

## ÇALIŞMA KÜLTÜRÜNDE YENİ BİR KAVRAM: SESSİZ İSTİFA

Mukaddes GÜLER<sup>1</sup>

### Makale Bilgisi

DOI: 10.35379/cusosbil.1200345

Makale Geçmişi:  
Geliş 07.11.2022  
Kabul 24.01.2023

#### Anahtar Kelimeler:

Sessiz İstifa,  
Çalışanlar,  
Yönetim.

### ÖZ

COVID-19 pandemisi sosyal, kültürel ve ekonomik olarak köklü değişikliklerin ortaya çıktığı bir dönemi temsil etmektedir. Özellikle ekonomik kalkınmanın temelini oluşturan işletmeler salgının hızını azaltmak için birtakım kararlar almak zorunda kalmış ve onlar açısından bu dönem çalışma kültüründeki değişimlerin dönüm noktası olmuştur. Bu değişimler, işveren ile çalışanlar arasındaki bağın kopmasına ve çalışanların tükenmişlik hissini daha çok hissetmesine yol açmıştır. Ayrıca literatürde popüler hâle gelen kavramlardan biri olan “sessiz istifa”nın gün yüzüne çıkmasına sebep olmuştur. Çalışanın sadece işin tanımında yer alan görevleri yapması ve onun ötesine geçmemesi anlamına gelen sessiz istifa kavramı, çalışanın taleplerine cevap alamaması sonucu sessiz bir isyanı temsil etmektedir. Bilgi toplumuna geçişle birlikte işletmeler için rekabet avantajı olarak görülen çalışanların sessiz istifaya yönelmesinin olumsuzluklar ortaya çıkaracağı yönünde görüşler mevcuttur. Bu yüzden hem işletmelerin hem de yöneticilerin dikkate alması gereken kritik bir kavramdır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, doküman analizi yöntemine dayalı olarak çalışma kültürüne yeni girmiş olan sessiz istifa kavramının teorik olarak analiz edilmesidir. Ayrıca uluslararası literatürde yer alan kaynaklar doğrultusunda bu kavramın sınırlarını çizerek daha iyi anlaşılmasını sağlamak da çalışmanın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Ulusal literatürde bu kavrama yönelik çalışma yapılmaması, bu çalışmanın özgün değerini ortaya koymaktadır.

## A NEW CONCEPT IN WORK CULTURE: QUIET QUITTING

### Article Info

DOI: 10.35379/cusosbil.1200345

Article History:  
Received 07.11.2022  
Accepted 24.01.2023

#### Keywords:

Quiet Quitting,  
Employees,  
Management.

### ABSTRACT

The COVID-19 pandemic represents a period in which radical changes occur socially, culturally and economically. In particular, businesses that form the basis of economic development had to take some decisions to reduce the speed of the epidemic, and for them, this period was the turning point of the changes in the working culture. These changes have caused the connection between employers and employees to be broken and employees to feel the burnout syndrome more. They also led to the emergence of “quiet quitting”, one of the popular concepts in the literature. The concept of quiet quitting, which means that the employee only performs the duties included in the job description and does not go beyond it, represents a quiet rebellion as a result of the employee's inability to receive an answer to their demands. With the transition to the information society, there are opinions that the quiet quitting of the employees, who are seen as a competitive advantage for the enterprises, will cause negative effects. Therefore, it is a critical concept that both businesses and managers should consider. In this direction, the aim of the research is to theoretically analyze the concept of quiet quitting, which has recently entered the working culture, based on the document analysis method. Another aim is to provide a better understanding by drawing the boundaries of this concept in line with the sources in the international literature. The fact that there has been no study on this concept in the national literature reveals the original value of this study.

<sup>1</sup> Öğr.Gör., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Gürün Meslek Yüksekokulu, muguler@cumhuriyet.edu.tr, ORCID:0000-0001-7159-1547  
Alıntılanmak için/Cite as: Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (1), 247-261.

## GİRİŞ

Aralık 2019’da ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen COVID-19, sadece sağlık üzerindeki etkileri açısından değil, aynı zamanda ekonomik, sosyal, kültürel, politik ve güvenlik üzerindeki etkileri açısından da geniş çaplı bir salgındır (Mustajab vd., 2020, s. 18). Özellikle bu salgın, birçok kuruluşu önemli bir dönüşüm geçirmeye, iş süreçlerinin temel unsurlarını yeniden düşünmeye ve operasyonları sürdürmek için teknolojiyi kullanmaya ve aynı zamanda değişen yönergelere ve yeni prosedürlere bağlı kalmaya zorlamıştır (Dwivedi vd., 2020, s. 1). Ayrıca çalışma hayatında büyük değişiklikler yaratarak (Athanasiadou ve Theriou, 2021, s. 1) organizasyon kültürünü ve insan kaynaklarının üretkenliğini değiştirmiştir (Mustajab vd., 2020, s. 18).

Çalışma hayatında bir dönüm noktası niteliğinde olan COVID-19 döneminde, işletmeler salgının hızını azaltmak için esnek çalışma yöntemlerine geçerek, çalışanların ofis dışında uzaktan çalışmasına olanak tanımıştır. Ancak salgının kontrol altına alınmasından sonraki süreçte çalışma hayatını eski düzende devam ettirmek isteyen işletmeler birçok sorunla karşılaşmak zorunda kalmıştır. Çalışanlar bu dönemde işin onlar için her şey demek olmadığı düşüncesini benimsemiş ve onlar için haftada beş gün işe gidip gelmek aniden pahalı ve gereksiz görünmüştür. Onlar için pandeminin travması ışığında çalışmanın kendisi daha az anlamlı hale gelmiştir (Hitchins, 2022). Özellikle ABD’de COVID-19 döneminden sonra birçok çalışanın işinden istifa etmesi anlamına gelen “büyük istifa” ile başlayan eylemler ve bir medya kullanıcısının “iş senin hayatın değil” diyerek başlattığı bir eylem birçok insan tarafından benimsenerek yankı uyandırmış ve koşuşturma kültürüne karşı “sessiz istifa” kavramını ortaya çıkarmıştır.

