

Başvuru: 13.11.2023 Kabul: 18.12.2023

İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları: Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi*

Echoes of Silence in Human Resources: The Anatomy of Quiet Quitting in Organizations

Harun DEMİRKAYA¹ 

Burcu YILDIZ² 

Semra ERENER ÖZALÇIN³ 

Hakan ÖZTÜRK⁴ 

Öz

Küresel salgın ve büyük istifa dalgasının ardından ortaya çıkan sessiz istifa kavramı, insan kaynakları alanında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu çalışma, sessiz istifanın tarihçesini, örgütlerdeki etkilerini ve örgütsel sessizlik metaforlarına dayanan kökenlerini incelemektedir. Sessiz istifa, çalışanların bilgi, görüş veya endişelerini paylaşmama durumu olarak tanımlanır ve bu durum, gözle görülür bir bağlılık ve motivasyon kaybına yol açar. Sessiz istifanın yaygınlığı, psikolojik ve örgütsel nedenleri, bireysel ve kurumsal sonuçları çalışmanın ana odağını oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgütlerde sessiz istifa olgusunu ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini analiz edip anlamaktır. Aynı zamanda, sessizlik metaforuyla öne çıkan ve iş yerindeki olumsuzlukları ifade eden diğer örgütsel kavramları da literatür araştırması yoluyla incelenecektir. Çalışma, sessiz istifanın örgütlerdeki etkilerinin üretkenlik kaybı, personel devir hızındaki artış ve zehirli bir çalışma ortamı oluşturma potansiyeli nedeniyle insan kaynakları profesyonelleri ve örgüt yöneticileri tarafından dikkatle izlenmesi gerektiğini vurgular. Bu durum, yöneticilerin sessiz istifa konusunda daha duyarlı ve bilinçli olmalarını gerektirmektedir. Yürütülen, çalışma sessiz istifayı tanımlama, ele alma ve üstesinden gelme stratejilerini tartışır. Bu çalışma, sessiz istifa, sessiz protesto, sessiz kriz, sessizlik spirali, sessiz engel gibi sessizlikle ilgili kavramlar üzerine bilgi ve anlayışı derinleştirmeyi hedeflemektedir, sessizlik metaforlarını kapsamlı bir şekilde inceleyerek, çalışanların seslerini daha etkin bir şekilde ifade etmelerini ve bu konuda daha istekli olmalarını sağlamak için stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, genellikle göz ardı edilen ancak kritik öneme sahip bu kavramı ele alması, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için oldukça önemlidir.

Anahtar Kelimeler: *Sessiz İstifa, Örgütlerde Sessizlik, İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Davranış, Sessizlik*

Jel Kodları: *M12, J28, D23*

Abstract

The concept of "quiet quitting," emerging after the global pandemic and significant resignation wave, is gaining prominence in human resources. This study explores quiet quitting's history, its organizational impact, and origins linked to organizational silence metaphors. Quiet quitting, where employees withhold information, opinions, or concerns, leads to noticeable commitment and motivation loss. Its prevalence, psychological and organizational causes, and individual and corporate consequences are key focuses. The study aims to analyze quiet quitting in organizations and its implications for human resources management. Additionally, it examines other organizational concepts associated with silence metaphors, highlighting workplace negativity, through literature research. The study underlines the need for human resources professionals and managers to closely monitor quiet quitting's impact, like productivity loss, higher staff turnover, and potential toxic work environments. It stresses the necessity for managers to be more responsive and conscious of quiet quitting. The study also discusses strategies to identify, address, and mitigate quiet quitting. It aims to deepen understanding of silence-related concepts like quiet quitting, silent protest, and silent crisis. By thoroughly examining silence metaphors, the study intends to develop strategies encouraging employees to express themselves more effectively. Addressing this often-overlooked yet crucial concept is vital for sustainable organizational success.

Keywords: *Quiet Quitting, Silence in Organizations, Human Resources Management, Organizational Behavior, Silence*

Jel Codes: *M12, J28, D23*

Önerilen Atf / Suggested Citation: Demirkaya, H., Yıldız, B., Erenner Özalçın, S. ve Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Sileyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.

Giriş

* Bu çalışma, 14.10. 2023 tarihinde I. Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Kongresi'nde sunulan ve tam metni bildiriler kitabında yayınlanmayan "İnsan Kaynaklarında Sessizliğin Yankıları: Örgütlerde Sessiz İstifa Fenomeninin Anatomisi" başlıklı bildirden hazırlanmıştır.

¹ Prof. Dr., İstanbul Arel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, harundemirkaya@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-0260-7538>

² Öğr. Gör., İstanbul Arel Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, burcuyildiz@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0001-7459-8066>

³ Doktora Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi, erenersemra@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-2777-9045>

⁴ Doktora Öğrencisi, İstanbul Arel Üniversitesi, hakanzoturk@arel.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6110-7667>

Küresel salgının getirdiği zorlukların ve Büyük İstifa dalgasının ardından, "sessiz istifa" ve "sessiz işten çıkarma" kavramları, insan kaynaklarına dair tartışmalarda ön plana çıkmıştır. Sessiz istifa, çalışanların açıkça istifa etmek yerine, zamanla işlerinden kademeli olarak uzaklaştıkları bir olguyu ifade eder (Morrison-Beedy, 2022). Bu uzaklaşma, genellikle üretkenlikteki bir azalma ve rollerinde tam kapasiteyle performans gösterme çabasının eksikliği olarak gözlemlenir. Sessiz istifa kavramı, organizasyonlardaki yaygınlığı, üretkenlik üzerindeki olası etkisi, çalışanların işten uzaklaşmasıyla, yapıcı işten çıkarma ve örgütsel politikalar gibi daha geniş konularla bağlantısı nedeniyle dikkat çekmiştir. Sessiz istifa yaşayan çalışanlar, mevcut rollerinde tatminsiz veya bağlantısız hissedebilir, ancak endişelerini açıkça ifade etmede veya pozisyonlarından istifa etmede rahat veya özgüvenli hissetmeyebilirler.

1. Sessizlik Metaforunun Örgütlerdeki Yerine Genel Bakış

Sessizlik eylemi, toplantılarda ses çıkarmama, fikir veya önerileri paylaşmama ve geri bildirimde bulunmama ya da memnuniyetsizliği ifade etmeme şeklinde çeşitli formlar alabilir. İnsan kaynaklarındaki sessizliği etkileyen çeşitli faktörler vardır, bu faktörler arasında misilleme korkusu, psikolojik güven eksikliği, hiyerarşik yapılar ve örgütsel kültür yer alır. Sessiz istifa bağlamında, insan kaynaklarındaki sessizlik, çalışanların iş veya organizasyon hakkındaki memnuniyetsizliklerini veya endişelerini açıkça ifade etmekten kaçınmaları şeklinde tezahür edebilir. Bu sessizlik, misilleme veya itibar kaybı gibi olumsuz sonuçlardan korkma nedeniyle kaynaklanabilir. Sessiz istifa bulunan çalışanlar, seslerini çıkarmalarının düşmanca bir çalışma ortamına ya da iş kaybına yol açabileceğinden endişe edebilirler. Dahası, organizasyonlardaki hiyerarşik yapılar, insan kaynaklarında gözlemlenen sessizliğe katkıda bulunabilir. Çalışanlar, geri bildirimlerinin veya endişelerinin güç pozisyonundaki kişiler tarafından ciddiye alınmayacağını veya ele alınmayacağını düşünebilirler. Ayrıca psikolojik güven eksikliği hissedebilirler bu da yargılanma veya olumsuz sonuçlardan korkmadan gerçek düşüncelerini ve duygularını ifade etmekte rahat hissetmedikleri anlamına gelir (Mannan ve Kashif, 2020, s. 22-39). Bunun yanı sıra, örgüt kültürü de insan kaynakları içindeki sessizliği teşvik eden veya engelleyen önemli bir faktör olabilir (Nechanska vd., 2020, s. 1-13).

Açık iletişime, geri bildirim ve psikolojik güvene değer veren bir örgüt kültürünün, çalışanların konuşmalarını teşvik etme olasılığı daha yüksektir. Buna karşılık, açık diyalogu teşvik etmeyen ve uyuma değer veren bir örgüt kültürü, sessiz istifanın yaygınlaşmasına katkıda bulunabilir. İnsan kaynaklarındaki sessiz istifa olgusu, örgütler içindeki bu sessizliğin bir tezahürüdür. Bu olgu, yöneticiler ve liderler tarafından sıkça göz ardı edilebilir, çünkü bu çalışanlar, zihinsel ve duygusal olarak kopmalarına rağmen iş sorumluluklarını fiziksel ve teknik olarak yerine getirmeye devam edebilirler (Biswas, 2009, s. 114-123).

Sessiz istifa fenomeninin organizasyonlar için önemli sonuçları vardır, çünkü sessiz uzaklaşma, üretkenlikte azalmaya, personel devir hızının artmasına ve zehirli bir çalışma ortamına yol açabilir. Organizasyonlardaki sessiz istifa olgusunu etkili bir şekilde ele almak için, kök nedenlerini ve olası sonuçlarını anlamak hayati öneme sahiptir (Yıkılmaz, 2022, s. 581-591).

Sessiz istifanın insan kaynaklarında olası sonuçlarından biri de çalışanların moralinde ve iş tatmininde düşüş olmasıdır. Sessiz bir şekilde işlerini bırakan çalışanlar muhtemelen iş ortamlarından memnun değillerdir ve rollerinde tatmin olmayabilirler. Bu memnuniyetsizlik organizasyon genelinde yayılabilir ve çalışanların genel moralini ve motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Sessiz istifanın bir başka sonucu da çalışan devir hızının artmasıdır. İşlerinden sessizce kopan çalışanlar, diğer iş fırsatlarını araştırmaya daha meyilli olabilir, bu da daha yüksek bir personel devir oranına yol açabilir. Bu durum, organizasyonlar için işe alım ve eğitim giderleri açısından maliyetli olabilir, ayrıca değerli yeteneklerin ve kurumsal bilginin kaybı da söz konusu olabilir. Ayrıca, sessiz istifa, takım dinamiklerini ve iş birliğini de olumsuz etkileyebilir. Çalışanlar işlerinden uzaklaştığında, takım faaliyetlerine aktif olarak katılmak, fikir sunmak veya meslektaşlarıyla işbirliği yapmak gibi eylemlerden kaçınabilirler. Bu, durum yenilikçiliği, problem çözme yeteneğini ve genel takım etkinliğini engelleyebilir (Shojaie vd., 2011, s. 1731-1735). Çalışanlar işlerine tam olarak odaklanmadığında, beklenen müşteri hizmeti seviyesini veya iş kalitesini sağlamayabilirler. Sonuçta memnun olmayan müşterilere, olumsuz ağızdan ağıza reklama ve organizasyon için potansiyel iş kaybına yol açabilir (Anand vd., 2023). Organizasyonlardaki sessiz istifa olgusunu ele almak için, çalışanları aktif tutma ve onları işe dâhil etme konusunda insan kaynakları yönetiminin proaktif önlemler alması esastır (Yıkılmaz, 2022, s. 581-591).

1.1. Çalışmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde sessiz istifa olgusunu ve insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkilerini analiz edip anlamaktır. Aynı zamanda, sessizlik metaforuyla öne çıkan ve iş yerindeki olumsuzlukları ifade eden diğer örgütsel kavramları da derinlemesine literatür araştırması yoluyla incelenecektir.

Çalışma, sessiz istifaya katkıda bulunan faktörleri, çalışanlar ve örgütler üzerindeki sonuçlarını ve bu olguya karşı ne tür stratejilerin uygulanabileceğini inceleyecektir. Sessiz istifa olgusunun yaygınlığı ve etkisi dahil olmak üzere kapsamlı bir anlayış elde etmek için farklı sektörlerdeki ve örgütlerdeki bu fenomen ele alınacaktır.

Bu çalışma, sessiz istifa, sessiz protesto, sessiz kriz, sessizlik spirali, sessiz engel gibi sessizlikle ilgili kavramlar üzerine bilgi ve anlayışı derinleştirmeyi hedeflemektedir, sessizlik metaforlarını kapsamlı bir şekilde inceleyerek, çalışanların seslerini daha etkin bir şekilde ifade etmelerini ve bu konuda daha istekli olmalarını sağlamak için stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin, genellikle göz ardı edilen ancak kritik öneme sahip bu kavramı ele alması, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için oldukça önemlidir.

Bu literatür araştırması okuyucuya, sessiz istifa olgusunun ve ilgili kavramların mevcut bilgi birikiminde nasıl yer aldığını anlama fırsatı sunacaktır. Ayrıca, bu çalışma, örgütlerin ve insan kaynakları profesyonellerinin sessiz istifayı ve etkilerini daha etkili bir şekilde ele alabilmeleri için kapsamlı bir kaynak oluşturmayı hedeflemektedir.

2. Sessiz İstifanın İncelenmesi

2.1. Tanımı ve Tarihçesi

"Sessiz istifa", her ne kadar ilk bakışta kelime anlamı itibarıyla bir çalışanın resmi olarak işinden istifa etmesi gibi algılansa da aslında bir istifa dilekçesi sunmadan, davranışları, performansı veya tutumu yoluyla iş yerinde mevcut olan tanımlı işlerinin dışındaki tüm ilave sorumluluklardan istifasını ifade etmeye çalıştığı bir durumu tanımlamaktadır. Çalışan pozisyonundan ayrılmadığı ve maaş almaya devam ettiği için aslında yapılan isimlendirme durumu doğru tarif edilememektedir. Kişi sözlü veya yazılı olarak istifa etmese de, davranışları ve tutumu ile iş yerine olan bağlılığını ve motivasyonunu kaybetmiş olması sebebiyle işinin asgari gerekliliklerini yerine getirmesine rağmen kesinlikle gerekenden daha fazla zaman, çaba veya heves göstermemektedir (Daugherty, 2023).

