of a New Scale to Measure Subjektive Career Success: a Mixed-Methods Study", **Journal of Organizational Behaviour**, Cilt:37, 2016, s.129.

[301] Tokucu, s.40.

değerlendirilmektedir.[302] Kişilerin kariyerlerindeki maaş artışı, terfi, hiyerarşi basamaklarında ilerleme gibi bir organizasyon veya çalışma ortamında ortaya çıkan başarı ödüllendirmeleri nesnel başarı ölçütleri olarak sayılmaktadır.[303] Bu ölçütler her zaman başarı karşısında elde edilen kazanımlar olarak değerlendirilmemelidir. Bu kazanımlar, organizasyon veya performans değerlendirme ölçütleri ya da başarı değişkenlerinin üçüncü kişiler tarafından değerlendirilmeleri noktasında farklılık gösterebilmektedir.

2.1.4. Kariyer Değeri

Kariyer değeri, çalışanın kariyer sürecini belirlemesine yardımcı olan vazgeçilemez olanı belirleyen ve kişi için net sınırların çizildiği değerler olarak ifade edilmektedir.[304] Çalışanın yeteneğini, ihtiyaçlarını ve kişisel değerlerini algılamasına bağlı olarak farklılık gösteren kariyer değeri kavramı kariyere ilişkin karar alma sürecinde etkili bir faktördür.[305] Kariyer değeri, kişinin algıladığı yetenekler ve beceriler ile temel değerler ve kariyere yönelik gelişen ihtiyaçların yanısıra dürtülerden oluşan benliğine ilişkin bir birleşimin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.[306] Kişilerin kariyerler süreçlerindeki ihtiyaçları değerlerinin oluşmasında etkili bir faktördür. Bu ihtiyaçlar algılanan yeteneklerin, güdülerin ve değerlerin test edildiği veya doğrulandığı gerçek çalışma deneyimiyle keşfedebilmektedir.[307] Bu noktada, kariyer değerinin zaman içinde gerçek çalışma deneyimiyle ortaya çıkan değişimler ve kişisel beklentilerle farklılaşabileceği söylenebilir.

---

[302] Stephen R. Barley, "Careers, Identities, and Institutions: The Legacy of the Chicago School of Sociology",(Ed. M. B. Arthur, D. T. Hall ve B. S. Lawrence), **Handbook of Career Theory**, Cambridge University Press, 1989, s.49.

[303] Michael B. Arthur, Svetlana N. Khapova Celeste ve P. M. Wilderom, "Career Success in a Boundaryless Career World", **Journal of Organizational Behavior**", Cilt:26, 2005, s. 179.

[304] Oğuz Türkay ve Burak Özyılmaz, "Kariyer Değerleri ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, Sayı:24, 2010, s.181.

[305] Karim Mignonac ve Oliver Herrbach, "Managing Individual Career Aspirations and Corporate Needs: a Study of Software Engineers in France", **J. Eng. Technol. Manage**, Cilt:20, Sayı:3, 2003, s.210.

[306] James J. Jiang ve Gary Klein, "Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional", **Journal of Management Information Systems**, Cilt:16, Sayı: 3, 2000, s.220.

[307] Daniel C. Feldman ve Mark C. Bolino, "Careers within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Consequences", **Human Resource Management Review**, Cilt:6, Sayı:2, 1996, s.89.

Kariyer değerine ilişkin yapılan çalışmalarda Schein modeli ön plana çıkmaktadır. Schein'in modelinin altında yatan temel varsayım, kişilerin yalnızca bir gerçek kariyer değerine sahip olmasıdır. Schein, kişilerin iki veya daha fazla kariyer değerine sahip olamayacağını vurgulayarak herhangi bir kişinin kariyer değeri net bir biçimde ortaya çıkmazsa bunun nedenini kişilerin seçimlerini nasıl yapılacaklarını belirleyen öncelikleri geliştirmek için yeterli yaşam deneyimine sahip olmaması olarak savunmuştur.[308] Schein (1990) kişilerin 8 farklı kariyer değeri olduğunu vurgulamıştır;

- **Teknik / İşlevsel Yetkinlik:** Kişi ilk olarak çalışmanın içeriğinden heyecanlanır yalnızca teknik veya işlevsel yetkinlik alanında ilerleme tercihinde bulunmakta ve yönetim organına karşı korku veya küçümseme davranışı sergilemektedir.
- **Yönetimsel Yeterlilik:** Eksik bilgi ve belirsizlik koşulları altında sorunları analiz etme ve çözme fırsatını kişiler yakalamak istemektedir. Ortak hedeflere ulaşmak için insanları bir araya getirmek ve krizleri fırsata çevirmeye çalışmaktadır.
- **Güvenlik ve İstikrar:** İş güvenliği, bir organizasyona bağlılık yönünden motive edici bir unsur olarak düşünülmektedir. Organizasyonel değerlere ve normlara uymaya, sosyalleşmeye istekli kişiler için önemli bir değerdir.
- **Girişimcilik ve Yaratıcılık:** Kişiler tamamen kendi projesi olan bir şey inşa etme veya yaratma ihtiyacıyla motive olur, bu kişiler kolayca sıkılır ve projeden projeye geçmeyi sever. Yerleşik organizasyonları yönetmekten çok yeni girişimler başlatmakla ilgilenir.
- **Özerklik ve Bağımsızlık:** Örgütsel kısıtlamalardan azami ölçüde arınmış çalışma durumları aramaya motive olma, kendi programını ve kendi çalışma hızını belirleme isteği bu kariyer değerine sahip kişilerde yüksektir. Daha fazla özgürlük alanına sahip olmak için terfi fırsatlarını değiştirmeye isteklidir.

[308] Edgar H. Schein, **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley MA, 1978, s.158.

- **Amaçlara Hizmet ve Adanmışlık:** Dünyayı bir şekilde iyileştirmek için motive olmuş, iş faaliyetlerini topluma yardım etme konusundaki misyonu kişisel değerlerle uyumlu organizasyonlarda çalışmak isteyen kişilere özgü bir değerdir. Bu kişiler becerilerinden çok değerlerine uygun iş bulmakla ilgilenmektedir.
- **Meydan Okuma:** Büyük engellerin üstesinden gelmek, çözülemeyen sorunları çözmek veya son derece zorlu rakipleri yenmek için motive olmak bu kariyer değerine sahip kişiler için önemlidir.
- **Yaşam Tarzı:** Kariyeri yaşam tarzıyla dengelemek bu kişiler için önemli ve değerlidir.[309]

Kariyer değeri kişiye göre farklılaşan ve değişkenlik gösteren sınırları veya kişinin kariyerinde vazgeçilmez olarak gördükleri olarak zaman, etkileşim, organizasyon, sosyal çevre, deneyim, aile gibi birçok değişkenin bileşiminden ortaya çıktığı söylenebilir. Bu bağlamda, organizasyonların değişen yönetim tarzı ve bu değişimin çalışanlardan beklediği yeni yetkinliklerin de zaman içinde kişilerin kariyer değerlerini etkilemesi mümkündür.

2.1.5. Kariyer Kalıpları

Kişilerin yaşamları boyunca ortaya çıkan değişimler, kararlar, veya farklı etkileşimler kişilerin kariyerlerine farklı şekil vermektedir. Kariyer kalıbı, kişilerin iş ve çalışma hayatları boyunca sergilediği davranışlar kümesi olarak değerlendirilebilir. Farklı ve kişiye özel nedenler, beklentiler, beceri, ilgi alanları bu kalıpların ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.

Bir mesleğin kişi için kariyer olarak değerlendirilmesi ve çalışma hayatı boyunca mesleğini devam ettirmesine ilişkin bir kariyer düşüncesi ortaya çıkabilir. Bu kariyer kalıbı **sabit kariyer kalıbı**nı ifade etmektedir. Sabit kariyer yaşam boyu bir mesleğin kariyer olarak gerçekleşmesi ve o mesleğin seçilerek, kariyer hayatında davranışların tek bir meslek üzerinde ilerlemesi olarak tanımlanmaktadır. Sabit kariyer kalıbını tercih eden kişiler çoğunlukla güvenlik ile yeterliliğe önem vermekte ve farklı

[309] Edgar H. Schein, **Career Anchors: Discovering Your Real Values**, DBM Publishing, 1990, s.20,32.

alanlarda kariyer ilerlemesini tercih etmemektedir.[310] Bu kişiler, seçtikleri mesleğe büyük çaba harcamaktan kaçınabilen ve kişisel gelişime çok yatkın olmayan kişilerdir.[311] Değişen koşullar ve rekabet şartları hem organizasyonel yapıları hem de çalışanların değişime uyum sağlamaya zorlamaktadır. Bu noktada, çalışanlardan farklı yetkinliklere sahip olması beklenen ve istenen bir özellik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, sabit kariyer kalıbını tercih eden kişilerin hız ve teknolojik gelişime adapte olmaya çalışan organizasyonlara uyum sağlayabilecek ve değişen koşullar özelinde kişisel gelişimini arttırmaya yatkın kişiler olduğunu söylemek güçtür. Kişilerin genellikle kariyerinde ilerlemeye yönelik istekleri mevcuttur. Kariyerde ilerleme algısı kişiden kişiye değişmekte ve ilerlemeye yönelik atfettikleri de farklılaşmaktadır. Güç ve başarı kazanma ile belirlenen kariyer kalıbı doğrusal kariyer kalıbı olarak tanımlanmaktadır. **Doğrusal kariyer kalıbı**nda ilerleme esastır ve kişi sürekli başarı kazanma güdüsüyle hareket edilmektedir. Kişinin kariyer hareketi sürekli yukarı doğrudur ve bulunduğu pozisyonlarda yer alma süresi değişkenlik göstermektedir.[312] Bu kariyer kalıbında kariyer başarısının ölçümü organizasyon tarafından belirlenmektedir. Terfi veya ücrete ilişkin haklar ile koşulların belirlenmesi organizasyon tarafından yapılmaktadır. Kişi bu şartları yerine getirmek için çaba göstermektedir.[313] Bu noktada, doğrusal kariyer kalıbı hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip organizasyon çalışanları için uygun bir kariyer kalıbıdır. Hiyerarşi, yukarı yönlü hareket izin veren ve gözlemlenebilir sonuçları doğuran bir başarıya olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, hiyerarşinin istikrarlı yapısı ve kariyer basamaklarının netliği de hiyerarşi örgütlenme biçimine sahip organizasyonlarda doğrusal kariyer kalıbını benimseyen çalışanlar için uygun olarak görülmektedir.[314] Kişilerin kendilerini geliştirmelerini amaç edindikleri, kişisel gelişim, yaratıcılık ve büyümenin

---

[310] Erdoğmuş, s.22.

[311] Ekim Balta Aydın, **Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007, s.60.

[312] Çağlar Demirci, **Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kariyerlerinin Kariyer Modelleri Açısından İncelenmesi**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2009, s.50.

[313] Sherry E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Cilt:25, Sayı:3, 1999, s.457.

[314] Yehuda Baruch, "Transforming careers: From Linear to Multidirectional Career Paths Organizational and Individual Perspectives", **Career Development International**, Cilt:9, Sayı:1, 2004, s.60

temel motiv olarak görüldüğü kariyer kalıbı ise **spiral kariyer kalıbı**dır. Spiral kariyer kalıbında temel hareket yanal olarak görülmektedir. Kişinin sahip olduğu ve zamanla geliştirdiği diğer yetenekleri üzerine yani bir kariyer inşa etme biçimi olarak tanımlanmaktadır.[315] Spiral kariyer kalıbı özellikle 1980'lerden sonra ortaya çıkmıştır. Bu kariyer kalıbında kişiler yaşamlarının ilerleyen dönemlerinde farklı bir alana geçme ve kendini o alanda geliştirerek yeni bir yön çizme eğilimi içindedir.[316]Bu yön daha önce gerçekleştirilen meslek veya yapılan iş ile temel nitelikte özellikler taşımaktadır.[317] Kariyerin farklı alanlarda doğru evrildiği ve bu değişimin sıklığının çok kısa zaman dilimlerinde yaşandığı kariyer kalıbı ise **geçici kariyer kalıbı**dır. Bu kariyer kalıbında kişilerin seçimleri çok sık değişmekte ve kariyer kararı verme hızları çok yüksek olmaktadır. Seçimler çoğunlukla birbirine benzemeyen özellikleri taşıyan işlere yöneliktir. Yetersiz yetenekleri olan veya eğitim seviyesi düşük olan kişilerin tercih ettiği geçici kariyer kalıbında uzun süreli işler gerçekleştirilmemektedir.[318] Geçici kariyer kalıbına uygun organizasyonların genel özelliği girişimci fırsatçılık ve yeni pazar yaratma eğilimidir. Çalışanlara bağımsızlık, otonomi veya geçici görevler sunulabilmektedir. Bu kariyer kalıbına sahip çalışanların temel yetkinlikleri ise hız ve yeniliktir.[319]

2.1.6. Kariyer Yaşam Gelişim Evreleri ve Kariyer Aşamaları

Kişilerin kariyerlerinin şekil alması ve kariyere ilişkin karar verme süreci hem zaman boyutu hem de farklı etkiler altında şekillenen bir süreci ifade etmektedir. Kişisel olarak kariyer aşamalarının gelişim süreci, kişinin yaşam dönemleriyle aynı doğrultuda gelişim göstermektedir. Yaşamın her dönemi farklı motivasyon, görev ve gerekli ihtiyaçları içermektedir.[320] Kariyer örüntüsü oluşturma, kariyere ilişkin karar verme, kariyer ile ilgili yaşam rollerini bütünleştirme, ilgi, yetenek, değer gibi bireysel

[315] Demirci, s.52.
[316] Şimşek ve diğerleri, s.22.
[317] Özlem Uzdil Cerit, **İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2007, s.23.
[318] Mehmet Akif Özer ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2017, s.163.
[319] Demirci, s.55.
[320] Serap Arifoğlu, **Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma**, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2015, s.9.

farklılıkların ortaya çıkması kişilerin yaşam süreçlerinden etkilenmektedir.[321] Kişiler doğumla birlikte birçok evreden geçmektedir. Kişilerin, yaşam süreçleri araştırmalara konu olmuş ve bu konuda çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Yaşamın belli evrelerden oluşuyor olması kariyer konusuna da yansıtılmış ve çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yaşam evreleri ve kariyere ilişkin en belirgin olan kuramlar Eric Ericson ve Daniel Levinson tarafından geliştirilen kuramlardır.[322]

Eric Ericson, kişinin hayatının toplam sekiz psiko-sosyal evreden geçtiğini ifade etmiş ve yaşam dönemleri kuramını geliştirmiştir. Ericson ilk dört evrenin çocukluk dönemine, diğer dört evrenin ise yetişkinlik dönemini ile ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yetişkinlik yaşamında görülen dört aşama Ericson'a göre ergenlik, genç yetişkinlik, yetişkinlik ve olgunluk dönemidir.

Ergenlik dönemi, kişinin kendini yalnızca yakın çevrelerinin değil, bulundukları toplumun öz değişkeni şeklinde hissetmeye başladığı dönemdir. Böylelikle, kendi varlıklarının içinde yaşadıkları toplumun varlığıyla iç içe olduğunun fark ederler. Bu kapsamda yakın çevrelerine karşı verdikleri kişi olma mücadelesi hem yakın çevrede hem de sosyal çevrede görülebilir ve belirgindir.[323] Kişinin ben kimliği ile başarı kazanma dürtüsü bu dönemde yüksek ve kariyerinde başarılı adımların onu etkileyebileceği dönemi ifade etmektedir.

Genç yetişkinlik, ergenlikte yaşanan sorunların sosyalleşme sürecini etkilediği ve ergenlikte kazanımı sağlanan kimliğin kişilerle ilişki kurma biçime yansıdığı bir dönemi ifade etmektedir. Ergenlik döneminin sağlıklı atlatılmasıyla kişiler ilişki kurmakta zorluk yaşamamaktadır. Kariyerin en önemli aşaması olan keşif ve kurma aşamasına denk gelen bu dönem, benlik kazanımını sağlayan kişiler için sağlıklı ergenlik dönemini travmatik geçiren kişiler için kariyer sürecinde zorlukların olduğu bir nitelik taşımaktadır.[324]

Yetişkinlik dönemi, kişilerin önceki dönemlerini sağlıklı bir şekilde geçirmiş olması ya da olmaması durumuna bağlı olarak üretken ve yaratıcı olmanın doruklarına

---

[321] Edwin L. Herr, Stanley H. Cramer ve Spencer G. Niles, **Career Guidance and Counseling Through the Lifespan: Systematic Approaches**, 6. Baskı, Pearson Publishing, Boston, 2003, s.213.
[322] Süreyya Şura Ateş, **Kariyer Evrelerine Göre Okul Müdürlerinin Beklentileri, Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2022, s.14.
[323] Haluk Yavuzer, **Çocuk Psikolojisi**, 21. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2001, s. 42.
[324] Eric Ericson, **Childhood and Society**, Norton & Company Inc., New York, 1963, s.128.

çıkabildiği ya da tam tersine durgunlaşarak çöküş halini yaşadığı özelliktedir.[325] Kişinin gerçek yaşamın olduğunu anladığı kariyerinde yaşamının diğer evrelerinden getirdiklerini somut olarak ortaya koyduğu üretken dönemi ifade etmektedir. Yetişkinlik döneminin son aşamasıise **olgunluk dönemi**dir. Olgunluk egoların tamamlandığı ve yaşamının diğer dönemleriyle birleştirildiğinde mutlu veya mutsuz bir kişi olarak tanımlanabildiği bir dönemdir. Bu dönemde, ruhsal yeterliliğe ulaşmış yaşlı kişiler için kişisel olarak ürettiği şeylerden genç kuşağın yararlandığı ve kariyerinde bilgi aktarımının öne çıktığı nitelikler söz konusudur.[326]

Daniel Levinson tarafından ise yaşam yapısı kuramı geliştirilmiş ve Levinson kişinin yaşam evreleri kariyer aşamalarıyla eşleştirerek 6 döneme ayırmıştır. Bunlar, aileden ayrılma, yetişkinlerin dünyasına geçici kabul, geçiş, yerleşme, potansiyel orta yaş krizi ve yenilenme dönemidir.[327]

Aileden ayrılma, 16-22 yaş aralığını kapsayan ve kişilerin ailesiyle bağlarını tamamen koparmadığı ve bir benlik arayışı içinde olduğu dönemdir. Kişinin maddi bağımlılığı ve kariyerindeki düşük başarı göstergeleri aile ile bağların kopmasına izin vermemesine karşın bu bağımlılığı bitirerek yüksek özgüven kazanma arayışı söz konusudur.[328]

Yetişkinlerin dünyasına geçici kabul, 22-29 yaş aralığını kapsayan ve kariyere ilişkin seçimler ile yaşam ve kariyerde arayışların yüksek olduğu bir dönemi ifade etmektedir.[329] Bu dönemde kişinin hem yaşam arayışında kendi yaşam tarzı hem de geleceğine yönelik kariyerine başlangıç yapmak için birçok tercih içinde seçim yapması gerekmektedir.

Geçiş, kişinin 29-32 yaş aralığını kapsayan ve daha önceki dönemlerin kazanımlarının değerlendirildiği dönemi ifade etmektedir. Kişi geçmiş deneyim ve kazanımlarından memnun ise kariyer kararları ve ilerlemesi noktasında herhangi bir sorun olmamaktadır. Kişinin geçmiş yaşam dönemlerinden getirdikleri ve kararları memnun etmiyorsa yaşamda kaotik bir süreç ortaya çıkmaktadır. Kararların tekrar

---

[325] Ericson, s.267.
[326] Hüseyin Bayram, "Psikososyal Gelişim Kuramının Sosyal Bilgiler Dersi Kapsamında İncelenmesi", **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:6, s.1996.
[327] Cemile Çetin, **İş ve İş Dışı Yaşamda 3'ü 1 Arada: Kariyer, Hedef, Koçluk**, 1. Basım, Kitapana Yayınevi, İzmir, 2018, s.28-29.
[328] Aytaç, s. 76.
[329] Çetin, s.28.

gözden geçirilmesi, gelecek dönemler için kurulu düzenin yeniden oluşturulması yaşanabilmektedir.[330]

32-39 yaş arası dönemi kapsayan **yerleşmede** kişiler gelecek planlarını önemsemektedir. Birinin adamı olma dönemi olarak da geçen bu dönem yönetsel pozisyonlara yükselme ve yöneticilerden kabul görmeyi ön plana çıkarmaktadır. Organizasyon içinde koruyucu, kılavuz ve destek arayışı söz konusudur.[331]

39-43 yaş arasına denk gelen **potansiyel orta yaş krizi**dir. Kişi kariyer hayatındaki ilerlemeyi tekrar gözden geçirmektedir. Üstlendiği görev ve sorumluluklardan yaptığı işten tatmin sağlamasının bu dönemle kadar olan kazanımlarının, başarılarının kişi için yeterli ölçüde tatmin sağlamasına bağlıdır. Kişinin hayatında radikal kararların ve düşmelerinde gözlemlendiği bu dönemde kariyer ile ilgili yeterli kazanımlar sağlamamışsa olumsuz koşullar tetiklenmektedir. Bu durum kırgın, duygusal, genç görünümlü ancak orta yaşlı bir kişi profilini ortaya çıkarmaktadır.[332]

Kariyer evrelerinin son dönemi olan 43-50 yaş arasındaki dönemi kapsayan **yenileme dönemi** ise, bireyin orta yaş krizinin üstesinden geldiği, kariyerinde en üst seviyeye ulaştığı dönemdir. Hayata ve işe bağlılık ile kariyerde zirveye çıkma, büyük başarılar kazanma, farklı kariyer arayışları ile yeni başarılara imza atma isteği bu dönemde ortaya çıkabilir.[333]

Kişilerin yaşamsal faaliyetleri ve yaşam şemalarında elde ettikleri kazanımlarla kariyer kararlarını yaşamsal dönemlerle ilişkilendiren diğer bir kuram ise Donald Super'ın 1957'de geliştirdiği **yaşam boyu yaşam alanı kuramı**dır. Kurama göre, kişilerin kariyer gelişimini kişinin doğduğu andan itibaren başlayan ve öldüğü anda da sona eren bir süreç olarak değerlendirmektedir. Super (1990), kişinin kariyer gelişiminde hem kişisel hem çevresel özelliklerin etkisi olduğu vurgusunda bulunarak kişisel özellikleri ve çevresel özellikleri açıklamıştır. Kişisel özellikler içerisinde; kişinin mesleki değerleri, yetenek alanları, ihtiyaçları gibi özellikleri yer alırken

---

[330] Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2004, s.219.

[331] Zeynep Damla Büker, **Kültürel Değerler ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015, s.25.

[332] Aytaç, s.77.

[333] Büker, s.25.

çevresel özellikler içerisinde; aile beklentileri, ana-baba tutumları, akran, medya gibi değişkenler yer almaktadır. Kişisel ve çevresel değişkenler kişinin benliği üzerinde etki yaratmakta ve kişinin kariyer kararlarını etkilemektedir.[334]Kurama göre, kişilerin mesleki benlik kavramının oluşması ve bunun bir kariyer seçimine dönüşmesi yaşam boyu devam etmektedir. Bu nedenle, kariyer gelişimi, dinamik ve yaşam boyu devam eden bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Yaşam boyu yaşam alanı kuramına göre kariyer aşamaları; keşfetme, kurma, kariyer ortası, kariyer sonu ve düşüş aşamalarıdır.[335] Bu aşamalar incelendiğinde;

- **Keşfetme Aşaması:** Kişinin kendini değerlendirme ve tanıma aşaması olarak değerlendirilmektedir. İş ve meslekler hakkında uygunluğun sorgulandığı ve çalışma hayatına ilişkin araştırmaların yapıldığı aşamadır. Bu aşamada kişinin yakın sosyal çevresi seçimleri üzerinde etkili olmaktadır. [336]
- **Kurma Aşaması:** Kişilerin eğitim hayatlarını tamamlayıp 30-35 yaş aralığına kadar geçen ve eş düzeydeki diğer çalışma hayatında yer alan kişiler tarafından kabul göreme, ilk çalışma hayatıyla tanışmayı içermektedir. Kişi için gerçek şoku ile yüzleşme yaşanmaktadır. Akademik bir eğitim sürecinden sonra kişilerin gerçek çalışma hayatıyla yüzleşmektedir. Büyük beklentiler ile eğitim sürecinde öğrendiklerinin farklılaştığı veya aynı olmadığını gördüğünde hayal kırıklığını yaşayabildiği ve bu durum ilerleyen dönemlerde kişinin iş yaşamına karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirmesine neden olabildiği özelliklerini barındırmaktadır.[337] Bu aşama ilk iş bulma, yerleşme, iş ve çalışma hayatına ait dinamikleri deneyimleme ile yeni yetkinliklerin geliştiği aşamadır.[338]

---

[334] Donald Super, "A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development ",(Ed. Duane Brown ve L. Brooks), **Career Choice and Development**, Jossey-Bass Publication, San Francisco, 1990, s.200.
[335] Ali Soylu, **Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar, 2002, s.11.
[336] Namık Ata, **Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006, s.26.
[337] Seray Dönmez, **Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İncelenmesi: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Örneği**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2020, s.24.
[338] Özer ve diğerleri, s.161.

- **Kariyer Ortası Aşaması:** Kişinin temel gereksinimlerini başarı kazanma ve saygınlık elde etme amacının yer aldığı hayatının olgunluk dönemine denk gelen ve kişinin çalışma yaşamında uzmanlaştığı dönemi ifade etmektedir. Sorumluluk ve inisiyatif kullanmanın yoğun yaşandığı dönemde kişiler tükenmişlik olgusuyla karşılaşabilmekte fizyolojik ve psikolojik olarak kendilerini yorgun hissedebilmektedir.[339]
- **Kariyer Sonu Aşaması:** Kişinin önceki aşamalarda elde ettiği kazanımlarını korumaya yöneldiği ve çalışma hayatında uzun yıllar yer almanın yol açtığı yorulma ve yıpranmanın yaşandığı bir dönemdir. Bu aşamada fiziksel ve bilişsel süreçlerin yavaşlaması, kariyer olanaklarının azalması ve kişiye bağlı nedenlerle kariyer platosu ortaya çıkabilmektedir. Kariyerde daha fazla ilerleme söz konusu olmadığından kişinin verimi ve tatmin düzeyi azalmakta iş dışı etkinliklere yönelimler artmaktadır.[340]
- **Düşüş Aşaması:** Çalışma hayatının son dönemi ile emeklilik döneminin başlangıcını kapsayan aşamadır. Kariyerin en uzun dönemi olarak görülmektedir. Kişiler çalışma hayatından getirdikleri fiziksel ve zihinsel yorgunluğa sahiptir. Bu aşamada, kişiler tecrübe ve bilgi birikimibe sahip olup ile çalışma hayatının tüm süreçlerin deneyimlemiş ve öğretici konumundadır.[341]

Kariyer sürecinin yaşamın biyolojik gelişim dönemleri ile çalışma yaşamı arasında doğrudan ve etkileşimi süreklilik gösteren bağı tecrübe kazanması, bilişsel yeterlilikleri, sosyal çevreden etkilenme düzeyi, bağımsız olma iç güdüsü, adaptasyon, yeni yeterlilik kazanma, yeni sistemlere uyum sağlama becerisi gibi kişilerin kariyer kararlarını etkileyecek faktörlerin ortaya çıkışını etkilediği söylenebilir.

[339] Dönmez, s.27.
[340] Ata, s.27.
[341] Sönmez, s.26.

2.1.7. Kariyer Yaklaşımları

Günümüzde değişen teknolojiye uyum sağlama ve organizasyonların değişen yapısı geleneksel organizasyon yapıları ve kariyer yaklaşımlarına göre farklılaşmaktadır. Organizasyonların hiyerarşi örgütlenme biçiminin yatay ve daha küçük iş ünitelerine ayrıldığı, küçük iş ünitelerinin ise çember örgütlenme biçimine doğru evrildiği yeni organizasyon örgütlenme biçimleri çalışanların kariyer algısını da değiştirmekte ve yeni kariyer yaklaşımlarını ortaya çıkarmaktadır. Kariyerin geleneksel kariyer yaklaşımlarında algılandığı biçimde kişinin basamak veya pozisyon atlaması amacına dayalı ilerleyiş biçimine dayalı unvan kazanımı düşüncesi yeni kariyer yaklaşımlarında yerini kişinin psikolojik tatmin algısına bırakmıştır.[342]

Yeni kariyer yaklaşımlarının geleneksel kariyer yaklaşımlarından farklı yönleri;

- Profesyonellik ve mesleğe bağlılık,
- İnisiyatif kullanma,
- Kişi odaklı olma,
- Alınan eğitimle kariyere katkı sağlama,
- Kariyer gelişiminde bilgi ve yetkinlik geliştirmedir.[343]

Kariyere ilişkin yeni yaklaşımların özellikle kişilerin bir işe uygunluğunu değerlendirmede mezun olunan bölüm ve iş deneyimi süresi gibi nesnel faktörler yerini eğitimin kariyere katkısının değerlendirilmesi, iletişim becerileri, kişisel gelişime önem verme ve kişinin kendini sürekli gelişimi yönünden iyileştirmesi şeklinde ön plana çıkmaktadır.[344] Bu bağlamda, kişilerin kariyere ilişkin kendini yenileyebilmesi, bilgi ile kazanım ve yetkinlik geliştirmesi, sorumluluk ve inisiyatif süreçlerinin ön plana çıktığı kariyer algısının önem kazandığı söylenebilir.

Organizasyon içindeki davranış, başarı ve geleceğe yönelik çalışmaları konu alan işveren ile çalışanların karşılıklı anlaşmasına dayalı psikolojik sözleşme, çalışanlara gelişme fırsatlarının sunulması noktasında ideal bir durumu ortaya

---

[342] Aysun Kanbur ve Güneş Han Salihoğlu, "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2014, s.11.

[343] Ali Dikili, "Yeni Kariyer Yaklaşımına İlişkin Değerlendirmeler", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis**i, Cilt:17, Sayı:2, 2012, s.476.

[344] Aytaç, s.245.

çıkarmaktadır. Bu ideal durum, çalışanlara kurumsal hiyerarşi içerisinde planlı bir şekilde yükselme ile gelen kariyer sürecinde üst basamaklara çıkma fırsatı sunduğu için çalışanların organizasyonel bağlılıkları da güçlendirmiştir. Adanma haliyle gerçekleşen çalışmanın ortaya çıkmasında ideal durum organizasyonlar için tercih edilebilir bir kariyer süreci oluşturmuştur.[345] 1980'lerden sonra artan rekabet ve teknolojik gelişimin iveme kazanması organizasyonlarda değişim ve dönüşüm süreçlerini hızlandırmış ve organizasyonların uyum sağlama becerisi ile çalışanların kariyer süreçlerini etkilemiştir. Bireysel kariyer gelişimini ön plana çıkaran ve kariyerin kişinin kendisine kattığı kazanımlarla değerlenen yeni biçimi temel yetkinliklerin arttırılması ve geliştirilmesini gereklilik haline getirmiştir.[346] Bu değişim ve dönüşüm süreçleri ışığında kariyere ilişkin yeni yaklaşımlarda gelişmiştir. Bu yaklaşımlar sınırsız kariyer, esnek kariyer, portföy kariyer ve global kariyer yaklaşımıdır.

Sınırsız kariyer yaklaşımı, ilk kez, 1994'te Journal of Organizational Behavior'un özel sayısında M.B. Arthur tarafından kullanılmış, yıllar içinde bilinirliği artan bir kavram haline gelmiştir. Sınırsız kariyer kavramı 1994'ten sonra kariyerin örgütsel sınırların ötesinde açıklanabilmesine imkan tanıyarak kariyere ilişkin araştırmaları hareketlendirmiştir.[347]

Bu kariyer yaklaşımı kariyer anlamında tek bir örgüte bağlılık yerine çok sayıda iş değiştirmeyi ifade etmektedir. Çalışanlar işverenlerinden gönüllü olarak ayrılmaya seçebilir ya da ayrılmaya zorlanabilir. Kişilerin organizasyonda kariyer gelişimlerini sona erdirmeleri ve diğer organizasyonlarda yeni istihdam sürecini başlatmaları sonucunda sınırsız kariyer ortaya çıkmaktadır.[348]Sınırsız kariyer iş gücünün fiziksel ve zihinsel hareketliliği anlamına da gelmektedir. Sınırsız kariyer düşüncesini benimsemiş kişilerin organizasyon dışında da sosyal etkileşimi yüksektir. Sosyal ilişkiler ile farklı organizasyonları tanıma noktasında istekli olan kişiler için

---

[345] İhsan Aytekin, "**Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma**", Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2011, s.12.
[346] Gönen İlkar Dündar, "Kariyer Geliştirme", (Ed. Ömer Z. Sadulah), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015, s.29.
[347] Meltem Onay ve Uğur Zel, "**Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri**", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2011, s.267.
[348] Barış Seçer, "Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri", **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2011, s.51.

sınırsız kariyer etkili ve farklı deneyimlerin kazanılması için önemli bir kariyer yaklaşımıdır. [349] Bu bağlamda, organizasyonların değişim ve yeni teknoloji ile rekabet edilebilirliğe uyum sağlama güçlerini çalışanın kendi kariyerini geliştirme ve değer yaratma süreçlerine entegre ettiği sınırsız kariyer yaklaşımının ise sürekli organizasyon değiştirme yoluyla yeni deneyim elde etme ve sosyal etkileşim ile süreklilik gösteren çalışan sirkülasyonunun hem organizasyonlara yeni bilgi, tecrübe ve değer yaratacak farklı çalışanların katılması hem de makro boyutta istihdamın sürekli hareketliliğine yol açtabilmektedir.

Organizasyonel değişim süreçlerinin ortaya çıkardığı diğer kariyer yaklaşımı ise **esnek kariyer yaklaşımı**dır. Esnek kariyer, kişilerin kendilerini sürekli olarak değerlendirme, çevresel değişikliklere göre kendilerini yenileme, geliştirme ve rekabet güçlerini artırma odaklı kariyerin belli sınırları olan bir mevki ve statüden bağımsız biçimde kişinin kendi kariyeri geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır.[350] Esnek kariyer yaklaşımında çalışan kendine duyduğu sorumlulukla bireysel kariyer gelişimini sağlamakta ve değişen koşullara uyum sağlamaktadır. İş tanımının zenginleştirilmesi, hiyerarşi organizasyon yapısı yerine yatay örgüt yapısına geçilmesi, uzun dönemli planlama yerine kısa vadeli planların tercih, uzun vadeli çalışma programları yerine kısa vadeli ve sonuç odaklı çalışmalar esnek kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili faktörlerdir. Esnek kariyer yaklaşımını benimseyen kişiler, bilgi, beceri, deneyim yönünden kendine katkı sağlamış, mevcut yetkinliklerini geliştirmiş ve yeni yetkinlikler kazanmaya çalışanlardır.[351]

Değişen teknolojik süreçlere adapte olabilmek ve belirsizlikleri yönetebilmek hem organizasyonların hem de çalışanların geleceğini etkilemektedir. Gelecekte yaşanabilecek değişimlerin öngörülebilmesi ve belirsizlik karşısında yaşanması muhtemel sorunlara çözüm getirebilmesi için kişinin kendi kariyerinde bu değişimlere cevap verebilecek nitelikte yeni yetkinliklerinin olduğu kariyer **portföy kariyerdir.** Portföy kariyer yaklaşımına göre, belirsizlik veya beklentilere cevap verebilecek nitelikteki sahip oldukları kişilerin yetkinliklere sahip olması onların organizasyonlar

[349] Jon. P Briscoe ve diğerleri, "Protean and Boundaryless Careers: an Empirical Exploration", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:69, Sayı:1, 2006, s.31.
[350] Dündar, s.292.
[351] Serpil Günal, "**Yeni Kariyer Yaklaşımları",** 17.02.2009, http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html, (02.02.2024), s.1

tarafından tercih edilebilirliklerini arttırmaktadır. Bu noktada kişinin kendi kariyerinde farklı yetkinlikleri ile oluşturduğu portföy kişinin sorumluluğundadır. Portföy kariyer yaklaşımını benimseyen kişilerin sürekli gelişim ve öğrenme ile kariyer süreçlerine katkı sağlaması gerekmektedir.[352] Kişiler sürekli çalışan tam zamanlı istihdam yerine hiyerarşinin bir parçası olarak görevlendirilmek yerine belli bir görev için sözleşmeli istihdamı tercih etmektedir. Bununla birlikte, eğitim ve gelişimi kendi sorumluluğunda görülmekte ve çalışanların kısa vadeli performans göstergeleri ile iş çıktıları organizasyonlar tarafından önemli olarak görülmektedir.[353] Portföy kariyer yaklaşımının sürekli gelişim ve öğrenme odaklı, farklılıkları takip eden ve uyum sağlamaya çalışan organizasyonda elde edilmesi mümkün olan buna karşın belirli süreli bir çalışmalara imkan tanıyan kariyer yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Bilginin ve teknolojinin gelişim hızı ile iş gücünün hareketliliği dünya üzerinde sürekli yer değiştiren bir istihdam hareketliliğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda **Global kariyer yaklaşımı** değişen ve dönüşen tüm organizasyonel yapı ve yetkinliklerin kariyer sürecinde global bir perspektifte izlenmesini ortaya koymaktadır. Dünya üzerinde iş bölümünün dağıtılmış yapısı iş gücünün de farklı ülkelerden istihdamına imkan tanımakta ve organizasyonların farklı ülkelerden yetkinliğe sahip kişileri tanımasına olanak tanımaktadır.[354] Bu durum bir yandan bilginin paylaşılabilirliği ve farklı kişilerin yetkinliklerinden yararlanabilme imkanı tanırken diğer yandan rekabet edilebilirliği tüm dünya geneline yaymaktadır. Kişilerin rekabet edilebilirlik, kendini geliştirme, fırsatları yakalayabilme, değer yaratma, fark edilebilirlik ve öne çıkma özelinde yetkinlik gelişimlerinin global ölçekte geliştirilmesi gerekmektedir.

[352] Sibel Yavuz, **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006, s.161.
[353] Abdullah Soysal, "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003, s.666.
[354] Bayraktaroğlu, s.165.

2.2. KARİYER KARARI VERME SÜRECİ

Karar, bir düşüncenin ortaya çıkış anıdır ve hiçbir düşünce bir boşlukta ortaya çıkmaz.[355] Karar vermek, istenen sonuçlara giden çözüm yollarını belirlemek ve bu yollardan birini seçmektir.[356] Toplumun her kesiminde, her konuda beklenen sonuca varmak için kişiler veya gruplar tarafından inisiyatif alınarak ortaya konulacak davranış biçimi, karar verme davranışı olarak iade edilmektedir. Karar vermek zaman alan veya bir kararın doğru olup olmadığını sınamak için zamana bırakılan eylemdir. Karar vermek, tek başına anlık yaşanabilecek bir davranış biçimi olarak değerlendirilmemelidir. Karar verme davranışı, kişilerin geçmiş yaşam örüntülerinden o ana yansıyan ve geçmişten etkiler taşıyan bir eylemdir. Kararların, verildiği ana indirgenerek değerlendirilmesi yanıltıcı olabilmektedir.[357] Bu bağlamda karar verme davranışı, kişilerin geçmiş yaşam öğeleri, deneyimleri, kişisel özellikleri ve diğer tüm faktörlerden etkilenerek geleceği şekillendiren ancak geçmişte gerçekleştirilmiş bir eylem olarak değerlendirilebilir.

Karar verme, insanın hayatındaki her konu, kişi ve durumla ilgili olabilmektedir. Kariyer veya meslek seçimine ilişkin kararlar kritik ve önemli bir karar süreci olup geleceği şekillendirmektedir. Kişilerin meslek seçimi hem yaşam boyu yapacakları iş hem de gelecekteki hayat standartları yönünden önem taşımaktadır. Kişisel bilgilerin mesleki bilgilerle bütünleştirildiği düşünce süreçleri kariyer kararlarını etkilemektedir. Karar verme, kişi için cazip olan birçok alternatif arasından en uygun seçimi yapabilme becerisi olarak bilişsel bir süreci ifade etmektedir. Bu bilişsel süreç, seçenekler hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olma, bilgileri sınıflama, önem sırasına göre seçenekleri belirleme, her birinin kişinin isteklerini karşılama olasılığının incelenmesi gibi işlemleri içermektedir.[358]

---

[355] John Adair, **Etkili Karar Vermek**, çev. Salih Fatih Güneş, 1. Baskı, Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003, s.5.

[356] Angelo Kinicki ve Robert Kreitner, s.249.

[357] Cenkan Sağır, **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006, s.33.

[358] Muhammet Ü. Öztabak, **Farklı Okul Türlerinde Öğrenim Gören Lise Öğrencilerinin Sınıf Seviyelerine Göre Düşünme Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2013, s.16.

Vroom (1964) karar vermeyi beklenti kavramı ile açıklamakta, kişinin bir alternatife yönelişini, onun tercih ettiği sonuca ulaşma yolundaki beklentisinin derecesine bağlamaktadır.[359] Bir seçenek, ona erişme olasılığı ölçüsünde istenilirlik özelliği kazanmaktadır. Bu noktada, alternatifin isteniş derecesi de önemlidir. Bu noktada, kişi bu alternatifi çok arzu ediyor olsa dahi yeterliliği olmadığı alandaki mesleği alternatifleri arasında değerlendirmemektedir. Yeterliliğin düşük olduğu bir alanda alternatif olarak karar süreçlerine dahil edilen bir seçenek öz kavramı gelişmemiş ya da çarpık gelişmiş kişiler için geçerli olabilmektedir.[360]

Bergland (1974) karar verme sürecini yedi aşamalı olarak ele almıştır. Bu aşamalar:

- Problemin hissedilmesi; yeni bir davranış tarzının aranması ve benimsenmesi,
- Problemin tanımlanması; sıkıntının hissedilerek çözülmesi gereken bir problem olarak ifade edilmesi ve adlandırılması,
- Alternatiflerin oluşturulması; gerçekleşme olasılığı en büyük olan seçeneğe yönelme,
- Alternatifler hakkında bilgi toplama; her seçeneğin pozitif ve negatif yönlerinin ortaya konması,
- Toplanan bilgilerin kişinin isteklerini karşılama özelinde değerlendirilmesi,
- Uygun seçeneğin belirlenerek, oluşturulan planın uygulamaya konması,
- Elde edilen sonucun değerlendirilmesidir.[361]

Karar verme sürecini aşamalı olarak gerçekleştirdiklerinde kişilerin meslek ve kariyer seçiminde makul ve doğru sonuçlar elde edilebileceğine ilişkin karar verme aşamaları ise Littrel(1987) tarafından tanımlanmıştır. Bu aşamalar:

---

[359] Hüseyin Doğan, "Çağdaş Kariyer Karar Verme Yaklaşım ve Modellerinin İncelenmesi", **Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:6, 2014, s.125.

[360] Yıldız Kuzgun, **Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı**, 3. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 2009, (Meslek Danışamanlığı), s.132.

[361] Bruce Bergland ve Louis Quatrano, "Promoting Adolescent Decision Making Skills With Group Social Models and Structured Group Interaction", **American Educational Research Association Annual Meeting,** Chicago, 1974, s.3

- Problemin Tanımlama: Kararın kişinin yaşamındaki öneminin belirlenmesi,
- Amaç Oluşturma: Kişi için amaçların belirlenmesi
- Kaynakların Belirlenme: Amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan ulaşılabilir özelliklerin belirlenmesi ve kişisel, çevresel ve maddi kaynakların belirlenmesi,
- Seçenekleri Gözönünde Bulundurma: Ulaşılabilir seçeneklerin olumlu ve olumsuz yönlerinin tespit edilmesi,
- Bu seçeneklerin kişiyi istenen amaca ulaştırıp ulaştıramayacağının incelenmesi,
- Karar Verme: Amaçlara ulaştırabileceği düşünülen alternatiflerden en makul olanının seçilmesi,
- Kararın Uygulamaya Konulması,
- Sonuçların değerlendirilmesi: İstenilen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı ve problemin çözülüp çözülmediğinin saptanmasıdır.[362]

Naftel ve Driscoll (1993), karar verme ve problem çözme becerilerinin iç içe geçmiş süreçler olduğunu belirtmekte, etkili problem çözme ve karar verme becerilerinin geliştirilmesinde bazı işlemlerin gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu işlemler; problem çözümünde duyguları dikkate alma, çıkış noktasının belirlenmesi, kişilerin amaç doğrultusunda hareket etmesi, gerçekleşecek eylemler hakkında düşünme, tüm alternatiflerin sonuçlarının düşünülmesi, en iyi alternatif yolun seçilmesi, süreç basamaklarının planlanması ve elde edilen sonucun incelenmesidir.[363]

Adair (2003)'e göre karar verme süreci **etkileri hissetme** aşamasıyla başlamaktadır. Bu aşamada, bir problem ortaya çıkmadan önce olası durumlara ilişkin sorunların sezinlenmesi ve belirtilerinin fark etme yeteneği vurgulanmaktadır. **Hedefi tanımla** aşaması, bir karara ihtiyaç duyulduktan sonra amacı belirlemek; **bilgi toplama** aşaması, verilecek kararla ilgili veri toplamak, sınırları incelemek; **tercihleri oluştur** aşaması, alternatifler ve olası sonuçları oluşturmak; **değerlendir ve karar ver**

[362] Kübra Şenyiğit, **Meslek Lisesi Öğrencilerinin Benlik Algısı ve Mesleki Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Hakkâri – Yüksekova Örneği)**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Ana Bilim Dalı, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015, s.45.

[363] Margaret I. Naftel ve diğerleri, "Problem Solving and Decision Making in An Eighth Grade Class", **Adolescent Psychology**, Cilt:66, Sayı:3, 1993, s.117.

aşaması, olumlu ve olumsuz yönleriyle olası tüm sonuçları dikkate almak ve alınan kararların uygulanmasını ifade etmektedir.[364] Uygula ve neticeleri gözlemle aşamaları ise verilen kararların sonuçlarının gözlemlenecek biçimde gerçekleştirilmesi ve elde edilen veri veya bilginin etkililiğinin ölçülmesi olarak tanımlanmaktadır. İmrek (2003) ise sağlıklı bir karar verme sürecini etkisinin kişinin hayatında belirgin olması, verimli sonuçlar elde etmeye uygun olması ve zamanında verilmiş olması olarak vurgulamıştır. [365]

Karar vermenin çok değişkenli kişiden kişiye farklılık gösteren ve birçok alternatif içinden seçim yapma gerekliliği doğuran bir sürecin sonucu olduğu söylenebilir. Bu noktada, en doğru zamanda veen doğru kararı vermek istenilen bir durumdur. Kariyer kararı ise kişilerin belirli yaşam dönemlerinde vermek zorunda olduğu ve tüm yaşantısını etkileyen önemli bir karar türüdür. Kariyer gelişim teorileri kişilerin seçimlerindeki gelişimsel değişmeleri ve sahip olduğu karar becerilerinin yaşamsal aşamalarından etkilenme süreci ve her dönemde kariyerlerine ilişkin gelişimsel etkiyi; kariyer kararı verme modelleri ise gelişim sürecindeki kişinin belirli karar noktalarını süreklilik içerecek şekilde belirli davranış kalıbı içinde almasını incelemektedir. Bu bağlamda, kişilerin kariyer kararı vermelerinin gelişimsel süreçleriyle birlikte sosyal ve bilişsel süreçlerinin de kararlar ve davranışlara yansıma noktasında açıklanması kararların hangi etkiler özelinde nasıl alındığına açıklık getireceği söylenebilir.

2.3. KARİYER KARARI İLE İLGİLİ KURAMSAL YAKLAŞIMLAR

Kariyer sürecinde kişilerin seçimleri hayatlarının geri kalan dönemlerinde gelişim, ilerleme, kendini geliştirme, gelir elde etme, tatmin olma, mutlu olma gibi bilişsel, zihinsel ve fiziksel birçok yönden etkilenmenin yaşandığı ve yaşanması muhtemel birçok sonucun başlangıcı için önemli bir durumu ifade etmektedir. Kariyer kararların kişilerin yaşamsal dönemlerinde yaşanan biyolojik değişimleri ile çevresel faktörler etkilemektedir.

[364] Adair, s.10.
[365] M. Kemal İmrek, **Karar Verme Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.5,7.

2.3.1. Gelişimsel Kuramlar

Gelişimsel süreçleri odak alan kuramlar, kişilerin yaşam süreci evrelerinde olduğu gibi kariyer kararlarının da yaşamsal her evreden etkilendiğini ileri sürmektedir. Kişilerin kararları tek bir dönem veya süreçte verilen bir karar değildir. Kişilerin her yaşam evresinde faklı kararlar ortaya çıkmakta ve kariyer gelişimleri farklı biçimde birbirlerini etkileyen dönemlerden oluşmaktadır.

Bu yaklaşımın temsilcilerinden **Ginzberg ve arkadaşları meslek seçimi kuramı**nı geliştirmişlerdir. Kurama göre, meslek seçimi çocukluktan genç yetişkinliğe kadar süren dönemi içine alan gelişimsel bir süreçtir. Her dönem kendinden önce gelen dönemden ve her yaşamsal dönem bir önceki dönemin kararlarından etkilenmektedir.[366] Meslek seçimi kuramına göre kişilerin meslek seçimini etkileyen dört unsur vardır. Bu unsurlar; bireysel değerler, duygusal etmenler, eğitim süresi ve türü ile çevresel baskılar aracılığıyla gerçekliğin etkisidir. Seçimleri etkileyen unsurlar, tutumların belirlenmesine yol açmakta ve meslek seçimini şekillendirmektedir. Ginzberg ve arkadaşları kişilerin yaptığı seçimlerin genç ve yetişkinlik döneminde karşılaşılan sorumluluk ile yaşamsal gelişim dönemleri tarafından yönlendirilen bir süreç olarak tanımlanmaktadır.[367]

Meslek seçim kuramı, mesleki karar verme sürecini **fantezi, geçici seçim** ve **gerçekçi** olmak üzere 3 dönem olarak analiz etmektedir. **Fantezi dönemi**, çocuğun 6-11 yaşa aralığını kapsayan dönemdir. Bu dönemde çocukların hayal güçleri yüksek ve meslek seçimleri işlevsel savunma temelinde gerçekleşmektedir. Aileye fayda sağlama işlevi bu dönemde ön plandadır ve meslek seçimlerinde görkemli, dikkat çeken meslekler tercih edilmektedir.[368] **Geçici seçim dönemi**, 12-17 yaş arası gelişim dönemine denk gelmektedir. Bu dönemde, meslek seçimlerinde ilgiler, yetenekler ve değerlerden yararlanılır. Seçimler çoğunlukla geçici kararlar üzerine oluşmuştur.

---

[366] Gülden Aşık, **Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Kararında Aile Etkisi ve Kariyer Stresleri İle Kariyer Kararı Verme Yetkinlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Aile Danışmanlığı Anabilim Dalı, Aile Danışmanlığı Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2021, s.16.

[367] Tuncay Ayas, ve diğerleri, "Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramına Dayalı Örnek Bir Mesleki Grup Rehberliği Çalışması", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2010, s.1098

[368] Eli Ginzberg, **Occupational Choice: An Approach to a General Theory**, 1.Baskı, Columbia University Press, New York, 1951, s.61.

Gerçek hayata ve istenilen mesleğe ilişkin gerekli ve gerçekçi faktörler yeterince göz önünde bulundurulmamıştır.[369]**Gerçekçi seçim dönemi**nde ise mesleklerin gerektirdiği eğitim düzeyleri ve bireylerin iş yaşamına atılma yaşları farklılık göstermektedir. Kişilerin 18-22 yaşa aralığını kapsayan dönemde, gerçek hayata ve mesleklerin gerektirdiği yetkinlikleri ve bilgiyi kişilerin karşılayıp karşılayamama ile yüzleşme söz konusudur. Kişinin sahip olduğu kültürel değerlerin, orta ve yüksek sınıf gruplarına göre daha erken bir yaşta bir yetişkin rolüne sevk ettiği dönemdir.[370]

Kişilerin yaşam evreleri ve gelişim süreçleri onların kişiliğinin oluşmasında da etkili bir faktördür. Gelişimsel kuramlar içinde kişilerin meslek seçimlerinde kişilik özellikleri ve bu kişilik özelliklerine uygun tipolojiler ile meslek seçiminde çevrenin etkisi olduğunu öne süren **tipoloji kuramı** John L. Holland tarafından geliştirilmiştir. Kurama göre, kişiyi ilgi alanlarına göre uyum gösterebileceği mesleğe ve alanlara yönlendirmek esastır.[371] Kuram, kişilerin çevreleriyle nasıl etkileşime girdiğini kariyer seçimleri ve uyum özelinde bireysel ve çevresel özelliklerin mesleki sonuçları nasıl etkilediğini açıklamaktadır.[372] Kurama göre, kişinin kendi kişiliğine uygun meslekte istihdam edilmesi kişiyi daha verimli çalışan haline getirecek ve uyumlu çalışma ortamında çalışan devri daha az gerçekleşebilecektir.[373] Tipoloji kuramı, **gerçekçi**, **araştırmacı**, **sanatçı**, **sosyal**, **girişimci** ve **geleneksel** olmak üzere 6 mesleki kişilik tipi öne sürmektedir. Kişilerin meslek tercihi yaparken kendi kişiliklerine uygun olanları tercih ettikleri, çevre ve kişiliğin uyumu arttıkça kişi başarıyı yakalamakta ve mesleki doyum yükselmektedir. Bu bağlamda, Holland'ın teorisi mesleki gelişimi kişiliğin ifade etmesi olarak düşünülmektedir.[374]

---

[369] Ayas ve diğerleri, s.1100.
[370] Aşık, s.17.
[371] Wendy Patton ve Mary McMahon, **Career Development and Systems Theory; Connecting Theory and Practice**, 3. Baskı, Sence Publishers, Rotterdam,2 014, s.69.
[372] Arnold R. Spokane ve Maria Cristina Cruza-Guet, "Holland's Theory of Vocational Personalities in Work Environments", (Ed. Steven D. Brown ve Robert W. Lent), **Career Development and Counseling Putting Theory and Research to Work**, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2005, s.25.
[373] Emine Erdoğan, **Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Kararı Verme Yetkinlik Düzeyleri ile Öz Yeterlikleri ve Kariyer Stresleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2022, s.14.
[374] Michael Schauba ve David M. Tokar, "The Role of Personality and Learning Experiences in Social Cognitive Career Theory", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:66, 2005, s.306.

Gerçekçi tip, fiziksel ve mekanik becerilere sahiptir. Makine, nesne ve araçlarla çalışmayı sevmekte buna karşın sosyal ilişkileri fazla önemsememektedir.[375] Soyut kavramlar yerine somut kavramlara önem veren gerçekçi kişilik tipine sahip kişiler[376] çözüm odaklı, pratik, kararlı olarak tanımlanabilmektedir. Gerçekçi kişilik tipi için maddi kazanç ve statü ön plandadır. Alet ve makinelerin yoğun olarak kullanıldığı çalışma alanları onlar için tercih edilen çalışma alanını oluşturmaktadır.[377]

Araştırmacı tip, olayları anlamlandırabilme, nedenlerini anlama, olayların arkasındaki gerçeği araştırmaya eğilimli, yaratıcı ve gözleme dayalı araştırma yapmaktan hoşlanan kişilerdir.[378] Bilimsel problemlerle ilgilinmekten keyif alırlar ve bilimsel süreçleri incelemeye yönelik becerilere sahiptirler.[379] Araştırmayı seven, entelektüel, meraklı ve rasyonel kişiler olarak tanımlanmaktadır.[380] Akademi, fizik, matematik gibi araştırmaya yönelik meslekler bu kişilik tipi için uygundur.[381]

Sanatçı tipe sahip kişiler sezgisel, bağımsız, dürtüleriyle hareket eden, duygu ve düşüncelerini sanatsal bir öğe olarak kullanıp zevk alan özelliktedirler.[382] Duygusallık, mantığa göre daha ön plandadır.[383] Ressamlık, müzisyenlik, aktörlük gibi meslekler bu kişilik tipine sahip olanlar için en uygun meslekler olarak görülmektedir.[384]

Sosyal tip kişilik özelliğine sahip olanlar bilgilendirme, eğitme, tedavi etme gibi diğer kişileri yönlendirmeyi gerektiren etkinlikleri tercih etmektedir. Materyalleri, araçları veya makineleri içeren kesin, düzenli ve sistematik eylemlerden hoşlanmazlar.

---

[375] Vernon G. Zunker, **Career Counseling a Holistic Approach**, 7. Baskı, Thomson Brooks/Cole, United Kingdom, 2006, s.33.
[376] Feride Bacanlı, "Özellik- Faktör Uyumlu Kuramlar", **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya**, (Ed. Binnur Yeşil Yaprak), Pegem Akademi, Ankara, 2014, s.113.
[377] Richard S. Sharf, "**Applying Career Development Theory to Counseling**", 5. Baskı, Brooks Cole, United Kingdom, 2009, s.121.
[378] Spencer G. Niles ve Jo Ann Harris Bowlsbey, "**21. Yüzyılda Kariyer Gelişimi Müdahaleleri**", çev. Fidan Korkut Owen, Diğdem M. Siyez, Ragıp Özyürek, Elif Balın, Tülin Acar, Aslı Bugay, Fulya M. Kurter, Oya Yerin Güneri, 4. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2021, s.70.
[379] Norman C. Gysbers, Mary J. Heppner ve Joseph A. Johnston, **Career Counseling: Holism, Diversity, and Strengths**, 4. Baskı, American Counseling Association, USA, 2014, s.30.
[380] Jenny M. Kidd, **Understanding Career Counselling: Theory, Research and Practice**, 1. Baskı, SAGE Publications, London, 2006, s.15.
[381] Zunker, s.33.
[382] Kidd, s.15.
[383] Sharf, s.121.
[384] Abdurrahman Demirkol ve Sevda Aslan, "Holland'ın Tipolojisi, Bağlanma ve Beş Faktör Kişilik Kuramı Üzerine Bir Derleme Çalışması", **Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2021, s.1134

Kişiler arası ilişkiler, eğitsel etkinlikler ve insan ilişkilerinde kazanım sağlarken teknik ve beceri gerektiren yetenekleri geri planda kalmaktadır.[385]

Girişimci tip kişilik özelliğine sahip kişiler için ise organizasyonel amaçlara ve ekonomik kazanca ulaşmak önemlidir. İkna becerileri ve liderlik yetkinlikleri yüksek olup bu kişiler çevresel şartların getirdiği fırsatları takip edebilmekte ve diğer insanları da fırasatları takip etmeye yönlendirmektedir. İş sistemlerini düzenleme, yazılı ve sayısal verilerin takibi ile işlenmesine yönelik iş alanlarında çalışmak için uygundur.[386]

Geleneksel tip kişilik özelliğine sahip kişiler ise belirli standarlara sahip, planlı ve düzenli çalışma alanı içinde çaba göstererek elde edilen kazanıma odaklıdır.[387] Belirsiz, rahat, araştırmacılık içeren ve düzensiz etkinliklerden kaçınarak belirli, sistemli, önceden belirlenmiş iş tanımlarına sahip alanlarda çalışmayı tercih ederler.[388]

2.3.2. Sosyal ve Bilişsel Kuramlar

Sosyal ve bilişsel kavramlar kişilerin kariyer süreçlerini gerçekleştirdikleri eylemler ve çevreyle olan etkileşiminin sonucu olarak değişkenlik gösteren kararlar noktasında incelemekte ve açıklamaktadır. Çevresel koşulların kariyer süreçlerini etkileme gücü kişi-çevre ve ortaya çıkan davranış alanını ele alarak kararların etkilenme nedenlerine de açıklık getirmektedir. Bandura'nın sosyal bilişsel kuramını temel alarak geliştirilmiş **sosyal öğrenme kuramı** öğrenme eyleminin kişisel, çevresel ve davranışsal süreçlerin birbiri ile etkileşimi neticesinde oluştuğunu ileri sürmektedir. Sosyal öğrenme kuramı kişilerin nasıl öğrendiklerini açıklamak üzere ortaya atılmış ve John Krumboltz tarafından geliştirilmiştir. Krumboltz kendi öğrencilik deneyimlerinde meslek seçimine ilişkin karar verme sürecinde yaşadığı zorluktan yola çıkarak öğrenme deneyimlerinin kişinin kariyer tercihlerini etkileyen bir unsur

---

[385] Orhan Adıgüzel ve Adeviye Erdoğan, "Anne Roe ve Holland'ın Kişilik Kuramları ile Shein'in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2014, s.17.

[386] Golken Kalp ve Gurkan Hasit, "Holland Mesleki Kişilik Tipi Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Araştırma",**PressAcademia Procedia (PAP)**, 8th Global Business Research Congress (GBRC), İstanbul, 09.07.2022, Cilt:15, s.12.

[387] Demirkol ve Aslan, s.1135.

[388] Olcay Yılmaz, **Mesleki İlgi Envanteri"nin Geliştirilmesi**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011, s.50.

olduğunu savunmuştur.[389] Taklit ve gözlemin, insanın öğrenmesini açıklamada yetersiz kaldığını anlaşıldığında kuram düşünme, hafıza, dil ve davranışların sonuçlarını tahmin etme ve değerlendirme gibi bilişsel süreçleri de içine alacak biçimde genişletilmiştir.[390] Sosyal öğrenme kuramı, insanların nasıl öğrendiklerine odaklanmakta öğrenmenin sosyal bir eylem olduğunu, davranışların toplumsal olarak kabul veya reddedilmesinin önemli olduğunu bu nedenle kişinin davranış ve seçimlerinin üzerinde gözlenen davranışların ödüllendirilme ve cezalandırılmasının etkili olduğunu vurgulamaktadır.[391] Bu bağlamda, sosyal öğrenmenin insanın hayatının tüm aşamalarında çevresel faktörlerden etkilenerek kariyer planlarını oluşturabildiği, kariyer kararlarında sosyal etkinin önemli derecede önemli olduğu buna karşın toplumsal kabul ve reddedilme özelinde kaygı, endişe, dışlanma veya kabul, ödül, onaylanma gibi faktörlerinde kararları etkileyebileceği söylenebilir.

Kariyer kararı verme sürecinde bilişsel öğeler de sosyal öğrenme gibi önemli ve kariyer sürecini yönlendiren etmendir. Sosyal öğrenme kuramında olduğu gibi, Bandura tarafından temelleri atılan sosyal bilişsel kuram temel alınarak Brown Lent ve Hackett tarafından **Sosyal Bilişsel Kariyer Kuramı** geliştirilmiştir. Bilişsel etmenlerin etkili olduğu ve kişilerin kendi kariyer süreçlerini yönlendirebilme kapasitelerinin bulunduğu düşüncesine dayanan kuram kişilerin kariyer karar ve seçimlerinde kişisel, çevresel ve davranışsal değişkenler arasındaki ilişkinin etkili olduğunu vurgulamaktadır.[392] Kuram, kariyer kararı vermek gibi kişilerin hayatlarının en önemli kararlarından biri olan kararlarının takibini zamana, koşullara ve değişken durumsal faktörlere bağlı olarak açıklamaktadır.[393] Kişilerin kariyer kararları her zaman beklendiği ölçüde gerçekleşmeyebilmekte ve sosyo-ekonomik faktörlere göre değişkenlik gösterebilmektedir. Gerçekleşen engellere rağmen kişinin kendi kariyer

---

[389] Özgür Çark, "Kariyer Seçiminde Sosyo-Bilişsel ve Manevi Yaklaşımlara Bütüncül Bakış", **International European Journal of Managerial Research Dergisi (Eujmr)**, Cilt:5, Özel Sayı:1, 2021, s.164.

[390] Yvonne Malone, "Social Cognitive Theory and Choice Theory: a Compatibility Analysis", **International Journal of Reality Therapy,** Cilt:22, Sayı:1, 2002, s.11.

[391] Filiz Orhan ve Abdullah Dağcı, "Ergenlikte Dini Kimliğin İnşası: Sosyal Öğrenme Kuramı Açısından Bir Değerlendirme", **Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt: 4, Sayı:7, s.120.

[392] Robert Willam Lent, Steven D. Brown ve Gail Hackett, "Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:45, Sayı:1, 1994, s.88.

[393] Jerry Schoenfeld ve diğerleri," Social Cognitive Career Theory and the Goal of Becoming a Certified Public Accountant", **Accounting Education**, Cilt:26, Sayı:2, 2017, s.112.

davranışlarını yönlendirebilme kapasitesi olduğu vurgulanmaktadır.[394] Kişinin mesleki gelişiminin belirlenmesinde öz-yeterlik inançları, sonuç beklentileri ve kişisel hedefleri belirleme gibi değişkenlerin etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu noktada, kariyer hedeflerine yönelik öz yeterlik inançları ve sonuçlarına ilişkin beklentileri ne kadar güçlü ise zorlu bir kariyer hedefine ulaşma konusunda o kadar fazla çaba göstermeleri ve kararlı olma durumları ortaya çıkabilecektir. Bu durum kişisel bir değişken olan öz-yeterliğin, kariyer kararı verme sürecindeki önemini vurgulamaktadır. Öz-yeterlik inancı kişinin belirli bir alanda gerekli davranışı sergileyip sergileyemeyeceğine ilişkin algısı olarak tanımlanmaktadır.[395] Öz yeterlik, insan davranışını düzenleyen ve kişinin takip etmeyi seçtiği eylemin gidişatını, bir hedefin peşinde ne kadar çaba göstereceğinin ve aksiliklerle karşı karşıya kaldığında gösterilecek azmin güçlü bir belirleyicisidir. Sonuca ilişkin beklentinin gücü kişinin sergileyeceği davranışı etkileyecek ve kişiler, bu beklenti doğrultusunda davranışlarına yön verecek ve sonuçlar elde edecektir.[396] Bu bağlamda, kariyer kararları verme sürecinde kişinin istediği kariyer sonucuna veya mesleki amacına ulaşmasında öz yeterliliğin önemli bir faktör olarak beklenen hedefe ulaşmada azim ve tutkunun tetikleyicisi olduğu ve kariyer sürecinde uygun davranışların sergileyerek amacına ulaşmasını desteklediği söylenebilir.

Kişilerin kendilerine en uygun meslekleri seçebilme ve bu süreçte karar vermenin bilişsel noktalarını vurgulayan kuram ise **bilişsel bilgi işleme kuramı**dır. Peterson ve arkadaşları (2002) tarafından geliştirilmiş ve kişilerin kariyer seçimindeki üç unsuru dikkate alarak oluşturulmuştur.[397] Bu unsurlar; kişinin kendini tanıması, meslekler hakkında bilgisi ile bu ikisi arasında ilişki kurabilme yeteneğidir. Kuram aynı zamanda, kariyer sorunlarının çözümünde ve kariyer kararı verirken gerçek düşünce ve hafıza süreçleriyle ilgilidir. Bu noktada, bilişsel bilgi işleme kuramı kişilerin kendilerine uygun kariyer seçimi yapmalarına yardımcı olmak ve gelecekteki seçimler için ihtiyaç duyulacak gelişmiş problem çözme ile karar verme becerilerini

[394] Ahmet Fethi Durmuş ve diğerleri, "Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi ve Öğrencilerin Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Olma Hedefleri: İnönü Üniversitesi Uygulaması**, Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt:18, Sayı:4, 2019, s.1383.
[395] Aleksandra Luszczynska, Urte Scholz ve Ralf Schwarzer,"The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", **The Journal of Psychology**, Cilt:139, Sayı:5, 2005, s.439.
[396] Schoenfeld ve diğerleri, s.112, 113.
[397] Çark, s.164.

geliştirmektir. Meslek seçiminin bir problem çözme davranışı olduğunu savunan kurama göre problem, kişinin kariyerine yönelik gerçekleştireceği seçimler ile yaşam tarzı arasında ortaya çıkan boşluk olarak tanımlanmaktadır.[398] Problem çözme süreci, seçilen çözümü eyleme dönüştüren bilişsel, duygusal ve bazı durumlarda ise psikomotor süreçleri içermektedir. Problemin çözümünden eyleme geçmek için iki ek bileşene ihtiyaç duyulmaktadır. İlki çözümü uygulamak için bir plan veya stratejinin oluşturulması diğeri ise risk alma tutumunun benimsenmesi ile planı tamamlamak için gerekli taahhütte bulunmaktır.[399] Bu bağlamda, kişilerin ilgi alanları, değerleri, yetenekleri gibi kendisine ait bilgiler ve çalışma koşulları ile meslekler hakkında elde ettiği çıkarımlar iki temel noktayı oluşturmaktadır. İki nokta arasında sorunlarla karşılaşıldığında ve karar verilmesi gereken durum ortaya çıktığında nasıl bir yol izlemeleri gerektiğinin sıralandığı karar verme becerileri biçiminde ortaya çıkacağı söylenebilir.

2.4.KARİYER KARARLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kariyer kararı vermek karmaşık ve pek çok değişkenden etkilenen bir süreçtir. Kariyer kararının oluşmasında yetenekler, ilgiler, değerler, ihtiyaçlar gibi psikolojik, sosyo ekonomik düzey ve cinsel rol algısı gibi sosyal faktörler[400] ile biyolojik, ekonomik, politik faktör gibi çok sayıda faktör yer almaktadır.[401]

2.4.1. Aile

Ailenin, çocuğun yeteneğinin olmadığı veya zorlandığı durumlarda kendinden beklenen destek olma eylemini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Ailenin çocuğu ve sahip olduğu yeteneklerin farkında olması onu yetiştirme, geliştirme ile mesleki veya

[398] Elysia V. Clemens ve Amy S. Milsom, "Enlisted Service Members' Transition into the Civilian World of Work: a Cognitive Information Processing Approach", **The Career Development Quarterly**, Cilt:56, Sayı:3, 2008, s.248.
[399] Gary W. Peterson ve diğerleri, "A Cognitive Information Processing Approach to Career Problem Solving and Decision Making",(Ed. Duane Brown) , **Career Choice and Development**, 4. Baskı, Jossey-Bass, New York, 2002, s.315.
[400] Kuzgun, s.23.
[401] Muharrem Kepçeoğlu, **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Başak Ofset, İstanbul, 1997, s.58.

kariyer kararları sürecinde daha iyi yönlendirebilme konusunda önem taşımaktadır.[402] Bu noktada anne-babanın mesleksel düzeyleri ile çocuklarına sağladıkları eğitim seviyelerine yönelik çalışmalar anne-baba meslek düzeylerinin düşüklüğünün çocuğa sağladığı eğitim ile doğru orantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Anne-baba meslek düzeyi ne kadar düşük ise çocuklarına sağladıkları eğitim seviyesinin de o derece düşük, anne-babanın eğitim düzeyi yükseldikçe çocuğun eğitimine yönelik bakış açısının ve tutumlarının farklılaştığı saptanmıştır.[403] Çocukların veya gençlerin kariyer tercihleri ile eğitim düzeylerinin ailenin eğitim ve meslek düzeylerinden etkilendiği ve kariyer kararları üzerinde belirleyici olabildiği söylenebilir.

Kulaksızoğlu (1999), orta düzey sosyo-ekonomik gelir seviyesine sahip ailelerin çocuklarının daha üst düzey mesleklere yöneldiği[404], Kuzgun (2000) yaptığı araştırmada annenin eğitim düzeyi ile üst düzey mesleklere yöneliş arasında ilişki olduğunu saptanmıştır.[405] Araz'ın (2019) lise öğrencilerinin kariyer kararında ailelerinden etkilenmeleri ile mesleki olgunluk düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelediği bir çalışmada, öğrencilerin kariyer seçiminde aile etkisi ölçeğinin toplam puanları hem annenin hem de babanın eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır.[406] Benzer şekilde yapılan araştırmalar gelir düzeyi yüksek olan ailelerin yetenek ve ilgileri doğrultusunda destek gösterdiği buna karşın ekonomik ve kültürel olanakları elverişsiz olan ailelerin çocuklarının kısa zamanda büyük kazanç getirecek veya itibar sağlayacak hatta moda mesleklere yöneldiğini ortaya çıkarmıştır.[407]

Türkiye'de eğitimsel ve mesleksel arzu ile beklentilerin belirlenmesi özelinde devlet liselerinde son sınıf öğrenci örneklemi üzerinde yapılan araştırmaların genel bulguları incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre, eğitimsel ve mesleksel arzu ile

---

[402] Ali Bozgedik, **Eğitimde Yeni Bir Model Olan Temel Lise Öğrencilerinin Üniversite ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aile Danışmanlığı Ve Eğitimi Anabilim Dalı, Aile Danışmanlığı ve Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2017, s.30.

[403] Bozgedik, s.32.

[404] Adnan Kulaksızoğlu, **Ergenlik Psikolojisi**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999, s.182.

[405] Yıldız Kuzgun, **Meslek Danışmanlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000, (Meslek), s.103.

[406] Çağlar Araz, **Güzel Sanatlar Lisesi Müzik Bölümü Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk Düzeyleri ve Ailelerin Meslek Seçimlerine Etkisinin İncelenmesi**, Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Güzel Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı, Müzik Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2019, s.46.

[407] Fuat Vurucu, **Meslek Lisesi Öğrencilerinin Meslek Seçimi Yeterliliği ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2010, s.29.

beklentileri açıklayan en önemli değişkenin "ailenin arzusu" olduğu saptanmıştır. Ailenin arzusunun, sosyo-ekonomik yapı, cinsiyet ve diğer değişkenlerden bağımsız olarak daha anlamlı sonuç olarak saptamasından yola çıkarak çocuğun aileyi memnun etme, aile tarafından kabul görülecek eğitime yönelme ve ailenin istediği mesleği yapma gibi eğilimlerin kariyer kararlarında etkili olduğu söylenebilir.[408] Özcan (2015) öğrencilerin üniversite tercihleri ile aile etkisi arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır.[409]

Dursun ve Kara'nın (2018) ortaöğretim öğrencilerinin kariyer kararı yetkinlik beklentileri ve kariyer seçiminde aile etkileri ile kariyer karar verme güçlükleri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmasında, kariyer kararı yetkinlik beklentisi ve kariyer seçiminde aile etkisinin kariyer karar verme güçlüklerinin anlamlı ve önemli yordayacı değişkenleri olduğu saptanmıştır.[410] Işık ve Akgül'ün (2022) üniversite öğrencilerinin kariyer streslerinin ve kariyer kararlarında ailenin etkisinin, kariyer kararı verme yetkinliklerine etkisini incelediği araştırmasında kariyer kararında aileden etkilenme düzeylerinin kariyer kararı verme yetkinliklerini anlamlı bir şekilde yordadığı ve kariyer kararında aile etkilenme düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[411] Bu bağlamda, kariyer kararı verme süreçleri aile etkisinde belirli gelişim dönemlerinde ağırlıklı olarak görülmektedir. Bununla birlikte, ailenin kişinin kariyer kararı verme yetkinliği üzerinde önemli ölçüde etkisinin özellikle meslek seçim süreçleri ile kişilerin kariyerlerine yön vermek için önemli karar aşamaların da ailenin beklenti, isteği, eğitim ve ilgi düzeyi ile ilişkili olarak ortaya çıktığı söylenebilir.

2.4.2. Cinsiyet

Türkiye'de kariyer kararı vermek kişilerin hayatının çok önemli bir parçasını oluştururken verilen kararlar üzerinde etkili olan bir diğer faktör ise cinsiyet ve

---

[408] Mahmut Tezcan, **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No : 150, Ankara, 1997, s.99.

[409] Hayati Özcan, "Öğrencilerin Üniversite Tercihine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma", **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2015, s.16.

[410] Asiye Dursun ve Ahmet Kara, "Ortaöğretim Öğrencilerinde Kariyer Karar Verme Güçlüklerinin Yordayıcısı Olarak Kariyer Kararı Yetkinlik Beklentisi ve Kariyer Seçiminde Aile Etkisi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2019, Cilt 17, Sayı:1, 2018, s.39.

[411] Gülden Işık ve Hanife Akgül, "Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Stresleri, Kariyer Kararında Ailenin Etkisi ve Kariyer Kararı Verme Yetkinlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2022, s.206.

cinsiyetin getirdiği toplumsal rollerdir. Bazı mesleklerin kadın bazı mesleklerin ise erkek karakterli olduğuna ilişkin yaygın görüş karar süreçlerini etkileyebilmektedir. Başkal (2009) Muğla'da farklı nitelikte liselerde yaptığı bir üst öğrenime geçişte meslek seçimine ilişkin kaygıları incelediği araştırmasında "Meslek seçiminde cinsiyetimden dolayı kaygılanıyorum" ifadesinde anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır. Kadın öğrencilerin "Meslek seçiminde cinsiyetimden dolayı kaygılanıyorum" ifadesine erkek öğrencilere göre daha fazla katıldıkları araştırmada tespit edilmiştir.[412] Ramaci ve diğerlerinin (2017) yaptığı bir araştırmada erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre kendilerini askeri, teknoloji ve zirai alanlarda daha başarılı hissettikleri saptanmıştır.[413] Gökçen ve Büyükgöze-Kavas (2018) toplumsal cinsiyet algısının meslek seçimi ve cinsiyetin atfettiği toplumsal rollere ilişkin yaptığı bir araştırmada bazı meslek gruplarında daha düşük mevkilerde kadın çalışanların, yüksek mevkilerde ise erkek çalışanların daha fazla olduğu görülmüş bu durumun kadınların mesleki görevlerinin yanı sıra evde olması gereken eş, anne gibi eve bağlılık atfeden rollerinden kaynakladığı saptanmıştır.[414] Torlak (2020) meslek seçiminde toplumsal cinsiyet rolü üzerine gerçekleştirdiği bir araştırmasında meslek seçimlerinin toplumsal cinsiyet kalıp yargılardan etkilendiğini vurgulamış ve kadın katılımcıların bazı meslekleri halk arasında erkek mesleği olarak tanımlandığı için tercih etmediklerini saptamıştır.[415] Gül ve Öcal'ın (2021) meslek yüksekokulu öğrencilerinin meslek seçiminde toplumsal cinsiyet rollerini araştırdığı çalışmasında, erkek öğrencilerin kadın öğrencilere göre geleneksel toplumsal cinsiyet rollerine ilişkin olumlu görüşlerinin daha yüksek olduğu saptanmıştır.[416] Kadına ve erkeğe atfedilen toplumsal cinsiyet algısının meslek tercihleri ve kişilerin kariyerlerine ilişkin karar süreçlerinde

[412] Serdar Başkal, "**Anadolu, Fen ve Genel Liselerde Eğitim Alan Son Sınıf Öğrencilerinin Bir Üst Öğrenime Geçişte Meslek Seçimi ile İlgili Yaşadıkları Kaygıların Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009, s.45.

[413] Tiziana Ramaci ve diğerleri, "Gender stereotypes in Occupational Choice: a Cross-Sectional Study on a Group of Italian Adolescents", **Psychology Research and Behavior Management**, Cilt:10, 2017, s.115.

[414] Mahmure Gökcan ve Ayşenur Büyükgöze Kavas, "Meslek Seçiminde Toplumsal Cinsiyetin Rolü: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, **Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2018, s.2292.

[415] Murat Torlak, "**Meslek Seçiminde Toplumsal Cinsiyetin Rolü: Bir Anket Çalışması**", 26.08.2020,zedono.org/records/4001783, (20.02.2024), s.203.

[416] İbrahim Gül ve Mustafa Öcal, " Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Meslek Seçiminde Cinsiyet Rollerinin İncelenmesi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, 2021, s. 203.

de etkili olduğu, toplumun cinsiyet üzerinde kadın işi, erkek işi ayrımının toplumsal kalıp yargıların bir sonucu olarak oluşturulduğu, meslek ve kariyer kararı süreçlerinde kişilerin tercihlerini etkilediği söylenebilir.

Cinsiyet özelinde gerçekleştirilen diğer çalışmalar incelendiğinde, Karaca(2013), mesleki karar verme olgusu kapsamında bireylerin yaşadığı zorluğu farklı değişkenler özelinde incelemiş kadın öğrencilerin, erkek öğrencilere göre öz benlikleri ve yetenekleriyle ilgili daha az bilgi sahibi oldukları buna karşın bir meslek tercihi yapmak için daha istekli oldukları, erkek öğrencilerin ise kadın öğrencilere göre daha fazla genel kararsızlık yaşadığı bilgisini elde etmiştir.[417] Bolat'ın (2014) ise son sınıf öğrencilerinin mesleki karar verme yetkinliklerinin cinsiyet rolü yönelimi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada, cinsiyet değişkeni bağlamında kadınlar ve erkekler arasında mesleki karar verme yetkinlik düzeyi bakımından anlamlı bir fark saptanmamıştır.[418] Ulaş-Kılıç (2018) üniversite son sınıf öğrencilerinin kariyer kararı verme yetkinliği düzeylerini etkileyen değişkenleri incelediği bir araştırmasında, cinsiyet değişkeninin kariyer kararı verme yetkinliği düzeyinde anlamlı bir fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır. [419] Erdoğan (2021)'ın üniversite öğrencilerinin kariyer kararı verme yetkinlik düzeyleri ile öz yeterlikleri ve kariyer stresleri arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında iş ve meslek bilgisi, kendini tanıma, kariyer tercihi, kariyer planı oluşturma, mesleki konuları takip etme ve genel kariyer kararı verme yetkinlik düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı elde ettiği bulgular arasında yer almaktadır.[420] Benzer şekilde Kayma ve Zengin-Taş'ın (2023) gerçekleştirdiği çalışmada, sosyal hizmetler programı öğrencilerinin cinsiyete göre kariyer kararı verme yetkinlik düzeyleri istatistiki açıdan anlamlı olmadığı benzer şekilde alt boyutlar açısından ise öğrencilerin iş/meslek bilgisi, kendini tanıma, kariyer tercihi, kariyer planı oluşturma yolları, mesleki konuları takip etme yetkinliklerinin

[417] Ozan Karaca, **Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü Öğrencilerinin Mesleki Karar Verme Zorluklarının Farklı Değişkenlerce İncelenmesi (Dokuz Eylül ve Ege Üniversiteleri Örneği),** Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya,2013, s.56.

[418] Neslihan Bolat, **Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Mesleki Karar Verme Yetkinlikleri ile Bağlanma Stilleri ve Cinsiyet Rolü Yönelimleri Arasındaki İlişki,** Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2014, s.36.

[419] Özlem Ulaş Kılıç, "Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Düzeylerini Etkileyen Değişkenler", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:16, 2018, s.258.

[420] Erdoğan, s.54.

cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır.[421] Cinsiyetin kişilerin kariyer kararları ve kariyer kararı verme yetkinliği üzerinde farklılığa neden olacak bir etkisinin olmadığı buna karşın etkisinin kendisine atfedilen toplumsal roller ve cinsiyetçi kalıp yargılardan kaynaklandığını, kariyer kararı ve meslek seçim süreçlerinde erkek ve kadın olarak beklenen kalıplara uygun tercihlerde bulunma eğilimlerinin görülebileceği söylenebilir.

2.4.3. Kazanç Elde Etme

Kişilerin hayatını kazanmak, yaşamlarını idame ettirebilmek için gerçekleştirdikleri birçok iş ve faaliyet alanı kariyer kararları tercihleri üzerinde de etkili olmaktadır. Kararlar çoğu zaman seçilen mesleğe ilişkin olarak gerçekleşmektedir. Kişinin gelecekteki yaşam standardı, yaşam tarzı ve sosyal yaşantısı ile ilişkilerinin nasıl olacağına ilişkin fikirler kararlarda belirgin bir rol oynamaktadır. Bu nedenle meslek seçimi ile ilgili kararlar bir anlamda gelecek yaşamla ilgili kararlar olma özelliği de taşımaktadır.

Kariyer kararları ve kazanç elde etme ilişkisi konusunda birçok araştırma mevcuttur. Ferry (2006) genç ve ergenlerin kariyer seçimlerine ilişkin yaptığı bir araştırmada kişinin kariyer seçimlerine etkileyen başlıca faktörlerden birinin finansal etkiler olduğunu ortaya koymuştur.[422] Ensari ve Alay'ın (2007) meslek seçimini etkileyen faktörleri demografik değişkenler özelinde incelediği bir diğer araştırması ise kişilerin meslek tercihlerini etkileyen faktörlerden biri yüksek kazanç olarak tespit edilmiştir.[423] Dinç (2008) meslek seçimi üzerine etkili faktörlere ilişkin çalışmasında meslek yüksekokulu öğrencilerinin yüksek kazanç beklentisinin kararları üzerinde etkili bir yordayıcı olduğunu saptamıştır.[424] Yelken (2008) orta öğretim son sınıf

[421] Derya Kayma ve Esin Zengin Taş, "Sosyal Hizmetler Programı Öğrencilerinin Kariyer Kararı Verme Yetkinliği ile İlişkili Faktörlerin Belirlenmesi", **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:31, 2023, s.37

[422] Natalie M. Ferry, "Factors Influencing Career Choices of Adolescents and Young Adults in Rural Pennsylvania", **Research in Brief**, Cilt:44, Sayı:3, 2006, s. 3.

[423] Muhterem Şebnem Ensari ve Hazal K. Alay, "Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Demografik Değişkenler ile İlişkisinin Araştırılması: İstanbul İlinde Bir Uygulama", **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt: 5, Sayı:10, 2017, s.417.

[424] Engin Dinç, "Meslek Seçiminde Etkili Faktörlerin İncelenmesi: Meslek Yüksek Okulu Muhasebe Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, 2008, s.100.

öğrencilerinin üniversite tercihlerini ve meslek seçimini etkileyen faktörleri incelediği araştırmasında maddi kazancın meslek seçiminde ne kadar önemli olduğuna ilişkin yönelttiği soruya örneklemin %40,0'ı "çok önemlidir", %35,6'sı ise "maddi kazancın yanında başka etmenler de önemlidir", %20,1 "biraz önemlidir" ve %4,4 "önemli değil" şeklinde cevap verdiği saptanmıştır.[425] Gümüştekin ve Durmaz (2009) kariyer kararsızlığını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik lisansüstü düzeyinde öğrenim gören öğrenciler ile yaptıkları bir çalışmada, kariyer kelimesinin çağrıştırdığı en yüksek frekans değerlerinden birinin maddi kazanç olduğu tespit edilmiştir.[426] Pekkaya ve Çolak (2013) üniversite öğrencilerinin meslek seçimini etkileyen faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesine yönelik lisans ve lisansüstü öğrenime devam eden öğrenciler üzerine yaptıkları araştırmada, kazanç elde etmenin ikinci öncelikli faktör olduğu bulgusu elde edilmiştir.[427] Puerto (2013) 2003- 2013 yıllarında düşük gelirli ülkelerde yayınlanan 600 makalenin sistematik incelemesini gerçekleştirmiştir. Tıp fakültesini tercih eden öğrencilerin yüksek ve orta gelire sahip ülkelerdeki öğrenciler arasında kariyer tercihlerinde bir farklılaşma olup olmadığını bulduğu araştırmada, düşük gelire sahip ülkelerdeki öğrencilerin tercihlerindeki dışsal faktörün ücret/kazanç olduğu saptanmıştır.[428]

Kişilerin kariyer kararı verme sürecinde kazanç sağlamaya yönelik eğilimleri zamanın her diliminde görülmektedir. Kazanç getiren mesleklere yönelim ve bu mesleklerin ne olduğuna veya yaptığı işin niteliğine ilişkin bilgiler ile meslekler günümüzde hızla değişmektedir. Post fordizm üretim biçimi, üretimde nitelikli insan gücüne ihtiyaç duymakta ve etkisi hızla artmaktadır. Üretimde etkisi olan temel faktörlerin içinde, nitelikli insan gücüne olan ihtiyacın artması farklı meslekler ve

[425] Kamil Yelken, **Orta Öğretim Son Sınıf Öğrencilerinin Üniversite Tercihlerini ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler: Sakarya İl Merkezi Örneği**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2008, s.76.

[426] Gülten Gümüştekin ve Merve Gözde Durmaz, "Kariyer Kararsızlığını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Lisansüstü Öğrenciler Üzerine Nitel Bir Araştırma", **BENGİ Dünya Yörük-Türkmen Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2019, Sayı:2, 2019, s.77.

[427] Mehmet Pekkaya ve Nurdan Çolak, "Üniversite Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Derecelerinin AHP ile Belirlenmesi", **The Journal of Academic Social Science Studies**, Cilt:6, Sayı:2, 2013, s.798.

[428] Kazi Afaq Ahmed ve diğerleri, "Factors Influencing Students' Career Choices: Empirical Evidence from Business Students", **Journal of Southeast Asian Research**, Cilt:2017, 2017, s.4.

kariyer seçimlerinde o mesleklere ilişkin yönelimi de etkileyecektir.[429] Kariyer kararı tercihi birçok ülkede özellikle genç yaş aralığında yer alan kişiler için meslek tercihleriyle belirlenen bir karar dönemini ifade etmektedir. Bu bağlamda, kişilerin hem yaş hem de diğer faktörlerin etkisiyle kazanç sağlamayı ön planda tutmaları meslek seçimi ve kariyer kararları üzerinde önemli bir etki yaratıyor olduğu söylenebilir.

2.4.4. Mesleki İlgiler

İlgi, bireyin bir konuya, bir etkinliğe veya bir kişiye yönelik duyduğu merak ve o şeye yönelme arzusudur. Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından "belirli bir olay ya da etkinliğe yakınlık duyma, ondan hoşlanma ve ona öncelik tanıma" olarak tanımlanmaktadır.[430] Benzer şekilde ilgi, kişinin isteği doğrultusunda, bir objeye veya konuya karşı özel bir çaba olmaksızın dikkat ettiği, uzun bir süre o objeye veya konuya ilişkin aynı dikkati devam ettirdiği, bu durumun farkında olduğu ve bunu tepki veya davranışa dönüştürmeye hazır olduğu içsel bir süreçtir.[431]Kişiler mesleki tercihlerini ilgileri yönünde yaptıklarında hem yaptıkları işte mutlu olacak hem de iş tatmini yaşayacaklardır.[432] İlgi duyulan bir meslek veya ilgiye yönelik kariyer biçimi tercih eden kişiler doyum almakta ve bu da performans düzeyine yansımaktadır.[433] İlgiyi meslek veya kariyer kararları özelinde önemli etkileri olan bir değişken olarak yer alabilmektedir. Kişilerin kariyer süreçlerine ilişkin seçimlerinde kendilerine has özelliklerinden kaynaklanan ve diğer kişilerden farklı olarak bir mesleğe veya çalışma alanına yöneldiği farkındalık halinde, bilinçli süreç yönetimi mesleki ilgi olarak tanımlanabilir.[434]

---

[429] Arif Aytekin, **Meslek Seçimini Etkileyen Sosyo- Ekonomik ve Kültürel Faktörler Isparta Örneğ**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2005, s.25.
[430] Türk Dil Kurumu, **Güncel Türkçe Sözlük**, 12.02.2024, https://sozluk.gov.tr/, s.1.
[431] Kaan Zülfikar Deniz, **Uzmanlık Gerektiren Mesleklere Yönelik Bir İlgi Envanteri Geliştirme Çalışması**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ölçme ve Değerlendirme Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2008, s.10.
[432] Cerit, s.15.
[433] Aşık, s.30.
[434] Binnur Yeşilyaprak, **21. Yüzyılda Eğitimde Rehberlik Hizmetleri**, 26. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2020, s.20.

Kişinin ergenlik dönemi boyunca kişiliğindeki değişim ve gelişimden kaynaklı olarak mesleki ilgisi de zaman zaman farklılaşmaktadır. İlgilerin kariyer tercihi üzerinde etkili bir faktör olup olmadığı ve zamana bağlı olarak kişilerin ilgilerinin değişip değişmediği araştırmalarla incelenmiştir. Super ve Crites (1962) araştırmalarında ergenlik dönemindeki kız ve erkek çocuklarının ilgi alanlarının farklılaştığı ve bu farklılaşmanın meslek seçimlerini etkilediği sonucuna ulaşmıştır.[435] Yaman ve arkadaşlarının (2008) biyoloji öğretmenliği adaylarının mesleki ilgilerinin farklı değişkenler açısından incelediği bir çalışmlarında biyoloji öğretmen adaylarının mesleki ilgilerinin genel olarak yüksek olduğu ve bu ilginin özellikle son sınıf öğrencilerinde daha yüksek düzeyde olduğunu saptanmıştır.[436] Türkdoğan (2014) tarafından öğretmen adaylarının meslek seçiminde etkili olan faktörlerden biri olarak mesleki kaygıların incelendiği bir çalışmada yıllar geçtikçe öğretmenlerin ekonomik güvence isteklerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.[437] Nalbantoğlu-Yılmaz (2017) lise öğrencilerinin meslek tercihlerine yönelik çalışmalarında, öğrencilerin meslek seçimini etkileyen faktörlerden biri olan mesleğe ilginin bu seçimi en fazla etkileyen faktörlerden biri olduğu sonucuna ulaşmışlardır.[438] Çetinkaya Uslusoy ve Öngör (2022) hemşire adaylarının mesleki ilgilerinin yanal düşünme ile ilişkisini ele aldıkları çalışmada yaşa ve sınıfa göre anlamlı düzeyde farklılık bulmuşlardır.[439] Demir (2023) öğretmenlerin mesleki ilgileri ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemiş ve mesleğini başkalarına önerme alt boyutunda mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık saptamıştır.[440]

---

[435] Donald E, Super ve John O. Crites, **Appraising Vocational Fitness**, Harper & Row, New York,1962, (Appraising), s.451.

[436] Melek Yaman ve diğerleri, "Biyoloji Öğretmen Adaylarının Mesleki İlgilerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, 2008, s.351.

[437] Saniye Can Türkdoğan, **Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etmelerinde Etkili Olan Faktörlere Göre Mesleki Kaygıları Görüşleri**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Anabilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2014, s. 101, 102.

[438] Funda Nalbantoğlu, Yılmaz, "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimlerini Etkileyen Faktörlerin İkili Karşılaştırmalar Yöntemiyle İncelenmesi", **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2017, s.224.

[439] Esin Çetinkaya Uslusoy ve Müberra Öngör,"Öğrenci Hemşirelerin Mesleki İlgilerinin Yanal Düşünmeye Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2022, s.1.

[440] Yağmur Dilan Demir, **Öğretmenlerin Mesleki İlgileri ile Mesleki Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2023, s. 61.

Mesleki ilgiler, üstlendiğimiz rollerin kapsamı ve türü ile sosyal etkileşimimizi büyük ölçüde belirlemektedir. İlgilerin istikrarlı eğilim nitelikleri olduğu fikri, özellikle insanlar ve çevreleri arasındaki uyumu kolaylaştırmada rolü nedeni kişinin düşüncelerinden kaynaklanmasıdır.[441] İlgilerin zamana bağlı biyolojik gelişimle de ilgili olan yönü belirli zaman içinde değişmekte ve belirli bir gelişim sürecinde istikrar göstermektedir. Thompson ve diğerlerinin (2004) mesleki ilgiler üzerinde yaş ve cinsiyet farklılıklarını araştırdıkları çalışmasında genç yaş gruplarında yer alan kişilerin orta yetişkinlik gruplarındaki kişilere göre ilgi düzeylerinin daha düşük ortalamaya sahip olduğu saptanmıştır.[442] Genç yaş grubunun özellikle çevresel bağlılığı, aile, sosyal grupların etkisinyle ilgileri hızlı değişmektedir. İlerleyen yaşa gruplarında ilgiler kişiliğin gelişimi, beklenti ve diğer süreçlerle daha belirgin ve istikrarlıdır. 18-22 yaş grubu ağırlıklı olarak kişilerin tanıdık ve sahip oldukları çevreyi terk eederek yeni sosyal çevre, eğitim, iş hayatı gibi somut alanlara giriş yaptığı ve önceki sosyal bağlarını terk ettiği yaş grubudur.[443] Bu noktada, kişilerin daha önce var olan ilgileri toplumsal veya aile beklentilerini terk ederek kişinin gerçek ilgi alanına kaymaktadır. Kendi ilgi alanlarına doğru eğilimle ortaya çıkmakta ve yetişkinlik evresinin ilgileri yoğun olarak gözlemlenmektedir. Kişilerin ilgileri çoğunlukla yeteneklerinin olduğu alanlara yoğunlaşmaktadır. İlgi bir bakıma yetenekleri kullanmaktan ve onları geliştirmekten dolayı kişinin duyduğu zevktir.[444] İlgi zaman içinde farklı değişkenlerin etkisinde farklılaşsa da kişinin ilgisi ve yeteneği olduğu alan arasında bağ olduğu yadsıtılamaz bir gerçektir.

2.4.5. Yetenek

Yetenek bir bilgi veya beceriyi kişinin öğrenebilme gücüdür. Bu güç, doğuştan insanda var olan kapasitenin çevre ile etkileşim eğitim ile işlenip dönüşerek yeni

[441] Frederick Herzberg ve diğerleri, "Studies of the Stability of the Kuder Preference Record", **Educational and Psychological Measurement**, Cilt:14, 1954, s.90.
[442] Richard C. Thompson ve diğerleri, "Exploring Age and Gender Differences in Vocational Interests", **The Annual Convention of the American Psychological Association**, Honolulu, HI, 28.07.2004-01.08.2004, s.6.
[443] Jeffrey Jensen Arnett, "Emerging Adulthood a Theory of Development From the Late Teens Through the Twenties", **American Psychologist**, Cilt:55, Sayı:5, 2000, s.469.
[444] Yelken, s.20

öğrenmeler için hazır hale getirilmiş bölümünü ifade etmektedir.[445] Yetenek kelimesinin yerine sıklıkla kullanılan diğer bir kavram ilgidir. İlgi ve yetenek eş anlamlı kelimeler olarak algılanıp kullanılsa aynı anlama gelmemektedir. Yetenekler kolayca yapılabilen ya da deneyimle kazanılmış birşeyi yapabilme özelliği ile eğitim yoluyla kolayca gerçekleştirilebilen etkinlikleri ifade ederken, ilgi hoşlanılan etkinliklerdir. İlgi ve yeteneğin ahenk içinde olması arzu edilen fakat her zaman aynı anda uyum içinde ortaya çıkamayan bir durumdur.[446] Yetenek kişinin bir şey doğuştan getirdiği yatkın olma ve öğrenme ile kazanılmış yapabilme becerisidir.[447] Yetenek ile zekâ da sık sık bir birilerinin yerine kullanılsa yetenek zekâdan daha genel bir kavramı ifade etmektedir.[448] Howe'ye (1998) göre yeteneğin genel bir tanımını yapmak güçtür. Kişilerin yetenekleri farklı türlerde sınıflandırılsa da farklı yetenek türlerinden bahsedilmekle beraber bu yetenek türlerinin ayırımlarını yaparak sınırlarını netleştirmek zordur.[449] Brown (2003), yeteneği, bir işi ya da görevi yerine getirmek için kişinin sahip olduğu özel yeterlikler olarak tanımlamaktadır.[450]

Kişinin meslek seçiminde ona yön veren ve kendi ile ilgili önemli donanımlardan biri yetenekleridir. Bu bilgi kişinin kendi gücünün sınırlarını fark etmesine ve meslek seçimi ile ilgili birçok girişimine doğru biçimde yön ve karar vermesini bilmektedir.[451] Yeteneğin kavramsal tanımı iki noktaya vurgu yapmaktadır. İlk olarak yeteneğin doğuştan gelen bir özellik oluşudur. İkincisi ise çevresel faktörlerin etkisidir. Bu noktada, yeteneğin üzerinde en önemli etki eğitim yoluyla geliştirilebilen yapısından gelmektedir.[452] Kişilerin yetenekleri doğrultusunda meslek seçimlerinin iş başarısı, iş tatmini, doyum gibi çalışma hayatı için kişilerin beklediği

---

[445] Yıldız Kuzgun, **Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, (MRD), s.3.
[446] Fidan Korkut Owen, "Meslek Seçimi ve Meslek Seçimini Etkileyen Etmenler", (Ed. Ragıp Özyürek), **Kariyer Yolculuğu**, 1. Baskı, Ankara, 2008, s.17.
[447] Adnan Kulaksızoğlu, **Ergenlik Psikolojisi**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2001, (Ergenlik), s.155.
[448] Nancy E. Ryan Krane ve William C. Tirre, "Ability Assessment in Career Counseling", (Ed. Teven .D.Brown ve Robert W.Lent), **Career Development and Counseling**, 1. Baskı, John Wiley & Sons, Inc, 2005, s.331.
[449] Michael J. A. Howe, **Principles of Abilities and Human Learning**, Psychology Press Ltd., East Sussex, 1998, s.18.
[450] Duane Brown, **Career Information, Career Counseling and Career Development**, Pearson Education Inc., ABD, 2003, s.66.
[451] Shelly Field, **Career Coach: Managing Your Career in Education**, Ferguson Publishing Inc., New York, 2008, s.34.
[452] Metin Pişkin, "Kariyer Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler", (Ed. Binnur Yeşilyaprak), **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığına Giriş**, Pegem Akademi, Ankara, 2011, s.45.

ve kişinin hayatına değer katacak duyguları yaşaması için çok önemli olduğu söylenebilir. Erdil'in (2006), üniversite hazırlık sınıfında okuyan öğrencilerin mesleki ilgi ve yetenek alanları ile meslek seçimini etkileyen faktörleri araştırdığı çalışmasında öğrencilerin yetenek alanlarının meslek tercihleri üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.[453] Atli'nin (2016) lise öğrencilerinin meslek tercihlerini ortaya koymak ve öğrencilerin yetenek, ilgi ve mesleki değerlerini ileride seçmek istedikleri meslek alanları açısından incelediği bir araştırmasında öğrencilerin meslek seçimlerinin sahip oldukları yeteneklerine uygun olarak tercihlerde bulunduğu bilgisi elde edilmiştir.[454] Kişilerin yetenekleri doğrultusunda kariyer kararlarında seçimler yapması başarılı olmaları ve iş tatmini yaşamaları için dikkat edilmesi gereken bir durumdur. Kişinin iç potansiyeli üzerine yönelmesi ve kararlarını bu doğrultuda vermesi farkındalık ile gerçekleşmektedir. Kişilerin yeteneklerinin farkında olması yeterli bir koşul değildir. Farkındağın gerçekleştiği yeteneklerin kapasitelerinin bilinmesi kariyer kararlarında ilgili alan için yeterli olup olmamaları hakkında da destekleyicidir.[455]

Lowrey ve Becker (2001)'in gazetecilik ve kitle iletişim mezunlarının iş bulma yordayıcısı olarak sunum teknolojisi becerisinin ne kadar etkili olduğuna ilişkin gerçekleştirdikleri çalışmada teknik becerilerin geleneksel bir beceri olarak algılandığı buna karşın iş bulma süreçlerinde önemli bir yordayıcı olduğu ortaya çıkarmıştır.[456] Hysong (2006) teknik becerilerin yönetsel beceriler karşısında yönetim performansı üzerinde artı değer oluşturup oluşturmadığını incelediği çalışmasında, yöneticilerin teknik becerilerinin yönetsel performansı olumlu yönede etkilediği sonucuna ulaşmıştır.[457] Yahya ve arkadaşları (2006) çalışmalarında meslek lisesinde öğrenim gören öğrencilerin teknik becerilerinin istihdam edilebilirlik üzerine etkisini inceleyerek çalışmasında öğrencilerin teknik becerilerinin geliştirilmesinin istihdam

[453] Zeynep Erdil, **Üniversitesi Hazırlık Sınıfı Öğrencilerinin Mesleki İlgi ve Yetenek Alanları İle Meslek Tercihlerini Etkileyen Bazı Faktörlerin Belirlenmesi**, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s. 119.
[454] Abdullah Atli, "Lise Öğrencilerinin Meslek Tercihlerinin Yetenek, İlgi ve Mesleki Değerlerine Göre İncelenmesi", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, Cilt:17, Sayı:1, 2016, s.555.
[455] Servasious Thomas Janetius, "Natural Talents and Career Choice"**, National Conference on Skill India Initiative-Power the Performers- a Global Perspective,** 2015, s.29.
[456] Wilson Lowrey ve Lee B. Becker, "The Impact of Technologıcal Skill on Job-Finding Success in The Mass Communıcatıon Labor Market", **JOMC Quarterly**, Cilt:78, Sayı:4, 2001, s.754.
[457] Sylvia J. Hysong, "The Role of Technical Skill in Perceptions of Managerial Performance", **Journal of Management Development**, Cilt:27, Sayı:3, 2006, s.275.

edilebilirlik üzerinde olumlu etkisi olduğunu saptamıştır.[458] Fletcher ve Tyson (2017) ise Florida'da mühendislik öğrenimine devam eden öğrencilerin kazandıkları teknik becerilerin aynı bölgede yer alan işveren telepleriyle örtüşüp örtüşmediğini değerlendirmişlerdir. İşverenlerin teknik becerilerin soyut fikirleri somut hale getirme noktasında önemli ve değerli olduğu düşünceleri ile teknik becerilerin istihdam sürecinde tercih edilebilirliğini arttırdıklarını vurgulamışlardır.[459] Khan (2021) modern kütüphanecilerin teknolojik beceriler kazanmasının iş tatmini ile ilişkisini incelediği bir araştırmasında teknolojik işlevsel ve mesleki becerilerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır.[460]

Kişilerin kariyer kararlarını etkileyen önemli becerilerden birinin yumuşak beceriler olduğu söylenebilir. Yumuşak beceriler mesleki ve teknik becerilerin dışında kalan çalışma hayatında kişilerarası sorunlar ile takım çalışması, iletişim becerilerinin yanı sıra grupları yönetmek için karar verme ve tahmin etme gibi yöneticilerin ihtiyaç duyduğu planlama ve vizyon oluşturma becerilerini kapsayarak gibi kişilerin insani yönlerini ifade eden becerlerdir.[461] Majıd ve diğerleri (2012) işletme lisan eğitimine devam eden 188 öğrenci ile sosyal becerilerin eğitim ve istihdam için önemine ilişkin algılarını inceledikleri çalışmalarında, sosyal becerilerin akademik performansa önemli bir katkı sağalamamasına karşın istihdam edilebilirlik üzerinde önemli etkiye sahip olduğu bulunmuştur.[462] Ismail (2013) Malezya'da yumuşak becerilerin muhasebe bölümü öğrencileri için önemini incelediği bir araştırmasında 450 muhasebe bölümü öğrencisinden gelen bilgileri değerlendirmiş ve öğrencilerin sosyal beceriler kazanmalarının öneminin farkına varmaları ve kendilerini mesleğin gerektirdiği sosyal becerilerle donatmalarının gerekliliğine vurgu yapmıştır.[463] Tseng ve diğerleri (2018) hem lisans ve lisansüstü eğitim alan hem de kariyerlerinde yönetici rolü olan ve

[458] Muhammad Yahya, Soetyono Iskandar ve Sunardi, "Technical Skills and Employability Skills of Vocational High School Students in Indonesia", **Journal of Scientific Research and Studies**, Cilt:4, Sayı:6, 2006, s.148.
[459] Edward C. Fletcher ve Jr. Will Tyson, "Bridging Technical Skills Gaps between High School Students and Local Employers", **Journal of Research in Technical Careers**, Cilt:1, Sayı:1, 2017, s.20.
[460] Asad Kahan, "Impacts of Technology Skills on Generic Job Satisfaction, and Assessment of Training Needs: a Case of Pakistani Librarians", **Library Philosophy and Practice (e-journal)**, 5345, 2021, s.1.
[461] Sajjad Ahmad, Kanwal Ameen ve Midrar Ullah, "Modes of Soft Skills Learning: a Case of University Information Professionals' in Pakistan", **Library Review**, Cilt:66, Sayı: 8/9, 2017, s.713.
[462] Shaheen Majid, Zhang Liming, Shen Tong ve Siti Raihana, "Importance of Soft Skills for Education and Career Success", **International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE),** Cilt:2, Özel Sayı:2, 2012, s.1036.
[463] Suhaiza Ismail, "The Importance of Soft Skills for Accounting Students in Malaysia", **Journal of Accounting Perspectives**, Cilt:6, 2013, s.1.

olmayan 162 öğrenci üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada yumuşak becerilerin istihdam edilebilirlik üzerinde olumlu rol oynadığını ve sosyal becerilerin ise anlamlı bir yordayıcı olduğu sonucunu elde etmiştir.[464] Succi ve Wieant (2019) hem sosyal becerileri değerlendirmek için kullanılan araçlar hem de mezunların çalışma hayatının ilk yıllarında bu becerilerini geliştirmek için kullanılan araçları tanımlamak üzere gerçekleştirdikleri çalışmalarında insan kaynakları departmanları sosyal becerilerin kazandırılması için önemli düzeyde eğitim verdiklerini belirtmişlerdir.[465]

2.4.6. Değerler

Değerler, kendimizi diğer kişilere tanıtırken ya da başkalarının davranışlarını ve kendi davranışımızı yargılarken bir sosyal bilim dalı olarak toplum içerisinde oluşmuş örf ve adetlerin, iyinin ve güzelin, değer yargılarının, normların ve kuralların oluşturduğu sistem bütününü ele almaktadır.[466] Değerler hareketlerimizi yönlendirebilme yeteneğine sahip inanç ve duygularımızdır. Kişi için asıl önemli olanın ne olduğu konusunda önemli bir etkiye sahiptir. İlgiler de değerleri doyurmaya yöneliktir.[467] Değerler kısmen istenen son durumlara odaklandığından, bazı meslekleri seçen kişilerin, bu işlerle ilgili görevleri olması gerektiği biçimde yerine getirseler de çoğu zaman seçimlerinden neden memnun olmadıklarını açıklamak için değerlerine vurgu yapmaktadır. Değerler motivasyon süreçlerini açıklamak ve kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için de gelişmektedir. Bu gelişim sosyal olarak kabul edilen biçimde kültürel etkilerin izleriyle kazanılmaktadır. Değerler, bir sonuç beklentisi olmadan kişinin farkındalığının dışında gelişebilir veya ortaya çıkabilir. Alışılagelmiş bir süreç ve zamanın etkisiyle farkına varılmadan ortaya çıkan duygulardır.[468] Değerler, sosyal gruplar içinde veya gündelik yaşamın her anında herhangi bir olay

[464] Hungwei Tseng, Xiang Yi ve Hsin-Te Yeh, "Learning-Related Soft Skills among Online Business Students ın Higher Education: Grade Level and Managerial Role Differences in Self-Regulation, Motivation, and Social Skill", **Computers in Human Behavior**, Cilt:95, 2018, s.179.
[465] Chiara Succi ve Michaela Wieandt, "Walk the Talk: Soft Skills' Assessment of Graduates", **European Journal of Management and Business Economics**, Cilt:28, Sayı:2, 2019, s.114.
[466] Yener Özen, "Değerler Psikolojisi Bağlamında Optimal Terapi", **The Journal of Social Science,** Cilt: 2, Sayı:4, 2018, s.187.
[467] Korkut Owen, s.5.
[468] Brown, s.470.

veya duruma karşı ortaya çıkabilmektedir. Çalışma hayatında ve meslekte profesyonel ilişkiler içinde deneyim kazandıkça gelişmektedir.

