

Ali Gürel Göksel

<https://orcid.org/0000-0002-3873-1322>

Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Muğla / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/05n2cz176>

Spor Yönetiminde Dönüşüm: Holakrasi ile Geleceğe Yolculuk

Transformation in Sports Management: Journey to the Future with Holacracy

ÖZET

Bu çalışmada holakrasinin temel prensiplerini tanıtmının yanı sıra, organizasyonlardaki geleneksel hiyerarşik yapılarla karşılaştırarak avantajları ve dezavantajları değerlendirilmiştir. Ayrıca holakrasinin spor yönetimi alanında nasıl uygulanabileceği üzerinde odaklanılarak, bu modelin spor organizasyonlarına olası etkileri tartışılmıştır. Holakrasi modeli, katılımcı liderlik anlayışını destekleyerek çalışanların daha fazla sorumluluk almasına ve inisiyatif kullanmasına olanak tanımaktadır. Holakrasinin avantajları arasında, hızlı adaptasyon yeteneği, inovasyon teşviki ve iş süreçlerinde daha etkin bir yönetim bulunmaktadır. Ancak, bu modelin dezavantajları da vardır; özellikle belirsizlik ve karmaşıklığın artması gibi zorluklarla başa çıkma gerekliliği söz konusudur. Araştırma, bu modeli benimseyen organizasyonlardan alınan örneklerle desteklenerek, holakrasinin gerçek dünya uygulamalarını yansıtmaktadır. Ayrıca holakrasinin spor yönetimine uygulanabilirliği de özel bir vurguyla ele alınmıştır. Holakrasinin spor yönetimine uygulanabilirliği, spor endüstrisinin hızlı değişen doğası ve karmaşık yapıları göz önüne alındığında önemli bir soru işaretidir. Özellikle spor organizasyonlarında, holakrasinin performans yönetimi ve stratejik hedeflere odaklanma konularında etkili olabileceği düşünülmektedir. Sonuç olarak araştırma, holakrasi modelinin spor organizasyonları üzerindeki stratejik önemini vurgulamakta ve holakrasinin spor endüstrisindeki potansiyelini anlaşılmasına yönelik bir kılavuz sunmaktadır. Ancak, holakrasinin spor yönetimindeki uygulanabilirliği üzerine çalışmaların sınırlı olması ve spor endüstrisinin özel ihtiyaçlarına uygunluğunun detaylı bir şekilde ele alınmamış olması da dikkate alınmalıdır. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalarda, holakrasinin spor yönetimindeki etkinliği üzerine daha fazla odaklanılması ve bu modelin spor organizasyonlarının özel gereksinimlerine nasıl adapte edilebileceği konusunda derinlemesine araştırmalar yapılması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Holakrasi, Yönetim Modeli, İnovasyon, Spor Yönetimi.

ABSTRACT

In this study, in addition to introducing the basic principles of holacracy, its advantages and disadvantages are evaluated by comparing it with traditional hierarchical structures in organizations. Additionally, focusing on how holacracy can be applied in the field of sports management, the potential implications of this model for sports organizations are discussed. The Holacracy model supports a participatory leadership approach, allowing employees to take more responsibility and take initiative. The advantages of holacracy include the ability to adapt quickly, the promotion of innovation, and more efficient management of business processes. However, this model also has disadvantages, in particular the need to deal with challenges such as increased uncertainty and complexity. The research reflects real-world applications of holacracy, supported by examples from organizations that have adopted this model. The applicability of holacracy to sports management is an important question mark given the fast-changing nature and complex structures of the sports industry. Especially in sports organizations, holacracy can be effective in performance management and focusing on strategic goals. In conclusion, the research highlights the strategic importance of the holacracy model on sports organizations and provides a guideline for understanding the potential of holacracy in the sports industry. However, it should be noted that studies on the applicability of holacracy in sport management are limited and its suitability to the specific needs of the sport industry has not been addressed in detail. Therefore, future research should focus more on the effectiveness of holacracy in sports management and conduct in-depth investigations on how this model can be adapted to the specific needs of sports organizations.

Keywords: Holacracy, Management Model, Innovation, Sport Management.

1. GİRİŞ

Günümüzde iş dünyasındaki hızlı değişim ve belirsizlik, geleneksel hiyerarşik yönetim modellerini sorgulama ihtiyacını doğurmuştur. Bu durum, organizasyonların daha esnek, yenilikçi ve katılımcı olma potansiyelini araştırmaya yönlendirmiştir (Mosamim & Ningrum, 2020). Holakrasi adını verdiğimiz yeni bir yönetim anlayışı, yetkilendirilmiş ekiplerin ve bireylerin belirli görev ve sorumlulukları üzerinde daha fazla kontrol ve karar alma yetkisine sahip olduğu bir sistem olarak öne çıkmaktadır (Chen, 2017). Ancak, holakrasi kavramının uygulanabilirliği sadece iş dünyası ile sınırlı değildir; aynı zamanda spor yönetimi gibi dinamik ve rekabetçi bir alanda da benzer avantajlar sunabilir mi, sorusu da giderek daha fazla ilgi çekmektedir.

Hiyerarşi yerine holakrasi uygulamalarının örgütlerin temel değerlerine yerleştirilmesinin önemi tartışılmaktadır (Noori & Tinaztepe, 2022; Schwer & Hitz, 2018; Street & Feeney, 2022). Holakrasi modeli âdem-i merkezîyetçi bir yapı sunarken, geleneksel hiyerarşinin merkezîyetçi yapısından farklılık gösterir (Springer, 2014). Holakrasi kavramında güç, bir bütün olarak organizasyonda liderlerden süreçleri yöneten tüm astlara doğru hareket etmektedir ve güç yukarıdan aşağıya doğru işlemek yerine kurumun geneline dağıtılır; bu da bireylere ve ekiplere özgürlük verirken kurumun amacına da bağlı kalmalarını sağlar (Biçyk, 2017).

Geleneksel hiyerarşiden holakrasiye geçiş, organizasyonel yapıların, değerlerin ve kimliklerin yeniden tanımlanmasını içeren karmaşık bir süreçtir. Holakrasi yetki ve gücü her çalışana dağıtarak organizasyonlardaki geleneksel hiyerarşik yukarıdan aşağıya yapıların yerini almayı amaçlayan bir yönetim çerçevesidir (Schell & Bischof, 2021). Bu değişim, örgütsel esnekliği ve performansı artırmanın yanı sıra, örgütsel hiyerarşinin tüm seviyelerinde yetkilendirmeyi sürdürmenin bir yolu olarak da görülmektedir (Velinov & Denisov, 2017). Holakrasi öz örgütlenmeyi sistemin yapı taşı olarak kabul eder ve öz örgütlenmeyi destekleyen örgütsel yapılar oluşturmanın önemini vurgular (Perlak & Krakowie, 2019). Liderless bir organizasyon olma ve kendi kendini yönetme tasarımını vurgulayan bu yaklaşım, düz hiyerarşilere ve kendi kendine liderlik için yüksek gereksinimlere sahiptir (Romme, 2019).

Ancak holakrasinin uygulanması da birtakım zorluklar içermektedir. Bazı kuruluşların yöneticileri holakrasinin çok karmaşık olduğunu ve gerektiğinde bu yönetim anlayışının terk edilmesini düşünmektedir (Street & Feeney, 2022). Bu nedenle geleneksel hiyerarşiden holakrasiye geçişin sonuçlarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ve anlaşılması gereklidir. Ayrıca holakrasinin önceki uygulamalarından çıkarılan dersler, organizasyonların holakrasi uygulamalarını başarılı bir şekilde benimsemeleri ve temel değerlerine entegrasyonu konusunda rehberlik etmede çok önemlidir (Kumar & Mukherjee, 2018).