"Sessiz istifa" kavramı Texas AveM'de düzenlenen bir ekonomi konferansında 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından ortaya atılmış, 2020'lerin başında, büyük ölçüde sosyal medyanın etkisiyle, sessiz işten ayrılma başta ABD olmak üzere çokça duyurulan bir trend olarak ortaya çıkmıştır. Sosyal medya platformlarında hızla yayılması ise Tiktoker Zaid Khan'ın 2022 yılında "İşiniz hayatınız değildir ve değeriniz üretkenliğinizle tanımlanamaz" dediği videoları sayesinde olmuş ve kavram bir anda çok geniş kitleler tarafından tartışılmaya başlanmıştır (Sapsağlam, 2023).

Kavram, çok çalışmak yerine akıllıca çalışmak gibi tartışmaya açık bir yaklaşım benimseyen Z kuşağı tarafından büyük ölçüde desteklenmektedir. Çalışanların yaşamları boyunca iş yerinde ortalama 90.000 saat geçirdikleri ve bu kuşağın önümüzdeki yıllarda iş hayatında giderek daha çok yer alacakları gerçeği dikkate alındığında, çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirirken aynı zamanda adil bir şekilde ödüllendirilip motive edilmelerinin ne kadar hayati olduğu da anlaşılmaktadır. Özellikle Y ve Z kuşağı çalışanlar artık bağlılıklarını göstermek amacıyla kişisel zamanlarından, sağlıklarından ve mutluluklarından fedakârlık yapmak istenmeleri durumuna karşı sessizce itiraz etmektedirler. Günümüzün küreselleşmeyle birlikte giderek rekabet edilebilirliği zorlaşan iş ortamında birçok şirket için, örgüt amaçlarını gerçekleştirmek yönünde motive olmuş ve istekli işgücü kritik bir rekabet avantajıdır. Bu nedenle de örgütler bugün ve gelecekte ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikteki insanların bulunabilirliğini de garanti altına almak, onları bulup istihdam etmek, sürekli değişen dış çevre şartlarını dikkate alarak eğitip geliştirmek, motive etmek ve örgüt bünyesinde tutmak zorundadır (Mamona, 2022).

Çalışanların görevlerini ifa ederlerken yapmaları beklenen işlerin tamamının görev tanımlarında yazmaları mümkün olmayabilir. Bundan dolayı, işverenler ve şirketler görev tanımlarında olmayan işlerin de zaman zaman çalışandan talep edilmesinde sakınca görmezler. Bu nedenle de altta yatan faktörleri gerçek istifa nedenleriyle benzer olan sessiz istifa davranışları işverenler ve yöneticiler tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Bu konudaki görüşleri sorulan pek çok yönetici ve lider, işten ayrılmak isteyen çalışanları kaybetmek istemeseler de motivasyonlarını kaybetmiş ve artık işe ilave değer katma yanlısı olmayan çalışanların şirkette kalmaya devam etmelerinin daha da kötü olduğunu, çünkü bu isteksizliklerinin genellikle iş arkadaşlarını da etkilediğini ve iş yükünü artırdığını ifade etmektedir (Çalışkan, 2023, s. 190-204).

Çalışanlar fazladan çaba göstermenin kendileri için külfetli bir durum olduğunu düşünüyor olsalar da kurumları da onlara karşılığında sosyal sermaye, refah ve kariyer başarısı gibi imkanlar sunmaktadır. Bu karşılıklı alışverişte denge çalışanlar açısından bozulursa sessiz istifa davranışı artış eğilimi göstermekle birlikte, ekonomik durum

kötüleştikçe ve doğrudan işten ayrılma birçok kişi için daha az uygulanabilir hale geldikçe, bu sessiz alternatifin giderek daha yaygın hale gelmesi muhtemeldir (Klotz ve Bolino, 2022).

2.1.1. Sessiz İstifanın Kökeni ve Evrimi

Sessiz işten ayrılma tanımlarına bakıldığında, bu durumun aslında işin hayatınızı kontrol etmemesi, insanların sadece iş tanımlarında yazılı görevleri yapmaları ve bunun dışında ekstra sorumluluklar almayı ya da normalden fazla çalışmayı reddetmeleri şeklinde özetlenebileceği anlaşılmaktadır.

Sessiz istifa kavramıyla dile getirilen ve tartışılmasında artış görülen hususlar geçmiş yıllarda farklı şekillerde dile getirilmiştir. İş hayatında yaşanan işten ayrılma davranışlarına dair Kahn'ın (1990) çalışmalarında yer aldığı üzere 20. yüzyılın sonunda da çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının zarar görmemesi için işten ayrılma davranışları gösterdiklerine yer verilmiştir (Kahn, 1990, s. 692-724). Rosse ve Hulin tarafından, çalışanların işleriyle aralarına mesafe koyma şeklindeki tercihleri "geri çekilme davranışı" olarak tanımlanmıştır (Rosse ve Hulin, 1985, s. 324-347).

Daha önce de var olsa da 2009 yılından öncesinde dile getirilmemiş olan bu kavramın kökeni oldukça zorlu çalışma şartları ve çalışkanlık kültürü ile tanınan Çin'e dayanmaktadır. "Sessizce işi bırakma" kavramı aslında geçen yıl Çin'de yaygınlaşmaya başlayan ve "düz yatma" ya da tang ping olarak bilinen bir hareketten türemiştir. Yeni bir genç işçi dalgasının Çin'deki uzun ve zorlu çalışma saatleri kavramına isyan etmesi ile birlikte de "düz yatma" konsepti 2021 süresince popülerlik kazanmıştır. Trend, Nisan 2021'de çevrimiçi bir gönderinin viral hale gelmesiyle başlamış ve birçok kişi bu yöntemi çok başarılı bir şekilde benimsediklerini açıklamıştır (Foster, 2022).

Aynı dönemde 2021'de ABD'de, çalışanların kişisel refah ve ruh sağlığı için işlerini tamamen bıraktıkları "Büyük İstifa" adında başka bir moda deyim de ortaya çıkmış, sessiz istifa kavramı ise 2022'nin ortalarında, tüm bu gelişmelerin bir devamı olarak ve "büyük istifa"nın daha akıllı ve geliştirilmiş bir versiyonu olarak ortaya çıkmıştır. Sessizce işi bırakma felsefesi, zamanlarını her şeyin üstünde tutan Y kuşağı ve Z kuşağından oluşan genç işgücü tarafından hızlıca benimsenmiş ve yaygınlaşmış durumdadır (Alexiev, 2022).

Tüm dünyayı sarsan COVID-19 salgını, işverenlerin ve çalışanların geleneksel iş davranışlarını değiştirmesine neden oldu. Kurumların esnek çalışma saatleri ve evden çalışma gibi yeni sistemlere adapte olması, beraberinde iş-yaşam dengesizliği gibi sorunları da getirmiştir. İşyerinde minimum çaba harcamak ve daha az sorumluluk almak anlamına gelen bu durum, iş dünyası için giderek daha önemli bir gündem haline gelmiştir (Öztürk vd., 2023, s. 57-79).

2.2. Psikolojik ve Örgütsel Nedenleri

Rutin bir iş-yaşam düzenini yıllarca devam ettirmiş olan insanların küresel salgın dönemiyle birlikte mesai saatleri tanımı ve iş yapış şekilleri değişmiştir. Bu nedenle sessiz istifa olarak dillendirilen ve artık daha çok gündemimize giren durumun itici gücünün küresel salgın olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

Sağlıkla ilgili nedenler ve çeşitli sektörlerdeki ekonomik zorluklar sonucunda ortaya çıkan istihdam sorunları, bazı alanlarda çalışanların iş yükünü ve sorumluluklarını arttırmıştır. Bu durum, çalışanların artan fizyolojik ve psikolojik zorluklarla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. (Çalışkan, 2023, s. 190-204).

Yoğun trafik karmaşasından ve trafikte kaybedilen zamandan tasarruf edilmesi çalışanlar tarafından memnuniyetle karşılanırsa da küresel salgının ilerleyen dönemlerinde hem iş yaşam dengesinin sağlanması ve işte geçirilen mesai süresi ile iş dışı saatlerin birbirinden ayırt edilebilmesi, hem de ekip arkadaşlarıyla bir arada sosyal bir ortamda iş süreçlerine katılımın ve etkileşimin daha hızlı sağlanıp verimli sonuçlara ulaşılabilmesini temin edeceği görüşünün yaygınlaşmaya başlaması nedeniyle, tamamen evden çalışmak yerine haftanın belli günlerinde ofislerde bir arada çalışmayı sağlayan "hybrid çalışma" düzenine geçiş tercih edilmeye başlanmıştır (Özalçın, 2022, s. 74).

Özellikle küresel salgın döneminde iş yükü ve hacmi daha da artmış olan lojistik, sağlık, uzaktan eğitim gibi sektörlerde artık çalışanların mesai saatleri tanımlanamaz hale gelmiş, sürekli ulaşılabilir durumda olmaları, telefonlara ve maillere gün ve saat kavramından bağımsız cevap vermeleri, çevrim içi toplantılara katılım konusunda her an istekli olmalarının beklenmesi gibi örgütsel talep ve beklentiler çalışanların psikolojik olarak adeta hayatlarının ele geçirildiğini hissetmelerine yol açmıştır.

Gerek kişinin kendi bireysel özellikleri ve beklentilerinden, gerekse içerisinde buldukları örgütün yapısı ve yöneticilerin kişisel özellikleri, yetkinlikleri ve yönetim tarzlarından kaynaklı olsun; sessiz istifaya sebep olan belli başlı sebepleri, aşağıda yer alan ana maddeler altında özetlemek mümkündür (Çalışkan, 2023, s. 190-204):

- Çalışanların yeterince değer görmediklerini düşünmeleri,

- Yöneticilerin çalışanların yeteneklerini ortaya çıkartabilmeleri için yeterince destek vermemesi,
- Adil iş değerlendirme, kapasite ve performans değerlendirme uygulamalarının olmaması,
- Çalışan katılımının yer aldığı karar alma süreçleri, adil yönetim ve şeffaf iletişim ortamının temin edilememesinin güvensizliğe yol açması,
- Bireysel yetkinlik ve kapasitenin dikkate alındığı pozisyonlarda çalışma ve kariyer planlama imkânlarının olmaması.

2.2.1. Bireysel ve Örgütsel Faktörlerin Etkileşimi

Çalışanların resmi istifa aşamasına gelmeden önce işe katkısının ve bakışının değiştiği ve bu durumu işine yansıtarak yaşadığı vazgeçiş iş yerinde de hissettirdiği durum olarak özetlenebilecek olan sessiz istifa gerek bireysel gerekse örgütsel faktörlerin birleşimi ile oluşmuş bir sürecin nihai sonucudur. Sürecin farklı aşamalarında çalışanın davranışında oluşan değişimler aslında kaçınılmaz sonu oluşturan sürecin birer parçasıdır.

Duygusal birer varlık olan çalışanlar öncelikle içerisinde buldukları durumu sorgulamaya ve mevcut şartlara razı olmakla/ durumu değiştirmek kararı arasında bocalamaya başlarlar. İlk aşama olan bu duygusal karmaşa sonrasında ise işten ayrılma kararının zihinsel olarak kişinin beyninde onaylandığı ikinci evre yaşanır. Artık karar oluşmuş, çalışan fiili olarak sorumlulukları kendisine ilave stres yüklemeyen yerine getirirken işe dair gelecek beklentisi ve heves kalmamıştır. İlk iki dönemin sonrasında ise çalışan artık fiziksel olarak da işinden ayrılma aşamasında olduğunu çevresine hissettirip ifade etmeye başladığı fiziksel ayrılış aşaması başlamıştır (Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 27-33).

Sessiz istifaya götüren süreç kişinin sahip olduğu bireysel özelliklerinden, eğitiminden, beklentilerinden, kariyer hedeflerinden, psiko-sosyal durumundan da kaynaklanabileceği gibi 2022 yılında Youthall tarafından yapılan bir araştırmada elde edilen veriler, çalışanları sessiz istifaya götüren sürecin daha çok örgütsel nedenlerden kaynaklandığına işaret etmektedir. Araştırmaya katılan 1002 kişinin verdiği cevaplardan elde edilen sonuçlara göre, sessiz istifaya yol açan en önemli sebep %31.3 ile “kariyer yollarının kapalı olması”, %24.7 ile “iş-özel hayat dengesizliği” olarak ifade edilmiştir. “Düşük maaş” ve “iş-görev tanımının belli olmaması” sebeplerinin her ikisi de %18.7’lik aynı oranda önemli bulunmuş, uzun mesai saatleri %5.3 oranda sebep olarak gösterilirken, %1.3’lük seviyesiyle “şirketin yüksek performans beklentisi” sessiz istifaya sebep olabileceği düşünülen hususlar arasında katılımcılardan en düşük oyu almıştır (Youthall, 2022).

2.3 Sessiz İstifanın Bireysel ve Kurumsal Sonuçları

Küresel salgın sürecinde iş yapış şekillerimizde meydana gelen zorunlu değişimler sayesinde dile getirilir olmadan önce de aslında iş yerlerinde belki de en yaygın sorun, iyi niyetli olsunlar ya da olmasınlar yöneticiler ve yönetim şekilleriydi (Wigert, 2022).

