

Sessiz istifa ne kadar sessiz

Arife İclal Çimen^a, Tuncay Yılmaz^b

^a Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi ABD, e-posta: iclal.cimen@ogr.sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1839-5616

^b Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, e-posta: tyilmaz@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3167-4457

MAKALE BİLGİLERİ

Derleme Makalesi

Geliş Tarihi: 26 Şubat 2023

Revizyon: 3 Mayıs 2023

Kabul Tarihi: 18 Mayıs

2023

Öz

Sessiz istifa işverenlerin çalışanlardan istedikleri sınır tanımayan beklentilere ve yoğun çalışma kültürüne tepki olarak doğmuştur. Çalışanların bir tepki olarak iş davranışlarında değişiklik göstermesine neden olan "Quiet Quitting" yani "Sessiz İstifa" kavramı ilk defa 2009 yılında Mark Boldger tarafından ortaya atılmış; 2022 yılında bir TikTok videosuyla popülerliği artmıştır. Sessiz istifayla ilgili sınırlı sayıda çalışmanın imkân sağladığı ölçüde kavram detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Sessiz istifa kavramı, işten ayrılmaktan ziyade çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarında köklü birtakım değişikliklere yönelmesidir. Çalışanların işyerlerinde sergiledikleri davranışlar ve yaşadıkları sorunlar, örgüt kültürünü ve organizasyonu doğrudan etkilemektedir. Sessiz istifa kavramıyla ilgili yapılan tanımlardan yola çıkarak bu eğilimin altında yatan temel neden, çalışanların iş yaşamından beklenti ve isteklerini yönetime duyurmak adına, davranışlarında gösterdikleri farklılıklar olarak açıklanabilir. Bu çalışmada, sessiz istifaya neden olan unsurlar, bireylerin bu durumu hangi davranışlarla ortaya koyduğu ve bunları önlemek için neler yapılacağı gibi konular detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Çalışan beklentilerini ölçmek ve buna ilişkin uygulamalar geliştirmek, güvenli ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak sessiz istifayı önlemek için akla gelen ilk çözümlerdir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz istifa, Sessiz işten çıkarma, Sessiz bırakma, İş yaşam dengesi

HOW QUIET IS THE QUIET QUITTING

ARTICLE INFO

Review Article

Received: February 26, 2023

Received in revised form: May 3, 2023

Accepted: May 18, 2023

Abstract

Quiet Quitting was born as a reaction to the unlimited expectations of employers from their employees and the intense working culture. The concept of "Quiet Quitting", which causes employees to change their work behavior as a reaction, was first put forward by Mark Boldger in 2009; Its popularity increased with a TikTok video in 2022. The concept has been tried to explain in detail the extent that the limited number of studies on silent resignation allows. The concept of Quiet Quitting refers to a radical change in the attitudes and behaviors of employees at the workplace rather than leaving the job. The behaviors exhibited by employees in the workplace and the problems they experience directly affect organizational culture and the organization. Based on the definitions made about the concept of Quiet Quitting, the main reason underlying this tendency can be explained by the differences in the behaviors of the employees to announce their expectations and wishes from business life to management. In this study, issues such as the factors that cause Quiet Quitting, the behaviors of individuals to reveal this situation, and what to do to prevent them are discussed in detail. Measuring employee expectations and developing practices related to this, and creating a safe and supportive working environment are the first solutions that come to mind to prevent Quiet Quitting.

Keywords: Quiet quitting, Quiet dismissal, Silent quitting, Work life balance

Giriş

2022 ortalarından itibaren küresel iş yaşamında yeni bir kültür sessiz bir şekilde yayılım göstermeye başlamıştır. İnsanların çalışma hayatlarındaki beklentilerinin değişmesi, işlerine duygusal olarak bağlılık göstermemeleri ve yükledikleri anlamların farklılık göstermesi bu yeni olgunun ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. "Quiet Quitting" olarak ifade edebileceğimiz bu olgu, çalışanların iş tanımlarının bir parçası olmayan işleri yapmaktan yavaş yavaş vazgeçmelerini ifade etmektedir. Kavram, Türkçeye 'sessiz istifa' olarak çevrilmiştir. Fakat TDK'de istifa kelimesi "Bireyin kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılması" olarak açıklanmıştır. Sessiz istifanın içeriğine bakıldığında ise aslında herhangi bir işten ayrılma durumu söz konusu değildir. Bundan ziyade çalışan görevlerini yerine getirmeye devam etmekte fakat ekstra sorumluluk almamaktadır. Tüm bunlardan hareketle aslında "sessiz istifa" ifadesinin/kavramının 'Quiet Quitting'i tam anlamıyla karşılamadığı düşünülmektedir.

Pandemiyle birlikte çalışma kültüründe yaşanan değişiklikler, sessiz sedasız işten ayrılmaların popüler bir hale gelmesine ortam hazırlamıştır. Bu süreçte daha fazla insan, kariyerlerini düşünmek, sorgulamak için zaman bulmuş ve daha tatmin edici bir iş-yaşam dengesi oluşturma isteği ön plana çıkmıştır.

Çalışanlar, işe olan tutumlarını yeniden gözden geçirerek bir zamanlar işyerlerinde gönüllü olarak yerine getirdikleri ekstra işleri artık yapmaktan kaçınmakta, sadece görev tanımlarındaki gerekliliklerini yerine getirmektedirler. Bazı işverenler bu harekete karşılık olarak çalışanların gönüllü bir şekilde işten ayrılmaları için ekonomik haklarını kısıtlı tutup iş yüklerini artırarak "sessiz işten çıkarma" olarak adlandırılan yöntemi kullanmaya başlamışlardır.

"Quiet Quitting" kavramı (sessiz istifa) ilk defa 2009 yılında ortaya atıldıktan sonra 2021 yılında Çin'de "Tang Ping" hareketiyle, 2022 yılında ise bir TikTok videosu ile sosyal medyada gündeme gelmiştir. Özellikle Y ve Z kuşağı çalışanlarının, sessizce işi bırakmaları temsil ettiği belirtilmektedir. Fakat sessiz istifa kavramının bu kuşaklar arasında yaygın olması diğer kuşakların bu zihniyeti benimsemedikleri anlamına gelmemektedir. Konuyla ilgili olarak, daha çok sosyal medya kullanıcılarının paylaşımlarda bulunması farklı görüşlerin/yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sessiz istifa henüz yeni bir kavram/olgu olmasından dolayı yeterli sayıda çalışma yapılmamış ve çok az sayıda akademik kaynağa ulaşım sağlanmıştır. Bu da konunun tüm yönleriyle detaylı bir şekilde ele alınmasının önündeki en büyük engeli oluşturmuştur. Bu çalışmada sessiz istifaya ilişkin kavramsal bir değerlendirme yapılması öngörülmüştür.

Sessiz İstifa (Quiet Quitting) Kavramı ve İçeriği

"Sessiz bırakma", "sessiz vazgeçme", "sessiz çıkma" anlamlarına da gelen "Quiet Quitting" kavramı literatürde daha çok "sessiz istifa" olarak ifade edilmektedir. Sessiz istifa, pandemi döneminde ortaya çıkan çalışma trendinin en sonucusudur. Pandemiden önceki döneme hâkim olan koşuşturma kültürüne, sürekli yükselmenin ve ekstra çaba göstermenin ön plana çıktığı işyeri tutumuna karşı, bir tür tepki olarak ortaya çıkmıştır.

