



•Volume/Cilt: 1 •Issue/Sayı: 1  
•December/Aralık 2023

*Research Article/Araştırma Makalesi*

## Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa: Özellikler, Tanıma ve Önleme

### Quiet Quitting As A New Concept: Characteristics, Recognition and Prevention

Müslüm EFLATUN<sup>1</sup>

#### ÖZ

2019 yılında patlak veren COVID-19 salgını sosyal yaşamımızda olduğu gibi iş hayatımızda da köklü değişikliklere neden oldu. Önce eve kapanmalar başladı. İş hayatı ikinci plana atıldı ve pandeminin etkisinin azalması beklendi. Oysa pandemi gücünü gittikçe arttırıyordu. Bu sürecin ne zaman sonlanacağını bilmeyen yönetici ve liderler çözümü uzaktan çalışmayla buldu. Çevrimiçi toplantılar yaparak iş görenler üzerindeki baskıyı arttırıyor, evde ailesiyle baş başa olan iş görenlerin özel hayatlarına yer bırakmadan evde de sıkı çalışmasını sağlıyorlardı. Pandeminin sağlıklarını etkileyeceği düşüncesiyle endişeye düşen iş görenler iş anlayışlarında değişikliklere gittiler. Bunun üzerine iş görenler önceleri sadece iş tanımlarına uygun olan işleri yapmaya başladılar ve normal hayatlarındayken iş yerinde yapıyor oldukları birçok farklı işleri artık yapmayı reddetmeye başladılar. Daha az kurumsal aidiyet hissetmeye başladılar. Kendilerini sadece o işte tutmaya yarayacak minimum düzeyde çalışma eforu sarf etmeye başladılar. Kendileri bilmesede aslında yaptıkları yeni yeni kavramsallaşmaya başlayan sessiz istifaydı. Bu çalışmada sessiz istifa kavramı, kavramın ortaya çıkışı, kavramın önemi, sessiz istifaya neden olan faktörler ve sessiz istifanın önüne geçmek için tavsiyeler incelenmiştir. Nitel yöntemler kullanılarak ortaya çıkartılmış olan bu çalışma, yeni bir kavram olan sessiz istifa ile ilgili literatüre katkı sağlamak ve daha sonra yapılacak çalışmalara kaynak olmak amacıyla gerçekleştirilmiş betimsel bir araştırmadır. Çalışma sessiz istifa kavramına ilişkin değerlendirme ve öneriler ile sonlandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, Uzaktan Çalışma, İnsan Sermayesi

#### ABSTRACT

The COVID-19 epidemic, which broke out in 2019, caused radical changes in our business life as well as our social life. First, lockdowns began. Business life was put on the back burner and the impact of the pandemic was expected to decrease. However, the pandemic was gaining more and more power. Managers and leaders who did

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler Ofisi, muslumeflatun@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3826-9465>

**Citation/Atf:** Eflatun, M. (2023). Yeni bir kavram olarak sessiz istifa: Özellikler, tanıma ve önleme. *Journal of Academic Analysis*, 1(1), 17-31.

*Date Submitted/ Gönderim Tarihi:* 07.12.2023 *Date Accepted/ Kabul Tarihi:* 24.12.2023

not know when this process would end, found the solution with remote working. They were increasing the pressure on employees by holding online meetings, and ensuring that employees who were alone with their families at home were working hard at home without leaving any room for their private lives. Employees who were worried that the pandemic would affect their health, made changes in their business approach. Thereupon, employees started to do only jobs that were in line with their job descriptions, and they began to refuse to do many different jobs that they used to do at work in their normal lives. They began to feel less institutional belonging. They started to put in the minimum amount of work effort that would only keep them in that job. Even though they didn't know it, what they actually did was a quiet quitting that was just starting to become conceptual. In this study, the concept of quiet quitting, the emergence of the concept, the importance of the concept, the factors that cause quiet quitting and recommendations to prevent quiet quitting are examined. This study, which was conducted using qualitative methods, is a descriptive research carried out in order to contribute to the literature on quiet quitting, which is a new concept, and to be a source for future studies. The study was concluded with evaluations and suggestions regarding the concept of quiet quitting.

**Keywords:** Quiet Quitting, Remote Working, Human Capital

## 1. Giriş

Amerika’da pandeminin patlak vermesiyle daha çok çevrimiçi çalışma düzenine geçen ve bu durumdan rahatsızlık duymaya başlayan çalışanlar istifa etmeye başladı. Bu istifalar birbirini takip etti ve Amerika’da great resignation denen büyük istifaya sebep oldu. Yaptığı işin anlamını, önemini, nasıl olması gerektiğini ve kendisine ne kattığını sorgular hale gelen çalışanlar çevrimiçi çalışma ile artan iş yükleri ve iş tanımlarının da ötesine geçmeye başlayan görevleri yerine getirmek yerine mevcut işlerini bırakmaya karar verdiler. Kimisi de işyerine bağlılıklarının azalması sonucunda yine de işlerini bırakmayarak ne fazla ne az olmak üzere sadece mevcut görevlerini yerine getirerek bir anlamda sessiz istifa etti. Gallup’un konuyla ilgili yapmış olduğu bir araştırması, çalışan bağlılığının azalmasındaki temel nedenin, birçok yönetici ve denetçinin, beraber çalıştıkları çalışanlarını süreçlere dâhil etmek, onları yetkilendirmek ve onlara ilham vermek konularında gereken temel liderlik sorumluluklarını yerine getirememesinde yattığını açıkça ortaya koydu (Clifton ve Harter, 2019). Bu sessiz istifa tabiri Amerika’da meydana gelen great resignation (büyük istifa) ile gündeme gelmiş ve konu birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır.