Pek çok yönetici, istemeden de olsa, doğrudan incitici olmadan ekip üyelerinin performans göstermelerine, gelişmelerine ve performanslarının takdir edildiğini hissetmelerine katkıda bulunmayarak onları sessiz istifa sürecine sürüklemekte, bir nevi sessizce işten kovmaktadır (Çimen ve Yılmaz, 2023, s. 27-33).

Günlük ve standart örgütsel politikaları yürütürlerken çalışanlarını kişisel önceliklerini işin önceliklerine adapte edemeyip bu yönde yeterince motive edememeleri, hem çalışanların örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı çalışan niteliklerine sahip olabilmesi yönünde hayati öneme sahip olan sürekli gelişimlerini sağlayamamakta, hem de bireysel olarak uzun vadeli kariyer ilerlemeleri konusunda yönlendirme sağlanması nitelikli işgücünü yeni arayışlara sevk ederek örgütsel performans ve verimliliği düşürmektedir (Wigert, 2022). İş yerinde motivasyonlarını kaybetmiş halde düşük performansla çalışmaya devam eden çalışanlar, yüksek performanslı çalışanların motivasyonlarını olumsuz etkilerken; aynı zamanda aşağıda özetlenen kurumsal anlamda olumsuzluklara da yol açmaktadırlar. (Öztürk vd., 2023, s. 57-79):

- Kalifiye çalışanların işten ayrılmak istemesi, firma için rekabet avantajı kaybına yol açabilir.
- İnsan kaynaklarına vurgu yapan rekabetçi bir stratejinin izlenmesi, sessizlik nedeniyle engellenebilir.
- Ayrılan çalışanlar, şirket performansı üzerinde olumsuz etkilere neden olur.
- Ayrılmaya niyetlerini açıkça ifade etmeyen sessiz işten ayrılanlar, üzerinde durulmayan verimsiz bir performansa katkıda bulunurlar.

2.3.1 İşten Ayrılmaya, Motivasyon Kaybı, Verimlilikte Düşüş

Sessiz istifanın en önemli örgütsel sonuçları arasında; örgüt içi bilgi kaybı, düşük verimlilik, örgütün sahip olduğu ilişkisel sermayesinde kayıp, sosyal bağlantıların kaybedilmesi, kalifiye insan kaynağını örgüte çekmenin zorlaşması, örgütsel öğrenme sürecine katılımda isteksizlik ve kalifiye çalışanların sahip olduğu subjektif bilginin örgüte kazandırılmasında kayıplar yaşanması, rakiplerde çalışmaya başlayan eski çalışanlardan kaynaklı ticari ve hayati bilgi sızıntısı, kalifiye çalışanların işten ayrılmasının firma için rekabet avantajı kaybına yol açması, kurumun öğrenme süreçlerine katılma konusunda isteksizlik ve kendileri için daha iyi koşullar sağlamaya odaklanma, yeni teknolojileri benimseme ve sahiplenme konusunda gösterilen direncin teknoloji gelişimini engellemesi, pasif olarak iş arama sürecine giren sessiz istifacıların diğer çalışanların iş yükünü artırması gibi hususlar belli başlı en önemli sorunlar olarak sıralanabilir. (Öztürk vd., 2023, s. 57-79).

3. Sessizlik Metaforunun Örgütlerdeki Yansımaları

Sessiz istifa kavramı, çalışanların açıkça memnuniyetsizliklerini veya endişelerini dile getirmeden sessizce bağlantılarını kesip görevlerinden istifa ettikleri örgütlerdeki bir olguya işaret eder (Tariq vd., 2021, s. 458-480). Bu, çalışanların seslerinin susturulduğu ve endişelerinin ele alınmadığı sessizlik metaforunun bir tezahürü olarak görülebilir (Jacobsen, 2014).

Örgütsel bağlamda, sessizlik metaforu sıklıkla iş yerinde sessizliğin olumsuz etkilerini yansıtan çeşitli kavramlarla ilişkilendirilir. Bu kavramlardan biri 'sessiz işten çıkarma (quiet firing)'dır. Bu, bir çalışanın işine açıkça son vermeden örgütten dışlanmasını ifade eder. Bu, iş sorumluluklarını azaltma, çalışanı izole etme veya çalışma ortamlarını hoş olmayan bir hale getirme gibi taktiklerle gerçekleştirilebilir (Wigert, 2022).

Örgütsel bağlamdaki sessizlikle ilgili bir diğer kavram 'sessiz protesto (silent protest)'dur. Bu, çalışanların belirli örgütsel uygulamalara veya politikalara pasif direnişi veya uyumsuzluğunu ifade eder. Bu, bilinçli olarak işi yavaşlatma, kasıtlı hatalar yapma veya belirli görevlere veya girişimlere katılmayı reddetme gibi eylemlerde tezahür edebilir. Sessizliğin zehiri (poison of silence)', sessizliğin örgütler ve çalışanları üzerindeki zararlı etkilerini ifade eder. Çalışanlar fikirlerini, endişelerini veya eleştirilerini sakladığında, sorunların fark edilmediği ve çözülmediği zehirli bir çalışma ortamı yaratılabilir (Pinder ve Harlos, 2001, s. 331-369).

'Kırık Sessizlik (broken silence)' kavramı, bir çalışanın geri tuttuğu bir mesele veya endişe hakkında nihayet sesini çıkarıp sessizliğini bozduğu anı tanımlar. Hem birey hem de örgüt için dönüştürücü bir an olabilir, çünkü göz ardı edilen veya ihmal edilen sorunların tanımlanmasına ve çözülmesine olanak tanır (Mitchell, 1999, s. 433-444).

'Sessiz Çoğunluk (silent majority)' kavramı, örgüt içinde görüşlerini veya fikirlerini ifade etmekten kaçınan büyük bir çalışan grubunu ifade eder (Dyne ve Botero, 2003, s. 1359-1392). Bu, düşünce çeşitliliğinin eksikliğine yol açabilir ve örgüt içinde yeniliği ve yaratıcılığı boğabilir.

'Sessiz Tükenmişlik (silent burnout)', çalışanların mücadelelerini ve streslerini içselleştirdiği ve destek aramadığı veya duygularını ifade etmediği zaman ortaya çıkan duygusal ve fiziksel tükenmişlik durumunu ifade eder. Bu, zayıf veya yetenezsiz olarak algılanma korkuları nedeniyle sıkça yaşanır. Sessiz tükenmişlik hem birey hem de örgüt için ciddi sonuçlara yol açabilir. Sessiz tükenmişlik yaşayan çalışanlar bağlantısız hale gelebilir, daha az üretken olabilir ve sonunda örgütten ayrılmaya karar verebilir (Nechanska vd., 2020, s. 1-13).

Örgütsel sessizlik, örgütler ve çalışanları üzerinde zararlı etkilere sahip olabilecek yaygın bir olgudur (Yang vd., 2022, s. 1-8). Çalışan sessizliği ve bağlantısızlığı ile karakterize edilen sessiz istifa olgusu, örgütler üzerinde önemli olumsuz etkilere sahip olabilir. Endişeleri veya zorlukları hakkında sessiz kalmayı tercih eden çalışanların, işlerinden daha fazla memnuniyetsizlik duyma olasılığı daha yüksektir, bu da devamsızlığa, işten ayrılmaya ve genel örgütsel performansta bir düşüşe yol açabilir (Shojaie vd., 2011, s. 1731-1735). Örgütsel sessizlik, sadece çalışanların zihinsel emeğinin ve entelektüel sermayesinin kullanılmasını engellemez, aynı zamanda çalışanların tam potansiyellerini gerçekleştirmelerini de engeller (Tutar vd., 2021, s. 563-572). Bu, iş tatmini ve motivasyonun azaldığı bir döngü yaratabilir, bu da çalışanların işten ayrılma niyetini daha da güçlendirir.

Örgütlerde "sessizlik" metaforu, özellikle çalışanların duygusal ve psikolojik tepkileri, iç iletişim, liderlik ve değişim yönetimi bağlamında sıklıkla karşımıza çıkar. Örgütlerin performansını etkileyen ve literatürde "sessizlik" metaforu ile adlandırılmış kavramlardan bazıları Tablo 1'de açıklanmıştır.

Tablo 1

Sessizlik Metaforları ve Örgütlerdeki Yansımaları

Sessizlik Metaforları	Sessizlik Metaforlarının Örgütlerdeki Yansımaları
Sessiz Gözlemci (Silent Observer)	Bir olaya ya da duruma aktif olarak müdahil olmayan fakat olan biteni takip eden birey sessiz gözlemcidir (Jacobson, 1993, s. 104-112). Sessiz kalmayı tercih eden çalışanlar aynı zamanda sessiz bir gözlemci rolünü de benimseyebilirler. Sessiz bir gözlemci olarak, çalışanlar, örgüt içinde etik dışı veya uygun olmayan davranışları gözlemleyebilir ama konuşmayı tercih etmezler. Araştırmalar, sessiz gözlemci olgusunun örgütlere zarar verici etkileri olabileceğini göstermiştir. Bu etkiler, etik standartların zayıflamasını, kötü davranış riskinin artmasını ve genel örgütsel güvenin azalmasını içerir. Sessiz gözlemciler, örgüte potansiyel olarak fayda sağlayabilecek önemli bilgileri veya gözlemleri saklayarak örgütsel sessizliğe katkıda bulunurlar.
Sessiz Anlaşma (Silent Agreement)	Belirli bir konuda açıkça konuşulmadan, tarafların bir konuda hemfikir oldukları varsayımdır. Sessiz anlaşma, örgütlerdeki sessizliğin bir başka yansımasıdır. Çalışanların, fikirlerini ya da endişelerini dile getirmeden pasif bir şekilde kararları veya politikaları kabul etmeleri durumunda meydana gelir. Sessiz anlaşma durumu alternatif fikirlerin ve perspektiflerin araştırılmasını engelleyerek organizasyona zarar verebilir. Sessiz anlaşma, uyumluluk kültürünü devam ettirir ve yeniliği engeller, sonuçta örgütün dinamik bir iş ortamında uyum sağlama ve başarılı olma yeteneğini engeller (Rytter & Sparre, 2022, s. 46).
Sessiz Kriz (Silent Crisis)	Sessiz kriz yavaşça gelişen ve genellikle fark edilmeden büyüyen bir kriz durumudur. Örgütlerdeki sessizliğin bir başka tezahürüdür. Sessizlik kültürü nedeniyle göz ardı edilen veya gözden kaçırılan örgüt içindeki temel sorunlara veya problemlere işaret eder. Bu problemler, etik dışı uygulamalar, iş yerinde zorbalık veya sistemik eşitsizlikler gibi sorunları içerebilir. Sessiz krizler, sadece çalışanların iyiliği için değil, aynı zamanda örgütün genel sağlığı ve başarısı için de ciddi sonuçlara yol açabilir (Herron vd., 2020, s. 1-7).
Sessiz Geri Çekilme (Silent Withdrawal)	Sessiz geri çekilme sebeplerini veya endişelerini dile getirmeden örgütten sessizce ayrılmayı seçen çalışanlara işaret eder. İşlerinde takdir edilmediklerini, değersizleştirildiklerini veya destek görmediklerini hissedebilirler, bu da onları geri çekilmeye ve başka fırsatları aramaya yönlendirir (Anand vd., 2023). Bu olgu, "sessiz istifa" olarak da bilinir ve örgütler için önemli sonuçları olabilir, bu da personel devir hızının artmasına ve değerli yeteneklerin kaybına yol açabilir. Sessiz geri çekilme, güven, iletişim ve çalışan memnuniyetindeki bir çöküşü gösterdiği için örgütler için önemli bir endişe kaynağıdır. Sessiz geri çekilme olgusu, çalışanların endişelerini ve fikirlerini rahatça ifade edebilecekleri destekleyici ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturmanın önemini vurgular. Araştırmalar, sessiz kalmaya karar vermenin çoğunlukla iki ana faktörden etkilendiğini göstermiştir: Konuşma çabası göstermenin değmeyeceğine dair inanç ve yönetimin çalışan katkılarına duyarlı olmadığı algısı. Bu faktörler, örgütlerin iletişim, güven ve liderlik konularını ele alması gerektiğini göstermektedir, böylece sessiz istifa olgusunu önleyebilir ve hafifletebilir (Ferguson , 2003, s. 49-65).
Defansif Sessizlik (Defensive Silence)	Defansif sessizlik çalışanların, olası tepkilerden veya yaptırımlardan korktukları için bilgiyi veya geribildirimi paylaşmama eğilimidir. İntikam korkusu veya olumsuz sonuçlardan ötürü işle ilgili bilgilerin bilinçli olarak saklanması ifade eder. Çalışanlar, eleştiri, misilleme veya hatta iş kaybından korktukları için sessiz kalmayı ve değerli bilgileri veya fikirleri paylaşmamayı seçebilirler. Bu defansif sessizlik, örgüt içindeki sessizlik ortamını daha da kötüleştirerek etkili iletişimi ve işbirliğini engeller (Şahin & Yalçın, 2017, s. 60-90).
Sessizlik Sarmalı (Silence Spiral)	Bir grup içinde, popüler olmayan fikirleri ifade etmenin sosyal maliyeti nedeniyle bireylerin sessiz kalmaları durumudur. Örgütsel sessizliğin bir başka yönü, "sessizlik sarmalı" olarak bilinen olgudur. Bu, çalışanların diğerlerinin sessiz kaldığını gözlemlemesi ve aynı şekilde hareket etmeyi seçmesiyle meydana gelir, bu da örgüt içinde bir sessizlik sarmalının oluşmasına yol açar. Bu sarmal, sessizliği sürekli kılabılır ve artırabilir, çalışanların konuşmaktan veya fikirlerini paylaşmaktan vazgeçmelerine neden olan bir kültür oluşturarak yenilik, karar verme süreçleri ve genel örgütsel performans üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Sessizlik sarmalı, iyileştirme için kaçırılmış fırsatlara neden olabilir ve etkili karar verme için gerekli olan bilgi akışını kısıtlayabilir. Sessizlik, bir örgüt içerisinde buluşucu olabilir, çalışanların daha az konuşma veya görüşlerini sunma olasılığını