Mesleki değer, bir meslek sahibi olma sonucunda o mesleğin kazançlarından elde edilen doyum olarak nitelendirilmektedir. Mesleğin bireye getirdiği statü, prestij, saygınlık ve kariyer edinme, mesleki rahatlık, kazanç, iş garantisi ile düzenli gelir elde etme ve kendini güvende hissetme gibi duygular kişinin değerlerine göre mesleğindeki değerleri ifade etmektedir.[469] Ateş (2020) Suriyeli lise öğrencilerinin mesleki tercihlerinin neler olduğunu, bu tercihleri yaparken hangi faktörlerden etkilendiklerini saptamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmasında 19 kız öğrenciden 21 erkek öğrenciden 5'i mesleki tercihlerini yaparken mesleklerin konumu, mesleklerin imkânı ve mesleklerin değerlerini göz önünde bulundurduklarını ifade etmişlerdir. Elde edilen bulgular, hemşirelik ve doktorluk mesleğini seçen kişilerin mesleklerinin insan hayatını kurtardığı, insanlara yardım ettiği için değerli olduğu ve mesleğin hem Arap kültüründe hem de Türk kültüründe statüsü yüksek bir meslek olarak algılandığı yönündedir.[470] İnci (2024) öğretmenlerin mesleki değer odaklı yaşam eğilimlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği tez çalışmasında öğretmenler formal ortamlarda sergilemeleri gereken değerlere benzer olarak aydın olma; açık, anlaşılır, etkili ve olumlu iletişim ve beden dili kullanma; saygılı olma ve saygı uyandırma; adil ve objektif olma; sözünde durma, dürüst ve güvenilir olma; sürekli mesleki gelişime açık olma; empatik yaklaşıma sahip olma; aile ve sosyal çevreye karşı sabırlı ve öz kontrollü olma; kişisel gelişime önem verme; tutarlı ve kararlı söz ve davranışlar sergileme değerlerini belirttiklerini saptanmıştır.[471] Araştırma bulguları incelendiğinde değerlerin kariyer tercihi veya meslek seçimi aşamalarında önemli etkisi görülmektedir. Bu etkiler özellikle mesleğin doğasında bulunan hem insani veya toplumsal faydasına yönelik hem de kazanç elde etme veya saygınlık sağlama ile toplumsal statü de kabul görme isteğiyle de ilişkili olduğu söylenebilir. Korkut Owen (2008) Amund ve diğerlerinin yaptığı bir araştırmaya atıfta bulunarak mesleki

[469] Mehmet Ateş, **Suriyeli Göçmen Lise Öğrencilerinin Meslek Tercihini Etkileyen Faktörler (Kilis İli Örneği)**, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Ortadoğu ve Göç Araştırmaları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kilis, 2021, s.34.
[470] Ateş, s.104.
[471] Şadiye İnci, **Öğretmenlerin Mesleki Değer Odaklı Yaşam Eğilimleri**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Ankara, 2024, s.104.

değerleri kazanç, işin devamlılığı, fiziksel güvenlik, kendini önemli hissettirme, bağımsız çalışma imkânı, becerilerin ve yaratıcılığın kullanıldığı bir iş, temiz ve rahat bir iş, ilerleme imkânı, belirli saat aralığında çalışma imkânı, esnek çalışma saatleri, sorumlulukla maaş arasında orantı, işin beklentilerinin netliği, sonuca hemen ulaşma, uzun tatil imkânı sağlaması, erken emeklilik, ilgileri yansıtan, kişilikle uyumlu, kişisel düşünceleri ifade etme fırsatı gibi kişiden kişiye farklılaştığını belirtmişlerdir.[472] Mesleki değer, kazanç, ödül, bağımsızlık statü sahibi olma, sosyal güvence, kariyer, yaratıcılık, kendini gösterme gibi birçok kriter sonucu meslek veya kariyer tercihini etkileyen değerlerdir.[473] Değerler, kişinin yaptığı tercihin ne olduğu ile ilgi değildir. Değerler, kişinin tercihini nasıl yaptığı ve tercihine etki eden faktörleri nasıl anlamlandırdığına ilişkindir.[474] Bu bağlamda, kişilerin tercihlerinin değerler özelinde değişimi kişiliği özelinde kariyere ilişkin kazanımları anlamlandırması yönünde farklılaşmakta ve tercihlerine anlam yüklediği biçimde gerçekleştirdiği söylenebilir.

2.4.7. Farkındalık

Farkında olmak, bilişsel ve duyuşsal bir etkinliktir. Tek başına bir uyarıcıyı fark etmek mümkün değildir. Bir uyarıcıyı fark edebilmek için uyarıcının belirli bir eşiği aşabilecek güçte olması gerekmektedir.[475] Farkında olmak, bir ucunda farkındalığın olmadığı ya da çok az olduğu diğer bir ucunda ise tam bir farkındalık düzeyinin yaşandığı keşiftir.[476] Farkındalık, tek başına gerçekleşen zihinsel bir süreç değil, kendi ve çevresiyle olan etkileşimi, geçmiş yaşantısı ve deneyimleriyle, içsel yaşantısıyla hissettikleri, düşündükleri ve algıladıklarının toplamıdır.[477] Farkındalık, olgu ve olayları doğru anlayabilme, derinlemesine görebilme, tanıma ve anlama konusunda bilinçli bir yaklaşım, ön yargısız ve tarafsız bakabilme kabiliyeti olarak

[472] Korkut Owen, s.20.
[473] Kuzgun, MRD,s.20.
[474] Paul J. Hartung ve David L. Blustein, "Reason, Intuition, and Social Justice: Elaborating on Parsons's Career Decision-Making Model", **American Counseling Association**, Cilt:80, 2020, s.41.
[475] Üstün Dökmen, **Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak**, 17. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2014, s.102.
[476] Ceylan Daş, **Bütünleşmek ve Büyümek: Geştalt Terapi Yaklaşımı**, 6. Baskı, HYB Yayıncılık, Ankara, 2015, s.57.
[477] Peruska Clarkson ve Jennifer Mackewn, **Fritz Perls**, 1. Baskı, SAGE Publications Ltd., London, 1993, s.44.

tanımlanmaktadır.[478] Farkındalık herhangi bir konu, olay veya duruma ilişkin belirli eşiği aşabilme kabiliyetine sahip bir uyarıcının kişide anlamlı sonuç yaratabilme becerisi da ifade edilmektedir. Kişiler kariyer tercihlerini yaparken ilgilendikleri meslek veya çalışma alanlarının belirli bir seviyede onlar için uyarıcı niteliğinin bulunması, ilgili alana yönelme ve o alana ait belirli eğilime sahip olmaları gerçekleştirilecek seçimi etkileyebilme yeteneği de sağlayacaktır.

Bir mesleğe veya tercih edilen kariyere ilişkin farkındalık yaşamak, gerçekleşmesi planlanan işin niteliği, çalışma alanı, beklentileri, o çalışma alanındaki kişilerin boş zamanları gibi detaylı bilgilere sahip olma kişiye doğru seçim yapma noktasında yarar sağlamaktadır. Bu yarar duygusal, sosyal ve entelektüel tatminini sağlaması açısından da önemlidir. Kişilerin tercihlerini yaparken belirli farkındalıkla seçim yapması sosyal kimlik, toplumsal statü ile anahtar rolleri üzerinde de etkili olacak güce sahiptir.[479]

Mesleki veya kariyer tercihlerindeki farkındalık, grup içi yaklaşımlarda rol oynayabilir. Grubun varlığını sürdürmesi için gerekli olduğu düşünülen; grubun kendini güçlü görmesi, grup üyelerinin birbirleriyle işbirliği yapabilmesi, grubun başarısına ortak olma, gruba dahil olma ve üyeliği sürdürme isteği gibi etkiler sosyal karşılaştırma özelinde kişinin konumlandığı alan veya sahip oldukları belirli bir grup karşısında kendisini kıyaslama durumu farkındalık ile ilişkili süreçleri ifade etmektedir.[480] Kişilerin kariyer tercihlerinde farkındalık durumu yaşamaları tercih sonuçlarını sosyal kimlik ve toplumsal statü noktasında etkileyerek saygınlık ve prestij benzeri etkileri hayatlarına taşıyacaktır. Toplumsal yapı içinde meslekler ve tercihler dahil olunan topluluk üyelerine sosyal saygınlık kazandırmaktadır. İcra edilen mesleğin veya işin ilkeleri, etiği, davranış biçimleri, toplum tarafından meslekten neler beklediği gibi durumlara göre toplumsal statünün seviyesi değişmektedir. Toplum tarafından verilen bu statü değerini korumak için o mesleğe veya kariyer tercihine ilişkin farkındalık gerekmektedir. Tek başına meslek veya iş sahibi olmak statüyü

[478] Nazmi Şimşek, "Farkındalık Bilinci", **Türk Yurdu Dergisi**, Cilt: 105,Sayı:346, 2016'dan aktaran Samet Arı, "Birey veya Meslek Grupları İçin Toplumsal Statü Bağlamında Amaç Yönelimli Mesleki Farkındalık Eğitiminin Önemi", **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum**, Cilt:10, Sayı:29, 2021, s.408.
[479] Arı, s.409, 415.
[480] Hanife Demirtaş Andaç, "Sosyal Kimlik Kuramı Temel Kavram ve Varsayımlar", **İletişim Araştırmaları I**, Cilt:1, Sayı:1, s.129,130.

korumaya yetmemektedir. O statüye verilen değeri koruyabilmek için mesleğin veya işin farkındalığının kişi de bulunması önemli bir koşuldur.[481]

Demirdel ve diğerleri (2023) Ortez ve Protez Bölümü öğrencilerinin mesleki farkındalık düzeylerini değerlendirmek için gerçekleştirdikleri bir çalışmada öğrencilerin tercih etmeden önce araştırma yapılmasına rağmen mesleki farkındalık düzeyinin düşük olduğunu saptamışlardır.[482] Düşük mesleki farkındalık düzeyi kişilerin erken kariyer dönemlerinde hatalı seçimler yapması gibi ilerleyen kariyer dönemleri için de kariyer kararı verme zorluklarına neden olabilmektedir.

Kariyer sürecinin en önemli aşamalarından birisi profesyonel bir meslek tercihi yapma bu mesleğe başlama ile devam eden tercihler aşamasıdır. Bu sürecin sağlıklı şekilde yürütülebilmesi sağlıklı kariyer kararı verilmesine bağlıdır.[483] Morgan ve Ness (2003) bu süreci kariyer kararı verme öz yeterliliği olarak değerlendirmiştir. Yaptıkları araştırmada, kariyer kararı verme öz yeterliliği ile kariyer karar verme zorlukları arasında negatif korelasyon olduğunu saptamışlardır. Kişilerin kariyer kararı verme öz yeterliliğinin düşük olmasının kariyer kararı verme güçlüğünü arttırdığı söylenebilir.[484]

Benzer şekilde farklı bir ifade ile Oesch ve Bower (2009) ise bu süreci kariyer farkındalığı kavramıyla değerlendirmiş ve kariyer farkındalığını tanımlamıştır. Kişilerin kariyer amaçlarını belirlemelerini, bu amaçlara ulaşmak için gereksinim duydukları eğitim araçlarını kullanmalarını sağlayan ve kariyer gelişim sürecinde kendilerine daha uygun kariyer kararları verebilmelerini tetikleyen, daha özgüvenli olmalarını ve hızla değişen işgücü piyasalarıyla başa çıkabilmelerini ve iş ile yaşam rolleri arasında sağlıklı bir denge kurabilmelerini sağlayan önemli bir faktör olarak kariyer farkındalığı kavramını tanımlamışlardır.[485] Bu farkındalık kişinin eğitim ihtiyaçları, beceri gereksinimleri, mevcut meslek türleri, iş ortamı ve belirli bir alan

---

[481] Arı, s.415.

[482] Senem Demirdel ve diğerleri, "Ortez ve Protez Bölümü Öğrencilerinde Mesleki Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesi", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2023, s.17.

[483] İsmail Kılıçaslan, **Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Danışmanlığını Almalarına Göre Kariyer Farkındalıklarının, Kariyer Streslerinin ve Kariyer Uyumlarının İncelenmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2023, s.19.

[484] Tracy Morgan ve Davis Ness, " Career Decision-Making Difficulties of First-Year Students", **The Canadian Journal of Career Development**, Cilt:2, Sayı:1, 2003, s.38.

[485] Martha Oesch ve Carol Bower, **Cirriculum Guide: Integrating Career Awareness into the ABE ve ESOL Classroom**, National College Transition Network, 2009, s.12.

veya endüstrinin düzenlemeleri ve beklentileri gibi bilgileri barındırmaktadır.[486] Kariyer farkındalığı ile farklı kariyer dönemlerindeki kişilerle gerçekleştirilen araştırmalar mevcuttur.

Nasir ve Lin (2013) araştırmalarında ortaokul öğrencilerinin benlik kavramı ile kariyer farkındalıkları arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Uluslararası bir okuldan 12 yaşında 165 öğrencinin yer aldığı örneklem grubunda çalıştığı bir araştırmasında öğrencilerin benlik kavramı ile kariyer farkındalıkları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.[487] Ernst (2014) mühendislik fakültesi 1. Sınıf öğrencilerinden oluşan 502 öğrencilik örneklemde öğrencilerin akademik başarıları ile kariyer farkındalıkları arasında anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.[488] Yaşar (2019) spor eğitimi alan üniversite öğrencilerinin kariyer farkındalığını incelemek amacıyla farklı üniversitede öğrenim gören 376 Spor Bilimleri Fakültesi öğrencisi ile yürüttüğü bir çalışma gerçekleştirmiştir ve kariyer farkındalığının, cinsiyet ile sınıf düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiğini saptamıştır.[489] Öztürk (2020) hazırlamış olduğu kariyer gelişim programının üniversite öğrencilerinin kariyer farkındalığı, kariyer stresi ve karar verme yetkinliğine etkisini incelediği üzere doktora tez çalışmasında 14 üniversite öğrencisinden oluşan deney grubuyla çalışmıştır. Bu çalışma kapsamında 8 oturum yapılmış ve kontrol grubuna müdahalede bulunulmamıştır. Yapılan testler sonucunda, deney ve kontrol gruplarının kariyer farkındalık düzeyleri ve kariyer karar verme yetkinlikleri arasında anlamlı farklılık olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.[490] Gündoğdu (2021) üniversite öğrencilerinin kariyer farkındalığı, kariyer engelleri ve kariyer stresi ile akademik başarı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmasında 533 üniversite öğrencisinde kariyer stresinin cinsiyete göre,

---

[486] Donna M. Gibson, "The Career Family Trees: The Use of Genogram in Career Counselling of Students in K-12 Settings", (Ed.Grafton T. Eliason, John Patrick), **Career Development in the Schools,** Information AGE Publishing, United States, 2008, s.206.

[487] Rohany Nasir ve Lee Shiang Lin, "The Relationship between Self-Concept and Career Awareness amongst Students", **Asian Social Science**, Cilt:9, Sayı:1, 2013, s.193.

[488] Jeremy V. Ernst ve Virginia Tech, "Comparing Career Awareness Opportunities of Academically At-Risk And Non At-Risk Freshman Engineering Students", **American Journal of Engineering Education**, Cilt:5, Sayı:2, 2014, s.91.

[489] Onur Mutlu Yaşar,**Spor Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Farkındalıklarının İncelenmesi**, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2009, s.114.

[490] Mustafa Öztürk, **Üniversite Kariyer Gelişim Programının Öğrencilerin Kariyer Farkındalığı, Karar Verme Yetkinliği ve Stresi Üzerindeki Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2020, s.251.

anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre kadın öğrencilerin kariyer streslerinin erkek öğrencilere göre daha yüksektir.[491]Bu bağlamda farkındalığı kariyer kararı verme yetkinliği özelinde önemli bir etkiye sahip olduğu farkındalığın kararları farklılaştırabileceği söylenebilir.

2.4.8. Teknoloji

Teknolojinin gelişimi kişilerin teknoloji ile teması farklı birçok biçimde gerçekleşebilmektedir. Teknolojinin çalışma hayatında gerçekleştirdiği değişimler ile çalışma hayatında esnek ve uzaktan çalışmanın yanı sıra organizasyonlarda yenilik ve girişim gibi kavramların yer bulması, mesleklerin etki alanlarının genişlemesi ya da daralması, mesleklerin gereksinimlerinin farklılaşmasının yanısıra yeni mesleklerin ortaya çıkması kariyer kararlarını çok yönlü olarak etkilemektedir.

Kraemer ve diğerleri (1993) bilgi teknolojisi ve bilgisayar tabanlı bilginin kamu yöneticilerine hizmet etme potansiyeline ilişkin boylamsal çalışmalarında bilgisayar tabanlı bilginin yöneticiler için çok önemli olduğu buna karşın bilgisayar kullanımına bağımlılığın bilgi teknolojilerinin kullanımından daha yüksek gerçekleştiği sonucuna ulaşmışlardır.[492] Speel (2001) organizasyonel düzeyde teknolojik gelişim ve insan kaynakları yönetim stratejilerini incelediği araştırmasında karmaşık bilişsel süreçler ve çalışanların yeni beceriler kazanmasında teknoloji ve insan kaynakları yönetim uygulamalarının ilişkili olduğunu ifade etmiştir.[493] Gera ve Gu (2004) bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılan yatırımın organizasyonel değişiklik ve çalışan becerilerine katkı sağlayıp sağlamadığını değerlendirmeyi amaçladıkları çalışmalarında çalışan becerilerinde yüksek düzeyde performans artışı tespit etmişlerdir.[494]Meyer (2006) teknoloji kullanımı ve iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler saptamış ve teknoloji kullanımının tek başına anlamlı bir sonuç ifade etmediğini ancak

---

[491] Yağmur Gündoğdu, **Üniversite Öğrencilerinin Algılanan Kariyer Engelleri, Kariyer Stresi ve Kariyer Farkındalığı ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişkiler**, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2021,s. 59.

[492] Kenneth L. Kraemer, James N. Danziger, Debora Dunkle ve John L. King, "The Usefulness of Computer-Based Informatıon to Public Managers", **MIS Quarterly**, Cilt:17, Sayı:2, 1993, s.1.

[493] Chester S. Spell, "Organizational Technologies and Human Resource Management", **Human Relations**, Cilt:54, Sayı:2, 2001, s.193.

[494] Surendra Gera ve Wulong Gu, **The Effect of Organizatıonal Innovation and Information Technology on Firm Performance**, The Canadian Economy in Transition Series, Ottawa,2004, s.6.

teknoloji kullanımında uzmanlığın anlamlı bir sonuç ortaya çıkardığını vurgulamıştır.[495] Attar ve Weis (2010) Ürdün'de inşaat sektöründe bilgi teknolojilerinin kullanımının ve çalışanların iş tatmininin artmasında önemli bir yordayıcı olduğunu bulmuşlardır.[496] Barley (2015) otomobil satış sürecinde teknoloji kullanımı ile müşteri ve satıcı arasındaki ilişkinin değiştirdiğini ayrıca bu durumun satış deparmanı çalışanları ile müşterilerin rollerinde farklılaşmaların gerçekleşeceğini ortaya çıkarmıştır.[497] Maceli ve Burke (2016) kütüphane çalışanları ve bilgi biriminde çalışanlarının kulladıkları teknolojilere bağlı olmak beklenen yetkinliklerini araştırmışlardır. Elde ettikleri sonuçta, e-posta kullanımı, ofis programları ve veri tabanı innceleme programlarını kullanabilme becerilerinin gerekliliğine ilişkin vurgu yapmışlardır.[498] Cascio ve Motealegre (2016) özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin iş süreçleri ile organizasyon üzerinde etkili rolü olduğunu vurgulamıştır.[499] Beer ve Mulder (2020) teknolojik gelişmelerin iş özellikleri, işin yürütümü ile mesleki eğitim ve öğretim üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçladıkları çalışmalarında otomatik sistemlerin ve robotların karmaşıklığın yanısıra zihinsel çalışma ile dijital iletişim cihazlarının iş yükünü arttırdığını ortaya çıkarmışlardır.[500] Topçu (2021) ise teknolojik gelişmenin sektörel istihdam üzerindeki etkisini incelemiştir. Teknolojik gelişme ile ar-ge harcamalarına ayrılan payın genişliğinin tarım sektöründeki istihdam payını daraltırken sanayi ve hizmetler payını arttırdığını ifade etmiştir.[501] Chen ve diğerleri (2024) öğrencilerin bilim, teknoloji, mühendislik ve matematiğe yönelik olumlu algılarının kariyer hedefleriyle ilişkisini

[495] Deborah Meyer, "Technology, Job Satisfaction, and Retention: Rural Mental Health Practitioners", **National Rural Health Association**, Cilt:22, Sayı:2, 2006, s.158.
[496] Ghalia A. Attar ve Rateb J. Sweis, "The Relationship Between Informatıon Technology Adoptıon and Job Satisfactıon in Contractıng Companıes in Jordan", **Journal of Information Technology in Construction**, Cilt:15, 2010, s.45.
[497] Stephen R. Barley, "Why The Internet Makes Buying a Car Less Loathsome: How Technologies Change Role Relations", **Academy of Management Discoveries**, Cilt:1, Sayı:1, 2015, (Relation), s.31.
[498] Monica Maceli ve John J. Burke, "Technology Skills in the Workplace: Information Professionals' Current Use and Future Aspirations", **Informatıon Technology and Libraries**, Cilt:35, Sayı:4, 2016, s.35.
[499] Wayne F. Cascio ve Ramiro Montealegre, "How Technology is Changing Work and Organizations", **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.,** Cilt:3, 2016, s.349.
[500] Patrick Beer ve Regina H. Mulder, "The Effects of Technological Developments on Work and Their Implications for Continuous Vocational Education and Training: a Systematic Review", **Front. Psychol.,** Cilt:11, 2020, s.1.
[501] Ebru Topçu, "Teknolojik Gelişmenin İstihdam Üzerindeki Etkisi: Türkiye Ekonomisi Üzerine Sektörel Bir Analiz", **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:11, Sayı:12, 2021, s.481.

incelemişlerdir. Bilim, teknoloji, mühendislik ve matematiğe ilişkin algısı pozitif olan öğrencilerin kariyer tercihlerini yüksek düzeyde bu alandaki mesleklerle ilişkilendirdiği saptanmıştır.[502] Teknolojinin çalışma hayatı, kariyer süreci, meslek seçimi ve tercihler üzerinde çok yönlü etkisinin olduğu hem çalışma hayatında yer alan hem de yeni başlayan adayların kariyer kararları üzerinde etkisi yüksek bir faktör olduğu söylenebilir.

2.4.9. Dijital Yetenekler

Hızlı teknolojik gelişim ile birlikte organizasyonlara karlılık sağlayan sermaye ve know-how anlaşmaları yerini bilimsel buluşlar ve dijital değişime uyumlu yeteneklere bırakmaktadır. Esnekleşme, uzaktan çalışma, yapay zeka destekli analitik araçlar, büyük veri, dijital platformlar ile organizasyonların sürdürülebilir başarısında rol oynayan faktörün insan olduğu vurgulanmaktadır. İnsanın öne çıkan yeteneği ise dijital yetenek olarak adlandırılmaktadır. Dijital yetenekleri ne olduğu ve nasıl yönetileceğine ilişkin bilgiler hem organizasyonlara yeni yetenekleri tanıma ve yetenek yönetimi süreçleri yönetmeleri için yardımcı olurken hem de dijital yeteneklerin organizasyondaki önemi ve sağladığı değer hakkında yeni bilgiler kazandırmaktadır.[503]

Dijital yeteneklerin çalışma hayatında öncelikli istihdam alanları incelendiğinde sağlıkta robotik uygulama, e-sağlık, m-sağlık, dijital hastane, elektronik hasta kayıtları, sağlık çalışanı, sağlık sistemi ve paydaşlar açısından hizmete 7/24 erişim[504], eğitimde yabancı dil öğrenimi için uygulamalar, çevrim içi kurslar, referans yönetim araçları[505], finansta ise müşterilerin zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın dijital (kripto) para alım-satımı, internet ve mobil bankacılık aracılığıyla iş

[502]Yu Chen, Winnie Wing Mui So, Jinxin Zhu ve Stephen Wing Kai Chiu, "STEM learning Opportunities and Career Aspirations: The Interactive Effect of Students' Self-Concept and Perceptions of STEM Professionals", **International Journal of STEM Education**, Cilt:11, Sayı:1, 2024, s. 1.

[503] Aziz Revnaki, "**Geleceğin İnsan Kaynakları: Dijital Dönüşüm, Yetenek Yönetimi ve İnovatif Yaklaşımlar"**, Harward Business Review, 15.04.2024, https://hbrturkiye.com/sponsorlu-icerik/gelecegin-insan-kaynaklari-dijital-donusum-yetenek-yonetimi-ve-inovatif-yaklasimlar, (16.05.2024), s.1

[504] Taşkın Kılıç,"E-Sağlık, İyi Uygulama Örneği: Hollanda", **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2017, s. 209,210.

[505] Bekir Parlak, "Dijital Çağda Eğitim: Olanaklar ve Uygulamalar Üzerine Bir Analiz", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı, 2017, s.1747,1748.

ve işlem yürütme ve interaktif danışmanlık hizmeti alanlarının öncelikli ve uyumlu olduğu görülmektedir.[506] Ferrari ve diğerleri (2012) dijital yetkinlikleri bilgi, beceri ve tutumlardan oluşan bir bütün olarak ele alarak bilgi ve iletişim teknolojileri ile dijital araçları belirli görevleri yerine getirmek için kullanabilmek, problem çözmek, iletişim kurmak, bilgiyi yönetmek, işbirliği yapmak, içerik geliştirip paylaşmanın dijital beceri ve yetkinlikler için gereklilik olduğunu belirtmiştir.[507] Vieru (2015) dijital yetkinliği teknoloji, bilişsel ve organizasyon kültürü boyutu ile bu boyutların bütünleşmesinden oluşan dört boyut olarak ifade etmiştir.[508] Teknolojiyi mevcut bilgi teknolojilerini kullanarak işleri daha verimli hale getirmek, bilişsel süreci organizasyonel bağlamda bilgiyi okuma, anlama ve seçme, organizasyon kültürünü çalışma normları özelinde bilgi teknolojilerini kullanarak işbirliğinde bulunmak olarak belirtmiştir. Btünleşme boyutunu ise çalışanların bilgiyi saklamalarını, aktarmalarını, paylaşmalarını ve işbirliğine dayalı olarak yeni bilgi tabanları oluşturmak olarak vurgulamıştır.[509]

Dönüşüm alanlarına uyum sağlayabilecek yeteneklerin keşfedilmesi ve organizasyonlarda yer alması önemli, değerli ve öncelikli bir faktördür. TÜSİAD (2015) Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı raporunda dijital teknolojinin gelişimini yavaşlatan unsurlar arasında yetkinlik eksikliği ilk sırada yer aldığı vurgusu bulunmaktadır.[510] OECD (2019) dijitalleşme ile yeni mesleklerin ortaya çıkabileceği ve istihdam edilebilirliği arttıracağını ifade ederken iş gücü piyasasında yaşanabilecek eşitsizliklerin derinleşebileceğine ilişkin de dikkat çekmektedir.[511] Dünya Ekonomi Forumu (2020) Geleceğin İşleri raporunda dijital yeteneklerin veri analizi, bilgisayar bilimi ve bilgi teknolojileri olduğunu vurgulamış 2019'da geçerli nezaket, minnettarlık, farkındalık gibi yumuşak becerilerin yerini 2020 yılında mühendislik,

[506] Uğur Uzun ve Murat Berberoğlu, "İnternet Bankacılığı Hizmetlerinin Banka Performansı Üzerine Etkisi", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Sayı:20, 2018, s.51.
[507] Anusca Ferrari, **Digital Competence in Practice: an Analysis of Frameworks**, Publications Office of the European Union, 2012, s.3.
[508] Dragos Vieru, **Towards a Multi-Dimensional Model of Digital Competence in Smalland Medium-Sized Enterprises**, Encyclopedia of Information Science and Technology, (Ed. Mehdi Khosrow-Pour), 3. Baskı, Information Science Reference, United States of America, 2015, s.6719.
[509] Sedef Gülsüm Aksu ve Olca Sürgevil Dalkılıç, "Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış", **Journal of Business in The Digital Age**, Cilt:2, Sayı:2, 2019, s.5.
[510] TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GFK, "**Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı**", 04.05.2016,https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technologymediatelecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf, (16.05.2024), s.38.
[511] OECD, **OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work**, OECD Publishing, Paris, 2019, s.25.

bulut bilişim, veri ve teknolojik becerilerin aldığını belirtmiştir.[512] Hollerbach ve Kreimeier (2020) seçme ve yerleştirme süreçlerinde doğru adayların tespiti ve çalışan aidiyetinin geliştirilmesi gibi boyutlarda yetenek yönetimi perspektifinden yapay zekâ uygulamalarının taşıdığı potansiyele ilişkin çalışmalarında yapay zeka uygulamalarının yetenek yönetimi için uygun bir alan olduğu bununla birlikte dijitalleşmeye geç kalmanın ortaya çıkaracağı yabancılaşmadan korunmanın önemini vurgulamışlardır.[513] Erol (2021) dijital dönüşüm ile sanal işyerlerinin işçiler tarafından benimsenmesinde ortaya çıkması olası sorunlar üzerine gerçekleştirdiği çalışmada rahat çalışma ortamı, mesai saatlerinin esnekliği, sendikal haklar, iş sağlığı ve güvenliğinin sağlanması gibi hakların uygulanmasında zorlukların ortaya çıkabileceğini belirtmiştir.[514] Çam ve Eke (2022) yönetimdeki dijitalleşme olgusunun çağrışımı, alanları, avantajları, dezavantajları, fırsatları, tehditleri ve geleceğinin irdelenmesini içeren nitel araştırma avantaj ve fırsatların dezavantaj ve tehditlerine kıyasla fazla olduğu, gelecekte daha da yaygınlaşacağı ve kamu, özel, sivil örgüt ve yöneticileri bu sürece kendilerini adapte etmeleri gerektiği sonucuna ulaşmışlardır.[515] Ahat (2023) yapay zekâ bağlamında yetenek yönetimi trendleri ve zorlukları çalışmasında dijital dönüşüm ve yapay zeka uygulamasını yetenek yönetimi aracı olarak kullanan organizasyonların hem daha etkili ve çevik olduğu hem de yetenekli çalışanları bulma ve elde tutma becerilerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.[516] Çalışma hayatının hızlı gelişen dijitalleşme gücü organizasyonel yapı ve ilişkileri farklılaştırmakta çalışanların uyum sağlama ile yenilik ortaya çıkarma gücününe ihtiyaç duymaktadır. Organizasyonların rekabet gücü, verimlilik, farklılık, geleceğe hazırlık gibi ihtiyaç duyduğu yeni yetenekler bilgi, bilgiyi işleme ve bilgiyi farklılaştırarak kullanabilme kabiliyeti olduğu söylenebilir. Geleceğe yönelik yayınlanan ve ihtiyaç duyulacak meslek ve iş alanlarına ilişkin bilgi ve yazılım

[512]World Economic Forum, "**The Future of Jobs Report**", 20.10.2020, https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/, (16.05.2024), s.36.
[513] Sonja Hollerbach ve Clemens Kreimeier, "Künstliche Intelligenz im Talent Management – Die Richtigen Hebel zur Chancenrealisierung", **Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis**, (Ed. Markus H. Dahm ve Stefan Thode), Springer Gabler, 2020, s.99.
[514] Abdullah Erol, "Dijitalleşme Çağında İşyerinin Değişimi: Sebepleri ve Sonuçları", **İnsan ve İnsan**, Cilt:8, Sayı:30, 2021, s.112.
[515] Sıddıka Çam ve Erdal Eke, "Yükseköğretim Kurumu Çalışanlarının Yönetimde Dijitalleşme Algısı: Nitel Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:13, Sayı:30, 2022, s.273.
[516] Kamil Ahat, "Yapay Zekâ Destekli Dijital Yetenek Yönetimi Teknolojilerinin Uygulanması: Bir Literatür Analizi ve Model Önerisi", **Five Zero**, Cilt:3, Sayı:1, 2023, s.163.

teknolojisini kullanabilme yeteneğinin yanısıra bu yeteneği geliştirebilme özelliğine sahip kişilerin istihdam edilebilirlik ile kariyerine ilişkin kararlarda etkili bir faktör olacağı düşünülmektedir.

2.4.10. Kültür

Kültür kişinin içinde yaşadığı toplumun etkilerini inanç, tutum, değerler ve kararları üzerinde gördüğü önemli bir etki faktör olarak değerlendirilmektedir. Sosyal ilişkiler ağı ile insanlar üzerinde etkili olabilen kültür, gelenek, görenek,inanç, tavır, dil ve anlayış gibi unsurlarla nesilden nesile aktarım yoluyla geçerek tercihlerini biçimlendirmektedir.[517] Kültür üzerine gerçekleştirilen birçok araştırma kariyer kararları ve meslek seçimlerindeki etkisini ortaya çıkarmaktadır.

Hofstede (1991) sosyal cinsiyet rollerinde erillik ve dişillik vurgusunda bulunarak sosyal cinsiyet rollerinin açıkça belirgin olduğu toplumları eril, sosyal cinsiyet rollerinde belirgin bir farklılaşma olmayan toplumları ise dişil olarak belirtmiştir. Türkiye erillik ve dişillik ayrımında orta hatta yer alan bir ülke olarak belirtilmiştir.[518] Hofstede'ye göre ticari organizasyonlarda eril hedefler söz konusudur. Bu nedenle ticari organizasyonlar erkeklerin ilerlemesine yöneliktir. Bu bakış açısının geçerli olduğu organizasyonlarda yöneticilerin başarılı olabilmesi atılgan, hırslı, rekabetçi yani erkek olmasına bağlıdır. Buna karşın hastaneler ve hemşirelik hizmetleri gibi sağlık odaklı mesleklerin alanlarının yer aldığı kurumlar ve alanlar daha dişil amaçlara sahiptir ve kadınların ilerlemesine olanak tanımaktadır.[519] Grunig (2000) dişil değerlerle etkili ve etiğe uygun halkla ilişkiler uygulamalarının normları arasında paralellik olduğunu vurgulamıştır.[520] Lamsa ve diğerleri (2000) öğrencilerin meslek seçiminde değerlerin rolü olduğu ve eril değer eğilimi yüksek olan öğrencilerin

---

[517] Semra Günay Aktaş, Gökçe Ofli ve Semra Balaban, "Sosyo-Kültürel Yapının Üniversite Öğrencilerinin Bölüm Seçimi Üzerindeki Etkisi Anadolu Üniversitesi Örneği", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:15, Sayı:4, 2013, s.62.

[518] Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Abridged Edition, Sage Publication, California, 1991, (Culture), s.176.

[519] Nermin Uyguç, "Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 2003, s.95.

[520] James E. Grunig, "Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as CoreProfessional Values in Public Relations", **Journal of Public Relations Research**, Cilt:12, Sayı:1, 2000,s.23.

işletme eğitimini tercih ettiklerini göstermiştir.[521] Myyry ve Helkama (2001) işletme, sosyal bilimler ve teknik alanda eğitim gören öğrenciler arasında, değer öncelikleri bakımından farklılık olup olmadığını inceledikleri çalışmalarında işletme öğrencilerinin güç ve başarıya önem verirken sosyal bilim öğrencilerinin evrenselliğe, yardımseverliğe ve maneviyat öğelerine, teknik alanda eğitim gören öğrencilerin ise güvenliğe daha fazla önem verdikleri saptanmıştır.[522] Jacobs ve diğerleri (2006) ebeveynlerin toplumsal cinsiyete dayalı meslek beklentilerinin ergenlerin beklentileriyle ve kariyer tercihleri ile ilişkili olduğunu saptamışlardır.[523] Howard ve diğerleri (2009) destekleyici ilişkilerin kariyer karar, hedef belirleme gibi sonuçlar üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında Kuzey İtalya bölgesinde erkek öğrencilerin ve Güney İtalya bölgesinde ise kadın öğrencilerin kariyer kararlarının farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır.[524] Sawitri ve diğerleri (2013), kolektivist kültürlerde aile desteğinin kariyer hedeflerine göre kariyer kararı yetkinliğiyle daha çok ilişkili olduğunu bulmuşlardır.[525] Halpern ve Perry-Jenkins (2016) ebeveynlerin toplumsal cinsiyete dayalı davranışlarının çocukları üzerindeki etkini inceledikleri çalışmalarında toplumsal cinsiyet rolüne ilişkin tutumlarını yordadığını bulgusunu elde etmişlerdir.[526] Gün (2018), kariyer değerleriyle kariyer kararı yetkinlik beklentisi arasındaki ilişkide ulusal kültürün bireycilik boyutunun aracı rol aldığını saptamıştır.[527] Akosah-Twumasi ve diğerleri (2018), gençlerin kariyer seçimlerini etkileyen faktörlerle ilgili araştırmalarla bir meta-analiz çalışması gerçekleştirmişlerdir. Daha toplulukçu kültürlerde gençlerin kariyer seçimi yaparken

---

[521] Anna Maija Lamsa, Aila Sakkinen ve Pırkko Turjanmma, "Values and Their Change During The Businness Education: a Gender Perspective", **International Journal of Value-Based Management**, Cilt:13, 2000, s.13.

[522] Liisa Myyry ve Klaus Helkama, "University Students' Value Priorities and Emotional Empathy", **Educational Psychology**, Cilt:1, Sayı:1, 2001, s.25.

[523] Janis E. Jacobs, Chiristina S. Chhin ve Martha Bleeker, "Enduring Links: Parents' Expectations and Their Young Adult Children's Gender-Typed Occupational Choices", **Educational Research and Evaluation,** Cilt:12, Sayı:4, 2006, s.394.

[524] Kimberly As Howard ve Diğerleri, "The Relation of Cultural Context and Social Relationships to Career Development in Middle School", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:75, Sayı:2, 2009, s.100.

[525] Dian R. Sawitri, Peter A. Creed ve Melanie J. Zimmer-Gembeck, "The Adolescent–Parent Career Congruence Scale: Development and Initial Validation", **Journal of Career Assessment**, Cilt:21, Sayı:2, 2013, s.210.

[526] Hillary Paul Halpern ve Maureen Perry-Jenkins, "Parents' Gender Ideology and Gendered Behavior as Predictors of Children's Gender-Role Attitudes: A Longitudinal Exploration", **Sex Roles**, Cilt:78, Sayı: 11, 2016, s.1.

[527] Gül Gün, "Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:18, Sayı:35, 2018, s.78.

ailelerinin beklentilerine daha fazla önem verdiklerini saptamışlardır.[528] Tao ve diğerleri (2018) göçmen öğrencilerin meslek seçim süreçlerinde hem mevcut kültürlerinin hem de göç ettikleri ülkede varolan kültürün kariyer kararlarında etkili olup olmadığını incelemişlerdir. Göçmen öğrencilerin kariyer kararılarında her iki kültür arasında kaldıkları belirsizlik ile etkilenmeler olduğu bulgusu elde edilmiştir.[529] Polenove ve diğerleri (2018) iki farklı kültüre sahip Asyalı ve Amerikalı öğrencilerin kariyer kararlarını inceledikleri çalışmalarında aileye karşı sorumluluk duygusu ile kişisel tercihlerinin kariyer kararlarını farklı kültür odağında etkilediğini saptamışlardır.[530] Soylu ve Esen (2022) öğretmenlik meslek seçimini toplumsal cinsiyet açısından incelemiş erkeklerin meslek seçimini toplumsal cinsiyet rollerine daha fazla dikkat ettiği, kadınların meslek öncesi öğretmen kimliğini erkeklere göre daha çok benimsediğini ortaya koymuşlardır. Toplumsal cinsiyet oluşumunun alt boyutları olan geleneksel toplumsal cinsiyet rollerinin meslek seçiminde toplumsal cinsiyet rolünün anlamlı bir yordayıcısı olduğu fakat eşitlikçi toplumsal cinsiyet rolleri boyutunun ise meslek seçiminde toplumsal cinsiyet rolü anlamlı bir şekilde yordamadığı sonucuna ulaşmışlardır.[531] Bu bağlamda kültürün kişilerin kariyer kararlarını doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği, çok geniş bir etkileme yelpazesi içinde kültürün sosyal algı, normlar, yetiştirilme, aile faktörü gibi kendi özelinde birçok değişken aracılığıyla önemli bir yordayıcı olduğu söylenebilir.

2.4.11. Popüler Kültür

Kariyer, kişinin yaşam boyu hayatını derinden etkileyebilecek en doğru, en uygun ve en gerçekçi biçimde verilmesi gereken önemli kararlardan biridir. Kariyerin ilk dönemlerinin meslek seçimi veya seçim sürecinin gerçekçi şekillendiği zaman

[528] Peter Akosah-Twumasi ve diğerleri, "A Systematic Review of Factors that Influence Youths Career Choices—The Role of Culture", **Frontiers in Education**, Cilt:58, Sayı:3, 2018, s.1.
[529] Dan Tao ve diğerleri, "The Cultural Shaping of Career Aspirations: Acculturation and Chinese Biculturals' Career Identity Styles", **Canadian Journal of Behavioural Science**, Cilt:50, Sayı:1, 2018, s.29.
[530] Elena Polenova ve diğerleri, "Emerging Between Two Worlds: A Longitudinal Study of Career Identity of Students From Asian American Immigrant Families", **Emerg. Adulthood**., Cilt:6, Özel Sayı, 2018, s.53.
[531] Ayşe Soylu ve Yasemin Esen, "Öğretmenlik Meslek Seçimi ve Meslek Kimliğinin Kurulumunda Toplumsal Cinsiyetin Rolü", **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)**, Cilt:22, Sayı:3, 2022, s.1022.

dilimi olduğu söylenebilir. Kişilerin geleceğe yönelik kararları sadece istekleri doğrultusunda değil çevresel etkileşimleri aracılığıyla da gerçekleşebilmektedir. Kitle ileşim araçları ile bilgi teknolojiilerindeki gelişim kültürel etkileşim ve iletişimi hızlandırmaktadır. Sürekli değişen, yeni olarak kabul gören, ortak zevk ve gündemde olan gibi kavramlarla nitelendirilen popüler kültür kariyer kararını etkileyebilmektedir. Toplumun zevkine uygun ve başkalarının tuttuğu, sevdiği, herkesin tanıdığı olarak meslek seçimi aşamasına gelmiş gençlerin popüler kültürün öğelerinden bazıları olan taklit, çoğunluk tarafından kabul görme, şöhret, gelir gibi değişkenlerin etkisiyle kararları farklılaşabilmektedir.[532]

Uhls ve Greenfield (2012) gerçekleştirdikleri çalışmada popüler kültürün ergenlik dönemi öncesinde kişilerde şöhret algısı yordayıcısı olarak kariyer seçimini etkilediğini saptamıştır.[533] Allen ve Mandick (2018) İngiltere'de popüler kültürün iş hayatı, konuşma ve düşünme biçimini nasıl etkilediğine ilişkin 148 gençle gerçekleştirilen araştırma popüler kültürün gençleri sıkı çalışma ve beceriye dayalı olarak destekleme ya da şöhret, servet ve kolay kazançlara değer vermesine mi yol açtığına ilişkin ikileme eleştirel bakış açısı sunmuştur. Kariyer planlama ile eğitimlerde popüler kültürün olumlu yönlerinin alınarak ve üretken şekilde desteklenmesi gerekliliği önerisinde bulunulmuştur.[534] Woo ve Mcdermot (2019)'un ergenler arasında popüler olan televizyon programlarında etik olmayan ve erdemsiz işyeri davranışlarının nasıl tasvir edildiği ile ergenlerin bu tasvirleri nasıl anlamlandırdığını mesleki beklentiler üzerine etkileri boyutu ile incelediği araştırmasında popüler yayınların ve kararkterlerin işyeri etiği ve mesleklere ilişkin olarak kişileri etkilediği saptanmıştır.[535] Aley ve Levine (2021) popüler kültürün kariyer algısı üzerine etkisini vurgularken influencerlarla kişilerin etkileşiminin iş

[532] Ebru Özlem Güven, Arzu Azizağaoğlu ve Barış Aksu, "Popüler Kültürün Meslek Seçimi Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **1.Uluslararası 5.Ulusal Meslek Yüksekokulları Sempozyumu**, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu, Konya, 27-29 Mayıs 2009, s.1.

[533] Yalda T Uhls ve Patricia M Greenfield, "The Value of Fame: Preadolescent Perceptions of Popular Media and Their Relationship to Future Aspirations", **Dev. Psychol.**, Cilt:48, Sayı: 2, s.315.

[534] Kim Allen ve Heather Mendick, " Celebrity Culture and Young People's Aspirations: a Resource For Careers Education ?", **Journal of the National Institute for Career Education and Counselling**, Cilt:34, 2018, s.15.

[535] Dajung Woo ve Kimberly W. Mcdermott, "Portrayals of Unethical and Unvirtuous Workplace Behaviors on TV: Implications for Vocational Anticipatory Socialization", **International Journal of Communication**, Cilt:13, 2019, s.2872.

ahlakını önemli ölçüde yordadığı sonucuna ulaşmıştır.[536] Öztürk ve diğerleri (2020) popüler kültürün hemşirelik mesleği üzerine etkisini incelelemiştir. Çalışmada hemşilerin geçmişten gelen imgelemeler ve kitle iletişim araçlarının yaygınlığıyla olumsuz koşullara maruz kaldığı için benlik saygısını yitirme, toplum tarafından küçümsenme ve baskı gibi sorunların ortaya çıktığı saptanmıştır.[537] Abishek (2022) popüler kültürün genç kuşağın kültürel kimliğinin oluşumundaki etkisini incelediği çalışmasında hem yeni yaşam tarzının hem de toplumun diğer kesimlerinden ve farklı alanlardan gelen etkinin insanların algılarını etkilediğini ve bu durumu kabul etme, tutumları ifade etme yönündeki inançları değiştirdiği bulgusuna ulaşılmıştır.[538] Wang ve diğerleri (2022) Lent'in sosyal bilişsel kariyer teorisinden yola çıkarak sosyal medyanın öz yeterlilik algısı üzerinde rol oynayıp oynamadığını inceledikleri çalışmalarında sosyal medyanın kişiler üzerinde sosyal medyada yer alan karakterle anlamlı düzeyde ilişki kurma, popüler medyanın tüketimi ile yüksek öz yeterlilik etkisini ortaya çıkarabileceği vurgusunda bulunmuşlardır.[539] Garg ve diğerleri (2022) popüler kültürün kariyer üzerindeki etkisini incelediği araştırma sonucuna göre bilim, teknoloji, mühendislik, matematik ve tıp alanında kariyer tercihi üzerinde popüler kültürün kişilerin statüye ilişkin algılarını üzerinde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.[540] Gonzalez ve diğerleri (2024) ünlülerin, etkileyicilerin ve sporcuların instagram içeriklerinde öne çıkan paylaşımlarını ahlaki temelleri takipçileri tarafındam çerçevesinde sistematik olarak incelemiş, ünlü kişilerin ahlaki paylaşımlarının en az bir kere paylaşıldığını saptamıştır.[541] Bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi, kitle iletişim araçlarının yaygınlığı, yapay zeka, bilişim teknolojileri ile sosyal medya araçları ile

---

[536] Melinda Raynae Aley ve Kenneth J. Levine, "Popular Culture at Work: How Emerging Adults' Favorite Celebrity Can Influence Future Career Aspirations and Work Ethic", **Atlantic Journal of Communication**, Cilt:30, Sayı:4, 2021, s.1.

[537] Ebru Öztürk ve diğerleri , "Popüler Kültür ve Hemşirelik", **Adıyaman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2020, s.380.

[538] Kumar Singh Abhishek, "A Study of Popular Culture and its Impact on Youth's Cultural Identity", **The Creative Launcher**, Cilt:7, Sayı:2, 2022, s.149.

[539] Danqi Wang, Xiping Liu ve Haiyan Deng, "The Perspectives of Social Cognitive Career Theory Approach in Current Times", **Front Psychol.,** Cilt:30, Sayı:13,2022, s.1.

[540] Pranjal Garg, Rithika Chunduri ve Chinmayi Balusu, "Exploring The Relationship between Popular Culture and Perceptions of Social Standing in Science, Technology, Engineering, Mathematics and Medicine (STEMM) Careers: a Pilot Study Using Path Analysis", **Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society**, Cilt:45, 2022, s.1.

[541] Anaëlle González, Drew P. Cingel ve Laura Vandenbosch, "A Systematic Content Analysis of the Moral Foundations Featured in Celebrities', Influencers', and Athletes'Instagram Content", **Mass Communication and Society**, Cilt:1, 2024, s.1.

etkişimin karmaşıklaşan yapısı meslekler, mesleklere ilişkin algılar ve bilgileri sürekli değiştirmektedir. Elde edilen yeni bilgilerle birlikte influencer, fenomen, takip edilen gibi kavramlarla kitle iletişim araçları ve farklı yazılım platformları aracılığıyla sayısız kişiye erişim sağlayanların yaptıkları işler kariyer tercihleri üzerinde hem etkileyici hem de rol model olarak yönlendirici bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Popüler kültürün bu noktada kariyer kararları üzerinde etkili bir faktör olduğu söylenebilir.

2.4.12. Organizasyonel Koşullar

Çalışanların işlerinde ilerleme, bir üst seviyeye ulaşma, kendilerini çalışma hayatında ve organizasyon içinde geliştirmeleri üzerinde kişilik özellikleri, eğitim düzeyleri, yetenekleri gibi birçok faktör etkilemektedir.[542] Kişiler kariyer süreçlerini yönetirken kendi amaçları ile organizasyon amacının örtüşmesi ve iş doyumu gibi faktörler işte kalması için temel belirleyici bir rol oynamaktadır.[543] Bu faktörlerin belirgin hale gelmesi veya çalışanın organizasyon ile bağ kurması çalışma şartlarına göre farklılaşmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonel şartların kişi ve organizasyon ilişkisine dayalı olarak kariyer kararları üzerinde etkili olacağı söylenebilir.

Araştırma organizasyonel koşulların kariyer kararını etkilediğini ortaya çıkarmaktadır. Albayrak (2007) özel sektörde ve 12 farklı alanda faaliyet gösteren 200 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada çalışanlarla yapılan kariyer yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğunu, kişinin çalıştığı sektör ne kadar iyi bir imaja sahipse o kadar yüksek düzeyde organizasyonun kariyer sürecinde istihdam için tercih edilebilirliğinin yüksek olduğu bulgusuna ulaşmıştır.[544] Örücü ve Özafşarlıoğlu (2013) Güney Afrika Cumhuriyet'inde 100 tekstil işçisiyle gerçekleştirdikleri çalışmada işten ayrılma niyetleri ile organizasyonel adalet ilişkisi olup olmadığı incenlemiştir. Elde edilen bulgularda çalışanların örgütsel adalet algıları ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışanlar için örgütsel adaletin varlığı işten ayrılma niyetini azalttığı yönünde

[542] Kozak, s.18.
[543] Deniz Taşçı, **Eğitim ve Geliştirme**, İnsan Kaynakları Yönetimi I, 1. Baskı, Anaolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s.121.
[544] Emine Gözde Albayrak, **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007, s.86.

olmuştur.[545] Goulet ve Singh (2018) Sri Lanka hazır giyim imalat sektöründe çalışan yönetiler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında iş değişkenleri olarak belirlediği organizasyonel belirsizlik ve iş ahlakının kariyer bağlılığı üzerinde etkisine vurgu yapmıştır.[546] Anafarta ve Yılmaz (2019) işe adanmışlığın kariyer tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki aracılık rolünü araştırdığı çalışmasında kariyer tatmin düzeyleri yüksek olan çalışanların işe adanmışlıklarının artması neticesinde, işten ayrılma niyetlerinin azaldığını saptamıştır.[547] Akın (2019) iş özelliklerinin işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olup olmadığını ele aldığı çalışmasında hem işe adanmışlık hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır.[548] Kar ve Muratoğlu (2022) ise sigortacılık sektöründe işten ayrılma niyeti ile psikolojik sözleşme ihlalin de organizasyonel özdeşleşmenin aracı rolünü incelemiş, organizasyonel özdeşleşme ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır.[549] Büyükbeşe ve Çıkmaz (2022) adanmışlık ve dinçlik ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır.[550] Diaa ve diğerleri (2024) çalışma alanı özerkliğinin düzenleyici rolünün çalışanların öznel kariyer başarısı ve algılanan istihdam edilebilirliği üzerinde etkisi olup olmadığını incelediği çalışmasında çalışma alanı özerkliğinin öznel kariyer başarısı ve algılanan istihdam edilebilirlikle ilişkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir.[551] Bu bağlamda, organizasyonel imaj ve adalet ile iş tanımlarında belirsizlik, iş ahlakı ve etiği ile çalışma alanının özerkliğinin organizasyonel bağlılık ve adanmışlık üzerinde etkili olduğu, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir yordayıcısı olarak işten

[545] Edip Örücü ve Sibel Özafşarlıoğlu, "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:23, 2013, s.335.
[546] Laurel R. Goulet ve Parpudyal Singh, "Career Commitment: A Reexamination and an Extension", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:61, Sayı:1, 2018, s.74.
[547] Ayşe Anafarta ve Özkan Yılmaz, "Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:4, 2019, s.2944.
[548] Özden Akın, "İş Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", **Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)**, Cilt:2, Sayı:2, 2019, s.1.
[549] Ahmet Kar ve Mehmet Muratoğlu, "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Sigortacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama", **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:24, 2022, s.121.
[550] Tuğba Büyükbeşe ve Gül Çıkmaz, "Çalışanların İşe Adanmışlıkları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Kurumunda Bir Alan Çalışması", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2022, s.22.
[551] Naglaa Mohamed Diaa, Ali Zain Ul Abidin ve Marvin Roller, "Examining the Relationship of Career Crafting, Perceived Employability and Subjective Career Success: The Moderating Role of Job Autonomy", **Future Business Journal**, Cilt:10, Sayı:16, 2024, s.1.

ayrılma niyetini etkilediği elde edilen bulgulardandır. Organizasyonel koşulların çalışanların işten ayrılma, istifa, organizasyonel bağlılıklarının farklılaşması kariyer kararlarının da farklılaşmasına yol açarak hem çalışanları farklı organizasyonlarda yeni istihdam alanlarına hem de mevcut organizasyonlarında kariyerine yönelik farklı tutumlara yöneltilebilmektedir.

Loundoun ve Barley (2003) Avustralya'da birçok işyerinde uygulanmaya konulan 12 saatlik vardiya sistemiyle çalışma biçiminin ortaya çıkaracağı koşulları incelemiştir. Vardiya sistemi ile çalışmanın iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına ilişkin endişeler ve olumsuz koşullara zemin hazırladığını vurgulanmıştır.[552] Brown ve Benson (2005) 2399 çalışan üzerinde zor performans hedeflerine ulaşmak için aşırı iş yüküne sahip çalışanların yönetilebilir bir performans değerlendirme kriterine sahip olup olmadığını değerlendirdikleri çalışmalarında aşırı iş yükünün çalışan verimliliğini olumsuz etkilediği ve ilerleyen süreçte stres ile tükenmişlikten dolayı çalışmaz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.[553] Altay ve Turunç (2018) iş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti ilişkisini bütünsel bir bakış ile incelemişler 506 özel güvenlik personelinden topladıkları verileri analizi etmişlerdir. İş yükünün çalışma yaşamı kalitesi ile lider-üye etkileşim kalitesini olumsuz biçimde etkilediği ve iş yükünün çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisine lider-üye etkileşimin aracılık ettiği aynı zamanda çalışma yaşam kalitesinin, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü etkiye sahip olduğunu tespit edilmiştir. [554] Khattak ve diğerleri (2011) Pakistan'da bankacılık sektöründe, mesleki stres ve tükenmişlik ilişkisini inceledikleri çalışmalarında uzun saatler süren çalışmaların hem fiziksel tükenmişliğii hem de iş-özel yaşam dengesini etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.[555] Değirmencioğlu ve Öztop (2019) vardiyalı çalışma düzeninin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve vardiyalı çalışma sisteminin işten ayrılma niyeti üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi

[552] Rebecca Loudoun ve Bill Harley, "Industrıal Relatıons Decentralısatıon and The Growth of 12-Hour Shifts In Australia", **The Journal of Industrial Relations**, Cilt:43, Sayı:4, 2003, s.417.
[553] Michelle Brown ve John Benson, "Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes", **Group & Organization Management**, Cilt:30, Sayı:1, 2005, s.99.
[554] Melih Altay ve Ömer Turunç, "İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:17, 2018, s.191.
[555] Jamshed Khan Khattak ve diğerleri, "Occupational Stress and Burnout in Pakistan's Banking Sector", **African Journal of Business Management**, Cilt:5, Sayı:3, 2011, s.810.

olduğunu saptamışlardır.[556] Tıp fakültesi öğrencilerinin kariyer tercihlerini etkileyen faktörlerin saptanmaya çalışıldığı araştırmasında iş yükünün kariyer tercihi üzerinde etkili bir faktör olduğu sonucuna ulaşmıştır.[557] İşyükü ile iş-yaşam dengesinin işten ayrılma niyeti arasında ilişki olup olmadığınının incelediği çalışmada Araslar (2021) iş yükü ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı ve ters yönlü, iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında ise anlamlı ve aynı yönlü bir ilişki olduğu bulgusu elde edilmiştir.[558] Çalışanların iş yükü arttıkça iş-yaşam dengelerinin bozulduğu ve işten ayrılma niyetinin güçlendiği söylenebilir. Hayatı ve diğerleri (2022) iş yükünün, kariyerde ilerleme ve kariyer gelişimi üzerinde doğrudan etkisi olduğunu saptamıştır.[559] Swedana (2023) 152 hemşireyle gerçekleştirdiği çalışmasında iş yükü ile ortaya çıkan yorgunluğa ilişkin iş yükünün çalışanların yetenekleri ile işin talepleri arasındaki bir yordayıcı olduğu, çalışanın yeteneğinin işin talebinden yüksek olduğunda can sıkıntısının ortaya çıkacağı buna karşın çalışanın yeteneği işin gerekliliğinden düşükse yorgunluk ve tükenmişliğin ortaya çıkacağını vurgulamıştır.[560] Fazla çalışma ve iş yükü istihdam sürecine devamlılık, motivasyon, stres, tükenmişlik, performans, kariyerde ilerleme gibi birçok değişken üzerinde etkili ve önemli bir organizasyonel faktördür. Çalışma hayatında yer alan kişilerin işten ayrılma niyetleri üzerinde fazla çalışma ve iş yükünün önemli bir yordayıcı olması, kariyer kararı sürecini de etkileyen önemli bir faktör olduğunu göstermektedir. Genel olarak, kariyer kararı üzerinde organizasyonel koşulların önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

[556] Mine Değirmencioğlu ve Sezai Öztop, "Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:29, 2019, s.623.

[557] Funda İfakat Tengiz ve Asya Banu Babaoğlu, "Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Tercihleri ve Bu Tercihleri Etkileyen Faktörler", **SDÜ Tıp Fak Derg.,**Cilt:27, Sayı:1, 2020, s.76.

[558] Asena Araslar, **İş Yükü ile İş-Yaşam Dengesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2021, s. 72.

[559] Neneng Hayatı, Alif Maulana Yusuf ve Rediawan Miharja, "The Relationship Between Workload and Career Development on Job Satisfaction: Case Study Pt Xyz", **Holistica Journal of Business and Public Administration,** Cilt:13, Sayı:1, 2022, s.125.

[560] I Nyoman Swedana, "The Role of Workload and Work Motivation in Influencing Performance Through Job Satisfaction", **Jurnal Manajemen**, Cilt:27, Sayı:2, 2023, s.408.

2.4.13. Sosyal Statü ve Prestij

Sosyal statü ve prestij algısı kariyer kararlarında etkili bir faktör olarak yer almaktadır. Herhangi bir mesleğin veya işin prestij sağlamasına ilişkin algı kolektif bir değerlendirmenin sonucudur. Toplumsal normlar ve eğilimler bazı mesleklerin veya işlerin prestij sağladığı veya sağlayacağını düşündürmektedir.[561] Mesleklerin veya işlerin güncel ve çevresel değişkenler yoluyla yaşadıkları hiyerarşi veya mesleki tabakalaşma kişilerin bulunduğu sosyal çevreye, aileye, kültüre ve diğer birçok etkene göre şekillenmekte ve meslek seçimleri ile kariyer kararlarını da farklılaştırmaktadır.[562]

Blustein ve diğerleri (2002) işçi sınıfı mesleklerinde çalışan genç yetişkinlerin okuldan işe geçişleri üzerinde sosyal sınıfın etkisini incelediği çalışmasında düşük ve yüksek sosyo-ekonomik düzeye göre iki gruba ayırdığı örneklemden elde ettiği verier incelendiğinde yüksek sosyo-ekonomik düzeye sahip örneklemin daha fazla ekonomik güç, sosyal statü ve prestiji kaynak olarak algıladıkları ve kariyer kararı tercihlerini düşük sosyo-ekonomik düzeyde yer alan örnekleme göre daha rahat verdiklerini saptamışlardır.[563] Ali ve diğerleri (2005) düşük sosyo-ekonomk sınıftan gelen 119 öğrenci ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında sosyal statünün kariyer karar verme süreçleri ve öz-yeterlilik ile ilişkisini incelemiştir. Bulgular sosyal statünün kariyer kararı verme öz yeterliliğinin önemli bir yordayıcısı olduğunu göstermiştir.[564] Thomson ve Subich (2006)'ın üniversite öğrencilerinde sosyal statülerin kariyer kararı verme öz-yeterliliği ile ilişkisinin olup olmadığını ölçtükleri çalışmalarında ekonomik kaynaklar, sosyal statü ve sosyal prestijin yüksek düzeyde kariyer kararı verme özyeterliliği ile ilişkisi olduğunu saptanmıştır.[565] Murry (2017) lisans eğitimine devam eden 270 kadın ve erkek öğrenci örnekleminde kariyer kararı vermede sosyal statünün

[561] Richard E. W. Berl ve diğerleri, "The Position-Reputation-Information (PRI) Scale Of İndividual Prestige", **Plos One**, Cilt:15, Sayı: 6, 2020, s.1.
[562] Dustin Avent-Holt ve diğerleri, "Occupations, Workplaces or Jobs? An Exploration of Stratification Contexts Using Administrative Data", **Research in Social Stratification and Mobility**, Cilt:70, 2020, s.1.
[563] David L. Blustein ve diğerleri, "Voices of The Forgotten Half: The Role of Social Class in The School-to-Work Transition", **Journal of Counseling Psychology**, Cilt:49, Sayı:3, 2002, s.311.
[564] Saba Rasheed Ali, Ellen Hawley ve McWhirter Krista M. Chronister, "Self-Efficacy and Vocational Outcome Expectations for Adolescents of Lower Socioeconomic Status: A Pilot Study", **Journal of Career Assessment**, Cilt:13, Sayı:1, 2005, s.40.
[565] Mindi N. Thompson ve Linda Mezydlo Subich, "The relation of Social Status to The Career Decision-Making Process", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:69, 2006, s.289.

kariyer etki eden bir faktör olduğunu saptamıştır.[566] Murry ve Pujhar (2017) Hindistan'da lisans öğrenimine devam eden ve sosyo-ekonomik gelir düzeyi düşük öğrencilerinde sosyal statünün kariyer kararı üzerinde negatif ve güçlü bir etkisi olduğu bulgusunu elde etmiştir.[567] Deniz (2017) üstün zekalı ve yetenekli öğrencilerin kariyer kararı verme sürecinde etkileyen faktörleri araştırmıştır. Öğrencilerin ağırlıkla doktorluk mesleğini yapmak istedikleri, meslek seçiminde ise mesleğin sosyal statü ve ekonomik istikrar halinin etkili faktör olduğunu bulmuştur.[568] Abrassalt ve Wolter (2019) yetişkinlerin mesleki eğitim ve öğretimin imaj eksikliği ile mesleklerinin sosyal prestijinin nasıl algılandığına ilişkin gerçekleştirdikleri araştırmalarında mesleklerin beceri içerikliğine göre sosyal prestij algısında farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Mesleklerin beden ve bilgi gücü ayırt etmeksizin karmaşıklığı ve eğitime yönelik yetkinlik kazandırma özelliği arttıkça mesleğe ilişkin sosyal prestij algısının da arttığı saptanmıştır.[569] Thomas ve diğerleri (2022) lisans ve lisansüstü öğrencilerinin kariyer kararlarını etkileyen faktörleri incelemişler ve kariyer ödülü ile tanınırlığın öncelikli faktörler içinde yer aldığı bulgusuna ulaşmışlardır.[570] Newlands ve Nutz (2024) ILO Mesleklerin Uluslararası Standart Sınıflandırmasıyla ile uyumlu 576 meslek unvanı için yeni mesleki prestij ve mesleki sosyal değer endeksleri üzerinde çalışmışlardır. En prestijli mesleklerin genellikle kapsamlı eğitim, uzman bilgi gerektiren ve genellikle iş deneyimi ile kıdemle ilişkilendirilenler olduğunu bulmuşlardır. Kardiyolog, uçak pilotu, hakimlik mesleği bu grupta yer alamaktadır. Bununla birlikte toplumsal olarak en değerli mesleklerin doğrudan hayat kurtaran ambulans, paramedik, itfaiyecilik ile önemli ve genel sağlık süreçlerine sağladıkları katkıdan dolayı ve aile hekimi,

[566] Jennifer Metheny ve Ellen Hawley McWhirter, "Contributions of Social Status and Family Support to College Students' Career Decision Self-Efficacy and Outcome Expectations", **Journal of Career Assessment**, Cilt:21, Sayı:3, 2013, s. 378.
[567] Renabeni T. Murry ve Lata Pujhar. "Influence of Socioeconomic Status on Career Decision Making of Undergraduate Emerging Adults", **International Journal of Educational Science and Research (IJESR)**, Cilt:7, Sayı:5, 2017, s.55.
[568] Özcan Deniz, "Career Decision-Making of The Gifted and Talented", **South African Journal of Education,** Cilt:37, Sayı:4, 2017, s.1.
[569] Aurélien Abrassart ve Stefan C Wolter, "Investigating the Image Deficit of Vocational Education and Training: Occupational Prestige Ranking Depending on The Educational Requirements and the Skill Content of Occupations", **Journal of European Social Policy**, Cilt:30, Sayı:2, 2020, s.225.
[570] Princy Thomas, Daniel John ve Lijo Thomas, "Factors İnfluencing Career Decision of Undergraduate and Postgraduate Students: an Indian Context", **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, Cilt:14, Sayı:1, 2022, s.95.

kardiyolog meslekleri olduğunu saptamışlardır.[571] Bu bağlamda, sosyal statü ve prestije yönelik algıların kariyer kararları üzerinde önemli bir yordayıcı olduğu, meslek seçimlerinin ve kariyerin ilerleyen süreçlerinin kişilerin sosyal statülerini farklılaşmak ile prestij algısına atfettiklerine göre şekillenebileceği söylenebilir.

2.5. YENİ ORGANİZASYONLAR VE KARİYER

Her şey değişmek zorundadır ve değişmektedir. Yaşamın devamlılığı olan değişim, başarıyı değişim hızına uyum sağlama gücüyle doğru orantılı olduğunda göstermektedir. İşleri doğru yapmak başarı getirmemekte doğru işleri hızlı yapmak, hızlı organize olmak, hiyerarşiden ve bürokrasiden arındırılmış, hızlı karar alabilen, yatay, akışkan ve müşteri odaklı organizasyonlar kurmak gerekmektedir.[572] Organizasyon yapısı, organizasyonların karar alma hızlarını etkileyen önemli bir faktördür.[573] İşlerin birbirleriyle, çalışanlarla ve çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin bütünü organizasyon yapısını oluşturmaktadır.[574] Rekabetin artmasıyla artan müşteri taleplerine cevap verebilecek, değişen teknolojiye uyum sağlayacak yeni ve farklı organizasyon yapısı arayışı içinde organizasyonların insan kaynağını planlaması ve çalışan kariyerinin de süreçlerle uyumlu olacak biçimde yeniden yapılandırılması bir gerekliliktir.

Değişime uyum sağlamak organizasyonların yönetim anlayışları üzerinde de etkili bir faktördür. Yönetim tarzını değiştirmek hem organizasyonun örgütlenme yapısı hem de çalışan kariyerleri ve çalışandan beklenen yetkinlikler üzerinde de değişime neden olmaktadır. Önemli olan yönetim tarzlarının organizasyonlar için anlamıdır. Organizasyonlar küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile uluslararası platformda yönetim tarzlarını hızlı öğrenme ve kendi bünyelerinde uygulama şansı bulmuş böylece yeni yetkinlikler ve yeni kariyer yollarını da

---

[571] Gemma Newlands ve Christoph Lutz, "Occupational Prestige and Occupational Social Value in The United Kingdom: New Indices for the Modern British Economy", **Research in Social Stratification and Mobility**, Cilt:91, 2024, s.9.

[572] Celal Metin, "**Capital**", 2. http://www.capital.com.tr/capital-dergi/sabanci-son-yillardabiraz-yavaslamis-haberdetay-1146, (01.03.2024),s.2

[573] Shin Tien Chen, "The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable", **Contemporary Management Policy and Practice**, Cilt:8, Sayı:1, s.28,29.

[574] S. Kadri Mirze ve Hayri Ülgen, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 7.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013, s.382.

deneyimleyebilmişlerdir.[575] Geleneksel dikey hareketlilik olarak gerçekleşen aynı işin artan basamakları arasında çalışanı yönlendirmek yerine alanlarda da uzmanlık anlamında tecrübe kazanabilecek parça parça kariyer gelişiminin yeni organizasyon yapısına uygun olduğu görüşü "kariyer mozayiği kavramını ortaya çıkarmıştır.

Kişinin kariyerinin parçalarını birleştirerek tecrübe kazanma ve farklı alanlardaki yeteneklerinin geliştirilebilmesi ile yeteneğin yetkinliğe dönüştürüldüğü bu yaklaşım farklı alanlardaki yeteneklerin de geliştirilmesini vurgulamaktadır.[576] Bu noktada, kişilerin sahip oldukları yeteneğin tek bir meslek veya işe odaklı olması yeni organizasyonel örgütlenmelerde kabul görmemekte, farklı yetenekleri olan veya farklı yetenekleri geliştirilebilen kişilerin istihdam sürecinde tercih edilebilir olduğu söylenebilir.

[575] Murat Çubukçu, "Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi", **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2018, s.186.
[576] Melek Vergiliel Tüz, "Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar", **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:4, 2003, s.176.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HOLAKRASİ TARZI YÖNETİM ve KARİYER KARARI VERME YETKİNLİĞİ ÜZERİNE BİR NİTEL ARAŞTIRMA

Tezin bu bölümünde araştırmanın modeli, amacı, yöntemi ile deseni, sınırlılıkları, örneklemi, veri toplama araçları, etik boyutu ve araştırmacının rolüne yer verilmiştir. Araştırma amacına uygun olarak nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Tezin temel araştırma alanına uygun olarak nitel araştırma yaklaşımı çerçevesinde katılımcılara yönlendirilecek sorular oluşturulmuştur. Gerçekleştirilen görüşmeler deşifre edilerek katılımcıların deneyimleri, algıları ve düşünceleri onların anlatımlarına dayalı olarak anlaşılmaya ve keşfedilmeye çalışılmıştır. Katılımcılara yönelik demografik bilgiler ile elde edilen bulgular tezin bu bölümde detaylı olarak yer almaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, holakrasi tarzı yönetim anlayışının kişilerin kariyer kararı verme yetkinliği üzerindeki etkisi hakkında kuramsal çerçevede verilen bilgilere dayalı olarak uygulama verileri elde etmektir. Konuyla ilgili olarak hem ülkemizde benzer içerikte bir çalışmanın yapılmamış olması hem de holakrasi tarzı yönetim özelinde yeterli sayıda çalışma bulunmaması literatür olarak yazınsal alana katkı verilmesi araştırmanın gerçekleştirilmesini gereklilik haline getirmiştir.

Araştırmada holakrasi tarzı yönetim ve kariyer sürecine ilişkin bilgiler hem holakrasi yönetim tarzını deneyimlemiş hem de holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlardan elde edilmiştir. Ayrıca holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş ve deneyimlememiş olmasının üzerindeki etkilerine dayalı çalışanların kariyer kararları olarak ortaya çıkan veya çıkması muhtemel farklılıklar oluşup oluşmadığını ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Örneklem olarak teknoloji yoğun kimya sektörü ile gıda sektöründe çalışan kişilerle çalışılmıştır. Tezin araştırma konusu özelinde yönlendirilen nitel araştırma

sorularıyla birlikte çalışılan kurum, yaş aralıkları, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma hayatlarındaki kıdemleri, mevcut firmadaki kıdem, en önemli veya temel olarak nitelendirilen ilk yetkinlikler ve organizasyonda çalışma gerekçesi/organizasyonda pozisyonlara ait değişkenlerden elde edilen bulgular özelinde analiz edilerek yorumlanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Örneklemi

Nitel araştırmada örneklem seçimi araştırma sonunda elde edilen verinin doğru yorumlanması hem de araştırmanın kalitesini ortaya çıkarmada noktasında önem taşımaktadır. Araştırma evrenin genişliği ve çeşitliliği arttıkça evrenin tamamına yönelik istenen verilerin alınması güçleşmektedir.[577] Bu nedenle, araştırma yapılmak istenen evrenin küçük bir parçası veya evreni yansıtan bir bölümü olarak nitelendirilen örneklem[578] üzerinden araştırmalar gerçekleştirilmektedir. Araştırmacı veya araştırmacıların incelediği, hakkında fikir sahibi olmak istediği ve evreni yansıttığı düşünülen örneklemin doğru saptanması, araştırmanın sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi ve bütündeki parçanın doğru tespit edilmesi gerekmektedir.

[577] Anselm Straus ve Juliet Corbin, **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, 4. Baskı, Sage Publication, California, 2014, s.157.
[578] W. Lawrence Neuman, **"Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches"**, 7. Baskı, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2014,s.246

Tablo 6: Araştırmanın Örneklem Yapısı ve Özellikleri

	Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Deneyimlemeyen Çalışanlar	**Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Deneyimleyen Çalışanlar**
Örneklem Seçim Yöntemi	Amaçlı Örneklem	Amaçlı Örneklem
Örneklemin Büyüklüğü	10 Kişi	15 Kişi
Görüşme Tekniği	Derinlemesine Görüşme Tekniği	Derinlemesine Görüşme Tekniği
Görüşme Türü ve Soru Formu	Görüşmeler Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği ile Gerçekleştirilmiştir. Demografik Bilgiler İçin Yapılandırılmış Katılımcı Bilgi Formu kullanılmıştır.	Görüşmeler Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği ile Gerçekleştirilmiştir. Demografik Bilgiler İçin Yapılandırılmış Katılımcı Bilgi Formu Kullanılmıştır.
Görüşmenin Kişi Bazlı Ortalama Süresi	40-55 dk.	40-55dk
Araştırmaya Katılım Biçimi	Gönüllülük Esaslı Katılım	Gönüllülük Esaslı Katılım
Firmalar	EURO Gıda San. Tic. A.Ş.	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.
Örgütlenme Biçimi	Yatay	Holakrasi
Sektör	Teknoloji Yoğun Gıda Sektörü	Teknoloji Yoğun Kimya Sektörü

Nitel araştırmada farklı örneklem belirleme yöntemleri vardır ve bunlardan biri olasılığa dayanmayan yöntemdir. Yöntem araştırmanın daha derinlemesine yapılabilmesinde zengin bilginin elde edilebileceği alanını ifade etmektedir. Bilgi zenginliği, ulaşılması planlanan bilginin çeşitliliği ve derinliği ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum, seçilen örneklemden elde edilecek bilginin kullanışlılığı ile araştırmanın niteliğini etkilemektedir.[579] Olasılığa dayanmayan örneklem evreni temsil etmekten kaçınan sadece meydana geldiği birimi, alanı ve olayı temsil eden örneklem grubunu ifade etmektedir. Araştırmacının olasılığa dayanmayan örneklem seçimi, seçilen örneklem grubunun daha geniş bir popülasyonu örneklem seçim süreci içinde temsil etmediği bilgisinden kaynaklanmaktadır.[580] Olasılığa dayabmayan örneklem belirleme yöntemi birçok yaklaşıma sahiptir. Bu yaklaşımlardan biri amaçlı örnekleme yaklaşımıdır. Yaklaşım bilgi açısından zengin alanların veya grupların seçilerek derinlemesine bir araştırmanın yapılmasına olanak

[579] Ali Baltacı, "Nitel Araştırmalarda Örnekleme Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:7, Sayı:1, 2018, s.245.

[580] Louis Cohen, Lawrence Manion ve Keith Morrison, **Research methods in Education**, 6.Baskı, Routledge Publication, London, 2007, s. 113.

tanıyan, belirli ölçütlere veya özel durumlara[581] sahip grupların incelenmesi için kullanılmaktadır (Tablo 6).

Nitel araştırmalarda örneklemin sağlıklı bir analiz sürecini desteklemesi ve inandırıcı sonuçlar sunması için evrene ilişkin özelikleri taşıması gerekmektedir.[582] Örneklem seçiminde holakrasi tarzı yönetime ilişkin yapılmış çalışmalar ile holakrasi tarzı yönetimin kendine özgü yapısı ışık tutmuştur. Çalışma hayatının rekabetçi yapısı bilgi, teknoloji ve dijitalleşmeyi zorunluluk haline getirirken[583] holakrasinin özellikle teknoloji yoğun sektörlerde bekleneni karşılaması, çalışandan istenen geri dönütlerin alınabilmesi amacına sahip bir yönetim yaklaşımı olarak geliştirilmesi[584] özellikle teknoloji yoğun sektörlerde holakrasi tarzı yönetimin hem uyum sağlama hem de uygulanabilirliğini arttıracağı söylenebilir. Riedy (2013)'nin holakrasi için sosyal bir teknoloji[585] şeklindeki ifadesi ile Robertson(2006)'ın çevik metodolojilerin holakrasinin doğal dokusuyla uyumlu ve örtüşen yapısına[586] ilişkin vurgusu değişen rekabet ortamına ve geleceğin çalışma hayatına teknoloji yoğun sektörlerin uyum sağlayabileceğinin göstergesidir. Bununla birlikte, Velinov ve diğerleri (2018) yılında yaptıkları bir çalışmada kurumsal başarıyı anlamak için organizasyonel tasarım ve yönetim süreçlerinin rolünü incelemiş ve analizi için dünya çapında holakrasiyi uygulayan 97 şirkete ilişkin ikincil veriler ile bilimsel makaleler, kitaplar, bireysel çalışma bulguları, bloglar, konferans notları, sunumlar, şirketlerin kurucuları ve CEO'ları ile yapılan röportajları kullanmışlardır. Elde edilen sonuçlara göre holakrasiyi uygulayan 97 şirket içinde ilk grup eğitim ve danışmanlık alanında faaliyet gösterirken iken ikinci grup ise teknoloji yoğun firmalardan oluşmaktadır. Holakrasiyi uygulayan teknoloji yoğun firmaların %27,37'si teknoloji ve dijital pazarlama alanında, %13,68'i dijital donanım ve yazılım sistemleri; %6,32'si bilgi teknolojileri ve çevik web geliştirme ile %7,37'sinin çevrimiçi ve çevrimdışı dijital pazarlama alanında çalışmaktadır. Bununla birlikte,araştırmanın örneklem sınırları içinde

[581] Yağmur Koç Başaran, "Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:5, Sayı:47, 2017,s.47.
[582] John W. Creswell, **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, 2 Baskı, Sage Publication, USA, 2018, s.17.
[583] Paweena Kolkitchaiwan ve diğerleri, "Holacracy Management: The Potential Factor for Holacracy Management: A New Flexibly Hierarchical Management for Thai sales management in Cosmetic Industry", **Journal of Pacific Institute of Management Science**, Cilt:4, Sayı:1, 2018, s.322.
[584] Holacracyone, Discover, s.7.
[585] Riedy, s.1.
[586] Robertson, Agile, s.15.

holakrasi tarzı yönetim uygulayan şirketlerin çalışan sayısı olarak %87'sinin küçük ve orta büyüklükteki işletmeler olduğu bu işletmelerin %45,45'inin 11-50, %19,32'sinin ise 51-200 arası çalışanı olduğu belirtilmiştir[587].

Şekil 8: Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Benimsediğini Kamuoyuna Paylaşmış Firmalarda Çalışan Sayı Aralığı ve Sektör Bilgisi

	Organization name:	Size:	Industry:
1	XSolve	51-200	Information Services / Information Technology
2	AIMMS	51-200	Software
3	Swisscom Event & Media Solutions	51-200	Utilities / Telecommunications, Entertainment/Media/Arts
4	Goudsmit Magnetics Group	51-200	Construction
5	Proshore	51-200	Technology
6	Synertek Industries Inc.	51-200	Manufacturing
7	Best Upon Request	51-200	Business Services
8	VSE inc	51-200	Other
9	Social Innovation Academy (SINA)	51-200	Education
10	itdesign GmbH	51-200	Software
11	Liip	51-200	Information Services / Information Technology
12	Eco-Counter	51-200	Technology
13	Hike One	51-200	Design
14	Kuehlhaus AG	51-200	Information Services / Information Technology
15	Tooploox	51-200	Software, Information Services / Information Technology
16	Labster	51-200	Education, Software
17	Voys	51-200	Utilities / Telecommunications, Software
18	IPLAND LLC	51-200	Software
19	ArcherPoint Inc	51-200	Consulting
20	Europace AG	51-200	Information Services / Information Technology, Financial Services
21	Boldare	51-200	Design, Software, Technology, Consulting, Information Services / Information Technology
22	goalgirls	51-200	Design
23	Youthology	51-200	Business Services, Consulting
24	T.E.R.R.A.	51-200	Other
25	Octatube	51-200	Design, Manufacturing, Construction
26	Raccoon Gang	51-200	Consulting, Information Services / Information Technology, Software
27	Grupo Protek	51-200	Technology
28	DINA	51-200	Technology
29	Orga BV	51-200	Other
30	erdbär GmbH	51-200	Consumer Goods
31	Siberian Embroidery Factory Ltd.	51-200	Manufacturing

Kaynak: Holacracy. "**Which Organizations Use Holacracy**?", 07.05.2023, www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/, (12.09.2023), s.1.

[587] Velinov ve diğerleri, s.333.

Şekil 8'de yer alan ve holakrasi tarzı yönetim anlayışını benimsemiş firmalar incelendiğinde hem sektörel farklılık he de teknoloji yoğun özellikleri olduğu değerlendirilebilmektedir (Şekil 8).

Şekil 9: Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Benimsediğini Kamuoyuna Paylaşmış Teknoloji ve Yazılım Ağırlıklı Firmalar ve Çalışan Sayıları

	Organization name:	Size:	Industry:
1	JDI smart web applications	11-50	Technology
2	Earth Science Information Partners (ESIP)	0-10	Technology
3	AIMMS	51-200	Software
4	Proshore	51-200	Technology
5	Koteos	11-50	Technology
6	VEDS group	11-50	Technology
7	ostec GmbH	11-50	Software
8	Anybox	11-50	Technology
9	Booom	11-50	Technology
10	itdesign GmbH	51-200	Software
11	4IRE labs	11-50	Technology
12	Eco-Counter	51-200	Technology
13	Sylius	11-50	Software
14	Sopinet Growing Startups!	11-50	Technology, Consulting
15	Kolibri	11-50	Software
16	PlayFilm	11-50	Software
17	Tooploox	51-200	Software, Information Services / Information Technology
18	Labster	51-200	Education, Software
19	Voys	51-200	Utilities / Telecommunications, Software
20	Netcentric, A Cognizant Digital Business	Over 501	Information Services / Information Technology, Software
21	Pariveda Solutions	Over 501	Business Services, Consulting, Information Services / Information Technology, Technology
22	IPLAND LLC	51-200	Software
23	Jordan Engineering Inc.	11-50	Technology
24	Convert.com	11-50	Software
25	webweit GmbH	11-50	Information Services / Information Technology, Software, Consulting
26	Zup	Over 501	Technology, Software, Consulting
27	Boldare	51-200	Design, Software, Technology, Consulting, Information Services / Information Technology
28	Adroiti Technologies	11-50	Information Services / Information Technology, Software
29	Octree	0-10	Information Services / Information Technology, Software, Design
30	Watch-E	0-10	Software, Technology, Information Services / Information Technology
31	Eastpoint Software	11-50	Software
32	Raccoon Gang	51-200	Consulting, Information Services / Information Technology, Software
33	Grupo Protek	51-200	Technology
34	DINA	51-200	Technology
35	Sofi Cooperative	11-50	Software
36	Qnami AG	11-50	Technology
37	smart and public GmbH	11-50	Software, Technology, Information Services / Information Technology, Public Sector

Kaynak: Holacracy, WOU, s.1.

Resmi olarak kamuoyuna holakrasi tarzı yönetim benimsediğini açıklayan firma sayısı 198'dir. Bu firmaların içinde 11-50 kişi aralığında çalışanı olan firma sayısı **19**, 10 kişiye kadar çalışanı olan firma sayısı **51**, 51-200 aralığında çalışanı olan firma sayısı **31**, 201-500 kişi aralığında çalışanı olan firma sayısı **13**, 500 kişinin üzerinde çalışanı olan firma sayısı ise **12**'dir.[588] Hem doğrudan teknoloji yoğun ve yazılım sektöründe yer alan hem sadece teknolojiyi yoğun olarak kullanan firmalar incelendiğinde 501 ve üstü çalışana sahip olup holakrasi tarzı yönetimi benimseyen 3 firma bulunmaktadır. Holakrasi tarzı yönetimi uygulayan firmalar 11-20 ya da 51-100 kişi aralığında çalışan sayısına sahip gözükmektedir (Şekil 9).

Bu bilgiler ışığında, araştırmanın örneklemini teknoloji yoğun gıda ve kimya sektöründe holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş araştırma sürecine gönüllülük esaslı katılım sağlayan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem, holakrasi yönetim tarzını deneyimlememiş 15 holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş 10 kişilik 2 ayrı grubun oluşturduğu toplam 25 kişiyi kapsamaktadır. Örneklemle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Derinlemesine görüşme tekniği kullanılmıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş grupla yapılan görüşmelerde holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda çalıştığı varsayımı altında soruları yanıtlaması beklenmiştir. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş gruptan ise çalıştıkları organizasyona ait yönetim tarzına ilişkin bilgiler vermeleri istenmiştir. Araştırmada, tercih edilen yarı yapılandırılmış görüşme tekniği hem araştırmanın konusu hem ülkemizdeki yazınsal alan ile uygulamada yeni bir yönetim tarzının araştırılıyor olması hem de araştırma sorularının genel çerçevesinin dışına çıkmamak koşuluyla katılımcıların özelliklerine göre esneklik yaratabilmesi konularında sağlıklı verilerin elde edilmesine katkı sağlamıştır[589](Tablo 6). Araştırmada sorular ile birlikte katılımcılarla demografik verilere dayalı analizine imkan sağlayacak ölçüde yapılandırılmış soru formu da paylaşılmıştır. Katılımcıların çalıştıkları kurum, yaş aralıkları, cinsiyet, sektör, toplam çalışma kıdemleri, mevcut firmada çalışma kıdemleri ile en önemli temel olarak değerlendirdikleri öne çıkan ilk yetkinliklerine ilişkin sorular yönlendirilmiştir. Ayrıca, holakrasi tarzı yönetim anlayışını deneyimlememiş çalışanlara mevcut organizasyondaki pozisyonlarına

[588] Holacracy, WOU,p.1

[589] Hilal Akman-Dömbekçi ve Mehmet Akif Erişen, "Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı:2, 2022, s.146.

ilişkin soru ile holakrasi tarzı yönetim anlayışını deneyimlemiş örneklemeden organizasyonda çalışma gerekçelerine ilişkin bilgi alınmıştır.

3.1.3. Araştırma Yöntemi ve Yaklaşım

Her bilim dalı kendine has özelliklerine dayalı olarak çalışma alanına uygun araştırma yöntem ve tekniklerden yararlanmaktadır. Sosyal bilimler alanında yapılan çalışmalarda içerik analizi tekniğinin sıklıkla kullanıldığı bilinmektedir. Alana ilişkin derinlemesine bilgiler elde etme ve gerçeğe ulaşabilmede neden, nasıl, nedir gibi sorulara cevap aranan içerik analizi bu özelliği ile görünmeyen ve fark edilmeyen bilgilerin ortaya çıkmasına yardımcı olmaktadır[590]. İçerik analizi metin, belge, tema gibi içerikleri belirli kurallar çerçevesinde nesnel ölçümlemeye ve doğrulanabilir açıklamasını yapmaya yardımcı olan bir araştırma yöntemi olarak tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte içerik analizinde tüm iletiler örneklemin tümünde bilimsel bir nesnellik iddiasına sahiptir. [591] İçerik analizinde elde edilen dökümanlar, bariz biçimde yapılan vurgulardan ziyade gizli ve örtülü olanı açığa çıkarmak amacıyla nesnel bir yaklaşımla içeriğin sistematik tanımlarını incelenmekte, belirli ilkelere bağlı olarak kategoriler ortaya çıkarılmakta ve içeriğin tasnifi yapılmaktadır.[592] Çok sayıda belge ve materyal içerisinden sistematik ve ilkelere bağlı metin içeriklerini anlamlandırmak içerik analizinin sağlıklı işlemesinde önemli bir sürecin parçasını ifade etmektedir. Kategoriler, kodlamalar, temalar aracılığıyla gerçekleştirilen analizde çalışmanın tümüne bağlı kalınarak yapılan çıkarımlar ile anlamsal bütünlük korunabilmektedir.[593]Gerçekleştirilecek çalışmalarda örneklem seçimi ve örneklem grubunun araştırmacıya istediği verileri sunabilmesi de araştırılmak istenen konu ile elde edilen görüşmelerin bütünlük sağlayabilmesi noktasında önem taşıdığı ve nitel analizlerde nicel çalışmalar göre daha küçük

[590] Osman Metin ve Şükriye Ünal, "İçerik Analizi Tekniği: İletişim Bilimlerinde ve Sosyolojide Doktora Tezlerinde Kullanımı", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı:22, 2022, s.275.
[591] John Fiske, **İletişim Çalışmalarına Giriş**, çev. Süleyman İrfan, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 1996, s.176.
[592] Nuri Bilgin, **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006, s.1.
[593] Orhan Gökçe, **İçerik Analizi Kurumsal ve Pratik Bilgiler**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006, s.22,23.

gruplarla çalışılıyor olması[594] örneklem gruplarının çoğunlukla amaçlı örneklem olmasını gereklilik haline getirmektedir.

İçerik analizi dört aşamalı olarak gerçekleştirilebilmektedir. Bu aşamalar:

- Tema analizi
- Betimsel analiz
- İçerik analizi
- Analitik genelleme'dir

Her bir aşama bir üst aşamayı bünyesinde barındırmaktadır. **Tema analizi** ile transkripti yapılan bireysel ve odak grup görüşmeleri, doküman ve gözlem notları bağlamsal anlamda üst temalar altında kategori ve alt temalara ayrılarak analiz edilmektedir. Bir bakıma görüşme transkriptleri, dokümanlarda ve gözlem notlarında araştırılan olgu ile ilgili geçen söz konusu tema, kategori ve alt temalar belirlenmektedir. Bu analize dayalı olarak istenirse bir çetele tablosu oluşturulmakta hangi katılımcı hangi üst tema, kategori ve alt tema altında görüş bildirmiş veya doküman ve gözlem notları hangi üst tema, kategori ve alt tema altında toplanmış tematik olarak verilebilmektedir. Oluşturulan analiz tablosuna ilişkin frekans ve yüzdeler de verilebilmektedir.[595]

Betimsel analiz, duyusal algıların doğası ve büyüklüğünü objektif olarak tanımlamaya yardımcı olmaktadır. Betimsel analiz nesnel, kapsamlı ve bilgilendirici duyusal verilerin elde edilmesine yardımcı olarak kesin ve tekrarlanabilir verilerin elde edilmesini sağlamaktadır. Bu veriler, birbirinden farklı ancak ortak bir örneklemi oluşturacak düzeyde birbirinden farklılığı olamayan eşitler arasında ortaya çıkması muhtemel doğal farklılıklar nedeniyle daha fazla değişkenlik gösteren verilerdir.[596] Betimsel analiz ile derinlemesine incelenip düzenlenen araştırmada örneklemin konuya yönelik genel eğilimi belirlenebilmekte ve araştırılan konu gelecekte gerçekleştirilecek çalışmalara yol gösterebilmektedir.[597] Bu bağlamda, bir araştırmada yapılacak **içerik analizi**, hem tema analizi ile üst kategori ve temaların oluşmasına

---

[594] W. Lawrance Neuman, **Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar**, çev. Sedef Özge, Yayınodası Yayıncılık, Ankara, 2017, s.319.

[595] Alexander L. George, " Trends in Content Analysis,", **Quantitative and Qualitative Approaches to Content Analysis**, (Ed. Sola Pool), University of Illinois Press, Urbana, 1959, s.23.

[596] Sarah E. Kemp ve diğerleri, "Introduction to Descriptive Analysis", **Descriptive Analysis in Sensory Evaluation,** 1. Baskı, Wiley-Blackwell, USA, 2018, s.3-22

[597] Eser Ültay, Hakan Akyurt, Neslihan Ültay, Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi, **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt:10, 2021, s.189.

hem de vurgulanan farklı değişkenler ve ifadelerin sıklıklarıyla araştırılan konu özelinde eğilimlerin saptanmasını destekleyecek geniş kapsamlı bir araştırma yöntemi olarak kullanılabileceği söylenebilir.

Nitel bir araştırma yaparken araştırmacıların takip edeceği ve faydalanacağı çerçeveyi saptamak hem araştırma alanının detaylı olarak irdelenebilmesi ve örneklem boyutuyla sağlıklı verilerin elde edilmesi hem de nitel bir araştırma yöntemi içinde araştırmacıya izlenecek yolun veya modelin sunulması noktasında önem taşımaktadır. Fenomenolojik yaklaşım ve durum çalışması araştırmacıların örneklemleri üzerinde tercih ettikleri iki farklı içerik analizi yaklaşımı ya da desenidir.[598]

Fenomenolojik yaklaşım yaşanılan deneyimleri anlamlandırmaya çalışan felsefi bir hareketten doğan[599], kişilerin belirli bir kavram veya durumu deneyimlemeleri üzerine anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını tanımlamaya çalışmaktadır. Fenomenolojik yaklaşım ile yapılan nitel araştırmalarda deneyimleme sürecinin kişide bıraktıklarına odaklanmaktadır.[600]Fenomenolojik desen araştırmaları farkında olduğumuz veya bildiğimiz konuları ayrıntılı ve derin bir anlayışla kavrayamadığımız olguları araştırma gereksinimi duyulduğunda kullanılmaktadır[601]. Bu yaklaşım ile örneklemden tek tek araştırılan konu özelinde deneyimlerinin toplamı elde edilmeye çalışılır.[602] **Durum çalışması** ise gerçek hayattaki bir durumu anlamak için kişi ya da gruptan olay hakkında derinlemesine bilgi almanın konu, olay veya olgunun doğal gerçek yaşam bağlamında inceleme ve değerlendirilmesine ihtiyaç duyulduğunda yararlanılan yaklaşımlardan biridir.[603] Durum çalışması, nedensel bağlantıları anlamaya ve açıklamaya yardımcı

[598] Hacer Yalçın, Bir Araştırma Deseni Olarak Fenomenoloji, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı:2, 2022, s. 213.
[599] Anthea Wilson, A Guide to Phenomenological Research, **Nursing Standard**, Cilt:29, Sayı:34, 2015, s.38.
[600] Pat Rose, Jayne Beeby ve David Parker, "Academic Rigour in The Lived Experience of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing", **Journal of Advanced Nursing**, Cilt:21, Sayı:6, 1995, s.1124.
[601]Melike Tekindal ve Şerife Uğuz Arsu, "Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme", **Ufkun Ötesi Bilim Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:1, 2020, s.157.
[602] Amedo Giorgi, "The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure", **Journal of Phemomenological Psychology**, Cilt:28, Sayı:2, 1997, s.236.
[603] Hayden Coombs, **Case Study Research: Single or Multiple?,** 22.09.2022, https://haydencoombs.com/2022/09/16/case-study-research-single-or-multiple/, (16.09.2023), s.1.

olmaktadır.[604] Bu noktada, bir araştırma yaklaşımı olarak literatürde yer alan fenomenolojik yaklaşım ve durum çalışması birbirinden farklı nitelikte örneklem gruplarına uygulanması gereken ve örneklem seçiminde araştırılan konu, durum ve kavramın daha önce deneyimlenmiş, sürece şahitlik edilmiş, o duruma ilişkin yaşayarak bilgi sahibi olunan bir örneklem grubunda araştırılması söz konusu olduğunda fenomenolojik yaklaşım kullanılmaktadır. Bir durum, konu, olayla ilgili nedensellik bağının kurulması istendiğinde konuya ilişkin detaylı ve derinlemesine bilginin arandığı örneklem grubun özelinde ise durum çalışması yaklaşımının kullanılması uygun olabilmektedir.

