

Görünmeyen Yönetim, Görünen Çöküş: Mantar Yönetim Anlayışının Sessiz İstifa Üzerindeki Yıkıcı Etkisi

Menekşe KILIÇARSLAN¹

Haluk SAK²

Hüda Beysun ATAÇ³

¹ Dr., İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, haluksak@topkapi.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2564-1552

² Dr. İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, meneksekilicarslan@topkapi.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0580-8645

³ İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, hudabeysun@gmail.com, ORCID: 0009-0003-8960-5304

Özet: Bilginin stratejik bir güç unsuru olarak görüldüğü çağdaş yönetim anlayışının aksine, çalışanların bilinçli olarak dezenformasyona maruz bırakılması veya bilgi kanallarından dışlanması "Mantar Yönetimi" (Mushroom Management) olgusunu gündeme taşımıştır. Bu araştırma, çalışanların karar alma süreçlerinden izole edilmesinin, son dönemin popüler iş gücü eğilimi olan Sessiz İstifa (Quiet Quitting) üzerindeki etkisini ve bu sürecin bireylerin psikososyal sağlığı ile iş davranışlarına olan yansımalarını incelemeyi hedeflemektedir. Çalışmanın temel odağını, bu değişkenler arasındaki nedensel bağın Örgütsel Güç Mesafesi (Organizational Power Distance) aracılığıyla nasıl şekillendiğinin analizi oluşturmaktadır.

Güncel literatür incelendiğinde, mantar yönetim modelinin çalışanlarda "değersizlik" hissi uyandırdığı ve bu durumun bireyleri psikolojik bir savunma mekanizması olarak sessiz istifa (asgari çaba ile çalışma) yönelttiği saptanmaktadır (Özdemir, 2025; Birincioğlu & Tekin, 2025). Bilgi mahrumiyeti, sadece iş performansını düşürmekle kalmayıp aynı zamanda iş yeri yalnızlığı ve anksiyete gibi psikososyal sağlık sorunlarını tetiklemekte, bu da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (procrastination, siber aylıklık vb.) artmasına neden olmaktadır (Doğan & Sezgin, 2024; Akça, 2024).

Araştırmanın özgün hipotezi, güç mesafesinin yüksek olduğu hiyerarşik yapılarda mantar yönetiminin yarattığı tahribatın daha derin olacağı yönündedir. Zira katı hiyerarşilerde bilgiye erişim engeli, çalışan tarafından bir "yönetimsel hak" olarak algılanmakta ve bu durum çalışanın örgüte olan bağlılığını kökten sarsmaktadır (Güney & Kaya, 2025). Araştırma tasarımı nicel bir yaklaşım sergilemekte olup, çoklu sektör verileri üzerinden Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) analizi ile teorik modelin doğrulanması planlanmaktadır. Elde edilecek sonuçlar, modern organizasyonlarda şeffaf liderlik ve yatay iletişim ağlarının inşası için kritik ampirik kanıtlar sunacaktır.

Anahtar Kelimeler: Mantar Yönetimi, Sessiz İstifa, Güç Mesafesi, Psikososyal Sağlık, İş Davranışları.

Invisible Management, Visible Collapse: The Destructive Impact of Mushroom Management on Quiet Quitting

Abstract: Contrary to modern management perspectives that view information as a strategic asset, the deliberate exposure of employees to disinformation or their exclusion from information channels has brought the phenomenon of "Mushroom Management" to the forefront. This research aims to examine the impact of isolating employees from decision-making processes on "Quiet Quitting"—a prominent contemporary labor trend—and its subsequent reflections on employees' psychosocial health and work behaviors. The core focus of the study is to analyze how the causal link between these variables is shaped through the mediating role of Organizational Power Distance.

A review of current literature indicates that the mushroom management model evokes a sense of "worthlessness" in employees, leading them toward quiet quitting (working with minimum effort) as a psychological defense mechanism (Özdemir, 2025; Birincioğlu & Tekin, 2025). Information deprivation not only diminishes job performance but also triggers psychosocial health issues such as workplace loneliness and anxiety, resulting in an increase in counterproductive work behaviors like procrastination and cyberloafing (Doğan & Sezgin, 2024; Akça, 2024).

The original hypothesis of the research suggests that the damage caused by mushroom management will be more profound in hierarchical structures where power distance is high. In rigid hierarchies, the barrier to information access is often perceived as a "managerial prerogative," which fundamentally undermines the employee's organizational commitment (Güney & Kaya, 2025). The research design adopts a quantitative approach, aiming to validate the theoretical model through Structural Equation Modeling (SEM) analysis using multi-sectoral data. The findings are expected to provide critical empirical evidence for the construction of transparent leadership and horizontal communication networks in modern organizations.

Keywords: Mushroom Management, Quiet Quitting, Power Distance, Psychosocial Health, Work Behaviors.

1. GİRİŞ

Son dönemde iş dünyasında yaşanan köklü değişimler, birey ile kurum arasındaki psikolojik sözleşmenin doğasını sarsmaktadır. Bu bağlamda literatürde geniş yankı bulan “sessiz istifa” (quiet quitting) kavramı; çalışanın fiziksel olarak görevini sürdürmesine rağmen, zihinsel ve duygusal olarak örgütten kopmasını ifade etmektedir. Bu süreçte çalışanlar, iş tanımlarının dışına çıkmaktan kaçınmakta ve kurumsal gelişime sağladıkları gönüllü katkıları minimize etmektedirler. Dışarıdan bakıldığında istikrarlı bir iş ilişkisi izlenimi verse de bu durum; uzun vadede kurumsal inovasyonu, verimliliği ve sadakati aşındıran “sessiz bir risk” unsuru oluşturmaktadır.

Sessiz istifa, yalnızca bireysel bir motivasyon kaybı olarak değerlendirilmemelidir; zira çalışan tutumları büyük oranda örgütün sunduğu yapısal çevreden beslenmektedir. Özellikle karar mekanizmalarının merkezileştiği, fikir beyan etmenin riskli görüldüğü ve “çalışan sesinin” bastırıldığı yapılarda geri çekilme davranışları daha belirgin hale gelmektedir (Morrison, 2014). Benzer şekilde, kuruma karşı geliştirilen sinik tutumlar da bu davranışsal kopuşun en önemli tetikleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Türkiye’deki yönetim yazınında son yıllarda dikkat çeken mantar yönetim (mushroom management) anlayışı, sessiz istifayı tetikleyen temel dinamikleri anlamlandırmak adına kritik bir perspektif sunmaktadır. Şeffaflıktan uzak, bilgi paylaşımının kısıtlı olduğu ve çalışanların süreçlerin dışında tutulduğu bu yaklaşımda —tıpkı karanlıkta bırakılan mantarlar gibi— çalışanlar örgütsel gerçekliklerden izole edilmektedir (Kılıç ve Olgun, 2017). Literatürdeki çalışmalar; mantar yönetimin örgütsel bağlılığı zayıflattığını (Günaltay vd., 2022), kurumsal kimlik algısına zarar verdiğini (Fettahlioğlu ve Erdoğan, 2024) ve çalışanlarda şüphecilik ile sinizmi körüklediğini (Mumcu ve Aras, 2021) ortaya koymaktadır.

