

Sessiz İstifa

Arzu Özkanan¹

Özet

Günümüzde çalışanlar, birbirleri ile olan ilişkileri, yaşam biçimleri ve alışkanlıklarının küresel düzeyde yaşanan değişimi nedeniyle anlaşılması zor bir durum içerisine girmişlerdir. Bu durum içerisinde çalışanlar fiziksel olarak olmasa da zihinsel olarak işlerinden ayrılma yolunu seçmeye başlamışlardır. Çalışanların örgütlerinde iş tanımları ile gelen görevlerini asgari düzeyde tutarak, yeni görevler ve fazladan sorumluluk almayarak, çabalamaktan vazgeçtiği sessiz istifa davranışı ile çalışanlar işlerinden zihinsel olarak ayrılmaktadırlar. Çalışanların tercih ettiği sessiz istifa davranışı yöneticiler ve organizasyonlar açısından daha da zor bir hale gelmiştir. Çünkü çalışanların görüşlerini, bilgilerini, düşüncelerini, endişelerini paylaşmadıkları sessiz istifa davranışında örgüte olan bağlılıkları azalmakta ve motivasyonları düşmektedir. Bu durum ise organizasyonun başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu çalışma ile günümüz çalışanlarının çok fazla sergiledikleri sessiz istifa davranışı açıklanmıştır. Sessiz istifa davranışı öncelikle kavram olarak irdelenmiş, dayandığı kuramlar, nedenleri, belirtileri, aşamaları, sonuçları ve mücadele yöntemleri ile etik boyutu açıklanmıştır. Çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından negatif bir sonuç ortaya çıkaran sessiz istifa davranışı göz ardı edilmemeli; çalışanlar, yöneticiler ve örgütlerin başarılarına katkıya dönüştürülmelidir.

1. GİRİŞ

Çalışanlar bağlı buldukları organizasyonlar için iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş tanımlarından öte bir anlam taşımaktadırlar. İş tanımları, çalışanların yaptıkları işin sadece yazılı olan bölümünü ifade ederken, çalışanlar organizasyonlarına daha fazla katkı sunmakta ve organizasyonu tamamlayan ana unsur olarak nitelendirilmektedir. Şöyle ki “iyi evlat babayı vezir, kötü evlat babayı rezil eder” atasözünde belirtildiği gibi organizasyonlarda da

1 Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, arzuozkanan@isparta.edu.tr, 0000-0003-2166-7827

“iyi çalışan organizasyonu vezir, kötü çalışan organizasyonu rezil eder” denilebilir. Buradaki sorun iyi çalışan nasıl olmalıdır? paradoksunda yatmaktadır. Elbette yöneticiler nezdinde iyi çalışan sorunsuz, işini iyi yapan, verimli, etkin... çalışan iken çalışanlar nezdinde iyi çalışan olmak aynı anlama gelmemektedir. Öyle ise çalışan açısından da memnuniyetin dahil olduğu bir pencere daha açmak uygun olacaktır.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki günümüzde birçok çalışan organizasyonlarından ve yöneticilerinden bir sebeple memnun olmamakta ve memnuniyetsizliklerini farklı şekillerde ifade etmektedirler. Bu ifade yöntemlerinden biri olan sessiz istifa günümüzün en popüler çalışan davranışını yansıtmaktadır. İşini kaybetmek istemeyen ancak işinde mutsuz olan çalışan kendini korumaya alabilmek için sessizliğini korumaya yani sessiz istifaya yönelmektedir. Gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmeyen çalışan örgütün amaçlarından da uzaklaşmaya başlamaktadır. İşini gereği kadar yapma alışkanlığı örgüte olan bağlılığa ve verime zarar vermektedir.

Günümüzün çalışma ortamları ve yoğunluğunda kendilerini baskı altında hisseden çalışanlar rahat bir nefes alabilmenin yolunu ararken kendilerini etik dışı uygulamalar kısıncında bulabilmektedirler. Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışan kimi zaman etik dışı davrandığını anlayamamakta, gittikçe içine kapanmaktadır. Kısacası “çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmak” (Boy & Sürmeli, 2023) anlayışını benimsemektedirler.

2. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Sözlük anlamı ile “kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılma, çekilme” (TDK) olarak tanımlanan istifa kavramı günümüzde sessiz istifa olarak apayrı bir anlamda organizasyonların problemleri arasında yerini almıştır. Sessiz istifa, istifada olduğu gibi resmi olarak bir ayrılma çekilme ile kendini göstermemektedir. İşini sessizce bırakma eğilimi çalışma yaşantısında her zaman var olmuştur. Rosse ve Hulin (1985)’in belirttiği geri çekilme davranışı, Kahn (1990)’ın ortaya koyduğu zihinsel işten ayrılma aslında sessiz istifanın yeni bir kavram olmadığını göstermektedir.

Çalışanın işin tanımı dışındaki tüm sorumluluklardan kurtulmaya çalıştığı yani istifa ettiği bir durum olan sessiz istifa ilk olarak Texas A&M Ekonomi Sempozyumu’nda Mark Boldger tarafından çalışanların işlerine olan asgari bağlılığını tanımlamak adına kullandığı görüşü yaygın olarak kabul görmektedir (Cimen & Yılmaz, 2023; Arnet, 2022; Buscaglia, 2022; Fresh Headline, 2022; Formica & Sfodera, 2022; Urban Legal Recruitment, 2022). Diğer bir görüş 2022 yılında New York’da Zaid Khan’ın “iş senin hayatın değil ve değerinizi üretkenliğinizle tanımlanamaz” videosu ile sosyal

medyada koşuşturma kültürünü kınaması ile kullanıldığını kabul etmektedir (Demirkaya vd., 2023; Güler, 2023; Altopartners, 2022; Hetler, 2022; Rosalsky ve Selyukh, 2022; Teitell, 2022, Yıkılmaz, 2022). Çin’de 2021 yılında uzun çalışma sürelerine tepki göstermek için akım olarak başlayan (Atsan, 2023) “lying flat” veya “tang ping” yani “düz yatma” ise rekabet ve sürekli gelişimin getirdiği sınırsız taleplere karşı isyanı (Deniz, 2024:136; Lin & Gullotta, 2021:25) sosyal medyada tüm dünyaya yayılarak sessiz istifanın popüler hale gelmesine neden olmuştur.

Çalışanın organizasyonuna yönelik geliştirdiği sessiz bir isyanı olan sessiz istifa, pandemi sürecinde çalışma yaşantısında yaşanan değişimler ile birlikte daha popüler hale gelmiştir (Karaşin & Öztırak, 2023:1445). Bu popülerlik endişenin artmasına ve sessiz istifanın derinlemesine incelenmesine neden olmuştur.

Özellikle çok çalışmak yerine yeteri kadar ve mantıklı çalışmayı tercih eden (Cohen, 2022) teknoloji ile büyümüş, hayatını hızlı yaşayan ve dolayısıyla hızlı bir çalışma temposunda bulunan Z kuşağında daha fazla görülmektedir (Oğan & Çetiner, 2024:204). Bu koşuşturma kültürüne gösterilen tepkiyi Campton, Tham ve Ting (2023) çalışanın işine köle olmayı reddettiği sessiz tepki olarak tanımlamaktadır.

“Kendini bırakma, kendini terk etme, performans düşürme” (Yılmaz, Arık & Çelik, 2024:427) ile aynı anlamda kullanılan sessiz istifa çalışanların bilinçli katılım ve sorumluluk almaktan vazgeçtiği, performansını düşürerek, organizasyondan uzaklaştığı gizli bir istifa sürecidir (Schmitz, Gayler & Jehle, 2002:42). Sessiz istifa özellikle iş-yaşam dengesinin bozulmasına, çalışmanın çalışanların yaşamlarındaki her şey olmasına ve fazla çalışmanın abartılmasına gösterilen pasif bir direniştir (Cohen, 2022; Madell & Ortiz, 2022; Telford, 2022). Kolev (2022)’e göre sessiz istifa ne fazlasının ne de azının değil ödenen ücret karşılığı kadarının yapılmasıdır.