Sessiz istifa, bir çalışanın işinden ayrılması anlamına gelmemektedir. Bireylerin iş tanımında yer alan görevler dışında herhangi bir sorumluluk almamaları, gönüllü olarak yerine getirdikleri ekstra işleri artık yapmaktan vazgeçmeleridir. Aynı zamanda bu tutumda olan çalışanlar, çalışma saatleri sona erdikten sonra işleriyle ilgili faaliyetlerden uzak dururlar, gelen e-postalara ve telefon aramalarına cevap vermezler, özel hayat ve çalışma yaşamları arasına bir çizgi çekerek



özel hayatlarını önceliklendirirler. Bu çalışanlar görevlerini yerine getirirken mümkün olan en az çabayı gösterirler. İşlerinde daha az hevesli olmayı tercih ederler ve kariyerlerinde daha ileri gitme fikrine karşı çıkarlar (Hetler, 2022). Bu açıdan bakıldığında bazı kişiler sessiz işi bırakmanın, bireylerin kariyerlerine zarar verebilecek bir tembellik göstergesi, kendini beğenmişlik ve işverene karşı pasif saldırganlıkla ilişkilendirirler; bazıları ise sessiz işten ayrılmanın, şirketlerin çalışanlarına fiziksel ve zihinsel ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam oluşturamamasından dolayı ortaya çıktığını ifade etmektedir (Cohen, 2022).

Sessiz istifa sürecinde olan kişiler, çalışmayı yaşamlarının merkezine almak istemezler ve 'iş hayatı'na bağlı kalmadan görevlerini yerine getirirler. Ruh sağlığı hizmeti sağlayan Desiree Pascual, sessiz işten ayrılmanın çalışanların şirketlere karşı gizli, kötü niyetli bir hareketten ziyade sağlıklı iş sınırları belirlemekle ilgili olduğundan bahsetmektedir (Cuadra, 2022).

Sessiz istifa, bir çalışanın mevcut konumunda mutlu olmadığı, pozisyon değiştirmek istediği veya başka bir iş arıyor olabileceği anlamına da gelebilir. Aynı zamanda bu süreç bireyin tükenmişlik yaşadığının bir işareti olabilir. Bundan dolayı çalışanlar, tükenmişlikle başa çıkmak ve iş yerinde yaşadıkları stresi azaltmak için sessizce işlerinden vazgeçerler (Hetler, 2022).

Sosyal medyada trend olmasından dolayı sessiz istifa gündemde olsa da kariyer trendleri uzmanı Jill Cotton, aslında bu uygulamanın yeni bir şey olmadığını savunmaktadır. Yıllardır pek çok çalışan buldukları kurumda kariyer yollarının kapalı olması, düşük ücret, fazla iş yükü gibi nedenlerle yeni bir iş aramak için sessizce işten ayrılmıştır. Cotton, bu durumun bu kadar ses getirmesinin nedenini pandeminin iş dünyasını alt üst etmesi ve daha fazla insanın kariyer ve iş-yaşam dengesi seçimlerini sorgulaması olarak açıklamaktadır (Cholteeva, 2022).

Sessiz İstifa Kavramının Ortaya Çıkışı

Sessiz istifa kavramının, ilk olarak 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından Texas A&M Ekonomi Sempozyumu'nda ortaya atıldığı belirtilmektedir (Arnet, 2022; Fresh Headline, 2022; Formica, S., & Sfodera, F. 2022, s.900; Urban Legal Recruitment, 2022). Hitt (2022) ise Mark Boldger'ın "Quiet Quitting" olgusuna işaret eden bir kavram hakkında çalıştığını ve sempozyumda değil de ekonomik tartışmaların dile getirildiği bir ortamda, Mark Boldger tarafından ya da bir başkası tarafından dile getirildiğini ifade etmektedir. Kavramın ilk kez Venezuela'daki ekonomik süreçler içerisinde "azalan başarı tutkusunu" açıklamak için kullanıldığı, bu anlayışın "kârın, girişimciliğin ve üretkenliğin şeytanlaştırılmasını" temsil ettiği söylenmektedir (Yıkılmaz, 2022, s.582). Sessiz istifa son dönemlerde, Çin'de "Tang Ping (düz yatma)" hareketi ve TikTok videolarıyla popüler bir kavram haline gelmiştir.

"Quiet Quitting" kavramı mühendis Zaid Khan tarafından 2022 Temmuz ayında TikTok'ta yayınlanan bir video ile ün kazanmış ardından 12 Ağustos 2022 de konuyla ilgili The Wall Street Journal'da Lindsey Ellis ve Angela Yang tarafından "If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means" başlıklı bir makale yayınlanmıştır. Kavramın gündeme gelmesiyle birlikte Twitter, LinkedIn gibi diğer sosyal medya uygulamalarında birçok paylaşım yapılmıştır (Elgan, 2022).

24 yaşında bir yazılım mühendisi ve müzisyen olan Zaid Khan "sessiz istifa" kavramını videoda şu şekilde açıklamaktadır: "İşinizi doğrudan bırakmıyorsunuz, ama daha fazlasını yapma fikrini bırakıyorsunuz. Hâlâ görevlerinizi yerine getiriyorsunuz ama artık işin hayatınız olması gerektiği yönündeki koşuşturma kültürü zihniyetini benimsemiyorsunuz. Gerçek şu ki bir insan olarak değeriniz emeğinizle tanımlanmıyor" (TikTok, 2022).

TikTok'da 3,6 milyondan fazla (14 Şubat 2023 itibarı ile) görüntüleme alan bu videoya gelen yorumlardan hareketle çoğu kişinin de aynı yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Bazı kişiler sessiz bırakmanın onları ilerleyen süreçte istifa etmeye götürdüğünü söylerken bazıları ise işlerinde bu tür bir zihniyeti benimsemelerinin sonunda işten atıldıklarını ifade etmişlerdir (Alban, 2022).

Sessiz istifadan önce, aşırı çalışma kültüründen bunalan gençlerin gündeme getirdiği başka bir eğilim de söz konusudur. Bu eğilim, Çin'de görülmüş ve "tang ping" ya da "lying flat" olarak adlandırılmıştır. Türkçeye "düz yatma" olarak çevirebileceğimiz "lying flat": üretkenlik, rekabetçilik ve sürekli kendini geliştirme yönündeki bitmek bilmeyen taleplere isyanı vurgulamaktadır (Lin & Gullotta, 2021, s.25).

Çin'de çok fazla çalışma kültüründen bitkin düşen gençler, "düz yatarak" bir yaşam tarzı değişikliği ihtiyacını vurgulamaktadırlar. Tang Ping'in arkasındaki temel fikir aşırı çalışmamak, daha ulaşılabilir, küçük başarılarla yetinmek ve bireylerin dinlenmek için kendilerine zaman yaratmasıdır (www.bbc.com). Bu hareketin ortaya çıkmasında teknoloji şirketlerindeki "996 kültürü" olarak bilinen pazartesi gününden cumartesi gününe kadar, sabah 9- akşam 9 çalışma düzeninin etkili olduğu düşünülmektedir (www.brookings.edu). Bao, Çin'deki teknoloji şirketlerindeki "996" kültürünün çalışanların iş-yaşam dengesini alt üst ettiğini ve çalışma saatleri nedeniyle "cinsiyet eşitsizliği" gibi birçok olumsuz duruma neden olduğunu vurgulamaktadır (Yıkılmaz, 2022, s.585).

Buffalo Üniversitesi sosyoloji profesörü olan Yige Dong, 'sessiz istifa' ve 'düz yatma' kavramlarının ABD ve Çin'deki çalışanların yoğun çalışma kültürlerini sorgulamalarında doğduğunu, insanların fazla çalışmalarının karşılığı yeterince alamadıklarını söylemektedir. Bu ülkelerdeki Z kuşağının, ebeveynlerinin kuşağına kıyasla daha az fırsata sahip olduğunu bu yüzden geleneksel çalışma ahlakının azaldığını ifade etmektedir (McGregor, 2022). McGregor'un vurguladığı geleneksel çalışma ahlakının ne olduğunun da ayrıca eleştirilmesini yapılması gerekir. Uzun sürelerle çalışmak, kariyer peşinde koşmak, varlığını çalışılan kuruma adanmak çalışma ahlakı olarak görülmemelidir. İş bir mübadeledir, karşılıklılık esasına dayalıdır. İş gören çalışır, işveren ise bunun karşılığını verir. İş görenden daha fazlasını istemek çalışma ahlakı ile ilişkilendirilemez. Bu anlayış gerçekte "örtük çalışan istismarı" olarak değerlendirilebilir.

