



SESSİZ İSTİFA: LİTERATÜR İNCELEMESİ

Alper GÜRER¹

Abmet Barış SOLMAZTÜRK²

Fatma GÖKÇE³

Öz

Sessiz istifa, son birkaç yılın önemli gelişmeleri neticesinde ortaya çıkan popüler kavramlardan birisidir. Çalışmanın ana problemi sessiz istifa hareketinin doğru şekilde anlaşılmasıdır. Kavramın ele alındığı bilimsel çalışmalar ve popüler süreli yayınlar incelenerek mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışanlar tarafından gerçekleştirilen sessiz istifa davranışı, çalışma koşullarına bir tepki olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla sessiz istifa günümüzdeki ve gelecekteki çalışan davranışlarının ve hareketlerinin bir örneği olması bakımından önemlidir. Mevcut literatürden elde edilen bulgular çerçevesinde sessiz istifa, görevin gerektirdiğinden fazlasını yapmama, pasif kalma, geride durma davranışları olarak tanımlanabilir. Bu davranış kalıpları yeni keşfedilmiş olgular olmamakla birlikte beraber ele alındıklarında açıklanabilir, tanımlanabilir anlamlı bir yapı ortaya çıkarmaktadırlar. Kavramın sessiz olarak nitelendirilmesinin ardında ise bu davranışı gerçekleştiren bireylerin birbirinden habersiz olarak benzer davranış kalıplarını göstermiş olmaları yer almaktadır. Çalışanlarca gösterilen bu tepkisel davranışlar sessizce gelen dip dalgası gibi tüm dünyada konusu edilen bir fenomen haline dönüşmüştür. Mevcut literatürün desteklediği gibi sessiz istifanın çalışan kitlelerince anlaşılır ve bilinir hale gelmesinde iki etmenin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki Covid-19 salgın sürecidir. Bu süreç içerisinde çalışma koşullarında yaşanan zorunlu ve hızlı değişimler bireylerin sessiz istifa kapsamında gerçekleştirdikleri davranışlar üzerinde hızlandırıcı ve tetikleyici bir etkiye sebep olmuştur. Diğer etmen ise sosyal medyadır. Sosyal medya ağlarında viral olan videolar sayesinde benzer durumda olup içinde buldukları durumu ve hissiyatı tanımlayamayan bireylerin bir farkındalık noktasına ulaşması söz konusu olmuştur. Günümüzün değişen yaşam ve çalışma koşulları sessiz istifa gibi tepkisel çalışan davranışının ortaya çıkmasında oldukça elverişli bir ortam yaratmaktadır. Dolayısıyla bireylerin yaşam kalitelerini arttırmak için zorluklar karşısında her daim bilinçli ve hazır olmaları gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz istifa, Çalışanlar, İş-yaşam dengesi, Literatür incelemesi

¹ Doç. Dr., Kırıkkale Üniversitesi, Keskin Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, alpergurur@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6745-7895.

² Dr., Serbest Araştırmacı, solmazturk@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6181-5172.

³ Yüksek Lisans Öğrencisi, Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, fatmagokce@kku.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8117-9863.



QUIET QUITTING: LITERATURE REVIEW

Abstract

Quiet quitting has become one of the popular concepts that has emerged in the context of recent events taking place in the world. The main problem of the study is the correct understanding of the quiet quitting phenomenon. The study aims to present the current situation by examining scientific studies and popular periodicals that address the concept. Quiet quitting behavior, carried out by employees, is seen as a response to current working conditions. Therefore, quiet quitting is important in the sense of being an example of current and future employee behaviors and actions. Based on the findings obtained from the existing literature, quiet quitting can be defined as behaviors such as not doing more than what the task requires, remaining passive, and staying behind. Although these behavior patterns are not newly discovered phenomena, when considered together, they reveal a meaningful structure that can be explained and defined. The reason behind labeling this behavior as quiet is the fact that individuals who exhibit this behavior have shown similar behavior patterns without being aware of each other. These reactive behaviors displayed by employees have become a phenomenon discussed worldwide, much like an underlying tidal wave that arrives quietly. As supported by the existing literature, There are two factors that contribute to the understanding and recognition of quiet quitting by the working masses. The first of these is the COVID-19 pandemic. During this period, the compulsory and rapid changes in working conditions have had an accelerating and triggering effect on the behaviors carried out as part of quiet quitting. The other factor is social media. Through viral videos on social media platforms, individuals in similar situations who could not define their current situation and emotions have reached a point of awareness. The changing conditions of contemporary life and work have created a conducive environment for reactive employee behaviors such as quiet quitting. Therefore, individuals need to be constantly conscious and prepared to enhance their quality of life in the face of challenges.

Keywords: Quiet quitting, Employees, Work-life balance, Literature review

Giriş

Sessiz istifa; gerçek bir istifa veya işten ayrılma niyetini içermemekle birlikte, çalışanın sadece görev tanımında belirtilen işleri yaptığı ve beklentinin ötesinde ek bir çaba göstermediği davranışsal durumu tanımlamak için kullanılan yeni bir kavramdır. Günümüzde çalışanların büyük çoğunluğunu oluşturan Y kuşağı ve hızla iş yaşamına dâhil olan Z kuşağı iş yaşam dengelerine oldukça fazla önem vermektedir (Düzgün, 2020: s.226). Esnek çalışma ve uzaktan çalışma gibi kavramlar yeni kavramlar değildir ve teknolojik gelişmelere paralel olarak daha da fazla konuşulur hale gelmişlerdir. Covid-19 pandemi süreci pek çok işletmenin hazırlıklı veya hazırlıksız olduğuna bakılmaksızın farklı çalışma yöntemlerine geçmesini mecbur kılmıştır. Uzaktan çalışma yöntemlerinin kişilere belli konularda serbestlik tanınmasının yanı sıra hiç bitmeyen mesai, sürekli ulaşılabilirlik vb. şekillerde eleştirilen noktaları da bulunmaktadır. Böylece çalışanların iş yaşam dengeleri bozulmakta, kimi zaman keskin bir şekilde iş ve özel hayatı ayırma ihtiyacı ortaya



çıkılmaktadır. Sessiz istifa davranışı pandemi sürecinin getirdiği çalışma koşullarındaki hızlı değişim ve sosyal medyanın da etkisi ile birlikte daha fark edilir, tanımlanabilir ve adlandırılabilir bir hale gelmiştir. Diğer bir ifade ile çalışanların gösterdikleri bu tarz davranışların yeni olduğunu söylemek mümkün değildir ancak konunun kavramsallaştırılması yeni bir süreci ifade etmektedir. Sessiz istifa davranışının nedenlerini birçok başlıkta sıralamak mümkündür. Örneğin kaygı, stres, kişilik özellikleri bireysel nedenler arasında yer almaktadır. Ücretlendirme, iş-yaşam dengesi, örgüt kültürü vb. başlıklar ise örgütsel nedenler olarak sıralanabilirler. Yöneticiye ait özellikler, tutum ve davranışlar ile adil olma, ödüller, cezalar, terfiler gibi konular ise yönetsel nedenler olarak ele alınabilirler. Sessiz istifa davranışı sonucunda bireyler mesleki saygınlığın yitirilmesi, işten çıkarılma riski, gelir kaybı ve diğer sosyal imkânların yitirilmesi gibi sonuçlar ile karşılaşabilirler. Sessiz istifa bireyi olumsuz duygulara yönlerebilir. Kariyer ilerlemesi üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilir. Terfi ve maaş artışı fırsatlarını kaçırmaya neden olabilir. Sessiz istifa davranışı gösterilen bir örgütte diğer çalışanların iş yükü muhtemelen artacaktır. Bu durum örgüt içinde huzursuzluk ve başka ciddi problemlere yol açabilir. Çalışanların motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilir ve verimlilik azalabilir. Sessiz istifa, örgüt içinde gruplaşmalara yol açabileceği gibi bu davranışlar diğer çalışanlara sirayet edebilir. Sessiz istifa davranışı gösteren birey karşısında yöneticiler de sessiz işten çıkarma davranışı sergileyebilirler. Yöneticiler bu çalışanlara karşı daha soğuk, daha az toleranslı ve sert bir tutum içine girebilirler. Sessiz istifa davranışı gösterilen bir örgütte rekabet avantajı kaybedilebilir, örgütsel bağlılık azalabilir ve performans düşebilir. Örgütün rakipleri ve müşterileri karşısındaki imajı zedelenebilir. Eldeki mevcut işgücünün atıl kalması örgütün sürdürülebilirliğine zarar verebilir. Bu durumdaki çalışanların halen görevlerini sürdürmeleri sebebiyle daha verimli olabilecek başka bireylerin istihdam edilmesi mümkün olmayacağından ülke ekonomisi açısından da olumsuz bir etkiden söz edilebilir. Bu çalışma ile, sessiz istifa ile ilgili mevcut literatürün incelenmesi, bu davranışın neden ve sonuçları doğrultusunda kavramsal bir çerçeve oluşturulması amaçlanmaktadır.

1. Sessiz İstifa Kavramı

Çalışmak, yaşamın sürdürülebilmesi ve daha iyi bir noktaya taşınabilmesi bakımından zorunlu bir eylemdir. Dolayısıyla çalışan-işveren ilişkisi tarihin ilk çağlarından beri var olan bir ilişki türüdür. Bu dinamik ilişki zamanın şartlarına göre değişmekte ve evrimleşmektedir. Sanayi Devrimi sonucunda da makineleşme sürecinin üretime dâhil edilmesi ile bu ilişki değişime uğramıştır. Önceleri tarlalarda, küçük atölyelerde çalışan insanlar üretimin ana unsurunu oluşturmaktaydı.



Ancak seri üretim ve makineleşme ile birlikte insan unsuru, diğer üretim kaynakları ile birlikte bu sürecin bir parçası olarak konumlandırılmıştır. Ören ve Yüksel'in (2012: s.52) belirttiği gibi sanayileşme, fabrikaların kurulması ve iş alanlarının yaratılması ile birlikte insanların çalışmak için kentlere göç ederek uzun mesai saatlerini kabul etmesine de yol açmıştır. Sanayi Devrimi öncesi ev ve iş yaşamının sınırları daha az belirgin ve iç içe geçmiş iken; sonrasında bu ayrımın daha keskin olduğunu söylemek mümkündür. Fabrikalaşma, haftalık çalışma saatleri, izin günleri gibi kavramları da beraberinde getirmiştir (Adıgüzel ve Yüksel, 2011: s.77). Öncülüğünü Frederick Winslow Taylor, Max Weber ve Henri Fayol gibi yönetim bilimcilerin yaptığı, klasik görüşün hâkim olduğu dönemde, çalışanlar adeta bir makine muamelesi görerek çıktı bazlı çalışmaya mecbur bırakılmıştır (Mahmood vd., 2012: s.512). Bu duruma paralel olarak emek ve sermaye kavramları gündeme gelmiş ve işçi, işgören gibi ifadelerin kullanımı da yaygınlık kazanmıştır (Yüksel, 2014: s.267). Toplu çalışan hareketleri, grevler vb. eylemler bu dönemdeki kötü çalışma koşulları ve adaletsiz yaklaşımlar neticesinde ortaya çıkmıştır.

1930'lu yıllara kadar hâkim olan klasik yönetim anlayışının yerini neo-klasik görüşe bırakmasıyla birlikte örgütlerde makine muamelesi gören insanlar, sosyal bir varlık olarak ön plana çıkmaya başlamıştır (Şahin ve Çekmecelioglu, 2016: s.169; Ece vd., 2021: s.109). Bu dönemde insanın sadece bir üretim unsuru olmadığı; psikolojik, kültürel, politik ve sosyal bütünlüğü olan bir varlık olduğu fikri kabul görmüştür (Rao ve Pande, 2010: s.27'den akt. Öztürk ve Demir, 2017: s.122). Bu farkındalık çerçevesinde örgütler, hedeflerine ulaşmak, verimliliği artırmak ve çalışanlardan en iyi şekilde faydalanmak amacıyla motivasyonu artırma konusuna ilgi duymaya başlamışlardır. Neo-klasik ekole mensup Elton Mayo, Douglas McGregor, Chester Barnard, Frederick Herzberg gibi bilim insanları tarafından çalışan refahının önemi, aidiyetlik hissetme, güvende olma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçların iş verimliliğini belirlemede önemli faktörler olduğu vurgulanmıştır (Atıgan, 2011: ss.34-36). Örgütlerin teknik ve sosyal bir sistem olduğu prensibinden hareketle teknik mükemmelliğin tek başına verimi artırmak için yeterli olmadığı, yüksek performans için öncelikle insan faktörünün ön plana çıkarılması ve motivasyon eksikliğinin neden olabileceği problemlerin minimize edilmesi gerektiği söylenebilir.

1960'lı yıllardan itibaren hızlanan küreselleşme ve teknolojik gelişmeler ile birlikte iş akışları da hızlanmış, bu doğrultuda çalışanların üstlendikleri rollerin belirginleşmesi ile başarının da arttığı görülmüştür. Örgütlerde takım çalışmasının desteklenmesi ile çalışanların yeteneklerinden daha fazla yararlanma fırsatı yakalanmaktadır (Solmaztürk, 2021: s.317). Çalışanlar karar süreçlerine katıldıkça ve sorumluluk aldıkça motivasyonları ve sağladıkları faydaları artmaktadır. Bu durum



çalışanların, sadece kas gücü değil beyin gücü olarak da önemini vurgulamaktadır (Kalça, 2015: s.868). Nihayet ekonomik büyüme için sadece fiziksel yatırımların yeterli olmadığı, işin gerektirdiği niteliklere sahip beşeri sermayenin de başarı için zorunluluk olduğunu anlayan örgütler; hiyerarşinin azaldığı, çalışanların sorumluluk aldığı ve katılımcı anlayışın hâkim olduğu bir yapıya bürünmüşlerdir (Quinn ve Spreitzer, 1997: s.37; Yaylalı ve Lebe, 2011: ss.24-25).