## 2. Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa

Sessiz istifa terimi sosyal medyada Zaid Khan adında bir Tik Tok kullanıcısı tarafından popüler hale getirildi. Video ilk iki haftada 3 milyondan fazla kez izlenerek viral hale geldi (Ellis ve Yang, 2022). Zaid Khan New York’ta çalışan 24 yaşında bir mühendis olarak sessiz istifa hakkında: “Kariyer ve yükselme fikirlerinden vazgeçiyorsunuz. Hala size verilen görevleri yapıyorsunuz fakat işinizi hayatınızın odağıymış gibi görüp yoğun iş koşuşturmacası kültürünü bırakıyorsunuz” diyor (Ellis ve Yang, 2022). Sessiz istifanın resmileştirilmesi ise ilk olarak Mark Boldger (Buscaglia, 2022) tarafından yapılarak çalışanların işlerine olan minimum bağlılıklarını tanımlamak için literatüre eklendi. Aslında uzun süredir var olan bir davranış biçiminin yeni bir isimlendirmesidir. Bir başka çalışmada ise sessiz istifa, çalışanları arasında anlamlı ilişkiler yaratamayan organizasyonlarda, kendisinden beklenen işten fazlasını üretme konusunda çalışanların isteksiz olma durumu olarak tanımlanmıştır (Zenger ve Folkman, 2022). Sessiz istifa edenler, genellikle kişisel iş/yaşam dengesini korumak veya fazla baskılı bir çalışma ortamında sağlık ve iyi olma halini korumak için işteki çabalarını sınırlarlar (Hare, 2022). Yakın tarihli bir Harvard Business Review makalesinde Sessiz İstifa, kişinin kendisine verilen görevlerden fazlasını yapmaktan vazgeçmesi ve/veya psikolojik olarak işe daha az bağlı olması olarak tanımlanır (Klotz ve Bolino, 2022). Yani sessiz istifa edenler kariyer odaklı düşünüp, kendilerini ön plana çıkarmak için beklenenden fazlasını verip, iş hayatını, normal

hayatının üzerinde tutmaktan vazgeçip sadece kendisine verilen görevleri yerine getirerek bir nevi kendilerini yoğun iş hayatından ve koşturmacalardan soyutlamış gibi görünüyorlar.

Sessiz istifa terimi, çalışanların verilen görevleri yerine getirme konusundaki sınırlı taahhütlerini ve görev tanımlarında belirtilmeyen herhangi bir görevi yapmayı reddetmeyi veya yapmaktan vazgeçmelerini ifade eder. Sessiz istifada bulunanlar, bu nedenle işten kopukturlar ve görev alanlarının ötesine geçme niyetinde değildirler. ABD işgücünün en az %50'si sessizce ayrılanlar tarafından temsil ediliyor ve 2022'nin ikinci çeyreğinde işe bağlı çalışanların aktif olarak bağlı olmayan çalışanlara oranı 1,8'e 1 oldu; %32'si bağlıydı ve %18'i aktif olarak bağlı değildi. Gallup tarafından toplanan boylamsal verilere göre bu, son on yıldaki en düşük katılım düzeyidir (Harter, 2022).

### **3. Metodoloji**

Bu çalışma, günümüz iş hayatında oldukça popüler hale gelen sessiz istifanın daha iyi kavranması amacıyla yönelik bir kavramsal çerçeve çizmektedir. Yeni kavramlarla ilgili teoriler oluşturmak için bu kavramları anlamamıza ışık tutacak güçlü kavramsal çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmalar bu konuda araştırma yapacak kişilere rehber niteliğinde bir yol göstericidir. Bu amaçlarla ilk olarak sessiz istifa kavramı tanımlanarak nasıl ortaya çıktığına değinilmiştir. Daha sonra sessiz istifanın barındırdığı riskler incelenmiş olup, ortadan kaldırılması için alınması gereken önlemler araştırılmıştır. Bu çalışma sessiz istifa ile ilgili merak edilen birçok soruya cevap vermesi açısından önemlidir. Ancak literatürün bununla sınırlı kalmayıp daha kapsamlı olması gerekmektedir. Son kısımda ise sessiz istifa ortamının oluşmaması için iş dünyasına yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **4. Sessiz İstifa Kavramının Önemi**

İş ortamını zorlaştıran ve dikkati işten uzaklaştıran, bireyin kontrolü dışında çeşitli faktörler vardır. Corona virüs salgını da bunlardan biridir. İnsanlar her şeyin kolayca kaybolabileceğini fark ederek hayatın kendileri için ne anlama geldiğini düşünmeye başladılar (Özer, 2022). COVID-19 salgını ve küreselleşmenin olumsuz etkileri hemen hemen her sektörde hissediliyor. Aynı zamanda tüm bu gelişmelere rağmen çalışanlar bilinçsizce başka bir kaçış yolu seçerek iş yükünün getirdiği maddi ve manevi zorluklara maruz kalmaktadır (Cumhuriyet, 2022). 2020 yılında dünya çapındaki çalışanlar işin ne olduğunu, onlar için ne anlama geldiğini ve daha da önemlisi ne olabileceğini yeniden hayal etmek durumunda kaldı. Bu kesinlikle "Great Resignation" denen Büyük İstifaya yol açtı ve şimdi sessiz istifa, işgücünde önde gelen popüler bir konu olmuş durumdadır (Stokes, 2022). Corona virüs hastalığı (Covid-19), çalışanlara işverenlerinin onlara nasıl davrandığını yeniden düşünme fırsatı verdi. Çalışanların kendilerine inanan ve onları destekleyen şirketlerde kalma olasılıkları