İşin, çalışanların hayatını kaplamasına izin vermeyen bir düşünce yapısı olarak sessiz istifa, çalışanın işinde yapması gereken için ödenenin ötesine geçmeyi reddetme konusunda büyük bir renk ve çığılığı sembolize etmektedir (Miller, 2022a). Bir anlamda sessiz istifa, çalışanların işinde bir üst mevkiye ya da en tepedeki konuma gelmesi durumundan (yukarıya ve öteye), koşuşturma kültürü zihniyetinden veya psikologların “mesleki vatandaşlık davranışları” dediği şeyden kaçınmanın bir yoludur (Tapper, 2022). Çalışanlar, artan bir şekilde çok az bir ücret karşılığında yetersiz personel, düşük ücret, makul olmayan zaman talepleri ve utanç verici derecede yetersiz işyeri güvenlikleri ile uzun bir süre boyunca uğraşmak zorunda kalarak işlerinde ve kariyerlerinde ilerleme kaydetmişlerdir. Bunun farkında olunmasıyla birlikte, çalışanların işlerine duygusal olarak daha az yatırım yapmasına yol açan sonuçlarla karşılaşmıştır (Green, 2022).

Sessiz istifa, değişen zamanların popüler hale getirdiği en son kültürel yeniliktir (Cohen, 2022). Bu kavram “çalışmak için yaşamak” kavramının aksine “yaşamak için çalışmak” kavramının daha yaygın bir şekilde ortaya çıkmasını sağlamıştır (Jamieson, 2022). Bu çalışmada, günümüzde popüler hale gelen ve araştırmalar sonucu arttığı söylenen sessiz istifa kavramının teorik olarak analizi yapılmıştır. Ulusal literatürde bu kavrama yönelik daha önce bir çalışma olmaması doğrultusunda, bu kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlamak için ortaya çıkış süreci ve tanımı verilerek sessiz istifa kavramı incelenmiştir. Aynı zamanda sessiz istifanın nedenleri ile işverenler, çalışanlar ve toplumsal açıdan sonuçları incelenmiş; işletmelere ve yöneticilere öneriler niteliğinde sessiz istifayla mücadele yöntemlerine değinilmiştir.

### 1. Sessiz İstifa Kavramı

COVID-19 pandemisi sonrasında rekor sayıda işçinin işini bıraktığı “büyük istifa” (Detert, 2022), güçlü işgücü talebi ve düşük işsizliğin ortasındaki 2021 baharından başlayarak ABD’li işçilerin işlerinden istifa etme oranlarındaki artışı anlatmaktadır (Fontinelle, 2022). Texas A&M Üniversitesi’nde işletme profesörü olan Anthony Klotz, Mayıs 2021’de bu kavramı, acımasız rekabet ortamından bıkan, zayıf zihinsel sağlığa sahip ve tükenmiş olan, pandemide erken ayrılma kararlarını erteleyen çalışanlardan gelen bastırılmış talebe bağlayarak icat etmiştir. Bu olayların ilk kırılma noktası olarak büyük istifa ortaya çıkmış (Fontinelle, 2022; Hitchins, 2022) ve bu süreç, birçok Amerikalı’nın kariyer değiştirmesi, kötü işlerini bırakması ya da işten uzaktaki hayatına yeniden odaklanması şeklinde sonuçlanmıştır (Dochterman, 2022).

2022 yılının ortalarında, büyük istifanın daha akıllı ve yükseltilmiş bir versiyonu olarak “sessiz istifa” kavramı popüler hale gelmiştir. Bu kavram çalışanın işten ayrılması durumunu değil, sadece çalışana ödenen ücret karşılığında işinin “ne fazlası ne de daha azını” yapmasını ifade etmektedir (Kolev, 2022). Randstad’ın Singapur ve Malezya’dan sorumlu genel müdürü Jaya Dass’a göre, büyük istifa ile ilgili sorunun, herkesin gidecek başka bir yeri olduğunu varsayması olarak belirtmiştir. Ancak gidecek alternatif işleri olmadığını ve istihdamda kalması gerektiğini düşünen çalışanlar için, sessiz istifa bir sonraki uygun seçenek haline dönüşmüştür (Tong, 2022). Aslında çalışanın kovulmamak için yeterli çabayı göstermesi, ancak daha fazlasını yapmama fikri, işçi hareketinde uzun bir geçmişe sahiptir (Lord, 2022). Ancak sıradan performansla gelen özgürlüğü kucaklama (Bakshi, 2022) düşüncesi pandemi dönemi ve sonraki süreçte gün yüzüne çıkarak daha fazla dikkat çekmiştir.

Los Angeles Times'a göre, sessiz istifa bilinen ilk kullanımı, Nashville merkezli bir kurumsal işe alım uzmanı ve kariyer koçu olan Bryan Creely tarafından yapılmıştır (Daugherty, 2022). Ancak araştırmalar, konuyla ilgili çevrimiçi tartışmaların, 2022 yılında Amerikan TikTok kullanıcısı Zaid Khan adlı 20'li yaşlardaki bir mühendis tarafından "iş senin hayatın değil" diyerek viral hale gelen bir video yayınlamasıyla başladığı yönündedir. Koşuşturma kültürünü kınayan bu video, insanların iş-yaşam ihtiyaçlarını yeniden gözden geçirmeye başlamasını sağlayarak (Altopartners, 2022; Rosalsky ve Selyukh, 2022; Teitell, 2022; Hetler, 2022) sessiz istifa fikrinin TikTok'ta yayılmasına yardımcı olmuş ve Ağustos ayında çok sayıda TikTok kullanıcısı sessiz istifayı tartışan videolar yüklemiştir (Hamilton, 2022).