Bu çalışma holakrasinin temel prensiplerine odaklanarak, spor kuruluşları için potansiyel getirilerini belirlemeyi ve holakrasinin spor yönetimi alanındaki potansiyelini detaylı bir şekilde incelemeyi amaçlamaktadır. Konuyla ilgili çeşitli referanslar sporun sadece yoğun rekabet içeren bir alan olmadığını, aynı zamanda tutku, liderlik ve stratejik planlama gerektiren bir alana dönüştüğüne dair iddiaları desteklemektedir. Vega ve diğerleri (2016), takım sporlarındaki sporcuların bireysel sporlardaki sporculardan daha fazla tutku ve adanmışlık gösterdiğini belirterek, spordaki tutkunun önemini vurgulamışlardır. Malloy ve Kavussanu (2021), spor bağlamında liderliğin önemini vurgulayarak, otantik liderliğin sporda farklı bir doğaya sahip olduğunu tartışmışlardır. Avgerinou ve diğerleri (2017), stratejik planlamanın rekabetçi spor endüstrisinin hayatta kalması için kritik olduğunu savunarak, bu alandaki önemini vurgulamışlardır. Schellenberg ve diğerleri (2023), farklı spor tutku türleri ile spor ve akademi alanındaki sonuçlar arasındaki ilişkiyi göstererek, spordaki tutkunun önemine dikkat çekmişlerdir. Ouche ve diğerleri (2016), stratejik planlamanın uluslararası spor federasyonlarının finansal performansını iyileştirmekle bağlantılı olduğunu göstererek, spor organizasyonlarında stratejik planlamanın önemini kanıtlamışlardır.

1.1. Holakrasi Modelinin Temel Prensipleri

Holakrasi yönetim modeli, onu geleneksel hiyerarşik yönetim yapılarından ayıran birkaç temel özellik ile karakterize edilmektedir.

1.1.1. Dağıtılmış Yetki

Holakraside yetki, bir hiyerarşinin tepesinde yoğunlaşmak yerine kuruluş genelinde dağıtılır. Karar verme yetkisi, kendi kendini organize eden ekiplere ve rollere devredilerek daha fazla özerkliğe ve değişikliklere daha hızlı yanıt verilmesine olanak tanır. Bu yaklaşım, kuruluşların günümüzün hızla değişen iş ortamına

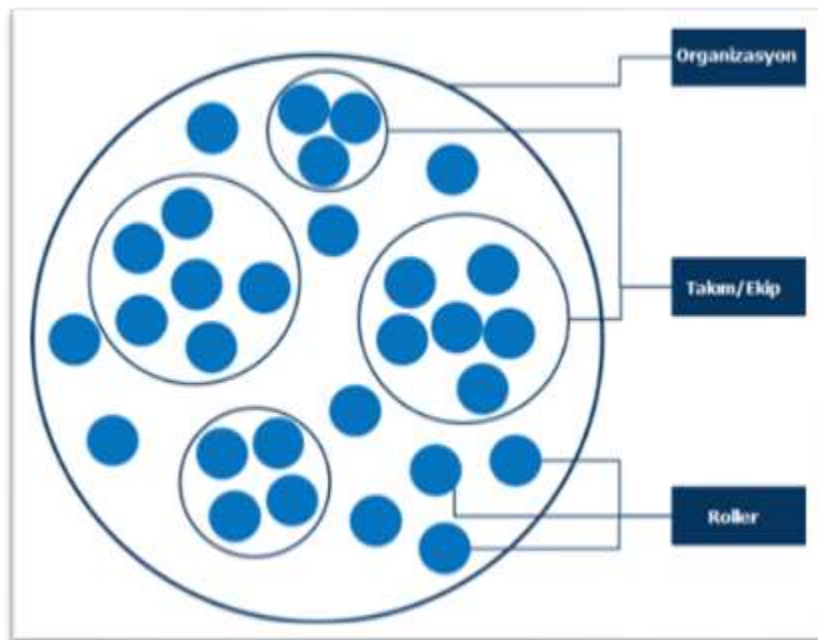
uyum sağlanması ve başarılı olması için gerekli olan özerklik, hesap verebilirlik ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik eder.



Şekil 1. Holakraside Dağıtılmış Yetki Nedir?

1.1.2. Çemberler ve Roller

Holakrasi işgücünü belirli işlevlere veya projelere odaklanan yarı özerk ekipleri temsil eden çemberler halinde organize eder. Her daire çeşitli rollerden oluşur ve bireyler daireler içinde veya arasında birden fazla rolü yerine getirebilir. Bu yapı daha dinamik ve uyarlanabilir bir organizasyon sağlar. Özetle otoritenin dağıtılmasıyla ortaya çıkan çemberler ve roller, kuruluşların daha çevik, yenilikçi ve değişen pazar koşullarına duyarlı olmalarına yardımcı olabilecek güçlü bir kavramdır. Kuruluşlar, ekiplerin amaçlarına ve sorumluluklarına uygun kararlar almalarını sağlayarak, günümüzün karmaşık ve dinamik iş ortamında başarıyı yönlendiren bir özerklik, sorumluluk ve sürekli iyileştirme kültürü yaratabilirler.



Şekil 2. Holakraside Organizasyon Yapısı.

1.1.3. Çift Yönlü İletişim

Çift yönlü iletişim, holakraside kilit bir kavramdır ve üyelerin hem yakın ekiplerinin çemberine hem de ekiplerinin rapor verdiği daha geniş çembere katılması uygulamasına atıfta bulunur. Bu durum organizasyonun farklı seviyeleri arasında daha iyi iletişim, koordinasyon ve uyumu teşvik eder.

1.1.4. Taktik ve Yönetişim Toplantıları

Holakrasi rollerin ve sorumlulukların netleştirildiği ve herhangi bir gerilim veya sorunun ele alındığı düzenli yönetim toplantılarını vurgular. Bu yapılandırılmış toplantılar, organizasyonun şekillendirilmesinde herkesin söz sahibi olmasını ve kararların kolektif olarak alınmasını sağlar. Holakrasi, karar almayı kolaylaştırmak için iki tür toplantı kullanır. Taktik toplantılar günlük operasyonlara ve problem çözmeye odaklanırken, yönetim toplantıları organizasyonu yöneten kural ve süreçlerde değişiklik yapmaya odaklanır.

1.1.5. Taktiksel ve Yönetişim Roller

Holakraside çalışanlar iş unvanlarına göre tanımlanmaz, bunun yerine sorumlu oldukları belirli rollere atanır. Bu roller dinamiktir ve kuruluşun ihtiyaçları geliştikçe zaman içinde değişebilir. Holakraside taktiksel roller (günlük operasyonlardan sorumlu) ile yönetim rolleri (organizasyonun kurallarını ve yapısını tanımlamaktan ve geliştirmekten sorumlu) arasında ayırım yapar. Bu ayırım operasyonel verimlilik ile devam eden kurumsal gelişim arasındaki dengenin korunmasına yardımcı olur.

1.1.6. Dinamik Rol Tanımı

Holakrasideki roller sabit iş tanımları olmayıp dinamiktir ve zaman içinde gelişebilir. Bu, kurumun değişen koşullara uyum sağlamasına ve bireylerin kendi beceri ve ilgi alanlarına uygun rolleri üstlenmelerine olanak tanır.