daha yüksektir. Ancak çalışanlar, kendilerine inanmayan, destekleyici olmayan çalışma ortamlarından da uzak durma eğilimindedirler. Sessiz istifa sürecine giren çalışanlar, sorumluluk almanın ve iş kapsamı dışındaki görevleri tamamlamak için ekstra çaba göstermenin geri dönüşü olmayan bir zaman kaybı olduğuna inanmaya başladılar. Ekstra çabaları nedeniyle terfi veya zam beklentisi içine giren çalışanlar, işverenleri veya yöneticilerinin bu isteklerini görmezden gelmesi nedeniyle kendilerini değersiz hissediyor ve daha az iş tatmini yaşıyorlar. Bu değersizlik hissi ve iş tatmininde azalmanın bu eğilimin hızla yayılmasında katalizör olduğu düşünülüyor (Duman, 2022). İşverenler için bu hoş olmayan bir gerçek olabilir. Bunun yanında ekonomik durgunluğa ilişkin artan endişelerin ortasında, düşen üretkenlik seviyeleri de tüm bu olumsuzlukların yanında kârlılığı da olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar için bu yaklaşım aynı zamanda kariyerlerinde yukarı doğru ilerleme ihtimaline de zarar verebilir. Bazen çalışanlar tükenmek veya zihinsel sağlığı ve fiziksel sağlığı korumak için sınırlar koymak arasında bir karar vermek durumunda kalırlar (Stokes, 2022).

Gallup'un (2022) 15.091 tam ve yarı zamanlı ABD çalışanıyla yaptığı bir araştırma, çalışanların sessizce istifa eğiliminin önemli bir resmini ortaya koyuyor. Raporda, pandemi sürecinde özellikle teknoloji kullanım kapasitesi nispeten daha iyi olan genç çalışanlardan iş yükü açısından daha fazla beklentiye girildiği ve bu durumun çalışanların iş-yaşam dengesini önemli ölçüde etkilediği paylaşıldı. Raporda genç çalışanların (35 yaş ve altı) yüzde 24'ünün bu yoğun çalışma temposunda aktif olarak kopuk olduğu belirlendi. Çalışanların işyerindeki algılarına ilişkin bir diğer önemli bulgu ise işyerinde kişisel gelişimlerine yönelik herhangi bir destek almadıklarını ifade edenlerin oranıdır. Bu durum çalışanların işte kendilerine bir gelecek inşa etmelerini engellemekte ve bağlılıklarını azaltmaktadır. Bunun yanında sanılanın aksine genç çalışanlar uzaktan veya hibrit çalışma modeline diğerlerinden daha az bağlıdırlar. Sessiz istifa, çalışanın iş performansında ve bağlılığında bir azalma olarak değerlendirildiğinde, uzaktan çalışma dönemiyle birlikte işe bağlılığın azaldığı rapordaki verilerde de görülmektedir.

Araştırmacılar, bu istifa hareketinin tetikleyicisi olarak çalışanların pandemi döneminde evden çalışması, iş ve özel hayatlarının iç içe geçmesi, kendilerine zaman ayıramamaktan dolayı stres yaratması olduğunu düşünmektedirler. Bunun yanında başarılı yönetici unvanını elde etmek için büyük hayaller kuran ve çalışanlarının temel ihtiyaçlarını göz ardı eden büyük egolu liderlerin olduğu çalışma ortamlarında da sessiz istifa davranışına rastlanabilmektedir (Özer, 2022).

Sessiz istifanın altında yatan sebepler incelendiğinde yukarıda bahsedilenlerin yanında daha farklı birçok etken de bulunmaktadır. Sessiz istifa etme isteğinin doğmasına neden olan etkenler:

- Çalışanların, iş ortamında önemsiz bir rol oynadıklarını veya değersiz olduklarını düşünüyor olmaları,
- Yönetim, yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin belirsiz ve örgüt içindeki güç ilişkilerinin mesafeli olması,
- Yönetici ve iş görenler arasında doğal bir iletişim ağının olmayışı ya da farklı seviyelerdeki iş görenlerin yöneticilerle istedikleri gibi iletişim kuramaması,
- İş görenlerin, kendilerine özgü beceri ve yeteneklerinin iş tanımıyla eşleşmediğine inanıyor olması,
- İş görenlerin bireysel, ticari ve meslekleriyle ilgili ilerlemelerinde yeterli destek ve takdir alamadıklarını düşünüyor olması,
- Katılımcı ve demokratik bir çalışma ortamının oluşturulamıyor olması ve iş görenlerin yaratıcılıklarının engellendiğine inanıyor olması,
- Yöneticilerin iş görenlerin potansiyellerini geliştirmelerini teşvik etmemesi veya onları desteklememesi,
- İş görenlerin çalışma ortamlarındaki değişen durumlara ve çalışma sistemlerine uyum sağlayamamaları, organizasyon kültürünün zayıf olduğuna veya değişen çalışma koşullarına göre tasarlanmadığına inanmaları olduğu düşünülmektedir (Kobal ve Batı, 2022).