	<p>arttıran bir negatif geri bildirim döngüsü yaratarak işbirliği ve problem çözüme yeteneklerinde bir düşüşe yol açabilir (Matthes, 2015, s. 155-167).</p>
Sessiz Liderlik (Silent Leadership)	<p>Sessiz istifa olgusuna büyük ölçüde katkıda bulunan bir diğer faktör sessiz liderliktir. Sessiz liderlik, liderlerin aktif olarak çalışanlarıyla iletişim kurmadığı, gerekli rehberliği ve desteği sağlamadığı ve örgüt içinde açık bir diyalogu teşvik etmediği durumları ifade eder (Chang vd., 2021, s. 490-515). Bu liderlik tarzı, çalışanların liderlerinin bu davranışı modellemeye girmedikleri için konuşmaya veya görüşlerini paylaşmaya isteksiz hissedebilecekleri bir sessizlik kültürünü sürdürebilir. Sessiz liderler, açık iletişim için güvenli ve destekleyici bir ortam yaratmamakla bilinçsizce çalışanların sesini baskılayabilirler. Bu liderlik türü, çalışanların değersiz hissetmelerine ve ilgilerini kaybetmelerine neden olabilir, bu da iş tatmininde azalmaya ve ayrılmaya yüksek bir ihtimalle yol açabilir (Duma, 2011, s. 72-79).</p>
Sessiz Kriz Yönetimi (Silent Crisis Management)	<p>Örgütsel sessizliğin bir başka yönü sessiz kriz yönetimidir. Sessiz kriz yönetimi, çalışanların bir organizasyon içinde kriz veya acil durumlar sırasında hayati bilgileri veya endişeleri geri tutma eğilimini ifade eder. (Le vd., 2019). Sessiz kriz yönetimi, çalışanların bir organizasyon içinde kriz veya acil durumlar sırasında hayati bilgileri veya endişeleri geri tutma eğilimini ifade eder. Çalışanların kriz durumlarında sessiz kalmayı seçmeleri için birkaç neden olabilir. Çalışanlar seslerini yükseltmek için olumsuz sonuçlar veya misilleme korkusu yaşayabilirler, endişelerini dile getirme konusunda yetkili hissetmeyebilirler veya katkılarının sonuçta bir fark yaratmayacağına inanabilirler. Krizler sırasında iletişim kurmama isteği, örgütsel etkinlik ve itibar üzerinde yıkıcı etkilere sahip olabilir. Bu, krizlere zamanında ve etkili bir şekilde yanıt verilmesini engelleyebilir, durumun daha da tırmanmasına veya yetersiz bir çözüme yol açabilir. Sessiz kriz yönetimi, örgütsel öğrenme ve iyileştirme eksikliğine de yol açabilir. Organizasyonlar kriz dönemlerinde dikkat çekmeden sessiz bir şekilde çözüm stratejisi uygular. Kriz durumlarında açık ve şeffaf iletişim olmaksızın, organizasyonlar hatalardan öğrenme ve gelecekteki olayları önleme fırsatını kaçırmaz (Chen, 2018, s. 132-145).</p>
Sessiz Sabotaj (Silent Sabotage)	<p>Sessiz sabotaj, çalışanların organizasyona zarar verme amacıyla bilgi, beceri veya kaynakları bilinçli olarak geri tutma veya manipüle etme eylemini ifade eder (Dugan & Beaubien, 1996). Bu çalışan sessizliği formu, önemli bilgileri bilinçli olarak geri tutma, bilgi veya uzmanlığı bilerek paylaşmama veya organizasyon içindeki diğerlerinin çabalarını bilinçli olarak baltalama gibi çeşitli yollarla ortaya çıkabilir. Sessiz sabotaj, örgütsel performans ve verimlilik üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Takım çalışması, işbirliği ve güvenin tehlikeye atıldığı toksik bir çalışma ortamı yaratır. Sessiz sabotajda bulunan çalışanlar, kendi çıkarlarını organizasyonun başarısının önüne koyarlar, bu da ekiplerin ortak hedeflere doğru birlikte çalışmasını zorlaştırır (Pinder & Harlos, 2001, s. 331-369).</p>
Sessiz Bilgi Paylaşımı (Silent Knowledge Sharing)	<p>Çalışanların resmi olmayan yollarla, genellikle sözlü olarak, bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları, bilgi transferi sırasında kaybolan veya aktarılmayan bilgiyi ifade eder (Fait vd., 2021, s. 399-429).</p> <p>Sessiz bilgi paylaşımı çeşitli nedenlerle meydana gelebilir. Sessiz bilgi paylaşımının bir nedeni, rekabet avantajını kaybetme korkusudur. Çalışanlar, bu bilgilerin rakiplerine avantaj sağlayacağına inandıkları için değerli bilgileri veya iç görüleri saklayabilirler. Sessiz bilgi paylaşımının bir diğer nedeni, organizasyona veya liderlerine duyulan güvensizliktir. Çalışanlar, fikirlerinin veya katkılarının değerli olup olmadığına veya tanınmayacağına inanmadıkları için bilgilerini paylaşmayabilirler. Ayrıca, çalışanlar, olumsuz sonuçlardan veya organizasyon içindeki kendi pozisyonlarına yönelik algılanan tehditlerden korktukları için bilgi paylaşmaktan kaçınabilirler. Sessiz bilgi paylaşımının olgusu, bir organizasyon için önemli olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bilgi ve deneyimin paylaşılmamasıyla, organizasyonlar büyüme ve gelişim fırsatlarını kaçırmaz. Sessiz bilgi paylaşımı, ya da değerli bilgi veya iç görülerin bilinçli olarak saklanması, bir organizasyonun performansı ve verimliliği üzerinde zararlı etkilere sahip olabilir. Ayrıca, sessiz bilgi paylaşımı, organizasyon içinde bir güvensizlik ve bağlılığın azalma kültürüne katkıda bulunabilir, organizasyonun kritik sorunları ele alma ve bilinçli kararlar alma yeteneğini engeller (Begüm & Çakar, 2019, s. 175-199).</p>
Sessiz Engel (Silent Barriers)	<p>Sessiz engeller örgütsel değişim veya ilerleme önünde açıkça belirlenmemiş, fakat var olan ve ilerlemeyi zorlaştıran engellerdir (Noronha & Aithal, 2016, s. 455-466). Organizasyonlardaki ana sessiz engellerden biri psikolojik güvenliğin eksikliğidir. Bu, çalışanların seslerini çıkarmak veya fikirlerini ifade etmenin sonuçları hakkındaki algılarına işaret eder. Konuşma eylemleri nedeniyle azarlanacaklarından veya dışlanacaklarından</p>

	<p>korkabilirler, bu da onları susmayı seçmeye yönlendirir. Başka bir sessiz engel de organizasyon içinde açık iletişim kanallarının eksikliğidir. Şeffaf ve etkili iletişim sistemleri olmadan, çalışanlar seslerinin duyulmayacağını veya ciddiye alınmayacağını düşünebilirler, bu da onları suskun kalmaya itebilir.</p>
Sessiz Güç Dinamikleri (Silent Power Dynamics)	<p>Sessiz güç dinamikleri açıkça ifade edilmeyen, ancak bir organizasyon veya takım içinde belirgin olan güç dengeleri ve etkileşimleridir. Araştırmalar, örgütsel sessizliğin yüksek güç mesafesi ve dışsal kontrol odağının belirgin olduğu toplumlarda daha yaygın olduğunu göstermiştir. Bu durum, liderler ile çalışanlar arasında önemli bir güç mesafesi olduğu ve bireylerin kendi kaderleri üzerinde az kontrole sahip olduklarına inandıkları kültürlerde, sessizliğe olan eğilimin arttığı anlamına gelir. Bu sessiz güç dinamikleri, çalışanların fikirlerini, endişelerini ve önerilerini paylaşma olasılığının daha düşük olması nedeniyle örgütsel ilerlemeyi ve yeniliği engelleyebilir (Motsomoto, 2019, s. 43-70).</p>
Sessiz Sorumluluk (Silent Responsibility)	<p>Sessiz sorumluluk bireylerin veya grupların, görevlerini veya sorumluluklarını açıkça kabul etmeden veya dile getirmeden yerine getirmesidir (Perrin, 1998, s. 39-47). Sessiz istifa olgusuna katkıda bulunan bir diğer faktör, sorumluluk algısıdır. Çalışanlar, organizasyon içindeki olumsuz sonuçlar veya sorunlar için bir sorumluluk hissi duyduklarında sessiz kalmayı tercih edebilirler. Problemler hakkında konuşmanın veya endişelerini dile getirmenin kendilerine veya takımlarına kötü yansıtacağından, olumsuz sonuçlara veya tepkilere yol açabileceğinden korkabilirler. Bu sorumluluk duygusu, çalışanların sessiz kalmak ve mevcut durumu bozmamak gibi bir görevleri olduğuna inandığı bir sessizlik kültürü yaratabilir (Idowu, 2019, s. 93-102).</p>
Sessiz Strateji (Silent Strategy)	<p>Örgütlerin rekabetçi avantaj sağlamak için kullanabileceği, ancak rakiplerine ya da dış dünyaya açıklamadığı stratejiler (Reinert, 2016, s. 164). Örgütlerdeki sessizlik, örgütsel bir ortamda bireyler tarafından benimsenen sessiz stratejiyi temsil eden bir gizlenme pelerini olarak metaforik bir şekilde görülebilir. Bu metafor, sessizliğin bireylerin gerçek düşüncelerini, fikirlerini ve endişelerini örgüt içinde saklamak için bir araç olarak hizmet ettiğini öne sürmektedir. Bu metafor, sessizliğin sıklıkla zorluklarla veya krizlerle başa çıkmak için taktiksel bir yaklaşım olarak kullanıldığı fikrini yansıtmaktadır. Örneğin, kriz zamanlarında, örgütler olumsuz bir halkla ilişkilerden kaçınmak veya itibarlarına potansiyel zararı hafifletmek için sessiz kalmayı tercih edebilir (Dat, 2020, s. 1-13).</p>
Sessiz Normlar (Silent Norms)	<p>Sessiz normlar organizasyon içinde resmi olarak belirlenmemiş, ancak genel olarak kabul görmüş ve takip edilen davranış kuralları veya standartlarıdır. Bu metafor, organizasyonlarda açık iletişimi teşvik etmeyen ve sessizliği destekleyen belirli söylenmemiş beklentiler ve normlar olduğu fikrini yansıtır. Söylenmemiş kurallar, fikirlerin, görüşlerin ve endişelerin ifadesini gizleyen ve kısıtlayan bir engel oluşturur. Bu metafor, sessiz normların varlığının, çalışanların seslerini çıkarmaktan alıkonulduğu veya cesaretini kırıldığı bir sessizlik kültürü yaratabileceğini vurgular (Roth, 2013, s. 545-552).</p>
Sessiz Paydaşlar (Silent Stakeholders)	<p>Sessiz paydaşlar, örgütün faaliyetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen, ancak karar alma süreçlerinde aktif bir sesi veya temsiliyeti olmayan bireyler veya gruplardır. Bu paydaşlar genellikle örgütün içinde (örn. geçici çalışanlar) veya dışında (örn. topluluk üyeleri, çevre aktivistleri) olabilirler. Sessiz paydaşlar, sesleri duyulmadığı için göz ardı edilse de, örgütler üzerinde önemli bir etkisi olabilir. Örgütler, bu paydaşların ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermezlerse, karşı karşıya kaldıkları riskler artabilir. Bu riskler, itibar zararından, finansal kayıplara kadar değişebilir. (Adolfsson & Julius, 2019).</p>
Sessiz Başarılar (Silent Successes)	<p>Örgütlerdeki sessiz başarılar, metaforik olarak gizli mücevherlere benzetilebilir. Bu metafor, bir örgüt içerisinde genellikle fark edilmeyen veya tanınmayan başarılar ve kazanımlar olduğunu önermektedir. Bu sessiz başarılar, keşfedilmeyi bekleyen büyük değere sahip gizli mücevherler gibidir. Bunlar arasında yenilikçi fikirler, maliyet tasarrufu stratejileri veya zorluklara etkili çözümler bulunabilir. Örgüt için önemli etkisi, değeri olan katkıları ve başarıları tanıma ve takdir etmenin örgütsel bağlılık açısından önemi büyüktür (Lindo, 2000, s. 123-152).</p>
Sessiz Başarısızlıklar (Silent Failures)	<p>Örgütlerin farkında olmadığı, genellikle küçük ve zamanla büyük sorunlara yol açabilen başarısızlıklardır (Kurtz, 2014). Bu metafor, örgütlerdeki ele alınmamış sorunların zamanla biriktiğini ve sonunda patlayarak örgüte önemli zararlar verebileceğini vurgular. Tıkırtı sesi çıkaran bir zaman bombası gibi sessiz başarısızlıklar, etkisiz süreçler, iletişimsizlik, çözülmemiş çatışmalar veya etik dışı uygulamalar gibi sorunları içerebilir. Bu sessiz başarısızlıklar ilk başta zararsız gibi görünebilir, ancak ele</p>

	alınmazsa operasyonları bozabilir, ilişkilere zarar verebilir ve hatta örgütsel çöküşe neden olabilir. Örgütte olumlu sonuçlar için örgütsel işbirliği esastır. Ekip üyeleri sessiz kalır ve işle ilgili önemli bilgileri veya sorunları iletişim kurmadan saklarsa, bu işbirliği ve takım çalışmasının genel etkinliğini engelleyebilir, bu durum çalışanlar arasında azalmış bağlılığa ve değerlere yol açabilir (Kurtz, 2014).
Sessiz Dönüşüm (Silent Transformation)	Fark edilmeden büyüyen ve gelişen bir fidanın evrimine benzer şekilde, sessiz dönüşüm, zamanla bir örgüt içinde meydana gelen kademeli değişikliklere işaret eder. Bu değişiklikler, örgütsel kültür, süreçler, stratejiler veya hedeflerdeki değişiklikleri içerebilir. Sessiz dönüşüm kavramı, örgütlerin sadece görünür değişikliklere ve sonuçlara odaklanmakla kalmayıp, uzun vadeli başarı ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunan ince değişiklikleri tanımları ve beslemeleri gerektiğini vurgular (Chia, 2014, s. 8-27).

