

İşletme Perspektifinden Örgütlerde Çalışanların Sessiz İstifası: Nedenleri, Sonuçları ve Yönetim Stratejileri

Turhan Moç¹

Ercan İnçe²

Özet

Son yıllarda, sessiz istifa kavramı, yönetim ve özellikle örgütsel davranış literatüründe önemli bir konu olarak ortaya çıkmıştır. Sessiz istifa fenomeni, son zamanlarda medya ve çevrimiçi platformlarda popüler hale gelmiş olsa da, yeni bir kavram değil, işyerinde uzun süredir devam eden bir ilgisizlik biçiminin çağdaş bir tanımıdır. COVID-19 pandemisinin sonlarına doğru özellikle “büyük istifa” ile ifade edilen dönemle birlikte ve sonrasında belirgin bir şekilde ortaya çıkan sessiz istifa, çalışanlar arasında işe ve örgüte karşı artan bir ilgisizliği yansıtmaktadır. Bu ilgisizlik, çalışanların rollerine ek zaman, enerji veya duygusal bağlılık yatırımı yapmadan sadece gerekli minimum görevleri yerine getirmeleriyle ifade edilmektedir. Adının aksine, sessiz istifa gerçek bir istifa anlamına gelmez, daha ziyade örgütsel yaşamdan psikolojik olarak çekilmeyi vurgulamaktadır. Kapsamlı bir literatür incelemesine dayanan bu çalışma, sessiz istifanın dinamiklerini anlamak için teorik bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, sessiz istifa ile örgütsel bağlılık, motivasyon, iş tatmini, rol belirsizliği, tükenmişlik gibi kavramlar ile eşitlik, beklenti, çift faktör ve sosyal değişim teorisi gibi mevcut kavramlar arasındaki bağlantıları incelemektedir. Bulgular, sessiz istifanın yalnızca kişisel veya davranışsal bir sorun olmadığını, örgütsel ve yönetsel dinamiklere derinlemesine yerleşmiş olduğunu göstermektedir. Zayıf liderlik, takdir edilememe, sınırlı kariyer gelişimi fırsatları ve toksik işyeri kültürü gibi faktörler, bu davranışın temel nedenleri olarak sıklıkla gösterilmektedir. Sonuç olarak, bu araştırma, sessiz istifanın çok boyutlu doğasını ve daha geniş örgütsel ve sosyal değişikliklerle

1 Doç. Dr., Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, turhan.moc@igdir.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-9639-2974

2 Dr. Öğr. Üyesi, Iğdır Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, ercan.ince@igdir.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4821-8140

olan ilgisini vurgulayarak, sessiz istifanın daha derin bir şekilde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Liderleri ve uygulayıcıları daha kapsayıcı, destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturmaya teşvik ederek, yönetim uygulamalarının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Ayrıca bu çalışmanın, gelecekteki ampirik araştırmalar ve uygulayıcılar için bir temel oluşturması da amaçlanmıştır.

Giriş

Covid-19 salgınının, yaşamın diğer alanlarının yanı sıra çalışma alanını da etkilediği yaygın olarak kabul edilmektedir (Atalay ve Dağıstan, 2023). 2020 yılında dünya çapında işletmelerde sokağa çıkma kısıtlamaları uygulandıktan sonra, geleneksel çalışma modeli, çalışanların görevlerini ofis ortamında yerine getirmelerinden uzaktan ve hibrit modellere doğru kaymıştır. Böylece, çok sayıda çalışan, pandeminin yayılma hızını ve zararlı etkilerini azaltmak için gerekli bir prosedür olarak, tamamen veya kısmen evden çalışmaya başlamış ve bu durum modern işgücünün yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir (Cheng vd., 2007). Covid-19 karantinaları sırasında, bireylere hayatlarını, önceliklerini ve işle ilgili ilişkilerini yeniden değerlendirmek için eşsiz bir fırsat sunmuştur. Bu fırsat, amaçlarını sorgulayarak ve işin hayatlarını tüketmesine izin vermek yerine, işi hayatlarını sürdürmek için bir araç olarak kullanmaya odaklanılmasıdır (Serenko, 2023). Covid-19 ile mücadele önlemleri bir yıldan az sürmesine rağmen, iş dünyası çalışanların işlerine dönmeleriyle birlikte yüksek istifa oranları sorunuyla karşı karşıya kalmışlardır. “Büyük istifa” olarak ifade edilen bu dönemde, ABD İş İlanları ve İşgücü Devir Hızı Anketi sonuçlarına göre, 2021 yılı sonuna kadar 47 milyondan fazla çalışan işlerine dönmeye karar vererek gönüllü olarak istifa etmişlerdir (Penn ve Nezamis, 2022). Büyük istifa, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından büyük endişeyle karşılanırsa da, istifa oranları sonraki yıllarda pandemi öncesi seviyelere geri döndüğü için çok uzun sürmemiştir (Penn ve Huang, 2023).

Covid-19 salgını ve Amerika'daki Büyük İstifa dalgasının ardından, “Sessiz İstifa” kavramı ortaya çıkmış ve büyük istifanın devamı olarak kabul edilmiştir. Çalışanların iş tanımlarının ötesine geçme konusundaki isteksizliğini tanımlayan bu terim (Harter, 2022), ortaya çıktığı ilk haftalarda 3,5 milyondan fazla görüntülenen bir Tik Tok videosu sayesinde iş dünyasıyla ilgili en popüler kavramlardan biri haline gelmiş (Serenko, 2023). Terimin de ifade ettiği gibi, Sessiz istifa işten ayrılma süreci değildir (Marple, 2022). Bunun yerine, işlerini korumak için asgari çabayı gösteren, iş tanımlarının “ötesine geçmeyen” ve/veya işlerinden duygusal olarak kopuk olan çalışanların davranışları olarak tanımlanır (Harter, 2022;

Masterson, 2022; O'Connor, 2022). Esasen, Sİ sorunu, çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi, ücret politikaları, yönetici davranışları, işlerinin önemi ve örgütsel adalet gibi çeşitli faktörlerin sonucu olarak motivasyonlarını yitirmiş bireylerle ilgilidir (Atalay ve Dağıstan, 2023). Bu nedenle, bireyler inisiyatif alma eksikliği gösterir, kendilerinin takdir edilmediğini hissederek ve örgüte karşı bağlılık, sadakat ve tutku eksikliği sergilerler. Sonuç olarak, bu çalışanlar, kendi takdirlerine bağlı çabalarını sıkı bir şekilde sınırlayarak ve sadece iş tanımlarını yerine getirerek işlerinden psikolojik olarak uzaklaşırlar (Constanz, 2022).

Akademik araştırmalar, Sessiz istifanın tamamen yeni bir fenomen olmadığını gösterse de, pandemi sonrası geleneksel çalışma modelinde meydana gelen değişiklikler ve Z kuşağının küresel işgücüne girmesi, bu işyeri kavramının tanınmasında katalizör görevi görmüş gibi görünmektedir (Formica ve Sfodera, 2022; Yıkılmaz, 2022). Gallup'un İşyeri Raporu'na (2022) göre, düşük bağlılık düzeyiyle Sessizce İstifa Eden çalışanların sayısı %59'a ulaşmakta ve bu durum küresel ekonomiye yaklaşık 8,8 trilyon dolarlık bir maliyet getirmektedir. Yüksek rekabet ortamlarında üretkenliği sürdürmek ve hayatta kalmak bağlamında, örgütler Sessiz istifa davranışıyla ifade edilen çalışanların düşük bağlılık yüzdelerini dikkate almalı ve bu fenomenle mücadele etmek için stratejiler uygulamalıdır. Sessiz istifanın akademik camiada henüz yeni ortaya çıkması nedeniyle, bu konuda henüz çok fazla araştırma yapılmamıştır.

Bu çalışma, sessiz işten ayrılmanın temel nedenlerini, örgütsel sonuçlarını ve yönetsel çözümlerini araştırmaktadır. İlk olarak, kavramın teorik çerçevesi çizilmekte, ardından işletmeler üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmekte ve son olarak bu sorunu yönetmek için stratejiler önerilmektedir.