Sessiz istifa, çalışanların işyerinde minimum düzeyde yaptıkları yükselen bir trendi, "işte ilerleme fikrinden" ve koşuşturma kültüründen vazgeçme eğilimini ifade eden pasif bir direniş biçimidir. Sessiz istifa eğiliminin ardındaki ortak düşünce, iş-yaşam dengesinin önemli olduğu, fazla çalışmanın abartıldığı, sağlıksız olduğu ve çalışmanın bir kişinin hayatındaki "her şey demek" olmadığıdır (Madell ve Ortiz, 2022; Telford, 2022; Cohen, 2022). Yani bir bakıma, insanların fazla çalışmayı ve tükenmişliği reddetmesine karşılık, denge ve neşeyi seçmesi durumu olarak algılanmaktadır. Ayrıca kimliklerinin ve öz değerlerinin iş üretkenliğine bağlı olmaması için sınırlar koyması gerektiğini kapsamaktadır (Ahmed, 2022). Bu kavram, çalışanların sürekli olarak kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmak için çaba göstermeleri gerektiği şeklindeki eskiden yaygın olan düşünceyle taban tabana zıttır (Cohen, 2022).

Sessiz istifa kavramı, Japonya'da zanaatına derinden bağlı olan ve yaptıkları işte her zaman mükemmellik için çabalayan bir zanaatkârı ifade eden "shokunun" kavramının tam tersini ifade etmektedir. Sessiz istifa, mükemmellik için çabalamamak ve yaşamak için yaptıklarınızdan egonuzu ayırmakla ilgilidir. Aynı zamanda sınırları belirlemek ve tamamlanması gereken görevleri yapmak için size ödeme yapılan süre içinde (Rosalsky ve Selyukh, 2022), bir bakıma yalnızca işinizin gerektirdiğini yapmak ve daha fazlasını yapmamak anlamına gelmektedir. Ekstra bir şey yapmaktan vazgeçmektir. Çalışanlar hala işe gitmektedir, ancak kesinlikle iş gereksinimlerinin sınırları içinde kalmayı seçmektedir. Bu nedenle, mesai saatleri dışında ek görevlere yardımcı olmayı veya e-postaları kontrol etmeyi reddetmektedir (Kudhail, 2022; Altopartners, 2022).

Bazı yazarlar, terim olmasa da kavramın izini, "düz yatma" (tang ping) olarak adlandırılan benzer bir işyeri olgusunun yaklaşık bir yıl önce ortaya çıktığı Çin'e kadar takip etmiştir (Daugherty, 2022). Düz yatmak, esasen geçinmek için asgari düzeyde çaba sarf etmek ve kişinin hayatta kalması için kesinlikle gerekli olandan başka bir şey için çabalamamak anlamına gelmektedir (Siqu vd., 2021). Bu eylem, 2021'de genç iş gücünün mevcut uzun çalışma saatleri kavramına karşı savaşılmaya karar vermesiyle başlamıştır (Kolev, 2022). Ancak düz yatmak kavramının sessiz istifa kavramından çok farklı bir kavram olduğu görülmektedir. Çünkü düz yatmak, geçinmek için daha az iş yapmak anlamına gelirken, sessiz istifa bir örgütte çalışan bireyin iş tanımında yer alan görevleri yapıp bunun ötesine geçmemesi anlamına gelmektedir.

Sessiz istifa edenler, birincil sorumluluklarını yerine getirmeye devam etmektedir. Ancak artık geç kalma, erken gelme, zorunlu olmayan toplantılara katılma, belirlenmiş iş yükümlülüklerinin dışına çıkma veya fazla mesai gibi vatandaşlık davranışları olarak bilinen etkinliklere katılma konusunda daha az isteklidirler (Klotz ve Bolino, 2022; Hitchins, 2022). Bu kavram bir çalışanın işinden istifa ettiği anlamına gelmez (Hetler, 2022). Bunun yerine, çalışanların işyerinde acele etmeyi reddetmesi ve daha çok, işini minimum düzeyde yapması, özellikle de işyerinde daha üst bir mevkiye geçmek gibi çoğu zaman ücretsiz çalışmak anlamına da gelen bu duruma karşı çıkmak anlamına gelmektedir (Dochterman, 2022; Rosalsky ve Selyukh, 2022).

Sessiz istifa eden çalışanlar hala görevlerini yerine getirmektedirler, ancak kariyerlerine rehberlik etmek ve üstlerine karşı öne çıkmak için "iş hayattır" kültürünü benimsememektedirler. Aşırıya kaçmaya çalışmak yerine, iş tanımlarında yazanlara sadık kalırlar ve eve gittiklerinde işi arkalarında bırakırlar ve iş dışı görev ve faaliyetlere odaklanırlar (Hetler, 2022; Madell ve Ortiz, 2022; Scott, 2022). Çalışanların işlerinden kopmaları, işlerine verdikleri katkıyı heyecan ve enerji açısından kısımları için kapı açmalarına ve sessiz istifa edenler arasına katılmalarına neden olabilir (Madell ve Ortiz, 2022). Genellikle sessiz istifa eden bir çalışanda görülebilecek belirtiler şunlardır (Hetler, 2022; Kolev, 2022):

- Hastayken çalışmamak, işe geç gelmek veya erken ayrılmak,
- Çalışma saatlerinin dışında iş yapmamak, özellikle hafta sonları ve tatil günlerinde çalışmamak,
- Boş zamanlarında iş aramalarını/e-postalarını görmezden gelmek,
- Planlama veya toplantılara katılmamak, ekip projelerine daha az katkı sağlamak,
- Ödeme yapılmayan görevleri/sorumlulukları reddetmek,
- İşine fazla duygusal yatırım yapmamak,
- İş nedeniyle aile ve özel hayatı göz ardı etmemek,

- İşini yaparken tutku veya coşkuda eksik ve verimlilikte azalmadır.