Sessiz istifa, çalışanın işindeki asgari gereklilikleri yerine getirerek, gerekli olandan fazla çaba ve zaman harcamaması, istekli olmaması (Daugherty & Kvilhaug, 2022), fazladan performans ortaya koyma noktasındaki isteksizliği sonucu organizasyonları ile bağ kuramamaları şekli ile kendini göstermektedir (Zenger & Folkman, 2022). Maguire (2022)’e göre sessiz istifa tembellik, işinden memnuniyetsizlik ya da mutsuzluk değil, motivasyondaki eksiklikten kaynaklanmaktadır. Çalışanın işinden ya da organizasyondan duyduğu endişeleri ve memnun olmadığı durumları tartışmak ya da dile getirmek yerine bu durumu gizleyerek, motivasyonunun düşük, ilgisizliğin yüksek, üretkenliğin azaldığı davranışlar sergilemektedir (Aboramadan vd. 2020:433). Bu davranışlar, çalışanın işini terk etme

konusunda güçlü bir isteğe sahipken işi değiştirmek yerine sessiz kalmayı ve işi ile olan bağlılığı azaltma hatta kesme noktasına gelmesini tercih etmesine neden olmaktadır (Formica & Sfodera, 2022:901; Ratnatunga, 2022:14). Sonuç organizasyondan fiilen istifa etmemiş ancak sessiz istifa etmiş çalışanlar olmaktadır.

Görevlerini yerine getirirken en az çabayı gösteren, işlerine yönelik istekleri azalmış, kariyer ve ilerleme gayreti geri planda olan çalışanlar mutlu olmadığını ifade etmeyerek, başka iş aramayı düşünmekte (Öztürk, Arıkan & Ocak, 2023:480) ve içinde bulunduğu durumla başa çıkabilmek için de işlerinden sessizce vazgeçmektedirler (Serenko, 2024:37). Kendini kısıtlanmış ve değersiz hisseden çalışanlar (Zuzelo, 2023:175), beklentilerini karşılayamadıkları için organizasyonlarından maddi ve manevi olarak uzaklaşacaklardır (Örtücü & Hasırcı, 2024:392). Bu uzaklaşma ile yöneticiler her ne kadar çalışanlarını kaybetmek istemeseler de çalışanların isteksizlerinin diğer çalışanları da etkilediği ve iş yükünü de artırdığından organizasyondan ayrılmalarının daha iyi olduğunu düşünmektedirler (Çalışkan, 2023). Ancak Tong (2022)'a göre çalışanlar alternatiflerinin olmadığını ve çalışmak zorunda olduklarını düşündüklerinde istifa yerine sessiz istifa seçeneğini değerlendirmektedirler.

Çalışanlar işlerini yaparken acele etmeyi ve ettirilmeyi, kariyer ve mevki için fazla ve ücretsiz çalışmayı reddetmekte, verilen görevleri iş tanımları dışına çıkmadan en az şekilde yapmakta (Scheyett, 2022:5; Dochterman, 2022; Rosalsky ve Selyukh, 2022) bu şekilde sıradan performansın getirdiği özgürlüğe kavuşmaktadırlar (Bakshi, 2022). Ayrıca işlerini iş tanımları çerçevesinde yapmak çalışanlara iş dışı faaliyetlere odaklanabilmelerini ve özel yaşamlarında işlerini arkalarında bırakabilmelerini sağlamaktadır (Hetler, 2022, Scott, 2022). Cuadra (2022)'ya göre işi arkada bırakabilmek kötü niyetli bir davranış değil aksine olması gereken iş sınırlarını belirlemek olarak görülmektedir.

Gürer, Solmaztürk ve Gökçe (2024), işinden kovulmamak için yeterli gayreti gösterme, en alt düzey gereksinimlere göre çalışma ve verimliliğin azalmasını amaçlayan işi kuralına göre yapma eylemleri sergileyerek, vatandaşlık davranışları olan erken gelmek, işe geç kalmamak, zorunlu olmayan toplantılara ve görevlere de katılmak gibi davranışları sergilememek sessiz istifadır (Klotz & Bolino, 2022). Bir başka tanımla sessiz istifa tanımlı iş saatlerinde tanımlı işi yapmaktır (Kont, 2022). Ancak şu bir gerçektir ki organizasyondaki tüm işlerin tanımlanması ve çalışanlara aktarılması mümkün değildir. Yöneticiler zaman zaman çalışanlarından iş tanımları dışındaki işleri de talep edebilmektedirler.

2.1. Sessiz İstifanın Kuramsal Temelleri

Sessiz istifa davranışını açıklayabilmek için sadece tanımlamaların yeterli olmamaktadır. Bu nedenle sessiz istifa davranışının ilişkilendirilebildiği teorilere de yer vermek gerekmektedir. Bu kapsamda kaynakların korunması teorisi, göreceli mahrumiyet teorisi, sosyal mübadele kuramı, kuşaklar teorisi, kendi kaderini tayin teorisi, kendini uyarılma teorisi, sosyal kaytarma teorisi, tükenmişlik kuramı, kuşaklar teorisi, eşitlik teorisi (Thomas vd., 2022; Bell & Kennebrew, 2023; Moon, O'Brien & Mann, 2023; Savaş & Turan, 2023; Arar, Çetiner & Yurdakul, 2023) sessiz istifa ile ilişkilendirilmektedir.

Çalışanların organizasyonlarda görevlerini yeri getirirlerken sahip oldukları bilgi, yetenek, emek, zaman gibi kaynakları kullanmaları karşılığında ücret, promosyon, terfi, ödül gibi kazançlar elde etmeyi beklemeleri şeklinde açıklanan kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 2012: 229; Holmgreen vd., 2017: 443) göre kaynakların kaybedilme ihtimali veya kaybı çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanabilmektedir (Alvaro vd., 2010:3). Bu teori ile kendini tehdit altında hisseden çalışanların kendilerini ve kaynaklarını koruyabilmeleri için geliştirdikleri tepkilerden bir tanesi de sessiz istifa olmaktadır.

Sessiz istifanın dayandırıldığı bir diğer teori kendini uyarılma teorisidir. Bu teoriye göre çalışanlar çalışma koşullarına kendilerini uyumlu hale getirebilmek için kendilerini, davranışlarını değiştirebilmektedir (Örücü & Hasırcı, 2024:394). Elbette bu değişim zaman zaman sessizliğe bürünme, işe duyarsızlaşma, uzaklaşma şeklinde olarak sessiz istifaya gitmektedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde eşitsizliği algılayan çalışanın yaşadığı motivasyon kaybının zaman içerisinde eşitsizlik algısını ortadan kaldırabilmek için işe yönelik çabanın azalması ya da daha fazla beklentinin oluşması ile sonuçlanmasıdır (Smyth, Cortis & Powell, 2021: 500). İşe yönelik çabanın azalması ya da isteksizliğin varlığı ile bağlılığın azaldığı ve sonuçta sessiz istifa davranışı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar ve organizasyonları arasında karşılıklı resmi ve resmi olmayan beklentileri ile özellikle açıkça ifade edilmeyen beklentilerin varlığına dikkati çeken sosyal mübadele kuramı (Rousseau, 1995:10) kişiler arasındaki ilişkileri ve kaynak değişimlerinin oluşturduğu etkileri açıklamaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005: 874). Teori kapsamında ele alınan beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan davranışlardan bir tanesi de sessiz istifa olmaktadır.