### **5. Sessiz İstifaya Neden Olan Faktörler**

Günümüz iş ortamlarında iş görenlerin karşılaştıkları bazı olumsuz durumlar onları sessiz istifaya itebilir. Sessiz istifa muhakkak ki iş çevreleri arasında beklenmeyen bir durumdur ancak bunu önlemek için durumu sessiz istifaya götürecek koşulların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Bunlara değinecek olursak,

- Çalışanların talepler gerçekçi olmadığına işin kalitesi düşecektir. Hayal kırıklığı ve korku, motive olmuş bir kişiyi motivasyonu düşmüş bir kişiye dönüştürecektir. Yöneticiler iş yüklerini düzenli olarak izlemeli ve iş yüklerinin tükenmişliğe neden olmadığından emin olmak için ekiplerle görüşmelidir.
- Faturaları ödemekte zorlanırken işe odaklanmak ve olağanüstü sonuçlar sunmak zor olabilir. Finansal güvenliğin rahatlığı, insanların işleriyle olan ilişkilerinde güçlü bir bağlılık ve adanmışlık kaynağı olsa da yaşam maliyeti krizi ve artan enerji maliyetleri, çalışanların sınırlarını zorluyor olabilir. Ekipler hak ettikleri karşılığı almadıklarını hissedersen, sessiz istifalar hızla gerçekleşebilir.
- Kuruluşların sektörlerindeki maaşları izlemeleri ve rekabetçi kalmalarını sağlamaları çok önemlidir. Açıkçası, şirketler ancak yeterli kar elde ettiklerinde daha fazla

ödeme yapabilirler, ancak ödüller rakiplerinden daha düşükse, çalışanlarını başka nasıl tutabileceklerini düşünmeleri gerekir.

- Sessiz istifa çoğu zaman kariyer fırsatlarının ve büyümenin eksikliğine bir yanıt olabilir. Yöneticiler, çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatından ilham aldıklarını unutmamalıdır. Tatmin edici bir çalışma ortamı, çalışanların ilerlemeye giden bir yol olduğunu bilerek bireysel hedeflerine doğru çalışmalarına olanak tanır. Bu tür bir dürtü aynı zamanda üretkenliği ve katılımı da artıracaktır.

- Covid-19 pandemisiyle birlikte hayatımıza daha fazla giren hibrit ve uzaktan çalışmanın önemli avantajları da var. Daha fazla çalışma esnekliğinden işe gidiş geliş maliyetlerinin azalmasına kadar bu modellerin de kesinlikle kendi payına düşen eksiklikleri var. Günümüzün iş piyasasında çalışma alanlarının dijitalleşmesi ve Teams, Slack ve Trello gibi platformların kullanımı her zaman müsait olma beklentisi yaratırken, ekipler ve liderleri arasındaki fiziksel mesafeleri de artırdı. Bu yeni çalışma şeklinin iş gücünüzün ruh sağlığı üzerinde ciddi etkileri olabilir. Liderler, daha güçlü ilişkiler sağlamak ve kendini yalnız hisseden bireyleri korumak için yeterli refah desteği sağlamalıdır. İyi bir tatil ödeneği sağlamak (ve çalışanların iş düşünmeden tamamen kendilerine zaman ayırmasını sağlamak), adil bir hastalık politikası ve gerektiğinde ekstra esneklik gerçekten yardımcı olabilir. Kişisel bakım ve sağlıklı yaşam odaklı iletişim ve faaliyetler için açık ve güvenli bir kanala sahip olmak da çok önemlidir.

- Bire bir toplantılar yoluyla yapılan düzenli kontroller, çalışanın ruh halini büyük ölçüde etkileyebilir ve yöneticiler ile personel arasındaki bağı artırabilir. Düzenli dürüst iletişim anları yaratmak, liderlerin hızlı çözümler üretmesine ve aynı zamanda beklentileri yönetmesine olanak tanır. Örneğin, bir çalışan mevcut maaşından memnun değilse ancak o dönemde maaş artışı ekonomik olarak mümkün değilse, o zaman dürüst iletişim, liderlerin bu durumun nedenlerini açıklamasına ve bu sayede her iki tarafı da tatmin edecek bir planın hazırlamasına yardımcı olur. Yönetime geri bildirim zor veya imkânsız olduğu durumlarda, sessiz istifa, yakında o iş ortamında da gelişmeye başlayabilir demektir. Tersine, ekipler geri bildirimde bulunurken kendilerini güvende ve kendilerine saygı duyulduğunu hissederlerse motivasyon ve katılım artacaktır. Bu bir kazan-kazan durumudur (Smith, 2022).

- İnsanların, hayatlarını ve kimliklerini tamamen işlerinin etrafında döndürmelerine gerek kalmadan, pozisyonlarıyla etkileşime girebileceklerini ve motive olabileceklerini kabul edin. Belki de artık gece geç saatlerde e-postalarını kontrol etmek istemiyorlar çünkü ailelerine veya yazdıkları bir romana odaklanmayı tercih ediyorlar. Sebep ne olursa olsun, bu saatler onların saatleridir; dolayısıyla potansiyel çalışanlara ne beklendiği

ve "mesai saatleri dışında" ne sıklıkta müsait olmaları gerektiği konusunda şeffaf olun. İletişim her zaman önemli olacaktır (Stokes, 2022).