1. Sessiz İstifa Kavramı ve Kuramsal Çerçeve

Örgütlerin başarısı büyük ölçüde çalışanların işlerine olan bağlılıklarına ve motivasyon düzeylerine bağlıdır (Meyer ve Allen, 1991). Ancak son yıllarda çok sık kullanılan "sessiz istifa" kavramı, düşük işyeri bağlılığı ve iş gerekliliklerinin ötesine geçme isteksizliği ile ifade edilen bir olgu olarak ortaya çıkmıştır (Klotz, 2022). Sessiz istifa, çalışanların resmi iş tanımlarının ötesinde ek görevler üstlenmekten kaçındıkları ve işlerine olan duygusal ve psikolojik bağlılıklarında bir düşüş yaşadıkları bir durumu ifade etmektedir. Geleneksel istifa sürecini içermese de, çalışanların yalnızca gereken asgari işi yaparak örgütsel bağlılıklarını zayıflatması, işgücü verimliliği ve iş sürdürülebilirliği için uzun vadeli bir tehdit oluşturmaktadır (Robbins ve Judge, 2019). İlk olarak Höhn tarafından ortaya atılan sessiz istifa kavramı,

bir çalışanın bir kurumdaki proaktif yaklaşımından kasıtlı olarak uzaklaştığı, bağlılık duygusunun azaldığı ve sonuç olarak resmi iş gerekliliklerinin ötesinde sorumluluklar üstlenmeyi reddettiği bir olguyu tanımlamaktadır. Örgütün genel misyonuna aktif olarak katkıda bulunmamalarına rağmen, bu tür çalışanlar pozisyonlarında kalmaya devam ederler. Bununla birlikte, örgüte bağlılık içermeyen davranışları sergilerler, örgütsel hedeflere yönelik hiçbir eğilim göstermezler ve işyerinde ağırlıklı olarak pasif bir duruş ortaya koyarlar (Schmitz, Gayler ve Jehle, 2002).

Covid-19 salgını nedeniyle dünyanın dikkatini çeken bu kavram, motivasyon eksikliği, isteksizlik, işten uzak durma, sorumluluk almayı reddetme veya kaçınma gibi davranışlar sergileyen çalışanlar arasında gözlemlenmektedir (Yıldız ve Özmenekşe, 2022: 14). Ayrıca, bazı çalışanların kariyerlerine zarar verecek şekilde tembellik göstermeleriyle, işverene karşı kendini haklı görme ve pasif saldırganlık gibi kavramlarla da ilişkilendirilebilir. Sessiz istifanın, çalışanların fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak uygun bir örgütsel ortam yaratılamamasından kaynaklandığı söylenebilir (Çimen ve Yılmaz, 2023: 28).

Çalışanların işyerinde zamanlarını, sağlıklarını ve enerjilerini istenen maksimum düzeyde değil, işin devamı için gerekli olan minimum düzeyde göstermeleri ve durumlar ve olaylar karşısında beklenen özveri ve fedakârlığı hiçbir şekilde göstermemeleri şeklinde ifade edilebilir (Çalışkan, 2023: 190). Özünde Sessiz istifa, beklentileri aşmadan yalnızca temel iş gerekliliklerini yerine getirmeyi ifade etmektedir. Bu yaklaşımı benimseyen bireyler, fazladan çaba göstermeye veya işe ek zaman ayırmaya yönelik olumlu bir tutumdan yoksundurlar. Ayrıca, doğrudan kazanım veya başka kişisel faydalar sağlamadığı sürece ek görev veya sorumlulukları reddederler. Bu çalışanlar ekstra rol davranışlarından kaçınarak hâkim iş kültürüne uyum sağlarlar. Sessiz istifaya neden olan temel faktörler arasında belirsiz hedefler, çalışanların katkılarının yeterince takdir edilmemesi ve profesyonel ve kişisel yaşam arasında bir denge kurma arzusu yer almaktadır (Tapper, 2022). Sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerini bırakmalarıyla ilgili değildir. Çalışanların, işveren tarafından çalışanlara tanımlanan zaman aralığı içinde işle ilgili süreçlere yeterince odaklanmaları ve iş dışı zamanlarda işten uzaklaşmalarıyla ilgilidir (Yıkılmaz, 2022: 582). Çalışanlar, kendi görevlerinin dışındaki görevleri yerine getirmezler ve/veya işlerine psikolojik olarak daha az bağlı hale gelirler. Sessiz istifa sürecinde, birincil sorumluluklarını yerine getirirken, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen faaliyetlere katılmaya daha az isteklidirler. Dakik olmaları, işe erken gelmemeleri veya zorunlu olmayan toplantılara katılmamaları normal hale gelmiştir (Klotz ve Bolino, 2022).

Sessiz istifa, işlerinden memnun olmayan çalışanların, örgütsel rollerini sürdürürken bazı iş rollerinden kaçınmaları veya bazı iş görevlerinde geçirdikleri zamanı en aza indirmeleri durumudur (Hamouche vd., 2023: 5). Sessiz istifa, çalışanların işlerini sürdürmeleri için gereken minimum işi yapma düzeyinde olma durumu olarak tanımlanabilir. Sessiz istifa sorununu çözmek için işletmeler, daha iyi ofis alanları, hibrit çalışma desteği, çalışan sağlığının iyileştirilmesi ve iş hedefleriyle uyumlu çalışan geri bildirim sistemlerine yatırım yapmaktadır (Reicheld ve Dunlop, 2023: 1).

Sessiz istifa, çalışanların fiilen istifa etmeden işlerinden kopmaları ve işlerine olan bağlılıklarının azalması durumunu ifade etmektedir (Pevce, 2023: 140). Bu yönüyle sessiz istifa işten ayrılma ya da başka bir ifade ile istifa etmeden ayrılmaktadır. Sessizce istifa ile istifa arasındaki temel ayrım, çalışanın işyerinden fiziksel olarak çekilmesinde yatmaktadır. İstifa, iş sözleşmesinin resmi olarak feshedilmesini ve çalışanın organizasyondan tamamen ayrılmasını içerir. Buna karşılık, sessiz istifa, çalışanın organizasyonda kaldığı ancak çabalarını kesinlikle iş tanımında belirtilen görevlerle sınırladığı, motivasyonunun ve duygusal bağlılığının azaldığı psikolojik bir kopuşu ifade eder. İstifadan farklı olarak, sessiz istifayı tespit etmek genellikle zordur çünkü performansın düşmesine ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açabilen pasif bir geri çekilmeyi içerir (Moç, 2024, 18–20).

Z kuşağının sessiz istifanın dikkate alınması gereken bir kavram olmasında büyük payı olduğu söylenebilir. Çevre bilinci yüksek ve haklarına sıkı sıkıya bağlı olan Y kuşağından farklı olarak, Z kuşağı stereotipleri sorgular ve düşünmekten çok eylemde bulunur. Y kuşağının bu konudaki desteğinin önemli olduğu düşünülmelidir (Pearce, 2022; Youthall, 2022). İş dünyası giderek artan bir hızla değişmektedir, ancak başarının temel ilkelerinden biri olumlu işveren-çalışan ilişkilerine dayanmaktadır. Kuruluşlar sosyal sorumluluklarını ihmal ettiklerinde, psikolojik sözleşmeleri ve çalışanların iş tanımlarını göz ardı ederler. Çalışan tarafından tek taraflı olarak yorumlandığında, sonuç muhtemelen sessiz istifa olacaktır (Bell ve Kennebrow, 2023: 8).