2000 yılından beri çalışanların işlerine yatırımlarını takip eden Gallup'un, 2022 yılında yayınladığı Küresel İşyerinin Durumu Raporu'na göre, işlerinden memnun olmayan, ihtiyaçlarının karşılanmamasına kırgın olan ve aktif olarak işlerinden koptuklarını söyleyen çalışanların sayısı artmaktadır. Bu rapor çalışan bağlılığının azaldığının en önemli kanıtını sunmuştur. Gallup'un ortaya koyduğu raporda, ankete katılanların yalnızca %22'si işine bağlı hissettiğini bildirirken, %60'ı duygusal olarak iş yerlerinden kopmuş hissettiklerini bildirmiştir (Smith, 2022; Bakshi, 2022; Madell ve Ortiz, 2022; Ellis ve Yang, 2022). Ayrıca 2022 yılının Ağustos ayında ResumeBuilder.com'un 1.000 işçiyle yaptığı ankete göre, çalışan Amerikalıların yaklaşık dörtte biri, kendilerinin sessiz istifa edenler olduğunu söylemiştir (Malinsky, 2022). Bu sonuçlar bize bu kavramın dikkate alınması gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

## 2. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifa popüler bir terim olabilir, ancak bu uygulama yeni değildir. Çalışanlar, düşük ücret, yönetilemeyen iş yükü, tükenmişlik veya büyüme fırsatlarının eksikliği nedeniyle yeni bir şeyler aramak için yıllarca sessizce işlerini bırakmıştır (Hetler, 2022). Ancak COVID-19 döneminde, birçok insan ölümcül bir salgın, kötü bir ekonomi, sivil özgürlüklerin yok edilmesi ve demokrasinin yavaş yavaş çöküşü ile uğraşmak zorunda kalmıştır. Olan şu ki, COVID-19'a rutin olarak maruz kalma, yetersiz personel, yetersiz izin ve duygusal istismarı içeren kötü çalışma koşulları tükenmişliğe katkıda bulunarak yorgun, çok çalışan, tükenmiş işçi sınıfının daha fazla bu durumlara katlanamayacakları son nokta olmuştur. Bu yüzden sessiz istifa, bu direniş eylemlerinin en sonuncusu olarak ifade edilmektedir (Bero, 2022; Fontinelle, 2022).

Pandemi dönemi sırasındaki önemli kargaşa ve işyeri değişikliklerinden sonra, bazı çalışanların ne olursa olsun özerkliklerini geri talep etmesi kaçınılmaz görünmüştür (Hitchins, 2022). Ayrıca bu dönem, çalışanların modern çalışmanın anlamsızlığını ve birçok kişinin işlerine yaklaşımlarını sorgulamasına neden olmuştur (Tapper, 2022). Bazı çalışanların da yaşam önceliklerini yeniden değerlendirmesine, çalışma saatlerini düşürmesine ve en kötüsü olarak işgücünü tamamen terk etmesine yol açmıştır (Fontinelle, 2022).

Sağlıklı bir organizasyonda, daha üst bir mevkiye geçerek kariyerinde ilerlemek isteyen çalışanlar için bu durum bir maliyet getirebilirken, bu maliyetler tipik olarak artan sosyal sermaye, refah ve kariyer başarısı gibi faydalarla dengelenmektedir. Sessiz istifa, çalışanların bu alışverişin dengesiz hale geldiğini giderek daha fazla hissettiklerini gösteren bir eğilimdir. İşverenler, karşılığında yeterince yatırım yapmadan çalışanlardan ek çaba talep etmektedir. Ve kritik olarak, ekonomik görünüm kötüleştiğe ve pek çok insan için tamamen bırakmak daha az uygulanabilir hale geldikçe, bu sessiz alternatifin giderek daha yaygın hale gelmesi muhtemeldir (Klotz ve Bolino, 2022).

Çalışanların sessiz istifaya başvurmalarının en önemli nedeni, ruh sağlıklarını iyileştirmek veya korumak istemeleridir. Ayrıca tükenmişliği önleme ve stresi hafifletme veya bunlarla mücadele etme ve daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlama veya elde etme arzusu da vardır. Ek olarak, birçoğu daha çok çalışmasının karşılığını alacağını düşünmediği (Resume Builder, 2022; Hetler, 2022) için işyerinden gelen taleplere karşı olumsuz bakmaktadır. Özellikle işletmelerin kendileriyle şeffaf bir şekilde iletişimi kurduğunu hissetmeyen çalışanlar için işine duygusal yatırım yapmayı ortadan kaldırmak ve sessiz istifaya başvurmak makul bir yanıtıdır (Hitchins, 2022; Tong, 2022). Sessizce istifa eden çalışanlar, kendilerini değersiz, fazla çalışmış, sömürülmüş hissettikleri için yaşamlarında daha iyi bir denge sağlamaya (Cooper, 2022) yönelik eylemlerde bulunmaktadır.

Araştırmalar bazı kuşakların sessiz istifaya daha yatkın özellikte olduğuna ilişkin bulgular elde etmiştir. Örneğin; Gallup, Z kuşağı ve 35 yaşın altındaki Y kuşağı arasında katılım ve işveren memnuniyetinde bir düşüş tespit etmiştir. Bu, pandemi öncesi yıllara göre önemli bir değişikliktir. Pandemi bu yana, genç çalışanların özellikle de yöneticileri tarafından önemsendiğini hissetme ve gelişme fırsatlarına sahip olma durumu önemli ölçüde azalmıştır (Harter, 2022). Z kuşağı, özellikle iş-yaşam dengesi kavramına odaklanmış olarak görülmekte ve sessiz istifa hareketi, kendini koruma ve "ücretini yerine getirme" etrafına odaklanmaktadır (Altpartners, 2022; Kudhail, 2022). Bundan dolayı zamanlarına her şeyin üzerinde değer veren bu genç kuşakların, sessiz istifa felsefesini benimsemesi şartıcı bir durum değildir (Kolev, 2022).

