Doğuş Üniversitesi Dergisi, 22 (2) 2021, 121-134

MANTAR YÖNETİM TARZI VE ÖRGÜTSEL DEDİKODUNUN BİLGİ PAYLAŞIMINA ETKİSİ

THE EFFECT OF MUSHROOM MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL GOSSIP ON KNOWLEDGE SHARING

İlkay ÖZTÜRK [(1)], Mehtap ARAS [(2)]

Öz: Bu araştırma, örgütlerdeki mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun örgütlerdeki bilgi paylaşımına etkisini test etmek amacını taşımaktadır. Araştırmada nicel analiz yöntemlerinden tarama (survey) yöntemi kullanılmıştır. Araştırma İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinin farklı sektörlerde çalışan ders aşamasındaki işletme (MBA) yüksek lisans öğrencileri ile yapılmıştır. Araştırma modeli kapsamında; mantar yönetim tarzı, bilgi paylaşımı ve örgütsel dedikodu arasındaki etkileşime ait analizler yapılmıştır. Araştırma sonucunda mantar yönetim tarzı ile örgütsel dedikodu arasında poziti f (,232; ,239), bilgi paylaşımı ile negative (-,238) ilişkiler bulunmuştur. Aynı zamanda mantar yönetimin bilgi paylaşımını negative (-,160) yönde, örgütsel dedikodunun ise pozitif yönde (,101) etkilediği sonucu bulunmuştur. Yine mantar yönetimin örgütsel dedikoduyu pozitif yönde (,217) etkilediği bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetim, Örgütsel Dedikodu, Bilgi Paylaşımı

***Abstract**: This research aims to test the effect of organizational mushroom management style and organizational gossip on knowledge sharing. Survey method, one of the quantitative analysis methods used in the research. The research was conducted with MBA graduate students at a foundation university in Istanbul, working in different sectors. Within the scope of the research model, analysis of the interaction between mushroom management style, knowledge sharing, and organizational gossip has been made. As a result of the research, a positive (,232; ,239) relationship was found between the mushroom management style and organizational gossip, and a negative (-, 238) relationship between the mushroom management style and knowledge sharing. At the same time, it was found that mushroom management affected the knowledge sharing in the negative (-, 160) direction and the organizational gossip in the positive direction (, 101). Also, it was found that mushroom management affected the organizational gossip in the positive (,217) direction.*

***Keywords**: Mushroom Management, Organizational Gossip, Knowledge Sharing*

***JEL**: M54, D23, D83*

[(1)]Bahçeşehir Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu, ilkay.ozturk@vsh.bau.edu.tr, ORCID: 0000-0002-9867-9108

[(2)] Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Acil Yardım ve Afet Yönetimi Bölümü, moonaras@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1194-8123

Geliş/Received:11-06-2020; Kabul/Accepted: 09-05-2021

1. Giriş

Yönetim bilimine son yıllarda giren mantar yönetim tarzı ismini, karanlıkta, ışık görmeden yetişen mantarlardan almıştır. Mantar yönetim yaklaşımı yazında yeni yer almaya başladığından dolayı hala bu yaklaşımın çerçeveleri tam olarak çizilmemiştir. Mantar yönetim tarzı ile yapılan çalışmalar sınırlı olduğu için henüz davranışsal açıdan çalışanlarda ve yöneticilerde ne tür bir karşılığı olduğu bilinmemektedir. Çalışanlarda güven problemlerinin oluşması, örgüte ve işe bağlılığın azalması, tükenmişlik sendromunun ortaya çıkabilmesi, sinizmin artması, işe devamsızlığın artması, devir hızının artması, işten ayrılma niyetinin oluşması, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşamaması gibi bazı davranışsal sorunların kaynağı olabilir ve başarısızlığa yol açabilir (Bolea ve Atwater, 2015: 119-120; Laplante ve Neill, 2006: 119; Tekin ve Birincioğlu, 2017: 29).

Bu metaforda ışık, yönetim de bilgi olarak karşılık bulmaktadır. Mantar yöneticisi işin nasıl yapılacağı ile ilgili gerekli bilgiyi verir ancak neden yapıldığıyla ilgili bilgi vermez. Böyle bir çalışma ortamında belirsizliğin yüksek, kararlara katılımın az ve geri bildirimin olmadığından bahsedilebilir. Bunun nedeni bilginin güç olduğu özellikle teknoloji ve yazılım firmalarında, çalışanların yaptığı işlerin firmaya kazançlarının çok yüksek olduğunu bilmemeleri ve düşük ücrete çalışmayı sorgulamamaların istenmesidir (Kılıç ve Olgun, 2017).

Örgütün yaşadığı bazı kriz durumlarında çalışanların motivasyonlarını düşürmemek ve dedikoduların önüne geçmek için de yöneticiler astlarından bilgi saklama davranışına girebilirler. Bunula birlikte bilgi yoğun örgütlerde bazı kritik öneme sahip bilgilerin de saklanması gerekebilir. Ancak dedikodunun önüne geçmek için saklanan bilgi, çoğu zaman örgütteki dedikoduyu arttırır. Literatürde örgütsel dedikodu (Ben-Ze'ev, 1994; Bertolotti ve Magnani, 2014; Foster, 2004; Houmanfar ve Johnson, 2008; Kurland ve Pelled, 2000; Martinescu, 2017) ve belirsizlik seviyesinin örgütsel dedikoduya etkileri hakkında araştırmalar yapılmış olmasına rağmen (Brown ve Napier, 2004), iletişimin düşük olduğu ve belirsizliğin yüksek olduğu mantar yönetimde ortaya çıkan dedikodunun, örgütlerin en çok ihtiyacı olan ve bilgi paylaşımının arttırılmasına olan etkileri araştırılmamıştır. Bilgi paylaşımının en önemli meselesi örgütteki örtük bilgiyi açığa çıkarmaktır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Ancak örtük bilgi astların bilgi seviyesidir. Mantar yönetimde ise üstlerin bilgi saklama davranışından bahsedilmektedir. Araştırmada önce mantar yönetim, örgütsel dedikodu ve bilgi paylaşımı kavramsal çerçevede açıklanmış, sonra yöntemde açıklanan analizler yapılmış ve bulgular ve sonuç kısmında ise araştırmanın sonuçları ve örgütsel açıdan değerlendirmeleri yapılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Mantar Yönetim