## 6. Sessiz İstifanın Önüne Geçmek İçin Tavsiyeler

Yöneticiler veya liderlerin iş görenlere yaklaşımları sessiz istifayı arttırabileceği gibi azaltabilir de. Çalışanların ihtiyaçlarına, değerlerine ve amaçlarına yönelik anlayış ve organizasyonel süreçlerin eksikliği, sessiz istifayı tetikleyen temel faktörler arasındadır. Aşağıda maddeler halinde sıralanmış kavramları uygulamaya özen gösteren liderler sessiz istifanın önüne geçmede büyük bir yol katetmiş olurlar. Bu kavramlara kısaca değinecek olursak:

- **İhtiyaçları Belirleme:** Tüm insan davranışları basit bir şekilde açıklanabilir: Bu davranışlar bir veya daha fazla insani ihtiyacı karşılarlar. İnsani ihtiyaçlar cinsiyet, milliyet, yaş veya din farklılıklarına bakılmaksızın her insan için aynıdır. Güçlü bir aidiyet ve bağlılık duygusu oluşturmayı amaçlıyorsak, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması gerekir. İhtiyaçların karşılanması, yaşamdaki bireysel işlevin önemli bir göstergesi olarak kabul edilir ve en yüksek potansiyele ulaşmak ve büyümeyi, bütünlüğü ve sağlığı sürdürmek için gerekli kabul edilir. (Van den Broeck vd., 2010). Ayrıca insan ihtiyaçları teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını tatmin edebildiklerinde refah durumuna ulaşacaklarını ve bunu sürdüreceklerini öne sürmektedir (Diener ve Lucas, 2000). İşteki ihtiyaçların tatmini ile çalışanların katılımı, işte kalmaları, streslerini azaltmaları, yaşam tatminleri ve işteki pozitif enerjileri arasında doğrudan bir ilişki vardır (Schwartz ve Porath, 2014).

- **Değerleri Tanımlama ve Kişi-Kurum Uyumunu Sağlama:** Değerler organizasyonlara dört ayrı adımda entegre edilebilir: (a) kişisel değerlerin tanımlanması, (b) kişi-kurum değer uyumunun belirlenmesi, (c) değerlerin ve davranışların uyumlaştırılması ve (d) başkalarının değerlerini anlama ve bunlara ilgi gösterme. Ayrıca organizasyonlar, çalışanların hayatta neyin önemli olduğuna dair yargıları olan değerlerine ilgi ve merak göstermelidir (Ayachit ve Chitta, 2022). Kişisel değerler açıkça ifade edildikten sonra ikinci adım, çalışanın değerleri ile kurumun değerleri arasında bir uyum olup olmadığının belirlenmesidir. Bu eşleşmenin seçme, işe alma ve işe alım süreçlerinde daha önceden değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu durum çalışan performansının artırılması ve personel devir maliyetlerinin en aza indirilmesi açısından kuruluşlara rekabet avantajı sağlayacaktır. Üçüncü adım, çalışanların değerleri ile işyerindeki davranışları arasındaki uyumu bulmaya yöneliktir. (Buchanan ve Bardi, 2015). Dördüncü ve son adım olan başkalarının değerlerini anlamak ve onlarla ilgilenmek, başkalarının bakış açılarıyla bağlantı kurmamıza, çatışmalardan kaçınmamıza ve daha destekleyici ve daha iyi bir takım oyuncusu olmamıza yardımcı olur (Korsgaard vd., 1997).



- **Amaçları Belirleme:** Çalışanın istifasının veya işten ayrılmasının üçüncü nedeni ise kurumun amacı ile bağlantının olmaması ve mesleki tatminin ve işin anlamlılığının sağlanamamasıdır. Çalışanların amaçlarını keşfetmelerine yarayacak süreç dört adımdan oluşmaktadır. İlk teşvik sondan başlamak ilkesinden yola çıkıyor ve öldükten sonra bırakmak istedikleri uzun ömürlü mirası düşünmeleri istenerek hayata geçiriliyor. Çalışanlar bu dünyada yaşamayı düşündükleri asıl işaretin ne olduğu konusunda düşünmeye zorlanıyorlar. İkinci adım, sınırlı bir yaşam süresine sahip oldukları çoklu senaryoları düşündürmektir: Altı aydan bir haftaya kadar ve yalnızca bir günlük yaşamlarının olduğu son senaryo. Çalışmalarını yazmak ve meslektaşlarıyla paylaşmak, onların amaçları konusunda net olmalarına yardımcı olacak ve ilişkilerinin derinliğini ve genişliğini güçlendirecektir. Önceki iki adım çalışanların amaçlarına ışık tutmasına yardımcı olurken, üçüncü adımda onlardan bunu açıklamaları istenir. Dördüncü ve son adım, kişisel ve kurumsal amaçlar arasındaki olası bağlantıları araştırmaktır. Amaca dayalı, sürdürülebilir ve tatmin edici bir iş birliği kurmak için mutlaka aynı veya çok benzer olmaları gerekmez, ancak uygun planlama yoluyla hedefle uyumlu olmaları gerekir (Formica ve Sfodera, 2022)

- **Temel İş Yükünü Yeniden Tanımlama:** Bir çalışanın temel görevlerinin zaman içinde kademeli olarak bir miktar genişlemesi yalnızca doğaldır. Ancak özellikle, pandeminin körüklediği yangınla mücadelenin iki yıldan fazla sürmesinden sonra kişiye git gide daha fazla iş yüklendikçe ve zamanla bu ekstra işlerin, iş görenden beklenen görevlerin bir parçası haline gelmesi sessiz istifayı körüklemektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanların temel iş sorumluluklarını, gerçekte hangi işin gerekli olduğunu ve neyin ekstra olarak nitelendirilmesi gerektiğini daha doğru bir şekilde yansıtabilecek şekilde yeniden ayarlaması büyük öneme sahiptir. Yöneticiler veya liderler işçileri en temel iş görevlerini yüksek düzeyde yerine getirmeye motive etmeye odaklanabilir ve onlara iş dışında kendilerine ayıracakları zamanlar için yeterli alan verebilir. İş görenin temel iş yükünün yeniden tanımlanarak işte kopuşların ve iş görenin değersiz hissetmesiyle birlikte gelişen motivasyon kaybının önüne geçilmesi gerekmektedir.