Sessiz istifa teoride ve pratikte her birey için farklı bir nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Motivasyon eksikliği, becerilerin az gelişmiş olması, esneklik olmaması, adil davranış sergilenmemesi, monotonluk, ücret farklılıkları, eşitsizlik ve ekip ortamında çalışamama gibi durumlar sessiz istifanın benimsenmesine sebep olabilir (Tong, 2022). Yüksek iş yükleri, düşük maaşlar, enflasyon, ilerleme için çok az veya hiç umut olmaması, yönetim tarafından saygısız ve değersiz hissetmek gibi olgular tükenmişliğe yol açabilecek zehirli bir kokteyl yaratabilir. Elde edilen veriler doğrultusunda Harvard Business Review, sessizce istifanın genellikle bir çalışanın daha çok ve

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 2023, Sayfa 247-261  
daha yaratıcı bir şekilde çalışmaya istekli olmasıyla ilgili olmadığını ve bir yöneticinin çalışanlarıyla ilişki kuramamasıyla ilgili olduğunu vurgulamıştır (Altopeners, 2022).

Sessiz istifanın, kötü yönetimin bir belirtisi olduğu açıktır (Harter, 2022). Danışmalık şirketi Gallup, bağlılığın azaldığını bildiren çalışanların, yöneticilerden beklentileri konusunda netlik eksikliğini, bir şirketin misyonuna veya amacına bağlı hissetmemelerini, sıkı çalışmanın çok az tanınmasını veya hiç tanınmamasını ve ayrılmalarının temel nedenleri olarak çok az kariyer gelişimi aldıklarını bildiren sonuçlara ulaşmıştır (Smith, 2022). Bunların hepsinin aynı soruna verilen tepkiler olduğuna inanılmaktadır. Çalışanlar mevcut işlerinden memnun değiller, ayrıca örgütsel sorunların, etik olmayan davranışların ve hatta sadece bilgi ve yaratıcı fikirlerine katkıda bulunmak için konuşamayacakları bir ortamın olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle, yanıt olarak, genellikle sessizce acı çekerken çabalarını ya bırakmaktadır ya da azaltmaktadır (Detert, 2022).

Kariyer stratejisti ve koç Stacie Haller, birçok çalışanın neden fazladan yol kat etmeye isteksiz olduğunu, “Salgın birçok insanın işe karşı tutumunu değiştirdi. Bazı çalışanlar artık işlerine veya işyerlerine bağlı hissetmiyorlar ve dikkatlerini ailelerine ve özel hayatlarına odaklamak için çok daha güçlü bir istek duyuyorlar. Önceliklerdeki bu değişiklikle, ‘koşuşturma kültürüne’ katılma konusunda daha az isteklilik görüyorsunuz.” sözleriyle açıklamıştır (Resume Builder, 2022). Bir başka kariyer koçu olan Kelsey Wat, sessiz istifanın nedenini çalışanların kendilerini “makinenin başka bir dişlisi” olarak gören işletmelere karşı “katlanmanın” bir yolu olarak belirtmiştir (Tong, 2022). Ayrıca Nottingham Üniversitesi’nde örgütsel davranış alanında doçent ve meslekler arası eğitim ve öğrenim merkezinin direktörü Maria Kordowicz, “Sessiz istifadaki artışın iş tatmininde gözle görülür bir düşüşle bağlantılı olduğu”nu söylemiştir (Tapper, 2022). Her ne sebeple olursa olsun çalışanların bazılarının mutsuz olduğu açıktır. Ancak mevcut şartlar göz önüne alındığında çalışanlar işyerinden ayrılmaktan korktukları için, maaş almaya devam etmenin, bekle ve gör yaklaşımı benimsemenin ve işler daha iyiye gidene kadar beklemenin daha güvenli olduğu düşüncesinden dolayı (Kelly, 2022) sessiz istifaya başvurma olasılıkları yüksektir.

### 3. Sessiz İstifanın Sonuçları

#### 3.1. İşverenler Açısından Sonuçlar

Thrive Global’ın CEO’su ünlü patron Arianna Huffington, LinkedIn’de paylaştığı makalesinde “sessiz bırakma açıkça iş konuşmamıza girdi, işte bu yüzden iş hayatımızdan uzak tutmamız gerekiyor. Sessiz bırakma sadece bir işi bırakmakla ilgili değildir, hayatı bırakmaya doğru bir adımdır” (Pearce, 2022; Dill ve Yang, 2022) diyerek sessiz istifanın tehlikeli olduğunu belirtmiştir. Sessiz istifa felsefesi, mevcut sisteme inanan ve “işinizle gurur duymaya ne dersiniz?”, “bir işe sahip olduğunuz için şükretmeye ne dersiniz?” deyimleriyle bundan yararlanan işverenler için çok endişe verici olan geleneksel çalışma etiğine aykırı bir durumdur. Buna ek olarak, genel çabada yaygın bir azalma ve bunun sonucunda üretkenlik, yenilikçilik ve kalitede azalma, azalan “vatandaşlık davranışları” ve genel moral için ortaya çıkan potansiyelde büyük bir azalma olursa ne olabileceği konusunda gerçek bir endişeye sebep olmuştur (Hart, 2022).