1.1.7. Şeffaf Kurallar ve Süreçler

Holakrasi kuralları ve süreçleri bir anayasa veya kural kitabında belgeleyerek şeffaflığı teşvik eder. Bu kurumdaki herkesin ilkeleri, uygulamaları ve beklentileri anlamasını sağlayarak belirsizliği azaltır ve hesap verebilirliği teşvik eder.

1.1.8. Hızlı Yineleme ve Adaptasyon

Holakrasi modeli sürekli iyileştirmeyi ve hızlı yinelemeyi teşvik eder. Düzenli toplantılar ve şeffaf kurallara odaklanma sayesinde, kuruluş pazar değişikliklerine, yeni fırsatlara veya ortaya çıkan zorluklara hızla uyum sağlayabilir.

1.1.9. Kriz Yönetimi

Holakrasi krizleri (sorunlar veya endişeler) kurumsal yaşamın normal bir parçası olarak kabul eder ve ele alır. Krizler yönetim toplantılarına taşınarak çatışmaları çözmek ve iyileştirmeler yapmak için yapılandırılmış bir süreç sağlanır.

1.1.10. Amaca Odaklanma

Holakrasi kuruluşun amacına güçlü bir vurgu yapar. Roller, çevreler ve faaliyetler genel amaç ile uyumlu hale getirilir ve kararlar kuruluşun misyonuna katkılarına göre değerlendirilir.

Holakrasi bu özellikleri bir araya getirerek karmaşık ve dinamik ortamlarda başarılı olabilecek daha çevik, duyarlı ve amaç odaklı kuruluşlar yaratmayı amaçlamaktadır. Holakrasiyi anlamak ve içselleştirmek, organizasyonun kültürüne ve ihtiyaçlarına bağlı olarak değişebilir. Bu nedenle, holakrasiyi uygulamaya başlamadan önce çalışanlar ve liderler arasında geniş bir anlayış ve kabul oluşturmak önemlidir.

1.2. Holakrasi Modelinin Avantajları ve Dezavantajları

Geleneksel spor yönetimi modelleri, genellikle merkezi bir otoriteye dayanır ve karar alma süreçleri genellikle üst düzey yöneticilerin kontrolünde gerçekleşir (Shao vd., 2014). Bu iddia saygın kaynaklar tarafından desteklenmektedir (Staurowsky, 2001). Beissel (2011), spor yönetimi teorisi ve pratiği hakkında bilgi sunarak geleneksel spor yönetimi modellerindeki merkezi otorite ve üst yönetim kontrolü kavramını desteklemektedir. Rau ve diğerleri (2015), merkezileşmenin üst düzey yöneticilerin karar verme yetkisi üzerindeki etkisini vurgulayarak, geleneksel spor yönetimi modellerinin genellikle merkezi karar verme ile karakterize edildiği fikrini pekiştirmektedir.

Ancak holakrasi modeli geleneksel hiyerarşik yapının yerine daha dağıtılmış ve katılımcı bir karar alma süreci getirerek spor organizasyonlarının daha çevik ve adapte olabilir olmalarına olanak tanıyabilir. Model, bireylerin yeteneklerine ve uzmanlıklarına dayanarak, hiyerarşik engelleri ortadan kaldırabilir ve spor kulüplerinin ve federasyonların daha hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermesine imkân tanıyabilir. Bu çalışma, holakrasinin spor yönetimi üzerindeki olası etkilerini derinlemesine inceleyerek, spor organizasyonlarının bu modeli benimsemelerinin getirebileceği avantajları ve zorlukları ele alacaktır. Holakrasinin spor yönetimi alanında uygulanabilirliği, gelecekteki spor organizasyonlarının başarıya ulaşma ve sürdürülebilirlik açısından nasıl bir fark yaratabileceği konusunda önemli bir perspektif sunabilir.

Robertson (2016)'a göre holakrasi, geleneksel hiyerarşik yapıları ortadan kaldırarak tüm üyelere liderlik yetkisi tanıyan bir yaklaşım sunmaktadır. Bu yaklaşım, daha işbirlikçi ve uyarlanabilir bir organizasyon yapısını teşvik etmek için spor yönetiminde uygulanabilir. Damon (2021), holakrasinin merkezi olmayan karar alma ve rol temelli yapısıyla uyumlu olduğunu vurgulayarak spor liderliğindeki uygulamanın önemine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte Cassidy (2010) ve Mallett'in (2010) bütünsel koçluğun zorlukları ve potansiyeli hakkındaki tartışmalarında önerdiği gibi holakrasinin spor yönetiminde uygulanması zihniyette bir değişiklik gerektirebilir.



Şekil 3. Hiyerarşik Organizasyon ve Holokratik Organizasyon.

İş dünyasının dinamik yapısı, organizasyonların geleneksel yönetim modellerinden uzaklaşma ve daha inovatif, esnek bir perspektife geçme ihtiyacını doğurmuştur (Schoemaker vd., 2018). Bu bağlamda holakrasi organizasyonların inovatif ve esnek bir perspektife geçmelerine yardımcı olan bir yönetim modeli olarak öne çıkmaktadır. Holakrasi, otonom ekiplerin ve bireylerin belirli görev ve sorumluluklara sahip olduğu bir sistem oluşturarak, geleneksel hiyerarşik yapıları sorgular (Farkhondeh & Müller, 2021). Ancak bu modelin avantajları ve dezavantajları, organizasyonlar için stratejik ve operasyonel kararların temelini oluştururken, aynı zamanda büyük ölçekli bir değişim sürecini gerektirdiği gerçeğiyle de iç içe geçmiştir.

Holakrasinin en belirgin avantajlarından biri, organizasyonlara çeviklik ve adaptasyon yeteneği kazandırmasıdır (Kurt, 2019). Geleneksel hiyerarşik yapılar, karar alma süreçlerini yavaşlatabilir ve bürokratik engellerle mücadele ederken, holakrasi karar yetkilerini daha dağıtılmış bir şekilde yerine getirerek, değişen pazar koşullarına hızla adapte olma olanağı sunar (Noori & Tinaztepe, 2022). Bu, organizasyonların rekabet avantajını sürdürebilmeleri açısından kritik bir faktördür.

Ayrıca holakrasi organizasyon içindeki yetenekleri daha etkili bir şekilde kullanmaya olanak tanır ve her bir ekip veya birey, kendi yetki ve sorumluluklarına odaklanarak daha özerk ve hızlı hareket edebilir (Bhandari & Colomo-Palacios, 2019). Bu durum inovasyonu destekleyebilir ve çalışanların yaratıcılıklarını daha etkin bir şekilde kullanmalarına olanak sağlayabilir.

Ancak holakrasi modelinin dezavantajları da göz ardı edilmemelidir. Dağıtılmış karar alma süreçleri, organizasyon içinde koordinasyon zorluklarına neden olabilir ve bütünsel bir strateji oluşturmayı güçleştirebilir. Aynı zamanda, holakrasinin tam anlamıyla benimsenmesi ve uygulanması, organizasyon içinde dirençle karşılaşabileceği gibi, liderlik eksikliği ve yönetim zorluklarına da yol açabilir (Street & Feeney, 2022).