Tablo 7 : Araştırma Yöntemi ve Yaklaşım

Araştırmanın Örneklem Grubu	Yöntem	Araştırmanın Yaklaşım (Desen)
Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Deneyimlememiş Çalışanlar	İçerik Analizi	Durum Çalışması
Holakrasi Tarzı Yönetim Anlayışını Deneyimleyen Çalışanlar	İçerik Analizi	Fenomenolojik Yaklaşım

Araştırmanın örneklemi gözönüne alındığında araştırmanın analiz yöntemi ve araştırmanın analizinde yer verilen yaklaşım hem araştırmanın konusu hem de örneklem seçimiyle uygunluk göstermektedir. Araştırmada yer alan iki ayrı örneklemin seçimi araştırılmak istenen konu ve araştırmanın gerçekleşmesi gereken alanını yansıtmaktadır. Araştırmanın ikinci örneklemini holakrasi yönetim tarzını deneyimlemiş çalışanlar oluştururken, ikinci örneklemini holakrasi yönetim tarzını deneyimlememiş çalışanlar oluşturmaktadır. Her iki örneklem için uygulanan analiz yöntemi **içerik analizi**dir. Yazınsal alanda ve içerik analizi kullanılan araştırmalar incelendiğinde, deşifre edilerek doküman haline getirilen görüşme kayıtlarında vurgulanan ifadelerin tezin yazınsal alanında yer alan içerikler özelinde kategori ve temalara ayrıştırılarak katılımcıların kendilerine yönlendirilen soruları özellikle hangi boyutlarda algıladığı ve kategorize ettiği **tema analizi**, katılımcıların görüşmelerde özelikle sıklıkla ifade ettiği ve diğer katılımcılara göre farklı, dikkate değer ve derinliği

[604] Colin Robson, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Gerçek Dünya Araştırması**, çev. Ahmet Yıldırım ve diğerleri, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, 2017, s.159.

olan görüşlerinin ne olduğu noktasında ise **betimsel analiz** kullanılarak hem tema hem de betimsel analizi de kapsayan içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın yaklaşımı (deseni), her iki örneklem grubu için farklılık göstermektedir. Araştırmanın ilk grubunda yer alan çalışanlar yatay örgütlenme yapısına sahip organizasyonda çalışan ve holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş araştırma sürecinde holakrasi tarzı yönetimde çalıştığı varsayımı altında kendilerine yöneltilen sorulara böyle bir organizasyonun çalışan ilişkileri, güç, rol ve sorumluluk dağılımı ile holarşik örgütlenme yapısı gibi yönetsel tüm süreçleri ile kariyer ve gelecekleri hakkında beklenti, düşünce ve duygularını tasavvur ettikleri biçimde ifade eden kişiler olup **durum çalışması** yöntemi (deseni), ikinci grubunda yer alan çalışanlar holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen, holakrasi hakkında detaylı bilgi sahibi, süreçte aktif olarak çalışan, holakrasi tarzı yönetim hakkında çalışan ilişkileri, güç, rol ve sorumluluk dağılımı ile holarşik örgütlenme yapısı gibi yönetsel tüm süreçleri deneyimlemiş ve holakrasi yönetim tarzında kariyerleri ve geleceklerine ilişkin algı, duygu ve düşünceye sahip kişilere ilişkin olup araştırma yaklaşımı **fenomenolojik yaklaşım** (desen) olarak gerçekleştirilmiştir(Tablo 7).

3.1.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada bazı kısıtlılıklar mevcuttur. Yeni bir yönetim tarzı olarak nitelendirilen holakrasi tarzı yönetim özelinde kariyer kararı verme yetkinliğine ilişkin veri elde etme amacı taşımaktadır. Hem ulusal hem de uluslararası literatürde yeterli çalışmanın bulunmamaktadır. Ulusal düzeyde konuya hakimiyet ve holakrasi yönetim tarzını uygulayan organizasyon sayısı çok kısıtlıdır. Holakrasi tarzı yönetim anlayışını benimsemiş organizasyonların çok az sayıda olması araştırmanın yaklaşımını (desen) belirlemiştir. Veriler benzer yönetim tarzını benimsemiş organizasyonlardan elde edilemediği için farklılıklarının benzer nitelikteki organizasyonlar arası karşılaştırma olarak ortaya konulabilmesi mümkün olmamıştır.

3.1.5. Veri Toplama Süreci

3.1.5.1. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmada kullanılacak materyalin hazırlanmasının ardından Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan gerekli izinler alınmıştır (Ek 3). Çalışmanın başlangıcında katılımcılara araştırma hakkında bilgi verilmiş; çalışmaya gönüllülük esası ile katıldıklarına dair gönüllü katılımcı onam formu okunarak imzalatılmış ve ses kaydı alınmasına ilişkin sözel onamları da alınmıştır. Bununla birlikte, araştırmada gizlilik esası gereği katılımcıların nitelikli ve şahsi hiçbir verisi araştırma kapsamında kullanılmadığı gibi tezin içeriğinde yer verilmemiştir.

3.1.5.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada katılımcılara yapılandırılmış katılımcı bilgi formu ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları yöneltilmiştir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlara yönlendirilmiş yapılandırılmış katılımcı bilgi formunda yer alan çalışılan kurum, yaş, cinsiyet, sektör, medeni durum, toplam çalışma hayatındaki kıdem, mevcut firmada kıdemi mevcut firmadaki pozisyonları, holakrasi kavramını ve yönetim tarzını daha önce duyup duymadıkları, cevap evet ise nereden duydukları böyle bir organizasyonda çalışmak isteyip istemediklerine ilişkin demografik değişkenler özelinde sorularla birlikte örnekleme holakrasi tarzı yönetim ve kariyer kararları yetkinliklerini ölçümlemeye yardımcı olacak yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular da yöneltilmiştir. Bu sorular:

- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda yönetim işlevi ve yönetici kimliğiyle ilgili düşünceleriniz neler olabilir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda olası sorunlar ve çözümler neler olabilir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda geleceğe yönelik fırsatlar neler olabilir?

- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda iş arkadaşları arasındaki ilişkiler hakkındaki düşünceleriniz neler olabilir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda sizin kariyere ilişkin düşünceleriniz nelerdir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda çalıştığınız varsayımı altında rol ve sorumluluklar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- ✓ Bir organizasyonun holakrasi yönetim tarzına geçişinde neler etkili olmuş olabilir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda hiyerarşinin geleceğini nasıl görüyorsunuz?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda liderlik ve gücün dağılımında nasıl bir değişim olabilir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda sorumluluğunuzla ilgili nasıl bir değişim öngörüyorsunuz?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda çalıştığınız varsayımı altında ne hissederdiniz?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonun sizce olumlu ve olumsuz tarafları neler olabilir?

olarak belirlenmiştir.

Holakrasi tarzı yönetim anlayışını deneyimlemiş çalışanlara ise yönlendirilmiş yapılandırılmış katılımcı bilgi formunda yer alan bilgiler çalışılan kurum, yaş, cinsiyet, sektör, medeni durum, çalışma hayatı kıdemi, mevcut çalışma hayatı kıdemi, en önemli/temel olarak değerlendirilen ilk yetkinlik ve bu organizasyondaki çalışma gerekçesine ilişkin demografik değişkenler özelindeki sorularla birlikte holakrasi tarzı yönetim ve kariyer kararları yetkinliklerini ölçümlemeye yardımcı olacak yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular da yöneltilmiştir. Bu sorular:

- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda yönetim işlevi ve yönetici kimliğiyle ilgili neler ifade edersiniz?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda sıklıkla karşılaşılan sorunlar ve çözümler nelerdir? Nasıl çözümlenmektedir?

- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda geleceğe yönelik fırsatlar neler olabilir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda kariyere ilişkin düşünceleriniz nelerdir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda rol ve sorumluluklar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- ✓ Bir organizasyonun holakrasi tarzı yönetime geçişinde neler etkili olmuş olabilir?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda hiyerarşi hakkında neler söylersiniz?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda liderlik ve gücün dağılımı hakkında neler söylersiniz?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda sorumluluklarınız hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda çalışmak size ne hissettiriyor?
- ✓ Holakrasi tarzı yönetim ile yönetilen bir organizasyonda çalışmanın olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

olarak belirlenmiştir.

3.1.5.3. Araştırmacının Rolü

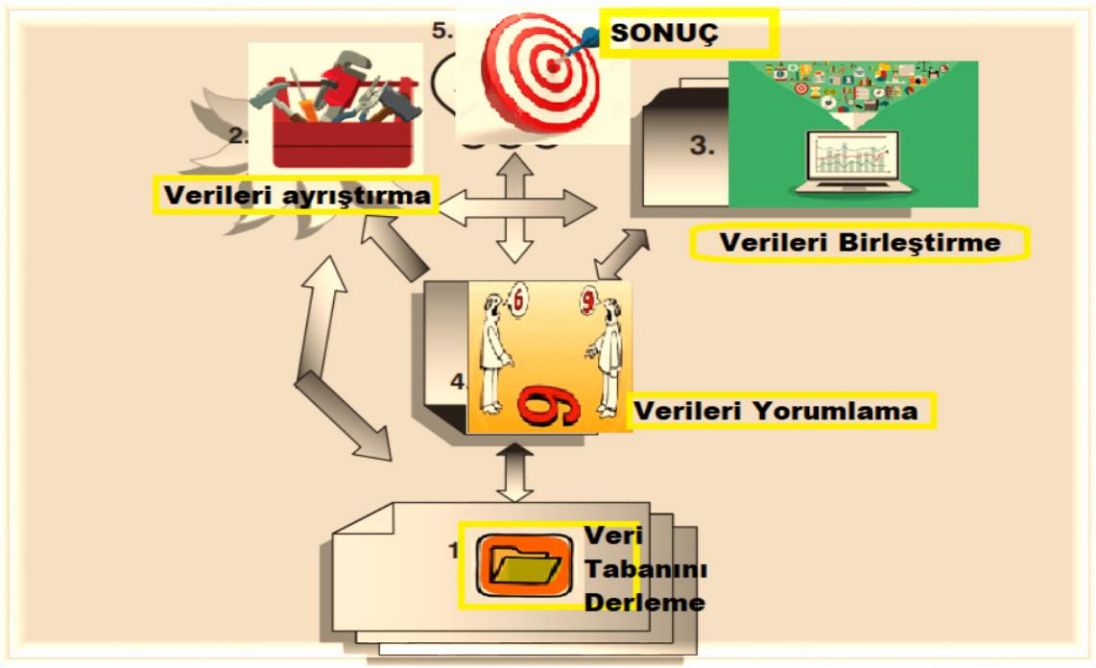
Araştırmacı Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Doktora Programı öğrencisi ve İzmir Kavram Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisidir. Araştırmacı doktora dersi kapsamında incelediği bir makaleden yola çıkarak tez konusunu belirlemiştir. Holakrasi yönetim tarzına ilişkin merak güncel durumda doktora tezi araştırması aşamasına gelmiş ve bu sürece en fazla katkı sağlayacak şekilde araştırma örneklemi ve yöntemi seçilmiştir. Araştırmanın hem araştırılmak istenen konu hem de alana katkı sağlayacağı düşünülen özgün değerinin nitel araştırma yöntemiyle sağlanabileceği

düşünülmüş ve araştırma için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı, örneklemi oluşturan katılımcılara soruları yönelterek katılımcıları olumlu veya olumsuz yönde etkilememiştir. Araştırmada araştırmanın yöntem ve yaklaşımına uygun veri analiz aracı olarak Maxqda Analytics Pro paket programı kullanılmıştır. Bu konuda hem eğitim hem de program satın alınmıştır. Elde edilen veriler araştırmacı tarafından analiz edilerek objektif olarak yorumlanmıştır.

3.1.5.4. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Nitel araştırma yönteminde katılımcıların yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar, katılımcıların algılarına ve soruları anlamlandırmalarını içermektedir. Bu noktada, nitel bir araştırmada katılımcıların verdikleri cevapların araştırmacının amacı ve literatürde ele aldığı konu özeline indirgemek analizin sağlıklı gerçekleştirilmesi için önemli bir alanı ifade ettiği söylenebilir.

Şekil 10 : Nitel Araştırmada Analiz Döngüsü



Kaynak: Robert K. Yin, **Qualitative Research from Start to Finis**h, 2. Baskı, The Guilford Press, New York & London, 2011, s.186.

Katılımcı ifadeleri, araştırmacı tarafından belirli bir bağlamda anlamlandırılmak için doküman haline getirilmekte ve ifadeler tek tek ayrıştırılarak ortak paydalar ortaya çıkarılmaktadır. Bu ortak anlamlı paydalar aynı zamanda nitel bir araştırmanın kodlama sürecini ifade etmektedir. Ayrıştırılan ifadelerin ortak kodlarda yeniden birleştirilmesi araştırmacının mevcut bilgi ve teori ile tutarlı araştırma alanını doğrulayan veya genişleten mesajları içermesine bağlıdır. Ortak mesaj ileten veriler ilgili kodların altında birleştirildikten sonra araştırmanın amacı ve elde edilen sonuçlar yorumlanmakta bu sayede araştırmanın sonuçları elde edilmektedir.[605] Araştırmada, elde edilen görüşme kayıtlarının deşifre edilmesi ve dokümantasyon süreci tamamlandıktan sonra ilk olarak görüşme formundaki tüm sorulara verilen yanıtlar belli bir aşinalık düzeyi kazanma amacıyla okunmuş, daha sonra katılımcı ifadeleri mevcut bilgilerle tutarlı ortak paydaları saptamak için ayrıştırılmıştır. Nitel araştırmalarda veri çözümlemeye yönelik olarak geliştirilmiş olan Maxqda Analytics Pro Paket Programı ile çözümlemeler gerçekleştirilmiştir. Betimsel analiz yöntemiyle ayrıştırılan ifadeler, görselleştirilerek tema ve kodlara ayrıştırılmış, kod-alt kod bölümler modeli ile tema hiyerarşi tabloları oluşturulmuştur. Bu ayrıştırma sürecinde, veriler temalar altına kodlanarak ortak paydalarda yeniden birleştirilmiştir Betimsel analiz yöntemiyle tema ve alt kodların altında yer alan ifadelerin sıklıkları ile katılımcıların demografik bilgilerine araştırmanın bulguları kapsamında yer verilmiştir. Bununla birlikte, ifadelerin birbirleriyle ilişkili olup olmadığını saptamak amacıyla ilişkisel analizler de bulgular bölümüne eklenmiştir (Şekil 10).

Elde edilen tüm bulgular iki örneklem özelinde ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

3.1.5.5. İnandırıcılık, Aktarılabilirlik, Tutarlık ve Teyit Edilebilirlik

Nicel araştırmalarda geçerlilik, güvenirlik gibi sayısal analizlerle göstergeler kullanılırken nitel araştırmalarda kanıta dayalı sayısal veriler elde etmek zordur. Bilimsel çalışmalarda önemli ölçütlerden biri sonuçların inandırıcılığıdır. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenirlik farklı olarak ele alınmakta ve elde edilen

[605] Yin, s.186,187

bulguların inandırıcılığını arttırmak için birçok strateji izlenebilmektedir.[606] Guba ve Lincoln (1982) nitel çalışmaların geçerlilik ve güvenirliği yerine inandırıcılığının önemli olduğunu belirterek inandırıcılığın ölçütleri için **inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlılık** ve **teyit edilebilirliğe** vurgu yapmaktadır.[607]

Nitel bir çalışmada **inandırıcılığı** sağlamanın en iyi yolu olarak uzun süreli etkileşim vurgusu yapılmaktadır. Araştırmacının, araştırmanın yapıldığı ortamda bulunması, örneklemin dilini, kültürünü, görüşlerini anlaması ve görüşme yapılacak katılımcılara yeterli zaman sağlayarak kendilerini ifade edebileceği imkanı yaratması doğru etkileşimin göstergesi olarak kabul edilmektedir. Derinlemesine anlayış ve yaratılan karşılıklı güven araştırmacının sorulara doğru, eksiksiz ve samimi cevaplar vermesini sağlayacak ve verilerin inandırıcılığını arttıracaktır.[608] Veriler ve bilgiler örneklemi oluşturan organizasyonlarda yüz yüze görüşmelerle elde edilmiştir. Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce organizasyonda çalışanlarla zaman geçirilmiş ve organizasyonun doğal ortamı ve çalışanlar gözlemlenmiştir. Çalışanlar ve araştırmacı arasında araştırılan konunun orijinalliği ve çalışanlarda yarattığı merak ilgi çekici olmuştur. Bu kapsamda, çalışanların görüşmelerde yönlendirilen soruları düşünerek, istekli ve anda olarak cevapladıkları, görüşmelerin samimi ve sadece görüşmeci ve katılımcının bulunduğu bir ortamda gerçekleştirildiği, görüşmelere başlamadan önce kişisel nitelikli bir veri talep edilmediği bilgisinin paylaşıldığı bunun doğal bir sonucu olarak gerçekçi ve cevaplar elde edildiği söylenebilir.

Nitel araştırmalarda **aktarılabilirlik** önemli bir uygulama kanıtı olarak değerlendirilmektedir. Araştırmalarda genelleme yapmak, elde edilen sonuçların doğrudan benzer ortam ve örneklemler üzerinde genel çıkarımlarda bulunmak nicel çalışmalarda kullanılmaktadır. Nitel araştırmaların genelleme yapma amacı bulunmamaktadır. Benzer şekilde nitel araştırmalarda anlamlılık testi de gerçekleştirilmemektedir. Aktarılabilirliğin esas vurgusu, örneklem grubunun açık ve derinlemesine bilgisinin sunulması ve gelecek araştırmalar özelinde diğer

---

[606] Hatice Başkale, "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2016, s. 23.

[607] Egon G. Guba ve Yvonna S. Lincoln, "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry", **Educational Communication and Technology Journal**, Cilt:30, Sayı:4, 1982, s.380.

[608] Janet Houser, **Nursing Research: Reading, Using, and Creating Evidence,** 3. Baskı, Jones ve Bartlett Learning, 2015, s.436.

araştırmacıların benzer çalışma gruplarına uygulanabilirliğine kendisinin karar vermesidir.[609] Aktarılabilirliğin etkililiğine ilişkin Erlandson ve diğerleri(1993) iki yöntem önermektedir. Bunlar: **ayrıntılı betimleme** ve **amaçlı örnekleme**dir.[610] Örneklemden alınan ham verileri araştırmacı yorumunu katmadan ortaya çıkan kavram ve temalar doğrultusunda verinin doğasını koruyarak ve görüşme metinlerine sadık kalınarak sunulması **ayrıntılı betimleme** olarak tanımlanmaktadır.[611] Bu süreçte çoğunlukla, elde edilen veri doğrudan alıntılama yoluyla aktarılmaktadır. Aktarılabilirliği etkili hale getiren yöntemlerden bir diğeri ise **amaçlı örneklemdir**. Araştırmada yer alan veri kaynaklarının farklılığı yansıtacak biçimde seçilme durumudur.[612] Araştırma nitel bir araştırmanın aktarılabilirliğini etkilemeyecek biçimde analiz edilmiştir. Araştırmanın her iki örneklemi de amaçlı örneklem olarak oluşturulmuş ve katılımcıların kullandığı tüm ifadeler araştırmacı tarafından yorumlanma ya da değiştirilme yapılmaksızın doğrudan alıntılama yoluyla aktarılmıştır. Katılımcıların beyanları doğrultusunda tüm araştırma analizi gerçekleştirilerek tema ve alt temalar oluşturulmuştur. Tüm temaları ve alt temaları ortaya çıkaran ifadeler ise betimsel analizle araştırma bulgularında doğrudan aktarılarak paylaşılmıştır.

Nitel araştırmalarda belirli bir araştırma alanına ilişkin benzer çalışmalar yapan araştırmacıların ortaya çıkardığı veri, bilgi, doküman, notlar gibi alan yazınına ait bilgilerle yeterince uyumlu olma düzeyi nitel araştırmanın **tutarlılığını** yansıtmaktadır.[613] Bir araştırmada tutarlılıktan söz edebilmek için bulguların elde edilen verilerle uyumlu ve katılımcıların ifade ettiği anlamları anlaşılır bir biçimde aktarması gerekmektedir. Bu aktarım veri kaynağının ifade ettiği anlamları yansıtıp

---

[609] House, s.341

[610] David A. Erlandson, Edward L. Harris, Barbarra L. Skipper ve Steve D. Allen, **Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods**, Sage Publication, London, 1993, s.32.

[611] Leyla Yıldırım, **Sosyobilimsel Konulardaki Öğretmen Rollerinin Sınıfta Kullanılan Söylem ve Söylem Desenleri Açısından Karşılaştırılması**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı, Fen Bilgisi Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2021, s.72.

[612] Esin Zengin Taş, **LGBT'lerin Sosyal Dışlanma Yaşantıları, Cezaevi Süreçleri ve Sosyal Hizmet İhtiyaçları**, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Klinik Odaklı Sosyal Hizmet Programı, Doktora Tezi, 2019, Ankara, s.81.

[613] Erdal Aralan, "Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2022, Sayı: 51, Özel sayı:1, 2022, s.396.

yansıtmadığıyla ilişkilidir.[614] Araştırmada, elde edilen veriler kategorize edilirken araştırılan konuya ilişkin yazınsal alanda ifade ettiği noktalar değerlendirilmiştir. Deşifre edilen tüm kayıtlar tezin yazınsal boyutunda temsil ettiği ve araştırmanın esas alanına açıklık getirecek biçimde ayrıştırılmıştır.

Görüşme tekniği ile elde edilen verilerin sağlıklı analiz edilebilmesi için asıl çalışmaya başlamadan önce ön çalışmanın gerçekleşmesi nitel araştırmalarda önem taşımaktadır.[615] Araştırmaya ait sorular araştırmacı tarafından incelenen konu özelinde olması ve sürece hakimiyet sağlaması sorunların üçüncü kişilerce anlaşılmamasına neden olabilmektedir. Bu noktada, soruların asıl veri sunacak katılımcılar tarafından doğru anlaşılması ve en uygun cevapları verebilmesi araştırmanın tutarlılığını da olumlu etkilemektedir.[616] Bu bağlamda, araştırma soruları birçok kez kontrol edilmiş ve üçüncü kişilerin anlaşılmasına olanak sağlayacağı ölçüde değiştirilmiştir. Araştırma süreci başlamadan her iki örneklem için soruların anlaşılırlığına ilişkin ön çalışma yapılmış ve sorulara araştırmanın amacına uygun olarak son biçimi verilmiştir.

Görüşme tekniğinin kullanıldığı nitel bir araştırmada araştırmanın tutarlılığını etkileyen diğer bir etken ise deşifre edilen görüşmelerin çözümleme tutarlılığına ilişkindir.[617] Çözümleme tutarlılığı, deşifre edilen görüşmelerin iki farklı zamanda tekrar incelenerek aralarındaki tutarlılığı saptamayı ifade etmektedir. Bu saptama ise uyuşum yüzdesi formülü ile bulunmaktadır. Araştırmalar uyuşum yüzdesi P=NA/NA+ND x100 formülüyle hesaplanmaktadır. Bu hesaplamada P:Uyuşum yüzdesini, NA: Uyuşum miktarı ve ND: Uyuşmazlık miktarını ifade etmektedir. [618] Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örnekleme ait görüşme deşifreleri incelendiğinde ise uyuşum yüzdesi 96,2 olarak holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örnekleme ait görüşme deşifrelerinin ise uyuşum yüzdesi 94,7 olarak bulunmuştur. Hesaplamalar araştırmacı tarafından birer hafta arayla tekrar edilmiştir. Her iki

[614] Erdal Arslan, **Turistik Tüketimin Kimlik İnşasındaki Rolü**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2021, s.70.
[615] David Silverman, **Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction**, 1. Baskı, Sage Publication, California, 1993,s.148.
[616] Abbas Türnüklü, Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi**, Cilt:24, Sayı:24, 2000, s.551.
[617] Steinar Kvale, **InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**, 1. Baskı, SAGE Publications, California, 1996, s.236.
[618] Roger Bakeman ve John M. Gottman, **Observing İnteraction: an Introduction to Sequential Analysis**, 2. Baskı, Cambridge University Press, 1997, s.60.

örneklemde yer alan çalışanların görüşmeleri çözümlendiğinde elde edilen ve incelenen toplam kelime sayısı 54,900'dür.

Bilimsel bir araştırmada araştırmacının kişisel varsayımlardan ve ön yargılarından uzak bir biçimde verileri analiz etmesi ve yorumlaması beklenmektedir. Nitel bir araştırmada güven duyulabilirliğin artmasındaki son ölçüt **teyit edilebilirliktir**. Teyit edilebilirlik, bulguların katılımcıların bakış açısına ve verdikleri bilgilere dayandırılarak oluşturulması ve elde edilen sonuçların bu ifadelerden yola çıkarak araştırmacı tarafından yorumlanmasıdır. Bu yorumlama nitel bir araştırmanın önemli iki temelini sınamak için araç olarak değerlendirilir. İlk olarak, olguyu katılımcılarım perspektifinden anlamak, ikinci olarak ise deneyimlerini ve atfettiklerini anlamlandırmaktır.[619] Araştırmada katılımcılar beyanlarını kişiye özgü ve herhangi bir etki ya da doğrudan yönlendirmeye maruz kalmadan paylaşmışlardır. Bu paylaşımların kişiye özgülenmiş hali hiç bozulmadan araştırmacı tarafından aktarılmış bununla birlikte ifadeler hem akademik literatüre hem de yazınsal sürece katkı sağlayacak biçimde yorumlanmıştır. Araştırmanın bulgular ve sonuç bölümünde nitel araştırmanın sağlıklı tüm süreçleri ile uyumlu olarak analiz ve aktarımlar gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda yazınsal alanın doğasına uygun yorumlanarak katılımcı ifadeleri paylaşılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN BULGULAR

3.2.1. Demografik Değişkenlerin Tanımsal Analizleri

Araştırmanın örneklemini iki farklı organizasyon ile farklı yönetim tarzında çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kapsamda örneklemi oluşturan çalışanlar ayrı iki örneklem grubu olarak değerlendirerek ve analiz edilmiştir. Araştırmanın ilk örneklemini yatay örgütlenme yapısına sahip hiyerarşi yönetim anlayışıyla yönetilen organizasyonda çalışanlar oluşturmakta iken diğer örneklemini ise holakrasi tarzı yönetimi benimseyen organizasyonda çalışanlar oluşturmaktadır. Her iki örnekleme

[619] Devon Jensen, "Confirmability", **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods**, (Ed. Lisa M. Given), Sage Publication, California, 2008, s.112.

ait demografik veriler detaylı olarak incelenmiş ve verilerin tanımsal analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.2.1.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Tanımsal Analizleri

Örnekleme yöneltilen katılımcı bilgi formunda yer alan çalışılan kurum, yaş, cinsiyet, sektör, medeni durum, toplam çalışma hayatı kıdemi, mevcut firmadaki çalışma kıdemi, mevcut firmadaki pozisyon, holakrasi kavramını ve yönetim tarzının daha önce duyup duyulmadığı, duyuldu ise bu bilginin nereden alındığı, holakrasi yönetim tarzını uygulayan organizasyonda çalışmak isteyip istemediklerine ilişkin demografik değişkenler hem bütünsel bir tablo biçiminde sunulmuş hem de detaylı olarak değerlendirilmiştir (Tablo 8).

Tablo 8: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örnekleme Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Organizasyon Adı	Yaş Aralığı	Cinsiyet	Medeni Durum	Toplam Çalışma Hayatındaki Kıdemi	Mevcut Firmada Çalışma Toplam Yılı	Mevcut Firmadaki Pozisyonu	Daha Önce Holakrasi Kavramı Veya Yönetim Tarzını Duyup Duymadığı	Holakrasi Tarzı Yönetimi Duyduğu Yer Bilgisi	Holakrasi Tarzı Yönetimin Geçerli Olduğu Bir Organizasyonda Çalışma İsteyip İstememe Durumu
K1	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	32-39	Kadın	Bekar	10 yıl	1,5 yıl	İthalat-İhracat Operasyon Yöneticisi	Hayır		Evet, isterim
K2	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	32-39	Erkek	Evli	10 yıl ve üzeri	1 yıl	Bordro ve Özlük İşleri Yöneticisi	Hayır		Evet, isterim
K3	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	32-39	Kadın	Evli	10 yıl ve üzeri	3 ay	Bütçe Raporlama Yöneticisi	Evet	Lınkedin Platformu HR Paylaşımı	Evet, isterim
K4	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	29-32	Kadın	Evli	3 yıl	1,5 yıl	Satış Operasyon Destek Uzmanı	Hayır		Hayır, istemem
K5	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Bekar	10 yıl ve üzeri	1 ay	Operasyon Destek Uzmanı	Hayır		Evet, isterim
K6	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	29-32	Erkek	Evli	10 yıl ve üzeri	4 yıl	İnsan Kaynakları Şefi	Hayır		Emin değilim
K7	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Bekar	2 yıl	2 yıl	İnsan Kaynakları Uzmanı	Hayır		Evet, isterim
K8	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	29-32	Kadın	Bekar	10 yıl ve üzeri	4,5 yıl	Personel Özlük İşleri Uzmanı	Hayır		Evet, isterim
K9	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	29-32	Kadın	Evli	7 yıl	6 yıl	İnsan Kaynakları Yöneticisi	Hayır		Evet, isterim
K10	Euro Gıda San. Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Bekar	3 yıl	1,5 yıl	Satış Operasyon Destek Uzmanı	Hayır		Evet, isterim

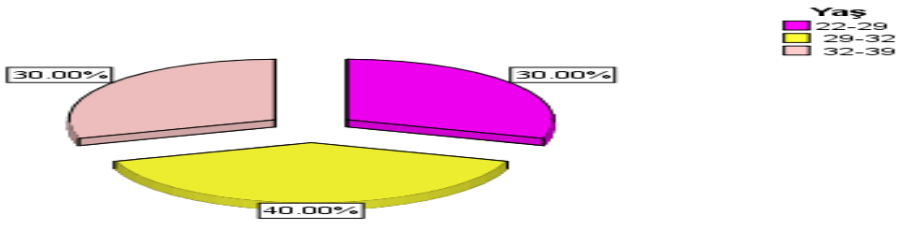
3.2.1.1.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş 10 çalışanın %40'ı (4 kişi) 29-32 yaş aralığı, %30'u (3 kişi) 22-29 yaş aralığı ve diğer %30'u (3 kişi) ise 32-39 yaş aralığında yer almaktadır(Tablo 9).

Tablo 9 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışan Yaş Aralıklarına Göre Sayı ve Yüzdeleri

Yaş Aralığı	N (Frekans)	%Yüzde
22-29	3	30,0
29-32	4	40,0
32-39	3	30,0
Toplam	10	100,0

Şekil 11 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Yüzdeleri



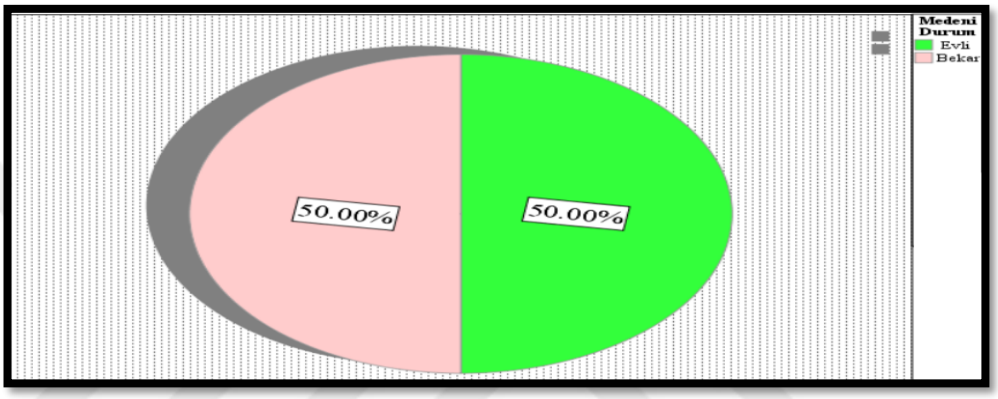
Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin ağırlıklı olarak hem genç hem de kariyer sürecinin erken ve orta döneminde yer alan çalışanlardan oluştuğu söylenebilir (Şekil 11).

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemde yer alan 5 kişi (%50) evli, diğer 5 kişi (%50) ise bekardır (Tablo 10).

Tablo 10: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Sayıları ve Yüzdeleri

Medeni Durum	N (Frekans)	%Yüzde
Evli	5	50
Bekar	5	50
Toplam	10	100,0

Şekil 12 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durum Yüzdeleri



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların yer aldığı örneklemin medeni durumu sağlıklı bir analiz için dengelidir (Şekil 12)

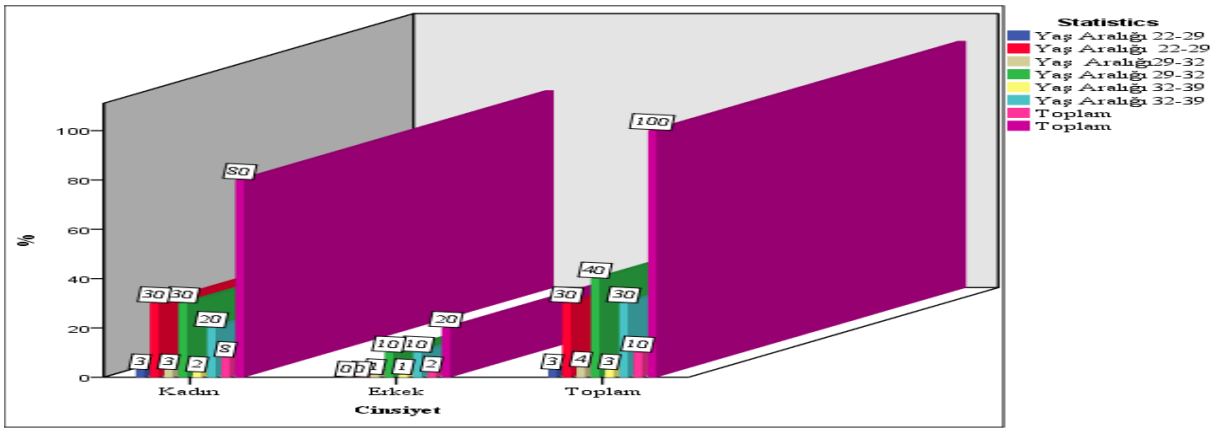
3.2.1.1.2. Holakrasi Tarzı Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların yaş aralığı ve medeni durumlarının cinsiyet değişkeni özelinde dağılımları incelenmiştir. Yaş aralığı ve cinsiyet dağılımları özelinde örneklemin %30'u 22-29 yaş aralığında kadın, %30'u 29-32 yaşa aralığında kadın, %10'u 22-29 yaşa aralığında erkek, %20'si 32-39 yaş aralığında kadın ve %10'u ise 32-39 yaş aralığında erkek çalışanlardır.

Tablo 11 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yaş Aralığı	22-29	3 30,0%	0 0,0%	3 30,0%
	29-32	3 30,0%	1 10,0%	4 40,0%
	32-39	2 20,0%	1 10,0%	3 30,0%
Toplam		8 80,0%	2 20,0%	10 100,0%

Şekil 13 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Yüzdeleri



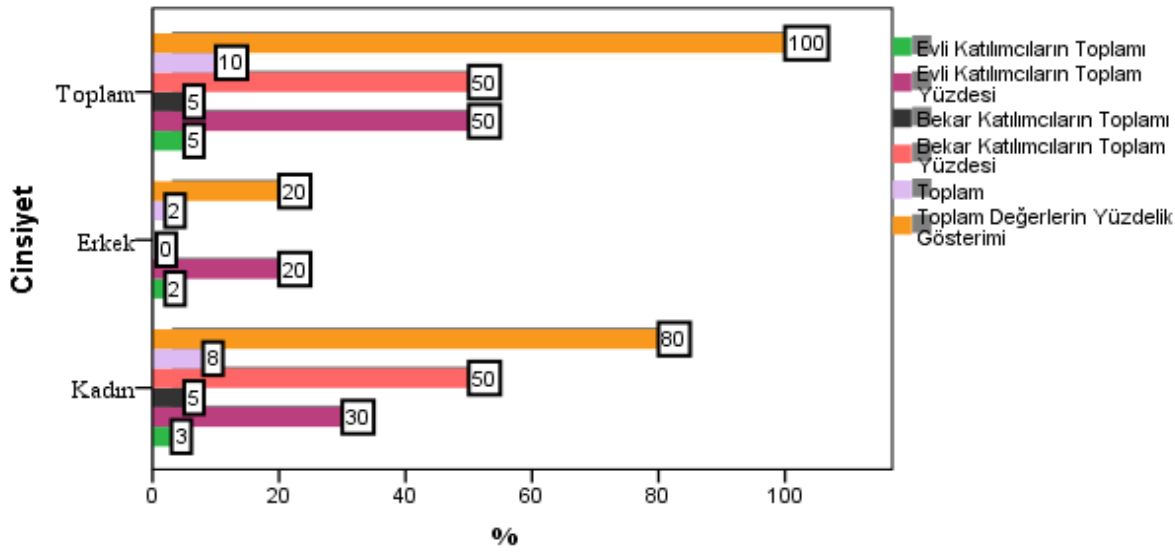
Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların oluşturduğu örneklem ağırlıklı olarak 22-29, 29-32 ve 32-39 yaş aralığındaki kadın çalışanlardan oluşmaktadır (Şekil 13).

Örneklemin cinsiyet ve medeni durum dağılımları kadın katılımcıların %30'u evli, %50'si bekar, erkek katılımcıların ise %20'si evlidir (Tablo 12).

Tablo 12 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Medeni Durum	Evli	3	2	5
		30,0%	20,0%	50,0%
	Bekar	5	0	5
		50,0%	0,0%	50,0%
Toplam		8	2	10
		80,0%	20,0%	100,0%

Şekil 14: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılım Yüzdeleri



Örneklemin medeni durumlarına göre cinsiyet dağılım yüzdeleri incelendiğinde %20'sinin evli ve erkek, %50'sinin bekar ve kadın olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin ağırlıklı olarak bekar kadınlardan oluştuğu söylenebilir (Şekil 14).

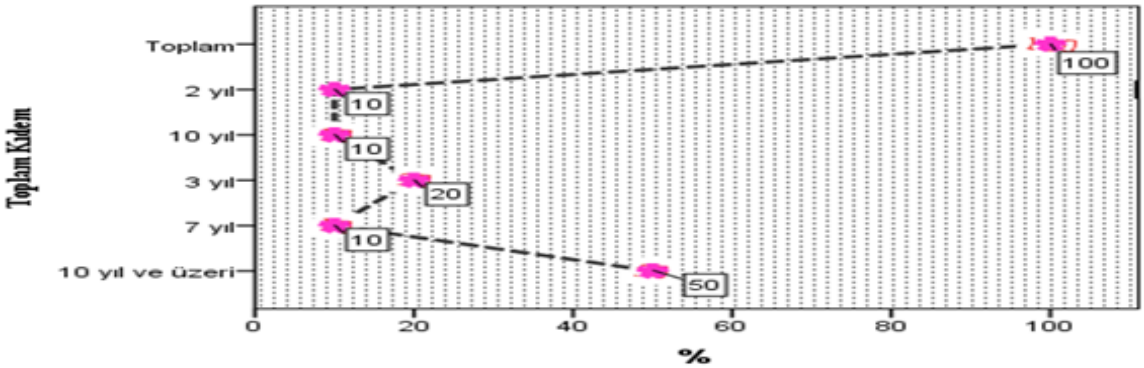
3.2.1.1.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Çalışma Hayatındaki Kıdemi ve Mevcut Organizasyon Toplam Kıdemlerine Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların toplam çalışma hayatı kıdemi incelendiğinde, %50'sinin 10 yıl ve üzeri, %10'unun 10 yıl, %10'nun 7 yıl, %20'sinin 3 yıl ve % 10'unun 2 yıl olduğu saptanmıştır (Tablo 13).

Tablo 13: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Çalışma Hayatındaki Toplam Kıdemlerinin Süre ve Yüzdeleri

Çalışma Hayatındaki Toplam Kıdem	N (Frekans)	%Yüzde
10 yıl ve üzeri	5	50,0
10 yıl	1	10,0
7 yıl	1	10,0
3 yıl	2	20,0
2 yıl	1	10,0
Toplam	10	100,0

Şekil 15: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Toplam Kıdem Dağılım Yüzdeleri



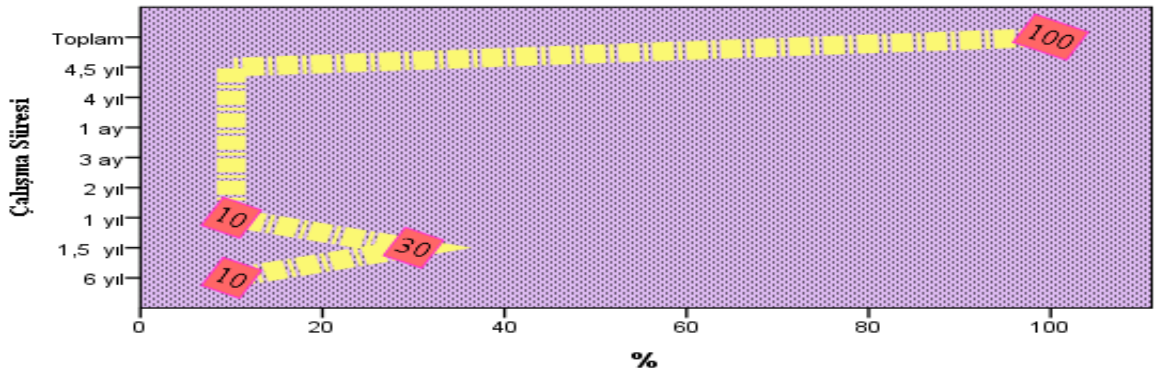
Örneklemde yer alan çalışanların çalışma hayatı kıdemi 10 yıl ve üzeri ile 3 yıl şeklinde oluşmaktadır. Bununla birlikte, diğer çalışanların toplam kıdemleri değerlendirildiğinde 10, 7 ve 2 yıl olduğu görülmektedir. Çalışma hayatına ilişkin değerlere sahip, çalışma hayatının değişkenlerini öğrenmiş ve tecrübe elde edilebilecek kazanımlara sahip bir örneklem olduğu ifade edilebilir (Şekil 15).

Araştırmaya katılan çalışanların yatay örgütlenme biçimine sahip organizasyonlarında çalışma süreleri incelendiğinde, çalışanların %10'unun 6 yıl, %10'unun 4,5 yıl, %10'unun 4 yıl,%10'unun 2 yıl, %30'unun 1,5 yıl, %10'unun 1 yıl, %10'unun 3 ay ve %10'unun ise1 aydır mevcut organizasyonda çalıştığı saptanmıştır (Tablo 14).

Tablo 14: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışma Süre ve Yüzdeleri

Mevcut Organizasyonda Toplam Çalışma Süresi	N (Frekans)	%Yüzde
6 yıl	1	10,0
4,5 Yıl	1	10,0
4 yıl	1	10,0
2 yıl	1	10,0
1,5 yıl	3	10,0
1 yıl	1	30,0
3 ay	1	10,0
1 ay	1	10,0
Toplam	10	100,0

Şekil 16 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Toplam Çalışma Sürelerine Göre Çalışma Sürelerinin Dağılım Yüzdeleri



Örneklem, mevcut organizasyonda çalışma kıdemi özelinde birbirinden farklı çalışma sürelerine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Bununla birlikte, ağırlıklı olarak 1,5 yıllık kıdem söz konusudur. Bu durum örneklemde yer alan çalışanların çok uzun

yıllar mevcut organizasyon kültürünü paylaşmayan kişiler olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

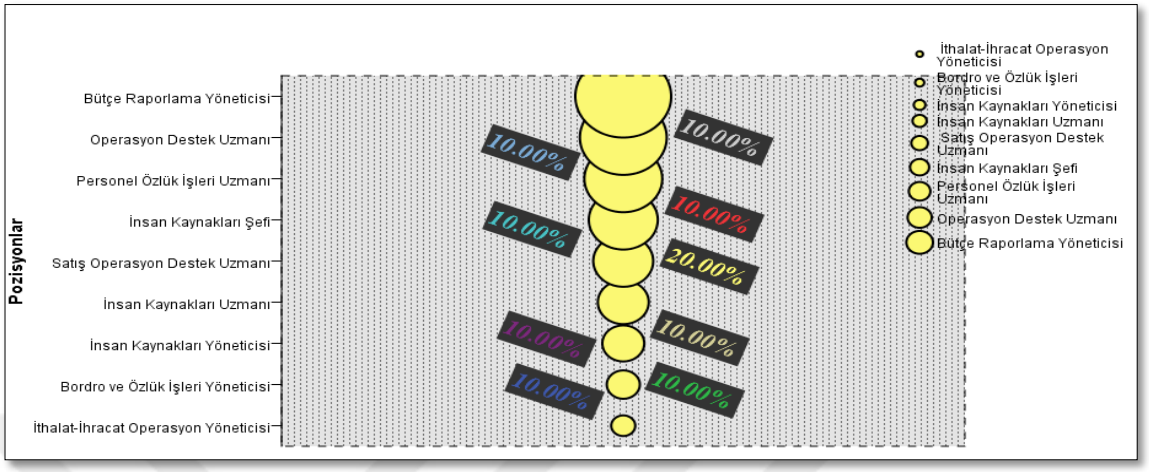
3.2.1.1.4. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Pozisyonlarına Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların %10'u ithalat-ihracat operasyon yöneticisi, %10'u bordro ve özlük işleri yöneticisi, %10'u insan kaynakları yöneticisi, %10'u insan kaynakları uzmanı, %20'u satış operasyon destek uzmanı, %10'u insan kaynakları şefi, %'10'u personel özlük işleri uzmanı, %10'u operasyon destek uzmanı ve %10'u ise bütçe raporlama yöneticisi pozisyonundadır (Tablo 15).

Tablo 15 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Pozisyonlarına Göre Sayı ve Yüzdeleri

Pozisyonlar	N (Frekans)	%Yüzde
İthalat-İhracat Operasyon Yöneticisi	1	10,0
Bordro Ve Özlük İşleri Yöneticisi	1	10,0
İnsan Kaynakları Yöneticisi	1	10,0
İnsan Kaynakları Uzmanı	1	10,0
Satış Operasyon Destek Uzmanı	2	20,0
İnsan Kaynakları Şefi	1	10,0
Personel Özlük İşleri Uzmanı	1	10,0
Operasyon Destek Uzmanı	1	10,0
Bütçe Raporlama Yöneticisi	1	10,0
Toplam	10	100

Şekil 17: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Yer Aldıkları Pozisyonlarına Göre Dağılım Yüzdeleri



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar beyaz yakalı, orta ve üst düzey yönetici pozisyonundadır. %50'si yönetici ve şef, diğer %50'si uzman olarak çalışmaktadır. Ağırlıklı olarak insan kaynakları departmanı ve insan kaynaklarına bağlı diğer departmanlarda çalışmaktadırlar. Bu bağlamda holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin insan kaynakları bağlı pozisyonlarda çalışan orta ve üst düzey yöneticilerden oluştuğu söylenebilir (Şekil 17).

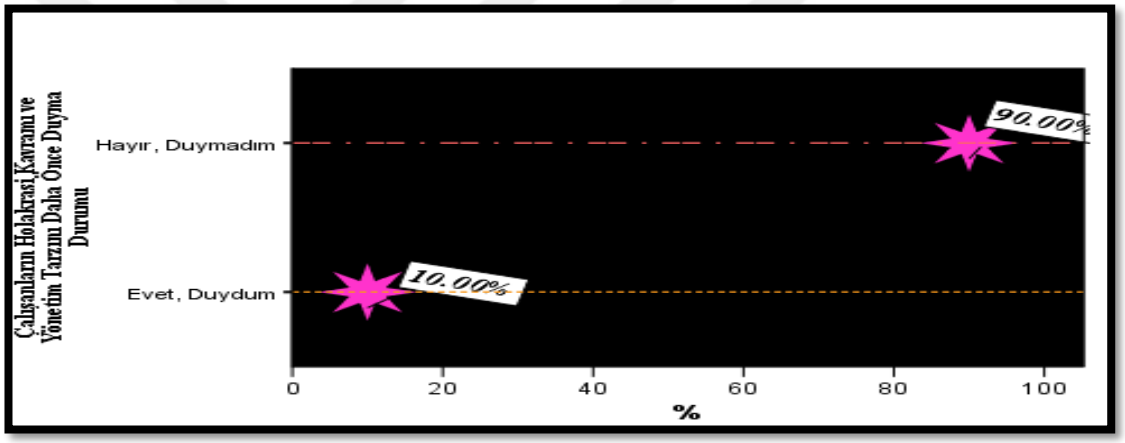
3.2.1.1.5. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Kavramı ve Yönetim Tarzını Duymuş Olma Durumları ile Bilgiye Ulaştıkları Kaynağa Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin, holakrasi kavramı ve yönetim tarzına ilişkin bir bilgiyi daha önce duyup duymadıkları incelendiğinde %90'ı daha önce duymadıklarını, %'10'u ise daha önce duyduğunu belirtmiştir (Tablo 16).

Tablo 16: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Kavramı ve Yönetim Tarzını Duymuş Olma Durumlarına Göre Sayı ve Yüzdeleri

Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Kavramı ve Yönetim Tarzını Duymuş Olma Durumları	N (Frekans)	%Yüzde
Evet, duydum	1	10
Hayır, duymadım	9	90
Toplam	10	100

Şekil 18: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Kavramı ve Yönetim Tarzını Duymuş Olma Durumlarına Göre Yüzdeleri



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş organizasyonda çalışan örneklemin ağırlıklı olarak holakrasi kavramı ve yönetim tarzı hakkında bir bilgiye sahip olmadığı sadece çalışanların %10'luk kesimin kavramı duyduğu bu bağlamda örneklemin araştırılan konu hakkında bilgi sahibi olmadığı ve holakrasi kavramı ile ilk defa araştırma sürecinde karşılaştıkları söylenebilir (Şekil 18).

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş organizasyonda çalışan örneklemin %10'luk kesimin holakrasi kavramı ve yönetim tarzına ilişkin bilgiyi linkedin platformu üzerinden HR paylaşımı yapan bir sayfa aracılığıyla elde ettiğini belirtmiştir. Bu bağlamda, holakrasinin hem kavram hem de organizasyonel yönetim tarzı olarak bilinirliği düşük olarak değerlendirilebilir. Bu veri hem örneklem grubunun araştırmanın doğasına uygun olarak beklenen nitelikte holakrasi tarzı yönetim biçimini deneyimlememiş olmasının gerekliliği hem de gerçekleşecek

araştırmanın yazınsal alana önemli ölçüde katkı sağlayacağı ve holakrasi tarzı yönetime ilişkin bilinirliği arttıracağı değerlendirilebilir.

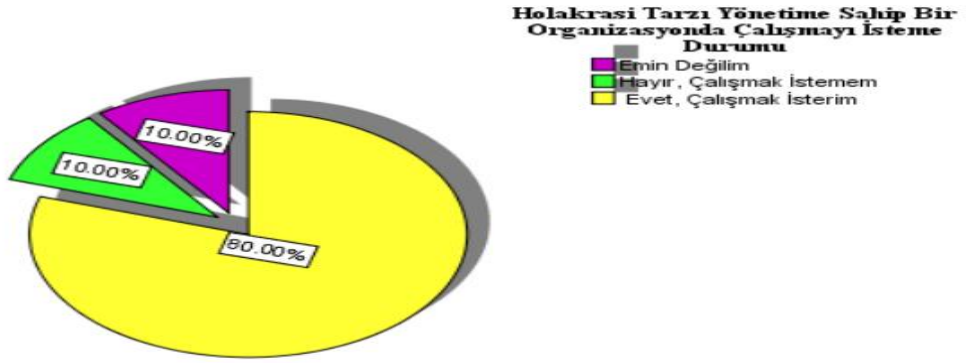
3.2.1.1.6. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Tarzı Yönetime Sahip Bir Organizasyonda Çalışmayı İsteme Durumları

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin %80'i holakrasi tarzı yönetim sistemini uygulayan bir organizasyonda çalışmak istediğini belirtmiştir. %10'u hayır çalışmak istemem derken, %10'u emin değilim cevabını vermiştir (Tablo 17).

Tablo 17 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Tarzı Yönetime Sahip Bir Organizasyonda Çalışmayı İsteme Durumuna İlişkin Sayı ve Yüzdesi

Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Tarzı Yönetime Sahip Bir Organizasyonda Çalışmayı İsteme Durumu	N (Frekans)	%Yüzde
Evet, Çalışmak İsterim	8	80
Hayır, Çalışmak İstemem	1	10
Emin Değilim	1	10
Toplam	10	100,0

Şekil 19 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların Holakrasi Tarzı Yönetime Sahip Bir Organizasyonda Çalışmayı İsteme Durumuna İlişkin Yüzdeleri



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların %80'i holakrasi tarzı yönetime sahip bir organizasyonda çalışmak istediğini belirtirken diğer %20'lik çalışan kesim ise çalışmak istemediklerini ve kararsız olduklarını belirtmiştir (Şekil 19).

Araştırmanın görüşme aşamasında çalışanlara holakrasi tarzı yönetim hakkında ön bir bilgilendirme yapılmış ve görüşmede yöneltilen sorularla holakrasi tarzı yönetime ilişkin meraklı, hevesli, dikkatli tavırları göze çarpmıştır. Bununla birlikte, çalışanlar görüşme sürecinde yöneltilen sorular karşısında gülümseyerek, kendilerini mutlu hissederek yer almışlardır. Öte yandan endişeli ve çalışma hayatı içinde böyle bir uygulamanın var olabileceğini kabullenme noktasında tedirgin oldukları tavır ve davranışları da sergilemişlerdir. Böyle bir yönetim tarzınının gerçekçi olamayacak kadar hayali ve güzel bir o kadar da hiyerarşi örgütlenme biçiminin denetim odağı olmadan işlerin gerçekleşmeyeceğini düşündükleri için kaygılı olduklarını da yansıtmışlardır. Özellikle holakrasi tarzı yönetimin doğal yapısı içinde ast-üst ilişkisinin olmaması ve işi en iyi yapan bilir mantığının çalışanlarda ne yapacağını bilememe ve bu mantığa alışık olmadıkları için karar almada korkutucu olduğunun dile getirilmesi de görüşmede sözlü verilen tepkilerden biri olmuştur. Bununla birlikte, örneklem birine bağlı olmadan çalışmayı canlandırmaya çalıştığında "bu çok kabul edilebilir bir şey değil", "peki o zaman nasıl olacak ki", "peki, işi doğru yaptığımızı kim onaylayacak" gibi meraklı yüz ifadeleriyle liderlikten kaçınan cümleler kullanarak tepkilerini ifade etmişlerdir. Örneklem ağırlıklı olarak bir yandan holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonda çalışmak istediğini ifade ederken diğer yandan bu isteklerine tezat olarak böyle bir yönetim tarzının uygulanması noktasındaki endişe ve kaygılarını dile getirmiştir. Endişe, korku ve kabul noktasında yaşanan tepki gözlemlerine karşın ağırlıklı olarak holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda çalışmak istemeleri hiyerarşinin uygulanması ile geleceğinin sorgulamasını açık hale getirebilecektir.

3.2.1.2. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Tanımsal Analizleri

Örnekleme yöneltilen katılımcı bilgi formunda yer alan çalışılan firma, yaş, cinsiyet, sektör, medeni durum, çalışma hayatı kıdemi, mevcut firmada çalışma kıdemi, en önemli/temel olarak değerlendirilen ilk yetkinlik ve firmadaki çalışma gerekçesine ilişkin demografik değişkenler hem bir tablo biçiminde hem de detaylı biçimde yorumlanarak sunulmuştur.

Tablo 18 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örnekleme Ait Demografik Bilgiler

Katılımcı	Organizasyon	Yaş Aralığı	Cinsiyet	Medeni Durum	Toplam Çalışma Hayatı Kıdemi	Mevcut Firmada Çalışma Yılı	Holakrasi Tarzı Yönetimin Geçerli Olduğu Organizasyonda Çalışma Gerekçesi	En Önemli/Temel Olarak Değerlendirilen İlk Yetkinlik
HK1	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	32-39	Kadın	Evli	10 yıl ve üzeri	10 yıl ve üzeri	Değişim ve Dönüşüm	Tutku
HK2	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	29-32	Kadın	Evli	7 yıl	6 yıl	İletişim	Tutku
HK3	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Evli	7 yıl	7 ay	Süreç Kurgulama	Kariyerde Hedeflenen Yolu Daha Hızlı ve Kendini Geliştirerek Sürdürmek
HK4	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	22-29	Erkek	Evli	3 yıl	1,5 yıl	Sorumluluk Bilinci	Öz Yönetim ile Çalışabilmek
HK5	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Evli	1,5 yıl	1,5 yıl	Sorun Çözme	Kattığı Değerlerin Gelişmeye Destek Vermesi
HK6	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	32-39	Erkek	Evli	10 yıl ve üzeri	4 ay	Sektörel Öngörü ve Planlama	Yapılan İşi En İyi Yapan İnsan Olma Hayali
HK7	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	32-39	Kadın	Bekar	9 yıl	7 yıl	Teknik İş Geliştirme	Sürekli Öğrenme
HK8	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Evli	10 yıl ve üzeri	1 yıl	İletişim	Sıradışı Olması
HK9	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	32-39	Erkek	Bekar	10 yıl ve üzeri	5,5 yıl	Sorumluluk Alma	Böyle Başka Bir Organizasyonun Olmaması
HK10	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	32-39	Kadın	Bekar	10 yıl ve üzeri	10 yıl ve üzeri	Hırslı ve Tutkulu	Hayalleri Gerçekleştirme
HK11	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	39-43	Erkek	Bekar	10 yıl ve üzeri	1 yıl	İletişim	Ulaşmak İstenilen Projeleri Gerçekleştirme
HK12	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	29-32	Erkek	Bekar	10 yıl ve üzeri	2 yıl	Kararlılık	Geniş Hareket Alanı
HK13	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	32-39	Kadın	Evli	10 yıl ve üzeri	6 yıl	Teknik İş Geliştirme	Kattığı Değerlerin Gelişmeye Destek Vermesi
HK14	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Evli	5 yıl	2 yıl	Sorun Çözme	Kendimi Rahatça İfade Etme Özgürlüğünün Olması
HK15	Latro Kimya Dış Tic. A.Ş.	22-29	Kadın	Evli	2 yıl	6 ay	Sorun Çözme	Karakter Yapısına Uygunluk

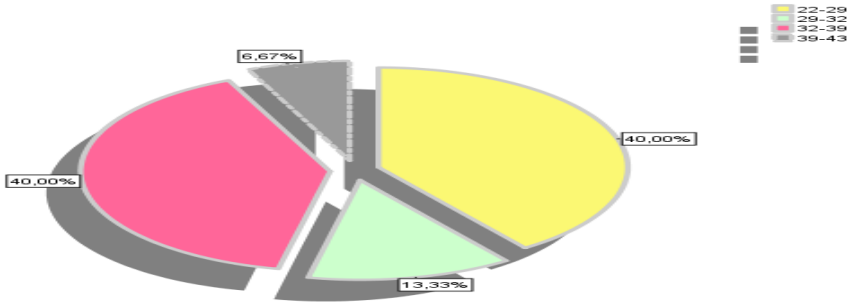
3.2.1.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların %40'ı 22-29, %13,3'ü 29-32, %40'ı 32-39 ve %6,7'si 39-43 yaş aralığında yer almaktadır (Tablo 19).

Tablo 19: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Sayı ve Yüzdeleri

Yaş Aralığı	N (Frekans)	%Yüzde
22-29	6	40,0
29-32	2	13,3
32-39	6	40,0
39-43	1	6,7
Toplam	15	100,0

Şekil 20: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Yüzdeleri



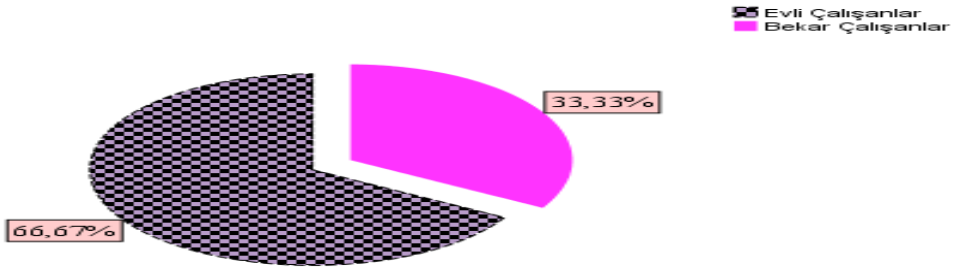
Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemde yer alan 6 kişi 22-29, 2 kişi 29-32, 6 kişi 32-39 ve 1 kişi 39-43 yaş aralığında yer almaktadır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemin ağırlıklı olarak genç ve kariyer sürecinin erken ve orta döneminde yer alan çalışanlardan oluştuğu söylenebilir (Şekil 20).

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen çalışanlardan 10'u evli, 5'i ise bekardır (Tablo 20).

Tablo 20: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Sayı ve Yüzdeleri

Medeni Durum	N (Frekans)	%Yüzde
Evli	10	66,7
Bekar	5	33,3
Total	15	100,0

Şekil 21: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Medeni Durum Yüzdeleri



Bir diğer ifade ile holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemde yer alan çalışanların %66,7'sinin evli, %33,3'ü bekar olup örneklemin ağırlıklı olarak evli çalışanlardan oluştuğu söylenebilir(Şekil 21).

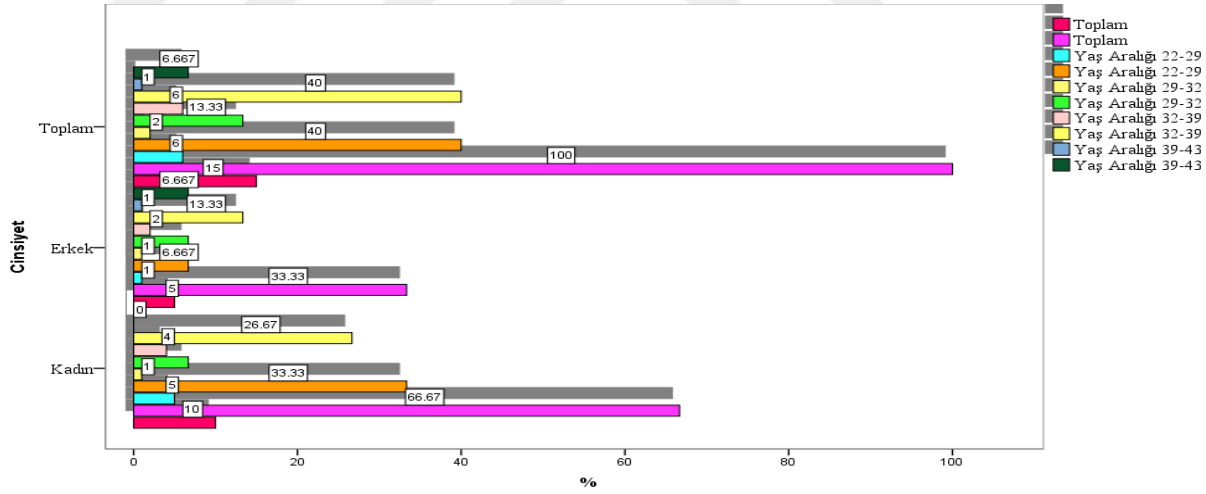
3.2.1.2.2. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralığı ve Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların yaş aralığı ve medeni durumlarının cinsiyet değişkeni özelinde değerlendirildiğinde yaş aralığı ve cinsiyet dağılımları %33,3'ü 22-29, %6,7'si 29-32 ve %26,7'si 32-39 yaş aralığında kadın çalışan iken %6,7'si 22-29, %6,7'si 29-32, %13,3'ü 32-39 ve %6,7'si ise 39-43 yaş aralığında erkek çalışandır (Tablo 21).

Tablo 21: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Yaş Aralığı	22-29	5 33,3%	1 6,7%	6 40,0%
	29-32	1 6,7%	1 6,7%	2 13,3%
	32-39	4 26,7%	2 13,3%	6 40,0%
	39-43	0 0,0%	1 6,7%	1 6,7%
Toplam		10 66,7%	5 33,3%	15 100,0%

Şekil 22: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yaş Aralıklarına Göre Cinsiyet Dağılım Yüzdeleri



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların %33,3'ü 22-29 yaş aralığında ve %26,7'si ise 32-39 yaş aralığında kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların ağırlıklı olarak 22-29 ile 32-39 yaş aralığında ve kadın katılımcılar olduğu söylenebilir (Şekil 22).

Örneklemin cinsiyet ve medeni durum dağılımları incelendiğinde kadın katılımcıların %53,3'ü evli ve %13,3'ü bekar olup erkek katılımcıların ise %13,3'ünün evli ve %20'si bekardır (Tablo 22).

Tablo 22: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Medeni Durumlarına Göre Cinsiyet Dağılım Sayı ve Yüzdeleri

		Cinsiyet		Toplam
		Kadın	Erkek	
Medeni Durum	Evli	8	2	10
		53,3%	13,3%	66,7%
	Bekar	2	3	5
		13,3%	20,0%	33,3%
Toplam		10	5	15
		66,7%	33,3%	100,0%

Medeni duruma göre cinsiyet dağılımı incelendiğinde çalışanların %63,3'ü evli ve kadın, %20'si bekar ve erkektir. Örneklem ağırlıklı olarak evli kadınlardan oluşmaktadır

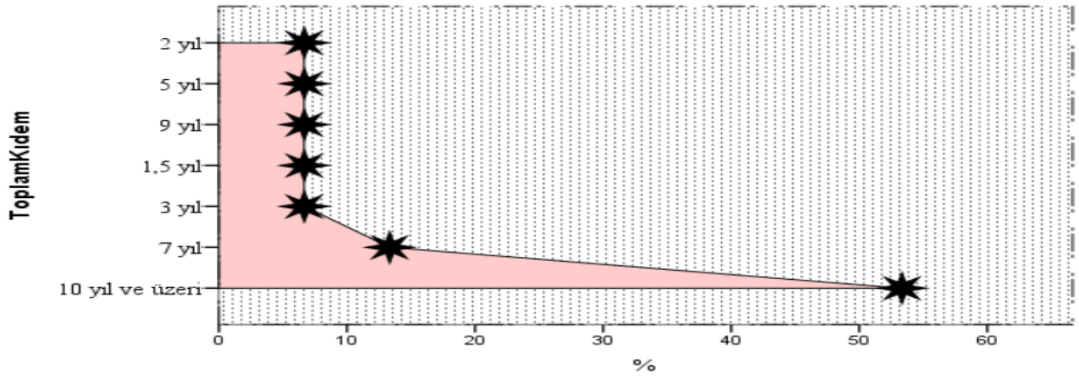
3.2.1.2.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam ve Mevcut Organizasyonda Çalışma Kıdemine Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların toplam kıdemi çalışanların %53,3'ü için 10 yıl ve üzeri, %13,3'ünün 7 yıl, %6,7'sinin 9 yıl, %6,7'sinin 5 yıl, %6,7'sinin 3 yıl,% 6,7'sinin 2 yıl ve %6,7'sinin 1,5 yıl şeklindedir (Tablo 23).

Tablo 23 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam Kıdemi ve Yüzdeleri

Çalışma Hayatındaki Toplam Kıdem	N (Frekans)	%Yüzde
10 yıl ve üzeri	8	53,3
7 yıl	2	13,3
3 yıl	1	6,7
1,5 yıl	1	6,7
9 yıl	1	6,7
5 yıl	1	6,7
2 yıl	1	6,7
Toplam	15	100,0

Şekil 23: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam Kıdemleri Dağılım Yüzdeleri



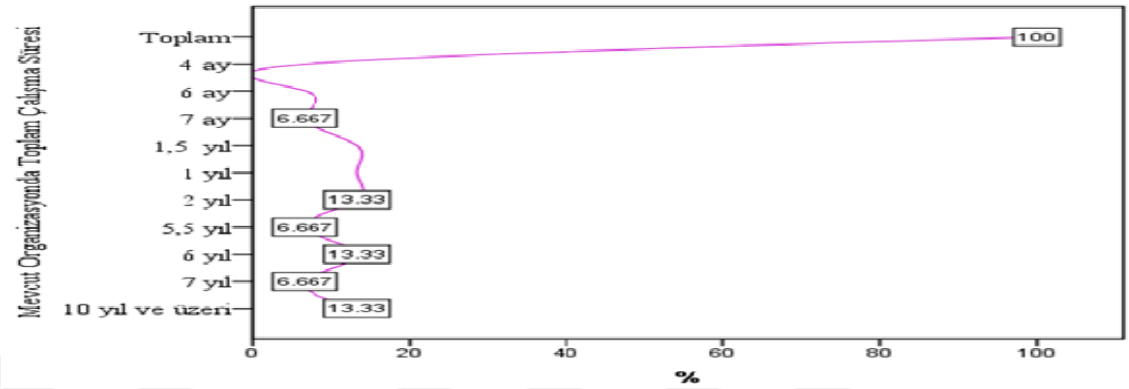
Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemin kıdemi 10 yıl ve üzerindedir. Çalışanların çalışma hayatına ilişkin değerlere sahip, değişimleri deneyimleme fırsatı yakalamış ve tecrübe ile elde edilebilecek çok sayıda kazanıma sahip olduğu söylenebilir (Şekil 23).

Holakrasi tarzı yönetim anlayışını deneyimlemiş çalışanların %13'ü 10 yıl ve üzeri %6,7'si 7 yıl, %13,3'ü 6 yıl, %6,7'si 5,5 yıl, %13,3'ü 2 yıl, %13,3'ü 1,5 yıl, %13,3'ü 1 yıl, %6,7'si 7 ay, %6,7'si 6 ay ve %6,7'si ise 4 aydır mevcut organizasyonda çalıştığını belirtmiştir (Tablo 24).

Tablo 24: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Toplam Kıdemlerine Göre Çalışma Süre ve Yüzdeleri

Mevcut Organizasyonda Toplam Çalışma Süresi	N (Frekans)	%Yüzde
10 yıl ve üzeri	2	13,3
7 yıl	1	6,7
6 yıl	2	13,3
5,5 yıl	1	6,7
2 yıl	2	13,3
1,5 yıl	2	13,3
1 yıl	2	13,3
7 ay	1	6,7
6 ay	1	6,7
4 ay	1	6,7
Toplam	15	100,0

Şekil 24: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Kıdemlerinin Dağılım Yüzdesi



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların mevcut organizasyonda toplam çalışma süreleri ağırlıklı olarak 1-2 yıl arasında çalışanlarla birlikte hem 10 yıl ve üzeri hem de 6 yıldır çalışan kişilerden oluşmaktadır. Bu noktada, organizasyonda uzun yıllardır çalışanlar ile çalışma hayatına yeni başlangıç yapan kişilerin birlikte yer aldığı söylenebilir (Şekil 24).

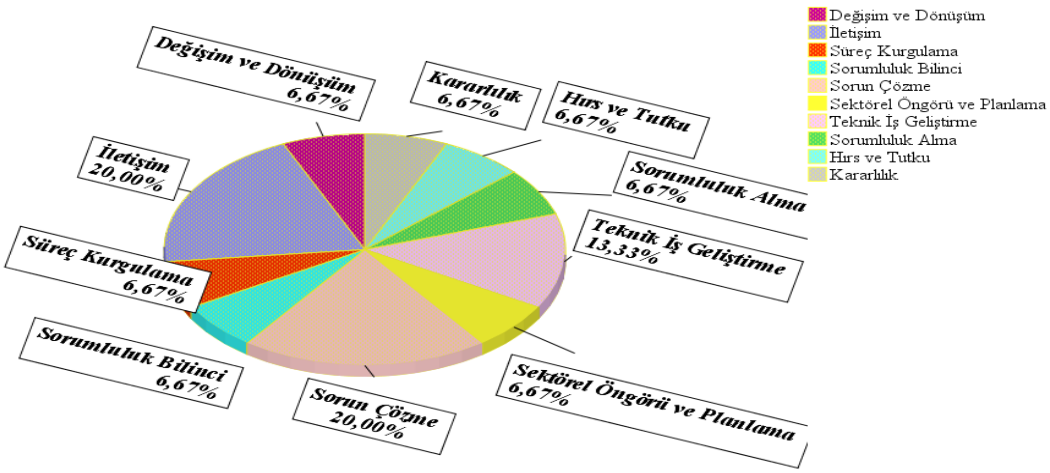
3.2.1.2.4. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların En Önemli/Temel Olarak Değerlendirdikleri İlk Yetkinliklerine Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların en önemli/temel olarak değerlendirdikleri ilk yetkinlikler %20 iletişim iken %20 için sorun çözme, %13 teknik iş geliştirme, %6,7 değişim ve dönüşüm, %6,7 süreç kurgulama, %6,7 sektörel öngörü ve planlama, %6,7 sorumluluk alma, %6,7 hırs ve tutku derken diğer seçeneğinde %6,7 kararlık olarak belirtmektedir (Tablo 25).

Tablo 25 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanların En Önemli/Temel Olarak Değerlendirdikleri Öne Çıkan İlk Yetkinliklerine Göre Sayı ve Yüzdeleri

En Önemli/Temel Olarak Değerlendirilen Öne Çıkan İlk Yetkinlik	N (Frekans)	%Yüzde
Değişim Ve Dönüşüm	1	6,7
İletişim	3	20,0
Süreç Kurgulama	1	6,7
Sorumluluk Bilinci	1	6,7
Sorun Çözme	3	20,0
Sektörel Öngörü Ve Planlama	1	6,7
Teknik İş Geliştirme	2	13,3
Sorumluluk Alma	1	6,7
Hırs ve Tutku	1	6,7
Kararlılık	1	6,7
Toplam	15	100,0

Şekil 25: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların En Önemli/Temel Olarak Değerlendirdikleri İlk Yetkinliklerinin Dağılım Yüzdeleri



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların en önemli/temel olarak değerlendirdiği ilk iki temel yetkinlik iletişim ve sorun çözme becerisi olmuştur. Yetkinlikler incelendiğinde sıralamanın teknik iş geliştirme, sorumluluk alma, süreç kurgulama, sektörel ön görü ve planlama, kararlılık, hırs ve tutku ile değişim ve dönüşüm olarak gerçekleştiği görülmektedir. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonun hem çember yapısı hem de işin hızlı, çevik, değişen süreçlere uyum sağlama ve en iyi yapan bilir düşüncesi açısından öne çıkan ilk yetkinliklerin iletişim ve sorun çözme olarak belirtilmesi ile diğer yetkinlikleri ile birlikte bütünsel olarak uyumlu olduğu söylenebilir (Şekil 25).

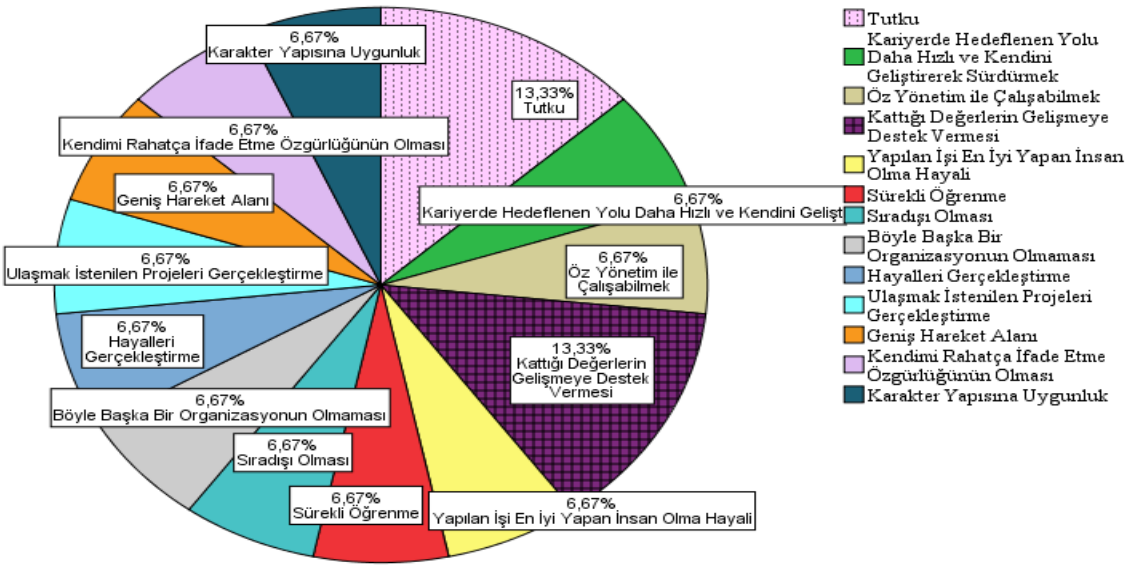
3.2.1.2.5. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Gerekçelerine Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar mevcut organizasyonda çalışma gerekçelerini %13'3 tutku ve %13,3 kattığı değerin gelişime destek vermesi olarak belirtmektedir. Diğer çalışanların %6,7'si kariyerde hedeflenen yolu daha hızlı ve kendini geliştirerek sürdürmek, %6,7'si öz yönetim ile çalışabilmek, %6,7'si yapılan işi en iyi yapan insan olma hayali, %%6,7'si sürekli öğrenme, %6,7'si sıra dışı olması, % 6,7'si böyle başka bir organizasyonun olmaması, %6,7'si hayalleri gerçekleştirme, %6,7'si ulaşmak istenilen projeleri gerçekleştirme, %6,7'si geniş hareket alanı, %6,7'si kendimi rahatça ifade etme özgürlüğünün olması ve %6,7'si ise karakter yapısına uygunluk olarak belirtmiştir (Tablo 26).

Tablo 26: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Gerekçelerine Göre Sayı ve Yüzdeleri

Holakrasi Tarzı Yönetimin Geçerli Olduğu Organizasyonda Çalışma Gerekçesi	N (Frekans)	%Yüzde
Tutku	2	13,3
Kariyerde Hedeflenen Yolu Daha Hızlı ve Kendini Geliştirerek Sürdürmek	1	6,7
Öz Yönetim ile Çalışabilmek	1	6,7
Kattığı Değerin Gelişme Destek Vermesi	2	13,3
Yapılan İşi En İyi Yapan İnsan Olma Hayali	1	6,7
Sürekli Öğrenme	1	6,7
Sıradışı Olması	1	6,7
Böyle Başka Bir Organizasyonun Olmaması	1	6,7
Hayalleri Gerçekleştirme	1	6,7
Ulaşmak İstenilen Projeleri Gerçekleştirme	1	6,7
Geniş Hareket Alanı	1	6,7
Kendimi Rahatça İfade Etme Özgürlüğünün Olması	1	6,7
Karakter Yapısına Uygunluk	1	6,7
Toplam	15	100,0

Şekil 26: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Mevcut Organizasyonda Çalışma Gerekçeleri ve Dağılım Yüzdeleri



Örneklem holakrasi tarzı yönetimi deneyimledikleri organizasyonda çalışma gerekçelerini ağırlıklı olarak tutku ve kattığı değerlerin gelişime destek vermesi olarak

belirtmiştir. Örneklemle gerçekleşen görüşmelerde çalışanlar mutlu, gülümseyen, hevesli ve keyifli olarak gözlemlenmiştir. Aynı zamanda çalışanların, kendilerini özgür hissetmeleri, yaratıcı ve değer yaratabileceklerine olan inançlarının yanısıra düşünceleri ve yaptıkları işi benimsediklerini söylemeleri de sözlü beyanları arasında yer almıştır. Bununla birlikte söylemlerde çalışanların alışılagelmiş işten çıkarılma, iş kaybı veya çalışma hayatının beklenen kaygılarına sahip olmadığı yeteneklerini bir işin her alanında geliştirebilme imkanlarının olduğu bu noktada kendilerini "kaşif" olarak tanımladıkları da sözlü beyanları arasında yer almaktadır. Çalışma alanı ve çalışanların yer aldığı tüm bileşenlerle örgütlendikleri yeri iş yeri olarak değil "ekosistem" olarak ifade etmektedirler. Kendilerini iş-kişi ayrımında tutmadıkları, yaptıkları işi kendi hayatlarının bir parçası olarak gördükleri de görüşmelerde elde edilen gözlem ve bilgiler arasında yer almaktadır. Çalışanların istihdamın devamlılığı ve işi tutkuyla yapmaları için organizasyonun kattığı değer ile birlikte organizasyonel ve kişisel noktada gelişimleri için verdiği desteğin yanısıra vermesi ile bu desteğin değerinin çalışanlar tarafından biliniyor veya hissediliyor olması da önemli bilgi oluşturmaktadır (Şekil 26).

3.2.1.2.6. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Organizasyonda Çalışma Gerekçeleri ile Öne Çıkan İlk Yetkinlik Durumlarına Göre Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar arasında çalışma gerekçesini tutku olarak belirten çalışanlar için en önemli/temel yetkinlik değişim ve dönüşüm ile iletişim olarak ifade edilmiştir. Kariyerinde hedeflenen yolu daha hızlı ve kendini geliştirerek sürdürmek olarak belirtençalışan gerekçesi ise iletişim yetkinliği ile ilişkilidir. Çalışma gerekçesini öz yönetim ile çalışabilmek olarak belirten çalışanın yetkinliği süreç kurgulama iken kattığı değerlerin gelişmeye destek vermesi olarak belirten çalışanlar ise öne çıkan yetkinlik sorumluluk bilinci ve teknik iş geliştirme olarak belirtmiştir. Sonuçlarla birlikte yapılan işi en iyi yapan insan olma hayali olarak belirtilen çalışma gerekçesi ise çalışanın sektörel öngörü ve planlama yetkinliği ile ilişkilendirilmiştir. Sürekli öğrenme teknik iş geliştirme yetkinlği ile ilgili iken çalışma gerekçesini sıra dışı olması çalışanın iletişim yetkinliği ile açıklanmaktadır. Çalışma gerekçesini böyle başka bir organizasyonun olmaması olarak ifade eden

çalışan sorumluluk alma yetkinliğini hayalleri gerçekleştirme olarak ifade eden ise hırslı ve tutkulu olma yetkinliğini ön plana çıkarmaktadır. Ulaşmak istenilen projeleri gerçekleştirme olarak ifade edilen gerekçe ise çalışanın iletişim yetkinliği ile karşılık bulmaktadır. Geniş hareket alanına sahip olma gerekçesi kararlılık yetkinliği ile ilişkilendirilirken çalışma gerekçesini hem kendimi rahatça ifade etme özgürlüğünün olması hem de kararkter yapısına uygunluk olarak ifade eden çalışanın sorun çözme, yetkinliği ile ilişkilidir (Tablo 27).

Tablo 27 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Organizasyonda Çalışma Gerekçeleri ile Öne Çıkan İlk/ Temel Yetkinlik Dağılımı Sayı ve Yüzdeleri

		En Önemli/Temel Olarak Değerlendirilen Öne Çıkan İlk Yetkinlik										Toplam
		Değişim ve Dönüşüm	İletişim	Süreç Kurgulama	Sorumluluk Bilinci	Sorun Çözme	Sektörel Öngörü ve Planlama	Teknik İş Geliştirme	Sorumluluk Alma	Hırslı ve Tutkulu	Kararlılık	
Holakrasi Tarzı Yönetimin Geçerli Olduğu Organizasyonda Çalışma Gerekçesi	Tutku	1	1									2
	Kariyerde Hedeflenen Yolu Daha Hızlı ve Kendini Geliştirerek Sürdürmek		1									1
	Öz Yönetim ile Çalışabilmek			1								1
	Kattığı Değerlerin Gelişmeye Destek Vermesi				1			1				2
	Yapılan İşi En İyi Yapan İnsan Olma Hayali						1					1
	Sürekli Öğrenme							1				1
	Sıradışı Olması		1									1
	Böyle Başka Bir Organizasyonun Olmaması								1			
	Hayalleri Gerçekleştirme									1		1
	Ulaşmak İstenilen Projeleri Gerçekleştirme		1									1
	Geniş Hareket Alanı										1	1
	Kendimi Rahatça İfade Etme Özgürlüğünün Olması					1						1
	Karakter Yapısına Uygunluk					1						1
Toplam		1	4	1	1	2	1	2	1	1	1	15

Örneklemin holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonda çalışma gerekçelerine göre en önemli/temel olarak değerlendirilen vurguları iletişim, sorun çözme ve teknik iş geliştirmedir. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda çalışacak veya çalışmayı düşünen adayların kariyer kararlarını verirken sahip olması gereken veya kendilerini geliştirmesi gereken

yetkinlikler iletişim kurma, sorun çözebilme becerisi ile işin teknik alt yapısına hakimiyet ve uzmanlık alanına değer katma becerisi sahibi olma gerekliliğini ifade edebilmektedir. .

3.2.2. Veri Analizleri

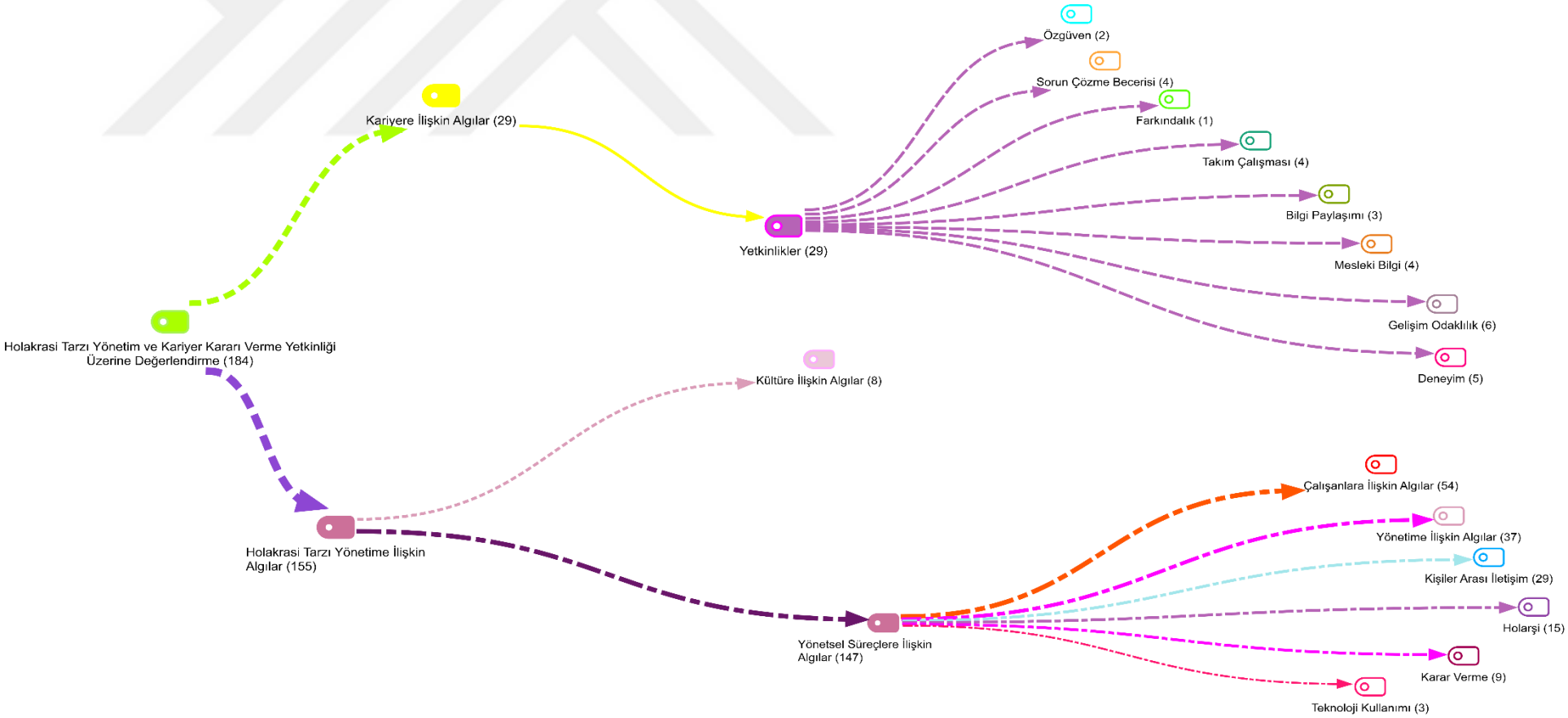
Örneklem ayrı iki grup olarak değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında ve amacına uygun olarak çalışanlara yöneltilen sorular her örneklemin demografik değişkenleri özelinde ele alınmış ve incelenmiştir. Araştırmanın ilk örneklemi holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar iken diğer örneklemi holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlardır. Örnekleme yönlendirilen sorulara verilen cevaplar araştırmanın amacı ve sağlıklı bir nitel çalışmanın gereklilikleri göz önüne alınarak frekans sıklıkları özelinde tema ve alt temalara ayrılarak analiz edilmiştir. Araştırmada çalışanlara ait özel nitelikli bir bilgi ve isim paylaşılmamış ve holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar K1, K2, K3, K4…biçiminde, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar HK1, HK2, HK3…biçiminde kodlanarak paylaşımlarına yer verilmiştir.

3.2.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Veri Analizi

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar özelinde araştırma 2 ana tema altında toplanmıştır. Bu temalar; holakrasi tarzı yönetime (155) ve kariyere ilişkin algılardır (29). Kodlamalarda yoğunluk holakrasi tarzı yönetime ilişkin algılarda oluşmuştur. Holakrasi tarzı yönetime ilişkin algılar (155), kültüre ilişkin algılar (29) ve yönetsel süreçlere ilişkin algılar (147) olarak iki alt temaya ayrılmıştır. Yönetsel süreçlere ilişkin algıların temalar, çalışana ilişkin algılar, yönetime ilişkin algılar, kişilerarası iletişim, holarşi, karar verme ve teknoloji kullanımı olarak 6 (altı) alt temaya ayrılmıştır. Kariyere ilişkin algıların temaları ise yetkinlikler alt teması olarak tek bir tema oluşturmuştur. Yetkinlikler alt temasının altında 8 alt tema oluşmuştur. Bu temalar özgüven, sorun çözme becerisi, farkındalık, takım çalışması, bilgi paylaşımı, mesleki bilgi, gelişim odaklılık ve deneyimdir. Çalışanlar soruları

holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda çalıştıklarını hayal ederek ve varsayımsal olarak yanıtlamışlardır (Şekil 27).

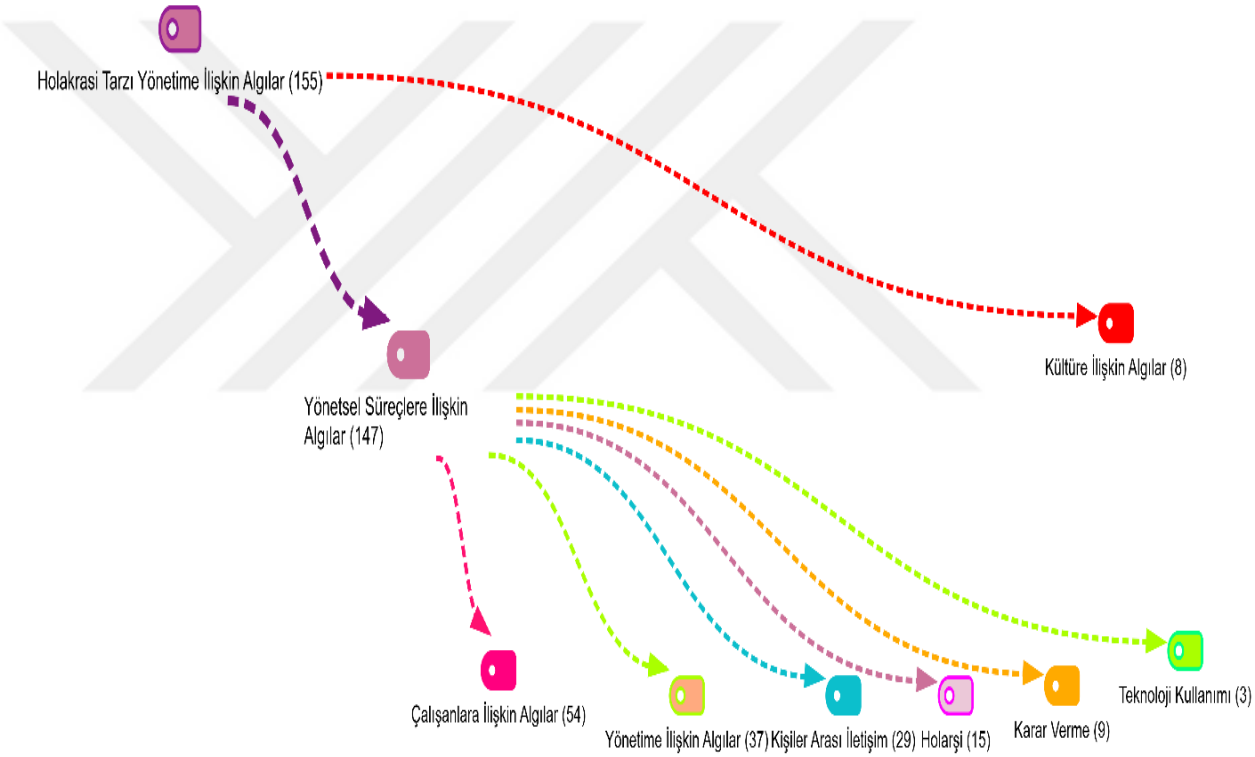
Şekil 27: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



3.2.2.1.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim Algısı Temasına İlişkin Bulguları

Çalışanların değerlendirmeleri holakrasi tarzı yönetime ilişkin algılar teması altında 2 alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar; yönetsel süreçlere ve kültüre ilişkin algılardır.

Şekil 28 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetime İlişkin Algı Kod-Alt Kod Bölümler Modeli

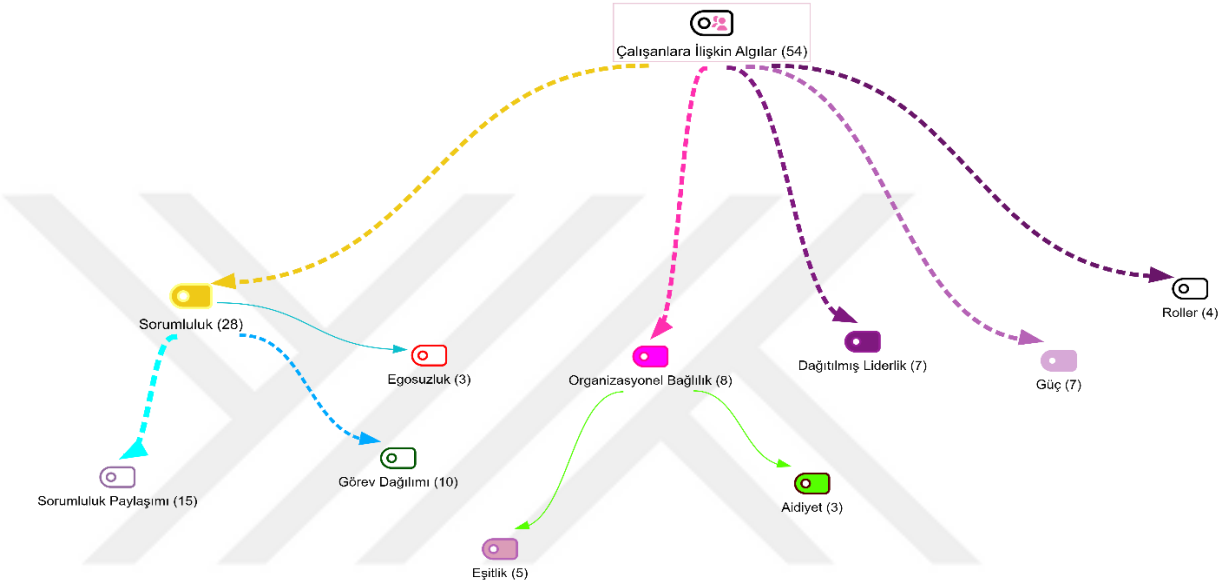


Yönetsel süreçlere ilişkin algılar (147) teması 6 alt tema oluşturmuştur. Bu alt temalar; çalışana ilişkin algılar, yönetime ilişkin algılar, kişilerarası iletişim, holarşi, karar verme ve teknoloji kullanımı iken kültüre ilişkin algılar (8) teması herhangi bir alt tema oluşturmamıştır (Şekil 28).

3.2.2.1.1.1. Yönetsel Süreçlere İlişkin Algılar

3.2.2.1.1.1.1. Çalışanlara İlişkin Algılar

Şekil 29: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Çalışanlara İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli

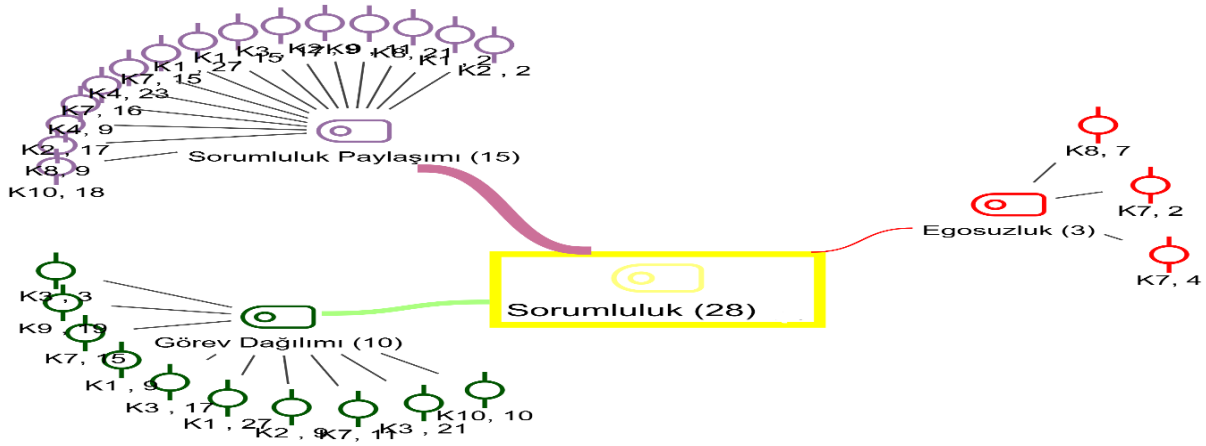


Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin çalışanlara ilişkin algılar (54) teması altında 5 alt tema oluşmuştur. Bu temalar; sorumluluk, organizasyonel bağlılık, dağıtılmış liderlik ile güç ve rollerdir (Şekil 29).

3.2.2.1.1.1.1.1. Sorumluluk

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların sorumluluk frekans sıklığı sırasıyla sorumluluk paylaşımı, görev dağılımı ve egosuzluk alt temaları üzerine oluştuğu saptanmıştır (Şekil 30).

Şekil 30 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Sorumluluk Teması Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



3.2.2.1.1.1.1.1. Sorumluluk Paylaşımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların sorumluluk paylaşımı temasına ilişkin verdikleri yanıtlar incelenerek ifadeleri doğrudan aktarılmıştır. K1, K2, K9 ve K3 kodlu çalışanların temaya ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

> *"Sorumluluklarımı yerine getirdiğim ölçüde bir sorun yok yani, geliştirici bir organizasyon. Sonuçta bir proje gelecek ve bir araya geleceğiz beli bir projenin A noktasında bir araya gelirken belli bir projenin C noktasında bir araya geleceğim."* (K1)

> *"Sorumlulukların paylaşımında şimdi klasik yönetim anlayışında belli görev tanımları var ve bu görev tanımları bunların dağılımı ile ilgili bazen kişinin istemeyeceği bir sorumluluk verilme ihtimali var mı orada? Gönüllülük esası her ne kadar talep edilse de daha önce başkasının talep ettiği ama kendi yapmak istediği işler dışında geriye kalanları seçmek zorunda kaldığında mutsuz olur mu ve bu performansını düşünür mü? İlk kafama takılan sorulardan bir tanesi bu. Belki komiteler kurulduğunda kişilerin özgeçmişleri doğrultusunda seçimler bırakılabilir belki. Belli sorumlulukların paylaşımında şu şu şu şu kişiler yani o gruplara yönelik yapılabilir mi ya da sunumu yapılırken bu kişinin hani o özgeçmişiyle eşleşen bir istatistikte paylaşılabilir hani bizim bu bu sorumluluklarımız var ama şu kişiler yüzdesi alınarak buna uygun bir yeteneğe sahip gibi bir istatistik paylaşılarak sunulabilir belki. O zaman kişi de bir öz değerlendirme yapma şansı olur."* (K2)

> *"...Yani şöyle bunu bir toplantıdan yola çıkarak anlatırsam eğer örnek şeklinde, benim üstlendiğim bir görev var, yapmam gereken bir iş var ama aynı zamanda artı olarak diğer yandan fabrikanın diğer tüm işleri elimdeyse benim onun bilincinde olup ne kadar topladığım bilgi ya da kendi mantığımda*

ilerleyebileceğimiz bir şey varsa eğer sorumluluk almam gereken her yerde bulunmam gerekir." (K9)

"Kendi sorumluluğum departmanımdaki arkadaşlarımla paylaşarak yapılması gereken zaten kendi yetkinliklerimiz altında zaten az çok bir şeyler biliyoruz. Paslaşarak olurdu. Sorumluluk evet her gün aynı şey olmasa da değişken, orda kişinin uzmanlığını ve isteğini de gördükten sonra paylaşılabilir." (K3)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların sorumluluk paylaşımı ilişkin ifadeleri değerlendirildiğinde holakrasi yönetim tarzının geçerli olduğu bir organizasyonda çalıştığı varsayımında çalışanlar sorumluluk paylaşımını farklı projelerin eş zamanlı ve farklı noktalarında yer aldıkları bir seçim olarak sorumluluğu çalışanlar arasında gönüllülük bağıyla tercih ettikleri değişken ve uzmanlık gerektiren bir süreç olarak değerlendirdikleri söylenebilmektedir.