Mantar yönetim kavramı, mantarların yetiştirilme biçimlerinden esinlenerek ele alınan, mantarların karanlıkta ve loş ışıkta büyümesinden ve bu nedenle gün ışığı aldıklarında ise ölmelerinden türetilen metaforik bir kavramdır. Mantar yönetimi, çalışanların (mantarlar gibi) karanlıkta tutulduğu ve periyodik olarak bir miktar gübre verildiği bir yönetim tarzı tanımlamak için kullanılmaktadır (Brown, Malveau, McCormick ve Mowbray, 1998: 147; Laplante ve Neill, 2006: 120). Mantarın büyüme veya yetiştirilme tarzını yönetim alanına uyarladığımızda, yöneticinin çalışanlar ile etkili bir iletişim kurmadığı, bilginin tek taraflı bir akışa sahip olduğu, geri beslemenin

olmadığı, çalışanın her anlamda karanlıkta bırakıldığı bir çalışma ortamı ve yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Çalışanlar, yöneticileri tarafından bilgi akışının olmadığını ya da aşırı kontrol edildiklerini gördüklerinde, bir mantar gibi karanlıkta tutulduklarını hissetmektedirler (Bolea ve Atwater, 2015: 119).

Mantar yönetim tarzı daha derin bir güven sorununun semptomu olabilir ve çalışanları karanlıkta tutmanın örgüte zararları çok daha şiddetli olabilir (Laplante ve Neill, 2006: 119). Independent gazetesinin 2015 yılında yaptığı bir habere göre Geckoboard ve Censuswide şirketlerinin ortaklığında Britanya'da yaptıkları ve 2000 çalışanı kapsayan bir araştırmada çalışanların %90'ından fazlası çalıştıkları kurumla ilgili kötü haber almayı hiç haber almamaya yani karanlıkta tutulmamaya tercih ettiklerini ve %79'unun şirketle ilgili bilgileri paylaşmayan yöneticilere güvenmediklerini ortaya koymuştur. Mantar yönetim tarzını benimsemiş bir yönetici ile çalışanlar tarafından bakıldığında zararlar; örgütsel bağlılığın azalması, sinizmin artması, tükenmişlik sendromuna yakalanmaları, tıpkı yöneticileri gibi bilgi akışını kesmeleri olarak sıralanabilir (Bolea ve Atwater, 2015: 120; Tekin ve Birincioğlu, 2017: 29) Bununla birlikte mantar yönetim, çalışanlar için avantajlı bir durum haline de gelebilir. Çalışana bilgi verilmiyorsa kararlara katılması ve bu kararların doğuracağı riskleri de üstlenmesi beklenemez dolayısıyla çalışanlar alınan kararların risklerini de üstlenmemiş olurlar (Laplante ve Neill, 2006: 121). Mantar yönetimin olumsuz sonuçlar doğurduğunu gösteren çalışmaların aksine, Kâhya ve Ceylan (2019) yaptıkları çalışmada mantar yönetim yaklaşımının iş gören performansı üzerinde pozitif yönlü bir ilişki bularak mantar yönetim yaklaşımın olumlu sonuçlar ortaya çıkarabileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Formal iletişim kanallarıyla bilgiye erişemeyen çalışanlar, informal iletişim yolları ile bilgiye erişmek zorunda kalabilirler ya da bu yolu tercih edebilirler. Örgüt içinde kullanılan informal iletişim yollarından biri de dedikodudur. Mantar yönetimde bilgiye ulaşamayan çalışanlar bilgiyi elde etmek için dedikoduya başvurabilirler (Birincioğlu ve Tekin, 2018: 171).

2.2. Örgütsel Dedikodu

Dedikodu, aslında insanoğlunun diğer insanlarla ilgili temel bilgi alma kaynağıdır ve bununla birlikte dedikodu çok farklı bilgi alışverişini içerebilir (Bertolotti ve Magnani, 2014: 4038, 4041; Houmanfar ve Johnson, 2008: 122). Dedikodu, her yerde olan ve informal iletişim olarak kabul edilen bir iletişim şeklidir. Dedikodu bugüne kadar sosyal tarih, iletişim, antropoloji, psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış alanındaki çalışmalara birey ve grup etkileşimlerinden dolayı konu olan bir kavramdır (Kurland ve Pelled, 2000: 428; Noon ve Delbridge, 1993: 23; Michelson, Iterson ve Waddington, 2010). Yönetim yazınında da yer bulan dedikodu kavramı, genelde olumsuz bir kavram olarak nitelendirilmektedir ve genel kabul olarak olumsuz söylemler içerdiği ve zarar verici olduğu düşünülmektedir (Bertolotti ve Magnani, 2014; Mawhinney, 2010: 972; Noon ve Delbridge, 1993: 24). Kadınlara atfedilen (Waddington ve Michelson, 2007: 2) ve sadece kadınların kendi aralarında yaptıkları gayrı resmî konuşma olarak algılanan bu kavram, yönetim yazınında da yer bulmuş, dedikodunun iş yaşamındaki olumlu ve olumsuz yanları irdelenmiştir. Tam da bu noktada, Goodman ve Ben-Ze'ev (1994: 12), "iyi dedikodu" kavramını tanımlayarak, dedikodunun bireysel çıkar sağlamak için yapılan dedikodu dışında farklı bir amaca hizmet ederek fayda sağlamasından bahsetmişlerdir. Foster (2004: 83), iyi dedikodunun da kötü dedikodu kadar işyerinde etkili olabileceğini, dedikoduyu