Metaforlar, dilin ve düşüncenin zenginleştirilmesi için kritik bir araçtır. Özellikle karmaşık kavramları ve deneyimleri ifade etmek için sıklıkla başvurduğumuz bu dil ögesi, anlamın derinleştirilmesine ve genişletilmesine olanak tanır. Sessizlik metaforları da bu bağlamda özel bir öneme sahiptir.

Örgütlerde, iletişim kritik bir rol oynamaktadır. Ancak her zaman söylenen sözler kadar söylenmeyenler, yapılanlar kadar yapılmayanlar da önemlidir. Sessizlik, bazen bir tepkisizlik, kabullenme ya da onay olarak algılanabilirken, bazen de bir direniş, karşıtlık ya da eleştiri olarak yorumlanabilir. Sessizliğin bu çok yönlü doğası, onun örgütlerdeki dinamikleri anlamak için kritik bir araç olmasını sağlar.

Tablo 1 de ortaya koyduğumuz sessizlik metaforları, örgütlerdeki güç dinamiklerini, hiyerarşiyi, kültürel normları ve değerleri anlamamıza yardımcı olabilir. Örneğin, bir çalışanın üst yönetim kararlarına sessiz kalması, bu kararlara katıldığı anlamına gelmeyebilir. Bu sessizlik, belki de çalışanın fikirlerinin dikkate alınmadığını hissettiği, kendini ifade edemediği ya da fikirlerinin hoş karşılanmayacağından endişe ettiği bir ortamın göstergesi olabilir.

Öte yandan, örgütlerdeki sessizlik metaforları, çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerini, işbirliği ve rekabet dinamiklerini de yansıtabilir. Bir ekip içinde sürekli sessiz kalan bir birey, belki de ekibin dinamiklerine uyum sağlamakta zorluk çekiyor, kendini dışlanmış hissediyor ya da fikirlerini özgürce ifade edemediği bir ortamda bulunuyor olabilir.

Örgütlerdeki yansımaları ile birlikte bahsettiğimiz sessizlik metaforları, örgütlerdeki iletişim dinamiklerini, güç ilişkilerini ve kültürel değerleri anlamak için kritik bir araçtır. Bu metaforlar, örgütlerin daha etkili, adil ve kapsayıcı bir iletişim ortamı oluşturmalarına yardımcı olabilecek derinlemesine bir anlayış sunar. Örgüt liderleri ve yöneticileri için, sessizliğin ardındaki anlamları ve mesajları anlamak, daha sağlıklı, üretken ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturmanın anahtarı olabilir (Akdemir vd., 2022, s. 78-89).

4. Sessizlik ve Sessiz İstifa Üzerine Literatür Araştırması

Örgütsel sessizlik konusu, yöneticilerin bir sessizlik ortamı yaratmadaki rolü, örgüt kültürünün çalışanların konuşmaya istekliliği üzerindeki etkisi ve sessizliğin bireysel ve örgütsel sonuçları üzerinden farklı açılardan incelenmiştir. Araştırmalar, karar verme süreçleri, yönetim süreçleri ve örgüt kültürünün, bir organizasyon içindeki sessizlik davranışını şekillendirmede bir rol oynadığını göstermiştir ve çalışanların sessizliğini etkileyebilecek birkaç faktör vardır. Bu faktörler arasında misilleme korkusu, yönetimde güven eksikliği, konuşmanın faydasız olduğuna dair algı ve organizasyon içinde sessizliğin norm olduğu inancı yer almaktadır. Ayrıca, iş yerindeki sessizlik, kendilerini marjinalleşmiş veya değersiz hisseden çalışanlar tarafından bir tür direniş veya çekilme olarak görülebilir. Ancak, iş yerindeki tüm sessizliğin olumsuz olduğunu söylemek yeterli değildir. Sessizlik, çalışanların mevcut durumdan memnun olmaları veya girişimlerinin gerekli olmadığını hissetmeleri sonucunda da olabilir. Örgütsel sessizlik olgusu, organizasyonlar için önemli sonuçları olan yaygın bir sorundur (Kussin ve Bundtzen, 2021, s. 31-44). Sayısız çalışma, örgütsel sessizliğin doğası ve nedenleri üzerine odaklanmıştır.

4.1. Sessizliğe Tarihsel Bakış

Yönetim literatüründe, çalışan sessizliği kavramının ilk kez Hirschman tarafından tanımlandığı düşünülmektedir. Hirschman 1970 yılında yaptığı çalışmada, sessizliği sadakatle eş anlamlı olacak şekilde pasif fakat yapıcı bir yanıt olarak ele almış ve bu zamandan beri yönetim bilimcileri sessizliği sadakatle eş tutmaya devam etmişlerdir (Yıldız, 2013, s. 30-44). Örneğin, kötü muamele gören fakat resmi şikayet yapmayan çalışanlar genellikle sessiz ama onaylayan olarak kabul edilir (Hirschman, 1970). Çalışan sessizliğinin davranışsal, duygusal ya da bilişsel öğeleri yansıtır yansıtmadığı genellikle göz ardı edilmiştir. Bu yüzden sessizlik, her zaman memnuniyetsiz ve haksız muamele görmüş çalışanların ihmal edilmiş bir yanıtı olmuştur (Pinder ve Harlos, 2001, s. 331-369)

Bowen ve Blackmon 2003) yılında yaptıkları çalışmada örgütsel sesi, insanların görüşlerini örgütsel eylemleri etkilemek için gönüllü bir şekilde ifade etmesi olarak tanımlarken, örgütsel sessizliği örgütsel sesin karşılığı olarak ele almışlar ve "insanlar örgütsel söyleme özgürce katkıda bulunamadıklarında" meydana gelen bir durum olarak tanımlamışlardır (Bowen ve Blackmon, 2003, s. 1393-1417).

Örgütsel sessizlik kavramı, akademik literatürde zamanla evrim geçirmiştir. Başlangıçta, örgütsel sessizlik temelde sesin yokluğu olarak kavramsallaştırılmıştı; burada çalışanlar konuşmamayı veya düşüncelerini ve fikirlerini paylaşmamayı tercih ediyordu. Bu kavram, işle ilgili konulara dair soruları, görüşleri ve bilgileri kasıtlı olarak esirgemenin de dâhil olduğu daha geniş bir anlamı kapsayacak şekilde gelişmiştir (Bagheri vd., 2012, s. 47-58).

Ardından, araştırmacılar örgütsel sessizliğin organizasyonun çeşitli yönleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bu sonuçlar, azalan çalışan katılımı ve memnuniyetinden, inovasyon ve üretkenliğin azalmasına kadar değişebilir (Lv vd., 2019, s. 1561). Ayrıca, örgütsel sessizliğin organizasyon içindeki karar verme süreçlerine de zararlı bir etkisi olabilir. Örneğin, çalışanlar fikirlerini ve görüşlerini sakladığında, bu karar verme sürecindeki perspektif çeşitliliğini sınırlayabilir, en iyi sonuçların alınmamasına yol açabilir (Jafary vd., 2019, s. 1-7). Örgütsel sessizliğin önemli sonuçlarından biri, örgütsel değişim ve karar verme süreçleri üzerindeki etkisidir. Örgütsel sessizliğe katkıda bulunan nedenleri ve faktörleri anlamak, organizasyonların bu olguyu etkili bir şekilde ele alabilmesi için kritiktir (Moghaddampour vd., 2013, s. 2213-2222).

COVID-19 küresel salgınının ardından "sessiz istifa" ve "sessiz işten çıkarma" önce sosyal medya platformlarında yeni kavramlar olarak ortaya çıkmış, ardından popüler basında ana haber başlıkları olarak ve son olarak McKinsey ve Gallup gibi düşünce kuruluşlarında bir konu olarak ele alınmıştır (Hancock ve Schaninger, 2022). Sessiz istifada bulunan çalışanlar, işte daha az üretken ve işten kopmuş olarak adlandırılırlar. Bu nedenle, sessiz istifacılar çalışmaya devam eder, ancak ek görevleri gönüllü olarak yapmamakta veya işe bağlı aktivitelere (örn. erken gelmek, işe ve toplantılara geç kalmak ve toplantılara aktif olarak katılmak) katılmamaktadırlar (Anand vd., 2023).

4.2. Sessizlik Üzerine Kültürel Analizler

Kültürel analizler, sessizliğin algılanması ve kabulünün farklı kültürler arasında değişebileceğini göstermiştir. Bazı kültürlerde sessizlik, saygı göstergesi veya çatışmadan kaçınma yolu olarak görülebilirken, diğerlerinde katılım eksikliği veya ilgisizlik olarak algılanabilir. Yüksek güç mesafesi ve yüksek dışsal kontrol odağına sahip bir toplumsal kültürle uyumlu örgütsel sessizlik, farklı görüşleri ifade etme, olumsuz geri bildirimde bulunma ve doğru bilgi paylaşma gibi ses davranışlarını bastırarak etik karar alma ve değişim süreçlerini doğrudan engelleyebilir. Çalışmalar sırasında, kolektivist kültürlere sahip çalışanların bireyci kültürlere göre daha fazla örgütsel sessizlik sergilediği bulunmuştur. Bu kültürel farklılıklar, organizasyonların iletişim ve sessizlik konusundaki kültürel normlara ve beklentilerin farkında olmaları ve bu normlara ve beklentilere uyum sağlamaları gerektiğini vurgulamaktadır (Triguero-Sánchez vd., 2022, s. 1-10).

Kültürlerin, üyelerinin mevcut güç dağılımını kabul edip etmeme veya meydan okuma konusunda ayrılabilir olduğu fikri, birkaç kültürel çerçevede öne çıkmaktadır (Schwartz, 2006, s. 137-182). (Smith vd., 2002, s. 188-208). Yüksek güç mesafeli bağlamlarda, çok fazla güce sahip bireylerin üstün ve seçkin olarak algılandığını, az güce sahip olanların hiyerarşideki yerlerini kabul ettiklerini, yargılarını liderlerine bıraktıklarını ve genellikle onlara sadık ve itaatkâr oldukları ileri sürülmektedir (Daniels ve Greguras, 2014, s. 1202-1229). Bu tür bir sadakat ve saygı, üyelerin liderlerini korumak veya utandırmamak için sosyal nedenlerle sessiz kaldıklarını göstermektedir.

Taras ve arkadaşlarının çalışmasına göre, uyumluluk ve mevcut durumun kabulüyle ilişkilendirilen, rıza gösteren, sessizlik ile güç mesafesi arasında olumlu bir ilişki olduğu öne sürülmektedir. Yüksek güç mesafeli ülkelerin üyeleri, yönlendirici liderliği tercih ederler (Taras vd., 2010, s. 405), mevcut durumun değiştirilemeyeceğini ve değiştirilmemesi gerektiğini kabul ederler, bu nedenle hiçbir şekilde tekneyi sallamanın daha verimli olmadığına inanırlar. Fırsatçı sessizlikte bulunmak, onları ek iş yükünden kurtarır ve kişilerarası çatışmadan kaçınmalarına yardımcı olur (Austin, 2009, s. 779-781).

4.3. Sessiz İstifa Literatür Araştırması

Modern iş dünyasında, çalışanların işten ayrılma süreçleri ve nedenleri üzerine yapılan araştırmalar, özellikle son yıllarda büyük bir ilgi görmektedir. Bu araştırmaların odağında, geleneksel istifa süreçlerinin ötesine geçen ve çalışanların işte fiziksel olarak bulunmalarına rağmen duygusal ve zihinsel olarak işten kopmalarını ifade eden "sessiz istifa" kavramı bulunmaktadır. Sessiz istifa, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını kaybetmeleri, motivasyon eksikliği yaşamaları ve sonuç olarak iş performanslarının düşmesiyle karakterizedir. Çalışmamızın bu bölümünde, sessiz istifanın literatürdeki yerini, bu konuda yapılan önemli çalışmaları ve bu kavramın iş dünyası için taşıdığı önemi ele alınacaktır.

