

Hastanelerde Mantar Yönetim Algısı ve Mantar Yönetimin Etkileri: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma

Perception of Mushroom Management and Effects of Mushroom Management in Hospitals: A Study on Nurses

Gülhan Gök 

*Department of Medical Services and Techniques, Amasya University, Amasya, Türkiye,
gulhan.gok@amasya.edu.tr*

Özet

Bu araştırma ile hastanelerde görev yapan hemşirelerin mantar yönetim algısının, mantar yönetimin ne gibi etkilerinin olduğunu ve yöneticilerin bilgi paylaşımını nelerin etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda hastanede görev yapan ve bir yöneticinin astı pozisyonunda olan hemşirelerle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 7'si yöneticilik görevi bulunan ve 7'si yöneticilik görevi bulunmayan 14 hemşireden elde edilen veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında 3 tema, 9 alt tema ve 53 kod belirlenmiştir. Verilerin analizi sonucunda ise yöneticilerin astları ile iletişime dayalı sorunlarının, yöneticinin paylaştığı bilginin özelliğinin ve sadece işlerin başarılmasına odaklanması gibi nedenlerin mantar yönetim algısı üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Ayrıca mantar yönetim tarzının hastane, personel ve hasta üzerinde çeşitli olumsuz etkilerinin olduğu saptanmıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda hastanelerde yöneticiler tarafından bilginin paylaşılmama nedenleri ortaya konulmuştur. Araştırma sonucunda yöneticilerin bilgiyi paylaşmasının önemine ve bu konuda yaşanan sorunlara dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte sağlık kurumlarında mantar yönetim tarzının engellenmesine yönelik bazı öneriler sunulmuştur.

Anahtar Sözcükler: Mantar Yönetim, Sağlık Kurumu, Sağlık Kurumları Yönetimi, Hastane, Hemşire

Abstract

This research aims to determine the perception of hospital nurses about mushroom management, the effects of mushroom management, and what affects managers' information sharing. Phenomenology, one of the qualitative research designs, was used in the research. In line with the purpose of the research, semi-structured interviews were conducted with nurses working in a hospital and in a subordinate position to a manager. The data obtained from 14 nurses, 7 of whom had a managerial position and 7 of whom did not have a managerial position, were analyzed using the content analysis method. 3 themes, 9 subthemes, and 53 codes were determined within the scope of the research. As a result of the analysis of the data, it was determined that the communication-based problems of managers with their subordinates, the nature of the information shared by the manager, and the fact that the manager only focused on achieving the work were effective on the perception of mushroom management. In addition, it was determined that the mushroom management style had various negative effects on the hospital, staff, and patients. In line with the opinions of the participants, the reasons for not sharing information by managers in hospitals were revealed. As a result of the research, it was tried to draw attention to the importance of managers sharing information and the problems experienced in this regard. In addition, some suggestions were presented to prevent the mushroom management style in health institutions.

Keywords: Mushroom Management, Health Institution, Health Institutions Management, Hospital, Nurse

Acknowledgments

Bu araştırma için Amasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu'ndan 01/11/2024 tarih ve 226200 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır.

For Citation: Gök, G. (2025). Hastanelerde Mantar Yönetim Algısı ve Mantar Yönetimin Etkileri: Hemşireler Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Academic Value Studies*, 11(1), 1-13. <http://dx.doi.org/10.29228/javs.80865>

Received: 22.02.2025

Accepted: 23.03.2025

This article was checked by *intihal.net*



1. Giriş

Günümüzde bilgi, tüm örgütler için stratejik bir öneme sahiptir. Bilgiyi elinde bulunduran örgütler rakiplerine göre daha fazla avantaj elde edebilmekte ve üstünlük sağlayabilmektedir. Hastanelerde bilgi paylaşımının etkinliğinin artırılması için öncelikle birim düzeyinde elektronik sistemler kullanılmaya başlanmıştır. Teknolojideki gelişmeler sonrasında ise birim düzeyindeki bu sistemler birbiri ile entegre edilerek bilginin paylaşımı hızlandırılmış ve etkinliği artırılmıştır (Dizman, 2017: 87). Bu bağlamda bilginin üretilmesi, toplanması, yayılması ve kullanılması teknik unsurlara bağlı hale gelmiştir. Bununla birlikte örgüt içerisinde bilginin öğretilmesinin bireyler aracılığıyla gerçekleştirilmesi nedeniyle sosyal bir yönü de bulunmaktadır (Myrvang & Sebzecili, 2022: 68). Bilgiye bağımlı örgütlerde bazı bilgilerin paylaşılması ya da paylaşılmaması durumunda çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Özellikle sağlık hizmetleri bilgi paylaşımının son derece önemli olduğu bir hizmet alanıdır. Eksik ya da yetersiz bilgi, işleyle ilgili sorunlara neden olabilmekte ve hasta güvenliğini de riske düşürebilmektedir. Bu nedenle sağlık kurumu yöneticilerinin bilgi akışını kesintisiz bir şekilde sağlamaya özen göstermeleri gerekmektedir. Sağlık kurumları son derece karmaşık yapılardır ve bu karmaşık yapının verimli bir şekilde işleyebilmesi için bilgi akışının devamlılığının sağlanması önem arz etmektedir (Foster, 2004: 78).

Bireylerin iş ortamında bilgi edinme şekilleri değişkenlik göstermektedir. Bu değişkenlik örgüt kültürü, örgütün işleyiş şekli, çalışanların bireysel özellikleri ve/veya yasal düzenlemeler gibi birçok faktörden kaynaklanabilmektedir. Bazı durumlarda resmi bilgi edinme kanalları kullanılırken bazı durumlarda ise resmi olmayan kanallar tercih edilebilmektedir (Michelson & Mouly, 2000: 339). Sağlık kurumlarında hemşireler arasında beklentiler, deneyimler, iş süreçleri gibi bilgiler resmi kanallar kullanılmadan sözlü olarak paylaşılabilir. Bu bilgiler hemşirelik için son derece önemli olmakla birlikte genellikle sıradandır (Fowler, 2019: 77). Neredeyse her yerde resmi olmayan bir bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Resmi olmayan bilgi paylaşımı ise literatürde söylenti ve dedikodu kavramlarıyla ifade edilmektedir. Bu kavramlardan dedikodu, iki tarafın üçüncü bir taraf hakkında bireysel değerlendirmelerine dayalı olumlu veya olumsuz bilgi paylaşımıdır (Alicart vd., 2020: 2). Söylenti ise bireysel değerlendirmelerden ziyade güvenilirliği doğrulanmamış bir bilginin kişiler arasında aktarılırken aktaran kişilerin istediği şekilde bilgiyi değiştirdiği bir süreçtir (Houmanfar & Johnson, 2004: 119). Örgütlerde söylentiler bazen dedikoduya dönüşebilmektedir. Dedikodu yoluyla kişi ya da kişiler başkalarına duydukları ilgiyi, öfkeyi, rahatsızlığı ve bu gibi duyguları diğerlerine iletebilmektedir. Hatta bu duygular çoğu zaman gerçek duygular olabilmektedir (Waddington & Fletcher, 2005: 389). Ancak örgütlerde dedikodu, iş ahlakına uygun olmayan bir davranış olarak görülmektedir ve üretkenliği de olumsuz etkilediği düşünülerek hoş görülmemektedir (Michelson vd., 2010: 372). Ayrıca dedikodu ve söylentiler gerçek sorunların gizlenmesine neden olarak da örgüte zarar verebilmektedir (Waddington & Fletcher, 2005: 389).

Mantar yönetim kavramı, yönetim literatürüne bir metafor olarak girmiş olup, bu yönetim anlayışında çalışanlar birer mantar olarak değerlendirilmektedir. Nasıl mantarlar büyümek için belirli miktarda gübreye ve genel olarak karanlık ya da az miktarda ışık alan bir ortama ihtiyaç duyuyorsa iş ortamında da verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanlar belli bazı konularda bilgilendirilmekte, kurumla ilgili diğer konularda ise karanlıkta bırakılmaktadır. Bu sayede mantar yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, astlarını karanlıkta bırakarak otorite oluşturmaya çalışmaktadırlar. Ancak bu durum çoğu zaman yıkıcı olabilmektedir (Mar, 2013). Literatürde yöneticilerin bilgi paylaşmaması ve çalışanları sadece kendi iş alanlarıyla ilgili bilgilendirmeleri, bilgi talep edilen bazı konularda astlarına bilgi vermemeleri, astlarına güven duymamaları, geri bildirim almamaları ve alınacak kararlara astlarını dahil etmemeleri, başarısızlıklarının sorumluluklarını astlarına yüklemeleri ve eleştiriye açık olmamaları mantar yönetim kavramı ile açıklanmaktadır (Alakaşlı vd., 2022: 1136). Mantar yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, örgütteki bazı doğruları gizleyerek tatmin edici çıktılar elde edildiği algısı oluşturmaya çalışmaktadır. Ayrıca bu yöneticiler, kendi konfor alanlarını bozmamak, eksik yönlerini, başarısızlıklarını ve hatalarını gizlemek için böyle bir yönetim anlayışını benimseyebilmektedir (Gunn, 1995: 31-32). Bu nedenlerle astları ile bilgi paylaşmaktan kaçınarak tüm süreçleri kendileri kontrol etmeye ve sorunları kendileri çözmeye çalışmaktadırlar. Mantar yönetim anlayışını benimseyen yöneticilerin genellikle diğer çalışanlarla ilişkileri kötü olup bu yöneticiler, astları ile bilgi alışverişinde bulunmamaktadırlar. Aynı zamanda astlarını suçlayarak sorunları kendileri çözmeye çalışmaktadırlar (Mar, 2011). Örgütlerde bu tarz bir yönetim anlayışının benimsenmesi personelin işten ayrılması, yöneticiye ve örgüte olan güveninin sarsılması, örgütte resmi olmayan kanallardan bilgi arayışının artması, personelin performansının düşmesi gibi olumsuz durumlara neden olabilmektedir (Birincioğlu & Tekin, 2018: 169-170).

