

Örgütlerde Mantar Yönetim

Arif Damar¹

Kemalettin Eryeşil²

Özet

Bilgi çağıyla birlikte örgüt iklimi ve yöneticilerin çalışanlara olan yaklaşımları, çalışanların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmaları açısından son derece önemli hale gelmiştir. Değer gören, yaptıkları işte inisiyatif alan, kararlara katılan ve işle ilgili bilgi sahibi olan çalışanlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine daha fazla katkı sağlamaktadırlar. Son yıllarda çalışanların yetersiz bilgiyle sadece talimatların yerine getirilmesini isteyen mantar yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, çalışanların mantarlar gibi karanlıkta bırakılarak sadece işleriyle ilgilenmelerini, yöneticilerin kararlarının sorgulamamalarını savunan ve çalışanlarla kasıtlı olarak bilgi ve tecrübe paylaşımından kaçınan otokratik bir yönetim tarzını ifade etmektedir. Çalışanlardan bilgi saklamak, bazı durumlarda olumlu sonuçlara; bazı durumlarda ise olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sebeple yöneticilerin işletme özel sırlarını ve mahremiyetini korumak için stratejik bilgileri kiminle paylaşacağını öğrenmesi gerekmektedir. Yöneticilerin art niyetli olarak yüksek ego ve abartılı gurur içerisinde bilgiyi çalışanlarından saklamasının arkasında karanlık liderlik özelliklerinin yansımaları olduğu söylenebilir. Ayrıca çalışanların işletmeyle ilgili yetersiz bilgiye sahip olması, çalışanların örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlarını azaltmaktadır. Sonuç olarak, yöneticilerin işletmeyle ilgili bilgileri çalışanlardan art niyetli olarak saklamalarının ya da işletmeyle ilgili tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşmalarının yanlış bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir.

Giriş

Günümüzde küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle birlikte işletmelerin rekabet avantajı sağlanması, çalışanların verimli ve etkili çalışmalarını sağlayacak örgüt iklimiyle mümkün olmaktadır. Bu açıdan örgüt iklimi,

- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Muhasebe ve Finans Yönetimi Bölümü, arif.damar@bilecik.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4366-3985>
- 2 Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, kemalettineryesil@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-4678-8249>

çalışanların performansı, üretkenliği ve verimliliğine olumlu katkıları bulunmaktadır (Gök, 2009: 592). Ayrıca örgütte uygulanan liderlik stilleri de çalışanların davranışları ve performansları gibi bir çok örgütsel çıktıyı etkilemektedir (Güzel ve Akgündüz, 2011: 283). Bu bağlamda çalışan davranışlarının örgütün amaç ve hedeflere katkı sağlaması açısından bazı yaklaşımlar, işletmelerin kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmalarına yardımcı olurken; bazı yaklaşımlar ise işletmede etkinliği ve verimliliği düşürebilmektedir. Son yıllarda ortaya çıkan bu yaklaşımlardan biri de mantar yönetim yaklaşımı olmuştur. Mantar yönetim kavramı, doğal mantarların yetiştirilme sürecine benzetilmesiyle ortaya çıkan bir kavram olarak açıklanmaktadır. Yöneticiler, çalışanlara işletmedeki bilgi ve tecrübe paylaşımı yapmadan onların kararlarını sorgulamamalarını, eleştirmemelerini ve sadece kendilerine verilen talimatları yerine getirmelerini istemektedirler. Bu durum çalışanların örgüte ve yöneticiye olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca çalışanların örgütsel bağlılıklarının, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına ve tükenmişliklerinin, sinizmin düzeylerinin, işe devamsızlıklarının ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilmektedir (Öztürk ve Aras, 2021: 122). Ancak çalışanları olumsuz yönde etkileyen, motivasyonlarının düşmesine neden olan mantar yönetim yaklaşımında, çalışanların örgütle ilgili kararlara katılmadan, örgütsel gelişimle ve performansla ilgili bilgi sahibi olmadan sanki karanlıkta çaba göstererek örgüte katkı sağlamaları talep edilmektedir. İnsanın psikolojik ve sosyal yönlerinin olduğu, çalışanlara bilgi, yetki ve sorumluluk verildiğinde önemli başarı elde edilebileceği (Öztürk ve Demir, 2017: 123) ancak çevresinde meydana gelen değişiklikler ve gelişmelerle ilgili bilgi sahibi olamadığında ise, çalışanın o işe karşı tutkusunun ve motivasyonunun azaldığı düşünülmektedir.

Uluslararası yazında mantar yönetim yaklaşımıyla ilgili sınırlı çalışma bulunmaktadır. Ulusal yazında ise mantar yönetim yaklaşımı 2017 yılından itibaren araştırmacıların dikkatini çekmeye başlamıştır. Bu çalışmada, teknolojinin gelişmesiyle bilgi paylaşımının kolaylaşmasına rağmen bilginin çalışanlardan gizlenilmesini savunan mantar yönetim kavramı, detaylı olarak incelenmiştir. Bu kapsamda, mantar yönetim kavramı, tarihsel gelişimi, boyutları ve ölçüm araçları, örgüte ve bireye etkileri incelenerek araştırmacılara ve uygulayıcılara öneriler verilmiştir.

1. Mantar Yönetim

Mantar yönetim, mantar metaforundan esinlenerek ortaya çıkmış bir kavram olduğundan ilk olarak mantar yönetim kavramının tarihsel gelişimi, daha sonra mantar yönetim kavramı açıklanmıştır.