Yıldız ve Özmenekşe (2022) çalışmalarında sosyal medyada popülerleşen "sessiz istifa" kavramı ele alınmaktadır. Bu terim, çalışanların işlerini minimal düzeyde yerine getirmesini, ancak ek çaba veya angajman göstermemesini tanımlamaktadır. Nitel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışma, sessiz istifanın kökenlerini, tanımlarını, nedenlerini, belirtilerini ve örneklerini incelemektedir. Makale, Covid-19 salgını sonrası çalışma ortamında bu kavramın artan önemine ve geleneksel istifadan ayrımına vurgu yaparak değerlendirmeler ve öneriler sunmaktadır.

Mahand ve Cam (2023) çalışmalarında çalışan bağlılığındaki düşüşün kök nedeninin, yöneticilerin çalışanları desteklemek, yetkilendirmek ve ilham vermek için gereken temel liderlik sorumluluklarını yerine getirmemesi yani yöneticinin başarısızlığı sebebiyle olduğunu belirtmektedirler ve şirketlerin çalışanlarıyla yeniden bağlantı kurmak ve çalışan bağlılığını artırmak için kullanabileceği pratik adımları özetlemektedirler.

Arar vd. (2023) Sosyal Mübadele Teorisi, Kaynakların Korunması Teorisi ve Kuşaklar Teorisi'nden yola çıkılarak sessiz istifa kavramının teorik çerçevesini çizmişlerdir. Daha sonra sorunsalın öncülleri yönetsel/örgütsel faktörler ve çalışan kaynaklı faktörler olarak iki gruba ayrılmışlardır. Öte yandan çalışmaların da hem öncül hem de sonuç olarak sessiz istifayı çift yönlü etkileyen üç faktör sunmuşlardır. Bu faktörleri; olası öncüller, çift yönlü etkiler ve beklenen sonuçlar başlıkları altında açıklamışlardır.

Ivlev vd. (2022) "Büyük İstifa" ve "sessiz istifa" fenomeninin yaygınlaştığı bu dönemde, çalışanları motive etmenin gitmekten daha zor hale geldiği sorunsalından yola çıkarak, Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (e-HRM) kullanımının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Yaptıkları literatür taraması sonucunda, e-HRM'nin operasyonel, ilişkisel ve iş birliği şeklinde çalışma şekillerini değiştirebileceği sonucuna varılmıştır (Ivlev vd., 2022, s. 659-666).

Formica ve Sfodera (2022) küresel salgın sonrası dönemde ortaya çıkan Büyük İstifa ve Sessiz İstifa paradigmalarına uyum sağlamak için işletmelerin ve konaklama endüstrisinin, insan sermayesini, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde, stratejilerinin merkezine almalarını ve çalışanları bir organizma bağlamında çalışan hücreler olarak görmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Bunu yapmak için; birincisi, ihtiyaçlarının karşılanması; ikincisi, değerlerinin organizasyonlarıyla uyumlu olması ve üçüncüsü, memnuniyetlerini ve iyilik hallerini artıran ortak bir amacı arama ve takip etme gerekliliği olduğunu belirtmektedirler.

Hamouche vd. (2023) çalışmalarında turizm ve konaklama sektöründeki yöneticilere, sessiz istifanın ilk etapta meydana gelmesini önlemek ve bir kez meydana geldiğinde etkili bir şekilde ele almak için pratik öneriler sunmaktadırlar. Sessiz istifayı "kurala göre çalışma" ve "maaşınızın hakkını verme" gibi kolektif endüstriyel eylemlere benzeterek aynı zamanda psikolojik bir boyuta sahip olduğunu ve işten çekilme, çalışan sinizmi ve sessizlik gibi kavramlarla ilişkilendirerek anlaşılabilirliğini önermektedirler. Ayrıca çalışmada işletmelere odak grupları ve anketler aracılığıyla bir operasyonel teşhis önerilmekte olup, çalışanların memnuniyet seviyeleri, işe bağlılık, çalışma koşulları ve organizasyonun kültürüne ilişkin algıları hakkında geri bildirim toplamaları önerilmektedir. Sessiz istifa ile baş etmek isteyen yöneticilerin, iş temelli yaklaşımların esneklik eksikliğini aşabilen yetkinlik temelli bir yaklaşım aracılığıyla çalışanlara esneklik, öğrenme ve gelişim fırsatları sunması gerektiği savunulmaktadır.

Galanis vd. (2023) sağlık çalışanları ve kuruluşları için de bir tehdit olan "sessiz istifa" olgusu üzerine bir inceleme yapmıştır. Bu çalışmada Yunanistan'da kesitsel bir çalışma gerçekleştirilmiş ve 946 hemşireden oluşan bir örneklem üzerinden veri toplanmıştır. Sessiz istifa seviyelerini ölçmek için "Sessiz İstifa Ölçeği" (QQS), iş tükenmişliğini ölçmek için "Kopenhag Tükenmişlik Envanteri" ve iş doyumunu ölçmek için "İş Doyumu Anketi" (JSS) kullanılmıştır. İş tükenmişliğinin, iş doyumunu üzerindeki aracılık etkisinin hemşireler arasında sessiz istifayı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada Hemşireler arasında sessiz istifa seviyesini azaltmak için tükenmişliği azaltmak ve doyumunu artırmanın önemli olduğunu ve hemşirelerin iş tükenmişliğini azaltmak için etkili önlemler alınması gerektiğini önermektedirler.

Atalay ve Dağıstan (2023) tarafından yapılan çalışmada sessiz istifa olgusunun yaygın inanışın aksine yeni veya trend bir olgu olmadığı, yıllardır var olduğu ve motivasyon, bağlılık, katılım ve sosyal değişim teorisi gibi çeşitli teorilerle iç içe olduğu bulunmuştur. Özellikle Covid-19 küresel salgını sonrası çalışma hayatındaki değişikliklerle birlikte bu kavramın daha da önem kazandığı belirtilmektedir. Bu çalışma, işverenlere, yöneticilere ve İK uzmanlarına çalışanların sessiz istifa davranışlarına nasıl yanıt verileceği konusunda önerilerde bulunmaktadır.

Lu vd. (2023) Küresel salgın dönemi ve sonrasında değişen çalışma ortamı nedeniyle hayal kırıklığı ve güçsüzlük seviyelerinde artış yaşamıştır. Birçok öğretim üyesi, işlerine olan tutkularını, öğretim kalitelerini vb. etkileyen sessiz istifa niyetini sergilemektedir. Lu ve arkadaşları (2023) tarafından Çinli Öğretim Üyeleri üzerinde yapılan nicel çalışma sonuçlarına göre, iş yükü, algılanan performans için ödeme, duygusal örgütsel bağlılık ve iş koşullarının işten tükenme ve çalışan iyi oluşunu önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, işten tükenme

ve çalışan iyi oluşunun sessiz istifa niyetini önemli ölçüde etkilediği ve bu etkinin psikolojik güçlendirme ile düzenlendiği bulunmuştur.

Anand vd. (2023) çalışmalarında bireysel düzeyde işten kopma, düşük örgütsel bağlılık ve işte ötesine geçmeme ölçümü olan "sessiz istifa" ve yöneticilerinin onları değersiz gördüğü, çalışanların istifa etmeleri için bilinçli olarak bir durum yaratıldığı algısını ölçen "sessiz işten çıkarma" olmak üzere iki ölçek geliştirmişler ve faktör analizi ile doğrulamışlardır. Bu çalışmayla araştırmacılar, İK uzmanlarının organizasyonlarında "sessiz istifa" ve "sessiz işten" çıkarma seviyelerini daha doğru bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlamışlardır.

Lawless (2023) çalışmasında akademik neoliberalleşmeye karşı direnç gösterme biçimlerini ve "sessiz istifa" (quiet quitting) kavramını ele almaktadır. Yazara göre akademik sessiz istifanın üç anahtarı vardır, sendikalaşma, kolektifleşme ve teşvik. Lawless, sendikalaşma, iş sözleşmesindeki tüm detayları bilmemizi sağlar, kolektifleşme, sessiz istifayı korumamıza ve birbirimize karşı korumamıza yardımcı olur, teşvik ise, işimizi bir işte çalışıyormuş gibi yapmamızı sağlar demektedir. Akademik dünyada sürdürülebilirlik için neoliberal akademinin reddedilmesi gerektiğini savunmaktadır. Neoliberalleşme, öğretmenleri müşteri hizmeti temsilcisi gibi görmekte ve onlardan öğrencilere fikirler sunmalarını beklemektedir. Yükseköğretimde kaydedilen öğrenci sayısındaki düşüş, profesörlerin fikirlerin öncüsü olmasını, danışman, sosyal ağ kurucu, yönetici, arkadaş ve/veya kardeş gibi rolleri üstlenmesini zorunlu kılmaktadır. Sessiz istifa, bireylerin işlerini sadece iş tanımlarına uygun olarak yapmaları, ekstra çaba göstermemeleri ve işin hayatlarının merkezinde olmaması gerektiği fikrine sınıksız sarılmaları anlamına gelmektedir.

Çimen ve Yılmaz (2023) çalışmalarında sessiz istifanın nedenlerini, bireylerin bu durumu nasıl ortaya koyduğunu ve bu durumu önlemek için neler yapılması gerektiğini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Özellikle çalışanların işyerlerindeki tutum ve davranışlarındaki değişikliklerin, örgüt kültürü ve organizasyon üzerindeki etkileri vurgulanmıştır. Sessiz istifanın önlenmesi için çalışan beklentilerinin ölçülmesi, buna ilişkin uygulamaların geliştirilmesi ve güvenli, destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması gerektiği belirtilmiştir.

Saygılı ve Avcı (2023) yapmış oldukları nicel araştırma sonuçlarına göre, insan odaklı ve görev odaklı liderlik davranışları ile proaktif kariyer adanmışlığı arasında olumlu bir ilişki bulunurken, liderlik tarzları ile sessiz istifa arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır. Görev odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etmediği, ancak insan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Avcı (2023) nicel çalışmasında çalışanların sinizm ve örgütsel sessizlik algıları, sessiz istifa davranışı üzerinde olumlu anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgütsel sinizm algısının işte sözde var olma davranışı üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğu, işte sözde var olma davranışı ile sessiz istifa davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Duran vd. (2023) tarafından, sessiz istifa konusunda kapsamlı bir ölçek geliştirmeyi amaçladıkları çalışmalarında literatür taraması yapılarak 57 ifade oluşturulmuş, pilot çalışmalar ve nihai çalışma ile bu ifadeler değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, 5 faktörlü (İletişimsizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık, güvensizlik) ve 25 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri oldukça yüksektir.

Deniz (2023) tarafından yapılan çalışma demografik değişkenler ile çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olup olmadığını saptamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma 1071 kişiyle gerçekleştirilmiştir. Sessiz istifa ölçeği verileri ışığında yapılan t testi ve ANOVA testiyle analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışanların sessiz istifa algılamaları ile cinsiyet, medeni durum, statü, tecrübe ve eğitim durumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.

Karayaman (2023) çalışmasında kuşak teorisi bağlamında çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. 1071 kişiyle gerçekleştirilen sessiz istifa ölçeği verileri ışığında yapılan ANOVA testi sonucunda, katılımcıların sessiz istifa algılamalarında kuşak teorisi bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Savaş ve Turan (2023) çalışmalarında üniversite öğrencilerinin sessiz istifa düzeylerini ölçmek için geçerli ve güvenilir bir ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır. İki ayrı öğrenci grubu üzerinde ölçek uygulamaları yapılmış, doğrulayıcı faktör analizi ve açıklayıcı faktör analizi yöntemleri kullanılarak ölçeğin yapısal geçerliliği test edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda ölçeğin dört boyutlu (Bağlılıkta Azalma, Motivasyonsuzluk, Sosyalleşme ve Kendini Koruma) bir yapıya sahip olduğu ve toplam 16 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Cronbach Alpha değeri ile güvenilirliği değerlendirilen sessiz istifa ölçeğinin üniversite öğrencilerinin sessiz istifa düzeylerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu belirlenmiştir.

Soren ve Ryff (2023) çalışmalarında, işin anlamının ve uygun çalışma koşullarının önemini, Büyük İstifa ve Sessiz İstifa gibi son dönemdeki işyeri olguları üzerinden tartışmaktadır. Hem olumsuz iş deneyimlerini iş güvencesizliği, iş stresi, algılanan haksızlık hem de işin anlamlı yönlerini ele alarak bu faktörlerin mental ve fiziksel sağlık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bu çalışmaya göre işin anlamı, uygun çalışma koşulları olmadan yönetildiğinde, bireylerin sağlığına ve iyi oluşuna zarar verebilir. Bu durum, “büyük istifa” ve “sessiz istifa” gibi son dönemdeki işyeri olgularında da görülmektedir. Anlamlı işin, bireylerin iyi oluşunu ve sağlığını artırmada kritik bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Tablo 2.