3.2.2.1.1.1.1.2. Görev Dağılımı

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş K1, K7 ve K9 kodlu çalışanların görev dağılımına ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

" ... Gören birisi yok yaptığınız işi, taktir eden bir ödül yok ama yaptığınız iş x kişisinin yaptığı iş y kişisinin yaptığı işin iki katı örneğin. Çok demotive edici, çalışması zor bir ortam olur." (K1)

"...Gerçeği doğru yansıtmayan veriler, işi zamanında halletmeyen kişiler illaki olacaktır. Herkesin belli bir bilinç düzeyinde olması lazım ki bu işler yürüyebilsin." (K7)

"Her halkanın bir görevi varsa ve ben kendi halkamdaki çemberdeki görevimi tamamladıysam geri kalan sorunlar benim sorumluluğumda değildir eğer bana o çemberdeki işleyişi takip etmem gereken görev verilirse o zaman ilgilenirim. Onun dışında ilgilenmemeliyim de zaten çünkü birisi çıkıp bana sana ne diyebilir ve çok da haklı."(K7)

"Sorumlulukla ilgili yani şöyle yapmam gereken benim kendi görev tanımında olan yapmam gereken bazı işler var, evet bu yönetim şeklinde. Bu yönetim şeklinde belki 1 değil 5 kişilik bir şekilde düşünüp hareket etmem gerekiyor ki doğrusu daha şirket çıkarına ya da işin daha doğru akışına ilerleyebilmem için…" (K9)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar görev dağılımına ilişkin ifadelerinde iş yüklerinin eşit düzeyde olması gerekliliğinin yanı sıra görevlerin

dağılımında çalışanların kendi çalışma alanına ait sınırların dışına çıkmaması ve ortak projelerde birlikte çalıştıkları kişileri de düşünerek ortak bilinçle hareket etmeleri gerektiğine ilişkin değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

3.2.2.1.1.1.1.3. Egosuzluk

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlardan K7 ve K8 kodlu çalışanların ifadeleri şu şekildedir:

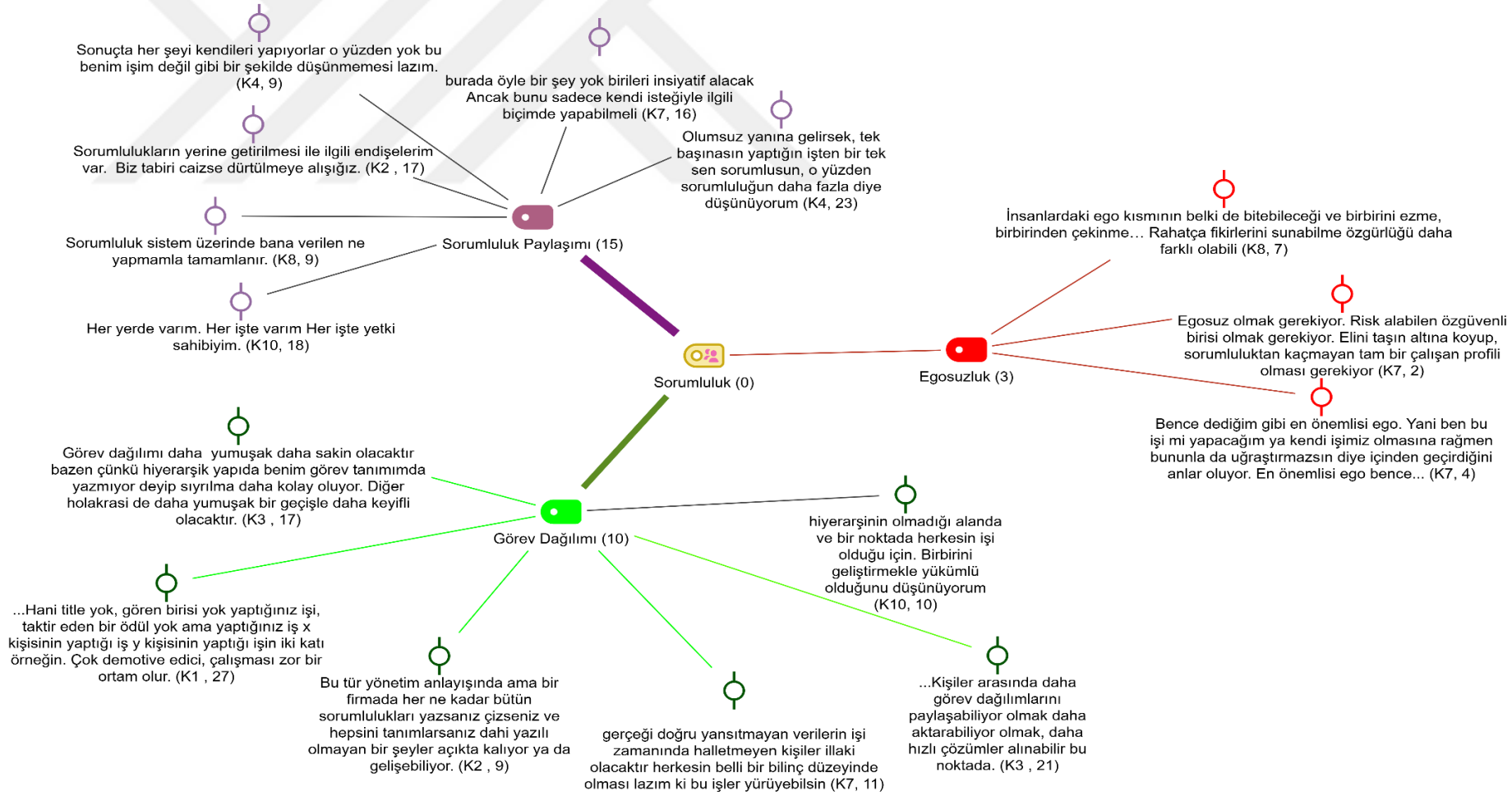
> *"Egosuz olmak gerekiyor. Risk alabilen özgüvenli birisi olmak gerekiyor. Elini taşın altına koyup, sorumluluktan kaçmayan tam bir çalışan profili olması gerekiyor…"* (K7)

> *"İnsanlardaki ego kısmının belki de bitebileceği ve birbirini ezme, birbirinden çekinme… Rahatça fikirlerini sunabilme özgürlüğü daha farklı olabilir."*(K8)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların egosuzluğa ilişkin ifadelerinde unvan sahibi olmadan çalışıyor olmanın getirdiği sorumluluk üstlenme ve bu sorumluluğu alırken egolarından arınmış, istekli ve görevleri yerine getiren kişiler olarak çalıştığı, birbirlerine ve birbirlerinin fikirlerine saygı duyma davranışının ön plana çıkıp aşağılama gibi davranışları sergilemeden uzak olunduğu bilgisine ilişkin değerlendirmeleri elde edilmiştir.

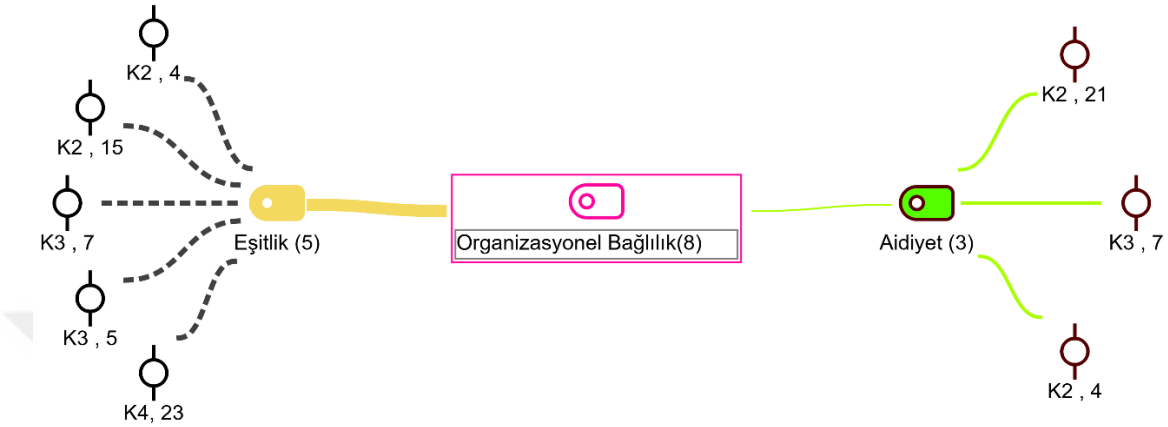
Çalışanlar holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda sorumluluğa ilişkin olarak gönüllülük esaslı bir yaklaşımı ifade etmiştir. Egolardan arınmış ve görevlerin çalışanlar tarafından kendi görev gerekliliği çerçevesi içinde yerine getirildiği hatta ortak bir bilinçle hareket edecekleri varsayımı ile paylaşılmıştır. Bununla birlikte, çalışanlar sorumlulukların paylaşımı ve görev dağılımı konusunda herkesin aynı bilinçle hareket etmesinin yanı sıra gönüllü olduklarında oluşabilecek sorumluluk alma davranışının diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri olabileceği konusundaki kaygılarını da belirtmişlerdir. Sorumluluğa ilişkin algılar genel olarak çalışanın yetkinliği ve uzmanlık alanı doğrultusunda olmasına yöneliktir (Şekil 31).

Şekil 31 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Sorumluluğa İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.2. Organizasyonel Bağlılık

Şekil 32: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Organizasyonel Bağlılık Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların organizasyonel bağlılık frekans sıklığı sırasıyla eşitlik ve aidiyet alt temaları üzerine oluşmuştur (Şekil 32).

3.2.2.1.1.1.2.1. Eşitlik

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların eşitlik temasına ilişkin verdikleri yanıtlar K2, K3 ve K4 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

> *"Herkes eşitlik kavramı içerisine girecek. Mistik bir şey ortaya çıkmış olacak baktığınız zaman. Bazı dinlerde herkes bu şekildedir herkes eşit, hiç kimsenin hiç kimseye üstünlüğü yoktur. Buna alıştıktan sonra da gücün bir anlamı kalmayacak sadece liderliğin bir anlamı olacak."* (K2)

> *"...Kariyer deyince böyle ünvanının değişiyor olması yan hakların artıyor olmasını bir kenara bırakıp, adil bir ortamda çalışıp, kişileri departman özlü ya da kişi özelinde değil de şirket temelli eşit eğitim hakkı, eşit sosyal haklar gibi avantajları olabilir diye düşünüyorum."* (K3)

> *"...Mobbing uygulayacak kişi olmaz çünkü herkes aynı pozisyonda."* (K4)

> *"...Bir motivasyon kaybı ya da aidiyetsizlik hiçbir hisse sahip olmayacaklar. Çünkü çok eşit haklara sahip olacaklar. Her şeyden önce bir farkı*

olmayacak o şu rolde diye ya da onun yan hakları var diye hissesi şu kadar gibi bir şey hiç olmadığı için bu çok güzel bir aidiyet ve motivasyon kaynağı olacaktır." (K2)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar eşitliğe sahip olacakları haklar ile hakların kullanımı noktasında birbirlerinden farkları olamayacağı düşüncesinin organizasyonel bağlılıklarını arttıracağını belirtmektedir. Böylece motive olarak eşitliğin yaşanmasının mümkün hale gelebileceği özellikle de mobbingin önüne geçilebileceğine ilişkin değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

3.2.2.1.1.1.1.2.2. Aidiyet

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların örgütsel bağlılık teması altında aidiyet temasına ilişkin K2 ve K3 kodlu çalışanların ifadeleri şu şekildedir:

" Diğerlerinden farklılaştıracak her şeyden önce kişinin orada firmanın sahibiymiş psikolojisi olması çünkü kendini daha doğrusu aidiyet diyebilirim bunu şimdi firmalar çeşitli politikalarla biliyorsunuz o aidiyeti güçlendirmek için özellikle insan kaynaklarının yoğun bir çabası var, yönetiminde benzer bir çabası var. Firmaların en büyük kaygılarından bir tanesi aidiyet çünkü diyor ki aidiyet olursa çalışan daha emek yoğun çalışır, daha özverili çalışır, işte katkısı daha büyük olur. Tabi aidiyetinde dezavantajlarının olduğu da söylenebilir. Değişime karşı olmak gibi bir şey de olabilir aidiyeti ama böyle bir modelde kişiler hani kişiler pay sahibi olduğu için aynı zamanda doğal olarak o aidiyete sahip olacaktır." (K2)

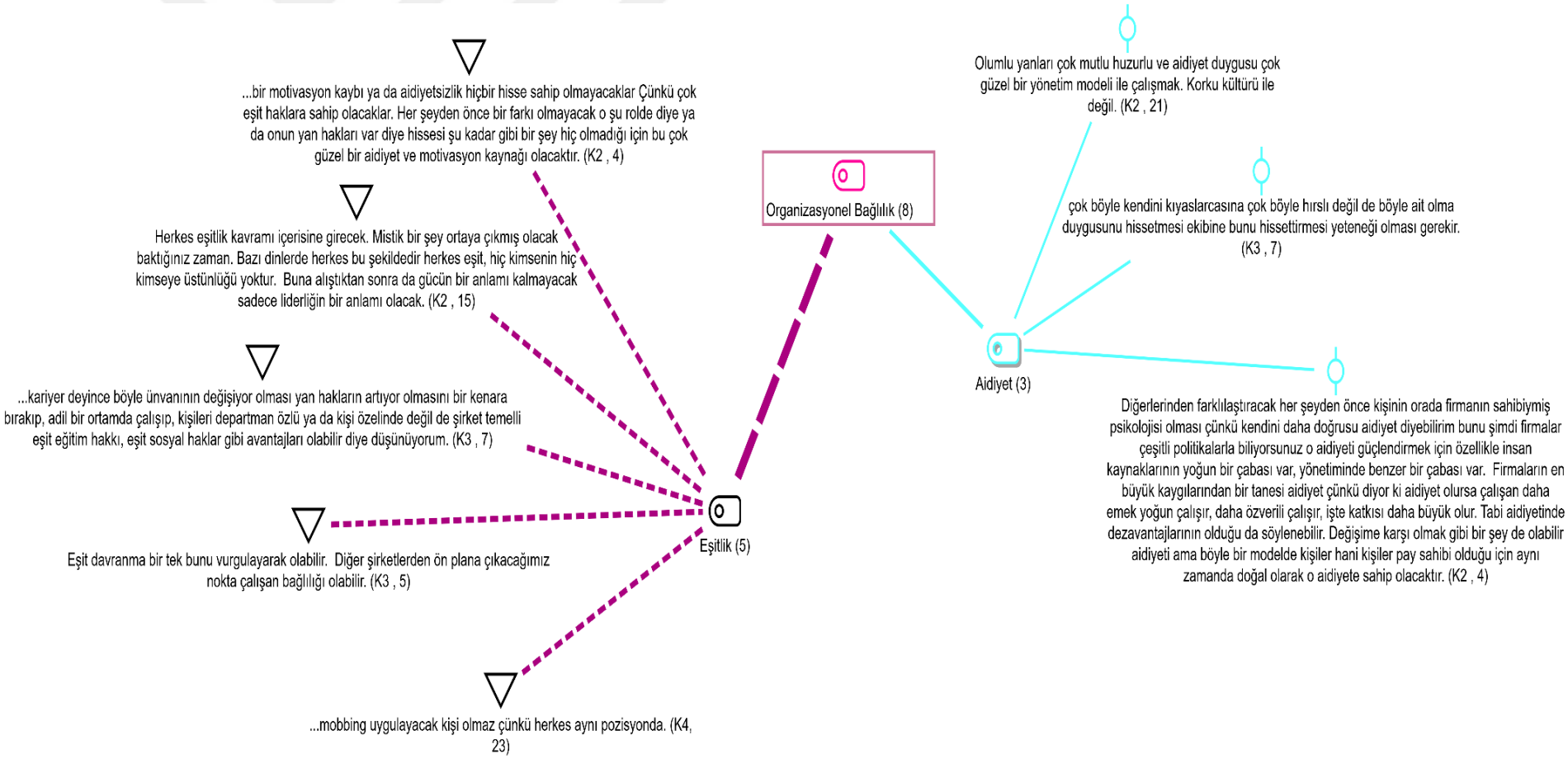
"...çok böyle kendini kıyaslarcasına çok böyle hırslı değil de böyle ait olma duygusunu hissetmesi ekibine bunu hissettirmesi yeteneği olması gerekir." (K3)

Aidiyet duygusunun organizasyondaki önemi ile holakrasi tarzı yönetimin aidiyet duygusunu doğal olarak çalışanlara sağlayacağı kabul edilmiştir. Holakrasi tarzı yönetimin uygulandığı bir organizasyonda aidiyet duygusunun ekip çalışmasını destekleme, özveri ve katkı sağlama özelinde de etkili olacağı ifade edilmiştir. Buna karşın holakrasi tarzı yönetimin getirdiği aidiyet duygusunun çalışanlarda değişimi reddetme endişesi yaratabileceğine ilişkin değerlendirmeleri olduğu da saptanmıştır.

Çalışanlar holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda organizasyonel bağlılığa ilişkin değerlendirmeler unvanın olmadığı, hakların kullanımı ve erişimi noktasında eşitliğin getirdiği avantaj ile mobbingin

yaşanmayacağı kabulüne dayalı aidiyet duygusunun süreçte olarak gelişeceği yönündedir. Bununla birlikte, aidiyetin takım çalışmasını özveriyi ve organizasyonu desteklemenin yanı sıra çalışanın kendini organizasyonun bir parçası olarak sağlayabileceğini düşünmektedirler. Aidiyetin getireceği aşırı benimseme ve organizasyona doğal ortak olma durumunun değişim ve yeniğe karşı olumsuz tutumları yaratabileceği endişesi de taşıdıkları ifadelerinde yer almaktadır (Şekil 34).

Şekil 33: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Organizasyonel Bağlılığa İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.3. Dağıtılmış Liderlik

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş K1, K2, K3, K6 ve K10 kodlu çalışanların dağıtılmış liderlik temasına ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

> *"Herkesin eşit seviyede ön plana çıktığı ve söz hakkının olduğu bir uygulama geliyor aklıma. Böyle bir organizasyonda herkes birer lider. Bu yüzden ekstra bir liderlikle ilgili diğerinden ön plana çıkacak bir şey oluşmuyor kafamda çünkü işinizin liderisiniz. İşinizin sorumluluğu sizde sorun olursa çözme yetkisi sizde yine sorunun kaynağını bulma yetkisi de sizde. Başka bir yerden müdahale yok o yüzden siz bir lidersiniz bu organizasyonda. Organizasyonda bulunan her kişi birer lider."* (K1)

> *"...Genellikle hep bir lider kavramı vardır ve kararları o verir ama orada herkes..."* (K2)

> *"Tecrübe ve kişisel gelişim bazı yerde çakışıyor aslında hani. Nice insanlar gördük gerçekten boş 50 yıldır çalışma hayatında ama... Kişi etkinliği artı tecrübe olarak düşünebilirim liderliği."* (K3)

> *"Herkes kendi alanında daha çok çalışır. Lider kişinin kendisidir."* (K6)

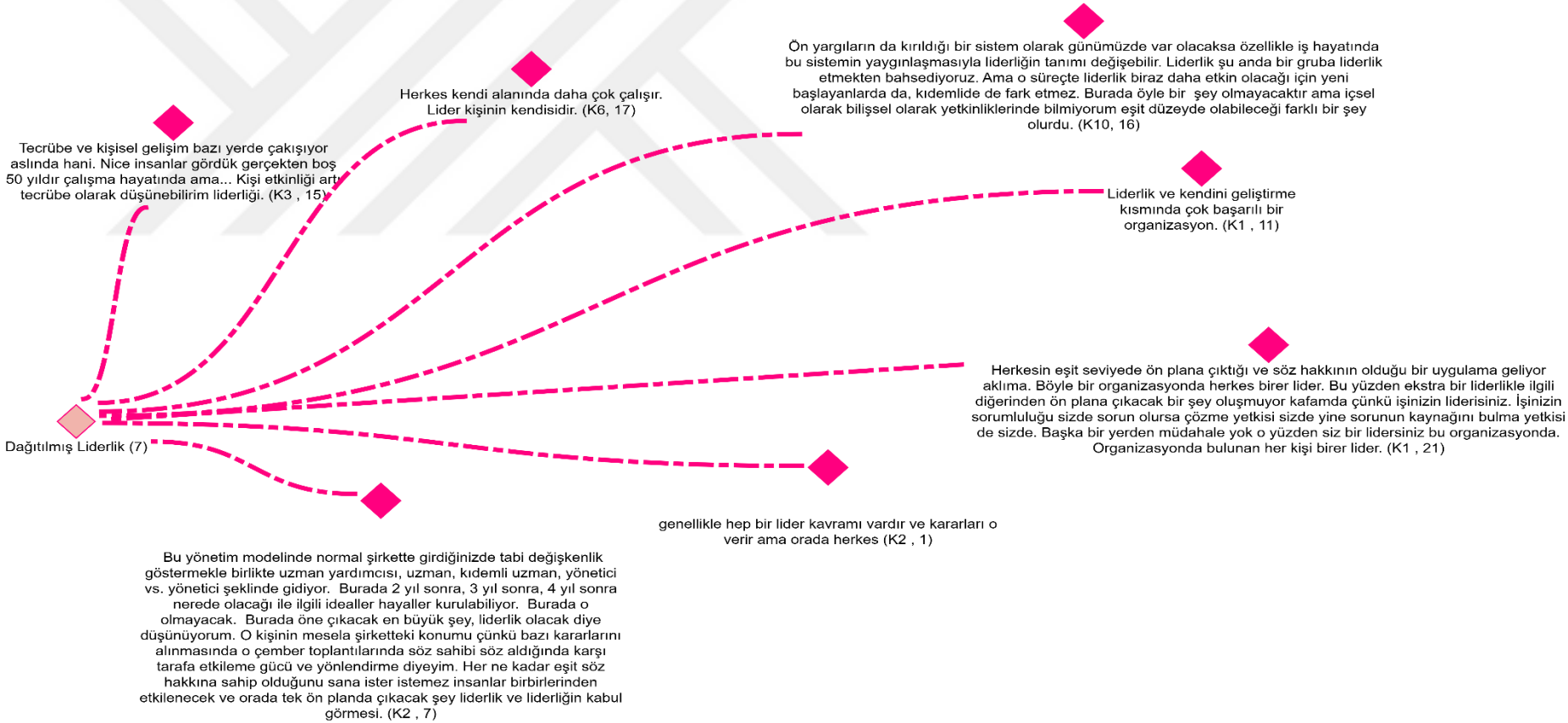
> *"Ön yargıların da kırıldığı bir sistem olarak günümüzde var olacaksa özellikle iş hayatında bu sistemin yaygınlaşmasıyla liderliğin tanımı değişebilir. Liderlik şu anda bir gruba liderlik etmekten bahsediyoruz. Ama o süreçte liderlik biraz daha etkin olacağı için yeni başlayanlarda da, kıdemlide de fark etmez. Burada öyle bir şey olmayacaktır ama içsel olarak bilişsel olarak yetkinliklerinde bilmiyorum eşit düzeyde olabileceği farklı bir şey olurdu."* (K10)

> *"Bu yönetim modelinde normal şirkette girdiğinizde tabi değişkenlik göstermekle birlikte uzman yardımcısı, uzman, kıdemli uzman, yönetici vs. yönetici şeklinde gidiyor. Burada 2 yıl sonra, 3 yıl sonra, 4 yıl sonra nerede olacağı ile ilgili idealler hayaller kurulabiliyor. Burada o olmayacak. Burada öne çıkacak en büyük şey, liderlik olacak diye düşünüyorum. O kişinin mesela şirketteki konumu çünkü bazı kararlarını alınmasında o çember toplantılarında söz sahibi söz aldığında karşı tarafa etkileme gücü ve yönlendirme diyeyim. Her ne kadar eşit söz hakkına sahip olduğunu sana ister istemez insanlar birbirlerinden etkilenecek ve orada tek ön planda çıkacak şey liderlik ve liderliğin kabul görmesi."* (K2)

Çalışanların lider olarak tanımlandığı bir organizasyon yapısı ifade edilmiştir. Çalışanların organizasyonda söz hakkının olması, yaptığı iş üzerinde yetki sahibi olması, kararlarına müdahale edilmeden işlerini yapabilmesi, yetki ve sorumluluklarının olması, bir gruba liderlik etmek yerine kendi sınırları içinde kendine liderlik etmesi konularına vurgu yapılmış ve düşünceler paylaşılmıştır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda çalışanların dağıtılmış liderliğe ilişkin algıları liderliğin her çalışana atfedilmiş bir özellik olmasının yanı sıra çalışma sınırları içinde tüm yetki, sorumluluk, iş gerçekleştime ve sonuçlarının işi yapana ait olduğu, çalışanın belirli bir grubu yönlendirme veya yönetmek yerine liderliği kendi özelinde ve kendi sınırlarında gerçekleştireceği aynı zamanda kendi sınırlarında gerçekleştireceği liderliğin diğer çalışanlar tarafından örnek alınacak bir davranış modeli olarak görülebileceği şeklindedir (Şekil 34).

Şekil 34: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Dağıtılmış Liderlik Temasına İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.4. Güç

Güç teması ile ilgili olarak K3, K4, K6, K7 K10 ve K2 kodlu çalışanların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

> *"Güç, patron şirketlerinde patronda olacaktır. Bu yapıda güç departmanlarda olur. Çünkü hiyerarşik yapıda tabiri caizse yeri geliyor olmaz deniliyor kafanıza vurulabiliyor olmaz deniliyor anlıyorsunuz ki…anlıyorsunuz olmayacağını bir yerde ket vuruluyor yani."* (K3)

> *"Bence güç, kim daha tecrübeliyse kim daha uzun senelerdir çalışıyorsa ona biraz daha saygı olur diye düşünüyorum. Saygı derken güç anlamında hani öğrenilebilecek daha fazla şeyler olur. Danışılabilecek daha fazla şeyler… O yüzden daha güçlü gözükebilirler."* (K4)

> *"Güç, kimsede olmuyor kişinin kendinde olmuş oluyor."* (K6)

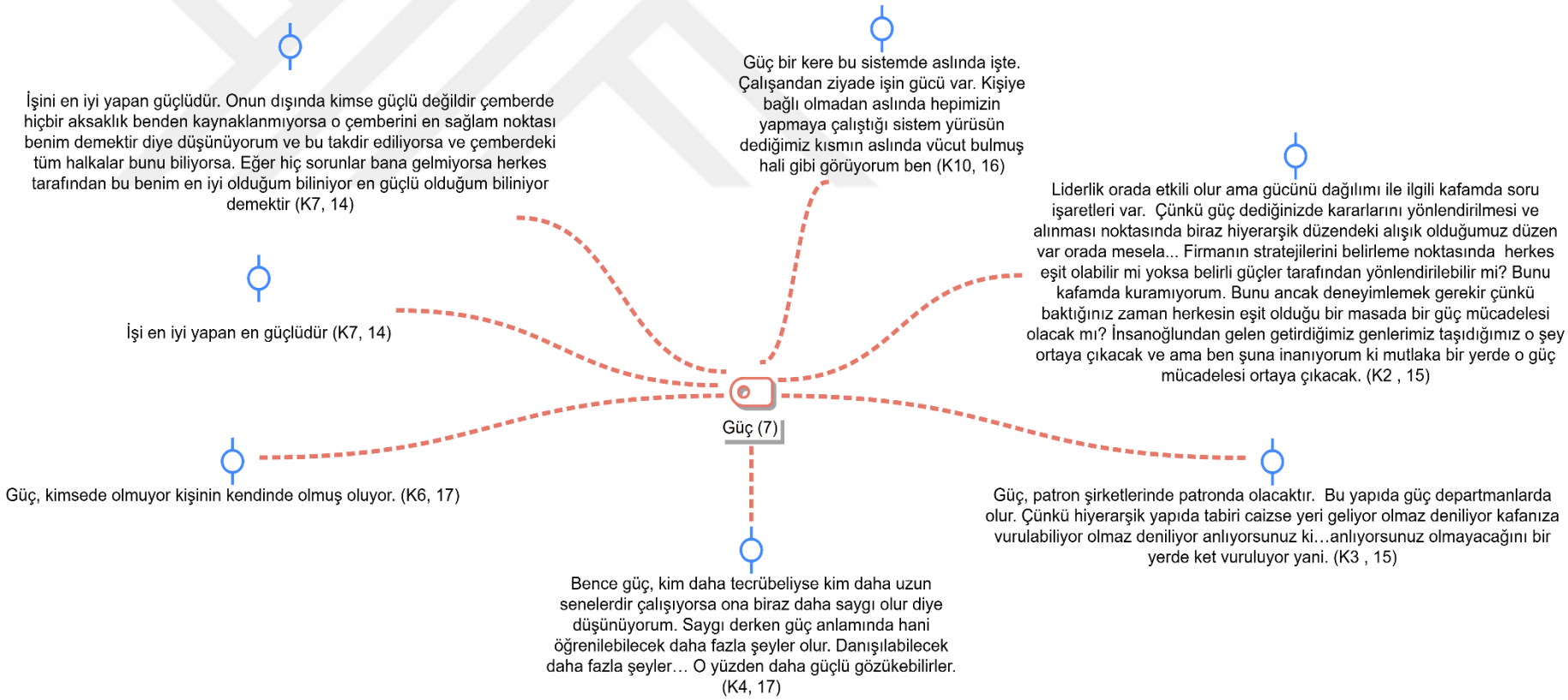
> *"İşini en iyi yapan güçlüdür. Onun dışında kimse güçlü değildir çemberde hiçbir aksaklık benden kaynaklanmıyorsa o çemberini en sağlam noktası benim demektir diye düşünüyorum ve bu takdir ediliyorsa ve çemberdeki tüm halkalar bunu biliyorsa. Eğer hiç sorunlar bana gelmiyorsa herkes tarafından bu benim en iyi olduğum biliniyor en güçlü olduğum biliniyor demektir."* (K7)

> *"Güç bir kere bu sistemde aslında işte. Çalışandan ziyade işin gücü var. Kişiye bağlı olmadan aslında hepimizin yapmaya çalıştığı sistem yürüsün dediğimiz kısmın aslında vücut bulmuş hali gibi görüyorum ben. "* (K10)

> *"Liderlik orada etkili olur ama gücünü dağılımı ile ilgili kafamda soru işaretleri var. Çünkü güç dediğinizde kararlarını yönlendirilmesi ve alınması noktasında biraz hiyerarşik düzendeki alışık olduğumuz düzen var orada mesela... Firmanın stratejilerini belirleme noktasında herkes eşit olabilir mi yoksa belirli güçler tarafından yönlendirilebilir mi? Bunu kafamda kuramıyorum. Bunu ancak deneyimlemek gerekir çünkü baktığınız zaman herkesin eşit olduğu bir masada bir güç mücadelesi olacak mı? İnsanoğlundan gelen getirdiğimiz genlerimiz taşıdığımız o şey ortaya çıkacak ve ama ben şuna inanıyorum ki mutlaka bir yerde o güç mücadelesi ortaya çıkacak."* (K2)

Gücün tek kişiden alınarak departmanlara, sisteme veya bireysel düzeyde dağıtılmış olacağı ve güce ilişkin mücadelelerin holakrasi tarzı yönetimde de ortaya çıkabileceği bu noktada işi en iyi yapan veya en deneyimli olan çalışanın takım içerisinde en güçlü olarak görülebileceği ifade edilmektedir. Öte yandan insan doğasının bir sonucu olarak kendini güçlü gören veya gücü kendinde tanımlayan kişilerin süreçleri yönlendirme eğiliminin olabileceğine ilişkin değerlendirmelerde elde edilmiştir (Şekil 35).

Şekil 35: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Güç Temasına İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.5. Roller

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların roller temasına ilişkin yanıtları incelenmiş ve K2, K8 ve K1 kodlu çalışanların ifadeleri aktarılmıştır.

> *"Bu modelde çalışan birisi dışarıdaki herhangi bir şirketteki herhangi bir rolü çok rahatlıkla yapabilecek. Böylece en iyi olduğu alanında görme şansı olacak. Burada normal şirketlerde bir kişiye işe aldığınızda pozisyonla ilgili yetkinliklerinin karşılaştırıldığında hani o yetkinlikleri taşıyıp taşımadığını fark var mı fark yok mu onların eğitimle kapatılıp kapatılamayacağını toplam deneyim ve liderlik gerekli ise liderlik yetkinliklerini bunu ölçümleyen asessment yapıyoruz."* (K2)

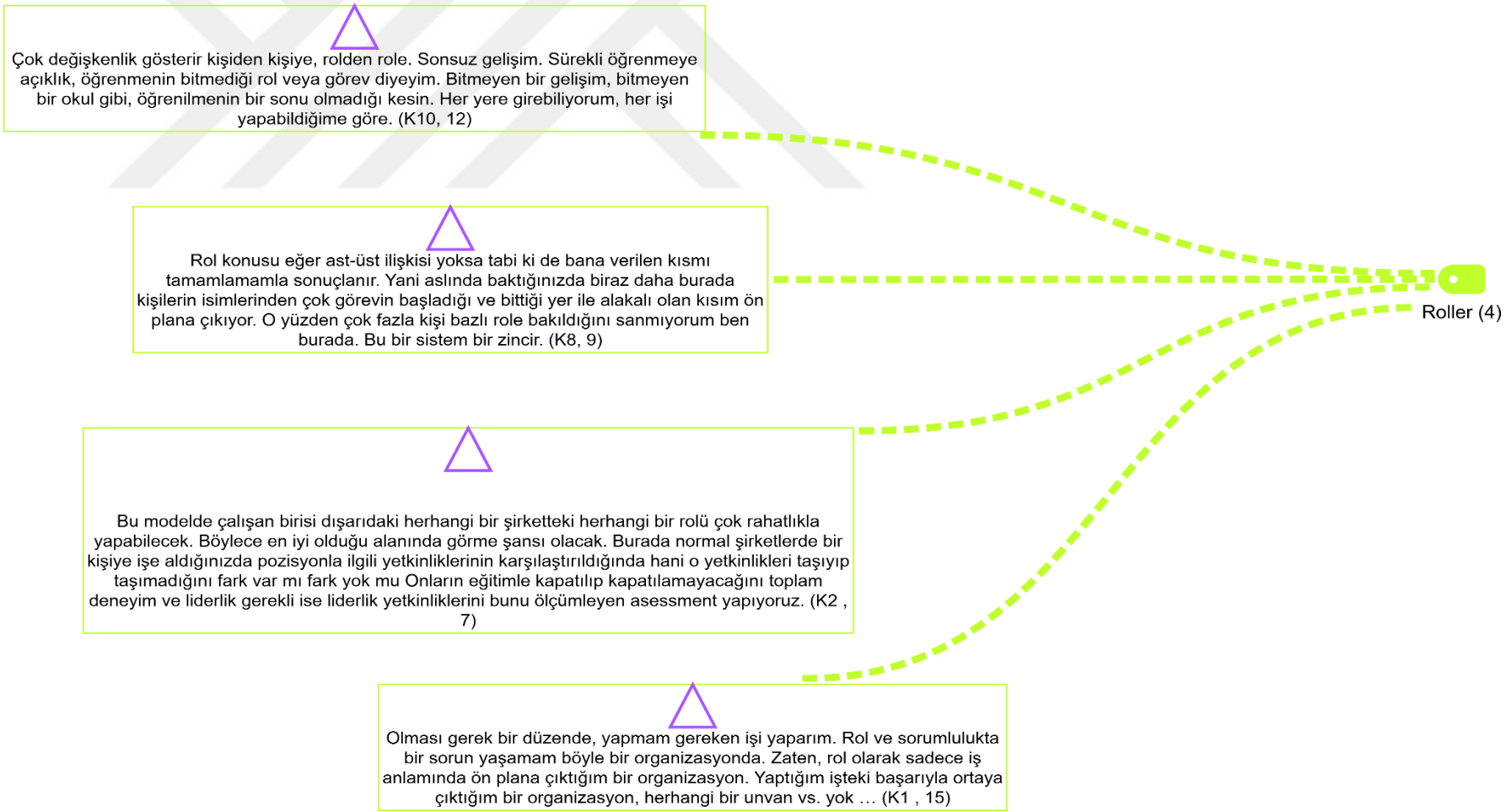
> *"Rol konusu eğer ast-üst ilişkisi yoksa tabi ki de bana verilen kısmı tamamlamamla sonuçlanır. Yani aslında baktığınızda biraz daha burada kişilerin isimlerinden çok görevin başladığı ve bittiği yer ile alakalı olan kısım ön plana çıkıyor. O yüzden çok fazla kişi bazlı role bakıldığını sanmıyorum ben burada. Bu bir sistem bir zincir."* (K8)

> *"Olması gerek bir düzende, yapmam gereken işi yaparım. Rol ve sorumlulukta bir sorun yaşamam böyle bir organizasyonda. Zaten, rol olarak sadece iş anlamında ön plana çıktığım bir organizasyon. Yaptığım işteki başarıyla ortaya çıktığım bir organizasyon, herhangi bir unvan vs. yok …"* (K1)

Rollere ilişkin ifadeler incelendiğinde çalışanları her alanda rol aldıkları için kendilerine katkı sağlayacaklarını, rolün çalışanın yaptığı işi ile sınırlı olduğunu ve rolün işin sınırları ile bağlı sorumluluk taşıdığını ast-üst örgütlenmesi olmadığı için iş bittiği noktada rolün de sona ereceğini ve isimlere bağlı işin sınırlarının esnetilemeyeceğini dile getirmişlerdir.

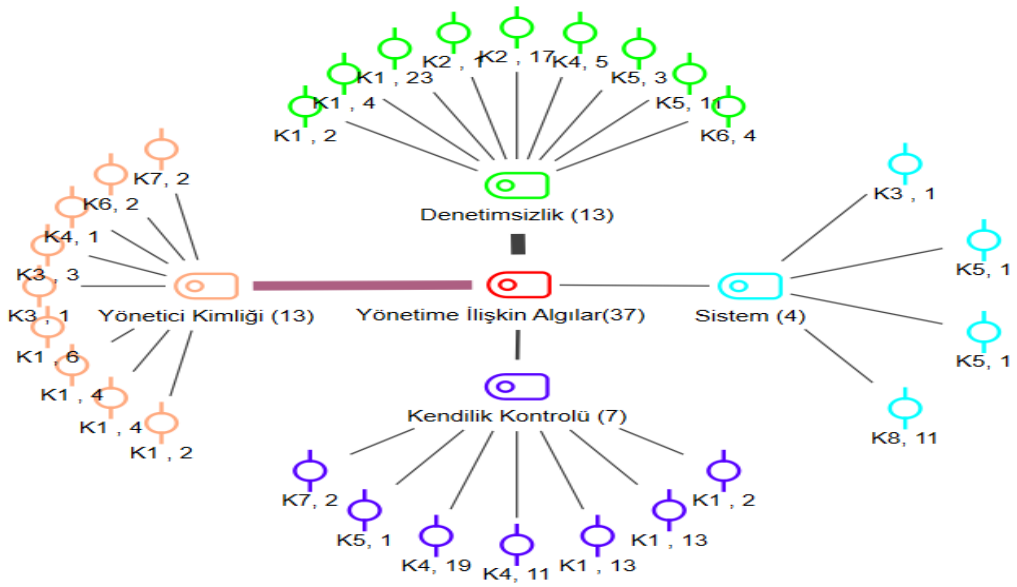
Aynı zamanda çalışanların holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda rollere ilişkin algıları rolün sınırlarına, sınırları dahilinde çalışana yükleyeceği sorumluluğa ve işin her biriminde çalışmanın çalışanı geliştireceği ile bu yönetim tarzında yöneticinin olmamasının rolün sırlarının net ve değişmez olduğunu belirleyeceği şeklindedir (Şekil 36).

Şekil 36: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Roller Temasına İlişkin Algılarının Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.2. Yönetime İlişkin Algılar

Şekil 37 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların yönetime ilişkin algılar teması altında 4 alt tema oluşmuştur. Temalar; yönetici kimliği, denetimsizlik, sistem ve kendilik kontrolüdür (Şekil 37).

3.2.2.1.1.2.1. Yönetici Kimliği

K10, K3, K1, K7 ve K4 kodlu çalışanların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

"Yönetici…Herkesin yönetici olduğu ve ast-üst ilişkisinin olmadığı yerde kendi kimliğimden bahsediyorum." (K10)

"Açıkçası yine burada bir projeyi alıp götürecek en iyisi olduğunu düşündüğümüz kişiyi kendi içimde yönetici olarak ilan ederim. Böyle bir yapıda çalıştığımı varsayarsak işe en iyi yapandır diye düşünürüm." (K3)

"Yönetici kimliği bana göre yönetici kimliğindeki insan, aynı zamanda bir lider olmalı. Çünkü bir iş yapılacak ise bu yeni bir işte olsa, eski bilinen bir işte olsa bunun süreleri görev ve sorumluluk alanları nasıl yapılacağı, daha etkin yapılacağı ya da daha etkin nasıl iyileştirmeler yapılacağıyla ilgili yön göstermesi gereken kişidir. Hani benim yöneticiye ihtiyaç duyduğum noktalar bunlar." (K1)

"Holakrasi için düşünürsem benim yönetici. Benim işim eninde sonunda benim hissem girdisi çıktısı… Benim çıkardığım iş, benim yaptığım iş, benim departmanım yok. Her yer benim. O zaman yönetici de benim." (K7)

*"Yönetici olmadan çalıştığımızı düşünürsek herkes aynı statü de aynı unvan da burada bence yıl olarak kim daha fazla çalıştığı ise ona daha fazla şey yapılır. Mesela işin içinden çıkılamadığı durum olduğunda ona danışılır diye düşünüyorum."(*K4)

Yönetici kimliğine ilişkin ifadeler değerlendirildiğinde yöneticinin niteliği ve özelliği ile çalışanların kendisi olduğu belirtilmiştir. Yönetici yol gösterici, sorumluluk sahibi, liderlik özelliklerine sahip bir kimlik olarak tanımlanmıştır.

3.2.2.1.1.1.2.2. Denetimsizlik

Denetimsizlik temasına ilişkin yanıtlarda K2, K6, K7, K8, K5 ve K1 kodlu çalışanların ifadeleri yer almaktadır.

"Şimdi düşünüyorum kararlar ve hedefler… Nasıl bu hedefler, nasıl takip ediliyor? Bizde sürekli olarak alışık olduğumuz sürekli denetleyen ya da denetlenen bir tarafı olması ve o algı ile yetişmiş olmamız. Onun ortadan kaldırıldığında nasıl işleyeceği bizim nasıl bir performans sergileyeceğimiz yani insan kaynakları gözüyle böyle düşündüğümüz zaman ilginç ve çözemediğim noktalar var. İşlerin kişinin günlük rutinde takılıp takılmadığı, karar alınırken sürelerin uzayıp uzamadı şeklinde düşüncelerim var benim." (K2)

"Herkes kendi başına bu düzende çalışan ve çalışmayan olabilir. Bu durum sorun çıkarabilir. Herkes tek olduğu için, başında birisi yok, herkes istikrarlı çalışmaz." (K6)

"…Ben karar vereceksem ben kendi kendimi mi denetleyeceğim o zaman? Peki, bu durumda şu an kendimi çok zorluyorum öyle bir şey de çalışabilir miyim diye birisi olmadan? Tamam okey, benimle beraber çalışanlar düşünüyorum bana ayak bağı olan bir işi neden ben yapıyorum diye gocunabilirim. Risk almaktan korktuğum bir işi birine danışmadan yapmaktan da korkabilirim." (K7)

"Bir kere ast-üst ilişkisi yoksa kişiler bağlı bulunduğu yaptığı işte ne kadar işlevsel olarak değerlendirildiğini sorgulamak lazım. Kişi işini ne kadar yerine getirebiliyor? Nasıl yapabiliyor? Bunun takibi kimde? Ast- üst ilişkisi yoksa bunun raporlamasını patron şirketi dahi yoksa kim alıyor?" (K8)

"Herhangi denetleyici bir merci olmadığı için çalışanlar daha rahat demeyeyim ama otokontrollü olduğu için çeşitli kurallara uyulması konusunda sorunlar yaşanabilir diye düşünüyorum. Her ne kadar otokontrol mekanizmasıyla kendini denetlesen de bir işin belli bir zamanda verilmesi lazım. Ama bunu denetleyen bir insan bir üst olmadığı için…" (K5)

"İş, daha yoğun olur. Çünkü bir takip mekanizması yok. Arkanızdan dateline veren biri yok." (K1)

Çalışanlar kendilerini denetleyen bir mekanizmanın bir diğer ifade ile denetim mekanizmasının olmamasının işlerin takibi, gerçekleştirilme süreleri, gerçekleştirilmesi gereken işlerin işlevi ve niteliği özelinde yerine getirip getirememe durumunda belirsizlik yaşanacağını ve işin doğru bir şekilde gerçekleştirilmesine yönelik geri bildirim alamama endişesi taşıdıklarını ifade etmektedir.

Bu bağlamda, holakrasinin doğal yapısı içinde ortaya çıkan her işi yapan bilir mantığı holakrasi yönetim tarzını deneyimlememiş çalışanlarda kaygı verici bir durum olarak değerlendirilmektedir. Alışılmışın dışında yeni bir yönetim tarzının doğal yapısının alışılmış olan sürekli denetlenme, izlenme, rapor verme ve geri bildirim alma mekanizmasına karşın kolay kabul edilebilir bir yönetsel süreç olarak görülmediği ifade edilebilir.

3.2.2.1.1.1.2.3. Sistem

Sistem teması K8, K5 ve K3 kodlu çalışanların ifadeleri ile ifade edilmektedir.

"Ben şu an holakrasi yönetim sistemini kullandığı bir yer var mı bilmiyorum. Fakat eğer öyle bir sisteme ihtiyaç duydularsa mutlaka bir kere sistematik bir somut şeyler görmek istemişlerdir. Sistemin oluşmasında, zincirin tamamlanmasında bireysel olarak değil sistematik bir şekilde tamamlanmasında istemişlerdir bunu sanırım." (K8)

"Yönetici sistemdir. Herhangi bir kişi olmayacağı için direkt bu sistem prosesin kendisi. Buradan işte yapılan kurallar direkt yönetici işlevi görür diye düşünüyorum." (K5)

"Bir proje lideri olarak takip eden bir kısım olmalı. Bölümlere ayırdığınızda iş yapısına kişilere atadığımızda herkesin sorumluluk alabileceği bir durumda o etkinlikte olduğumuzu var sayarsak gün sonlarında gün başlarında projenin nerede olduğunu konuşarak yönetim sistemini ilerletebiliriz." (K3)

"Seçilen yöneticiler alanında uzman kişiler olması gerekiyor. Bu sistemde bir yönetici yok. Sistemin kendisi oluyor." (K5)

Çalışanlar sistemi yönetsel sürecin doğrudan kendisi olarak görmekte ve işlerin tamamlanmasında sistemin işlerliğinin katkı sağlayacağını düşünmektedirler. Bununla

birlikte yöneticinin olmadığı holakrasi tarzı yönetime özgü sistemin mantığıyla süreçlerin yönetilebileceğini, bu yönetim işlevinin bir kişi üzerinden değil holakrasi sisteminin mantığıyla olacağına ilişkin değerlendirmeler bulunmaktadır.

3.2.2.1.1.1.2.4. Kendilik Kontrolü

Kendilik kontrolü teması K4, K1, K5, K7 ve K4 kodlu çalışanların ifadeleri ile analiz edilmektedir.

> *"…Bu düzende çünkü sonuçta takip sistemi diye bir şey yok. Yöneticimiz bizi takip edebilir ama tek başımıza olduğumuzda kendi kontrol mekanizmamızı yaratmamız gerekiyor diye düşünüyorum daha dikkatli olmamız gerek diye düşünüyorum. Daha özverili olmamız gerek diye düşünüyorum. Gözümüzden bir şey kaçtığında aa bak bunu unutmuşsun diyebilecek birisinin olmadığı bir düzende daha dikkatli olunması gerekiyor. Denetimle ilgili yani daha rahat bir ortam olacağı için insanın kendini kontrol etmesi gerekiyor burada anımsatıcılar olabilir çünkü her şeyi kendin yapıyorsun. Yani kendi kendinin kontrol mekanizması olmalısın."* (K4)

> *"Daha dakik ve düzenli… Kendi saatlerini kendi zaman dilimlerini ayarlayabilen. Bunlara özen gösterilebilen…"* (K1)

> *"Şimdi yukarıdan denetleyen bir sistem olmadığı için oto kontrol mekanizması ile süreç devam ediyor. Kişi kendi kendini kontrol edip eksikliklerini görüp ondan sonra neleri geliştirilmesi gerektiğini de bilip ona göre devam eder diye düşünüyorum."* (K5)

> *"Böyle bir ortamda sizi kontrol eden kimse yok. Kendi kendinizin kontrol merkezi olmak zorundasınız. Kendi kendinizi denetlemek zorundasınız."* (K7)

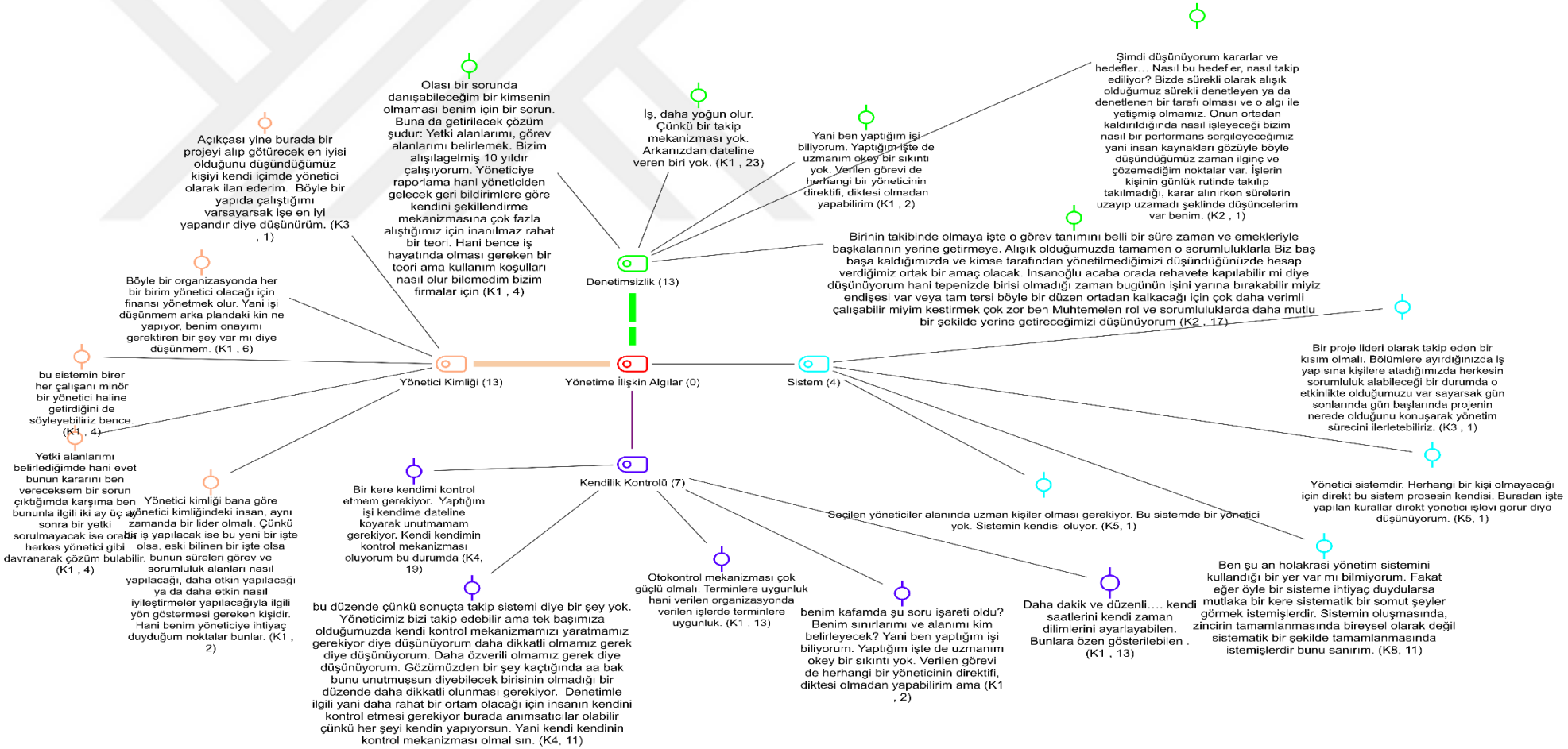
> *" Bir kere kendimi kontrol etmem gerekiyor. Yaptığım işi kendime dateline koyarak unutmamam gerekiyor. Kendi kendimin kontrol mekanizması oluyorum bu durumda…"* (K4)

Kendilik kontrolüne ilişkin ifadelerde çalışanların kendilerini kontrol etme gerekliliği holakrasi tarzı yönetimin getirmiş olduğu denetimsizliğin bir sonucu olarak düşünmektedir. Bu noktada oto-kontrollü davranma, kendiliğinin farkında olma ve kendi kendini denetleme şeklindeki bir mekanizmanın yönetim sürecinde ihtiyaç olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların yönetime ilişkin algıları frekans sıklığı özelinde incelendiğinde sırasıyla; yönetici kimliği ve denetimsizlik ile kendilik kontrolü ve sistem alt temaları üzerinde oluşmuştur. Çalışanlar holakrasi tarzı

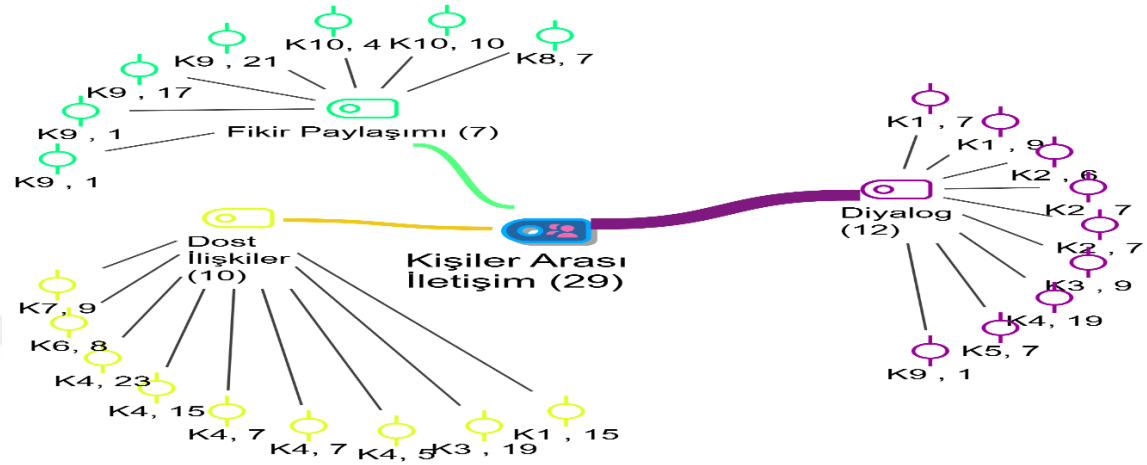
yönetimin geçerli bir organizasyonda yönetime ilişkin algılarını yöneticinin kimliğini tanımlama ve böyle bir yönetim tarzında yöneticiye ilişkin özellik, yetkinlik ve yöneticinin kim olacağını belirleme, denetlenmenin olmadığı sürecin kaygılarına karşın geliştirilen kendilik kontrolü ile bu yönetim tarzının süreklilik gösteren sistem mantığının olduğu üzerine kurgulamışlardır (Şekil 38).

Şekil 38 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.3. Kişiler Arası İletişim

Şekil 39: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Kişiler Arası İletişim Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların kişiler arası iletişim teması altında 3 alt tema oluşmuştur. Bu temalar; diyalog, fikir paylaşımı ve dost ilişkilerdir.

3.2.2.1.1.1.3.1. Diyalog

Diyalog temasına ilişkin yanıtlar K9, K10, K1 ve K3 kodlu çalışanların ifadeleri ile değerlendirilmiştir.

> *"Aslında her kesimden, her departmandan her işi yapan başka kişilerin bir arada olduğu hareket ettiği bir yerde iletişim daha kuvvetli olur, iş akışı daha kolay sağlanır. Daha aslında olumlu olabilecek diye düşünüyorum. İş akışı daha kuvvetli olabilir. İletişimsel olarak da bir kopukluk olmaz arada. Benim şimdi burada muhasebeyle çok fazla iletişimim yok ve çok fazla olmayabiliyor. Çünkü gün içinde ben idari işlerle on beş kere konuşuyorsam muhasebeyle iki kere konuşuyorum paylaşım azlığı var. Bu şekilde olursa eğer daha fazla paylaşımda iletişimde kuvvetlenir diye düşünüyorum."* (K9)

> *"Gayet düzgün olurdu. Çünkü egosal bir savaşta olmayacak. Bir problem olmayacaktır. Herkes aynı yetkinlik düzeyindeyse özellikle bir sorun yaşamazdım diye düşünüyorum."* (K10)

"Bence daha az ilişki ön görüyorum bu sitemde. Söylediğiniz sistemde bir hiyerarşi olmadığı için ofise gelmek gibi bir zorunluluk olmasına gerek yok. Dolayısıyla insanların ilişkileri aynı ofiste 12 saat 10 saat zaman geçirdiğinizde ailenizden fazla zaman geçirdiğinizde diyalog ve bağ oluyor. Baktığınızda duygusal anlamda daha az bağlantı kurulur. İnsan ilişkileri açısından baktığınızda bence negatif etki gösterir. Yani bu sistem daha az duygusal insan ilişkisi beşeri ilişkiyi gerektirir." (K1)

"…Arkadaşlarla ilişki kişinin karakteri ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Yönetim değişmeli bir şekilde. Şekillenecek bir durum değil sonuçta işimizi yapıyoruz. Nasıl kendimden yukarı severek yöneticimle aynı şekilde konuşuyorsam kendimden daha alt seviyedeki gibi çalışanlarla da aynı şekilde konuşuyorum üst yönetimle konuşurken tabi daha seviyeli, diğeri ile konuşurken daha sıcak oluyorsunuz yani. O sınırı ben belirliyorum aslında. Orada da benzer olması gerek onun biraz kişiyle alakalı olduğunu düşünüyorum." (K3)

Diyaloğa ilişkin olarak çalışanlar ortak çalışma alanlarının yoğunluğu özelinde iletişimi güçlendireceği vurgusunu yapmışlardır. İşin yapılışı ve unvanın olmaması noktasında ise diyalogların sorunsuz, belirli çizgiyi aşmayan ve duygusal bağ kurulmamış biçimde oluşacağı ifade edilmektedir.

3.2.2.1.1.1.3.2. Fikir Paylaşımı

K10, K9 ve K8 kodlu çalışanların fikir paylaşımı temasına ilişkin ifadeleri şu şekildedir:

"Kimse kimsenin üzerine çıkamayacağını varsayarsak bilgi paylaşımının da açık olacağını düşünüyorum. Bu sistemde iş aktarımı, birlikte görülen işlerin insanların birbirine aktarmakta çekinmeyeceğini insanların yine dediğim gibi bir korku yaşamayacakları için daha hızlı ve daha sabit bir bilgi akışı olacağına inanıyorum." (K10)

"Fikir birliği olabilir veya paylaşım kısmında da her departmandan veya görüştüğümüz kişi onlarla iletişim daha kuvvetli olduğunda örnek veriyorum projenin ilerlemesi daha sağlıklı olabileceğini düşünüyorum." (K9)

"Çözüm odaklı olabilme konusunda aslında organizasyon şemasına bakıldığında daha alt kısımda bulunan insanlar fikrini söyleyemezken holakratik bir sistemde daha net bir şekilde fikirlerini beyan edebilirler." (K8)

Çalışanların fikirlerini çekinmeden, korkusuzca dile getirmesinin hem projelerin ilerlemesini hem de bilgi paylaşımlarının sürekliliğini olumlu olarak etkileyebileceği belirtilmektedir. Ayrıca alt düzey çalışanlarında fikirlerini ifade edebilme fırsatının oluşabileceği vurgulanmışlardır.

3.2.2.1.1.1.3.3. Dost İlişkiler

K4, K7 ve K3 kodlu çalışanların dost ilişkiler temasına ifadeleri analiz edilmiştir.

> *"Firma boyutuyla bakıldığında, bence insanlar birbiriyle daha samimi bir şekilde çalışır. Birbirlerine daha fazla yardımcı olurlar bu yüzden de bir işbirliği olduğu için diğer firmalarla karşılaştırırsak herkes bir işe el atar diye düşünüyorum. Tek bir kişi tek bir şeyle uğraşmaz."* (K4)

> *"...Sağlıklı olur diye düşünüyorum çünkü hiyerarşi söz konusu olduğu vakit işin içine çıkarlar giriyor burada öyle bir şey olmayacaktır diye düşünüyorum birbirini besleyen bir arkadaşlık olarak devam edecektir tam anlamıyla holakrasi denilemese de benzer içerikleri olan yönetim tarzı şirketlerde çalışan arkadaşlarım var."* (K7)

> *"Bence daha sosyal bir ortam olur bu şekilde. Sonuçta bir baskı olmadan kimse bir yönetici olmadan çalışarak evet bunun çok fazla eksileri vardır ama artıları da olabilir. Daha sosyal bir ortam olabilir."* (K4)

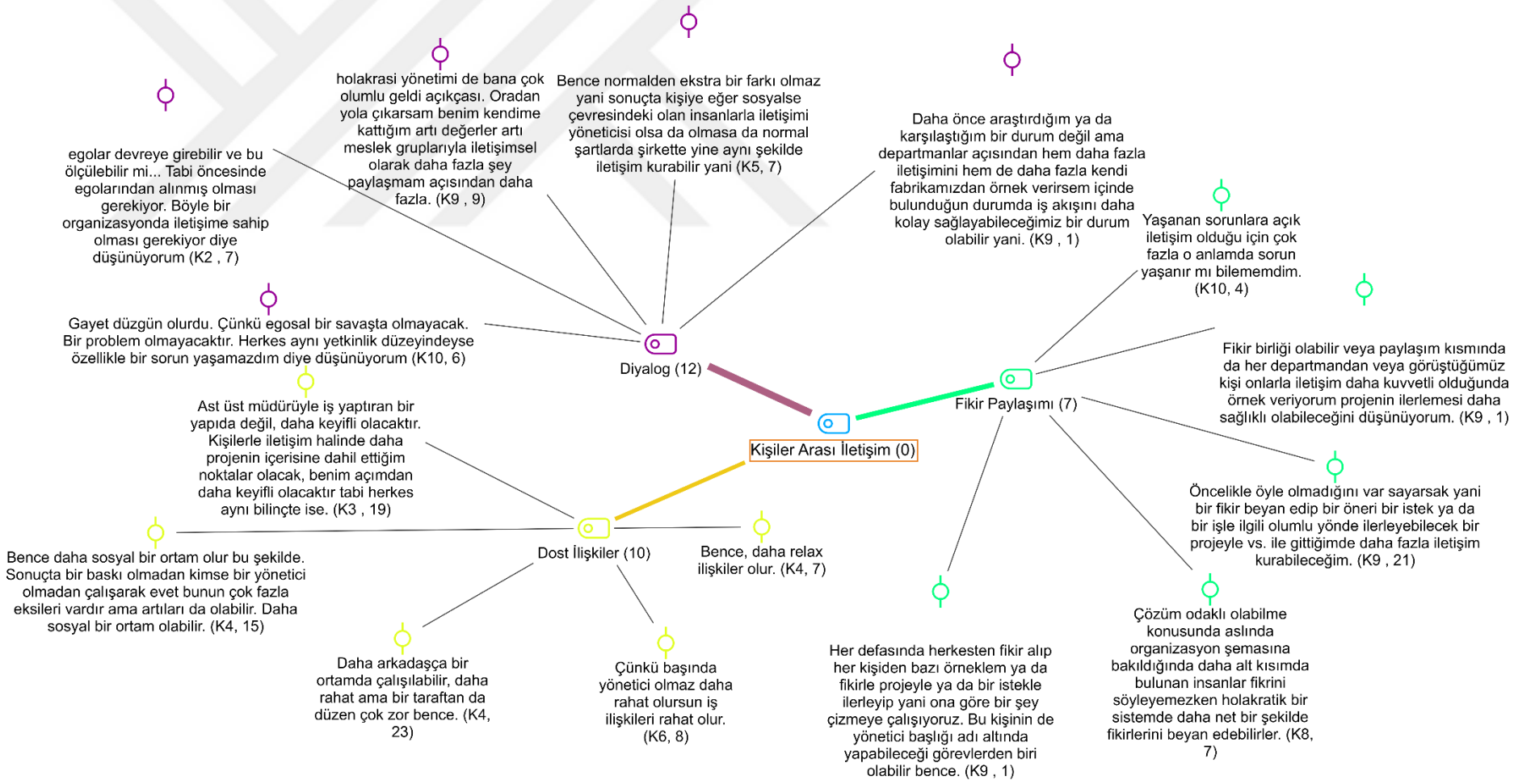
> *"Ast üst müdürüyle iş yaptıran bir yapıda değil, daha keyifli olacaktır. Kişilerle iletişim halinde daha projenin içerisine dahil ettiğim noktalar olacak, benim açımdan daha keyifli olacaktır tabi herkes aynı bilinçte ise."* (K3)

> *"Holakrasi yönetim tarzı bir kere ikili ilişkiler insan ilişkileri noktasında daha iyi hale getirir bir kere her şeyin özü samimi bir arkadaşlıkla başlar sonra sana samimi arkadaşlığı kurabildikten sonra arkadaşın terfi almış şu olmuş, bu olmuş bir şey fark etmez arkadaşlar yürümeye devam eder."* (K7)

Dost ilişkiler birbirleriyle samimi, birbirini besleyen ve iş birliğinin olduğu arkadaşça ilişkilerin yer aldığı bir ilişki biçimi ifadeleri ile tanımlanmıştır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların kişilerarası iletişim frekans sıklığı diyalog, fikir ve dost ilişkiler paylaşımı alt temaları üzerine olmuş ve kişiler arası ilişkilere yönelik algılar hem belirli düzeyde hem de çalışma ilişkisi özelinde duygusal bir bağ kurmaksızın ilerleyen, unvan alınmayan, ast üst ilişkisinin olmadığı bir yapının dost, samimi ve birbirini besleyen yönde gelişim gösteren arkadaşlık ilişkileriyle ilerlediği böylece fikirlerin rahat ve korkusuzca paylaşıldığı bir çalışma ortamında daha sağlıklı işlerin gerçekleşebileceği ifade edilmiştir.

Şekil 40 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Kişiler Arası İletişime İlişkin Algılarının Kod-Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.4. Holarşi

Holarşi temasına ilişkin yanıtlar K8, K10, K1 ve K7 kodlu çalışanlardan aktarılmıştır.

> *"…Holakrasi de ast üst ilişkisini kaldırıyorsunuz bir sisteme dayalı gidiyorsunuz…"* (K8)

> *"Bu iyi bir şekilde yapıldığında hiyerarşi diye bir şey kalmaz. Sektörlerin tamamıyla buna dönüşü çok fazla çünkü. Genç popülasyon çok hızlı sektöre yani iş hayatına dönüş yapıyor. Bunu da değerlendirecek olursak rahat çalışmak, efektif çalışmak her şeyimle.. Yetkinlik sahibi olmak bu şekilde düşünüldüğünde hiyerarşik düzeni çok dipten sarsacağını düşünüyorum."* (K10)

> *"…Bir yönetim sisteminde herhangi bir işi yapan kişi ne yönde başarılı olursa olsun kişi kim diye bakılır, ne kadar yıldır bizde çalışıyor diye bakılır ama anladığım kadarıyla holakrasi sisteminde tüm bölümler var. Bölümlerde ast üst ilişkisi yok, iş var, sorumluluk var, işin sonuna kadar gitmesinde bir katman oluyorsunuz bu olumlu yanlarından biri yani."* (K8)

> *"…Ast üst söz konusu olduğunda kişi bazlı…Kimilerinin daha böyle kendine komutan edasıyla çalışanlara yaklaştığı için bu ortadan kalkacaktır. Daha böyle şirkete bağlılık noktasında artış olacaktır diye düşünüyorum."* (K3)

> *"İşleyiş hiyerarşiden bağımsız olacağı için daha hızlı yürür. Proje daha çabuk sonuçlanır. Aynı mantığı organizasyon için düşünürsek de organizasyon koşullarına göre değerlendirilebilir."* (K1)

> *"…Olumlu yanları kesinlikle kişilerin isme bağlı olmadan zincirin bir halkası olması…"* (K8)

> *" Bu yönetim sistemi yani şöyle örnek veriyorum 10 kişilik bir çemberi bu işi nasıl yapabiliriz diye düşünüyoruz ve ben öyle bir fikir atıyorum ki iş süreci kısalıyor 10 günde bitecekse 5 günde biter hale geliyor hem de hem de 10 kişilik çemberden 3 kişinin bu işle ilgili çalışmasına gerek kalmıyor çemberi küçültüyorum bu beni işi pratikleştiren yaratıcı birisi yapar…"* (K7)

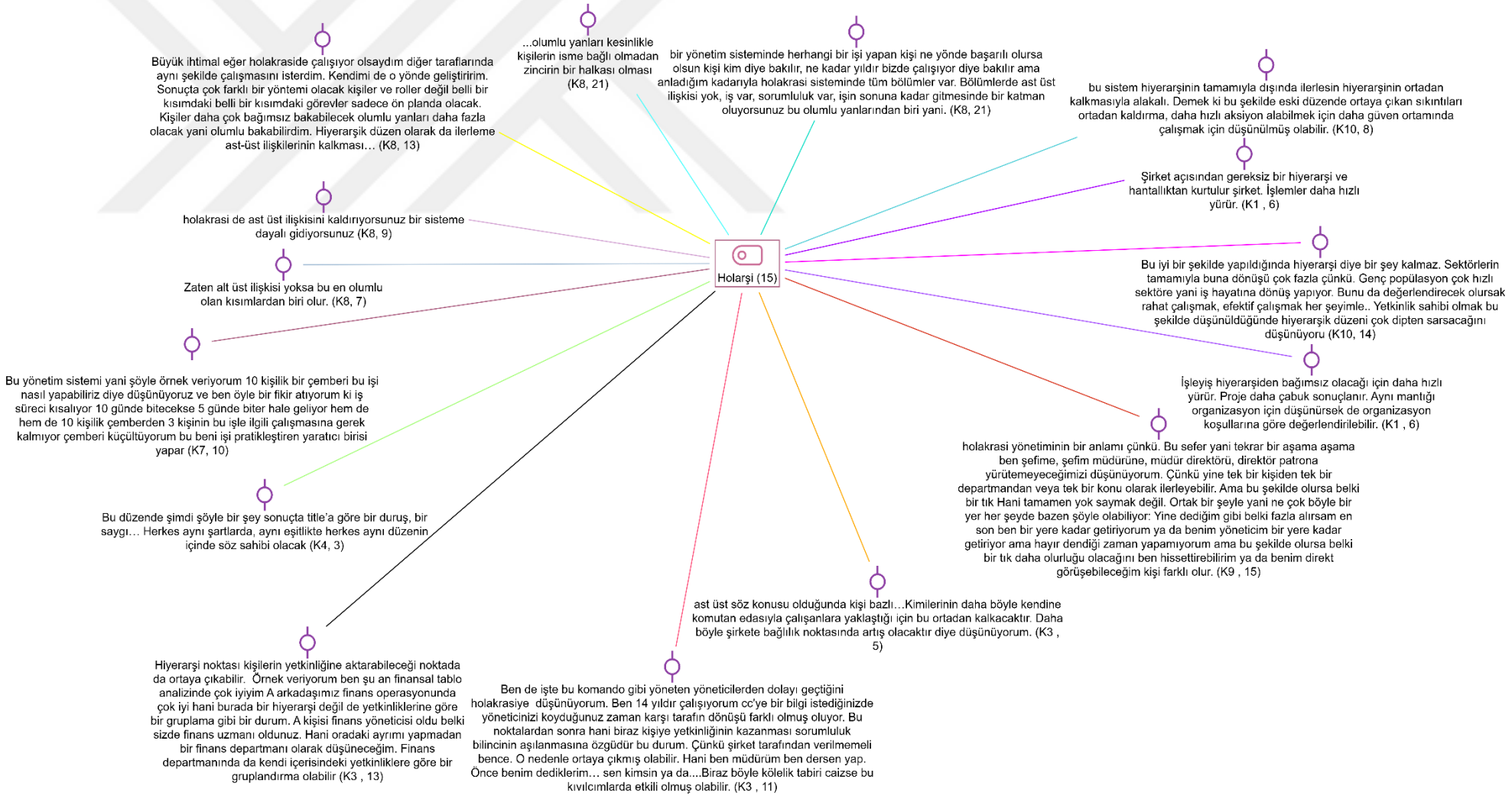
> *"…Bu sistem hiyerarşinin tamamıyla dışında ilerlesin hiyerarşinin ortadan kalkmasıyla alakalı. Demek ki bu şekilde eski düzende ortaya çıkan sıkıntıları ortadan kaldırma, daha hızlı aksiyon alabilmek için daha güven ortamında çalışmak için düşünülmüş olabilir."* (K10)

Holarşiye ilişkin olarak çalışanlar ast üst ilişkisinin olmadığı bir yönetim tarzında sistemin özelliğiyle holakrasi sisteminin gerekliliklerinin ön plana çıktığını, hiyerarşinin geçmişten gelen hantal yapısının ortadan kalkarak hem iş süreçlerinin hızlanıp hem de yeni kuşak çalışanlar için ideal, yaratıcı, pratikleştiren ve organizasyonel bağlılığı arttıran özelliklerin ön plana çıkacağını vurgulamışlardır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda holarşiye ilişkin algıları öncelikle ast üst ilişkisinin olmamasının getirdiği yaratıcı, hızlı, pratik ve bağlılığı arttıran güven ortamında çalışmaya yöneliktir. Bununla birlikte çalışanlar holarşinin sistemin parçası olarak bir yöneticinin diktesi olmadan diğer çemberlere eklemlenme, yeni çalışma gruplarıyla farklı bilgilerin paylaşımı ve çalışanların yetkinliklerini arttırma ile kendini geliştirmeye izin veren biçimi olduğunu ifade etmektedir (Şekil 41).

Yeni nesil genç çalışanlar ile kıdemli çalışanlar arasında oluşabilecek dışlamanın çember yapısında dengeleneceği ve bu yönü ile bir fırsat olabileceği vurgulanmaktadır.

Şekil 41 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holarşiye İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.5. Karar Verme

K2, K9, K10, K7 ve K4 kodlu çalışanların anlatımlarından oluşan karar verme temasına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

> *" Böyle hızlı karar alınması noktasında çok hızlı karar verilmesi gereken bazı noktalar oluyor. Onun dışında baktığımızda çoğunluğun verdiği bir karar yani istatistiki olarak şöyle bir şey var çoğunluğun verdiği bir tahmin, bir kişinin özelinde verdiği bir tahminden her zaman daha yüksek çıkar o açıdan olumlu buluyorum."* (K2)

> *"...Karar tek bir kişiden ya da tek bir karar mekanizmasında gittiğinde ilerleme kaydediyoruz. Her gruptan bir kişi ya da topluca aktarılma durumu olur diye düşünüyorum. Bir departmandan ben, muhaseben bir kişi gibi gibi... Tek bir kişi üzerinden ilerlememek açısından."* (K9)

> *"Mesela üretimle alakalı bir şeyden bahsedeyim. Herhangi bir karardan bahsedeyim. Bir toplantı yaptığımı varsayıyorum şuanda içerisindeyim ve bir karar çıkartmanız gerekiyor sürecinizin devam etmesi için. Herhangi bir karar mercii tek bulunmadığı için bu konuda sadece bir tereddüttüm var. Karar alma aşamasında sıkıntı olabilir diye düşünüyorum. Ki bunun o şekilde nasıl karara ulaşabilir diye düşünüyorum. Oy çokluğuyla mı olacaktır, nasıl olacaktır o beni düşündürüyor."* (K10)

> *"...Herkes kendi yönetecek. Sözü kim verecek? O zaman hiçbir şey yapmamanın kararını kim verecek? Farklı bir şey yapmak istiyordur veya kurallar koyulabilir. 10 kişi ile çalışıyorsak mesela projeyi 5 kişi onaylar bunun altında onaylayan varsa proje çöpe gider gibi."* (K7)

> *"...Ast üst ilişkisi olmadan herkesin eşit şartlar altında olduğunu düşünürsek, bir karar verme süreci söz konusu olduğunda her kafadan bir ses çıkacaktır ama burada dediğim gibi çalışma senesi, tecrübesi kimin daha fazla ise onun düşüncesinin ele alınması bence konuyu biraz daha çözebilir diye düşünüyorum."* (K4)

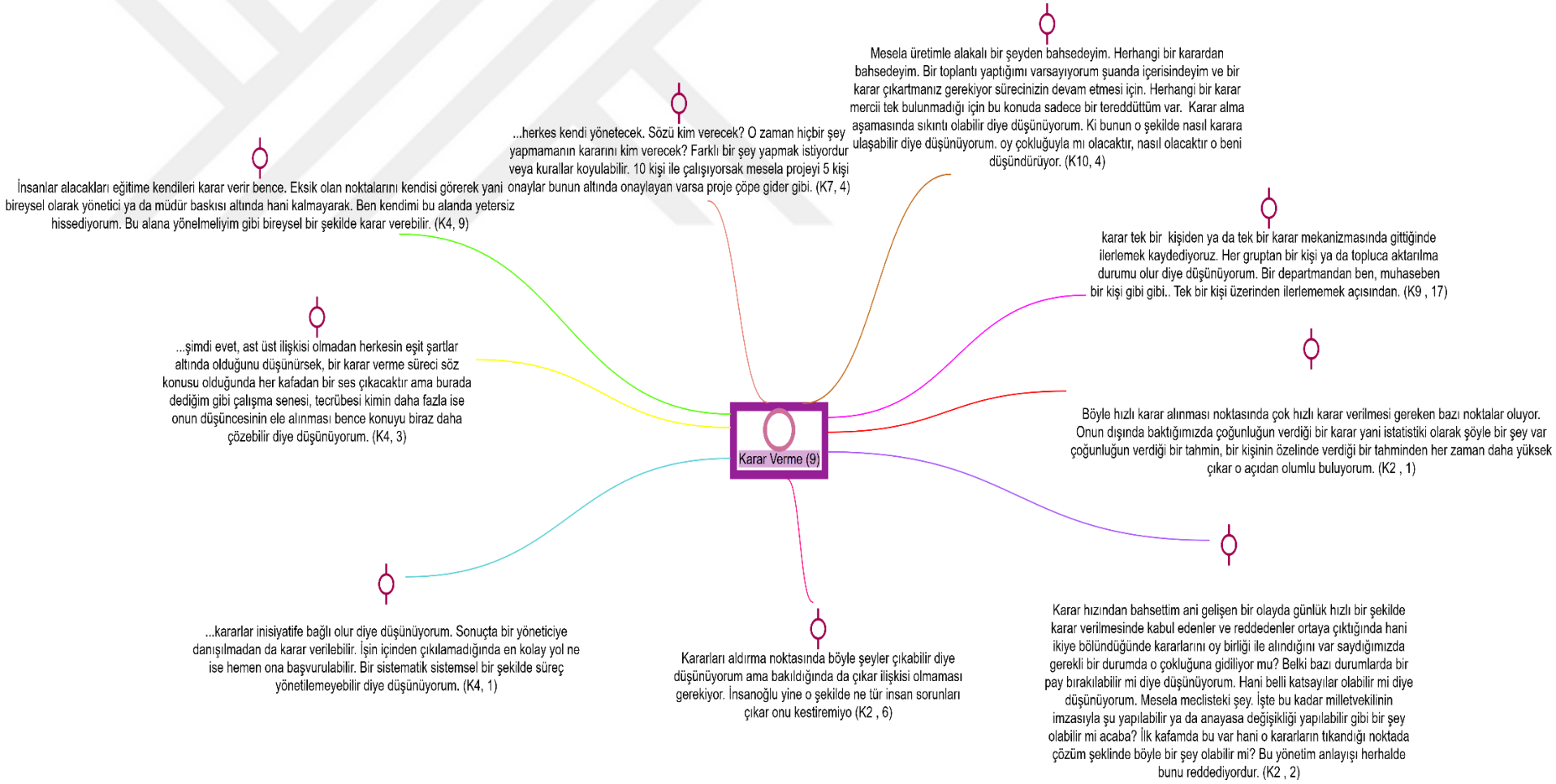
> *"Karar hızından bahsettim ani gelişen bir olayda günlük hızlı bir şekilde karar verilmesinde kabul edenler ve reddedenler ortaya çıktığında hani ikiye bölündüğünde kararlarını oy birliği ile alındığını varsaydığımızda gerekli bir durumda o çokluğuna gidiliyor mu? Belki bazı durumlarda bir pay bırakılabilir mi diye düşünüyorum. Hani belli katsayılar olabilir mi diye düşünüyorum. Mesela meclisteki şey. İşte bu kadar milletvekilinin imzasıyla şu yapılabilir ya da anayasa değişikliği yapılabilir gibi bir şey olabilir mi acaba? İlk kafamda bu var hani o kararların tıkandığı noktada çözüm şeklinde böyle bir şey olabilir mi? Bu yönetim anlayışı herhalde bunu reddediyordur."* (K2)

Karar verme sürecinde tüm çalışanların kararlara katılımını sağlıyor olmasının alınan kararların tek bir kişiden çıkan bir karara nazaran daha uygulanabilir ve mantıklı bir yol seçimi olarak görüldüğü belirtilmektedir. Karar verme sürecinde kıdem,

deneyim, tecrübe gibi donanımların kararsızlık veya uzlaşma sağlanamaması durumunda destekleyici yönü olduğu da vurgulanmaktadır. Bununla birlikte karar verme sürecinde çalışanların ortak paydada buluşamaması durumunda izlenecek yolun bilinmemesi veya sürecin beklemesi ya da kararların iptal edilmesi gibi durumlara ilişkin soru işaretlerinin olduğu da saptanmıştır.

Karar vermeye ilişkin algı da tüm çalışanların kararlara katılması ve farklı bakışlarının ortak akılla ilerlemesi kararların etkin ve işlevsel olduğu yönünde değerlendirilmiştir. Karar sürecinde oy birliğine ulaşamama veya sürecin ilerleyememesi insan doğasının çıkarına bağlı olarak kararları yönlendirme isteği ortaya çıktığında ne yapılacağı endişesinin yaşanabileceği de vurgulanmaktadır (Şekil 43).

Şekil 42: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Karar Vermeye İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.1.6. Teknoloji Kullanımı

Teknoloji kullanımı temasına ilişkin olarak K8 kodlu çalışanın ifadeleri bulunmaktadır.

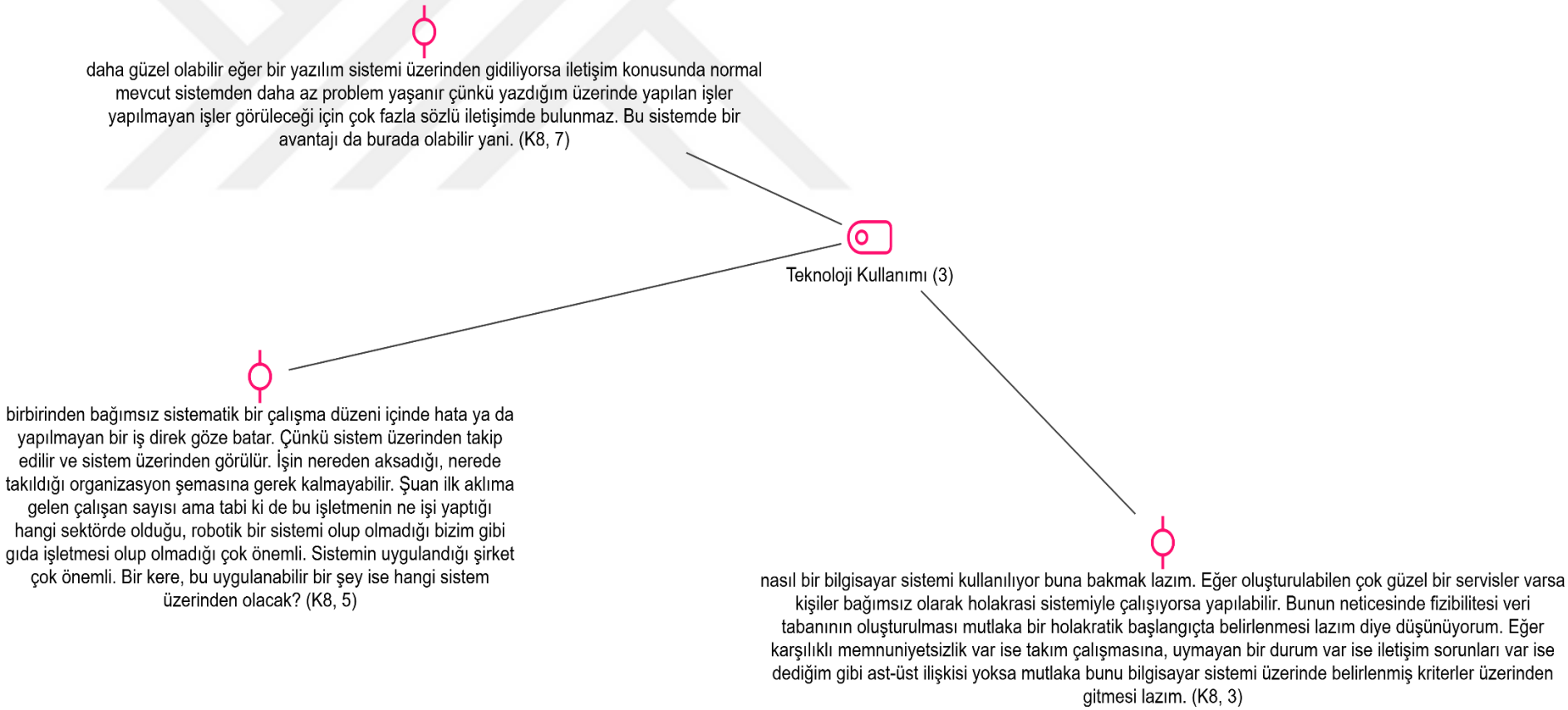
> *"...Nasıl bir bilgisayar sistemi kullanılıyor buna bakmak lazım. Eğer oluşturulabilen çok güzel bir servisler varsa kişiler bağımsız olarak holakrasi sistemiyle çalışıyorsa yapılabilir. Bunun neticesinde fizibilitesi veri tabanının oluşturulması mutlaka bir holakratik başlangıçta belirlenmesi lazım diye düşünüyorum. Eğer karşılıklı memnuniyetsizlik var ise takım çalışmasına uymayan bir durum var ise iletişim sorunları var ise dediğim gibi ast-üst ilişkisi yoksa mutlaka bunu bilgisayar sistemi üzerinde belirlenmiş kriterler üzerinden gitmesi lazım."* (K8)

> *"...Birbirinden bağımsız sistematik bir çalışma düzeni içinde hata ya da yapılmayan bir iş direk göze batar. Çünkü sistem üzerinden takip edilir ve sistem üzerinden görülür. İşin nereden aksadığı, nerede takıldığı organizasyon şemasına gerek kalmayabilir. Şuan ilk aklıma gelen çalışan sayısı ama tabi ki de bu işletmenin ne işi yaptığı hangi sektörde olduğu, robotik bir sistemi olup olmadığı bizim gibi gıda işletmesi olup olmadığı çok önemli. Sistemin uygulandığı şirket çok önemli. Bir kere, bu uygulanabilir bir şey ise hangi sistem üzerinden olacak*?"(K8)

Teknoloji kullanımına ilişkin ifadeler de çalışanların ast-üst ilişkisini yaşamadığı ve takım çalışmaları ile iş gerçekleştirildiği için çalışanlar arasındaki bilgi akışının ve veri aktarımının teknolojik bir sistem üzerinden sağlanmasının gereklilik olduğu bulgusu öne çıkmaktadır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda teknoloji kullanımına ilişkin algıları alışılagelmiş organizasyon yapıları içinde yer alan aktör ve süreçlerin holakrasi tarzı yönetimde yer almamasına dayalı olarak hem çalışan iletişimi hem de bilgi paylaşımı noktalarında teknolojik bir alt yapı oluşturulmasının gereklilik olduğu yönündedir (Şekil 43).

Şekil 43: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Teknoloji Kullanımına İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.1.2. Kültüre İlişkin Algılar

Kültüre ilişkin algılar temasına verdikleri yanıtlar K2, K8 ve K7 kodlu çalışanların ifadelerinde ortaya çıkmaktadır.

> *" Holakrasi yönetim modeline açıkçası böyle bir konuda çok bilgi sahibi değilim. Şu ana kadar ilginç geldi kafama takılan yönetim anlayışının Türk toplum yapısına uygun olup olmadığı tek takıldığım nokta o. Uygulamada, uygulayan şirketlerde hani evet Türkiye'de denenmiş ve mutlu olan şirketler var ama uzun vade de nasıl bir sorunlarla karşılaşacağını bunları nasıl çözümleneceği ile ilgili kafama takılan bazı sorular var, soru işaretleri var. Normal uygulanmayan şirketlerde de zaten bu alışık olduğumuz bir düzen bu yönetim modeli alışık olduğumuz düzenin çok farklı bir yerinde."* (K2)

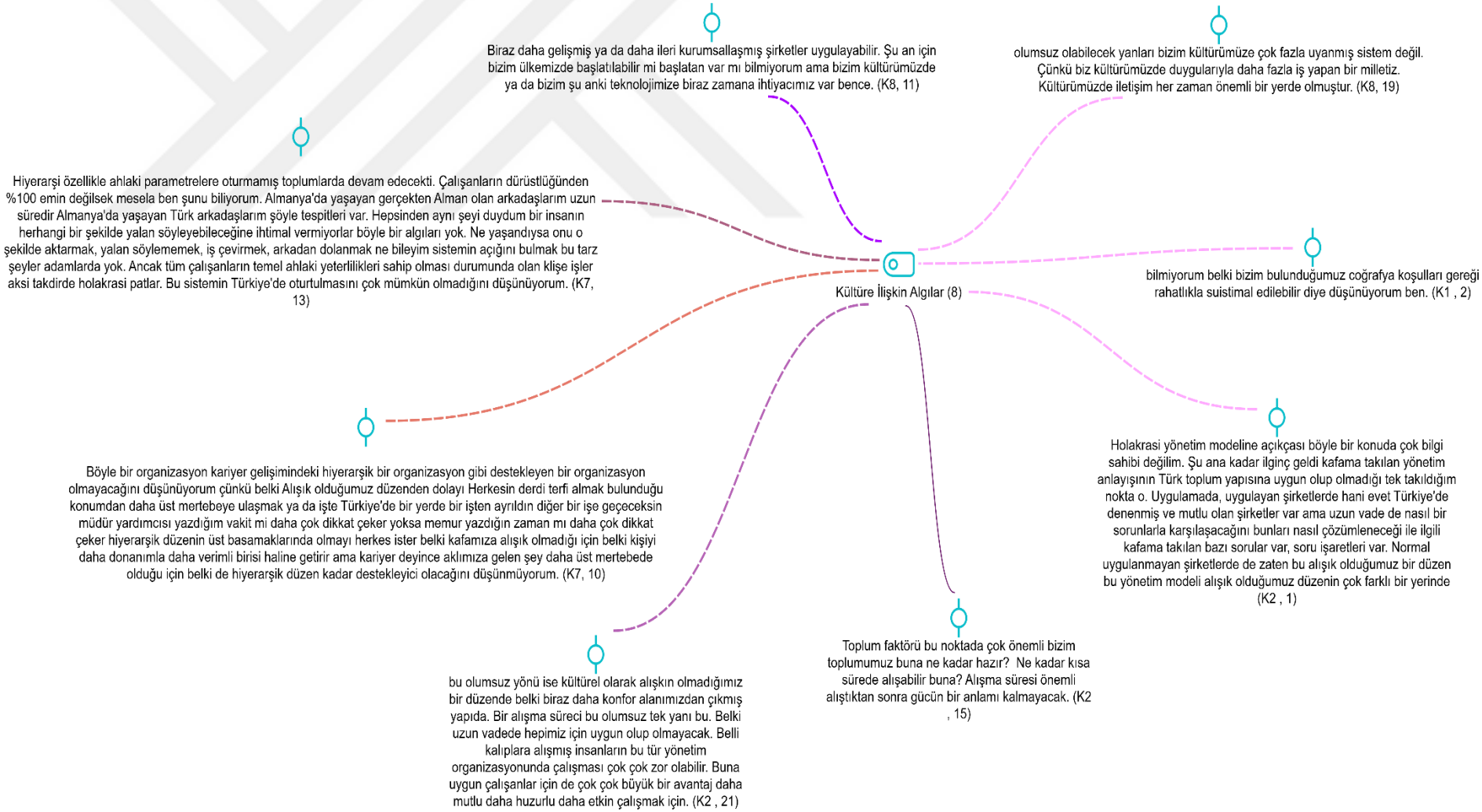
> *" Biraz daha gelişmiş ya da daha ileri kurumsallaşmış şirketler uygulayabilir. Şu an için bizim ülkemizde başlatılabilir mi başlatan var mı bilmiyorum ama bizim kültürümüzde ya da bizim şu anki teknolojimize biraz zamana ihtiyacımız var bence."* (K8)

> *"Böyle bir organizasyon kariyer gelişimindeki hiyerarşik bir organizasyon gibi destekleyen bir organizasyon olmayacağını düşünüyorum çünkü belki alışık olduğumuz düzenden dolayı herkesin derdi terfi almak bulunduğu konumdan daha üst mertebeye ulaşmak ya da işte Türkiye'de bir yerde bir işten ayrıldın diğer bir işe geçeceksin müdür yardımcısı yazdığım vakit mi daha çok dikkat çeker yoksa memur yazdığın zaman mı daha çok dikkat çeker hiyerarşik düzenin üst basamaklarında olmayı herkes ister belki kafamıza alışık olmadığı için belki kişiyi daha donanımla daha verimli birisi haline getirir ama kariyer deyince aklımıza gelen şey daha üst mertebede olduğu için belki de hiyerarşik düzen kadar destekleyici olacağını düşünmüyorum."* (K7)

Kültüre ilişkin ifadelerde holakrasi tarzı yönetimin değişkenleri ve uygulanabilirliği konusunda Türk kültürü ile uyumlu ve uygun olmadığı, unvansız ve yöneticisiz yönetim anlayışının alışkın olunan kültürde yerleşebilmesi için zamana ihtiyaç olduğu hatta holakrasi tarzı yönetimin suistimal edilebilir olduğuna ilişkin bulgular yer almaktadır.

Kültüre ilişkin diğer algılar da hiyerarşi düzeninin getirdiği yönetilmenin bir beklenti olduğu, unvansızlığın toplumsal boyutta kabul noktasında zorlanmalar yaşatacağı ve holakrasi tarzı yönetimin dürüstlük, duygusal davranma ve konfor alanını koruma özelinde suistimal edilebilir olduğu şeklinde değerlendirilebilmektedir (Şekil 44).

Şekil 44: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Kültüre İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.1.2. Kariyere Yönelik Algılar

3.2.2.1.2.1. Yetkinlikler

Çalışanların kariyere ilişkin algılar teması altında yetkinlikler teması oluşmuştur. Yetkinlikler teması altında oluşan alt temalar; özgüven, sorun çözme becerisi, farkındalık, takım çalışması, bilgi paylaşımı, mesleki bilgi, gelişim odaklılık ve deneyimdir.

3.2.2.1.2.1.1. Özgüven

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların özgüven temasına ilişkin verdikleri yanıtlar K10 ve K2 kodlu çalışanların ifadeleri ile değerlendirilmiştir.

> *"Olumlu yanları insanın kendine güven kazanması açısından olacaktır. Özgür olan insan hata yapmaz, öğrenmeye daha açıktır."* (K10)

> *"Şimdi klasik modelde üstleriniz belli bir hiyerarşi var. Bazen sizin kaderiniz bu. Sadece işten çıkma değil yükselmeniz, statü sahibi olmanız, haklarınızın iyileşmesi, bazen bir insanın iki dudağının arasında kalabiliyor bunu ortadan kaldırdığınızda ben büyük ihtimalle çok daha güven içerisinde güven duygusu içerisinde çalışırım…"* (K2)

Özgüvene ilişkin ifadelerde çalışanların yetkinliklerine dayalı olarak ve güven duygusu içinde çalışmasının hiyerarşinin olmadığı özgür bir çalışma ortamında çalışanın öğrenmeye yönelteceği konusuna vurgu yapılmaktadır.

Özgüvene ilişkin algılar holakrasi tarzı yönetimin getirdiği bir yöneticiye bağımlı çalışmama, ast-üst ilişkinin yerini holarşi örgütleme yapısına bırakmış olması ve denetimin çalışanın kendisinde olması gibi yönetim tarzının doğal bir yapıda olmasının çalışanda özgüveni ortaya çıkarabileceği gibi çalışanların özgüven yetkinliğine sahip olmasını destekleyeceği şeklindedir (Şekil 45).

3.2.2.1.2.1.2. Sorun Çözme Becerisi

Sorun çözme becerisi temasına K6, K4 ve K1 kodlu çalışanların ifadeleri açıklık getirmektedir.

"Güvenilir olmalı. Sorun çözebilen olması gerekir. Çözüm odaklı olmalı." (K6)

"Bu yönetim tarzı için problemli bir durum değil biraz daha böyle şey yardımsever diyeyim hani bir sorun olduğunda çözmeye çalışabileceği." (K4)

"Sorun çözme yeteneğini çok geliştirir." (K1)

Yetkinliklere dayalı olarak doğrudan sorunu çözme hem sorun çözmenin hem de gönüllü olarak bu süreçte yer almak istemesinin oluşmasına katkı sağlayacağı yönünde ifade edilmiştir.

Sorun çözme becerisi ile çalışanlar kendilerini sorunları çözüme ulaştırabilen ve sorun çözme konusunda girişken, gönüllü kişiler olarak değerlendirebileceklerdir. Böylece hem sorun çözme becerilerinin gelişeceği hem de işi en iyi yapan bilir anlayışına sahip olarak sorun çözme becerisinin çalışanlardan beklenen yetkinlik şeklinde önceliklenebileceği vurgusu gerçekleştirilmektedir (Şekil 45).

3.2.2.1.2.1.3. Farkındalık

Farkındalık temasına ilişkin olarak K10 kodlu çalışanın ifadeleri bulunmaktadır.

"Buradan çok güçlü bir yapı çıkabilir, çok farklı yetenekler yetkinlikler çıkabilir. İnsanların kendinin farkında olabileceği farkındalıkları olabilir." (K10)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanın farkındalığa ilişkin ifadeleri çalışanların yetkinlikleri noktasında holakrasi tarzı yönetimin çalışanların farklı, bilinmeyen veya keşfedilmemiş yeteneklerini ön plana çıkarabileceği böylece çalışanın yetkinliklerine ilişkin farkındalıklarını arttırabileceği şeklinde olmuştur.

Kariyere ilişkin bir yetkinlik olarak farkındalığa ilişkin algı holakrasi tarzı yönetimde çalışanın farklı alanlara ilişkin becerilerini fark etmesi, geliştirmesi ve yeni yeteneklerini ortaya koyabileceği fırsatlar yaratması olarak belirtilmiştir. Aynı zamanda çalışanların farkındalıklarının yüksek olacağı ve kendilerinin sürekli keşfedecekleri bir farkındalık düzeyine ulaşabilecekleri de ifade edilmektedir. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimi uygulayan bir organizasyonda çalışanlardan

beklenen yetkinlik hem farkındalığı yüksek ve bilinçli hem de kendilik farkındalığının olması yönündedir (Şekil 45).

3.2.2.1.2.1.4. Takım Çalışması

Takım çalışması temasına yönelik olarak K2 ve K10 kodlu çalışanların anlatımları aşağıda bulunmaktadır.

> *"…Bir organizasyonda çok yeni bir kavram olduğu için ilgi çekici geliyor ama muhtemelen takım çalışmasına yatkınlığını en çok ölçeriz diye tahmin ediyorum şimdi ben orada işe alınacak birini düşünürken en çok dikkat edeceğim şey takım çalışmasına yatkınlık…"* (K2)

> *"Yetkinlik anlamında da meslek anlamında da daha etkili olabilir. İşbirlikçi olmalı, takım çalışmasına kesinlikle yatkın olmalı çünkü bu yetkinliklerle analitik düşünmesi lazım. Çünkü çok hızlı bir iş sirkülasyonunda olduğunu varsayarsak onun da bir süresi olacaktır. İşi kavraması, işleri kavraması için bu en azından takım çalışmasında ilişkileri iyi ve olumlu olursa süreci daha hızlı ilerletebileceğini düşünüyorum."* (K10)

Takım çalışmasına ilişkin aktarımlarda işbirlikçi olma ve ekip olarak çalışabilme isteğiyle bağlantılı vurgular yapılmıştır.

Yetkinlik olarak takım çalışmasına ilişkin oluşan algı çalışanların ekip ruhu, işbirliği yapma, bireysel olarak çalışma yerine bir takım olarak çalışabilme becerisine yöneliktir. Bu bağlamda katılımcılara göre holakrasi tarzı yönetimi uygulayan bir organizasyonda çalışanlardan beklenen yetkinlik takım çalışmasına uyumlu ve iş birliğine açık olunması yönündedir (Şekil 45).

3.2.2.1.2.1.5. Bilgi Paylaşımı

Yetkinlikler teması altında bilgi paylaşımına ilişkin olarak K9 kodlu çalışanın ifadeleri şu şekildedir:

> *"Bireysel departmansal olarak benim kendimden örnek verirsem her departmanda bir bilgi sahibi ya da işleyişine dair karar mekanizmasının nasıl ilerlediğine dair bilgi sahibi olmuş olabilirim diye düşünüyorum. Çünkü bilgi satın alınamayan bir şey ve ömrünüzün sonuna kadar her yerden bir şey öğrenebiliriz. Bu şekilde bakıldığında aklıma gelen açıkçası. Onun her konuda her defasında her farklı bir şeyde belki yönetimsel kısımda belki tek bir kısımda*

belki işleyiş kısmında ne kadar çok bilgi sahibi olursak bu benim önümde artık bir şey sağlar diye düşünüyorum. Yani şöyle olabilir… Nasıl olabilir? Farklı iş yapan iki kişiyi düşünürsek tasavvur ediyorum. Diğer bir firmaya göre diyebilirim yani idari işler hem personelle hem teknik kısımlar aynı bakış açısından bakmayabiliriz artısı ne olabilir diğer firmaya göre … Ben daha öngörüsü yüksek bir insan bulursam eğer belki fabrikaya burada çalıştığımı bilecek. Diğer birimlerle ilgili fikirlere sahip olduğum için belki diğer işletmelerle ilgili hani artı olarak yazacak. Rekabet sağlayabilecek bir anlamda hani benim o yetkiye sahip birçok personelim olur orada. Diğer firmalarda bu bahsettiğim farklı bakış açılarına sahip olup her konuda bilgi sahibi olma açısından." (K9)

Takım çalışmasına ilişkin ifadeler yetkinlikler konusundafarklı birimlerin yaptıkları işleri yapabilecek yetkinliğe sahip olabilme daha öngörülü birçok işin nasıl yapılacağı hakkında bilgi sahibi olunabilmesi şeklinde ifade edilmektedir.

Yetkinlik olarak bilgi paylaşımına ilişkin oluşan algı bilginin sürekli bir akış içerisinde çalışanlar arasında paylaşılarak farklı işlerin gerçekleştirilebildiği böylece çalışanın öngörü ve vizyon sahibi olarak organizasyona değer katabildiği şeklindedir. Çalışanların mevcut veya yeni bilgileri paylaşılarak öğrenebildiği hatta sahip olduğu bilgiyi diğer çalışanlara aktararak paylaşarak değer yaratma sürecine katkı sağlamadığı böylece beklenen bir yetkinliği hayata geçirebileceği yönündedir (Şekil 45).

3.2.2.1.2.1.5. Mesleki Bilgi

Yetkinlik olarak çalışanların mesleki bilgi temasına yönelik yanıtlar K6, K7 ve K8 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

"Donanımlı olması lazım hangi iş üzerine çalışacaksa kişi, çünkü süreci yönetecek aksi taktirde birinin ona sürekli işi göstermesi gerekecektir." (K6)

"Kişinin mesleki gücü ve meslek bilgisinin kesinlikle artacağını düşünüyorum." (K7)

"Kesinlikle yapılan iş ile alakalı, sektörle alakalı bilgisi olması lazım. Eğer herhangi bir tecrübesi olmasa dahi kesinlikle o iş ile alakalı bir mezuniyeti bir yeterliliği işin nasıl oluştuğunu bilmesi gerekir. Tabi ki de tecrübesi olmayabiliyor böyle zamanlarda ekipmanları kullanıma yüklenmesi gerekiyor. Gıda işletmesinde gıda mühendisi olan bir insan hiçbir bilgisayar bilgisi olmadan holakrasi gibi sistemde sistem üzerinden çalışması beklenemez. İçeride kullanılacak ekipmanları ve sektör üzerinde mezuniyet belgesi mesleki yeterliliği olması gerekiyor." (K8)

Holakrasi tarzı yönetim sürecinde yer alabilmek için donanım ve organizasyonun esas konusuna ilişkin temel eğitimin alınmış olması işin devamlılığını sağlayabilmek için gereklililik olarak vurgulanmaktadır.

Başka bir deyişle işin temel mesleki gerekliliklerinin yanı sıra organizasyonun temel amacına uygun işin nihai çıktısı olan mal veya hizmet üretimine destek verebilecek yeterlilikte mesleki bilgiye sahip, işin akışını ve süreçlerin işlevselliğini bozmadan devamlılığına destek verecek şekilde temel eğitim ve bilgiye erişmiş çalışanların olması ile mesleki eğitimin holakrasi tarzı yönetimi uygulayan organizasyonda çalışanlardan beklenen yetkinlik olması şeklindedir (Şekil 45).

3.2.2.1.2.1.6. Gelişim Odaklılık

Gelişim odaklılık temasına ilişkin yanıtları K8, K3 ve K1 kodlu aktarımlarda yer almıştır.