Sessiz İstifanın Olumlu Yönleri

Genel olarak değerlendirildiğinde sessiz istifa bazı olumlu ve olumsuzlukları içerisinde barındırır. Olumlu yönleri bakıldığında (Lord, 2022; Ahmed, 2022):

- Sessiz işi bırakma yaklaşımı daha çok kişisel ve psikolojik tutumla ilgilidir. Çalışanların iyi bir ruh sağlığına sahip olma arzularına yöneliktir. Psikologlar, işe yönelik bu yaklaşımın bireyin işiyle özel hayatı arasında sağlıklı sınırlar koyabileceğini ve bir kontrol duygusu yaratabileceğini savunmaktadır.
- Sessiz İstifa, bireyin sadece iş tanımında yer alan görevlerini yerine getirmesi olarak tanımlandığından, çalışma arkadaşlarıyla sürekli bir rekabet halinde hissetmesini ve bu durumun olumsuz etkilerini ortadan kaldırır.
- İşyerinde arkadaşlıklar kurmak, aidiyet duygusuna olan temel ihtiyacı karşılar ve bu da bireyin işyerine olan bağlılığını artırarak iş performansını iyileştirebilir. Bu noktadan hareketle sessiz istifanın iş yerinde üretkenliği artırdığına ilişkin bir değerlendirme yapılabilir.
- Bireylerin başarılarının takdir edilmemesi, terfi alamaması gibi sorunlar kişisel başarısızlık olarak içselleştirilebilir. Bu durum bireyin kaygılanmasına ve performansını artırması konusunda endişelenmesine neden olabilir ve işler kötüye gittiğinde tükenmişlikle sonuçlanabilir. Bundan dolayı işi sessizce bırakmak, iş ve özel yaşam arasında daha iyi bir denge oluşturabilir ve böylece tükenmişliğe karşı daha gerçekleşmeden koruma sağlayabilir.

Sessiz İstifanın Olumsuz Yönleri

Sessiz istifa ile ortaya çıkabilecek olumsuzluklara bakıldığında ise aşağıdaki durumlarla karşılaşılması muhtemeldir (Pemberton, 2022; Bilgiç, 2017, s.36):

- Sessiz İstifa sürecinde olan bir kişinin terfi alma olasılığı diğer çalışanlara oranla daha düşüktür. Çünkü yöneticiler genellikle iş tanımının dışında daha fazla görev alan çalışanlara terfi imkânı sunar. Bundan dolayı sessiz istifa eden kişiler daha yavaş ilerler, işletmede daha az görünür olurlar.
- Sessiz istifa sürecinde olanlar sadece görev tanımındaki işleri yapan kişiler olduğu için işten çıkarma durumlarında öncelikle bu kişiler örgütten uzaklaştırılır.
- Sessiz istifa, bir çalışanın iş tatmininin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Çünkü insanlar yaptıkları işte bir anlam ve amaç ararlar. Bu süreçte yaptıklarının karşılığını alamadıklarında değersiz hissederek işlerine kendilerini adanmadan sadece görevlerini yerine getirirler, işlerinin sadece maddi getirisine odaklanırlar. İşlerini bir amaç uğruna yapmayı bıraktıklarında daha önce keyif alarak yaptıkları işleri artık mutsuz bir şekilde devam ettirirler bundan dolayı da iş tatminlerinde azalma yaşarlar (burada enteresan bir noktaya vurgu yapmak gerekmektedir. Yukarıdaki önerme kitap ve makalelerin kişiye ifadelerindedir. Fakat Quiet Quitting konulu sosyal medya videoları altındaki yorumlar incelendiğinde özellikle çalışma hayatındaki 89 sonrası doğanlar ile milyenler kuşağının iş ve çalışma olgularına yükledikleri anlamlar geleneksel anlayışının oldukça dışındadır).
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütün amaçlarının gerçekleşmesinde, kendilerine düşen görev ve sorumluluklardan daha fazla gayret gösterdikleri, emir ve beklentileri gönüllü olarak yerine getirdikleri belirtilmektedir. Bu bilgiden hareketle sessiz istifanın içeriği göz önünde bulundurulduğunda bu süreçteki bireylerin örgüte olan bağlılıklarının düşük olduğu söylenebilir.

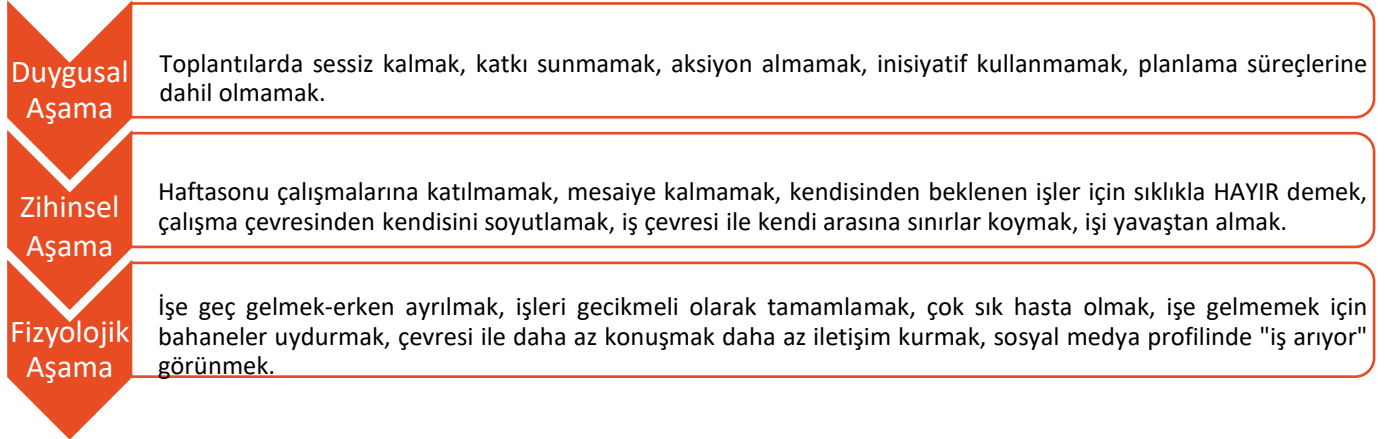
Sessiz İstifaya Neden Olan Unsurlar

Bazı işverenler, çalışanlarına yeterince değer vermezler, elde ettikleri başarıları takdir etmezler. Bu durum kişilerin enerjilerinin tükenmesine, motivasyonlarının düşmesine, kendilerine olan güvenlerinin azalmasına neden olur. İnsanlar değer gördüklerinde ve takdir edildiklerinde başarılı olmak için ellerinden geleni yaparlar. Yapılan araştırmalara göre, başarıları takdir edilen çalışanlar işlerine daha fazla anlam yükler ve daha kaliteli işler yaparlar. Aynı zamanda örgüte olan bağlılıkları artar ve daha güçlü ilişkiler geliştirirler (Dawson & Ozick, 2022).

Ancak çalışanlarını nasıl motive edeceklerini ve örgütte tutacaklarını önemsemeyen yöneticiler, çalışanlarına yeterince değer vermedikleri için sessiz istifa sürecine girmelerine sebep olabilir. Bir kurumda sessiz işten ayrılmanın yaygınlaşması yönetimin yetersizliği ile ilişkilendirilebilir (Enderle, 2022).

Sessiz istifa çalışanın nihai istifa kararından önceki vazgeçiş olarak da nitelendirilebilir. Gerçekte bu durum bir süreci içerisinde barındırır. Çalışmada kolaylıkla gözlemlenebilecek bazı davranış kalıpları olgunun varlığına işaret eder. Önemli olan bu işaretleri doğru olarak yorumlamaktır. Bu sayede sessiz istifanın yöneticiler tarafından önceden tespit edilmesi mümkün olabilecektir.