1.1. Mantar Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Son yıllarda özellikle yönetim yazınında popüler olan ve az sayıda çalışmaya konu olan mantar yönetim yaklaşımı, günümüzde araştırmacıların önemli ölçüde ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir (Şener ve Gündüzalp, 2020: 1). Bu yaklaşımda, yöneticiler sınırlı bilgiler paylaşarak ve çalışanlardan sadece talimatların yerine getirilmesi istemektedirler. Bu sayede mantar yöneticiler, çalışanlarını karanlıkta tutarak otoritelerini korumaya çalışmaktadırlar. Dolayısıyla mantar yönetim yaklaşımının gizlilik, iletişimin kapatılması, sıkı denetim, katı hiyerarşik yapı gibi özelliklere sahip olması nedeniyle bu yaklaşım, otokratik bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanabilmektedir (Bozkir ve Şakar, 2022: 415).

Mantar yönetim yaklaşımı, mantar yetiştiriciliğinde mantarların büyüme ortamında sadece su ve gübre ile karanlık bir ortamda gelişmelerinden esinlenerek, örgütlerdeki çalışanların yöneticilerinden bilgi almadan, aldıkları talimatların hangi amaç için gerçekleştirdiklerini bilmeden işletmeyle ve yaptıkları işle ilgili sınırlı bilgiyle karanlıkta kalarak işletmeye katkı sağladıkları bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmıştır (Birincioglu ve Tekin, 2018: 170). Burada gübre metaforu ile çalışanların kurumdan tamamen ayrılmasını engellemek için belirli aralıklarla ihtiyaç duyulan sınırlı bilgi paylaşımı anlatılmaya çalışılmaktadır (Şener ve Gündüzalp, 2020: 1). Dolayısıyla mantar yönetim yaklaşımının özünde, çalışanlar yaptıkları işin amacını veya nedenini bilmeden iş performansı uğruna çalışmaktadırlar (Smith, 2015; Tarcan vd., 2021: 533). Bu yaklaşımda, yöneticiler ile çalışanlar arasında bilgi asimetrisi ve tek yönlü iletişim bulunmaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017: 107). Bu bağlamda yönetici, işin nasıl yapılacağı ile yönlendirmeyi yapmakta ancak hangi sebeple yapıldığına dair bilgi paylaşmamaktadır (Öztürk ve Aras, 2021: 122). Bu yönetim anlayışında çalışanlara gerekli çalışma ortamını sağlaması ancak çalışanları yaptıkları iş, örgüt anlayışı, planları ve hedefleri ile ilgili sorgulama yapmalarına izin vermeden onlardan örgüte katkı sağlamaları, performans ve sonuç üretmeleri beklenmektedir (Kılıç, 2015: 85).

Mantar yönetim uygulamasından ilk kez 1981 yılında yayınlanan "*The Soul of a New Machine*" kitabında bahsedilmektedir (Kidder, 1981: 109). Söz konusu kitapta mantar yönetim yaklaşımı mantar metaforu ile açıklanmaktadır. Bilindiği gibi mantarlar karanlıkta ve loş ışıkta gelişmekte ancak güneş ışığında ölmektedirler (Neill ve Laplante, 2005: 120). Dolayısıyla bu benzetmeden hareketle çalışanların işleri dışındaki herhangi bir bilgiden haberdar olmalarının sakıncalı olacağı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda mantar yönetim anlayışı, çalışanlar için gerekli koşulların sağlanması ancak

işletmeyle ilgili bilgi paylaşımı yapılmadan örgüt amaçları doğrultusunda performans göstermelerini esas almaktadır (Özel ve Kalfaoğlu, 2023; Tekin ve Birincioğlu, 2017). Bu terim şaka olarak kullanılsa da, mantar yönetim, çalışanların yöneticileri tarafından kendilerine bilgi verilmediğini veya aşırı kontrol edildiklerinde mantar gibi karanlıkta kaldıklarını hissetmektedirler (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Bu doğrultuda mantar yönetim, çalışanların örgütsel süreçlere dahil edilmeden yöneticilerin kontrol ettiği şeffaf olmayan ve adaletsiz bir yönetim tarzı olarak görülebilir (Külekcı vd., 2020: 363). Bu haliyle mantar yönetim yaklaşımı, açık, demokratik, katılımcı ve şeffaf yönetim uygulamalarının karşıtı uygulamaları benimsemesi nedeniyle olumsuz bir yaklaşım olarak algılanmaktadır (Kılıç ve Olgun, 2017: 107).

1.2. Mantar Yönetim Kavramı

Yönetim literatüründe yeni kavramlardan biri olan “*mantarların hızla çoğalmasının sırrı onları karanlıkta tutmak ve belirli aralıklarla gübrelemektir*” düşüncesiyle ilişkilendirilen mantar yönetim anlayışı, üst yönetim tarafından “*astları karanlıkta tutmak*” olarak açıklanmaktadır (Tarcan vd., 2021: 533). Mantar yönetim yaklaşımının temel prensibi, yöneticilerin alt hiyerarşik seviyedeki çalışanlara örgüt hakkındaki bilgileri tam olarak açıklama eğiliminde olmamalarıdır. Bu durum, zaman zaman paylaşılan bilginin niteliğinin manipüle edilmesi veya bilginin önemli bir karar alındıktan sonra iletilmesi şeklinde kendini gösterebilmektedir (Şener ve Gündüzalp, 2020: 3). Başka bir ifadeyle, mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanlarına hazır, üretim odaklı bilgiler vermeyi, onlara yeni teknikler oluşturma, sorgulama ve yorum yapma fırsatı vermemeyi, çalışanlarını ve astlarını karanlıkta tutmayı, mantar gibi ihtiyaçları kadar bilgilendirdikten sonra büyümelerini beklemeyi esas almaktadırlar (Bozkır ve Şakar, 2022: 415). Dolayısıyla bu yönetim tarzının en belirgin özelliği ise çalışanlara bilgi akışının olmamasıdır. Bilgi paylaşımının olmaması hem en belirgin özelliği hem de bu yönetim tarzından kaynaklanan sorunların kaynağını oluşturmaktadır. Çalışanların bilgiye erişimi de mantarların zaman zaman gübrenmesi gibi sınırlıdır (Mumcu ve Aras, 2021: 302). Hatta bu yaklaşımı benimseyen yöneticilerin diğer yöneticilere “*çalışanlara çok yaklaşırsan yanarsın*” şeklinde uyarılarda bulunduğu ifade edilmektedir (Kidder, 1981: 109). Dolayısıyla işe yeni başlayan çalışanlar yaptıkları işin arkasında yatan gerçek risklerden, politikalarından ve niyetlerden neredeyse tamamen habersiz oldukları için (Kidder, 1981: 113), mantar yönetim, kapalı ve şeffaf olmayan bir yönetim anlayışı olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, sahte analiz (pseudo analysis) veya kör geliştirme (blind management) olarak da bilinen mantar yönetim, yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının

düzgün çalışmadığı bir işletmeyi yönetme biçimini alaycı bir şekilde ifade etmek için kullanılan bir terimdir (Horan, 2017). Kısaca mantar yönetim anlayışı, yönetimin çalışanlarıyla etkili bir şekilde iletişim kuramadığı bir durumdur. Yani çalışanları “*şişman, aptal ve mutlu*” tutmak için bilgilerin kasıtlı olarak saklandığı bir yönetim anlayışıdır (Neill ve Laplante, 2005: 119). Bu sebeple, mantarları karanlıkta bırakma metaforunda olduğu gibi, yöneticiler çalışanlarla bilgi paylaşımından kaçınmakta, karar alma süreçlerini kontrol etmeye çalışmakta, ekiplerine danışmadan onlar adına yorum yapmakta, çözüm üretmekte ve böylece çalışanlarını karanlıkta bırakmaktadırlar (Tarcan vd., 2021: 533-534). Bu doğrultuda, mantar yönetim anlayışında çalışanların konu hakkında bilgi sahibi olmaya çalışmaları, sorgulayıcı olmaları veya meraklı olmaları desteklenen bir durum değildir. Dolayısıyla mantar yönetim anlayışında yönetici, ekibine danışmadan taahhütlerde bulunabilir ve çözüm kararlarını kendi başına verebilmektedir (Mar, 2011).

1.3. Mantar Yönetimle İlişkili Kavramlar

Mantar yönetim anlayışı, çalışanların yeterli bilgiye sahip olmalarını ve onların işletme faaliyetlerle ilgili olarak yaratıcı fikirler veya görüşler sunmasını desteklememektedir. Dolayısıyla yöneticiler, kendi otoritelerini korumak istemekte ancak kararlarının sorgulanmasını istememektedirler. Bu yüzden yüksek ego ve abartılı gurur içinde olan yöneticiler, çalışanlarına yeterli bilgi sağlamamakta ve onların kararlara katılmasını istememektedirler (Birinciöglu ve Tekin, 2018; Bolea ve Atwater, 2015; Bozkir ve Şakar, 2022; Mumcu ve Aras, 2021; Tekin ve Birinciöglu, 2017). Bu açıklamalar doğrultusunda mantar yönetimin mikro yönetim, hubris sendromu, bilgi asimetrisi ve katılımcı yönetim kavramlarıyla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Aşağıda bu kavramlara ilişkin bilgiler verilmektedir.

1.3.1. Mikro yönetim

En basit haliyle mikro yönetim, bir kişiyi, grubu veya sistemi aşırı veya gereksiz gözetim veya girdiyle yönlendirmek ve kontrol etmektir (Serrat, 2017: 474). Diğer bir ifadeyle tüm güç ve karar verme yetkisinin yöneticide toplandığı, işlerin en ince ayrıntısına dikkat edilen ve aşırı kontrole başvurulmuş yönetim tarzı, mikro yönetim olarak açıklanmaktadır (Mishra vd., 2019: 2949). Mikro yönetimin çalışanlar üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar, kararlara katılmadığı ve inisiyatif alamadıkları için iş ilgili bağlantıları kesilmekte, fikirlerinin önemsenmediğini düşünerek yaratıcılıkları ve üretkenlikleri düşmekte ve işten ayrılmak isteyebilmektedirler (Delgado vd., 2015: 772). Bu yönetim anlayışında, çalışanlar kendi başına karar verememekte, sürecin her noktasında yöneticiden tavsiye almaları

gerekmektedir. Bu doğrultuda tüm güç ve karar verme yetkisi yöneticide olduğundan dolayı mikro yönetim de mantar yönetim gibi otokratik bir yönetim tarzı olduğu ifade edilebilir (Bozkir ve Şakar, 2022: 415; Mishra vd., 2019: 2949).

1.3.2. Hubris Sendromu

Hubris sendromu, başkalarını küçümse, kendine aşırı özgüven sonucunda sahip olduğu kibir veya abartılı gurur olarak açıklanabilir (Owen ve Davidson, 2009: 1396). Bu sendroma sahip yöneticiler kendi yargılarına aşırı bir güven duymakta başkalarının tavsiye ve eleştirilerini küçümsemektedir (Uysal ve Çelik, 2018: 107). Dolayısıyla mantar yönetim anlayışına sahip olan yöneticiler de kendilerini her şeyi bilen ancak astlarını da onları sorgulamadan takip eden koyun sürüsüne benzetmektedirler (Kılıç, 2015: 86). Bu bağlamda çalışan üst ve astlar arasında bilgi paylaşımının adil olmaması sebebiyle yöneticilerin çok daha güçlü olduğu algısı oluşmakta ve buna bağlı olarak güç zehirlenmesi, kibir, aşırı özgüven gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Tekin ve Birincioğlu, 2017).