> *" ... Yazılımsal ve donanımsal olarak kişi kendini bu sistemde daha çok geliştirebilir. Bu sistemin yaygınlaşması ile beraber mevcutta bulunduğunuz sektörde ilerleme şansınız kullandığınız yazılım ve kullandığınız donelerle birlikte olabilir. Gelişiminizi hızlandırabileceği gibi kişisel olarak yaptığınız çabalarla daha da ileriye gidebilirsiniz aynı zamanda mevcut sistem de zaten bir sisteme dayalı olarak çalıştığınızı düşündüğünüz için kendinizi geliştirmeye gerek duyabilirsiniz."* (K8)

> *" Yetkinliklere göre bir hiyerarşik düzeni olabilir sanki. Böyle de olunca kişi kendini daha geliştirme noktasında çaba sarf edecektir diye düşünüyorum yetkinlik fazla olduğu için bu. Bu yetkinlik, belki bir iletişim departmanlar arasındaki iletişim kendi özelliğindeki pazarlaması gereken yetkinlikleri sertifikalar eğitimlerdir neyse artık dışarıdan kazanç sağlayacağı eğitimler vs. bu da hiyerarşideki belki bir gruplama olabilir her ne grup olursa olsun bu yetkinlik bazlı olacaktır."* (K3)

> *"Herhangi danışacağınız üst olmadığı için bilmediğiniz bir işi de kendiniz öğrenip o organizasyonun içinde tamamlamanız gerekir. Bu sizi ciddi anlamda geliştirecektir her noktada."* (K1)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların gelişim odaklılığa ilişkin ifadeleri öncelikli olarak yetkinlikleri noktasında sistem üzerinden ilerleyen bir yönetim tarzı olduğu için sistemdeki tüm değişimlerden çalışanın etkileneceği ve sürece adapte olmak için kendilerini geliştirecekleri yönündedir. Yetkinliklere bağlı ilerlemenin bu yönetim tarzında olabileceği düşüncesiyle çalışanın kendini

organizasyon içi veya organizasyon dışı eğitimlerle geliştirebileceği, yöneticinin olmadığı bir sistemde ortaya çıkan sorun veya bilgi ihtiyacına çalışanın kendisinin ulaşmasının bir zorunluluk olarak sistemin çalışanı desteleyeceği, kişisel gelişimine doğal akış içinde destek vereceği bir gelişim odaklılık vurgusunda bulundukları saptanmıştır.

Holakrasi tarzı yönetimin çalışan gelişimini destekleyici olduğu ve çalışanı kendini geliştirmeye zorunlu tutacağı, yetkinliklerinde artışın çalışanlar arasında daha öne çıkan bir özellik olarak algılanabileceği ve gelişim odaklılığın sadece sistemin bir gerekliliği değil aynı zamanda gönüllülükle gerçekleşecek bir mesleki ve kişisel gelişim süreci de olabileceği yönündedir. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimi uygulayan bir organizasyonda çalışanlardan beklenen yetkinlerden birinin gelişim odaklılık olduğu yönündedir(Şekil 45).

3.2.2.1.2.1.7. Deneyim

Deneyim temasına ilişkin yanıtlarda K2, K9 ve K3 kodlu çalışanların ifadeleri şu şekildedir:

> *"...Deneyim olur. Orada geçireceği süreyle birlikte öğreneceği şeyler tabi her alanı bileceği için çok daha hızlı deneyimlemiş olacak yani baktığınız zaman şu anki modelde çalışan birisi örneğin muhasebede çalışıyor sadece muhasebeye vakıfken böyle bir modelde satış pazarlama her türlü alanı bilmiş olacak tabi."* (K2)

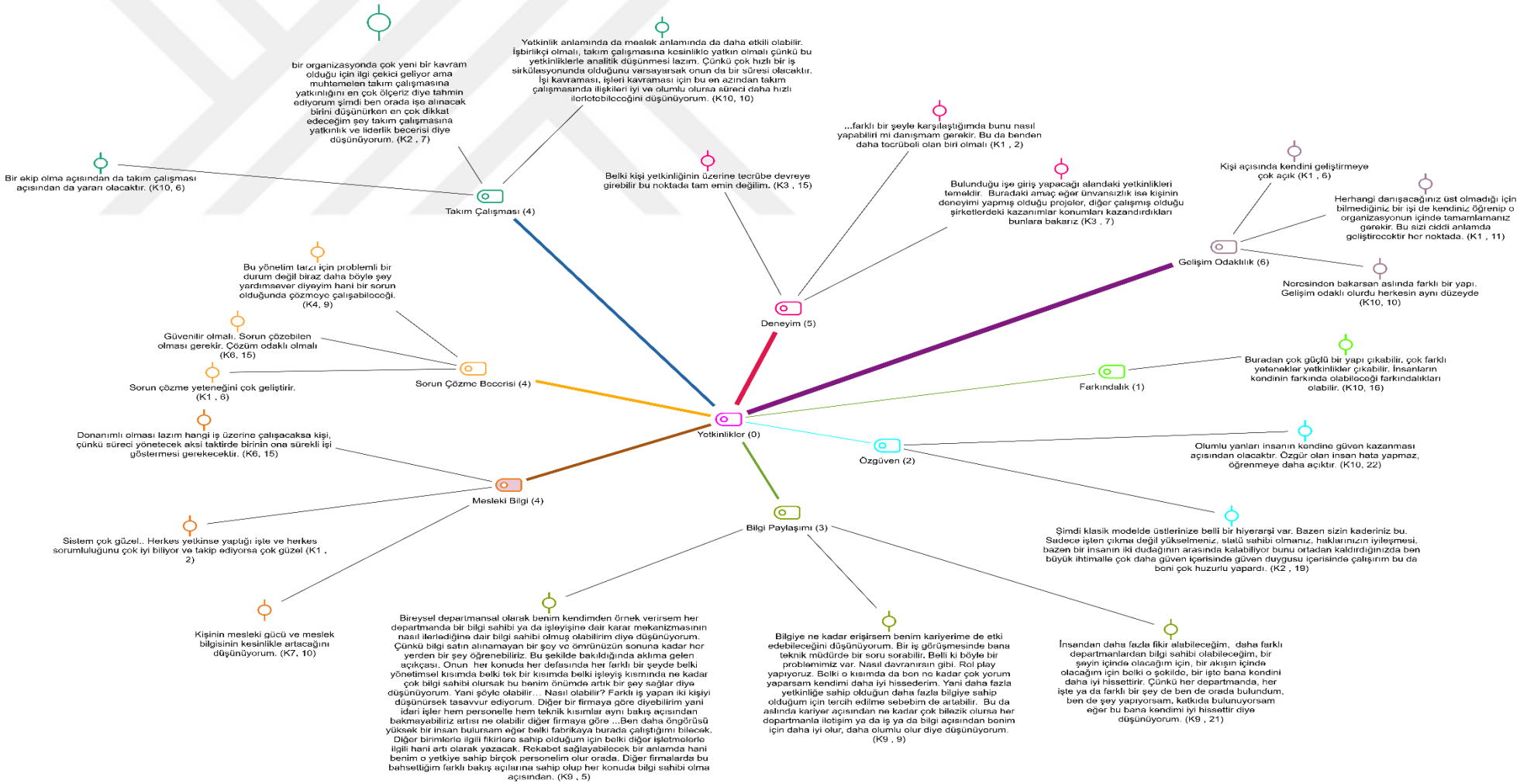
> *"...Bilgi sahibi olmasına bakılır her departmanda işleyişte bilgi sahibi olmasına ne kadar bilgi sahibiyse o kadar tercih sebebi olabilir. İşe artı değer sağlayabilecek şekilde bir şeyler yakalıyor dediğim gibi. Bir tık daha hani çalıştığı ya da önceki tecrübeleri ya da bildiği kadarıyla ne kadar işe hakimse burayı döndürebileceği şekilde hakim ise ona bakılır."* (K9)

> *"Bulunduğu işe giriş yapacağı alandaki yetkinlikleri temeldir. Buradaki amaç eğer unvansızlık ise kişinin deneyimi yapmış olduğu projeler, diğer çalışmış olduğu şirketlerdeki kazanımlar konumları kazandırdıkları bunlara bakarız."*(K3)

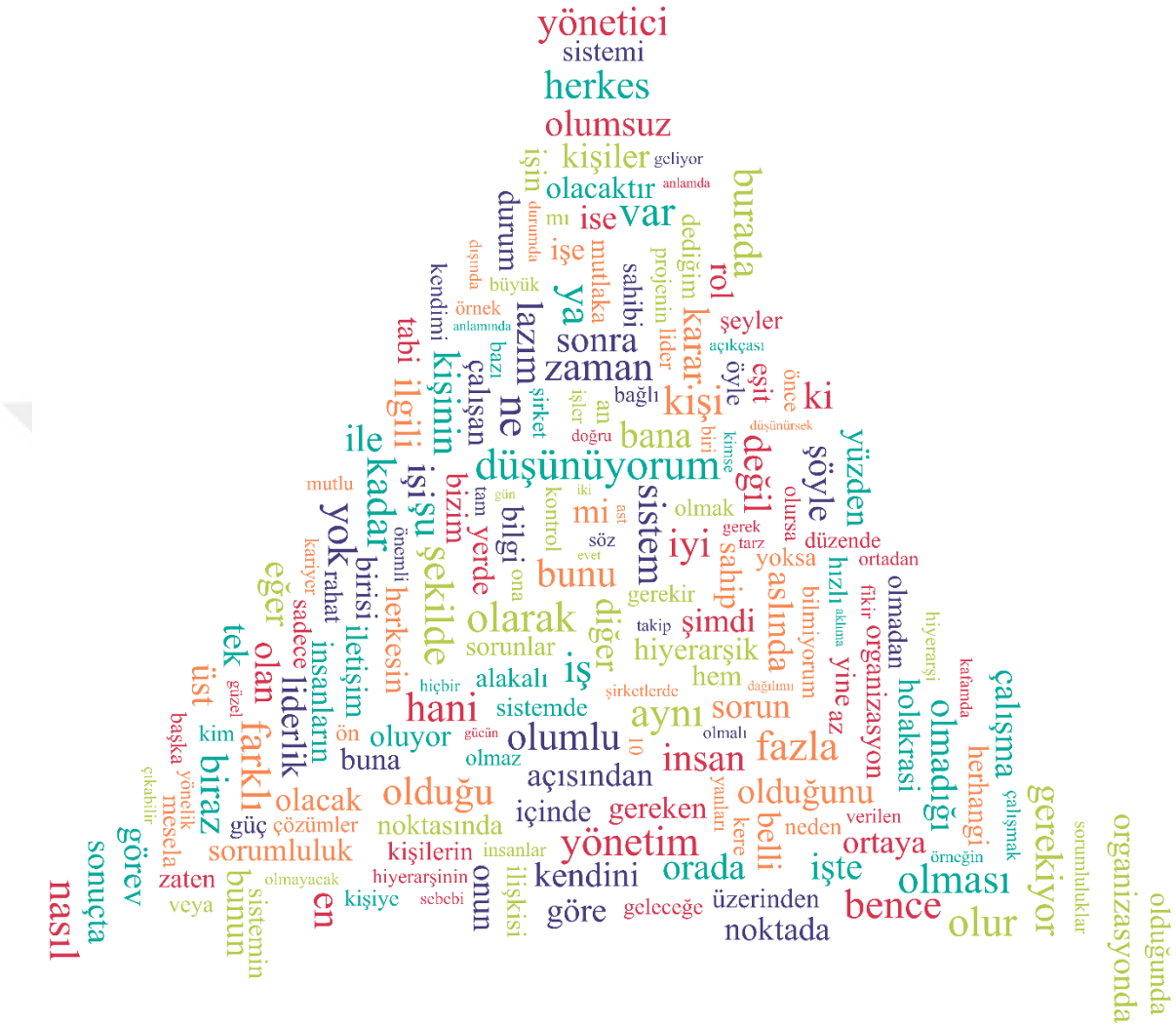
Deneyime ilişkin olarak yetkinlikler noktasında çalışanın diğer çalıştığı alan, departman veya işler özelinde kazanım yetkinlik, işi yapabilme yeterliliği, işe hakimiyetini sağlayacağı alan özelinde ifade edilmiştir.

Yetkinlik olarak deneyime ilişkin algı bir işin gerçekleşmesinde işin tüm noktaları ve süreçleri üzerinde hakimiyet sağlayabilme, işin başlangıç noktasından ve bitişine kadar tüm aşamalarına ve diğer bağlantılı tüm ilişkilere yönelik bilgi sahibi olma hem holakrasi tarzı yönetim öncesi elde edilen tecrübeleri kullanabilme hem de holakrasi tarzı yönetilen bir organizasyonda işlerin farklı bölümleri hakkında sürekli deneyim elde etme şeklinde oluşabilmektedir. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimi uygulayan bir organizasyonda çalışanlardan beklenen önemli bir yetkinliktedir (Şekil 45).

Şekil 45: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yetkinliğe İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli



Şekil 46: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin İfadeler Kelime Bulutu



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemi oluşturan çalışanların ifadelerinde yer alan sözcükler incelendiğinde sıklıkla vurguladıkları kelimeler analiz edilmiştir. En sık vurgulanan kelimeler daha büyük ve belirgin olarak kelime bulutunun içinde yer almıştır. Bu noktada, katılımcıların ifadelerinde sıklıkla "düşünüyorum", "liderlik", "nasıl", " bence", "herkes", "olumlu", "yönetici", "yönetim", "zaman", "farklı", "sistem" gibi kelimelere vurgu yaptıkları saptanmıştır. Bu bağlamda holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar holakrasi kavramı ile yönetimi liderlik, yönetici ve sistem özelinde anlamlandırmaya çalışmışlardır. Hem paylaştıkları ifadeler hem de en sık kullandıkları kelime olarak "düşünüyorum" yer almaktadır. Paylaşımları holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyona

ilişkin tahmin veya böyle bir organizasyonda çalıştıkları varsayımını altında gerçekleşmiştir (Şekil 46).

Şekil 47: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin Kod Bulutu



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemde yer alan çalışanların ifadelerinde sıklıkla kullanılan kodlar da analiz edilmiştir. En sık kullanılan kodlar kod bulutunun içinde daha büyük ve belirgin bir şekilde yer almıştır. Katılımcılar sorumluluk paylaşımı, holarşi, yönetici kimliği, denetimsizlik gibi kodları oluşturacak ifadelere daha fazla yer vermişlerdir. Bununla birlikte, katılımcıların kariyere ilişkin bilgilerinde bilgi paylaşımı, gelişim odaklılık, takım çalışması ile deneyim de kariyer kararı verirken holakrasi tarzı yönetim sisteminde öne çıkan yetkinlikler olarak yer alan kodlar olmuştur (Şekil 47).

3.2.2.1.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin İfadeler Arası İlişki Analizi

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemde yer alan çalışanların ifadelerine ilişkin veri analizlerinin yanı sıra ifadeler arası ilişkilerin olup olmadığını saptamaya yönelik ilişki analizi gerçekleştirilmiştir.

Holarşi, sorumluluk paylaşımı, denetimsizlik, yönetici kimliği, diyalog ve dost ilişkiler ile çalışanların diğer ifadeleri arasında kuvvetli ilişkiler saptanmıştır.

- Holarşi ile gelişim odaklılık, sorumluluk paylaşımı, yönetici kimliği, denetimsizlik ve kültüre ilişkin algılar arasında kuvvetli ilişkiler saptanırken güç, diyalog, mesleki bilgi, deneyim ve fikir paylaşımı arasında,
    - Sorumluluk paylaşımının, kültüre ilişkin algılar, denetimsizlik ve görev dağılımı arasında kuvvetli ilişkiler saptanırken güç, dost ilişkiler, kendilik kontrolü, dağıtılmış liderlik, diyalog, deneyim, gelişim odaklılık ve yönetici kimliği arasında
    - Denetimsizlik, yönetici kimliği ile arasında kuvvetli ilişkiler saptanırken karar verme, kültüre ilişkin algılar ve dost ilişkiler arasında
    - Yönetici kimliği ile görev dağılımı, diyalog ve kültüre ilişkin algılar arasında
    - Diyalog ile eşitlik, görev dağılımı, gelişim odaklılık, takım çalışması ve deneyim arasında
    - Dost ilişkiler ile kendilik kontrolü arasında

  ilişkili olduğu saptanmıştır.

Katılımcıların ifadeleri arasındaki ilişkilerde holakrasi tarzı yönetime ilişkin yönetsel süreçlerin hem birbirlerini hem de kariyere ilişkin yetkinlikleri etkilediğine, etkileşimin özellikle holarşi ve sorumluluk paylaşımı noktasında daha yoğun olacağına ilişkin ipuçları sunmaktadır (Şekil 48).

İlişkilere yönelik bulgular holakrasi tarzı yönetime ilişkin algılar ile yönetsel süreçlere ve kariyere ilişkin algılarla arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Holarşi örgütlenme biçimi ile sorumluluk paylaşımı arasında saptanan kuvvetli ilişki, holarşinin çalışanlar arasındaki sorumluluk üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Holarşi örgütlenme biçimi ile yönetici kimliği arasındaki kuvvetli

ilişkide yönetici kimliğinin tanımlanması üzerindeki etkisini göstermektedir. Benzer şekilde denetimsizlik ile olan kuvvetli ilişki holarşinin organizasyonun denetlenmemesi noktasında etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bunlarla birlikte holarşi örgütleme biçiminin güç ve diyalog arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Holarşinin uygulandığı bir organizasyonda gücün tanımlanması, gücün konumu ve kişiler arası ilişkilerde ortaya çıkan paylaşımlar üzerinde belirli bir etkinin kaynağı olduğu ancak bu etkinin çok kuvvetli olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetime ilişkin holarşiye yönelik algıların holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonun sorumluluk paylaşımı, yönetici kimliği, güç ve diyalog temalarına ilişkin yönetsel süreçleri üzerinde etkili olacağı da ifade edilebilir.

Holarşi örgütlenme biçimi ile kültüre ilişkin algılar arasında saptanan kuvvetli ilişki değerlendirildiğinde holarşinin kültüre ilişkin algılar üzerinde kuvvetli etkisinin olduğu söylenebilir.

Holarşi örgütlenme biçimi ile gelişim odaklılık arasında saptanan kuvvetli ilişki, mesleki bilgi, deneyim ve fikir paylaşımı arasında saptanan ilişki bulgusunun holarşi örgütlenme yapısının çalışanların kendisini geliştirmesi noktasında güçlü bir etkisi, mesleki bilgi, deneyim ve fikir paylaşımı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetime ilişkin holarşi algısının gelişim odaklılık, mesleki bilgi, deneyim ve fikir paylaşımı yetkinlikleri üzerinde etkili olduğu bununla birlikte holarşi örgütlenme biçiminin kariyere ilişkin algıları etkilediği de değerlendirilebilir.

Sorumluluk paylaşımı ile denetimsizlik ve görev dağılımı arasında saptanan kuvvetli ilişki sorumluluk paylaşımının dış denetimin olmaması ile görevlerin çalışanlar arasında dağılımı üzerinde bununla birlikte sorumluluk dağılımının da kültüre ilişkin algılar üzerinde de oldukça etkili ve ilişkili olduğu elde edilen bulgulardandır. Sorumluluk dağılımının gücün tanımlanması ve dağılımı, dost ilişkilerin ortaya çıkması, kişinin kendi kendini kontrol mekanizması oluşturmasının gerekliliği, liderliğin ortaya çıkışı, çalışanlar arası söylemler ile yönetici kimliğinin tanımlanması üzerinde etkili olduğu saptanmıştır.

Sorumluluk paylaşımı ile deneyim ve gelişim odaklılık arasında elde edilen ilişki sorumluluk paylaşımının deneyim ve gelişim odaklılık yetkinlikleri üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetime ilişkin

sorumluluk paylaşımının kariyere ilişkin deneyim ve gelişim odaklılık üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

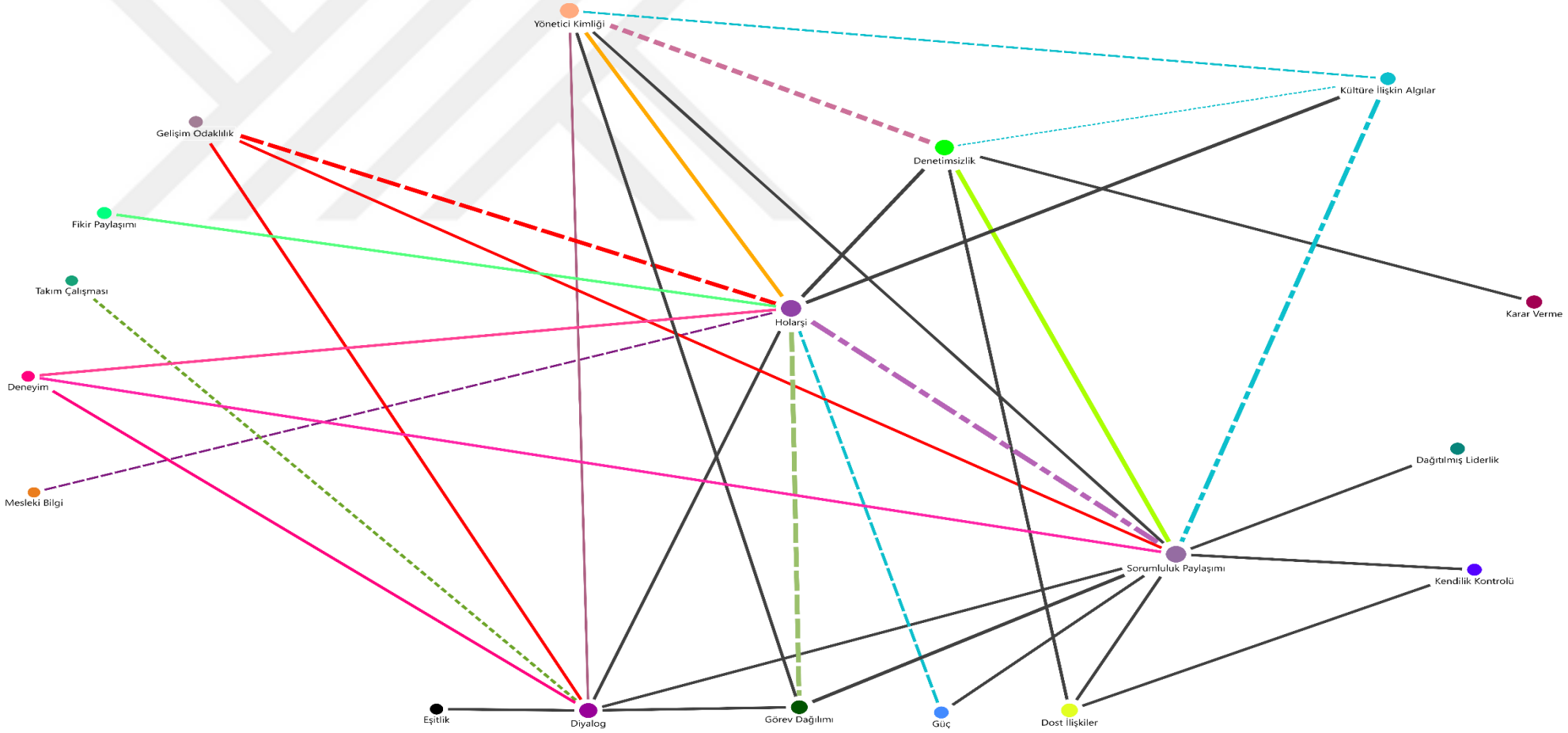
Denetimsizlik ile yönetici kimliği arasında saptanan kuvvetli ilişki denetimsizlik algısının yöneticinin kimliği ve kim olduğuna ilişkin algı üzerinde etkili olduğunu gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte denetimsizlik teması ile karar verme, kültüre ilişkin algı ile dost ilişkiler arasında saptanan ilişkinin ilgili temalar üzerinde de etkili olduğu ifade edilebilir. Buna karşın denetimsizlik temasının kariyer ilişkin algılar üzerinde ilişki bulgusu saptanmamıştır. Denetimsizliğin kariyere yönelik algılar üzerinde etkili olmadığı holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda beklenen yetkinlikler üzerinde etkisi olan bir faktör olarak algılanmadığı değerlendirilebilir.

Yönetici kimliği ile görev dağılımı, diyalog ve kültüre ilişkin algılar arasında saptanan ilişki yönetici kimliğinin organizasyondaki görev dağılımı ve çalışanlar arası söylemler ile kültüre ilişkin algılar üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Buna karşın yönetici kimliği ile kariyere yönelik algılar arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştır. Bu bağlamda, yöneticinin kimliğinin algılanmasının ve yöneticinin kim olduğununa ilişkin algıların holakrasi tarzı yönetimi uygulayan bir organizasyonda beklenen yetkinlikler üzerinde etkili bir faktör olarak değerlendirilmediği söylenebilir.

Diyalog ile eşitlik ve görev dağılımı arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Bu noktada, diyaloğun organizasyonda eşitlik algısı ve görevlerin dağılımı üzerinde etkili olduğu bununla birlikte gelişim odaklılık, takım çalışması ve deneyim üzerinde etkili bir faktör olarak kariyere ilişkin algıları etkilediği ifade edilebilir.

Dost ilişkiler ile kendilik kontrolü arasında saptanan ilişki ise dost ilişkilerin kişilerin kendi kendini kontrol edebilmesi üzerinde etkili olduğunu gösterdiği söylenebilir. Buna karşın dost ilişkilerin kariyere yönelik algılar da herhangi bir yetkinlik teması ile ilişkisi saptanmamıştır. Dost ilişkilerin beklenen yetkinlikler üzerinde etkili bir faktör olarak algılanmadığı değerlendirilebilir.

Şekil 48 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği İlişki Analizi



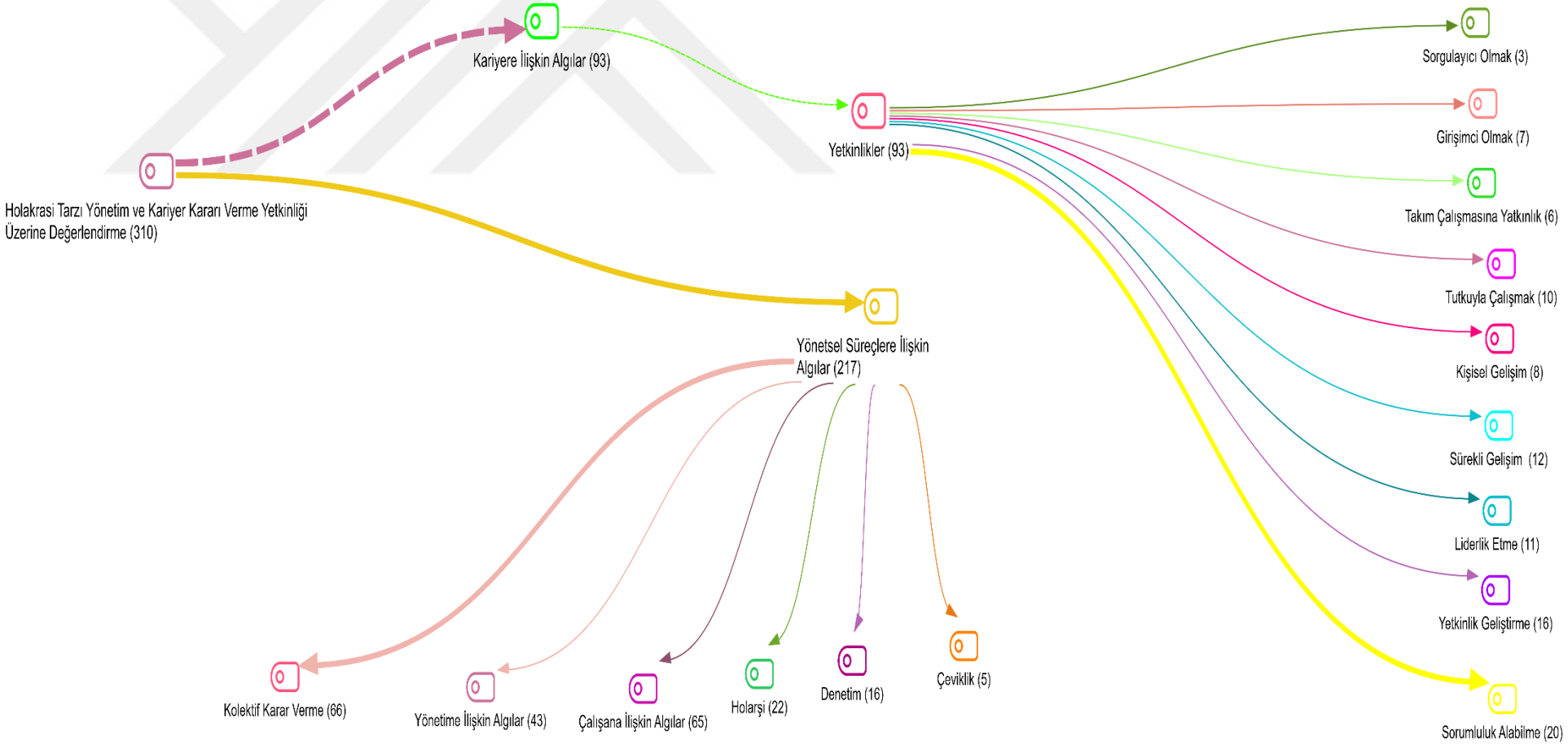
3.2.2.2. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Veri Analizi

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar özelinde araştırma 2 ana üst tema altında toplanmıştır. Bu üst temalar; yönetsel süreçlere ilişkin algılar (217)ve kariyere ilişkin algılardır (93). Yönetsel süreçlere ve kariyere yönelik algılar holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemde üst tema olarak oluşturulmuştur.

Yönetsel süreçlere ilişkin algılar üst temasının altında; kolektif karar verme, yönetime ilişkin algılar, çalışana ilişkin algılar, holarşi, denetim ve çeviklik temalarıyer almıştır. Kariyere yönelik algılar ana teması altında yalnız yetkinlikler teması oluşmuştur.

Tüm üst tema ve temalar katılımcı ifadelerinden yola çıkarak kodlanmıştır. Kodlamalar hiyerarşik kod- kod alt bölümleri, kod-alt kod bölümler modeli, tek vaka kod ifadeler modeli, kelime bulutu, kod bulutu ve ilişki analizi biçiminde incelenmiştir. İncelenen katılımcı ifadelerinden elde edilen veriler ilgili temaya ilişkin örneklem özelinde çalışanların değerlendirmelerine yer verilmiştir (Şekil 49).

Şekil 49: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin Hiyerarşik Kod-Alt Kod Bölümler Modeli

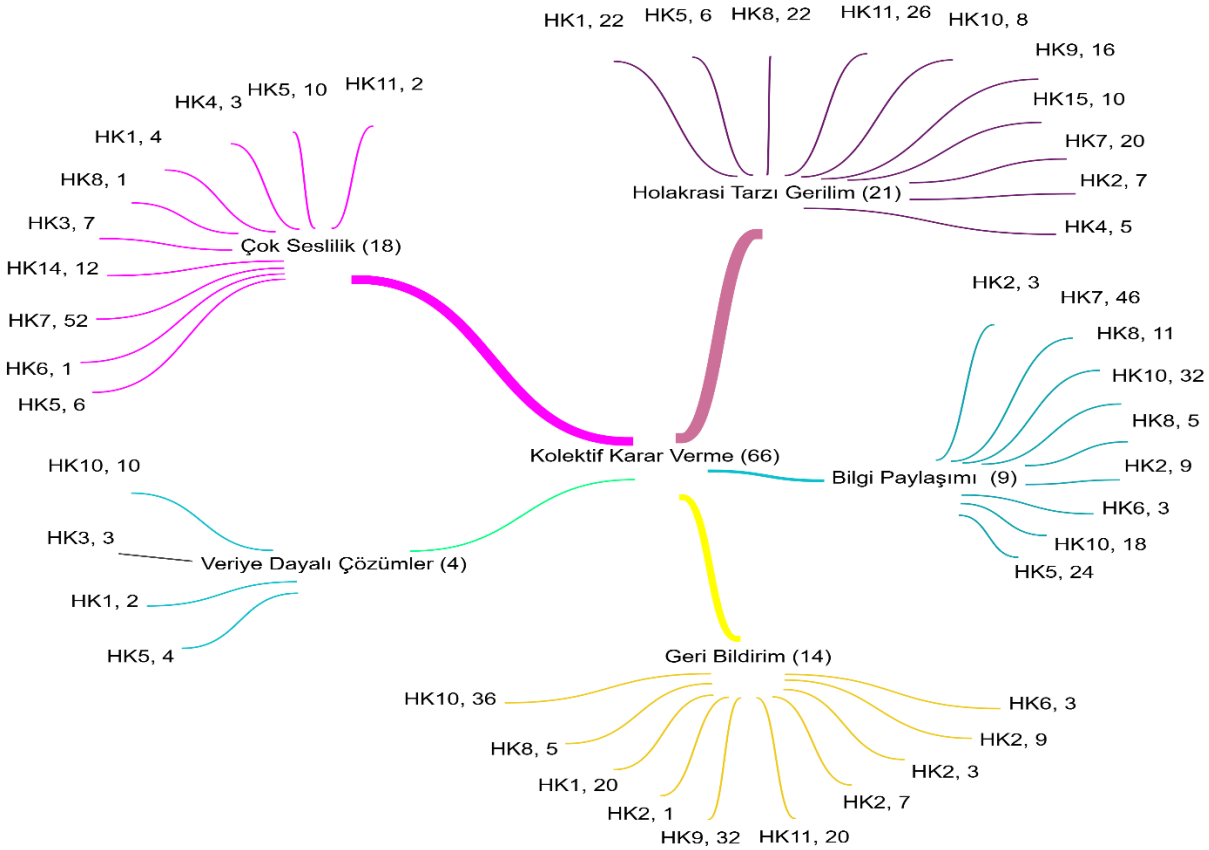


3.2.2.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yönetsel Süreçlere İlişkin Algılar Temasına İlişkin Bulguları

Çalışanların yönetsel süreçlere ilişkin algılar temasının 6 temaya ayrıldığı saptanmıştır. Bu temalar; kolektif karar verme, yönetime ilişkin algılar, çalışana ilişkin algılar, holarşi, denetim, çevikliktir. Çalışanların verdikleri cevaplar özelinde farklı alt temalar oluşturduğu saptanmış ve yönetsel süreçlere ilişkin algılar teması altında farklı temalar ortaya çıkmıştır.

3.2.2.2.1.1. Kollektif Karar Verme

Şekil 50: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Kolektif Karar Vermeye İlişkin Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların kolektif karar verme teması altında 5 alt tema oluşmuştur. Bu temalar; çok seslilik, holakrasi tarzı gerilim, bilgi paylaşımı, geri bildirim ve veriye dayalı çözümlerdir (Şekil 50).

3.2.2.2.1.1.1. Çok Seslilik

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların çok sesliliğe ilişkin yanıtlara ilişkin HK14, HK9, HK2, HK5 ve HK3 kodlu çalışanların ifadeleri aşağıda yer almaktadır.

> *"Sorun çıktığında takımlar çok fazla kişi olduğu için ilk önce takım içinde çözülüyor. Takım içinde çözülmezse kanallarımız var Whatsapp gibi oradan da sorunlarımızı yazıyoruz. O da hiç çözülmezse ekosisteme taşıyoruz. Hepimiz toplanıyoruz toplanma alanında, o şekilde çözüyoruz."* (HK14)

> *"İkimiz aynı şirketteyiz, benim sizinle ilgili bir sorunum var. Önce birebirde çözmeye çalışıyorum. Birebirde çözemiyorsam, tabii bunu geri bildirimler vererek ilerletiyorum, birebirden ben bunu çözemedim, iki üç kere de size geri bildirim verdim, sorun devam ediyor. Bu sefer, takımlarla yönettiğimiz için takım içine getiriyorum. "Arkadaşlar benim bu arkadaşla, bu sebeplerden dolayı sorum var. Ama 2-3 kere de kendisiyle bunu konuştuk ama bizim sorunumuz devam ediyor. Bununla ilgili takımca nasıl yol izleyelim? Bize öneriniz nedir? Bunun için ne yapabiliriz?" gibi".* (HK9)

> *"...Birebir bu sorunu çözemediysek herkesin takımları var zaten sektöre göre takım takım içinde konuşuyoruz. Takım içinde çözemediysek ekosistemce konuşuyoruz. O problemi konuya göre değişiyor ama önce bireysel çözmeye çalışıyoruz. Anlaşamadık olabilir o zaman takımdaki kişilere danışıyoruz takım için. Nereyi çözemedik hemfikir olamadık birbirini ikna edemedi aslında birbirimize ikna etmeye çalışıyoruz yine olmadıysa daha da çoğalarak ekosisteme sunuyoruz. Bizim böyle bir sorunumuz var nasıl çözeceğimizi bilmiyoruz bu konuda destek istiyoruz."* (HK2)

> *"Ben X kişisi ile konuştum ama artık bu problemi aşamıyorum. Benim işimi de engelliyor. Takım olarak bir konuşalım mı?" Takım olarak konuşuluyor. Bu da olmadı... ekosisteme direkt amfi alana taşıyoruz. Biz bunu takım içinde de çözemedik, bireyselde de çözemedik, "hep birlikte bir bakabilir miyiz, çözebileceğimiz bir nokta var mıdır? "şeklinde oluyor."* (HK5)

> *"Böyle bir organizasyonda herhangi bir bürokratik engele takılmamak süreci hızlandırma adına çok verimli bir metot. Yani bir fırsat yakaladığımızda, ben bambaşka bir firmada, bambaşka bir ürünle ilgili bir fırsat olduğunu düşündüğümde, amirimin benimle beraber gelip şirket müdürü ile konuşması gerekir. "Böyle bir projemiz var, bunu yapmak istiyoruz. Bizi onaylayabilir misiniz?" diye ve tüm süreç şirket müdürünün ağzından çıkacak tek bir kelimeye bakar. Ama sahada olan benim, projeyi gören benim, fırsatı gören benim,*

yaptığımız oranda bundan büyük bir başarı göreceğimizi tahmin eden benim. Eğer bu noktada ben şirket müdürünü ikna edemezsem, bu avantajı kaçırmış oluyoruz. Diğer türlü, bu uygulamada, takımlar bu projeye karar veriyor ve takımdaki herkes zaten sahada. Bu uygulamayı zaten kendileri de görüyor. Kendileri fırsatı kolektif bir şekilde gördükleri için bunu toplu bir şekilde şirkete sunabiliyor. Şirketteki diğer takımlara sunabiliyor." (HK12)

"…Burada hiyerarşik bir şey olmadığı için genel olarak böyle bir şeyden söz etmenizi çok doğru diye çünkü herkesin aynı güçte olması gerekir herkesin öyle hissetmesi gerekiyor kendini. Öyle hissetmeyen karakterle oturup konuşulması o insanın gelişimine veya o insanların o kişinin üzerinde baskısı varsa onun azaltılması gerekiyor. Burada hiyerarşi olmadığı için aslında bütün kararlar toplu veriliyor direkt olarak spesifik olarak biri güçlüdür diye bir şey yok burada…" (HK3)

Çok sesliliğe ilişkin ifadeler incelendiğinde holakrasi tarzı yönetimde konu ve sorunlar özelinde dikkate alınarak değerlendirildiği birbirinden farklı görüşlerin ve sorunların gönüllü olarak toplantılarda yer alan farklı çalışanlarla paylaşıldığı, takım veya organizasyon olarak görüşlerin bir sorun çözümü yahut ilgili konu üzerinde önemli olduğu, fırsatları yakalama, yakalanan fırsatların birlikte değerlendirilmesi, farklı bakış açılarının mevcut konu üzerinde yoğunlaştığı bulguları saptanmıştır.

Süreç öncelikle bireysel çaba ile çalışmaktır. Olmazsa takım çalışması ile denenmektedir. Çözüme ulaşma gerçekleşmezse ekosistemde değerlendirme şeklinde ilerlemektir. Mutlaka çözüm odaklı yaklaşımlar içermektedir.

3.2.2.2.1.1.2. Holakrasi Tarzı Gerilim

Çalışanların holakrasi tarzı gerilime verdikleri yanıtlar HK11, HK15, HK10, HK5 ve HK4 kodlu çalışanların ifadeleri ile oluşmuştur.

" … Karşılıklı bilgi alışverişiyle ortak daha sinerjik karar verebiliyoruz açıkçası. Satıştan da finans kası kuvvetli olan arkadaşlarımız var, onları da net bir şekilde dinliyoruz, tartışabiliyoruz konuları." (HK11)

"Latro olarak biz oldukça şeffaf çalışan bir firmayız. Ekosistem adını verdiğimiz bir, buradaki insanların hepsi ekosisteme dahil insanlar. Bu şeffaflığımızla beraber yaşanan durum, sorun ne olursa olsun ekosisteme taşınıyor ve hemen acil bir toplantı yapılıp ya "Bunu ne yapabiliriz ?"i hep birlikte konuştuğumuz doğrultular oluyor ve bu şekilde de bir çözüme ulaşıyoruz." (HK15)

"…Bu platformda ses çıkarmak çok önemli. Her konuda susup kenara çekiliyorsanız gerçekten bir süre sonra konuşanlar sizi eziyormuş gibi gelmeye

başlıyor. Dolayısıyla gücü eşit dağıtmak lazım ama bu çok mümkün olmuyor. Latro'da da mesela bir toplantıya girildiğinde, bazıları oraya gerçekten datasız, bilgisiz geldiğinde, kim biliyorsa o güç onda daha çok oluyor. Dolayısıyla bir anda o toplantı güçlü tarafından yürütülen bir toplantı haline geliyor. Ama tabii bizim şu özelliğimiz olduğu için onu bu yönden dağıtabiliyoruz, toplantılara herkes şeffaf bir şekilde girebiliyor. Herkes ona dahil olabiliyor. Böyle durumda biraz daha oraları dengelemeye çalışıyoruz." (HK10)

"Aslında ben 1,5 yıldır buradayım. Öncesinde totalde 3 takım vardı. O zamanlar, daha küçükken, bu kadar gelişmemişken burası ona biz aslında cross-cross function diyoruz. Takımların birbiri ile entegre olup birlikte proje çıkarma konusunda. O zamanlar insanlar birbiri ile daha iç içeymiş. Farklı takımlar birbirleri ile daha çok vakit geçirdikleri için daha fazla beyin fırtınası yapıp daha farklı ürünler çıkabiliyormuş ama şu an… genel olarak hep konuştuğumuz problem zaten bu, farklı farklı takımlar birbirlerinden çok fazla koptukları nokta oluyor. Bizim 3 ayda bir share and learn dediğimiz etkinlikler oluyor. O etkinliklerde her takım mevcut projelerini ve aslında yol haritasını paylaşıyor bizimle. Orada mesela herkes şaşırıyor: "Aaaa, siz bunu da mı yapıyordunuz?" (HK5)

"Hızlı iş yaparken oluşan hatalar çok kaba çok bu şekilde söyleyebilirim aslında. Biraz önce verdiğim örnekleri içerisinde de bir operasyonel süreci yönetirken müşteri bekletmemek ya da işi bir an önce bitirmiş olmak sonuçlandırma baskısı şekli içerisindeki biri için bu süreçte hatalara sebep oluyor bu şekilde maalesef ki burada sorunlar çok öngörülememiş oluyor. İlk yapılan şey sorunu çözümü akabinde tabii ki bunu bu soruna çözüm bulalım diyen ayrı bir ekip yok. Sorundan etkilenen ekip gerekirse kendisi bu sorunları çözmeye çalışır sorun çözemediği noktada ekip içinde bütün ekosistemler şirketin her paylaşımdan yardımı arayacak şekilde çağrıda bulunarak bizim başımıza daha önce böyle bir şey geldi bunu düzeltmek istiyoruz…"(HK4)

Holakrasi tarzı gerilime ilişkin ifadelerde çalışanların veya takımların çözümsüz kaldığı durumlarda diğer takım üyeleri veya organizasyonda yer alan çalışanlardan yaptıkların iş veya çalıştıkları projelere ilişkin yeni fikirler alındığı ifade edilmektedir. Konuların tartışılması, farklı alternatiflerin değerlendirilmesi, işleri gerçekleştirmek veya işleri tamamlama sürecinin hızlı ve etkin olarak hayata geçirilmesi, müşterilerin bekletilmemesi, eldeki veri ile sürecin farklı potansiyellerinin açığa çıkartılmasının önemli olduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır. Şeffaflık ve ses çıkarmak örnek uygulama olarak değerlendirilebilir.

3.2.2.2.1.1.3. Bilgi Paylaşımı

Bilgi paylaşımına ilişkin ifadeler HK10, HK8, HK7, HK5 ve HK2 kodlu çalışanlardan aktarılmaktadır.

"Mesela takımların birbirleriyle etkileşimleri olabiliyor. Biz olabildiğince bunları bir araya getirmeye çalışıyoruz, bütün herkes yapmaya çalışıyor bunları. Dolayısıyla takımlar bir araya geldiklerinde etkileşimler kuruyorlar. İş anlamında birlikte etkileşimler yapıp bir yerlere götürmeye çalışıyorlar. Birçok sektör var içerde. Bir sektör kötü gittiğinde öbür sektör ona el atabiliyor. Hatta, "Hadi, sizin için ne yapabiliriz?" deyip biraz daha yaklaşımsal olaraktan daha iyi geliyorlar birbirlerine. O anlamda birbirini besleyen bir platform diyebiliriz." (HK10)

"...Tabii ki önemli birbirimize çok fazla fikir alışverişi yapıyoruz birbirimizi çok besliyoruz ama buraya ilk girdiğin zaman ilk bir hafta olsa da senin fikirlerine inanan, senin fikirlerini güvenen, seni duyan kişilerle birlikte konuşuyorsunuz ve Latro'nun gençlere veya burada olan bireylere kendini ifade etme özgürlüğünü sağlıyor." (HK8)

"...Asarım-keserim değil de bendekini aktarmak için yaptığım bir şey. Buranın bence en güzel şeyi o. Bir yerden başka bir şey denemek istiyorsan her bildiğini ona öğretip kendine yeni bir fırsat yaratıyorsun. Benim için en pozitif taraf bu." (HK7)

"Diğer firmalarda olduğu gibi kodlu ürünler yok, formülasyonlar tamamen şeffaf ve gerçekten buradaki en sevdiğim özellik şu, herkes bilgilerini paylaşmaya çok açık. Muhtemelen başka yerlerde şey olayı olacak, yükselme olayı olduğu için kendi aralarında, onlar bilgilerini de çok fazla paylaşmak istemiyorlar. O yükselmesin, ben yükseleyim kafasında oluyor. Ama burada öyle yükselme gibi bir durum da olmadığı için herkes bilgisini vermeye çok açık. Bilgiyi tamamen alabiliyorsunuz istediğiniz şekilde, çok verici bir yer. O nedenle kariyer açısından da çok ileriye taşıyabilecek bir yer. Direkt zıplatabilir bir yer yani." (HK5)

" Burası geçmiş yetkinliğin olmadan öğrenmek mi istiyorsun okey yap. Bana dediler zaten sahaya müşteriye mi çıkmak istiyorsun buyur çık ama çık denildiği noktada kendimi geliştirmek için diğer arkadaşlarım da buna destek oluyorlar ya ban. Finans öğretirsin ya da müşteriye nasıl fiyat veriyoruz burada neyi korumalıyım neye dikkat etmeliyim Bunu bilen arkadaş sana bunu hak veriyor. Sen de tabii bunu ne kadar öğrenmek istediğine bağlı dediğim gibi. Burada birine gittiğinde bana bunu öğret dediğinde öğretiyor." (HK2)

Bilgi paylaşımına ilişkin ifadelerde kendi aralarında, takım içinde veya organizasyondaki diğer çalışanlarla bilgi alışverişi içinde olunduğu, çalışanların şeffaflık noktasında bilgiye erişim ve bilgiyi kullanabilme imkanlarının bulunduğu, farklı alanda bilgi sahibi olmak isteyen veya farklı alanda yetkinlik kazanmak isteyen çalışanların diğer çalışanlarla rahat ve aktif biçimde bilgi paylaşımı yapabildikleri aynı zamanda çalışanların birbirlerine yaklaşımlarının pozitif olduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır.

3.2.2.2.1.1.4. Geri Bildirim

Geri bildirime ilişkin yanıtlar HK5, HK6, HK8, HK2, HK12 ve HK7 kodlu çalışanların ifadeleri ile aşağıdaki gibi yer almaktadır.

"...Diyelim ki bire birde ben biriyle problem yaşıyorum, herhangi bir konu da olabilir işle alakalı ya da bire birde hani bir problem yaşadım, önce bizim feedback dediğimiz şeylerimiz var. Öncesinde bire birde konuşmaya çalışıyoruz. "Geçen gün böyle bir olay yaşadık seninle. Ben bundan rahatsız oldum. Bana şunu demen, bana bunu hissettirdi" diye önce bire birde uyarı tarzında hissettirdiklerinden yola çıkarak bir konuşma yapıyoruz. Sonrasında bir gözlem süreci başlıyor, ikinci sefer olacak mı, akışta nasıl ilerleyecek? Onu gözlemliyoruz. Düzelirse bir problem kalmıyor ama düzelmezse sonrasında takım içine taşıyoruz mevzuyu. Ama burada bire birde feedback vermiş olmak çok önemli." (HK5).

"...Herkes her şeyden herkesin ne yaptığını biliyor doğal olarak birbirimizi update ediyoruz birbirimize Olumlu ya da olumsuz feedback de sağlıyoruz." (HK6)

"Bir yerde hata yaptığın zaman dönüp bu olamaz ya da şu kadar para kaybettik bu olmamalıydı gibi taraftan değil de bu hatadan nasıl ders alabiliriz tarafını anlatıyoruz ve ders alıp başka bir projeye girdiğin zaman o dersten çıktılarınla da o projeye devam ettiğini görüyorsun ani oyun oynayabildiğim bir alan hata yap deneyimle öğren ama en iyisini yarat ama hayalini yarat denilen bir yer ben bunu bir fırsat olarak görüyorum." (HK 8).

"...Tabii ki bu insiyatif almanın güzel yanı olduğu gibi aynı zamanda sorumluluk da almış oluyorsun yani her şey beklediğimiz gibi de gitmiyor ama Latro'nun güzel yanı hatalarımız da burada var oluyoruz yani hatalarla öğrenme açısından büyük avantaj sağlıyor." (HK 2)

"Bizim bu kadar bir yatırıma ihtiyacımız var. Biz bu yatırım sayesinde bu kadar bir tesis kuracağız ve bu parçayı üretmeye başlayacağız" gibi. Burada takımları ikna etmek önemli. Takımlar da zaten bu kolektif bilinçte çalışan kişiler olduğu için, şirket kültürüne uygun kişiler olduğu için ya burada finansal veriler bakar, ya bu projenin başlangıç-bitiş tarihlerine bakarlar, bunun gerçekleşme ihtimaline bakarlar. Bu durumda bizim de bu konudaki yetkinliğimizi bildikleri için ya projeye onay verirler ya da projeyi revize etmemizi ve tekrar sunmamızı isterler. Böyle bir şirket kültüründe bir projeyi kaçırma ihtimalimiz, geleneksel, konservatif bir şirkete göre çok daha düşük." (HK 12)

"Biz eğitimler de aldık, feedback geri bildirimdir, takdirdir, teşekkürdür, onlar da nasıl yapılır? Normalde bildiğimiz şeylermiş gibi dursa da onu normal hayatımızda çok kullanmadığımızı fark ettik. Sonra bunlarla ilgili eğitimler aldık, aldıktan sonra mesela diyelim ki işinizle ilgili siz bir sıkıntı yaşıyorsunuz,

Latro'dasınız, bunu ben size söylerken sanki bir duygularımı hissettirecek bir şey değil aslında ama ben size geri bildirimi ısrarla birebirde veriyorum. Aslında bunun yanlış olduğunu öğrendik sonradan. Çünkü bu bir iş. Ortamda takımın içinde bunu paylaşman gerekiyor ve nedenini bulman gerekiyor." (HK 7)

Geri bildirime ilişkin ifadelerde çalışanların geri bildirim kültürüne hakim bir organizasyon kültürüne sahip olduğu, geri bildirimin işin niteliği ve kalitesi için önemli faktör olduğu bilincine sahip olunduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır. Bununla birlikte, çalışanlar geri bildirimi hatalardan ders çıkarmak olarak algılanmaktadır. Hataları daha iyi sonuçlar almak için bir deneyimleme süreci olan geri bildirim aynı zamanda ile diğer çalışanlardan gelen eleştirilerle mevcut projenin geliştirildiği bir araç olarak görülmektedir.

3.2.2.2.1.1.5. Veriye Dayalı Çözümler

Veriye dayalı çözümler HK5, HK3 ve HK1 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

"Yani şöyle olmuyor, "Ben inisiyatif alıyorum, bir şeyi yapmak istiyorum. Ne düşünüyorsunuz?" dendiğinde bu çok iyi karşılanmıyor açıkçası çünkü arkada bir verinin olması lazım daha sağlıklı kararlar alınabilmesi açısından." (HK5)

"Buradaki de herkes bunun farkındalığında olarak ilerliyor aslında. Çok büyük bir sorun direkt spesifik olarak şu diyebileceğim bir şey yok. Sadece süreçte karşımıza çıkabilecek şeyler çözümler şu şekilde oluyor; bir sorun çıktı bu işle alakalı ise bu hangi alanda tıkandı. Burası "biz bir veriye dökebiliyor muyuz, biz bunu maddelendirebiliyor muyuz?" işte bunu da tıkandı bunun şu aşamasını şöyle çıkarabiliriz gibi maddelendirebiliyorsak bunlarla ilgili…" (HK3)

"2 tane kuralımız var. Biri kolektif tarafı. Kolektifin altında biz aslında veriye dayalı şeffaf konuşmayı alıyoruz. Bir de taahhüt tarafı var. Verdiğimiz sözü tutma. Asıl sorduğunuz şeyi bu ikisi şekillendiriyor. Veri ve yetkinliğe dayalı karar alırız." (HK 1)

Veriye dayalı çözümlerde çalışanların somut ve hesaplanabilir verilere sahip olmasının hem savunulan fikrin gerçekleşme potansiyeli hem de şeffaflıkla karar alma konusunda önemli bir araç olduğu ifade edilmektedir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların kolektif karar verme temasına ve alt temalarına ilişkin algıları; farklı fikirlerin hem organizasyona hem de

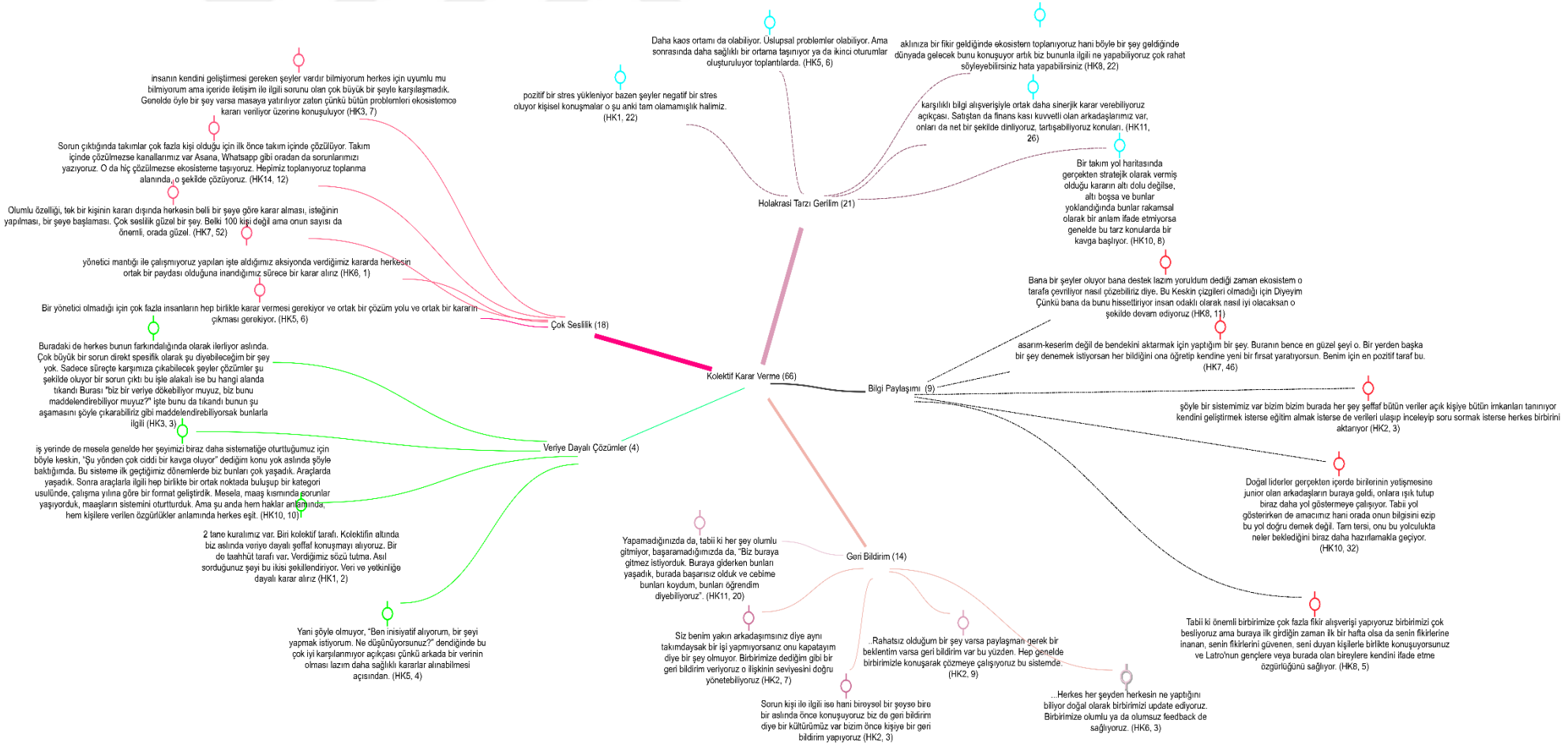
ilgili sorun veya konuya değer kattığı, farklı fikirlerle ortak paylaşımların veya ortak çözümlerin farklı takımlara da değer sağlayabileceği, belli bir sorun üzerinde diğer düşüncelerin yeni yollarla geliştirilebileceği ve sorunların çözümüne yeni yaklaşımlar oluşturulabileceği yönündedir.

Çok sesliliğin ortaya çıktığı bir süreç olarak holakrasi tarzı gerilimlerin yaşandığı yönetimde gerilimlere ilişkin algı mevcut ve elde olan durum veya veri ile potansiyel arasında yeterliliği saptama ya da daha iyi ve etkili olanın gerçekleştirilebileceğini kabul etmedir. Bununla birlikte hem çalışanlar farklı fikirlerle yeni alternatifleri kurgulama noktasında hem de organizasyona katkı sağlama değerli bir araç olduğuna ilişkin değerlendirmeleri söz konusudur.

Bilgi paylaşımı hem kendini geliştirme hem de yetkinlik alanlarına katkı sağlamak için değerli ve destekleyici bir yol olarak görülmektedir. Böylece gerçekleşmesi planlanan proje veya yeni fikirleri geliştirme, organizasyona katkı sağlama ve tüm süreçlere değer katmada geri bildiriminin önemli olduğuna ilişkin algı yüksektir. Tüm katkı ve paylaşımların veri odaklı bir çalışmayla desteklenmesinin önemi vurgulanmaktadır. Gerçek bilgiler ışığında süreçlerin düzenlendiği ve çalışanların fikir birliğine varmak ya da olumsuz süreçlere ilişkin aktarımlarında verinin hem bir kanıt hem de rasyonel sonuca ulaşmak için düşüncelerin temellendirmede iyi bir araç olduğu ifade edilmektedir.

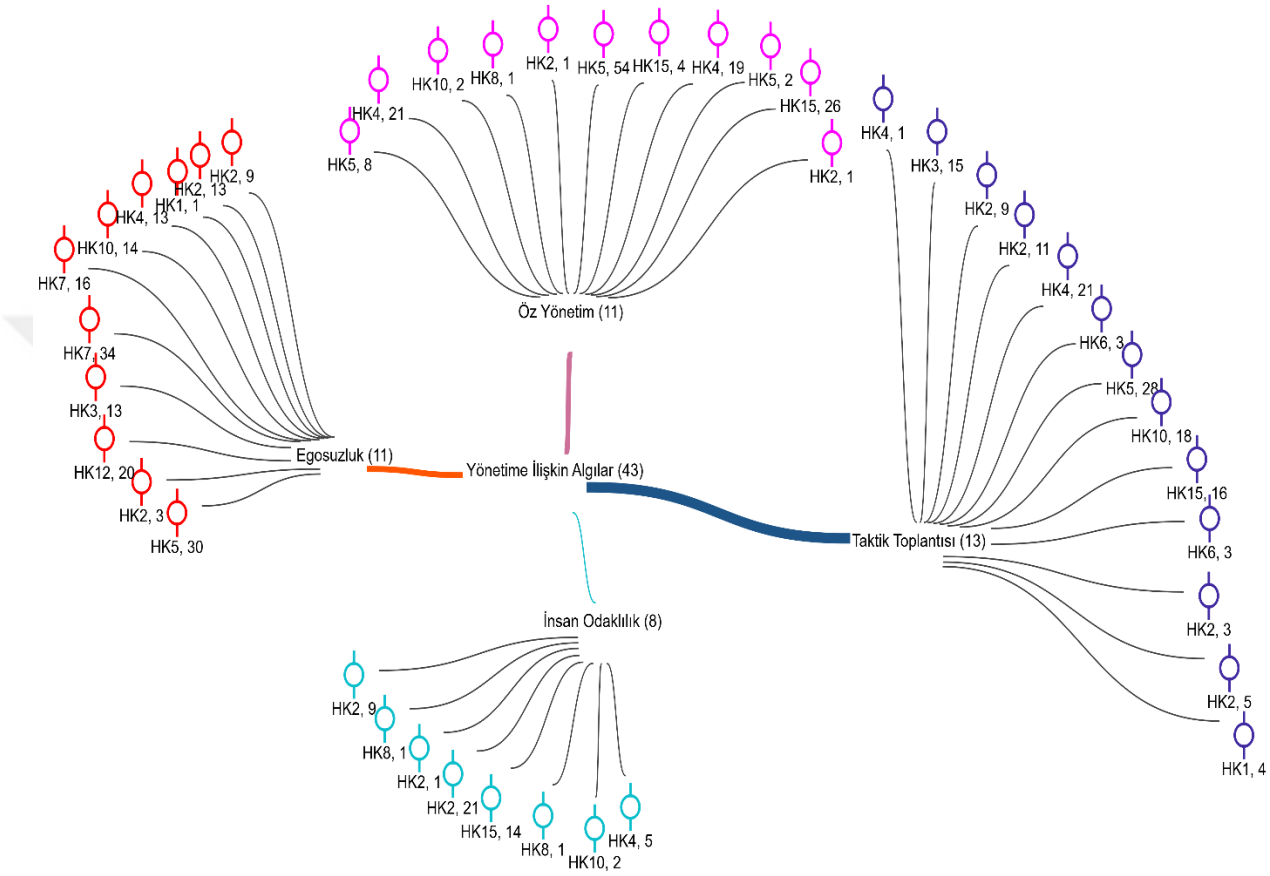
Kolektif karar vermenin holakrasi tarzı yönetim için önemli bir destekleyici olduğu söylenebilir.

Şekil 51: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Kolektif Karar Vermeye İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.2. Yönetime İlişkin Algılar

Şekil 52: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların yönetime ilişkin algılar teması altında öz yönetim, taktik toplantısı, insan odaklılık ve egosuzluk alt temaları oluşmuştur (Şekil 52).

3.2.2.2.1.2.1. Öz Yönetim

Öz yönetime ilişkin yanıtlar HK15, HK2, HK5 ve HK8 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

> *"Mesela bu tarz yönetim sistemlerinde biraz daha self-management yani kişisel olarak kendinizi yönetiminizin ele alması gerekir. Bu doğrultuda da bazen hani insanda şu olabiliyor, "Evet, bunu bu şekilde yapabilirim ama acaba daha farklısı olabilir miydi?" Belki buradaki insanlardan yine bunun desteğini*

alabilirsiniz ama sonuç olarak yine bazı şeyleri kendinizin yönetmesi ve yönlendirmesi gerekiyor." (HK 15)

"Biz aslında burada taahhütlerimiz ve öz yönetim şekli diyebiliriz buraya. İki başlıkla tanımlayabiliriz zaten. Biz bu yolculuğa başlarken böyle şey kendimiz için de şeyler de çıkardık. "Bizim için neler önemli, hangi değerler önemli değerlerimiz nelerdir? " ama bunun başında öz yönetim geliyor zaten. Kişinin yönetimi yani bizi birinin yönetmesine gerek yok. Başımızda bir müdürün olmasına da gerek yok çünkü kendimiz sorumluluklarımızı kendimiz biliyoruz zaten öz yönetimini aslında burada devam ediyor kişi kendi sorumluluğunu biliyor, kendi sorumluluğuna göre davranıyor. O yüzden burada bir müdüre ihtiyaç duymuyoruz onun için de burada değerlerimiz önemli oluyor. Kişi tutkulu mu, kaşif mi, uzmanı olmak istiyor mu, araştırmacı mı? kişilerdeki bu özellikler de önemli. Eğer bunlar yoksa zaten pek birbirini tamamlamıyor." (HK2)

"...Self-management de çok önemli. Çünkü biri gelip sana, "Şunu yap, şunu yap, şunu yap" demiyor aslında. Onu tamamen kendin planlaman gerekiyor ve onun üzerine de bir şeyler koyacağın için daha pratik düşünmeye başlıyorsun zamanla. Bunu kendi kişisel hayatıma entegre etmiş olmak beni mutlu ediyor." (HK 5)

"Herkese sorumluluğu var diyoruz biz burada Buraya gelirken de self management çıkmadı kendi sorumluluğunu kendine alıyorsun kendi testlerini kendin oluşturuyorsun ve kendi hayal ettiğin yerlere kendini ulaşıyorsun Latro'da bunu sağladı işte." (HK8)

Öz yönetime ilişkin ifadeler incelendiğinde, çalışanların bir yönetici veya amirin yönlendirmesinin yanı sıra işin yapılması, süreçlerin düzenlemesi, sorumlulukların gerçekleştirilmesi veya sorumluluk alanlarının saptanması gibi yönetsel süreçlerde de departman veya belirli bir yönetim ekibinin düzenlemesine ihtiyaç duymadıkları, süreçlerini kendilerinin yönettikleri, sorumluluk ile işe ilişkin inisiyatif ve kararları kendilerinin aldıklarına ilişkin bulgular saptanmıştır.

3.2.2.2.1.2.2. Taktik Toplantısı

HK15, HK10, HK6, HK2 ve HK5 kodlu çalışanların aktarımları taktik toplantısına ilişkindir.

"Burada takımlar var, her takımın kendi içinde yaptığı projeler var ve bunları hep birlikte yürütüyorlar aslında. El elden, akıl akıldan üstündür mantığıyla herkes birbirine bir şeyler katıyor ve projeler çok daha güzel bir hal alıyor, çok daha güzel doğrultulara gidiyor. Bunula alakalı da bizim haftalık, aylık, 3 aylık yaptığımız toplantılarımız oluyor ve toplantılarda mesela takımlar haftalık olarak kendi içlerinde bir araya gelirken aylık ya da 3 aylık olarak tüm

takımlar bir araya geliyoruz. O yüzden diğer takımlardan da kopuk olmuyoruz o doğrultuda, şeffaflığımız var…" (HK15)

"Geldiğinizde bir alanda uzmanlığınız oluyor ama birçok alanda da kaslarınız gelişiyor otomatikman, öyle bir platform. Çünkü aylık, haftalık, 3 ayda bir toplantılarımız oluyor. O toplantıları quarter toplantısı gibi değil de, "Hadi neyi geliştireceğiz? Neyi bir adım ileriye götüreceğiz? Dünyada olmayan, Türkiye'de olmayan neyi yapacağız?" gibi sohbetlere maruz kalıyoruz. Ayda bir finans toplantıları olsun, bu tarz şeyler de yaptığımız için herkesin bir anda hem finans okurluk, hem girişimci kaslarının gelişimle bambaşka bir hale geldiği bir yer haline geliyoruz."(HK10)

"…Haftalık ya da 3 aylık ya da aylık ne sıklıkla oldu organize organizasyona göre değişir herkesin katıldığı toplantılar organize ediyoruz Herkes neyi yaptığını orada tüm topluluğa anlattığı için o topluluktan sorular geliyor böyle. Görüşmelerde de herkes herkesin yaptığı işi üç aşağı beş yukarı hakim olduğu için farkındalığı artıyor ve doğru şeyleri sorgulamaya başlıyoruz kendi kendimize, birbirimiz için." (HK6)

"…öncelikle fırsatı bizim bulmamız kişinin bulması gerekiyor. Bir sektörde bir alanda büyüdü ben onu fark ettim ürünü getirmek istiyorum denetmek istiyorum Çünkü ileride daha da büyüyeceğine inanıyorum satışları araştırıyorum potansiyeli araştırıyorum ve buraya gelip onu anlatıyorum böyle böyle ben bunu araştırdım potansiyeli var bu kadar satışı var benim de verilerle gelmem gerekiyor bu noktada arkadaşlarımız bizi destekliyor aksi de olabilir. Tabii burada yanlış anlamışsın burada şöyle olabilir, böyle olabilir diye ya da evet bu çok güzel fikir sen buradan yürürüz senin arkandayız senin için ne yapabiliriz diye geliyorlar. "Bunun gerçekleşmesi için ne yapabiliriz, burada yardımcı olabileceğiniz bir şey var mı?" olması gerçekleşmesi ya da bilmem ne..." (HK2)

"Yine dediğim gibi dokunduğum çok farklı nokta olduğu için sektörel anlamda da çok iyi fırsatlar yakalıyoruz. Mesela bizim genel olarak yaptığımız toplantılarımız oluyor. Orada, daha çok sahada olan arkadaşlar sektör bilgisini, şu an sektörün ne durumda olduğunu tüm takımla paylaşıyor. Bunlar yine çok şeffaf bir şekilde paylaşılıyor. Oradan zaten sürekli bir bilgi akışı oluyor. O bilgi akışı da olduğu için sektörel anlamda da bilgi edinmiş oluyoruz." (HK5)

Taktik toplantılarında yenilik ve farklılık yaratmanın önemli olduğu, çalışanların görüş ve önerileriyle bir işin veya projenin geliştirilmesinin veya sektöre yenilik getirilmesinin sürekliliğinin sağlanabildiği ifade edilmektedir. Belirli zaman aralıklarında gerçekleştirilen toplantıların önem taşıdığı, son gelişmeler ve piyasaların mevcut durumları ile ilgili bilgi sahibi olma konusunda da çok değerli olarak görüldüğü aynı zamanda farkındalık ile kişisel gelişimi desteklediğine ilişkin bulgular saptanmıştır.

3.2.2.2.1.2.3. İnsan Odaklılık

İnsan odaklılık temasına ilişkin yanıtlar HK15, HK8, HK2,HK10 ve HK4 kodlu çalışanların ifadeleri ile değerlendirilmektedir.

> *"Latro Kimya olarak insan odaklı yaklaşan bir firmayız. Yönetimsel olarak holakrasi olmamızın bir doğrultuda da şeyi bu. Bu yüzden de gelişen ve değişen dünyanın da buna yavaş yavaş adapte olacağını düşünüyorum. Çünkü artık eskisi gibi değil."*(HK15)

> *"İnsan odaklı görüyoruz herkesi buranın bir parçası olarak hissettirmeye çalışıyoruz. Takımlarında her biri farklı karakterde bunların içerisinde bireylerin her biri farklı karakterde. Aslında bu birbirinden beslenen döngü bende hissettirdiği daha doğrusu birbiriyle beslenen dönüşmüş her bir yapıyı ifade ediyor Açıkçası bu şekilde."* (HK8)

> *"Burada insan odaklı olmak da önemli. İçindeki o istek, tutku da önemli. Bunlar olmadığında o öz yönetiminde bir anlamı kalmıyor. Çünkü, kendi kendimizi yönettiğimiz için... Senin o öz yönetimin ve bunlarla birlikte… Bağlantıların da önemli çünkü birbirini tamamlıyor."* (HK2)

> *"...Daha önceki yönetim şeklini bildiğim için çok daha verimli, daha insanların katma değer sağladığını düşünüyorum. En azından insanlara daha değer veren bir yönetim şekli olduğunu düşünüyorum."* (HK10)

> *"...İnsanlar zamanla uyumlu sağlaması bekleniyor çünkü insanı değer veriyoruz ve kazanmaya çalışıyoruz…"* (HK4)

İnsan odaklılıkla ilgili olarak insan holakrasi tarzı yönetimde önemli ve değerli olarak ifade edilmektedir. Bu hissin çalışanlar tarafından paylaşıldığı, çalışanların öz yönetim için gerekli ve destekleyici bir yaklaşım olduğu vurgusunu yaptıkları görülmektedir. İnsan odaklı yaklaşımın çalışmaya değer katan ve verimliliği arttıran bir yönetim anlayışı olduğu, her çalışanın kendi farklılığıyla takımlarını farklı karakter ve özelliklere büründürdüğü de aktarılmıştır.

3.2.2.2.1.2.4. Egosuzluk

Egosuzluğa ilişkin yanıtlar HK12, HK7, HK5, HK2 ve HK1 kodlu çalışanların ifadelerine dayanmaktadır.

> *"İş takibini çok iyi yapabilmesi gerekiyor. Birazcık yırtık olması gerekiyor yani sektör tabiri ama, yırtık, çabalayan, tırnaklarıyla kaza kaza ilerlemeyi kendisine yakıştırabilecek, egosu çok yüksek olmayan insanların*

olması gerekiyor burada. "Ben o işi yapmam. O işle de ben uğraşamam" demeyecek insanların olması gerekiyor." (HK12)

"...Diğer yerler... benim önceki çalıştığım yer kurumsal değildi ama yine de sonuçta bir hiyerarşi vardı. Oraya bir şey sokmak için illa tek kişinin inisiyatifine bırakılıyor. O inisiyatif de tabii ki de onlar da belli bir karara göre bir karar alıyor ama sadece tek başına alıyor. Yanlarından pek fikir alınmıyor. Alsa bile beğenmiyor ya da kendi fikriymiş gibi beyan ediyor. Burada öyle bir hiyerarşi olmadığı için, kişisel olarak egosu vardır herkesin ama iş egosu tarafına çok geçilmiyor. Geçilse de bir yerde durduruluyor. O güzel." (HK7)

"Burayı sevmeyen bir insan da yapamaz. Çünkü bazı insanlar yükselme duygusu oluyor. Daha çok ego tatmini isteyen insanlar oluyor, burada da oldu ama insanlar tutunamıyor asla. Ya kendisi tutunamıyor bırakıyor ya çevreden bir sorgulama geliyor, o yüzden direkt gidiyor." (HK5)

"Ben 5 yıllık bir çalışanım o 10 yıllık bir çalışan o 10 yıllık çalışan diye onun dediği olmuyor. Ben verilerle geliyorum orada şey girmiyor devreye ego girmiyor. Aslında biz istiyoruz ki daha yeni gelen junior insanlar gelsinler bulsunlar araştırsınlar yönlendirsinler çünkü biz bir şeyleri kaçırmış olabiliriz." (HK2)

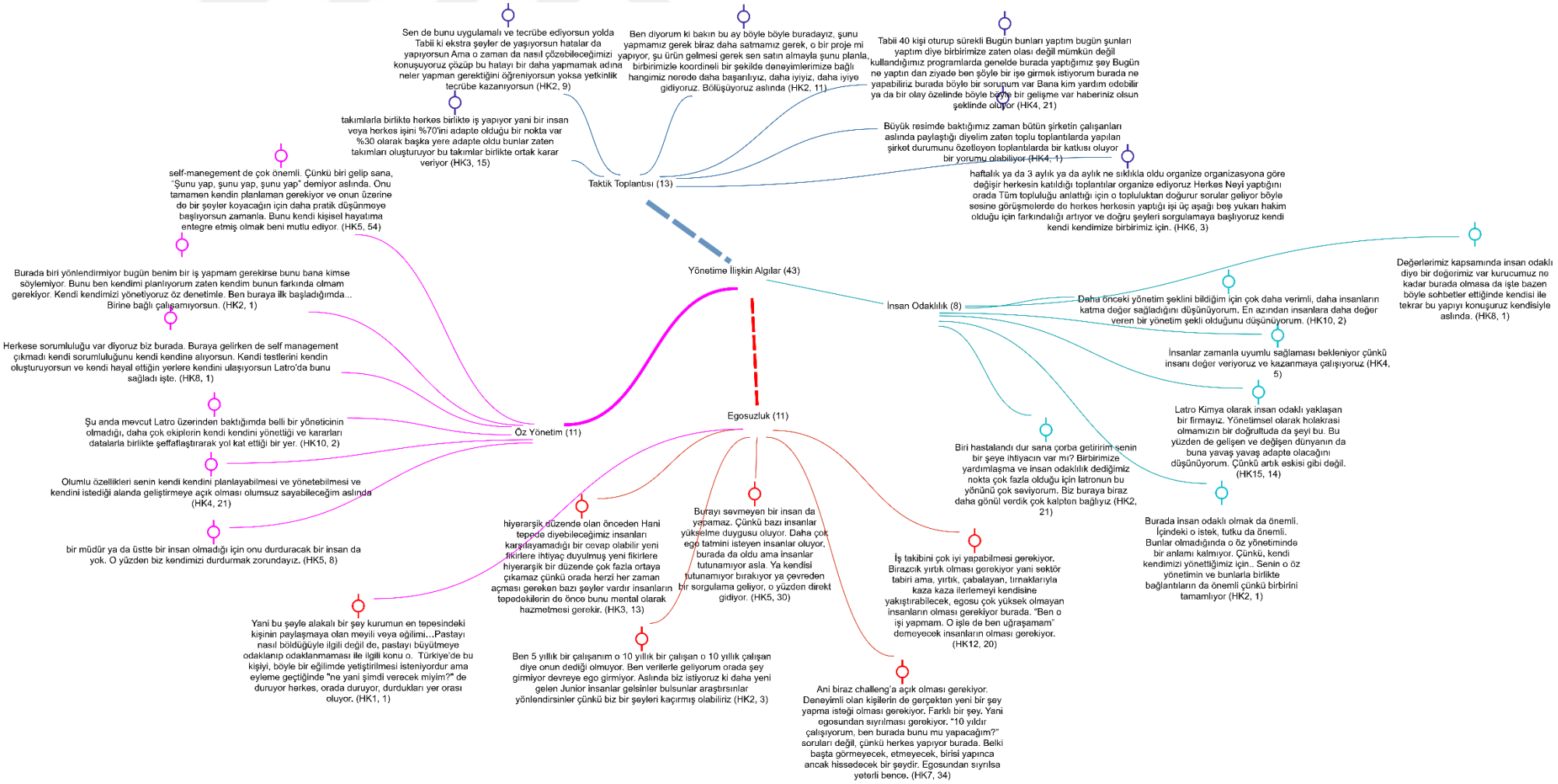
"Yani bu şeyle alakalı bir şey kurumun en tepesindeki kişinin paylaşmaya olan meyili veya eğilimi... Pastayı nasıl böldüğüyle ilgili değil de, pastayı büyütmeye odaklanıp odaklanmaması ile ilgili konu o. Türkiye'de bu kişiyi, böyle bir eğilimde yetiştirilmesi isteniyordur ama eyleme geçtiğinde "ne yani şimdi verecek miyim?" de duruyor herkes, orada duruyor, durdukları yer orası oluyor." (HK1)

Egosuzluk temasının altında egonun kabul görmeyen ve istenmeyen bir olgu olduğu, egoya sahip çalışanların organizasyona uyum sağlama ve diğer çalışanlar tarafından kabul görmede sıkıntı yaşadıkları ifade edilmektedir. Hem işlerin tamamlanması ve işi üstlenme isteği hem de organizasyondaki diğer çalışanlarla uyum içinde yer alma konularında egonun sorun yaratabilecek bir faktör olduğu belirtilmiştir. Egonun ortaya çıkarılan çıktıya veya sonuca değer katmak, büyümek, paylaşmak ve tüm organizasyonu bir bütün olarak değerlendirmek düşüncesine zarar verebilecek niteliğinin bulunduğu değerlendirilmiştir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların yönetime ilişkin algıları, sorumluluk, inisiyatif ve karar almada özelinde kendi kendilerini yönetebilecekleri ve herhangi bir kişi veya zümre tarafından yönetilme ihtiyacında olmadıkları için öz yönetimin geçerli olduğu yönündedir. Aynı zamanda holakrasi tarzı yönetimde işlerin ilerlemesi ve tamamlanması için belirli zaman dilimlerinde gerçekleşen taktik toplantılarının hem çalışanlar arasında bilgi aktarımını sağlandığı ve organizasyonda

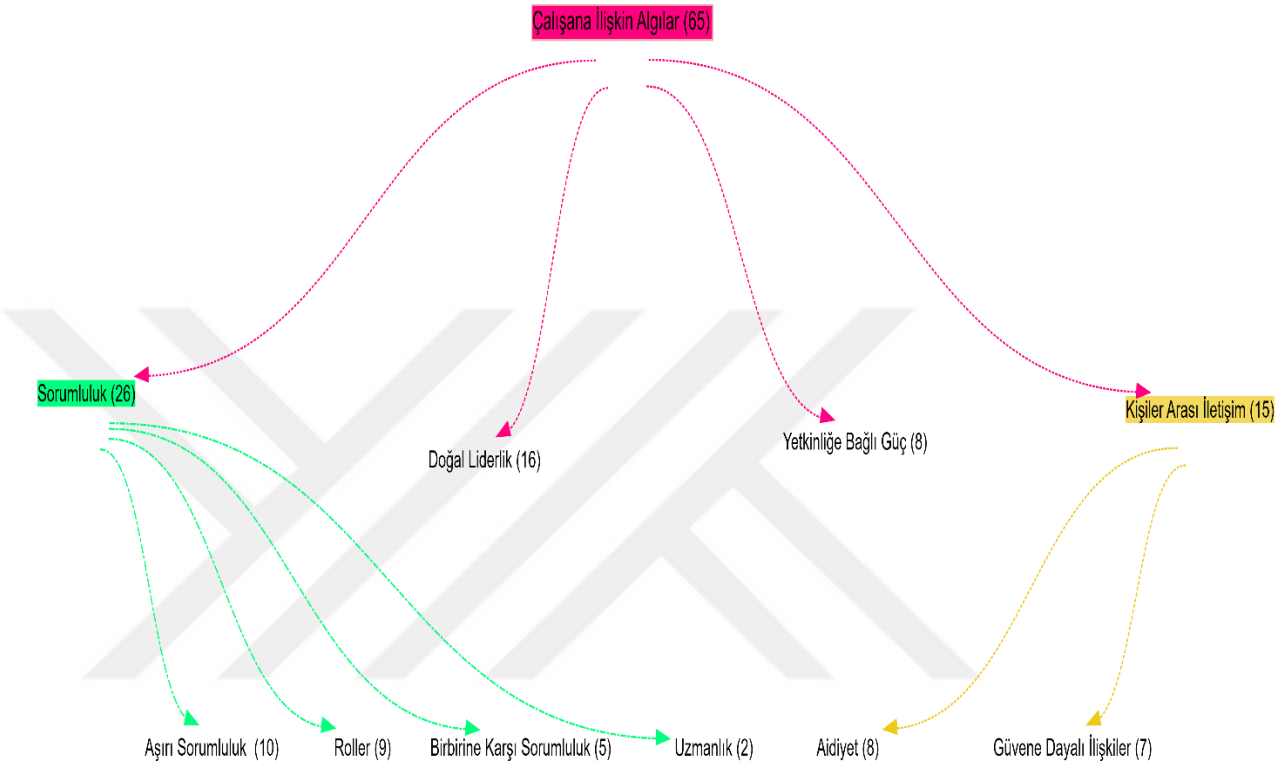
işler hakkında bilgi sahibi olmaya olanak tanıdığı paylaşımlar hem de dışarıdan gelen bir yenilik hakkında fikir sahibi olma fırsatı verdiği düşünülmektedir. Diğer çalışanların mevcut projelerin değerlendirilmesi ve geliştirilmesine katkı sağlamasının sürekli yeniliği takip etme ve gelişimi desteklediği algısı mevcuttur. İşin tüm süreçlerinin sağlıklı bir biçimde devam etmesi ve işin paylaşımı bir zihinsel algılayış olarak egonun hem çalışanlar hem de organizasyonel süreçler özelinde kabul görmeyen bir olgu olarak kabulünü getirmektedir. Egolarından arınmış insanların holakrasi tarzı yönetim anlayışında yer alabileceği ifade edilmektedir. Aynı zamanda holakrasi tarzı yönetimin insan odaklı yapısının hem değer yaratma hem de destekleyici olduğu çalışanlar tarafından değerlendirilmektedir (Şekil 53).

Şekil 53 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yönetime İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.3. Çalışana İlişkin Algılar

Şekil 54: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Çalışana İlişkin Algılar Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Çalışana ilişkin algılar teması 4 alt temaya ayrılmıştır. Bu temalar; sorumluluk, doğal liderlik, yetkinliğe bağlı güç ve kişilerarası iletişimdir. Doğal liderlik ve yetkinliğe bağlı güç teması herhangi bir alt tema oluşturmazken, sorumluluk teması 4 alt tema, kişilerarası ilişkiler 2 alt tema oluşturmuştur. Bu alt temalar; Sorumluluk alt temaları aşırı sorumluluk, roller, birbirine karşı sorumluluk ve uzmanlık iken kişilerarası iletişim temasına ilişkin alt temalar; aidiyet ve güvene dayalı ilişkilerdir (Şekil 54).

3.2.2.2.1.3.1. Sorumluluk

3.2.2.2.1.3.1.1. Aşırı Sorumluluk

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların aşırı sorumluluk temasına verdikleri yanıtlar HK7, HK5 ve HK3 kodlu çalışanların ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır.

> *"Dışardan, yeni gelen özellikle yeni mezunlar, ortam çok güzel, evet, pozitif tarafları da var ama sanki orası varmış gibi gelip sonra bir hüsrana uğrama tarafları da var gerçeği görünce. Belki diğer şirketler nasıl bilmiyorum, global şirketler, kurumsal şirketler… sorumluluk çok fazla burada. Sana bu hakkı veriyoruz ama sorumluluğun da çok fazla."* (HK7)

> *"…Hiyerarşik ve non-hiyerarşik yapıyı karşılaştırıyorum aslında. Burada mesela ben yeni mezunum. Muhtemelen ben başka bir yerde çalıştığımda bana burada verilen projeler teslim edilmeyecek. Çünkü burada genelde herkesin lead ettiği belli projeler var, belli görevler var ve ben burada çok fazla sorumluluk aldığım için çok fazla da bana kattığı şey oluyor. Diğer yerlerde muhtemelen daha böyle minik minik baby step adımlarla gidilirdi. Burada baby step adımı yok. Çok fazla sorumluluk var gerçekten."* (HK5)

> *"Şimdi şöyle aslında burada çok fazla farklı takımların bir arada çalıştığı durumlar oluyor çünkü aslında hepimizin işi benzer hammaddeleri farklı sektörlere uyarlanması gibi doğal olarak bizim sürecimizde iş bunu gerektiriyor. Projeler üzerinde burada evet bir iş tanımımız yok. Bunu şu şekilde söyleyebilirim. Laboratuvarda çalışılan bir kişiden beklenti nedir? Laboratuvardaki tüm düzeni ve projeleri tüm süreçlerin doğru şekilde ilerletilmesi ama bu laboratuvar ekibinde bir sorun olduğu zaman veya bir eksiklik varsa buradaki beklenti takımdan da bir kişinin laboratuvara çıkarabilmesi bu işte ekstra bir sorumluluk yüklüyor. Sizin hali hazırda yürüttüğünüz bir iş temposu var ki zaten tempolu bunun haricinde bir yerde eksik var veya bir sorun var ve bir de bunun sorumluluğunu alıyorsunuz. Başka bir takımda başka bir sorun oluyor bunun sorumluluğunu da alıyorsunuz Bu birazcık yorucu bu birazcık tempolu."*

> *"…Sadece tek bir insanın omzunda olmuyor bunun kararında herkesten çıktığı sorulara cevap verdi herkesten cevapların geldi sorumluluğu yüksek…"* (HK3)

Aşırı sorumluluk ile çalışanlara hem istedikleri alanı geliştirme ve o alanlara dokunabilme özgürlüğü sunmakta hem de dahil oldukları projelere ilişkin sorumluluk zaman içinde aşırı sorumluluğa dönüşebilmektedir. Haklar ve haklara ilişkin sorumlulukta aşırı olarak değerlendirilebilecek düzeyde oluşabilmektedir.

3.2.2.2.1.3.1.2. Roller

Roller teması ile ilgili ifadeler HK15, HK12, HK10, HK5 ve HK3 kodlu çalışanlardan elde edilmiştir.

> *"Rol olarak doğal liderler aslında istemeden de olsa kendilerine daha çok bu sorumluluğu alabiliyorlar. Bir sorun çıktığında elini taşın altına koyup, "Evet, bu sorunda ben de varım. Hadi bakalım çözüm ne olacak?" doğrultusunda ilerleyebiliyorlar. Rolleri bu şekilde üstümüze alıyoruz diyebiliriz."* (HK15)

> *"Bir rolde çok başarılı olduğunuzu ve o rolde gelişmek istediğinizi düşünüyorsanız bunu takımla paylaşırsınız. Takım sizin o rolde başarılı olacağınızı öngörüyorsa ve sizin hevesinizi de ödüllendirmek istiyorsa size bu rolü verir."* (HK12)

> *"Roller biraz da kendiliğinden gelişiyor. Çünkü bu gelişmeye başladıkça boş alanlar ve roller başlıyor. Bizde keskin, görev tanımı demiyoruz, sorumluluk alanları diyoruz. Uzmanlıklara göre sorumluluk alanları var içerde. Mesela mali işleri düşünün, içinde finansı, muhasebesi ama bunun altında kırılımları var. Dolayısıyla bunlar kendi başına aslında başlıyor. O alanda herhangi bir uzmanlığı olmayan bir arkadaşımız şunu diyebiliyor, "Ben bu alanda sorumluluk alıyorum ve ben bu alanda kendimi geliştireceğim." Platform da bunu destekliyor. Dolayısıyla sorumluluklar ve roller biraz da uzmanlığa göre şekilleniyor."* (HK10)

> *"Roller konusunda da şöyle, biz buna aslında bir tık daha şey diyoruz, yetkinlik. Latro'nun başından beri olan insanlar var, kurulduğu zamandan beri, 10 yıldır burada olanlar var, 3 yıldır, 5 yıldır burada olanlar var. Aslında onlar sektörel anlamda da daha deneyimli oldukları için bir tık daha rol olarak ön plana çıkıyorlar verilecek kararlar konusunda, yapılacak şeyler konusunda. Her takımda bu insanlar serpiştirilmiş ve daha çok rol konusunda onlar ön plana çıkıyor. Buradaki deneyimi fazla olan insanlar, Latro'daki."* (HK 5)

> *"Direkt olarak net ve keskin çizgiler yok. Bizde işte tedarik zinciri duyarsınız. Finans muhasebe duyarsınız burada onları habitat diye duyarsınız. Daha farklı isimlendirilmeleri var çünkü burada bir hem birbirini besleyebilen yapılar oluşturulmaya çalışıyor hem girdiğim bir alanda ekstra onun daha yan dalı olabilecek bir şey daha öğrenmiş oluyorsunuz. O yüzden benim rolüm oydu şimdi buna evrildi değil de aslında ben daha kapsayıcı bir hale geliyorum, direkt olarak keskin çizgiler değil. Sorumluluk alanınız siz bunu yaptınız diye böyle kalacak bu genişlik komple sizde kalacak diye bir şey yok. Bunu ekosisteme açarak rahatça dile getirebilirsiniz."* (HK3)

Roller sorumluluk ile birlikte çalışanlara yüklenen ancak hiyerarşi veya diğer klasik örgütlenme biçimine sahip organizasyonlardan farklı olarak keskin, çizgileri olmayan ve atamaya dayanmayan niteliklere sahiptir. Rolün sorumlulukla olan bağı takımlardaki işlerin sorumluluk alma isteğiyle ilişkili olduğudur. Daha yetkin veya

tecrübeli çalışanların yüklendiği sorumluluk diğer çalışanlara göre daha fazla olabileceği gibi rollerin sorumluluklara bağlı olarak farklılaşabileceği bu nedenle de bir çalışanın yüklendiği sorumluluğa göre rolünün çeşitlendiğine ilişkin bulgular saptanmıştır.

3.2.2.2.1.3.1.3. Birbirine Karşı Sorumluluk

Birbirine karşı sorumluluk HK1, HK6, HK4, HK8 ve HK2 kodlu çalışanların ifadeleri ile değerlendirilmektedir.

> *"Ekonomik krizlerin olduğu dönemlerde, ekonomik olarak gerilememenin olduğu dönemlerde kolektif olmayan şirketlerde bile bireylere olan sorumluluk artar. Bizdeki artışı hayal edin onun 10 kattı. Zaten ortam şartları iyiyken para kazanılırken, çimenler yeşilken risk almak çok kolay bir şeydir. Çünkü aldığınız sorumluluk toplam ekosistem olarak bakıyoruz ya her şeye, her ne kadar alt takımlarımız olsa da kar ekosistemin karı, tek sorumluluğun kendi ekibin değil, herkes."* (HK1)

> *"Herkesin uzmanlaşmış olduğu bir alan var ama herkesi sorgulama hakkı da var. Bu sistemin bir parçası olduğu sürece bir meslektaşını aldığı karardan ben de olumlu ya da olumsuz yönden etkilenirim."* (HK6)

> *"Ben bir takımın burada parçasıyım. İlk sorumluluğum takımımın tabi ki de."* (HK4)

> *"Tabii ki de birbirimize karşı her birbirimizin sorumluluğu var."* (HK8)

> *"Ben mesela örnek veriyorum şu an satış tarafında olabilirim ama satın alma planlama finans hepsi bir bağlantı burada ürünüm gelip gelmemesinden de sorumluyum sadece satın almacı değilim. Ürünün satışını yaptım. Finans sadece finans para almadı. Ödeme yapmazsa da sen de sorumlusun. Sorumluluk alanınız çok geniş herkes de bu olan çok yönlü."* (HK2)

Birbirine karşı sorumluluk ifadelerinde çalışanlar hem takımın hem organizasyondaki diğer çalışanların yaptıkları işlerden sorumlu olduklarını ifade etmektedir. Sorumluluğun öncelikle aynı takımda yer alan çalışanlara yönelik olduğu, organizasyonda tüm çalışanları ilgilendiren ortak paydalarda da tüm çalışanların birbirlerine karşı sorumlulukları olduğu hatta yaygın ve kapsayıcı biçimde sorumluluğun organizasyon içinde dağıldığına ilişkin bulgular elde edilmiştir. Birbirine karşı sorumlulık "herkes" olarak da ifade edilmektedir.

3.2.2.2.1.3.1.4. Uzmanlık

Uzmanlık alt temasına ilişkin yanıtlarda HK2 ve HK12 kodlu çalışanların ifadeleri yer almaktadır.

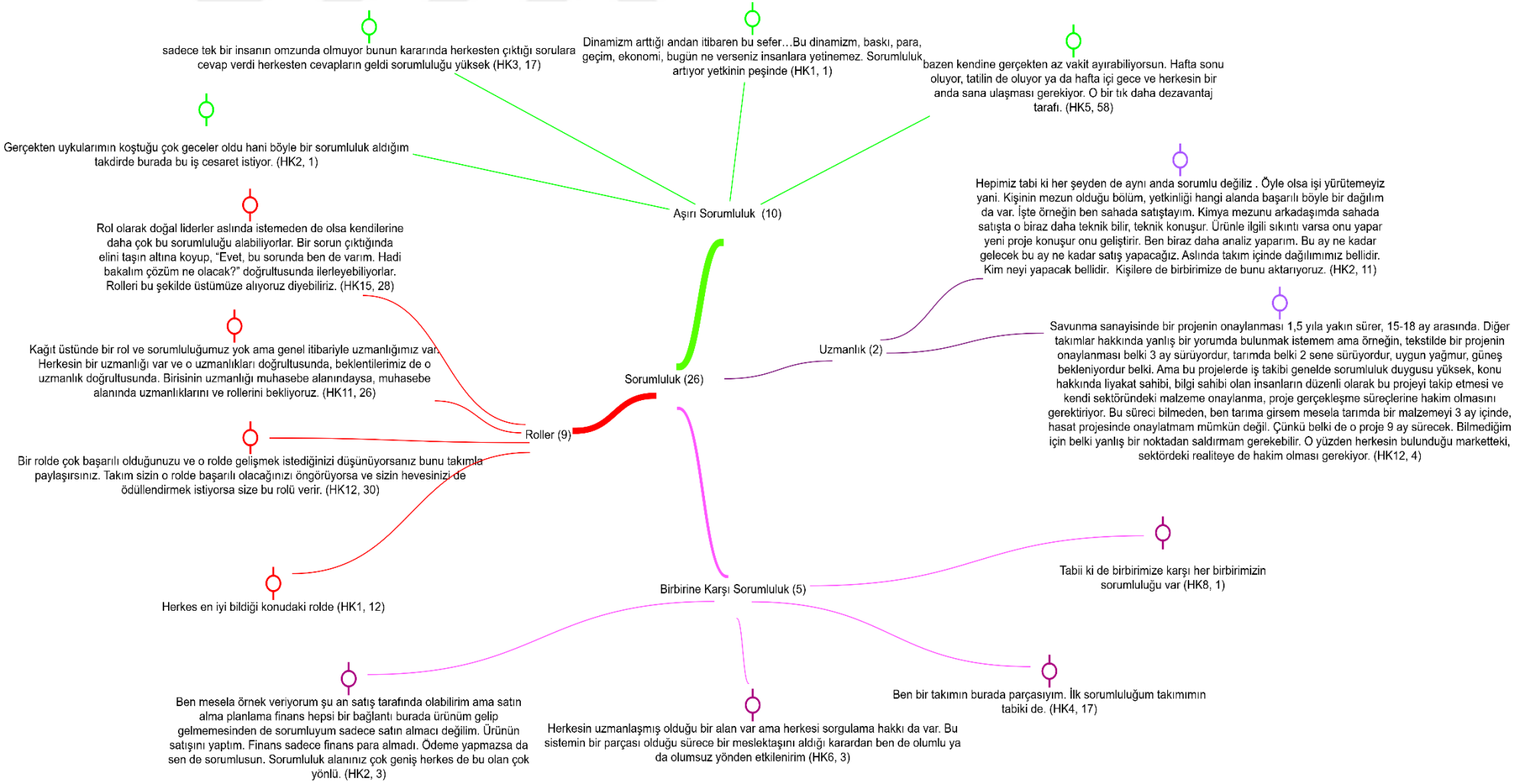
> *"Hepimiz tabi ki her şeyden de aynı anda sorumlu değiliz . Öyle olsa işi yürütemeyiz yani. Kişinin mezun olduğu bölüm, yetkinliği hangi alanda başarılı böyle bir dağılım da var. İşte örneğin ben sahada satıştayım. Kimya mezunu arkadaşımda sahada satışta o biraz daha teknik bilir, teknik konuşur. Ürünle ilgili sıkıntı varsa onu yapar yeni proje konuşur onu geliştirir. Ben biraz daha analiz yaparım. Bu ay ne kadar gelecek bu ay ne kadar satış yapacağız. Aslında takım içinde dağılımımız bellidir. Kim neyi yapacak bellidir. Kişilere de birbirimize de bunu aktarıyoruz."* (HK2)

> *"Savunma sanayisinde bir projenin onaylanması 1,5 yıla yakın sürer, 15-18 ay arasında. Diğer takımlar hakkında yanlış bir yorumda bulunmak istemem ama örneğin, tekstilde bir projenin onaylanması belki 3 ay sürüyordur, tarımda belki 2 sene sürüyordur, uygun yağmur, güneş bekleniyordur belki. Ama bu projelerde iş takibi genelde sorumluluk duygusu yüksek, konu hakkında liyakat sahibi, bilgi sahibi olan insanların düzenli olarak bu projeyi takip etmesi ve kendi sektöründeki malzeme onaylanma, proje gerçekleşme süreçlerine hakim olmasını gerektiriyor. Bu süreci bilmeden, ben tarıma girsem mesela tarımda bir malzemeyi 3 ay içinde, hasat projesinde onaylatmam mümkün değil. Çünkü belki de o proje 9 ay sürecek. Bilmediğim için belki yanlış bir noktadan saldırmam gerekebilir. O yüzden herkesin bulunduğu marketteki, sektördeki realiteye de hakim olması gerekiyor."* (HK12)

Uzmanlıkla ilgili olarak işin temel süreci ve iş veya proje hakkında temel bilgi ile yeterliliklere sahip olunması gerekliliğine ilişkin bulgular saptanmıştır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların sorumluluk temasına ilişkin algıları öncelikle takım içinde gerçekleştirdikleri iş süreçlerine ilişkin uzmanlık veya yetkinlik alanlarında bilgi ve tecrübelerini paylaşarak veya işin olumsuz taraflarına ilişkin değerlendirmeleri yaparak birbirlerini beslemeleri ile desteklemelerine yönelik oluşmaktadır. Sorumlulukta çalışanların rızayla talep edilen sınırları çizilmemiş veya çalışana atanmamış bir alan olabilmekte çalışanın sorumluluk alanına dahil olduğu her iş veya süreç için rollerinin değiştiği söylenebilmektedir. Bu noktada çalışanların tek bir rolün değil birçok rolünün olduğu, her sorumluluk paylaşımı gerçekleştiğinde çalışanların birbirini desteklediği ve takımın da bu yolla güçlendiği, bu rollerin getirdiği sorumluluğun çoğu zaman aşkın, fazla, yorucu olabileceği algısı da mevcuttur.

Şekil 55: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Sorumluluğa İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.3.2. Doğal Liderlik

Doğal liderlik temasına ilişkin yanıtlar HK3, HK15, HK12, HK9 ve HK8 kodlu çalışanların ifadeleri ile sunulmaktadır.