Mantar yönetim tarzı ile ilgili alan yazında farklı sektörlerde ve mantar yönetimin farklı değişkenlerle etkileşimlerinin incelendiği çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Çetin'in (2021) araştırmasında, ev tekstili sektöründe çalışan kişilerin mantar yönetim algısının iş tatmini düzeyine etkisi araştırılmıştır. Öztürk ve Aras (2021) mantar yönetim tarzı ile bilgi paylaşımı ve dedikodu arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Akduru ve Aslantaş (2021), farklı sektörlerde (turizm, sağlık ve bankacılık) çalışan kişilerden oluşturduğu örneklem grubunda mantar yönetim tarzı ile personelin örgüte karşı göstermiş olduğu sapkın davranışlar arasında bir ilişki olup olmadığını değerlendirmişlerdir.

Bozkır ve Fidan (2021) ise bir belediyenin spor tesislerinde çalışan personelin mantar yönetim algısının tükenmişlik düzeylerine etkisini araştırmışlardır. Günaltay, Işıkcılık ve Durur (2022) kamu ve vakıf üniversitelerinden 103 araştırma görevlisinin mantar yönetim algısı ile örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Bu çalışmalarla birlikte mantar yönetimin işe gömülmüşlüğüyle ilişkisini (Özel & Kalfaoğlu, 2023), bireysel yenilikçilik üzerindeki etkisini (Tekin & Özbey, 2024) araştıran çalışmalarda bulunmaktadır. Mantar yönetimle ilgili alan yazında belirtilen araştırmalardan başka araştırmalar da görmek mümkündür. Diğer taraftan sağlık kurumlarında mantar yönetim tarzı ile ilgili yürütülen araştırmalar ise oldukça sınırlıdır. Mantar yönetimle ilgili sağlık kurumlarında yürütülen araştırmalara ilişkin alan yazın incelendiğinde mantar yönetim algısının, demografik değişkenlere göre farklılaşmasını (Yalap & Poyraz, 2023); örgütsel sinizm (Mumcu & Aras, 2021; Aydın, 2023) ve ekip performansı (Ayhan & Güvener, 2024) üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalara rastlanmaktadır. Ayrıca alan yazında mantar yönetimin hemşirelik yönetimindeki konumunun belirlenmesine ilişkin derleme (Demirkaya, 2023) ve sistematik derleme (Söyler, 2024) çalışmaları da bulunmaktadır.

Mantar yönetim anlayışında sağlık personelinin bilgi arayışına girmesi ve örgütsel yapı içerisinde yanlış bir bilgi paylaşımı olarak değerlendirilen dedikodu ve söylentiler yoluyla bilgi elde etmeye çalışması muhtemeldir. Diğer taraftan hem yetersiz hem de güvenilir olmayan bilgi ile süreçlerin yürütülmesinin çeşitli sorunlara yol açması kaçınılmazdır. Bu araştırma ile sağlık kurumları içerisinde diğer sağlık kurumlarına göre daha karmaşık süreçlerin olduğu, daha fazla personelin görev yaptığı, işlevsel bağlılığın daha fazla olduğu ve diğer sağlık kurumlarına göre daha fazla hiyerarşik aşamanın bulunduğu hastanelerde mantar yönetim algısı ve etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda;

Hastanelerde hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu yöneticilerin bilgi paylaşma özellikleri,

Hastanelerde hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu yöneticilerin hangi bilgileri paylaştığı ve hangi bilgileri paylaşmadıkları,

Hastanelerdeki hemşirelerin bilgiye nasıl ulaştığı,

Hastanelerdeki hemşirelik hizmetlerinin yürütülmesinden sorumlu yöneticilerin yetersiz bilgi paylaşımının ne gibi etkilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma ile hastanelerde hemşireler arasında bilgi paylaşımı ile ilgili sorunlu alanların tespit edilmesi, bilgi paylaşımının önemini ortaya konulması ve hemşirelik hizmetlerinde mantar yönetimin etkilerine yönelik bir farkındalık oluşturulması hedeflenmiştir.

2. Araştırma Metodolojisi

Her kurumda olduğu gibi sağlık kurumlarında da bilgi paylaşımı son derece önemlidir. Özellikle sağlık hizmetleri gibi işlevsel olarak birbirine bağlı birimler için bilgi paylaşımı hayati olabilmektedir. Sağlık mesleği mensupları içerisinde hemşireler en fazla çalışan sayısına sahip meslek grubudur (Bora Başara vd., 2023: 221). Birçok hemşirelik hizmeti birbiri ile ilişkilidir ve doğrudan hastanın sağlığı üzerinde etkilidir. Ayrıca hemşirelik hizmetlerinde ekip çalışması esastır (Karadağ vd., 2013: 17). Bu bağlamda sağlık hizmetlerinin aksamaması için hemşirelik hizmetlerindeki yöneticilerin bilgi paylaşması ile ilgili tutumlarının belirlenmesi, bilgi paylaşımını etkileyen durumların tespit edilmesi, bilgi paylaşımının/paylaşılmamasının ne gibi etkilerinin olduğunun ortaya çıkarılması önem arz etmektedir. Bu araştırma ile hemşirelerin mantar yönetim algısı ve mantar yönetimin etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın, hemşirelik hizmetleri sürecindeki bilgi akışının mevcut durumunu ortaya koyması, bilgi paylaşımında yaşanan sorunların tespit edilmesi, bilgi paylaşımının yetersiz olmasının nasıl bir etki yarattığının belirlenmesi ve mantar yönetim ile ilgili bir farkındalık oluşturulması bakımından önem taşıdığı düşünülmektedir.

Araştırmada yaratıcı bir araştırma yöntemi olan nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırmalarda az sayıda katılımcıdan detaylı veriler elde edilir (Creswell, 2019: 33). Nitel araştırmalar farklı desenler de tasarlanabilmektedir. Bu araştırmanın amacı doğrultusunda fenomenoloji deseni tercih edilmiştir. Fenomenoloji, kavram olarak olgu bilimini ifade etmekte olup bireysel deneyimlerden hareket edilerek bir olguya, duruma, olaya yönelik yapılan betimlemelerdir. Bu araştırmada da hemşirelerin bilgi paylaşımı ile ilgili olumlu ve olumsuz deneyimlerine göre mantar yönetim algısı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma verileri yöneticilik sorumluluğu olan ve olmayan toplam 13 hemşireden toplanmıştır. Katılımcıların çalışma grubuna dahil edilmesinde bazı kriterler belirlenmiştir. Bu kriterlerden ilki bir hastanede hemşire olmaktır. Katılımcılardan mantar yönetim ile ilgili kapsamlı bir bilgi elde edebilmek ve yöneticilerin ve astların görüşleri arasındaki farklılıkları da ortaya çıkarabilmek amacıyla hem yöneticilik görevi bulunan hemşireler hem de herhangi bir yöneticilik

sorumluluğu bulunmayan klinik hemşireleri çalışma grubuna dahil edilmiştir. Klinik hemşirelerinin vardiyalı çalışması, bazı günler çalışma düzenine bağlı olarak iş ortamında bulunmaması nedeniyle bilgi paylaşımının daha da önem kazandığı düşünülerek klinik hemşireleri bu araştırma kapsamına alınmıştır. Ayrıca çalışmada hastanelerin sahiplik durumuna göre işleyişleri ve hiyerarşik yapıları farklılık gösterdiği için hem özel hem devlet hem de üniversite ve eğitim araştırma hastanelerinde görev yapan hemşirelerden bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Bu bağlamda, çalışmada hemşirelerin mantar yönetim algısının belirlenmesi bakımından amaçlı örnekleme yöntemi, çalışma grubuna dahil edilen hemşirelerin çalıştıkları kurumların ve birimlerin farklı olması bakımından ise maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, çalışmadaki fenomeni ortaya çıkarmaya yarayan katılımcıların seçildiği bir örnekleme türüdür. Bu örnekleme türü ile belirlenen katılımcılar arasında araştırmanın amacına uygun farklı özelliklere sahip kişilerin seçilmesi ise maksimum çeşitlilik örneklemedir (Creswell, 2019: 109). Katılımcıların özelliklerine ait bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıları Tanımlayıcı Bilgiler