3. SESSİZ İSTİFANIN NEDENLERİ

Değişen yaşam ve iş koşulları nedeniyle çalışanlar birçok zorluk, değişim, yük artışı çeşitli sorunlar ve sorumluluklardaki artışa maruz kalmaktadırlar. Özellikle yaşanan pandemi dönemi ve beraberinde çalışma yaşantısında yaşanan iş yapma ve mesai saatlerindeki değişim çalışanların farklı bir ortam ve yaşanti tecrübe etmelerine neden olmuştur. Hala değişen koşullara yönelik bir uyum sağlama çabası görülebilmektedir. Elbette uyum sağlama her zaman kolay sağlanamamakta ve çalışanlar çeşitli nedenler ile kendilerini işlerinden uzak hissedebilmektedirler. Sonuç olarak sessiz istifa yaşanmaktadır.

Çalışanların kişisel özellikleri ve beklentileri, çalıştıkları organizasyonun yapısı, yöneticilerinin kişisel özellikleri, yeterlilikleri ve yönetim tarzları sessiz istifanın nedenleri arasında sıralanabilmektedir (Demirkaya vd., 2023:72). Bu nedenler yapılan birçok çalışmada şu şekilde detaylandırılmıştır (Ballı ve Üstün, 2021; Bekmezci, Mert, Abubakar, 2021; Jahanzeb, Clercq & Fatima, 2021; De Semet vd., 2022; Formica & Sfodera, 2022; Johari vd., 2022; Laybats & Tredinnick, 2022; Lou vd., 2022; Scott, 2022; Shin, Kim & Ahn, 2022; Yıldız & Özmenekşe, 2022; Zenger & Folkman, 2022; Arar, 2023; Arar, Çetiner & Yurdakul, 2023; Atsan, 2023; Ayabakan, 2023; Boy & Sürmeli, 2023; Boz vd., 2023; Caldwell vd., 2023; Çalışkan, 2023; Çimen & Yılmaz, 2023; Güler, 2023; Hamouche, Koritos & Papastathopoulos, 2023; Johnson, 2023; Karavelioğlu vd., 2023; Mahand & Caldwell, 2023; Özbucak Albar, 2023; Öztürk, Arıkan & Ocak, 2023; Pevce, 2023; Savaş & Turan, 2023; Thekkechangarapatt, 2023; Yıldız, 2023; Zhang & Rodrigue, 2023; Serenko, 2024; Sürücü, Güleriyüz & Maşlakçı, 2024):

Çalışan Kaynaklı Nedenler	Yönetimsel / Örgütsel Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> • İş güvencesizliği • Tükenmişlik • Stres • Çalışanın kendini değersiz hissetmesi • İş-yaşam dengesizliği • Motivasyon eksikliği • Memnuniyetsizlik • İşe ve örgüte bağlılığın azalması • Çalışanın psikolojik durumu • Çalışanın arkadaşları ile iletişimi ve ilişkileri • Kişi-iş uyumsuzluğu • İşsizlik tehdidi • İş doyumu eksikliği • İşin anlamlılığının sorgulanması • Aidiyet eksikliği • Rol çatışması 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazla iş yükü • Belirsiz iş tanımı • Uzun mesai saatleri • İletişim eksikliği • Düşük ücret • Kariyer fırsatlarının eksikliği • Çalışanların takdir edilmemesi • Yüksek performans beklentisi • Adaletsizlik • Yönetim tarzı • Yöneticinin özellikleri • Yöneticinin tutum ve davranışları • Mobbing • Örgüt kültürü • İş süreçlerindeki değişimler • Uzaktan çalışma • Örgütsel desteğin yetersizliği • Çatışma

Şekil 1. Sessiz İstifanın Nedenleri

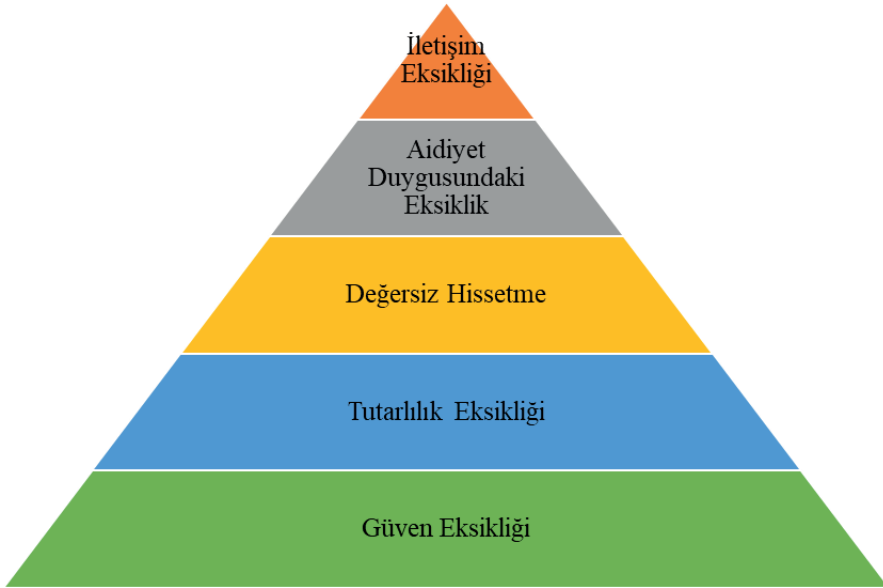
Şekil 1’de belirtilen nedenlerden herhangi biri ya da birkaçının ortaya çıkması ile birlikte çalışanlar durumu sorgulamaya başlayarak, ortamı ve işi değiştirme ya da kabul etme arasında karar vermeye çalışmaktadır. Bu karar değişim yönünde olursa istifa, kabul etme yönünde olursa sessiz istifa ile sonuçlanmaktadır.

Çalışanların kişisel özellikleri ve psikolojik durumları sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasında bireysel nedenler arasında sayılabilir. Çalışanların işlerini kendilerine uygun görmemeleri, işe gereken anlamı yükleyememeleri, yöneticilerinden yeteri kadar değer görmediklerini kariyerlerinde engellendiklerini düşünmeleri, rol çatışması, sosyal destek görmemeleri ve yoğun stres altında tükenmişlik yaşamaları sessiz istifaya gitmelerine neden olmaktadır. Sayılan nedenler ile memnuniyetsizlik yaşayan çalışan örgüte olan bağlılığını azaltmakta (Kaynak, 2021:1917), sessiz istifa davranışı oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Kelly (2019)’ye göre çalışanların yeterliliklerinden daha alt düzey yeterlilikler gerektiren işlerde çalıştırılmaları ya da hakkı olan ücretten daha azını almaları da sessiz istifa davranışını oluşturmaktadır. Sessiz istifa davranışının sergilenmesi, üretkenliğin ve kalitenin azalmasına, moral düzeyinin düşmesine, devamsızlıkların artmasına ve dolayısıyla müşteri

memnuniyetlerinin azalmasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2023:3182-3183).