1.3.3. Bilgi Asimetrisi

Bilgi simetrisi, işletmeyle ilgili bilgilerin, tüm taraflarca bilindiği bir durumu ifade ederken, bilgi asimetrisi ise, bir işlemdeki farklı tarafların farklı bilgi kümelerine sahip olduğu bir durumu ifade etmektedir (Temel ve Aydın, 2018: 747). Diğer bir ifadeyle bilgi asimetrisi, bir ekonomik ilişki içerisindeki taraflardan birinin sahip olduğu, diğerinin sahip olmadığı bilgi olarak açıklanmaktadır (Bedük, 2012: 21). Ayrıca bilgi asimetrisi, örgüte bir belirsizlik havası katarak çalışanların karar vermesini zorlaştırmakta ve örgüt açısından maliyetleri arttırabilmektedir (Güler, 2023: 613). Bu bağlamda mantar yönetim anlayışında çalışanların yaptıkları işle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olmamaları, onların örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir (Bolea ve Atwater, 2015).

1.3.4. Katılımcı Yönetim

Katılımcı yönetim, çalışanların örgütü ve işlerini etkileyen sorunların çözümüne düşünce yoluyla katkıda bulunma süreci olarak tanımlanmaktadır (Başar, 2017: 5). Katılımcı yönetim, farklı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasında ortak karar alma veya etki paylaşımı olarak ifade edilmektedir (Lu vd., 2015: 242). Diğer bir ifadeyle katılımcı yönetim, astların düşünce ve görüşlerini üstleriyle paylaştığı ortak karar almadır. Dolayısıyla çalışanların kararlara katılması, işletmede doğru kararlar alınmasını sağlamak ve çalışanların bağlılığını, motivasyonunu ve örgütün verimliliğini

arttırabilmektedir (Ulutaş, 2011: 596). Mantar yönetim anlayışında ise, çalışanların kararlara katılımı desteklenmediği için işletmede katılımcı yönetim tarzı benimsenmemektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

1.4. Mantar Yönetimin Boyutları ve Ölçüm Araçları

Mantar yönetim yaklaşımının ölçülmesi açısından literatürde yapılmış sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Genellikle teorik yaklaşımlar ve nitel araştırmalar yapılmaktadır. Mantar yönetim algısının ölçülmesine yönelik Kılıç ve Olgun (2017) özel sağlık çalışanları üzerinde 8 ifadeden ve tek boyuttan oluşan Mantar Yönetim Ölçeği geliştirmişlerdir. Daha sonra Birincioğlu ve Tekin (2018) özel ve kamu üniversitelerinde çalışan araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada “yetersiz bilgi paylaşımı”, “güç kaybı endişesi”, “yetersiz iletişim” ve “katılımcı yönetim eksikliği” olarak 19 ifade ve 4 boyuttan oluşan bir ölçek geliştirmişlerdir. Ayrıca Ergün (2020) tarafından yapılan çalışmada Birincioğlu ve Tekin (2018)'nin geliştirdikleri ölçeğin ilkökul ve orta öğretim düzeyindeki kurumlarda görev yapan okul çalışanlarında tek boyutlu olarak uygulanabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda mantar yönetimin boyutları aşağıda ifade edilmektedir.

Yetersiz Bilgi Paylaşımı; yöneticiler çalışanlarla bilgi paylaşımının zaman kaybı olarak değerlendirmektedirler. Bu yüzden yöneticiler, işletmeyle ilgili stratejik bilgilerin ve bazı bilgilerin sadece kendilerinde kalması gerektiğini düşünmektedirler (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Çünkü stratejik bilginin rakipler tarafından öğrenilmesini istemezler. Ayrıca yöneticiler işletmenin mahremiyetini korumak, olası bir kaosu önlemek ve bilginin olası olumsuz sonuçlarından kaçınmak için bilgi paylaşmak istemezler (Tarcan vd., 2021: 534). Ancak çalışanlardan bilgileri gizlemek, çalışanların güveninin kaybedilmesine yol açmaktadır. Araştırmalar, çalışanların dörtte üçünden fazlasının şirket performans bilgilerini paylaşmadıkları için yöneticilerine olan güvenlerini kaybettiğini göstermektedir. Aynı zamanda bir bilgi kesintisinin güvensizlik ve şüphe kültürünü tetikleyebileceği de görülmektedir (Smith, 2015).

Güç Kaybı Endişesi; yöneticiler sahip oldukları bilgileri çalışanlarından gizler çünkü bu bilgileri kendilerine güç kaynağı olarak görmektedirler. Ayrıca yöneticiler, işletmedeki çalışanların başarılarını takdir etmezler, kariyer gelişimini desteklemezler ve örgütte korku kültürü oluşturmaya çalışırlar (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Dolayısıyla çalışanların %25'inden fazlası bilgi eksikliğinin yöneticilerin güç oyunları oynamasından kaynaklandığına inanmaktadır (Külekcı vd., 2020: 364).

İletişim Yetersizliği; yöneticiler yaptıkları işlerle ilgili düzenli rapor ister ve tek taraflı iletişim sürecini benimsemektedirler. Bu durum yönetici ve çalışanlar arasında iletişimsizliği tetiklemektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018). Örneğin; yöneticiler finansal bilgileri çalışanlardan sakladığında, çalışanlar kesintilerin veya diğer kararların neden alındığını anlayamayabilir. Bu durum yanlış değerlendirmelere ve işletmenin doğru kararlar alamamasına neden olabilmektedir (Bolea ve Atwater, 2015: 122).