Ekonomiyi şekillendiren çalışma formlarının değişmesi ile beraber insanı makine veya üretim hattının bir parçası olarak tanımlayan sosyal ve kültürel kalıplar da değişmiştir. Böylece beşeri sermaye artık daha nitelikli olarak görülmüş ve strateji geliştirebilen, zeki, yaratıcı, rekabetçi, esnek ve uyumlu olma gibi özelliklerle donatılmıştır. Örgütlerin yaşamlarını sürdürmesinin her geçen gün zorlaştığı sürekli değişim ve rekabet koşulları altında, nitelikli çalışanlara olan ihtiyacın katlanarak arttığını söylemek mümkündür.

Sanayileşmenin beraberinde getirdiği yenilik ve süreç içine yayılan teknolojik gelişmeler büyük bir ivme kazanırken, sosyal hayatı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir. İş yaşamındaki hızlı değişim insanı sosyal olarak belirli kalıplara girmeye zorlamış; çalışanların fiziksel ve duygusal durumları göz ardı edilerek yaşamları, iş hayatına göre şekillenmeye başlamıştır. Wood'un (2017) çalışmasında belirttiği gibi mekanik bir varlık olmayan insanın, durum ve şartlara göre değişebilen bedensel ve duygusal ihtiyaçları olduğu yadsınamaz bir gerçek iken, bu ihtiyaçlar ertelendiğinde veya yok sayıldığında insanların, kendine ve zamanla yaptığı işe yabancılaşması kaçınılmazdır. İnsanların, çalışan kimliğinin yanı sıra sosyal bir varlık olarak toplum içinde var olma ihtiyacı geçmişten günümüze süregelen olsa da, dönem dönem bu ihtiyaç daha belirgin hissedilir olmuştur. İş ve ev arasında sıkışıp kalan çalışanlar bir yandan işe yabancılaşırken bir yandan iş-yaşam dengesi arayışına girmişlerdir.

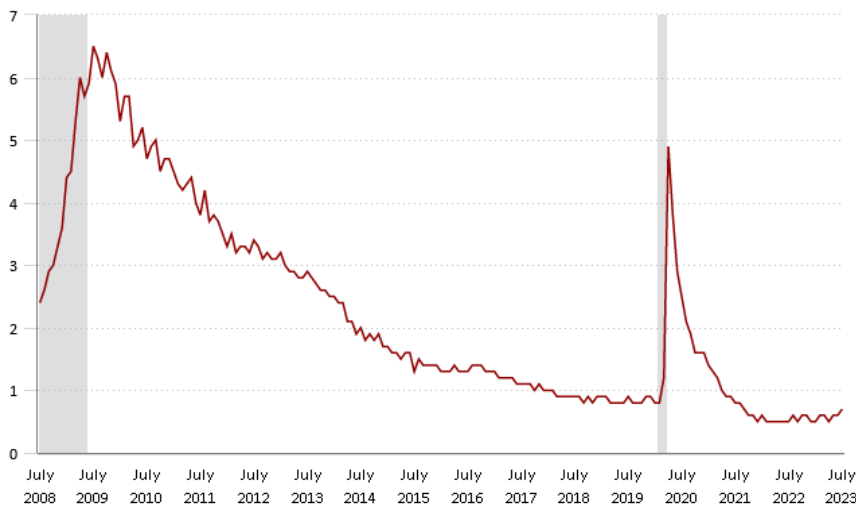
Günümüzde çalışma koşulları ve çalışan hakları ile ilgili olarak gelişmeler yaşanmaktadır. Bazı ülkelerde çalışma günlerinin veya mesai saatlerinin azaltılması yönünde çalışmalar yapıldığı bilinmektedir. Ayrıca büyük teknoloji şirketleri çalışanların potansiyellerini daha fazla ortaya çıkarabilmek adına rahat ofis ortamları, evden çalışma seçenekleri, mesai saatlerini belirleyebilme gibi olanakları hali hazırda sağlamaktadır. Ayrıca esnek çalışma yöntemlerinin kendi içerisinde belirli dezavantajları olduğu da bilinmektedir. İnsanların bir araya gelerek sosyalleşememeleri, esnek çalışma saatlerinin işverenler tarafından suiistimal edilmesi, özlük haklarına yönelik sorunlar bu bağlamda sıralanabilirler. Sessiz istifa davranışını tetiklediği düşünülen sorunların birden ortaya çıkmadıkları ve hali hazırda var olduklarını söylemek mümkündür. Ancak bu sürecin çok net gözlemlendiği dönemlerden birisi Covid-19 salgını ile başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan

süreçtir. Çin'in Vuhan kentinde 2019 yılı Kasım ayı sonlarında başlayan Covid-19 salgınının, Dünya Sağlık Örgütü (World Health Organization) tarafından 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan edilmesi (Sağlık Bakanlığı, 2020) ile birlikte dünya çapında başlayan karantina ve kapanmalar başta ekonomi olmak üzere birçok alanı olumsuz etkilemiş, insanların fiziksel ve psikolojik durumları üzerinde ve yaşam tarzlarında geri döndürülmesi zor olumsuzluklara da neden olmuştur (Kurt ve Karaaziz, 2021: s.81).

Pandemi tüm ülkeleri eş zamanlı ve aynı yoğunlukta etkilemese de 2020 yılının ilk aylarından itibaren milyonlarca çalışan süreci uzaktan çalışarak veya hiç çalışmadan geçirirken; birçok işletme de çalışanların büyük kısmını işten çıkarmak zorunda kalmıştır. Kılınç'ın (2021) çalışmasında vurguladığı gibi salgın sürecinde dünya genelinde işsiz sayısı 33 milyon kadar artış göstermiş, ayrıca çalışma şartlarındaki değişim sebebiyle 110 milyona yakın istihdam kaybı yaşanmıştır. OECD ülkelerinde ise salgın döneminde işsizlik oranları %5 den %8'lere kadar yükselmiştir. Euro bölgesi ülkelerinde işsizlik aynı dönemde %7,3 oranına kadar yükselmiş, Japonya'da ise %3'lere ulaşmıştır. Amerika'da ise geçici işsiz kalanlar da dahil edildiğinde bu oran %14'leri bulmaktadır (OECD, 2021). 2021 Nisan ayından itibaren çalışma şartlarının değişmesi, sağlık sorunları vb. sebeplerle kendi isteği ile işinden ayrılanların sayısı da büyük oranlara ulaşmıştır (Klotz, 2022). Örneğin ABD'de ilgili dönemde açılan işyeri sayısına oranla işsiz sayısındaki artışı Şekil 1'de görmek mümkündür.

Şekil 1. ABD'de dönemsel olarak açılan iş yeri başına işsiz sayısı

(U.S. Bureau of Labor Statistics, t.y.)





Sessiz istifa davranışı aslında insanların çalışma koşullarına karşı görece pasif bir tepkisi veya direnişi olarak da görülebilir. Örneğin çalışanların pazarlık gücündeki asimetriyi düzeltmek için uyguladıkları endüstriyel mücadele biçimi olan grev, planlı iş bırakmakla başlayan kolektif bir eylemdir (Becker, 1994: ss.351-352) ve daha aktif, kolektif, sert bir duruşa işaret eder. Kovulmamak için yeterli çaba göstermek, aralıklı iş durdurmak, fazla mesaiyi reddetmek, iş tanımını ve işin asgari gerekliliklerine göre çalışarak çıktı ve verimliliğin azaltılmasının amaçlandığı işi kuralına göre yapmak (work-to-rule) gibi gerçekleştirilen eylemler de yine çalışma koşullarını iyileştirmek için kullanılan görece daha aktif protesto yöntemleridir. İşini kuralına göre yapma davranışında çalışanlar kendileri için zorunlu tutulmasa da işin yapılması esnasında zaman harcatan ve dolayısıyla işi yavaşlatan prosedürleri takip etmeye isteklidirler. Diğer bir ifade ile yapılan eylemler tamamen iş kurallarına uygun olup kusurlu kısmı ise yapılış amacının özünde farklı ve bir anlamda tepkisel olmasıdır. 2020 yılının sonlarına doğru ortaya çıkan great resignation (big quit) olarak anılan büyük istifa hareketi, özellikle ABD’de çalışanların gönüllü rızasına dayanan büyük bir istifa dalgasına yol açmıştır. Bu bağlamda yaklaşık 6 aylık bir süre içerisinde gönüllü olarak işten ayrılanların sayısı 20 milyon kişiye ulaşmıştır (Kundu vd., 2022: 535). İnsanların çalışma hayatına ve işe olan bakış açılarını sorgulamaları, düşük ücret, emeğin takdir edilmemesi, toksik (zehirli) işyeri kültürü ve tükenmişlik (Sull vd., 2022: s.7) gibi etmenler büyük istifaya neden olmuştur. Nihayetinde büyük istifa eylemlerinde de çalışanların aktif olarak toplu şekilde istifa etmeleri söz konusudur.

Sessiz istifa davranışı ise bu yöntemlere göre daha farklı bir noktada konumlanmaktadır. Bu davranışı gösteren bireylerin amacı katı bir şekilde üretkenliği azaltmak, işleri aksatmak, çalışma koşullarını protesto etmek suretiyle asgari iş gerekliliklerini yerine getirmek değildir (Anand vd., 2023). İstifa kavramı her ne kadar tek başına kullanıldığında kendi isteğiyle bir işten veya hizmetten ayrılmak olarak (TDK, 2023) tanımlansa da sessiz istifa gerçek anlamda işten ayrılmayı ifade etmemektedir. Bunun yerine bireyin çalışmaya devam etmesi ancak işin gereğini yerine getirirken asgari düzeyde çaba harcaması ve beklentinin ötesine geçmemesi söz konusudur. Resmi olarak yönetime istifa dilekçesi sunmayan çalışan, işiyle olan bağlarını en aza indirgeyerek, düzenlenen etkinliklere katılmayarak ve bulunduğu konumda durağanlaşarak hem yöneticisini hem iş arkadaşlarını protesto etmektedir. Katılım ve motivasyon eksikliğinin bir yansıması olan sessiz istifa, çalışanların kendilerini toksik çalışma ortamından korumak için uyguladıkları pasif bir direniş biçimidir (Taboroşi vd., 2023: ss.124-125). Çalışanların bu davranışı bireysel düzeyde birbirlerinden habersiz bir şekilde göstermeleri sessiz istifanın, toplu yapılan hareketlerden ayrılan yönünü



oluşturmaktadır. Sessiz istifa kavramının tanımlanmasına yönelik olarak çeşitli çalışmalardan örneklere aşağıda yer verilmiştir:

- Sessiz istifa “tanımlı iş saatlerinde tanımlı işi yapmak” şeklinde ifade edilebilir. Ücret-emek ve iş-yaşam dengesini gözetmek, iş dışındaki hayatı kaçırmamak için görev tanımı dışına çıkmadan çalışmak isteyen çalışanların tükenmişliğe verdiği bir tepkidir. Sessiz istifa, işin asgari gereksinimlerini yerine getirmek ve daha fazlası için emek ve zaman harcamamaktır (Kont, 2022).
- Sessiz istifa, çalışanların görev tanımlarının dışına çıkmadığı, beklentinin ötesine geçmediği, fazla mesai yapmak istemediği ve kendi refahını öncelediği bir durumdur (Serenko, 2023).
- Sessiz istifa, çalışanın sadece verilen görevleri yerine getirirken iş tanımında yer almayan herhangi bir görevi yapmama konusunda sınırlı bir taahhüdüdür (Formica ve Sfodera, 2022: s.899).
- Sessiz istifa, çalışanın motivasyon kaybından, iş arkadaşları ile olan iletişim kopukluğundan kaynaklanan; kendini örgütten izole ettiği ve mesai saati biter bitmez “arka kapıdan sıvıştığı” bir olgudur (Molchan ve Clore, 2023: ss.203-204).
- Sessiz istifa, iş ilişkilerinde fayda-maliyet hesaplaması yapan (iş için harcanan çaba, zaman ve bunun karşılığında maaş, statü, saygınlık gibi kazanımlar elde edilmesi) eşitlik teorisi içinde değerlendirilebilecek bir kavram olmakla birlikte; mevcut işinden ayrılmak için bir yol değil, zamanı kullanırken öncelik sırasını yeniden belirlemektir (Anand vd., 2023).
- Sessiz istifa, sadece iş hayatında gerçekleşen bir akım olmanın uzağında, toplumsal ve sosyal hayatı kaçırmak istemeyen çalışanların evrimidir (Novak, 2023: s.3).
- Sessiz istifa, işverenin çalışan refahını önemsemediği ve bunun sonucunda çalışanın yöneticilerine olan güvenini kaybederek çaba gösterme konusundaki isteksizliği ile sonuçlanan bir durum olarak değerlendirilirken; kavramı açıklamak için bilişsel inançlar, duygusal tutumlar, konatif niyetler ve eylem olmak üzere dört alt boyuttan oluşan gerekçeli eylem teorisinden faydalanılmıştır (Caldwell vd., 2023: s.37).
- Sessiz istifa, çalışanların işlerini yapmaya devam ederken ekstra görev almayı ve vatandaşlık davranışına katılmayı reddettiği bir durum olarak tanımlanırken; aynı zamanda hem işverene hem de çalışana zarar verebilecek ve gerçek bir istifaya evrilebilecek bir yolun alternatifi olarak ifade edilmiştir (Klotz ve Bolino, 2022).
- Sessiz istifa, çalışanın işle ilgili konularda enerjisini ve zamanını çok fazla harcamadan, işin minimum gerekliliklerini yerine getirmek olarak tanımlanırken; “sessiz” ve “bırakma”



kelimeleri de ayrı ayrı irdelenerek -sessiz- kelimesi örgütsel sessizlik ile; -istifa- kelimesi ise işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilmiştir (Öztürk vd., 2023: ss.59-60).