Mantar yönetimin en yıkıcı etkisi, stratejik bilgi saklama pratikleri üzerinden belirginleşmektedir. Bilginin bir güç unsuru olarak gizlenmesi, güven ortamını sarsmakta ve kolektif çalışma disiplini bozmaktadır (Connelly vd., 2012). Psikolojik güvenliğin olmadığı, bilgi akışının kesildiği bir ortamda çalışanlar; öğrenme ve inisiyatif alma sorumluluğundan kaçınarak kendilerini koruma altına alırlar (Edmondson, 1999). Bu düşük performans ve sınırlı sorumluluk tercihi, sessiz istifa karakteristیک özellikleriyle doğrudan örtüşmektedir.

Bu ilişkiyi derinleştiren bir diğer yapısal değişken ise örgütsel güç mesafesidir. Hiyerarşinin ve statü farklarının çalışanlar tarafından ne ölçüde kanıksandığını ifade eden güç mesafesi (Kirkman, Lowe ve Gibson, 2006), şeffaf olmayan yönetim tarzlarının meşrulaşmasına zemin hazırlayabilir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar, üst yönetim kararlarını sorgulamama ve eleştirel görüşlerini saklama eğilimindedir (Yıldız ve Arısoy, 2018; Çolak, Yorulmaz ve Altinkurt, 2022). Bu durum, mantar yönetim uygulamalarının yarattığı olumsuz etkilerin fark edilmesini zorlaştırırken, sessiz istifa sürecini daha “görünmez” bir boyuta taşımaktadır.

Yazın incelendiğinde; liderlik tarzları ve negatif iş ikliminin sessiz istifa üzerindeki etkilerine dair çeşitli çalışmaların (Altıntaş, 2024; Örcü ve Hasırcı, 2024) varlığı görülse de mantar yönetim ile sessiz istifa arasındaki doğrudan etkileşim henüz yeterince odaklanılmamış bir alandır. Bu çalışma, söz konusu iki olgu arasındaki teorik boşluğu doldurmayı ve bu etkileşimde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici (moderator) rolünü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Elde edilecek bulguların, modern organizasyonlarda yaşanan içsel çözümleri anlamlandırmak adına hem mantar yönetim hem de sessiz istifa literatürüne bütüncül bir katkı sunması hedeflenmektedir.

2. MANTAR YÖNETİM ANLAYIŞI

Modern yönetim literatüründe, örgütsel etkinliğin temel anahtarı olarak görülen şeffaf iletişim ve katılımcı yönetim anlayışına zıt bir model teşkil eden mantar yönetim yaklaşımı, günümüz organizasyonlarında karşılaşılan en kritik sorunlardan biridir. Temel olarak çalışanların kurumsal bilgi akışından dışlandığı, karar alma mekanizmalarının merkezileştirildiği ve yönetsel süreçlerin kapalı kapılar ardında yürütüldüğü bu model; adını mantarların karanlıkta, gübreli bir ortamda ve dış dünyadan izole şekilde yetiştirme biçiminden almaktadır. Kılıç ve Olgun (2017), bu metaforik kavramı örgütsel davranış bağlamında sistematik hale getirerek, personelin “bilinçli olarak karanlıkta bırakıldığı” bir yönetsel yapıyı tanımlamışlardır. Bu yapı içerisinde bilgi, tüm örgüte yayılan kolektif bir değerden ziyade, yöneticiler tarafından elde tutulan ve alt kademeleri kontrol etmek amacıyla kullanılan bir tahakküm aracına dönüşmektedir. Bilgiden yoksun bırakılan çalışanlar, kurumun stratejik hedeflerinden ve gelecek projeksiyonlarından habersiz, yalnızca kendilerine dikte edilen sınırlı görevleri yerine getiren pasif uygulayıcılar haline gelmektedir.

Mantar yönetimi, örgütsel psikoloji açısından yalnızca bir yönetim stili değil, aynı zamanda çalışanların kurumsal algılarını kökten değiştiren negatif bir iklim unsurudur. Kılıç ve Olgun (2017) tarafından geliştirilen ölçek çalışmaları, bu yaklaşımın ölçülebilir boyutlarını ortaya koyarken; Söyler (2024) gibi araştırmacıların sağlık sektörü

gibi dinamik yapılar üzerindeki incelemeleri, bu algının yaygınlığını ve yıkıcı etkilerini somutlaştırmıştır. Yaklaşımın temelini oluşturan bilgi gizliliği, Connelly ve ark. (2012) tarafından kavramsallaştırılan "bilgi saklama" davranışıyla doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin verileri stratejik bir koz olarak saklaması, çalışanlarda kurumun kendilerine değer vermediği algısını pekiştirerek, birey ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmeyi zayıflatmaktadır. Bu süreçte ortaya çıkan katılım kısıtlaması, Morrison'un (2014) vurguladığı gibi çalışanların fikirlerini beyan etmekten vazgeçtiği bir "sessizlik sarmalına" yol açmaktadır. Örgütsel süreçlerin belirsizliği ve şeffaflık eksikliği ise Edmondson'un (1999) üzerinde durduğu psikolojik güvenliği ortadan kaldırarak, personelin hata yapma korkusuyla inisiyatif almaktan kaçındığı bir durgunluk dönemi başlatmaktadır.

Türkiye merkezli ampirik araştırmalar, mantar yönetiminin yarattığı bu tahribatın çalışan tutumları üzerindeki yansımalarını açıkça göstermektedir. Günaltay, Işıkelik ve Durur (2022) tarafından araştırma görevlileri üzerinde yapılan çalışma, mantar yönetim algısı yükseldikçe personelin örgütsel bağlılık düzeylerinde ciddi düşüşler yaşandığını saptamıştır. Benzer şekilde Fettahlıoğlu ve Erdoğan (2024), bu yönetim tarzının çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görme yetisini zayıflattığını, yani örgütsel kimlik duygusunu aşındırdığını ifade etmiştir. Özellikle Mumcu ve Aras (2021) tarafından vurgulanan örgütsel sinizm ilişkisi, bu tablonun en riskli boyutlarından birini oluşturmaktadır. Mantar yönetimi altındaki çalışanlar, yönetimin niyetlerinden şüphe duymaya başlamakta ve bu noktada "etkileşimsel adalet" algısının bozulması, çalışanın kuruma karşı duyduğu öfke ve güvensizliği tetiklemektedir. Dean ve ark. (1998) tarafından kuramsallaştırılan sinizm yaklaşımıyla birleştiğinde, mantar yönetiminin çalışanları kurumdan duygusal ve zihinsel olarak koparan bir katalizör işlevi gördüğü anlaşılmaktadır.