Sessiz istifa ile başlayan nihai istifaya giden süreç şu şekilde ifade edilebilir:



Şekil 1. İstifa Süreci (Gupte, 2022)

1. Bırakmanın Duygusal Aşaması: Tüm insanlar duygusal varlıklardır ve işlerinde uzmanlıklarına ve deneyimlerine artık değer verilmediğini hisseden çalışanlar genellikle duygusal çöküşe geçerler. Bu aşamada çalışanın kendisine ne olduğu konusunda kafası karışıktır ve bir sonraki adımda ne yapması gerektiği konusunda kesin bir anlayışa varamaz. Kalma isteği ile devam etme kararı arasında bir iç çatışma yaşanır.

2. İşten Ayrılmamanın Zihinsel Evresi: Bu evrede çalışan işinden ve iş çevresinden zihinsel bir kopuş yaşar. Çalışanlar, işlerine aktif olarak katkıda bulunanlar olarak kalmaya devam eder ancak zihinsel olarak artık koşuşturmaya kültürüne bağlı değildir. İş stresinden kaçınmak için bilinçli bir çaba söz konusudur. Çalışanlar, mevcut işyerleri ile olan bağlılıklarından artık zevk almadıkları gerçeğini içselleştirirler.

3. Bırakmanın Fizyolojik Aşaması: Bu, tüm aşamalar arasında en görünür/belirgin olanıdır. Çalışanlar rahatsızlıklarını ve o işe devam etmek istemedikleri mesajını net olarak verirler. Çalışanlar artık aktif olarak iş yeri dışındaki seçenekleri değerlendirdiklerini ifade etmekten çekinmezler.

Harvard Business Review tarafından yapılan bir araştırmada en az etkili yöneticilerin, en etkili olanlara kıyasla üç ila dört kat daha fazla "sessiz istifa" kategorisine giren çalışanı olduğu ortaya konulmuştur. En yüksek puana sahip olan yöneticilerin, kendilerine bağlı olan çalışanlarının %62'sinin ekstra çaba göstermeye istekli olduğu, %3'ünün sessizce işi bıraktığı; en düşük puana sahip olan yöneticilere bağlı olan çalışanların %14'ünün sessizce işi bıraktığı ve ancak %20'sinin ekstra çaba göstermeye istekli olduğu görülmüştür (Zenger & Folkman, 2022).

Youthall Türkiye tarafından yapılan 1002 kişinin katılım sağladığı bir araştırmada sessiz istifaya neden olan unsurlar şu şekilde sıralanmıştır (Youthall, 2022):

- Örgütteki kariyer yollarının kapalı olması,
- İş-yaşam dengesinin olmaması,
- Düşük maaş,
- Çalışanın iş tanımının net olmaması,
- Uzun mesai saatleri,
- Şirketin performans beklentisinin yüksek olması.

Bir başka araştırmada (Formica & Sfodera, 2022, s.902) ise sessiz istifanın başlıca nedenleri şu şekilde belirtilmiştir:

- Çalışanların değer görmediklerini hissetmesi,
- Çalışanların performansının takdir edilmemesi,
- İş yerlerinde öğrenme ve büyüme fırsatlarının olmaması,
- Mesleki tatmin eksikliği ve yapılan işin anlam ifade etmemesi,
- Bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının ilişkili olmamasıdır.

İki farklı araştırma sonuçları Kaplan (2022) tarafından ortaya konulan nedenlerle uyumluluk göstermektedir. Güven eksikliğinin temel belirleyici bir rol oynadığı söylenebilir.



Şekil 2. Sessiz İstifaya neden olan unsurlar (Kaplan, 2022)

Sessiz İstifanın Görünümleri

Sessiz istifa sürecinde, çalışanlarda birtakım değişiklikler ortaya çıkmaktadır. Bu belirtiler, genel olarak çalışanın işyerinde gösterdiği davranışlarda değişiklikler yaşanması biçimindedir. Bir çalışanın sessiz istifa sürecinde olduğuna ilişkin işaretler şunlardır (Hetler, 2022; Cuadra, 2022):

- Yapılan toplantılara katılmamak veya katıldığı toplantılarda fikirlerini paylaşmamak,
- İşe geç gelmek veya mesai saatinden önce işyerinden ayrılmak,
- Yapılan işlerde üretkenliğin azalması,
- Ekip olarak yapılan projelere daha az katkı sağlamak,
- Yapılan işe karşı tutku veya heves eksikliği yaşamak,
- Daha fazla devamsızlık yapmak, basit rahatsızlıklar/hastalıklar için izin almak,
- Yapılacak işlerin son teslim tarihlerini kaçırmak ve hedeflerini umursamamak,
- Örgüt kültüründen genel olarak geri çekilme ve belirli derecede sinizmdir.

Elbette çalışanların sessiz istifa sürecine girmelerini engellemek veya bu süreçten çıkmaları için yöneticilerin kullanabilecekleri enstrümanlar vardır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Kelly, 2022):

- Psikolojik olarak kendisini kötü ve tükenmiş hisseden bir çalışanın ilk olarak yöneticisiyle iletişim kurması önerilmektedir. Bu görüşmede çalışanın nasıl hissettiği, neden işe yabancılaştığı gibi konular üzerinde durulabilir.
- Uzaktan çalışma seçeneği değerlendirilebilir.
- İşin daha fazla anlam ifade etmesini sağlamak için pozisyon değişimi gündeme getirilebilir.

Sessiz İstifa ve Kuşaklar İlişkisi

Yapılan çalışmalardan hareketle 'sessiz istifa' olgusu ile kuşaklar arasında bir ilişki olduğuna ilişkin değerlendirmeler oldukça fazladır. Baby Boomer, X ve Y Kuşaklarına göre özellikle 'Z Kuşağı' ve 'Genç Y Kuşağı' çalışanları arasında sessiz istifanın etkili olduğu belirtilmektedir (Formica & Sfodera, 2022, s.900). Bunun nedenleri ise şu şekilde açıklanmaktadır: Genç kuşaklar, diğer kuşaklara nazaran memnuniyetsizliklerini, yaşadıkları sorunları sosyal medya da dahil olmak üzere herkese açık bir şekilde daha fazla dile getirebilmektedirler.

Zaid Khan bir röportajda "Z Kuşağı bu konuda konuşmaktan ve sesini yükseltmekten daha az korkuyor. Aşırı çalıştığımızın farkına varıyoruz, bunun bizi eski kuşaklarda olduğu gibi verimli bir yola götürdüğünü görmüyoruz. Bazı arkadaşlarımla asla bir ev alamayacağımız konusunda şakalaşyoruz. Z kuşağının karnında bir şeylerin değişmesi gerektiğine dair bir ateş var." demektedir (Callahan, 2022).

Aynı zamanda genç kuşakların hem işlerinde hem de kişisel yaşamlarında tatmin olma arzularının diğer kuşaklara göre daha fazla olduğu belirtilmektedir. Nihayetinde çalışanlar sessizce işlerini bırakarak işverenlerin bunu fark etmelerini ve iş-yaşam dengesini teşvik eden politikalar oluşturmalarını beklemektedirler (Cuadra, 2022). Z Kuşağı üyelerinin çalışacakları işyerlerinden beklentileri ile sessiz istifaya neden olan unsurların ortak özellikler göstermesi bu olgunun genç kuşaklar arasında daha etkili olduğu inancını destekler niteliktedir. Çünkü bu beklentilerin yerine getirilmemesi halinde çalışanlar sessizce işlerini bırakma noktasına gelebilmektedir. 2025 yılına kadar küresel iş gücünün yaklaşık %30'unu Z Kuşağının oluşturacağı beklenmektedir.