- **İş Görenleri Dinleme ve Onlara Yatırım Yapma:** Şirketlerin çalışanlarını dinlemesi ve onlara yatırım yapması gerekmektedir. Çalışanlar kuruluşları tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde ve etkili destek neticesinde insanların gerçekte neye ihtiyaç duyduğunun anlaşılmaya başlandığında, fazladan çaba harcamanın yorgunluğuna yol açma olasılığı azalır. Bu, liderlerin yalnızca çalışanlarla bağlantı kurmak için zaman ayırması değil, aynı zamanda yöneticileri, çalışanlarının nasıl hissettiğini takip etmeleri konusunda cesaretlendirmeleri ve teşvik etmeleri ve yöneticilere bunu etkili bir şekilde yapmaları için zaman ve kaynak verildiğinden emin olmaları gerektiği anlamına gelir. Gerçek dinleme, işverenlerin, her çalışanın işe bağlı hissetmesi için neye ihtiyaç duyduğuna ilişkin niteliksel ve

niceliksel verilerin toplanmasını gerektirir. Buna ek olarak liderler, çalışanların rahatça konuşabilecekleri, kurumun onları önemseydiğine inanabilecekleri ve liderlerin onların endişelerini dinleyip çözeceğine güvenebilecekleri bir ortam yaratmaya öncelik vermelidir.

- Daha Az Telaş Daha Fazla Üretim: Liderler, iş görenlerini sürdürülemez bir koşuşturma kültürüne maruz bırakmadan davranışlarının olumlu yönlerini koruyabilirler. Liderler, insanları tüketen, her zaman aktif bir zihniyeti teşvik etmek yerine, çalışanları Vatandaşlık Ustası dediğimiz şeyin peşinden gitmeye teşvik etmelidir. Vatandaşlık ustalığı, işverenlerin, işçilerin gönüllü katkılarını güçlü yönleri, ilgi alanları ve tutkularıyla uyumlu hale getirmelerine yardımcı olmanın bir yolu olarak ortaya çıkmış bir kavramdır. Sağlıksız bir işyeri kültüründe çalışanlar sıklıkla, önemli ailevi veya sosyal etkinlikleri kaçırmalarına neden olacak ek projeler üstlenmek gibi, kendi refahlarına zarar verecek şekillerde daha da çok çalışmaya mecbur hissederler. Ancak çalışanlar kendi motivasyonları ve ihtiyaçları ile uyumlu davranışlara öncelik verirlerse, bu faaliyetler külfetli olmak yerine enerji verici olabilir (Klotz ve Bolino, 2022).

Yukarıda önüne geçmek için tavsiyeler verilen sessiz istifa bir iş çevresinde aniden ortaya çıkan bir durum değildir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi liderlerin veya yöneticilerin bu durumu önceden sezerek gerekli önlemleri ve iyileştirmeleri yapmaları gerekmektedir. Aksi takdirde aslında çalışıyor görünüp, sadece verilen görevi büyük bir motivasyon eksikliğiyle, zoraki yapan ve örgüte değer katma noktasında bunu içselleştirememiş iş gören sayısı artmaya başlayacaktır. Bir organizasyonda kapital ne kadar önemliyse iş gücü de aynı derecede önemlidir mottosundan yola çıkarak gerekli özenin gösterilmesi ve gerektiği yerde gerektiği kadar müdahale edilmelidir. Bu durumun aniden ortaya çıkmadığı paragraf başında belirtilmişti. Şimdi ise geliyorum diyen sessiz istifanın ayak seslerine yani sessiz istifa belirtilerine kulak verelim:

- Toplantılarda bulunmamak veya orada olup aslında orada olmamak,
  - İşe giriş ve çıkışlarda özensiz davranmak, geç gelip erken ayrılmak,
  - Verimliliğinin düşüşü,
  - Takım çalışmalarına daha az katılma,
  - İşe karşı hissedilen şevkin azalması,
  - İşe karşı fazla dingin olma durumu ve motivasyon eksikliği,
  - Yöneticilerle veya takım üyeleri arasında yaşanan iletişim eksikliği,
- (Cumhuriyet, 2022).