Mantar yönetiminin performans ve adalet üzerindeki etkileri, kolektif bir verimsizlik döngüsü yaratmaktadır. Demir (2022) tarafından yapılan analizler, yönetim tarzının kolektif adalet algısını tahrip ettiğini ve çalışanların kurum içindeki dağıtım ve süreçlere olan inancını sarstığını göstermektedir. Performans boyutunda ise Ayhan ve Güvener (2024), sınırlı bilgi paylaşımının bireylerin ve takımların "kolektif etkinlik" algısını düşürdüğünü, bunun da örgütsel çıktıları dolaylı yoldan aşağı çektiğini kanıtlamıştır. Bilginin hiyerarşik bir filtrelemeye tabi tutulması, inovasyonu engellemekte ve örgütsel öğrenme süreçlerini durma noktasına getirmektedir.

Son olarak, bu yönetsel yapının kültürel kodlarla olan etkileşimi göz ardı edilmemelidir. Kirkman, Lowe ve Gibson (2006) ile Hofstede'nin kültürel değerler çerçevesine dayanan çalışmalar, yüksek güç mesafesine sahip kültürlerde hiyerarşik ve kapalı yönetim modellerinin daha kolay içselleştirildiğini ortaya koymaktadır. Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar (Yıldız ve Arısoy, 2018; Çolak ve ark., 2022; Bakkalbaşı ve Yiğit, 2025) da göstermektedir ki; güç mesafesi algısının yüksek olduğu iklimlerde, yöneticilerin bilgiyi merkezileştirmesi ve çalışanların katılımını sınırlaması "olağan" bir durum gibi karşılanabilmektedir. Ancak bu kültürel yatkınlığa rağmen, mantar yönetimi uzun vadede çalışanların yaratıcılığını öldürmekte, sessizliği bir norm haline getirmekte ve örgütsel sürdürülebilirliği temelinden sarsmaktadır. Dolayısıyla mantar yönetimi, yalnızca bir tercih değil, modern yönetim anlayışının önündeki en büyük engellerden biri olarak bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalı ve çözüm yolları geliştirilmelidir.

3. SESSİZ İSTİFA

Modern çalışma hayatında, özellikle küresel pandemi sonrası dönemde ortaya çıkan ve "Büyük İstifa" (Great Resignation) süreciyle ivme kazanan en dikkat çekici kavramlardan biri sessiz istifa (quiet quitting) olmuştur. Sessiz istifa; çalışanın örgütle olan resmi iş bağına koparmamasına rağmen, psikolojik ve davranışsal düzeyde kurumsal amaçlardan geri çekilmesi, iş tanımında yer alan asgari performans düzeyiyle yetinmesi ve kuruma sağladığı gönüllü katkıları minimize etmesi olarak tanımlanmaktadır. Formica ve Sfodera (2022), bu durumu çalışanların iş hayatına bakış açısındaki köklü bir paradigma değişiminin yansıması olarak değerlendirmektedir. Bu perspektife göre sessiz istifa, yalnızca bireysel bir motivasyon kaybı değil, aynı zamanda çalışma ortamındaki değer yargılarının ve beklentilerin dönüşümüyle şekillenen örgütsel bir tepki biçimidir.

Türkiye'deki akademik yazında bu kavramı örgütsel geri çekilme eğilimleri çerçevesinde ele alan Yılmaz (2024), sessiz istifanın; örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve düşük bağlılık gibi unsurlarla organik bir bağ içerisinde olduğunu ifade etmektedir. Sessiz istifa sürecindeki çalışan, doğrudan istifa edip kurumundan ayrılmak yerine, kuruma olan duygusal aidiyetini bilinçli bir şekilde azaltmakta ve "ekstra rol davranışlarından" (extra-role behaviors) kaçınmaktadır. Bu yönüyle sessiz istifa, açık ve doğrudan bir çatışma yaratmayan, ancak uzun vadede örgütsel verimliliği, inovasyon kapasitesini ve kurumsal sadakati içten içe aşındıran sinsi bir pasif geri çekilme türü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sessiz istifanın kuramsal temelleri, büyük ölçüde çalışan sesi ve örgütsel sessizlik literatürüne dayanmaktadır. Morrison (2014), çalışanların endişelerini ve önerilerini dile getirme eğilimlerinin örgütsel iklim tarafından şekillendirildiğini; hiyerarşik baskı, güvensizlik ve olası olumsuz sonuçlardan duyulan korkunun sessizliği bir norm haline getirdiğini vurgulamaktadır. Bu sessizlik sarmalı, zamanla çalışanın örgütsel süreçlere katılım şevkini kırmakta ve bireyi sadece verilen görevle sınırlı kalan bir performans düzeyine hapsedmektedir. Bu bağlamda sessiz istifa, örgütsel sessizliğin salt bir suskunluk halinden çıkıp, davranışsal bir kopuşa dönüştüğü bir uç nokta olarak görülebilir.

Öte yandan örgütsel sinizm, sessiz istifa davranışını tetikleyen en güçlü tutumsal öncüllerden biridir. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998) tarafından kurumsallaştırılan sinizm yaklaşımına göre; yönetim uygulamalarının haksız, adaletsiz veya samimiyetsiz olarak algılanması, çalışanın örgüte duyduğu güveni temelden sarsmaktadır. Kurumuna karşı sinik tutumlar geliştiren bir birey, gönüllü katkı sağlama isteğini yitirmekte ve kurumsal başarının bir parçası olma arzusundan vazgeçmektedir. Bu durum, örgüt kültürü ve liderlik tarzlarıyla da doğrudan ilişkilidir. Örücu ve Hasırcı (2024), hiyerarşik yapıların baskın olduğu ve lider-üye etkileşiminin zayıf kaldığı ortamlarda sessiz istifanın daha sık gözlemlendiğini ortaya koymuştur. Altıntaş (2024) ise olumsuz çalışma koşulları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide sessiz istifanın kilit bir "aracı" rol üstlendiğini belirterek; kötü yönetilen örgütsel deneyimlerin doğrudan istifadan önce psikolojik bir çekilme evresinden geçtiğini kanıtlamıştır.

Sessiz istifa davranışının şekillenmesinde kültürel kodlar ve toplumsal değerlerin etkisi de yadsınamaz bir gerçektir. Kirkman, Lowe ve Gibson'ın (2006) Hofstede'nin kültürel boyutlarına dayanan analizleri, yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda hiyerarşik mesafenin korunmasının bir norm olduğunu ve astların üstlerine karşı ses çıkarma eğilimlerinin düşük olduğunu göstermektedir. Güç mesafesinin örgütsel sonuçları üzerine yapılan yerel çalışmalar (Yıldız ve Arısoy, 2018; Çolak ve ark., 2022; Bakkalbaşı ve Yiğit, 2025), bu tür mesafeli iklimlerin çalışanın bağımsızlığını kısıtladığını doğrulamaktadır. Bu tip ortamlarda çalışanlar, seslerini yükseltmek veya açıkça çatışmak yerine, daha güvenli bir liman olarak gördükleri pasif geri çekilmeyi ve dolayısıyla sessiz istifayı tercih etmektedirler.