Yukarıda ifade etmeye çalıştığımız noktalardan hareketle Z kuşağının iş yaşamından beklentilerinin neler olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Burada şu noktalar dikkat çekmektedir (Kızıldağ, 2019, s.35):

- İşyerinde öncelikleri ücret ve kariyer fırsatlarıdır.
- Daha esnek ve daha az saatlerde çalışmayı tercih ederler.
- Örgüt içinde yaptıkları işin anlamlı olmasını isterler. Yaptıkları işi anlamsız bulduklarında ve kişisel değerlerine uymadığında motivasyonlarını kaybeder ve örgüte olan bağlılıkları zayıflar.
- İş ile özel hayatları arasındaki dengenin varlığına önem verirler.
- İşyerinde klasik bir yöneticiden ziyade kendisini motive eden, rasyonel bir şekilde yönlendirebilen, kendisine güvenen, mentorluk ve koçluk yapabilecek bir yöneticisinin olmasını isterler.

Z ve Millennial nesiller, kâr elde etmenin ötesinde bir amacı olan bir şirketle çalışmak ve yaptıkları işin olumlu bir toplumsal veya çevresel etki yarattığını hissetmek istemektedir. İşverenler çalışan destek grupları kurmak, topluluk faaliyetlerini desteklemek ve gönüllü izin sunmak gibi uygulama ve politikalar yoluyla daha iyi bir gelecek yaratma tutku ve kararlılıklarından yararlanarak bu çalışanları güçlendirebilir. (Evans, 2021).

McKinsey, 18-24 yaş arası Z kuşağı çalışanlarının esneklik kavramına ve bir işin anlamlı olmasına en çok değer verenler olduğunu ortaya koymuştur (Masterson, 2022). Çalışanlarının sessiz istifa sürecine girmelerini istemeyen üst yönetimin bu beklentileri dikkate alması önerilmektedir.

Elbette yukarıda ifade ettiğimiz durumları yanıltmayan ve aksi yönde sonuçları ortaya koyan çalışmaların da olduğu akıldan çıkarılmamalıdır. Örneğin Sessiz istifanın daha çok Z Kuşağı ile ilişkili olduğunu savunan çalışmaların aksine Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan bir araştırmada, İK profesyonellerinin %72'si Y Kuşağı (26-41 yaş) çalışan nüfusunun sessizce işi bıraktığına tanık olduklarını belirtmektedir. Kavramın yeni olmasından kaynaklı yeterli çalışmalar yapılmaması bu tutarsızlığın nedeni olarak düşünülmektedir (Alexandria, 2022). Bir başka açıklama ise: Covid pandemisi süreci ile birlikte işyeri dışında çalışmanın yaygınlaşmasıyla bunun ortaya çıkardığı fırsatların (kişinin kendisine, ailesine ve sosyal çevresine daha çok zaman ayrırabilmesi vb.) Y kuşağı tarafından olumlu algılanması ve benimsenmesi olabilir.

Sessiz İşten Çıkarma (Quiet Firing)

Bu makale "sessiz istifa" konusunun irdelenmesine yönelik olmakla birlikte, yakından ilintili olduğu düşünülen "sessiz işten çıkarma" olgusunun da bu çerçevede genel hatları ile ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir.

Sessiz istifa gibi sessiz işten çıkarma da yeni bir terim olmasına rağmen yıllardır süregelen ve işveren-çalışan ilişkisinin işveren tarafını ele alan bir konudur. Mevzuat, ayrımcılıkla ilgili süreçler ve bunların ortaya çıkaracağı büyük maliyetler nedeniyle bir çalışana işten çıkarmak istemeyen yöneticiler, kişinin kendi arzusu ile (gerçekte istemediği halde) işten ayrılmasını sağlamak için bu yaklaşımı benimsemektedir.

Sessiz işten çıkarma, yönetimin bir çalışana direkt olarak işten çıkarmak veya bir iyileştirme planı sunmak yerine gönüllü olarak işten ayrılmasını sağlayana değin çalışma ortamını iş gören için huzursuz bir hale getirmesidir (Hetler, 2022).

Bazı yöneticilerin sessiz istifa sürecine giren çalışanlara "sessiz işten çıkarma" uygulamalarıyla karşılık verdiği gözlenmektedir. Resumebuilder.com (2022) tarafından yapılan bir ankette, her 3 yöneticiden 1'inin, 'sessiz istifa eden kişinin' işten ayrılacağı umuduyla, çalışanın işini zorlaştırmak için pasif - agresif bazı taktikler kullandıkları belirtilmektedir (Navarra, 2022).

Bir işverenin sessiz işten çıkarma yöntemini uygularken çalışanlara gösterdiği davranışlar genel olarak şu şekildedir (Hetler, 2022):

- Çalışanların terfi fırsatlarını engellemek,
- Çalışanların iş yükünü artırmak fakat ücretlerine herhangi bir zam yapmamak,
- Örgütte alınan/alınacak kararlara çalışana dahil etmemek,
- Çalışana kötü/zor/istenmeyen görevler vermek,
- Yaptıkları küçük hatalara aşırı olumsuz tepkiler vermek.

Sessiz İstifayı Önlemek

Sessizce işten ayrılan çalışanları tekrar işe bağlamak için yöneticiler, her çalışanın değerli olduğunu ve başarılarının takdir edildiğini hissetmelerini sağlamak için çeşitli stratejiler oluşturmalarıdır. Çünkü çalışanlar kendilerini ne kadar değerli hissedersen, işlerine de o kadar bağlı olacaklardır bu da diğer çalışanların ve şirketin başarısına yardımcı olabilir. İşletmeler, sessizce işten ayrılmayı azaltmak için aşağıda verilen önerilerden yararlanabilir (Bradbury vd., 2022, s.790; Kelly, 2022; www.egnow.com/):

1- Güvenli ve Destekleyici Bir Çalışma Ortamı Yaratmak

Çalışanların kendilerini yeni şeyler denemekte özgür hissedebilecekleri, güvenli ve destekleyici bir ortam sağlamak yöneticiler için oldukça kritik bir öneme sahiptir. Böyle bir çalışma ortamı çalışanlar için daha üretken olmalarına, yenilikçi fikirlerinin gelişmesine ve daha iyi/doğru kararlar almalarına yardımcı olabilir. Bu güven ortamını oluşturmak için yöneticiler ekstra zaman ve çaba harcamalı, ekip üyelerine yatırım yapmalıdır. Bir çalışan kariyerinde ilerleyemediğini düşündüğünde sessizce işten ayrılabilir. Yönetim, bu sorunu ortadan kaldırmak için çalışanların işlerini sevmelerine ve tatmin olmalarına yardımcı olacak mentorluk veya koçluk gibi kariyer hizmetleri sağlamalıdır. Şirket ayrıca çalışanların kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunarak yeni beceriler kazanmalarını sağlayabilir ve mevcut konularından daha ileri seviyeye geçmeleri için gerekli olan eğitimlere katılım sağlamalarına yardımcı olabilir.

2- Çalışanlarla Periyodik Görüşmeler Yapmak

Yöneticiler, çalışanlarının her biriyle düzenli olarak iletişim kurma fırsatı bulamazlar. Bu nedenle çalışanların işleriyle ilgili neler hissettiklerinin ve çalışma hayatındaki yaşadıkları sorunların farkına varamayabilirler. Bu da kişilerin istek ve ihtiyaçlarıyla yeterli şekilde ilgilenemedikleri ve işle ilgili beklentilerini yönetemedikleri için çalışanların sessizce işten ayrılmalarına yol açabilir. Bundan dolayı yöneticilerin haftada bir veya iki haftada bir olmak üzere her çalışaniyla ayrı ayrı görüşmeler düzenlemesi önerilir. Yöneticiler, üretken bir ekip oluşturmak için çalışanlarla bağlantıda olma ve endişelerini daha önceden paylaşmaları konusunda proaktif olmalıdır. Böylelikle potansiyel sorunları önemli sorunlar haline gelmeden önce tespit etmek mümkün olabilir.