Tüm çalışmaların özünde Kaplan (2022) sessiz istifa davranışının çalışan kaynaklı nedenlerini “Sessiz İstifa Piramidi” adını verdiği şekil ile açıklamaktadır:

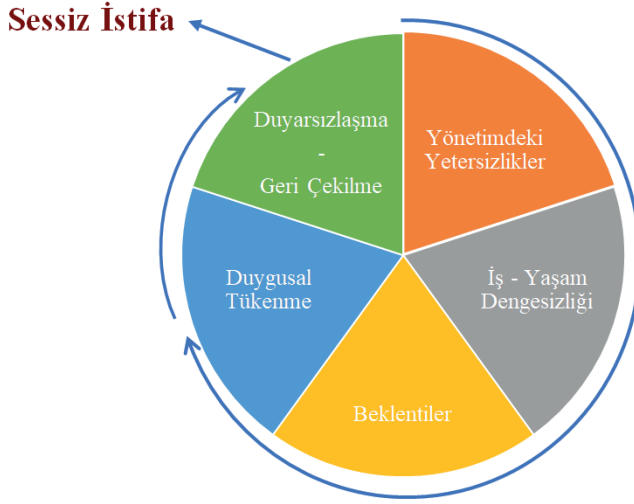


Şekil 2. Sessiz İstifa Piramidi

Kaynak: Kaplan, J. (2022). *Pyramid of quiet quitting*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn/ Erişim Tarihi: 10/10/2024

Piramidin basamaklarına bakıldığında en temelde güven ile başlayan sessiz istifanın çalışanın psikolojik eksikliklerinden kaynaklandığı görülebilmektedir. Bu sebeple çalışanların psikolojik iyi oluşları sessiz istifanın önlenmesinde en temel konu olmaktadır.

Boy ve Sürmeli (2023) ise bu nedenleri örgütsel ve yönetsel nedenleri de içine alacak şekilde belirtmektedir.



Şekil 3. Sessiz İstifayı Oluşturan Temel Nedenler

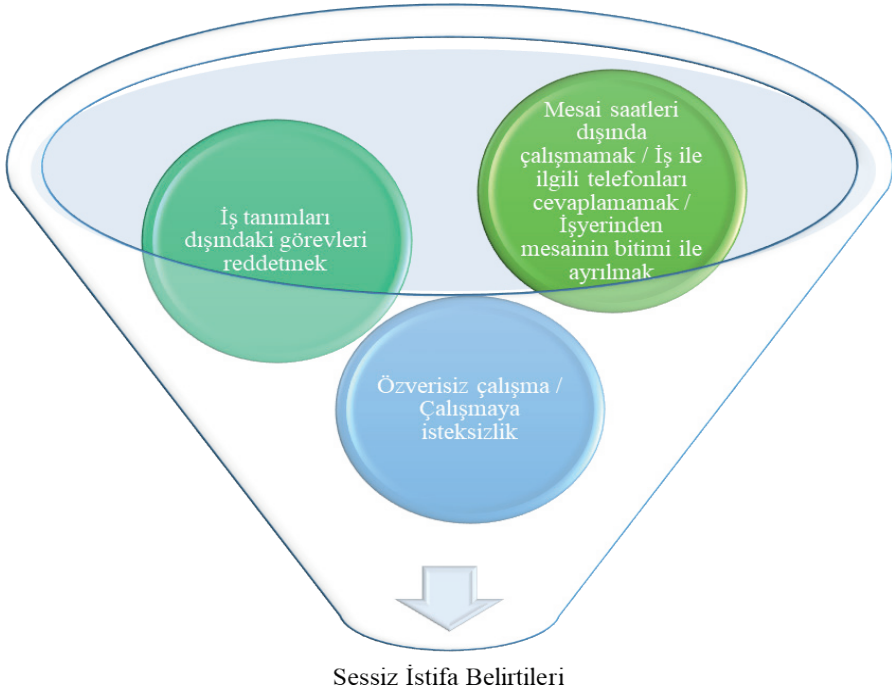
Kaynak: Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). *Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. J. Glob. Health, 13, 1-3, s.2*

Yönetimdeki yetersizlikler, iş-yaşam dengesizliği, beklentiler çalışanların duygusal tükenme yaşamasına neden olmakta, duygusal tükenme yaşayan çalışan ise işe karşı duyarsızlaşarak geri çekilme davranışı sergilemektedir. Sonuçta ortaya sessiz istifa davranışı çıkmaktadır.

4. SESSİZ İSTİFANIN BELİRTİLERİ

Sessiz istifa davranışı ile çalışanlarda bazı değişiklikler meydana gelmekte ve çalışanlar bu değişiklikleri davranışlarına yansıtmaktadırlar. Bazı çalışanlar sessiz istifalarını çalışma ortamlarındaki olumsuzluklardan dolayı işlerinden duygusal yönden koparak göstermektedirler. Bu gruptaki çalışanlar sessiz istifa davranışı olumsuzluklara karşı tepkisel olarak gerçekleştirmekte ve koşulların iyileşmesi ile sessiz istifa davranışından vazgeçmektedirler. Diğer grupta ise işlerinin hayatlarının merkezinde olması düşüncesine karşı çıkan çalışanlar yer almaktadırlar. Bu grup çalışanlar da fazla mesai ya da işe tümüyle adanma gibi beklentileri reddetmektedirler (Yıldız, 2023:1402).

Boy ve Sürmeli (2023)'de yaptıkları çalışmada çalışanların sessiz istifa davranışına yöneldiklerinde meydana gelen davranış değişikliklerini şu şekil ile ifade etmektedirler:



Şekil 5. Sessiz İstifanın Belirtileri

Kaynak: Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). *Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. J. Glob. Health, 13, 1-3, s.2*

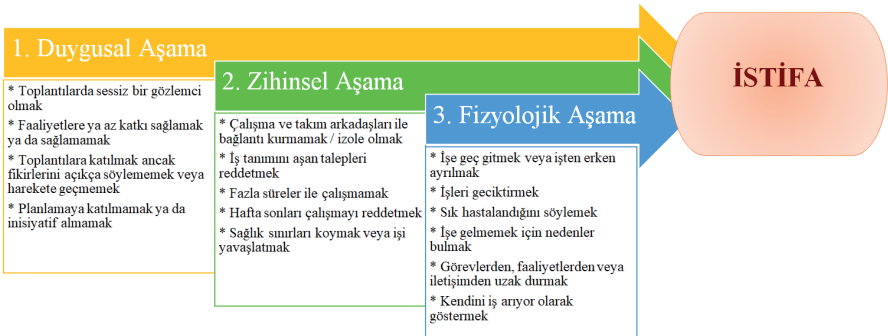
Çalışanlar sergiledikleri tutum ve davranışlar ile sessiz istifa yaşayıp yaşamadıkları konusunda gözlemlenebilmektedirler. Yapılan çalışmalar sessiz istifayı belirten tutum ve davranışları şu şekilde ele almaktadır (Cuadra, 2022; Hetler, 2022; Klotz & Bolino, 2022; Zenger & Folkman, 2022; Gözltü, 2023:223; Yıldız, 2023: 797; Yıldız, 2023:1401-1402; Gürer, Solmaztürk & Gökçe, 2024:21-22):

- Üretkenliğin azalması,
- İşe geç gelip, erken gitmek,
- Toplantılara katılmamak,
- Katıldığı toplantılarda fikirlerini paylaşmamak,
- Grup çalışmalarında katkı sağlamamak,
- İş dışı etkinliklere katılmamak,
- İş ve çalışma ortamına yönelik olumsuz tutum sergilemek, şikayetlerde bulunmak,

- Yaptığı işlerde son teslim tarihlerini kaçırmak, umursamamak,
- Basit hastalıklar için izin almak,
- İşe olan isteğini yitirmek,
- Devamsızlık yapmak,
- Molaları uzatmak,
- Gelişim fırsatlarına ilgi göstermemek,
- Motivasyonsuzluk,
- Olağandışı sakinlik,
- Çalışma arkadaşları ile iletişimde kopukluklar bulunması,
- Performansın düşmesi,
- Özel hayatını iş hayatının önünde tutmak,
- Örgüte karşı sinizm beslemek.