Katılımcılar	Yaşı	Cinsiyeti	Eğitim Düzeyi	Deneyim Süresi	Görev Yaptığı Birim	Yöneticilik Görevi	Hastane Türü
H1	38	Kadın	Lisans	4 Yıl	-	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	Devlet Hastanesi
H2	47	Kadın	Lisans	30 Yıl	-	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	Devlet Hastanesi
H3	53	Kadın	Lisans	32 Yıl	Yoğun Bakım Kliniği	Klinik Sorumlusu	Devlet Hastanesi
H4	50	Kadın	Lisans	28 Yıl	Ameliyathane	Ameliyathane Sorumlusu	Üniversite Hastanesi
H5	29	Kadın	Lisans	5 Yıl	İç Hastalıkları Kliniği	Yok	Devlet Hastanesi
H6	38	Kadın	Lisans	14 Yıl	-	Personel Sorumlusu	Devlet Hastanesi
H7	25	Kadın	Lise	7 Yıl	Acil Tıp Kliniği	Yok	Özel Hastane
H8	40	Erkek	Lisans	7 Yıl	Yoğun Bakım Kliniği	Yok	Devlet Hastanesi
H9	25	Erkek	Lise	7 Yıl	Koroner Yoğun Bakım Kliniği	Yok	Özel Hastane
H10	28	Erkek	Lisans	4 Yıl	Acil Tıp Kliniği	Yok	Eğitim Araştırma Hastanesi
H11	24	Kadın	Lise	7 Yıl	Çocuk Yoğun Bakım Kliniği	Klinik Sorumlusu	Özel Hastane
H12	29	Erkek	Lisans	8 Yıl	Acil Tıp Kliniği	Yok	Eğitim Araştırma Hastanesi
H13	53	Kadın	Lisans		Nöroloji Kliniği	Klinik Sorumlusu	Devlet Hastanesi
H14	24	Kadın	Lisans	1 Yıl	Kardiyoloji Kliniği	Yok	Üniversite Hastanesi

Katılımcıların 7’si devlet, 3’ü özel, 2’si eğitim araştırma ve kalan 2’si üniversite hastanesinde görev yapmakta olup yarısının yöneticilik görevi bulunmaktadır. Katılımcılara H1, H2, H3, ...H14 şeklinde kodlanmıştır. Katılımcıların deneyimleri doğrultusunda bir fenomenin ortaya çıkarılmasının amaçlandığı çalışmalarda fenomene ilişkin yeni görüşlerin ortaya çıkmadığı, birbirini tekrar etmeye başladığı, verilerin doygunluğa ulaştığı katılımcı sayısına erişilmesiyle veri toplama süreci sonlandırılmaktadır (Merriam, 2018: 79). Bu çalışmada da 14 katılımcı ile veriler birbirini tekrar etmeye başladığı için veri toplama süreci sonlandırılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda katılımcılara 7 tane tanımlayıcı ve 10 tane açık uçlu soru sorulmuştur. Araştırma soruları belirlenmeden önce mantar yönetimle ilgili literatür incelenmiştir. Yapılan incelemeler doğrultusunda belirlenen

sorular bir hemşire ile görüşülerek anlaşılabilirliği değerlendirilmiş ve sorularda bazı düzenlemeler yapılmıştır; bir soru ise görüşme formundan çıkarılmıştır.

Görüşmelere başlanılmadan önce araştırma soruları katılımcılarla paylaşılmış ve araştırma ile ilgili katılımcılara bilgi verilmiştir. Yapılan bilgilendirme sonrasında araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden kişilerle yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde araştırma soruları esnek olup her katılımcıdan daha spesifik veriler elde edilebilmektedir. Görüşme soruları açığa kavuşturulmak istenilen sorunlarla ilgilidir. Ayrıca bu görüşme türünde araştırmacı, daha detaylı bilgi edebilmek amacıyla katılımcılara ek sorular sorabilmektedir (Merriam, 2018: 87). Bu araştırma kapsamında da katılımcılar tarafından ifade edilen görüşlerin daha da açılmasının istendiği durumlarda katılımcılara araştırmanın amacı doğrultusunda ek sorular sorulmuştur. Görüşmeler bir ses kayıt cihazı ile daha sonra analiz edilmek üzere kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerin kayıt altına alınması ile ilgili katılımcılar kayıt öncesinde bilgilendirilmiş ve sözlü izinleri alınmıştır. Aynı ildeki katılımcılarla yüz yüze farklı illerdeki katılımcılarla ise maliyet ve zaman kısıtlılığı nedeniyle telefon ile görüşülmüştür. Görüşme süreleri 12,20 dakika ile 33,57 dakika arasında değişmekte olup toplam süre yaklaşık 294 dakikadır. Araştırma verileri 15/12/2024-15/01/2025 tarihleri arasında toplanmıştır.

Katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmeler deşifre edilerek içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizi türlerinden ise tematik-yapılandırıcı içerik analizi kullanılmıştır. Bu analiz türünde çoğu zaman üst temalar araştırma sorusundan türetilmektedir. Her bir üst temanın alt temaları ise araştırma verilerine dayalı olarak oluşturulmaktadır. Bazen üst tema listesine de verilere dayalı olarak yeni temalar eklenebilmektedir. Bu bağlamda araştırma kapsamında öncelikli olarak görüşme metinleri incelenmiş önemli yerler belirlenmiştir. Daha sonra tematik üst kategoriler oluşturulmuştur. Oluşturulan bu uygun temalara uygun kodlar metin içerisinde tespit edilmiştir. Birbiriyle benzer veriler uygun temaların altında birleştirilmiştir. Bu şekilde alt temalar oluşturularak tanımlanmıştır. Veri kaybını önlemek amacıyla görüşme metinleri belirlenen kategorilere göre yeniden incelenmiştir (Gökçe, 2019: 138-9).

Görüşme metinlerinin analizinde MAXQDA 2022 programı kullanılmıştır. Analiz sürecinde ise açık kodlama usulü benimsenmiştir. Açık kodlama, veri parçalarının etiketlendiği ya da kavramsallaştırıldığı bir kodlama şeklidir. Buradaki veri parçası bir kelime, bir cümle, bir paragraf ya da bazen bir metin olabilmektedir. Kodlama yapılırken şu soru sorulur: Kodlanan bölümün ana fikri nedir? Bu sorunun cevabına göre kavramlar, araştırmacı tarafından tanımlanır; kavramsallaştırılmayan veriler işlevsizdir. Kodlama sürecinde veriler aşama aşama kavramsallaştırılır ve kategoriler oluşturulur. Oluşturulan kategoriler daha az sayıda temel kategori kümelerine dahil edilir (Gökçe, 2019: 131).

Araştırma verilerinin geçerliliği ve güvenilirliğini artırmak amacıyla araştırmacılara Merriam tarafından bazı stratejiler önerilmiştir. Bu çalışmada da Merriam'ın (2018: 221) "veri toplama aşamasına uygun ve yeterli katılım", "azami çeşitlilik" ve "uzman incelemesi" stratejileri takip edilmiştir. Bu stratejilere göre araştırmacının çalışma grubu belirlenirken yöneticilik görevi olan/olmayan, farklı kliniklerde ve farklı hastanelerde görev yapan hemşireler dikkate alınmıştır. Araştırma verilerindeki çelişkili ve olumsuz durumlar da belirlenecek şekilde veriler incelenmiştir. Araştırma verilerinin kodları belirlendikten sonra mantar yönetim tarzı hakkında bilgi sahibi olan bir uzmanla birlikte değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme sonucunda üzerinde uzlaşamayan 2 kod araştırma verilerinden çıkarılmıştır. Ayrıca kodlamalarda dikkate alınan ifadelerden bazılarının bulgular bölümünde yer verilmiştir. Araştırma verileri 01/11/2024 tarih ve 226200 sayılı karar ile etik kurul onayı alındıktan sonra toplanmıştır. Katılımcılar ve araştırmacı(lar) arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