Katılımcı Yönetim Eksikliği; yöneticiler çalışanlarına yetki ve sorumluluk devretmek istemezler. Ayrıca yöneticiler tarafından çalışanların kararlara katılımı desteklenmez, işle ilgili değerlendirme yapmaları istenmez. Dolayısıyla işletmede katılımcı yönetim tarzı benimsenmemektedir (Birincioğlu ve Tekin, 2018).

1.5. Mantar Yönetimin Uygulama Nedenleri

Bazı yöneticilerin mantar yönetim yaklaşımını benimsemelerinin bazı nedenleri şöyle ifade edilebilir (Kılıç, 2015: 86; Kılıç ve Olgun, 2017);

Yönetici Kibri ve Yetersizliği; bu yaklaşımın uygulanmasının temel nedeni, yöneticilerin işletmenin amaçlarını yönetmede başarısız olmalarıdır. Çünkü yöneticiler kendilerini her şeyi bilen olarak konumlandırmakta ve astlarını da onları sorgulamadan takip eden koyun sürüsüne benzetmektedirler. Ayrıca yöneticiler, çalışanların yaratıcı fikirler üretmesinden endişe duyarlar ve çalışanları iş dışında her şeyden dışlamaktadırlar. Böylece çalışanlar sadece işlerle uğraşır ve işletmeye başka hiçbir şekilde katkıda bulunamazlar (Kılıç, 2015: 86).

Bilginin Stratejik Önemi ve Gizliliği; yöneticiler, örgütün ana faaliyet alanıyla ilgili olarak sahip olduğu teknik bilgileri, gizlilik içermesi nedeniyle, işletmedeki tüm bilgileri çalışanlarla paylaşmayı tercih etmez. Çünkü çalışanlara açıklanacak işletme içerisindeki bazı bilgiler, stratejik düzeyde olabilir. Bu sebeple, örgüt bilgilerinin mahremiyeti korumak, düzensizliğe ve kaosa yol açmamak için yetersiz bilgi paylaşımı yapılabilmektedir (Tarcan vd., 2021: 534). Bu yüzden tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılması olumlu veya olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir.

Örgütsel Prosedürler Gereği; örgüt çalışanlarına, müşterilerine veya örgütle ilişkili kişilere ait kişisel bilgiler çalışanlarla paylaşılmaz.

Çalışanlar Arasında Çatışmaları Önlemek; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki yazılı sözleşme, soruşturma gibi konular hakkında çalışanların bilgi sahibi olmaları, çalışanlar arasında çatışmaya neden olabilir (Ulukapı Yılmaz, 2022: 124).

Örgütün İtibarını Korumak; örgüte ait bütün bilgilerin paylaşılması örgüte ait bazı zayıf yönlerin ve olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum işletme itibarının düşmesine neden olabilmektedir.

Söylentileri ve Dedikoduları Önlemek; örgütün karşılaştığı kriz dönemlerinde ve işletme faaliyetlerindeki yapısal değişiklikler sonucunda alt kademelerle bilgi paylaşımı, örgüt içerisinde gerçek olmayan çeşitli söylentiler ve dedikodular oluşmasına neden olmaktadır. Bu sebeple yöneticiler, bilgi ve gücü merkezde toplayarak çalışanların soru sormasını ve onların kararlarını eleştirmesini istemezler. Çünkü ciddi ekonomik kriz dönemlerinde astlarla paylaşılan bilgiler örgüt içinde söylentilere yol açarak çalışanların motivasyon düzeyini düşürebilmektedir.

1.6. Mantar Yönetimin Bireye ve Örgüte Etkileri

Yöneticiler, kendilerini her şeyi bilen biri olarak konumlamaları ve çalışanların kendilerinden daha önce yeni fikirler bulabileceklerinden korkmaları, onları kötü kararlar almaya itmekte ve çalışanları asli iş dışındaki diğer faaliyetlerden dışlamalarına sebep olmaktadır (Kılıç, 2015: 86). “*Lucky Strikes.. Again*” adlı kitapta ifade edildiği gibi, mühendisler, güvertenin altında, güneş ışığından uzakta, geminin nereye gittiğini bilmeden makine dairesinde motorları kontrol ederken kaptan daha önemli işlerinden dolayı onlarla iletişim kurmamakta ve bu yüzden motorların sahip olduğu potansiyel yeteneklerin farkına varamamaktadır (Lucky, 1992: 152). Dolayısıyla kararlara katılımın olmadığı, tek taraflı bilgi akışının olduğu ve geri bildirim olmadığı bir çalışma ortamı, çalışanlar üzerinde bazı etkiler yaratabilmekte ve bazı olumsuz davranış sorunlarına neden olabilmektedir (Mumcu ve Aras, 2021: 302). Bu bağlamda, çalışanların kararlara katılmasının engellenmesi, bilgilerin çalışanlardan gizlenmesi, örgütteki iletişim sürecinde çok fazla kontrol mekanizması yaratmaları sebebiyle çalışanlar karanlıkta kaldıklarını hissetmekte ve yöneticilerin sadece kendi çıkarlarını gözettiklerini düşünmektedirler. Bu bağlamda çalışanların örgüte karşı güven duyguları azalmakta ve sinik davranışlar gösterebilmektedirler (Bolea ve Atwater, 2015: 117-118).