sadece olumsuz içeriğe sahip olduğunu da söylemenin anlamlı olmadığını dile getirmiştir.

Knapp (1944: 22-23) ise dedikodunun üç temel özelliği olduğunu öne sürmüştür. Bunlar sırasıyla, belirgin ve karakteristik bir iletişim şekli olması, bilgiye ulaşmayı sağlaması ve tatmin edici özelliğinin olmasıdır.

De Sausa (1994: 25)'ya göre dedikodu güçtür. Çalışma yaşamında zayıf olanlar ya da başka bir ifadeyle gücü olmayanlar (mantar yönetim tarzı altında çalışanlar buna örnek olarak verilebilir), dedikoduyu yöneticilerine karşı yıkıcı bir güç olarak kullanabilirler. Bununla birlikte belirsizliği ortadan kaldırmak ya da karşılaştırma yapabilmek için veri elde etmek amacıyla örgütte güce sahip olanların dışında bırakılanlar, dedikoduyu; sorgulama, bilgi edinme ve güce sahip olma yoluna dönüştürebilirler (Michelson ve Mouly, 2004: 194). Bu nedenle formal iletişimin etkili olmadığı çalışma ortamlarında sorun çözmek için kullanılabilir (Noon ve Delbridge, 1993: 35) ve örgütsel yaşamın doğal bir süreci olarak görüldüğünde dedikodunun örgüt performansına olumlu etkileri olabileceği, karar alma süreçlerinde de önemli bir bilgi kaynağı olduğu, kişilerin örgüt içindeki işleyişi ya da eksik bilgiye sahip oldukları durumlarda bilgi sahibi olmalarını sağlayarak, bireylerin güvensizlik ve endişe duygularını azalttığı söylenebilir (Leblebici, Yıldız ve Karasoy, 2009: 566)

Dedikodu doğası gereği karmaşık bir bilgi alışverişini gerektirmektedir ve insanlar farklı nedenlerden dolayı dedikoduya yönelmektedirler (Martinescu, 2017: 6). Dedikodu temelde üç işlevi yerine getirmektedir; bilgilendirmek (bilgi akışını sağlamak), eğlendirmek ve etkilemek (Rosnow, 1997: 159).

İş yerinde yapılan dedikoduyu, işle ilgili yapılan dedikodu (work-related gossip) ve işle ilgili olmayan dedikodu (non-work related) şeklinde ikiye ayırabiliriz. İşle ilgili yapılan dedikoduların içeriği genelde performans, diğer üyelerle kişiler arası ilişki ve yönetim sorununa karşı birlikte tutum sergilemektir. Bu nedenle işle ilgili olmayan dedikodu ile karşılaştırıldığında daha profesyonel ve daha güvenilir mesajların kaynağı olarak kabul edilir (Zou ve diğerleri, 2020: 2-3).

2.3. Örgütsel Bilgi Paylaşımı

Bilgiyi bireyler arasında etkili bir şekilde aktarabilme yeteneği, yeni ürün geliştirme, örgütün hayatta kalması, en iyi uygulamaların aktarılması da dahil olmak üzere birçok organizasyonel süreç ve sonuç için kritik öneme sahiptir. Bunun yanı sıra bilgiyi aktarabilme örgütün rekabet avantajı sağlayabilmesinin de kaynağıdır (Reagans ve McEvily, 2003: 240). Bilgi yönetimi çalışmalarında, örgüt içindeki informal sosyal ağlara büyük önem atfedilir çünkü bilgi paylaşımında insanların bilgiyi aktarma kapasitesi göz önüne alındığında bu ağlar çok önemli rol oynar (Brown ve Napier, 2004: 7). Brown ve Napier (2004), çalışmalarında dedikodu ve bilgi transferi arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmalarda temel bazı ilintili alanların üzerinde durulması gerektiğini vurgulamışlardır. Yani, dedikodu yapma, örgüt içindeki durumun belirsizliğine, bu durumun örgüt içindeki önemine ve kaygı yaratma durumuna bağlıdır. Belirsizlik seviyesi ile dedikodu arasında doğru bir ilişki vardır. Belirsizlik seviyesi ne kadar artarsa dedikodu da o derecede artmaktadır ve bu durum kaygı için de geçerlidir (Brown ve Napier, 2004: 3). Bu nedenle örgüt içinde belirsiz bir durum varsa, belirsizlik yaratan durum önem arz ediyorsa ve bu belirsizlik çalışanları kaygıya sürüklüyorsa çalışanlar informal ağlarla yani dedikodu yoluyla bilgi paylaşma yolunu tercih ederler.