5. SESSİZ İSTİFANIN AŞAMALARI

Sessiz istifa, çalışanların yaşadıkları çeşitli sorunlar nedeniyle organizasyonlarından istifa etmeden önceki son vazgeçişleri olarak değerlendirilmektedir (Çimen & Yılmaz, 2023:29). Elbette çalışan yaşadığı durumu gözlemlenebilecek davranışlar ile çalışma ortamına yansıtılmaktadır. Yöneticilerin doğru gözlemi ile önceden tespit edilebilecek olan sessiz istifa süreci, fiili istifaya doğru giden bir süreç ile ortaya çıkmaktadır. Bu süreci Gupte (2022) yaptığı çalışmasında Şekil 4' teki gibi açıklamaktadır:



Şekil 4. Sessiz İstifa Aşamaları

Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/> Erişim Tarihi: 07.10.2024

Sessiz istifa sürecine giren çalışanların öncelikle mutsuz oldukları gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Gözlü, 2023:231). Duygusal başlayan istifa süreci, zihinsel ve fizyolojik olmak üzere üç aşamada yaşanmaktadır.

1. *Duygusal Aşama:* İnsanların duygusal varlıklar olması nedeniyle yaptıkları işlerde değerli olmadıklarını hissetmeleri halinde duygusal düşüklük yaşamaya başlamaktadırlar (Çimen & Yılmaz, 2023:29). Değersizlik hissi çalışanın kendisine, uzmanlığına, deneyimlerine veya yaptıkları işlerin sonuçlarına yönelik olabilmektedir. Çalışan bu aşamada kafası karışık ve ne yapacağını bilemez durumdadır (Yılmaz, 2024:1399). İşine devam etmeli mi yoksa ayrılmalı çatışması oluşmaktadır.

2. *Zihinsel Aşama:* Kendi içinde çatışma yaşayan çalışan işinden ve çalışma ortamından zihin olarak uzaklaşmaktadır. Bu uzaklaşma işin fiilen devam etmesine engel olmamakta ancak uzun süreler ile çalışma, çok çalışma gibi ek çaba göstermemektedirler (Ayabakan, 2023:110). İş ortamında yaşadıkları bu gerginlik ve stresten uzaklaşmak isteyen çalışanlar, sözde işyerinde var olma davranışı sergilemektedirler (Deniz, 2024:138). Çalışanların bu aşamada bağlılıklarının azaldığı görülebilmektedir.

3. *Fizyolojik Aşama:* Tedirginliklerini ve düşüncelerini saklayamayan çalışanlar (Çimen & Yılmaz, 2023:29), görünür bir şekilde istifayı başlatmaktadırlar. Organizasyonu dışındaki seçenekleri değerlendiren ve bunu da açıkça dile getiren çalışanlar ayrılma isteklerini saklamamaktadırlar (Ayabakan, 2023:110). Fiilen istifanın gerçekleşme olasılığı ile çalışanlar organizasyonlarından tam olarak kopmaktadırlar.

6. SESSİZ İSTİFANIN SONUÇLARI

Sessiz istifa davranışı genellikle çeşitli değişkenlerin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan elbette sessiz istifa davranışı da bazı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların sergiledikleri sessiz istifa davranışı sadece kendilerini ve organizasyonlarını değil aynı zamanda toplumu da etkilemektedir. Sessiz istifa davranışının sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Cohen, 2022; Rosalsky & Selyukh, 2022; Scott, 2022; Tong, 2022; Avcı, 2023:923; Boz vd., 2023: 17-18; Çalışkan, 2023: 196; Güler, 2023:251-253; Joaquim vd., 2023:20; Karaşin ve Öztürk, 2023: 1449; Rastogi ve Singla, 2023: 2; Güre, Solmaztürk & Gökçe, 2024:24-25; Yılmaz, 2024:1400):

- İşgücü devir oranında artışa neden olmaktadır.
- Çalışanlar arasındaki iletişim ve ilişkiler olumsuz etkilenmektedir.
- Çalışanlar zamanla potansiyel yeterliliklerini kaybetmektedir.

- Diğer çalışanların da olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bulaşıcı olabilmektedir.
- Örgütü kültürü ve iklimi zarar görmektedir.
- Hem örgütün hem de diğer çalışanların gelişim ve ilerlemelerine engel olabilmektedir.
- Çalışanların kariyer planlamaları zarar görmektedir.
- Örgüt içerisinde öğrenme aksamaktadır.
- Verimlilik azalmakta ve dolayısıyla karlılık düşmektedir.
- Çalışanları tembelleğe itmektir.
- Kalitede düşüş yaşanmaktadır.
- Çalışanların işlerinden ve mesleklerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.
- Kalifiye çalışan kaybına yol açmaktadır.
- Profesyonelliğe zarar vermektedir.
- Güvenilirlik azalmaktadır.
- Gelir kaybı yaşanabilmektedir.
- Tükenmişlik yaşanmaktadır.
- Çalışanların işlerinde başarısız olmasına neden olmaktadır.
- Diğer çalışanlara fazladan iş yükü getirebilmektedir.
- Çalışanlar arasında çatışmalara neden olmaktadır.
- Çalışanların iş-yaşam dengeleri bozulmaktadır.
- Örgütün rekabet avantajını kaybetmesine neden olmaktadır.
- Örgütün imajı zarar görmektedir.
- Çalışanların yaşadıkları hayal kırıklıkları giderek ruh sağlığı sorunları, anksiyete ve depresyon gibi sorunlar haline gelmektedir.
- Çalışanlar yaşadıkları suçluluk duyuları nedeniyle özdeğerleri düşmektedir.

Sessiz istifa sonuçlarına bakıldığında yapılan çalışmalar göstermektedir ki olumlu bir sonuç ile karşılaşmak neredeyse mümkün olmamaktadır. Bu sebeple birçok sebepten ortaya çıkan sessiz istifa davranışını süreç içerisinde çözümlenmek en doğrusu olmaktadır.

Sessiz istifa davranışı her ne kadar olumsuzluklar sonucu ortaya çıksa ve olumsuz olarak değerlendirilse de yapılan çalışmalar olumlu yönlerinin de olduğu yönündedir (Ahmed, 2022):

- Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışan az çalıştığı için akıl sağlığı daha iyi olmaktadır. Bu durum aynı zamanda iş-yaşam dengesinin kurulabilmesini sağladığından aile ve özel yaşamda yaşanan çatışmalar da azalmaktadır.
- Sessiz istifa ile çalışanlar iş sonucunda elde edecekleri beklentileri minimize ettikleri için tükenmişlik azalmaktadır.
- Sessiz istifa ile sadece görev tanımlarını yapmaya odaklanan çalışan çalışma arkadaşları ile rekabete etmeyeceğinden daha iyi ilişkiler geliştirebilmektedir.

Sessiz istifa ile ortaya çıkan olumlu yönler dahi ifade edilirken yine olumsuzlukların olumlu tarafları üzerinde durulduğu görülebilmektedir. Bu durum sessiz istifanın sonuçlarına iyi odaklanması ve mutlaka mücadele edilmesi gerektiğini göstermektedir.

7. SESSİZ İSTİFA İLE MÜCADELE

Sessiz istifa davranışı belirli adımlar ile gerçekleşirken yöneticiler tarafından mutlaka görülerek anlaşılması gerekmektedir. Çalışanların içinde buldukları süreçte ve eyleme geçtikleri aşamada olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için iyi bir gözlem yapılmalı ve yapılabilecekler gözden geçirilmelidir. Şöyle ki sessiz istifanın nedenini belirleyebilmek için öncelikle çalışanların açıkça iletişim kurmaları teşvik edilmelidir (Hitchins, 2022; Jamieson, 2022). Kurulacak iletişim sayesinde hem sessiz istifa davranışı gösteren çalışanlar hem de diğer çalışanlar ve yöneticiler arasında bir güven ortamı oluşabilecek (Çalışkan, 2023:198) böylece sessiz istifanın olumsuz sonuçları bertaraf edilmiş olacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanları adalet zemininde kuracakları ödül ve terfi sistemleri ile takdir etmeleri oluşacak olan sessiz istifa nedenlerini de ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecektir (Yıldız, 2023:798).