İlk bakışta, sessiz istifa bir sorun olarak görünmeyebilir. Ne de olsa, bu çalışanlar temel görevlerinden ayrılmıyorlar, sadece bunların ötesine geçmeyi reddetmektedir. Ancak birçok işletme için, görev çağrısının ötesine geçmeye istekli bir iş gücü, kritik bir rekabet avantajıdır. Gerçek şu ki, çoğu iş resmi bir iş tanımında veya sözleşmede tam olarak tanımlanmamakta, bu nedenle kuruluşlar gerektiğinde ekstra talepleri karşılamak için çalışanlarına güvenmektedir. Bu nedenle, pek çok liderin sessiz istifa eğilimine oldukça olumsuz tepki vermesi şaşırtıcı değildir. Aslında, birçok lider, ayrılmak isteyen çalışanları kaybetmenin zor olduğunu, ancak fazladan bir yol kat etme isteksizliklerinin iş arkadaşlarının fazladan iş alma yükünü artırdığından, onların istifa etmemesinin daha da kötü olduğunu savunmaktadır (Klotz ve Bolino, 2022).

İşverenler, sessiz istifanın tembellikten kaynaklandığı düşünmektedir (Cohen, 2022). Bu kavramın sıradan çalışanların ruhlarını geri kazanmalarına yardımcı olmaktan çok, çalışanların tembelliğini beslediğini ve performansı zedelediğini düşünen yöneticiler, çalışanların tembel olduğu konusunda sessiz istifanın kendilerini haklı çıkaran bir kavram olduğu konusunda hem fikirdir (Thompson, 2022; Dill ve Yang, 2022). Ayrıca işverenlerin, sessiz istifa kavramından dolayı çalışanlarının tam günlük ücret karşılığında dürüst bir günlük işten daha azını yapmak için uzaktan çalışma ve esnek zamanlamadan yararlandığından endişe duymalarına sebep olmaktadır (Miller, 2022b). Bunun sonucunda esnek çalışma uygulamalarından vazgeçip, çalışanlar üzerinde daha baskıcı bir yönetim tarzı benimseyebilirler.

Bazı eleştirmenler, sessiz istifanın işyeri kültürleri için aşındırıcı olacağından korktuklarını söylemiştir (Dill ve Yang, 2022). 10 yöneticiden 9’undan fazlası ResumeBuilder.com’a, bu durumu sonlandırmak için adımlar atmak ve terfileri/artışları reddetmek de dâhil olmak üzere sessiz istifalara karşı önlem aldıklarını ve 3 kişiden

İ'nin “sessiz işten çıkarma” raporlarını kabul ettiğini söylemiştir (Teitell, 2022). Ancak işletmeler sessiz istifanın çalışanlar arasında yayılıp daha fazla çalışanın işten çıkması konusunda dikkatli olmalıdır. Çünkü bu durum iş devir hızını artırabilir ve yeni eleman alma sürecini başlatarak işletmede verimlilik ve kaliteyi azaltabilir ve işletme genelinde huzursuz bir ortam doğurabilir.

### 3.2. Çalışanlar Açısından Sonuçlar

Sessiz istifa zihniyetinin temel amacı mesleki tükenmişliği önlemektir (Kolev, 2022). Bu yaklaşım, çalışanların iyi bir ruh sağlığı için bireysel arzusuna bağlı olarak çok daha kişisel ve psikolojik bir tutuma sahiptir. Psikologlar, bu çalışma yaklaşımının tükenmişliği iyileştirebileceğini, sağlıklı sınırlar belirleyebileceğini, bir kontrol duygusu oluşturabileceğini ve insanların gerçekten önemli olan şeylere öncelik vermelerine yardımcı olabileceğini savunmuştur (Lord, 2022). Ayrıca, işinizi önceliksizleştirme ve yaptığınızdan daha fazlası olduğunuzu kabul etme eylemi, bunalımı azaltmaya yardımcı olabilir. Ancak sessiz istifa, doğası gereği pasiftir ve trende dalarak kendinizi daha da güçsüz hissetmenizi sağlaması da mümkündür (Scott, 2022).

İşyeri dekorum uzmanı Pattie Ehsaei, sessiz istifa zihniyetiyle çalışanların, işte asla başarılı olamayacağını söylemiştir (Kudhail, 2022). Bu zihniyet işletmelerin, çalışanı yakın zamanda bir terfi veya maaş artışı için ilk sıraya koymasını engellemektedir. Sessiz istifa edenlerin kendilerini terfilere ve maaşlara karşı kapattığı düşünülmektedir. Bu yüzden bu çalışan ilk başta kendini iyi hissetse bile, içinde terfi için can atan bir parça var ise, sonrasında heyecan verici bir şey için unutulduğunu düşündüğünden kötü bir deneyim yaşamayı kaçınılmaz olabilmektedir. Ayrıca çalışanın minimum çabayı göstermesi, yeni beceriler öğrenmek veya deneyimini genişletmek için çok az fırsatı ortaya çıkarmaktadır. Meslektaşları ilerlemeye devam ederken sessiz istifa eden çalışanın deneyimi durgunlaşabilir ve başka bir iş bulmasını zorlaştırabilir. Geleceğin işe alım yöneticileri ayrıca kariyer ilerleme eksikliğine sahip olduğunu sorgulayabilir ve rolüne çok az katılımla, diğer iş görüşmelerinde başarı örnekleri vermekte zorlanabilirler (Scott, 2022).