1.3. Holakrasi Modelinin Genel Uygulama Alanları

Holakrasi, geleneksel yönetim modellerine karşı bir alternatif olarak ortaya çıkan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu modelin temel hedefi, organizasyonları daha esnek, yüksek adaptasyon yeteneğine sahip ve katılımcı bir yapıya kavuşturmadır (Liebert, 2020). Ayrıca hiyerarşik yapıların yerine esnek ve dağıtılmış bir karar alma sürecini getirerek organizasyonlara hızlı değişen iş dünyasına daha iyi uyum sağlama imkânı sunar. Bu yaklaşım çalışanlara belirli roller ve sorumluluklar atar ancak bu rollerin zaman içinde adapte edilebileceği bir yapı sunar (Kukreja, 2019). Böylece, organizasyon içindeki bireylerin güçlü yönleri daha etkili bir şekilde kullanılabilir.

Geleneksel organizasyonlarda sıkça görülen "karar alma merkezi" olgusu holakrasi modeli ile ortadan kaldırılır ve kararları belirli görevlere odaklanan ekipler veya bireyler arasında daha eşit bir şekilde dağıtır. Çalışanların organizasyonun genel stratejisi ve hedefleri konusunda daha fazla bilgi sahibi olmalarını teşvik eder ve böylece bireyler daha fazla sorumluluk alabilir ve organizasyonun başarısına daha etkili bir şekilde katkıda bulunabilir.

Holakrasi aynı zamanda iletişimi güçlendirir ve ekip içinde daha fazla iş birliğini teşvik eder. Bireyler arasındaki bilgi akışı daha açık ve şeffaf olur, bu da projelerin daha etkili bir şekilde yönetilmesine yardımcı olur. Değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneği sayesinde holakrasi, organizasyonlarda değişim yönetimini kolaylaştırır ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur (Krasulja vd., 2016). Bu yönetim modeli, bireylerin kendilerini daha iyi ifade etmelerine ve organizasyon içinde daha fazla inisiyatif almalarına olanak tanır, bu da çalışan memnuniyetini artırabilir ve uzun vadeli bağlılığı güçlendirebilir.

Böylece holakrasi modeli, organizasyonları daha esnek, adaptasyon yeteneği yüksek ve katılımcı hale getirmesiyle dikkat çekerken, günümüz hızla değişen iş dünyasında başarılı olmak isteyen organizasyonlar için çekici bir alternatif sunar.

1.4. Holakrasi Modelinin Spor Yönetimiyle Uyumunu

Spor organizasyonları, geleneksel hiyerarşik yapıların sıkça karşılaştığı yerlerdir. Ancak holakrasi bu organizasyonların daha hızlı ve etkili bir şekilde yönetilmesine olanak tanır. Spor yönetimi değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olmayı gerektirir ve holakrasi bu adaptasyon sürecini kolaylaştırabilir.

Holakrasinin spor yönetimiyle uyumu, organizasyon içindeki iletişimi güçlendirme kapasitesinden gelir. Spor ekipleri genellikle farklı uzmanlık alanlarına sahip bireylerden oluşur. Her bir bireyin kendine özgü yeteneklerini en iyi şekilde kullanmasını teşvik eden holakrasi modeli yönetim anlayışı organizasyon içinde daha etkili bir iş birliğini beraberinde getirir. Ayrıca karar alma süreçlerindeki merkezileşme sorununu ortadan kaldıran holakrasi, her bir çalışanın veya departmanın kendi yetki alanında daha bağımsız kararlar almasına olanak tanır ve bu da hızlı ve etkili kararlar anlamına gelir.

Spor yönetimi, performans değerlendirmesi ve stratejik planlama konularında özel bir dikkat gerektirir. Holakrasi, iş görenlerin performanslarını daha şeffaf bir şekilde değerlendirmelerini ve organizasyonun hedeflerine daha etkili bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlar. Holakrasi modeli, her bir çalışanın ve departmanın belirli bir role odaklanmasını ve organizasyonun genel hedeflerine daha iyi katkıda bulunmalarını sağlayabilir.

Spor duygusal bir bağ kurma ve birlikte çalışma gerektiren bir alandır ve holakrasi de bireylerin kendilerini ifade etmelerine ve organizasyonlarına daha fazla bağlılık duymalarına olanak tanır. Holakrasinin spor yönetimiyle uyumu aynı zamanda genç yeteneklerin keşfi ve gelişimi açısından da avantajlı olabilir. Bu sayede çalışanların kendi alanında daha fazla sorumluluk alması, genç iş görenlerin liderlik potansiyelini daha erken aşamalarda sergilemelerine olanak tanır.

1.5. Spor Yönetimi Bağlamında Holakrasinin Potansiyeli

Spor yönetimi bağlamında holakrasinin potansiyeli oldukça önemli ve etkileyici bir rol oynayabilir. Bu yenilikçi model, geleneksel hiyerarşik yönetim yapılarına alternatif olarak ortaya çıkarak, organizasyonları daha esnek, adaptasyon yeteneği yüksek ve katılımcı hale getirmeyi amaçlamaktadır. Spor yönetiminde ise rekabetin yoğun olduğu ve hızlı değişen bir ortamda faaliyet gösterdiği için, holakrasinin sunduğu avantajlar bu sektörde özellikle değerli olabilir. Holakrasinin spor yönetimi bağlamındaki potansiyeli şu şekilde detaylandırılabilir:

1.5.1. Esnek ve Hızlı Adaptasyon

Spor dünyası sürekli değişen bir dinamikle karşı karşıyadır. Transfer dönemleri, sakatlıklar, rekabet koşulları gibi faktörler spor organizasyonları için hızlı adaptasyon gerektiren durumları beraberinde getirir. Holakrasi organizasyonların bu değişimlere daha hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermesine yardımcı olabilir. Kararlar, belirli görevlere odaklanan ekipler veya bireyler arasında daha eşit bir şekilde dağıtılarak organizasyonun daha esnek olmasını sağlar.

1.5.2. İletişim ve İş Birliği

Holakrasi takım içindeki iletişimi güçlendirir ve iş birliğini teşvik eder. Spor takımları genellikle farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerden oluşur. Holakrasi her bireyin kendine özgü yeteneklerini en iyi şekilde kullanmasını teşvik eder, bu da takım içinde daha etkili bir iş birliğini getirebilir.

1.5.3. Performans Değerlendirmesi

Sporculardan teknik ekibe kadar, her bireyin performansı kritik öneme sahiptir. Holakrasi bireylerin performanslarını daha şeffaf bir şekilde değerlendirmelerini ve bu değerlendirmeler doğrultusunda gerekli iyileştirmeleri yapmalarını sağlar. Bu da takımın genel performansını artırabilir.

1.5.4. Liderlik Gelişimi

Holakrasi modeli her bireye belirli bir sorumluluk ve yetki tanır. Bu, genç yeteneklerin liderlik potansiyellerini erken aşamalarda sergilemelerine olanak tanır. Spor yönetimi liderlik becerilerinin gelişimi açısından kritik bir rol oynar ve holakrasi bu süreci destekleyebilir.

1.5.5. Adil ve Şeffaf Kararlar

Spor organizasyonlarında alınan kararlar, genellikle takımın genel başarısını etkiler. Holakrasi her bireyin katılımını ve görüşlerini önemser, bu da daha adil ve şeffaf kararlar alınmasını sağlar. Bu durum, takım içindeki güveni artırabilir.