- Sessiz istifa, eğitimciler açısından motivasyonun kademeli bir şekilde düşmesi, öğretmek için duyulan şevk ve bağlılığın azalması şeklinde tanımlanırken aynı zamanda ilgi kaybı ve mükemmeliyetten uzaklaşmak olarak karakterize edilmiştir (Palad, 2023).
- Örgütsel sessizlik, tükenmişlik ve karanlık liderlik ile açıklanmaya çalışılan sessiz istifa, çalışanın ancak kendi zamanı ve mutluluğundan fedakârlık ederek bağlılığını göstereceği duruma karşı sessiz bir manifesto olarak tanımlanmıştır (Çalışkan, 2023: s.190).
- Sessiz istifa, bilinen anlamda bir istifa değilse de zihinsel bir istifa yöntemidir ve çok hızlı bir şekilde akıp giden iş dünyasına karşı bir çeşit nefsi müdafadır (Ørsted, 2022).
- Sessiz istifa, çalışanların koşuşturma kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçındıkları bir durumdur (Tapper, 2022).

İnsanlar pandemi döneminde bir yandan sağlıkları için endişelenirken bir yandan da finansal kaygılar yaşamışlardır. Zorunlu sağlık tedbirleri, ülke çapındaki karantinalar ve hissedilen ekonomik kriz, çalışanların işverenlerden beklentilerini artırmıştır. Ancak bu beklentileri karşılanmayan veya karşılanması yönünde destek göremeyen çalışanlar, örgütte var olma amacını sorgulamış ve işten ayrılmak yerine sessizce istifa etmeye başlamışlardır. Özellikle Y ve Z kuşağı ile bağdaştırılan sessiz istifanın, kuşak fark etmeksizin çalışma şartlarından memnun olmayan ancak bir çıkış yolu da bulamayan çalışanların benimsediği ortak bir davranış biçimi olduğu düşünülmektedir. Dolayısıyla sessiz istifa davranışı gösteren bireylerin aslında istifa etme niyetlerinin bulunduğu, ancak bu eylemlerini gerçekleştirecek maddi ve manevi ortama sahip olmadıkları ve bu sebeple belki de bu davranışlarını ertelemek suretiyle, tepkilerini başka şekillerde gösterdiklerini söylemek mümkündür. Pandemi ile birlikte iş dünyasında daha belirgin hale gelen bu kavram, iş-yaşam dengesini kurabilmek için, mesai saatlerini aşmadan sadece görev tanımında belirtilen işi yapmak ve bunun dışında verilen görev ve sorumlulukları kabul etmemek şeklinde ifade edilebilir. Kavram ile ilgili birbirinden farklı tanımlamalar yapılmış olsa da hepsinin ortak noktası, çalışanın işinden ayrılmadan beklentinin de ötesine geçmeyip sadece bulunduğu pozisyonun gerektirdiği kadar çalışmasıdır. Japonya'da kullanılan "shokunun" kavramı kendini işine derinden adanmış ve her zaman mükemmellik için çaba gösteren bir zanaatkârı ifade ederken; sessiz istifa bu kavramın tam tersidir (Güler, 2023: s.249). Aynı dönemde Çin sosyal medya ağlarında gündemde olan ve argo tabiri ile "uzanıp yatmak" (lying flat) şeklinde tanımlanan hareket de çalışanların toplumsal baskılar



sonucunda uzun çalışma saatlerine, işini gereğinden fazla iyi yapma gibi taleplere boyun eğmek istememeleri nedeniyle ortaya çıkmıştır (BBC News, 2021).

Sessiz istifa yukarıda değinildiği gibi eski bir çalışan davranışı (Önder, 2022) olarak nitelenen, Covid-19 süreci, büyük istifa dalgası gibi gelişmeler ile birlikte popülerleşen bir kavramdır. Sosyal medya ve haber sitelerinde sıkça yer bulması kavramın popülerliğini hızla dünya çapına yaymıştır. Bu durum gerek akademik çevrelerin gerekse McKinsey, Gallup gibi danışmanlık şirketlerinin dikkatini çekmiştir. Kavramı açıklayabilmek için birbirinden farklı tanımlamalar yapılmış, örgütsel teori ve davranış kalıplarıyla ilişkilendirilmiştir.

Pandeminin etkisi ile yüksek seyreden enflasyon oranları, düşük ücret ve alım gücü karşısında emeğinin karşılığını alamadığını düşünen çalışanlar, bu durum karşısında –iş hayatı anlayışından uzaklaşarak sadece belli görevleri yerine getirmeye başlamışlardır (Lord, 2022). Diğer bir ifade ile çalışanlar, esas sorumluluklarını yerine getirmekle birlikte, mesai saatlerini aşmamak için özel bir çaba sarf etmek, sadece mecburi toplantılara katılmak gibi fazladan ödün verecekleri konulardan kaçınma davranışı sergilemişlerdir (Klotz ve Bolino, 2022).

Pandemi sürecinde çalışanlar, işlerin uzaktan veya esnek şekillerde yürütülebildiğini deneyimlerken bir taraftan da sanal tükenmişlik ve iş sınırlarının bulanıklaşması gibi sorunlar yaşamaya başlamışlardır (Scheyett, 2022). Pek çok meslek kolunda, sağlık açısından tehlikeli olmasına rağmen işverenlerin yüz yüze çalışma talepleri, kariyer ilerlemesi açısından fırsat eşitsizlikleri, emek-ücret dengesizlikleri gibi sorunlar çalışanların işten ayrılmasına neden olurken; işten ayrılmayı göze alamayan çalışanlar ise bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde sessiz istifa davranışına yönelmişlerdir (Martínez vd., 2022).

Sessiz istifayı, çalışanın sadece verilen görevleri yerine getirirken iş tanımında yer almayan herhangi bir görevi yapmama konusunda sınırlı bir taahhüt olarak tanımlayan Formica ve Sfodera'nın (2022) belirttiği gibi Covid-19 salgını, sessiz istifa davranışı için bir başlangıç noktası değildir; ancak bu davranışın çalışanlar arasında popüler olmasında ve hızla yayılmasında etkili olmuştur. Bu bağlamda sessiz istifa davranışı kişilerin ihtiyaçları, sahip oldukları değerler ve hedefleri doğrultusunda yoğrulmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yazarların değindiği bir diğer önemli nokta ise çalışanların bağlılık, bir yere ait olma, iş tatmini, işi anlamlı bulma gibi duyguları karşılanmadığında; sahip oldukları değer yargıları ve amaçları örgüt ile uyumlanmadığında veya önemsenmediğinde; sessiz istifa davranışına daha fazla meyilli olabilecekleridir.



Sessiz istifa davranışına neden olabilecek faktörler arasında, yöneticilerin beceri eksikliği olmakla birlikte, çalışanlarına yetki vermeyen, çalışanlarını takdir etmeyen ve sonuç olarak çalışan bağlılığını sağlayamayan yöneticilerin, personelini güçlendirecek ve onlara ilham verecek davranışlardan yoksun olması sessiz istifayı beraberinde getirmektedir (Mahand ve Caldwell, 2022: s.9). Sessiz istifa, gerçek bir istifa ile aynı nedenlerden kaynaklanmakta ve çalışanın psikolojik açıdan işe daha az bağlı hale gelmesi ile sonuçlanmaktadır (Savaş ve Turan, 2023: s.443). Hamouche vd. (2023), sessiz istifayı, kolektif endüstriyel eylemlerin yanı sıra çalışan sinizmi, sessizlik gibi psikolojik davranışlarla ilişkilendirmiş ve kavramı açıklamak için örgütsel vatandaşlık davranışı, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, çatışma teorisi, eşitlik teorisi, sosyal değişim gibi kavramlardan faydalanmıştır.

2. Sessiz İstifa ile İlişkili Teoriler

İlgili literatür incelendiğinde sessiz istifa kavramını tanımlayan çalışmaların yanı sıra kavramı bazı teorilere dayandıran çalışmaların da bulunduğu görülmektedir. Kaynakların korunması teorisi, sosyal mübadele kuramı, kuşaklar teorisi ve kendi kaderini tayin teorisi, sessiz istifanın teorik arka planını oluşturmak için kullanılmıştır (Aydın ve Azizoglu, 2022: s.285; Arar vd., 2023: s.122; Anand vd., 2023).

2.1. Kaynakların Korunması Teorisi

Bireyin kendisi için değerli olan kaynakları elde etmek, muhafaza etmek ve artırmak için çaba sarf etmesi ile ilgilidir. Böylece bireyler özsaygı gibi kişisel özelliklerini ve kıdem gibi sosyal koşullarını iyileştirdikçe, kendilerine başarılı bir yaşam sağlama amacını gerçekleştirebilmektedirler. Kaynakların korunması teorisi, bireyin stres ve tükenmişlik karşısında, duygusal bütünlüğünü korumak için ihtiyaç duyduğu temel kaynakları korumak istemesine dayanmaktadır. Çalışanlar işyerinde kendi kişisel kaynaklarını (bilgi, beceri, kişisel yetkinlikler vb.) kullanması karşılığında ücret artışı, terfi, ilerleme fırsatı gibi kaynak artırımını beklentisine girerler (Hobfoll, 2012: ss.228-229). Bireyin kaynakları elde etme, muhafaza etme ve artırması çerçevesinde şekillenen teoriye göre kaynakların kaybedilmesi veya kaybedilmesi ihtimali bir tehdit niteliğindedir (Alvaro vd., 2010: s.3). Teori çalışan açısından değerlendirildiğinde; kaynaklarının tehdit altında olduğunu düşünen çalışan, örgüte tepki verecektir ve bu durumda kaynaklarını korumak için sessiz istifa davranışına yönelecektir (Arar vd., 2023: s.125).

2.2. Sosyal Mübadele Kuramı

Bireyler arasında gerçekleşen kaynak değişiminin meydana getirdiği etkileşimleri açıklamaktadır (Aydın, 2017: s.548). Örgütsel davranış alanına dâhil olan birçok değişken sosyal mübadele kuramı kapsamında açıklanmaktadır. Bu bağlamda hem bireyler arasındaki hem de çalışan-işveren arasındaki ilişkileri anlayabilmek için de sosyal mübadele kuramına başvurulmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: s.874; Aydın, 2017: s.547).

İlgili kurama göre çalışan ve işveren arasında hem yazılı (resmi) hem de yazılı olmayan (gayri-resmi) bir takım karşılıklı beklentiler bulunmaktadır. Bu ilişki içinde beklentilerin büyük çoğunluğu örtük halde olup; yazılı veya sözlü şekilde ifade edilmezler (Rousseau, 1995: s.10). Ayrıca karşılıklılık ilkesine göre beklentiler tek yönlü değil her iki tarafça yerine getirilmelidir. Bu sağlanmadığı zaman çalışanlar kendini geri çekerek; yalnızca tanımlı görevlerini yerine getirecek ve daha ötesine geçmeyecektir. Mevcut duruma gösterilen bu tepki sessiz istifa kavramı çerçevesinde açıklanabilir (Arar vd., 2023: s.125).

2.3. Kuşaklar Teorisi

Belirli zaman diliminde dünyaya gelen kişilerin, değer yargıları, yaşam biçimleri ve davranışlarının benzerlik göstermesini, doğdukları zaman dilimi ile ilişkilendirmektedir. Her kuşağın kendine has karakteristik özellikleri ve değer yargıları olması, kişilerin ait oldukları kuşak grubunun davranışları ile benzer özellikler göstermesine neden olmaktadır (Chen, 2010: ss.132-133). Aktif çalışma hayatında yer almaları bakımından sessiz istifa ile ilgili olarak X, Y ve Z kuşaklarından bahsetmek yeterli olacaktır. X kuşağı kanaatkâr, otoriteye saygılı, sadakat duygusu yüksek bireylerin kuşağı olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağı daha bağımsız ve daha bireysel özelliklere sahip olmakla birlikte X kuşağına nazaran daha az otorite saygısı ve sadakat ölçütleri ile ön plana çıkmaktadır. Z kuşağı ise tamamen internet ve teknoloji olanakları içinde dünyaya gelen, teknoloji bilgisi yüksek ve bu bağlamda yaratıcı yönleri ön plana çıkan kuşaktır. Sosyal medyayı etkin kullanıcılar ve yaşamlarının bir parçası olarak görürler (Deneçli ve Deneçli, 2010: s.29; Taş vd., 2017: s.1038; Solmaztürk ve Gürer, 2020: s.1476). Dolayısıyla sahip oldukları özellikler çerçevesinde Y ve Z kuşağının sessiz istifaya daha yatkın olduğunu (Arar vd., 2023: s.126) söylemek mümkündür.



2.4. Kendi Kaderini Tayin Teorisi

Motivasyon teorisi ile yakından ilgili olup; yetkinlik, özerklik ve ilişki kurma ihtiyacı gibi kavramları da içinde barındırmaktadır. Bu bağlamda çalışan bağlılığı ve iş tatmini gibi birçok kavramı açıklamak için de bu teoriden faydalanılmaktadır (Deci ve Ryan, 2000: s.227; Van den Broeck vd., 2016: s.1195; Battaglio vd., 2022: s.1412). Bireyin kendi hayatı ve geleceği ile ilgili kararları kendisinin alması bu teorinin özünü ifade etmektedir. Dolayısıyla bireysel olarak karar alabilme isteği ve tercihi ön plana çıkmaktadır. Sessiz istifa davranışında da hareket noktası benzer şekilde bireysel tercihlerdir ve kişinin kendi yaşamını düzenleme, yön verme konusundaki isteğidir. Dolayısıyla sessiz istifa davranışının kendi kaderini tayin teorisi merceğinden ele alınarak daha sağlam bir temele dayandırılması mümkündür (Nordgren ve Ingemarsson Björs, 2023: s.7).