Sessiz istifa ile mücadelede ilk yapılması gereken işe uygun çalışanın istihdamını sağlamak olmalıdır (Gürer, Solmaztürk & Gökçe, 2024:25). İşinde kendini ispatlayabilen ve tüm yeterliliklerini kullanabilen çalışan mutlu olacağından tükenmişlik yaşamayacak ve dolayısıyla sessiz istifa davranışına başvurmayacaktır.

Daha öncede belirtildiği gibi yöneticilerin çalışanları iyi bir şekilde gözlemlemeleri ve olası aksaklıkları hızlı bir şekilde tespit edebilmeleri

ortaya çıkacak zararları en aza indirecektir. Bu nedenle Kelly (2019), Klotz ve Bolino (2022), Yıldız ve Özmenekşe (2022), Atsan (2023) ile Boz ve Arkadaşları (2023) yöneticilere şunları önermektedir:

- Çalışanların izin kullanmaları teşvik edilmelidir.
- Çalışanların mesai dışında işlerinde uzak kalmaları, iş-yaşam dengeleri kurmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanların sosyal etkinliklere katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri ortam oluşturulmalıdır.
- Çalışanların iş tanımları açık olmalıdır.
- Çalışanların işleri yaparlarken inisiyatif almaları sağlanmalıdır.
- Çalışanlar karar sürecine dahil edilmelidir.
- Çalışanların örgütün amaçlarına sağladıkları katkı belirtilmelidir.
- Çalışanların işleri ile ilgili yenilikler yapmalarına izin verilmelidir.
- Çalışanların zihinsel ve duygusal sorunlarına destek olunmalıdır.
- Çalışanların kariyer gelişimleri için fırsatlar sunulmalıdır.
- Maaş veya yan haklarında düzenlemeler yapılmalıdır.
- Çalışanların başarısızlıklarının da kabul edildiği psikolojik güven ortamı sağlanmalıdır.
- Çalışanlar yaptığı iş kadar tanımlanmamalıdır.
- Çalışanların nasıl, nerede ve ne zaman çalışacaklarına kendilerinin karar vermesine izin verilmelidir.
- Saatler yerine görevlere odaklanılmalıdır.
- Çalışanların toplantıları yük olarak görmemeleri sağlanmalıdır.
- İşbirliği ve ekip ruhu teşvik edilmelidir.
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği önemsenmelidir.
- Sahip olunan güç kötüye kullanılmamalıdır.
- Geribildirimlerde yıkıcı değil yapıcı olunmalıdır.
- Çalışanların nasıl motive edileceği bilinmelidir.

8. SESSİZ İSTİFA VE ETİK

Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların yaptıklarının etik olup olmadığı konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Bir görüşe göre “çalışanlar başkalarına hizmeti kişisel çıkarların üstünde tutar ve kendilerini sürekli geliştirmeye çabalar” etik ilkesi ile çeliştiğinden etik olmadığı yönündedir (Scheyett, 2022:6). Takacs Haynes ve Raskovic (2021) da benzer bir şekilde sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların ahlaki farkındalıklarının olmadığı, bu sebeple aldıkları etik olmayan kararların da örgütlerde yolsuzluklara neden olabileceğini belirtmektedirler. Dursun Ateş (2024) durumu iş sözleşmesi çerçevesinde değerlendirmekte ve sessiz istifa davranışının haklı veya geçerli fesih nedeni olabileceği çalışana disiplin cezası verilebileceğini de belirtmektedir. Bilindiği üzere iş sözleşmesi çalışan ve işveren arasında açıkça belirtilen beklentileri kapsamaktadır. Ancak çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi sadece iş sözleşmesi çerçevesinde değerlendirmek yanlış olacaktır. Çalışanların örgüte yönelik bağlılıkları, zaman zaman görev tanımları dışına çıkma, çalışma ortamına uyum sağlama, gelişime destek olma ve işini en iyi şekilde yapma gibi sorumluluklarını içeren psikolojik sözleşme (Robinson & Rousseau, 1994:249) de bu ilişkinin bir parçasıdır. Çalışanlar yeteneklerini ve becerilerini iş sözleşmesi ile işverene kiralamakta, bu becerileri kullanma konusunda dürüst olması ise psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilmektedir (Ayabakan, 2023:112). Ayabakan (2023) sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların yalan söyleme, devamsızlık yapma, zamanı kötüye kullanma, sorumluluktan kaçınma, uyum sağlamama davranışlarını etik dışı davranışlar olarak sıralamaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt kaynaklarını kendi amaçları için kötüye kullanmaları, örgüt hakkında olumsuz söylentiler yaymak, performansı kasıtlı düşürmek de etik dışı davranışlar arasındadır.

Diğer bir görüş ise çalışanların kendilerini gözetmek için önlemler almalarının gerekliliğini savunan etik ilkelerin varlığı sonucu sessiz istifa davranışını desteklemektedir (Scheyett, 2022:7). Arar ve Arkadaşları (2023) da sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirdikleri ve kendi iyi oluşları için bu şekilde davranmalarının etik olduğunu bildirmektedirler.

Sessiz istifa davranışının etik olup olmadığı konusunda Ayabakan (2023) davranışın sonuçlarının örgütsel etkileri nedeniyle etik olmadığını; ancak bu davranışın kaynağının da çalışanlara karşı etik dışı davranışlar temelli olduğuna dikkati çekmektedir. Bu görüş davranışın nedenlerinin de etik açıdan değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Şöyle ki çalışanlara yeterli kaynak sunmama, ücret artışında adaleti sağlayamama, tutarsız geri

bildirim ve performans değerlendirmedeki belirsizlikler çalışanları sessiz istifa davranışına yönlendirmektedir (Miller, 2022). Aynı zamanda kariyer haklarındaki kısıtlama, izin ve mola kısıtlamaları, artan beklenti ve azalan saygı da çalışanlar üzerinde baskıya neden olmaktadır (Arar, Çetiner & Yurdakul: 2023:127). Belirtilen bu baskılar ise işverenlerin yaptıkları etik dışı uygulamalardır.

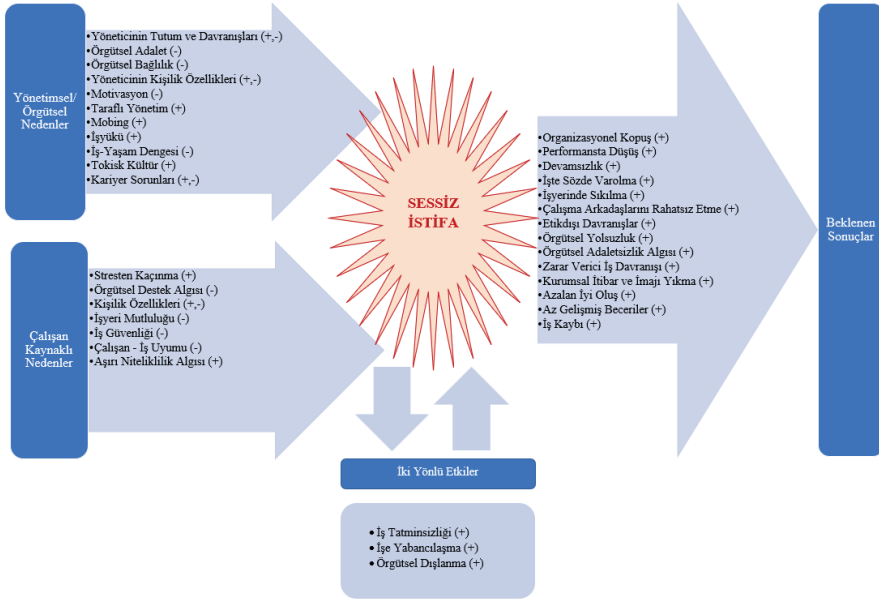
9. SONUÇ

Adı sessiz ama kendisi çok sesli olan sessiz istifa günümüz çalışma ortamlarının en önemli problemi olarak yerini almış durumdadır. Sessiz istifa çalışanların yaşadıkları sorunlara kendilerince çözüm arayışları ve kendilerini koruma istekleri sonucu ürettikleri bir davranış olmakla birlikte çalışma yaşantısında meydana gelen değişimler neticesinde de artış göstermektedir. Görünen o ki gün geçtikçe artmaya da devam edecektir.