2. Sessiz İstifanın Belirtileri

Forbes için yazan Dr. Bryan Robinson, sessiz istifanın örgütlere her yıl yaklaşık 150 milyon dolar maliyete sebep olduğunu ifade etmektedir. Bu önemli kayıp özellikle yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüzde örgütlerin göz ardı etmemesi gereken bir meblağdır. Bu nedenle, sessiz istifa belirtilerini olabildiğince erken fark etmek ve bunlarla ilgilenmek örgütlerin devamlılığı ve rekabet edebilirlikleri için hayati bir önem taşımaktadır. Thakur`a (2024) göre sessiz istifanın başlıca belirtileri şunlardır:

Daha az katılım veya hiç katılım olmaması: Bu çalışanlar çeşitli ekip projelerini veya toplantılarını önemli bulmazlar. Ayrıca, devam eden projelere görüşleriyle katkıda bulunmaya istekli değildirler ve ekip toplantılarında ve tartışmalarda konuşmaktan kaçınırlar. Ofisteki sosyal etkileşimlerden kaçınabilir ve kendilerini herhangi bir resmi veya gayri resmi tartışmanın dışında tutmak, öğle tatillerinde yalnız yemek yemek ve hatta ekip gezilerinden ve ekip öğle yemeklerinden kaçınmak gibi çeşitli şekillerde diğer çalışanlardan uzak durmaya çalışabilirler.

Çalışanın Sorumluluğunu Göz Ardı Etmesi: Bu çalışanlar iş rollerinin getirdiği sorumlulukları görmezden gelme eğilimindedir ve işe karşı ilgisizlik ve başkalarıyla çok az etkileşim kurma veya hiç etkileşim kurmama nedeniyle istenen çıktıyı üretmede yetersiz kalabilirler. Bu grup çalışanlar kesinlikle etkilidir, ancak görevi bitirmeleri verilen son tarihten daha uzun sürebilir. Son teslim tarihinden önce iş üretmeye öncelik vermemeleri veya sesli mesajlara, telefon sorgularına veya ofis mektuplarına yanıt vermelerinin daha uzun zaman alması mümkündür.

Aktif Olarak Örgüte Bağlılık Hissetmeme: Bu, iş yerinde iyi vakit geçirmeyen ve sürekli olarak işlerinden ve kurumdan şikâyet eden çalışanları ifade eder. Sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirirler ve kurumlarına başka hiçbir katkıda bulunmazlar. Ayrıca, bu çalışanlar çalışma ortamında olumsuzluk yayar ve çalışma motivasyonundan yoksundur. Hiç tereddüt etmeden kurum içinde serbestçe bağlılıktan uzak davranışlar sergilerler.

Coşku/İstek Eksikliği: Bir çalışan kurumda büyümek için yeterli fırsat bulamadığını, üstün başarıları için ödüllendirilmediğini veya üstlerinden veya iş arkadaşlarından takdir görmediğini hissederse, o zaman çalışan yönetimin beklentilerine uygun performans gösterme hevesini kaybedebilir. Bir çalışanın verimliliği, işe geç gelme konusunda motivasyon ve heves eksikliğinden etkilenebilir.

Artan Devamsızlık Oranı: Sadece bir veya iki kez değil, sık sık izin almak, acil bir durum olmasa bile işten ayrılmanın bir işareti olabilir. Çalışan, toplantının o gün için planlandığını bilmesine rağmen kasıtlı olarak bir gün izin alabilir ve uzun vadede kuruluşun büyümesini kesinlikle azaltabilir veya etkileyebilir ve ayrıca ekip lideri tarafından ekiplerin idare edilmesini zorlaştırabilir.

Bir örgütte yukarıda belirtilen sessiz istifa belirtilerinin görülmesi çalışanların verimliliklerinin azalmasına, moral kaybına, artan devamsızlık oranlarına, düşük iş kalitesine ve azalan müşteri memnuniyeti gibi olumsuz durumlara neden olabilir. Bu nedenle, işletmelerin sessiz işten ayrılmaları

önlemek için stratejik yaklaşımlar geliştirmesi çok önemlidir. Bu olgunun en aza indirilmesi sadece bireysel çalışan motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda bir şirketin rekabet avantajını ve sürdürülebilirliğini de güçlendirir.

3. Sessiz İstifanın Nedenleri

Gallup'un Küresel İşyerinin Durumu: 2022 Raporu'na göre, ABD işgücünün yarısından fazlası iş yerinde takdir edilmediğine ve değerinin bilinmediğine inanmaktadır (Clifton, 2022). Birçoğu eksik istihdam edildiğini, çıkmaz işlerde sıkışıp kaldığını ve değerinden daha az ücret aldığını düşünmektedirler (Kelly, 2019). Bununla birlikte, birçok örgütte, çalışanların memnuniyetsizliğine katkıda bulunan diğer önemli sessiz istifa nedenleri genellikle göz ardı edilmektedir. Aşağıda, birçok çalışan tarafından sıkça belirtilen beş işten ayrılma nedeni yer almaktadır.

Kariyer Gelişimine Bağlılık Eksikliği: Dünya çapında yapılan Gallup araştırmasına göre, “harika bir iş”, bir işverenin çalışanlarının kişisel gelişimine ve mesleki gelişimine bağlı olmasını gerektirir (Clifton ve Harter, 2019). Bir kuruluşun mesleki gelişime verdiği değer ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki, çalışanların elde tutulması için önemli bir faktördür (Zepeda, 2012). Ne yazık ki, pek çok işveren çalışanlarına mesleki büyüme ve gelişim için bir yol sunmamakta, bu da çalışanların mevcut pozisyonlarının ilerleme için çok az fırsat sunduğunu düşünmesine ve mevcut işlerinin neredeyse bir çıkmaz sokak olduğunu hissetmelerine neden olmaktadır (Kelly, 2022). Kruse (2022), işverenlerin çalışanlarına kurumlarının hedeflerini ve stratejilerini iletmemesinin ve çalışanların mesleki gelişimine yatırım yapmamasının, çalışanların gelecekleri konusunda belirsizlik hissetmelerine neden olduğunu ifade etmektedir. Kurumlarının uzun vadeli gelişimleri için bir anlayışın olduğuna inanmayan birçok üst düzey çalışan, kurumdan ayrılmayı veya tamamen terk etmeyi düşünebilmektedirler (Hom, Allen ve Griffith, 2019).

Çalışanlara Değer Verilmemesi: Ne yazık ki, endişe verici sayıda örgütlerdeki amirler ve yöneticiler, çalışanlarına karşı empati ve şefkatten yoksundurlar - genellikle çalışanların acı çektiğine dair işaretleri görmezden gelir ve çalışanlara değerli ortaklar olarak değil, meta olarak davranırlar (Worline ve Dutton, 2017). Örgütün “Komuta ve kontrol” bölümlerinde çalışanlar, liderlerinden memnun olmamalarının nedeni olarak sıklıkla şirketlerinin yukarıdan aşağıya olan katı hiyerarşik örgüt kültürünü göstermektedirler. Bu tür örgütlerde çalışanlar sistematik baskıya, yetersiz yönetime ve istismarcı davranışlara maruz kalmaktan şikâyet etmekte ve işlerinden hızla kopmaktadırlar (Matos vd., 2018). Çalışanları önemsemek, bir bireyin refahı, ruh sağlığı, iyiliği, bakımı ve korunması için gerekli

olanı sağlamayı içerir (Clifton, 2022). Özen ve şefkat gösteren kuruluşlar, çalışanların kuruluşlarının kendilerini önemseydiğini bildiği tutarlı bir deneyim yaratır ve sonuçlar, bu çalışanların daha sonra daha yüksek düzeyde kişisel bağlılıkla karşılık verdiğini göstermektedir (Hamill, 2019). Bununla birlikte, pandemi sonrası çalışma ortamlarında, birçok şirketteki çalışanlar, amirlerinin baskısıyla kendilerini ekstra iş beklentilerini karşılamak için zorlamak zorunda kalmışlardır. Bu durum uzun saatler çalışmalarını gerektiren ve önemli sosyal veya aile toplantılarını kaçırmalarına neden olan iş tanımlarının ötesinde projeler üstlenmelerine neden olabilmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). İş-yaşam dengesi konusundaki bu hassasiyet eksikliği, işveren-çalışan ilişkisine zarar vermekte ve çalışanların ihtiyaçlarının kurumun öncelikleri karşısında ikinci planda kaldığı gerçeğini ortaya koymaktadır (Coward vd., 2014) .