"Diğer firmalara bakarsanız çok net görevi tanımları olur içeride birazcık hem hiyerarşik düzenle alakalı hem de içerideki insanlar neyi tam olarak hangi nasıl tarihte ne zaman yapacağını bilir. Görev tanımlarında burada onlar mevcut değil. Burada 6 aydan beri çalışan bir insanım ona istinaden gördüğümü söylüyorum. Bunlar olmadığı için insanlar bazen dağılabiliyor. "Acaba ben sürecinin neresinden başlayacaktım?" "neresine götürecektim?" , neye istinaden, ne şekilde bir durum bu bir zorluk olabilir ama dediğim gibi aslında buradaki o doğal lider kavramı…" (HK3)

"…Doğal olarak sistem kendi doğal liderlerini oluşturuyor. Nedir doğal liderler? Takımların içinde kendilerini o lead duygusunda baskın olan kişiler bir doğrultuda da o takımları aslında direktman "Bunu yapmalısın" gibi emir vermek değil ama lead etmiş oluyor. Bu doğalında karşılanan bir şey. Latro'da da bu bu şekilde işleniyor diyebilirim." (HK15)

"Holakrasi ile hiyerarşi arasında en temel farkın da bu liderlikten kaynaklandığını düşünüyorum. Holakraside lider atanmaz, lider olunur. Bu zamanla gerçekleşen bir şeydir, liyakatinizi kendiniz belli edersiniz. Hiyerarşide yukardan birinin atamasıyla lider olursunuz." (HK12)

"Liderlik zaten burada doğal liderlik var. Şöyle düşünelim, bir geçmiş lazım oluyor bir iş yaparken. Yıllardır Latro bünyesinde olan bir arkadaşımız varsa ve bu alanda da belli süreçlerden geçtiyse, 3 kişiyken başlayıp 60 kişiye kadar çıkan, şu an 43 kişilerde olan bir organizasyondan bahsettiğimizde bu arkadaşın elbet ki bir doğal liderliği ortaya çıkıyor. Çünkü yaşanmış bir geçmişi var. bundan dolayı da doğal liderler çıkıyor burada. O alanda uzmanlığı olan, yetkinliği olan ve aynı zamanda verisi olan arkadaşlarımız doğal liderlik görevlerini alabiliyor." (HK9)

"Doğal liderleri çok inanıyorum doğal neden Latro'da doğal liderlik var doğal liderliğin Latro'da duymamıştım ben arkadaş ortamında da öyleydim farkında olmadan rehberlik ediyordum yani doğal liderlik ediyormuş ismini bilmiyorum. Üniversiteye girdim yine bir şey oluyor. Hani bazı olaylar projeler veya oluşturacağımız çalışmalar bile bir doğal lidere ihtiyaç duyuyor ister istemez. Bu herhangi biri olabilir. Hiç fark etmezsin. Evet bir şey beklemeyelim yerimizi saymayalım. "Sen hangisini üstlenmek istersin, sen hangisini istiyorsun?" ben bunu istemiyorum, okey "ne zaman yapalım?" o zaman "hep beraber yapalım sonra buluşalım" deyip birbirimizi de paslaştığımız noktalarda oluyordu. Latro'ya geldikten sonra bizim bunun doğal lider oldu aslında ben de yer etti duyuyordum ama bunun bu kadar aksiyona ve somut bir şeye dönüştüğünü burada daha çok fark ettim." (HK 8)

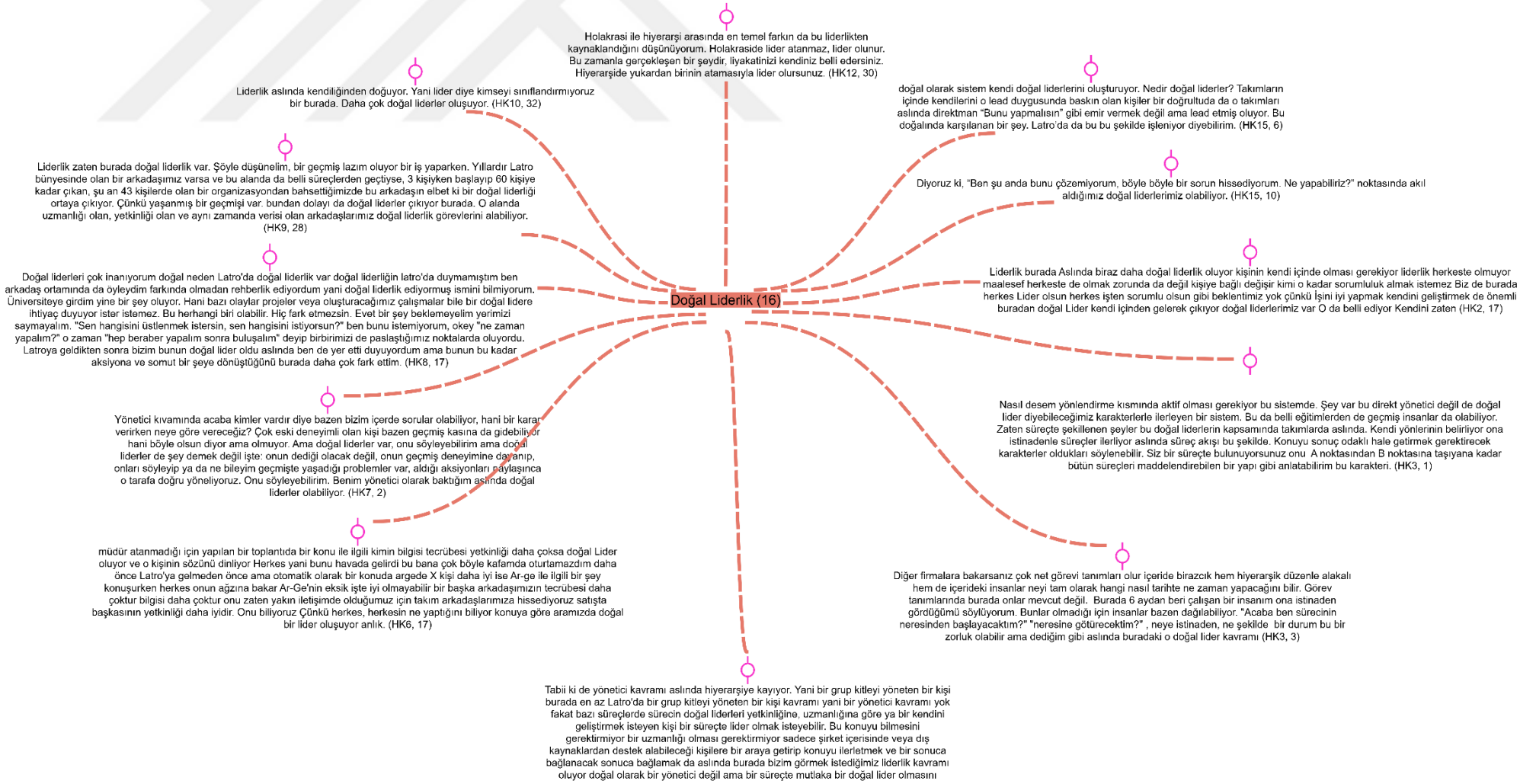
"Veriyi kim verebilir. Konu üzerinde yetkinliği olan kişi. O zaman o proje geldi yada o proses yapılacak veya eylem yapılacak bu her neyse o zaman bunu

kim lead eder, o konuyla ilgili elinde en çok veri olan kişi. Bu kimdir o konudaki en çok yetkinliğe sahip olan kişi. Dolayısıyla bu doğal seçilim. Topluluk kendi içinde veriye saygı duyduğu için veriye sahip olan kişiye saygı duymuş olur o da onu otomatik lider eder. Yönetim bu demek. Konu bazlı değişir. Aslında tam olarak kastettiğim o. Her insanın her konuda en iyi yetkinliğe sahip olamayacağı için veya o sahada koşmamıştır. O veri onda yoktur. Olamayacağı için konu her neyse onda o. Bir muhasebe, finans veya nakit akışı konusuyla ilgili 400 firma konkordato ilan etmeye başladı bir şey yapman lazım bir proses oluşturman lazım bugün takip için. Kim bilir bunu Latro'da X kişisi. O zaman X kişisi zaten doğal olarak bu konunun sorulduğu kişi olur. Onun yetkinliği olmadan o masada o karar alınmaz. O işin müdürü diyeceksek ona o işin müdürü odur doğalında. Ama bambaşka bir konuya geçilir mesela banka işlemleri bankacılarla kim yemek yiyordur bankacıların içinde kim yaşıyordur bankacıları kim en iyi tanıyordur kim o sektörden gelmiştir bu sefer hop değişti bizim müdür burada o anlık. İçeride kime sorsanız bu konunun yöneticisi o değildir ama bu konuda danışılan odur der tam olarak konuyla ilgili her halükarda konu ile ilgili teknik bir proje yapacağız silikonla ilgili silikonu kim en iyi biliyorsa odur yetkinlik tanımı olarak bizde farklı yani şöyle şöyle farklı mesela. Benim yetkinliğim kimyasal alan üzerinde veya toplulukların davranış modeli üzerine niye çünkü ben koçluk eğitimi aldım, mentörlük eğitime aldım, yalın altı sigma biliyorum benim background da bu eğitim var bununla ilgili bir geçmişim var orada yetkinliği olan benimdir ama kozmetik tarafında bir proje yapacağız mesela ürün geliştireceğiz en büyük yetkinlik y kişisindedir. Çünkü bilirim reçeteler yazmıştır orada yazdığı reçetelerin tuttuğu bellidir." (HK 1)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların doğal liderlikle ilgili ifadeleri incelendiğinde, organizasyonun liderin ortaya çıkması için özellikle bir girişimde bulunmadığı söylenmektedir. Doğal liderlerin çalışanın yetkinliği, uzmanlık alanı ilgili olarak ve takımına değer katabilecek şekilde kendiliğinden ortaya çıkan gerekli sorumluluğu da üstlenen çalışanlardan oluştuklarına ilişkin bulgular saptanmıştır. Bununla birlikte doğal liderlik neyi, ne zaman, nasıl yapabileceğini bilen ve süreci yönlendirebilen çalışanla yürütülmektedir. Hiyerarşi örgütlenme biçimindeki gibi keskin ve net görev tanımları ile iş planlamalarının olmadığı ve iş süreçlerini şekillendirebilme becerisine sahip çalışanları doğal liderliğin doğal olarak gerçekleştiğini belirtmektedir.

Doğal liderlik ilişkin yol gösterici, destekleyici, planlayıcı, uzmanlığı ve yetkinliği doğrultusunda bilgi birikimini yaptığı işe yönlendirici çalışanlar tarafından sergilenmektedir. Doğal liderlik ve liderler holakrasi tarzı yönetimin doğal yapısının aktörleri olarak algılanmaktadır (Şekil 56).

Şekil 56: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Doğal Liderliğe İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.3.3. Yetkinliğe Bağlı Güç

Yetkinliğe bağlı güç temasına ilişkin olarak HK11, HK9, HK7, HK3 ve HK8 kodlu çalışanların ifadeleri şu şekildedir:

> *"…Gücün dağılımı sistem içindeki bireylerin yetenekleri ve katkılarından dolayı çıkıyor. Bir kişinin buraya müdür oldu diye ona saygı veya fikirleri kabul olmuyor. Tamamıyla kendi yetkinlikleri ve yeteneğiyle, göstermiş olduğu uzmanlığıyla bir kararda liderlik yapıyorsa tamamıyla kendini yetiştirmiş olduğu yetkinliklerle ve uzmanlıklarla ortaya çıkıyor."* (HK11)

> *"Belli bir güç yok. Herkes eşit kapsamda. Bugün yeni başlayan da, 10 seneden beri Latro'da olan aynı söz hakkına sahip. Ama dediğim gibi güç dağılımı sadece elindeki veri ve yetkinlikte biraz daha, bir tık daha yukarı çıkabiliyor ama o alanda çıkabiliyor. Diğer alanda o yetkinliği ve gücü aşağı inmiş oluyor aslında."* (HK9)

> *"Güç demek, yetkinlik demek, istediğini yaptırabilmek gibi, bir yerde o olmuş oluyor. O gücü biz öyle çok hızlı bir şekilde alamadık doğal olarak. Çünkü bilmediğimiz bir şeylerdi. Aslında birçok kişi bunu öğrendi, "Ne yapabilirim? Neyi öğrenebilirim?" diye. Sonra mesela yavaş yavaş geldiğinde çok hızlı geri dönüş oldu. Geri dönüş oldu. O gücü artık tek bir kişide değil, birkaç kişide dağıtmaya başladık. O yüzden, bir sıkıntı görmüyoruz. Güç dağılımında bir problem yaşamadık hatta daha da iyi oldu. Sebebini söyleyeyim, o problemi tek bir kişi değil, birçok kişi düşünmeye başladı bir problem olduğunda ya da sevindiğinde bir kişi değil, herkes seviniyor çünkü oradan bir şey çıkacağını biliyor."* (HK7)

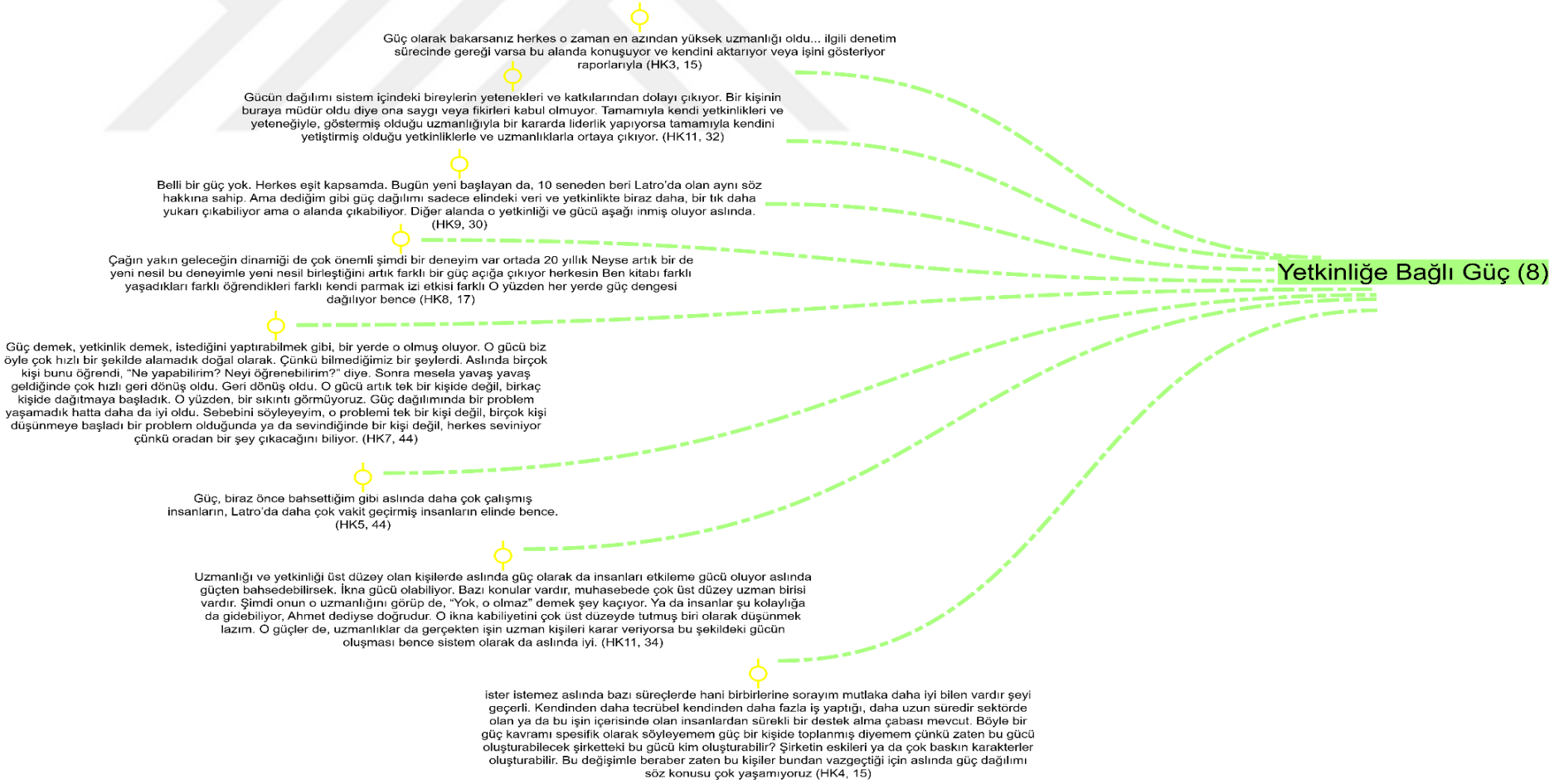
> *"Güç olarak bakarsanız herkes o zaman en azından yüksek uzmanlığı oldu... İlgili denetim sürecinde gereği varsa bu alanda konuşuyor ve kendini aktarıyor veya işini gösteriyor raporlarıyla…"* (HK3)

> *"Çağın yakın geleceğin dinamiği de çok önemli şimdi bir deneyim var ortada 20 yıllık neyse artık… Bir de yeni nesil bu deneyimle yeni nesil birleştiğini artık farklı bir güç açığa çıkıyor herkesin ben kitabı farklı, yaşadıkları farklı, öğrendikleri farklı, kendi parmak izi etkisi farklı. O yüzden her yerde güç dengesi dağılıyor bence."* (HK 8)

Yetkinliğe bağlı güç temasında güç yetkinlik ve uzmanlık olarak karşılık bulmaktadır. Çalışanın uzmanlığı veya yetkinliği arttıkça gücünün arttığı, uzmanlığının olmadığı alanda ise gücünü o alanda koruyamayacağı böylece gücün organizasyonda tek bir kişiye ait olmadığı ve gücün dağıtılarak tüm çalışanların liderlik ettiği hatta yetkinlik kazandığı alanda güç sahibi olduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır (Şekil 57).

Yetkinliğe bağlı güç ile mevcut işe veya projeye yetkinliğini yansıtabilen çalışanın güçlü olabildiği, tek bir kişiye ait merkezi bir güç yerine merkezden alınmış ve dağıtılmış bir güç ağının yaratıldığı yetkinlik alanı dışına çıkıldığında gücün seviyesinin de azaldığı ifade edilmektedir.

Şekil 57 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yetkinliğe Bağlı Güce İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.3.4. Kişilerarası İletişim

3.2.2.2.1.3.4.1. Aidiyet

Aidiyet temasına ilişkin yanıtlar HK8, HK2 ve HK5 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

> *"Senin olan iş hayatın özel hayatın değil Latro senin her zaman için de tutkun, ofise geldiğimiz zamanda ekosisteme dahil olduğumuz zaman da kendini evindeymiş gibi hissediyorsun hiçbir yüze bürünmüyorsun kendini o gün çalışmak istemiyorsan veya yorgunsan veya farklı bir şey varsa burada sana özgürce alansa sağlıyor takımla birlikte bir sürü şeyi çok rahat geliştirebiliyorsun veya yürütebiliyorsun."* (HK8)

> *"Buraya bir iş yeri gibi değil de burada bir gönülden bağ var Latro'ya karşı kalpten bağlılık var en azından kendi adıma öyle söyleyeyim. Kendi evim gibi burası ailem gibi çok güzel bir şey yaşadığımda da buradayım ben herkese paylaşmak istiyorum. Burada da kötü bir şey yaşadığımda da burada paylaşmak istiyorum ailem gibi çünkü burası. Latro'yu öyle görüyoruz çünkü iş yeri gibi görmüyoruz. Hayatında çok önemli bir noktada kendimi bulmamı kendimi keşfetmemi kendimi geliştirmemi sağladı. Burada güzelliklerle birlikte daha çok büyüdüğünü geliştiğini görmek istiyorsun Latro'nun bu da kalpten geliyor Burası sadece iş yeri maaşımı alayım gideyim diye bakmıyorsun aile gibi bakıyoruz belki çok zor günlerde olacak ama önemli olan bir arada burada onu aşabileceğimizi biliyoruz ya da bir özel hayatında sıkıntı yaşadığım da burada herkes benim yanımda olabiliyor ya da sağlıkla ilgili bir şey yaşadığımda çözüm olacaklarını yardımcı olacaklarını biliyorum."* (HK2)

> *"Burada çalıştığım için mutluyum. Zaman zaman tabii ki mutsuzum, o çok değişiyor durumdan duruma ama Latro'nun da iyi yerlere geldiğini, belli ödüller aldığını duyunca gururlanıyorum."* (HK 5)

Kendilerini evlerinde ve aileleri ile birlikte gibi hissettikleri, organizasyonu hayatlarının bir parçası olarak görüp benimsedikleri diğer çalışanlarla aralarında sosyal hayatlarından taşıdıkları olumlu ve olumsuz duyguları rahatlıkla paylaşabildiklerine ilişkin bulgular saptanmıştır (Şekil 58).

3.2.2.2.1.3.4.2. Güvene Dayalı İlişkiler

Güvene dayalı ilişkiler alt temasına HK7, HK2 ve HK1 kodlu çalışanlar vurgu yapmıştır.

"Güven ortamı kesinlikle yaratılmalı mesela, çok önemli. Güvenmediğin birisiyle iş yapmak çok kötü bir şey. Bizde öyle bir sıkıntı yok, onu engellediğimiz için iyi. Arkadaş ortamı, aile ortamı gibi bir şey söylemek istemiyorum ama rahatız burada. Birbirimize hitabımızdan, dilimizden, "O ona kırılır mı? Bu buna kırılır mı?" gibi bir şeyimiz yok, korkumuz yok. Dolayısıyla onun ne niyetle söylediğini bildiğimiz için orada kimse onu düşünmüyor." (HK7)

"Bir sorumluluk verip bir hata yaptığımızda karşısına alıp azarlamadı. Sen daha iyisini yapabilirsin "nerede eksik kaldın, neden yapamadın, bunu yapman için neler yapmamız gerekiyor?" ile yaklaştığı için bu sefer sen kendine evet ben daha iyisini yapabilirdim neden yapmadım olarak baktık. O sisteme ister istemez biz de uyum sağladık, diğer türlüsünü görmedim ben hiç, görsem bir yorum yapabilirdim. Hep burada çalıştığım için benim bir müdürüm olmadı. Biri beni hiç azarlamadı. Şunu yaptın, hata yaptın neden yaptın zarar ettirdiğimiz noktada bunu nasıl çözebiliriz? Bir daha olmaması için neler yapabiliriz,? olarak yaklaştığımız için bu sisteme alıştım. Bu sisteme resmi olarak geçtiğimizde de bir şey değişmedi. Hanım bey kalktı. Hiçbir zaman şey olmadı patron geliyor toparlanayım olmadı. Hep rahattık. ...çünkü ben yaptığım işi de biliyorum o da biliyor birbirimize güveniyoruz bu sistemde" (HK2)

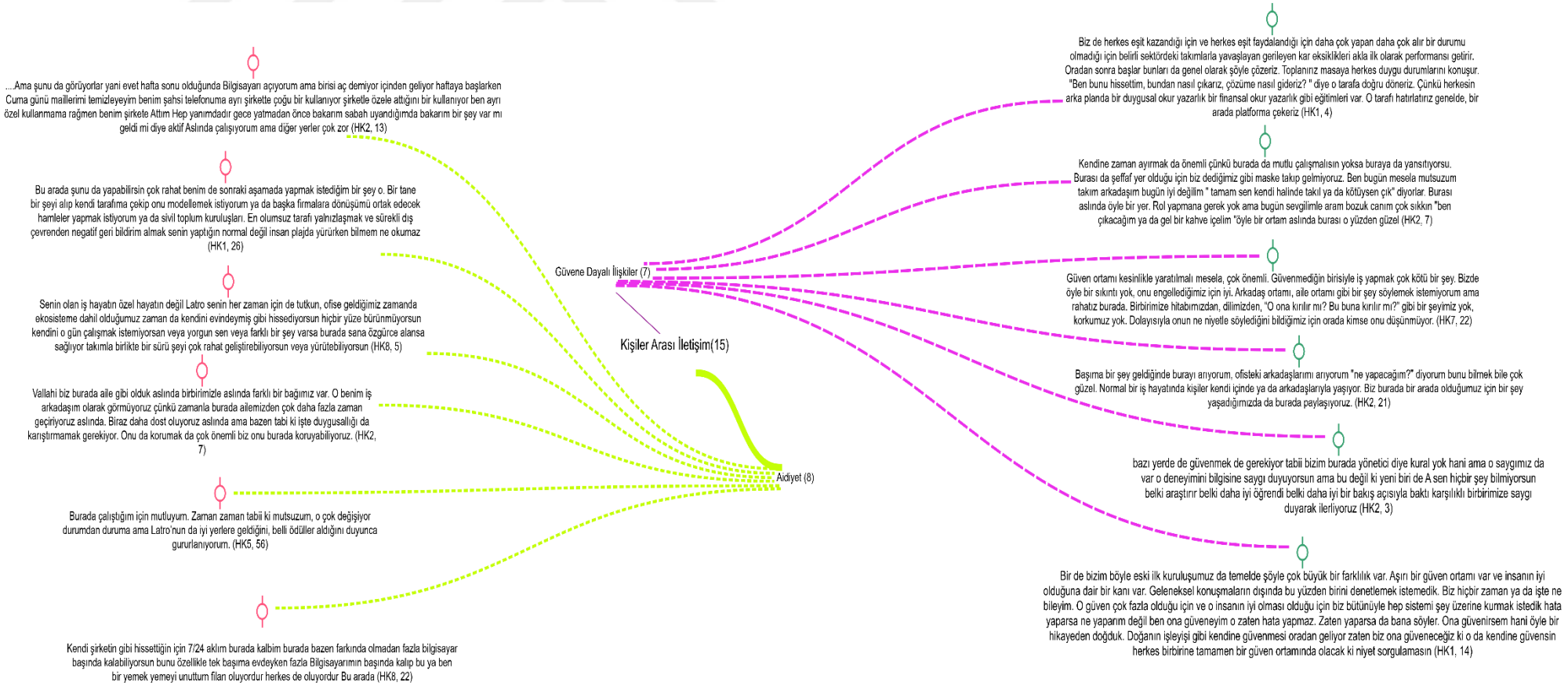
"Bir de bizim böyle eski ilk kuruluşumuz da temelde şöyle çok büyük bir farklılık var. Aşırı bir güven ortamı var ve insanın iyi olduğuna dair bir kanı var. Geleneksel konuşmaların dışında bu yüzden birini denetlemek istemedik. Biz hiçbir zaman ya da işte ne bileyim. O güven çok fazla olduğu için ve o insanın iyi olması olduğu için biz bütünüyle hep sistemi şey üzerine kurmak istedik hata yaparsa ne yaparım değil ben ona güveneyim o zaten hata yapmaz. Zaten yaparsa da bana söyler. Ona güvenirsem hani öyle bir hikayeden doğduk. Doğanın işleyişi gibi kendine güvenmesi oradan geliyor zaten biz ona güveneceğiz ki o da kendine güvensin herkes birbirine tamamen bir güven ortamında olacak ki niyet sorgulamasın." (HK1)

Güvene dayalı ilişkilere yönelik ifadeler incelendiğinde çalışanların birbirlerine güven duyduğu, güvenin olduğu bir organizasyonda iletişimin güçlü ve samimi bir şekilde yürütüldüğü tarafların birbirleriyle olan diyaloglarında kullandıkları ifadelerde her zaman iyi niyetin olup işlerin ve ilişkilerin sürdürülebilir olduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır (Şekil 58).

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların kişiler arası iletişime ilişkin algıları, organizasyonda kendilerini ev ortamında gibi hissetmeleri ve sosyal yaşamdaki rollerinden kaynaklı sorunların organizasyonda yaşanmasına ve saklanmasına gerek duyulmadan yansıtılmasını aile içinde paylaşılan bir samimiyet olarak yaşadıkları yönündedir. Organizasyonun kendi yaşam örüntülerinde önemli ve büyük bir yere sahip olduğu bu nedenle gelişmesi ve büyümesinin çalışanları da geliştirdiği ve bu kazanımların gurur kaynağı olarak değerlendirildiği algısı mevcuttur. Bununla birlikte, çalışanların iletişimin de güçlü ve samimiyete dayalı en önemli

bağlardan birinin güvene dayalı ilişkilerle gerçekleşmesinin kişiler arasında yaşanabilecek sorunların da önüne geçeceği algısı yoğun olarak bulunmaktadır.

Şekil 58: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Kişilerarası İletişim Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.4. Holarşi

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların holarşiye ilişkin yanıtları HK14, HK12, HK11, HK9, HK7, HK5, HK1 ve HK2 kodlu çalışanların ifadelerinde değerlendirilmiştir.

> *"Bir kere gerçekten rahatız ama sorumluluk bilinci çok fazla. Title'lar yok, patron yok, her sabah geldiğinde birine hesap vermek zorunda değilsin. En çok kendine hesap vermek zorundasın, bence bunun sorumluluğu çok fazla. "Ben ne yaptım? Bugün ne yapacağım?" Diğer şirketlerle farkı anlatamayacağım bir şey, bilmiyorum."* (HK14)

> *"...Yöneticinin olmadığı, unvanın olmadığı, herhangi bir title'ın olmadığı bir yapıya geçiş için ideal bir metot gibi gözüküyor. Yöneticinin buradaki rolü bence bu sisteme uygun kişileri iyi bir kaşiflikle şirketin bünyesine katabilmek."* (HK12)

> *"Siz bir title almak istiyorsanız veya kendinize titlelar eklemek istiyorsanız zaten öyle bir yer değil, kesinlikle değil. Çabalasanız da alamayacağınız bir yer."* (HK11)

> *"...Bence holakrasi aslında. Benim mantalitemde çünkü bir şeyin değişimini istiyorsan sen onun değişebilmesi için bir şey sunmalısın. Holakrasi de tam burada devreye giriyor. Örnek veriyorum, daha önceki sistemde bir şey aldığımda farklı bir firmada olayım patron karar verir. Eski firmamdan söylüyorum, bir liralık iade için firmanın genel müdürünün imza atması gerekiyor. Bir liralık iade için eğer ki bir çalışan inisiyatif alıp bunu giremiyorsa zaten burada büyük bir sıkıntı vardır. Bunun için de genel müdüre gerek yoktur. Tam olarak bunların olmaması için kurulan bir sistem biraz da."* (HK9)

> *"Artı bir yandan da ben bir şirket nasıl yönetiliyor görmüş oluyorum. Benim için pozitif taraf bu. Eskiden sadece laboratuvardaydım, teknik taraftaydım. Şimdi bütün detayları öğrenmesem bile farklı düzeyde bakıp bir ürünü satın alması, maliyetlendirmesi, teknik tarafta sokulması, teknikten sonra satışa geçmesi, satıştan sonra finansal sonrası, karlılık, bunun hepsini gördüğünüzde overall'da net bir şekilde bir şirkette neye bakmanız gerektiğini öğreniyorsunuz. O yüzden holistik."* (HK7)

> *"...Şu an başka firmalarda hiyerarşik sistem olduğunda orada muhtemelen şöyle oluyor: verilen bir iş oluyor ve o iş gün gün götürülüyor. Ama burada sadece verilen bir iş yok. Kendimiz aslında tamamen işi geliştiriyoruz. Diyelim ki bir iş aldık, bir projemiz var, o projeyi geliştirmek kendi elimizde. Onu satış kısmına getirmek de kendi elimizde. Sürekli herkes bir şeyler katmaya çalışıyor. Geleceğe yönelik de bize çok farklı açıdan bakma ve çok farklı departmanları deneyimlemek açısından fırsatlar sunduğu için çok multifonksiyonel oluyoruz aslında. Kendi işimizi yapıyormuş gibiyiz aslında takım takım ayırdığımızda her şeyiyle, karlılığıyla, zararlılığıyla takım olarak ilgileniyoruz. Küçük, farklı şirketler gibiyiz aslında tüm takımlar."* (HK5)

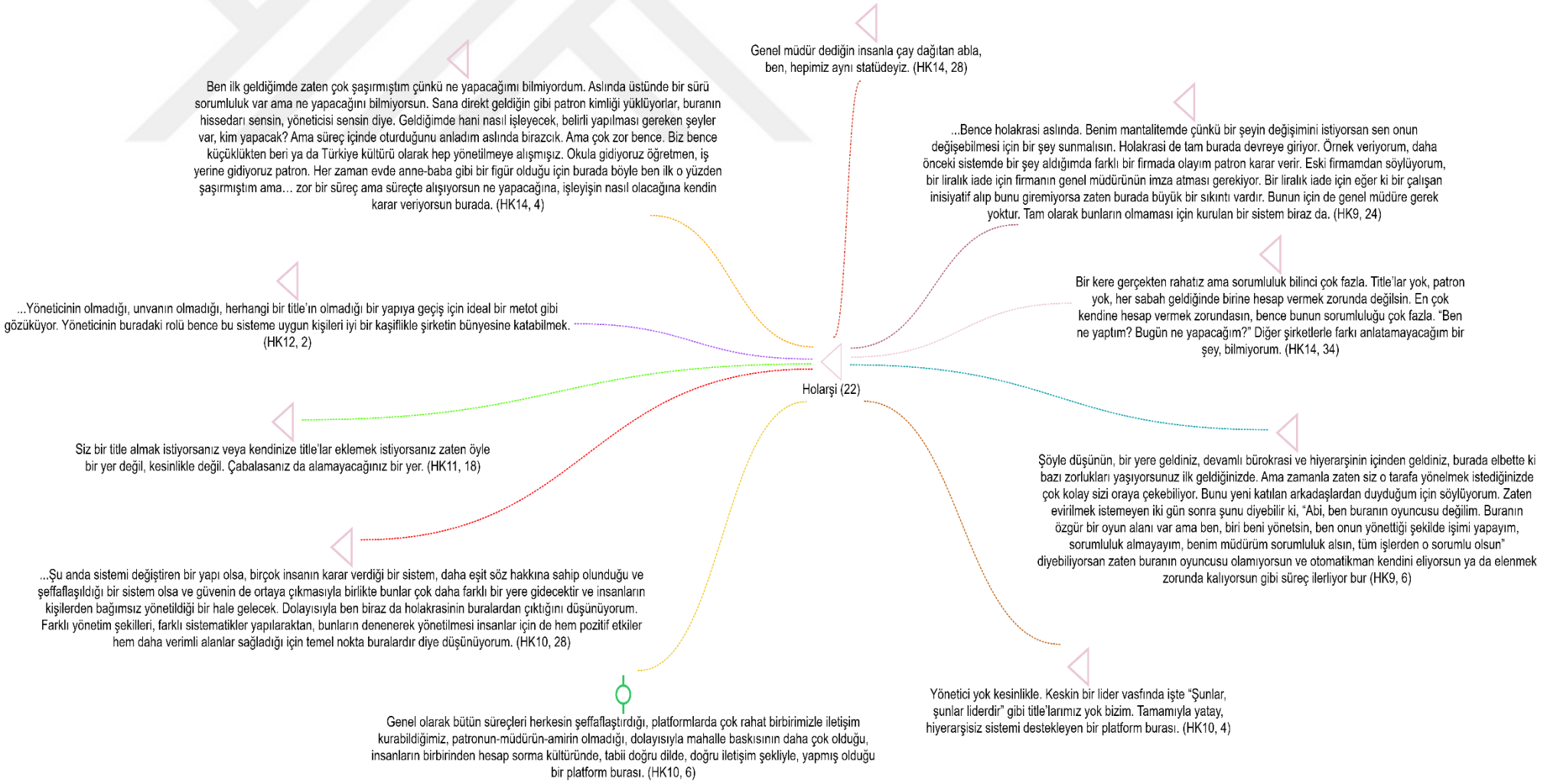
"...İçeride bir ekosistem var ekosistemin altında hublar var küçük küçük çemberler bunlar. Sektörel bazda kırımlara gidiyor. Sektörel bazlı kırılımlarla her birinin nakit akışı her birinin gelir tablosu bilançosu ayrı takip ediliyor. Her biri ayrı şirketmiş gibi sonra kümünde de birleştiriliyor. Herkes herkese açık veri takip derken de datanın çekilmesi diyorsanız habitat yapıyor. Hub'lar var, Habitat var. Habitat daha operasyonel, finans muhasebe rakamlarının çıkması verinin veriyi şeffaflaştıran ve toplayan grup, habitat veriyi inceleyen..." (HK1)

"...Mesela diyelim ki ben takımda satışlara bakıyorum yüzde kaç karlıkla sattık biz zaten onu kontrol edip takım takım çalıştığımız için biz birbirimizi uyarıyoruz herhangi bir sistemde gelmeden. Hep mi gözden kaçtı o zaman habitat ekibimiz var zaten operasyon, muhasebe, finans, satın alma. Onlar zaten verileri işlediği için en kötü oradan bir uyarı geliyor bu tarafa. Ama onun için de takım içinde zaten birbirimize şey yapıyoruz farkındalık uyandırmaya çalışıyoruz. Ama biri gelip bizi denetlemiyor biri yok denetim de kendimizde burada her şey kişide ve takımlarda." (HK2)

Holarşi ile ilgili ifadeler de organizasyonun herhangi bir yöneticiye bağlı çalışılmayan, yönetim kadrosu veya yönetim departmanı bulunmayan bir yapıda olduğu, inisiyatif alma, karar verme ve hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip kurumsal organizasyon yönetim mantığından çok farklı ve özellikle çalışanı ön plana çıkartan bir örgütlenme yapısı bulunduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır. Veri odaklı ve veriye erişim noktasında şeffaflık ön plana çıktığı ve takımlar halinde çalışma gerçekleştiği için ast-üst ilişkisi bulunmamaktadır. Çalışanların herhangi bir unvan veya pozisyona sahip olmadığı bu örgütlenme biçiminde iş süreçlerinin yönetildiği takım çalışmasıyla birlikte bilgi paylaşımı, destekleme ve en iyi sonuca ulaşma esastır. Denetim organı bir bulunmamakta takımların ve çalışanların birbirini uyardığı birlikte hareket ettiği bir sorumluluk anlayışına sahip takımların yer aldığı da diğer önemli bulgulardan biridir (Şekil 59).

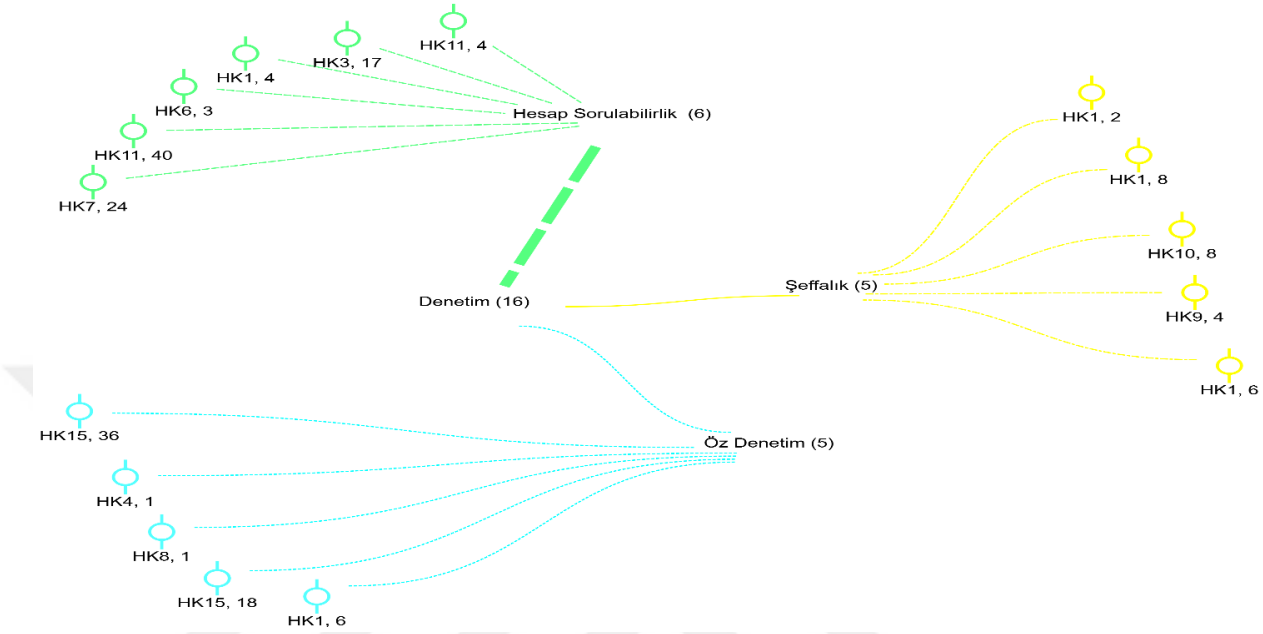
Holarşi ile yönetici unvanı ve yönetim departmanının bulunmaması çalışanları hiyerarşi örgütleme yapısına sahip bir organizasyona göre farklılaştırmaktadır. Bu farklılaştırma diğer birçok organizasyona göre ayırt edici bir nitelik sergilemesini sağlamaktadır.

Şekil 59 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holarşiye İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.5. Denetim

Şekil 60: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Denetim Temasına İlişkin Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



Denetim teması; hesap sorulabilirlik, şeffaflık ve öz-denetim alt temalarına ayrılmıştır (Şekil 60).

3.2.2.2.1.5.1. Hesap Sorulabilirlik

Hesap sorulabilirlik HK11, HK7, HK3 ve HK1 kodlu çalışanların ifadeleri ne dayalı olarak aşağıda yer almaktadır.

> *"Esasen aslında denetim belki diğer firmalara göre daha fazla oluyordur. Çünkü diğer firmada bir kişinin göreviyken burada herkes aslında bir kendi bakış açısıyla bir denetime tabi tutuyor sizi. Bir sorgulama içinde tutuyor. Mesela benim alınım finans. Finansla alakası olmayan bir kişi de verdiğimiz rakamlarda merak ettiği, kuşkulandığı, sormak istediği bilgiler varsa direkt onları herkesten sorabiliyor. Bir konuya finansçı bakış açısıyla da sorgulama var, satışçı bakış açısıyla da sorgulama var, arge'deki birinin de o bakış açısıyla sorgulama var. Bu da, mesleki körlük dediğimiz, adam finansçıysa hep o gözle bakıyor, burada farklı bakış açılarıyla aslında sorgulanabiliyoruz."* (HK11)

> *"Sorgulanmak… eskiden bir iki kişi sorgulayabilirdi, şimdi herkes sorguluyor. Eğer bir iş yapmadığım düşünülüyorsa, bu önemli."* (HK7)

"…Burada herkesin her şeyi sorgulayabileceği bir yapı var biz bu ürünü alıyoruz ama işte şöyle şöyle detaylı karlılığı olsun süresi olsun vs…. Normalde diğer taraftan onay çıktıktan sonra siz bunu direkt ama burada yani küçük bir sorgunuz dahil gayet normal karşılanıyor böyle olması aslında isteniyor" (HK3)

"…Sorun başlar yeni projelerde sorun çıkar yeni projenin işleyişi ve hayata geçmesi uzundur 8 ay ile 1 yıl arasındadır. O aradaki tahammül seviyesi çünkü total bir kaynağı herkese aktardığınız için kaynağın geri dönüşü ile ilgili herkes data ister. Herkes birbirinin patronu olduğu için herkes birbirine sorgu sual tarafındadır." (HK1)

Hesap sorulabilirlik tüm çalışanların birbirlerini sorgulayabilme hatta hesap sorabilme hakkı olduğunu ifade etmektedir. Uzmanlık alanlarına ilişkin bakış açısıyla bir proje veya iş hakkında birbirini denetleyebilme, sorgulama ile çalışanların veya takımların sorulara açıklama getirdiği bu durum ve uygulama sorgulama rahatsız edici olarak değerlendirilmemektedir. Tam tersine gereklilik olarak ifade edilmektedir.

3.2.2.2.1.5.2. Şeffaflık

Şeffaflık alt temasında HK10, HK9 ve HK1 kodlu çalışanların ifadeleri değerlendirilmiştir.

"Daha çok rakamlar şeffaf olduğu için, bir de her takımın kendi rakamları da herkesin gözü önünde olduğu için en büyük yaşanan sıkıntılar aslında bizim toplantılarda yaşadığımız en çok." (HK10)

"Bizde her şey, bilgiler şeffaf bir şekilde paylaşılabiliyor, bu bilgiler de kişinin özlük bilgileri vs. kısımlarına varana kadar olabiliyor. Bu kısımlar da sadece devletle çarpıştığı için onlarda önlem almak zorunda kalıyorsun. Onun haricinde maaşların şeffaflığından tutun da tüm bilgilerimiz şeffaf bir şekilde ilerlediği için aslında içerde seni de geliştiriyor bir kısım." (HK9)

"Her an her hafta her ay konuya bağlı stok rapor çıkıyor. Herkes herkesinkini görüyor. Giderler tablosu çıkıyor. Sizin bugün yemek yediniz, kiminle yediniz orada ortaya çıkıyor. Biz giderleri optimize edelim istedik biz her veride şeffaflığı kullanıyoruz. Bizim için denetim, şeffaflık demek yani sonucu şuna gidiyor tamamen açtığında datayı o kendisinin de olduğunu görüyor, kendisinden daha farklı birinin öyle davrandığını görüyor o kendi kendine bağlantı kuruyor orada." (HK1)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar şeffaflık temasına ilişkin olarak verilere net ve anlaşılır biçimde tüm çalışanlar tarafından ulaşılabiliyor olması

ile denetiminde çalışanın kendi kendini değerlendirebilmesine olanak sağlandığını ifade etmektedir. Açık ve ulaşılabilir verinin çalışan tarafından hem kendi hem de arkadaşlarının gerçekleştirdikleri faaliyetlerde giderlerin yanısıra karlılık ve kazanımlar noktasında ne kadar katkı sağladığının görebilir olması şeffaflığın araç olarak katkı sağladığı koyulmaktadır.

3.2.2.2.1.5.3. Öz Denetim

Öz denetim ile ilgili ifadeler HK15, HK8, HK1 ve HK4 kodlu çalışanların anlatımlarında yer almaktadır.

> *"Denetim olarak da yine aslında söylediğim gibi, her birimiz işin içindeyiz, ekosistem işin içinde ve sistem aslında kendini denetliyor diyebilirim."* (HK 15)

> *"...Hiyerarşik yapılarda bir kişinin sorumluluk oluyor ama burada tüm kaşiflerin her birinde sorumluluk var... Yüzden bunu denetleme olarak düşünmüyorum da kendi içimden gelen bir öz saygı mı diyeyim benlik mi diyeyim tutku mu diyeyim kendi kendimi denetlediğim bir taraf var."* (HK8)

> *"Herkes kendini yönetiyor. Her takım kendi için denetliyor. Bütün takımlarda birbirini denetliyor."* (HK 1)

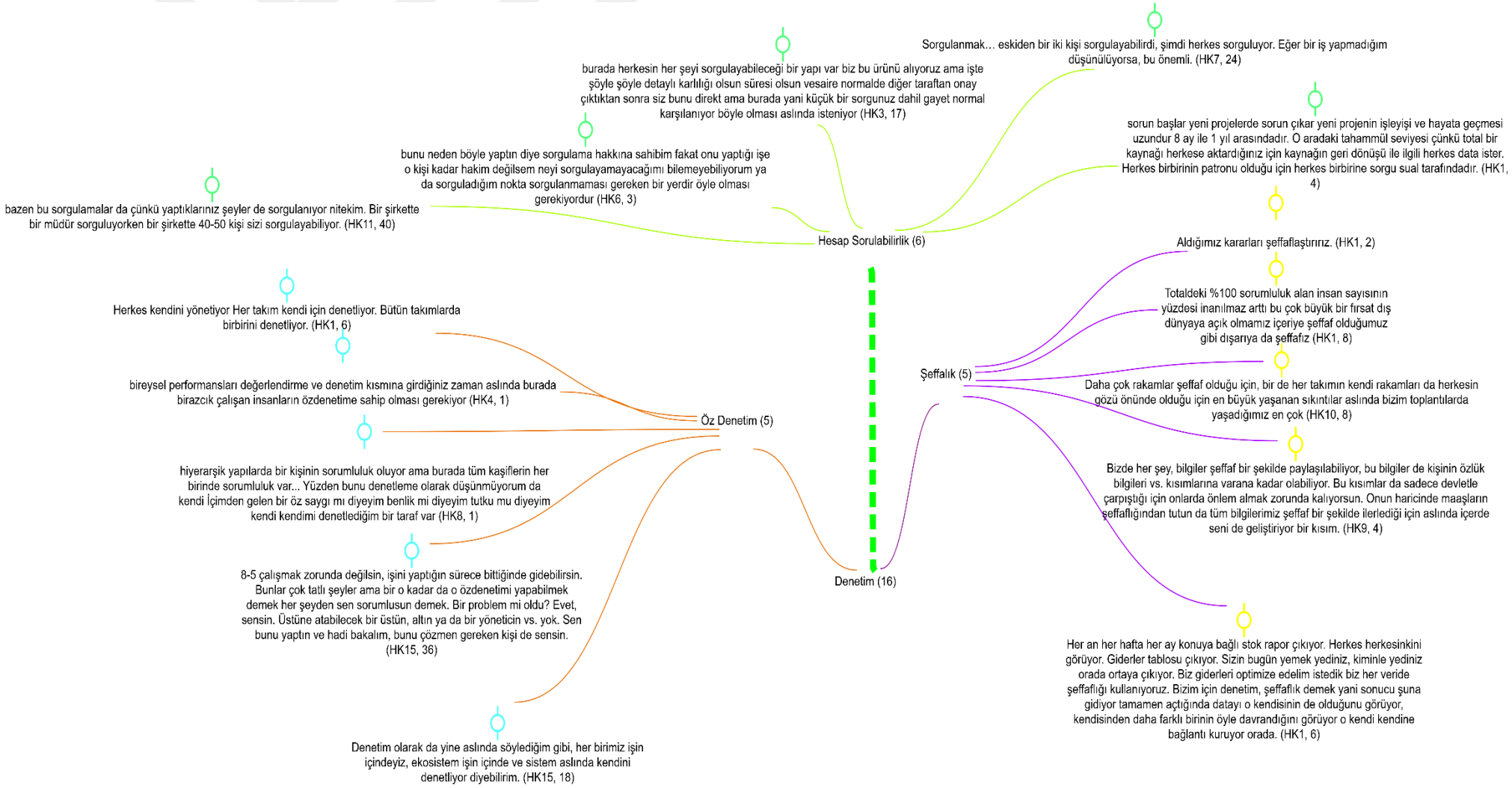
> *"...Bireysel performansları değerlendirme ve denetim kısmına girdiğiniz zaman aslında burada birazcık çalışan insanların özdenetime sahip olması gerekiyor."* (HK 4)

Öz denetim ile ilgili ifadeler çalışanlar tarafından bir yetkinlik ve gereklilik olarak aktarılmaktadır. Çalışanın hem kendini sorgulaması hem de takımların birbirlerini denetlemesinin odağında kişi odaklılıktan takım odaklılığa doğru öz denetim anlayışının önemli olduğu ifade edilmektedir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların denetime ilişkin algıları, birbirlerine hesap sorabilme güçlerinin ve haklarının olduğu özellikle uzmanlık alanları doğrultusunda bir proje veya bilgiyi irdeleme, detaylandırma ve sorgulamanın bu tarz yönetim anlayışında beklenen bir iş davranışı olarak çalışan tarafından beklendiğine ilişkindir. Bununla birlikte sorgulamaya ilişkin verilerin şeffaflıkla tüm çalışanların tarafından ulaşılabilirliği çalışanları her konuda hem bilgi sahibi yapmakta hem de birbirlerini denetleyebilmelerini mümkün kılmaktadır. Önemli ve öncelikli

olarak holakrasi tarzı yönetiminde denetimin bir yönetici veya yönetim departmanı tarafından değil de öz denetim anlayışıyla çalışanlar tarafından gerçekleştiriliyor olması rahatsız edici olarak algılanmamaktadır (Şekil 61).

Şekil 61 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Denetim İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli



3.2.2.2.1.6. Çeviklik

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların çevikliğe ilişkin yanıtları HK11, HK7, HK6 ve HK4 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

"Çok çevik bir yapıdayız. Başkalarının 3-5 ayda alacağı kararları belki çok çabuk, bir gün içinde, bir toplantıyla bile alabiliyoruz. Bu bizi çok çevik hale getiriyor. Önümüze çıkan fırsatları çok hızlı bir şekilde değerlendirme fırsatımız var aslında, en büyük avantajını bunu söyleyebilirim." (HK11)

"Bazen çok hızlı olmak istiyoruz. Yani bizim proaktif olma eğilimimiz bazen, proje kapsamında söylüyorum, normal günlük satış ya da bir şeylerde değil de, proje mesela düşünelim… hemen deneyelim, edelim gibi müşteriye gittiğimiz zaman evet, bu güzel aslında MVP mantığı ama birazcık altını doldurmak gerekiyor ya da rakamsal olarak bir veri analizi, bir şey yapmak gerekiyor. Bazen o heyecanla beraber onu yapmadığımız için orada biraz toslayabiliyoruz. Öyle söyleyeyim. O da hani yine hızlı davranmak istediğimiz için. Bir de dışardakilerle bizim uyumumuz çok farklı. Biz çok hızlı gitmeye çalışıyoruz, dışarısı düzgün, daha yavaş, stabil bir ortamda gidebiliyor. Dışarısından kastım da müşteriler olabiliyor, devlet olabiliyor. Bunlardan örnek vereyim, Ar-ge merkezi diyor ki "Bir proje olması için ya da bir TÜBİTAK, 2 ay olmalı, 15 ay olmalı" ama aslında bizim amacımız onu daha kısa sürede yapmak. Birbirimize uyamadığımız yerler olabiliyor." (HK 7)

"Çok hızlı ilerliyor burada rakiplerimizden farklı bir şekilde öne çıktığımızı hissediyoruz şunu söylemek istiyorum biraz geriden başlayacağım artık günümüzde herkes her şeyi yapabiliyor yani üretim ise üretim, ar-ge ise ar-ge, satışsa satış, finansal analiz ve parayı doğru noktada iyi değerlendirmekse iyi değerlendirmek, bunu herkes yapıyor. Her firmanın bu gücü var burada. Bazı firmaları öne çıkaran artık neyi, ne kadar hızlı yapabildiği. Eğer yeterince hızlı yapamıyorsan yapamıyorsun demektir. Bundan 100 yıl önce bazı firmalar üretim formüllerini bilmiyordu ya da ar-ge nasıl ve zamanla olsa da sonuca ulaşamıyordu ama herkeste her bilgi var. Sadece bunu ne kadar kısa sürede faydalı bir şeye dönüştürdüğün önemli. O yüzden bize öne çıkaran biraz da bu." (HK 6)

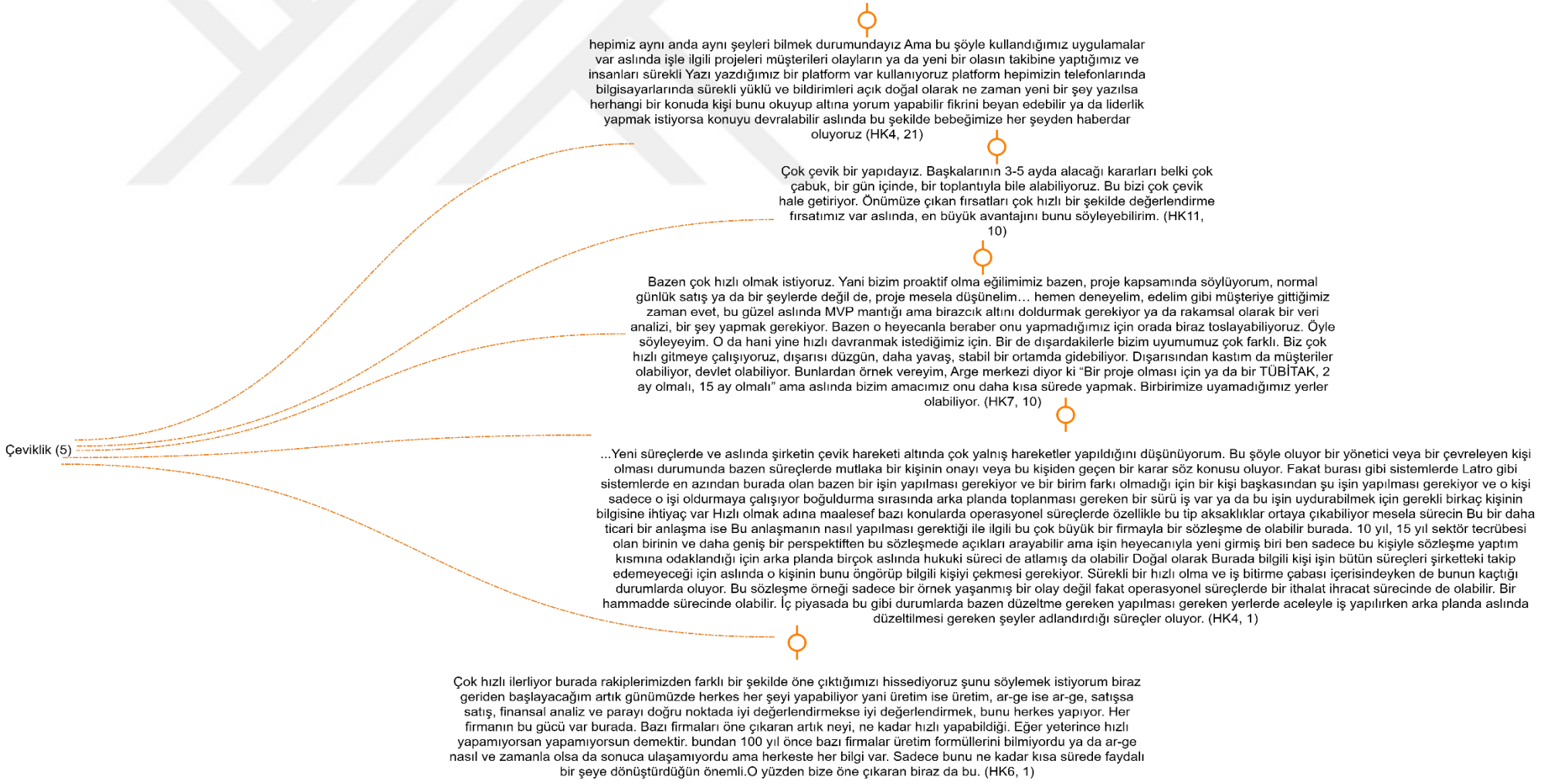
"…Yeni süreçlerde ve aslında şirketin çevik hareketi altında çok yanlış hareketler yapıldığını düşünüyorum. Bu şöyle oluyor bir yönetici veya bir çevreleyen kişi olması durumunda bazen süreçlerde mutlaka bir kişinin onayı veya bu kişiden geçen bir karar söz konusu oluyor. Fakat burası gibi sistemlerde Latro gibi sistemlerde en azından burada olan bazen bir işin yapılması gerekiyor ve bir birim farkı olmadığı için bir kişi başkasından şu işin yapılması gerekiyor ve o kişi sadece o işi oldurmaya çalışıyor oldurma sırasında arka planda toplanması gereken bir sürü iş var ya da bu işin uydurabilmek için gerekli birkaç kişinin bilgisine ihtiyaç var. Hızlı olmak adına maalesef bazı konularda operasyonel süreçlerde özellikle bu tip aksaklıklar ortaya çıkabiliyor. Mesela sürecin bu bir daha ticari bir anlaşma ise bu anlaşmanın nasıl yapılması gerektiği ile ilgili bu çok büyük bir firmayla bir sözleşme de olabilir burada. 10 yıl, 15 yıl sektör tecrübesi olan birinin ve daha geniş bir perspektiften bu

sözleşmede açıkları arayabilir ama işin heyecanıyla yeni girmiş biri ben sadece bu kişiyle sözleşme yaptım kısmına odaklandığı için arka planda birçok aslında hukuki süreci de atlamış da olabilir Doğal olarak burada bilgili kişi işin bütün süreçleri şirketteki takip edemeyeceği için aslında o kişinin bunu öngörüp bilgili kişiyi çekmesi gerekiyor. Sürekli bir hızlı olma ve iş bitirme çabası içerisindeyken de bunun kaçtığı durumlarda oluyor. Bu sözleşme örneği sadece bir örnek yaşanmış bir olay değil fakat operasyonel süreçlerde bir ithalat ihracat sürecinde de olabilir. Bir hammadde sürecinde olabilir. İç piyasada bu gibi durumlarda bazen düzeltme gereken yapılması gereken yerlerde aceleyle iş yapılırken arka planda aslında düzeltilmesi gereken şeyler adlandırdığı süreçler oluyor." (HK4)

Çeviklik ile ilgili ifadelerde organizasyon hızlı iş süreçlerine sahip, piyasada yeniliği takip eden ve taleplere kısa sürede cevap verebilme özelliğine sahip olarak yer almaktadır. Taleplere cevap verebilirlikteki yeteneklerin, hız ve fark rekabetinde öne çıkabilme becerisi olarak görüldüğü ve tüm çalışanların hem hızı hem de farklı bir şekilde talebe cevap verebilme düşüncesine sahip olduğu belirtilmiştir. İşlerin tamamlanması noktasında hız ve fark rekabetinde öne geçmek için çalışanların hukuksal süreçleri göz ardı edebilme ihtimalinin de olabileceğine ilişkin bulgular saptanmıştır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların çevikliğe ilişkin algıları hem organizasyon dışında değişen süreçleri takip edebilme ve cevap verebilme becerisine sahip olmak hem de çalışanların organizasyonun değişim ve yenilik yönünü güçlü tutmaya çalışmalarının yanı sıra hızlı değişime adapte olabilme becerisine ilişkindir (Şekil 62).

Şekil 62 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Çevikliğe İlişkin Algılarının Tek Vaka Kod İfadeler Modeli

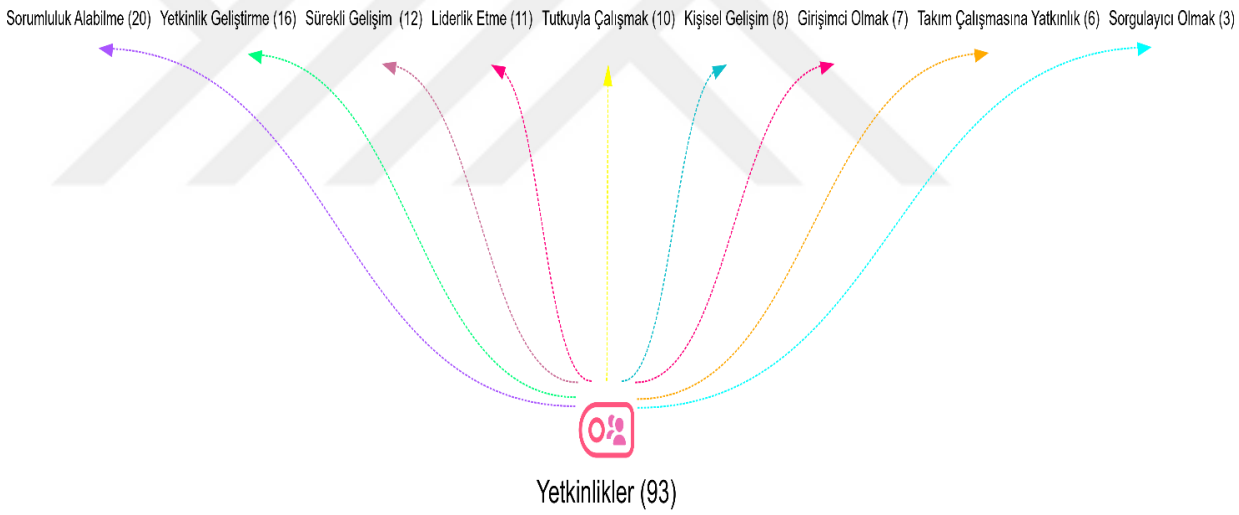


3.2.2.2.2. Kariyere İlişkin Algılar

Çalışanların kariyere ilişkin algılar teması yetkinlikler alt teması olarak oluşmuştur. Yetkinlikler alt teması da 9 alt temaya ayrılmıştır. Temalar; sorumluluk alabilme, yetkinlik geliştirme, sürekli gelişim, liderlik etme, tutkuyla çalışma, kişisel gelişim, girişimci olmak, takım çalışmasına yatkınlık ve sorgulayıcı olmadır (Şekil 63).

3.2.2.2.2.1. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yetkinlikler Temasına İlişkin Bulgular

Şekil 63: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanların Yetkinliklere İlişkin Kod-Alt Kod Bölümler Modeli



3.2.2.2.2.1.1. Sorumluluk Alabilme

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların sorumluluk alabilmeye ilişkin verdikleri yanıtlar HK12, HK10, HK9, HK6, HK2 ve HK8 kodlu ifadelerde yer almaktadır.

> *"Rol dağılımları iyi belirlenmiş bir yapıda sorumluluklar düzenli iletişimle birbirlerine adil şekilde paylaştırılabilir. Ama bu şirkette var olabilmek ve bu tarz bir holakratik yapıda yükselebilmek, önemli bir insan olabilmek için*

en önemli duygunun sorumluluk duygusu gelişmiş bir insan olduğunu düşünüyorum." (HK12)

"Bu platformda herkes sorumluluğunu çok iyi biliyor. Sorumluluktan da kaçmıyor. Sorumluluktan kaçan insanlar bir süre sonra sorgulanmaya başlıyor, "Bizler bu kadar sorumluluk alanı tanırken bu arkadaşımız niye kendini her işten geri çekiyor?" diye konuşuluyor. Bir süre sonra arkadaşımız da mutsuzlaşmaya başlıyor. Sorumluluk alanlar biraz daha kendiliğinden, herkesin kendi özgür iradesiyle aldığı için kendiliğinden oluşup devam ediyor aslında. Baskın bir şey olmuyor kimseye diretilmediği için. Çok iyi bir şekilde ilerliyor." (HK10)

"Sorumluluk derseniz, herkes bir sorumluluk almak zorunda. Bu en ufağından en büyüğüne kadar böyle. Buranın zaten en büyük özelliği sorumluluk almak. İnisiyatif her zaman kişinin kendisinde. Tabii bu inisiyatifi alırken de belli bir verinin olması lazım, belli bir yetkinliğinin olması lazım. Benim laboratuvarda yapılan bir test örneğinde bir yetkinliğim yoksa o alanda benden bir sorumluluk beklenmiyor ama ana yapmam gereken iş nedir? İdari satın alma diyeyim. İdari satın alma ile ilgili tüm sorumlulukları almakla mükellefim ve o alanda kendimi geliştirip, o alanda yetkinlik katmak zorundayım. Süreç böyle ilerliyor." (HK9)

"Kesinlikle en önemli faktör sorumluluk sahibi alması gerekiyor çünkü eğer o bilinç zayıfsa ya da o eksik yönüyse adayın bazı problemler yaşayabilir çünkü gerçekten yaptığı iş önemli olacak burada. Sorumluluk bilinci yüksek olması gerekir onun farkındalığın olması gerekir çünkü bazen hani hepimiz yaşamışızdır zaman zaman düşündüğümüz daha farklı konular olabiliyor iş hayatından bağımsız sosyal hayatta ya da özel hayatta belki genel hayatta ya da iş hayatı ile ilgili mesela iş yerinde mutlu değilsindir bir süredir istifa etmeyi düşünüyorsundur bırakmışsındır. Sessizlik istifa dönemindesindir bu aslında kişiyi sorumsuz bir çalışan yapar. Eğer bu moddaysanız bu tanım size çok uyumayabilir çünkü yaptığınız iş gerçekten önemli ve karşılığını siz görebiliyorsunuz bu hani heyecan taşıyan bu sorumluluğa açık birisi olursa daha hızlı adaptasyon sağlar diğer aday da kazanılabilir tabii ki de ama karşılıklı her iki tarafında emek sarf etmesi gerekir." (HK 6)

"Biz bu işi hepimiz eşit sorumlulukları alıyoruz inisiyatif alıyoruz kararlarımız için herhangi bir müdüre yönetici sorup beklemiyoruz." (HK2)

"Herkes elini taşın altına koyuyor burada şey sorumluluğu yok şu masa sana ait şurayı sen temiz tutacaksın gibi bir sorumluluk yok. Bir yerde ekosistemi rahatsız eden veya ekosistemde sorun hissettiren bir durum varsa herkes o sorumluluğu hissediyor aslında. O yüzden bir konuda uzman olmak önemli uzmanlığı doğrultusunda o yönde ilerlemek önemli, kaşif başvurularıyla alakalı mail atılıyor ben o maillere bakıyorum mesela kimse o sorumluluğu bana vermedi biz o maillere bakıyoruz. Kendi kendine sorumluluk aldığı için çok sesli bir şekilde yani şunlardan başvuru gelmedi dönüş yapamıyoruz dediğinde sesli düşünüp sesli konuştuğumuz için bu sorumlulukları herkes kendi insiyatif alabiliyor." (HK8)

Sorumluluk alabilmenin hem organizasyonda devamlılık ve adapte olma sürecinde bir yetkinlik hem de işlerin hızlı biçimde ilerlemesi için önemli bir

destekleyici özellik olduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır. Bununla birlikte sorumluluk alabilme sınırları net çizilmiş görev tanımlarının bir sonucu değildir. Sorumluluk paylaşımının çalışandan çalışana farklılaşması sorumluluk almanın çalışanlar arasında adil dağıtılmış bir iş yükü ile değil çalışan inisiyatifiyle gerçekleşen bir yüklenim olması ve kişisel tercihe bırakılmasının yanısıra bir yetkinlik olarak görüldüğüde bulgular da saptanmıştır.

3.2.2.2.2.1.2. Yetkinlik Geliştirme

Yetkinlik geliştirmeye ilişkin yanıtlar HK12, HK9, HK5, HK3 ve HK2 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

> *"...Biz burada tek bir birimden sorumlu değiliz aslında. Ben elektronik takımındayım ama aynı zamanda finans konusunda da basic seviyede bilgi sahibi olmak zorundayım, ithalat konusunda, ihracat konusunda, tarımın yaptığı işler, kozmetiğin yaptığı işler, tekstilin yaptığı işler konusunda da basic seviyede bilgi sahibi olmak zorundayım. Bunları öğrenmek, bunları kendi işime yedirebilmek bir süre aldı. Bunları öğrendikten sonra da ne yapmam lazım sorusuna otomatikman bir cevap bulmuş oldum."* (HK12)

> *"Öncelikle şöyle söyleyeyim, bu organizasyonun en güzel yanı benim tarafımdan bakarsak, her alanda yetkinliğe sahip olabiliyorsunuz. Bir yöneticiye bağlı olmuş olsanız, sadece örnek veriyorum muhasebe ve muhasebe yöneticisine bağlı olmuş olsanız, sadece muhasebe alanında sizi uzmanlaştırırdı ve o alanda yetkileriniz olurdu. Ama şu anda kendimi örnek verecek olursak hem muhasebe, hem finans, hem satın alma, hem ithalat-ihracat süreçleri tüm konulara müdahil olup tüm konularla ilgili kendimi geliştiriyorum diyebilirim aslında."* (HK9)

> *"Ben tekstil takımındayım. Şu an herhangi biriyle oturup konuştuğumda, bir yığın aldığım bilgiyle sektörü de çok rahat konuşabilirim, ürünleri de çok rahat konuşabilirim, müşteriye de temas edebilirim. O da şu şekilde. Ben genel olarak laboratuvardayım ama müşteriyle de temas ediyorum, stok durumuna da bakıyorum, ona göre ürün çalışıyorum."* (HK5)

> *"Buraya geldiğinde yaptığımı yaptığım ve yapmayı hedeflediğim işi yapma daha 6 ay oldu 6 ayda ekstra olarak 2 görev başka firmalarda görev olarak söylenebilecek burada daha farklı bakılıyor benim de 7. yılım bu arada. Mezuniyetimden beri benim için de bulunduğum departmanın ya da öyle adlandırılan yerin alanın daha geniş açıyla bakmamı sağlıyor. Normalde ben bunu gidip bir X firmasında yeni bir uzman olarak haricen deneyimleyip 2 yıl kadar ondan sonra gidip ancak başka bir yerde deneyimleyebilirdim. Ama burada direkt süreçte ele alabildim bu fırsat olarak güzeldi."*(HK3)

"...Tabii kendimiz geliştirmemizi öğrenmemiz gerekiyor benim Latro maceramda aslında bazen kendimi çok örnek veriyorum çünkü ben buraya aslında ilk gel dediler muhasebe diye başla muhasebeden biri ayrılınca sen istatistik mezunsun satın almadan gel başla dediler, başladım işte. İthalatı ihracat, satış destek, satış operasyon hep böyle kata kata hepsini öğrendim sonra işleri büyüttük işler büyüyünce yetişemedim sonra satın almaya birini aldık, ithalat ihracatı devrettim sonra buradaki bütün takımların satış destek, satış operasyonuna baktım sonra tik attıktan sonra daha fazlasını yapmak istiyorsun ve burası ona izin veriyor. En güzel yanı o. Çünkü ben satın alma da kalsam aynı şekilde devam eder ama bunun bir tek üstüne operasyonu öğrenelim satış tarafını öğreneyim ilişkilerimi geliştireyim oldu bütün sektörleri öğrendim." (HK2)

Yetkinlik geliştirmeye ilişkin ifadelerde çalışanların birçok alanda bilgi sahibi olmalarını destekleyen bir niteliğin varlığının yanı sıra çalışanlar farklı alanlarda ve işin içinde yer almak istediğinde organizasyon bu talebi desteklemekte hatta çalışanların yeni yetkinlikler kazanmasına katkı koymaktadır. Çalışanın farklı yetkinlik kazanma noktasında motivasyonu olması beklenen bir yetkinlik olarak görülmektedir. Tek çizgi veya tek uzmanlık üzerinde devam etmenin çalışanlar tarafından istenen bir durum olmadığı, çalışanların farklı alanlarda kendini ve yetkinliğini geliştirme isteğinin önemli bir yetkinlik olduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır.

3.2.2.2.2.1.3. Sürekli Gelişim

Sürekli gelişime ilişkin yanıtlarda HK15, HK9, HK8, HK4 ve HK3 kodlu çalışanların ifadeleri yer almaktadır.

"Doğal olarak da biz de yeniliğe çok önem veren bir firma olduğumuz için gelişmelere biz de şey kalamadık. Zaten gelişmeye dur diyen insanların belirli bir yerden sonra ne yazık ki yok olması kaçınılmaz oluyor. O yüzden bu dünyadaki gelişmelerle, yeniliklerle beraber, vizyonla beraber o akışta siz de kendinizi bir yerde buluyorsunuz." (HK15)

"Zaten buranın amacı devamlı yeni olasılıklar yaratmak. Sen yeter ki projeni getir. Projenin de yere basması önemli. Dataların olması, analizlerin yapılması önemli. Burada seni herkes destekler. Zaten bunun da avantajlarını görüyoruz. Latro bu sisteme geçtiğinde tek bir firmaydı, şu an dışardan 4 tane daha start-up firma olarak devam ediyor. Belki beşinciyi kuracağız, belki altıncıyı kuracağız. Devamlı da ilerliyor. Kozmetik sektörüne girdik, yeni bir firma kurduk. Makine satın alıyorduk, şu an üretimine girdik. Böyle bir firma kuruldu. O makinenin Türkiye'de satışı için ayrı bir firma kurduk. Yani o kadar örnekleri var. Bu anlamda da devamlı destekleyen bir yapıda aslında." (HK9)

"Kaşif olman insan odaklı olman buraya gelen kişinin de bileğinde bu değerleri barındırması gerekiyor zaten. Eğer geldiği zaman bu değerden bazıları eksikse veya geliştirmeye açıksa dahil olup ilerliyor veya kendi tercih etmiyor veya artık kendisi ekosistemden eleniyor." (HK8)

"…Ben adım attığım bir işe ya da sonradan dahil olduğum başlattığım herhangi bir işte sürecin en başından sonuna kadar dahil olup buradan kendimi geliştirebiliyor olmam beni mutlu ediyor aslında." (HK4)

"…Kariyer planında bir şeyleri daha kısa vadeli ilerletmemi sağladı yordu mu evet yordu ama diğer türlü de yoracaktı zaten. Aslında kısa vadede daha büyük kendine bir şey daha katmanı sağlayan bir şey olarak gördüm kariyer planım için güzel bir şeydi bunun haricinde de eğer alanımda ilerlemek istemeseydim de ya da benimle alakalı olmayan bir şey zaten bu yapıyı barındırıyor, diğer her şeye geçiş yapabileceğim bir yapı şayet. Beni istersem onlar da kabul ederse ki zaten kabul eder o yüzden kariyer planı açısından tamamen geçişken verimli olduğunu düşünüyorum buranın." (HK3)

Sürekli gelişim için yönetim tarzı ve vizyon gereği yenilikçi, değişime uyum sağlayan ve fark yaratabilecek ürünler, talepler veya start-up'ları destekler nitelikte bir organizasyon olması gerekmektedir. Sürekli değişen bilgiyi alabilecek ve farklı alanlarda yenilik ile değişimleri takip edebilen, sürekli gelişime destek veren aynı zamanda bu gelişime ayak uydurabilen, yeni keşiflerle kendini ve organizasyonu destekleyebilen çalışan yetkinliğinin ön planda olduğuna ilişkin bulgular saptanmıştır.

3.2.2.2.2.1.4. Liderlik Etme

Liderlik etme konusunda HK3, HK4, HK7 ve HK13 kodlu çalışanların ifadeleri yer almaktadır.

"İnsanın bireysel olarak gerçekten buna yönelttiğini düşünüyorum ama bu birazcık nasıl anlatsam kısa vadeli olacak bir şey olmayabilir yani liderlik vasfını arttıracak bir şey evet ama bu hayatın hangi evresinde kariyerinden yaşamasında olduğuna göre değişken bir şey bence yani buraya 30-40 yaş gelmiş bir insanın hedeflediği liderlik çizgisi ile daha yeni mezuniyetinde başlamış birinin liderlik çizgisi açısından aynı olduğunu düşünmüyorum. Kimisine dediğim gibi daha baskın yorucu gelebilir, kimisine daha hafif gelebilir ama kesinlikle geliştirici liderlik noktasında bence lider insanların negatif olarak baskılamadan onlara kendilerini geliştirebilecekleri yol açan yol gösteren ama direkt bunu yap şeklinde değil de hani bunun çözümleri verebilen onları o şekilde düşünmeye iten insan karakteri olduğunu düşünüyorum." (HK3)

"…Değişime eşlik eden insanlar var ve sonra katılan insanlar var. Bunun direkt bir lideri yok. Sadece genelde işle ilgili konularda bir liderlik beklentisi var aslında." (HK4)

"…İşte geçmiş deneyimle yeninin arasında çatışma mı diyeyim, ne diyeyim? Onu anlatmak zor oluyor. Zorluğun, bilmediğimiz bir şey olduğu için mesela dışardan siz geldiniz, çalışmaya başladınız Latro'ya. Hiç böyle bir sistemle çalışmamışsınız ve afallıyor. Çünkü sorumluluk ona verdiğimiz için korkuyor. Yeni de olsa eski de olsa yani deneyimli de olsa, o işi lead etmesi gerektiğini anlatsak bile bazen elinde kalabiliyor." (HK7)

"…Tecrübe ve şeyle alakalı oluyor yetkinlikle alakalı oluyor tabii ki çok …Mesela bir junior başladığı zaman işte üniversiteden yeni mezun ondan bu şekilde istiyorsun ondan bu şekilde bir şey beklenmiyor ama süreç içerisinde piştiği zaman belli bir şey de bazı şeyleri lead etme buradaki işin değişir düşünüldüğünde bu akış ile ilgili bu aslında." (HK13)

Liderlik etmek diğer çalışanlara veya takım üyelerine yol gösterici olma, paylaşımda bulunma, katkı sağlama, diğerlerini geliştirme gibi destekleyici bir düşünceye sahip olma ile çalışanın kendi işine ve iş süreçlerine sahip çıkması odaklı tanımlanmaktadır. Kendi sorumluluk alanını yönetebilecek bir takım veya projede hem destekleyici hem de yönlendirici becerilerini ortaya çıkaracak yetkinlik beklentilerine ilişkin bulgular da söz konusudur.

3.2.2.2.2.1.5. Tutkuyla Çalışma

Tutkuyla çalışmaya ilişkin yanıtları HK2, HK5, HK8 ve HK10 kodlu çalışanların ifadelerinde yer almaktadır.

"…Aynı zamanda tutku istiyor özveriyle çalışmak istiyor işi o odak istiyor böyle tanımlayabilirim." (HK2)

"Normalde yöneticiler bir iş verir, o işi yaparsınız, verirsiniz. Burada yönetici de olmadığı için… aslında burada test kavramı da normal karşılanmıyor çünkü bir işi yaptın, düşünmüyorsunuz ya, düşünmeniz gerekiyor her işi. Aslında verildiği gibi yapılmıyor. O yüzden de meraklı ve tutkulu olması lazım." (HK5)

"Burada gerçekten tutkuyla çalışan hani 8-5 yok. Bundan memnunum. Akşam gittim ben kendim yolda giderken marketing ile alakalı başka etkinlikler görüyorum ve bu ne güzel yapmışlar diyorum hep işin içinde olmak hep işe dahil olmak isteyen bir şirket öyle söyleyeyim size ama Türkiye'deki yapı gereği bazı insanlar sadece 8-5 çalışıyor 5'ten sonra bilgisayarı kapatabilirler. O yüzden herkesin çalışabileceği bir ortam mı, herkes dahil olabilir mi? Bu sadece bazen

soru işareti oluyor ama tabii ki. Bence dünya artık bu tarafa doğru kayıyor diye düşünüyorum." (HK8)

" …Bir de herkes bir çalışma saatim olsun, görev tanımlarım olsun dediği için, burası öyle bir yer değil. Belki bunlar olumsuzluk gibi algılanabilir. Sosyal hayatınızı etkileyebilir. Mesela eğlenmeyi çok seven bir arkadaş geldi buraya diyelim. Burada da eğlenebilir aslında ama dışarıda bir sosyal çevresi vardır, sosyal şeyleri vardır. Hani biraz daha görev tanımlarım olsun da devam edeyim dediği yerde, burada mutsuzlaşabilir. Çünkü buradaki birçok insan hayalleri uğruna koşuyor, maaşını alıp evine gitmek için gitmiyor." (HK10)

Tutkuyla çalışmaya ilişkin ifadelerde işlerin sabit, belirli, iş zamanı ve görev tanımına bağlı olmaksızın gerçekleştirildiği görülmektedir. İşini sahiplenme ve iş için ayrılan zamana ilişkin iş saatleri, görev sınırları, sorumluluk alanları çalışan tarafından iradi olarak belirlenmektedir. Çalışanların işini sahiplendiği ve organizasyonu kendi organizasyonları olarak değerlendirdikleri, işlerine sosyal ve özel alanda da zaman ayırdıklarına ilişkin bulgular saptanmıştır.

3.2.2.2.2.1.6. Kişisel Gelişim

Kişisel gelişime ilişkin ifadeler HK10, HK8, HK5 ve HK3 kodlu çalışanlardan elde edilmiştir.

"Burası bütün eğitimleri destekleyen bir platform. Aynı zamanda ar-ge merkeziyiz bir burada. Kimyacı arkadaşların dışında diğer arkadaşların gelişimine de katkı sağlıyoruz. Bir derneğe katıldığında, bir yere üye olduğunda veya yurt dışında bir eğitim, seminer olduğunda, bunların hepsini destekliyoruz biz. Sorgusuz bir şekilde destekliyoruz. Veyahut da yüksek lisans, doktora yapmak isteyen bütün arkadaşlarımızı aynı şekilde destekliyoruz. Şuna çok inanıyoruz, bilgi ve data, uzmanlık çok önemli bizler için." (HK10)

"Bu geçiş süreciyle ilgili sorular sorduğumda bana şöyle cevap verdiler çok fazla eğitim aldık yönetime geçişte nasıl olduğunu sormuştum çok fazla eğitim aldık eğitimden tutun geri bildirim eğitimine kadar yani içeri tarafta aslında baktığınız zaman belki de bir iki yıl sadece eğitimler alarak geçmişler. Her şeyi bırakıp durun biz yeni bir şey yapıyoruz ve bunun gücüne inanıyoruz deyip hani böyle o kazançları değil de insan odaklı tarafından koyup defalarca eğitimi hatta bazen sorduğum zaman geri bildirim eğitimiyle birbirimize geri bildirim vermeye çalışıyorduk. En doğru geri bildirimler nasıl verilir. Ben dilini nasıl kullanabiliriz gibi eğitimler aldık ve bu çok uzun bir süreç oldu. Bu konuda çok zorlanıldığını ama herkesin bu yönetim sistemine inancı olduğu için çabaladıklarını biliyorum." (HK8)

"…Hem kişisel gelişim açısından hem de iş açısından. Buna örnek verecek olursam, kişisel gelişim açısından çok daha multifonksiyonel olmaya başladım, sadece iş anlamında değil, normal kendi hayatımın içinde de multifonksiyonelim." (HK5)

"Kendimi geliştirdiğimi hissediyorum yorulduğumu hissediyorum gerçekten yoruyor ama kısa vadede gelişmeye çıkıyor zaten daha hızlı yol kat ettiğimi birazcık daha kendimi daha rahat anlatabildiğimi önceden belki bazı sınırlar olduğunu düşündüğüm ya da öyle olduğu için gerçekten çekindiğim noktalarda artık çekinmediğimi karakter olarak hissediyorum bu şekilde birazcık daha Yani aslında Hem hem kendimi tamamlamamı sağlayayım kendimi daha rahat ifade sağlıyor hem de işimi ve kariyerimi geliştirme ve hızlı geliştirmemi sağladığını düşünüyorum." (HK3)

Çalışanların sürecin getirdiği farklılıklara adapte olabilmesi ve yönetim tarzının gerekliliklerine cevap verebilmek için iletişim konusunda birçok eğitim almış olmaları söz konusudur. Sözlü ve yazılı iletişim dilini doğru kullanmak, çalışanın eğitim ve bilgi yönünden kendilerine yatırım yapması ile yeniliği ve gelişimi destekleyecek kişisel eğitimlerin alınması önemlidir. Yeni tarz yönetimin sağladığı katkıları çalışanların sosyal alanların da kullanarak kişisel gelişimlerine yatırım sağlamaları da önemli görülmektedir.

3.2.2.2.2.1.7. Girişimci Olma

Girişimci olmaya ilişkin yanıtlar HK10, HK7 ve HK2 kodlu çalışanlardan elde edilmiştir.

"Bizim burası çok fazla start-up kafasında olduğu için girişimcilere kapı açan bir yer. Yarın bir gün mesela firmasını kurmak isteyen fakat bununla ilgili hem maddi hem manevi olarak destek göremeyen bütün arkadaşlarımızı genç, orta, yaşlı, hepsiyle kapsayan bir yer burası. Dolayısıyla kişilerin burada gelip hayallerine çok rahat ulaşabilecekleri bir platform. Platform çünkü gelin, deneyin, fail de olabilirsiniz. Yeter ki denemekten korkmayın diyen bir platform. Dolayısıyla girişimcilik hayallerini, start-up unicorn diyeyim hatta daha çok büyük oynuyoruz, unicorn hayallerine çok rahat ulaşabilecekleri bir yer burası." (HK10)

"Bu sistemin en önemli şeyi, girişimci olabilme potansiyeli yaratması. Bir fikrin var altını dolduracağın tabii ki, buraya gelince onu daha net anlıyorsun, altını doldurabileceğin daha şeyler gerekiyor. Dışarda bir sunum deyince normal bir sunummuş gibi duruyor ama buradaki herkesin sorgulaması farklı olduğu için daha ağır olduğunu biliyorsun ama gelecekte bir işim olsa, bir yatırıma ihtiyacım olsa buranın bana yapacağını biliyorum mesela bir girişimci olarak." (HK7)

"Bizim burada bir müdür bir şey olmadığı için yeni olasılıkların peşindeyiz yeni fırsatların peşindeyiz. Her türlü destekliyor hepimizi bizler buranın bir parçasıyız ortağı gibiyiz aslında. Yeni bir şey mi denemek istiyorsun, yeni bir şey mi buldun, yeni bir proje mi buldu, yeni bir fırsat mı buldun buraya taşıyıp araştırıp verilerle geldiğimizde Latro bunu destekliyor Yani hiçbir sermayene olmadan yatırım yapmadan batadabilirsin ama Latro arkanda. O yüzden yeni fırsatların peşinden koşmak için hiçbir yerde görmediğim fırsatlarla dolu bir yer aslında." (HK2)

Girişimci olmaya ilişkin ifadelerde yeni yatırımları ve fikirlerin kucaklandığı bir yapı ile yeni fikirlerin desteklediği bilgisi yer almaktadır. Girişimciliğin riskleri dahilinde farklı düşüncelerin desteklendiği aynı zamanda önemli olanın dışardan gelecek veya çalışana ait yeni bir, düşünce, girişim ve yenilik olması gerektiğidir. Bu noktada fırsatları görme, değerlendirme, araştırma ve risklerini ölçebilme becerilerinde yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

3.2.2.2.2.1.8. Takım Çalışmasına Yatkınlık

Takım çalışmasına yatkınlık HK7, HK6, HK8 ve HK5 kodlu çalışanların paylaşımlarına dayanmaktadır.

"Kişisel olarak hissettirdiğin bir şeyin geri bildiriminin olduğunu fark ettik, öbür türlü iş anlamında bir problemin de takım olarak paylaşılması gerektiğini öğrendiğimiz için takımla paylaşınca zaten otomatik olarak ortaya çıkmış oluyor." (HK7)

"Bir kişi bir müdür olmadığı için bu yönetim sistemi özelinde konuşuyorum biz ortaya kattığımız değerde herkesin payı olduğuna inanıyorum ben zaten eşit olmadığına inanmıyorsam inanmadığım bir nokta varsa orada bayrak kaldırırım burada kim özverimiz eşit değil burada bir şeyleri birileri eksik yapıyor ben ya da bir başkası bunu daha işlevsel hale getirelim isterim bu yüzden bu sorunun olmadığı bir sistemden bahsedecek olursak ortaya çıkacak başarıda gerçekten bir futbolcuların bir kupayı kazandığı zaman sevindiği gibi birbirimize sarılıp sevinebiliyoruz bu normalde eski iş yerindeyken bir başarı varsa kişiye atfedilirdi ama şu an öyle bir durum yok biz takım olarak seviniyoruz. (HK6)

"...Voleybol oynuyorum iyi bir takım oyuncusuyum. Buraya gelirken de aslında voleybolda da aynıdır bizim yelken takımımıza dair yelken sporunda da aynı herkesi farklı bir görevi vardır ve herkes kendi görevinde uzmandır ama diğer görevlere de destek sağlar ve sonuçta ulaştığım final çizgisi de hepsinin başarısıdır." (HK8)

"Belli yakın sektörler var mesela kozmetikle tekstil gibi, kullandığımız hammaddeler çok aynı. Biz birlikte ürün çıkartmaya çalışıyoruz. Takımla da konuştuğumuzda farklı noktalara birlikte değinebiliyoruz." (HK5)

Takım çalışmasına yatkınlığa ilişkin ifadeler öncelikle takım içinde herkesin farklı alanlarda uzmanlığı ile katkı sağladığı ve kazanılan başarının takıma ait bir başarı olduğu yönündedir. Bununla birlikte çalışmanın ortaya çıkardığı bilgi süreç ve sonuçların klasik organizasyon biçiminden farklı olduğudur. Başarının kişiye değil takım veya organizasyona atfedilen bir kazanım olması bu tarz yönetime sahip organizasyonda takım çalışmasının önemli bir yetkinlik olarak değerlendirildiğine ilişkin bulgulardan birisir.

3.2.2.2.2.1.9. Sorgulayıcı Olma

Sorgulayıcı olmaya ilişkin yanıtlar HK13, HK11 ve HK3 kodlu çalışanların ifadeleri ile aşağıda yer almaktadır.

"...Sorgulayacaksın yaptığın şeyi sorgulayacaksın sorgulamıyorsan anlamıyorsan soru sormuyorsan elinin ucuyla iş yapıyorsan patlar yani öncelikle bence bu bir yetkinizse eğer bence şey hani meselesi de öncelikle sahiplenmek sorgulamak yani aman işte o orada yanlış yaptı hani beni bağlamıyor genelde işte. Hiyerarşik düzende ya da işte bu tarz şirketlerde hani o öyle yaptı da yani ne yapayım ki bana ne benim işim burası da…" (HK13)

"Herkes, biz kendi içimizde şampiyonlar ligi diyoruz, bu şampiyonlar ligine uygun olan kişiler katılımı yüksek oluyor ve sorgulamaları da yüksek oluyor. Bu marifette olmayan insanlar hem ekosisteme ayak uydurmada zorluk çekiyorlar, bizim zorluğumuz da onları bu ekosisteme çekebilmek." (HK11)

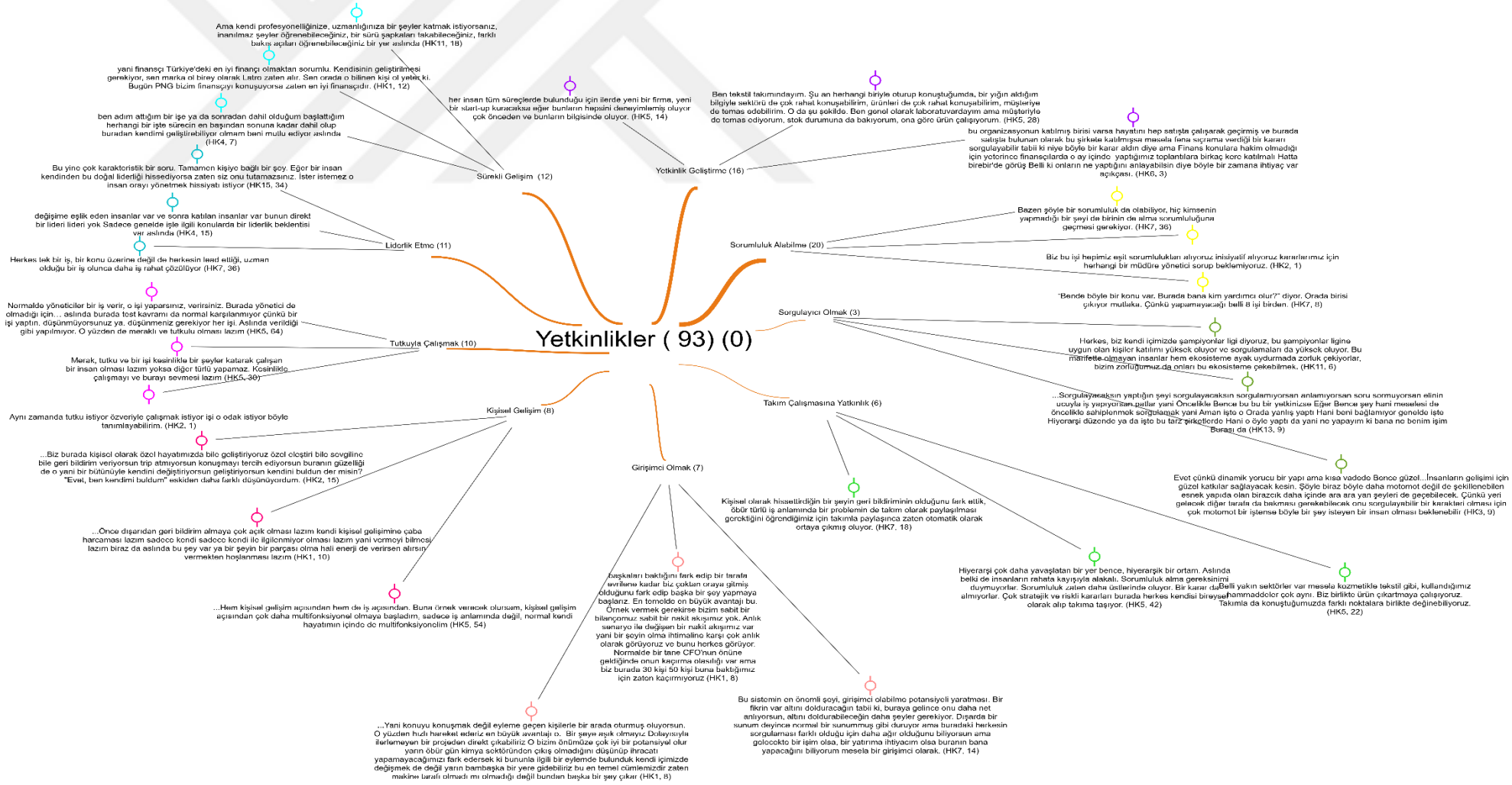
"Evet çünkü dinamik yorucu bir yapı ama kısa vadede bence güzel...İnsanların gelişimi için güzel katkılar sağlayacak kesin. Şöyle biraz böyle daha motomot değil de şekillenebilen esnek yapıda olan birazcık daha içinde ara ara yan şeyleri de geçebilecek. Çünkü yeri gelecek diğer tarafa da bakması gerekebilecek onu sorgulayabilir bir karakteri olması için çok motomot bir iştense böyle bir şey isteyen bir insan olması beklenebilir." (HK3)

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların sorgulayıcı olma ile ilgili ifadeleri incelendiğinde sorgulama becerisinin çalışanlarda olması gereken bir yetkinlik olarak beklendiği hem değerli olduğu hem de sorgulamanın yapılan işe sahip çıkma, işi değerli görmeye yol açtığı ifade edilmektedir. Hiyerarşi örgütlenme biçimindeki sorgulamanın çalışanın yaptığı iş ile bağlı sorumluluğunun alanı ve

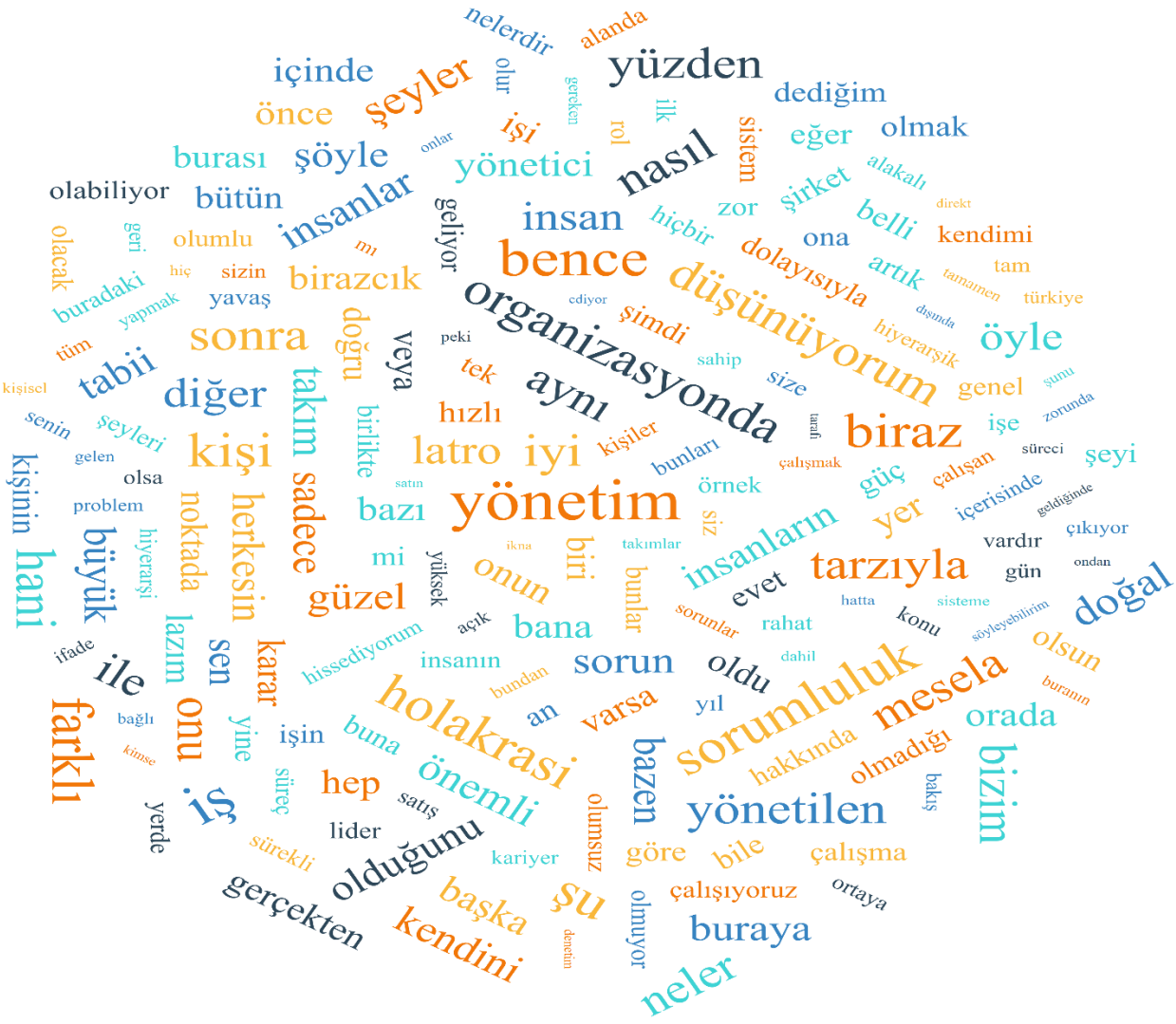
sınırları dışında sahip olduğu bir hak olarak görüldüğü geliştirici ve katkı sağlayıcı bir yetkinlik alanı olarak değerlendirildiği ilişkin bulgular saptanmıştır (Şekil 64).

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların yetkinliklere ilişkin algıları çalışanların holakrasi tarzı yönetime uyum sağlayacak sorumluluk alabilme becerisine sahip, kendi sorumluluk alanını düzenleyebilen ve takım çalışmasıyla ortaya çıkan tüm süreç ve sınırlarda etkin olarak yer aldığına yöneliktir. Aynı zamanda çalışanın takımına değer katan, uzmanlığı doğrultusunda bilgi paylaşımı ve çember dışında diğer çalışanları da destekleyebilecek, işin süreçlerini yönlendirip liderlik edebilme becerisine sahip, yeni fikirler ve yeniliği takip ederek organizasyona yeni bilgi ve iş getirebilen, fark rekabetinde organizasyonu ön plana çıkartabilme yeteneği olan, yapılan işi veya projelerin tüm aşamalarını sorgulayarak işini tutkuyla gerçekleştirecek çalışanlar olmasına yöneliktir.

Şekil 64: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Yetkinliklere İlişkin Algılarının Kod – Alt Kod İfadeler Modeli



Şekil 65: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin İfadeler Kelime Bulutu



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemde yer alan çalışanların ifadelerindeki yer alan sözcükler incelendiğinde sıklıkla vurguladıkları kelimeler analiz edilmiş büyük ve belirgin olarak kelime bulutu içinde yer almıştır. Bu noktada, katılımcıların ifadelerinde sıklıkla, "yönetim", "organizasyon", " holakrasi", "iş", "insan", "yönetilen", "sorumluluk", "farklı" gibi kelimelere vurgu yaptıkları saptanmıştır. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetime sahip organizasyonda çalışan örneklemin sorulara verdikleri yanıtlarda yaygın olarak kullandıkları kelimelerden yönetimde **bütünsel bakış**, **sorumluluk** ve **insan** öğelerinin ön planda olduğu söylenebilir (Şekil 66).

Şekil 66: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliğine İlişkin İfadeler Kod Bulutu



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemde yer alan çalışanların ifadeleri ile daha büyük ve belirgin olarakoluşturulmuş olan kod bulutunda katılımcıların, holarşi, holakrasi tarzı gerilim, sorumluluk alabilme, yetkinlik geliştirme, doğal liderlik ve çok seslilik şeklindeki kodlarla holakrasi tarzı yönetim sisteminde öne çıkan yetkinlikleri belirttikleri görülmektedir (Şekil 66).

3.2.2.2.3. Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin İfadeler Arası İlişki Analizi

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemi oluşturan çalışanların ifadeleri veri analizleriyle birlikte ifadeler arası ilişkilerin olup olmadığını saptamaya yönelik ilişki analizine tabi tutulmuştur.

Holarşi, çok seslilik, taktik toplantısı, holakrasi tarzı gerilim, yetkinlik geliştirme, aidiyet, öz yönetim, bilgi paylaşımı temalarının arasında kuvvetli ilişkiler oluşturduğu saptanmıştır.

- Holarşi ile geri bildirim, çok seslilik, insan odaklılık, tutkuyla çalışma, öz yönetim ve **sorumluluk alabilme** temaları arasında,
- Çok seslilik ile taktik toplantısı, geri bildirim ve holakrasi tarzı gerilim arasında,
- Taktik toplantısı ile geri bildirim, bilgi paylaşımı ve yetkinlik geliştirme arasında,
- Holakrasi tarzı gerilim ile doğal liderlik arasında,
- Yetkinlik geliştirme ile **sürekli gelişim** arasında,
- Aidiyet ile güvene dayalı ilişkiler arasında,
- Öz yönetim ile insan odaklılık arasında,
- Bilgi paylaşımı ile geri bildirim arasında
- Sorumluluk alabilme ile aşırı sorumluluk, taktik toplantısı, insan odaklılık, **girişimci olma** ve doğal liderlik arasında,
- Doğal liderlik ve çok seslilik arasında,
- Holakrasi tarzı gerilim ile geri bildirim, holarşi, öz yönetim, bilgi paylaşımı, **yetkinlik geliştirme**, taktik toplantısı, aidiyet ve **sürekli gelişim** arasında,
- Güvene dayalı ilişkiler ile taktik toplantısı ve holarşi arasında,
- Çok seslilik ile **liderlik etme**, öz yönetim, birbirine karşı sorumluluk, insan odaklılık, egosuzluk, aşırı sorumluluk, hesap sorulabilirlik, **sorumluluk alabilme**, doğal liderlik ve öz denetim arasında,
- Holarşi ile şeffaflık, birbirine karşı sorumluluk, güvene dayalı ilişkiler, insan odaklılık, egosuzluk ve taktik toplantısı arasında,

- Taktik toplantısı ile çeviklik, aşırı sorumluluk, egosuzluk, insan odaklılık, hesap sorabilirlik ve **tutkuyla çalışma** arasında,
- Roller ile **sürekli gelişim** ve egosuzluk arasında,
- **Tutkuyla çalışma** ile bilgi paylaşımı ve geri bildirim arasında,
- Öz yönetim ile birbirine karşı sorumluluk arasında,
- **Girişimci olma** ile egosuzluk ve **sorumluluk alabilme** arasında,

saptanmıştır (Şekil 67).

Holarşi örgütlenme biçimi ile **geri bildirim** arasında saptanan kuvvetli ilişki, holarşi örgütlenme yapısının çalışanlar arasında paylaşılan bilgi ve hatalardan ders çıkarma kültürünün oluşması üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Holarşi örgütlenme biçimi ile **çok seslilik** ilişkide holarşi örgütlenme biçiminde çalışanların farklı fikir beyanında bulunmalarına dayalı olarak yeni fırsatları saptamak konusunda etkili olduğu belirtilmektedir. Benzer şekilde holarşi örgütlenme biçimi ile **insan odaklılık** ve **öz yönetim** arasındaki kuvvetli ilişki insanın değerli olduğu bakış açısı ve çalışanların başka bir yönetim uygulamasına ihtiyaç duymadan iş ve proje süreçlerini tamamlayabildiklerin ifade etmektedir. Bu noktada holakrasi tarzı yönetime ilişkin holarşi algısının yönetsel süreçlerin önemli noktaları üzerinde kuvvetli etkiye sahip bir faktör olarak değerlendirildiği söylenebilir.