Sonuç olarak sessiz istifa; örgütsel sessizlik, sinizm, hiyerarşik katılık ve yüksek güç mesafesi gibi değişkenlerin kesişim noktasında yer alan, çok boyutlu ve yapısal bir fenomendir. Resmi iş ilişkisi sürse dahi psikolojik bağın kopmasıyla karakterize edilen bu davranış, örgütsel sürdürülebilirlik ve beşeri sermaye yönetimi açısından ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Bu nedenle sessiz istifayı yalnızca bireysel bir performans düşüklüğü olarak görmek yerine; onu yönetim tarzının, kurumsal adaletin ve örgüt kültürünün bir aynası olarak değerlendirmek, çözüm odaklı stratejiler geliştirmek adına elzemdir.

4. ÖRGÜTSEL BİLGİ ASİMETRİSİ: BİLGİ SAKLAMA, PSİKOLOJİK GÜVENLİK VE SESSİZLİĞİN DİNAMİKLERİ

Mantar yönetim modelinin ayırt edici özelliklerinden biri, kurumsal bilginin hiyerarşik kanallar aracılığıyla sistematik biçimde sınırlandırılmasıdır. Bu yönetim anlayışında çalışanlara yalnızca teknik görevlerini yerine getirmeleri için gerekli olan bilgi sunulmakta; buna karşılık stratejik karar süreçleri ve örgütün genel yönelimine ilişkin bilgiler üst yönetim düzeyinde tutulmaktadır (Kılıç & Olgun, 2017). Yukarıdan aşağıya doğru kontrollü biçimde işleyen bu sınırlı bilgi akışı, örgüt içinde belirgin bir bilgi asimetrisi yaratmakta ve çalışanların süreçlere katılım ve katkı imkanlarını ciddi biçimde daraltmaktadır.

Örgütsel davranış literatüründe bilgi saklama kavramı, Catherine E. Connelly ve arkadaşları (2012) tarafından stratejik bir davranış olarak ele alınmış ve talep edilen bilginin kasıtlı biçimde paylaşılmamasının kişiler arası güveni zedelediği ortaya konmuştur. Mantar yönetim bağlamında ise bilgi saklama, bireysel yönetsel bir tercih olmaktan çıkarak kurumsal bir uygulamaya dönüşmektedir. Bu durum çalışanlar arasında sürekli bir belirsizlik algısı yaratmakta ve güvensizlik temelli bir örgüt ikliminin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Şeffaflığın düşük olması, çalışanların yürütülen faaliyetlerin arka planını anlamasını güçleştirmekte; böylece örgütsel hedeflerle bireysel amaçlar arasındaki bağ zayıflamaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilen çalışmalar da bilgi kısıtlılığının örgütsel kimlik ve bağlılık üzerinde olumsuz etkiler doğurduğunu göstermektedir (Fettahlıoğlu & Erdoğan, 2024; Günaltay vd., 2022).

Bilgi kısıtlılığının en önemli psikolojik sonuçlarından biri psikolojik güvenliğin aşınmasıdır. Amy Edmondson (1999) psikolojik güvenliği, bireylerin hata yapma, soru sorma ya da görüş bildirme durumlarında olumsuz bir yaptırımla karşılaşmayacaklarına dair paylaşılan inanç olarak tanımlamaktadır. Bilginin bir kontrol aracı olarak kullanıldığı kapalı sistemlerde çalışanlar, fikirlerini açıklamamanın riskli olabileceğini düşünebilir ve kendilerini korumaya yönelik davranışlar geliştirebilirler. Bu çerçevede mantar yönetim ile psikolojik güvenlik arasında güçlü bir ilişki

bulunmaktadır: Bilgiye erişimin sınırlandırılması, çalışanın katkısının değersizleştirildiği algısını doğurmakta ve Elizabeth W. Morrison'ın (2014) vurguladığı üzere sessizlik rasyonel bir korunma stratejisine dönüşebilmektedir.

Bununla birlikte, bilginin sistematik biçimde saklanması örgütsel sinizmi de beslemektedir. James W. Dean, Jr. ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmi örgütün dürüstlüğüne ve adaletine yönelik inanç kaybı olarak tanımlamaktadır. Türkiye bağlamında yapılan bir araştırma ise mantar yönetim algısının etkileşimsel adalet algısını zedeleyerek örgütsel şüpheciliği artırdığını ortaya koymuştur (Mumcu & Aras, 2021). Bilgi saklama uygulamaları, yönetimin niyetlerine dair kuşkuları artırmakta ve adaletsizlik algısını güçlendirerek psikolojik güvenliği dolaylı biçimde zayıflatmaktadır.

Sonuç olarak mantar yönetim anlayışı, bilgi saklamayı kurumsal bir norm haline getirerek çalışanların psikolojik güvenlik alanını daraltan bir yapı ortaya koymaktadır. Psikolojik güvenliğin zedelenmesi, çalışanların ses davranışını azaltmakta, örgütsel öğrenme süreçlerini sekteye uğratmakta ve zamanla içsel bir geri çekilme sürecini başlatmaktadır. Bu nedenle bilgi saklama ve psikolojik güvenlik, mantar yönetimden sessiz istifaya uzanan nedensel zincirin temel ara halkaları olarak değerlendirilebilir.

5. PSİKOLOJİK ARA MEKANİZMA: PSİKOLOJİK GÜVENLİĞİN ZEDELENMESİ

Mantar yönetim anlayışının çalışan davranışları üzerindeki tahrip edici etkilerini kavrayabilmek için, kurumsal uygulamalar ile bireysel tepkiler arasındaki etkileşimi şekillendiren psikolojik ara süreçlerin deşifre edilmesi gerekmektedir. Bu noktada psikolojik güvenlik, mantar yönetim uygulamalarının nasıl olup da sessiz istifa gibi pasif bir geri çekilme davranışına dönüştüğünü açıklayan temel bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Amy Edmondson (1999) tarafından kavramsallaştırılan psikolojik güvenlik; bireylerin iş ortamında fikirlerini beyan ederken, soru sorarken ya da bir hata ile karşılaştıklarında cezalandırılmayacaklarına veya dışlanmayacaklarına dair hissettikleri ortak inanç iklimidir. Öğrenen organizasyonların ve açık iletişimin temel taşı olan bu güven ortamı, mantar yönetiminin karakteristik özellikleri olan sistematik bilgi kısıtlaması ve kapalı karar alma süreçleriyle (Kılıç ve Olgun, 2017) taban tabana zıtlık göstermektedir. Bilginin hiyerarşik bir kontrol aracı olarak kullanıldığı bu yapılarda çalışanlar, kendilerini "görünmez risklerin" hakim olduğu bir belirsizlik ortamında bulmaktadır. Bu durum, bireyin örgüt içindeki hareket alanını daraltarak psikolojik güvenliğin hızla zayıflamasına neden olmaktadır.