## 7. Sonuç ve Öneriler

Tüm dünyayı kasıp kavuran COVID-19 salgını sosyal hayatımızda birçok değişimlere neden olduğu gibi iş hayatında da birtakım değişikliklere neden olmuştur. Uzaktan çalışma, çevrimiçi toplantılar, ev içi spor faaliyetleri derken günümüzün tamamını evimizde geçirmeye başlamıştık. Bu durum bizim ailemizle daha çok zaman geçirmemizi sağlayıp iş hayatımızı ve eski çalışma düzenimizi sorgulamamıza neden oldu. İşlerin evden de yürütüldüğünün farkına varan iş görenler işe gitmenin zaman kaybı olduğunu, evde ailemize daha çok zaman geçirmemiz gerektiğini düşünerek çalıştıkları işteki mevcut çalışma düzenlerini değiştirmeye karar verdiler. Baskıcı liderlerin iş görenlerinden bitmek bilmeyen talepleri ve pandeminin yıkıcı etkisiyle stres olan ve kendini kapana sıkışmış hisseden iş görenlerin örgüt bağlılığı azalmış ve yaptıkları işlerden soğumaya başlamışlardır. Great Resignation yani Büyük İstifa ve sessiz istifa da işte tam bu dönemlerde yaşanmaya başlamıştır.

Mevcut literatür incelendiğinde sessiz istifanın örgütsel davranış alanında farklı isimler altında kavramsallaştırılan yeni bir terim olduğu yargısına varılabilir. Ancak eski terimler olan ayrılma, geri çekilme davranışı ve işi ihmal etme davranışı, sessiz istifa kavramına çok benzer kavramlardır. COVID-19 salgını şüphesiz iş ve yaşam hakkındaki düşüncelerimizi temelden değiştirdi. Bu aynı zamanda sektörde onlarca yıldır memnuniyetsizlik sebepleri olarak ortada duran çalışma koşulları, ücret, yönetim ve liderlik konularındaki aksaklıklar gibi temel sorunları daha da ayyuka çıkardı.

Sessiz istifanın ortaya çıkış nedenleri olduğu gibi bunun farkına varan yöneticilerin ve liderlerin de konuyu ele alış biçimlerine göre sessiz istifanın önüne geçilebileceği anlaşılmıştır. İş hayatında kapital kadar iş gücünün öneminin de bilincinde olan yönetici ve liderler, iş hayatında olumsuzluklara neden olan, ekip motivasyonunu düşüren, aidiyet bilincini ortadan kaldıran, takım içi iletişimin kopmasına neden olan, amaçlarından ve hedeflerinden sapmış iş görenlerin gittikçe çoğalması organizasyonları tehlikeye düşürmektedir.

Yönetici ve liderler konuyu ele alırken iş görenlerin de bir özel hayatlarının olduğunu, evdeyken iş ile ilgilenmek istemeyip aileleriyle keyifli vakitler geçirmek arzusunda olduklarını gözetip iş ve yaşam dengesini ona göre kurmaları gerektiğini göz önünde bulundurmaları. Duygusal olarak liderleri veya yöneticileri tarafından desteklenen iş görenlerin işe olan motivasyonları, şevki ve bağlılıkları artacağından dolayı sessiz istifaların da bu vesileyle önüne geçileceği düşünülmektedir. Sessiz istifa davranışında bulunan iş görenin henüz işe alınırken belirlenmiş olan iş yükünün pandeminin de etkisiyle artmış olabileceği ve bunun da hoşnutsuzluğa neden olabileceği düşünülüp temel iş tanımının yeniden dizayn edilerek kişiye uygun hale getirilmesi de sessiz istifaya giden süreci tersine çevirebileceği düşünülmektedir.

Bu konuya yakın konular literatüre daha önce farklı başlıklarla geçmiş olup sessiz istifa kavramı COVID-19 salgınıyla birlikte yeni yeni kavramsallaşmaya başlamıştır. Bu çalışma sessiz istifa konusuna bir giriş niteliğinde olup sonraki araştırmacılara konuyla ilgili katkı sağlamak üzerine yapılmış betimsel nitelikli bir çalışmadır.

## **EXTENDED ABSTRACT**

As the COVID-19 pandemic suddenly entered our lives, a rare situation emerged all over the world. In 1918, many measures similar to those taken against the Spanish flu, the deadliest pandemic in history with more than 50 million deaths worldwide, entered our lives. However, the fact that this pandemic happened more than 100 years ago caught today's people by surprise. Because no one alive had ever faced such an epidemic before. With the introduction of many new measures, people became anxious about their own health and began to experience stress. As a result of the rapid increase in lockdowns all over the world, social life was suddenly reduced to zero. People started to think about their own health and that of their family members rather than their social lives, work lives and earning money. Anticipating that the pandemic would not end in a short period of time, businesses found a method that is known all over the world, but which they are just starting to prefer: Remote working.

With programs such as Teams, Slack and Trello, employees who now have to do many of the things they used to do at work from home have started to feel uncomfortable with the intertwining of their home and work lives. This discomfort has led them to think about what kind of job they have, how the job should actually be, and as a result they have become disenchanted with their work. In the United States, this resulted in great resignation, and the number of people quitting their current jobs skyrocketed. Those who could not resign resorted to quiet quitting, a new concept today. The term quiet quitting was popularized on social media by a Tik Tok user named Zaid Khan. The video went viral with more than 3 million views in the first two weeks (Ellis, L. and Yang, A., 2022). Those who responded to the question of what is a quiet quitting generally defined it as leaving career and promotion aside, not seeing their work as the focus of their lives, doing only what the job requires at that moment, working only enough not to be fired with minimum effort. In other words, quiet quitters think career-oriented, give more than expected to bring themselves to the forefront, give up keeping their work life above their normal life and fulfill only the tasks assigned to them, and in a way, they have isolated themselves from the busy business life and rush.