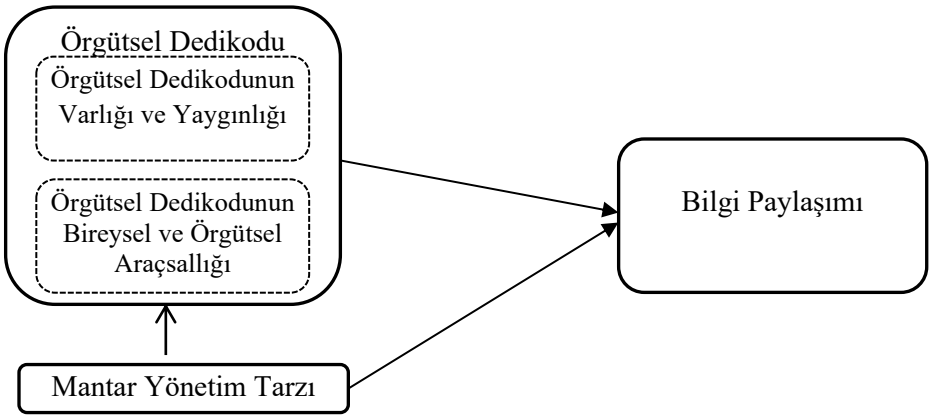
Bir diğer taraftan bilgi paylaşımı, çalışanların sürdürülebilir performansını ve dinamik yeteneklerini artırmaya teşvik eder ve böylece örgütün sürdürülebilirliği de sağlanmış olur (Zou vd, 2020: 1). Daha önce de bahsedildiği gibi, mantar yönetim tarzı altında çalışanlara sağlıklı bir bilgi akışı sağlanmamaktadır. Yöneticileri hem örgüt performansı hem de çalışanların bireysel performanslarının artmasına ve bunu sürdürebilmelerine engel teşkil etmektedir. Bilgi paylaşımının olmadığı, bilginin transferinin önünde engellerin olduğu bir ortamda dedikodu yoluyla (işle ilgili dedikodu) bilgi paylaşma çalışanlar için kaçınılmaz olacaktır.

3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı çalışanların mantar yönetim algılarının ve dedikodu algılarının bilgi paylaşımı üzerine etkilerini ölçmek ve mantar yönetim, örgütsel dedikodu ve bilgi paylaşımı ilişkisini analiz etmektir. Böylece örgütte bilginin ortaya çıkması için informal yolların ne kadar kullanıldığı ve çalışanların yöneticilerinin bilgi paylaşımı konusundaki algı ve tutumlarının ölçülmesi sağlanacaktır.

4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada çalışanların algıladıkları mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi incelenmiştir. Araştırmada nicel analiz yöntemlerinden tarama (survey) yöntemi kullanılmıştır. Araştırma modeli kapsamında; mantar yönetim tarzı, bilgi paylaşımı ve örgütsel dedikodu arasındaki etkileşime ait korelâsyon analizi ve regresyon analizi tabloları oluşturulmuş ve demografik değişkenler tanımlanmıştır. Araştırmada modeli ve hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıda belirtilmiştir;

H_1: Mantar yönetim ve örgütsel dedikodu ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: Örgütsel dedikodu ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: Mantar yönetim ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki vardır.

H_2: Mantar yönetim ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3: Mantar yönetimin örgütsel dedikodu üzerinde anlamlı etkisi vardır.

4.1. Evren ve Örneklem

Araştırma verileri zaman kısıtı nedeniyle kolayda (keyfî) örnekleme yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma İstanbul'da bulunan bir vakıf üniversitesinin farklı sektörlerde çalışan ders aşamasındaki işletme (MBA) yüksek lisans öğrencileri ile yapılmıştır. Üniversitede yüksek lisans yapan ve ders aşamasındaki MBA öğrenci sayısı 270 kişidir. Aralık 2019 ve Ocak 2020 aylarında çalışan öğrencilere katılım gönüllü olmak üzere online anket gönderilmiş, katılımı hatırlatmak için 3 hafta sonra tekrar gönderilmiş ve toplam 6 hafta sonra toplanmıştır. Öğrencilere gönderilen anketlerin 162'sinden geri dönüş alınmış ve 159 anket araştırma verileri için uygun bulunmuştur.

4.2. Veri Toplama Araçları

Anket yöntemi ile toplanan verilerdeki ifadeler likert ölçeklerde kullanılan "tamamen katılıyorum (5)" ve "kesinlikle katılmıyorum (1)" arasında değişen derecelendirmeden oluşturulmuştur. Toplam dört bölümden oluşan anketin birinci bölümü demografik veriler içeren, katılımcıların yaşı, cinsiyeti, statüsü, eğitim durumu ve sektörlerine ait verilerinden oluşmaktadır. İkinci bölüm mantar yönetim ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Üçüncü bölümünde örgütsel dedikodu ifadeleri ve son bölümde ise bilgi paylaşımı ile ilgili ifadelere yer verilmiştir.

Mantar yönetim ölçeği olarak, Birincioğlu ve Tekin (2018) tarafından geliştirilen mantar yönetim ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, 19 sorudan oluşmaktadır. İlk 6 soru "yetersiz bilgi paylaşımı", 7-11 arası sorular güç kaybı endişesi, 12-15 arası iletişim yetersizliği, 16-19 arası katılımcı yönetim eksikliği sorularını içermektedir. Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği başka araştırmalarda da test edilmiştir (Şahinli ve Örgev, 2018:786).