İşletmelerin kar elde etmesini ve rakiplerine karşı avantaj yakalamasını sağlayan kişiler çalışanlardır. Çalışanlar, yaratıcı fikirleri sayesinde rakipler tarafından taklit edilemeyecek yenilikler üretebilmektedirler (İraz, 2005; Ülgen ve Mirze, 2013). Bu sebeple işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan çalışanların yaptıkları işle ilgili detaylı bilgiye sahip olma ve anlama ihtiyacının olmadığını varsaymak biraz aşağılayıcıdır. Dolayısıyla mantar yönetim, çalışanların moralinin düşük olmasına, personel değişimine,

fırsatların kaçırılmasına ve genel başarısızlığa neden olabilmektedir (Neill ve Laplante, 2005: 119).

Yöneticilerin bilgiyi paylaşmamalarının nedenleri bazı durumlarda haklı olarak görülse de çalışanlarını karanlıkta bırakmalarının kuruluşun kültürüne ve performansına zarar verdiği bir gerçektir (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Bilgi verilmediğinde çalışanlar kendilerini değersiz hissedebilmektedirler. Dolayısıyla yetersiz bilgi paylaşımı, çalışanlarda örgütsel bağlılığın azalması, sinizmin ve tükenmişliğin artması gibi olumsuz davranışlara neden olabilmektedir (Mumcu ve Aras, 2021: 302). Aslında iletişim yoluyla çalışanların işletme performansını arttırabilecek olan yöneticiler, mantar yönetim anlayışını benimseyerek üretkenliğe de zarar vermektedirler. Dolayısıyla çalışanları karanlıkta tutarak bilgi eksikliği oluşturmakta ve onların iş tatminlerini düşürmekte ve işten ayrılma niyetlerini arttırmaktadır (Moore ve Sonsino, 2007: 49). Ayrıca mantar yönetim algısı, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini arttırmakta ve buna bağlı olarak iş tatminlerini azaltmaktadır (Çetin, 2021). Çalışanların örgütlere karşı güvensizlik algılaması, kademeler arasındaki bilgi paylaşımındaki dengesizlikler, örgütte güç dengesinin bozulmasına ve zamanla güç zehirlenmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla bilgiye ulaşmak için çalışanlar arasında dedikodu artarak çalışanların işlerine odaklanamamalarına (Tekin ve Birincioğlu, 2017: 23) ve çalışanların performanslarının düşmesine neden olabilmektedir (Kahya ve Ceylan, 2019).

Mantar yönetim yaklaşımıyla kendi çıkarını örgüt çıkarına tercih eden yöneticiler, iyi bir iş yaptıkları algısını yaratmak amacıyla giderek artan sayıda etik olmayan, ancak yasa dışı olmayan kararlar alarak hatalarını ve başarısızlıklarını gizlemeye çalışırlar (Gunn, 1995b: 323). Bu şekilde mantar yönetim, keyfi performans standartlarının kullanılması, beceriksiz yöneticilerin konfor bölgesinde kalabilmek için sorunları halının altına süpürmesine imkân vermektedir (Gunn, 1995a: 31). Bu açıdan bilgi paylaşılmadığında çalışanlar, kararların nasıl alındığını ve yöneticilerin yalnızca kendi çıkarlarını mı göz önünde bulundurduğunu sorgulamaya başladıklarından dolayı yöneticiye karşı güven ve örgütsel bağlılık azalmakta ve örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlar oluşabilmektedir (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Mantar yönetime maruz kalan çalışanlar, yaptıkları işi sorgulamaya başladıklarından dolayı işlerine odaklanamazlar ve bu yüzden iş stresleri artmakta ve işten ayrılma niyeti göstermektedirler (Külekci vd., 2020: 368). Dolayısıyla mantar yönetim yaklaşımına maruz kalan çalışanlar, işletme faaliyetlerini, yaptıkları işi ve yöneticilerin kararlarını daha fazla sorgulamaya başladıkları için örgütsel sinizm düzeyleri artmakta ve etkileşimli adalet algıları düşmektedir (Mumcu ve Aras, 2021). Ayrıca örgütteki bilgilerin çalışanlardan gizlendiği bir ortam oluştuğunda, çalışanların yöneticilerle

aynı fikirde olmasalar bile düşüncelerini açıklamayı tercih etmeyecekleri, “*sen bana bir şey anlatmayacaksan ben de sana bir şey söylemeyeceğim*” tutumu geliştirebilmektedirler (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Dolayısıyla İngiltere ve Amerika’da 2000 katılımcıyla yapılan araştırmada, çalışanların %90’ı bilgisiz kalmaktansa şirket performansının kötü olmasını tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır (Geckoboard ve Censuwide, 2015: 14). Dolayısıyla mantar yönetim anlayışında, çalışanların dışsal whistleblowing düzeylerini arttırdığı, içsel whistleblowing düzeylerini ise düşürdüğü sonucuna ulaşılmaktadır (Çetinkaya ve Altıntaş, 2021).

Yöneticiler, bilgi paylaşmadan çalışanların sadece talimatları yerine getirmelerini beklemektedirler. Çünkü yöneticiler, çalışanlarının bilgiyi uygun veya mantıklı bir şekilde kullanacaklarına güvenmezler. Ayrıca yöneticiler, çalışanlar tarafından bu bilgilerin sorgulanmasından, eleştirilmesinden veya işletme içinde bir çatışma oluşturmaktan korkmaktadırlar (Bolea ve Atwater, 2015: 122). Ancak mantar yönetim yaklaşımının olumsuz yönlerinin dışında olumlu yönlerinin olduğuyla ilgili görüşler mevcuttur. Bu bağlamda yöneticiler, mantar yetiştiriciliğinde olduğu gibi çalışmaları karanlıkta bırakarak, ona sadece ihtiyacı olan kaynakları sağlamanın mantarların çoğalmasını sağlarken, çalışanların da performansının artıracığını düşünmektedirler (Birincioğlu ve Tekin, 2018: 170). Çalışanlara işletmeyle ilgili bilgi verilmemesi, çalışanların neredeyse kararların alınmasında çok sınırlı sorumluluğa sahip olmasını sağlayacaktır. Bu durumun çalışanların işle ilgili streslerini azaltacağı ifade edilebilir (Kılıç, 2015: 87).