Yöneticilerin, özellikle uzaktan çalışan bireylerle iletişim halinde olması gerekmektedir. Çünkü işyerinden uzak kalan kişiler yöneticileriyle birebir etkileşim içinde olmadığı için kendilerini dışlanmış veya unutulmuş hissedebilirler. Bu da çalışanların terfi veya ikramiye gibi olanakları kaçırdıklarını düşünmelerine yol açabilir.

3- The Stay Interview

The Stay Interview kavramı, genel olarak Türkçeye 'Kalış Görüşmesi', 'Kalma Mülakatı' olarak çevrilmiştir. Çalışana işle ilgili memnuniyet düzeyini etkileyen faktörleri belirleme ve böylece kurumda kalma olasılığını artırma fırsatı veren yarı yapılandırılmış görüşmelerdir. Bu, görüşmeler reaktif olmaktan ziyade proaktif olmalıdır. Örneğin, yıllık değerlendirme sırasında veya bir çalışanın verimliliği düştüğünde zaman kaybetmeden yapılabilir. Kalış görüşmesinin hedefleri şunlardır (Bradbury vd., 2022, s.790; www.egnow.com/):

- Çalışanın kariyerindeki ilk günkü heyecanını ve isteğini tekrar yakalamasını sağlamak,
- Yöneticilerin, çalışanların kariyer hedeflerini öğrenme ve bu hedeflere ulaşma konusunda onlara yardımcı olacaklarını hissettirerek örgütte kalmalarını sağlamak,
- Çalışan bağlılığını artırmak ve yetenekli çalışanları elde tutmak.

Aynı zamanda sessiz işten ayrılma ile başa çıkmak için, dönüşümsel liderlerin işe alınması ve elde tutulması da önemlidir (Zaw & Takahashi, 2022, s.12). Çünkü Podsakoff, MacKenzie ve Bommer (1996) tarafından yapılan bir araştırmada dönüşümsel liderlik, "çalışanları organizasyonların hedefleri doğrultusunda kendi ihtiyaçlarının daha ötesindeki hedeflere ulaşmaya yönelten ve onları bu konuda aktif kılan liderlik türü" olarak belirtilmiştir (Akbulut, 2021, s.16). Dönüşümsel liderlik örgütsel veya toplumsal değişim süreçlerinde etkili olmak için kullanılır. Bu liderlik yaklaşımında lider, takım veya örgütüne yüksek bir vizyon, misyon ve değerler sistemi sunar. Bu vizyon, misyon ve değerler, takım veya örgütü ileriye taşıyacak, büyük bir amacı gerçekleştirecek, hatta bir toplumda veya sektörde değişim yaratacak kadar büyük olabilir.

Bu çerçeveden bakıldığında dönüşümsel liderlerin işe alınmasının, sessiz istifanın önlenmesine yardımcı olabileceği düşünülmektedir.

Tüm bunların dışında bir yöneticinin çalışanların sorunlarının çözümüne yardımcı olmak için yapabileceği diğer hususlar şunlardır (Kelly, 2022; Klotz & Bolino, 2022):

- Çalışanları başarılarından dolayı tebrik etmeli ve yaptıkları işler hakkında daha mutlu olmalarını sağlamalıdır. Böylelikle örgüt içinde pozitif bir ortam oluşacaktır.
- Çalışanları yaptıkları işlerin anlamlı olduğuna ve bir amaç doğrultusunda yaptıklarına inandırmalıdır.
- Çalışanların iş-yaşam dengelerini korumak için uygun sınırlar yaratmalarına katkı sunmalıdır.
- Çalışanların stresi yönetmelerine, ruh sağlığı ve duygusal esenlik sorunlarıyla başa çıkmasına yardımcı olmalıdır.
- Örgüt içinde kariyerlerini geliştirmeleri için yeni fırsatlar yaratmalıdır.
- Çalışanların temel iş sorumluluklarını, yapılması gerekli olan veya ekstra olarak nitelendirilen işlerini açık ve net bir şekilde tanımlamalıdır.

Sessiz İstifaya İlişkin Yapılan Bazı Çalışmalar ve Ortaya Koyduğu Sonuçlar

Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan bir araştırmada, İK profesyonellerinin %51'i sessiz istifa konusunda endişelenirken %36'sı bunun kurumlarında aktif olarak yaşandığını bildirmektedir. Ayrıca, sessiz işten ayrılmanın kurumlarını olumsuz etkileyeceğinden endişe duyan İK profesyonellerinin çoğu, bunun işyerinde çalışanların moralini düşüreceğine (%83), çalışan verimliliğini azaltacağına (%70) veya çalışanların iş kalitesini düşüreceğine (%50) inanmaktadır. Kuruluşlarında sessiz ayrılma yaşandığını bildiren İK profesyonellerinin %60'ı bu davranışın sebebinin örgüt kültürü olarak gösterirken, elde edilen nitel veriler neden olarak: yönetim sorunlarını, uzaktan ve hibrit çalışmayı göstermektedir (Alexandria, 2022).

Bununla birlikte, İK profesyonellerinin %45'i son altı ayda çalışanların mevcut işlerinin daha fazlasını yapmaya motive etmek için kuruluşlarının normalden daha fazla mücadele ettiğini söylerken, %67'si kuruluşlarında verimliliğin aslında yüksek olduğunu söylemektedir. Ancak sessiz işten ayrılma seviyelerini rapor eden kuruluşların %75'i çalışanlarını daha fazlasını yapmaya motive etmek için her zamankinden daha fazla mücadele ettiklerini bildirirken, sadece %51'i üretkenliğin yüksek olduğunu belirtmektedir (Alexandria, 2022).

Sessiz istifa ile ilgili yayımlanan makale ve raporlarda genellikle Gallup tarafından paylaşılan bir anketin verileri öne çıkmaktadır. ABD'de 2022 yılının haziran ayında 15.091 tam ve yarı zamanlı çalışan üzerinde yapılan bu ankette çalışanların yaklaşık %50'sinin kendilerini işten kopuk hissettikleri ve 'sessiz istifa' fikrine benzer şekilde, asgari düzeyde çalıştıkları tespit edilmiştir. Pandemi başladığından bu yana 'aktif olarak bağlılık göstermeyen' çalışanların oranı artarak 2019'da %13 iken bugün %18'e yükselmiştir. Ayrıca 35 yaş altı genç çalışanların %24'ünün aktif olarak işe bağlılık göstermediği tespit edilmiştir. Genç çalışanlar işyerinde kişisel gelişimleri için fırsatlar sunulmadığını belirtmekte ve bu oranın 35 yaş üstü çalışanlara göre daha fazla olduğu görülmektedir (Gordon, 2022). Aktif olarak bağlılık göstermeyen 35 yaş altı genç çalışanların oranının fazla olması bilgisine dayanarak "kariyerlerinde ilerlemek isteyen genç çalışanların iş yerlerinde yeni olanaklar sağlanmaması halinde işe olan bağlılıklarında düşüş yaşanabileceği" şeklinde bir yorum yapılabilir.

Gallup (2022)'nin araştırmasında ABD işgücünün en az yarısının sessizce işi bıraktığı, pandeminin ortasında iş yerlerinin özellikle genç işçiler için daha da kötüleştiği, sessiz istifa ile mücadelede yöneticilere çok büyük görevler düştüğü sonuçlarına ulaşılmıştır. Söz konusu araştırmada çalışanlara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir:

- Son yedi gün içinde, iyi iş çıkardığınız için takdir veya övgü aldınız mı?
- İş yerinde gelişiminizi teşvik eden birileri var mı?
- İş yerinde, fikirlerinizin önemli görünüyor mu?
- Şirketinizin misyonu size işinizin önemli olduğunu hissettiriyor mu?
- İş arkadaşlarınız kaliteli iş yapmaya kararlı mı?
- İş yerinizde çok yakın arkadaşlarınız var mı?