Örgütsel dedikoduyu ölçmek için ise, Leblebici, Yıldız ve Karasoy (2009) tarafından geliştirilen ve geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olan dört boyutlu ölçek kullanılmıştır. 20-24 sorular dedikodunun varlığı ve yaygınlığı, 25-27 sorular dedikodunun tanımı, 28-31 sorular dedikodunun bireysel yararları, 32-37 dedikodunun örgütsel araçsallığı, 38. soru ise dedikodu hiyerarşi ilişkisini gösteren alt boyutlardan oluşmaktadır.

Bilgi paylaşımı ölçeği ise, Yeo ve Youssef (2010) tarafından geliştirilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olan (Karavardar, 2012:152) ve 18 sorudan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ankette 39-56. arası ifadeleri içeren ve tek boyuttan oluşan bir ölçektir.

4.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma İstanbul'da sadece bir vakıf üniversitesi yüksek lisans yapan ve çalışan öğrencilerin katılımı ile gerçekleştirildiğinden araştırma sonuçlarının genellemesi olası değildir.

5. Bulgular

Araştırma örnekleminden elde edilen verilerin demografik yapısı ve frekans dağılımlarına ait bulgular Tablo. 1'de gösterilmiştir. Buna göre; katılımcıların %57'si erkek, %43'ü kadındır. Lisans mezunları %99'unu oluştururken, %1'ini doktora

mezunları oluşturmaktadır. Sektör bazındaki dağılımları ise %50'si Toptan ve Perakende Satış sektöründe iken %23'ü Finans ve Sigorta şirketlerinde çalışmaktadır.

Tablo. 1: Örnekleme Ait Demografik Veriler

		n	*%*
Cinsiyet	Kadın	92	57
	Erkek	67	43
Yaş	20-30	86	53
	31-40	66	41
	41-50	7	6
Eğitim	Lisans	157	99
	Yüksek Lisans	0	0
	Doktora	2	1
Sektör	Finans ve Sigorta	38	23
	Otomotiv	11	7
	Konaklama ve Yiyecek	8	5
	Bilgi ve İletişim	19	11
	Toptan ve Perakende	81	50
	Diğer	2	4

Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklerinin geçerlilik ve sonrasında güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmada mantar yönetim ölçeğinin alt boyutlarını belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Mantar yönetim ölçeğinde faktör yüklerinin düşük çıkması nedeniyle 3. ve 14. maddeler (s3, s14) analizden çıkarılmış ve kalan 17 madde yeniden kategorize edilmiştir. Kalan tüm sorular faktör yükleri Tablo.2'de gösterildiği üzere tek faktör altında toplanmıştır.

Tablo.2: Mantar Yönetim Ölçeğinin Faktör Yükleri

	Mantar Yönetim (Faktör 1)
Yetersiz bilgi paylaşımı1	,621
Yetersiz bilgi paylaşımı 2	,730
Yetersiz bilgi paylaşımı 4	,565
Yetersiz bilgi paylaşımı 5	,748
Yetersiz bilgi paylaşımı 6	,694
Güç kaybı endişesi 7	,547
Güç kaybı endişesi 8	,691
Güç kaybı endişesi 9	,718
Güç kaybı endişesi 10	,708
Güç kaybı endişesi 11	,734
İletişim yetersizliği 12	,501
İletişim yetersizliği 13	,717
İletişim yetersizliği 15	,406
Katılımcı yönetim eksikliği 16	,814
Katılımcı yönetim eksikliği 17	,668
Katılımcı yönetim eksikliği 18	,710
Katılımcı yönetim eksikliği 19	,594

Toplanan verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını ölçmek amacıyla önce Bartlett testi yapılmış, sonra hem faktör analizinin uygunluğunu hem de değişkenler arası kolerasyonu ölçen, örneklem yeterliliği testi, KMO değerine bakılmıştır. Bartlett testi (X^2 Bartlett test (1540) = 4424,253 ve $p<0,00$ olarak hesaplandığı için anlamlı çıkmıştır. KMO testi 0 ile 1 arasında olmalıdır. Bir değişkenin diğer değişken tarafından hatasız tahmin edilmesinde 1 değerini alır. 0,50'nin altındaki ifadeler araştırmadan çıkarılarak faktör analizine devam edilir (Sipahi vd., 2010:80). KMO değeri 0,50'den yüksek çıktığı (KMO=0,739) için kullanılan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010:202; Büyüköztürk, 2002: 470-483).

Açıklanan varyansların 0,5'ten büyük olması istenir. Bu ölçek ifadelerinin varyanslarının en az %50'sinin faktör yapısı ile paylaşıldığı anlamına gelir ki 0,5'ten küçük olanlar analizden çıkarılır ve analiz tekrarlanır (Yaşlıoğlu, 2017:78; Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlı, Yıldırım, 2010:273). Analiz sonucunda toplam açıklanan varyans %50,899 olarak tespit edilmiştir.