Çalışan Bağlantısının Kesilmesinin Artması: Cecilia Herbert (2022), çalışan aidiyetinin 2023 yılında kuruluşlar için kilit insan kaynakları yönetimi konusu olduğu sonucuna varmış ve bunu hem bağlılık hem de çalışan refahı ile ilişkilendirmiştir. Diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar da çalışan bağlılığı ve aidiyet duygusunun birbiriyle yakından bağlantılı kavramlar olduğunu vurgulamaktadır (Filstad vd., 2019; Caldwell ve Anderson, 2023). Ancak, sadece bir örgütün üyesi olmak aidiyet duygusu hissetmek için yeterli değildir (Andejumo, 2021). Çalışanlar, işleriyle ilgili karar alma süreçlerine tam olarak dahil edilmediklerini veya bilgilendirilmediklerini hissettiklerinde, kendilerini iş arkadaşlarından ve şirketlerinden soyutlanmış ve kopuk/uzak hissederler ve tam olarak örgütlerine ait olduklarını hissetmezler (Garland, 2020).

Pandemi sonrası dünyada, izole olma, yalnızlık ve kopukluk özellikle uzaktan çalışanlar için önemli konular olabilir (Luchetti vd., 2020). Çalışan bağlantısının eksikliği, aktif ve işlevsiz bir kopuşu doğurur (Clifton ve Harter, 2019) ve bu da hem bireysel hem de ekip moralinin düşmesine ve çalışanların elde tutulmasının azalmasına neden olabilir (Hopke, 2022). Gallup şirketi tarafından yapılan son araştırmaya göre, stres, tükenmişlik ve kronik depresyon, çalışanların işteki tutumlarını etkilemekte ve dünya genelinde çalışanların %28'i kendilerini işten kopuk/soğumuş hissetmektedirler (Clifton, 2022).

Çalışan Özerkliğinin Olmaması: İşyeri özerkliği, beklenen sonuçların ve değerlerin tanımlanmasını, ancak daha sonra çalışanların işlerini bu parametreler dahilinde uygun gördükleri şekilde yapmaları için yetkilendirilmesini içerir (Yang ve Ok Choi, 2009). İş yerinde özerkliğe sahip çalışanlar, işlerinin nasıl ve ne zaman tamamlanacağı konusunda kendi kararlarını verebilirler (Wooll, 2021). Gereksiz ve istenmeyen yönetici

davranışları çalışanlarda önemli ölçüde olumsuz duygusal ve fizyolojik tepkiler yaratabilir, kişiler arası ilişkileri aşındırabilir ve çalışanların bağlılığını zayıflatabilir (Cooper, 2020).

Ekstra rol davranışı ve çalışan bağlılığı/adanmışlığı ile ilgili yapılan araştırmalar, çalışan özerkliğinin çalışan performansı ve iş tatmini ile doğrudan olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Chiu ve Chen, 2005). Çalışanların faaliyetlerini aşırı kontrol eden mikro yönetimci bir yöneticinin sadece zedelenmiş bir itibar geliştirmesi muhtemel değildir, aynı zamanda çalışanların moralini de zayıflatır (Cooper, 2020). İleriye dönük kuruluşların çoğu, çalışan özerkliğini geliştirmeye uzun vadeli kurumsal başarının önemli bir bileşeni olarak değer vermektedirler (Fisher vd., 2021). Çalışan özerkliği ve yaratıcı olma fırsatı, artan kurumsal inovasyon ve iyileştirilmiş müşteri hizmetleri ile de ilişkilendirilmiştir (Burcharth vd., 2017).

Örgütsel Güvende Azalma: Edelman Güven Barometresi, kuruluşlara ve liderlerine duyulan güvenin hızla azaldığını göstermektedir (Edelman, 2022). Liderlere duyulan güvenin azalması, Harvard Business Review anketine katılanların %58'inin patronları yerine bir yabancıya güvenmeyi tercih ettiklerini göstermektedir (Damron, 2018). Çalışanların bağlılığı ve liderlere duyulan güven doğrudan ilişkilidir ve kapsamlı araştırmalar, güvendedeki düşüşün örgütün başarısını azaltan önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Clifton ve Harter, 2019; Kramer ve Pittinsky, 2012). Çalışanlar, doğrudan işleriyle ilgili sorunların çözüm süreçlerine dahil edilmediklerinde sürekli olarak hayal kırıklığına uğradıklarını ifade etmekte ve çalışanların bu süreçlere dahil edilmemesi, çalışanların bu güvene layık görülmediği anlamına gelmektedir (Nwosu vd., 2020). Liderlerin ve kuruluşların liderlik inandırıcılığı ve yetkinliği gösterme becerisi, genellikle başarılı ilişkilerin ve etkili kuruluşların olmazsa olmazı olan örgütsel güveni yaratmak için gereklidir (Kouzes ve Posner, 2011 ve Kouzes ve Posner, 2017). Brown ve meslektaşları (2015) çalışan güveni ile finansal performans, üretkenlik ve ürün veya hizmet kalitesi arasında doğrudan bir ilişki bulmuştur.

Bu beş faktörün her biri, bireysel çalışanların kuruluşlarına bağlılık düzeylerini azaltabilir ve bu durum sessiz istifaya neden olabilir (Constantz, 2022). Bir kuruma bağlılık ve liderliğe duyulan güven inovasyon, bağlılık ve rekabet avantajı için çok önemli olduğundan, sessiz istifanın temel nedenleri etkili bir şekilde ele alınmadıkça, kuruluşlar kaçınılmaz olarak düşük performans gösterecek ve her kuruluşun başarısının bağlı olduğu kaliteli hizmet ve ürünleri sunmakta başarısız olacaktır (Clifton ve Harter, 2019).

4. Sessiz İstifa Fenomeninin Teorik ve Kavramsal Temelleri

Yaygın inanın aksine, sessiz istifa yeni veya geçici bir işyeri trendi değildir. Aksine, bu fenomen, örgütsel davranış ve yönetim çalışmaları alanlarında köklü teoriler ve kavramlara dayanan uzun süredir var olan bir davranış modelidir. Bu terim, genel olarak, işlerinin çeşitli yönlerinden (örneğin, rol beklentileri, çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi, ücret yapıları, yönetim davranışları, görevlerinin algılanan anlamlılığı ve örgütsel adalet) memnuniyetsizlik duyan ve bu nedenle psikolojik olarak işlerinden uzaklaşan çalışanları ifade etmektedir. Bu çalışanlar, rollerinin minimum gerekliliklerini yerine getirir, isteğe bağlı çabadan kaçınır ve örgütsel bağlılık, katılım ve coşkularında azalma gösterirler. Genellikle kendilerini değersiz ve takdir edilmeyen hissederler, ekstra sorumluluklardan kaçınır ve örgüte veya onun hedeflerine psikolojik olarak bağlılık hissetmeden işlerini tamamlarlar. Tarihsel olarak, çalışan verimliliğinin artırılması, örgütsel araştırmalarda merkezi bir tema olmuştur. Bu, Frederick W. Taylor'ın çığır açan eseri Bilimsel Yönetimin İlkeleri (1911) ile başlamıştır. Taylor, optimal işçi verimliliğinin gerekliliğini vurgulamış ve “soldiering” olarak adlandırdığı, işçilerin kasıtlı olarak üretimi kısıtlamasını eleştirmiştir. Taylor, spordan aldığı bir metaforla, düşük performans gösteren çalışanları oyuna tam olarak kendilerini adamaktan kaçınan beyzbol veya kriket oyuncularına benzetmiş ve bu tür kişileri “hain” olarak nitelendirmiştir. Taylor'a göre, bu kişiler, davranışları kolektif üretkenliği baltaladığı için meslektaşları tarafından hor görülürdü. Taylor, bu tür bir ilgisizliği örgütsel performansa yönelik önemli bir tehdit olarak tanımlamakta ve bunun ancak çalışanlar ve yönetim arasında yakın işbirliği ve proaktif yönetim denetimi ile çözülebileceğini savunmaktaydı (Taylor, 1911). Taylor'ın bakış açısı çağdaş yönetim düşüncesinde hala hâkim olsaydı, sessiz istifa edenlerin amirleri tarafından sadakatsiz veya sapkın olarak algılanması şaşırtıcı olmazdı. Ancak, neoklasik yönetim okulunun ortaya çıkmasıyla birlikte, dikkat çalışanların psikolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarının tanınmasına yönelmiştir. Bu, işyerinde aidiyet, tanınma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı gibi insan faktörlerini önceliklendiren motivasyon teorilerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda, sessiz istifa sadece bireysel tembellik veya isyan olarak değil, ele alınmamış motivasyonel ve organizasyonel eksikliklerin bir belirtisi olarak yorumlanabilir. Aşağıda Tablo 1'de sessiz istifayı potansiyel olarak destekleyen teoriler ve kavramlar ile bu kavramların terimin modern kullanımına olan kavramsal benzerlikleri gösterilmektedir.