- Son altı ayda, işyerinizdeki yetkililer sizinle ilerlemeniz hakkında konuştu mu?
- Geçen yıl içinde, öğrenmek ve büyümek için fırsatlarınız oldu mu?
- Geçen yıl içinde, işte öğrenmek ve büyümek için fırsatlarınız oldu mu?
- Amiriniz tarafından fikirlerinize değer verildiğini düşünüyor musunuz?
- Amiriniz başarılı olmanız için yardımcı olmaya kararlı mı?
- İşinizi doğru yapmak için gerekli kaynaklara ve donanımına sahip misiniz?

2022 yılının ağustos ayında yapılan ResumeBuilder.com'un anketine göre, Amerika'daki çalışanların %21'i asgari düzeyde iş yapmakta ve %5'i de aldıkları ücretin karşılığını değil daha azını yaptıklarını belirtmektedir. Sessiz istifa olarak bilinen bu eğilimin arkasındaki neden ise "tükenmişlik" olarak gösterilmektedir. Ancak sessiz istifa sürecindeki her 10 kişiden 9'unun tam olarak potansiyellerini göstermeleri için ikna edilebilir vaziyette olması, bu eğilimin ortadan kaldırılması veya azaltılması için ümit verici bir durumdur (Bannan, 2022).

2022 yılının eylül ayında Youthall Türkiye tarafından 1002 kişiye online bir anket yapılmıştır. Ankette iş-yaşam dengesi, iş tanımlarının netliği, iş yerlerine olan aidiyet duygusu gibi başlıklar ele alınmıştır. Bu anketin sonuçlarına göre, sessiz istifa sürecine yakın olduğunu belirtenlerin oranı %46,6, sessiz istifa sürecinde olduğunu belirtenlerin oranı ise %24 olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların %58,1'i iş yaşam dengesini kurmadığını, %64,4'ü iş tanımlarını net bulmadığını, %33,5'i iş yerlerine aidiyet hissetmediğini belirtmektedir. Katılımcılardan %31,3'ü kariyer yollarının kapalı olmasını, %24,7'si iş-özel hayat dengesinin olmadığını, %18,7'si maaşlarının düşük olduğunu, bir diğer %18,7'lik dilim ise iş tanımlarının net olmamasını sessiz istifa sürecine girmelerine neden olacak faktörler olarak belirtmektedir. Sessiz istifa sürecinde olsaydınız hangi davranışlarda bulunurdunuz sorusuna ise katılımcıların %36,7'si 'ekstra sorumluluk almazdım' şeklinde yanıt verirken, %25,2'si ise 'mesai saatlerinin dışında çalışmazdım' şeklinde cevap vermiştir (Youthall, 2022).

Sessiz istifaya yakın olan katılımcıların %30,1'i iş-özel hayat dengesinin olmamasını, %29,3'ü maaşların düşük olmasını, %16'si ise iş tanımlarının net olmamasını sessiz istifa sürecine yönelmelerinin nedeni olarak göstermektedir. Buradan hareketle iş hayatından özel yaşamına vakit ayıramayan kişilerin verdikleri tavizlerin karşılığında düşük maaş almalarının sessizce işlerini bırakmalarına neden olacağı söylenebilir (Youthall, 2022).

Sessiz istifa sürecinde olan katılımcıların %35,8'i yan hakların ve maaş politikalarının düzenlenmesinin, %32,9'u iş-yaşam dengesi kurulması için düzenlemeler yapılmasının, %14,6'sı değişen duygu durumlarının fark edilmesinin süreci sonlandırmaları noktasında yardımcı olacağını belirtmektedir (Youthall, 2022).

Sonuç ve Öneriler

Pandemi öncesi döneme hâkim olan koşuşturma kültüründen gizli bir geri çekilme olarak nitelenen sessiz istifanın, sosyal medyada yapılan paylaşımlar neticesinde aslında o kadar da gizli ve sessiz olmadığı anlaşılmaktadır. Yaşanan değişimle birlikte çalışanlar artık işlerini hayatlarının merkezine almaktan vazgeçmekte; özel yaşamlarına öncelik vererek iş-yaşam dengesini kurmak istemektedirler. Bu davranış biçiminin arkasında yatan nedenlerden bazıları: işyerlerinde yaşanan değişim eksikliği, aidiyet duygusu hissetmeme, değer görmeme vb dir. Unutulmaması gereken sessiz istifanın aslında uzun soluklu bir sürecin ürünü olduğudur.

Sessiz istifanın önüne geçmek için görev ve sorumluluk ağırlıklı olarak genellikle yönetimin omuzlarındadır. Fakat bu konuda çalışanların da kendilerini sessiz istifaya götüren nedenler konusunda sessiz kalmak yerine açık yüreklilikle bunu yöneticileriyle paylaşmaları ve bir aksiyon alınmasını beklemeleri sorunların daha hızlı bir şekilde çözülmesine önemli katkılar sağlayacaktır.

Çalışanlar yaşadıkları bu problemleri yöneticilerine göstermek için sessizce işinden ayrılabilir, eskisi kadar üretken olmayabilir, işe geç gelebilir, performanslarında düşüş yaşayabilirler. Bunlar aslında sessiz istifanın, kolay bir şekilde gözlemlenebileceğini göstermektedir. Yöneticiler, çalışanlarının sessiz istifa sürecinde olduklarını anlamaları için onlara özel zaman ayırmalı ve düzenli olarak iletişim halinde olmalıdır.

Sessiz istifa işletmelerde verimliliği, örgüt kültürünü, performansı olumsuz yönde etkiler. İşveren ve yöneticiler çalışanlarını sessiz istifa ve bunun olumsuz etkilerinden korumak için:

- Öncelikli olarak sessiz istifanın temel nedenlerini anlamaya odaklanmalıdır (bu nedenler: düşük ücret, kariyer ve gelişim fırsatlarının kısıtlılığı, çalışma çevresinden kaynaklı olabilir).
- Çalışanın endişelerini anlamaya çalışmalı, duygularını kabul etmeli ve durumuyla empati kurmalıdır.
- Çalışan düşük ücret veya büyüme fırsatlarının olmaması nedeniyle sessiz istifa sürecine girmiş ise zam, terfi, eğitim ve gelişim fırsatları sunulmalıdır.
- Çalışanlara, yeni beceriler geliştirmeleri ve şirket içinde daha zorlu roller üstlenmeleri için daha fazla görev ve sorumluluk verilebilir.
- Çalışan, yöneticisi veya iş arkadaşlarıyla olan zayıf ilişkiler nedeni ile sessiz istifa sürecinde ise iletişimi ve ilişkileri geliştirmek için eğitim veya koçluk sistemi devreye sokulabilir.
- Çalışanların kendilerini daha özgür ve mutlu hissedebilecekleri destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması tarafların önceliği olmalıdır.

Sessiz istifa hakkında gerek teorik gerekse saha çalışmalarının azlığı dikkat çekmektedir. Konuya ilgi duyan kişiler tarafından: sessiz istifanın görünümleri, kültürün belirleyiciliği, nasıl tespit edilebileceği, yönetim ve çalışanlar tarafından alınan/alınabilecek aksiyonlar uygulama çalışmaları ile desteklenerek literatürün zenginleşmesi sağlanabilir.