Klasik yönetim anlayışında göz ardı edilen insan unsurunun ilerleyen dönemlerde ön plana alınması çalışanı memnun etmektedir. Ancak gelişen ve değişen her şey gibi insanın da beklentilerinin değişebileceği görüşü maalesef bu memnuniyetin önüne geçmektedir. Sessiz istifa gibi birçok davranış temelinde değişen çalışan beklentilerinin göz önünde bulundurulmayı yatmaktadır. Elbette her beklentiye karşılık olmak imkansızdır. Burada önemli olan çalışanların motivasyonlarını ve mutluluklarını azaltacak koşullardan uzak durmaktır.

Mutsuz çalışan kendince kendini mutsuz eden durumlardan uzak durmak isteyecek ve işinin kendini mutsuz ettiğini fark ettiğinde, işine olan mecburiyet fiilen uzaklaşmasına izin vermeyeceğinden sessizce uzaklaşmayı tercih edecektir. Burada sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi yöneticiler çalışanların sergiledikleri değişimleri takip etmeleri halinde sessiz istifayı önleyebileceklerdir.

Sessiz istifa şu şekil ile özetlenebilir:



Şekil 5. Sessiz İstifa

Kaynak: Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: building a comprehensive theoretical framework. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 15(28), 122-138, s. 131

Organizasyonlar ve elbette yöneticiler amaçlarına ulaşmak, verimli ve etkili olabilmek istiyorlarsa sessiz istifa olgusunu göz önünde bulundurmalı, gereken önlemleri almalı, gerektiğinde eyleme geçebilmelidirler. Aslında tüm süreç düşünüldüğünde iletişim kanallarının güçlendirilmesi birçok açıdan fayda sağlayacaktır. Hem yöneticiler süreci daha net görebilecekler, hem de çalışanlar kendilerini daha güvende hissedeceklerdir.

Sonuç olarak değişimin, gelişimin ortaya çıkardığı sessiz istifa, göz ardı edilmeden her aşamada dikkatle izlenmesi gereken bir olgudur. Bu nedenle sessiz istifa davranışı detaylıca irdelenerek, çalışanlara ve yöneticilere öneriler geliştirilmelidir.

10. KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: The role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
- Ahmed, N. (2022). Quiet quitting: why doing less at work could be good for you and your employer, *The Conversation*, Erişim Adresi: <https://the-conversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617> Erişim Tarihi: 10.11.2024
- Altopartners, (2022, Eylül 13). Ask alto: what is quiet quitting? https://altopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting?gclid=EAIaIQobChMI8supje3L-gIVy7vVCh27lgBZEAAYASAAEgJuuvD_BwE Erişim Tarihi: 7.10.2024
- 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.
- Arar, T. (2023). Çalışanları Sessiz İstifa Davranışı Sergilemeye Yönelten Unsurların İncelenmesi, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler İçinde, Ed. Kutlu, H. A., Ankara: Platanus Kitap.
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Arnet, E. (2022). The Ethics of Quiet Quitting, The Prindle Institute, <https://www.prindleinstitute.org/2022/09/the-ethics-of-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 07.11.2024
- Atsan, M. (2023). Yöneticilerin Korkulu Rüyası: Sessiz İstifa, Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar içinde, Ed. Seyhan, M., Gaziantep: Özgür Yayın-Dağıtım
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 14(39), 968-989
- Ayabakan, B. Ç. (2023). İş etiği penceresinden sessiz istifa. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 106-126.
- Bakshi, P. (2022, 9 Ağustos). In defence of 'quiet quitting' your job. *Refinery29*. <https://www.refinery29.com/en-gb/quiet-quitting-job> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Ballı, E. & Üstün, F. (2021). İçsel işten ayrılma: Örgüti gizli terk ediş Örgütsel davranış: Şimdi bu konular konuşuluyor içinde Ed. Üstün, F. & Koca-Ballı A. İ., Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bekmezci, M., Mert, İ. S. & Abubakar, M. (2021). İş-yaşam dengesinin yaşam tatminini yordamasında çalışılan sektörün düzenleyici etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 1-22.
- Bell, R. & Kennebrew, D. (2023). What Does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do with Quiet Quitting? *American Journal of Management*, 23(1), 1-11.
- Bildirici Çalık, E. (2023). Sessiz istifa kavramının teorik incelemesi, *Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar – II* içinde, Ed. Korkmaz, E. V., Gaziantep: Özgür Yayınları
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *J. Glob. Health*, 13, 1-3.
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. & Deniz, A. (2023). Sessiz istifa ölçeği. *Sessiz istifa* içinde, Ed. Duran, C. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Buscaglia, M. (2022). A Quick Look at the Origins and Outcomes of the Trendy Term. *Chicago Tribune*. <https://www.pressreader.com/usa/chicago-tribune-sunday/20220904/282226604550365> Erişim Tarihi: 07.11.2024
- Caldwell, C., Jamali, D. R., Elwin, P. B., & Allard-Blaisdell, S. T. (2023). Quiet quitting and reasoned action. *Business and Management Journal*, 12(1), 36-47.
- Campton, J., Tham, A. & Ting, H. (2023). Quiet quitting–implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
- Cohen, J. (2022). Quiet quitting: The newest way to strike back against corporate greed. *TMH The Miami Hurricane*. <https://www.themiamihurricane.com/2022/09/21/quietquitting-the-newest-way-to-strikeback-against-corporate-greed/>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cuadra, D. (2022). 'A silent protest': CPO at Headspace Health explains why workers are 'quiet quitting', *Benefit News*, Erişim Adresi: <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33
- Daugherty, G. & Kvilhaug, S. (2022). What Is Quiet Quitting-and Is It a Real Trend? <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910> Erişim Tarihi: 20/10/2024

- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). The great attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*, 1-13.
- Demirkaya, H., Yıldız, B., Erener Özalçın, S. & Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.
- Deniz, A. (2024). Sessiz İstifanın İş Tatminine Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 134-152.
- Dochterman, Z. (2022). ‘Great resignation?’ ‘Quiet quitting?’ If you’re surprised by America’s anti-work movement, maybe you need to watch more movies. *The Conversation*. <https://theconversation.com/great-resignation-quiet-quitting-if-youre-surprised-by-americas-anti-work-movement-maybe-you-need-to-watch-more-movies-191113> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Dursun Ateş, S. (2024). Sessiz istifaya karşı işverenin hakları. Selçuk hukuk kongresi III 2024: özel hukuk bildirimleri tam metin kitabı Ed. Uyumaz A, vd., Ankara: Nobel, 167-215.
- 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
- Fresh Headline (2022). What is Quiet Quitting? Where Did It Originate From? Know Everything About the Practice That is Changing the Dynamics of Workplace. <https://freshheadline.com/what-is-quiet-quitting-where-did-it-originate-from-know-everything-about-the-practice-that-is-changing-the-dynamics-of-workplace/210489/> Erişim Tarihi: 07.10.2024
- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olarak sessiz istifa ve sağlık sektöründeki etkileri, *Meyad Akademi* 4(2), 213-241.
- Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/> Erişim Tarihi: 07.10.2024
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (1), 247-261.
- Gürer, A.; Solmaztürk, A. B. & Gökçe, F. (2024). Sessiz İstifa: Literatür İncelemesi, *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1.41
- 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*, 35(12) 4297-4312

- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. TechTarget. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know> Erişim Tarihi: 21.10.2024
- Hitchins, S. (2022). 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-workforce-heres-how-to/434560> Erişim Tarihi: 20/10/2024
- Hobfoll, S. E. (2012) Conservation of Resources and Disaster in Cultural Context: The Caravans and Passageways for Resources, *Psychiatry*, 75(3), 227-232
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 2(7), 443- 457.
- Jahanzeb, S., Clercq, D. D. & Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence, *Management Decision*, 59 (2), 446-462.
- Jamieson, C. (2022). 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> Erişim tarihi: 10/10/2024
- Joaquim, A. F., Figueiredo, P. C. N., Silva, V., ve da Fonseca, C. N. (2023). Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. *Global Leadership Perspectives on Industry, Society, and Government in an Era of Uncertainty içinde*, Ed. Samad, Ahmed, E. & Arora, N. IGI Global.
- Johari, J., Razali, N., Zainun, N. F. H. & Adnan, Z. (2022). Job characteristics and work engagement: the moderating role of emotional intelligence, *Performance Improvement Quarterly*, 34(4). 687-716.
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not>.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4(33), 692-724.
- Kaplan, J. (2022). Pyramid of quiet quitting. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn/ Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Karaşin, Y. & Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (4), 1443-1460.

- Karavelioğlu, C., Baran, H. & Eren-Giderler, M. (2023). Sessiz istifa kavramına genel bir bakış. Güncel işletmecilik araştırmaları-4 içinde Ed. Kayabaşı, A. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kaynak, İ. (2021). İş güvencesizliğinin tükenmişliğe etkisinde iş yükü algısının rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1907-1922.
- Kelly, J. (2019). More than half of U.S. workers are unhappy in their jobs: Here's why and what needs to be done now. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/25/more-than-half-of-us-workers-are-unhappy-in-their-jobs-heres-why-and-what-needs-to-be-done-now/> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Klotz, A. & Bolino, M. (2022). 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> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Kolev, G. (2022). What is “quiet quitting” (and should you join the trend). *Officetopics.com*. <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Kont, B. (2022). What is Quiet Quitting? Reasons and Solutions for Companies, *IXTalent* <https://www.ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Laybats, C. & Tredinnick, L. (2022). All Change, All Change Please! The Rapid Evolvement in Working Practice Across Sectors. *Business Information Review*, 39(4), 111-112.
- Lin, L., & Gullotta, D. (2021). Disarticulating Gignian: Chinese youth beyond 'rising tides' and 'lying flat', *Made in China Journal*, 6(3), 20-30.
- Lou, S. S., Lew, D., Harford, D. R., Lu, C., Evanoff, B. A., Duncan, J. G., & Kannampallil, T. (2022). Temporal associations between EHR-derived workload, burnout, and errors: a prospective cohort study. *Journal of general internal medicine*, 37(9), 2165-2172.
- Madell, R. & Ortiz, J. (2022). Can quiet quitting hurt your career? *U.S. News & World Report*. <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting> Erişim Tarihi: 21.10.2024
- Maguire, O. (2022). Quiet quitting: how you can recognise it and re-engage your employees. <https://www.reed.com/articles/quiet-quitting-how-you-can-recognise-it-and-re-engage-your-employees> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.
- Miller, K. L. (2022). After ‘quiet quitting,’ here comes ‘quiet firing’. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/09/01/quiet-quitting-and-firing/> Erişim Tarihi: 10/10/2024

- Moon, Y. K., O'Brien, K. E., & Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the Great Resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, 205, 112074.
- Oğan, E. ve Çetiner, N. (2024). Sessiz İstifa Kavramına Yönelik Bir Bibliyometrik Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1): 203-221.
- Örücü, E. & Hasırcı, I. (2024). Hiyerarşi Kültürünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisinde Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarının Düzenleyici Rolü. *İzmir İktisat Dergisi*. 39(2). 389-408.
- Özbucak Albar, B. (2023). Örgütlerde sessiz istifa davranışı. Sosyal, insan ve idari bilimlerde ileri ve çağdaş çalışmalar 1 içinde Ed. Biçer, D. F. & Öz, Y., İzmir: Duvar Yayınları.
- Öztürk, E., Arkan, Ö. U. & Ocağ, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Pevec, N. (2023). The Concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Izzivi prihodnosti / Challenges of the Future*, 8(2), 128-147
- Rastogi, A. & Singla, H. K. (2023). Exploration of exhaustion in early-career construction professionals in India. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Emerald Publishing Limited, 3853-3875.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rosalsky, G. & Selyukh, A. (2022). The economics behind 'quiet quitting' — and what we should call it instead. NPR. <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead> Erişim Tarihi: 9.10.2024
- Rosse, J. ve Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 3(36), 324-347.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Savaş, B.Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS)*, 12(3), 442-453.
- Scheyett, A. (2022). "Quiet Quitting", *Social Work*, 68(1):5-7.

- Schmitz, E.; Gayler, B. & Jehle, P. (2002). Gutekriterien und strukturanalyse zur inneren kundigung. *German Journal of Human Resource Management*, 16(1), 39-61.
- Scott, E. (2022). 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/> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policy-makers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43
- Shin, J. Y., Kim, E., & Ahn, J. (2022). A latent profile analysis of living a calling, burnout, exploitation, and work–life imbalance. *Journal of Career Development*, 49(4), 816–830.
- Smyth, C., Cortis, N. & Powell, A. (2021). University staff and flexible work: Inequalities, tensions and challenges. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(5), 489-504.
- sozluk.gov.tr Erişim Tarihi: 9.10.2024
- Sürücü, L.; Gülleryüz, İ. & Maşlakçı, A. (2024). Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçekleri: Türkçeye Uyarlama Çalışması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 25(2), 570-591
- Urban Legal Recruitement (2022). Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement, <https://www.urbanlegal.ca/weekly-insights.html?nID=46> Erişim Tarihi: 11.11.2024
- Takacs Haynes, K., & Rašković, M. M. (2021). Living with corruption in Central and Eastern Europe: Social identity and the role of moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 174(4), 825-845.
- Teitell, B. (2022). As quiet quitting goes viral, it’s turning into the pumpkin spice of 2022. *The Boston Globe*. <https://www.bostonglobe.com/2022/09/16/business/quiet-quitting-season-1-brutally-honest-recap/> Erişim Tarihi:10.11.2024
- Telford, T. (2022). “Quiet quitting” isn’t really about quitting. Here are the signs. *The Washington Post*, <https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Thekkechangarapatt, M. (2023). Quiet quitting in the education sector: Enumeration of three cases. *ERPA International Journal of Multidisciplinary Research*, 9(5), 83-88.
- Thomas, A., Prater, E., Jones, E., Whiteside, M., & Reyes, P. (2022). A research view of quiet quitting for gig faculty in academic faculty positions: Part 2 of 3. *International Supply Chain Technology Journal*, 8(2), 1-11.

- Tong, G. C. (2022). Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say. Make It. <https://www.cnn.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science, Proceeding Book*, 581-591.
- Yıldız, D. (2023). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405.
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180-3190.
- Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *International Journal of Social Sciences*, 7(4), ss. 13-24.
- Yılmaz, K. (2024). Örgütlerde sessiz istifa: kavramsal bir çözümleme ve Türkiye'de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(4), 1395-1410
- Yılmaz, K., Arık, R. S. & Çelik, M. (2024). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 426-438
- 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: 10/10/2024
- 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
- Zuzelo, P. R. (2023). Discouraging Quiet Quitting: Potential Strategies for Nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(3), 174-175.