Holarşi örgütlenme yapısı ile kariyere ilişkin algılar temasının alt temalarından olan **tutkuyla çalışma** ve **sorumluluk alabilme** arasında kuvvetli ilişki saptanmıştır. Holakrasi tarzı örgütleme biçimi olarak holarşinin çalışama yönelik tutkular ile gönüllü ve rıza göstererek projelerde yer alma, sorumlu olarak iş süreçlerinde işi yüklenme üzerinde etkilidir. Bu noktada holakrasi tarzı yönetime ilişkin holarşi algısının kariyere ilişkin algılar üzerinde etkili olduğu söylenebilir.

Çok seslilik ile **taktik toplantısı, geri bildirim** ve **holakrasi tarzı gerilim** arasında da saptanan kuvvetli ilişki bulunmuştur. Çok seslilik teması çalışanlar iş ve projelerle ilgili hızlı hareket imkanı sağlamaktadır. Farklı fikirlerin ortaya çıkmasını mümkün kılan taktik toplantıları ise farklı görüşler ve yapılan hataların daha iyiye ulaşmada araç olarak değerlendirilmesini ifade etmektedir. Geri bildirim sayesinde organizasyonun mevcut ve potansiyel imkanlarını karşılaştırma fırsatı yakalayabilmekte ve bu yolla holakrasi tarzı gerilimler üzerinde etkili olduğu söylenebilmektedir.

Taktik toplantısı ile **geri bildirim** ve **bilgi paylaşımı** arasındaki kuvvetli ilişki, taktik toplantılarının farklı düşüncelerin paylaşılması bilgi paylaşımı ile de şeffaf olarak düşüncelerin diğer çalışanlar tarafından bilinmesi üzerinde etkili olmaktadır. Taktik toplantısının **yetkinlik geliştirme** ile kuvvetli ilişki içinde olması kariyere ilişkin algılar üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Bu bağlamda, taktik toplantılarında ortaya çıkan bilgi ve ihtiyaçlar çalışanların yetkinliklerini geliştirmelerine dayalı yeni kazanımlar ile bilgi sahibi olmalarında etkili olmaktadır.

Holakrasi tarzı gerilim ile **doğal liderlik** arasında ortaya çıkan kuvvetli ilişki, holakrasi tarzı yönetime özgü gerilimin doğal liderlik üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Yeni fırsatların yakalanması, mevcut şartların istenen sonuçları yapabilirliği üzerinde bilgilerin paylaşıldığı gerilimler doğal liderlerin ortaya çıkışı üzerinde kuvvetli yönde etkili olduğu söylenebilir.

Yetkinlik geliştirme ve **sürekli gelişim** arasında saptanan kuvvetli ilişki kariyere yönelik algılarda yetkinlik geliştirmenin çalışanın kendini sürekli geliştirmesi, yeni bilgiler öğrenmesi, farklı donanımlara sahip olması gerekliliği algısı üzerindeki sonucunu ifade etmektedir.

Aidiyet ve **güvene dayalı ilişkiler** arasında bulunan kuvvetli ilişki aidiyetin çalışanlar arası güven temasına yönelik algı ile bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Aidiyet algısının güvene dayalı ilişkiler kurma özelinde kuvvetli yönde etkili olduğu söylenebilir.

Öz yönetim ile **insan odaklılık** arasında oluşan kuvvetli ilişki çalışanların kendi kendilerini yönetme, kendi iş sınırları içinde sorumluluk alma ve inisiyatif kullanmasının insan odaklı yaklaşımı etkilediğini göstermektedir.

Bilgi paylaşımı ile **geri bildirim** arasında saptanan kuvvetli ilişki çalışanların bilgi paylaşımlarının farklı düşüncelerin ortaya çıkması, herkesin farklı fikirlerini sunması yönünde kuvvetli ilişkisinin olduğunu göstermektedir.

Sorumluluk alabilme ile **aşırı sorumluluk** arasında saptanan ilişki aşırı sorumluluğun ortaya çıkmasında sorumluluk alabilmenin etkili olduğunu **taktik toplantısı** ile ilişkide farklı fikirlerin ortaya çıkması ve değişimleri takip etmeye yardımcı olan toplantılara katkı koyduğu, **insan odaklılık** ve **doğal lidelik** arasında saptanan ilişki ise insan odaklı anlayış ve kendiliğinden ortaya çıkan doğal liderlik davranışını oluşturabileceği gösterilmektedir. Bununla birlikte **sorumluluk alabilme**

ve **girişimci olma** arasında ilişkide gönüllülüğün istek ve davranışının çalışanların girişimci olma davranış odaklı olarak üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır. Holakrasi tarzı yönetimde kariyere ilişkin algılardan sorumluluk alabilme yine kariyere ilişkin olan girişimci olma algısı üzerinde etkili olabilmektedir..

Doğal liderlik ile **çok seslilik** ilişki süreçte kendiliğinden bir liderin ortaya çıkabilmesi ve farklı fikirler ile düşüncelerin yaratılabilmesi noktasında etkili olduğunu göstermektedir. Bu noktada doğal liderliğin farklı fikirlerin rahatça ortaya koyulabilmesi ile ilişkili bir süreçte gerçekleşebileceği ifade edilebilir.

Holakrasi tarzı gerilim ile **geri bildirim** ilişkisi ortaya çıkan veya çıkması muhtemel fırsatların ve organizasyonun potansiyelinin saptanmasının yanısıra fikirlerin gerçekleşen işlere dönüşmesinde etkili olduğu söylenebilir. Benzer şekilde **holakrasi tarzı gerilim** ile **holarşi**, **öz yönetim**, **bilgi paylaşımı**, **taktik toplantısı** ve **aidiyet** üzerinde de ilişkisi bulunmuştur. Gerilimleri herhangi bir otorite olmadan yönetebilme, bilgilerin çalışanlar arasında paylaşımı, hızlı karar alma ve farklı fikirlerin ortaya çıkma süreci ile gerçekleşen taktik toplantılarının sonucunda organizasyonu benimseme ve bağlılık hissetme üzerinde yarattığı gözlemlenebilmektedir. **Holakrasi tarzı gerilim** ile **yetkinlik geliştirme** ve **sürekli gelişim** arasındaki ilişki sayesinde gerilimlerin çalışanların kendini çalışma hayatını değişkenlerine bağlı olarak geliştirme, yeniliği takip etme ve kendine katkı sağlama konularında yönlendirebildikleri söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetime yönelik algıların da kariyere yönelik **yetkinlik geliştirme** ve **sürekli gelişim** algısı üzerinde etkili olduğu da değerlendirilebilir.

Güvene dayalı ilişkiler ile **taktik toplantısı** ve **holarşi** arasındaki ilişki kişiler arası güven odaklı ilişkilerin toplantı süreçleri ve holarşi örgütlenme yapısı üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Çok seslilik ile **öz yönetim, birbirine karşı sorumluluk, insan odaklılık, egosuzluk, aşırı sorumluluk, hesap sorulabilirlik, doğal liderlik** ve **öz denetim** ilişkisinde farklı fikirlerin sunulmasının otorite ve yöneticinin olmadığı bir yönetim anlayışı, aynı çemberde yer alan çalışanların birbirlerinin yaptıkları işlerden sorumlu olmaları, insanın organizasyonda önemli bir değer olarak görüldüğünün yaşanması ilişkilerin egodan arınmış olması, aşırı sorumluluk alabilme, çalışanların birbirlerine yapılan iş ve sonuçlarla ilgili hesap sorabilir olması, süreç içinde liderlerin

kendiliğinden ortaya çıkması ve çalışanların kendilerini denetlemesi üzerinde etkili olduğu belirtilebilir. **Çok seslilik** ile **sorumluluk alabilme** ve **liderlik etme** arasındaki ilişkide çok sesliliğin hem sorumluluk üstleme hem de iş süreçlerinde liderlik davranışı sergilemede etkili olduğu vurgulamaktadır. Bununla birlikte, çok sesliliğin farklı düşünceleri ve fikirleri ortaya çıkarması diğer çalışanların farklı düşünceleri değerlendirerek yeni bir sorumluluk alanına girme veya yeni bir rol üstlenme gibi **sorumluluk alma** isteğini de etkileyecektir. Çok sesliliğin kariyere yönelik algılardam sorumluluk alabilme üzerinde etkili olduğu söylenbilir.

Holarşi ile **şeffaflık, birbirine karşı sorumluluk, güvene dayalı ilişkiler, egosuzluk, insan odaklılık** ve **taktik toplantısı** arasında ilişki bulunmaktadır. Holarşi örgütlenme yapısında tüm verilere çalışanlar tarafından ulaşılabiliyor olması, ortak olarak yer aldıkları iş süreçlerinden birlikte sorumlu olmaları, birbirlerine güven duyarak egodan arınmış ve insanı değer olarak gören yaklaşımı benimsemelerinin yanısıra taktik toplantılarında farklı fikirleri konuşabilmeleri mümkün olmaktadır.

Taktik toplantısı ile **çeviklik, aşırı sorumluluk, egosuzluk, insan odaklılık** ve **hesap sorabilirlik** arasındaki ilişki toplantı süreçlerinin hızlı, değişime adapte olarak çalışanların aşırı sorumluluk yüklenmeye gönüllülüğü ile egodan arınmışlık hatta bunun yerine insanı temel alan bakış açısının var oluşu ile hesap sorabilirliği üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte **taktik toplantıları**nın kariyere ilişkin algılardan olan **tutkuyla çalışma** yetkinliği ile ilişkisi hızlı ve farklı fikirlerin gerçekleştiği toplantıların çalışanların işlerini şevkli ve tutkulu ile gerçekleşmesine destek olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Roller ile **sürekli gelişim** ve **egosuzluk** arasında ilişki iş veya proje özelinde değişen rollerin çalışanın kendini geliştirmesi ve egosundan arınmış bir çalışma ilişkisinin gerçekleşmesinin mümkün olabileceğini göstermektedir. Sürekli değişen roller ve her yeni rolün çalışanda yarattığı ek katkı onu gelişim ve ilerlemeye teşvik ederken her rolün farklı yükümlüğü ile işin farklı noktalarında yer alıyor olması egoyu da bertaraf etmekte ve egonun oluşmasının önüne geçmektedir.

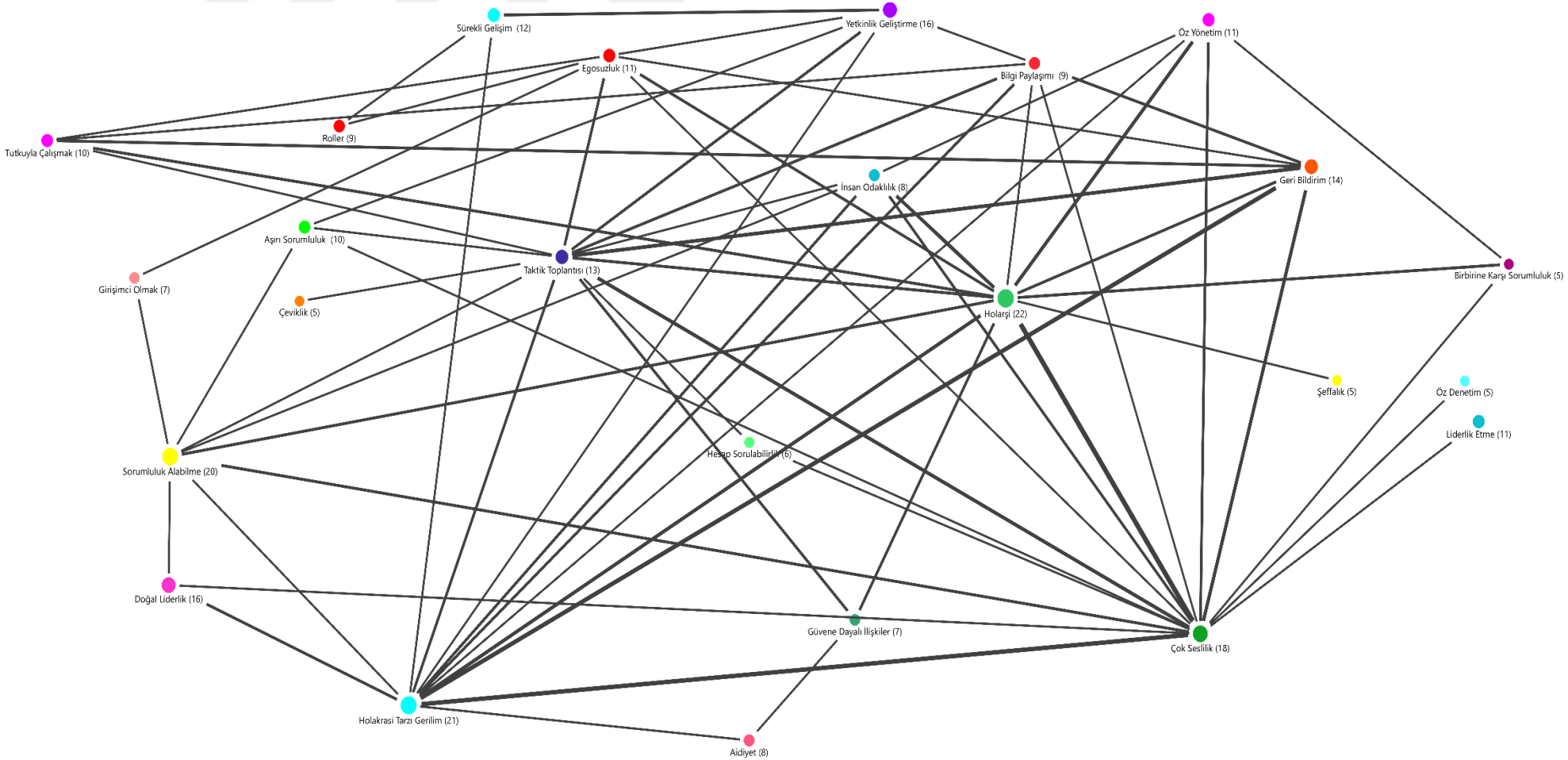
Tutkulu çalışma ile **bilgi paylaşımı** ve **geri bildirim** ilişkinin tutkulu çalışmanın farklı bilgileri veya tecrübeleri diğer çalışanlarla paylaşma, işin gereklikleri ile işin süreçlerine ilişkin bildirimlerde bulunulması üzerinde katkısı olduğu ortaya çıkmaktadır. Kariyere yönelik algı olarak **tutkulu çalışma** yetkinliğinin holakrasi tarzı

yönetime ilişkin bilgi paylaşımı ve geri bildirim algısı üzerinde etkili olduğu vurgulanmaktadır.

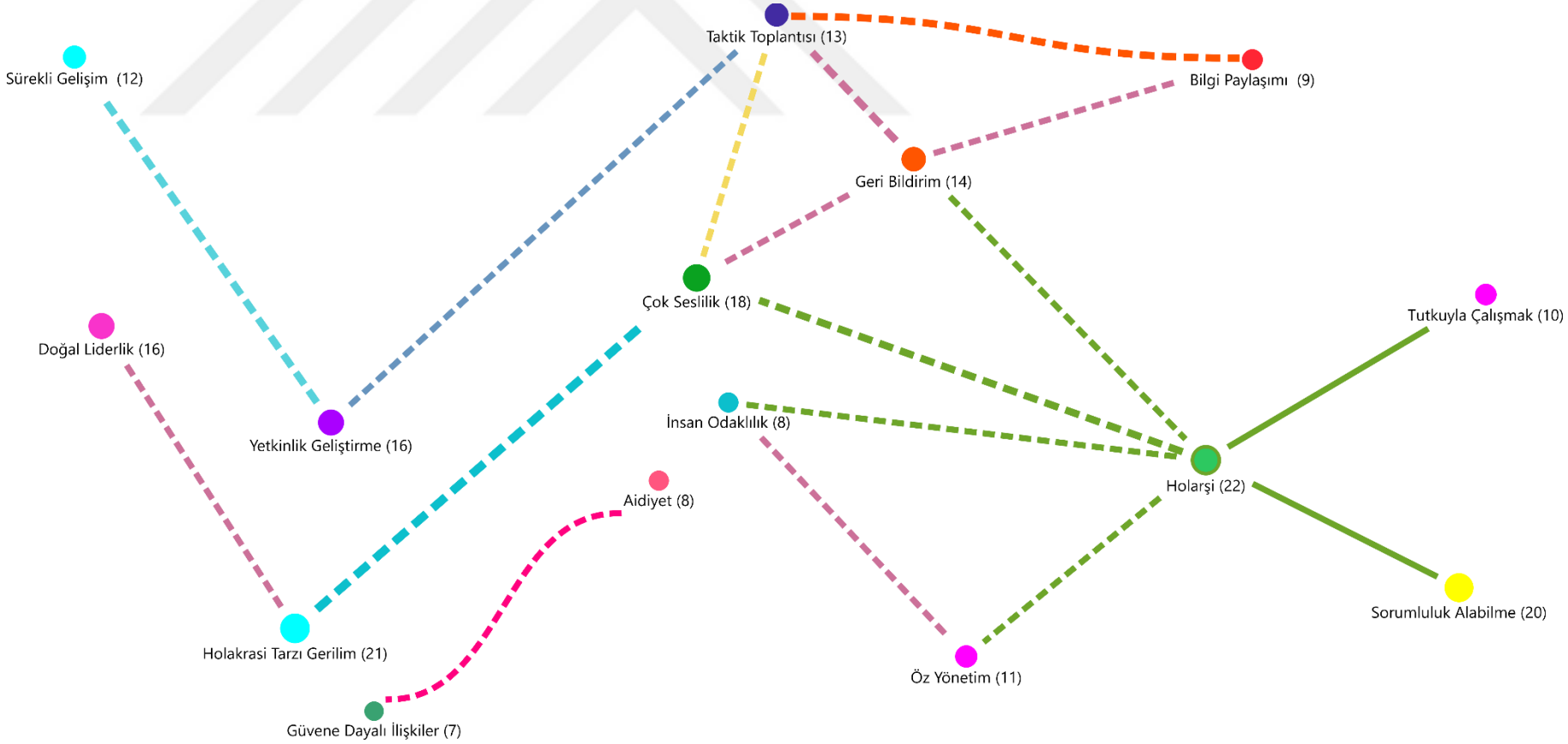
Öz yönetim ile **birbirine karşı sorumluluk** arasındaki ilişki kendi kendini yöneten çalışanlardan oluşan bir organizasyon iş süreçlerinde çalışanların birbirlerine yönelik sorumluluk taşımasının mümkün olduğunu göstermektedir.

Girişimci olma ve **sorumluluk alabilme** ile **egosuzluk** arasındaki egodan arınmanın girişimciliği destekleyebileceği şeklinde değerlendirilebilir. Kariyere yönelik girişimci olma ile sorumluluk alabilme algısının holakrasi tarzı yönetime ilişkin egosuzluk algını etkilediği de vurgulanabilir.

Şekil 67 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği İlişki Analizi



Şekil 68: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Örneklemin Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği İlişki Analizi (Kuvvetli İlişki Görünümü)



TARTIŞMA

Araştırma sonucu edinilen bilgiler konuya ilişkin yazınsal alan çerçevesinde tartışılmıştır. Bu kapsamda belirtilmesi gereken önemli bir nokta literatür kısıtlılığıdır. Ulusal ve uluslararası literatürde yer alan bilgiler ağırlıklı olarak holakrasi tarzı yönetimin tanımlanması ile ortaya çıkışında etkili olan değişkenlerin incelenmiş olması şeklindedir. Literatür ışığında holakrasi tarzı yönetim ile kariyer kararı verme yetkinliği veya holakrasi tarzı yönetimin kişilerin kariyer kararları yetkinliklerine etkisini inceleyen bilimsel bir çalışmayla karşılaşılmamıştır. Holakrasi tarzı yönetimin uygulanabilirliği hiyerarşi olgusu özelinde hem ulusal hem de uluslararası literatürde sıklıkla çalışılmış konulardan biri olmuştur. Buna karşın holakrasi tarzı yönetimin kariyer kararı bir diğer ifadeyle kariyer kararı verilirken yetkinlikler üzerindeki etkisi veya mevcut yetkinlikler ile ilişkisinin yanısıra ortaya çıkması muhtemel yeni yetkinliklerle ilgili sonuçlara katkısını ortaya koyan bir araştırma bulgusu elde edilememiştir. Çalışmada elde edilen bulgular ile holakrasi tarzı yönetimin ve holakrasinin hiyerarşi örgütlenme yapısından farklı yönleri ve kariyer kararı verilirken ortaya çıkan ya da çıkması olası yeni yetkinliklerin neler olabileceği nitel bir araştırma analiz sonucuna dayalı olarak değerlendirilmektedir.

Holakrasi tarzı yönetim teknolojik değişimle uyumlu bir yönetim anlayışı sunmaktadır. Holakrasinin ortaya çıkışında holakrasi tarzı yönetimin kendine has yönlerinin yanı sıra özellikle teknolojik değişim ve dönüşümün önemli payının olduğu söylenebilir. Değişime uyum sağlama gerekliliğinin bir sonucu olarak organizasyonların örgütlenme iç dinamiklerinde oluşan ya da oluşması muhtemel farklılaşmanın uygulanabilirliğine inanılarak oluşan bir fikirden doğduğu söylenebilmektedir. Holakrasi tarzı yönetim Amerika'da ilk gündeme geldiğinde dikkat çekmemiştir. Teknolojik değişimle birlikte 300'e yakın teknoloji şirketinin holakrasi "yöneticisiz yönetim" modeline geçişi ile holakrasi tüm dünyanın dikkatini çekmiştir.[620] Teknolojik gelişmeler ve sanayileşme döneminden kalan yönetim düşüncesinin güncel gelişme ve değişimlere uyum sağlama, beklentiyi karşılama, verimli iş süreçleri ile çıktıları oluşturabilme üzerindeki etkileri düşünüldüğünde yeni

[620]Barış Soydan, "**Holakrasi, 21. Yüzyılın Yönetim Modeli Mi?**", 04.12.2015, https://turkishtimedergi.com/genel/holakrasi-21-yuzyilin-yonetim-modeli-mi/, (15.04.2024), s.1.

bir yönetim tarzının gerekliliği de gündeme gelmiştir. Teknoloji insanların ihtiyaçlarını karşılamak, hayatlarını kolaylaştırmak yaşam kalitesi ile verimliliği artırmak hatta işleri daha etkili bir şekilde yapmak için tasarlanmış araçlar, sistemler, cihazlar, yazılımlar ve işlemlerden oluşmaktadır. [621] Holakrasi tarzı yönetim özerklik, ortak karar verme, öneri sistemi, merkezkaç yapı, yönetim kalitesi, yaratıcılık ve saydamlık gibi güçlü yönlere sahip olma özellikleri ile teknoloji aracılığında iş süreçlerini optimize ederek verimliliği arttırmaktadır. Robertson(2015), yönetime radikal yeni bir yaklaşım olarak holakrasiyi anlattığı bir konuşmasında vücudumuzu örnek gösterek; vücudun her biri özerk olan hücrelerle dolu olduğunu, bir hücrenin diğeriyle iletişim kurarken diğer hücrelere ne yapacaklarını söyleyen bir yönetici hücre bulunmadığını vurgulamaktadır. Bir sistemin tüm düzeylerde hem özerk hem de yönetişime sahip olmasının dinamik olarak çevreyle etkileşim halinde öğrenen ve değişen bir işlev yaratarak gerekli iletişimi herhangi bir yönlendirme olmadan sürdürebilen yapısına ilişkin vurguda bulunmuştur.[622]

Organizasyonlarda değişim süreçleri ile nedenleri birçok faktörden etkilenebilmekte ve etkileyebilmektedir. Organizasyon dış ve iç faktörlerin etkisi altında sürekli olarak değişen, değişmesi gereken, adapte olan ya da olması gereken yapı olarak rekabetçi ortamlarda var olabilmek için pazar koşullarını sürekli olarak gözlemlemek ve değerlendirmek zorundadır. [623] Çevresel taleplerin organizasyon süreçlerine ve etkisi değişimlerin öncelikli nedenleri arasında yer almaktadır. Müşteri beklentileri[624], rekabet baskısı[625] ve yasal düzenlemeler[626] organizasyonlarda değişim ihtiyacını belirleyen diğer ana nedenini oluşturmaktadır. Bununla birlikte özellikle günümüz çalışma hayatında dijital gelişim ve dönüşüm değişimin ana nedenleri arasında yer almaktadır. Dijital gelişim ve dönüşüm potansiyelini kullanabilme

[621] Özkan Göçer, "**Teknoloji Nedir? Kullanım Alanları, Faydaları, Örnekler**", 22.03.2022, https://www.ogocer.com/blog/teknoloji-nedir/, (15.04.2024), s.1.
[622] Brian Robertson, "**Holacracy: A Radical New Approach to Management**", 02.07.2015, https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI, (15.04.2024), s.1.
[623] Michael E. Porter, **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Pres, New York, 1988, ss.43-56.
[624] Philip Kotler ve Kevin Lane Keller, "**Marketing Management: Global Edition"**, 15. Baskı, Pearson Education, 2015,s. 78.
[625] Michael E. Porter, "**Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**", Free Pres, New York, 1980, (CS), s.67.
[626] Daniel F. Spulber, **Regulation and Markets**, Mit Press, Camridge, 1989, s.24.

becerisine sahip olmak gerekli şartların oluştuğunun göstergesidir.[627] Drucker (1999) bir çalışmasında en etkin şekilde yönetilen organizasyonların teknolojiyi en iyi kullanan organizasyonlar olduğunu vurgulayarak teknolojik ilerlemelerin organizasyonların verimliliğini artırabileceğini ve iş süreçlerini dönüştürebileceğini ifade etmiştir.[628] Hamel (2006) teknolojik yenilik ve organizasyonlarda yenilikçi kültürün ortaya çıkmasına vurgu yaparak, teknolojinin organizasyonların geleneksel hiyerarşik yapılarına meydan okuyabileceğini böylece daha esnek ve yenilikçi bir kültür oluşturabileceğini belirtmiştir.[629] Senge (2006) teknolojik yenilik ile rekabette üstünlük sağlama üzerine farklı bir bakış açısı sunarak rekabet avantajının bilgi teknolojilerinin gelişiminde organizasyonlarda bilgi paylaşımını ve öğrenmeyi teşvik ederek gerçekleşeceğini belirtmiştir.[630] Pfeffer ve Sutton (2006) teknolojik gelişmelerin organizasyonlardaki liderlik tarzını ve güç dağılımınının değiştirebileceği hem de bu değişimin nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin çalışmasında teknolojik değişimin organizasyonların mevcut güç dinamikleri ve liderlik tarzlarının da köklü yenilikler yaratacağını vurgulamıştır.[631] Hammer ve Champy (2009) teknolojinin iş süreçlerinin yeniden düzenlemesi üzerine etkilerini incelemiş ve yenilikçi teknolojilerin iş süreçlerini temelden dönüştürdüğünü bu yolla organizasyonlara rekabet avantajı sağladığını belirtmiştir.[632] Cameran ve Green (2015) organizasyonlarda başarılı bir değişimin için liderlik, iletişim ve çalışan katılımı faktörlerinin de süreçte yer alması gerekliliği vurgusunda bulunmuştur.[633] McAfee ve Brynjolfsson (2017), inovasyon odaklı teknolojik gelişmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için organizasyonların iş modellerini yeniden ele alması gerekliliğini[634]

---

[627] Erik Brynjolfsson ve Andrew McAfee, **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**, W W Norton & Co., 2014, ss.112-129.
[628] Peter F. Drucker, **Management Challenges for the 21st Century,** 1. Baskı, Elseiver, UK, 1999, s.85.
[629] Gary Hamel, **The Future of Management**, Harvard Business Review Press, New York, 2006, s.68.
[630] Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, 2. Baskı, Random House Business, London, 2006, s.85.
[631] Jeffrey Pfeffer ve Robert I. Sutton, **Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management**, Harvard Business Review Press, USA, 2006, s.41.
[632] Michael Hammer ve James Champy, **Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution,** Harper Business, New York, 2009, s.43.
[633] Esther Cameron ve Mike Green, **Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change**, 4. Baskı, Kogan Page, UK, 2015, s.136.
[634] Andrew McAfee ve Erik Brynjolfsson, **Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future**, W.W. Norton & Company, 1. Baskı, New York, 2017, ss.88-105.

vurgulamıştır. Zuboff (2019) ise teknolojik gelişimin organizasyonların yapısını ve kültürünü dönüştürebileceğini ifade etmiştir.[635]

Teknolojik gelişme ile organizasyonel değişim arasındaki ilişki araştırmalarda çeşitli perspektiflerinden incelendiğinde değişimin kaçınılmaz ve organizasyonlarda geçmişe göre daha derin hatta daha köklü bir biçimde ortaya çıkmasının nedeni net bir biçimde anlaşılabilmektedir. Bu noktada tez çalışması kapsamında holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş teknoloji yoğun 2 farklı organizasyonda çalışanlardan elde edinilen olan bilgiler ile yönetim anlayışına ilişkin değerlendirmeler ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulardan **hiyerarşi, kültür, liderlik, değişime direnç**, **hesap sorulabilirlik** ve **kariyer yetkinliklerine** sonuçlar literatürde yer alan bazı araştırma verileri ile birlikte değerlendirilerek tartışılacaktır.

Teknoloji temelli değişim ve dönüşüm iş süreçleri ile birlikte yönetim anlayışında da gerçekleşmektedir. Böylece yönetim anlayışındaki değişim ile **hiyerarşi** yapısı holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş organizasyonda hem de holakrasi tarzı yönetim anlayışına sahip organizasyonlar da farklılaşmaktadır.

Nahm ve diğerleri (2003) imalat sektöründe gerçekleştirdikleri araştırmada hiyerarşide örgütlenme biçiminde katman sayısı ile hem yatay entegrasyon düzeyinin, karar verme odağı ve iletişim düzeyi üzerinde anlamlı hem de doğrudan etkisi olduğunu saptamıştır.[636] Widhiastuti (2012) hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip organizasyonlarda resmi iletişimin uygulanma sürecine yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Organizasyonel iletişimin hiyerarşik organizasyon yapısında bir takım sorunlarla karşılaşmasının yanısıra bürokrasinin rolü, hedefleri, iletişim programının takvimi ile bazı kararların organizasyonun amacı ve beklentileriyle uyumlu olmaması gibi iletişim sorunlarının yaşandığına ilişkin verilere ulaşmıştır.[637] Kalay ve Lynn (2016) kamu sektörü çalışanı yöneticilerden elde ettikleri verilerde merkezileşmenin organizasyonlar üzerinde önemli olumsuz etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Daha katmanlı hiyerarşik yapıların iletişimdeki engelleri

[635] Shoshana Zuboff, **The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power**, Public Affairs, New York, 2019, ss.145-162.
[636] Abraham Y. Nahma, Mark A. Vonderembse ve Xenophon A. Koufteros, "The Impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance", **Journal of Operations Management**, Cilt:21, 2003, s.281.
[637] Hardani Widhiastuti, "The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure", **International Journal of Social Science and Humanity**, Cilt:2, Sayı:3, 2012, s.185.

artırarak bilginin üst yönetimden alt kadrolara iletilmesinde gecikmelere neden olabileceği ortaya koyulmuştur.[638] Smith, Johnson ve Brown'un (2020) araştırmasında geleneksel hiyerarşik yapıların hem iletişim etkinliğini olumsuz etkilediği hem de çalışanların üst yönetimle iletişim kurma konusunda zorluklar yaşayarak bilgi akışının engellendiğinin algılandığını belirlemişlerdir.[639] Ghosh ve diğerleri (2020) hiyerarşik organizasyon yapısında ve iş tasarım seçimlerinde iş deneyimleri konusunda en üst düzeydeki kişinin organizasyon içindeki etkisinin daha fazla öğrenme sinyali ile ilişkili olduğunu buna karşın hiyerarşide üst basamaklara çıktıkça performansının azaldığını, tasarımsal seçim ve karar verme sürecinde ise kıdemli yöneticilerin etkisi altında olduğunu saptamışlardır.[640] Gedik (2022) ise organizasyonel çalışma takımlarının hiyerarşi derecesi ile üyelerin yardım etme davranışı arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Organizasyonel çalışma takımlarında hiyerarşinin yardım etme davranışı ile negatif ilişkili olduğu aynı zamanda bu ilişkinin üyelerin hiyerarşi meşruiyeti algıları tarafından düzenlendiğini saptamıştır. Bulgulardan biri takım üyeleri hiyerarşiyi daha az meşru (daha az adil ve daha az uygun) olarak algıladığında yardım etme davranışıyla daha da olumsuz ilişki oluşturduğudur. Takım üyeleri hiyerarşiyi daha fazla meşru olarak algıladığında ise üyelerin yardım etme davranışı üzerinde net etkisinin bulunmaktadır.[641]

Tez araştırmasında elde edilen bulgularda holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin holakrasi tarzı yönetime ilişkin değerlendirmelerinde hiyerarşiye ilişkin görüşleri, holakrasi tarzı yönetimin yaratıcı, hızlı, pratik ve bağlılığı arttıran güven ortamında çalışmayı ortaya çıkartacağı beklentisi temellidir. Yönetici otoritesi olmadan farklı bilgilerin kişiler arasında paylaşımı ile çalışanların yetkinlikleri arttırmasına ve kendini geliştirmeye izin vereceğine yönelik olmuştur. Bunun yanısıra holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemden elde edilen bulgular ise yönetici unvanı ve yönetim departmanının bulunmamasının çalışanların beklentilerinin hiyerarşi örgütleme yapısına sahip bir organizasyona göre olumlu

[638] Faruk Kalay ve Gary S. Lynn, "The Impact of Organizational Structure on Management Innovation: an Empirical Research in Turkey", **Journal of Business, Economics and Finance –Jbef**, Cilt:5, Sayı:1, 2016, s.125,133.

[639]

[640] Sourobh Ghosh ve Stefan Thomke, **The Effects of Hierarchy on Learning and Performance in Business Experimentation**, Harvard Business School, USA,2020,s.27.

[641] Yeliz Gedik, "Hierarchy and Helping Behavior in Work Teams: The Role of Legitimacy Perceptions", **Journal of Yasar University**, Cilt:17, Sayı:67, 2022,s.718.

yönde farklılaştığı yönündedir. Hiyerarşi örgütlenme yapısı ile holakrasi tarzı yönetim örgütlenme yapısı karşılaştırıldığında holakrasi tarzı örgütlenme yapısında yönetimin takım çalışması odaklı olmasının çalışanların hem kendilerini hem de yetkinliklerini geliştirme yönünden verimli, denetim, inisiyatif alma, karar verme gibi yönetsel süreçler özelinde destekleyici, bilgi paylaşımı, veriye erişim ile şeffaflık noktasında da farklılaştığı yönünde olmuştur. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların holakrasi tarzı yönetime ilişkin beklentilerinin ve deneyimlerinin hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip bir organizasyona göre farklılaştığı söylenebilir. Literatürde hiyerarşi ile ilgili araştırma sonuçları tez kapsamındaki sonuçlarla karşılaştırıldığında holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ancak o yapıdaki bir organizasyonda çalışma varsayımı altında ki ifadeler ve hiyaearşi algıları birbirinden farklı oluşmuştur.

Tezin araştırmasında dikkat çeken diğer bulgu ise **liderliğe** yönelik ifadelerdir. Tannenbaum ve Schmidt (2009)'in yöneticilerin astlarıyla ilişkili olarak seçebilecekleri farklı liderlik davranışı kalıplarına ve liderlik davranışının aralığına odaklandığı araştırmada her tür eylemin yönetici tarafından kullanılan yetki derecesiyle ve astların karar vermelerinde sahip oldukları özgürlük miktarıyla ilişkili olduğu vurgulanmıştır.[642] Avcı ve Topaloğlu (2009) liderlik davranışları algısının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Hiyerarşik basamaklar arası farkın alt kademe yöneticilerden kaynaklandığı bununla birlikte çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını daha az ilişki odaklı ve daha çok kontrol odaklı olarak algıladığı bulunmuştur.[643] Bakan ve Büyükbeşe (2010) liderlik türleri ve güç kaynakları konusunda mevcut ve gelecek durum karşılaştırması yaptıkları çalışmalarında kamu ve özel sektör eğitim kurumu yöneticilerinin otoriter liderlik tarzını uyguladığını ve gelecekte demokratik lider davranışlarının benimsenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Güç kaynaklarının kullanımında kamu yöneticileri ilk sırada yasal güç kaynağını kullanırken, özel sektör yöneticileri

[642] Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt, **How to Choose a Leadership Pattern**, Harvard Business Review, USA, 2009,s.4.
[643] Umut Avcı ve Cafer Toplaoğlu, "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **KMU İİBF Dergisi**, Cilt:11, Sayı:16, 2009, s.1.

uzmanlıktan doğan güç kaynağını kullanmaktadır.[644] Yukl ve Gardner (2012) liderliğin karmaşıklığını ve önemini vurgulayarak liderliğin çeşitli faktörlerin etkileşimiyle şekillendiğini ve bu faktörlerin arasında organizasyon kültürünün de etkili olduğunu belirtmiştir.[645] Taşgit ve Temiz-Sert (2017) örgüt yönetiminde hangi liderlik tarzının örgütsel yapının hangi boyutuyla daha fazla etkileşimde olduğunu tespit etmek amacıyla bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Stratejik liderlik ve karizmatik liderliğin örgütsel yapının adem-i merkezileşme boyutu ile hizmetkâr liderliğin ise iletişim boyutu ile ilişkili olduğu olduğu saptanmıştır.[646] Güven (2020) atamayla ve seçimle iş başına gelen kamu yöneticilerinin kurumlarında sergiledikleri davranışlarının çalışanlarının performansı ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini çalışanların algıları ile değerlendirmişlerdir. Yöneticilerle çalışanlar arasında iletişim düzeyinin yüksekliği kararlara katılımda söz hakkı, organizasyonda aile ortamı oluşturmuş olması sorumluluk ve hesap verebilirlik konusunda yöneticilerin aktifliği örgütsel başarının artmasını sağlayacaktır şeklinde değerlendirilmiştir.[647] Mulinsyah (2020) liderin davranış biçimi, iletişim kurma şekli, astlarıyla etkileşimde bulunma durumu, insanları yönlendirme süreci ile etkisinin hem motivasyona hem de belirli bir göreve yönelik olarak değişebileceğini vurgulamıştır. Bununla birlikte liderin astlarını motive etme biçiminin yanı sıra çabaların karşılık ekonomik ve ekonomik olmayan ödüller sunduğunda bu durumun pozitif liderlik tarzı olarak algılandığı buna karşın yaptırım veya cezaya dayalı uygulamaların ise negatif bir liderlik tarzı olarak algılandığını belirtilmiştir.[648] Borna ve Wennberg (2023) ise finansal organizasyonlarda organizasyonel liderlik ve organizasyonel yapıların sürdürülebilir kalkınma üzerindeki etkisini incelemiştir. Liderliğin sürdürülebilirliği teşvik etmede kritik bir rol oynadığını, organizasyonel yapının ise sürdürülebilir uygulamalarının gerçekleşmesi ve başarısı üzerinde etkili olduğunu saptamıştır. Bu çalışma ile

[644] İsmail Bakan ve Tuğba Büyükbeşe, "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergîsi**, Cilt:12, Sayı:19, 2010, s.73.
[645] Gary Yukl ve William L. Gardner, **Leadership in Organizations**, 9. Baskı, Pearson Education, India, 2012, s.127.
[646] Yunus Emre Taşgit ve Havva Temiz-Sert," Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4, 2017, s.544.
[647] Ahmet Güven, "Kamu Çalışanlarının Atanmış ve Seçilmiş Yönetici Algıları", **Strategic Public Management Journal**, Cilt:6, Sayı:12, 2020, s.67.
[648] Dadah Muliansyah, "The Type of Hierarchical Leadership in Strated and Sustained Management in Organization", **Primanomics : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis**, Cilt:18, Sayı:1, 2020, s.54.

organizasyonel yapıların liderlik üzerinde etkili olduğu söylenebilir.[649] Lee ve Ding (2023) pozitif liderlik olarak görülen dönüşümcü liderliği belirli bir organizasyon kültürü altında incelemiştir. Çalışanlar düşük hiyerarşik kültür altında yüksek dönüşümcü liderlik ve en yüksek düzeyde performans geri bildirimi gösterirken yüksek düzeyde hiyerarşik kültür altında düşük dönüşümcü liderlik ve en düşük düzeyde performans geri bildirimi göstermektedir.[650]

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların değerlendirmelerinde holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda ortaya çıkacağı düşünülen liderlik tarzı dağıtılmış liderlik iken holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların ifade ettiği liderlik doğal liderlik teması altında yer almıştır. Bir başka ifade ile her iki örneklemin yanıtlarında organizasyonda keskin ve net görev tanımları olup bulunmasa da çalışanlar iş süreçlerini şekillendirebilme becerisine sahip lider olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar işleri üzerinde yetki sahibi olan, kararlarına müdahale edilmeden sorumluluk alabilen ve kendi sınırları içinde kendine liderlik edebilen kişiler olarak vurgulamıştır. Bu noktada liderlik üzerine özellikle organizasyon yapısı mevcut kültürün etkili olduğu söylenebilir. Literatürde yer alan çalışmalarda organizasyonel yapı ve kültürün liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında etkili bir faktör olduğu ortaya koyulmaktadır

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların ifadelerinde **değişime direnç** göstermeye eğilimli olmaları dikkati çeken bir bulgu olarak yer almıştır. Schabracq ve Cooper (1998), insanların günlük yaşamlarında belirsizliği azaltan konumsal rolleri olduğunu ve konumsal rollerini korumak için otomatik tepkiler geliştirdiklerini savunmaktadır. Bu nedenle, organizasyonel değişimin kişilerin konumsal rollerine meydan okuyarak streslerini arttırarak değişime direnmelerine neden olabileceği belirtilmiştir.[651] Predit (2000) organizasyonel değişime karşı direnci incelediği araştırmasında direncin mevcut durumu korumaya yönelik kısıtlayıcı bir

[649] Anton Borna ve Oscar Wennberg, "**The Impact of Organizational Leadership and Structure on Sustainable Development in Financial Organizations**", Malmö University, Leadership and Organization, Master Thesis, Sweden 2023, s.1.
[650] Michelle Chin Chin Lee ve Alyssa Yen Lyn Ding, "Hierarchical Culture as a Cross-Level Moderator of the Relationship between Transformational Leadership, Performance Feedback, and Employee Job Performance", **Merits**, Cilt: 3, 2023, s.504.
[651] Marc J. Schabracq ve Cary L. Cooper, "Toward a Phenomenological Framework for the Study of Work and Organizational Stress", **Human Relations**, Cilt:51, Sayı:5, 1998, s.625.

güç olduğu vurgusunda bulunmuştur.[652] Pardo del Val ve Martinez Fuentes (2003) değişime direnç yetersiz stratejik vizyon, siyasi çıkmaz ve başlangıç ile değişimi uygulama aşamasındaki yanlış veya çarpık algının neden olabileceğini öne sürmüştür. Çalışanlar arasında şüphecilik de direncin bir diğer nedeni olarak gösterilmiştir.[653] Hendrickson ve Grey (2012) işletme yönetimi ve sosyal hizmet mesleklerinde var olan farklı ve hatta paradoksal direnç görüşlerini incelemişlerdir. Her iki meslekte direncin tarihi ile fikrini inceledikleri çalışmada organizasyonel değişikliklerin başarılı uygulanmasında en büyük engellerden biri olarak kabul edildiğini ve yöneticilerin üstesinden gelmeleri gereken hatta beklenen, otomatik bir tepki olarak algılandığını belirtmişlerdir.[654] Karabal (2018) organizasyonel hafızanın hem değişime olan dirence etkilerinin hem de değişime direncin incelediği çalışmasında vazgeçmenin, değişime direnç ve örgütsel hafıza ile negatif yönlü ilişkisini ortaya koymuştur. Kurumların sahip oldukları bilginin, değişim durumunda olumsuz etkilerde bulunabileceği ve bu olumsuzluğun zayıflatılması için de vazgeçme yeteneğiyle hareket edilmesi gerekliliğini de vurgulamıştır.[655] Furxhi (2021) çalışanların organizasyonel değişime direnç göstermelerinin çalışanların olumsuz tavırlarının bir sonucu olarak ortaya çıktığını, bu durumun organizasyonel değişime motive olamamanın bir sonucu olduğunu belirtmiştir.[656]

Organizasyonel değişime direnç gösterme üzerine yapılan araştırmalarda direncin arkasında kişileri etkileyen çok sayıda faktör olduğu ortaya çıkartılmıştır. Faktörler arasında kişilerin konumsal rollerini koruma isteği, olası yanlış yönetilebilecek süreçlere karşı duyulan endişe, kısıtlayıcı bir güç olarak tepki verme biçimi, daha önce deneyimlenen süreç olmasının getirdiği sonuçlardan kaynaklı bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlar yer alabilmektedir. Tez araştırmasında

---

[652] Sandy Kristin Predit, "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change", **The Academy of Management Review**, Cilt:25, Sayı:4, 2000, s.784.

[653] Manuela Pardo del Val ve Clara Martínez Fuentes, " Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study", **Management Decision**, Cilt:41, Sayı:2, 2003, s.148.

[654] Stephanie Hendrickson ve Erin J. Grey, "Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective", **International Journal of Humanities and Social Science**, Cilt:2, Sayı:5, 2012, s.50.

[655] Cem Karabal, "Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler**", Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Dergi**, Cilt:1, Sayı:2, 2018, s.6

[656] Gendisa Furxhi, "Employee's Resistance and Organizational Change Factors", **European Journal of Business and Management Research**, Cilt:6, Sayı:2, 2021, s.30.

holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin %80'i holakrasi tarzı yönetime sahip bir organizasyonda çalışmak istediğini belirtmiştir. Bunun yanı sıra, ast-üst ilişkisinin olmaması ve işi en iyi yapan bilir mantığının çalışanlarda ne yapacağını bilememe ile alışık olmadıkları bir karar alma sürecinin korkutucu olduğunun dile getirilmesi görüşmelerde sözlü ifadeler olarak yer almıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda çalıştıkları varsayımı altında verdikleri yanıtlar da yönetime ilişkin algılar üst teması altında yönetici kimliği, denetimsizlik, sistem ve kendilik kontrolü alt temaları oluşmuştur. Yeni bir yönetim tarzını kabullenme, değişime direnç gösterme, kişilerin kontrol edilme isteği veya alışkanlıkların dışına çıkma zorlukları gibi etkilerin yeni yönetim tarzına ilişkin endişelerinin nedeni ana olduğu düşünülmektedir. Holakrasi tarzı yönetimin bilinirliğinin ve uygulamasınınazlığının yanısıra organizasyonel yapı içinde köklü değişimleri barındırması benzeri faktörler çalışanların endişe duyması, direnç göstermesi veya kabullenme güçlüklerini yazınsal alanda gerçekleştirilen araştırmalarla uyumlu olarak doğal bir süreç biçiminde ortaya koymaktadır.

Tez bulgularında, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu varsayımı altında yanıtladıkları sorulara %80'i holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda çalışmak istediklerini buna karşın çekinceleri olduğunu belirtirken holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen çalışanların değişime direnç özelinde ifadeleri yer almamıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların ifadelerinin makul etki düzeyinde verilebilecek yanıtlar olduğu ve değişimi kabullenme noktasında yazınsal alanda yapılan araştırmalarla benzer olarak tepki gösterebileceği söylenebilir.

Tez araştırmasında dikkat çeken bir diğer bulgu da holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların **kültüre ilişkin algı** temasında verdikleri yanıtlardır. Çalışanların holakrasi tarzı yönetimin Türk kültürüne uyumlu olmadığı, unvansızlığın ve yöneticisiz yönetim anlayışının mevcut kültürde yer alması için zamana ihtiyaç olduğu ve holakrasi tarzı yönetimin suistimal edilebilir olduğuna ilişkin ifadelerin organizasyonel yapıların toplumun kültürel yapısıyla uyumlu olması özelinde incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Hofstede (1980)'e göre güç mesafesi, bireyselcilik ve risk almaktan kaçınma düzeyleri yüksek olan toplumlarda değişime karşı yüksek düzeyde bir karşı duruş oluşurken güç mesafesinin, bireyselciliğin ve risk almaktan kaçınmanın çok düşük olduğu toplumlarda değişime karşı direnç düzeylerinin düşük ve değişimi kabullenme düzeyi ise yüksektir. Türkiye ise güçlü belirsizlikten kaçınma kültürel özelliğe sahip bir ülke olarak araştırmada yer almıştır.[657] Miroshnik (2002)'in bir araştırmasında toplumsal kültürden kaynaklanan değerler veya sosyal yapılar gibi unsurların organizasyonların faaliyetlerini, prosedürlerini ve çalışanlarını doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.[658] Şahal (2005) örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin algılamalarına ve kanaatlerine dayanarak incelediği tezinde, genç akademisyenlerin algıladıkları örgüt kültürünün ortak değer, norm ve davranışlar aracılığıyla sosyal bir tatmin yarattığı ve iş tatminlerinde de önem taşıdığı bulgusuna ulaşmıştır.[659] İşcan ve Timuroğlu (2007) organizasyondaki kültür tipinin iş tatmini üzerindeki etkisini incelenmiştir. Klan ve adokrasi kültürü, iş tatmini ile doğru yönlü bir ilişkiye sahipken hiyerarşi ve pazar kültürü ters yönlü ilişki içindedir.[660] Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) konaklama işletmelerinin sahip oldukları organizasyon kültürü boyutlarının iş tatmini üzerine etkisini konaklama işletmelerindeki çalışanların demografik özelliklerine göre değerlendirmişlerdir. Organizasyon kültürünün iş tatmini üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır.[661] Jung ve diğerleri (2008)'inin çok uluslu bir şirket çalışanları üzerinde yürüttükleri çalışmalarında içinde çalışanların çalıştıkları organizasyonun örgüt kültürüne kıyasla büyük ölçüde kendi ulusal kültürlerini oluşturan unsurların organizasyonel uygulamaları gerçekleştirirken etkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır.[662]

---

[657] Geert Hofstede, **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publication, United Kigdom, 1980, s.79, 83.

[658] Victorya Miroshnik, "Culture and International Management: A Review", **Journal of Management Development**, Cilt:21, Sayı:7, 2002, s.521.

[659] Eda Şahal, **Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2005, s.106.

[660] Ö.Faruk İşcan ve M. Kürşat Timuroğlu, " Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı:1, 2007, s.119.

[661] Bahattin Rızaoğlu ve Tuğrul Ayyıldız, "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 19, Sayı 1, 2008, s.18.

[662] Joo Jung, Xuemei Su, Miguel Baeza ve Soonkwan Hong, "The effect of Organizational Culture Stemming From National Culture Towards Quality Management Deployment", **The TQM Magazine**, Cilt:20, Sayı:6, 2008,s.631.

Aldulaimi ve Sailian (2012), Katar'da kamu çalışanları ile gerçekleştirdikleri bir araştırmada ulusal kültürün güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireyselcilik-toplulukçuluk ve erillik-dişillik boyutları ile değişime hazır oluş arasında kuvvetli bir ilişkisinin olduğunu saptamışlardır.[663] Pehlivan (2015) organizasyon kültürü, iş tatmini, organizasyonel iletişim, organizasyonel bağlılık ve bireysel performans kavramları ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler üzerinde kültürün etkisini araştırmıştır. Organizasyon kültürünün iş tatmini, organizasyonel iletişim, organizasyonel bağlılık ve bireysel performans üzerinde doğrudan etkisi olduğunu saptamıştır.[664] Keiser (2017)'de değerlerin kültürel birikimler üzerine kurulduğunu ve ulusal kültürün sırasıyla örgüt kültürü ve iş güvenliği kültürünü doğrudan şekillendirdiğini vurgulamıştır.[665] Dirik ve diğerleri (2017) liderlerin takipçilerini amaca yöneltmede kullandığı güç odaklarının niteliği ile organizasyon kültürünün hiyerarşi eğilimi boyutu açısından incelediği araştırmada sırasıyla hiyerarşi eğiliminin sert güç kaynaklarına yöneliminin yüksek olduğu koşullarda en çok zorlayıcı ve meşru gücün takipçiler tarafından algılandığını saptamışlardır.[666] Kandemir (2020) kamu kurumlarındaki memurların algılarına dayanılarak, toplumsal kültürün örgütsel değişim tutumuna etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü açıklamaya çalışmıştır. Toplumsal kültürün anlamlı bir şekilde örgütsel değişim tutumuna ve örgüt kültürüne etki ettiği sonucuna ulaşmıştır.[667] Bu bağlamda kültürün değişen koşullara uyum sağlama veya değişime direnç gösterme gibi farklı tepkilerin ortaya çıkmasında etkili bir faktör olduğu, araştırmada elde edilen holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların ifadelerinde holakrasi tarzı yönmetimin Türk kültürü ile uyumlu ve uygun olmadığı, unvansız ve yöneticisiz yönetim anlayışının alışkın olunan kültürde yer

---

[663] Saeed Hameed Aldulaimi ve Md Saaid Sailan, "The National Values Impact on Organizational Change in Public Organizations in Qatar", **International Journal of Business and Management**, Cilt:7, Sayı:1, 2012, s.182.

[664] Murat Özpehlivan, **Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği**, Okan Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Programı, Doktora Tezi, İstanbul, 2015, s.296.

[665]Nathanael Lincoln Keiser, **National Culture and Safety: a Meta-Analysis of The Relationships Between Hofstede's Cultural Value Dimensions and Workplace Safety Constructs**, Texas A&M University, Industrial/Organizational Psychology, Doctor of Philosophy, Texas, 2017, s.1.

[666] Deniz Dirlik, İnan Eryılmaz ve Sevinç Köse, "Hiyerarşi Eğilimi ve Liderin Güç Kaynakları Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Biçimleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi 5.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı**, Antalya, 2017,s.611.

[667] Hamza Kandemir, "Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Aracılığı ile Örgütsel Değişim Tutumları Üzerine Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2020, s.18.

edebilmesi için zamana ihtiyaç duyulduğuna ilişkin bulguların daha önce literatürde yer alan çalışmalarla benzerlik gösteren bir bulgu olduğu söylenebilir.

Tez araştırmasında elde edilen ve dikkat çeken bir bulgu ise **hesap sorulabilirlik**tir. Organizasyonlarda çaışanların yaptığı iş, görev ve sorumluluklarına yönelik yönetici veya üstlerine hesap verebilirlik olarak bilinen eylem holakrasi tarzı yönetim anlayışında farklılık göstermektedir. Hesap verebilirliğe ilişkin yazınsal alanda birçok araştırma bulunmaktadır. Hesap verilebilirlik bir organizasyonda uzlaşmaya varılmış hedefler çerçevesinde sorumluluk üstelenme[668], otoriteye hesap verme ve bunun karşılığında otoritenin meşruluğu ve bilgisinin yeterliliği içinde karşı tarafı sorgulamayı içermektedir.[669] Bir organizasyonda hesap verebilirliğin var olması en alt kademeden en üst kademeye kadar her aşamada çalışanların bir üste hesap verme durumu ile yukarıya doğru kademe çıkıldıkça sorumluluğun genişlemesini de içermektedir.[670] Sorumluluk, alınan karar ve yürütülen faaliyetleri kontrol edebilme yetkisi verirken hesap verebilirlik, gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarını denetlemek ve bu sonuçların hesabının verilmesini sağlamak için tamamlayıcı bir rol oynamaktadır.[671] Hesap verilmenin başarısı ise yönetici ve çalışan ilişkisine bağlı olarak değişmektedir. Çalışanın hissettiği sorumluluk, hesap vermenin beklentileri farklılaştırması, görev veya etkinliğin çalışan algısı üzerinde kontrol hissine yol açmasına göre farklılık göstermektedir.[672] Lindkvist ve Llewellyn (2003) ademi merkeziyetçi bir organizasyon yapısının hesap verebilirlik üzerinde etkisinin çalışanlara güvenildiği ve belirlenen sınırlar dahilinde önemli ölçüde takdir yetkisi verildiği duygusunu oluşturabileceğini bununla birlikte mevcut kaynakların hedeflere kanalize olmasında da hesap verilebilirliğin bir araç olarak düşünülebileceğini

---

668 Coşkuncan Aktan, Serpil Ağcakaya ve Dilek Başaran, "Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık", **Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, s.169.

669 Bekir Parlak, **Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2011, (Kamu), s.193.

670 Kadir Akyüz, **Kamusal Hesap Verebilirlik ve Medya,** Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2006, s.20.

671 Mustafa Doğukan Çakmak, **Kamu Özel Sektör İşbirliklerinde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Maliye Programı, Doktora Tezi, Manisa, 2022, s.73.

672 Jennifer J. Dose ve Richard J. Klimoski, "Doing the Right Thing in The Workplace: Responsibility in The Face of Accountability, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt:8, Sayı:1, 1995, s. 35.

vurgulamışlardır.[673] Ammeter ve diğerleri (2004) güven duygusu ve hesap verebilirliğin organizasyonlardaki davranışlar üzerinde önemli ve geniş kapsamlı etkileri olduğunu, yöneticinin sağladığı güven duygusunun hesap verebilirlik standartlarını etkilediğini belirtmişlerdir.[674] Frink ve diğerleri (2008) organizasyonel sistemlerde hesap verebilirliğin niteliği ortak norm ve kurallarla çalışan davranışını etkileyeceği vurgusunda bulunarak hesap verebilirliğin hiyerarşi örgütlenmenin doğası gereği ortaya çıktığını belirtmişlerdir.[675] Han ve Hong (2019) çalışanlar tarafından algılanan özerklik düzeyinin hesap verebilirlik üzerine etkisini incelediği çalışmasında çalışan özerkliğinin hesap verebilirlik üzerinde olumlu etkisini tespit etmişlerdir.[676] Tez bulgularında holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların hesap sorulabililik üzerine ifadeleri denetleyebilme, sorgulama ile çalışanların veya takımların sorularına açıklama getirme ve bu durumdan çalışanların rahatsızlık duymadığı yönünde olmuştur. Literatürde yer alan araştırmalar hesap verebilirlik üzerine gerçekleştirilen araştırmalardır. Hesap verebiliğin hiyerarşinin algılandığı ve var olduğu organizasyonların doğası gereği ortaya çıktığı ve hiyerarşi örgüt yapısı üzerine araştırmalarda yer aldığı saptanmıştır. Bununla birlikte, güven duygusu, çalışanın algıladığı özerklik ve sorumluluk da yazınsal alanda incelendiği yordayıcılardır. Literatürde yer alan hesap verebilik kavramının kendine özgü örgütlenme biçimi ile holakrasi tarzı yönetime sahip organizasyonda hesap sorulabilirlik olarak yer alması yeni ve özgün tez bulgusu olarak yorumlanmaktadır.

Araştırmada elde edilen bir diğer bulgu da kariyer kararını etkileme potansiyeli olan **yetkinlikler**e ilişkindir. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlara göre yetkinlikler; gelişim odaklılık, deneyim, mesleki bilgi, sorun çözme, takım çalışması, bilgi paylaşımı, özgüven ve farkındalıktır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların ifade ettikleri yetkinlikler ise sorumluluk alabilme, yetkinlik geliştirme, sürekli gelişim, liderlik etme, tutkuyla çalışma, kişisel gelişim,

---

[673] Lars Lindkvista ve Sue Llewellyn, "Accountability, Responsibility and Organization", **Scand. J. Mgmt**., Cilt:19, 2003, s.267.

[674] Anthony P. Ammeter ve diğerleri, "A Social Relationship Conceptualization of Trust and Accountability in Organizations", **Human Resource Management Review**, Cilt:14, Sayı:1, 2004, s.65.

[675] Dwight Frink ve diğerleri , "Meso-Level Theory of Accountability in Organizations", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Cilt:27, 2008, s.177.

[676] Yousueng Han ve Sounman Hong, "The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy, **Review of Public Personnel Administration**, Cilt:39, Sayı:1, 2019, s.3.

takım çalışmasına yatkınlık ve sorgulayıcı olmadır. OECD (2019) 2030 yılı için geleceğin eğitim ve becerileri raporunda dönüştürücü yetkinlikleri değer yaratmak, gerilim ve çatışmaları uzlaştırmak ile sorumluluk almak olarak belirlenmiştir.[677] McKinsey & Company (2020) Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü Raporu'nda dijitalleşme, otomasyon ve yapay zeka teması ile sosyal ve teknolojik yetkinliklere duyulacak ihtiyacı vurgulamaktadır. İleri seviye bilişsel yetkinlikleri; yaratıcılık, karmaşık bilgi yorumlama, proje yönetimi, eleştirel düşünme ve karar alma yetkinliği olarak belirtirken sosyal yetkinlikleri girişimcilik, çevreyle uyum becerileri, empati, ileri seviye iletişim adapte olabilme ve sürekli öğrenme olarak açıklamaktadır.[678] Çelik-Sezer (2021) "İşlerin Geleceği ve Geleceğin İşleri" başlıklı raporunda sektör ve yapılan iş ne olursa olsun çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin daha iyi uyum sağlama, sürekli öğrenme ve kendini geliştirme, girişimcilik, inisiyatif alabilme, empati kurabilme, başkalarını yönetebilme, başkalarına bir şeyler öğretebilme olduğunu vurgulamıştır.[679] PWC (2021) "Geleceğin Çalışma Hayatı ve Yetkinlikler" araştırmasında iş dünyasında insan kaynakları alanından 4000 kişiyle çalışmıştır. Çalışanların fiziken ve ruhen iyi olma hâli, çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık ile sonuç odaklı karar verme, bulut teknolojiler ve otomasyona yatırım yapılması gerektiği bulguları elde etmiştir.[680] PISA (2022) Türkiye Raporu'nda 21.yy yetkinlikleri olarak eleştirel düşünme, yaratıcılık, araştırma ve sorgulama, öz yönetim, inisiyatif ve süreklilik, bilgi kullanımı, sistem düşüncesi, iletişim, derinlemesine düşünme yetkinliğini öne çıkarmıştır.[681] Dünya Ekonomik Forumu (2023) Geleceğin İşleri Raporu'nda 2023 yılı çekirdek becerilerini; analitik ve yaratıcı düşünme, dayanıklılık, esneklik, farkındalık, merak, yaşamboyu öğrenme, liderlik, empati, sosyal etkileşim olarak vurgularken 2023-2027 yılları arasında

[677] OECD,"**OECD Future of Education and Skills 2030**", 01.2019, https://www.oecd.org/education/2030-project/, (23.05.2024), s.6.

[678] McKinsey&Company,"**İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü: RaporÖzeti**",Ocak2020,https://www.mckinsey.com/tr/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Turkey/Our%20Insights/Future%20of%20Work%20Turkey/Isimizin-Gelecegi-Turkiye-Raporu-Yonetici-Ozeti-Ocak-January-2020.ashx,(21.05.2024),s.6.

[679] İlay Çelik Sezer, "**İşlerin Geleceği ve Geleceğin İşleri**", TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi, 06.2021, https://bilimteknik.tubitak.gov.tr/system/files/makale/gelecegin_meslekleri.pdf, 23.05.2024, s.37.

[680] PWC, "**Geleceğin Çalışma Hayatı ve Yetkinlikler Araştırması**", 09.2021, https://www.pwc.com.tr/gelecegin-calisma-hayati-ve-yetkinlikler-arastirmasi, 23.05.2024, s.1.

[681] PISA, "**Türkiye Raporu**", TC Milli Eğitim Bakanlığı, 21.03.2024, https://pisa.meb.gov.tr/www/raporlar/icerik/5, 23.05.2024, s.37.

odaklanılacak tahmini becerileri yapa zeka ve büyük veri, dizaynı ve kullanıcı deneyimi, liderlik ile sosyal etkileşim olarak saptamıştır.[682]

Holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonda çalıştıkları varsayımı ile sahip olunması gereken yetkinlikleri ifade eden çalışanlar ile holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonda çalışanların bu yönetim tarzına sahip organizasyon için yetkinlik beklentilerinin birçok noktada örtüştüğü ve geleceğin yetkinlik beklentileri ile çalışanların ifadelerinin oldukça benzer yetkinlikleri içerdiği söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyonların geleceğin yetkinliklerine cevap verebilecek nitelikte bir yönetim tarzı olarak değerlendirilebileceği de bu bilgiler ışığında ifade edilebilir.

[682] World Economic Forum, s.34.

SONUÇ ve ÖNERİLER

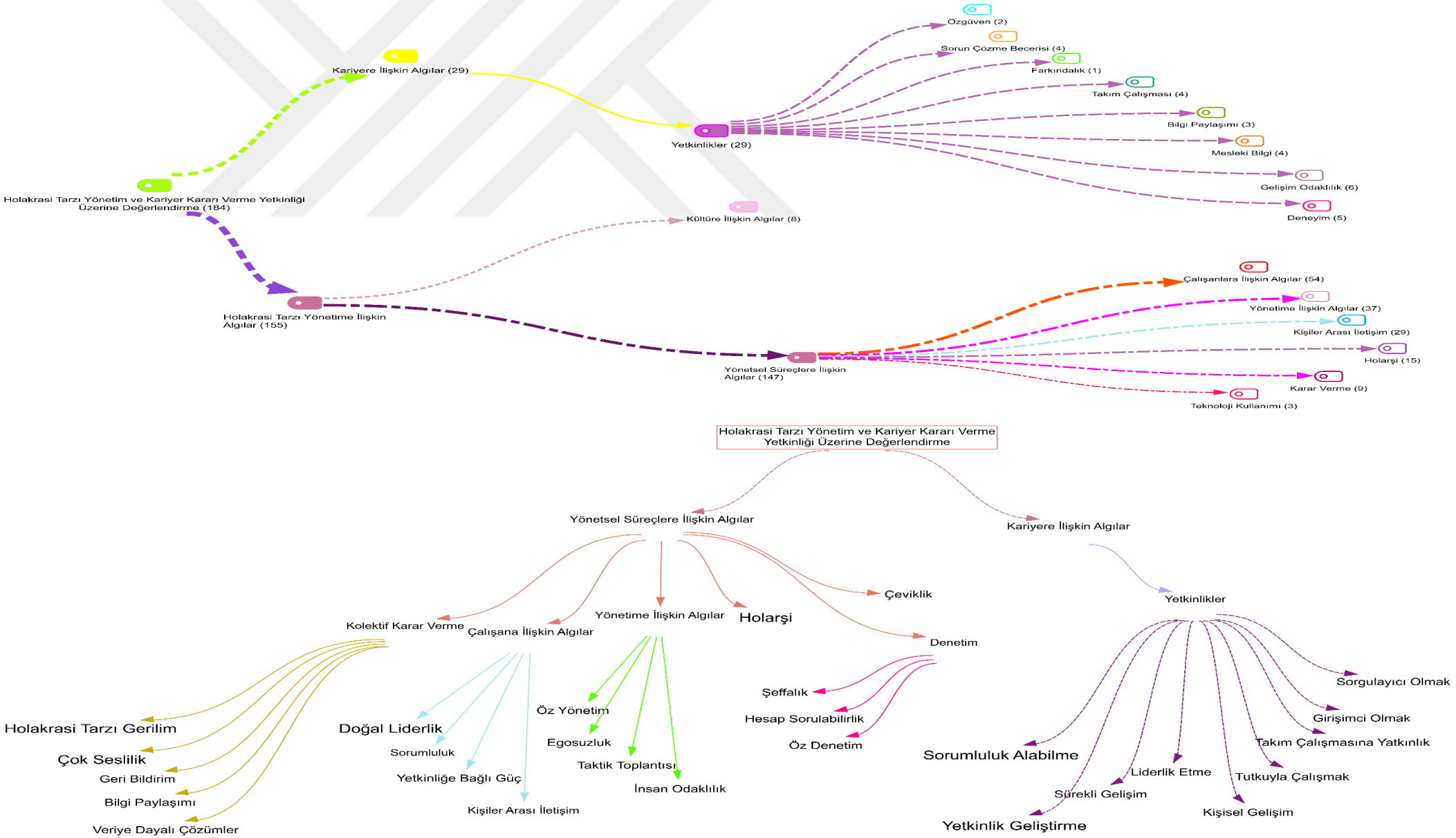
Holakrasi tarzı yönetim ortaya çıkışı yeni, farklı ve yaygınlaşmakta olan bir yönetim tarzıdır. Unvan ve ast-üst ilişkilerini ve algısını değiştirerek hem denetim mekanizmasının alışılagelmiş anlamını hem de çember çalışma gruplarıyla tüm çalışanlara güç ve sorumluluk yükleyerek çalışma ilişkileri ve organizasyon yapısına yeni bir kmlik kazandırmaktadır. Bu noktadan yola çıkarak, holakrasi tarzı yönetim anlayışının geçerli olduğu bir organizasyonda yeni yetkinliklerin oluşup oluşmadığı veya hangi yetkinliklerin ön plana çıkacağı sorgulama ve araştırmaya açık bir alanı ifade etmektedir.

Araştırmanın amacı, holakrasi tarzı yönetim anlayışının kişilerin kariyer kararı verme yetkinliği üzerindeki etkisi hakkında kuramsal çerçevede verilen bilgilere dayalı olarak uygulama verileri elde etmektir. Araştırmada sağlıklı verileri elde etmek için geleneksel bir organizasyon yapısı ile holakrasi tarzı yönetimi uygulayan iki firma çalışanlarının yanıtları karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda, örneklem olarak teknoloji yoğun kimya sektörü ile gıda sektöründe çalışan kişilerle çalışılmıştır. Tezin araştırma konusu özelinde yönlendirilen nitel araştırma sorularıyla birlikte çalışılan kurum, yaş aralıkları, cinsiyet, medeni durum, toplam çalışma hayatlarındaki kıdemleri, mevcut firmadaki kıdem, en önemli veya temel olarak nitelendirilen ilk yetkinlikler ve organizasyonda çalışma gerekçesi/organizasyonda pozisyonlara ait değişkenlerden elde edilen bulgular özelinde analiz edilerek yorumlanmıştır.

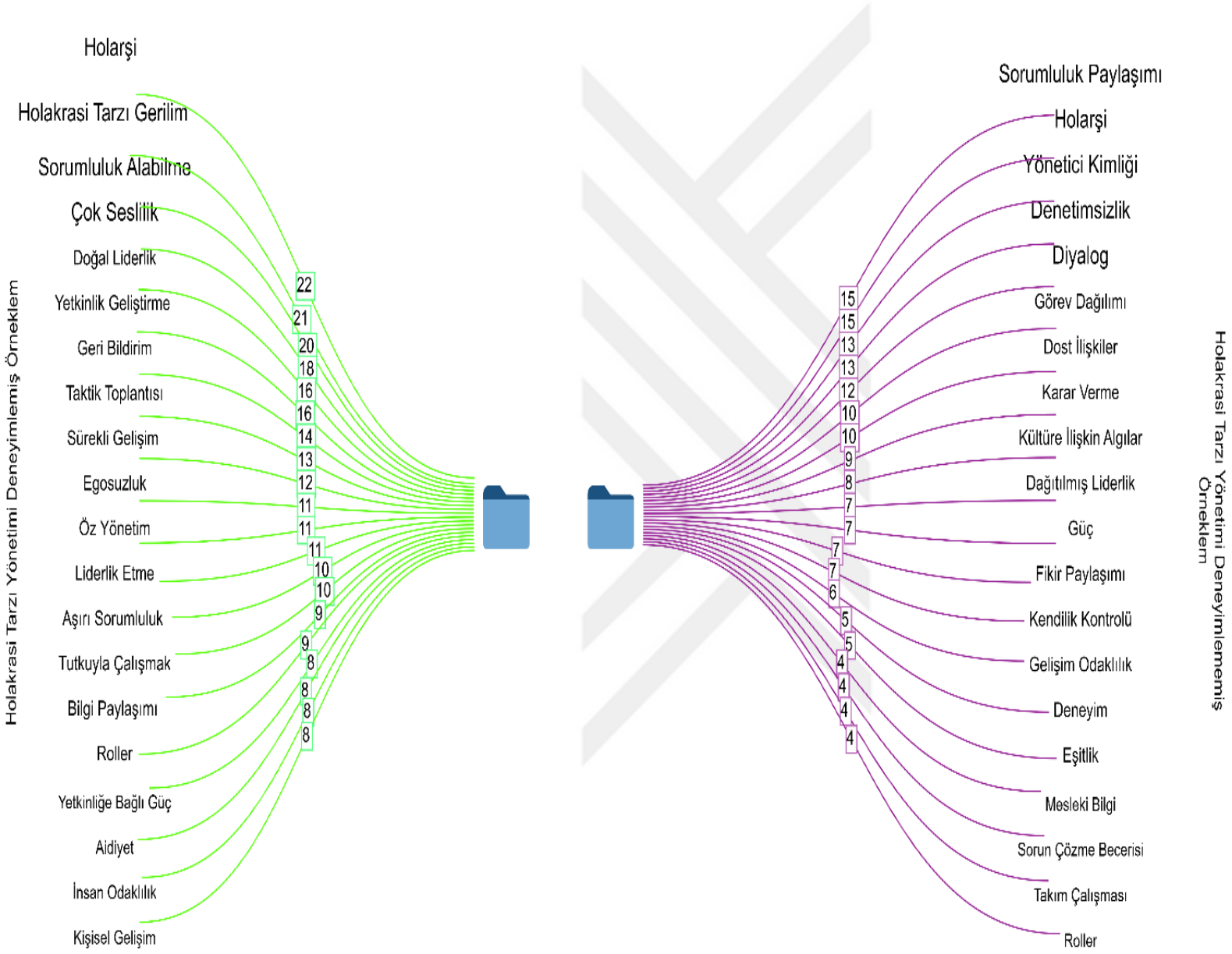
Araştırmada elde edilen ilk veri analizi holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklem, ikinci analiz ise holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklem özelindedir. İlk örneklemde 10 çalışan, ikinci örneklemde 15 çalışanın katılımıyla toplam 25 çalışandan oluşan örneklem üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Örneklem seçimi amaçlı örneklem yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Gönüllülük katılım esası ile gerçekleşen ve derinlemesine görüşme tekniği ile gerçekleşen görüşmelerde yarı yapılandırılmış görüşme soruları ve demografik bilgiler için yapılandırılmış katılımcı bilgi formu kullanılmıştır.

Araştırmada holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş örneklemden elde edilen yanıtlar birçok tema ve alt temayı ortaya çıkarmıştır (Şekil 69).

Şekil 69: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklemin Kod- Alt Kodların Karşılaştırmalı Görünümü



Şekil 70: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklemin Frekans Sıklıklarına Göre Oluşturduğu Temaların Karşılaştırmalı Görünümü



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş örneklemin oluşturduğu temalar frekans sıklıklarına göre incelenmiştir. Temaların en büyük görünüme bağlı yukarıdan aşağıya yer alması en fazla vurgunun ilgili temalar üzerinde olduğunu göstermektedir (Şekil 70).

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemde yer alan çalışanların ifadelerinden elde edilen bilgiler, çalışanların en fazla sorumluluk paylaşımı, holarşi, yönetici kimliği, denetimsizlik ve diyalog temaları üzerinde ifadelerde bulunduklarını göstermektedir. Sıklıkla vurgulanan temalar holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyona ilişkin sorumlulukların nasıl paylaşıldığı veya sorumluluk alma noktasında çalışanların uzmanlık ile bilgi birikimlerini iş süreçlerini desteklediği, birbirinden farklı birçok iş veya projede farklı sorumlukları olacağı yönündedir.

Çalışanların **holarşi**ye yönelik ifadelerinden elde edilen bulgular, organizasyonun özelikle hiyerarşi örgütlenme yapısına sahip bir organizasyonla karşılaştırması üzerine olmuştur. Çalışanlar ast-üst ilişkisi ve yönetsel bir baskının olmadığı bir organizasyonda daha özgür, daha etkili ve güven ortamında bir çalışma ilişkisi olacağı yönünde ifadeler paylaşmıştır.

Holakrasi tarzı yönetimde çalıştıkları varsayımı ile çalışanların sıklıkla vurguladıkları diğer tema ise **yönetici kimliği** olmuştur. Hiyerarşi örgütlenme yapısında mevcut çalışama ilişkisi içinde olan çalışanlar yöneticinin kim olduğu, yöneticiyi tanımlama ihtiyacı duymuş ve yönetici kavramının holakrasi tarzı bir organizasyonda bulunmaması üzerine ifadelerde bulunmuşlardır. Yönetici kimliği çalışanlar tarafından işi yürüten, süreçlerde yer alan, lider ve yol gösterici olarak ifade etmişlerdir.

Çalışanlar holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu bir organizasyonda **denetimsizlik** temasını sıklıkla vurgulayarak, denetim mekanizmasının olmadığı bir organizasyonda işlerin doğru biçimde ilerleyip ilerlemediği, iş takibi, işlerin gerçekleştirilmesi ve geri bildirim alamama noktasında endişelerinin olduğu, holakrasi tarzı bir yönetimde denetim işlevinin olmamasının kaygı verici olacağına ilişkin ifalerde bulunmuşlardır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemeyen çalışanların sıklıkla vurguladığı diğer bir tema ise **diyalog** olmuştur. Holakrasi tarzı yönetimin ast-üst ilişkisi olmayan, yönetici baskısının görülmediği yapısının çalışanlar arasında unvan, kadro gibi

yükselme amacıyla birbirlerine karşı olumsuz tutum ve tavır sergilemenin önüne geçeceği, diyalogların belirli bir çizgi ve sınırlılıklar içerisinde kalacağına ilişkin ifadelerde bulunmuşlardır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemde yer alan çalışanların ifadelerinden elde edilen bilgiler, çalışanların en fazla holarşi ,holakrasi tarzı gerilim, sorumluluk alabilme, çok seslilik ve doğal liderlik temaları üzerinde ifadelerde bulunduklarını göstermektedir. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemde yer alan çalışanlar kendilerine yöneltilen sorulara deneyimlerine dayanarak ve mevcut yönetim tarzının içinde yer alan çalışanlar olarak cevaplar vermişlerdir.

Sıklıkla vurgulanan temalardan biri olan **holarşi** ile ilgili karar verme, inisiyatif alma, veri oldaklı ve takım çalışmasıyla birbirlerini besledikleri ve destekledikleri örgütlenme biçimine sahip olduklarına ilişkin ifadelerde bulunmuşlardır. Çalışanların sıklıkla ifadelerinde yer verdikleri diğer tema ise holakrasi tarzı gerilim olmuştur.

Holakrasi tarzı gerilim, çalışanların gerçek potansiyelin ortaya çıkması yönünde konuların tartışılması ve alternatiflerin değerlendirilmesi olduğu, gerilimlerden yeni girişim ve potansiyelleri oluşturma noktasında önemli olduğuna ilişkin ifadeleri olmuştur.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen çalışanların sıklıkla vurguladıkları diğer bir tema ise **sorumluluk alabilme** olmuştur. Sorumluluk alabilme, iş süreçlerinde veya ortaya çıkan yeni iş akışlarında çalışanların rol veya görev sınırları mantığı olmaksızın kendi rızalarıyla işi üstlenme veya projede yer alabildiklerine ilişkindir.

Çalışanların ifadelerinde sıklıkla vurguladıkları bir diğer tema ise **çok sesliliktir**. Çok seslilik holakrasi tarzı yönetiminin geçerli olduğu bir organizasyonda tüm çalışanların bütün konu, iş ve süreçler hakkında bilgi paylaşma, görüşünü beyan etme, süreci destekleme, bilgisini aktarma ve birlikte farklı fırsatları yolu olarak benimsenmiş ve uygulanan bir kolektif karar verme süreci olarak kullanılmaktadır.

Tablo 28: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklemin Yönetsel Süreçlere İlişkin Ortak Tema ve Alt Temaların Karşılaştırmalı Görünümü

Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Üzerine Değerlendirme **(Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklem)**	
Yönetsel Süreçlere İlişkin Algılar	**Yönetsel Süreçlere İlişkin Algılar**
Yönetime İlişkin Algılar	**Yönetime İlişkin Algılar**
Yönetici Kimliği	Öz Yönetim
Denetimsizlik	İnsan Odaklılık
Sistem	Taktik Toplantısı
Kendilik Kontrolü	Egosuzluk
Çalışana İlişkin Algılar	**Çalışana İlişkin Algılar**
Sorumluluk	**Sorumluluk**
	Roller
Sorumluluk Paylaşımı	Uzmanlık
Görev Dağılımı	Aşırı Sorumluluk
Egosuzluk	Birbirine Karşı Sorumluluk
Dağıtılmış Liderlik	**Doğal Liderlik**
Güç	**Yetkinliğe Bağlı Güç**
Kişilerarası İletişim	**Kişilearası İlişkiler**
Diyalog	Aidiyet
Dost İlişkiler	Güvene Dayalı İlişkiler
Fikir Paylaşımı	
Holarşi	**Holarşi**
Karar Verme	**Kolektif Karar Verme**
	Çok Seslilik
	Bilgi Paylaşımı
	Holakrasi Tarzı Gerilim
	Geri Bildirim

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen ve deneyimlemeyen çalışanların yönetsel süreçlere ilişkin ifadelerinin oluşturduğu temalar incelendiğinde her iki örneklemin **yönetime ilişkin algılar** teması oluşturduğu holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemeyen örneklemin yönetici kimliği, denetimsizlik, sistem ve kendilik

kontrolü alt temaları oluştururken, holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen örneklemin öz yönetim, insan odaklılık, taktik toplantısı ve egosuzluk oluşturduğu saptanmıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin yönetime ilişkin algısı yöneticiyi tanımlama, sistemin işlevselliğinin çok aktif olması, çalışanın kendi kendini denetleyebiliyor ve içsel kontrolünün yüksek olması gerekliliği ile denetim mekanizmasının olmaması nedeniyle çalışanın kendilik kontrolüne ihtiyaç duyulan bir yönetim olabileceğine ilişkin algı ortaya çıkarırken, holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen örneklemin yönetime ilişkin algısı holakrasi tarzı yönetim ile tutarlı insanı temel alan, insanı geliştiren, organizasyonda değer katan, belirli dönemlerde gerçekleştirilen taktik toplantılarıyla mevcut iş ve projeler hakkında tüm çalışanları görüş, bilgi paylaşımı, destek ve değer katmayı hedeflediği veya işin süreçleriyle ilgili bilgi aldığı, tüm çalışanların ast-üst ilişkisinin olmadığı, çalışanların bir başkası tarafından denetlenme düşüncesinin bulunmadığı, herkesin herhangi bir iş için sorumluluk alabildiği, ünvandan sıyrılmış, kendi kendini yönetim düşüncesinin hakim olduğu bir bir yönetim algısı olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda, her iki örnekleminde yönetim süreci olarak farklı biçimde belirli algıları olduğu bu algının holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklem için yöneticiyi tanımlama ve yönetici kavramının içini doldurma, organizasyonda yöneticiyi konumlandırma eğilimi ile denetimin olmadığı organizasyon yapısında denetim işlevini çalışanlara yükleneceği düşüncesi ortaya çıkarken çalışanların kendilik kontrolünün yüksek olması gerekeceği, sistemin yönetim süreçlerine hakim olacağına ilişkin varsayımları olduğu söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklem ise yönetim sürecinde herhangi bir boşluk doldurma çabası olmadan var olan sistemin önemli noktalarını vurgulamışlardır. İlk olarak öz yönetim vurgusu ile holakrasi tarzı yönetime ilişkin temel yönetim anlayışının hakim olduğu ve kendi kendini yönetebilme becerisi ile çalışanların kendini geliştirmesi ve insana ilişkin değerler, fikirler ve bakış açısının holakrasi tarzı yönetim için önemli olduğu bu noktada da egonun holakrasi anlayışında yer alamayacak olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, yönetim sürecinde belirli dönemlerde gerçekleştirilen toplantılarla fikirlerin herkes tarafından öğrenildiği ve birbirlerini besleyen takım çalışmalarının değerli olduğu ifade edilmiştir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen ve deneyimlemeyen çalışanların **çalışana ilişkin algılara** yönelik ifadelerinin oluşturduğu temalar incelendiğinde her

iki örneklemin çalışana ilişkin algılar teması oluşturduğu holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemeyen örneklemin sorumluluk, dağıtılmış liderlik, güç, roller ve organizasyonel bağlılık üst temaları oluştururken, holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen örneklemin sorumluluk, doğal liderlik, yetkinliğe bağlı güç üst temaları oluşmuştur. Sorumluluk teması her iki örneklem için ortaya çıkmış bir üst temadır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin sorumluluk teması altında, sorumluluk paylaşımı, görev dağılımı ve egosuzluk alt temaları oluşurken, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemin sorumluluk teması altında roller, uzmanlık, aşırı sorumluluk ve birbirine karşı sorumluluk temaları oluşmuştur.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin sorumluluğa ilişkin algısı **sorumluluk**ların çalışanlar tarafından paylaşımı ve görev dağılımları, eşit iş yükleri ve bu yüklenimin çalışanlar tarafından egonun ortaya çıkmasıyla zarar görebileceği, insan doğasının egoya yenik düşmesinin holakrasi tarzı yönetimde sorumluluk noktasında kabul görmeyeceğine ilişkindir. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemin sorumluluğa ilişkin algıları sorumluluğun çalışanın gönüllü olarak üstlendiği ve üstlenilen sorumlulukların çalışana yeni roller yüklendiği sorumluluk alma isteğinin zamanla aşırı sorumluluğa dönüşebildiği bir sorumluluğun sadece işe yönelik değil çalışanların da birbirine karşı sorumlu olduğu bir sorumluluk algının holakrasi tarzı yönetimde var olduğu saptanmıştır.

Roller, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklem için yapılan iş sınırlarında, işin başlangıç ve bitiş süresi içinde ortaya çıkan bir yüklenim olarak değerlendirilmiş ve yöneticinin olmadığı bir organizsyonda sınırlarının esnetilemeyeceği vurgusunda bulunulmuştur. Holakrasi tarzı yönetimde rollerin dışardan bir müdahale ile etkilenmeyecek ve iş veya proje bağlı olacağı düşünülmüştür. Buna karşın, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklem rolleri, sorumluluk alanı ve çalışanın sorumluluk alma isteği ile eklemlenmiş bir değişken olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanın sorumluluk alma isteği kadar çalışan rollerininde kişiye atfedileceği, zamansal sınırlama veya dışarıdan müdahaleden ziyade sorumluluk temelli bir yüklenim olduğu ifade edilmiştir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş çalışanların **liderlik** teması incelendiğinde, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların ifadeleri dağıtılmış liderlik teması oluştururken, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş

çalışanların ifadeleri **doğal liderlik** temasını oluşturmuştur. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemeyen çalışanlar, liderliğin yönetici pozisyonu, unvan, ast-üst ilişkisi bulunmayan bir organizasyonda çalışanlara dağılmış bir liderlik olacağını vurgulamıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar ise liderliği doğal liderlik olarak vurgulamış ve liderin iş süreçlerinde kendiliğinden ortaya çıktığını yetkinlik ve uzmanlığı doğrultusunda takımı ve işi yönlendirici, iş süreçlerini destekleyici olduğunu belirtmiştir. Her iki örneklemin ifadelerinden yola çıkıldığında liderlikle ilgili bir kişi, grup yada pozisyona ait olmadığı ve tüm çalışanlar arasında ortaya çıkabilecek bir özellik olduğu, liderliğin atfedilmiş veya sınırları çizilmiş bir alanda beklenen bir özellik olarak değil, tüm çalışanlarda ortaya çıkması muhtemel olduğuna ilişkin ortak payda söz konusudur. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklem için liderliğin çalışanlar için dağıtılmış olarak düşünülmesi beklenen bir özellik iken sürecin içinden yeteneklerine ve uzmanlıklarına bağlı doğal sürecin içinden çıkıyor olması deneyimlenen bir noktayı temsil etmektedir.

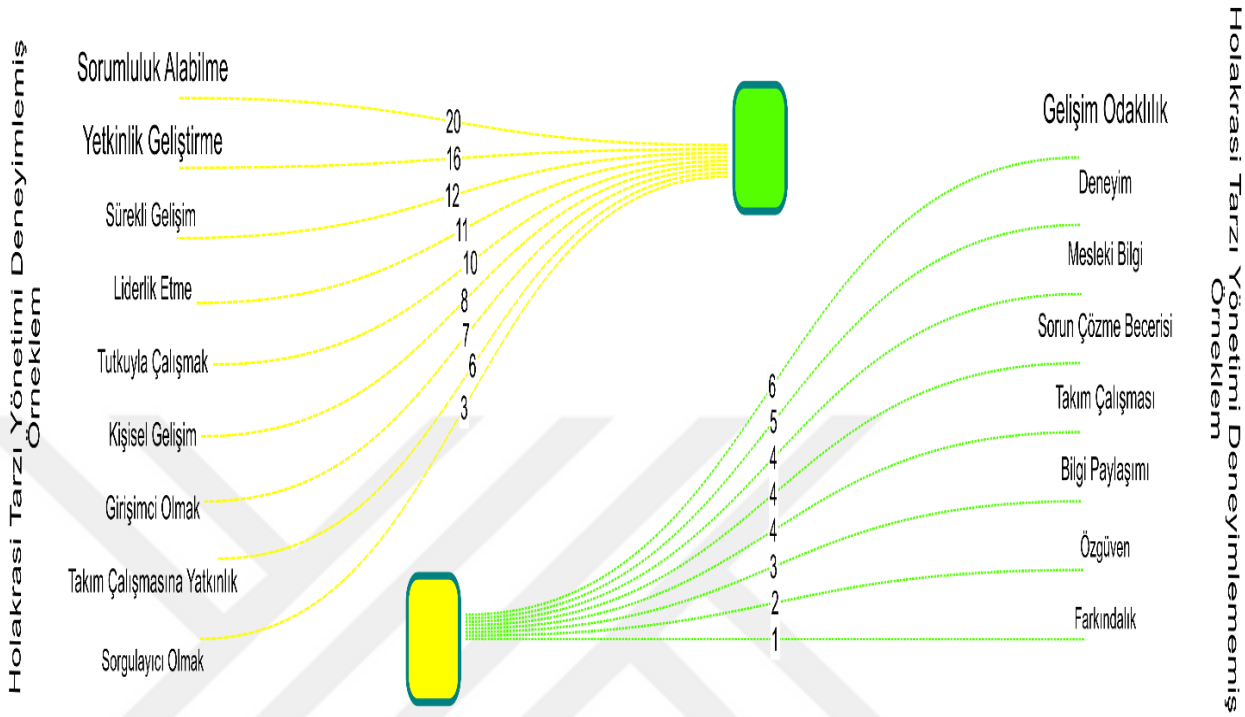
Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş çalışanların **güç** teması incelendiğinde, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların ifadeleri güç teması oluştururken, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların ifadeleri yetkinliğe bağlı güç temasını oluşturmuştur. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların gücün uzmanlık ve yetkinliği en fazla olan kişi de görülebileceği ancak gücün insan doğasına bağlı olarak belirli kişi veya kişilerde ortaya çıkma olasılığının olduğu, gücün diğer çalışanlara dağıtılmış olacağına ilişkin algıları mevcuttur. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar ise gücün yetkinlik temelli olarak iş veya proje süreçlerinde ortaya çıkabilecek, tüm çalışanlar için bir yetenek olarak görülmektedir. Bu noktada, belirli kişi veya gruplara atfedilmemiş merkezden alınıp tüm çalışanlara dağıtılmış bir özelliktir. Gücün insan doğasına yenik düşeceği ve belirli kişileri ön plana çıkaracağı algısı vurgulanan bir bilgi olmamakla birlikte her iki örneklem için dağıtılmış ve yetenekler özelinde ortaya çıkması muhtemel bir yeteneği ifade etmektedir.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş çalışanların **aidiyet** teması incelendiğinde, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların ifadeleri aidiyet alt temasının organizasyonel bağlılık teması altında oluştururken, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların ifadeleri aidiyet temasını kişiler

ararsı ilişkiler teması altında oluşturmuştur. Aidiyet, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar tarafından özveri, katkı sağlama, destek olmak gibi takım çalışmasını destekleyici bir durum olarak ortaya çıkacağı beklentisi oluştururken holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar aidiyeti katkı sağlama sürecinin çok daha fazla olarak yaşadıkları ve algıladıklarını ifade etmiştir. Aidiyet, organizasyon ve çalışanın bir bütünü temsil etmesi biçiminde, organizasyonun çalışanlar için sosyal ortam, aile ortamı gibi çok daha yüksek bir benimsenmişlik olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte, her iki örneklemde de çalışanların ifadeleri **kişilerarası ilişkiler** temasını oluşturmuştur. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanlar kişiler arası ilişkiler üst temasının altında diyalog, dost ilişkiler ve fikir paylaşımı teması oluştururken holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanlar aidiyet ve dost ilişkiler teması oluşturmuştur. Her iki örneklemde ortaya çıkan temalar ortak paylaşım, birbirini destekleyici süreçler ve çıkar odaklı olmayan iletişime vurgu yapmaktadır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen ve deneyimlemeyen çalışanların **karar verme**ye yönelik ifadelerinin oluşturduğu temalar incelendiğinde holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların ifadeleri karar verme, holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışan ifadeleri ise kolektif karar verme temasını oluşturmuştur. Kolektif karar verme teması altına ise, geri bildirim, holakrasi tarzı gerilim, çok seslilik, bilgi paylaşımı ve veriye dayalı çözümler alt temaları oluşmuştur. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş çalışanların, tüm çalışanların kararlara katılımı ve görüşlerinin bildirdiği, uzmanlık alanları özelinde kararlara katkı sağlayacağı ile kararların uzlaşmaya varamama durumlarına karşı ise endişe ve belirsizliğe ilişkin ifadeleri mevcuttur. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimleyen çalışanlar ise tüm çalışanların katılımı ile bilgi paylaşımlarının katkıs sağlayacağı, potansiyel daha iyi olabilme veya daha iyi olana ilerleme yolunu saptayabilme, veri odaklı çözümlerin belirsizlik ve endişeleri ortadan kaldırabilme gücü olduğu vurgulanmıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların karar verme süreçlerine ilişkin varsayımlarının yüksek düzeyde mevcut yönetim tarzında yaşananlarla örtüştüğü söylenebilir (Tablo 28).

Şekil 71 : Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş ve Deneyimlemiş Örneklemin Frekans Sıklıklarına Göre Oluşturduğu Yetkinlik Temalarının Karşılaştırmalı Görünümü



Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş ve deneyimlemiş örneklemin oluşturduğu yetkinlik üst teması altında yer alan temalar frekans sıklıklarına göre incelenmiştir. Temaların en büyük görünüme bağlı yukarıdan aşağıya yer alması en fazla vurgunun ilgili temalar üzerinde olduğunu göstermektedir. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin ifadelerinde vurgunun en yoğun yetkinlik temaları; gelişim odaklılık,deneyim, mesleki bilgi, sorun çözme becerisi, takım çalışması, bilgi paylaşımı, özgüven ve farkındalık olarak oluşurken deneyimlemiş örneklemin ifadelerinde vurgunun en yoğun olduğu yetkinlik temaları; sorumluluk alabilme, yetkinlik geliştirme, sürekli gelişim, liderlik etme, tutkuyla çalışmak, kişisel gelişim, girişimci olmak, takım çalışmasına yatkınlık ve sorgulayıcı olmak olarak oluşmuştur.

Her iki örneklemin yetkinlik özelinde ifadeleri incelendiğinde benzer temalar oluşturduğu saptanmıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş çalışanların holakrasi tarzı yönetime sahip bir organizasyon için **gelişim odaklılık** yetkinlik

beklentisi ile deneyimlemiş örneklemin **sürekli gelişim** ve gelişim odaklı yetkinlik vurgusu ile holakrasi tarzı yönetimi yüksek düzeyde örtüşmektedir.

Her iki örnekleminde vurguladığı **takım çalışması** teması ortak tema olarak yer almıştır. Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin takım çalışması yetkinlik beklentisi, bu tarz yönetimi deneyimleyen organizasyonlarda beklenen bir yetkinlik olarak örtüşen tema olarak yer almıştır.

Holakrasi tarzı yönetimi deneyimlememiş örneklemin **deneyim, mesleki bilgi, sorun çözme becerisi, bilgi paylaşımı** ve **özgüven** teması ile holakrasi tarzı yönetimi deneyimlemiş örneklemin **liderlik etme** teması yüksek düzeyde örtüşmektedir.

Holakrasi tarzı yönetimin geçerli olduğu organizasyon yapısı ve kendine özgü değişkenlerinin farklı bir organizasyon yapısı ve farklı yetkinliklere ihtiyaç duyulan çalışan profili ortaya çıkaracağı söylenebilir. Holakrasi tarzı yönetimi ortaya çıkaran kuramsal alt yapı ile değişkenlerinin yazınsal alanda daha fazla çalışılması ve araştırılarak bu yönetim tarzının önemli ve öncelikli değişkenlerinin açıklanması ilk öneri olarak getirilebilir.

Holakrasi tarzı yönetimin hem organizasyonel yapısının kabul görme veya reddedilmesine yönelik tutumlar ile çalışanların bu yeni yönetim tarzına uyum sağlama becerileri ve kültürel etkinin araştırılması gerekliliği diğer bir öneridir. Tüm değişkenler ve çalışanlar arası etkileşim süreci ile bu etkileşimin büyüklüğü, yönü, ilişki ve etkisini ölçümlemeye yönelik holakrasi tarzı yönetim özelinde ölçme aracı geliştirilmesi gerekliliği ise bir diğer öneri olarak verilebilir.

Holakrasi tarzı yönetimin çalışanlardan beklediği yetkinlikler ile alışılmış bir organizasyon yapısından farklı olarak istihdam ilişkisinin çalışanın tercihi ile gerçekleşiyor olması, kariyer sürecinde daha önce incelenen kariyer modelleri ve kalıplarının dışında yer alıyor olma durumunun yeni bir kariyer modeli ortaya çıkarma ihtimalini de kuvvetlendirmektedir. Bu noktada holakrasi tarzı yönetimin unvansız çalışma, güç, otorite, liderlik anlayışı ve holarşi örgütlenme biçimi gibi temel değişkenleri ile bu yönetim tarzında beklenen yetkinlikleri değerlendrildiğinde kendi kariyer modelini kendine özgü bir isimle veya farklı bir ifadeyle ortaya koyması kuvvetle muhtemel bir beklenti olduğu söylenebilir. Bu bağlamda, holakrasi tarzı yönetim anlayışının "holakariyer" veya "holakrasikariyer" benzeri yeni bir kariyer modeli olarak da incelenmesi gerekliliği diğer bir öneridir.

KAYNAKÇA

KİTAP

Adair, John. **Etkili Karar Vermek**, çev. Salih Fatih Güneş, 1. Baskı, Babıâli Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2003.

Akın, Özcan. **Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan**, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2001.

Aktan, Coşkuncan, Serpil Ağcakaya ve Dilek Başaran. "Kamu Maliyesinde Hesap Verme Sorumluluğu ve Mali Saydamlık", **Kamu Maliyesinde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2004, ss.169-184.

Aktaş, Ebru. "Yönetim Teorileri", Ed. Senem Altan, **İşlem Maliyeti Kuramı**, Akademisyen Kitapevi, Ankara, 2019.

Aldemir, Ceyhan, Alpay Ataol ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Fakülteler Kitapevi, İzmir, 2004.

Arslan, Metin. İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (Ders Notları), **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, 2016.

Aren, Selim ve Abdülmecit Karataş. "Vekâlet Teorisi ve Bilgi Asimetrisi Problemi", Ed. Ferit Ölçer ve Adnan Özyılmaz, **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, Seçkin Yayıncılık, İstanbul, 2004,ss.183-204.

Ayman-Güler, Birgül. **Kamu Personeli Sistem ve Yönetim**, 1. Baskı, İmge Kitapevi, Ankara, 2005.

Aytaç, Serpil. **Çalışma Yaşamında Kariyer; Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2005.

Bacanlı, Feride. "Özellik- Faktör Uyumlu Kuramlar", **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığı Kuramdan Uygulamaya**, Ed. Binnur Yeşil Yaprak, Pegem Akademi, Ankara, 2014, ss.89-126.

Bakeman, Roger ve John M. Gottman. **Observing İnteraction: an Introduction to Sequential Analysis**, 2. Baskı, Cambridge University Press, 1997.

Bekmez, Selahattin. **Türkiye - Avrupa Birliği Sektörel Rekabet Analizleri**, Nobel Yayıncılık, İstanbul, 2008.

Bennet, Nigel Wise, Christine, Woods, Philip A and Harvey, Janet A. "**Distributed Leadership: A Review of Literature. National College for School Leadership"**, Spring Full Report, National College for School Leadership, 2003.

Baransel, Atilla. **"Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri"**, İşletme Fakültesi Yayınları, 1993.

Barley, Stephen R. "Careers, Identities, and Institutions: The Legacy of the Chicago School of Sociology", Ed. M. B. Arthur, D. T. Hall ve B. S. Lawrence, **Handbook of Career Theory**, Cambridge University Press, 1989, ss.41-65.

Barutçugil, İsmet. **Liderlik**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014.

Brynjolfsson, Erik ve Andrew, McAfee. **The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies**, W W Norton & Co., 2014.

Bayraktaroğlu, Serkan .**İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Avcı Ofset, İstanbul, 2006.

Bilgin, Nuri. **Sosyal Bilimlerde İçerik Analizi Teknikler ve Örnek Çalışmalar**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006.

Brown, Duane. **Career Information, Career Counseling and Career Development**, Pearson Education Inc., ABD, 2003.

Budak, Gülay ve Gönül Budak. **İşletme Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, 9. Basım, Ankara, 2018.

Cameron, Esther ve Mike Green, **Making Sense of Change Management: a Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change**, 4. Baskı, Kogan Page, UK, 2015.

Chhotray, Vasudha ve Gerry Stolker. **Governance Theory and Practice a Cross-Disciplinary Approach,** Palgrave Macmillan, 1. Baskı, New York, 2009.

Clarkson, Peruska ve Jennifer Mackewn. **Fritz Perls**, 1. Baskı, SAGE Publications Ltd., London, 1993.

Creswell, John W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**, 2. Baskı, Sage Publication, USA, 2018.

Cohen, Louis, Lawrence Manion ve Keith Morrison. **Research Methods in Education**, 6. Baskı, Routledge Publication, London, 2007.

Çetin, Cemile. **İş ve İş Dışı Yaşamda 3'ü 1 Arada: Kariyer, Hedef, Koçluk**, 1. Basım, Kitapana Yayınevi, İzmir, 2018.

Çiftçi, Gamze Ebru. **Tarihsel Süreçte Yönetim Düşüncesi**, Hiper Yayın, 2. Baskı, İstanbul,2019.

Daft, Richard. **Organizational Theory and Practice**, 8. Baskı, South-Western College Pub, ABD, 2003.

Daft, Richard L., Jonathan Murphy. **Organization Theory and Design**, Cengage Learning EMEA, Hampshire, 2010.

Daş, Ceylan. **Bütünleşmek ve Büyümek: Geştalt Terapi Yaklaşımı**, 6. Baskı, HYB Yayıncılık, Ankara, 2015.

Decenzo, A. David, Stephen P. Robbins ve Susan L. Verhulst. "**İnsan Kaynakları Yönetiminin Temelleri**", Ed. Canan Çetin ve M. Lütfi Arslan, Yayın No: 1761, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul, 2017.

Drucker, Peter F. "**Management Challenges for the 21st Century",** 1. Baskı, Elseiver, UK, 1999.

Dökmen, Üstün. **Evrenle Uyumlaşma Sürecinde Varolmak, Gelişmek, Uzlaşmak**, 17. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2014.

Erdoğmuş, Nihat. **Kariyer Geliştirme Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayınları, Ankara, 2003.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, Beta Basım, 12. Baskı, İstanbul, 2016.

Eren, Erol. **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım, 15. Baskı, İstanbul, 2015.

Eren, Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın ve Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 6.Baskı, İstanbul, 2000.

Ericson, Eric. **Childhood and Society**, Norton & Company Inc., New York, 1963.

Erlandson, David A. , Edward L. Harris, Barbarra L. Skipper ve Steve D. Allen, **Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods**, Sage Publication, London,1993.

Eryılmaz, Bilal. “Temel Kavramlar”, **Kamu Yönetimi**, Ed. Süleyman Sözen, Açıköğretim Fakültesi Yayını No:1933,Eskişehir, 2013, ss.2-28.