Güvenilirlik katsayısı hesaplanırken en çok kullanılan yöntem Cronbach Alpha katsayısıdır. Bu katsayının 0,7'den yüksek olması beklenir. Bu katsayı ölçme aracının yeterli olduğu anlamına gelir (Sipahi vd., 2010). Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,824 değeriyle yeterli bulunmuştur. Önceki araştırmalarda ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,903 olarak, geçerlilik katsayısı

Tablo. 3: İfadelerin Faktör Yükleri

	Bireysel yarar ve örgütsel araçsallık (Faktör 1)	Dedikodunun varlığı ve yaygınlığı (Faktör 2)
Dedikodunun bireysel yararları 28	,658	
Dedikodunun bireysel yararları 30	,593	
Dedikodunun örgütsel araçsallığı 32	,703	
Dedikodunun örgütsel araçsallığı 34	,702	
Dedikodunun örgütsel araçsallığı 35	,683	
Dedikodunun örgütsel araçsallığı 36	,585	
Dedikodunun örgütsel araçsallığı 37	,657	
Dedikodunun varlığı ve yaygınlığı 20		,698
Dedikodunun varlığı ve yaygınlığı 21		,743
Dedikodunun varlığı ve yaygınlığı 22		,701

olan KMO değeri ise 0,874 olarak tespit edilmiştir (Şahinli ve Örgev, 2018:784). Faktör adı "mantar yönetim" olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın diğer ölçeği olan örgütsel dedikodu ölçeğinin de geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Örgütsel dedikodu ölçeğinde faktör yükleri düşük çıktığı için 23,24,25,26,27,29,31,33,38. maddeler çıkarılmış ve kalan 10 madde yeniden kategorize edildiğinde maddelerin iki faktör altında toplanmıştır. Örgütsel dedikodu ölçek maddelerinin faktör yükleri aşağıdaki Tablo.3'te gösterilmiştir.

KMO değeri 0,50'den yüksek çıktığı (KMO=0,799) için ve Bartlett testi (X^2 Bartlett test (171) = 1087,206 ve $p<0,01$ olarak hesaplandığı için kullanılan veri seti faktör analizine uygun bulunmuştur (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010:202; Büyüköztürk, 2002: 470-483). Analiz sonucunda toplam açıklanan varyans %53,835 olarak tespit edilmiştir. Analiz sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) 0,864 değeriyle yeterli bulunmuştur. Faktör adları sırasıyla "örgütsel dedikodunun araçsallığı ve bireysel yararı" ve "örgütsel dedikodunun varlığı ve yaygınlığı" olarak adlandırılmıştır.

Korelâsyon Analizleri

Korelasyon analizinden önce uç değer analizi ve normallik analizi yapılmıştır. Veri setinde uç değerler bulunamamış ve Kolmogorov-Simirnov anlamlılığı (>0,005) normal dağılıma uygun çıkmıştır. Mantar yönetim, örgütsel dedikodu ve bilgi paylaşımı değişkenlerine ait korelâsyon katsayıları Tablo.4'te görülmektedir. Korelâsyon katsayısının r = 0,75'ten büyük olması mükemmel ilişkiyi, r = 0,60 ile 0,74 arası olması iyi ilişkiyi, r = 0,40 ila 0,59 arasında olması, orta derece ilişkiyi, r<0,40 oranında olması zayıf ilişkiyi göstermektedir (Şencan, 2005: 279).

Tablo. 4: Korelasyon Analizleri

	1	2	3	4
1-Mantar yönetim algısı	1			
2-Örgütsel dedikodunun varlığı ve yaygınlığı	,120	1		
3- Örgütsel dedikodu araçsallığı ve bireysel yararı	**,232****	**,239****	1	
4-Bilgi paylaşımı	**-,238****	,107	,125	1

*** Korelâsyon 0,01 düzeyinde anlamlı (çift yönlü)*

Mantar yönetim algısı ile örgütsel dedikodunun araçsallığı ve bireysel yararı arasındaki ilişki pozitif yönde zayıf düzeyde korelasyon, (0,232, p<0,01), örgütsel dedikodunun araçsallığı ve bireysel yararı ile örgütsel dedikodunun varlığı ve yaygınlığı arasındaki ilişki pozitif yönde zayıf düzeyde korelasyon, (0,239, p<0,01), mantar yönetim algısı ile bilgi paylaşımı arasında negatif yönde zayıf korelasyon (-0,238, p<0,01) tespit edilmiştir.

H_{1a} örgütsel dedikodu algısı ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunamadığı için reddedilmiştir. H_{1b} mantar yönetim ile bilgi paylaşımı arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunduğu için kabul edilmiştir.

Regresyon Analizleri

Regresyon analizi yapılarak "Mantar Yönetim" ve "Örgütsel Dedikodunun", "Bilgi Paylaşımı" üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Analizde bağımlı değişken olarak, "bilgi paylaşımı", bağımsız değişkenler olarak ise "örgütsel dedikodunun alt boyutları" ve "mantar yönetim" değişkeni kullanılmış olup sonuçlar Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo.5: Mantar Yönetim ve Örgütsel Dedikodunun Bilgi Paylaşımına Etkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken: Bilgi Paylaşımı			
Bağımsız Değişken	*β*	*t*	*p*
ÖD Varlığı ve Yaygınlığı	0,082	1,575	0,117
ÖD Araçsallığı ve Yararı	0,101	2,009	0,046
Mantar Yönetim	-0,160	-3,350	0,001
R=0,305; Adjusted R^2 =0,076;		F =5,311;	p=0,002

Modele göre bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında orta düzeyin altında pozitif yönlü ilişki vardır (*β:0,305).* Durbin watson testine göre değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı görülmüştür (1,851). Yine modele göre mantar yönetim ve örgütsel dedikodunun alt boyutu olan örgütsel dedikodunun araçsallığı ve yararının bilgi paylaşımı üzerine etkisinin istatistikî olarak anlamlılık gösterdiği tespit edilmiştir *(β: -0,160, p=0,01; β:0,101, p=0,046).* Bilgi paylaşımı varyansının %16'sını mantar yönetimin, %10'unu örgütsel dedikodunun araçsallığı ve yararının açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre *H_2* hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuçlar literatürle de desteklenmiştir (Demirel ve Seçkin, 2011:117).