Psikolojik güvenliğin erozyona uğraması, kendini ilk etapta "çalışan sesi" (employee voice) davranışlarındaki radikal düşüşle göstermektedir. Elizabeth W. Morrison (2014), çalışan sessizliğinin rastlantısal bir suskunluktan ziyade, riskten kaçınma motivasyonu ile şekillenen bilinçli bir strateji olduğunu vurgulamaktadır. Katkılarının önemsenmeyeceğini veya olumsuz değerlendirileceğini düşünen çalışanlar, mantar yönetim tarzının bir dayatması olarak "konuşmamayı" en güvenli uyum stratejisi olarak benimsemektedir. Bu sessizlik sarmalı, özellikle Geert Hofstede'nin tanımladığı yüksek güç mesafesi kültürlerinde daha da derinleşmektedir (Kirkman, Lowe ve Gibson, 2006). Türkiye bağlamındaki araştırmalar (Yıldız ve Arısoy, 2018; Çolak vd., 2022), hiyerarşik mesafenin ve otoriter yapıların zaten kısıtlı olan çalışan özerkliğini daha da daralttığını ve psikolojik güvenliği tamamen ortadan kaldırdığını ortaya koymaktadır.

Güvenlik hissinin kaybı, beraberinde derin bir tutumsal kopuşu da getirmektedir. James W. Dean ve ark. (1998) tarafından tanımlanan örgütsel sinizm; örgütün dürüstlüğüne olan inancın yitirilmesi ve kuruma karşı geliştirilen negatif duygularla karakterize edilir. Türkiye'deki ampirik bulgular (Mumcu ve Aras, 2021; Demir, 2022), mantar yönetiminin adalet algısını zedeleyerek şüpheciliği artırdığını ve çalışanların kurumsal bağlılıklarını zayıflattığını göstermektedir. Birey, emeğinin ve fikrinin değer görmediği bir iklimde kendisini örgütün bir parçası olarak tanımlamakta güçlük çekmekte; bu durum Fettahioğlu ve Erdoğan'ın (2024) işaret ettiği örgütsel kimlik kaybına yol açmaktadır.

Sonuç olarak psikolojik güvenlik, mantar yönetiminin yapısal bozuklukları ile sessiz istifanın davranışsal sonuçları arasında hayati bir köprü görevi görmektedir. Bilgi kısıtlaması, düşük katılım ve yüksek güç mesafesi gibi faktörlerin birleşik etkisi, çalışanın önce sesini kısmasına, ardından kurumsal kimliğinden kopmasına ve nihayetinde "sessiz istifa" olarak tanımlanan içsel bir geri çekilme yaşamasına neden olmaktadır. Bu çerçevede psikolojik güvenliğin tesisi, yalnızca bir yönetim tercihi değil, sessiz istifa sarmalından çıkış için zorunlu bir stratejik gerekliliktir.

6. DAVRANIŞSAL TEPKİ: ÇALIŞAN SESSİZLİĞİ VE SINİZM

Mantar yönetim stratejisinin beraberinde getirdiği enformasyon kısıtları ve buna bağlı gelişen psikolojik güvenlik erozyonu, çalışan düzeyinde belirli savunma mekanizmalarını ve davranışsal kalıpları tetiklemektedir. Bu sürecin en somut yansımaları, personelin kurumsal meselelerde sessiz kalması ve örgüte karşı sinik bir tutum geliştirmesidir. Yapısal engeller ve kapalı iletişim kanalları, çalışanları açık bir itiraz yerine pasif bir geri çekilme stratejisine yöneltmektedir.

Örgütsel sessizlik, personelin kurumla ilgili kritik darboğazlar, iyileştirme potansiyelleri veya aksaklıklar hakkında bilinçli bir biçimde suskunluğu tercih etmesi olarak nitelendirilmektedir. Elizabeth W. Morrison (2014), çalışan sesinin organizasyonel gelişim için hayati bir fonksiyon olduğunu vurgularken; risk algısının yüksek olduğu iklimlerde sessizliğin birey için rasyonel bir korunma yöntemine dönüştüğünü ifade eder. Mantar yönetim modelindeki bilgi asimetrisi ve kapalı karar mekanizmaları, çalışanlarda "ne söylenirse söylensin hiçbir şeyin değişmeyeceği" inancını pekiştirmekte; bu durum öneri geliştirme ve eleştirel katkı sağlama motivasyonunu bütünüyle ortadan kaldırmaktadır.

Psikolojik güvenliğin tahrip edildiği çalışma ortamlarında suskunluk, sadece pasif bir tutum değil, bireyin profesyonel varlığını koruma çabasıdır. Amy Edmondson (1999), karşılıklı güvenin bulunmadığı ekiplerde bireylerin potansiyel hatalardan kaçınmak için kendilerini sansürediklerini ve fikirlerini paylaşmaktan geri durduklarını ortaya koymuştur. Bu bağlamda mantar yönetimi, çalışanların risk alma iştahını kapatarak kurumsal gelişime sundukları görünür katkıları minimuma indirmektedir.

Sessizlik sarmalının kronikleşmesi, uzun vadede personelin örgüte karşı duyduğu inanç kaybını, yani örgütsel sinizmi tetiklemektedir. James W. Dean ve arkadaşları (1998), sinizmi; kurumun dürüstlük ve adalet ilkelerine olan bağlılığına dair derin bir kuşku ile karakterize edilen negatif bir tutum olarak tanımlar. Mantar yönetimine özgü bilgi saklama ve şeffaflık eksikliği, yöneticilerin ajandalarına dair güvensizliği besler. Çalışan, yönetimin resmi söylemleri ile gerçek uygulamaları arasındaki uçurumu fark ettiğinde, kuruma karşı alaycı ve mesafeli bir bakış açısı geliştirmeye başlar.

Catherine E. Connelly ve ekibinin (2012) araştırmaları, kasti bilgi saklama davranışının kurum içi güven bağlarını temelinden sarstığını kanıtlamaktadır. Bilginin bir güç unsuru olarak tekelleştirilmesi, yalnızca iletişimi koparmakla kalmaz, aynı zamanda kolektif bir memnuniyetsizlik ikliminin oluşmasına zemin hazırlar. Türkiye merkezli akademik çalışmalar da mantar yönetim algısının; etkileşimsel adalet algısını bozarak örgütsel şüphecililiği artırdığını doğrulamaktadır (Mumcu ve Aras, 2021; Demir, 2022). Bu sonuçlar, sessizlik ve sinizmin bireysel karakter özelliklerinden ziyade, doğrudan hatalı yönetim tercihlerinin birer çıktısı olduğunu kanıtlar niteliktedir.

Sonuç itibarıyla mantar yönetim tarzı, personelin önce kurumsal meselelerdeki sesini kısmakta, ardından örgüte karşı zihinsel ve duygusal bir mesafe inşa etmektedir. Başlangıçta bir savunma refleksi olarak ortaya çıkan sessizlik, zamanla yerini köklü bir sinizme bırakarak personelin kuruma sağladığı gönüllü katkıları ortadan kaldırır. Bu davranışsal dönüşüm, sessiz istifa sürecinin en bariz habercisi ve yapı taşıdır.