Sessiz istifa ile ilgili yaygın bir inanış, şirketi olumsuz yönde etkileyeceğidir. Bazıları, bir iş arkadaşı olarak ekip üyelerinin tüm çabayı göstermediğini görmenin cesaret kırıcı ve saygısızca olabileceğini savunmakta ve sessiz istifayı, işte çaba göstermemekle karıştırmaktadır (Cohen, 2022). Bu çalışanlar sessiz istifanın çok pasif bir eylem olduğuna inandığından, çalışanların gerçekten istediklerini başaramayacağından ve iş arkadaşlarına fazladan bir yük getirdiğinden endişe etmektedir (Rosalsky ve Selyukh, 2022). LLC.org (2022) tarafından yapılan anket sonuçlarına göre, çalışanların %62'si iş arkadaşlarının sessiz istifasını can sıkıcı bulmuştur. Ayrıca çalışanların %57'si yakın zamanda bir meslektaşının sessiz istifa ettiği fark ettiklerini söylemiş ve bunların %57'si, meslektaşlarının sessiz istifaya karar vermesinden bu yana daha fazla iş üstlenmek zorunda kaldıklarını söylemiştir. Bu kavramdan en rahatsız olanlar ise Baby Boomers ve X kuşaklarıdır. Aynı zamanda bu kavramdan rahatsız olan çalışanlar diğerlerinin ağırlıklarını taşımadığını hissedeceğinden, sessiz istifa çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilir (Tong, 2022). İnsan kaynakları uzmanları sessiz istifanın çalışanlar arasında huzursuzluk yaratacağı konusunda endişelenmektedir.

### 3.3. Toplum Açısından Sonuçlar

Uzmanlar, sessiz istifanın endişe verici olduğunu, çünkü daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamanın ötesine geçebileceğini belirtmiştir (Tong, 2022). ABD’de, hükümet verileri son iki çeyrekte üretkenlikte tarihi bir düşüş olduğunu göstermiştir. Bunun pek çok nedeni olabilir: tedarik zinciri fiyaskosu, rekor düzeyde iş değiştirme, ekonomi için tuhaf bir zamanda işe alım kararları, pandemi yaraları, uzaktan çalışmanın kitlesel olarak benimsenmesinden kaynaklanan artan ağırlar gibi. Ancak bazıları sessiz istifa gibi bir şeyin bununla bir ilgisi olabileceğini iddia etmektedir. Ayrıca Amerika’nın en büyük şirketlerinden bazıları tarafından “çalışanlar yeterince üretken değil” tarzında ifade edilen bir duyguya kesinlikle yansıtacağı düşünülmektedir (Rosalsky ve Selyukh, 2022).

Son araştırmalar, bazı işletmelerin, sessiz istifa eden çalışanların yıllık maaşlarının %20’sine eşit bir mali kayba maruz kaldıklarını gösterirken, daha geniş olarak Birleşik Krallık ekonomisine yıllık maliyetinin 340 milyar sterlin olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar işverenlerin bu olgunun farkında olması ve sessiz istifa ile mücadele etmek için hangi olumlu adımları atabileceklerini düşünmeleri gerektiğini kanıtlamaktadır (Jamieson, 2022).

Danışmanlık firması Korn Ferry’nin kıdemli müşteri ortağı Elise Freedman, ekonomi kötüye giderse, daha az bağlı çalışanların işten çıkarılma riski altında olabileceğini söylemiştir. “Çalışanlarımızdan her şeylerini vermelerini beklememiz gayet yerinde” diye belirtmiştir. Bir yönetim danışmanlığı şirketinde 32 yaşındaki pazar araştırma direktörü Josh Bittinger, sessiz istifa kavramına tesadüfen rastlayan kişilerin, aslında onlara tükenmişlik noktasına kadar çalışmamalarını hatırlattığından bunun insanları tembel olmaya teşvik ettiğini düşünebileceğini

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 2023, Sayfa 247-261 ifade etmiştir (Ellis ve Yang, 2022). Bu kavramın insanlarda çalışmama eylemi doğurabileceği düşüncesi bağlamında, ekonomi açıdan olumsuzluklar doğurabileceği endişesi ortaya çıkmaktadır.

Sessiz istifa, çalışanların taleplerine karşı bir cevap almak üzere ortaya çıktığı için, sendikalara üye sayısını artırıcı nitelikte olduğu da iddia edilmiştir. Sendika kurma dilekçeleri geçen yıla göre ABD’de neredeyse %60 artmış ve sendika çıkarlarında uzun süredir devam eden düşüşü tersine çevirmeye başlamıştır. Bu çalışanların çoğu, gıda ve perakende, kahve dükkanları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar, medya ve teknoloji sektöründedir. 2022 yılının yaz döneminde, Amerikalıların %71’i Gallup’a, 1965’ten beri görülmeyen bir düzeyde sendikaları onayladıklarını söylemiştir. İşçi uzmanları, desteğin genç insanlarda daha da yüksek olduğunu ve potansiyel olarak yeni nesil örgütçüler yetiştirdiğini söylemiştir (Selyukh ve Hsu, 2022). Bu kavramın çalışma kültüründe her anlamda değişiklik yaratabileceği düşünüldüğünden iyi bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. Aynı zamanda suçlayıcı tavırlardan ziyade dinlemeye ve anlamaya yönelik bir diyalog benimsemek, sorunları çözmeye yardımcı olabilmektedir.

Çalışanları sessiz istifa için suçlayacaksa, işverenlerin, muhtemelen istenmeyen çalışanların işten ayrılmasını sağlamak amacıyla, yasal minimum dışında her şeyi sağlamaktan kaçındığı “sessiz işten çıkarma” olgusunu da kabul etmemiz gerekmektedir. Yıllarca zamları reddedilen, hayal kırıklığına uğratan, kafa karıştırmak için tasarlanmış geri bildirimler verebilen veya belirsiz, tutarsız performans standartlarına dayalı olarak ayrıcalıklar verebilen ve talepler üzerine yığılırken kaynak sağlamada başarısız olabilen işverenlerin de sessiz istifanın ortaya çıkmasında en büyük katkıyı sağladığını söylemek yanlış olmayacaktır (Miller, 2022a).