Tablo 1. Sessiz İstifa Olgusunun Altında Yatan Teorik ve Kavramsal Temeller

Mevcut teori/ Kavram	İçeriği	Sessiz istifa olgusuna benzerliği
Bilimsel Yönetim Teorisi- Taylor (1911).	Taylor'a göre, yönetimin temel amacı tüm çalışanların bireysel olarak maksimum refahını ve dolayısıyla işverenin maksimum refahını sağlamak olmalıdır.	Örgütlerde asgari düzeyde iş yapmak ve sorumluluktan kaçınmak genellikle “görevden kaçmak” olarak adlandırılır. “Sessiz istifa” kavramıyla uyumlu olan bu davranış, işverenler için önemli bir tehdit olarak kabul edilmektedir.
Eşitlik Teorisi - Adams (1963).	Çalışanlar kendi girdi/çıktı oranlarını diğerlerinin girdi/çıktı oranlarıyla karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda eşitsizliği azaltıcı davranışlar sergilerler.	Algılanan eşitsizliğe tepki olarak, çalışanlar iş temposunu düşürmek, görevlerini daha az çaba sarf ederek ve dikkatsizce yapmak, karar alma ve öneri paylaşımına daha az katılmak, terfi için daha az istekli olmak ve örgütsel vatandaşlık davranışlarından kaçınmak gibi başa çıkma davranışları sergileyebilirler. Bu davranışlar, çalışanların algılanan eşitsizliklerden kaynaklanan rahatsızlığını azaltmak için kasten işi yavaşlatmaları “sessiz istifa” kavramıyla benzerdir.
Çift Faktör Teorisi - Herzberg ve ark. (1959), Herzberg (1966).	Bu teori, örgütlerde üretkenliği sağlamak için çalışanların çok yönlü ihtiyaçlarını karşılama ilkesine dayanmaktadır. Bu ihtiyaçlar, hijyen faktörleri ve motive edici faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır.	Çalışanların motivasyonunu artırmak için, hijyen faktörleri ve motive edici faktörlerin aynı anda mevcut olması şarttır. Motive edici faktörlerin eksik olduğu veya hijyen faktörlerinin yetersiz olduğu örgütsel ortamlarda, Herzberg’in İkili Faktör Teorisi ile uyumlu olarak “sessiz istifa” olgusu ortaya çıkma olasılığı yüksektir.
Beklenti Teorisi - Vroom (1964), Porter ve Lawler (1968).	Çalışanın beklenen değeri yüksek sonuçlar karşısında motive olduğunu ve bu nedenle işyerinde gösterdiği çabanın, çalışan için en iyi sonuçlara (ödüllere) yol açacak davranışlara yöneldiğini ortaya koymaktadır.	Çalışanların motivasyonlarını kaybetmelerini ve sessiz istifa sürecine girmelerini önlemek için, etkili İK sistemleri kurmak, örgütsel adaleti sağlamak ve çalışanların değer vereceği ödülleri dağıtmak gerekir. Ödülleri standartlaştırmak yerine kişiselleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır.
Örgütsel Bağlılık- Becker (1960). Meyer ve Allen (1991).	Çalışanların örgüt için beklenenin ötesinde gösterdiği çaba ve performansın yanı sıra, örgütteki üyeliklerini sürdürme konusundaki güçlü isteklerini ifade etmektedir.	Bağlılığın tam tersi olan tükenmişlik, yorgunluk, sinizm, yabancılaşıma ve verimsizliğe yol açar. Tükenmişlik ve sessiz istifa arasındaki ortak noktalar dikkat çekicidir.

İş Bağlılığı- Kahn (1990).	Çalışanın işiyle özdeşleşmesi, coşku, tutku, adanmışlık, yüksek enerji ve sadakatle çalışmasıdır.	Bağlılığın tersi kavram olan tükenmişlik, yorgunluk, sinizm, yabancılaşma ve etkisizliğe yol açmaktadır. Bu özellikleri ile tükenmişlik sessiz istifa ile önemli ölçüde örtüşmektedir, bu da sessiz istifanın tükenmişliğin öncülü veya belirtisi olabileceğini göstermektedir.
Sosyal Değişim Teorisi- Homans (1958), Blau (1964).	İki tarafın etkileşiminden kaynaklanan sosyal davranıştaki maliyet-fayda ilişkisine odaklanır.	Bir çalışan işvereni destekleyici olarak algıladığında, bağlılık ve sadakat gibi olumlu cylemlerle karşılık verme olasılığı daha yüksektir. Çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı değişimde sessiz istifa olgusunu önlemek isteyen işverenler, kurumsal destek kavramına önem vermelidir.

Kaynak: Atalay ve Dağistan (2024).

Gupte'ye (2022) göre, sessiz istifa üç ayrı aşamada gerçekleşmektedir: duygusal, zihinsel ve fizyolojik. İlk duygusal aşamada, çalışan içsel çatışma ve belirsizlik yaşar. Durumunu anlamaya çalışır ve geleceği hakkında kesin bir karar veremez. Bu aşama, örgütte kalma isteği ile ayrılma eğilimi arasındaki psikolojik bir çekişme ile ifade edilir. Kronik ilgisizlik olarak tanımlanan ikinci zihinsel aşamada, çalışanın işyerinde algıladığı desteğin bilişsel bir değerlendirmesi yapılır. Çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederken, duygusal olarak ilgilerini kaybederler ve uzun çalışma saatleri ve sürekli üretkenliği vurgulayan “hustle kültürü”nden uzaklaşırlar (Molina, 2023). Bu aşamadaki çalışanlar, stresli durumlardan bilinçli olarak kaçınır ve kuruluşlarından duygusal olarak kopmanın etkisini hissetmeye başlarlar. Son fizyolojik aşamada, kopukluğun belirtileri açıkça ortaya çıkar. Çalışanlar rahatsızlıklarını açıkça ifade etmeye başlar ve ayrılma isteklerini açıkça dile getirebilirler. Bu noktada, dış fırsatlar arama niyetlerini artık gizlemezler (Gupte, 2022) (bkz. Şekil 1).



Şekil 1. Sessiz İstifa'nın Aşamaları (Gupte, 2022'den uyarlanmıştır)

Robinson'a (2022) göre, sessiz istifa göstergeleri şunlardır:

1. Zaman içinde devam eden bağlılık kaybı,
2. Sadece gerekli minimum görevleri yerine getirme,
3. Ekip üyeleriyle etkileşimin azalması,
4. Gerekli olmayan tartışmalardan, sorumluluklardan ve faaliyetlerden kaçınma,
5. Toplantılarda aktif katkı sağlamadan pasif olarak bulunma,
6. İş arkadaşlarının kendi iş yüklerinde ani bir artış olduğunu iddia etmeleri.