3.Sessiz İstifa İle İlişkili Kavramlar

Sessiz istifa, örgütsel ve bireysel düzeyde pek çok kavram ile etkileşime girmesi muhtemel bir konumda yer almaktadır. Bu bağlamda sessiz istifa ile ilişkili bazı kavramlara aşağıda kısaca yer verilmiştir.

3.1. Beşeri sermaye

Beşeri sermaye, insan gücü anlamına gelmektedir. Neo-Klasik iktisat teorisinin, fiziki sermayeye verdiği abartılı önemin aksine; içsel büyüme modelleri olarak adlandırılan yeni büyüme modelleri, örgütün uzun vadeli büyüebilmesinde beşeri sermayenin önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir (Eser ve Gökmen, 2009: s.42). Rekabetin her geçen gün arttığı günümüz iş dünyasında fark oluşturacak, örgüte değer katacak ve örgütün yaratıcılık kaynağı olacak en önemli yapı beşeri sermayedir (Paksoy ve Özbezek, 2013: s.294). Örgütü farklı kılan, rekabet avantajı sağlayan ve taklit edilmesi mümkün olmayan beşeri sermaye ve bu sermayeyi oluşturan çalışan faktörünü, sessiz istifaya götüren süreci örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi perspektifinden incelemek faydalı olacaktır.



3.2. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık, sessiz istifa ile ilgili kavramlardan bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütlerin sürekli değişim halinde olan koşullara rağmen başarılı olabilmeleri için, formal iş tanımlarının ötesinde, görevin gerektirdiklerinin fazlasını yapabilecek ve örgütsel gelişim için çaba gösterecek çalışanlara ihtiyacı vardır (Sezgin, 2005: s.317). Yardımlaşma, nezaket, itaat, vicdanlılık ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışının (Organ, 1997: s.90), sessiz istifanın genel özelliği olan işyerinde kendini geri çekme davranışının tam zıttı olduğu söylenebilir. Mesai giriş çıkış saatlerine dikkat etmek, işe gidemeyeceği durumlarda önceden haber vermek, işin resmi gereklerinden fazlasını yapmak, iş yükü fazla olan iş arkadaşlarına yardım etmek, yenilikçi önerilerde bulunmak (Kelloway vd., 2002: s.150) gibi davranışlarla karakterize edilen örgütsel vatandaşlık davranışı, sessiz istifanın özellikle “görev tanımından fazlasını yapmamak” olarak ifade edilen özelliğiyle zıt yönlü ilişkilendirilebilir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile aynı zemini paylaşan ekstra rol davranışı da iş sözleşmesinde belirlenen yükümlülüklerin fazlasını çalışanın kendi isteğiyle yerine getirmesidir (Kılıklı ve Çarıkçı, 2019: s.833). Bu durumda sessiz istifanın, örgütsel vatandaşlık davranışlarının negatif tarafında olduğu gibi (Hamouche vd., 2023) aynı şekilde ekstra rol davranışı ile de zıt bir kavram olduğu söylenebilir.

3.3. İşe Adanma ve İşkoliklik

Günümüzde yaşanan endüstriyel değişim ve dönüşüm iş-işyerinin anlam ve tanımını değiştirmekle kalmamış aynı zamanda süper akıllı toplumun ortaya çıkardığı insan formu için işe adanma ve işkoliklik gibi kavramları içeren klasik çalışma hayatına eleştirel bir sorgulama getirmiştir (Saygılı ve Avcı, 2023: s.213). İşe adanmışlık, işi ile gurur duyma hissi olarak tanımlanabileceği gibi hedeflere ulaşmak için süreklilik sağlayan ve içsel motivasyonun temel göstergelerini işaret eden bir kavramdır (Yavan, 2016: s.279). İşkoliklik ise bireylerin çalışmak için yüksek bir motivasyona sahip olduğu durumu uzun zaman sürdürebilmesidir (Kesen, 2015: s.55). Adanmışlık ve işkoliklik sessiz istifa ile ayrı yapılar olmasına rağmen anlam zıtlığı bakımından ilişkili kavramlardır. Bu bağlamda yönetici baskısı ve iş güvencesizliği korkusu ile bastırılan çalışanlar açısından adanmışlık ve işkoliklik tutumunun kabul edilebilir bir durum olmadığı söylenebilir (Çalışkan, 2023: s.197). Ortaya çıkan bu durum aynı zamanda sessiz istifa davranışı için de gerekli zeminin temin edilmesine katkı sağlamaktadır.



3.4. Psikolojik Sözleşme

Psikolojik sözleşme, çalışan ve örgüt arasında karşılıklı beklentilerin açıkça ifade edilmediği ve yazılı olmayan bir anlaşmadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010: s.2). Örgüt ve çalışan arasında karşılıklı beklentilerin karşılanmaması durumu psikolojik sözleşme ihlali olarak algılanmakta ve bu durum çalışanın örgüte karşı olumsuz bir tutum geliştirmesiyle sonuçlanmaktadır. Bahsedilen olumsuz tutumlar iyi olmama haline, anti sosyal davranışlara, verimlilik kaybına ve sonuç olarak işten ayrılmaya bile neden olabilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: s.30). Çalışanı, sessiz istifa davranışına götüren süreçte, beklentilerinin karşılanmamış olması olumsuz hissetmesine neden olabilir. Algılanan psikolojik sözleşme ihlali, çalışanın öfke ve hayal kırıklığı gibi duygusal durumlar yaşamasına yol açarken aynı zamanda sinizm davranışını da tetikleyebilir (Chiaburu vd., 2013: s.184). Öyle ki bu duygular çalışanın işten ayrılmasıyla sonuçlanmasa bile işine karşı ilgisizlik, örgüt içinde kısıtlı sosyalleşme, verimlilik ve performans düşüşü gibi temel sessiz istifa bulgularına dönüşebilir.

3.5. Örgütsel Bağlılık

Örgüt ve çalışan arasında yapılmış bir tür psikolojik sözleşme olarak ifade edilebilecek örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşme derecesi olarak tanımlanmıştır (McDonald ve Makin, 2000: s.86). Çalışan beklentilerinin değişmesi ve çalışanların işlerine duygusal bağlılık göstermemesi olarak tanımlanan sessiz istifa (Çimen ve Yılmaz, 2023: s.27), geldiğimiz aşamada “iş dışındaki hayata yenilenmiş bir bağlılık” olarak ifade edilmiştir (Lu vd., 2023: s.5).

3.6. Çalışan Sinizmi

Üst yönetim ve örgüt içi diğer oluşumlara karşı güvensizlik, hayal kırıklığı, engellenme ve umutsuzluk hisleriyle tabir edilen çalışan sinizmi (Arslan, 2012: s.15), sessiz istifanın anlaşılmasını sağlayacak bir kavramdır (Saygılı ve Avcı, 2022: s.215). Rol belirsizliği veya ailesine karşı sorumluluklarını yerine getirememe gibi nedenlerle psikolojik gerilim yaşayan çalışanlar, örgütsel işleyişin etkinliğini ve adillğini sorgulayarak belirsiz iş tanımlarından rahatsız olabilir ve aile hayatının önemsenmediğini düşünebilirler (Chiaburu vd., 2013: s.185). Bu durumda çalışanın, örgüte karşı sinik duygular beslemesi ve kendi mutluluğunu örgüt çıkarlarına tercih etmesi gibi nedenlerle sessiz istifa davranışı sergilemesi mümkün olabilir.



3.7. Çalışan Sessizliği

Çalışanların bilinçli olarak sessiz kalma davranışı sergilediği ve örgüte dair fikir veya örgüt içi sorunlara ilişkin duygu ve düşüncelerini yöneticileri ile paylaşmadığı durum çalışan sessizliği olarak ifade edilmektedir (Gürer ve Deniz, 2018: s.92). Bireyin olaylar karşısında sessiz bir tutum sergilemesi bir tür geri çekilme davranışı olarak görülebilir. Bu haliyle sessiz istifa ve çalışan sessizliği kavramlarının birbirleri ile yakın temas halinde olduklarını söylemek mümkündür.

3.8. Yabancılaşma

Yabancılaşma kavramını kısaca, bir topluluk veya gruba ait olmama duygusu, aidiyet hissetmeme şeklinde tanımlamak mümkündür (Summers, 2001: s.31). Kavram, felsefe açısından daha eski kökenlere sahip olmakla birlikte Sosyolojik yönüyle ele alınışı ise Karl Marx'ın 1844'de kaleme aldığı el yazmalarına dayanmaktadır. Marx'a (2007: 28-31) göre yabancılaşma emeğe, ürüne, kendine, çevresine olmak üzere 4 aşamada gerçekleşmektedir. Öncelikle işveren tarafından ortaya konulan kurallar emeğin özgür kalmasını önlemektedir. Bu da bireylerin çalışırken harcadıkları emeğe karşı yabancılaşmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan ürün o ürünü meydana getiren çalışana değil işverene aittir. Dolayısıyla ürüne karşı da bir yabancılaşma meydana gelmektedir. Ardından emeğine ve üretmiş olduğu ürüne yabancılaşan birey kendisine yabancılaşmaktadır. Son aşamada ise kendisine yabancılaşan birey çevresindekilere de yabancılaşmaktadır.

İşten, bağlamdan, kendinden yabancılaşma veya kopukluk olarak tanımlanan (Nair ve Vohra, 2009: s.296) yabancılaşma kavramı, örgüt perspektifinden ise hayal kırıklığı yaratan bir durumun sonucu olarak ifade edilmektedir (Yadav vd., 2012: s.334). Özellikle sessiz istifa kavramının gündem olduğu pandemi döneminde alınan radikal kararlar ve uygulanan kısıtlamaların, işe yabancılaşma için uygun ortamı oluşturduğu söylenebilir (Keleş ve Cemaloğlu, 2022: s.59). Sessiz istifanın iş ve işyerinden zihinsel olarak uzaklaşmak olduğu düşünüldüğünde işe yabancılaşma kavramı ile ortak yönleri bulunmaktadır.



3.9. Geri Çekilme Davranışı

Çalışanların işyerinde bulunmaktan kaçındığı veya işyerindeyken işe katkı sağlamadığı durumu ifade etmek için kullanılan geri çekilme davranışları; işe gecikme, devamsızlık, işe asgari katılım gibi davranışlarla kendini göstermektedir (Emre, 2018: s.1619). Geri çekilme davranışının sessiz istifa ile olan benzerliği, sessiz istifanın her ne kadar pandemi döneminde literatüre girmiş bir kavram olsa da eski bir çalışan tutumu olduğu görüşünü desteklemektedir.

3.10. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, örgüt tarafından çalışan mutluluk ve esenliğinin dikkate alınması durumudur (Eisenberger vd., 1986: s.501). Örgütsel destek aynı zamanda çalışanların, örgüt tarafından kişisel katkılarına ve refah düzeylerine ne kadar değer verildiğine dair düşünceleridir ve algılanan örgütsel destek; örgütsel hedeflerin benimsenmesini ve duygusal bağlılık oluşmasını, çalışanın çabalarının karşılıksız kalmayacağı ve çalışan ihtiyaç duyduğunda örgütün yardım edeceğine dair inanç oluşmasını sağlamaktadır (Güney vd., 2007: s.195). Bu yönüyle örgütsel destek algısından yoksun olan ve örgüt tarafından önemsenmediğini düşünen çalışanın, bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde sessiz istifa davranışları sergilediği düşünülebilir.

4. Sessiz İstifanın Nedenleri

Çin’de Covid-19 vakalarının görülmesi ile başlayan pandemi süreci alınan sağlık tedbirleriyle beraber, tüm dünyayı sosyal, toplumsal, psikolojik, ekonomik açıdan da tehdit etmiştir. Sosyal mesafe, uzaktan veya esnek çalışma, izolasyon uygulamalarına rağmen salgına yakalanan insanların sayısı ve her gün artış gösteren ölüm oranları sosyal ağların işlevselliğini derinden sarsmış ve bu durum aktif çalışanları oldukça etkilemiştir. Temelinde başka nedenler olmakla birlikte, kendisinin ve ailesinin sağlığını korumak amacıyla işinden gönüllü bir biçimde ayrılan çok sayıda insan büyük istifa (great resignation) dalgasını başlatmıştır. Modern dünyanın çağdaş işçi devrimi olarak addedilebilecek bu toplumsal hareketin, sosyal medyanın bilgi paylaşımını hızlandırması ile birlikte çeşitli nedenlerden ötürü işinden ayrılamayan çalışanlar için sessiz istifa hareketine evirildiğini söylemek mümkündür. Sessiz istifa ile ilgili olarak gerçekleştirilen belli başlı çalışmalar ve bu davranışın nedenlerine ilişkin vurgulanan yönleri aşağıda sıralanmıştır:



- Green (2022), çalışanların uzun mesai saatleri karşılığında düşük ücretle çalışması ve buna rağmen kariyerlerinde ilerleme fırsatı bulamamalarının çalışanların işlerine yaptıkları duygusal yatırımın karşılıksız kalması ile birlikte sessiz istifa davranışına neden olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Lu ve diğerleri (2023: s.13) uzun süren yoğun çalışma, emek-ücret uyumsuzluğu, düşük örgütsel bağlılık ve kötü çalışma koşulları, iş tükenmişliğine ve çalışanların refahında azalmaya yol açmakta ve sonuç olarak tükenmişlik ve çalışan refahının azalması da sessiz istifaya neden olduğunu vurgulamaktadır. Zhang ve Rodrigue (2023: s.201) tarafından çalışan annelerin sessiz istifa davranışlarını ele alan araştırmaya göre doğum izni ve sosyal destek sağlanmaması; tükenmişlik ve takdir edilmeme gibi etmenler çalışan annelerde sessiz istifa davranışına neden olmaktadır.
- Laybats ve Tredinnick (2022: s.111) evden veya hibrit rollerde çalışanların iş-yaşam dengesini kurabilmek ve tükenmişlikten kaçınma amacıyla sessiz istifa davranışına yöneldiklerini belirtmektedir. Benzer şekilde Madell (2022), Hamouche ve diğerleri (2022) de birbirini tetikleyen süreçler olarak iş-yaşam dengesinin bozuk olmasının stres ve duygusal tükenmeye yol açtığını bu durumun da iş tatminini olumsuz yönde etkileyerek sessiz istifa davranışına neden olduğunu belirtmektedir. Ayrıca sağlığı etkileyecek düzeyde fazla iş yükü, karşılanamayan iş talepleri, iş arkadaşları ve yönetici desteğinin olmaması ile özerklik algısının eksikliği de sessiz istifanın nedenleri arasında sıralanmaktadır.
- Scott (2022) çalışmasında sessiz istifanın nedenleri arasında strese ve buna bağlı olarak ortaya çıkan tükenmişliğe vurgu yapmaktadır. Ayrıca bir mücadele önerisi olarak da bireyin kendisini sadece işi ile tanımlamaması ve yaptığı işe göre kendisine değer biçmemesi gerektiğini önermektedir. Aydın ve Azizoğlu' da (2022: s.283) çalışmalarında tükenmişlik, yüksek düzeyde stres ve iş yaşamı düzensizliğinden kaynaklanan rol çatışmaları sessiz istifaya neden olmaktadır. Efendi (2023) çalışmasında benzer bulgulara ulaşmış ve sessiz istifanın çalışanların tükenmişlik düzeylerinin ve iş-yaşam dengesindeki sorunların sessiz istifa üzerinde %79 etkili olduğunu tespit etmiştir.
- Galanis ve diğerlerinin (2023: s.6) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada iş tatmini ve tükenmişlik unsurlarının sessiz istifaya yol açtığını göstermiştir. Metcalfe (2023) iş-yaşam dengesi eksikliği, daha anlamlı bir iş arzusu ve tükenmişlik sessiz istifaya neden olduğunu vurgulamaktadır. Johar ve diğerleri (2023: s.1-2) çalışma koşulları, iş tatmininin azalması ve tükenmişlik duygusunun sessiz istifaya neden olduğunu belirtmektedir. Ayrıca



sessiz istifa davranışı sayesinde çalışanların iş-yaşam dengeleri olumlu etkilenebilir, stres ve kaygı azaltılabileceğini vurgulamaktadır.

- Serenko (2023) çalışanların dışsal motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik ve örgütlerine karşı kin duymaları nedeniyle sessiz istifa davranışı gösterdiklerini belirtmektedir. Çalışmadaki bir diğer çıkarım ise sessiz istifa davranışının tanımı itibarıyla aslında normal bir davranış olarak nitelendirilmesidir. Savaş ve Turan (2023: s.443) da çalışmalarında sessiz istifayı motivasyon eksikliği ve tükenmişliğin bir sonucu olarak değerlendirmiştir. Bu davranışı sergileyen çalışanlar işlerinden memnun olmadıkları halde mevcut durumlarını korumaya yönelik olarak hareket etmektedir.
- Boy ve Sürmeli (2023: s.1-2) çalışmalarında sessiz istifayı iş yaşam dengesinin öncelendiği yeni bir çalışma şekli olarak nitelendirmekte ve bu sürecin ‘çalışmak için yaşamak’ değil ‘yaşamak için çalışmak’ görüşü çerçevesinde evrilmiş olduğunu belirtmektedir. Z kuşağının beklenti farklılıkları, kötü yönetim, sağlanamayan iş yaşam dengesi zamanla duygusal tükenmeye; duygusal tükenme de sessiz istifaya neden olmaktadır. Richardson (2023: s.105) ise çalışmasında iş stresi, işten ayrılma, tükenmişlikle baş etme ve iş-yaşam dengesinin kurulması bağlamında sessiz istifa hareketinin gelişmiş bir bakış açısı ortaya çıkardığını belirtmektedir.

Sessiz istifa davranışının nedenlerini farklı şekillerde sıralamak mümkün olabilir. Öncelikle bu davranış bir birey tarafından gerçekleştirildiği için sessiz istifanın içsel veya kişisel nedenleri bulunmalıdır. Öte yandan sessiz istifa davranışının gerçekleştirildiği ortam çalışma ortamı olduğu için örgütsel nedenlerden de söz etmek yerinde olacaktır. Ayrıca çalışanların davranışları örgütlerin yönetim kademeleri ve onların aldıkları kararlar ile de etkileşime geçeceğinden sessiz istifanın yönetsel nedenlerinin tartışılması ilgili yazının zenginleşmesine katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda ilgili literatür taramaları yapılarak sessiz istifanın nedenleri üç başlık halinde derlenmiş ve Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Sessiz İstifanın Nedenleri*

Kişisel Nedenler	Örgütsel Nedenler	Yönetimsel Nedenler
<ul style="list-style-type: none">Tükenmişlik sendromuDüşük iş tatminiÖrgüte aidiyet hissetmemekStresKaygıMotivasyon düşüklüğüKişilik özellikleriAlgılanan aşırı niteliklilikDemografik özellikler	<ul style="list-style-type: none">İş-yaşam dengesiUzun çalışma saatleriEmek-ücret uyumsuzluğuSağlıksız örgüt kültürüAşırı iş yüküKariyer ilerleme konusundaki fırsat yetersizliğiÖrgüt içi iletişimÖrgütsel bağlılık	<ul style="list-style-type: none">Yönetici tutumlarıYönetici özellikleriToksik yönetim tarzıÖrgütsel adaletTerfi ve ilerleme fırsatlarında yapılan adaletsizliklerÖdüllendirme ve takdir edilme konusunda eksiklikler

İşten gönüllü olarak ayrılmayı ifade eden istifa kavramının, kelime oyunları ile yumuşatılmış hali olan sessiz istifayı anlayabilmek nedenlerini anlamakla mümkün olabilir. Amerikan Psikoloji Derneği'nin raporuna göre; çalışanların tükenmişlik ve stres düzeylerinin, tüm mesleklerde tüm zamanların en yüksek seviyesinde olduğu belirtilmiştir (American Psychological Association [APA], 2022: s.27). Çalışanların görev tanımları için bir çerçeve oluşturulmuş olsa da uygulamada, işin niteliği ve gereklilikleri, resmi görev tanımları ile sınırlanamayacak kadar geniş olabilir. Bu durum çalışanlardan görev tanımlarının ötesine geçmesi beklentisi oluşturabilir. Ancak ekstra taleplerin, artan rol belirsizliğinin, aşırı iş yükünün çalışanın stres ve tükenmişlik hissetmesine neden olduğu söylenebilir. Fiziksel ve duygusal tükenmenin beraberinde getirdiği işe ve işyerine karşı mesafeli tutum, kademeli veya hızlı bir şekilde sessiz istifa davranışına neden olabilir.

ABD'de koşuşturma kültürü olarak adlandırılan ve uzun çalışma saatlerini ifade etmek için kullanılan kavram (Lorelie, 2020), Çin'de 996 çalışma kültürü olarak karşılık bulmuştur (Wang, 2020: ss.4331-4332). İlgili sayılar sabah 9 akşam 9 olmak üzere günde 12 saat ve haftada 6 gün çalışmayı ifade etmektedir. Uygun olmayan çalışma koşullarına bir başkaldırı niteliğinde olan sessiz istifa kısaca iş-yaşam dengesine duyulan ihtiyacın çalışma hayatına yansımaları olarak tanımlanabilir. Uzun çalışma saatleri sadece iş-yaşam dengesini değil çalışanların sağlıklarını da olumsuz etkilemektedir. WHO ve Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) 2021 yılında yayınlamış olduğu bir raporda haftada 55 saat ve üzeri uzun çalışma süreleri ile iskemik kalp hastalığı ve felç sebebiyle ölümler arasındaki muhtemel ilişki tartışılmaktadır (Pega vd., 2021: s.1).

* Tablo yazarlar tarafından ilgili literatür taraması sonucunda hazırlanmıştır.



Sanayileşme ile başlayan, montaj hatlarının başında geçirilen uzun saatler, fazla mesailer, modern dünyada iletişim teknolojilerinin kullanımıyla işyerinde olmayan çalışanlara bile e-posta, telefon, mesaj yoluyla iletilen iş talepleri ile devam etmekte ve çalışanlar açısından ev-iş ayrımını zorlaştırmaktadır. Kendisini makinenin dişlisi gibi hissetmekten fazlasını yaşamak, ailesi ve arkadaşları hatta sadece kendisi ile vakit geçirmek sosyal bir varlık olan insan için bir gereksinimdir (Gedikli, 2022: s.647). Bu ihtiyaçları karşılanmayan ancak iş dışındaki hayatlarında da olan biteni kaçırmak istemeyen çalışanların kendi mutluluk ve refahlarını öncelikle yaparak işe bir sınır çizdiği ve o sınırı korumak amacıyla sessiz istifa davranışına yöneldikleri düşünülebilir.

Hiçbir çalışan işyerindeki rolünün, herhangi bir makineden farksız olduğunu düşünmek istemeyecek; görevini yerine getirirken harcadığı emeğin ve sonuçta elde ettiği başarının takdir edilmesini bekleyecektir. Yönetici veya işverenin, çalışanın gösterdiği çabayı takdir etmesi, ödüllendirmesi gerekir. Görevinin ötesine geçmek için uğraşan ve bunun karşılığında takdir edilmeyen çalışan, boşuna çabaladığını düşünerek hem motivasyonunda hem de örgüte bağlılığında düşüş yaşayabilir. Ayrıca gerek kişisel gerek örgütsel gelişim ve başarı için ekstra çaba gösteren çalışan, bu çaba ile doğru orantılı olarak kariyer ilerlemesi beklentisinde olacaktır. Kariyer ilerlemesi sadece yukarı doğru hareketliliğin şart olmadığı, kişiye kendini gerçekleştirme fırsatı sunmak, iş tatminini artırmak, bir projenin sorumluluğunu vermek suretiyle kişinin sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılandığı bir süreci içermektedir (Dikili, 2012: s.476). Çalışanlar buldukları pozisyonda kendilerini geliştirip ilerleyebileceği ve yönetimin de bunu destekleyeceğini bildikleri durumda ellerinden gelenin en iyisini yapmak için yüksek motivasyonla çalışmaya devam edeceklerdir. Aksi halde çalışan kendi gayretini korumak üzere sessiz istifa davranışı gösterebilecektir.

5. Sessiz İstifa Davranışının Belirtileri

Sessiz istifa davranışının bir takım belirtilerinden söz etmek mümkündür. Çalışanların tutum ve davranışları değerlendirilerek sessiz istifa aşamasında olup olmadıkları konusunda bir kanaate varılabilir. Yazında ele alınan bu tutum ve davranışlar şu şekilde sıralanabilir (Hetler, 2022; Jackson, 2022; Whiteford, 2022):

- Toplantılara katılmamak,
- Mesaiye geç gelmek ve işyerinden erken ayrılmak,
- Üretkenliğin azalması,



- Ekip halinde yapılan projelere daha az katılım sağlamak,
- Yapılan gönüllü toplantılara katılmamak, katıldığı zorunlu toplantılarda fikir beyan etmemek,
- İşe karşı duyduğu tutku ve coşkuyu kaybetmek,
- İş dışında yapılan faaliyet ve projelere katılmamak,
- İşe, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumsuz bir tutum sergilemek.

İşyeri mutluluğu, çalışanların işlerine ve hayatlarına ilişkin memnuniyetini ifade eden, verimlilik ve üretkenliği artıran bir kavram olmasına rağmen çalışan mutluluğunun yakın zamana kadar üzerinde durulmamaktaydı (Wesarat vd., 2014: s.78). İşverenler, çalışanlara iş imkânı sağlama karşılığında çalışanlardan ekstra çaba beklerken; çalışanlar minnettarlıklarını göstermek için işe erken gelmek, işten geç çıkmak gibi davranışlarla “iyi çalışan” imajı sergilemeye çalışıyorlardı. Çalışan bağlılık ve refahının önemsenmediği örgütler, çalışan mutsuzluğuna bağlı performans düşüklüğü yaşamaktaydı. Ancak değişen çalışan talepleri ve artan farkındalık sessiz istifa davranışına zemin hazırlamıştır. Çalışan mutluluğunun, örgüt başarısını sağlamak adına önemli bir faktör olduğunun anlaşılmasıyla beraber örgütler bu konuda çalışan tatminini sağlamaya çalışmıştır. Hayalet bir kavram denebilecek ve görünür olması için dikkatli bir bakış açısı gerektiren sessiz istifa yukarıda bahsedilen bulgularla kendini gösterebilir.