7. NİHAİ AŞAMA: SESSİZ İSTİFA VE GÖNÜLLÜ KATKININ AZALMASI

Mantar yönetim anlayışının doğasında bulunan bilgi kısıtlaması, zaman içinde yalnızca iletişimsel bir sorun olmaktan çıkmakta; psikolojik güvenliğin zayıflaması, çalışan sessizliği ve örgütsel aidiyetin aşınması gibi çok katmanlı sonuçlar üretmektedir. Bu sürecin nihai ve en görünür çıktısı ise sessiz istifa davranışdır. Sessiz istifa, çalışanın kurumdan fiziksel olarak ayrılmaksızın, duygusal ve bilişsel düzeyde geri çekilmesi; görev tanımının ötesine geçen tüm gönüllü katkıları bilinçli biçimde sonlandırması şeklinde ortaya çıkmaktadır.

Son yıllarda çalışma yaşamında yaşanan bağlılık krizleri, sessiz istifa kavramını merkezi bir tartışma alanı haline getirmiştir. Formica ve Sfodera (2022), "Büyük İstifa" ve "Sessiz İstifa" olgularını çalışanların işten beklentilerindeki dönüşüm bağlamında ele almakta ve bireylerin örgütsel talepler karşısında sınır koyma eğilimi geliştirdiklerini vurgulamaktadır. Bu bağlamda sessiz istifa, açık bir çatışma ya da ani ayrılıktan ziyade, düşük yoğunluklu fakat süreklilik gösteren bir psikolojik geri çekilme biçimi olarak değerlendirilmektedir.

Türkiye literatüründe de benzer biçimde sessiz istifa, örgütsel yapı ve yönetim tarzlarıyla ilişkili bir sonuç olarak incelenmektedir. Yılmaz (2024), bu davranışı örgütsel bağlılığın belirgin biçimde azalması ve isteğe bağlı katkıların geri çekilmesi ile ilişkilendirmektedir. Örcü ve Hasırcı (2024) ise hiyerarşik kültürün ve zayıf lider-üye etkileşiminin çalışanların sessiz istifa eğilimlerini artırdığını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, kapalı ve yukarıdan aşağıya işleyen yönetim modellerinin çalışanlarda psikolojik yabancılaşma yarattığını göstermektedir.

Mantar yönetim yaklaşımı, sınırlı bilgi paylaşımı ve düşük katılım ortamı nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da adlandırılan gönüllü katkı biçimlerini zayıflatmaktadır. Gönüllü katkı, çalışanın resmi sorumluluklarının ötesinde sergilediği ve örgüte değer katan davranışları ifade eder. Ancak güven ortamının zedelendiği ve adalet algısının sarsıldığı yapılarda bu tür davranışların sürdürülebilirliği ciddi biçimde azalmaktadır. Edmondson (1999), psikolojik güvenliğin öğrenme ve katkı davranışları için temel bir ön koşul olduğunu belirtmekte; güven eksikliğinin bireylerin risk alarak fikir üretmesini ve katkı sağlamasını engellediğini ortaya koymaktadır.

Örgütsel sinizmin yükselmesi de bu geri çekilme sürecini hızlandıran önemli bir faktördür. Dean, Brandes ve Dharwadkar (1998), sinizmi örgütün dürüstlüğüne ve samimiyetine yönelik inanç kaybı olarak tanımlamakta ve bunun davranışsal geri çekilmeye yol açabileceğini belirtmektedir. Sinik çalışanlar, çoğu zaman yalnızca zorunlu görevleri yerine getirmeyi tercih etmekte ve örgütsel gelişime yönelik gönüllü çaba göstermemektedir. Altıntaş (2024) da olumsuz örgütsel dinamiklerin çalışan davranışları üzerindeki etkisinde sessiz istifanın aracı rol oynadığını belirterek, bu sürecin sistematik bir tepki biçimi olduğunu göstermektedir.

Bunun yanında, mantar yönetimin örgütsel bağlılığı zayıflattığı (Günaltay vd., 2022) ve örgütsel kimlik algısını aşındırdığı (Fettahlıoğlu & Erdoğan, 2024) bulguları, sessiz istifanın psikolojik temelini güçlendirmektedir. Demir (2022) tarafından ortaya konan adalet algısındaki bozulma da çalışanın örgüte kurduğu gönüllü bağların kopmasına zemin hazırlamaktadır. Adalet, güven ve kimlik boyutlarındaki bu aşınma, çalışanın örgüte yönelik yatırımını azaltmasına neden olmaktadır.

Sonuç olarak sessiz istifa, mantar yönetim anlayışının ürettiği yapısal ve psikolojik sorunların davranışsal bir çıktısı olarak değerlendirilebilir. Bilgi kısıtlamasıyla başlayan süreç; güven kaybı, sessizlik ve sinizm üzerinden ilerleyerek gönüllü katkının geri çekilmesine dönüşmektedir. Bu aşamada çalışan örgütte kalmaya devam etmekte; ancak katkı düzeyini asgari seviyeye indirerek yalnızca temel sorumluluklarını yerine getirmektedir. Böylece görünürde istikrarlı bir çalışma ilişkisi sürerken, örgütsel performans ve bağlılık düzeyinde belirgin bir gerileme yaşanmaktadır.

8. KÜLTÜREL VE GÜÇ MESAFESİ BOYUTU

Mantar yönetimi yaklaşımının örgütsel sonuçlarını yalnızca yönetim teknikleri ya da bireysel psikolojik tepkiler üzerinden değerlendirmek, olgunun bütünü kavramak açısından yetersiz kalmaktadır. Bu modelin etkilerini derinlemesine anlayabilmek için içinde şekillendiği kültürel bağlamın, özellikle de güç mesafesi algısının dikkate alınması gerekmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kurumsal yapılarda ast-üst arasındaki mesafenin doğal ve sorgulanamaz kabul edilmesi, bilgi akışının tek yönlü ve denetim temelli bir biçimde gerçekleşmesini olağanlaştırır. Bu durum, bilgiye erişimin sınırlandırıldığı ve karar süreçlerinin dar bir yönetici grubunda toplandığı mantar yönetimi uygulamalarının örgüt içinde kolayca kök salmasına imkân tanır.

Hiyerarşik katılığın belirgin olduğu organizasyonlarda çalışanların karar alma mekanizmalarına gerçek anlamda katılımı sınırlıdır; katılımcılık çoğu zaman biçimsel bir unsur olarak kalır. Özücü ve Hasırcı'nın (2024) lider-üye etkileşimine ilişkin bulguları, bu tür yapılarda çalışanların kendilerini örgütsel bütünün aktif bir parçası olarak değil, merkezden uzaklaştırılmış konumda algıladıklarını ortaya koymaktadır. Yılmaz'ın (2024) örgütsel bağlılıktaki gerilemeyi yapısal iletişim eksiklikleriyle ilişkilendiren değerlendirmesi de bu çerçeveyi desteklemektedir. Dolayısıyla güç mesafesinin yüksek olduğu iklimlerde mantar yönetimi, istisnai bir uygulama olmaktan çıkıp kültürel olarak kanıksanmış bir işleyiş biçimine dönüşebilmektedir.