2. Sonuç ve Öneriler

Mantar yönetim yaklaşımında, çalışanların sadece kendilerine verilen talimatları yerine getirmeleri, herhangi bir sorgulama yapmadan performans göstermeleri istenmektedir. Bilgi ve iletişim, işletmelerin sahip olmak istedikleri değişim ve yenilik için gereklidir. Ancak mantar yönetim yaklaşımıyla hareket eden yöneticiler, çalışanlarının bilgi kaynaklarını engelleyerek ve onları her şeyden dışlayarak onlarla tek yönlü bir iletişim kurarlar (Tarcan vd., 2021: 534). Dolayısıyla çalışanların sahip oldukları entelektüel sermayeyi işletme lehine kullanmaları mümkün olmayacaktır. Bu yüzden mantar yönetim yaklaşımı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını (Bozkir ve Şakar, 2022), güven düzeylerini (Bolea ve Atwater, 2015), etkileşimci adalet algılarını (Mumcu ve Aras, 2021), iş tatminlerini (Moore ve Sonsino, 2007) ve performanslarını (Kahya ve Ceylan, 2019) azaltmakta; işe yabancılaşma düzeyleri (Çetin, 2021), iş stresleri ve işten ayrılma niyetlerini (Külekcı vd., 2020) arttırmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların yöneticilerin bu davranışlarından olumsuz etkilendikleri söylenebilir. Dolayısıyla yöneticilerin

her şeyi ben bilirim özgüvenine ve abartılı gurura sahip olmaları, çalışanların yaratıcı fikir üretmelerinden endişe duymaları, yöneticilerin karanlık yönünü ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin kendi çıkarını örgüt çıkarına tercih ettikleri söylenebilir.

Yapılan çalışmalar incelediğinde yöneticilerin çalışanlarıyla tek yönlü iletişim kurmayı tercih ettiği ve örgüte ait tüm bilgileri paylaşmadığı sonuçlarına ulaşılmaktadır. Ancak bilgi, işletmelerde yenilik ve katma değer yaratan stratejik bir unsur (İraz, 2005: 252) olarak görüldüğünde işletmeyle ilgili tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılması doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Yöneticilerin hangi bilgilerin kimlerle, ne zaman paylaşabileceğini bilmeleri ve sorumlu oldukları kişilerle nasıl iletişim kuracağını öğrenmeleri gerekmektedir (Kılıç, 2015: 87). Mantar yönetim yaklaşımında art niyetli olarak ve yöneticinin yüksek ego ve abartılı gurur içerisinde bilgiyi çalışanlarından sakladığı görülmektedir. Bu tarz yaklaşımların arkasında yöneticinin karanlık liderlik özelliklerinin yansımalarının olduğu düşünülebilir. Bu sebeple çalışanlarla işletmenin tüm bilgilerinin paylaşılması, örgüt içerisinde dedikoduya neden olabildiği (Kılıç ve Olgun, 2017: 108), ayrıca işletme özel sırlarının rakiplere sızdırılabildiği görülebilmektedir (Kılıç, 2015). Bu sebeple örgüt bilgilerinin mahremiyetini korumak, düzensizliğe ve kaosa yol açmamak için çalışanlarla bazı bilgilerin paylaşılmaması doğru bir yaklaşım olacaktır (Tarcan vd., 2021). Ayrıca istisnalarla yönetim ilkesi uyarınca, örgütte sık sık tekrarlanan kararlar alt kademe yöneticileri tarafından alınmalı; stratejik ve önemli nitelikli kararlar ise üst yönetim tarafından alınmalıdır (Şimşek ve Çelik, 2014: 58). Bu ilke doğrultusunda işletmedeki tüm kararlarda çalışanların bilgi sahibi olmaları yöneticilerin zamani ve kaynakları doğru kullanması açısından mümkün olmayacaktır. Bu kapsamda, örgütlerde bilgi yönetimi ve paylaşımı doğru yapıldığında örgütün rekabet avantajını arttırabilmekte, çalışanlar arası ilişkileri düzenlemekte ve işletme maliyetlerini düşürebilmektedir (Güler, 2023: 613).

Yöneticilerin bir yandan çalışanların yaptıkları işle ilgili olarak gerekli bilgileri onlardan art niyetli olarak saklamalarının diğer yandan da işletmenin sahip olduğu tüm bilgilerin çalışanlarla paylaşılmasının yanlış bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir. Çünkü yöneticilerin bilgiyi saklamaları, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ile içinde bulunduğu durum ve şartlara göre değişiklik göstermektedir. Bu yüzden bazen bilgiyi saklamak örgüt için olumlu sonuçlar sağlarken, bazen de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin hangi çalışanlarıyla hangi bilgileri ne zaman paylaşmaları gerektiğini öğrenmeleri gerekmektedir. Son olarak, mantar yönetim anlayışıyla ilgili yapılan çalışmaların teorik temellere dayandırılmasının sonraki çalışmalar açısından oldukça önemli olduğu düşünülmektedir.