1.5.6. Organizasyon İçi Dinamiklerin Güçlendirilmesi

Holakrasi spor organizasyonlarında sıkça rastlanan takım içi dinamikleri güçlendirebilir. Her bir çalışanın ve departmanın belirli bir role odaklanması, organizasyonun genel hedeflerine daha iyi katkıda bulunmalarını sağlayabilir.

Özetle holakrasinin spor yönetimi bağlamındaki potansiyeli, spor organizasyonlarının daha esnek, adaptasyon yeteneği yüksek ve katılımcı bir yapıya sahip olmalarına olanak tanır. Bu model spor dünyasının hızlı ve rekabetçi doğasına uyum sağlama yeteneğiyle ön plana çıkar ve organizasyonların uzun vadeli başarılarını destekleyebilir.

1.6. Holakrasinin Uygulama Örnekleri

Holakrasi yönetim modelinin uygulama örnekleri, genellikle teknoloji, start-up ve bilgi işçisi yoğun sektörlerde görülmektedir (Weirauch vd., 2023). Ancak spor ve spor yönetimi alanında da bazı örnekler bulunmaktadır. Holakrasinin farklı endüstrilerdeki ve spor dünyasındaki uygulama örneklerinden bazıları şu şekildedir:

Zappos: Zappos, online perakende sektöründe faaliyet gösteren bir şirket olup, Holakrasi modeline geçen öncü organizasyonlardan biridir. Zappos, 2014 yılında holakrasiyi benimseyerek, işleyişlerini daha dağıtılmış ve otonom hale getirme yolunda önemli bir adım atmıştır. Bu geçiş şirketin karar alma süreçlerini daha çevik ve esnek hale getirmeyi hedeflemiştir (Krasulja vd., 2016). Holakrasiyi benimsedikten sonra şirket, çalışan bağlılığı ve üretkenliğinde önemli bir artış görmüştür.

Buurtzorg: Holakrasi modelinin sağlık ve bakım sektöründe uygulandığı bir örnek de Hollanda merkezli Buurtzorg'dur. Buurtzorg, hemşirelerin ve sağlık profesyonellerinin yetkileri daha dağıtılmış şekilde çalıştığı bir model benimsemiştir. Bu yaklaşım, hasta bakımında daha etkili ve hızlı bir hizmet sunma amacını taşımaktadır (Mader, 2023).

The Holacracy Constitution: Holakrasi uygulaması yapan organizasyonlar arasında yer alan HolacracyOne, birçok sektördeki organizasyonlara holakrasi konusunda danışmanlık vermektedir. Kendilerini "Holakrasi'nin orijinal geliştiricileri. İnsanlığın güçle ilişkisini geliştirmek için bir yolculukta" şeklinde tanımlayan kuruluş, 2007 yılından bu yana ABD, Güney Amerika, Avrupa, Asya, Orta Doğu ve Avustralya'da çeşitli sektörlerden (kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, özel kuruluşlar ve devlet kurumları) küçük ve büyük yüzlerce kuruluşa destek vermektedir (Golden vd., 2017). Spor yönetimi

alanında faaliyet gösteren organizasyonlar, HolacracyOne'dan destek alarak bu modeli uygulama süreçlerinde rehberlik alabilirler.

Sparta Rotterdam: Hollanda'da bulunan Sparta Rotterdam futbol kulübü, holakrasiyi spor yönetimine uygulayan nadir örneklerden biridir. 2016 yılında kulüp, geleneksel hiyerarşik yapıdan vazgeçip, oyuncuların ve antrenörlerin daha fazla sorumluluk almasına dayalı bir yönetim modeline geçmiştir. Bu değişiklik, takım içinde daha fazla iletişim ve iş birliğini teşvik etmeyi amaçlamıştır.

Yeni Zelanda Futbol Federasyonu: Yeni Zelanda Futbol Federasyonu holakrasi modelini benimseyen spor federasyonlarından biridir. 2018'de başlatılan bu değişim, federasyonun daha hızlı ve etkili kararlar almasını, futbolun gelişimine daha çevik bir şekilde adapte olmasını amaçlamaktadır. Holakrasi, federasyon içindeki farklı ekiplerin daha etkin bir şekilde iş birliği yapmasına olanak tanıyan bir yapı oluşturmuştur.

Olympique Lyonnais: Fransız futbol kulübü Olympique Lyonnais holakrasi modelini benimseyerek geleneksel futbol kulübü yönetim modellerine meydan okumuştur. Bu yaklaşım, kulüp içindeki yetenekleri daha iyi yönetmeyi, takım performansını artırmayı ve futbolcuların karar alma süreçlerine daha fazla katılımını teşvik etmeyi amaçlamaktadır.

Bu örnekler holakrasinin spor dünyasında nasıl çeşitli şekillerde uygulanabileceğini göstermektedir. Her bir örnek organizasyonun ihtiyaçlarına ve hedeflerine özgü olarak holakrasiyi uyarlamış ve kendi alanında inovasyonu teşvik etmeye çalışmıştır. Bu durum holakrasinin esnek bir model olmasından kaynaklanan bir avantajdır ve her organizasyon kendi dinamiklerine uygun bir şekilde bu yönetim modelini benimseyebilir.

1.7. Holakrasinin Spor Yönetimindeki Olası Etkileri

1.7.1. Performans ve Etkinlik Üzerindeki Etkileri

Holakrasi spor yönetiminde performans ve etkinlik üzerindeki etkileriyle dikkat çeken bir yönetim modelidir. Bu model, geleneksel hiyerarşik yapıların yerine esnek, katılımcı ve adaptasyon yeteneği yüksek bir organizasyonel yapının benimsenmesini hedefler. Holakrasinin spor yönetimindeki etkilerinden biri, esnek takım yapıları üzerinde ortaya çıkar. Model belirli görevlere odaklanan ekipler veya bireyler arasında daha eşit bir karar alma yetkisi sağlar. Bu durum spor organizasyonlarının hızlı değişen koşullara daha etkili bir şekilde uyum sağlamasını mümkün kılar. Esneklik, performansın sürdürülebilir bir şekilde artmasına katkı sağlar.

Holakrasi iletişim ve iş birliğini güçlendirmede de etkili bir rol oynar. Spor organizasyonlarında doğru ve hızlı iletişim, başarı için kritik öneme sahiptir (Weinberg & McDermott, 2002). Holakrasi modeli her bireyin düşüncelerini ifade etmesini ve organizasyon içindeki diğer üyelerle daha etkili bir şekilde iş birliği yapmasını teşvik eder ve böylelikle organizasyon içindeki uyumu ve verimliliği artırabilir.

Performansın şeffaf şekilde değerlendirilmesi, holakrasinin spor yönetimindeki bir diğer önemli etkisidir. Holakrasi modeli bireylerin performansını şeffaf bir şekilde değerlendirme ve geliştirme süreçlerine katılma olanağı sunar. Her bireyin sorumlulukları ve performans hedefleri net bir şekilde belirlenir ve bu şekilde çalışanların ya da sporcuların kendi performanslarını daha iyi anlamalarına ve eksikliklerini hızla gidermelerine yardımcı olur.

Liderlik ve sorumluluk alanında holakrasi, katılımcı ve esnek bir yapı sunar. Her çalışan belirli bir yetki ve sorumluluğa sahip olabilir ve bu da çalışanların liderlik potansiyellerini erkenden belirleme ve genç yeteneklerin liderlik rollerine hazırlanma fırsatı tanır. Aynı zamanda organizasyon içindeki liderlik sorumlulukları daha adil bir şekilde dağıtılır.