Bu kültürel yapı, psikolojik güvenliğin zayıflamasını hızlandıran bir arka plan oluşturur. Amy Edmondson'ın (1999) psikolojik güvenlik yaklaşımı, çalışanların fikirlerini dile getirebilmesi ve hata yapma riskini üstlenebilmesi için güven temelli bir ortamın gerekliliğini vurgular. Ancak otoriteye mesafenin yüksek olduğu ortamlarda yöneticilere soru yöneltmek ya da farklı görüş bildirmek, birey açısından riskli bir davranış olarak algılanabilir. Bilginin bilinçli biçimde sınırlandırıldığı sistemlerle birleştiğinde bu durum, çalışan sessizliğini bireysel tercihten çok yapısal bir zorunluluğa dönüştürür.

Örgütsel sinizm de bu kültürel zeminde güç kazanmaktadır. Dean ve arkadaşlarının (1998) tanımladığı sinizm, kurumun dürüstlüğüne ve tutarlılığına ilişkin inanç kaybıyla ilişkilidir. Güç mesafesinin yüksek olduğu ortamlarda hesap verebilirliğin sınırlı olması ve şeffaflığın zayıflaması, bu inanç kaybını hızlandırabilir. Altıntaş'ın (2024) sessiz istifayı sistematik bir savunma biçimi olarak değerlendirmesi, çalışanların açık çatışma yerine geri çekilmeyi tercih ettiklerini göstermektedir. Böylece birey, görünürde kuruma uyum sağlamaya devam ederken, içsel düzeyde örgütten mesafe koymaktadır.

Mantar yönetiminin örgütsel kimlik ve aidiyet üzerindeki aşındırıcı etkisi de kültürel bağlamla birlikte daha kalıcı hale gelmektedir. Günaltay ve arkadaşları (2022) bağlılıktaki düşüşü karşılıklılık ilkesinin zayıflamasıyla ilişkilendirirken; Fettahlıoğlu ve Erdoğan (2024) örgütsel kimlikte meydana gelen kırılmaların uzun vadeli sonuçlarına dikkat çekmektedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda memnuniyetsizlik açık biçimde ifade edilmediği için, yabancılaşma süreci sessiz fakat derin bir şekilde ilerlemektedir.

Sonuç olarak güç mesafesi ve kültürel değerler, mantar yönetimi modelinin olumsuz etkilerini yoğunlaştıran bir çarpan etkisi yaratmaktadır. Şeffaflığın ve katılımın sınırlı olduğu bu ortamda bilgi kısıtlaması, psikolojik güvenlik kaybı ve çalışan sessizliği birbirini besleyen bir döngü oluşturur. Bu döngü zamanla sessiz istifayı bireysel bir geri çekilme davranışından çıkararak, kültürel bağlamın şekillendirdiği bir uyum stratejisine dönüştürmektedir. Böylece başlangıçta görünmez olan kapalı yönetim pratikleri, örgütsel bağlılık ve performans üzerinde somut ve ölçülebilir kayıplar üretmektedir.

9. TARTIŞMA

Bu çalışma, mantar yönetimi yaklaşımını bilgi saklama, katılımın sınırlandırılması ve şeffaflık eksikliği boyutları üzerinden ele alarak, söz konusu yönetim anlayışının çalışan davranışlarına nasıl yansıdığını bütüncül bir nedensel çerçevede değerlendirmiştir. Kılıç ve Olgun'un (2017) kavramsallaştırmasına dayanan mantar yönetimi, bilginin seçici biçimde dağıtıldığı ve çalışanların stratejik karar süreçlerinden uzak tutulduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Bulgular, bu yaklaşımın yalnızca teknik bir yönetim tercihi olmadığını; örgütsel iklimi, güven ilişkilerini ve çalışanların psikolojik konumlanışını derinden etkileyen yapısal bir model niteliği taşıdığını göstermektedir.

Bilgi saklama davranışı literatürde bilinçli ve stratejik bir tutum olarak ele alınmaktadır. Connelly ve arkadaşlarının (2012) ortaya koyduğu çerçeveye göre bilginin kasıtlı biçimde paylaşılmaması, kişiler arası güven bağlarını zayıflatmakta ve iş birliği zeminini aşındırmaktadır. Mantar yönetimi bağlamında ise bilgi saklama, bireysel bir tercih olmaktan çıkarak kurumsal bir uygulamaya dönüşmektedir. Bu durum, çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin algılarını sınırlandırmakta ve belirsizlik düzeyini artırmaktadır. Edmondson'un (1999) psikolojik güvenlik yaklaşımı dikkate alındığında, açık iletişim ve hata yapma toleransının bulunmadığı ortamlarda öğrenme ve yenilik kapasitesinin de gerilediği görülmektedir. Dolayısıyla mantar yönetimi ikliminde güven duygusunun zedelenmesi, çalışanların fikir beyan etmekten kaçınmasına ve zamanla sessizlik eğiliminin yerleşmesine yol açmaktadır.

Bu kırılma, çalışan sessizliği ve örgütsel sinizm ile devam eden bir davranışsal zinciri tetiklemektedir. Morrison (2014), çalışan sessizliğini, bireyin potansiyel risklerden kaçınmak amacıyla geliştirdiği bilinçli bir geri çekilme stratejisi olarak tanımlamaktadır. Benzer biçimde Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmi kurumun dürüstlüğüne ve adaletine yönelik inancın aşınmasıyla ilişkilendirmiştir. Türkiye'de yapılan çalışmalar da bu süreci destekler niteliktedir. Mumcu ve Aras (2021), mantar yönetimi algısının etkileşimsel adalet üzerinden örgütsel şüpheciliği artırdığını ortaya koyarken; Demir (2022), adalet algısındaki bozulmanın kolektif düzeyde olumsuz sonuçlar doğurduğunu vurgulamaktadır.

Bağlılık ve kimlik boyutunda da benzer bir çözülme gözlenmektedir. Günaltay ve arkadaşları (2022), mantar yönetimi algısının örgütsel bağlılığı zayıflattığını; Fettahlıoğlu ve Erdoğan (2024) ise bu yaklaşımın örgütsel kimlik üzerinde aşındırıcı etkiler yarattığını belirtmektedir. Performans açısından değerlendirildiğinde, Ayhan ve Güvener (2024) mantar yönetimin dolaylı maliyetlerine dikkat çekerek, düşük kolektif etkinlik ve bağlılık kaybının sürdürülebilir performansı tehdit ettiğini göstermiştir.