Kaynakça

- Başar, P. (2017). Katılımcı yönetimin iş doyumunu üzerine etkisi: akademik personel üzerinde bir araştırma. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 3(1), 1-34.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı işletme yönetim terimleri sözlüğü*. Konya: Atlas Yayıncılık.
- Birincioğlu, N. ve Tekin, E. (2018). Mantar yönetim ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-186.
- Bolea, A. ve Atwater, L. (2015). *Applied Leadership Development: From Conceptual to Personal: Nine Elements of Leadership Mastery*. New York: Routledge.
- Bozkır, A. ve Şakar, M. (2022). The mediation role of mushroom management in the effect of organizational trust on intention to leave in sports businesses. *Pakistan Journal of Medical & Health Sciences*, 16(2), 415-422.
- Çetin, O. I. (2021). Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 398-424.
- Çetinkaya, F. F. ve Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793.
- Delgado, O., Strauss, E. M. ve Ortega, M. A. (2015). Micromanagement: When to avoid it and how to use it effectively. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 72(10), 772-776.
- Ergün, H. (2020). *Mushroom type management scale*. Paper presented at the 7th International Eurasian Educational Research Congress, 10-13 September Eskişehir, Turkey.
- Geckoboard ve Censuwide. (2015). *Mushroom Management: Leaves Employees Heading for the Door*. Retrieved from
- Gök, S. (2009). Örgüt ikliminin çalışanların motivasyonuna etkisi üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 587-605.
- Gunn, B. (1995a). The paradigm shift in university management. *International Journal of Educational Management*, 9(1), 28-40.
- Gunn, B. (1995b). Second versus third wave management. *Total Quality Management*, 6(4), 317-334.
- Güler, M. (2023). Örgütlerde bilgi asimetrisinin oluşmasında kültür ve yapının etkisi. *Turkish Studies-Economics, Finance, Politics*, 18(2), 611-622.
- Güzel, T. ve Akgündüz, Y. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.

- Horan, N. (2017). Champions or Champignons? Developing Champion Leaders Not Mushroom Managers. 06.09.2023 tarihinde Erişim Adresi: <https://www.catalystld.co.uk/single-post/2017/02/04/champions-or-champignons-developing-champion-leaders-not-mushroom-managers> adresinden erişildi.
- İraz, R. (2005). İşletmelerde bilgi yönetiminin yenilik ve rekabet gücü üzerindeki etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 243-258.
- Kahya, V. ve Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: Mantar yönetimi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(45), 3773-3781.
- Kidder, T. (1981). *The soul of a new machine*. New York: Little, Brown and Company Hachette Book Group.
- Kılıç, T. (2015). Mushroom management theory; sample of health sector. *Academy of Strategic Management Journal*, 14, 85-92.
- Kılıç, T. ve Olgun, H. (2017). Mantar yönetimi yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.
- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B. ve Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 361-371.
- Lu, J., Jiang, X., Yu, H. ve Li, D. (2015). Building collaborative structures for teachers' autonomy and self-efficacy: The mediating role of participative management and learning culture. *School Effectiveness and School Improvement*, 26(2), 240-257.
- Lucky, R. W. (1992). *Lucky Strikes... Again*. Piscataway, New Jersey: IEEE Press.
- Mar, A. (2011). Mushroom Management. 06.09.2023 tarihinde Erişim Adresi: <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management> adresinden erişildi.
- Mishra, N., Rajkumar, M. ve Mishra, R. (2019). Micromanagement: an employers' perspective. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 8(10), 2949-2952.
- Moore, J. ve Sonsino, S. (2007). *The Seven Failings of Really Useless Leaders*. London: MSL Publishing.
- Mumcu, A. ve Aras, M. (2021). The mediating role of the interactional justice on the effect of mushroom management on organizational cynicism. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 300-316.
- Neill, C. J. ve Laplante, P. A. (2005). *Antipatterns: identification, refactoring, and management*. Boca Raton, New York: CRC Press.

- Owen, D. ve Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain/A Journal of Neurology*, 132(5), 1396-1406.
- Özel, E. T. ve Kalfaoğlu, S. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmüşlük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(50), 45-62.
- Öztürk, İ. ve Aras, M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134.
- Öztürk, Z. ve Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.
- Serrat, O. (2017). The travails of micromanagement. In *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance* (pp. 473-479). Singapore: Springer.
- Smith, N. (2015). Research report: One in four employees leave due to mushroom management. 3.09.2023 tarihinde Erişim Adresi: <https://www.geckoboard.com/blog/research-report-one-in-four-employees-leave-due-to-mushroom-management/> adresinden erişildi.
- Şener, G. ve Gündüzalp, S. (2020). The correlation between mushroom management approach and school leadership behavior of school administrators based on teacher perceptions. *Journal of Organizational & Educational Leadership*, 6(2), 1-19.
- Şimşek, M. Ş. ve Çelik, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon* (16. Baskı ed.). Konuya: Eğitim Kitabevi.
- Tarcan, G. Y., Eriğüç, G., Kartal, N., Şeyma Koca, G. ve Karahan, A. (2021). The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: An application with university hospital employees?. *The International Journal of Health Planning and Management*, 36(2), 532-544.
- Tekin, E. ve Birincioğlu, N. (2017). Bilgi çağının odak noktası üniversitelerde mantar yönetimi. *Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 22-29.
- Temel, K. ve Aydın, M. (2018). Sağlık hizmetlerinde, hasta-hekim ilişkisinde yaşanan bilgi asimetrisinin ortaya çıkardığı ekonomik sorunlar: Çanakkale örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(4), 745-765.
- Ulukapı Yılmaz, H. (2022). A new metaphor in the Information age: Mushroom management. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 12(1), 121-128.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı yönetimin örgütsel bağlılık ve yaratıcılığa etkisi: İmalat sektöründe bir uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 593-615.

- Uysal, Ş. A. ve Çelik, R. (2018). Sağlık meslek gruplarında hubris sendromunun varlığına ilişkin keşfedici bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 103-118.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.