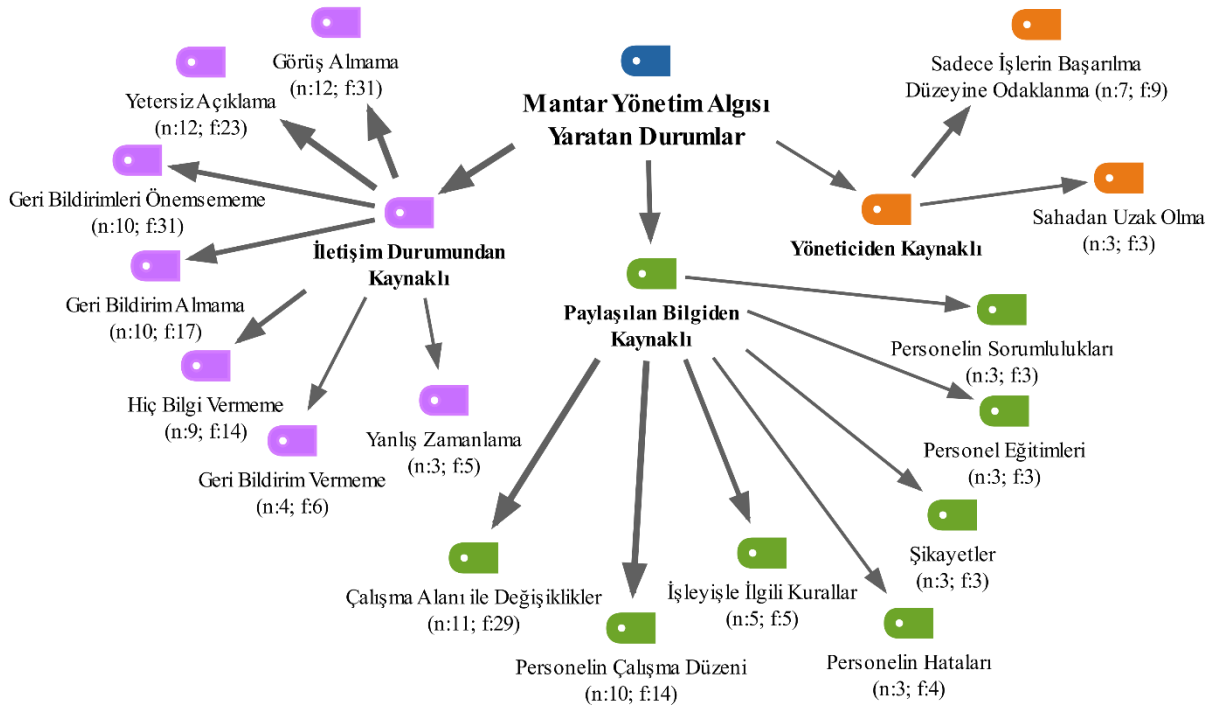
3. Bulgular

Bu araştırma ile hastanelerde görev yapan hemşirelerin mantar yönetim algıları ve bu algının ortaya çıkardığı etkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında 3 tema, 9 alt tema ve 53 kod belirlenmiştir. Belirlenen temalar ve kodlar bu bölümde sunulmuştur.

Tema 1. Hastanelerde Mantar Yönetim Algısı

Araştırmaya katılan hemşirelerin deneyimleri doğrultusunda hangi faktörlerin mantar yönetim algısına neden olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu tema kapsamında 3 alt tema ve 16 kod belirlenmiştir (Şekil 1).

Şekil 1. Mantar Yönetim Algısı Yaratıcı Durumlar



Katılımcıların ifadeleri doğrultusunda 3 temel faktörün mantar yönetim algısına neden olduğu belirlenmiştir. Şekil 1’de yer alan alt temalara göre bu faktörlerin iletişim, paylaşılan bilgi ve yönetici ile ilgili olduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerden tamamına yakını kendi çalışma alanları da dahil olmak üzere pek çok kararda görüşlerinin alınmadığını, herhangi bir karara ya da duruma yönelik sorularına yeterli ve tatmin edici bir açıklama yapılmadığını, yaşadıkları sorunlar, aksaklıklar ve talepleriyle ilgili bildirimlerinin önemsenmediğini ve geri bildirim almadıklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısından fazlası ise hastanede bilgi aradıkları hiçbir konu ile ilgili bilgi verilmediğini söylediği saptanmıştır. Bazı katılımcıların ilettikleri bazı konularla ilgili geri bildirim verilmediğini ya da verilen bilgilerin zamanlamasının yanlış olduğunu belirttiği anlaşılmıştır.

Araştırmaya katılan hemşirelerin tamamına yakınının sadece yaptıkları iş, çalışma alanlarındaki değişiklikler, doğrudan kendileri ile ilgili durumlar (şikâyet, hata, eğitim vb.) hakkında bilgilendirildiklerine değindikleri belirlenmiştir. Diğer taraftan bazı katılımcıların, yöneticilerin sahadan uzak olduğuna ve sadece işlerin başarılmaya durumuna dikkat ettiklerine değindikleri saptanmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen kodlarla ilgili katılımcıların bazılarının ifadeleri şu şekildedir:

H1: “Bu kararı ben kendim alıp, kestirip atabiliyorum ya da işte mecburi bir yer değişikliği var, kestirip atıyorum.”

H3: “...özellikli birimlerde çalışıyoruz. Keza acil olsun, keza yoğun bakım olsun, iş durmuyor; hepsi çalışıyor ama yüzü gülmüyor, mutlu değil.”

H4: “...alan değişikliği olur, alandaki kişilerin yer değişikliği olur, bir yerden bir yere hani odaların değişikliği olur, malzeme değişikliği olur, bölümde ekip değişikliği olur, yani bu tip şeylerin hepsinde paylaşırlar.”

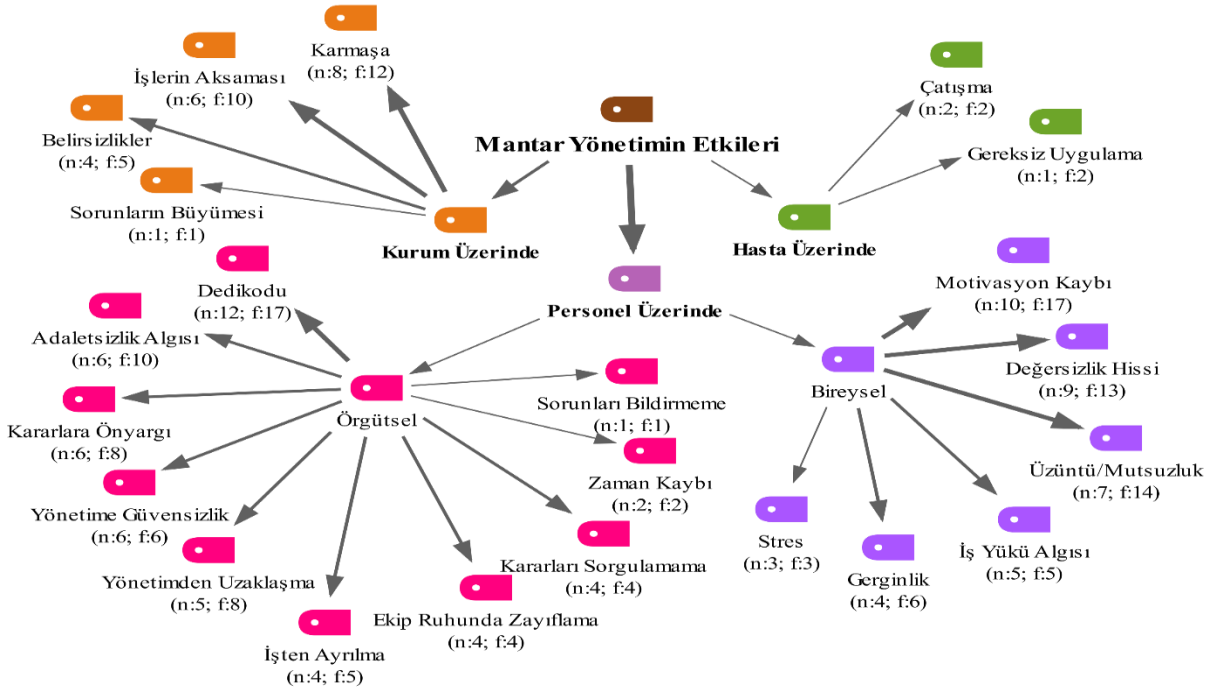
H10: “Yok hayır. Yani eğer alınıyorsa da bu hani yapılmış olsun diye yapılan bir şey oluyor. Genelde hani sözde, biz işte sorduk, geri bildirim aldık demek için.”

H14: “Sahada olan sorumlu (alt düzey yönetici hemşire) olduğu için o daha fazla hemşirelerle beraber olduğu için o daha arkadaşça görüyor ama diğer kısmında başhemşire o kadar sahadan olmadığı için çok önemli değil gibi geliyor.”

Tema 2. Hastanelerde Mantar Yönetimin Etkisi

Hastanelerde mantar yönetim algısının ne gibi etkilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda katılımcılara yöneticilerinin bilgi gizlemesinin, yetersiz açıklama yapmasının, görüşlerini almamasının ne gibi etkilerinin olduğu ile ilgili çeşitli sorular yöneltilmiştir. Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda mantar yönetim anlayışının personel üzerinde hem bireysel hem de örgütsel boyutta etkilerinin olduğu, aynı zamanda kurumsal ve hasta boyutunda da bazı olumsuz durumlara yol açtığı tespit edilmiştir. Bu tema kapsamında 3 alt tema ve 22 kod belirlenmiştir (Şekil 2).