Karar alma süreçlerindeki hız holakrasinin spor yönetimine getireceği avantajlardan biridir. Her bireyin belirli bir yetkiye sahip olması, kararların daha hızlı alınmasını sağlar. Spor organizasyonları için anlık durumlara hızlı tepki verebilmek kritiktir ve holakrasi bu konuda önemli bir avantaj sağlar.

Holakrasi inovasyon ve yaratıcılığı da teşvik eder. Organizasyon içindeki her bireyin katılımını önemser ve farklı perspektiflerden gelen fikirleri değerlendirme şansı verir. Bu durum spor organizasyonlarının inovasyon ve yaratıcılık potansiyelini artırabilir. Yenilikçi stratejiler ve planlar geliştirmek, organizasyonun performansını iyileştirebilir.

Grup içi dinamiklerin güçlenmesi, holakrasinin spor yönetimindeki etkilerinden bir diğeridir. Her bireyin katılımını önemsenmesi, çalışanların birbirine daha yakın olmasını ve birlikte daha etkili çalışmasını sağlar. Güçlü grup içi bağlar, performansı ve etkinliği artırabilir.

Sonuç olarak holakrası modelinin, spor yönetiminde performans ve etkinlik üzerinde olumlu etkiler sağlayacağı düşünülmektedir. Esneklik, iletişim, şeffaf performans değerlendirmesi, liderlik gelişimi, hızlı karar alma, inovasyon teşviki ve takım içi dinamiklerin güçlenmesi gibi etkenler, spor organizasyonlarının başarılarına katkı sağlar ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur.

1.7.2. İletişim ve İş Birliği Dinamikleri Üzerindeki Etkileri

Holakrası spor yönetiminde iletişim ve iş birliği dinamiklerine etkileriyle öne çıkan bir yönetim modelidir. Geleneksel hiyerarşik yapıların aksine, holakrası modeli organizasyon içindeki iletişimi güçlendirir ve iş birliğini teşvik eder. Bu yönetim modeli spor organizasyonlarında daha etkili bir iletişim kurulmasına, içsel iş birliğini artırılmasına ve bu sayede daha başarılı performanslar elde edilmesine olanak tanır.

Holakrasinin spor yönetimindeki etkilerinden biri, iletişim dinamiklerini güçlendirmesidir. Her bireyin düşüncelerini özgürce ifade etmesini teşvik edilmesiyle, belirli bir hiyerarşik yapıya bağlı kalmak yerine, herkesin fikirlerini paylaşabilmesi, organizasyon içinde daha açık bir iletişim ortamı yaratılır. Spor organizasyonları için bu durum, antrenörlerin, oyuncuların ve diğer personelin daha etkili bir şekilde iletişim kurmasına, ihtiyaçları açıkça ifade etmelerine ve takımın genel hedefleri konusunda daha iyi anlaşmalarına olanak tanır.

Holakrası iş birliği dinamiklerini artırarak takım içinde daha sağlam bir birlik ve uyum oluşturabilir. Model, belirli görevlere odaklanan ekipler veya bireyler arasında daha eşit bir karar alma yetkisi sağlar. Bu da herkesin kendi alanında daha etkili olmasını ve takımın genel başarısına daha fazla katkıda bulunmasını mümkün kılar. Holakrası spor organizasyonunda yer alan tüm iş görenlerin birbirleriyle daha yakın çalışmasına ve birbirlerinin güçlü yanlarından faydalanmasına olanak tanır. Ayrıca holakrası modeli, iş birliği dinamiklerini pekiştirmek için organizasyon içinde şeffaf bir ortam oluşturur. Her bireyin sorumlulukları ve yetkileri net bir şekilde belirlendiği için, herkesin hangi konuda ne sorumluluk taşıdığı açıkça görülür. Bu da şeffaflığa, organizasyon içinde güven artışına ve herkesin birbirine güvenebilmesini sağlar. Güven, iş birliğinin temelini oluşturur ve başarı için önemlidir (Sroka, 2011).

Holakrası iletişim ve iş birliği dinamiklerini kuvvetlendirerek organizasyon içinde daha demokratik bir atmosfer oluşturabilir. Karar alma süreçlerine herkesin katılımı teşvik edilir, bu da herkesin organizasyonun genel stratejisi üzerinde etkisi olduğunu hissetmelerine olanak tanır (Mack & Szulanski, 2017). Sporcuların ve diğer çalışanların fikirleri değerli kabul edilir, bu da organizasyon içindeki motivasyonu artırabilir ve bireylerin daha fazla sorumluluk almasını sağlayabilir. Holakrası iletişim ve iş birliği dinamiklerini etkileşimli bir hale getirerek organizasyon içindeki her bireyin katılımını önemser. Herkesin fikirleri ve önerileri değerlendirilir, bu da yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasına ve takımın daha yenilikçi bir yaklaşım benimsemesine yol açabilir.

Sonuç olarak holakrası modeli, spor yönetiminde iletişim ve iş birliği dinamiklerini güçlendirerek organizasyonların daha etkili bir şekilde çalışmasına katkı sağlar. Bu yönetim modeli spor organizasyonlarının daha şeffaf, demokratik ve uyumlu bir ortamda başarılı performanslar elde etmelerine olanak tanır. İletişimde açıklık, iş birliğinde eşitlik ve şeffaflık, holakrasinin spor yönetiminde getirdiği avantajlardan sadece birkaçıdır.

1.7.3. Liderlik ve Sorumluluk Dağılımı Üzerindeki Etkileri

Holakrası spor yönetiminde liderlik ve sorumluluk dağılımı üzerinde önemli etkilere sahip bir yönetim modelidir. Geleneksel hiyerarşik yapıların yerine geçen bu model, organizasyon içinde liderlik rollerinin daha dağıtılmış olmasını ve her bireyin belirli bir sorumluluk taşımalarını teşvik eder. Spor organizasyonları için, holakrasinin getirdiği liderlik ve sorumluluk dağılımı modeli, daha etkili iletişim, iş birliği ve performans artışını destekleyebilir.

Holakrasinin spor yönetimindeki etkilerinden biri liderlik potansiyelinin daha geniş bir yelpazede ortaya çıkmasına olanak tanmasıdır. Geleneksel hiyerarşik yapılar genellikle belirli bir liderlik kademesine odaklanırken, holakrası her bireyin liderlik yeteneklerini geliştirmesine ve sergilemesine olanak tanır (Savage vd., 2019). Herkes belirli bir sorumluluk alanında liderlik rolünü üstlenebilir, bu da genç yeteneklerin daha erken aşamalarda liderlik potansiyellerini göstermelerine fırsat tanır.

Holakrası modeli, liderlik görevlerinin daha eşit bir şekilde dağıtılmasını teşvik eder. Her birey belirli bir yetki ve sorumlulukla donatılmıştır, bu da organizasyon içindeki liderlik rollerinin daha adil bir şekilde paylaşılmasını sağlar. Geleneksel hiyerarşik yapılar genellikle üst düzey yöneticilere odaklanırken (Anderson & Brown, 2010), holakrası, liderliği daha geniş bir yelpazede dağıtarak organizasyon içindeki liderlik potansiyelini artırabilir. Aynı zamanda sorumluluk dağılımını destekleyerek her bireyin

organizasyon içinde daha fazla etkin rol almasına olanak tanır. Belirli bir görev veya proje üzerindeki sorumluluklar açıkça tanımlandığı için, herkes kendi alanında daha etkili olabilir. Böylece spor organizasyonlarında performansın daha dengeli bir şekilde artmasına ve her bir bireyin organizasyona daha fazla katkıda bulunmasına olanak sağlar.