6. Sessiz İstifa Örnekleri

Sessiz istifa davranışı bireysel düzeyde gerçekleşen ancak etkileri bakımından bu düzeyi aşan bir güce sahiptir. Mevcut literatürde kavrama yönelik tanımlama çabalarının yanı sıra belli başlı çalışmalarda bireylerin sessiz istifa hakkındaki görüşleri de ele alınmaktadır. Bu bağlamda çalışanların sessiz istifa hakkındaki görüşleri örnek teşkil etmesi bakımından farklı çalışmalardan derlenerek Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Çalışanların Sessiz İstifa Hakkındaki Görüşleri

Kaynaklar	Örnekler
Çakır (2022)	Her asgari ücret zammı beni geriyor. İlk başta bu kadar belirgin değildi ama maaş skalası farkı yavaş yavaş azalıyor. Hiçbir özel sektör kurumu asgari ücrete yapılan zammı diğer çalışanları için uygulamayacak. Bu durum da doğal olarak benim çalışma motivasyonumu azaltıyor.
	Aynı şirkette sekiz sene çalıştım son dört senedir sessiz istifa sürecindeydim. Eskiden bir işle uğraşırken daha fazla ne yapabilirim diye düşünürdüm. Hep ekstra katkı vermeye çalışırdım. Zamanla problemlerle uğraşmaya başlayınca bu kafa yapısından uzaklaştım.
Rosalsky ve Selyukh (2022)	Covid 19'dan bu yana önceliklerim, değer yargılarım ve neyin önemli olduğu konusundaki fikirlerim değişti. İşim için fazladan ne yapabilirim diye artık düşünmüyorum. Eve geldiğimde e-postalar ve iş arkadaşlarımla iletişim kurma konusunda kendimi sınırlıyorum. Gerek duyduğumda izin almak için tereddüt etmiyorum.
	Ofis saatleri dışında iş ile ilgili hiçbir şeyle etkileşime girmiyorum. Neticede ofis işleri ölüm kalım meselesi değil. Dolayısıyla gün sonuna doğru istenen bir dosya ertesi güne kadar bekleyebilir. Bazı arkadaşlarım ise aksine iş dışı zamanlarda e-posta ve telefonlara cevap veriyorlar. Kimi zaman pazartesi günü e-postalarımı baktığımda hafta sonu geç saatlerde gönderilen çokça mesaj ile karşılaşabiliyorum.
	Yöneticimin bana verdiği görevleri yapmaktan başka bir işlevim yok...bu süreçte çok fazla çalıştığımı farkına vardım. Neyse ki daha azını da yapma şansım var ve bunu kimsenin umursayacağını da düşünmüyorum.
	Çalıştığım şirket telefonuma gönüllü olarak bir uygulama yüklememi istiyor. Ancak buna rıza göstermiyorum. Bana hali hazırda e-posta, mesaj ve arama yaparak zaten ulaşabiliyorlar. Daha fazlasına gerek yok.
Krueger (2022)	Sessiz istifayı duyduğumda ilk tepkim 'aman Tanrım, bu tam olarak beni tarif ediyor' demek oldu. Uzun zamandır üzerinde kafa yordüğüm/düşündüğüm bir şeydi ama şu ana kadar buna kendimce bir açıklama getirememiştim.
	İş yerinde sadece iyi görünmek veya dikkat çekmek için, özellikle de iş tanımlarının dışında fazladan çalışan insanları anlamıyorum. Az maaş alıyorum. Bu sebeple mevcut görevlerimi gerektiği gibi yaparım ama kesinlikle daha fazla iş yükünü kabul etmem.
Espada (2022)	İşinde yükselmek ve ilerlemek için tüm bunlara değeceğini inandığınız bir sebebiniz olmalı. İlk çalıştığım işte günün 14 saati ve haftada 6 gün ev sahibi olabilmek için çalıştım. Bir örgüt ancak doğru şekilde yapılır; doğru takımlar ve yöneticiler bir araya getirilirse ancak sessiz istifa üstesinden gelinebilir.

Görüldüğü üzere çalışanların genel olarak kaygıları hep benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Türkiye'den gelen örnekte olduğu gibi ücret dengesizlikleri, yetersiz maaş artışları, görevin gerektirdiği gelirin alınamaması çalışanları işlerinden soğutmakta ve sessiz istifa davranışı göstermeye sevk etmektedir. Yabancı kaynaklı çalışmalardan verilen örneklere bakıldığında özellikle Covid-19 süreciyle birlikte çalışanların hayatlarında neyin önemli olduğu ile ilgili olarak farkındalıklarının arttığı görülmektedir. İş ciddiye alma konusunun bir miktar esneklik kazandığı buna karşın iş ve özel yaşam dengesine ise daha ciddi bir şekilde yaklaşıldığı görülmektedir. Toplu hareket edilmiyor olsa da genel bir çalışan bilincinin oluştuğu; Covid-19 süreci ve çalışma koşullarına etki eden diğer etmenlerin de bu bilincin oluşmasında hızlandırıcı etki yarattığı örnekler üzerinden elde edilen bir diğer çıkarımdır.



7. Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifaya ilişkin belirtiler yönetim tarafından takip edilmeli ve önlem alınmalıdır. Görmezden gelinen veya fark edilmeyen bu davranışlar gerek çalışan gerekse örgüt için bazı maliyetlere neden olabilir. Sessiz istifa davranışı nedeniyle bireyin profesyonel duruşu zedelenebilir ve güvenilirliği azalabilir. Fazla mesailerin reddedilmesi ve işten çıkarılma riski nedeniyle gelir kaybı yaşanabilir. Ayrıca sağlık sigortası, emeklilik primi gibi bir işte çalışıldığı süre boyunca elde edilebilen avantajlar yitirilebilir. Tüm bu olası kötü durumlar bireyin daha da olumsuz duygular yaşamasına zemin hazırlayacaktır (Nayak, 2022). Öte yandan sessiz istifa, çalışanın önündeki kariyer ilerlemesi, terfi veya maaş artışı fırsatlarına engel olabilir ve sonuçta iş kaybına yol açabilir (Bersin, 2023). Çalışanın işyerinden ayrılması ihtimalinde -düşük performanslı çalışan- olarak anılması olası iş bulma çabalarını sekteye uğratabilir (Enderle, 2022). Sessiz istifa eden çalışanın, işyerinde olabildiğince az sorumluluk alması iş arkadaşlarının iş yükünün artmasına neden olacağından, zaman içinde dışlanma, tartışma, huzursuzluk gibi problemler yaşanabilir. Yaşanan bu problemler örgüt içi gruplaşma ve bölünmelere sebep olabileceği gibi bulaşıcı bir özellik gösterip diğer çalışanlarda da sessiz istifa davranışlarının görülmesine neden olabilir. Ayrıca sessiz istifa tutumları, tüm çalışanların motivasyonunu etkileyerek verimliliğin ve üretkenliğin düşmesine ve örgütün ekonomik ve sosyal açıdan zarar görmesine yol açabilir. Sessizce istifa eden bir çalışanın kendi belirlediği formda çalışmayı sürdürmesi, örgüt ve yönetici açısından kabul edilebilir bir durum olmayabilir. Sessiz istifa eden çalışanlara karşı yöneticilerin verdiği tepki genellikle sessiz işten çıkarmadır. Çalışana karşı kötü muamele, soğuk davranma ve çalışan ihtiyaçlarını dikkate almama yoluyla çalışanı sessizce işten çıkaran yöneticiler doğrudan işten ayrılmaya da neden olabilir (Mathison, 2022). Sessiz işten çıkarma, bir çalışanın işten kendi isteğiyle ayrılmasını sağlamak amacıyla terfi ve ilerlemenin durdurulması, zam taleplerinin reddedilmesi, çalışana angarya işler verilmesi gibi yöntemlerle çalışma ortamının çalışan için huzursuz ve dayanılmaz bir yer haline getirilmesidir (Robinson, 2023). Sessiz istifanın sonuçları örgüt açısından değerlendirildiğinde; çalışanların verimlilikte durağanlaşmasına paralel olarak örgütün rekabet avantajını kaybetmesine ve kişisel refahın örgüt refahına tercih edilmesi nedeniyle örgüt performansının düşmesine yol açabilir (Öztürk vd., 2023: s.73). Entelektüel ve beşeri sermayenin son derece önem arz ettiği örgüt yapıları için, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini kapasitelerinin altında pasif bir biçimde kullanması örgütün sürdürülebilirliğini de etkileyecektir. Ayrıca sessiz istifa eden çalışanın, verimliliğinin düşmesi veya işten ayrılması ile sonuçlanan süreçte yeni çalışan istihdamı örgüt için ek maliyetlere



neden olabilir. İlave olarak bu durum, çalışan devir hızını artırarak örgüt imajına zarar verebilir ve işe alım maliyetlerinin, çalışanı elde tutma maliyetlerinden daha yüksek olduğu göz önüne alındığında örgütü ekonomik olarak da olumsuz etkileyebilir.

8.Sessiz İstifa Davranışına Karşı Alınabilecek Önlemler

Sessiz istifa; üretkenlik, verimlilik, performans üzerinde oldukça etkili bir kavram olmakla birlikte, çalışanların bu davranışını olumlu bir tutuma çevirmek ve gerekli tedbirleri alabilmek için izlenecek bir yol haritası oluşturulabilir. Bu süreci daha başarılı bir hale getirebilmek üzere çalışanlarla aşağıda sıralanan konularda uyumlaştırma politikaları izlenebilir (Avcı, 2023: s.974):

- Kurumsal değerler,
- İş dışı yaşamı nitelikli hale getirme,
- İş-yaşam dengesini oluşturabilme,
- Rol tanımları.

Örgüt içi iletişimi güçlendirmek (Hitchins, 2022), sessiz istifa davranışını besleyen faktörleri belirlemek ve çözümlenmek için açık iletişimi teşvik etmek (Jamieson, 2022), şeffaf bir ödüllendirme sistemi ile başarıları takdir etmek (Yıldız, 2023: s.798), güven temelli yönetim oluşturmak (Çalışkan, 2023: s.198) gibi yöntemlerle sessiz istifa süreci yönetilebilir. Ayrıca maaş artışı, terfi ilerlemesi, örgütsel bağlılığın artırılması ve ortak amaç duygusu oluşturacak etkinliklerin yapılması, gerektiğinde her bir çalışanla birebir görüşme sağlanması, çalışma ortamının ihtiyaçlara cevap verecek şekilde düzenlenmesi, sağlıklı bir örgüt kültürü oluşturulması, çalışana inisiyatif vererek katılımıcılığın desteklenmesi gibi önlemlerle sessiz istifa davranışının önüne geçilebilir. Son olarak personel seçme sürecinde işin gerekliliklerine uygun çalışanları istihdam etmek de sessiz istifayı daha ortaya çıkmadan önlemenin yollarından birisi olabilir.

Çalışan açısından da maddi ve manevi kayıplara yol açabilecek sessiz istifa davranışını önlemek amacıyla alınabilecek tedbirler bulunmaktadır. Öncelikle kendini tükenmiş, ilgisiz ya da işe karşı yabancı hisseden bir çalışan yöneticisi ile görüşüp durumu anlatmayı deneyebilir, işin niteliklerinin uygun olması durumunda bir süre uzaktan çalışma veya esnek çalışmayı talep edebilir.



Sonuç

Sessiz istifa, her ne kadar içinde 'sessiz' kelimesini barındıran bir kavram olsa da iş dünyası ve çalışanlar arasında büyük yankı uyandırmıştır. Bilinen çalışan davranışlarını ifade eden bu yeni kavram Covid-19 salgını döneminde popüler olmuş ve bir anlamda kavramsallaşma sürecini hızla tamamlamıştır. Sessiz istifa davranışının tüm dünyada hızla konuşulur hale gelmesinde sosyal medyanın, özellikle kavramın ilk olarak konuşulduğu düşünülen TikTok isimli uygulamanın da büyük payı bulunmaktadır. İnsanlar çektikleri videolar ile işlerinden ayrılmadıklarını ancak sadece görevlerinin gerektirdiği kadarını yaptıklarını belirtmekteydiler. Bu videolarda yapılan yorumlar ise genelde pek çok çalışanın aynı hissiyatı paylaştığı yönündeydi. Sessiz istifa kavramının kökenlerinin çalışanların genel olarak koşuşturma kültürünü reddetmelerine, çalıştıkları işlerinden, sahip oldukları görev ve makamlardan daha fazlası olduklarını düşünmelerine dayandığını söylemek mümkündür. Sessiz kavramı, sessiz bir çoğunluğu, bir anlamda birbirinden habersiz olarak aynı duyguları paylaşan çalışan kitlelerini de ifade etmektedir. Sessiz istifa, işi kuralına göre yapma yöntemlerinin içsel bir tepki ile kendiliğinden ortaya çıkarak çalışanlarca uygulanmasıdır. Buradaki kilit nokta çalışanların bu davranışları sergilerken organize değil bireysel olarak harekete geçmeleri ve işyerlerini zor durumda bırakmak gibi bir düşüncelerinin/hedeflerinin bulunmamasıdır. Çalışanlar sessiz istifa davranışı gösterdiklerinde aslında kendilerini mevcut koşullar karşısında koruma altına alma niyetindedirler. Tükenmişlik duygularını bastırmak, iş-yaşam dengelerini kurmak, stres ile başa çıkmak vb. nedenler ile bu davranışı göstermektedirler. Dolayısıyla teorik çerçevede özellikle geri çekilme davranışları ile benzerlik gösteren sessiz istifa; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, iş-yaşam dengesi, tükenmişlik, stres gibi birçok örgütsel, sosyolojik ve psikolojik kavramla ilişki içerisindedir. Sessiz istifa kendiliğinden gelişen bir tepki olmakla beraber, mevcut iş koşullarının kişide yaptığı birikim sonucunda ortaya çıkması bakımından bir süreci de ifade etmektedir.

Üretkenlik ve verimlilik kayıplarıyla sonuçlanan sessiz istifa davranışı hem örgüt hem çalışan hem de ekonomi açısından olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Belirtileri bakımından çalışanın durağanlaşması, işi yavaşlatması veya eskiye oranla çaba göstermeyi bırakması olarak kendini gösterirken, işyerindeki diğer çalışanlar için fazladan iş yüküne sebep olarak veya bulaşıcı bir özellik göstererek diğer çalışanlara da sirayet etmesi durumunda daha da tehlikeli bir hal alabilir. Çalışanı sessiz istifaya iten sebepler değerlendirildiğinde; çözüm noktasında çalışana kıyasla örgüte daha fazla sorumluluk düşmektedir. İş şartlarının izin verdiği ölçüde esnek çalışma, uzaktan çalışma gibi



yöntemlerle çalışanın iş-yaşam dengesini koruması sağlanabilir, bu mümkün değilse terfi ilerlemesi, maaş artışı gibi uygulamalarla çalışan motivasyonu artırılabilir.