Şekil 2. Mantar Yönetimin Etkileri



Araştırmaya katılan hemşirelerin yarısından fazlasının hastanelerdeki mantar yönetim anlayışının hastane ortamında karmaşaya ve yarısına yakınının işlerin aksamasına neden olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir. Ayrıca bazı katılımcıların hastanedeki bilgi paylaşımıyla ilgili sorunların belirsizliklere neden olduğu ve mevcut sorunların daha fazla büyümesine yol açtığını söyledikleri saptanmıştır.

Şekil 2’de hastanelerdeki mantar yönetim anlayışının en fazla personeli etkilediği görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı bilginin gizlenmesinin, yeterli açıklama yapılmamasının, geri bildirim verilmemesi gibi bazı nedenlerin dedikodulara neden olduğunu belirttikleri tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların yarısına yakını bazı kararlar hakkında bilgi verilmemesinin kendilerine haksızlık yapıldığını, bazı kişilerin kayırıldığını, liyakatin dikkate alınmadığını düşünmelerine neden olduğunu ifade ettikleri belirlenmiştir. Bazı katılımcılar ise yönetimden uzak durduklarını, zaten bir değişiklik olmayacağı için yönetimin kararlarını sorgulamaktan vazgeçtiklerini ve sorunlarını bildirmediklerini ifade etmişlerdir. Ayrıca katılımcıların büyük çoğunluğunun mantar yönetim anlayışının motivasyonlarının düşmesine, kendilerine ve fikirlerine değer verilmediği hissine kapılmalarına neden olduğunu söyledikleri saptanmıştır. Bazı katılımcılar ise yetersiz bilgi paylaşımından dolayı iş yükünün arttığını, belirsizliklerden dolayı gerildiğini ve stres yaptığını söylediği tespit edilmiştir. Katılımcılar tarafından ifade edilen bu durumların, hasta ile sorun yaşanılmasına ve çatışmalarına yol açtığı saptanmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen kodlarla ilgili katılımcıların bazılarının ifadeleri şu şekildedir:

H5: “Genellikle hani bazı bilgiler hani halk arasında dedikodu gibi bir şey oluyor yani. Öyle yayılıyor genelde. Hani doğru çıkanlar da oluyor, çıkmayanlar da oluyor.”

H7: “Süreci çok zorlaştırdı bu durum. Zaman kaybına yol açtı. Hastalarla aramızda krizi sebep oldu.”

H8: “Ya sorgulamıyoruz. Yani sorgulasak bile hani çok bir şey değişmiyor. Sonuçta bu benim isteğim, işte böyle olmasını istiyorum gibisinden cevaplarla karşılaşabiliyoruz.”

H9: “Yani yaptığım işten hiçbir şekilde zevk almadım. Yani sadece kafamdaki düşünce işte bunu neden yapıyor.”

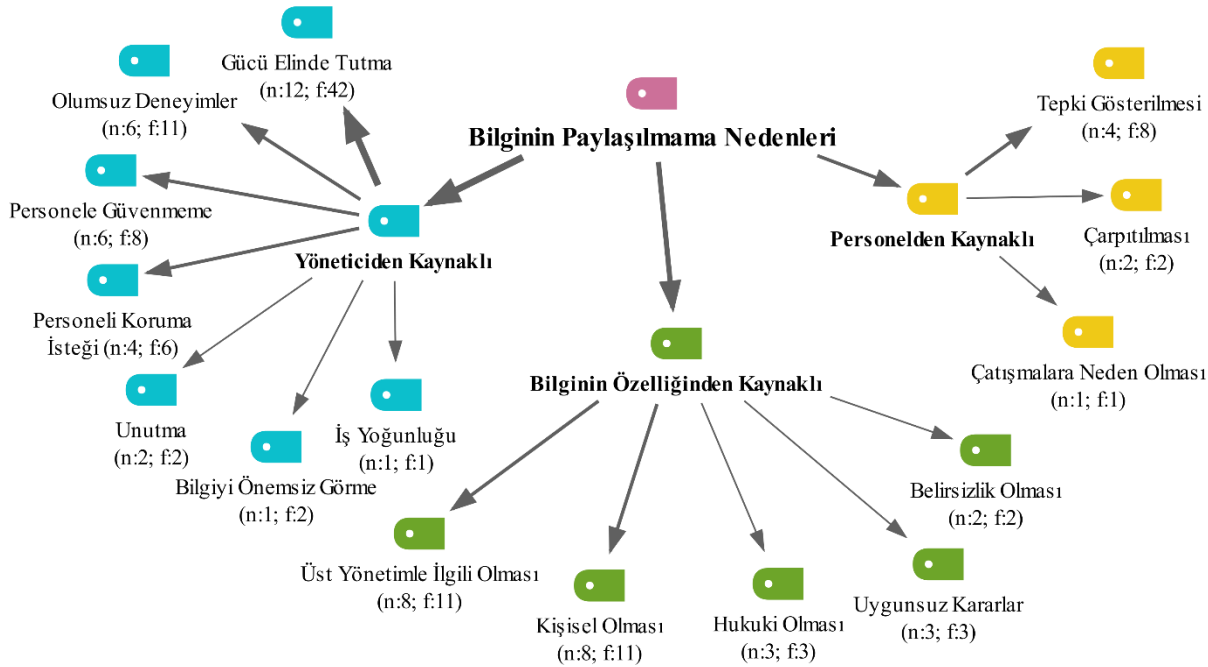
H11: “Ön yargı oluşturuyor. Demek ki bizden saklanan bir şeyler daha fazla bir şeyler var ki, bize bunlar söylenmiyor diye düşünüyoruz.”

H12: “Çoğunlukla cevap alamayınca, neden, niçin sorularına cevap alamayınca bu da bize bir karmaşa yaratıyor. Yani çalışma aşkımızı filan öldürüyor yani. Rahatsız ediyor bizi. Bu da bizi kötü etkiliyor, doğal olarak.”

Tema 3. Hastanelerde Bilginin Paylaşılma Nedenleri

Araştırmaya katılan hemşirelere yöneticilerinin kendileriyle niçin bilgi paylaşımında bulunmadıkları, hangi bilgileri gizledikleri, bilginin neden gizlendiği gibi sorular sorulmuştur. Katılımcıların deneyimleri doğrultusunda bu sorulara verdikleri yanıtlar değerlendirilmiştir. Yapılan değerlendirmeler kapsamında 3 alt tema ve 15 kod belirlenmiştir (Şekil 3).

Şekil 3. Bilginin Paylaşılma Nedenleri



Hastanelerde mantar yönetim algısına yönelik bilginin paylaşılma nedenleri değerlendirilmiştir. Şekil 3'te hastanelerde bilginin paylaşılmamasının nedenleriyle ilgili katılımcıların ifadeleri doğrultusunda belirlenen kodlar görülmektedir. Katılımcıların neredeyse tamamı yöneticinin bazı durumlarda hiç açıklama yapmayarak ya da yetersiz açıklamaya yaparak, geçiştirerek, emrivaki yaparak, istek ve taleplere dönüt vermeyerek ve bazen de kendisinin öyle uygun gördüğünü söyleyerek gücü elinde tutmaktan kaynaklı bilgi paylaşımından kaçındığını ifade ettiği tespit edilmiştir. Katılımcıların yarısına yakını yöneticilerinin daha önce paylaşmış oldukları bilgilerin bazı sorunlar yaşamalarına neden olmasından dolayı artık bilgi paylaşmaktan uzak durduğunu söyledikleri belirlenmiştir. Bazı katılımcılar ise yöneticilerinin astlarına bazı konularda (işleri başarma düzeyi hariç) güvenmediğini, bu nedenle bazı bilgileri paylaşmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcıların bir kaçının yöneticisinin bilgi vermeyi unutmasının, verilecek bilgiyi önemsememesinin ve iş yoğunluğunun bilgi paylaşımında sorun yaşamalarına neden olduğunu söylediği tespit edilmiştir.