Holakrasinin liderlik ve sorumluluk dağılımındaki etkilerinden biri de şeffaflığı artırmasıdır. Her bireyin sorumlulukları net bir şekilde belirlendiği için, takım içindeki iletişim ve koordinasyon daha etkili bir şekilde sağlanabilir. Bu şeffaflık, takım üyelerinin birbirlerinin çalışmalarını daha iyi anlamalarına ve birlikte daha iyi çalışmalarına olanak tanır.

Holakrasinin spor yönetimindeki liderlik ve sorumluluk dağılımı üzerindeki etkileri, organizasyon içindeki liderlik potansiyelini artırma, sorumlulukları daha adil bir şekilde dağıtma ve organizasyon içindeki iletişimi güçlendirme konularında önemli avantajlar sunar. Holakrasi modeli spor organizasyonlarının daha esnek, verimli ve başarılı olmalarına katkı sağlayabilir, aynı zamanda genç yeteneklerin daha erken aşamalarda liderlik rollerine adapte olmalarını teşvik edebilir.

1.8. Holakrasinin Spor Yönetiminde Karşılaşılabileceği Zorluklar

Spor yönetiminde holakrasi modeli yönetim anlayışı uygulandığında karşılaşılabilecek bazı zorluklar bulunmaktadır. Bu yenilikçi yönetim modeli, geleneksel hiyerarşik yapıların dışında bir organizasyon yapısını savunsa da uygulanması ve yönetilmesi bazı zorlukları beraberinde getirebilir.

1.8.1. Kültürel Direniş ve Alışkanlıklar

Holakrasi, geleneksel organizasyon kültüründen ve alışkanlıklarından sapmayı gerektiren bir modele dayanır. Dolayısıyla spor yönetiminde, uzun yıllardır uygulanan hiyerarşik yapılar ve liderlik modelleri mevcuttur. Bu nedenle holakrasinin getirdiği değişikliklere karşı direnişle karşılaşılabilir. Çalışanlar ve yöneticiler, alıştıkları düzenin dışına çıkmakta zorlanabilirler.

1.8.2. İletişim ve Koordinasyon Zorlukları

Holakrasi her bireyin belirli bir alan üzerinde daha fazla sorumluluk almasını teşvik eder. Bu durum doğru planlanmadığı ve koordine edilmediği takdirde organizasyonun içindeki iletişimi ve koordinasyonu daha karmaşık hale getirebilir. Ayrıca belirli bir konuda sorumlu olan birimler arasında etkileşim ve bilgi paylaşımı konusunda da zorluklar ortaya çıkabilir. Bu sebeple doğru iletişim kanallarının oluşturulması ve sürekli bir koordinasyonun sağlanması holakrasi modelinde çok daha önemlidir.

1.8.3. Adaptasyon Süreci

Yeni bir yönetim anlayışına dönüşüm yapmak bir organizasyonda yer alan tüm bireyler için zorlayıcıdır, holakrasi yönetim modeline geçişte ciddi bir değişim gerektirdiğinden bir adaptasyon sürecini gerektirir. Bu süreçte, organizasyonun tüm bileşenleri yeni düzenin nasıl işlediğini anlamak ve buna uyum sağlamak zorundadır. Bu adaptasyon süreci başlangıçta verimlilik kaybına neden olabilir ve bu durum spor organizasyonlarının performansını olumsuz etkileyebilir.

1.8.4. Liderlik Anlayışındaki Değişim

Geleneksel liderlik anlayışını temelden sarsan bir yönetim modeli olan holakraside liderlik, dağınık bir şekilde her bir bireye dağılmıştır ve herkes belirli bir alan üzerinde liderlik rolünü üstlenebilir. Bu durum geleneksel liderlik algısının da değişmesini gerektirir. Bu değişiklikle başa çıkmak ve organizasyon içinde etkili liderlik rolünü belirlemek zaman alabilir.

1.8.5. Karar Alma Süreçlerinde Hızlı Değişim

Holakrasi modeli organizasyonlarda karar alma süreçlerini daha demokratik ve dağıtılmış bir yapıya taşır. Ancak bu durum hızlı değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olma ihtiyacı olan spor yönetimi için bazı zorlukları beraberinde getirebilir. Hızlı ve etkili kararlar almak, holakrasi modeli yönetim anlayışı uygulayacak spor organizasyonları için öğrenme eğrisini olumsuz etkileyebilir.

1.8.6. Eğitim ve Bilinçlendirme Gerekliği

Her yeniliğe organizasyonun tüm üyelerinin aynı şekilde uyum göstermesi beklenemez. Dolayısıyla holakrasi modeli yönetim yaklaşımının bir organizasyonda başarıyla uygulanabilmesi için istisnasız tüm çalışanların holakrasi modeli konusunda eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi gereklidir. Bu süreç zaman alıcı ve kaynak yoğun olabilir ancak spor organizasyonundaki her bireyin holakrasinin temel prensiplerini anlaması

ve benimsemesi yeni yönetim modelinin organizasyon içerisinde başarıya ulaşması adına çok önemlidir. Eğitim ve bilinçlendirme eksikliği, modelin etkili bir şekilde uygulanmasını engelleyebilir.

1.8.7. Performans ve Sonuç İzleme Zorlukları

Holakrasi modeli, bireylerin belirli sorumlulukları üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını teşvik eder. Ancak bu durum performansın daha net bir şekilde izlenmesini ve değerlendirilmesini zorlaştırabilir. Yeni yönetim modeline geçiş sırasında önceden uygulanan performans değerlendirme sistemlerinin de güncellenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde performans yönetimi süreçlerinin etkili bir şekilde uygulanması ve izlenmesi zorlaşabilir.

2. SONUÇ

Sonuç olarak holakrasi, spor yönetiminde çeşitli zorluklarla karşılaşabilir ancak bu zorluklar, modelin getirdiği avantajları aşma potansiyeline sahiptir. Bu modelin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için organizasyonun kararlılıkla adaptasyon sürecini yönetmesi, iletişim kanallarını güçlendirmesi ve liderlik anlayışını değiştirmesi önemlidir. Bu zorlukların üstesinden gelmek, holakrasinin spor yönetiminde sağlayabileceği esneklik, inovasyon ve katılımçılık gibi avantajları daha etkili bir şekilde kullanma olanağını sunacaktır.