Kaynakça

- Ahmed, N. (2022). *Quiet quitting: why doing less at work could be good for you and your employer*, The Conversation, Erişim Adresi: <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617> Erişim Tarihi: 13.11.2022
- Akbulut, V. (2021). *Ortaokul ve lise öğrencilerinin dönüşümsel liderlik algıları, beden eğitimi dersi yatkinlikleri ve motivasyonlarının karma yöntem aracılığıyla incelenmesi*. Trabzon Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Trabzon.
- Alban, J. (2022). *TikTok says he's 'quiet quitting' his job, sparking debate*, Dailymot, Erişim Adresi: <https://www.dailydot.com/unclick/quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 13.10.2022
- Alexandria, V. (2022). *New SHRM Research: Is 'Quiet Quitting' Affecting Your Workplace*, SHRM, Erişim Adresi: <https://www.shrm.org/about-shrm/press-room/press-releases/pages/new-shrm-research-is-quiet-quitting-affecting-your-workplace.aspx> Erişim Tarihi: 09.10.2022
- Arnet, E. (2022). *The Ethics of Quiet Quitting*, The Prindle Institute, Erişim Adresi: <https://www.prindleinstitute.org/2022/09/the-ethics-of-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 27.11.2022
- Bannan, K. (2022). *Quiet Quitting: New Term for an Old Problem in a Changed Workplace*, SHRM, Erişim Adresi: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/quiet-quitting-new-term-for-an-old-problem-in-a-changed-workplace.aspx> Erişim Tarihi: 25.11.2022
- Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık -iş tatmini ilişkisi. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, 2(3), 35-49.
- Bradbury, M. D., Martin, M., & Yokley-Krige, E. (2022). The Stay Interview: A Tool for Retention. *Review of Public Personnel Administration*, 42(4), 789-794
- Callahan, C. (2022). *WTF is quiet quitting (and why is Gen Z doing it)*, Worklife, Erişim Adresi: <https://www.worklife.news/culture/quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 22.10.2022
- China's new 'tang ping' trend (2022). *BBC*, Erişim Adresi: <https://www.bbc.com/news/world-asia-china-57348406> Erişim Tarihi: 25.12.2022
- Cholteeva, Y. (2022). *'Quiet quitting': how should HR manage it?* People Management, Erişim Adresi: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1795213/quiet-quitting-hr-manage-it> Erişim Tarihi: 27.10.2022
- Cohen, P. (2022). Quiet quitting: Our favorite reads, *Harvard Business Review*, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2022/09/quiet-quitting-our-favorite-reads> Erişim Tarihi: 16.10.2022
- 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: 18.10.2022

- Dawson, J. & Ozick, C. (2022). *Gratitude: A Building Block for the Culture of Appreciation*. The School of Positive Psychology, Erişim Adresi: <https://www.positivepsych.edu.sg/gratitude-culture-appreciation> Erişim Tarihi: 12.10.2022
- Elgan, M. (2022). *It's time to quit quitting on the quiet quitters*, ComputerWorld, Erişim Adresi: <https://www.computerworld.com/article/3673096/its-time-to-quit-quitting-on-the-quiet-quitters.html> Erişim Tarihi: 25.10.2022
- Enderle, R. (2022). *Productivity and the risks of 'quiet quitting'*, ComputerWorld, Erişim Adresi: <https://www.computerworld.com/article/3670631/productivity-and-the-risks-of-quiet-quitting.html> Erişim Tarihi: 20.11.2022
- Evans, K. (2021). *How To Meet Gen Z's Workplace Expectations*, Forbes, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/11/10/how-to-meet-gen-zs-workplace-expectations/?sh=5295820f74ff> Erişim Tarihi: 15.02.2023
- 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*. Erişim Adresi: <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: 17.10.2022
- Gallup (2022). *Is Quiet Quitting Real*, Erişim Adresi: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> Erişim Tarihi: 16.02.2023
- Gordon, N. (2022) *Over half of U.S. workers may be 'quiet quitting'—and it's been that way for decades*, Fortune, Erişim Adresi: <https://fortune.com/2022/09/07/quiet-quitting-us-workers-employee-engagement-gallup/> Erişim Tarihi: 02.10.2022
- Gupte, A. (2022). *Decoding Quiet Quitting*, LinkedIn, Erişim Adresi: <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/> Erişim Tarihi: 21.02.2023
- Hetler, A. (2022). *Quiet quitting explained: Everything you need to know*, Techtarger, Erişim Adresi: <https://www.techtarger.com/whatis/feature/quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know> Erişim Tarihi: 11.10.2022
- Hitt, T. (2022). *The libertarian who supposedly coined "quiet quitting"*, Gawker.com, Erişim Adresi: <https://www.gawker.com/news/the-libertarian-who-supposedly-coined-quiet-quitting> Erişim Tarihi: 23.10.2022
- Kaplan, J. (2022). *Pyramid Of Quiet Quitting*, LinkedIn, Erişim Adresi: https://rs.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8in?trk=public_profile_like_view Erişim Tarihi: 28.10.2022
- Kelly, J. (2022). *How Both Managers And Workers Can Combat 'Quiet Quitting'*, Forbes, Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/08/22/how-both-managers-and-workers-can-combat-quiet-quitting/?sh=2b5af2dc466d> Erişim Tarihi: 22.10.2022
- Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, C-IASOS Özel Sayısı*, 32-46.
- Klotz, C. A., & Bolino, C. 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: 17.10.222
- Lin, L., & Gullotta, D. (2021). Disarticulating Gingnian: Chinese youth beyond 'rising tides' and 'lying flat', *Made in China Journal*, 6(3), 20-30.
- Lord, J. (2022). *Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action*, The Conversation, Erişim Adresi: <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>
- Lying Flat (2022). Brookings.edu, Erişim Adresi: <https://www.brookings.edu/techstream/the-lying-flat-movement-standing-in-the-way-of-chinas-innovation-drive/> Erişim Tarihi: 18.12.2022
- Masterson, V. (2022). *What is quiet quitting*, Weforum, Erişim Adresi: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/> Erişim Tarihi: 12.10.2022
- McGregor, G. (2022). *Before "quiet quitting" in the U.S., there was "lying flat" in China. How the anti-work movement swept the world's two largest economies*, Fortune, Erişim Adresi: <https://fortune.com/2022/09/01/quiet-quitting-anti-work-job-lying-flat-china-us-economy-global/> Erişim Tarihi: 13.10.2022
- Navarra, K. (2022). *'Quiet Firing' Is Not the Antidote to 'Quiet Quitting'*, SHRM, Erişim Adresi: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/quiet-firing-is-not-the-antidote-to-quiet-quitting.aspx> Erişim Tarihi: 19.10.2022
- Pemberton, M. (2022). *Hate your job? 'Quiet quitting' is NOT the answer*, Erişim Adresi: <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-11110791/DR-MAX-PEMBERTON-Hate-job-Quiet-quitting-NOT-answer.html> Erişim Tarihi: 18.10.2022
- Resumebuilder (2022). 1 in 3 managers have responded to 'quiet quitting' with 'quiet firing', Resumebuilder.com, Erişim Adresi: <https://www.resumebuilder.com/1-in-3-managers-respond-to-quiet-quitting-with-quiet-firing/> Erişim Tarihi: 26.01.2023
- TikTok (2022). Erişim Adresi: <https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342> Erişim Tarihi: 14.02.2023
- Urban Legal Recruitment (2022). *Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement*, Erişim Adresi: <https://www.urbanlegal.ca/weekly-insights.html?nID=46> Erişim Tarihi: 21.11.2022
- Workforce Solutions (2022). *Four ways companies can reduce "Quiet Quitting"*, Egnow.com, Erişim Adresi: <https://egnow.com/4-ways-companies-can-reduce-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 27.10.2022
- Yıkılmaz, İ. (2022). *Quiet quitting: A conceptual investigation*. Anadolu 10th International Conference On Social Science, 581-591.
- Youthall (2022). *Sessiz istifa*. Erişim Adresi: <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa#download> Erişim Tarihi: 4.11.2022
- Zaw, P., & Takahashi, Y. (2022). Effect of transformational leadership on contextual performance mediated by work engagement and moderated by mindful awareness. *Merits*, 2(4), 241-257.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees, *Harvard Business Review*, Erişim Adresi: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> Erişim Tarihi: 25.11.2022