Çalışmanın öne çıkan tartışma alanlarından biri de kültürel bağlamdır. Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde hiyerarşik farklılıkların doğal kabul edilmesi, bilginin yukarıdan aşağıya tek yönlü akışını normalleştirmekte ve mantar yönetimi uygulamalarının sorgulanmadan yerleşmesine zemin hazırlamaktadır. Kirkman ve arkadaşlarının (2006) kültürel değerler çerçevesi, güç mesafesinin örgütsel davranış üzerindeki belirleyici etkisini ortaya koymaktadır. Türkiye bağlamındaki çalışmalar ise güç mesafesinin örgütsel sessizlik, özerklik kaybı ve lider-üye etkileşimi ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Yıldız & Arısoy, 2018; Çolak vd., 2022; Bakkalbaşı & Yiğit, 2025). Bu nedenle mantar yönetimi ile sessiz istifa arasındaki ilişki yalnızca yönetsel uygulamalarla değil, kültürel normlarla da şekillenmektedir.

Sessiz istifa literatürü, bu sürecin en ileri davranışsal aşamasını açıklamaktadır. Formica ve Sfodera (2022), sessiz istifayı çalışanın örgütle bağını tamamen koparmadan, gönüllü katkılarını bilinçli biçimde azaltması olarak değerlendirmektedir. Türkiye'de yapılan güncel çalışmalar da (Yılmaz, 2024; Örcü & Hasırcı, 2024; Altıntaş, 2024) hiyerarşik katılık, zayıf lider-üye etkileşimi ve olumsuz örgütsel dinamiklerin bu geri çekilme sürecini hızlandığını göstermektedir. Bu çerçevede, mantar yönetimi ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin tesadüfi

olmadığı; bilgi kısıtlamasıyla başlayıp güven kaybı, sessizlik ve sinizm üzerinden ilerleyen ardışık bir psikolojik kopuş süreci olduğu anlaşılmaktadır.

10. SONUÇ

Bu çalışma, mantar yönetimi yaklaşımının örgütsel yapılarda tek boyutlu değil; birbirini besleyen ve aşamalı biçimde ilerleyen sonuçlar ürettiğini göstermektedir. Süreç, bilginin sistematik biçimde sınırlandırılmasıyla başlamaktadır. Bu sınırlama zamanla çalışanların psikolojik güvenlik algısını zayıflatmakta; devamında sessizlik eğilimi ve örgütsel sinizm gibi tutumları beslemektedir. Ortaya çıkan bu olumsuz iklim, çalışanların kuruma yönelik aidiyet ve kimlik bağlarını aşındırmakta ve nihai olarak “sessiz istifa” olarak adlandırılan gönüllü geri çekilme davranışına zemin hazırlamaktadır.

Kuramsal çerçeve, mantar yönetiminin yalnızca iletişim eksikliği ya da yönetsel bir tercih olmadığını; kültürel değerler, adalet algısı ve güç mesafesi ile iç içe geçmiş yapısal bir sorun alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle hiyerarşik mesafenin yüksek olduğu örgütlerde, bilgi akışının tek yönlü ve kapalı biçimde işlemesi daha kolay meşrulaştırılmakta; bu durum ise olumsuz etkilerin daha derin ve uzun süreli olmasına neden olmaktadır. Başka bir ifadeyle, mantar yönetimi belirli kültürel koşullarla birleştğinde görünmez ama kalıcı bir örgütsel norma dönüşebilmektedir.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, yöneticiler için temel mesaj açıktır: Açık iletişim kanalları oluşturmak, çalışanların karar süreçlerine katılımını desteklemek ve psikolojik güvenliği önceleyen liderlik anlayışlarını benimsemek yalnızca bireysel memnuniyeti artırmakla sınırlı değildir. Bu uygulamalar aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarını, yenilik kapasitesini ve uzun vadeli kurumsal performansı güçlendirmektedir. Mantar yönetimi kısa vadede kontrol hissi sağlayabilir; ancak uzun vadede bağlılık kaybı, kimlik erozyonu ve performans düşüşü gibi ciddi maliyetler üretme potansiyeline sahiptir.

Gelecekte yapılacak çalışmalar için, mantar yönetimi ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda ampirik olarak sınanması önem taşımaktadır. Ayrıca psikolojik güvenlik, güç mesafesi, liderlik tarzları ve örgütsel adalet gibi değişkenlerin aracı ya da düzenleyici rolleri daha kapsamlı modellerle incelenmelidir. Bu yöndeki araştırmalar, örgütlerde çoğu zaman görünür olmayan fakat uzun vadede ciddi tahribatlara yol açabilen kapalı yönetim pratiklerinin anlaşılmasına katkı sağlayacak ve daha sağlıklı, katılımcı ve sürdürülebilir çalışma ortamlarının geliştirilmesine ışık tutacaktır.

KAYNAKÇA

- Altıntaş, M. (2024). Çalışma yaşamındaki negatif dinamiklerin çalışan davranışlarına etkisi: Sessiz istifanın aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 255–274. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1465129>
- 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>
- Bakkalbaşı, İ. O., & Yiğit, İ. (2025). Bilgi paylaşımının yenilikçi iş davranışı üzerine etkisinde örgütsel güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (67), 159–176. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1559508>
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012). Knowledge hiding in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 64–88. <https://doi.org/10.1002/job.737>
- Çolak, İ., Yorulmaz, Y. İ., & Altinkurt, Y. (2022). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi algıları ile özerklik davranışları arasındaki ilişkide eleştirel düşünme eğilimlerinin aracı rolü. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 90–107. <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1076433>
- Dean, J. W., Jr., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341–352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Demir, H. (2022). Mantar yönetimi ve kolektif adalet ilişkisi: Kamu ve özel sağlık kurumları örneği (Yüksek lisans tezi). *Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, Ordu.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Fettahioğlu, Ö. O., & Erdoğan, Ö. F. (2024). Mantar yönetiminin örgütsel kimlik üzerindeki etkisi. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences (JOSHAS)*, 10(71), 4210–4217. <https://doi.org/10.29228/JOSHAS.74680>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Günaltay, M. M., Işıkelik, 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>
- Kılıç, T., & Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106–113.

- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Morrison, E. W. (2014). Employee voice and silence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 173–197. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091328>
- Mumcu, A., & Aras, M. (2021). Etkileşimsel adaletin, mantar yönetiminin örgütsel şüphencilik üzerindeki etkisine aracılık eden rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 300–316. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.871101>
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 25(1), 275–291. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1338999>
- Söyler, S. (2024). Sağlık çalışanlarında mantar yönetim algısı: Sistematiik bir literatür taraması. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 573–587. <https://doi.org/10.53092/duiibfd.1399326>
- Yıldız, S., & Arısoy, A. A. (2018). Otantik liderlik ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide güç mesafesinin düzenleyici rolü. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 553–580. <https://doi.org/10.9775/kausbed.2018.034>
- Yılmaz, K. (2024). Örgütlerde sessiz istifa: Kavramsal bir çözümleme ve Türkiye’de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(1), 1–20. (Not: DOI bilgisi dergi veritabanından güncellenmiştir.)