Bu çalışma, yönetimde önemli bir yenilik olan ve geleceğin yönetim anlayışı diyebileceğimiz holakrasi modelinin avantajları ile dezavantajları arasındaki dengeyi anlamayı ve bu yönetim modeline geçişin spor organizasyonlar için gerçek bir değer yaratıp yaratamayacağını değerlendirmeyi amaçlamamıştır. Holakrasinin organizasyonel performans ve etkinlik üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemek, bu inovatif yönetim modelinin gelecekteki spor organizasyonlar için nasıl bir paradigma değişikliği getirebileceğini anlamak adına kritik bir adımdır. Ayrıca holakrasi modelinin spor yönetiminde uygulanması karmaşık bir konudur, çünkü elit sporlarda yüksek performansın yönetimini (Smolianov & Zakus, 2006), halkın spor yoluyla bütünsel gelişimini (Lee, 2022), sporun bir bütün olarak yönetilmesini içermektedir. Ancak dağıtılmış otoritenin herkese uyan tek çözüm olmadığını unutmamak önemlidir. Bazı kuruluşlar için işe yarayabilir, diğerleri için işe yaramayabilir; bu nedenle her organizasyonun holakrasi modelinin kendisi için doğru yaklaşım olup olmadığını dikkatle değerlendirmesi önemlidir. Holakrasi modeli, artan özerklik ve öz-örgütlenme gibi faydalar sunabilirken, spor yönetiminin oldukça yapılandırılmış ve hiyerarşik dünyasında uygulanması zorluklarla karşılaşabilir. Dolayısıyla holakrasi modelinin spor yönetimindeki potansiyelini keşfetmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Anderson, C., & Brown, C. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.
- Avgerinou, V., Skoula, E., Papaioannou, A., & Kriemadis, T. (2017). Strategic planning in the sport sector. *Choregia: Sport Management International Journal*, 13(2), 35-52.
- Beissel, A. (2011). Introduction to sport management: theory and practice. *Sport Management Review*, 14(4), 465-466.
- Bhandari, R., & Colomo-Palacios, R. (2019, July). Holacracy in software development teams: a multivocal literature review. In 2019 19th International Conference on Computational Science and Its Applications (ICCSA) (pp. 140-145). IEEE.
- Biłyk, A. (2017). Holokracje–empowerment w organizacji. *Edukacja ekonomistów i menedżerów*, 43(1), 157-171.
- Cassidy, T. (2010). Holism in sports coaching: Beyond humanistic psychology. *International journal of sports science & coaching*, 5(4), 439-501.
- Chen, Y. T. (2017). On the Essential Characteristics of the Innovation Oriented Management Mode: Holacracy. In 3rd International Conference on Social, Education and Management Engineering (pp. 194-198).
- Damon, Z. J., Leberman, S., Wells, J. E., Burton, L., Ferkins, L., Weese, J., & Peachey, J. W. (2022). Privileging practice in sport leadership: Applying relational reflexivity. *Journal of Sport Management*, 36(4), 394-407.

- Farkhondeh, M., & Müller, B. (2021). Holacracy: A New Way of Organizing? *Management Revue*, 32(4), 302-317.
- Golden, B., Pandey, A., & O'Rourke, J. S. (2017). Zappos: An experiment in holacracy. The Eugene D. Fanning Center for Business Communication, Mendoza College of Business, University of Notre Dame.
- Krasulja, N., Radojević, I., & Janjušić, D. (2016, October). Holacracy-the new management system. In Proceedings of the International Scientific Conference, Njs, Serbia (Vol. 13).
- Kukreja, J. (2019). Holacracy: The next generation leadership in a VUCA world. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(6), 37-47.
- Kumar, S. & Mukherjee, S. (2018). Holacracy – the future of organizing? the case of zappos. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 12-15.
- Kurt, S. (2019). Circle structure in holacratic organizations: An analysis of how to process tension into change. *Digitalen Wandel gestalten: Transdisziplinäre Ansätze aus Wissenschaft und Wirtschaft*, 49-59.
- Lee, S. P. (2022). The Sports-Based Holistic Development Model: The General Public's Transformation by Having a Meaningful Story Through Sport. *SAGE Open*, 12(4), 21582440221129164.
- Liebert, F. (2020). Holacracy as a new approach to new product development in IT industry – case study. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*.
- Mack, D., & Szulanski, G. (2017). Opening up: How centralization affects participation and inclusion in strategy making. *Long Range Planning*, 50, 385-396.
- Mader, I. (2023). Wissen und Arbeit: Ausblick und Resümee. In *Wissensmanagement erfolgreich umsetzen: Praxisleitfaden mit Self-Check, Toolselektionshilfe und Toolbox. ISO 9001: 2015 konform (165-174)*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Mallett, C. J., & Rynne, S. B. (2010). Holism in sports coaching: Beyond humanistic psychology: A commentary. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 5(4), 453-457.
- Malloy, E., & Kavussanu, M. (2021). A comparison of authentic and transformational leadership in sport. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(7), 636-646.
- Mosamim, P., & Ningrum, S. (2020). Holacracy and hierarchy concepts: Which one is more effective in an organizational leadership and management system?. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 5(12), 257-271.
- Noori, N. A., & Tinaztepe, C. (2022). An exploratory research on holacracy: A new governance process for the organizations. *Pearson Journal*, 7(17), 101-119.
- Ouche, O. M., Oima, D. O., & Oginda, M. (2016). Effect of strategic planning on annual income of National Sports Federations in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 41-64.
- Perlak, J. & Krakowie, A. (2019). Selected management concepts supporting self-organizing teams. *Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series*, 136, 471-481.
- Rau, D., Hærem, T., & Fredericks, E. (2015). The influence of centralization and extent of cross-functional team usage on senior managers' risk-related perceptions. *Group & Organization Management*, 40(5), 657-684.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The revolutionary management system that abolishes hierarchy*. Penguin UK.
- Romme, A. (2019). Climbing up and down the hierarchy of accountability: implications for organization design. *Journal of Organization Design*, 8(1).
- Savage, G., Franz, A., & Wasek, J. (2019). Holacratic engineering management and innovation. *Engineering Management Journal*, 31, 21-8.

- Schellenberg, B., Verner-Filion, J., Gaudreau, P., & Chichekian, T. (2023). The quadripartite approach to passion in sport: A prospective and cross-domain analysis with intercollegiate student-athletes. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 1-18.
- Schell, S. & Bischof, N. (2021). Change the way of working, ways into self - organization with the use of holacracy: an empirical investigation. *European Management Review*, 19(1), 123-137.
- Schoemaker, P. J., Heaton, S., & Teece, D. (2018). Innovation, dynamic capabilities, and leadership. *California Management Review*, 61(1), 15-42.
- Schwer, K., & Hitz, C. (2018). Designing organizational structure in the age of digitization. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 5(1), 11-11.
- Shao, L., Luo, L., & Qi, H. X. (2014). Theoretical construction of sports information management and research on application system development. *Advanced Materials Research*, 926, 2759-2762.
- Smolianov, P., & Zakus, D. H. (2006). *Developing a global model of high-performance management in Olympic sports*. In 14th congress of the European association for sport management, Nicosia, Cyprus.
- Springer, S. (2014). Human geography without hierarchy. *Progress in Human Geography*, 38(3), 402-419.
- Sroka, W. (2011). Trust and its impact on cooperation in alliance networks: Theory and practice. *Risk in Contemporary Economy*, 1, 214-219.
- Staurowsky, E. (2001). Contemporary sport management. *Journal of Sport Management*, 15(2), 160-162.
- Street, C., & Feeney, J. R. (2022). Turnover and Recommendation Intentions in the Post-Implementation Period of Radical Decentralization. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 22(1), 3-27.
- Vega, R., Parastatidou, I. S., Ruíz-Barquín, R., & Szabo, A. (2016). Exercise addiction in athletes and leisure exercisers: The moderating role of passion. *Journal of behavioral addictions*, 5(2), 325-331.
- Velinov, E. & Denisov, I. (2017). The relationship between contemporary holacratic models of management and company performance: evidence from global corporations in the world. *Gatr Global Journal of Business Social Sciences Review*, 5(2), 10-15.
- Weinberg, R., & McDermott, M. (2002). A comparative analysis of sport and business organizations: Factors perceived critical for organizational success. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(4), 282-298.
- Weirauch, L., Galliker, S., & Elfering, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in psychology*, 13, 1021545.