Katılımcılar bazı bilgilerin bilginin özelliğinden dolayı paylaşılmadığını ifade etmişlerdir. Buna göre katılımcıların yarısından fazlasının bazı bilgilerin üst yönetimi ilgilendirdiği, hiyerarşik yapı içerisinde sadece çalışma alanları ile ilgili bilgilerin alt kademelere aktarıldığını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Bazı katılımcıların ise personelin özel durumuyla ilgili bilgilerin paylaşılmadığını ve bu bilgilerin zaten paylaşılmaması gerektiğine dikkat çektikleri saptanmıştır. Bir kaç katılımcının ise hukuki bilgilerin ve henüz netleşmemiş, belirsiz olan bilgilerin paylaşılmadığını, bazı bilgilerin de gerekçeleri açıklanamayacak nitelikte ve işleyişe uygun olmaması nedeniyle paylaşılmadığını söylediği belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında katılımcıların bilgi paylaşmaması üzerinde personelin yaklaşımının da etkisi olduğu anlaşılmıştır. Buna göre katılımcılardan bazılarının paylaşılan bilginin içeriğindeki duruma itiraz edilmesi, verilen bilginin çarpıtılması ve çatışmalara neden olması nedeniyle paylaşılmadığını söyledikleri tespit edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda belirlenen kodlarla ilgili katılımcıların bazılarının ifadeleri şu şekildedir:

H1: "Çok fazla anlattıkça çok fazla talep ediyorlar. Beni de uyarıyorlar, biraz hani boş ver. Her yaptığını açıklamak zorunda değilsin. Böyle açıklandıkça insanlar daha fazla soruyor. Bazen öyle olması lazım deyip, kestirip at."

H2: "...tamam hoşlanmayacağınızı biliyoruz ama bu böyle olacak. Kendinizi alıştırın diye. Diyorum ya (personelin) olumsuz dönüşlerine vereceğimiz cevapları bile az çok hazırlayarak..."

H7: "Kendi kararlarını sorgulayan arkadaşlarımız olmuştü; çok da izin vermiyor, kapatıyor önünü."

H10: "Yani kişisel olarak, böyle biraz daha eğer özel bir şey varsa onun özeline kaçırırsa bu şekilde bilgi paylaşılması zaten doğru değil."

H14: "Yani ast üst muhabbeti sanırım. İşte ben, benim dediğim olacak, işte ben baş hemşireyim çünkü, gibi bir durum var bence."

4. Tartışma

Bu araştırma ile hastanelerde görev yapan hemşirelerin, mantar yönetim algısının belirlenmesi, yöneticilerin bilgi paylaşma durumlarının ve hangi bilgileri niçin paylaşmadıklarının tespit edilmesi ve mantar yönetim algısının hemşireler üzerinde nasıl bir etki yarattığının ortaya konulması amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda 3 temel faktörün mantar yönetim algısına neden olduğu belirlenmiştir. Bu faktörlerin ise yöneticilerin iletişim konusundaki bazı eksiklikleriyle, paylaşılan bilginin sadece astın çalışma alanı ve kendisiyle ilişkili olmasıyla, yöneticinin sahadan uzak olması ve sadece astın görevini yerine getirme başarısıyla ilgilenmesiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda yöneticilerin astlarının görüşünü almamasının, astlarına yeterli açıklama yapmamasının, astlarının yapmış olduğu geri bildirimleri önemsememesinin, bazı durumlarda geri bildirim almamasının veya vermemesinin iletişim ile ilgili sorunlar yaşanmasına ve katılımcıların yöneticilerine yönelik mantar yönetim algısına sahip olmasına etki ettiği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin iletişimden kaynaklı sorunlar ile ilişkili olarak bazen hiçbir konuda astlarına bilgi vermedikleri anlaşılmıştır. Araştırmaya katılan hemşirelerin tamamına yakınının ise sadece yaptıkları iş, çalışma alanlarındaki değişiklikler, doğrudan kendileri ile ilgili durumlar (şikâyet, hata, eğitim vb.) hakkında bilgilendirildiklerine değindikleri saptanmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda paylaşılan bilgilerin neredeyse tamamının kişilerin sadece çalışma alanlarıyla ya da kendileriyle ilgili olmasının mantar yönetim algısına neden olmuş olabileceği söylenilebilir. Ayrıca bazı katılımcıların görüşleri doğrultusunda ise yöneticilerin sahadan uzak olmasının ve sadece astlarının işleri başarma düzeyine odaklanmasının yöneticilerin, kendilerini ve görüşlerini önemsemedikleri, taleplerini dikkate almadıkları ve hiç bilgi vermeyerek geçtirdikleri yönünde bir algıya sahip oldukları tespit edilmiştir. Literatürde yer alan Kılıç ve Olgun'nun (2017: 106) Trabzon ilinde bir özel hastanede yürüttüğü araştırmanın sonucunda katılımcıların yarısından fazlasının (%58) yöneticilerin alt kademedeki astlarla doğrudan iletişim kurmadığını ve hastane ile ilgili tüm bilgileri paylaşmadığını ifade ettikleri bulunmuştur. Yalap ve Poyraz (2023: 48) tarafından ise hem kamu hem de özel hastaneleri kapsayan bir araştırma yürütülmüştür. Bu araştırmanın sonucunda katılımcıların mantar yönetim algısı ile yetersiz bilgi paylaşımı, iletişim eksikliği ve katılımcı yönetim arasında güçlü yönlü pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında mantar yönetimin hemşireler üzerinde nasıl bir etki ortaya çıkardığı belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda mantar yönetim anlayışının sağlık kurumu, personel ve hasta üzerinde çeşitli olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Mantar yönetim anlayışının bilgilerin paylaşılmaması ya da yetersiz paylaşılması nedeniyle hastanede karmaşaya ve işlerin aksamasına neden olduğu; bazı belirsizliklerin yaşanmasına ve mevcut sorunların daha da büyümesine yol açtığı tespit edilmiştir. Ayrıca elde edilen verilerin analizi sonucunda hastanelerdeki mantar yönetim algısının hemşireleri hem örgütsel hem de bireysel açıdan etkilediği saptanmıştır. Katılımcıların görüşlerine göre yöneticiler tarafından bazı bilgilerin paylaşılmamasının ve/veya eksik paylaşılmasının çalışanlar arasında dedikodu yapılmasına ve yöneticiler tarafından alınan bazı kararlara ön yargı geliştirilmesine neden olduğu, yönetime karşı bir güvensizlik duygusu oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcıların yarısına yakınının da bazı kararlar hakkında bilgi verilmemesinden dolayı kendilerine haksızlık yapıldığı, bazı kişilerin kayırıldığı, liyakatin dikkate alınmadığı yönünde düşüncelere sahip olduğu tespit edilmiştir. Bazı katılımcıların ise görüşlerinin alınmaması ve geri bildirimlerinin geçtirilmesi gibi nedenlerden dolayı yönetimden uzak durduğu, zaten bir değişiklik olmayacağı için yönetimin kararlarını artık sorgulamadığı ve sorunlarını bildirmedeği saptanmıştır. Bu sonuçların örgütsel sessizliğe (kabullenici sessizlik) neden olduğu söylenebilir. Mantar yönetim algısının örgütsel düzeydeki diğer etkilerinin ise personelin işten ayrılması, ekip ruhunun zayıflaması ve yöneticinin almış olduğu kararların sorgulanmaması şeklinde bir tepkiyle sonuçlandığı belirlenmiştir. Mantar yönetim algısının katılımcıları bireysel düzeyde de etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre mantar yönetim algısının hemşirelerin motivasyonlarını kaybetmelerine, kendilerini değersiz hissetmelerine, mutsuz, gergin ve stresli olmalarına neden olduğu tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında mantar yönetim algısının hastalar üzerinde de bazı olumsuz etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Buna göre yöneticilerin gerekli bilgileri paylaşmaması ve yetersiz açıklama yapmasının hastalarla çatışılmasına ve hastanın gereksiz tıbbi müdahaleye maruz kalmasına yol açtığı belirlenmiştir.

Mantar yönetimin etkileri ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde bu araştırmanın sonuçlarıyla benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Literatürdeki 1995 yılında Gunn tarafından yürütülen araştırmada mantar yönetim