Mantar yönetimin örgütsel dedikoduya etkisi Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo.6: Mantar Yönetimin Örgütsel Dedikoduya Etkisi Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken: Örgütsel Dedikodu			
Bağımsız Değişken	*β*	*t*	*p*
Mantar Yönetim	0,217	2,750	0,007
R=0.217;	Adjusted R^2 =0.041;	F =7,563;	p=0.000

Modele göre mantar yönetimin, örgütsel dedikodu üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır *(β:0,217, p<0,01).* Bu sonuçlara göre H_3 hipotezi kabul edilmiştir

6. Sonuç

Literatürde mantar yönetim tarzı, yöneticilerin bilgi paylaşım seviyelerinin işgörenler üzerinde yarattığı olumlu ve olumsuz durumlar temalarıyla incelenmiştir. Mantar yönetim tarzı ile yönetilen çalışanların en büyük problemi bilginin tek taraflı olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler bazı durumlarda işin yapılışı ya da amacı hakkında çalışana bilgi vermezler. Mantar yönetim tarzının artmasıyla bilgi paylaşımı azalır (Bolea ve Atwater, 2015: 120). Nitekim araştırma sonucumuz bu ilişkiyi desteklemiştir. Ancak bazı durumlarda özellikle kriz durumlarında örgüt ile ilgili kötü haberlerin yayılmasıyla çalışanların motivasyonlarının düşmemesi ya da örgütle ilgili paylaşılmaması gereken kritik bilgilerin ortaya çıkmaması için mantar yönetim tarzı uygulanabilir. Bu durumda mantar yönetim tarzı olumlu sonuçlar yaratabilir (Laplante ve Neill, 2006).

Mantar yönetim yaklaşımı son yıllarda literatüre girdiğinden sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar genelde bu yönetim yaklaşımının çalışanlar tarafından olumsuz sonuçlar doğurduğu yönündedir. Tekin ve Birincioğlu'nun (2017) devlet üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileri ile yaptıkları çalışmada ortaya çıkan sonuçlar çalışmamızla paralellik göstermektedir. Araştırma görevlileri, mantar yönetim tarzı altında çalıştıklarını ve bu durumun onlarda olumsuz sonuçlar doğurduğunu ifade etmişlerdir. Yapılan araştırma sonucuna göre araştırma görevlileri örgüte bağlılıklarının azaldığını, motivasyonlarının düştüğünü ve işten ayrılma niyetlerinin olduğunu ifade etmişlerdir. Geckoboad ve Censuswide (2015) araştırma firmalarının ortaklığında 2000 çalışanla yapılan araştırma sonucuna göre de her dört çalışandan biri mantar yönetimden dolayı işten ayrılmaktadır. Kâhya ve Ceylan (2019)'ın çalışmalarında ise yazındaki olumsuz etkilerin aksine mantar yönetimin iş gören performansında pozitif yönlü bir artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Karanlıkta tutulduğunu hisseden ve yaptıkları iş için gerekli bilgiye ulaşamayan çalışanlar dedikoduyu bilgi akışı sağlamak için kullanabilirler. Aksi takdirde çalışanlarda, örgüte bağlılıkta azalma, işten ayrılma isteği ve buna benzer örgütü ve bireyi zarara uğratacak davranışlar ortaya çıkarabilir. Formal yollardan bilgiye ulaşamayan çalışanlar mantar yönetim altında kendilerine bir ışık, bir yol açarak dedikodu mekanizmasını çalıştırabilirler. Yine araştırma sonucu, mantar yönetim algısının artmasıyla dedikodunun varlığı ve yaygınlığının arttığı ve bireysel faydasının ve örgüt için araçsallığının arttığını göstermiştir. Mantar yönetimin bilgi asimetrisi yarattığı durumlarda çalışanların dedikoduya iş yerindeki ilişkiler açısından olumlu baktıklarını, herkesin bazen dedikodu yapabileceğini ve dedikodunun gerekli olduğu tutumuna sahip olduklarını da araştırma sonucu göstermektedir. Yine araştırma sonucu mantar yönetim tarzının örgütsel dedikoduyu arttırdığı, artan

dedikodunun araçsal ve faydalı boyutunun ise bilgi paylaşımını arttırdığı sonucunu ortaya çıkarmasıyla literatürde yapılan tartışmalara katkı sağlamıştır.

Kavramsal çerçevede bahsedildiği gibi, dedikodunun zarar verici yönünü değil de "iyi dedikodu" olarak nitelendirilen, örgüte ve bireye fayda sağlayan dedikodu, bilgi paylaşımının en tesirli yolu olabilir. Ama örgütler için esas olan düzenli bilgi akışının çalışanlara sağlanması ve kararlara katılımının arttırılmasıdır.

Bilgi paylaşımının sınırlı ve tek yönlü olması çalışanlarda yöneticilerine karşı güvensizlik duygusu doğurmaktadır. Bilgi yoğun işletmelerde çalışan ve çalışanlara sınırlı bilgi vermek zorunda olan yöneticiler kendilerine karşı duyulan bu güvensizlik duygusunu önemseyip, çalışanların kendilerini değersiz ve önemsiz hissetmemeleri için engelleyici tedbirler almalıdırlar.