Sessiz istifa dipten/derinden gelen bir tepkidir. Bu açıdan diğer kitlesel çalışan hareketleriyle benzerlik gösterir. Kavramın sessiz sıfatını alması da aslında bu habersizce/sessizce gelişi ifade etmektedir. Çalışanların birbirinden bağımsız/habersiz olarak benzer duygular ile hareket ediyor olması tam olarak bu sessizce gerçekleşen kitlesel hareketi ifade etmektedir. Sosyal medya bu süreçte farkındalık yaratan, bir anlamda sessizliği bozan ve insanların birbirinden haberdar olmasını sağlayan bir işleve sahip olmuştur. Böylelikle bir anlamda bunun bir çalışan hareketine dönüşmesine de katkı sağlamıştır. Sonuç olarak sessiz istifa gibi benzer çalışan hareketlerinin başka zamanlarda da ortaya çıkması muhtemeldir. Davranış kalıpları itibariyle zaten hali hazırda var oldukları da görülmektedir. Burada çalışanların örgütlü veya örgütsüz olarak iş koşullarından hoşnutsuz olacakları, işi bırakma noktasına gelecekleri veya ötesine geçecekleri düzeyde sorunlar ortaya çıkmadan geri bildirimlerin değerlendirilmesi ve buna bağlı önlemlerin alınması esas olmalıdır. İnsanlar yaşamlarının büyük çoğunluğunu çalışarak geçirmektedirler. Sessiz istifa ile çalışanların iş-yaşam dengelerinin kurulmasının, motivasyonlarının gözetilmesinin ve işlerine olan bağlılıklarının artırılmasının kişiler, örgütler, toplumlar ve hatta ülkeler açısından ne derece önemli olduğunun bir kez daha altı çizilerek vurgulanmaktadır. Sessiz istifa davranışı yeni bir kavram olarak literatürdeki yerini almıştır. İleride yapılacak ölçek geliştirme ve kavramın farklı örgütsel değişkenlerle ilişkilerini inceleyen saha çalışmalarının sayısı arttıkça hem bu fenomenin anlaşılır bir zemine oturacağı hem de daha faydalı ve çözüm odaklı çıkarımlar yapmanın mümkün olacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

- Adıgüzel, O. & Yüksel H. (2011). Tarihsel Süreçte Çalışma Kavramı ve Bir Kırılma Noktası Olarak Sanayi Devrimi. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 48(553), 69-81. <https://www.acarindex.com/pdfler/acarindex-59343eb7-da22.pdf>
- Alvaro, C., Lyons, R., Warner, G., Hobfoll, S., Martens, P., Labonté, R. & Brown, R. (2010). Conservation of Resources Theory and Research Use in Health Systems. *Implementation Science*. 5(79), 1-20. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-79>
- American Psychological Association [APA]. (2022 Ocak). Monitor on Psychology. <https://www.apa.org/monitor/2022/2022-01-monitor.pdf>



Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2023). Drowning in Silence: A Scale Development and Validation of Quiet Quitting and Quiet Firing. *International Journal of Organizational Analysis*, Ahead of print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>

Arar, T., Çetiner, N. & Yurdakul, G. (2023). Quiet Quitting: Building A Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 15(28), 122-138. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kilisiibfakademik/issue/77418/1245216>

Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik Personelinin Genel ve Örgütsel Sinizm Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(1), 12-27. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66666/1043012>

Atıgan, F. (2011). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayınları.

Avcı, N. (2023). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Sessizlik, İşte Sözde Var Olma ve Sessiz İstifa Arasındaki İlişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>

Aydın, E., (2017). Kültür Bağlamında Sosyal Mücadele: Kuramsal Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16. Ulusal İşletmecilik Kongresi Özel Sayısı, 547-562. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.323697>

Aydın, E. & Azizoğlu, Ö. (2022). A New Term For An Existing Concept: Quiet Quitting-A Self Determination Perspective, İçinde B. Tunçsiper (Ed.), *V. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi Bildiri Kitabı* (ss.285-295). İzmir Demokrasi Üniversitesi Yayınları. https://www.researchgate.net/publication/366530514_a_new_term_for_an_existing_concept_quiet_quitting-a_self-determination_perspective

Battaglio, R. P., Belle, N. & Cantarelli, P. (2022). Self-Determination Theory Goes Public: Experimental Evidence on The Causal Relationship Between Psychological Needs and Job Satisfaction. *Public Management Review*, 24(9), 1411-1428. <https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1900351>

BBC News. (2021 Ocak 3). China's New 'Tang Ping' Trend Aims to Highlight Pressures of Work Culture. <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406>



Becker, C. (1994). Better Than A Strike: Protecting New Forms of Collective Work Stoppages Under The National Labor Relations Act. *The University of Chicago Law Review*, 61(2), 351-421. <https://doi.org/10.2307/1600039>

Bersin, J. (2023 Nisan 10). Don't Let Quiet Quitting Harm Your Career, *MIT Sloan Management Review*. <https://sloanreview.mit.edu/article/dont-let-quiet-quieting-harm-your-career/>

Boy, Y. & Sürmeli, M. (2023). Quiet Quitting: A Significant Risk For Global Healthcare. *Journal of Global Health*, 13(03014),1-4. <https://doi.org/10.7189/jogh.13.03014>

Caldwell, C., Jamali, D. R., Elwin, P. B. & Allard-Blaisdell, S. T. (2023). Quiet Quitting and Reasoned Action. *Business and Management Research*, 12(1), 36-47. <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v12n1p36>

Chen, H. (2010). Advertising and Generational Identity: A Theoretical Model, İçinde *American Academy of Advertising Conference Proceedings Book* (ss.132-140).

Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C. & Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and Consequences of Employee Organizational Cynicism: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.03.007>

Cihangiroğlu, N. & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijmeh/issue/54828/750549>

Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005), Social Exchange Theory: *An Interdisciplinary Review*, *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Çakır, A. D. (2022 Ekim 7). Sessiz İstifa Sürecini Yaşayanlar Anlatıyor: Ya Unvanını Düşürelim Ya Da İstifa Et Dediler. *Medyascope*. <https://medyascope.tv/2022/10/07/sessiz-istifa-surecini-yasayanlar-anlatiyor-ya-unvanini-dusurelim-ya-da-istifa-et-dediler/>

Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı Mı Yeniden Diriliş Mi?. *Örgütsel Davranış İnceleme Dergisi*, 5 (2), 190-204. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jobreview/issue/79091/1287993>



Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>

Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The What and Why of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Deneçli, C. & Deneçli S. (2010). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması, *Pi Dergisi*, (40), 29-33. <https://studylibtr.com/doc/590173/nabza-g%C3%B6re-%C5%9Ferbet--ku%C5%9Fa%C4%9Fa-g%C3%B6re-etkinlik>

Dikili, A. (2012). Yeni Kariyer Yaklaşımlarına İlişkin Değerlendirmeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 17(2), 473-484. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20821/222865>

Düzgün, A. (2020). Y ve Z Kuşaklarının İş Hayatından Beklentilerinin Karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 218-241. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.734483>

Ece, S., Tokgözoğlu, S. & Delil, O. (2021). İşyerinde Kötü Muamele, Motivasyon ve Performans İlişkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 108-125. <https://doi.org/10.53092/duibfd.876963>

Efendi, M. A. (2023). The Influence of Burnout and Work-Life Balance on Quiet Quitting in Millennial Generation Workers in Malang City (Lisans Tezi), Faculty of Psychology, State Islamic University of Maulana Malik Ibrahim Malang. <http://etheses.uin-malang.ac.id/53293/7/19410178.pdf>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Emre, O. (2018). İş Yolculuğunun Kavramsal Anlamda İncelenmesi ve Geri Çekilme Davranışları. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 1613-1633. <https://doi.org/10.26466/opus.479549>



Enderle, R. (2022 Ağustos 18). Productivity and The Risks of Quiet Quitting, *Computer World*.
<https://www.computerworld.com/article/3670631/productivity-and-the-risks-of-quiet-quitting.html>

Eser, K. & Gökçen Ç. E. (2009) Beşeri Sermayenin Ekonomik Gelişme Üzerindeki Etkileri: Dünya Deneyimi ve Türkiye Üzerine Gözlemler. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(2), 41-56.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/sobiadsbd/issue/11348/135612>

Espada, M., (2022 Ağustos 23). Employees Say Quiet Quitting is Just Setting Boundaries. Companies Fear Long-term Effects, *Time*, <https://time.com/6208115/quiet-quitting-companies-response/>

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>

Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O. vd. (2023). Nurses Quietly Quit Their Job More Often Than Other Healthcare Workers: An Alarming Issue for Healthcare Services. *Research Square*, Preprint v1, 1-23. <http://dx.doi.org/10.21203/rs.3.rs-3100000/v1>

Gedikli, B. (2022). Karl Marx ve Max Weber'de Modernite. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 638-653. <https://doi.org/10.55179/dusbed.1031438>

Green, A. (2022 Ekim 17). All This Talk About Quiet Quitting is Absurd. *Slate Group*.
<https://slate.com/human-interest/2022/10/quiet-quitting-terribly-named-work-trend.html>

Güler, M. (2023). Çalışma Kültüründe Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifa. Çukurova Üniversitesi *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261. <https://doi.org/10.35379/cusosbil.1200345>

Güney, S., Akalın, Ç. & İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 189-211. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/307645>



Gürer A. & Deniz N. (2018). Çalışan Sessizliğinin Demografik Özellikler Açısından İncelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 53(1), 91-110. <http://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.02.871>

Hamouche, S., Koritos, C. & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet Quitting: Relationship With Other Concepts and Implications for Tourism and Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Ahead of Print. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCH M-11-2022-1362>

Hetler, A. (2022 Eylül 01). Quiet Quitting Explained: Everything You Need to Know, *Techtarget*, <https://www.techtargget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>

Hitchins, S. (2022 Eylül 29). Quiet Quitting is Dividing The Workforce. Here's How to Bring Everyone Back Together. *Entrepreneur*, <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforceheres-how-to/434560>

Hobfoll, S. E. (2012) Conservation of Resources and Disaster in Cultural Context: The Caravans and Passageways for Resources, *Psychiatry*, 75(3), 227-232, <https://doi.org/10.1521/psyc.2012.75.3.227>

Jackson, J. (2022 Kasım 29). How to Know If Your Employees Are Quiet Quitting, *Newsweek*. <https://www.newsweek.com/three-signs-employees-quiet-quitting-1763243>

Jamieson, C. (2022 Eylül 23). Quiet Quitting and What Employers Can Do to Prevent It. *Dentons*. <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2022/september/23/quiet-quitting-and-what-employerscan-do-to-prevent-it>

Johar, S. A., Hassan, S. M. & Saiyed, H. (2023). Silent Disengagement: Understanding The Consequences of Quiet Quitting, Trends, and Impacts. *International Journal of Clinical Studies & Medical Case Reports*, 28(5),1-3. <https://dx.doi.org/10.46998/IJCMCR.2023.28.000700>

Kalça, A. (2015). Bilgi Ekonomisi Sendikal Hareketin Sonu Mu?, İçinde S. Sarı, A. H. Gencer & İ. Sözen (Eds.). *International Conference on Eurasian Economies Abstract Book* (ss.864-870). Eurasian Economists Association.. <https://avekon.org/papers/1225.pdf>



Keleş, N. Ö. & Kemalöğlü, N. (2022). Pandemi Sürecinde Çalışanların İşe Yabancılaşmaya İlişkin Algıları. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 42(1), 53-83. <https://doi.org/10.17152/gefad.981448>

Kelloway, E. K., Loughlin, C., Barling, J. & Nault, A. (2002). Self-Reported Counterproductive Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors: Separate But Related Constructs. *International journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143-151. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00201>

Kesen, M. (2015). Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 53-68. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/niguiibfd/issue/19760/211543>

Kılıklı, M. & Çarıkçı, İ. H. (2019). Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 831-846. https://iibfdergi.sdu.edu.tr/assets/uploads/sites/352/f_iles/yil-2019-cilt-24-sayi-4-yazi05-24102019.pdf

Kılınç, E. C. (2021). Covid-19 Salgını ve İşsizlik Oranları İlişkisi: OECD Ülkeleri Örneği. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(24), 922-945. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1855193>

Klotz, A. & Bolino, M. (2022 Mart 23). When Quiet Quitting is Worse Than The Real Thing. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>

Klotz, A. (2022 Ocak 3), The Great Resignation is Still Here, But Whether it Stays is Up To Leaders, *The Forum Network*, <https://www.oecd-forum.org/posts/the-great-resignation-is-still-here-but-whether-it-stays-is-up-to-leaders>

Kont, B. (2022 Ekim 28). What is Quiet Quitting? Reasons and Solutions for Companies, *IXTalent* <https://www.ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/>



Krueger, A. (2022 Ağustos 24). Who is Quiet Quitting For?, *Newyork Times*,
<https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html>

Kundu, M. S., Das, M. S. & Nag, M. S. (2022). The great resignation: a quantitative analysis of the factors leading to the phenomenon. İçinde L. P. L. Cavaliere, A. Ahmad & R. A. Sarda (Eds.). *Ceo International Congress Proceedings Book*, (s.86). NCM Publishing House,
<http://www.ceocongress.org/files/E-Book/4.%20CEO%20Congress%20Program.pdf?t=1653941239>