Sessiz İstifa Üzerine Literatür Taraması

Yazarlar	Tarih	Yöntem	Sonuç
Yıldız, Sevcan, ve Yasin Oğuz Özmenekşe	2022	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışma, sessiz istifanın kökenlerini, tanımlarını, nedenlerini, belirtilerini ve örneklerini incelemektedir. Çalışma, COVID-19 sonrası çalışma ortamında bu kavramın artan önemine ve geleneksel istifadan ayırımına vurgu yaparak değerlendirmeler ve öneriler sunmaktadır.
Thalmus Mahand ve Cam Caldwell	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Çalışan bağlılığındaki düşüşün kök nedeninin, yöneticilerin temel liderlik sorumluluklarını yerine getirmemesi sebebiyle olduğunu belirtmektedirler.
Tayfun Arar, Nurcan Çetiner, Gülşen Yurdakul	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Sessiz istifayı hem öncül hem de sonuç olarak çift yönlü etkileyen üç faktör sunmuşlardır. Bu faktörleri; olası öncüller, çift yönlü etkiler ve beklenen sonuçlar başlıkları altında açıklamışlardır.
Ivlev, Irimie ve Mircea	2022	Nitel, Literatür Araştırması	E-HRM'nin operasyonel, ilişkisel ve iş birliği şeklinde çalışma şekillerini değiştirebileceği sonucuna varılmıştır
Formica, Sandro ve Sfodera, Fabiola	2022	Nitel, Literatür Araştırması	Örgütlerin insan sermayesini, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde, stratejilerinin merkezine almalarını ve çalışanları bir organizma bağlamında çalışan hücreler olarak görmesi gerektiğini savunmaktadırlar.
Hamouche, Salima, Christos Koritos, ve Avraam Papastathopoulos.	2022	Nitel, Literatür Araştırması	Sessiz istifa ile baş etmek isteyen yöneticilere, çalışanlara esneklik, öğrenme ve gelişim fırsatları sunulması önerilmektedir. Ayrıca çalışmada işletmelere Odak grupları ve anketler aracılığıyla bir organizasyonel teşhis önerilmekte olup, çalışanların memnuniyet seviyeleri, işe bağlılık, çalışma koşulları ve organizasyonun kültürüne ilişkin algıları hakkında geri bildirim toplamaları önerilmektedir.
Galanis, P.,Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., ... ve Kaitelidou, D.	2023	Nicel, Çok değişkenli doğrusal regresyon analizi	İş tükenmişliğinin, iş doyumunu üzerindeki aracılık etkisinin hemşireler arasında sessiz istifayı etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada hemşireler arasında sessiz istifa seviyesini azaltmak için tükenmişliği azaltmak ve doyumunu artırmanın önemli olduğunu ve hemşirelerin iş tükenmişliğini azaltmak için etkili önlemler alınması gerektiği önerilmektedir.
Murat Atalay ve Umur Dağıstan	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışmada, sessiz istifa olgusunun yaygın inanışın aksine yeni veya trend bir olgu olmadığı, bunun yerine yıllardır var olduğu ve motivasyon, bağlılık, katılım ve sosyal değişim teorisi gibi çeşitli teorilerle iç içe olduğu bulunmuştur
Mingxiao Lu, Abdullah Al Mamun, Xuelin Chen, Qing Yang ve Mohammad Masukujjaman	2023	Nicel, PLS, SEM	Bu çalışma iş yükü, algılanan performans için ödeme, duygusal örgütsel bağlılık ve iş koşullarının işten tükenme ve çalışan iyi oluşunu önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, işten tükenme ve çalışan iyi oluşunun sessiz istifa niyetini önemli ölçüde etkilediği ve bu etkinin psikolojik güçlendirme ile düzenlendiği bulunmuştur.
Anand, Amitabh, Jessica Doll, ve Prantika Ray.	2023	Nicel, Faktör Analizi	Bu çalışma, hem “sessiz istifa” hem de “sessiz işten çıkarma”nın yeni bir ölçüm modelini önermektedir. Bu ölçüm, İK uzmanlarının organizasyonlarında “sessiz istifa” ve “sessiz içinden çıkarma” seviyelerini daha doğru bir şekilde değerlendirmelerine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.
Lawless, Brandi	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışmada Akademik dünyada sürdürülebilirlik için neoliberal akademinin reddedilmesi gerektiği savunulmaktadır.
Arife İclal Çimen ve Tuncay Yılmaz	2023	Nitel, Literatür Araştırması	Bu çalışmada sessiz istifanın önlenmesi için çalışan beklentilerinin ölçülmesi, buna ilişkin uygulamaların geliştirilmesi ve güvenli, destekleyici bir çalışma ortamının yaratılması gerektiği belirtilmiştir.
Zafer Saygılı ve Nuri Avcı	2023	Nicel, Faktör Analizi, SEM	Araştırma sonuçlarına göre, insan odaklı ve görev odaklı liderlik davranışları ile proaktif kariyer adanmışlığı arasında olumlu bir ilişki bulunurken, liderlik tarzları ile sessiz istifa arasında olumsuz bir ilişki bulunmaktadır.
Nuri Avcı	2023	Nicel Faktör Analizi, SEM	Bu çalışmada çalışanların sinizm ve örgütsel sessizlik algılarının, sessiz istifa davranışı üzerinde olumlu anlamlı bir etkiye sahip olduğu, örgütsel sinizm algısının işte sözde var olma davranışı üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğu, işte sözde var olma davranışı ile sessiz istifa davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Ahmet Deniz, Cengiz Duran, Dursun Boz, Saffet Karayaman	2023	Nicel, t testi, Anova	Bu çalışmada sessiz istifa konusunda ölçek geliştirme amaçlanmıştır. Sonuç olarak, 5 faktörlü (İletişimsizlik, aidiyet, değersizlik, tutarsızlık, güvensizlik) ve 25 ifadeden oluşan bir ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik değerleri oldukça yüksektir.
Ahmet Deniz	2023	Nicel, t testi, Anova	Bu çalışmada sessiz istifa ölçeği kullanılarak yapılan analizler sonucunda, çalışanların sessiz istifa algılamaları ile cinsiyet, medeni durum, statü, tecrübe ve eğitim durumları arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır.
Saffet Karayaman	2023	Nicel, Anova	Bu çalışmada, kuşak teorisi bağlamında çalışanların sessiz istifa algılamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır, katılımcıların sessiz istifa algılamalarında kuşak teorisi bağlamında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
Buğra Çağatay Savaş, Murat Turan	2023	Nicel, Faktör Analizi	Bu çalışmada Sessiz İstifa Ölçeği'nin dört boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve toplam 16 maddeden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin açıkladığı varyans %76,66 ve Cronbach Alpha değeri 0,94 olarak bulunmuştur. Ölçek, üniversite öğrencilerinin sessiz istifa düzeylerini ölçmede geçerli ve güvenilir bir araç olarak değerlendirilmiştir.
Mukaddes Güler	2023	Nitel, Literatür Taraması	Bu çalışmada, sessiz istifanın tanımı, ortaya çıkış süreci ve nedenleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, sessiz istifanın işverenler, çalışanlar ve toplumsal açıdan sonuçları incelenmiştir. İşletmelere ve yöneticilere, sessiz istifayla mücadele yöntemleri hakkında önerilerde bulunulmuştur.
Andrew Soren ve Carol D. Ryff	2023	Nitel, Literatür Taraması	Bu çalışmada, işin anlamının ve uygun çalışma koşullarının önemi, Büyük İstifa ve Sessiz İstifa gibi son dönemdeki işyeri olguları üzerinden tartışılmaktadır. Büyük İstifa ve Sessiz İstifa son dönemdeki işyeri olgularında da görülmektedir. Anlamlı işin, bireylerin iyi oluşunu ve sağlığını artırmada kritik bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır.

Literatürde bu konu üzerine yapılan çalışmalar, sessiz istifanın sadece bireysel bir karar olmadığını, aynı zamanda örgütsel ve sosyal faktörlerle de yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Yöneticilerin liderlik yaklaşımları, örgüt kültürü, çalışma koşulları ve çalışanların algıları, sessiz istifanın ortaya çıkmasında etkili olan başlıca faktörlerdendir. Özellikle yöneticilerin çalışanlarına karşı tutumları, iletişim eksikliği, değersizlik hissi, tutarsızlık ve güvensizlik gibi faktörler, sessiz istifanın temel nedenleri arasında yer almaktadır. Ayrıca, kuşaklar arası farklılıklar, işin anlamı ve çalışma koşulları da sessiz istifanın sebepleri ve sonuçları arasında önemli bir rol oynamaktadır. Sessiz istifa, hem bireylerin hem de örgütlerin karşılaştığı karmaşık bir sorundur ve bu sorunun üstesinden gelmek için bütünsel bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Örgütlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaları, onlara değer verdiklerini göstermeleri ve çalışma ortamını daha anlamlı ve tatmin edici hale getirmeleri, sessiz istifanın önlenmesinde kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Örgütlerdeki çalışan davranışlarına dair gözlemler, sessiz istifanın giderek daha belirgin bir olgu haline geldiğini göstermektedir. Ancak bu, çalışanların örgütsel yaşantılarındaki sessizlik metaforlarının sadece bir yüzüdür. Sessiz istifanın altında yatan temel sebep, çalışanların işlerine olan ilgisini ve bağlılığını kaybetmeleridir. Fakat örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, sessiz protesto, sessiz gözlemci, sessiz anlaşma, sessiz kriz ve sessiz geri çekilme gibi diğer sessizlik metaforları da benzer, hatta bazen daha karmaşık sorunlara işaret edebilir.

Küresel salgın döneminde, çalışanların iş yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi konularda artan beklentileri, örgütlerin bu beklentilere nasıl yanıt verdiğiyle ilgili olarak farklı sessizlik metaforlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Örneğin, 'sessiz gözlemci' metaforu, çalışanların örgütsel değişikliklere veya kararlara pasif bir şekilde tepki gösterdiklerini, 'sessiz anlaşma' ise çalışanların belirli örgütsel uygulamaları kabullenerek ancak içten içe memnuniyetsizlik duyduklarını ifade eder. Bu tür sessizliklerin örgütsel sonuçları, işteki verimlilikten, iş kalitesine, müşteri memnuniyetine kadar geniş bir yelpazede olumsuz etkilere yol açabilir.

Örgütlerin bu konuda proaktif olmaları ve çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına cevap veren stratejiler geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir. İnsan kaynakları yöneticileri, çalışanların sessizlik metaforlarına girmelerini engellemek için çalışan memnuniyetini artırmaya, iletişim kanallarını güçlendirmeye ve çalışanların seslerini duymalarını sağlamaya odaklanmalıdır. Ancak burada dikkatli edilmesi gereken en önemli hususlardan birisi de insan kaynağının örgütler için maliyet oluşturmasından ziyade, daha çok potansiyel birer kıymet olduklarının unutulmamasıdır. Sessizlik davranışlarının yaygınlaştığı örgütlerde, genel olarak tüm çalışanların beklentilerine cevap verilmeye çalışılırken, örgütler için ortalama beklentilerin üzerinde değer yaratan ve yaratma potansiyeli olan, görev tanımlarının ötesinde motivasyon ve performansla çalışan yeteneklerin sesli istifalarına sebep olunmaması örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmaları yolunda atlanılmaması gereken hayati bir konudur. Örgüte yüksek değer katan, yüksek motivasyonla ve bağlılıkla çalışan yetenekli insanlar sesli olarak istifa etseler de ayrıldıkları şirketlerin “işveren marka değeri” ne olumlu yönde katkıda bulunmaya devam ederlerken, buldukları şirketlerde fiziksel olarak çalışmaya devam eden “sessiz çalışanlar” hem örgüt verimliliğine hem de işveren markasına olumsuz yönde etki edebilecektir.

Sonuç olarak, sessiz istifa ve diğer sessizlik metaforları, örgütler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Örgütlerin, çalışanlarının sessizlik süreçlerine girmelerini engellemek için proaktif adımlar atmaları, sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel başarıyı da destekler. Bu nedenle, örgütlerin bu konuda stratejik ve bilinçli adımlar atması hem kısa hem de uzun vadede başarının anahtarı olacaktır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı	Çalışma, etik kurul onayı gerektirmemektedir.
Çıkar Çatışması	Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.
Teşekkür veya Destek Beyanı	Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Yazar Katkıları	Çalışmaya birinci yazar %25, ikinci yazar %25, üçüncü yazar %25 ve dördüncü yazar %25 oranında katkı sağlamıştır.

Kaynakça

- Adolfsson, & Julius (2019, 17 Ekim). *Silent stakeholders, new media and climate change*. <https://wpmu.mah.se/nmict192group4/2019/10/17/silent-stakeholders-new-media/#:~:text=What%20is%20a%20silent%20stakeholder,that%20cant%20represent%20their%20interests> adresinden 26 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Akdemir, A., Tankişi, S., Yıldız, B., Öztürk, H., & Aktaş, Ö. (2022). Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. Yöneticilerin, liderlik görevlerine ilişkin algılarının çeşitli sektörler bağlamında araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 78-89.
- Alexiev, A. (2022, August 16). *What is "quiet quitting" (and should you join the trend)*. <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/#why-did-the-quiet-quitting-philosophy-suddenly-become-so-popular> adresinden 20 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Altıntaş, T. (2021). *Algılanan nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 28(15), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Armstrong, M. (2017). Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı (Cilt 6). (P. Y. Görol, Dü.) Nobel Yayıncılık.
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2023). Quiet quitting: A new wine in an old bottle? *Personnel Review*, 1-16. <https://doi.org/10.1108/pr-02-2023-0122>
- Auistin, A. (2009). Voice and silence in organizations. *Leadership ve Organization Development Journal*, 8(30), 779-781.
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 968-989. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1217165>
- Bagheri, G., Reihaneh, Z., Zarei, R., & Areen, M. (2012). Organizational silence (basic concepts and its development factors). *Ideal Type of Management*, 1(1), 47-58.
- Begüm, S., & Çakar, U. (2019). Employee voice scale: Is there a need of reconsideration of dimensions?. *İşletme Bilim Dergisi*, 1(7), 175-199. <https://doi.org/10.22139/jobs.412074>
- Biswas, S. (2009). HR practices as a mediator between organizational culture and transformational leadership: Implications for employee performance. *Psychological Studies*, 54, 114-123.
- Bochner, S., & Beryl, H. (1994). Power distance, individualism/collectivism, and job-related attitudes in a culturally diverse work group. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25(2), 233-257.