Araştırma, İstanbul ilinde bir vakıf üniversitesinde yüksek lisans yapan ve bir kurumda çalışan öğrenciler üzerinde uygulanmıştır. Bu durum araştırmanın sınırlılıkları arasındadır. Gelecek araştırmalarda farklı örneklem ve kültürlerde, ayrıca farklı kavramlarla birlikte ele alınması konunun bütünsel olarak anlaşılması için önem arz etmektedir.

Referanslar

Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Ben-Ze'ev, A. (1994). The vindication of gossip. R. F. Goodman & A. Ben-Ze'ev (Ed.), *Good gossip* içinde (11–24. ss). Lawrence: University of Kansas Press.

Bertolotti. T. ve Magnani, L. (2014). An epistemological analysis of gossip and gossip-based knowledge. *Synthese, 191*, 4037–4067.

Birincioğlu, N. ve Tekin, E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal, 9*(1), 169-185.

Bolea, A. ve Atwater, L. (2015). *Applied leadership development: nine elements of leadership mastery.* New York: Taylor & Francis Group.

Brown, W. H., Malveau, R. C., McCormick, H. W. ve Mowbray, T. J. (1998). *AntiPatterns: Refactoring software, architectures, and projects in crisis*. Canada: John Wiley & Sons, Inc.

Brown, M. ve Napier, A. (2004). *Knowledge transfer and rumour: Have we missed something? In Fifth European Conference on Organisational Knowledge, Learning and Capabilities*. Austria: Innsbruck.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 32*(32), 470-483.

Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2011). Örgütsel adaletin bilgi paylaşımı üzerine etkisi: İlaç sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Bilig Dergisi*, *56*, 99- 119.

De Sousa, R. (1994). *In praise of gossip: Indiscretion as a saintly virtue*. R. F. Goodman & A. Ben-Ze'ev (Ed.), *Good Gossip* içinde (25-34). Lawrence: University of Kansas Press.

Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology, 8*, 78-99.

Houmanfar, R. ve Johnson, R. (2008). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management*, *23*(2-3), 117-138.

Indepented (2015). Britain's workforce facing a 'mushroom management' approach, resulting in employees quitting, says report. Erişim adresi https://www.independent.co.uk/news/business/news/britain-s-workforce-facing-mushroom-management-approach-resulting-employees-quitting-says-report-a6672296.html

Kâhya, V. ve Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetim. *Uluslararası Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma Dergisi*, *6*(45), 3773-3781.

Karavardar, G. (2012). Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, *2*(1), 143-156.

Kılıç, T. ve Olgun, H. (2017). Mantar yönetimi yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi, 2*(2),106-113.

Knapp, R. (1944). A psychology of rumor. *The Public Opinion Quarterly*, *8*(1), 22-37.

Kurland, N. B. ve Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *The Academy of Management Review*, *25*(2), 428-438.

Laplante, P. A. ve Neill, C. J. (2006). *Antipatterns: Identification, refactoring, and management.* Boca Raton: Taylor & Francis Group.

Leblebici, D. N., Yıldız, H. H. ve Karasoy, A. (2009). Örgütsel yaşamda dedikodunun algılanışı ve araçsallığı. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 9*(18), 561-574.

Martinescu, E. (2017). *Why we gossip: A functional perspective on the self-relevance of gossip for senders, receivers and targets*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). University of Groningen SOM Research School, Groningen.

Mawhinney, L. (2010*).* Let's lunch and learn: Professional knowledge sharing in teachers' lounges and other congregational spaces. *Teaching and Teacher Education*, *26*, 972-978.

Michelson, G. ve Mouly, V. S. (2004). Do loose lips sink ships? *Corporate Communications: An International Journal, 9*(3), 189 – 201.

Michelson, G., Iterson, A. ve Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, *35*(4), 371-390.

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford: Oxford University Press. Erişim adresi https://books.google.com.tr/books?id=B-qxrPaU1-MC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Noon, M. ve Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization Studies, 14*(1), 23-36.

Örgev, C. ve Şahinli, S. (2018). Mantar yönetimi yaklaşımı: Kamu-özel hastaneler karşılaştırması, Ö. Gider, T. Köse ve T. Şahin (Ed.) *2. uluslararası 12. ulusal sağlık ve hastane idaresi kongresi* içinde (783-790. ss.) Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.

Reagans, R. ve McEvily, B. (2003). Network structure and knowledge transfer: The effects of cohesion and range. *Administrative Science Quarterly*, *48*(2), 240-267.

Rosnow, R. L. (1977). Gossip and marketplace psychology. *Journal of Communication, 27*, 158-163.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Smith, N. (2015). Research Report: One in four employees leave due to Mushroom Management. Erişim adresi https://www.geckoboard.com/blog/research-report-one-in-four-employees-leave-due-to-mushroom-management/

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde geçerlilik ve güvenilirlik*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017). Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetimi. *International Journal of Academic Value Studies, 3*(14), 22-29.

Waddington, K. ve Michelson, G. (2007). Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organisations. *Critical Management Studies Conference*, Manchester, 24-26 Eylül.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46* (Special Issue), 74-85.

Yeo, R. K.ve Youssef, M. A. (2010). *Survey on knowledge sharing in organizations*. Erişim adresi http://spreadsheets.google.com/viewform?formkey

Zou, X., Chen, X., Chen F., Luo, C. ve Liu, H. (2020). The influence of negative workplace gossip on knowledge sharing: Insight from the cognitive dissonance perspective. *Sustainability*, *12*(8), 1-17.