Kurt, S. & Karaaziz, M. (2021). Covid-19 Pandemisinin Psikososyal Alandaki Etkileri. *YDÜ Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 3(2), 81-91.
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/neujfa/issue/65575/1016261>

Laybats, C. & Redinnick, L. (2022). All Change, All Change Please! The Rapid Evolvment in Working Practice Across Sectors. *Business Information Review*, 39(4), 111-112.
<https://doi.org/10.1177/02663821221140961>

Lord, J. (2022 Eylül 9). Quiet Quitting is A New Name for An Old Method of Industrial Action. *The Conversation*, <https://Theconversation.Com/Quiet-Quitting-Is-A-New-Name-For-An-Old-Method-Of-Industrial-Action-189752>

Lorelie, C. (2020 Aralık 22). Hustle Culture: Why is Everyone Working Too Hard?. *Medium*.
<https://medium.com/the-post-grad-survival-guide/hustle-culture-why-is-everyone-working-too-hard-69f9f5331ab5>

Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q. & Masukujjaman, M. (2023). Quiet Quitting During Covid-19: The Role Of Psychological Empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(485), 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>

Madell, R., (2022 Eylül 22). Can Quiet Quitting Hurt Your Career?, *U. S. News*
<https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting>

Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting - Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>



- Mahmood, Z., Basharat, M. & Bashir, Z. (2012). Review of Classical Management Theories, *International Journal of Social Sciences and Education*, 2(1), 512-522. <https://ijsse.com/sites/default/files/issues/2012/volume%202%20issue%201%20Jan%202012/paper%2039/paper-39.pdf>
- Marx, K. (2007). *Yabancılaşma: 1844 El Yazmaları*, (Çev.) K. Somer & A. Kardam, (3. Baskı), Ankara: Sol Yayınları.
- Martínez, L., Lora, E. & Espada, A. D. (2022). The Consequences of The Pandemic For Subjective Well-Being: Data For Improving Policymaking. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(16572), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ijerph192416572>
- Mathison, J. (2022 Ekim 27). Quiet Firing: When Leaders Do The Bare Minimum. Rolling Stone. <https://www.rollingstone.com/culture-council/articles/quiet-firing-when-leaders-do-bare-minimum-1234618664/>
- McDonald, D. J. & Makin, P. J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91. <https://doi.org/10.1108/01437730010318174>
- Metcalf, J. E. (2023). What's The Intersection Between The Great Resignation and Quiet Quitting?. Jessica E. Metcalf Kişisel Web Sayfası. [http://kajabi-storefronts-production.s3.amazonaws.com/file-uploads/sites/149436/themes/2151101197/downloads/627a4ce-28d8-aa71-6b66-fbd75cf6eb8e What s The Intersection Between-4.pdf](http://kajabi-storefronts-production.s3.amazonaws.com/file-uploads/sites/149436/themes/2151101197/downloads/627a4ce-28d8-aa71-6b66-fbd75cf6eb8e%20What%20s%20The%20Intersection%20Between-4.pdf)
- Molchan, S. & Clore, C. (2023). What's Going on in The Workplace? The Impact of Quiet Quitting and The Great Resignation in Corporate America, *Aspen Journal of Scholarly Works*, 3(5), 200-210. <https://images.aspen.edu/wp/uploads/2023/06/AJSW-2023-vol3-5.31.23-Final-TOC.pdf>
- Nair N. & Vohra N. (2009). Developing A New Measure of Work Alienation. *Journal of Workplace Rights*, 14(3), 293-309. <http://dx.doi.org/10.2190/WR.14.3.c>



Nayak, U. (2022 Aralık 15). Why You Should Be Worried About Quiet Quitting?. *LinkedIn*.

<https://www.linkedin.com/pulse/why-you-should-worried-quiet-quieting-uday-nayak/>

Nordgren, H. & Ingemarsson Björs, A. (2023). Quiet Quitting, Loud Consequences: The Role of Management in Employee Engagement (Yüksek Lisans Tezi). Department of Business Administration, Uppsala University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1744351/FULLTEXT01.pdf>

Novak, C. (2023). La Renuncia Silenciosa: Un Cambio De Tendencia En El Mundo Laboral Al Que Las Organizaciones Deben Afrontar. Desde El Enfoque De La Teoría De Los Sistemas De Trist Y Emery (Yüksek Lisans Tezi). Psicología de trabajo y organizaciones. Universitat Oberta de Catalunya. <https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/147965/3/cnovakTFG0123memoria.pdf>

OECD (2021 Haziran 8). OECD Unemployment Rates. News Release: April 2021. <https://web.archive.org/2021-06-07/591034-unemployment-rates-oecd-06-2021.pdf>

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. http://dx.doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Ørsted, C. (2022 Eylül 4). *Quiet Quitting Handler Ikke Om Nengagerede Medarbejdere, Men Om Dårhøg Ledelse*. *Orsted People Development*. <https://christianorsted.dk/2022/09/04/quiet-quieting/>

Önder, N. (2022 Ekim 1). Herkesin Konuştuğu Sessiz İstifa. *Marketing Türkiye*, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>

Ören, K. & Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 34-59. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84742>

Öztürk, E., Arkan, Ö. U. & Ocak, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3151014>



Öztürk, Z. & Demir, Ö. (2017). Klasik, Neo-Klasik ve Modern Yönetim Yaklaşımlarının Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usaysad/issue/31200/339523>

Paksoy, M. & Özbezek, B. D. (2013). Örgütsel Değişimde Beşeri Sermayenin Rolü. *Gazi Akademik Bakış*, 6(12), 293-331. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gav/issue/6518/86426>

Palad, J. P.C. (2023). *Are We Addressing Quiet Quitting in The Education Sector?*, Researchgate, Preprint, 1-8. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.35399.47529>

Pega, F., Náfrádi, B., Momen, N. C., Ujita, T. J., vd. (2021). Global, Regional, and National Burdens of Ischemic Heart Disease and Stroke Attributable to Exposure to Long Working Hours for 194 Countries, 2000–2016: A Systematic Analysis From The Who/Ilo Joint Estimates of The Work-Related Burden of Disease and Injury. *Environment International*, 154(106595), 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.envint.2021.106595>

Quinn, R. E. & Spreitzer, G. M. (1997). The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider. *Organizational Dynamics*, 26(2), 37-49. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(97\)90004-8](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8)

Rao, P. S. & Pande, H. S. (2010). Principles and Practice of Management. Mumbai: Himalaya Publishing House.

Richardson, S. D. (2023). *Making The Entrepreneurial Transition: Understanding The Challenges of Women Entre-Employees*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-29211-8_1

Robinson, A. (2023 Nisan 2). Quiet Firing: What It is And How to Spot It. *Teambuilding.com*, <https://teambuilding.com/blog/quiet-firing>

Rosalsky, G. & Selyukh, A., (2022 Eylül 13). The Economics Behind Quiet Quitting and What We Should Call It Instead, *National Public Radio*. <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead>



Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231594>

Sağlık Bakanlığı. (2020 Temmuz 2). *Pandemi. İçinde Covid 19 Sözlüğü*. Erişim Eylül 30, 2023, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66494/pandemi.html>

Savaş, B. Ç. & Turan, M. (2023). Sessiz İstifa Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453. <https://doi.org/10.22282/tojras.1291075>

Saygılı, Z. & Avcı, N. (2023). Çalışanların Görev Odaklı ve İnsan Odaklı Liderlik Tarzı Algılarının Adanmışlıktan Sessiz İstifaya Değın Farklılaşması Üzerine Bir İnceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anlambilim/issue/78647/1312636>

Scheyett, A. (2022). Quiet Quitting, *Social Work*, 68(1)5-7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>

Scott, E. (2022 Temmuz 29). Could Quiet Quitting Your Job Be The Answer to Burnout? What You Need to Know. *Metro*. <https://metro.co.uk/2022/07/29/could-the-quiet-quitting-trend-be-the-answer-to-burnout-what-you-need-to-know-17085827/>

Serenko, A. (2022). The Great Resignation: The Great Knowledge Exodus or The Onset of The Great Knowledge Revolution?. *Journal of Knowledge Management*, 27(4), 1042-1055. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2021-0920>

Serenko, A. (2023). The Human Capital Management Perspective on Quiet Quitting: Recommendations For Employees, Managers, and National Policymakers. *Journal of Knowledge Management*. Ahead of Print, <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>

Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6757/90884>

Solmaztürk, A. B. (2021). Takım Çalışması. İçinde İ. Çevik Tekin (Ed.). *Yenilikçi İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Örgütsel İnovasyon* (ss.323-332). Ankara: Nobel Yayınları.



Solmaztürk, A. B. & Gürer, A. (2020). Kariyer Uyum Yeteneklerinin X, Y ve Z Kuşakları Bakımından İncelenmesi: Bir Alan Araştırması, *Turkish Studies - Social*, 15(3), 1471-1487. <https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.40058>

Sull, D., Sull, C. & Zweig, B. (2022 Ocak 11). Toxic Culture is Driving The Great Resignation. *MIT Sloan Management Review*, 63(2), 1-9. <https://sloanreview.mit.edu/article/toxic-culture-is-driving-the-great-resignation/>

Summers, D. (2001). *Longman Dictionary of Contemporary English*, (3. Baskı), Edinburg: Longman.

Şahin, F. N. & Çekmeceliöğlü, H. G. (2016). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (32), 167-188. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kosbed/issue/43168/524858>

Taboroši, S., Maljugić, B., Lajić, Z., Rajković, J. & Mitić, S. (2023). Employee Turnover During The Great Resignation. İçinde *XIII International Symposium Engineering Management and Competitiveness Proceedings Book* (ss.124-128). https://www.researchgate.net/publication/371635969_EMPLOYEES_TURNOVER_DURING_THE_GREAT_RESIGNATION

Tapper, J. (2022 Ağustos 6). Quiet Quitting: Why Doing The Bare Minimum at Work Has Gone Global. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quieting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global>

Taş, H. Y., Demirdöğmez, M. & Küçüköğlü, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Opus Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1030-1048, <https://doi.org/10.26466/opus.370345>

TDK. (2023). İstifa. İçinde TDK Güncel Türkçe Sözlük. Erişim Eylül 12, 2023. <https://sozluk.gov.tr/?istifa>

Topaloğlu, H. & Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36. <http://ihead.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/27733/292800>



- U. S. Bureau of Labor Statistics. (t.y.). *Number Of Unemployed Persons Per Job Opening, Seasonally Adjusted*, <https://www.bls.gov/charts/job-openings-and-labor-turnover/unemp-per-job-opening.htm>
- Van Den Broeck, A., Ferris, D.L., Chang, C.H. & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs At Work. *Journal Of Management*, 42(5), 1195-1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Wang, J. J. (2020). How Managers Use Culture and Controls to Impose A '996'work Regime in China That Constitutes Modern Slavery. *Accounting & Finance*, 60(4), 4331-4359. <https://doi.org/10.1111/acfi.12682>
- Wesarat, P. O., Sharif, M. Y. & Abdul Majid, A. H. (2014). A Conceptual Framework of Happiness At The Workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88. <http://dx.doi.org/10.5539/ass.v11n2p78>
- Whiteford S. C. (2022 Ekim 5). Quiet Quitting: 3 Signs & 3 Solutions. *Talent Plus*. <https://talentplus.com/quiet-quitting-signs-and-solutions/>
- Wood, A. W. (2017). *Karl Marx*. (Çev.) D. Yücel & B. Aydın, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yadav, G. K. & Nagle, Y. K. (2012). Work Alienation and Occupational Stress. *Social Science International*, 28(2). 333-344. <https://www.proquest.com/docview/1095604484>
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel Davranış Düzleminde Adanmışlık. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (25), 278-296. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pausbed/issue/34751/384348>
- Yaylalı, M. & Lebe, F. (2011). Beşeri sermaye İle İktisadi Büyüme Arasındaki İlişkinin Ampirik Analizi. *Marmara Üniversitesi Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 30(1).23-51. <https://www.acarindex.com/european-journal-of-physics-education/automating-energy-bandgap-measurements-in-semiconductors-using-labview-13008>



Makale Gönderim Tarihi/Received Date: 30.10.2023

www.toplumvekultur.com

Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 31.05.2024

İnceleme/Analysis

Yıl/Year: 2024, Sayı/Issue: 13, Sayfa/Page: 1-41

<https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>

Yıldız, D. (2023). Örgütlerde İşgören ve İşverenlerin Güncel Sorunu Sessiz İstifa. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 12(6), 795-802. https://dergipark.org.tr/tr/pub/ssrj/issue_e/79214/1326262

Yüksel, H. (2014). Emek Kavramının Ortaya Çıkışında Rol Oynayan Tarihi Dönüm Noktalarının Süreç Merkezli Değerlendirilmesi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 19(2), 257-273. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/20815/222693>

Zhang, T. & Rodrigue, C. (2023). What if Moms Quiet Quit? The Role of Maternity Leave Policy in Working Mothers' Quiet Quitting Behaviors. *Merits*, 3(1), 186-205. <https://doi.org/10.3390/merits3010012>

Hakem Değerlendirmesi: Dış Bağımsız çift kör hakem.

Yazar Katkısı: Alper GÜRER %34, Ahmet Barış SOLMAZTÜRK%33 Fatma GÖKÇE %33 oranında katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışma için destek alınmamıştır.

Etik Onay: Bu makale, insan veya hayvanlar ile ilgili etik onay gerektiren herhangi bir araştırma içermemektedir.

Çatışması Beyanı: Çalışma ile ilgili herhangi bir kurum veya kişi ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Peer Review: Independent double-blind

Author Contributions: Alper GÜRER %34, Ahmet Barış SOLMAZTÜRK%33 Fatma GÖKÇE %33

Funding and Acknowledgement: This article does not involve any human or animal research requiring ethical approval.

Conflict of Interest Statement: There is no conflict of interest with any institution or person related to the study.