Forbes Dergisi, liderlerin/yöneticilerin sessiz istifayı önlemek için kullanabilecekleri beş adımı önermektedir (Samuel, 2022);

1. Liderler/yöneticiler, işe alım sürecinde faaliyet odaklı iş tanımlarını temel almak yerine, işe alınacak pozisyonun gerektirdiği beklenen sonuçlar ve davranışlar konusunda net olmalıdır.
2. Bir kişinin rolünün tüm sonuçlarını iç veya dış müşterinin başarısıyla ilişkilendiren bir müşteri hizmeti odaklı yaklaşım geliştirin ve yüksek kaliteli ve zamanında performans gösterememenin maliyetleri konusunda net olun.
3. Ekip üyelerinin normal ve zorlu zamanlarda birbirlerinin başarısını nasıl destekleyeceklerine dair beklentiler ve anlaşmalar belirleyen bir ekip çalışması kültürü oluşturun, böylece ekip etkinliği için akran sorumluluğu ve değerlendirmesi geliştirilir.

4. Organizasyona, kültüre ve müşterilere bağlılık gösteren tüm çalışanları sürekli olarak destekleyin, böylece insanlar organizasyonun bir parçası oldukları için kendilerini değerli ve ödüllendirilmiş hissetsinler.
5. Kişisel gelişim odaklı atölye çalışmaları düzenleyin, böylece insanlar davranışlarının, tutumlarının ve seçimlerinin faydalarını ve maliyetlerini öğrenerek hayatlarının daha fazla sorumluluğunu üstlenebilsinler.

5. Sessiz İstifa ile Baş Edebilmek için Neler Yapılmalı?

Örgütlerdeki çalışan davranışının temeli, çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve müşterileriyle nasıl etkileşim kurduğuna dayalıdır (Weatherly, 2021). Bu nedenle, çalışan davranışları örgütün başarısı için hayati öneme sahiptir. Örgüt içerisinde çalışanlar tarafından benimsenen iyi davranışların işletmenin verimliliğini, iş tatminini ve örgütün itibarını güçlendireceği bilinmektedir. Ancak günümüz iş dünyasında çalışanların benimsediği sessiz istifa eğilimi, yukarıda bahsedilen birçok faktör çerçevesinde örgütler için bu durumu tersine çevirme riski taşımaktadır. Bu noktada Keary (2022), sessiz istifa eğiliminin örgütler için önemli bir risk olduğunu; ancak sessiz istifanın çalışanların bu durumu işletme içinde yüksek sesle dile getirmekten kaçınacakları için her zaman ciddi bir tehdit anlamına gelmeyebileceğini belirtmektedir. Ancak Espada (2022) uzun süre ortadan kaldırılamayan sessiz istifanın iş yaşam dengesini ve iş motivasyonunu olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Bu yüzden bazı önlemlerin alınması gerekmektedir. Bu nedenle örgütlerde sessiz istifa ortadan kaldırılmasında yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler sessiz istifa ile baş edebilmek ya da ortadan kaldırabilmek için şunları yapabilirler:

Çalışanlarımızı Tanıyın: Spiegel'in (2022) de vurguladığı gibi, sessiz istifayı önlemek için işletmelere düşen ilk görev çalışanlarını tanımaya çalışmaktır. Sessiz istifa ile etkin bir şekilde mücadele edebilmek için öncelikle yöneticiler çalışanlarını tanımaya çalışmalıdır.

İş Arkadaşlarımıza Saygı Gösterin: İşletmeler çalışanlarına saygı duymalı, onlara güvenmeli ve gerektiğinde onların fikir ve önerilerini dikkate almalıdır (Walker, 2022). Bunun için yöneticiler, çalışanlarını dinlemeli ve özellikle örgütteki iş süreçlerine ilişkin düşünce ve fikirlerine saygı duymalıdır (Robinson, 2022). Ali ve Anwar'ın (2021) da belirttiği gibi, saygı duyulan çalışanların moral ve motivasyonlarının daha yüksek olacağı ve daha verimli çalışacakları unutulmamalıdır.

Çalışanlarımızı Sürekli Motive Edin: Günümüzde iş başarısı için en önemli faktör çalışanları motive etmektir (Sekhar vd., 2013). Çalışanları motive olan örgütlerde sessiz istifa da dahil olmak üzere her türlü sorun

er ya da geç ortadan kalkacaktır. Ancak her çalışmanı motive eden iç ya da dış faktörler farklılık göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların iş yüklerini gözden geçirmelidir (Hetler, 2022). İş yükleri gözden geçirilirken, çalışanlara değerli olduklarını hissettirmek, sessiz istifanın önüne geçmek için elzem olacaktır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için çalışanlara çeşitli yetkiler verilmeli, angarya işlerden kaçınılmalı, yapılan işin anlamlı ve değerli olduğu hissettirilmelidir.

İş-Yaşam Dengesini Yeniden Ayarlayım: Daha önce de belirtildiği gibi, iş-yaşam dengesi, çalışanların iş yaşamı ile özel yaşamı arasındaki dengenin (Kalliath ve Brough, 2008). Bu noktada yöneticilerin, her şeyin sadece çalışma hayatından ibaret olmadığını bilinciyle ve çalışanlarının özel hayatlarına saygı duyarak, çalışanların iş-yaşam dengesini yeniden kurmaları gerekmektedir. İş-yaşam dengesi içerisinde boş zamanların verimli bir şekilde düzenlenmemesinin günümüz işletmelerinde sessiz işten ayrılmalara yol açtığını belirtmektedir. Bu nedenle çalışanların boş zamanları yeniden düzenlenmelidir. Buna ek olarak, yöneticiler çalışanlarına düzenli egzersiz, kaliteli uyku ve sağlıklı beslenme için fırsatlar sağlamalıdır. Ayrıca, çalışanların stres düzeylerini azaltmak için yoga, meditasyon dersleri, terapi seansları veya stres azaltıcı aktiviteler planlanmalıdır (Ong, 2023).

İşletme Kültürünü Yeniden İnşa Etmek: İşletme kültürü, çalışanların değerleri, inançları, davranışları ve iş süreçleri gibi hayati unsurları tanımlar (Widarko ve Anwarodin, 2022). İşletme kültürü çalışanların motivasyonu, iş tatmini ve performansı için çok önemlidir. Bu nedenle, mevcut işgücü ile iş kültürünü yeniden tesis etmek için çalışanların görev, sorumluluk ve hiyerarşi dağılımı yeniden gözden geçirilmelidir. Bu noktada Smith (2022), yeni işe alınan çalışanlara daha üst düzey görev ve sorumluluklar verilmesinin eski çalışanlarda sessiz istifa atmosferi yaratabileceğini belirtmektedir.

Kurum İçi İletişimi ve Geri Bildirimi Yeniden Kurun: Whitworth (2011) iç iletişimin, bir işletme veya kuruluş içindeki çalışanlar arasındaki iletişimi ifade ettiğini belirtmektedir. Bu iletişim, tüm çalışan etkileşimlerini, bilgi paylaşımını, fikir alışverişini ve geri bildirimi içerir. Etkili iç iletişim, işletmelerde iş kalitesinin artırılmasında, çalışanların işe bağlılık düzeylerinin geliştirilmesinde, iş motivasyonlarının artırılmasında, işletme kültürüne uyum sağlanmasında ve iyi bir ekip çalışması yaratılmasında etkilidir (Dhone ve Sarwoko, 2022). Geri bildirim, çalışan performansını değerlendirmek ve geliştirmek için sağlanan bilgidir. Dolayısıyla işletmelerde düzenli olarak geri bildirim alınması iç iletişimin sağlıklı ve verimli bir şekilde işlemlerini sağlayacak, sessiz ayrılma yaratabilecek durumlar önceden öngörülebilir (Taylor, 2022).