- Bootsma, F. (2023). *Uncovering silent norms: The construction of women and girls' security in the witness to truth report* [Master thesis]. Leiden University.
- Bowen, F., & Blackmon, K. (2003). Spirals of silence: The dynamic effects of diversity on organizational voice. *Journal of Management Studies*, 6(640), 1393-1417. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00385>
- Chang, T., Shih Yung, C., & Bo, H. (2021). Silent leaders in the workplace: Forms of leadership silence, attributions of leadership silence, and accuracy of attributions. *International Journal of Business Communication*, 4(58), 490-515. <https://doi.org/10.1177/2329488418777041>
- Chen, Y. (2018). Can supervisor support mitigate the impact of colleague exclusion on silence behavior? A moderated mediating model. *Open Journal of Social Sciences*, 10(6), 132-145. <https://doi.org/10.4236/jss.2018.610011>
- Chia, R. (2014). Reflections: In praise of silent transformation—allowing change through ‘letting happen. *Journal of Change*, 14(1), 8-27. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.841006>
- Çalışkan, K. (2023, May 31). Sessiz istifa: Sonun başlangıcı mı yeniden diriliş mi?. *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çimen, A. İ., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33. <https://doi.org/10.47542/sauied.1256798>
- Daniels, M., & Greguras, G. (2014). Exploring the nature of power distance: implications for micro-and macro-level theories, processes, and outcomes. *Journal of Management*, 5(40), 1202-1229. <https://doi.org/10.1177/014920631452713>
- Dat, B. (2020). Exploring how silence communicates. *English Language Teaching Educational Journal*, 1(3), 1-13. <https://doi.org/10.12928/eltej.v3i1.1939>
- Daugherty, G. (2023, February 25). What is quiet quitting-and is it a real trend? <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910> adresinden 21 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Dehkharghani, L. L., Paul, J., Maharati, Y., & Menzies, J. (2022). Employee silence in an organizational context: A review and research agenda. *European Management Journal*, 41(6), 1072-1085. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.12.004>
- Deniz, A. (2023). Sessiz istifanın demografik değişkenler ile ilişkisi. C. Duran (Ed.) *Sessiz istifa* içinde (ss. 43-61). Eğitim Yayınevi.
- Dugan, R., & Beaubien, J. (1996). Silent sabotage: Rescuing our careers, our companies, and our lives from the creeping paralysis of anger and bitterness. *Personnel Psychology*, 49(2), 475.
- Duma, M. (2011). Silent leadership: Educators' perceptions of the role of student leadership in the governance of rural secondary schools. *International Journal of Business and Social Science*, 2(4), 72-79.
- Duran, C., Deniz, A., Boz, D., & Karayaman, S. (2023). Sessiz istifa ölçeği. C. Duran (Ed.) *Sessiz istifa* içinde (s. 9). Eğitim Yayınevi.
- Dyne, V., & Botero, I. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multi-dimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00384>
- Fait, M., Cillo, V., Papa, A., Meissner, D., & Scorrano, P. (2021). The roots of “volunteer” employees’ engagement: The silent role of intellectual capital in knowledge-sharing intentions. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 399-429. <https://doi.org/10.1108/JIC-04-2020-0133>
- Ferguson, K. (2003). Silence: A politics. *Contemporary Political Theory*, (2), 49-65. <https://doi.org/10.1057/palgrave.cpt.9300054>
- 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 ve Management*, 1(31), 899-907.
- Foster, A. (2022, August). *The surprising origin of the ‘quiet quitting’ trend sweeping multiple countries.* <https://nypost.com/2022/08/02/the-surprising-origin-of-the-quiet-quitting-trend-sweeping-multiple-countries/> adresinden 11 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.

- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Katsoulas, T., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The influence of job burnout on quiet quitting among nurses: The mediating effect of job satisfaction. *Organização Mundial da Saude*. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3128881/v1>
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(35), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Hancock, B., & Schaninger, B. (2022, Ekim 26). *Quiet quitting and performance management*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/quiet-quitting-and-performance-management> adresinden 17 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Herron, R., Ahmadu, M., Allan, J., Waddell, C., & Roger, K. (2020). "Talk about it:" Changing masculinities and mental health in rural places? *Soc Sci Med*, (258), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113099>
- Hirschman, A. (1970). Exit, voice, and loyalty responses to decline in firms, organizations, and states. *Harvard University Press*.
- Idowu, O. (2019). Employees' expectation and organizational silence. *Annals of "Dunarea de Jos" University of Galati Fascicle I. Economics and Applied Informatics*, 25(1), 93-102. <https://doi.org/10.35219/eah1584040911>
- Ivlev, L., Irime, S., & Mirce, M. (2022). Impact of e-HRM usage on employee motivation - A literature review. proceedings of the 16th international management conference (pp. 659-666). Bucharest University of Economic Studies, University of Petrosani, Romania. <https://doi.org/10.24818/IMC/2022/04.08>
- Jacobsen, D. (2014, 6 Ekim). *The Dangers of Employee Silence*. <https://www.workhuman.com/blog/the-dangers-of-employee-silence> adresinden 4 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Jacobson, E. (1993). Silent observer or silent partner: Methodism and the Texas Ku Klux Klan, 1921-1925. *Methodist History*, 2(31), 104-112.
- Jafary, H., Yazdanpanah, A., & Masoomi, R. (2019). Identification of factors affecting organizational silence from the viewpoint of middle managers of shiraz university of medical sciences: a qualitative study. *Shiraz E-Medical Journal*, 4(20), 1-7. <https://doi.org/10.5812/semj.80110>
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4(33), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Karayaman, S. (2023). Kuşak teorisi bağlamında sessiz istifa. C. Duran (Ed.) *Sessiz istifa* içinde (ss. 62-85). Eğitim Yayınevi.
- Klotz, A. C., & Bolino, C. (2022, September 15). *When quiet quitting is worse than the real thing*. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> adresinden 9 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Kurtz, G. (2014, 11 20). *The prevention continuum: Preventing silent failure*. <https://www.crowdstrike.com/blog/prevention-continuum-preventing-silent-failure> adresinden 6 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Kussin, L., & Bundtzen, H. (2021). How error prevention and organizational silence influences managers' self-perception—a repertory grid study. *Business Ethics and Leadership*, 1(5), 31-44. [https://doi.org/10.21272/bel.5\(1\).31-44.2021](https://doi.org/10.21272/bel.5(1).31-44.2021)
- Lawless, B. (2023). Performative enactments of resistance to academic neoliberalization: Quiet quitting as educational transgression and sustainability. *Communication Education*, 3(72), 316-319. <https://doi.org/10.1080/03634523.2023.2207144>
- Le, P., Teo, H., Pang, A., Li, Y., & Goh, C. (2019). When silence is golden: The use of strategic silence in crisis management. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(1), 162-178. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2018-0108>
- Lindo, F. (2000). The silent success: The social advancement of southern European labour migrants in the Netherlands. In H. V. Penninx (Eds.) *Immigrant Integration The Dutch Case* (ss. 123-152). Amsterdam: mmigrant integration. The Dutch Case.

- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masuku. (2023). Quiet quitting during COVID-19: the role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 1(10), 1-16. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Lv, W., Wei, Y., Li, X., & Lin, L. (2019). What dimension of CSR matters to organizational resilience? *Evidence from China. Sustainability*, 6(11), 1561. <https://doi.org/10.3390/su11061561>
- Mahand, T., & Cam, C. (2023). Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Researches*, 1(12), 8-18. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mamona, S. (2022, September 4). 'Quiet quitting' is TikTok's antidote to generation burnout – but it only works for the privileged. <https://www.glamourmagazine.co.uk/article/quiet-quitting-is-a-privilege> adresinden 4 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Management Journal, 3. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4(33), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Mannan, A., & Kashif, M. (2020). Being abused, dealt unfairly, and ethically conflicting? Quitting occupation in the lap of silence. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 12(1), 22-39.
- Matthes, J. (2015). Observing the “spiral” in the spiral of silence. *International Journal of Public Opinion Research*, 27(2), 155-176. <https://doi.org/10.1093/ijpor/edu032>
- Mitchell, M. (1999). Silences broken, silences kept: gender and sexuality in african-american history. *Gender ve History*, 11(3), 433-444. <https://doi.org/10.1111/1468-0424.00154>
- Moghaddampour, J., Nazemipour, B., Aghaziarati, M., & Bordbar, H. (2013). Illuminating employees' organizational silence. *Management Science Letters*, 3(8), 2213-2222. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2013.08.007>
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing “quiet quitting” in faculty, staff, and students in academic settings. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.
- Motsomotso, L. (2019). The power dynamics and'silent'narratives of madikizela-mandela's testimony in prison. *Alternation*, 26, 43-70.
- Nechanska, E., Hughes, E., & Dundon, T. (2020). Towards an integration of employee voice and silence. *Human Resource Management Review*, 1(30), 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.11.002>
- Noronha, S., & Aithal, P. (2016). Glass ceiling-a silent barrier for women in highly advanced and humanistic society. *International Journal of Management ve Social Sciences*, 5(3), 455-466. <http://doi.org/10.21013/jmss.v5.n3.p9>
- Özalçın, S. E. (2022). *Covid 19 pandemi sürecinde hava yolu ve kara yolu entegrasyonunda karşılaşılan sorunlar ve çözümüne ilişkin kalitatif bir çalışma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Arel Üniversitesi.
- Öztürk, E., Arıkan, Ö., & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79. <https://doi.org/10.54709/jobesam.1299018>
- Perrin, C. (1998). The silent responsibility of law. *International Journal for the Semiotics of Law*, 39(11), 39-47.
- Pinder, C., & Harlos, K. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 20(1), 331-369. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20007-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20007-3)
- Reinert, J. (2016). *Silent strategy: Women faculty and the academic profession* [Doctoral dissertation]. University of Minnesota.
- Rosse, J., & Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 3(36), 324-347. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(85\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0749-5978(85)90003-2)
- Roth, P. (2013). The silence of the norms: The missing historiography of the structure of scientific revolutions. *Studies in History and Philosophy of Science Part A*, 4(44), 545-552. <https://doi.org/10.1016/j.shpsa.2013.08.001>

- Rytter, M., & Sparre, S. L. (2022). Silence agreements in danish elderly care: phantasmatic asymmetry between care managers and self-appointed helpers with a muslim immigrant background. *Genaology*, 6(2), 46.
- Sapsağlam, Ö. (2023). *Sessiz istifa*. <https://qoshe.com/yeni-soz/ozkan-sapsaglam/sessiz-istifa/161398861> adresinden 17 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.
- Savaş, B., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453. <https://doi.org/10.22282/tojras.1291075>
- Saygılı, Z., & Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(3), 212-227.
- Schied, F., Carter, V., & Howell, S. (2001). Silent power. *Power in Practice*, 42-59.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182. <https://doi.org/10.1163/156913306778667357>
- Shojaie, S., Zaree, H., & Barani, G. (2011). Analyzing the infrastructures of organizational silence and ways to. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30(1), 1731-1735. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.334>
- Smith, P. B., Mark, F. P., & Shalom, H. S. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior: A 47-nation study. *Journal of cross-cultural Psychology* 33, 2(33), 188-208. <https://doi.org/10.1177/002202210203300200>
- Soren, A., & Ryff, C. (2023). Meaningful work, well-being, and health: enacting a eudaimonic vision. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(20), 65-70. <https://doi.org/10.3390/ijerph20166570>
- Şahin, H., & Yalçın, B. (2017). Örgütsel sessizlik ve çalışanların performansları arasındaki ilişki: İzmir ili çığlı ilçesi devlet ilkokullarına ilişkin bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 60-90. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.295336>
- Taras, V., Kirkman, B., & Steel, P. (2010). Examining the impact of Culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Tariq, F., Amad, M., & Inayat, M. (2021). Employee behavioural silence and organization based self-esteem: A study of psychopathic leadership in government departments in Pakistan. *Liberal Arts ve Social Sciences International Journal*, 1(5), 458-480. <https://doi.org/10.47264/idea.lassij/5.1.30>
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Ferreira, J. (2022). He effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Tutar, H., Tuzcuoğlu, F., & Sarkhanov, T. (2021). The mediating role of organizational cynicism in the relationship between workplace incivility and organizational silence. *TEM Journal*, 10(2), 563-572. <https://doi.org/10.18421/TEM102-11>
- Wigert, B. (2022). *Quiet firing: What it is and how to stop doing it*. <https://www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx> adresinden 18 Eylül 2023 tarihinde alınmıştır.
- Yang, J., Yang, H., & Wang, B. (2022). Organizational silence among hospital nurses in China: A cross-sectional study. *BioMed Research International*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.1155/2022/9138644>
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conferance on Social Science*, 581-591.
- Yıldız, E. (2013). Enigma of silence in organizations: What happens to whom and why?, *Sakarya University, Institute of Social Sciences*, 6(2), 30-44. <https://doi.org/10.18221/BUJSS.20333>
- Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24. <https://doi.org/10.46291/Al-Farabi.070402>
- Youthall (2022). *Sessiz istifa*. <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/calisma-sureleri-ve-modelleri-arastirmasi> adresinden 17 Ağustos 2023 tarihinde alınmıştır.