ile kayırmacılığın ilişkili olduğuna dikkat çekilmiştir. Kahya ve Ceylan'ın (2019: 3773) araştırmasında mantar yönetim algısı ile işgören performansı arasında ters yönlü bir ilişki olduğu, mantar yönetim algısı arttıkça işgören performansının azaldığı sonucuna varılmıştır. Yorgancıoğlu Tarcan ve diğerleri (2021: 532) tarafından bir üniversite hastanesinde mantar yönetim tarzının işgören performansını ve yönetici desteği algısı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda mantar yönetim tarzının işgören performansını etkilemediği ancak yönetici desteği algısını etkilediği bulunmuştur. Zou ve diğerlerinin (2020: 1) araştırmasında işyerindeki dedikodunun bilgi paylaşımını ve örgütsel güveni olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Külekci ve diğerleri (2020: 361) özel hastanelerde mantar yönetimin iş stresine ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırmışlardır. Bu araştırmanın sonucunda mantar yönetim anlayışının iş stresi ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Öztürk ve Aras (2021: 21) tarafından bir vakıf üniversitesinin yüksek lisans öğrencileriyle yürütülen araştırmanın sonucunda mantar yönetim tarzının, bilgi paylaşımını olumsuz etkilediği ve örgütsel dedikoduyu artırdığı bulunmuştur. Demirkaya'nın (2023: 433) çalışmasında ise mantar yönetim biçiminin çalışanların örgütsel bağlılığı, motivasyonunu ve performansını olumsuz etkilediği, yönetime karşı güvensizliğe neden olduğu ve iş stresini artırdığı belirtilmiştir. Demir ve Kiliç da (2023: 1) 410 sağlık çalışanının katılımıyla bir araştırma yürütmüşlerdir. Araştırmanın sonucunda mantar yönetim ile adalet algısı arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Mumcu ve Aras (2023: 300) bir devlet üniversitesinde görev yapan araştırma görevlilerinden elde ettiği verilerle mantar yönetim tarzının etkileşimsel adalet algısını olumsuz yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Literatürde yer alan araştırmaların ve bu araştırmanın sonuçları mantar yönetim tarzının personel düzeyinde ve kurumsal düzeyde etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında ayrıca hastanelerde hangi bilgilerin niçin paylaşılmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda 3 temel faktörün bilgi paylaşımını etkilediği belirlenmiştir. Bu faktörlerden özellikle yönetici ile ilgili unsurların en fazla etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin gücü elinde tutmak için bazı bilgileri paylaşmaktan geri durdukları anlaşılmıştır. Bununla birlikte bazı katılımcıların ifadeleri, yöneticilerin daha önce deneyimlemiş oldukları olumsuzlukların ve personele güvenmemelerinin yöneticilerin bilgi paylaşmama durumları üzerinde etkili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bazı katılımcıların görüşleri doğrultusunda ise yöneticisinin bilgi vermeyi unutmamasının, verilecek bilgiyi önemsememesinin ve iş yoğunluğunun bilgi paylaşımında sorun yaşanmasına neden olduğunu göstermiştir. Ayrıca bilginin özelliğinin de bilgi paylaşımını etkilediği tespit edilmiştir. Bu doğrultuda elde edilen sonuçlara göre bazı bilgilerin üst yönetimi ilgilendirdiğinin düşünülmesi nedeniyle astların sadece çalışma alanları ile ilgili konular hakkında bilgilendirildikleri belirlenmiştir. Bazı katılımcıların ise personelin özel durumuyla ilgili bilgilerin paylaşılmadığına ve bu bilgilerin zaten paylaşılmaması gerektiğine dikkat çektikleri saptanmıştır. Ayrıca bilginin hukuki niteliğinin bulunmasının, henüz netleşmemiş olmasının ve gerekçeleri açıklanamayacak bazı durumlarla ilişkili olmasının bilgi paylaşımını engellediği ortaya çıkarılmıştır. Araştırma kapsamında yöneticilerin bilgi paylaşmaması üzerinde personelin yaklaşımının da etkisi olduğu anlaşılmıştır. Buna göre astlar tarafından paylaşılan bilginin içeriğindeki duruma itiraz edilmesi, verilen bilginin çarpıtılması ve çatışmalara neden olması gibi nedenlerle yöneticilerin bazı bilgileri paylaşmadıkları tespit edilmiştir. Kılıç ve Olgun'un (2017: 106) yapmış olduğu araştırmada da kaosun önlenmesi ve mahremiyetin korunması amacıyla yöneticilerin bazı bilgileri paylaşmadıkları belirtilmiştir. Yalap ve Poyraz (2023: 48) tarafından yürütülen araştırmada ise mantar yönetim tarzı ile yöneticilerin güç kaybı endişesi arasında çok güçlü pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yer alan araştırmaların sonuçları ve bu araştırmanın sonuçlarının benzer olduğu söylenilebilir. Diğer taraftan Söyler'in (2024: 580) sağlık çalışanlarının mantar yönetim algısına yönelik yürütülen araştırmaları incelediği sistemik derleme çalışmasında 5 yayının bu kapsamda değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmalar nicel araştırma desenleri ile tasarlanmışlardır. Bu araştırma nitel araştırma deseni ile tasarlandığı için mantar yönetimle ilgili daha kapsamlı sonuçlar elde edilmiştir. Bu nedenlerden dolayı araştırmanın tartışma kısmı diğer alanlarda yürütülen bazı çalışmalarla güçlendirilmiştir. Ancak araştırma desenine bağlı olarak elde edilen her sonuç için tartışma yapılamamıştır.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma ile sağlık hizmeti sunan meslek grupları arasında en büyük kitleye sahip olan hemşirelerin mantar yönetim algısı, mantar yönetimin etkileri ve mantar yönetim algısı üzerinde etkili olan faktörler ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla araştırmada hastanelerin diğer sağlık kurumlarına göre daha kompleks bir yapıya sahip olması, daha karmaşık süreçlerin takip edilmesi ve daha fazla hiyerarşik kademenin bulunması nedeniyle hastanelerde görev yapan hemşirelerle çalışılmıştır. Araştırma sonucunda hastanelerde hemşirelerin yöneticileriyle yaşadıkları iletişim sorunlarının, paylaşılan bilginin özelliğinin, yöneticinin çalışma sahasında olmamasının ve sadece personelin görevlerini yerine getirme düzeyine odaklanmasının mantar yönetim algısının oluşmasına neden olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda;

- Hastane yöneticilerinin karar süreçlerine sahada görev alan personeli dahil etmesi, görüşlerini alması, personelin vermiş olduğu geri dönütleri dikkate alması, taleplerin yerine getirilememesinin nedenlerinin açıklanması, personelin bilgi aradığı konularda yetersiz açıklama yapmak yerine personelin aklındaki soru işaretlerini ortadan kaldıracak şekilde bilgilendirme yapılması önerilebilir.
- Bilgilendirmelerde sadece personelin çalışma alanı ile ilgili konular hakkında değil, hastane genelinde yapılan tüm değişikliklerle ve alınan kararlarla ilgili şeffaflık ilkesi benimsenerek bilgilendirme yapılması önerilebilir.

Ayrıca araştırma sonucunda mantar yönetim tarzının hastane, hasta ve personel üzerinde çeşitli olumsuz etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hemşirelerin yöneticilerinin yeterli bilgi paylaşmamasının karmaşaya, işlerin aksamasına, belirsizliklere ve sorunların büyümesine neden olduğu anlaşılmıştır. Bununla birlikte personelin ihtiyacı olan bilgilerin paylaşılmamasının hemşireler ile hasta arasında çatışma yaşanmasına ve hastaya gereksiz işlem uygulamasına sebep olduğu belirlenmiştir. Mantar yönetim tarzının hemşirelerin kurumla olan ilişkilerini de olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. Yöneticiler tarafından yapılan değişiklikler ve alınan kararlarla ilgili yeterli açıklama yapmamasının hemşireler arasında dedikodulara yol açtığı, yöneticilerle ilişkileri zayıflattığı (yönetimden uzaklaşma, sorunları bildirmeme, kararları sorgulamama vb.) ve alınan kararlara karşı önyargıya neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hatta mantar yönetim tarzının bazı hemşireleri işten ayrılmayı düşünmeye sevk ettiği belirlenmiştir. Bununla birlikte mantar yönetim tarzının hemşireler üzerinde motivasyon kaybı, değersizlik hissi, stres, gerginlik gibi olumsuz etkilerinin de olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bu sonuçları doğrultusunda;

- Hemşirelik hizmetlerinden sorumlu yöneticilerin işleyişle ilgili konularda bile yeterli bilgi paylaşmadıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin çalışma alanlarına yönelik bilgi paylaşımını sistematik hale getirmelerinin faydalı olacağı söylenilebilir.
- Hastanelerde hemşirelik hizmetleri sürecinde hangi bilgilere ihtiyaç duyulduğu, hemşirelerin hangi bilgilerin arayışına girdikleri ve hangi yollarla bilgi edinmeye çalıştıkları belirlenerek bu alanlardaki sorunlar giderilmelidir.
- Hemşirelerle yöneticilerin sahadaki etkileşimi artıracak şekilde çalışma planları oluşturulması yararlı olabilir.
- Hemşirelerin bilgi paylaşımı ile ilgili olumsuz etkilenmelerine neden olan faktörler belirlenmelidir. Hastane yönetiminde yer alan kişilerin hemşirelerle hatta diğer çalışanlarla birebir iletişim kurmaları ve bu iletişimi artırmaları önerilebilir.
- Hastane yöneticilerine bilgi paylaşımının önemi, mantar yönetim tarzı ve etkileri üzerine eğitim verilerek yöneticilerin bu konudaki farkındalığı artırılabilir.