Sonuç ve Öneriler

Sessiz istifa, çalışanların Covid-19 pandemisi sonrasında normal mesai saatlerine döndükten sonra üretkenliklerini ve verimliliklerini kasıtlı olarak azalttıkları, sadece görevlerini asgari ölçüde yerine getirdikleri yeni bir örgütsel davranış eğilimidir. Sessiz istifanın ortaya çıkmasında, covid-19 pandemisinin çalışanlar üzerinde yarattığı psikolojik ve ekonomik faktörler etkili olmuştur. Ayrıca pandemi sonrası ortaya çıkan ekonomik daralmanın iş dünyasında yarattığı yoğun işsizlik sorunu ile zaten psikolojisi bozulmuş olan çalışanların ekonomik özgürlükleri de ellerinden alınmıştır. Sonuç olarak uzaktan çalışma iş modellerinin sona ermesi ve işletmelerde yoğun ve yorucu çalışma düzenlerine geçilmesi, psikolojik ve ekonomik sorunlarını gideremeyen çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmıştır. Bu noktada işe geç gelme ve işten erken ayrılma, mesai saatleri dışında işle ilgili e-posta, mesaj ve aramalara cevap vermeme, toplantılarda sessiz kalmayı tercih etme, ekip çalışmasına uymama, normalden fazla izin ve rapor alma gibi sessiz istifayı ortaya çıkaran davranışların belki de tükenmişlikten kaçmak için bir araç olarak kullanıldığı söylenebilir. Çünkü sessiz sedasız istifa sadece işletme ve organizasyonlarda görülen ve sadece iş performansı üzerinde etkili olan bir örgütsel davranış eğilimi iken, tükenmişlik çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığını potansiyel olarak etkileyebilen bir ruhsal çöküntü halidir. Ancak bilinmesi gereken en önemli şey, sessiz istifanın örgüt içinde bulaşıcı olduğudur. Dolayısıyla işletme içerisinde sessiz istifa ortadan kaldırılmadığı takdirde verimliliğin düşmesi, motivasyonun azalması, devamsızlığın artması, iş kalitesinin düşmesi ve müşteri memnuniyetinin azalması kaçınılmaz olacaktır.

Sessiz işten ayrılmanın başlıca nedenleri arasında iş-yaşam dengesizliği, adil olmayan ücret politikaları, etkin olmayan liderlik, sınırlı kariyer gelişim fırsatları ve tükenmişlik yer almaktadır. Örgütler sessiz istifanın yönetimi konusunda başarısız olmaları durumunda, çalışanların örgüte olan bağlılıkları azalacak, işten ayrılmalar artacak, rekabet önemli unsurlarından biri olan yenilikçi iş yeri kültürü zayıflayacak ve genel olarak örgütsel performanslarda düşüşler meydana gelecektir. Bu nedenle örgütlerde meydana gelebilecek sessiz istifanın ortadan kaldırılması çalışanların mutlu, motive ve tatmin olmalarını sağlayacaktır.

Bu noktada örgütlerde sessiz istifanın ortadan kaldırılması için yöneticilere ve uygulayıcılara aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- İşletmeler, çalışanlara değer veren, destek sağlayan ve açık iletişimi teşvik eden bir liderlik yaklaşımı benimsemelidir.

- Yöneticiler duygusal zeka ve empati becerilerini geliştirmek için eğitim almalıdır.
- Çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve fikirlerini ifade etmeye teşvik edildikleri bir işyeri kültürü oluşturulmalıdır.
- Çalışanların performansı adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirilmelidir.
- Finansal ödüllerin yanı sıra terfi, esnek çalışma saatleri ve ek izin gibi parasal olmayan teşvikler de dikkate alınmalıdır.
- Ücretlendirme yapıları, piyasa koşullarıyla uyumlu olduklarından emin olmak ve çalışanlara adil bir şekilde ödüllendirildikleri konusunda güven vermek için düzenli olarak analiz edilmelidir.
- Aşırı fazla mesai ve düzensiz çalışma saatlerini önlemek için esnek çalışma modelleri uygulanmalıdır.
- Hibrit veya uzaktan çalışma seçenekleri çalışanların iş ve özel hayatlarını daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir.
- İş yükü eşit olarak dağıtılmalı ve çalışanların tükenmişliğini önlemek için düzenli molalar teşvik edilmelidir.
- Çalışanlara becerilerini geliştirmeleri için eğitim ve gelişim programları sunulmalıdır.
- Terfi ve kariyer planlama süreçleri şeffaf bir şekilde yürütülmeli ve çalışanların uzun vadeli kariyer gelişimleri desteklenmelidir.
- Çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek için mentorluk ve koçluk programları uygulanmalıdır.
- İşletmeler, çalışanların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlayan bir işyeri kültürünü teşvik etmelidir.
- Çalışanların fikirlerini paylaşmaya teşvik etmek için açık ve şeffaf iletişim kanalları kurulmalıdır.
- Çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını analiz etmek için düzenli olarak çalışan memnuniyeti anketleri yapılmalıdır.
- Çalışanların ruhsal iyilik halini artırmak için kurumsal danışmanlık ve psikolojik destek programları sağlanmalıdır.
- Tükenmişlik belirtileri gösteren çalışanlar için destek mekanizmaları oluşturulmalı ve yöneticiler bu konuda eğitilmelidir.
- Stres azaltma eğitimleri, yoga, meditasyon ve spor olanakları gibi kurumsal esenlik programları uygulanmalıdır.

İşyerinin geleneksel normlarının değiştiği bir zamanda, sessiz istifa gibi eğilimleri anlamak ve bunlara uyum sağlamak hem işverenler hem de çalışanlar için hayati önem taşımaktadır. Şeffaflık, empati ve destek kültürünü teşvik ederek, kuruluşlar daha ilgili ve sadık bir iş gücü yaratabilirken, bireyler kariyer yollarında güvenle ve amaçla ilerleyebilirler. Ayrıca sessiz istifanın önlenmesi, işletmelerin daralan iş dünyasında ekonomik olarak güçlü olmalarını sağlayacak ve diğer işletmelerle rekabet etmelerinin önündeki engelleri kaldıracaktır.

Kaynakça

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Front. Psychol.* 13:1015921 Retrieved from doi: 10.3389/fpsyg.2022.1015921.
- Ali, B., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21-30.
- Andejumo, V. (2021). Beyond diversity, inclusion, and belonging. *Leadership*, 17(1), 62-73. <https://doi.org/10.1177/1742715020976202>.
- Arar, T., Cetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Journal of Academic Researches and Studies*, 15(28), 122-138. Retrieved from <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>.
- Atalay, M., & Dağıstan, U., (2024). Quiet quitting: A new wine in an old bottle?. *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Aydin, E., & Azizoglu, O. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting-a self-determination perspective. *Iccdss*, 7(9), 285-295.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: Wiley.
- Brown, S., Gray, D., McHardy, J., & Taylor, K. (2015) Employee trust and workplace performance. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 116, 361-378. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.05.001>.
- Burcharth, A., Knudsen, M. P., & Sondergaard, H. A. (2017). The role of employee autonomy for innovation performance. *Business Process Management Journal*, 23(6). <https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2016-0209>.
- Caldwell, C., & Anderson, K., (2023) Justice, diversity, and inclusion: Increasing belonging and commitment. *White Paper*. Alabama A & M University.\.
- Cheng, V. C. C., Lau, S. K. P., Woo, P. C. Y., & Yuen, K. Y. (2007). Severe acute respiratory syndrome coronavirus as an agent of emerging and re-emerging infection. *Clinical Microbiology Reviews*, 20(4), 660-694.
- Chiu, S.-F., & Chen, H.-L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523-540. <https://doi.org/10.2224/sbp.2005.33.6.523>.