Ferrari, Anusca. **Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks**, Publications Office of the European Union, 2012.

Field, Shelly. **Career Coach: Managing Your Career in Education**, Ferguson Publishing Inc., New York, 2008.

Fiske, John. **İletişim Çalışmalarına Giriş**, çev. Süleyman İrfan, Bilim Sanat Yayınları, Ankara, 1996.

Foss, Nicolai J., Torben Pedersen, Jacob Pyndt, Majken Schultz. **Innovating Organization and Management: New Sources of Competitive Advantage**, Camridge Universty Press, 1. Baskı, New York, 2012.

Frey, Brian R. ve C. N. Jos Raadschelders. **Mastering Public Administration: from Max Weber to Dwight Waldo**, Sage Publisher, 3. Baskı, 2014.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, 5.Baskı, Ankara, 2016.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, Seçkin Kitapevi, Ankara, 2004.

George, Alexander L. “Trends in Content Analysis,”, **Quantitative and Qualitative Approaches to Content Analysis**, Ed. Sola Pool, University of Illinois Press, Urbana, 1959.

Gera, Surendra ve Wulong Gu. **The Effect of Organizatıonal Innovation and Information Technology on Firm Performance**, The Canadian Economy in Transition Series, Ottawa, 2004.

Ghosh, Sourobh ve Stefan Thomke. **The Effects of Hierarchy on Learning and Performance in Business Experimentation**, Harvard Business School, USA, 2020.

Gibson, Donna M. "The Career Family Trees: The Use of Genogram in Career Counselling of Students in K-12 Settings", Ed. Grafton T. Eliason, John Patrick, **Career Development in the Schools,** Information AGE Publishing, United States, 2008, ss.205-216.

Ginzberg, Eli. **Occupational Choice,: An Approach to a General Theory**, 1. Baskı, Columbia University Press, New York, 1951.

Groon, Peter. "Second International Handbook of Educational Leadership and Administration", Ed. Kenneth Leithwood ve Philip Hallinger, **Distributed Leadership**, 1. Baskı, Springer Scıence+Busıness Media, UK, 2002.

Goethals, George R., Scott T. Allison ve Georgia J. Sorenson. **The Sage Encyclopedia of Leadership Studies**, 1. Baskı, Sage Publications, New York, 2023.

Gökçe, Orhan. **İçerik Analizi Kurumsal ve Pratik Bilgiler**, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2006.

Güney, Salih. **Örgütsel Güç ve Politika**, 4. Basım Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2017.

Gür, Gonca ve Genç, Kurtuluş Yılmaz. **Holakrasi,** Astana Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2020.

Gysbers, Norman C., Mary J. Heppner ve Joseph A. Johnston. **Career Counseling: Holism, Diversity, and Strengths**, 4. Baskı, American Counseling Association, USA, 2014.

Hall, Douglas L. **Careers in and out of Organizations**, Sage Publication, Imc.,Thouasnd Oaks, 2002.

Halis, Muhsin. **Paradigmadan Uygulamaya Toplam Kalite Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Hamel, Gary. **The Future of Management**, Harvard Business Review Press, New York, 2006.

Harvey, David. **The Condition of Postmodernity An Enquiry into the Origins of Cultural Change**, 2. Baskı, Black Well, 1991.

Helvacı, Mehmet Akif. **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi: İlke, Yöntem ve Süreçler**, 3. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2015.

Herr, Edwin L., H. Cramer Stanley, G. Niles Spencer. **Career Guidance and Counseling Through the Lifespan: Systematic Approaches**, 6. Baskı, Pearson Publishing, Boston, 2003.

Herzberg, Frederick, Arthur Bouton ve Betty Jo Steiner. "Studies of the Stability of the Kuder Preference Record", **Educational and Psychological Measurement**, 1954, ss.90-100.

Heywood, Andrew. **Politics,** 3. Baskı, Palgrave Macmillan Publisher, 2007.

Hicks, Herbert. **Perspektif Açıdan Yönetim Düşünüşü: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından Örgütlerin Yönetimi**, Turhan Kitabevi, Ankara, 1979.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Sage Publication, United Kigdom, 1980.

Hofstede, Geert. **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**, Abridged Edition, Sage Publication, California, 1991.

Hollerbach, Sonja ve Clemens Kreimeier. "**Künstliche Intelligenz im TalentManagement – die richtigen Hebel zur Chancenrealisierung**", Digitale Transformation in der Unternehmenspraxis, Ed. Markus H. Dahm ve Stefan Thode, Springer Gabler, 2020, ss.83-99.

Houser, Janet. **Nursing Research: Reading, Using, and Creating Evidence,** 3. Baskı, Jones ve Bartlett Learning, 2015.

Howe, Michael J. A. **Principles of Abilities and Human Learning**, Psychology Press Ltd., East Sussex, 1998.

İlkar Dündar, Gönen. "Kariyer Geliştirme", Ed. Ömer Z. Sadulah, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2015, ss.263-295.

İmrek, M. Kemal. **Karar Verme Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Janse, Diederick ve Marco Bogers. **Getting Started with Holacracy: Upgrading Your Team's Productivity,** Diederick Janse & Marco Bogers, 1. Baskı, USA, 2020.

Jensen, Devon. "Confirmability", **The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods,** Ed. Lisa M. Given, Sage Publication, Sayı:1, California, 2006.

Jeston, John ve Johan Nelis. **"Business Process Management: Practical Guidelines to Successful Implementations"**, 2. Baskı, Elsevier, 2008.

Kacprzyk, Janusz. **Service Orientation in Holonic and Multi-Agent Manufacturing**, Ed. Janusz Kacprzyk, Damien Trentesaux, André Thomas, Duncan McFarlane, Springer Nature, Switzerland, 2016.

Kanter, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation**, Basic Books, New York, 1993.

Kemp, Sarah E, Joanne Hort, Tracey Hollowood. "Introduction to Descriptive Analysis", **Descriptive Analysis in Sensory Evaluation,** 1. Baskı, Wiley-Blackwell, USA, 2018.

Kepçeoğlu, Muharrem. **Psikolojik Danışma ve Rehberlik**, Başak Ofset, İstanbul, 1997.

Kidd, Jenny M. **Understanding Career Counselling: Theory, Research and Practice**, 1. Baskı, SAGE Publications, London, 2006.

Kinicki, Angelo and Robert Kreitner. **Organizational Behavior: Key Concepts, Skills and Best Practices**, 3. Baskı, McGraw-Hill/Irwin, New York, 2008.

Kinneen, Kenneth ve Sana Younas. **Self-Managing Organizations in the context of Entrepreneurial Innovation**, Uppsala University, Sweden, 2018.

Koestenbaum, Peter. **Leadership: The Inner Side of Greatness, a Philosophy for Leaders**, CA Jossey-Bass San, Francisco, 2002.

Korkut Owen, Fidan. "Meslek Seçimi ve Meslek Seçimini Etkileyen Etmenler", Ed. Ragıp Özyürek, **Kariyer Yolculuğu**, 1. Baskı, Ankara, 2008.

Kotler, Philip ve Kevin Lane Keller, **Marketing Management: Global Edition"**, 15. Baskı, Pearson Education, 2015.

Kovancı, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetim: Fakat Nasıl?**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Kozak, A. Meryem. **Konaklama İşletmelerinde Kariyer Planlaması**, Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir, 2001.

Krane, Nancy E. Ryan ve William C. Tirre. "Ability Assessment in Career Counseling", Ed. Teven D.Brown ve Robert W.Lent, **Career Development and Counseling**, 1. Baskı, John Wiley & Sons, Inc, 2005, ss.330-352.

Kreitner, Robert, Angelo Kinicki ve Marc Buelens. **Organizational Behaviour**, Second European Edition, Mcgraw Hill Publishing Company, England, 2002.

Koçel, Tamer . **İşletme Yöneticiliği,** Beta Basım Dağıtım,12. Baskı, İstanbul, 2010.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Basım Yayın, 10.Basım, İstanbul, 2005.

Koestler, Arthur. **The Machine in Ghost**, Huchinson & Co, London, 1967.

Kulaksızoğlu, Adnan. **Ergenlik Psikolojisi**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1999.

Kulaksızoğlu, Adnan. **Ergenlik Psikolojisi**, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2001.

Kuzgun, Yıldız. **Meslek Danışmanlığı**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

Kuzgun, Yıldız. **Meslek Rehberliği ve Danışmanlığına Giriş**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Kuzgun, Yıldız. **Meslek Gelişimi ve Danışmanlığı**, 3. Baskı, Nobel Yayın, Ankara, 2009.

Kvale, Steinar. **InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing**, 1. Baskı, SAGE Publications, California, 1996.

Laloux, Frederic. **Reinventing Organizations**, Nelson Parker, 1. Baskı, Sebia, 2014.

Levent, Faruk. “Yönetim Teorileri ve Yeni Yönetim Yaklaşımlar”, **Eğitim Yönetimi**, Ed. Mustafa Çelikten ve Mehmet Özbaş, Lisans Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, 2014.

Locke, Edwin A. ve Gary P. Latham. **A Theory of Goal Setting & Task Performance**, Prentice-Hall, Inc., 1990.

Manolescu, Aurel. **Human Resource Management, Economic Publishing House**, Bucharest, 2001.

McAfee, Andrew ve Erik Brynjolfsson. **Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future**, W.W. Norton & Company, 1. Baskı, New York, 2017.

McGregor, Douglas. **“İşletmelerde İnsani Boyut”**, Ed. Shafritz, J. M. ve Hyde, A. C. ,Global Politika ve Strateji Yayınları, Ankara, 2016.

Mckinnon, Chuck. “Cases in Leadership”, Ed. W.Gleen Rowe ve Laura Guerraro, **Team Leadership**, 6. Baskı, Sage Publishing, 2010, ss.340-366.

Medinilla, Angel. **Agile Management Leadership in an Agile Environment**, Springer, London, 2012.

Memduhoğlu, Hasan Basri. “Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Yönetişim”, **Yönetimde Yeni Yaklaşımlar**, Ed. Hasan Basri Memduhoğlu ve Kürşad Yılmaz, Pegem Akademi, Ankara, 2010, ss.2-39.

Mirvis, Philip H. ve Douglas T. Hall, “Psychological Success and The Boundaryless Career”, Ed. Michael B. Arthur ve Denise M. Rousseau, **The Boundaryless Career**, Oxford University Press, New York, NY, 1994, ss.237-255.

Mirze, S. Kadri ve Hayri Ülgen. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 7.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2013.

Neuman, W. Lawrence. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**, 7. Baskı, Pearson Education Limited, United Kingdom, 2014.

Neuman, W. Lawrance. **Toplumsal Araştırma Yöntemleri: Nitel ve Nicel Yaklaşımlar**, çev. Sedef Özge, Yayınodası Yayıncılık, Ankara, 2017.

Niles, Spencer G. ve Jo Ann Harris Bowlsbey. **21. Yüzyılda Kariyer Gelişimi Müdahaleleri**, çev. Fidan Korkut Owen, Diğdem M. Siyez, Ragıp Özyürek, Elif Balın, Tülin Acar, Aslı Bugay, Fulya M. Kurter, Oya Yerin Güneri, 4. Basım, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2021.

Northouse, Peter G. **Leadership: Theory and Practice**, 6. Baskı, Sage Publication, CA, 2013.

OECD, **OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work**, OECD Publishing, Paris, 2019.

Oesch, Martha ve Carol Bower. **Cirriculum Guide: Integrating Career Awareness into The ABE ve ESOL Classroom**, National College Transition Network, 2009.

Ogburn, William Fielding. "National Policy and Technology", Ed. Charles R. Walker, **Modern Techonology and Civilization: An Introduction to Human Problems in the Machine Age**, McGraw Hill Book Company, 1. Baskı, New York, 1962, ss.43-52.

Özalp, İnan. **Yönetim ve Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1998.

Özer, Mehmet Akif, Alptekin Sökmen, Murat Akçakaya ve Mehmet Merve Özaydın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2017.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel. **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Ekin Yayıncılık, Bursa, 2010.

Öztürk-Çiftçi, Didem. "21. Yüzyılın Lidersiz Örgütleri", **Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Araştırma ve Değerlendirmeler**, Ed. Sait Erdal Dinçer, Sinan Sönmez, Mustafa Bostancı ve Erdal Özçoban, Gece Kitaplığı, Cilt:3, 2019, ss.107-116.

Parlak, Bekir. **Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar**, Alfa Aktüel Yayınları, Bursa, 2011.

Patton, Wendy ve Mary McMahon. **Career Development and Systems Theory; Connecting Theory and Practice**, 3.Baskı, Sence Publishers, Rotterdam, 2014.

Pearce II, John A. ve Richard B. Robinson Jr., "**Stratejik Yönetim**", çev. Mehmet Barca, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2015.

Peker, Ömer. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**. No:258, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1995.

Peterson, Gary W., James P. Sampson Jr., Janet G. Lenz ve Robert C. Reardon. "A Cognitive Information Processing Approach to Career Problem Solving and Decision Making", Ed. Duane Brown, **Career Choice and Development**, 4. Baskı, Jossey-Bass, New York, 2002, ss.312-372.

Pfeffer, Jeffrey ve Robert I. Sutton. **Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense: Profiting From Evidence-Based Management**, Harvard Business Review Press, USA, 2006.

Pierre, Jon ve Peters, B. Guy. **Governance, Politics and the State**, St. Martin's Press, New York, 2000.

Pişkin, Metin. "Kariyer Gelişim Sürecini Etkileyen Faktörler", Ed. Binnur Yeşilyaprak, **Mesleki Rehberlik ve Kariyer Danışmanlığına Giriş**, Pegem Akademi, Ankara, 2011, ss.43-78.

Porter, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Pres, New York, 1980.

Porter, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**, Free Pres, New York, 1988.

Raelin, Joseph. **Leadership-As-Practice: Theory and Application**, 1. Baskı, Routledge, New York, 2016.

Robertson, Brian J. **Holacracy: New Management System for a Rapidly Changing World**, LLC Publishers, 1. Baskı, New York, 2015.

Robbins, Stephen P. ve Timothy A. Judge. **Organizational Behaviour**, 12. Baskı, Pearson Prentice Hall, New Jersey, USA, 2006.

Robson, Colin. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Gerçek Dünya Araştırması**, çev. Ahmet Yıldırım ve diğerleri, 2. Baskı, Anı Yayıncılık, 2017.

Rost, Joseph. **Leadership for the Twenty-First Century**, Praeger, Westport, 1999.

Schein, Edgar H. **Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs**, Addison-Wesley MA, 1978.

Schein, Edgar H. **Career Anchors: Discovering Your Real Values**, DBM Publishing, 1990.

Senge, Peter M. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, 2. Baskı, Random House Business, London, 2006.

Sennett, Richard. **Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde işin Kişilik Üzerine Etkileri**, çev. Barış Yıldırım, Ayrıntı Yayınları, 3.Basım, İstanbul, 2015.

Sharf, Richard S. **Applying Career Development Theory to Counseling**, 5. Baskı, Brooks Cole, United Kingdom, 2009.

Smuts, Jan Chiristan. **Ho/ism and Evolution**. New York: The Macmillan Company,1926.

Smuts, Jan Chiristan. **Holism**, Encyclopedia Britannica, 14. Baskı, The Encyclopedia Britannica Company, London, 1929.

Silverman, David. **Interpreting Qualitative Data: Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction**, 1. Baskı, Sage Publication, California,1993.

Spokane, Arnold R. ve Maria Cristina Cruza-Guet, "Holland's Theory of Vocational Personalities in Work Environments", Ed. Steven D. Brown ve Robert W. Lent, **Career Development and Counseling Putting Theory and Research to Work**, John Wiley & Sons, Inc., Canada, 2005, ss. 24-41.

Spulber, Daniel F. **Regulation and Markets**, Mit Press, Camridge, 1989.

Straus, Anselm ve Juliet Corbin. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**, 4.Baskı, Sage Publication, California, 2014.

Super, Donald E. ve John O. Crites. **Appraising Vocational Fitness**, Harper & Row, New York, 1962.

Super, Donald. "A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development", Ed. Duane Brown ve L. Brooks, **Career Choice and Development**, Jossey-Bass Publication, San Francisco, 1990, ss.197-261.

Şimşek, Şerif, Adnan Çelik ve Tahir Akgemici. **Örgütlerde Kariyer Yönetimi**, Gazi Yayınevi, Ankara, 2004.

Şimşek, Şerif. **Yönetim ve Organizasyon**, Günay Ofset, Konya, 2001.

Tannenbaum, Robert ve Warren H. Schmidt. **How to Choose a Leadership Pattern**, Harvard Business Review, USA, 2009.

Taşçı, Deniz. **Eğitim ve Geliştirme**, İnsan Kaynakları Yönetimi I, 1. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004.

Tengilimoğlu, Dilaver, E. Asuman Atilla ve Meral Bektaş. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar, Çağdaş Yaklaşımlar, İşletme ve Yönetim Fonksiyonları**, Seçkin Yayıncılık, 8.Baskı, Ankara, 2020.

Tezcan, Mahmut. **Eğitim Sosyolojisi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları No: 150, Ankara, 1997.

Toma, Sorin-George, Ștefan Catana ve Catalin Gradinaru. "Routledge Studies in Leadership Research", Ed. Ronald J Vender, **Leadership: an Overview Theory and Application,** 1. Baskı, Routledge, New York, 2016.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Beta Yayınları, İstanbul, 2010.

Van De Kamp, Pepijn ."Holacracy – A Radical Approach to Organizational Design", **Elements of the Software Development Process-Influences on Project Success and Failure,** Ed. Hans Dekkers, Wil Leeuwis ve Ivan Plantevin, University of Amsterdam Publisher, Amsterdam, 2014, ss.14-25.

Varol, Ergin Sait. **"Kariyer Yönetimi, Planlaması ve Yeni Gelişmeler**", İstanbul Üniversitesi Teknik Bilimler Meslek Yüksek Okulu Yayını, İstanbul, 2001.

Vieru, Dragos. "**Towards a Multi-Dimensional Model of Digital Competence in Smalland Medium-Sized Enterprises**", Encyclopedia of Information Science and Technology, Ed. Mehdi Khosrow-Pour, 3. Baskı, Information Science Reference, United States of America, 2015.

Vymětal, Petr. **Governance: Defining the Concept,** Faculty of International Relations Working Papers, Praha, 2007.

Wilber, Ken. **Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution**, Shambhala Publications, 1. Baskı, United States, 1995.

Wilber, Ken. **The Integral Vision**, Shambhala Publisher, London, 2008.

Yatkın, Ahmet. **Toplam Kalite Yönetimi**, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2003.

Yavuzer, Haluk. **Çocuk Psikolojisi**, 21. Basım, Remzi Kitapevi, İstanbul, 2001.

Yeşilkaya, Mukaddes ."Organizasyonlarda Yeni Nesil Radikal Bir Yönetim Sistemi: Holakrasi ve Yöneticisiz Yönetim", **Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada**, Ed. Şahin Karabulut, Gazi Yayın Dağıtım, Cilt:1, Ankara, 2021, ss.397-414.

Yıldız, Deniz ve Genç, Kurtuluş Yılmaz. **Entelektüel Sermaye, İnovasyon ve Rekabet Üstünlüğü,** Astana Yayınları, 1. Baskı, Ankara, 2020.

Yin, Robert K. **Qualitative Research from Start to Finish**, 2. Baskı, The Guilford Press, New York & London, 2011.

Yukl, Gary ve William L. Gardner. **Leadership in Organizations**, 9. Baskı, Pearson Education, India, 2012.

Yüksel, Öznur. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.

Zuboff, Shoshana. **The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power**, Public Affairs, New York, 2019.

Zunker, Vernon G. **Career Counseling a Holistic Approach**, 7. Baskı, Thomson Brooks/Cole, United Kigdom, 2006.

MAKALE

Abele, Andrea E., Daniel Spurk ve Judith Volmer, "The Construct of Career Success: Measurement Issues and an Empirical Example", **Journal of Labor Market Research**, Cilt:43, Sayı:3, 2010, ss.195-206.

Abhishek, Kumar Singh. "A Study of Popular Culture and its Impact on Youth's Cultural Identity", **The Creative Launcher**, Cilt:7, Sayı:2, 2022, ss.149-157.

Abrassart, Aurélien ve Stefan C Wolter. "Investigating the Image Deficit of Vocational Education and Training: Occupational Prestige Ranking Depending on The Educational Requirements and the Skill Content of Occupations", **Journal of European Social Policy**, Cilt:30, Sayı:2, 2020, ss.225-240.

Adıgüzel, Orhan ve Adeviye Erdoğan, "Anne Roe ve Holland'ın Kişilik Kuramları ile Shein'in Kariyer Değerlerinin İçerik Analizi Yöntemiyle Değerlendirilmesi", **Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2014, ss.15-25.

Ahat, Kamil. "Yapay Zekâ Destekli Dijital Yetenek Yönetimi Teknolojilerinin Uygulanması: Bir Literatür Analizi ve Model Önerisi", **Five Zero**, Cilt:3, Sayı:1, 2023, ss.163-191.

Ahire, Sanjay L., Damodar Y. Golhar ve Matthew A. Waller. "Development and Validation of TQM Implementation Constructs", **Decision Sciences**, Cilt:27, Sayı:1, 1996, ss.23-56.

Ahmad, Sajjad, Kanwal Ameen ve Midrar Ullah. "Modes of Soft Skills Learning: a Case of University Information Professionals' in Pakistan", **Library Review**, Cilt:66, Sayı: 8/9, 2017, ss.711-725.

Ahmed, Kazi Afaq, Nimra Sharif ve Nawaz Ahmad. "Factors Influencing Students' Career Choices: Empirical Evidence from Business Students", **Journal of Southeast Asian Research**, Cilt:2017, 2017, ss.1-15.

Aime, Federio, Jeffrey B. Paul, Stephen E. Humprey. "The Riddle of Heterarchy: Power Transitions in Cross-Functional Teams", **Academy of Management Journal**, Cilt:57, Sayı: 2, 2014, ss.327-352.

Akın, Özden. "İş Özellikleri ve İşe Adanmışlığın Çalışanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi", **Journal of Politics, Economy and Management (JOPEM)**, Cilt:2, Sayı:2, 2019, ss.1-18.

Akkuş, Baran ve Naciye Alevok- İnci. "Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim", **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:7,2018, ss.223-237.

Aksu, Sedef Gülsüm ve Olca Sürgevil Dalkılıç. "Dijital Çağın Yetkinlikleri: Çalışanlar, İnsan Kaynakları Uzmanları ve Yöneticiler Çerçevesinden Bakış", **Journal of Busıness in The Digital Age**, Cilt:2, Sayı:2, 2019, ss.54-68.

Akman-Dömbekçi, Hilal ve Mehmet Akif Erişen. "Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı:2, 2022, ss.141-160.

Akmermer, Bilgen ve Hasan Ayyıldız. "**Kuyumculuk Sektörünün Porter'ın Beş Güç Modeli ile Rekabetçilik Analizi: Trabzon İli Örneği**", Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:6, Sayı:11, 2016, ss.47-68.

Akosah-Twumasi, Peter, Theophilus I. Emeto, Daniel Lindsay, Komla Tsey ve Bunmi S. Malau-Aduli. "A Systematic Review of Factors that Influence Youths Career Choices—The Role of Culture", **Frontiers in Education**, Cilt:58, Sayı:3, 2018, ss.1-15.

Aktaş, Semra Günay, Gökçe Ofli ve Semra Balaban. "Sosyo-Kültürel Yapının Üniversite Öğrencilerinin Bölüm Seçimi Üzerindeki Etkisi Anadolu Üniversitesi Örneği", **"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,** Cilt:15, Sayı:4, 2013, ss.59-71.

Aldulaimi, Saeed Hameed ve Md Saaid Sailan. "The National Values Impact on Organizational Change in Public Organizations in Qatar", **International Journal of Business and Management**, Cilt:7, Sayı:1, 2012, ss.182-191.

Aley, Melinda Raynae ve Kenneth J. Levine. "Popular Culture at Work: How Emerging Adults' Favorite Celebrity Can Influence Future Career Aspirations and Work Ethic", **Atlantic Journal of Communication**, Cilt:30, Sayı:4, 2021, ss.1-16.

Ali, Saba Rasheed, Ellen Hawley ve McWhirter Krista M. Chronister. "Self-Efficacy and Vocational Outcome Expectations for Adolescents of Lower Socioeconomic Status: A Pilot Study", **Journal of Career Assessment**, Cilt:13, Sayı:1, 2005, ss.40-58.

Alkan, Ahmet ve Erdem, Ramazan. "**Güç: Formal ve İnformal Yönden Güce Kavramsal Bir Bakış**", Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 10, Sayı:24, 2019,ss.405-433.

Allen, Kim ve Heather Mendick. " Celebrity Culture and Young People's Aspirations: a Resource For Careers Education?", **Journal of the National Institute for Career Education and Counselling**, Cilt:34, 2018, ss. 15-21.

Altay, Melih ve Ömer Turunç. "İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:17, 2018, ss.191-229.

Ammeter, Anthony P., Ceasar Douglas, Gerald R Ferris ve Heather Goka. " A Social Relationship Conceptualization of Trust and Accountability in Organizations", **Human Resource Management Review**, Cilt:14, Sayı:1, 2004, ss.47-65.

Anafarta, Ayşe ve Özkan Yılmaz. "Kariyer Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Clt:11, Sayı:4, 2019, ss. 2944 – 2959.

Aralan, Erdal. "Nitel Araştırmalarda Geçerlilik ve Güvenilirlik", Pamukkale Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 51: Özel sayı 1, 2022, ss.395-407.

Arı, Samet. "Birey veya Meslek Grupları İçin Toplumsal Statü Bağlamında Amaç Yönelimli Mesleki Farkındalık Eğitiminin Önemi", **21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum**, Cilt:10, Sayı:29, 2021, ss.405-427.

Arnett, Jeffrey Jensen. "**Emerging Adulthood a Theory of Development From the Late Teens Through the Twenties**", American Psychologist, Cilt:55, Sayı:5, 2000, ss.469-480.

Arthur, Michael B., Svetlana N. Khapova Celeste ve P. M. Wilderom, "Career Success in a Boundaryless Career World", **Journal of Organizational Behavior**", Cilt:26, 2005, ss.177-202.

Atli, Abdullah. "Lise Öğrencilerinin Meslek Tercihlerinin Yetenek, İlgi ve Mesleki Değerlerine Göre İncelenmesi", **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)**, Cilt:17, Sayı:1, 2016, ss.55-573.

Attar, Ghalia A. ve Rateb J. Sweis. "The Relationship between Informatıon Technology Adoption and Job Satisfaction in Contractıng Companıes in Jordan", **Journal of Information Technology in Construction**, Cilt:15, 2010, ss.44-63.

Avcı, Umut ve Cafer Toplaoğlu. "Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", **KMU İİBF Dergisi**, Cilt:11, Sayı:16, 2009, ss.1-20.

Avent-Holt, Dustin, Lasse Folke Henriksen, Anna Erika Hägglund, Jiwook Jung, Naomi Kodama, Silvia Maja Melzer, Eunmi Mun, Anthony Rainey, Donald Tomaskovic-Devey. "Occupations, Workplaces or Jobs? An Exploration of Stratification Contexts Using Administrative Data", **Research in Social Stratification and Mobility**, Cilt:70, 2020, ss.1-14.

Ayas, Tuncay, Deniz Metin ve Kağan Mücahit. "Ginzberg ve Arkadaşlarının Gelişim Kuramına Dayalı Örnek Bir Mesleki Grup Rehberliği Çalışması", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:7, Sayı:2, 2010,ss. 1096-1197.

Backlund, Ann Katrin. "Post Industrial Division of Labour as a Systematic Barrier for Immigrant in the Swedish Labour Market", **Human Geography**, Blackwell Publishing, Cilt:85, Sayı:1, ss.39-50.

Bakan, İsmail ve Yakup Bulut ."Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönel İK Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması", **I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, No:31, 2004, ss.151-176.

Bakan, İsmail ve Tuğba Büyükbeşe. "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:12, Sayı:19, 2010, ss.79-87.

Stephen R. Barley. "Why The Internet Makes Buying a Car Less Loathsome: How Technologies Change Role Relations", **Academy of Management Discoveries**, Cilt:1, Sayı:1, 2015, ss.31-60.

Başkale, Hatice. "Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2016, ss.23-28.

Baruch, Yehuda."Transforming Careers: From Linear to Multidirectional Career Paths Organizational and Individual Perspectives", **Career Development International**, Cilt:9, Sayı:1, 2004, ss.58-73.

Bayrak, Sebahat. " Yönetimde İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi-II", **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:1, 200, ss.23-42.

Bayram, Hüseyin. "Psikososyal Gelişim Kuramının Sosyal Bilgiler Dersi Kapsamında İncelenmesi", **Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:8, Sayı:6, ss.1993-2001.

Beer, Patrick ve Regina H. Mulder. "The Effects of Technological Developments on Work and Their Implications for Continuous Vocational Education and Training: A Systematic Review", **Front. Psychol.,** Cilt:11, 2020, ss. 1-20.

Bergland, Bruce ve Louis Quatrano, "Promoting Adolescent Decision Making Skills With Group Social Models and Structured Group Interaction", **American Educational Research Association Annual Meeting,** Chicago, 1974, ss.1-21.

Berl, Richard E. W., Alarna N. Samarasinghe, Fiona M. Jordan, Michael C. Gavin. "The Position-Reputation-Information (PRI) Scale Of İndividual Prestige", **Plos One**, Cilt:15, Sayı: 6, 2020, ss.1-14.

Berthaume, Andrew Leo, Matthew R. E. Romoser, John Collura ve Daiheng Ni. "Towards a Social Psychology-Based Microscopic Model of Driver Behavior and Decision-Making: Modifying Lewin's Field Theory", The 3rd International Workshop on Agent-based Mobility, Traffic and Transportation Models, Methodologies and Applications (ABMTRANS), **Procedia Computer Science**, Cilt: 32, 2014, ss.816-821.

Blustein, David L., Anna P. Chaves, Matthew A. Diemer, Laura A. Gallagher, Kevin G. Marshall, Selcuk Sirin, Kuldhir S. Bhati, "Voices of The Forgotten Half: The Role of Social Class in The School-to-Work Transition", **Journal of Counseling Psychology**, Cilt:49, Sayı:3, 2002, ss. 311-323.

Boulding, Kenneth E. "General Systems Theory - The Skeleton Of Science", **E:CO Special Double**, Cilt:6, Sayı:2, 2004, ss.127-139.

Burton, Nicholas, Juliette Koning ve Rachel Muers. "Organizational Ethnography and Religious Organizations: The Case of Quaker Decision-Making", **Journal of Management, Spirituality & Religion**, Cilt:15, Sayı: 4, 2018, ss.349-367.

Büyükbeşe, Tuğba ve Gül Çıkmaz. "Çalışanların İşe Adanmışlıkları ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Kamu Kurumunda Bir Alan Çalışması", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2022, ss.22-54.

Breevaart, Kimberley, Arnold B. Bakker ve Evangelia Demerouti. "Daily Self-Management and Employee Work Engagement", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 84, Sayı:1, 2001, ss.31-38.

Briscoe, Jon. P, Douglas, T. Hall ve Rachel, L. F. DeMuth. “Protean and Boundaryless Careers: an Empirical Exploration”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:69, Sayı:1, 2006, ss.30-47.

Brown, Michelle ve John Benson. “Managing to Overload? Work Overload and Performance Appraisal Processes”, **Group & Organization Management**, Cilt:30, Sayı:1, 2005, ss.99-124.

Brush, Francis W. “Jan Christian Smuts and His Doctrine of Holism”, **Ultimate Reality and Meaning**, Cilt:7, Sayı:4, 1984, ss. 288-297.

Cadez, Simon ve Chris Guilding. “An Exploratory İnvestigation of an İntegrated Contingency Model of Strategic Management Accounting”, **Accounting, Organizations and Society**, Cilt:33,Sayı:7, 2008, ss. 836–863.

Cascio, Wayne F. ve Ramiro Montealegre. “How Technology is Changing Work and Organizations”, **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.,** Cilt:3, 2016, ss.349-375.

Chen, Yu, Winnie Wing Mui So, Jinxin Zhu ve Stephen Wing Kai Chiu. “STEM learning Opportunities and Career Aspirations: The Interactive Effect of Students’ Self-Concept and Perceptions of STEM Professionals”, **International Journal of STEM Education**, Cilt:11, Sayı:1, 2024, ss.1-21.

Chen, Shin Tien. “The Effects of Absorptive Capacity and Decision Speed on Organizational Innovation: A Study of Organizational Structure as an Antecedent Variable”, **Contemporary Management Policy and Practice**, Cilt:8, Sayı:1, ss.27-50.

Clemens, Elysia V. ve Amy S. Milsom. “Enlisted Service Members’ Transition into the Civilian World of Work: a Cognitive Information Processing Approach”, **The Career Development Quarterly**, Cilt:56, Sayı:3, 2008, ss.246-256.

Crevani, Lucia, Monica Lindgren ve Johann Packendorff. “Leadership, not Leaders: on the Study of Leadership as Practices and Interactions”, **Scandinavian Journal of Management**, Cilt:26, ss.77-86.

Coase, Ronald .“The Industrial Organization: a Proposal for Research”, **Economic Research: Retrospect and Prospect**, Ed. Victor R. Fuchs, NBER, 1972, ss.59-73.

Çam, Sıddıka ve Erdal Eke. “Yükseköğretim Kurumu Çalışanlarının Yönetimde Dijitalleşme Algısı: Nitel Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt:13, Sayı:30, 2022, ss.273-287.

Çark, Özgür. “Kariyer Seçiminde Sosyo-Bilişsel ve Manevi Yaklaşımlara Bütüncül Bakış”, **International European Journal of Managerial Research Dergisi (Eujmr)**, Cilt:5,, Özel Sayı:1, 2021, ss.158-176.

Çelik, Neriman ve Aykut Bedük. “Vekâlet Teorisi Yaklaşımı ile İşlem Maliyeti Arasındaki İlişki”, **Sakarya İktisat Dergisi**, Cilt:3, 2013, ss.43-67.

Çetinkaya Uslusoy, Esin ve Müberra Öngör. “Öğrenci Hemşirelerin Mesleki İlgilerinin Yanal Düşünmeye Etkisi”, **Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1, 2022, ss.1-9.

Çubukçu, Murat. “Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi”, **Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 2, 2018, ss.175-190.

Değirmencioğlu, Mine ve Sezai Öztop. “Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Üzerinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü”, **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:11, Sayı:29, 2019, ss.623-642.

Demirdel, Senem, Tezel Yıldırım Şahan ve Necmiye Ün Yıldırım. "Ortez ve Protez Bölümü Öğrencilerinde Mesleki Farkındalık Düzeylerinin Belirlenmesi", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, Cilt:13, Sayı:1, 2023, ss.10-18.

Demirkol, Abdurrahman ve Sevda Aslan. "Holland'ın Tipolojisi, Bağlanma ve Beş Faktör Kişilik Kuramı Üzerine Bir Derleme Çalışması", **Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, 2021, ss.1127-1150.

Demirtaş Andaç, Hanife. "Sosyal Kimlik Kuramı Temel Kavram ve Varsayımlar", **İletişim Araştırmaları, I**,Cilt:1, Sayı:1, ss.123-144.

Deniz, Özcan. "Career Decision-Making of The Gifted and Talented", **South African Journal of Education,** Cilt:37, Sayı:4, 2017, ss.1-8.

Diaa, Mohamed, Ali Zain Ul Abidin ve Marvin Roller. "Examining the Relationship of Career Crafting, Perceived Employability and Subjective Career Success: The Moderating Role of Job Autonomy", **Future Business Journal**, Cilt:10, Sayı:16, 2024, ss.1-20.

Dikili, Ali. "Yeni Kariyer Yaklaşımına İlişkin Değerlendirmeler", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis**i, Cilt:17, Sayı:2, 2012, ss.473-484.

Dinç, Engin. "Meslek Seçiminde Etkili Faktörlerin İncelenmesi: Meslek Yüksek Okulu- Muhasebe Programı Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma", **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:16, Sayı:2, 2008, ss.90-106.

Dinh, Jessica E., Robert G. Lord, William L. Gardner, Jeremy D. Meuser, Robert C. Liden, Jinyu Hu. "Leadership Theory and Research in The New

Millennium: Current Theoretical Trends and Changing Perspectives", **The Leadership Quarterly**, Sayı:27, 2013, ss. 1-27.

Dose, Jennifer J. ve Richard J. Klimoski. "Doing the Right Thing in The Workplace: Responsibility in The Face of Accountability, **Employee Responsibilities and Rights Journal**, Cilt:8, Sayı:1, 1995, ss.35-56.

Doğan, Hüseyin. "Çağdaş Kariyer Karar Verme Yaklaşım ve Modellerinin İncelenmesi", **Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:6, 2014, ss.102-130.

Duffy, James D. "A Primer on Integral Theory and Its Application to Mental Health Care", **Global Advances in Health and Medicine**, Cilt:9, 2020, ss.1-12.

Durmuş, Ahmet Fethi, Fikret Otlu ve Özge Özkan. "Sosyal Bilişsel Kariyer Teorisi Ve Öğrencilerin Serbest Muhasebeci Mali Müşavir Olma Hedefleri: İnönü Üniversitesi Uygulaması**, Gaziantep University Journal of Social Sciences**, Cilt:18, Sayı:4, 2019, ss.1381-1398.

Dursun, Asiye ve Ahmet Kara."Ortaöğretim Öğrencilerinde Kariyer Karar Verme Güçlüklerinin Yordayıcısı Olarak Kariyer Kararı Yetkinlik Beklentisi ve Kariyer Seçiminde Aile Etkisi", **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 2019, Cilt 17, Sayı:1, 2018, ss.39-55.

Edip Örücü ve Sibel Özafşarlıoğlu. "Örgütsel Adaletin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Güney Afrika Cumhuriyetinde Bir Uygulama", **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:10, Sayı:23, 2013, ss.335-358.

Ensari-Muhterem, Şebnem ve Hazal K. Alay. "Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Demografik Değişkenler İle İlişkisinin Araştırılması: İstanbul İlinde Bir

Uygulama", **Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:10, 2017, ss.409-422.

Erol, Abdullah. "Dijitalleşme Çağında İşyerinin Değişimi: Sebepleri ve Sonuçları", **İnsan ve İnsan**, Cilt:8, Sayı:30, 2021, ss.98-113.

Farazmand, Ali. "Governance in the Age of Globalization: Challenges and Opportunities for South and Southeast Asia", **Public Organization Review**, Cilt:13,2013, ss.349-363.

Feldman, Daniel C. ve Mark C. Bolino. "Careers within Careers: Reconceptualizing The Nature of Career Anchors and Their Consequences", **Human Resource Management Review**, Cilt:6, Sayı:2, 1996, ss.89-112.

Ferry, Natalie M. "Factors Influencing Career Choices of Adolescents and Young Adults in Rural Pennsylvania", **Research in Brief**, Cilt:44, Sayı:3, 2006, ss.1-5.

Fletcher, Edward C. ve Jr. Will Tyson. "Bridging Technical Skills Gaps between High School Students and Local Employers", **Journal of Research in Technical Careers**, Cilt:1, Sayı:1, 2017, ss.20-31.

Frayne, Colletta A. ve Gary P. Latham. "Application of Social Learning Theory to Employee Self-Management of Attendance", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:72, Sayı:3, 2000, ss.361-372.

Frink, Dwight, Angela Hall, Alexa A. Peryyman veAnnette L. Ranft. "Meso-Level Theory of Accountability in Organizations", **Research in Personnel and Human Resources Management**, Cilt:27, 2008, ss.177-245.

Furxhi, Gendisa. “Employee’s Resistance and Organizational Change Factors”, **European Journal of Business and Management Research**, Cilt:6, Sayı:2, 2021, ss.30-32.

Gallifa, Josap. “Holonic Theory and Holistic Education”, **Journal of International Education and Practice,** Cilt:1, Sayı:1, 2018, ss.36-46.

Garg, Pranjal, Rithika Chunduri ve Chinmayi Balusu. “Exploring The Relationship Between Popular Culture and Perceptions of Social Standing in Science, Technology, Engineering, Mathematics, and Medicine (STEMM) Careers: A Pilot Study Using Path Analysis”, **Proceedings of the Annual Meeting of the Cognitive Science Society**, Cilt:45, 2022, ss.1-5.

Gattiker, Urs E. ve Laurie Larwood. “Subjective Career Success: A Study of Managers and Support Personnel”, **Journal of Business and Psychology**, Cilt:1, Sayı:2, 1986, ss.78-94.

Gedik, Yeliz. “Hierarchy and Helping Behavior in Work Teams: The Role of Legitimacy Perceptions”, **Journal of Yasar University**, Cilt:17, Sayı:67, 2022, ss.718-738.

Giorgi, Amedo. “The Theory, Practice, and Evaluation of the Phenomenological Method as a Qualitative Research Procedure”, **Journal of Phemomenological Psychology**, Cilt:28,Sayı:2, 1997, ss.235-260.

Grunig, James E. “Collectivism, Collaboration, and Societal Corporatism as CoreProfessional Values in Public Relations”, **Journal of Public Relations Research**, Cilt:12, Sayı:1, 2000, ss.23-48.

González, Anaëlle, Drew P. Cingel ve Laura Vandenbosch. “A Systematic Content Analysis of the Moral Foundations Featured in Celebrities’, Influencers’, and

Athletes'Instagram Content", **Mass Communication and Society**, Cilt:1, 2024, ss.1-24.

Goulet, Laurel R. ve Parpudyal Singh. "Career Commitment: A Reexamination and an Extension", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:61, Sayı:1, 2018, ss.73-91.

Gökcan, Mahmure ve Ayşenur Büyükgöze Kavas. "Meslek Seçiminde Toplumsal Cinsiyetin Rolü: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, **Kariyer Psikolojik Danışmanlığı Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1, 2018, ss.48-67.

Guba, Egon G. ve Yvonna S. Lincoln. "Epistemological and Methodological Bases of Naturalistic Inquiry", **Educational Communication and Technology Journal**, Cilt:30, Sayı:4, 1982, ss. 233-252.

Gün, Gül. "Örgüt Kültürü Tiplerinin Kariyer Tatminine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi: Tekstil İşletmelgünerinde Bir Uygulama", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, Cilt:18, Sayı:35, 2018, ss.78-97.

Gül, İbrahim ve Mustafa Öcal. "Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Meslek Seçiminde Cinsiyet Rollerinin İncelenmesi", **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3, 2021, ss.192-210.

Gülsen, Esin. "Toplam Kalite Yönetimi ve Türkiye'deki Uygulamaları", **Toplum ve Demokrasi Dergisi**, Cilt:6, Sayı:13, 2016, ss.111-127.

Güven, Ahmet. "Kamu Çalışanlarının Atanmış ve Seçilmiş Yönetici Algıları", **Strategic Public Management Journal**, Cilt:6, Sayı:12, 2020, ss.58-70.

Gümüştekin, Gülten ve Merve Gözde Durmaz. "Kariyer Kararsızlığını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Lisansüstü Öğrenciler Üzerine Nitel Bir Araştırma", **BENGİ Dünya Yörük-Türkmen Araştırmaları Dergisi**, Cilt:2019, Sayı:2, 2019,ss.69-90.

Halpern, Hillary Paul ve Maureen Perry-Jenkins. “Parents' Gender Ideology and Gendered Behavior as Predictors of Children's Gender-Role Attitudes: a Longitudinal Exploration”, **Sex Roles**, Cilt:78, Sayı: 11, 2016, ss.527-542.

Han, Yousueng ve Sounman Hong. “The Impact of Accountability on Organizational Performance in the U.S. Federal Government: The Moderating Role of Autonomy, **Review of Public Personnel Administration**, Cilt:39, Sayı:1, 2019, ss.3-23.

Harris, Alma. “Distributed Leadership: Conceptual Confusion and Empirical Reticence”, **International Journal of Leadership in Education**, Cilt:10, Sayı:3, 2008, ss.315-325.

Hartung, Paul J. ve David L. Blustein. “Reason, Intuition, and Social Justice: Elaborating on Parsons’s Career Decision-Making Model”, **American Counseling Association**, Cilt:80, 2020, ss.41-47.

Hayatı, Neneng, Alif Maulana Yusuf ve Rediawan Miharja. “The Relatıonshıp Between Workload and Career Development on Job Satısfactıon; Case Study Pt Xyz”, **Holistica Journal of Business and Public Administration,** Cilt:13, Sayı:1, 2022, ss.125-132.

Hendrickson, Stephanie ve Erin J. Grey. “Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective”, **International Journal of Humanities and Social Science**, Cilt:2, Sayı:5, 2012, ss.50-59.

Heslin, Peter A. “Self and Other-Referent Criteria of Career Success”, **Journal of Career Assessment,** Cilt:11, Sayı:3, 2003, ss.262-286.

Houghton, Jeffery D. ve Christopher P. Neck. “The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing a Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:17, Sayı:8, 2002, ss.672-691.

Howard, Kimberly As, Lea Ferrari, Laura Nota ve V. Scott. “The Relation of Cultural Context and Social Relationships to Career Development in Middle School”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:75, Sayı:2, 2009, ss.100-108.

Hysong, Sylvia J. “The Role of Technical Skill İn Perceptions of Managerial Performance”, **Journal of Management Development**, Cilt:27, Sayı:3, 2006, ss.275-290.

Ismail, Suhaiza. “The Importance of Soft Skills for Accounting Students in Malaysia”, **Journal of Accounting Perspectives**, Cilt:6, 2013, ss.1-11.

Ivanova, Cristian-Lonuţ ve Silvia Avasilcai. “Performance Measurement Models: an Analysis For Measuring Innovation Processes Performance”, **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, Cilt:24, 2014, ss.397-404.

Işık, Gülden ve Hanife Akgül. “Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Stresleri, Kariyer Kararında Ailenin Etkisi ve Kariyer Kararı Verme Yetkinlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:1, 2022, ss.192-212.

İşcan, Ö.Faruk ve M. Kürşat Timuroğlu. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 21, Sayı:1, 2007, ss.119-135.

Jacobs, Janis E., Chiristina S. Chhin ve Martha Bleeker. “Enduring Links: Parents' Expectations and Their Young Adult Children's Gender-Typed Occupational Choices”, **Educational Research and Evaluation,** Cilt:12, Sayı:4, 2006, ss. 395-407.

Jiang, James J. ve Gary Klein. “Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional”,

Journal of Management Information Systems, Cilt:16, Sayı:3, 2000, ss.219-240.

Jung, Joo, Xuemei Su, Miguel Baeza ve Soonkwan Hong. "The Effect of Organizational Culture Stemming from National Culture towards Quality Management Deployment", **The TQM Magazine**, Cilt:20, Sayı:6, 2008, ss.622-635.

Kalay, Faruk ve Gary S. Lynn. "The Impact of Organizational Structure on Management Innovatıon: an Empırıcal Research in Turkey", **Journal of Business, Economics and Finance –Jbef**, Cilt:5, Sayı:1, 2016, ss.125-137.

Kalemci, Rabia Arzu. "İşlem Maliyeti Kuramının Davranışsal Varsayımlarında Güvenin Yeri Tartışması", **İş Ahlakı Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2, 2013, ss.55-83.

Kanbur, Aysun ve Güneş Han Salihoğlu. "Çalışanların Sınırsız ve Değişken Kariyer Yolculuğunda İşkolikliğin Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Sayı:2, 2014, ss.28-58.

Kandemir, Hamza. "Toplumsal Kültürün Örgüt Kültürü Aracılığı ile Örgütsel Değişim Tutumları Üzerine Etkisi", **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:12, Sayı:1, 2020, ss.18-36.

Kar, Ahmet ve Mehmet Muratoğlu. "Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Sigortacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama", **Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:24, 2022, ss. 112- 134.

Karabal, Cem. "Değişime Direnç, Örgütsel Hafıza ve Vazgeçme Arasındaki İlişkiler**",** **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü E-Dergi**, Cilt:1, Sayı:2, 2018,ss.6-24.

Karakaya, Abdullah, Buket Arslan ve Seçil Araşkal. “Radikal Bir Yönetim Yaklaşımı Olarak Holakrasi’nin Stratejik Analizi”, **Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:6, Sayı: 4, 2021, ss. 625-635.

Kaygısız, Ümmühan. “Yerel Siyasette Yerel Demokrasiyi Geliştirme Uygulamaları: Konsensus Tabanlı İşbirliği Geliştirme Örneği”, **Planlama**, Cilt:26, Sayı:3, 2019,ss.185-194.

Kayma, Derya ve Esin Zengin Taş. “Sosyal Hizmetler Programı Öğrencilerinin Kariyer Kararı Verme Yetkinliği İle İlişkili Faktörlerin Belirlenmesi”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt:11, Sayı:31, 2023, ss.25-48.

Keskin, Uğur ve Onur Şen. “İşlem Maliyetleri Teorisi İçin Felsefi Temellendirme: Diyojenik Yaklaşım Üzerine Bir Değerlendirme”, **Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:24, 2022,ss.395-408.

Kahan, Asad. “Impacts of Technology Skills on Generic Job Satisfaction, and Assessment of Training Needs: A Case of Pakistani Librarians", **Library Philosophy and Practice (e-journal)**, 5345, 2021, ss.1-15.

Khattak, Jamshed Khan, Muhammad Aslam Khan, Ayaz Ul Haq, Muhammad Arif ve Amjad Ali Minhas. “Occupational Stress and Burnout in Pakistan’s Banking Sector”, **African Journal of Business Management**, Cilt:5, Sayı:3, 2011, ss.810-817.

Kılıç, Taşkın. “E-Sağlık, İyi Uygulama Örneği; Hollanda”, **Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2017, ss.203-217.

Kızanlıklı, M. Murat, Hakan Koç ve Arzu Kılıçlar. “Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”, **Journal of Business Research Turk**, Cilt:8, Sayı:4, 2016,ss.488-504.

Kraemer, Kenneth L., James N. Danziger, Debora Dunkle ve John L. King. “The Usefulness of Computer-Based Informatıon to Publıc Managers”, **MIS Quarterly**, Cilt:17, Sayı:2, 1993, ss.1-45.

Kramer, Jitske ve Danielle Braun. “De Stilte Praat Als Woorden Tekortkomen”, **Praxıs,** Sayı:1,2018, ss:13-16.

Koç-Başaran, Yağmur. “Sosyal Bilimlerde Örnekleme Kuramı“, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:5, Sayı:47, 2017, ss. 480-495.

Kumar, Vijay ve Subhasree Mukherjee. “Holacracy – the Future of Organizing? The case of Zappos", **Human Resource Management International Digest**, Cilt:26, Sayı:7, 2018, ss.1-6.

Lamsa, Anna Maija, Aila Sakkinen ve Pırkko Turjanmma. “Values and Their Change During The Businness Education: a Gender Perspective”, **International Journal of Value-Based Management**, Cilt:13, 2000, ss.203-213.

Lee, Michael Y. ve Edmondson, Amy C. “Self-Managing Organizations: Exploring The Limits of Less-Hierarchical Organizing”, **Research in Organizational Behavior**, Cilt37,2017, ss:35-58.

Lee, Michelle Chin Chin ve Alyssa Yen Lyn Ding, “Hierarchical Culture as a Cross-Level Moderator of the Relationship between Transformational Leadership, Performance Feedback, and Employee Job Performance”, **Merits**, Cilt: 3, 2023, ss.504-520.

Lent, Robert Willam, Steven D. Brown ve Gail Hackett. “Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:45, Sayı:1, 1994, ss. 79-122.

Leithwood, Kenneth, Blair Mascall, Tiiu Strauss, Robin Sacks, Nadeem Memon ve Anna Yashkina. "Distributing Leadership to Make Schools Smarter: Taking the Ego Out of the System", **Leadership and Policy in Schools**, Cilt:6, Sayı:1, 2007,ss.37-57.

Lindkvista, Lars ve Sue Llewellyn. "Accountability, Responsibility and Organization", **Scand. J. Mgmt**., Cilt:19, 2003, ss.251-273.

Loudoun, Rebecca ve Bill Harley. "Industrıal Relatıons Decentralısatıon and The Growth of 12-Hour Shifts In Australia", **The Journal of Industrial Relations**, Cilt:43, Sayı:4, 2003, ss.102-421.

Lowrey, Wilson ve Lee B. Becker. "The Impact of Technologıcal Skill on Job-Finding Success in The Mass Communıcatıon Labor Market", **JOMC Quarterly**, Cilt:78, Sayı:4, 2001,ss.754-770.

Luszczynska, Aleksandra, Urte Scholz ve Ralf Schwarzer. "The General Self-Efficacy Scale: Multicultural Validation Studies", **The Journal of Psychology**, Cilt:139, Sayı:5, 2005, ss.439-457.

Maceli, Monica ve John J. Burke. "Technology Skills in the Workplace: Information Professionals' Current Use and Future Aspirations", **Informatıon Technology and Libraries**, Cilt:35, Sayı:4, 2016, ss.35-61.

Majid, Shaheen, Zhang Liming, Shen Tong ve Siti Raihana. "Importance of Soft Skills for Education and Career Success", **International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education (IJCDSE),** Cilt:2, Özel Sayı:2, 2012, ss.1036-1042.

Malone, Yvonne. "Social Cognitive Theory And Choice Theory: A Compatibility Analysis", **International Journal of Reality Therapy,** Cilt:22, Sayı:1, 2002, ss.10-13.

Manz, Charles C. ve Henry P. Sims, Jr. “Self-Management as a Substitute for Leadership: A Social Learning Theory Perspective”, **Academy of Management Review**, Cilt:5, Sayı:3, 1980,ss.361-367.

Meyer, Deborah. “Technology, Job Satisfaction, and Retention: Rural Mental Health Practitioners”, **National Rural Health Association**, Cilt:22, Sayı:2, 2006, ss.158-163.

Medori, David ve Derek Steeple. “A Framework for Auditing and Enhancing Performance Measurement Systems”, **International Journal of Operations and Production Management**, Cilt:20, Sayı:5, 2016, ss.520-533.

Mella, Piero. “Organizations and Organizations The Holonic View of Organizations”, **International Journal of Knowledge Culture and Change Management**, Cilt5, Sayı:4, 2006, ss.11-123.

Metin, Osman ve Şükriye Ünal. “İçerik Analizi Tekniği: İletişim Bilimlerinde ve Sosyolojide Doktora Tezlerinde Kullanımı”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı:22, 2022, ss.273-294.

Metheny, Jennifer ve Ellen Hawley McWhirter. “Contributions of Social Status and Family Support to College Students’ Career Decision Self-Efficacy and Outcome Expectations”, **Journal of Career Assessment**, Cilt:21, Sayı:3, 2013, ss.378-394.

Mignonac, Karim ve Oliver Herrbach, “Managing Individual Career Aspirations and Corporate Needs: a Study of Software Engineers in France”, **J. Eng. Technol. Manage**, Cilt:20, Sayı:3,2003,ss.205-230.

Miroshnik, Victorya. “Culture and International Management: A Review”, **Journal of Management Development**, Cilt:21, Sayı:7, 2002, ss.521-544.

Mohamed, Ramesh Kumar Moona Haji ve Che Supian Mohamad. "The Relationship between McGregor's X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Cilt:3, Sayı:5, 2013, ss. 715-720.

Morgan, Tracy ve Davis Ness. "Career Decision-Making Difficulties of First-Year Students", **The Canadian Journal of Career Development**, Cilt:2, Sayı:1, 2003, ss.33-39.

Muers, Rachel, Burton, Nicholas. " Can We Take the Religion out of Religious Decision-Making? The Case of Quaker Business Method", **Philosophy of Management**, Cilt:18, 2019, ss.363-374.

Muliansyah, Dadah. "The Type of Hierarchical Leadership in Strated and Sustained Management in organization", **Primanomics: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis**, Cilt:18, Sayı:1, 2020, ss.54-65.

Murry, Renabeni T. ve Lata Pujhar. "Influence of Socioeconomic Status on Career Decision Making of Undergraduate Emerging Adults", **International Journal of Educational Science and Research (IJESR)**, Cilt:7, Sayı:5, 2017, ss.55-62.

Mosamim, Parwiz ve Sinta Ningrum. "Holacracy and Hierarchy Concepts: Which One is More Effective in an Organizational Leadership and Management System?", **Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH),** Cilt: 5, Sayı:12, 2020, ss.257-271.

Myyry, Liisa ve Klaus Helkama. "University Students' Value Priorities and Emotional Empathy", **Educational Psychology**, Cilt:1, Sayı:1, 200, ss.25-40.

Naftel, Margaret I., Mary Driscoll, Maurice J. Elias. “Problem Solving and Decision Making in An Eighth Grade Class”, **Adolescent Psychology**, Cilt:66, Sayı:3, 1993, ss.177-180.

Nahma, Abraham Y., Mark A. Vonderembse ve Xenophon A. Koufteros. “The impact of Organizational Structure on Time-Based Manufacturing and Plant Performance”, **Journal of Operations Management**, Cilt:21, 2003, ss.281-306.

Nalbantoğlu Yılmaz, Funda. “Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimlerini Etkileyen Faktörlerin İkili Karşılaştırmalar Yöntemiyle İncelenmesi”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, Cilt:8, Sayı:2, 2017 ss.224-236.

Newlands, Gemma ve Christoph Lutz. “Occupational Prestige and Occupational Social Value in The United Kingdom: New Indices for the Modern British Economy”, **Research in Social Stratification and Mobility**, Cilt:91, 2024, ss.1-35.

Ng, Thomas W. H., Lillian T. Eby, Kelly L. Sorensen ve Daniel C. Feldman. “Predictors of Objective and Subjective Career Success: A Meta-Analysis”, **Personnel Psychology**, Cilt:58, 2005, ss.367-408.

Onay, Meltem ve Uğur Zel. “**Kişi-Kültür Uyumunun Kariyer Planlaması Üzerindeki Etkileri**”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:12, Sayı:2, 2011,ss.265-278.

Orhan, Filiz ve Abdullah Dağcı. “Ergenlikte Dini Kimliğin İnşası: Sosyal Öğrenme Kuramı Açısından Bir Değerlendirme”, **Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Akademik Dergisi**, Cilt: 4,Sayı:7,ss.115-132.

Özcan, Hayati. “Öğrencilerin Üniversite Tercihine Etki Eden Faktörler Üzerine Bir Araştırma”, **Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2015, ss.16-39.

Özdemir, Haluk. “Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:63, Sayı:3,2008,ss.113-144.

Özen, Yener. “Değerler Psikolojisi Bağlamında Optimal Terapi”, **The Journal of Social Science,** Cilt: 2, Sayı:4, 2018, ss.183-194.

Öztürk, Cemal. “Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, Cilt: 5, Sayı: 8, 2016, ss.3085-3098.

Öztürk, Ebru, Zehra Can, Fatma Karasu ve Hasan Hüseyin Çam. “Popüler Kültür ve Hemşirelik”, **Adıyaman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi**, Cilt:6, Sayı:3, 2020, ss.380-385.

Öztürk, Zekai ve Özlem Demir. “Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi,** Cilt:3, Sayı:2, 2017, ss.119-134.

Pardo del Val, Manuela ve Clara Martínez Fuentes. “ Resistance to Change: a Literature Review and Empirical Study”, **Management Decision**, Cilt:41, Sayı:2, 2003, ss.148-155.

Parlak, Bekir. “Dijital Çağda Eğitim: Olanaklar ve Uygulamalar Üzerine Bir Analiz”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı, 2017, ss.1741-1759.

Paweena Kolkitchaiwan, Thirawat Chantuk, Phitak Siriwong. "Holacracy Management: The Potential Factor for Holacracy Management: A New Flexibly Hierarchical Management for Thai sales management in Cosmetic Industry", **Journal of Pacific Institute of Management Science**, Cilt:4, Sayı:1, 2018, ss.321-333.

Pekkaya, Mehmet ve Nurdan Çolak. "Üniversite Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörlerin Önem Derecelerinin AHP ile Belirlenmesi", **The Journal of Academic Social Science Studies**, Cilt:6, Sayı:2, 2013,ss.797-818.

Polenova, Elena, Amie Vedral, Leanna Brisson ve Leanne Zinn. "Emerging Between Two Worlds: A Longitudinal Study of Career Identity of Students From Asian American Immigrant Families", **Emerg. Adulthood**., Cilt:6, Özel Sayı, 2018, ss.53-65.

Prajogo, Daniel I. ve Amrik S. Sohal. "TQM and Innovation: A Literature Review and Research Framework. Technovation", **Technovation**, Cilt:21, Sayı:9, 2001, ss.539-558.

Predit, Sandy Kristin. "Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: a Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change", **The Academy of Management Review**, Cilt:25, Sayı:4, 2000, ss. 783-794.

Ramaci, Tiziana, Monica Pellerone, Caterina Ledda, Giovambattista Presti, Valeria Squatrito ve Venerando Rapisarda. "Gender Stereotypes in Occupational Choice: a Cross-Sectional Study on a Group of Italian Adolescents", **Psychology Research and Behavior Management**, Cilt:10, 2017,ss.109-117.

Robertson, Brian J. (a). "Holacracy: A Complete System for Agile Organizational Governance and Steering", **Agile Project Management Advisory Service** , Cilt:7, Sayı:7, 2006, ss.1-21.

Rızaoğlu, Bahattin ve Tuğrul Ayyıldız. "Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt 19, Sayı:1, 2008, ss.1-18.

Rishipal, Sheoran J. "Analytical Comparison of Flat and Vertical Organizational Structures", **European Journal of Business and Management**, Cilt:6, Sayı:36,2014, ss.56-65.

Rose, Pat, Jayne Beeby ve David Parker. "Academic Rigour in The Lived Experience of Researchers Using Phenomenological Methods in Nursing", **Journal of Advanced Nursing**, Cilt:21, Sayı:6,1995,ss.1123-1129.

Rosenau, N. James. " Governance in the Twenty- First Century", **Global Governance**, Cilt:1, Sayı:1,1995,ss.13-43.

Saif, Naved, Nasir Razzaq, Uir Shafiq Rehman, Aziz Javed ve Bilal Ahmad. "The Concept of Change Management in Today's Business World", **Information and Knowledge Management**, Cilt:3, Sayı: 6, 2013, ss.28-34.

Sawitri, Dian R., Peter A. Creed ve Melanie J. Zimmer-Gembeck. "The Adolescent–Parent Career Congruence Scale: Development and Initial Validation", **Journal of Career Assessment**, Cilt:21, Sayı:2, 2013, ss.210-226.

Succi, Chiara ve Michaela Wieandt. "Walk the Talk: Soft Skills' Assessment of Graduates", **European Journal of Management and Business Economics**, Cilt:28, Sayı:2, 2019, ss.114-125.

Schabracq, Marc J. ve Cary L. Cooper. "Toward a Phenomenological Framework for the Study of Work and Organizational Stress", **Human Relations**, Cilt:51, Sayı:5, 1998, ss.625-648

Schauba, Michael ve David M. Tokar. “The Role of Personality and Learning Experiences in Social Cognitive Career Theory”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:66, 2005, ss.304-325.

Schoenfeld, Jerry, Gerry Segal ve Dan Borgia. “ Social Cognitive Career Theory and The Goal of Becoming a Certified Public Accountant”, **Accounting Education**, Cilt:26, Sayı:2, 2017, ss.109-126.

Seçer, Barış. “Bireycilik ve Yeni Kariyer Yönelimleri”, **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:18, Sayı:2, 2011,ss.50-62.

Seçtim, Hafize ve Erkul, Hüseyin. “Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme”, **Management and Political Sciences Review,** Cilt:2, Sayı:1, 2020, ss.18-50.

Shockley, Kristen M., Kristen Shockley, Heather Ureksoy, Özgun Burcu Rodopman, Laura F. Poteat ve Timothy Ryan Dullagha. “Development of a New Scale to Measure Subjektive Career Success: A Mixed-Methods Study”, **Journal of Organizational Behaviour**, Cilt:37, 2016, ss.128-153.

Slobodan, Zupljanin ve Balaban Mladenka. “Organizational Change and Improvement Performance of Companies”, **Economic Analysis**, Cilt:8, Sayı:1-2, 2015, ss.98-107.

Soylu, Ayşe ve Yasemin Esen. “Öğretmenlik Meslek Seçimi ve Meslek Kimliğinin Kurulumunda Toplumsal Cinsiyetin Rolü”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (BAİBÜEFD)**, Cilt:22, Sayı:3, 2022, ss.1102-1121.

Spell, Chester S. “Organizational Technologies and Human Resource Management”, **Human Relations**, Cilt:54, Sayı:2, 2001, ss.193-213.

Sullivan, Sherry E.“The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda”, **Journal of Management**, Cilt:25, Sayı:3, 1999, ss. 457-484.

Swedana, I Nyoman. “The Role of Workload and Work Motivation in Influencing Performance Through Job Satisfaction”, **Jurnal Manajemen**, Cilt:27, Sayı:2, 2023, ss.401-427.

Şimşek, Nazmi. “Farkındalık Bilinci”, **Türk Yurdu Dergisi**, Cilt: 105, Sayı:346, 2016.

Tao, Dan, Rui Zhang, Evelina Lou ve Richard L. Lalonde. “The Cultural Shaping of Career Aspirations: Acculturation and Chinese Biculturals’ Career Identity Styles”, **Canadian Journal of Behavioural Science**, Cilt:50, Sayı:1, 2018, ss.29-41.

Taşgit, Yunus Emre ve Havva Temiz-Sert. “Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4, 2017,ss.530-550.

Tekindal, Melike ve Şerife Uğuz Arsu. “Nitel Araştırma Yöntemi Olarak Fenomenolojik Yaklaşımın Kapsamı ve Sürecine Yönelik Bir Derleme”, **Ufkun Ötesi Bilim Dergisi**, Cilt: 20, Sayı:1, 2020,ss.153-182.

Tengiz, Funda İfakat ve Asya Banu Babaoğlu. “Tıp Fakültesi Son Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Tercihleri ve Bu Tercihleri Etkileyen Faktörler”, **SDÜ Tıp Fak Derg.,**Cilt:27, Sayı:1, 2020, ss.67-78.

Thomas, Princy, Daniel John ve Lijo Thomas. “Factors İnfluencing Career Decision of Undergraduate and Postgraduate Students: an Indian Context”, **Higher Education, Skills and Work-Based Learning**, Cilt:14, Sayı:1, 2022,ss.95-108.

Thompson, Mindi N. ve Linda Mezydlo Subich. "The relation of Social Status to The Career Decision-Making Process", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:69, 2006, ss.289-301.

Trivedi, Devharsh. "Agile Methodologies", **International Journal of Computer Science & Communication**, Cilt:12, Sayı:2, 2021, ss.91-100.

Topçu, Ebru ."Teknolojik Gelişmenin İstihdam Üzerindeki Etkisi: Türkiye Ekonomisi Üzerine Sektörel Bir Analiz", **Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi**, Cilt:11, Sayı:12, 2021, ss.481-491.

Tseng, Hungwei, Xiang Yi ve Hsin-Te Yeh. "Learning-Related Soft Skills among Online Business Students ın Higher Education: Grade Level And Managerial Role Differences in Self-Regulation, Motivation, and Social Skill", **Computers in Human Behavior**, Cilt:95, 2018,ss.179-186.

Turner, Anthony R. ve Kira F. Schabram. "**The Bases of Power Revisited: an Interpersonal Perceptions Perspective''**, Journal of Organizational Psychology, Cilt: 12, Sayı:1, ss.9-17.

Türkay, Oğuz ve Burak Özyılmaz. "Kariyer Değerleri Ve Kariyer Yolu Tercihleri İlişkisi: Türk Turizm Sektöründen Örnekler", **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)**, Sayı:24, 2010,ss.179-199.

Türnüklü, Abbas. "Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yöntemi**, Cilt:24, Sayı:24,2000, ss.543-559.

Uhls, T. Yalda ve Patricia M Greenfield. "The Value of Fame: Preadolescent Perceptions of Popular Media and Their Relationship to Future Aspirations", **Dev. Psychol.**, Cilt:48, Sayı: 2, ss.315-326.

Ulaş Kılıç, Özlem. "Üniversite Son Sınıf Öğrencilerinin Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Düzeylerini Etkileyen Değişkenler", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Cilt:9, Sayı:16, 2018, ss.248-275.

Ustakara, Fuat ve Yıldız, Yusuf. "Örgüt Kuramının Bir Parçası Olan Sistem Yaklaşımı Çerçevesinde Bir Yönetim Fonksiyonu Olarak Halkla İlişkiler ve Önemi", **Simetrik İletişim Araştırmaları Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2020, ss.180-194.

Uyguç, Nermin. "Cinsiyet, Bireysel Değerler ve Meslek Seçimi", **D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi**, Cilt:18, Sayı:1, 2003, ss. 93-103.

Uzun, Uğur ve Murat Berberoğlu. "İnternet Bankacılığı Hizmetlerinin Banka Performansı Üzerine Etkisi", **International Journal of Economic and Administrative Studies**, Sayı:20, 2018, ss.51-62.

Ültay, Eser, Hakan Akyurt, Neslihan Ültay. Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi, **IBAD Sosyal Bilimler Dergisi,** Cilt:10, 2021, ss.188-201.

Velinov, Emil, Vasko Vassilev ve Igor Denisov. "Holacracy and Obliquity: Contingency Management Approaches in Organizing Companies", **Problems and Perspectives in Management**, Cilt:16, Sayı:1, 2020, ss. 330-335.

Vergiliel Tüz, Melek. "Kariyer Planlamasında Yeni Yaklaşımlar", **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:4, Sayı:4, 2003, ss.169-176.

Wang, Danqi, Xiping Liu ve Haiyan Deng. "The perspectives of Social Cognitive Career Theory Approach in Current Times", **Front Psychol.,** Cilt:30, Sayı:13, 2022, ss.1-6.

Weinberger, Ann Lisa. **"Emotional Intelligence, Leadership Style, and Perceived Leadership Effectiveness''**, Advances in Developing Human Resources, Cilt:11, Sayı:6, 2009, ss.747-772.

Widhiastuti, Hardani. "The Effectiveness of Communications in Hierarchical Organizational Structure", **International Journal of Social Science and Humanity**, Cilt:2, Sayı:3, 2012, ss.185-190.

Williamson, Oliver E. "Strategizing, Economizing, and Economic Organization", **Strategic Management Journal,** Cilt 12, Özel Sayı: Fundamental Research Issues in Strategy and Economics, 1991, ss.75-94.

Wilson, Anthea. "A Guide to Phenomenological Research", **Nursing Standard**, Cilt:29, Sayı:34, 2015, ss.38-43.

Woo, Dajung ve Kimberly W. Mcdermott. "Portrayals of Unethical and Unvirtuous Workplace Behaviors on TV: Implications for Vocational Anticipatory Socialization", **International Journal of Communication**, Cilt:13, 2019, ss.2859-2877.

Yahya, Muhammad, Soetyono Iskandar ve Sunardi. "Technical Skills and Employability Skills of Vocational High School Students in Indonesia", **Journal of Scientific Research and Studies**, Cilt:4, Sayı:6, 2006, ss.148-155.

Yaman, Melek, Cem Gerçek ve Haluk Soran. "Biyoloji Öğretmen Adaylarının Mesleki İlgilerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", **Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:35, 2008, ss.351-361.

Yalçın, Hacer. Bir Araştırma Deseni Olarak Fenomenoloji, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:22, Özel Sayı:2, 2022, ss.213-232.

Yeşil, Abdullah. "Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:5,2018, ss.307-323.

Yıldırım, Engin ."Güç Kavramı ve İstihdam İlişkisi", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt:31, Sayı:4, 1998, ss.51-64.

Yılmaz, Mustafa Kemal, Enes Emre Başar ve Hakan Pabuçcu. "Pazarlama Kaynaklarına En Uygun Rekabetçi Pazarlama Stratejisinin Belirlenmesi: Kış Turizmi Otellerine Yönelik Bir Uygulama", **Ege Akademik Bakış**, Cilt:15, Sayı:3, 2015, ss.409-419.

Yoldaş, Yunus. "Sistem Kuramı", **Türk Siyaset Bilimi Dergisi**, Cilt:4, Sayı:1, 2021,ss.207-2013.

Yüksel, Ahmet Haluk. "İletişim Sureci ve Sistem Yaklaşımı Açısından İletişim Sürecinin İncelenmesi", **Kurgu,** Cilt: 6, Sayı:2, ss.15-63.

BİLDİRİLER

Chen, Yun-Tao. "On the Essential Characteristics of the Innovation Oriented Management Mode: Holacracy", **3rd International Conference on Social, Education and Management Engineering** (SEME 2017), 2017,ss.194-198.

Dirlik, Deniz, İnan Eryılmaz ve Sevinç Köse. "Hiyerarşi Eğilimi ve Liderin Güç Kaynakları Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Biçimleyici Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Marmara Üniversitesi 5.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı,** Antalya, 2017,ss.605-611.

Güven, Ebru Özlem, Arzu Azizağaoğlu ve Barış Aksu. "Popüler Kültürün Meslek Seçimi Üzerindeki Etkisi: Vakıf ve Devlet Üniversitesi Meslek Yüksek Okulu Öğrencilerine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **1.Uluslararası 5.Ulusal**

Meslek Yüksekokulları Sempozyumu, Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu, Konya, 27-29 Mayıs 2009, ss. 1-12.

Janetius, Servasious Thomas. "Natural Talents and Career Choice**", National Conference on Skill India Initiative-Power the Performers- a Global Perspective,** 2015, ss.29-31.

Kalp, Golken ve Gurkan Hasit. "Holland Mesleki Kişilik Tipi Özelliklerinin Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılığına Etkileri Üzerine Bir Araştırma",**PressAcademia Procedia (PAP)**, 8th Global Business Research Congress (GBRC), İstanbul, 09.07.2022, Cilt:15, ss. 10-20.

Korhonen, Janne. "On the Lookout for Organizational Effectiveness–Requisite Control Structure in BPM Governance", **1st International Workshop on BPM Governance-WoGo, 2007**, ss.1-10.

Krasulja, Nevena, Radojevic, Ivana ve Janjusic, Dragan. "Holacracy - The New Management System", **The Priority Directions of National Economy Development**, International Scientific Conference, Faculty of Economics, University of Nis, , 13.10.2016, ss. 187-196.

Pavez, Ignacio, González, Vicente ve Alarcón, Luis F. "Integral Vision: a Novel Approach to Improve the Efectiveness of Lean Construction Theory and Practice", **17th Annual Conference of the International Group for Lean Construction**, Ed. Ype Cuperus ve Hirota, E. H., Chien-Ho Ko Publisher, 15-17 Jul, Taiwan,2009, ss.267-280.

Soysal, Abdullah. "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları**", 2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Bildiriler Kitabı, İzmit, 2003, ss.665-667.

Thompson, Richard C., David A.C. Donnay, Mike L. Morris ve Nancy A. Schaubhut. "Exploring Age and Gender Differences in Vocational Interests", **The Annual Convention of the American Psychological Association**, Honolulu, HI, 28.07.2004-01.08.2004, ss.1-11.

Zivkovic, Momcilo. "Organizational Adaptation and Redesign of Our Company", **Improving The Performance of Companies - A Condition of Doing Business in The European Environment,** Megatrend of Theuniversity of Applied Sciences, Begrad, 2004, ss.65-75.

TEZLER

Kadir Akyüz, **Kamusal Hesap Verebilirlik ve Medya,** Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisanas Tezi, Kocaeli, 2006.

Albayrak, Emine Gözde. **Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi**, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

Alganer, Yüce İhsan. **Liderlik Analizi Ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde Liderlik**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Afyon, 2002.

Araslar, Asena. **İş Yükü ile İş-Yaşam Dengesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi**, Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa, 2021.

Araz, Çağlar. **Güzel Sanatlar Lisesi Müzik Bölümü Öğrencilerinin Mesleki Olgunluk Düzeyleri ve Ailelerin Meslek Seçimlerine Etkisinin İncelenmesi**, Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Güzel

Sanatlar Eğitimi Anabilim Dalı, Müzik Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2019.

Arifoğlu, Serap. **Türk İlaç Sanayiinde Kariyer Yönetimi Uygulamaları Üzerinde Bir Çalışma**, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Eczacılık İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2015.

Arslan, Erdal. **Turistik Tüketimin Kimlik İnşasındaki Rolü**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2021.

Aşık, Gülden. **Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Kararında Aile Etkisi Ve Kariyer Stresleri İle Kariyer Kararı Verme Yetkinlik Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Aile Danışmanlığı Anabilim Dalı, Aile Danışmanlığı Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale, 2021.

Aşkar, Gökhan. **Yönetim Kuramlarında İşbirliği Kavrayışı,** Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Yönetim Bilimleri), Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2022.

Ata, Namık. **Bilgi Çağında Kariyer ve Liderlik**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2006.

Ateş, Mehmet. **Suriyeli Göçmen Lise Öğrencilerinin Meslek Tercihini Etkileyen Faktörler (Kilis İli Örneği)**, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Ortadoğu ve Göç Araştırmaları Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Kilis, 2021.

Ateş, Süreyya Şura. **Kariyer Evrelerine Göre Okul Müdürlerinin Beklentileri, Sorunları ve Çözüm Önerileri**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler

Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2022.

Aydın, Ekim-Balta. **Örgütlerde Kariyer Yönetimi, Kariyer Planlaması, Kariyer Geliştirmesi ve Bir Kariyer Geliştirme Programı Olarak Koçluk Uygulamaları**, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007.

Aytekin, Arif. **Meslek Seçimini Etkileyen Sosyo- Ekonomik ve Kültürel Faktörler Isparta Örneği**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2005.

Aytekin, İhsan. "**Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma**", Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Ve Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2011.

Başkal, Serdar. **Anadolu, Fen ve Genel Liselerde Eğitim Alan Son Sınıf Öğrencilerinin Bir Üst Öğrenime Geçişte Meslek Seçimi ile İlgili Yaşadıkları Kaygıların Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

Büker, Zeynep Damla. **Kültürel Değerler ile Kariyer Çapaları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2015.

Bolat, Neslihan. **Lise Son Sınıf Öğrencilerinin Mesleki Karar Verme Yetkinlikleri ile Bağlanma Stilleri ve Cinsiyet Rolü Yönelimleri Arasındaki İlişki,**

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Trabzon, 2014.

Borna, Anton ve Oscar Wennberg. **The Impact of Organizational Leadership and Structure on Sustainable Development in Financial Organizations**, Malmö University, Leadership and Organization, Master Thesis, Sweden 2023.

Bozgedik, Ali. **Eğitimde Yeni Bir Model Olan Temel Lise Öğrencilerinin Üniversite ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler**, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aile Danışmanlığı Ve Eğitimi Anabilim Dalı, Aile Danışmanlığı ve Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2017.

Cerit-Uzdil, Özlem. **İşletmelerde Kariyer Planlaması ve Çalışanların Mesleki Tükenme Düzeyi**, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, Aydın, 2007.

Çakmak, Mustafa Doğukan. **Kamu Özel Sektör İşbirliklerinde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik**, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı, Maliye Programı, Doktora Tezi, Manisa, 2022.

Deelen, Sabine P. **Social Support in Holacracy How Do Employees in Organizations Based on Holacracy Experience Their Collegiate Social Support and How Does This Collegiate Social Support Arise**, Master Thesis, Open Universiteit, Hollanda, 2017.

Deniz, Kaan Zülfikar. **Uzmanlık Gerektiren Mesleklere Yönelik Bir İlgi Envanteri Geliştirme Çalışması**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Ölçme ve Değerlendirme Bilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2008.

Demir, Yağmur Dilan. **Öğretmenlerin Mesleki İlgileri İle Mesleki Performansları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Eğitim Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2023.

Demirci, Çağlar. **Özel Eğitim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kariyerlerinin Kariyer Modelleri Açısından İncelenmesi**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Programı, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli, 2009.

Diker, Oğuz. **Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi,** Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2014.

Dönmez, Seray. **Öğretim Elemanlarının Kariyer Çapalarının İncelenmesi: İstanbul Medeniyet Üniversitesi Örneği**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2020.

Erdil, Zeynep. **Üniversitesi Hazırlık Sınıfı Öğrencilerinin Mesleki İlgi ve Yetenek Alanları İle Meslek Tercihlerini Etkileyen Bazı Faktörlerin Belirlenmesi**, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

Erdoğan, Emine. **Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Kararı Verme Yetkinlik Düzeyleri ile Öz Yeterlikleri ve Kariyer Stresleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Aydın Üniversitesi, Psikoloji Anabilim Dalı, Psikoloji Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2022.

Eroy, Sümeyra. **Algılanan Lider Güç Kaynaklarının İş Performansına, İş Stresine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep, 2019.

Fedotova, Nyurguyana. **Organizasyon Yapısı ve Teknoloji**, T.C. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2000.

Fowler, Kewin. **Implementing Holacracy: Exploratory Research into Practicing and İmplementing Holacracy in Organizations and İts Effect on The Organizations' IT and Security**, Master's Thesis, Leiden University, Leiden Institute of Advanced Computer Science (LIACS), Netherlands, 2018.

Gülen, Zeki. **Klasik ve Kuantum Bilişim Kuramının Karşılaştırılması**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gazetecilik Anabilim Dalı, Bilişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2019.

Gündoğdu, Yağmur. **Üniversite Öğrencilerinin Algılanan Kariyer Engelleri, Kariyer Stresi ve Kariyer Farkındalığı ile Akademik Başarıları Arasındaki İlişkiler**, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2021.

Gür, Gonca. **Örgütsel Yönetimde Yeni Bir Sistem Olarak Holakrasi ve Sistemin Türkiye'de Uygulanabilirliği Üzerine Bir Alan Araştırması: Ordu İli Örneği**, Giresun Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Giresun, 2018.

İnci, Şadiye. **Öğretmenlerin Mesleki Değer Odaklı Yaşam Eğilimleri**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Ankara, 2024.

Karaca, Ozan. **Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümü Öğrencilerinin Mesleki Karar Verme Zorluklarının Farklı Değişkenlerce İncelenmesi (Dokuz Eylül ve Ege Üniversiteleri Örneği),** Sakarya Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2013.

Karakışla, Enver. **Kültür Yönetim İlişkileri Bağlamında Örgütsel Değişim Sürecine Örgütsel Kültürün Yönetsel Etkinlik Açısından Etkisi,** Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karaman, 2009.

Keiser, Nathanael Lincoln. **National Culture and Safety: a Meta-Analysis of The Relationships Between Hofstede's Cultural Value Dimensions and Workplace Safety Constructs**, Texas A&M University, Industrial/Organizational Psychology, Doctor of Phılosophy, Texas, 2017.

Kılıçaslan, İsmail. **Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Danışmanlığını Almalarına Göre Kariyer Farkındalıklarının, Kariyer Streslerinin ve Kariyer Uyumlarının İncelenmesi**, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2023.

Kim, Dong Young. **The Impacts of Quality Management Practices on Innovation**, Carleton University, PhD Thesis, Canada, 2010.

Lapçin, Hilal Tuğçe. **Kaynak Bağımlılığı Kuramı ve İşlem Maliyeti Kuramı Bakış Açısıyla Havayolu-Havalimanı İlişkilerinde Güven Mekanizmasının İncelenmesi**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivil Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Eskişehir, 2023.

Ny, Henrik. **Exploring Holacracy's Influence on Social Sustainability Through the Lens of Adaptive Capacity**, Master's Degree Thesis, Blekinge Tekniska Högskola, Blekinge Institute of Technology, Sweden, 2016.

Omak Coşkun, Nur**. Türkiye'deki Devlet Üniversitelerinin Stratejik Planlarında Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı: Trb-1 Bölgesi Örneği**, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı, Doktora Tezi, Malatya, 2023.

Öztabak, Muhammet Ü. **Farklı Okul Türlerinde Öğrenim Gören Lise Öğrencilerinin Sınıf Seviyelerine Göre Düşünme Stilleri ile Karar Verme Stilleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2013.

Öztürk, Mustafa. **Üniversite Kariyer Gelişim Programının Öğrencilerin Kariyer Farkındalığı, Karar Verme Yetkinliği ve Stresi Üzerindeki Etkisi**, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul, 2020.

Sağır, Cenkan. **Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Karar Verme Sürecinde Etiğin Önemi: Uygulamalı Bir Araştırma**, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Edirne, 2006.

Soylu, Ali. **Yalın Örgütlerde Kariyer Yönetimi**", Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar, 2002.

Sönmez, Ümit. **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının İşletme Performansına Etkisinde İç ve Dış Tetkik Etkinliğinin Düzenleyici Rol**, Gaziantep

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Gaziantep, 2023.

Sumarjan, Norzuwana. **Exploration of Quality Management Practices in Malaysian Hotels: An Equilibrium Approach**, Iowa State University, Doctor of Philosophy, Doctoral Dissertation, 2011.

Şahal, Eda. **Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri**, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2005.

Şenyiğit, Kübra. **Meslek Lisesi Öğrencilerinin Benlik Algısı ve Mesleki Karar Verme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Hakkâri – Yüksekova Örneği)**, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Ana Bilim Dalı, Çocuk Gelişimi ve Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2015.

Telli-Dursun, Özlem. **Çalışanların Kişisel Güç Algısının Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi**, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisan Tezi, Aksaray, 2017.

Türkdoğan, Saniye Can. **Öğretmen Adaylarının Öğretmenlik Mesleğini Tercih Etmelerinde Etkili Olan Faktörlere Göre Mesleki Kaygıları Görüşleri**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İlköğretim Ana Bilim Dalı, Sınıf Öğretmenliği Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2014.

Tüzün, Perihan. **Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzı ve Güç Mesafesinin Etkisi: Kontrol Odağının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma**, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri

Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Isparta, 2020.

Vurucu, Fuat. **Meslek Lisesi Öğrencilerinin Meslek Seçimi Yeterliliği ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler**, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2010.

Yaşar, Onur Mutlu. **Spor Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Farkındalıklarının İncelenmesi**, Ankara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara, 2009.

Yavuz, Sibel. **İşletmelerde Kariyer Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

Yelken, Kamil. **Orta Öğretim Son Sınıf Öğrencilerinin Üniversite Tercihlerini ve Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler: Sakarya İl Merkezi Örneği**, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2008.

Yew, Saw Yen. **Holacracy in Action: Zappos Experience Replicabilit**, Final Thesis, Universita Ca'Foscari, Master's Degree in Business Administration, Venezia, 2019.

Yıldırım, Leyla. **Sosyobilimsel Konulardaki Öğretmen Rollerinin Sınıfta Kullanılan Söylem ve Söylem Desenleri Açısından Karşılaştırılması**, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Matematik ve Fen Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı, Fen Bilgisi Eğitimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2021.

Olcay Yılmaz, **Mesleki İlgi Envanteri"nin Geliştirilmesi**" Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Psikolojik Danışma Ve Rehberlik Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2011.

Zengin Taş, Esin. **LGBT'lerin Sosyal Dışlanma Yaşantıları, Cezaevi Süreçleri ve Sosyal Hizmet İhtiyaçları**, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Klinik Odaklı Sosyal Hizmet Programı, Doktora Tezi, Ankara, 2019.

İNTERNET KAYNAKLARI

Agile Manifesto. https://agilemanifesto.org/history.html, (21.08.2022).

Babinet, Eric. **"What is Holacracy?"**, 15.11.2019, http://structureprocess.com/holacracy/, (21.08.2022).

Bernstein, Ethan, John Bunch, Niko Canner ve Michael Y. Lee. **"Managing Yourself, Beyond the Holacracy Hype"**, Harvard Business Review, 07.2016, https://hbr.org/2016/07/beyond-the-holacracy-hype, (12.12.2023).

Bockelbrink, Bernhard, Priest, James ve David, Liliana. **"A Practical Guide for Evolving Agile and Resilient Organizations with Sociocracy 3.0"**, 26.04.2022, https://sociocracy30.org/the-det, https://sociocracy30.org/the-details/history/ ails/history/, (24.08.2022).

Bretones, Luc. **What is Sociocracy? Introducing a Toolkit for Agile Organizations**, 07.2020, https://www.holaspirit.com/blog/sociocracy, (24.08.2022).

McKinsey&Company. **İşimizin Geleceği: Dijital Çağda Türkiye'nin Yetenek Dönüşümü:RaporÖzeti**,Ocak2020,https://www.mckinsey.com/tr/~/media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/Turkey/Our%20Insig

hts/Future%20of%20Work%20Turkey/Isimizin-Gelecegi-Turkiye-Raporu-Yonetici-Ozeti-Ocak-January-2020.ashx, (21.05.2024).

Metin, Celal. **Capital**, 2. http://www.capital.com.tr/capital-dergi/sabanci-son-yillardabiraz-yavaslamis-haberdetay-1146, (01.03.2024).

Coombs, Hayden. **Case Study Research: Single or Multiple?,** 22.09.2022, https://haydencoombs.com/2022/09/16/case-study-research-single-or-multiple/, (16.09.2023).

Cowan, Chris. **Holacracy Basics: Understanding Tensions**, 24.05.2018, https://www.holacracy.org/blog/holacracy-basics-understanding-tensions/#tensions-arent-just-problems, (19.12.2023).

Çelik Sezer, İlay. **İşlerin Geleceği ve Geleceğin İşleri**, TÜBİTAK Bilim ve Teknik Dergisi,06.2021,https://bilimteknik.tubitak.gov.tr/system/files/makale/gelecegin_meslekleri.pdf, (23.05.2024).

Fuhs, Clint. **Toward an Integral Approach to Organization Theory an Integral Investigation of Three Historical Perspectives on the Nature of Organizations**,01.02.2009,http://clintfuhs.com/files/pdf/Fuhs_Toward%20An%20Integral%20Approach%20to%20Org%20Theory.pdf, (17.08.2022).

Hamel, Gary. **Hamel: Time for Management 2.0,** 10.08.2009, https://www.fastcompany.com/1394289/hamel-time-management20, (18.07.2022).

Hansen, Drew. **Despite Its Flaws, Holacracy Is Saving The Future of Business**, 22.07.2016,https://www.forbes.com/sites/drewhansen/2016/06/22/despite-its-flaws-holacracy-is-saving-the-future-ofbusiness/?sh=6ad6dd8171a0, (20.12.2023).

Holacracy: **Do You Want a Purpose Driven and Responsive Company?**, https://www.topmanagementdegrees.com/holacracy/, (10.08.2022).

Holacracy, **Tactical Meetings Operational Syncs for Holacracy Practitioners**, www.holacracy.org/tactical-meetings, (01.04.2023).

Holacracy, **Holacracy Constitution Version 5.0**, www.holacracy.org/constitution/5, (02.04.2023).

Holacracy, **Tactical Meeting Facilitation Playbook - Holacracy 4.1**,28.06.2019, www.liip.ch/media/pages/blog/two-playbooks-to-facilitate-holacracy meetings/30b5cf950a 1561669921/holacracy-4.1-facilitation-playbook-tactical-meeting-v20190628.pdf, (07.04.2023).

Holacracy, **Which Organizations Use Holacracy?**, 07.05.2023, www.holacracy.org/r/which-organizations-use-holacracy/,(12.09.2023).

Holacracyone. **Holacracy Constitution Version 4.1**, 06.2015, https://www.holacracy.org/constitution, (02.08.2022).

Holacrayone. **Governance Meeting**, 29.11.2019, https://static1.squarespace.com/static/586e087237c5817265d3da27/t/5c38b919758d466674e2a810/1547221273802/Governance+Meeting+card+ENG.pdf , (08.04.2023).

Holacracyone. **Holacracy: Discover A Better Way of Working**, https://www.holacracy.org/whitepaper#:~:text=Discover%20a%20Better%20Way%20of%20Working&text=One%20of%20the%20most%20robust,and%20more%20responsive%20to%20change., (20.07.2022).

Holaspirit, **Secretary (Meeting)**, https://www.holaspirit.com/agile-terms/secretary#:~:text=In%20Holacracy%2C%20the%20Secretary%20ensures,process%20Governance%20requests%20and%20Tensions, (02.04.2023).

Günal, Serpil. **Yeni Kariyer Yaklaşımları,** 17.02.2009, http://www.yenimakale.com/yeni-kariyer-yaklasimlari.html, (02.02.2024).

Greenfield, Rebecca. **Holawhat? Meet The Alt-Management System Invented by a Programmer and Used by Zappos**, 30.03.2015, http://www.fastcompany.com/user/rebecca-greenfield:http://www.fastcompany.com/ 3044352/the-secrets-of-holacracy, (14.08.2022).

Göçer, Özkan. **Teknoloji Nedir? Kullanım Alanları, Faydaları, Örnekler**, 22.03.2022, https://www.ogocer.com/blog/teknoloji-nedir/, (15.04.2024).

Joprapido. **Switching From Vertical Organisational Models to Combined Leadership**, 18.08.2019, https://blog.corporate.jobrapido.com/2019/12/09/a-new-form-of-leadership-holacracy/,(15.12.2023).

Joyce, David E. "Euclid's Elements", Common, 2019, http://aleph0.clarku.edu/~djoyce/elements/bookI/defI1.html, (15.03.2023).

McKergow, Mark. **Holacracy – Organising with Dynamic Steering, not Predict andControl**,02.04.2010,https://sfworkblog.wordpress.com/2010/04/02/holacracy-organising-with-dynamic-steering-not-predict-and-control/, (20.11.2022).

Minnaar, Joost. **How To Run Effective Meetings - The Holacracy Way**, 18.09.2021, www.corporate-rebels.com/blog/holacracy-meetings-viisi, (05.04.2023).

OECD. **OECD Future of Education and Skills 2030**, 01.2019, https://www.oecd.org/education/2030-project/, (23.05.2024).

Ovans, Andrea. **When No One's in Charge,** Harvard Business Review, 05.2012, https://hbr.org/2012/05/when-no-ones-in-charge, (27.12.2023).

PISA. **Türkiye Raporu**, TC Milli Eğitim Bakanlığı, 21.03.2024, https://pisa.meb.gov.tr/www/raporlar/icerik/5, (23.05.2024).

Poisson, Millie. **Introducing Tactical Meetings**, help.holaspirit.com/en/articles/1822888-introducing-tactical meetings,(07.04.2023).

PWC. **Geleceğin Çalışma Hayatı ve Yetkinlikler Araştırması**", 09.2021, https://www.pwc.com.tr/gelecegin-calisma-hayati-ve-yetkinlikler-arastirmasi, (23.05.2024).

Reijmer, Annewiek ve Sjoerd Romme. **"The Key Role of Hierarchy in the SociocraticCircularMethod"**,08.2019,https://www.researchgate.net/publication/337076508_The_key_role_of_hierarchy_in_the_sociocratic_circular_method/link/5dc3d4f54585151435ef7724/download, (23.08.2022).

Revnaki, Aziz. **Geleceğin İnsan Kaynakları: Dijital Dönüşüm, Yetenek Yönetimi ve İnovatif Yaklaşımlar**, Harward Business Review, 15.04.2024, https://hbrturkiye.com/sponsorlu-icerik/gelecegin-insan-kaynaklari-dijital-donusum-yetenek-yonetimi-ve-inovatif-yaklasimlar, (16.05.2024).

Richardson, Clay**. Process Governance Best Practices: Building a BPM Center of Excellence,** 09.2006, www.bptrends.com, (14.10.2022).

Riedy, Chris. **Holacracy-A Social Technology for Purposeful Organisation**, 28.05.2013, https://medium.com/@chrisjriedy/holacracy-a-social-technology-for-purposeful

organisation14347a6f3453#:~:text=Holacracy%20is%3A,way%20to%20distribute%20autocratic%20authority,(14.05.2022).

Robertson, Brian. **Holacracy: A Radical New Approach to Management**, 02.07.2015, https://www.youtube.com/watch?v=tJxfJGo-vkI, (15.04.2024).

Robertson, Brian J. (b). **An Interview with Brian Robertson President of Ternary Software, Inc. On Holacracy,** 02.08.2006,https://library.uniteddiversity.coop/Decision_Making_and_Democracy/Holacracy/BrianRobertsonInterview2006-02-08v3.pdf, (20.08.2022).

Roberson, Brian J. **Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy**, 06.2007, http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge introducing-holacracy-evolving-organization/, (02.08.2022).

Robertson, Brian J. **Organization Evolved: Introducing Holacracy**, 06.08.2009, https://spiraldynamicsintegral.nl/wp-content/uploads/2013/09/Robertson-Brian-Organization-Evolved.pdf, (13.05.2022).

Sociocracy. **Gerard Endenburg: The Sociocratic Circle Organizing Method Sociocracy for Business,** 28.01.2022, https://www.sociocracy.info/gerard-endenburg/, (24.08.2022).

Soydan, Barış. **Holakrasi, 21. Yüzyılın Yönetim Modeli Mi?**, 04.12.2015, https://turkishtimedergi.com/genel/holakrasi-21-yuzyilin-yonetim-modeli-mi/, (15.04.2024).

Springest, https://springest.com/about/holacracy/,(18.12.2023).

Thomas, Robert J. and Silverstone, Yaarit. **Empowering Employees at Zappos**, https://www.accenture.com/t20151015T042910__w__/us-en/_acnmedia/

Accenture/Conversion-Assets/Outlook/Documents/2/Accenture-Outlook-ZapposWeb-PDF.pdf, (30.08.2022).

Tiwari, Shurlly. **Holacracy: An out of Box Approach to Governance**, 23.12.2021, https://timesofindia.indiatimes.com/readersblog/contemporary-skills-required-for industry/holacracy-an-out-of-box-approach-to-governance-39830/, (12.12.2023).

Torlak, Murat. **Meslek Seçiminde Toplumsal Cinsiyetin Rolü: Bir Anket Çalışması**, 26.08.2020,zedono.org/records/4001783, (20.02.2024).

Türk Dil Kurumu. **Güncel Türkçe Sözlük**, 12.02.2024, https://sozluk.gov.tr/.

TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GFK. **Türkiye'deki Dijital Değişime CEOBakışı**,04.05.2016,https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technologymediatelecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf, (16.05.2024).

Veen, Debbie Van. **About The Continuous Evolution of Her Team, Lowered Stress Factors, and More Holacracy-Related Topics**, 12.01.2016, https://blog.holacracy.org/about-the-continuous-evolution-of-her-team lowered-stress-factors-and-more-holacracy-related b415f05405f4#.1zbk1vawx, (19.12.2023).

Walker, Paul. **Integrative Decision-Making vs Consensus**, 11.09.2023, https://www.holaspirit.com/blog/integrative-decision-making-vs consensus#:~:text=Holacracy's%20decision%2Dmaking%20process%20is,a%20feasible%20solution%20is%20reached,(12.12.2023).

World Economic Forum. **The Future of Jobs Report**, 20.10.2020, https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2020/, (16.05.2024)

EKLER

EK 1: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlememiş Çalışanlara Yönlendirilen Soru Formu

Holakrasi, yeni yönetim modeli olarak değişen süreçlere adapte olmak için çalışan ilişkilerinde hiyerarşik yapıyı ortadan kaldıran ve yeniden tanımlayan ve yöneticisiz bir yönetim modeli olarak genel hatlarıyla tanımlanabilir. Holakrasi ortaya çıkışı itibariyle, ünvan ve ast-üst ilişkilerini yeniden yapılandıran ve denetim mekanizmasının alışılagelmiş anlamını farklılaştırarak yeni çember çalışma gruplarıyla tüm çalışanlara güç ve sorumluluk yükleyen yeni bir model olarak yaygınlaşmakta olduğu söylenebilir.

Çalışılan Kurum:
Yaş: ☐18-24 ☐25-44 ☐45-64 ☐65 yaş ve üstü
Cinsiyet:
Çalıştığınız Sektör:
Medeni Durumunuz:
Toplam Çalışma Hayatındaki Kıdeminiz:
Mevcut Firmada Çalışma Yılınız:
Holakrasi Kavramını ve Yönetim Tarzını Daha önce Duydunuz mu? :
Cevabınız evetse, hangi nereden duydunuz? :
Böyle Bir organizasyonda çalışmak ister misiniz? ☐ Evet ☐ Hayır

1. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda yönetim işlevi ve yönetici kimliğiyle ilgili düşünceleriniz neler olabilir?
2. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda olası sorunlar ve çözümler neler olabilir?
3. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda geleceğe yönelik fırsatlar neler olabilir?
4. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda iş arkadaşları arasındaki ilişkiler hakkındaki düşünceleriniz neler olabilir?
5. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda sizin kariyere ilişkin düşünceleriniz nelerdir?
6. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda çalıştığınız varsayımı altında rol ve sorumluluklar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
7. Bir organizasyonun holakrasi yönetim tarzına geçişinde neler etkili olmuş olabilir?
8. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda hiyerarşinin geleceğini nasıl görüyorsunuz?
9. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda liderlik ve gücün dağılımında nasıl bir değişim olabilir?
10. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda sorumluluğunuzla ilgili nasıl bir değişim öngörüyorsunuz?
11. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonda çalıştığınız varsayımı altında ne hissederdiniz?
12. Holakrasi yönetim tarzının uygulandığı bir organizasyonun sizce olumlu ve olumsuz tarafları neler olabilir?

EK 2: Holakrasi Tarzı Yönetimi Deneyimlemiş Çalışanlara Yönlendirilen Soru Formu

Holakrasi, yeni yönetim modeli olarak değişen süreçlere adapte olmak için çalışan ilişkilerinde hiyerarşik yapıyı ortadan kaldıran ve yeniden tanımlayan ve yöneticisiz bir yönetim modeli olarak genel hatlarıyla tanımlanabilir. Holakrasi ortaya çıkışı itibariyle, ünvan ve ast-üst ilişkilerini yeniden yapılandıran ve denetim mekanizmasının alışılagelmiş anlamını farklılaştırarak yeni çember çalışma gruplarıyla tüm çalışanlara güç ve sorumluluk yükleyen yeni bir model olarak yaygınlaşmakta olduğu söylenebilir.

Çalışılan Kurum:

Yaş: ☐22-29 ☐29-32 ☐32-39 ☐39-43 ☐ 43-55 ☐ 56 yaş ve üstü

Cinsiyet:

Sektör:

Medeni Durumunuz:

Toplam Çalışma Hayatındaki Kıdeminiz:

Mevcut Firmada Çalışma Yılınız:

En önemli/temel olarak değerlendirdiğiniz öne çıkan ilk yetkinliğiniz nedir? :

Bu organizasyonda çalışma gerekçeniz nedir? :

1. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda yönetim işlevi ve yönetici kimliğiyle ilgili neler ifade edersiniz?
2. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda sıklıkla karşılaşılan sorunlar ve çözümler nelerdir? Nasıl çözümlenmektedir?
3. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda geleceğe yönelik fırsatlar neler olabilir?
4. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiler hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
5. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda kariyere ilişkin düşünceleriniz nelerdir?
6. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda rol ve sorumluluklar hakkında neler söyleyebilirsiniz?
7. Bir organizasyonun holakrasi yönetim tarzına geçişinde neler etkili olmuş olabilir?
8. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda hiyerarşi hakkında neler söylersiniz?
9. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda liderlik ve gücün dağılımı hakkında neler söylersiniz?
10. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda sorumluluklarınız hakkında neler söyleyebilirsiniz?
11. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda çalışmak size ne hissettiriyor?
12. Holakrasi yönetim tarzıyla yönetilen bir organizasyonda çalışmanın olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?

Ek 3: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Belgesi

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ

Sayı : E-87347630-659-792578
Konu : Etik Kurul İzni- Özlem ANUK

09.11.2023

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 03/11/2023 tarih ve 779812 sayılı yazımız.

İlgide kayıtlı yazımız ile bildirilen başvuru, Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulunun 07/11/2023 tarihli toplantısında değerlendirilmiş ve toplantıda alınan 8 sayılı karar ile Özlem ANUK'un, ***"Holakrasi Tarzı Yönetim ve Kariyer Kararı Verme Yetkinliği Üzerine Bir Nitel Araştırma"*** başlıklı çalışmasının etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiş olup, alınan karar Makamımızca onaylanmıştır.

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Nükhet HOTAR
Rektör

-73252920 - 73252920 - 73252920 - 73252920 -

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Doğrulama Kodu: B780DD12-4A4D-4E72-A993-9AD09F65DEEA Doğrulama Adresi: https://turkiye.gov.tr/dokuz-eylul-universitesi-ebys
Adres: Kültür Mahallesi, Cumhuriyet Blv No:144, 35220 Konak İzmir
KEP Adresi : dokuzeyluluniversitesi@hs01.kep.tr
Bilgi için:Gülcan TOPÇU
Sürekli İşçi
Telefon No:(232) 412 11 93

CamScanner ile tarandı

EK 4: Holakrasi Tarzı Yönetimin İşleyiş Modeli