Araştırma kapsamında hemşirelik hizmetlerinden sorumlu yöneticilerin buldukları pozisyonun verdiği gücü korumak amacıyla bilgi paylaşımından kaçındıkları tespit edilmiştir. Ayrıca bazı yöneticilerin iyi niyet gözeterek (personeli korumu) bazı bilgileri paylaşmadıkları anlaşılmıştır. Bazı yöneticilerin ise daha önceki bilgi paylaşımlarıyla ilgili olumsuzlukları mevcut iletişimlerine yansıttıkları ve bazı personellere güvenmedikleri (çarpıtma, tepki gösterme vb.) tespit edilmiştir. Hastanelerde bazı bilgilerin hukuki ya da kişisel bir özelliğinin olması nedeniyle paylaşılmadığı, bazı bilgilerin ise üst yönetimi ilgilendirdiği gerekçesi ile paylaşılmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda;

- Hemşirelik hizmetlerinden sorumlu yöneticilerin iyi niyet gözeterek bilgi paylaşmadığı durumlar diğer personele uygun şekilde açıklanmalı, yöneticiler tarafından bu konular geçirtilmemelidir.
- Yöneticilerin olumsuz deneyimlerini yeni koşullara ve olaylara genellemeleri önerilebilir.
- Hastanelerde paylaşılmaması gereken bilgilerle ilgili bir standardizasyon sağlanması ve bu konularla ilgili personelin bilgilendirilmesi önerilebilir.
- Hemşirelik hizmetlerinden sorumlu yöneticilerin astlarından bilgi saklamalarına bağlı yaşanan olumsuzluklar tespit edilmeli ve yöneticilerin bilgiyi bir güç kaynağı olarak kullanmaları önlenmelidir. Bu doğrultuda kuruma ait bilgi paylaşım politikaları oluşturulması ve bilgi paylaşımının bu politikalara uygun şekilde yürütülmesi önerilebilir.

Araştırma kapsamında sağlık hizmetlerinde mantar yönetim anlayışıyla ilgili alan yazının oldukça sığ olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle araştırmacılar tarafından sağlık kurumlarında mantar yönetimle ilgili çalışmalar yapılarak alana katkı sunulması önerilebilir. Ayrıca bu araştırma, hastanelerdeki hemşirelik hizmetlerinden sorumlu yöneticilere yönelik olarak yürütülmüş nitel bir araştırmadır. Araştırmacılar farklı gruplarda ve örneklemelerde benzer çalışmalar yürütebilirler.

Kaynakça

- Akduru, H. E., & Arslantaş, C. (2021). Mantar yönetim yaklaşımının örgüte karşı sapkın davranışlara etkisi üzerine sektörler arası bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 67-84.
- Alakaşlı, H., Erbek, İ., Koceman, B., & Dağtekin, E. (2022). Öğretmenlerin mantar yönetimi algı düzeylerinin demografik değişkenlere göre incelenmesi. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 9(83), 1134-1147. <http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.3082>
- Alicart, H., Cucurell, D., & Marco-Pallarés, J. (2020). Gossip information increases reward-related oscillatory activity. *NeuroImage*, 210, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2020.116520>
- Aydın, H. (2023). *Mantar yönetimi yaklaşımının sağlık çalışanlarının örgütsel sinizm düzeyine etkisi*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Ayhan, E., & Güvener, H. (2024). Sağlık hizmetlerinde mantar yönetim yaklaşımı, kolektif etkinlik ve rekabetin performansa etkisi. *Sosyoekonomi*, 32(61), 287-306. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2024.03.14>
- Birincioğlu, N., & Tekin, E. (2018). Mantar Yönetim Ölçeği geliştirilmesi üzerine bir çalışma. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 169-185. <https://doi.org/10.20409/berj.2018.98>
- Bora Başara, B., Aygün, A., Özdemir, T. A., Kulali, B., Soyutun Çağlar, İ., Kara, S., ...& Yentür, G. K. (2023). Sağlık istatistikleri yılı. Erişim Tarihi: 15.02.2025, <https://dosyasb.saglik.gov.tr/Eklenti/50207/0/siy2023turkcepdf.pdf>
- Bozkır, A., & Fidan, A. (2021). Spor işletmelerinde mantar yönetim anlayışının çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, 4(3), 18-31.
- Creswell, J. W. (2019). *Nitel araştırmalar için 30 temel beceri*. (Çev.: H. Özcan). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çetin, O. İ. (2021). Mantar yönetim algısının iş tatminine etkisinde yabancılaşmanın aracı rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 398-424. <https://doi.org/10.26466/opus.845473>
- Demir, H., & Kiliç, T. (2023). The relationship of mushroom management and collective justice in health institutions. *International Journal of Healthcare Management*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/20479700.2023.2255422>
- Demirkaya, F. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ve hemşirelik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 10(3), 433-437. <https://doi.org/10.54304/SHYD.2023.21704>
- Dizman, H. (2017). Hastane yönetim bilgi sistemlerini kullanan sağlık kurumlarında personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(IASOS Özel Sayısı-), 85-115.
- Gökçe, O. (2019). *Klasik ve nitel içerik analizi*. Konya: Çizgi Yayınevi.
- Fowler, M. D. (2019). Literature, gossip, lore. *Journal of Christian Nursing*, 36(2), 77. <https://doi.org/10.1097/cnj.0000000000000589>
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78–99. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.78>
- Gunn, B. (1995). The paradigm shift in university management. *International Journal of Educational Management*, 9(1), 28–40. <https://doi.org/10.1108/09513549510146584>
- Günaltay, M. M., Işıkçelik, F., & Durur, F. (2022). Araştırma görevlilerinde mantar yönetim ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Sağlık yönetimi alanında bir araştırma. *Yükseköğretim Dergisi*, 12(2), 307-319. <https://doi.org/10.2399/yod.21.834805>
- Houmanfar, R., & Johnson, R. (2004). Organizational implications of gossip and rumor. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(2-3), 117–138. https://doi.org/10.1300/j075v23n02_07
- Kahya, V., & Ceylan, E. (2019). İş performansını artırmada yeni bir yaklaşım: mantar yönetim. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 6(45), 3773-3781.
- Karadağ, M., Akman, N., & Demir, C. (2013). Hemşirelik hizmetlerinde yönetsel ve örgütsel sorunlar. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 16(1), 16-26.
- Kılıç, T., & Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113.

- Külekci, M. K., Özbozkurt, O. B., & Bahar, E. (2020). The mediating role of mushroom management within the impact of job stress on intention to leave, *Journal of Business Research-Turk*, 12 (1), 361-371. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.848>
- Mar, A. (2011). Mushroom management. Erişim Tarihi: 12.02.2025, <https://management.simplicable.com/management/new/mushroom-management>.
- Mar, A. (2013). 25 Management styles. Erişim Tarihi: 12.02.2025, <https://management.simplicable.com/management/new/25-management-styles>
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel araştırma desen ve uygulama için bir rehber*. (Çev. Ed.: S. Turan). Ankara: Nobel Yayıncılık. (Orijinal yayın tarihi, 2009)
- Michelson, G., & Mouly, S. (2000). Rumour and gossip in organisations: A conceptual study. *Management Decision*, 38(5), 339-346. <https://doi.org/10.1108/00251740010340508>
- Michelson, G., van Iterson, A., & Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences, and controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390 <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>
- Myrvang, N. A., & Sebzeçili, S. İ. (2022). Özel hastanelerde bilgi yönetimi, yetenek yönetimi ve örgütsel öğrenmenin örgütsel performansa etkisi. *Bilim-Teknoloji-Yenilik Ekosistemi Dergisi*, 3(1), 67-81.
- Mumcu, A., & 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. <https://doi.org/10.17153/oguibf.871101>
- Özel, E. T., & Kalfaoğlu, S. (2023). Mantar yönetim yaklaşımı ile işe gömülmürlük ilişkisi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, 45-62. <https://doi.org/10.52642/susbed.1219388>
- Öztürk, İ., & Aras, M. (2021). Mantar yönetim tarzı ve örgütsel dedikodunun bilgi paylaşımına etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 121-134. <https://doi.org/10.31671/doujournal.972991>
- Söyler, S. (2024). Sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısı: sistematik bir literatür taraması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 573-587. <https://doi.org/10.53092/duibfd.1399326>
- Tekin, E., & Özbey, K. Y. (2024). Yükseköğretim kurumlarında mantar yönetim anlayışının bireysel yenilikçiliğe etkisi üzerine bir araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 76-95.
- Waddington, K., & Fletcher, C. (2005). Gossip and emotion in nursing and health-care organizations. *Journal of Health Organization and Management*, 19(4/5), 378-394. <https://doi.org/10.1108/14777260510615404>
- Yalap, O., & Poyraz, Z. Y. (2023). Sağlık çalışanlarının mantar yönetim algılarının demografik özellikler açısından incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(1), 36-55.
- Yorgancıoğlu Tarcan, G., Erigüç, G., Kartal, N., Koca, G. Ş., & 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. <https://doi.org/10.1002/hpm.3102>
- Zou, X., Chen, X., Chen, F., Luo, C., & Liu, H. (2020). The influence of negative workplace gossip on knowledge sharing: Insight from the cognitive dissonance perspective. *Sustainability*, 12(8), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su12083282>