This study includes an extensive literature analysis that includes a comparison of different approaches around the concept of quiet quitting in the existing literature. This study includes the definition of quiet quitting, the importance of this concept, the factors that cause quiet quitting and recommendations to prevent quiet quitting. The devastating effects of quiet quitting on employees are equally devastating for companies. Amidst growing concerns about economic recession, falling productivity levels can negatively impact profitability. In companies where quiet quitting occurs, productivity suddenly starts to decline, meetings appear to be well-attended but employees are mentally absent from those meetings, the bond between the individual and the organization disappears, enthusiasm for work decreases as a result of fewer employees participating in teamwork, communication between managers and other employees breaks down, and work outputs become more sloppy and of poor quality due to lack of motivation towards work. This is certainly not a situation desired by any manager or

leader. The task of a good manager or leader is to anticipate the quiet quitting that is approaching step by step and try to prevent it. There are many methods for this. First of all, the leader or manager should revive the broken communication. As a result of healthy communication, it is ensured that employees are prevented from thinking that they play an insignificant role in the work environment or that they feel worthless. Values should be defined and it should be ensured that individual and organizational values overlap with each other. This removes the barrier for employees to become a more cohesive team player. Processes should be established to help employees discover their purpose. This is important to uncover the goals of the individual and the organization and to ensure alignment between the two. The basic workload of the employee needs to be redesigned. Examining the increased workload during the pandemic and reducing it to only the basic workload for which the person is responsible plays a major role in eliminating the unfair workload and restoring the person's determination, enthusiasm and motivation to work. Managers should listen to and invest in their employees. When workers feel supported by their managers, and effective support leads to an understanding of what workers really need, they are less likely to become fatigued by the extra effort. This helps to remove the barrier that prevents declining productivity from starting to increase again.

---

**Etik Beyanı:** Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur.

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Yazar Katkıları:** Bu makale yazarın kendi çabaları ve incelemeleri neticesinde oluşturulmuştur.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Açık Erişim Lisansı:** Bu makale, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC 4.0) ile lisanslanmıştır.

**Ethical Statement:** It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Author Contributions:** This article was created as a result of the author's own efforts and reviews.

**Conflict of Interest:** The author have no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Open Access License:** This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC 4.0).

---

## Kaynakça

Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of Burnout studies from the Hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125-144.

Buchanan, K., & Bardi, A. (2015). The roles of values, behavior, and value-behavior fit in the relation of agency and communion to well-being. *Journal of Personality*, 83(3), 320-333.

- Buscaglia, M. (2022). *A Quick Look at the Origins and Outcomes of the Trendy Term. Chicago Tribune*. PressReader.com-Digital Newspaper & Magazine Subscriptions. (Erişim Tarihi: 03.11.2022)
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the Manager*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Cumhuriyet (2022). “Farkında olmadan işten ayrılmış olabilirsiniz: Sessiz istifa nedir, 'ana neden' ne?”. <https://www.cumhuriyet.com.tr/yasam/galeri-farkinda-olmadan-isten-ayrilmis-olabilirsiniz-sessiz-istifa-nedir-ne-anlama-geliyor-1980125#photo-4> (Erişim Tarihi: 19.04.2023).
- Diener, E., & Lucas, R. E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 1(1), 41-78.
- Duman, C. (2022). “Büyük istifadan sonra sessiz istifa”. Independent Türkçe, <https://www.indyturk.com/node/547061/t%C3%BCrki%C3%87yeden-sesler/b%C3%BCy%C3%BCk-istifadan-sonra-sessiz-istifa> (Erişim Tarihi: 27.10.2022).
- Ellis, L. & Yang, A. (2022) If Your Co-Workers Are ‘Quiet Quitting’, Here’s What That Means. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608> (Erişim Tarihi: 23.05.2023).
- Gallup (2022). Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12 Survey. <https://www.gallup.com/workplace/356063/gallup-q12-employee-engagement-survey.aspx> (Erişim Tarihi: 08.09.2022).
- Hare, N. (2022) What Is ‘Quiet Quitting’ And How Should Leaders Respond? Forbes. <https://www-forbes.com.cdn.ampproject.org/c/s/www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/09/01/what-is-quiet-quitting-and-how-should-leaders-respond/amp/> (Erişim Tarihi: 14.09.2022).
- Harter, J. (2022). Is Quiet Quitting Real? Gallup Inc, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (Erişim Tarihi: 20.12.2022)
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2022). *When Quiet Quitting Is Worse Than the Real Thing*, Harvard Business Review.
- Kobal, G. & Batı, S. (2022). “Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor”. Hürriyet, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939> (Erişim Tarihi: 02.10.2022).

- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations?. *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160-177.
- Özer, Y. (2022). “Gürültülü sessizlik”. Dünya, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/gurultulu-sessizlik/670372> (Erişim Tarihi: 28.10.2022).
- Sandro, F. & Fabiola, S. (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.
- Schwartz, T., & Porath, C. (2014). The Power of Meeting Your Employees’ Needs. Harvard Business Review. Harvard Business Publishing., <https://hbr.org/2014/06/the-power-of-meeting-your-employees-needs> (Erişim Tarihi: 18.05.2023)
- Smith, S. (2022). Quiet quitting: a wake-up call for better management: How to recognize and combat quiet quitting. *HMC Sales, Marketing & Alliances Excellence*, 21(10), 28-29.
- Stokes, C. (2022). Mitigating “quiet quitting.” *Public Relations Strategies & Tactics*, 5(9), 7.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2010). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-Related Basic Need Satisfaction Scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 981-1002.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> (Erişim Tarihi: 24.10.2022)