- Clifton, J. (2022). *Blind spot: The global rise of unhappiness and how leaders missed it*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the manager*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Constantz, J. (2022). "Quiet quitters" make up half of the US workforce. *Gallup Finds*. Bloomberg.com. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-06/-quiet-quitters-makeup-half-of-the-us-workforce-gallup-finds>.
- Constantz, J. (2022). Quiet quitting surges in finance as it gains steam across sectors. Bloomberg.com. Retrieved November 4, 2022 from Quiet Quitting Has Gotten Worse in Almost Every Major Industry in 2022 - Bloomberg,.
- Cooper, C. (2020). Stop micromanaging: How to release the reins and improve your culture. Independently Published.
- Cowart, T., Gilley, A., Avery, S., Barber, A., & Gilley, J. W. (2014). Ethical leaders: Trust, work-life balance, and treating individuals as unique. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3), 70-81.
- Damron, S., (2018). Workplace Trust - 58% of people would rather trust strangers more than their own boss. OneModel. Retrieved November 3, 2022 from Workplace Trust - 58% of People Trust Strangers More than Their Own Boss (onemodel.co).
- Dhone, M. Y., & Sarwoko, E. (2022). Internal communication and employee performance: The mediating role of motivation. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 18(2), 255-263.
- Edelman, (2022). 2022 *Edelman trust barometer: The cycle of distrust*. Scotts Valley, CA: Edelman Corporation.
- Espada, M. (2022). Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries. Companies Fear Long-Term Effects. Available online: <https://time.com/6208115/quiet-quitting-companies-response/>.
- Filstad, C., Traavik, L. E. M., & Gorli, M. (2019). Belonging at work: the experiences, representations and meanings of belonging. *Journal of Workplace Learning*, 31(4), 116-142. <https://doi.org/10.1108/JWL-06-2018-0081>.
- Fisher, C. M., Pillemer, J., & Amabile, T. M. (2021). How to help (without micromanaging.). Harvard Business Review. Retrieved October 26, 2022, from <https://hbr.org/2021/01/how-to-help-without-micromanaging..>
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>.
- Gallup. (2022). State of the global workplace 2022 report: The voice of the World's Employees. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-globalworkplace-2022-report.aspx?thank-you-report-form51>.

- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Guest, D. E. (2002). Human resource management, corporate performance and employee well-being: Building the worker into HRM. *Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.
- Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/decodingquiet-quitting-ashlesha-gupte> Accessed: 1 February 2023.
- Hamill, L. (2019). How organizations can actively show employees they care. Forbes. Retrieved October 26, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/johnhall/2014/03/10/11-simple-ways-to-show-youremployees-you-care/>.
- Harter, J. (2022, September 6). Is quiet quitting real? Gallup.com. http://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quittingreal.aspx?utm_source=npr_newsletter&utm_medium=email&utm_content=20220909&utm_term=7224424&utm_campaign=money&utm_id=5861281&org_id=88&utm_attl=.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. Available online: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>.
- Hom, P. W., Allen, D. G., & Griffith, R. W. (2019). *Employee retention and turnover: Why employees stay or leave*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315145587>
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Hopke, T. (2022). Quiet quitting: The culture reset gift most companies needed. Forbes. Retrieved October 24, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/teresahopke/2022/09/30/quiet-quittingthe-culture-resetgift-most-companies-needed/>.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
- Keary, T. (2022). 'Quiet quitting' poses a cybersecurity risk that calls for a shift in workplace culture. Available online: <https://venturebeat.com/security/quiet-quitting-cybersecurity/>.

- 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*. Retrieved October 24, 2022, from <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/>.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022, September 15). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Retrieved October 24, 2022, from <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-realthing>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118983867>.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to get extraordinary things done in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kramer, R. M., & Pittinsky, T. L. (2012). *Restoring trust in organizations and leaders: Enduring challenges and emerging answers*. Oxford, UK: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199756087.001.0001>.
- Kruse, K. (2022). Why half the workforce is quiet quitting, and what to do about it. *Forbes*. Retrieved October 25, 2022, from <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2022/09/15/why-half-the-workforce-is-quiet-quitting-and-what-to-do-about-it/>.
- Marples, M. (2022). *Quiet quitting is the latest workplace trend, but it doesn't mean what you think*. *CNN*. <https://edition.cnn.com/2022/08/22/business/quiet-quitting-tiktok-workwellness/index.html>.
- Masterson, V. (2022). *What is quiet quitting?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>.
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X., (2018). Toxic leadership and the masculinity contest culture: How 'win or die' cultures breed abusive leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528. <https://doi.org/10.1111/josi.12284>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Moç, T. (2024). *Modern iş dünyasının sessiz çığılgın sessiz istifası*. İstanbul: Kriter yayınevi.
- Molina, O. 2023 Hustle culture: The toxic impact on mental health. Blog. URL: <https://www.talkspace.com/blog/hustleculture/#:~:text=Hustle%20culture%20describes%20a%20common,work%20hours%20for%20better%20results>. Accessed: 17 March 2023.
- Nwosu, H. E., Okoh, M., & Goodluck, A. (2020). Employees' participation in decision making and employees' productivity. *International Journal of*

- Business and Applied Social Science*, 6(3). <https://doi.org/10.33642/ijbass.v6n3p6>.
- O'Connor, S. (2022). The term “quiet quitting” is worse than nonsense. *Financial Times*. <https://www.ft.com/content/a09a2ade-4d14-47c2-9cca-599b3c25a33f>.
- Ong, E. (2023). Quiet quitting: Striking balance between work, leisure. Available online: <https://www.theborneopost.com/2023/01/07/quiet-quitting-striking-balance-between-work-leisure/>.
- Penn, R., & Huang, V. (2023). Job openings reach record highs in 2022 as the labor market recovery continues. *Monthly Labor Review*. <https://doi.org/10.21916/mlr.2023.10>.
- Penn, R., & Nezamis, E. (2022). Job openings and quits reach record highs in 2021, layoffs and discharges fall to record lows. *Monthly Labor Review*. <https://doi.org/10.21916/mlr.2022.17>.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Dorsey Press, Homewood, IL.
- Robinson, A. (2022). Quiet quitting: How to prevent & combat it at work. Available online: <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting>.
- Robinson, B. (2022). Forbes. 6 signs that a “quiet quitter” is among your employees and what to do about it. URL: <https://www.forbes.com/sites/bryan-robinson/2022/08/19/6-signs-that-a-quietquitter-is-among-your-employees-and-what-to-do-about-it/> Accessed: 30 January 2022.
- Samuel, H. (2022). Weary French mired in ‘exhaustion and laziness epidemic. *The Age*, November,16, p.23.
- Schmitz, E., Gayler, B., & Jehle, P. (2002). Gütekriterien und strukturanalyse zur inneren kündigung. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, 16(1). Retrieved from <https://doi.org/10.1177/239700220201600102>.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1, 471-487.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1177/0149206308321544>
- Smith, K. E., & Pollak, S. D. (2022). Approach motivation and loneliness: Individual differences and parasympathetic activity. *Psychophysiology*, 59(8), 1-8.
- Spiegel, S. (2022). Employee recognition is the cure for quiet quitting. Available online: <https://www.crewhu.com/blog/battle-quiet-quitting-with-employee-recognition>.

- Tapper, J. (2022). Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global. *The Observer*.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers.
- Taylor, Z. (2022). Quiet quitting: How HR and business leaders can turn it around. Available online: <https://www.sage.com/en-ca/blog/quiet-quitting-how-to-curb-the-trend/>.
- Thakur, A. (2024). Quiet quitting: The new corporate trend. *International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR)*, 6(1), <https://doi.org/10.36948/ijfmr.2024.v06i01.12486>
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Walker, L. L. (2022). Why ‘quiet quitting’ could harm ethics & compliance functions. Available online: <https://www.corporatecomplianceinsights.com/quiet-quitting-compliance-wellbeing/>.
- Weatherly, N. L. (2021). The ethics of organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(3), 197-214.
- Whitworth, B. (2011). Internal communication. *The IABC Handbook of Organizational Communication*, 195- 206.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
- Wooll, M. (2021). Autonomy at work is important (now more than ever). Autonomy at Work Is Important (Now More than Ever). Retrieved October 26, 2022, from <https://www.betterup.com/blog/autonomy-in-theworkplace>.
- Worline, M. C., & Dutton, J. E. (2017). *Awakening compassion at work: The quiet power that elevates people and organizations*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publications.
- Yang, S., & Ok Choi, S. (2009) Employee empowerment and team performance: Autonomy, responsibility, information, and creativity. *Team Performance Management*, 15(5/6), 289-301. <https://doi.org/10.1108/13527590910983549>.
- Yikilmaz, I. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Academy Conferences Publishing House*. Anadolu10th International Conference on Social Science.
- Zepeda, S. J. (2012). Professional development: What works (3rd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315386744>.