#### **4. Sessiz İstifa İle Mücadele Yöntemleri**

Hem kişisel refahları hem de mesleki gelişimleri açısından çalışanlar, vatandaşlık davranışlarında bulduklarında kendileri içinde fayda sağlamaktadır. Bu nedenle, sessiz istifa yalnızca işverenlere değil, çalışanlara da zarar verme potansiyeli vardır ve bunun temel nedenlerini anlamak ve ele almak liderlere kalmıştır (Klotz ve Bolino, 2022). Ayrıca tembel veya motivasyonsuz çalışanları sessiz istifaya başvurduğu için suç yüklemek kolaydır, ancak bunun yapmak yerine, çalışanların enerjilerini, yaratıcılıklarını, zamanlarını ve coşkularını hak eden kuruluşlara ve liderlere vermek istediklerini de anlamak ve ona göre hareket etmek önemlidir (Zenger ve Folkman, 2022).

İşletmelerdeki verimliliğin kısa veya uzun vadede etkilenmemesini sağlamak için işverenlerin sessiz istifayı ele alması gerekmektedir. Ancak bununla mücadele edilmesi zor gözükmektedir (Lord, 2022). Bununla birlikte, önleme genellikle tedaviden daha iyidir. Bu nedenle, yöneticiler açık, kapsayıcı ve güvenli bir ortamda işgücünü takdir ettiklerini seslendirerek, her bir çalışanın katkısına değer vererek ve endişelerini gerçekten dinleyerek çalışanlarıyla olumlu mesleki ilişkiler geliştirerek, sessiz istifa olasılığı daha düşük çalışanlara sahip olma olasılığı daha yüksek olabilmektedir (Jamieson, 2022). İşverenler, üretkenlik kaybı karşısında gergin olmak yerine, çalışanlarının refahını desteklemek için sessiz istifa hareketinden faydalanmalıdır. Daha iyi bir iş-yaşam dengesini teşvik etmek, çalışanlara değer verildiğini bildirerek daha fazla katılım, üretkenlik ve sadakate yol açarak, herkesin kazanmasını sağlayabilmek mümkün gözükmektedir (Ahmed, 2022).

ResumeBuilder.com, 2022 yılının Ağustos ayında, sessiz istifanın yaygınlığını anlamak için çalışan 1.000 Amerikalı ile anket yapmıştır. Çalışanların %21’nin sessiz bir şekilde istifa ettiğini, onların sadece asgari düzeyde çaba gösterdiğini ve sadece kendilerine ödenen şeyi yaptıklarını ortaya çıkarmıştır. Ayrıca bu sessiz istifa edenlerin %91’i daha çok çalışmak için motive olabileceklerini söylemiştir. Çalışanlar, daha fazla para (%75), daha fazla ücretli izin (%48), daha iyi sağlık hizmeti (%40) ve daha fazlasıyla teşvik edilebileceklerini söylemiştir (Resume Builder, 2022). Bu sonuçlar, sessiz istifanın altında yatan sebepler doğrultusunda çözüm imkânının olduğunu göstermektedir. İşletmeler zorda olsa daha fazla zarara uğramamak için sessiz istifayı ciddiye almalıdır. Bu kısımda sessiz istifa ile ilgili mücadele yöntemlerine yer verilmiştir.

##### **4.1. Çalışanlara Değer Vermek ve Onlara Yatırım Yapmak**

İşletmeler, çalışanlarının varlıklarının, becerilerinin ve çalışmalarının gerekli ve değerli olduğunu bilmelerini sağlamalıdır. Yakın tarihli bir Gallup-Workhuman anketine göre, çalışanların tanınmasını bir öncelik haline getiren işletmelerde, onların yeni bir iş arama olasılığının %56 daha az olduğunu bulmuştur. Çalışanları tanımak, iş yıldönümleri ve doğum günleri gibi yaşamlarındaki dönüm noktalarını kabul etmek ve elde edilen hedefleri veya tamamlanmış projeleri kutlamak kadar basit olabilmektedir. Belki de ekip üyeleri için ilerleme ve terfi fırsatlarına bakmak veya haftanın başarılarını ve bunu gerçekleştiren ekip üyelerini tanımak için bir hafta sonu toplantısı yapmak veya bütçe izin veriyorsa, herkesin birkaç saat erken işi bitirdiği ve birlikte öğle veya akşam yemeği yediği bir aylık personel toplantısı organize etmektir (Madhosingh, 2022).

Çalışanlarımızın girdilerini tanımak ve bunlara değer vermek, onların işlerini sahiplenmelerini artırmanın önemli ve güçlü bir yoludur. Çalışanların işlerinin ve projelerinin durumu hakkında fikirlerini paylaşabilecekleri, onları ileriye götürecek yenilikçi fikirleri tartışabilecekleri ve hatta belki de çalışmayan süreçler için yaratıcı çözümler bulabilecekleri açık bir forum oluşturulmalıdır. Çalışanların söylediklerine ve fikirleri değer vermek, işletme içerisinde katılımı teşvik etmek önemlidir. Bu çalışanların sadece kendilerini değerli hissettirmekle kalmayacak, aynı zamanda işlerine daha bağlı hissetmelerini de sağlayacaktır (Madhosingh, 2022).

Çalışan refahı ve bağlılığının birlikte iyi çalıştığı bir sır değildir. Gallup, bağlılık ve refahın karşılıklı olduğunu, “Her birinin diğerinin gelecekteki durumunu etkilediğini” bulmuştur. İşletmeler çalışanlarının refahına öncelik verdiğini ve bunu iyileştirmeye kararlı olduğunu göstermelidir (Madhosingh, 2022). İşverenlerin uygulayabileceği olumlu eylemlere aile izni haklarının artırılması, menopoza ve doğurganlık endişelerini ortadan kaldıracak politikalara yer verilmesi, esnek çalışma imkânına izin verilmesi ve genel olarak, çalışan sağlığına ve refahına daha fazla özen gösterilmesi gibi olgular örnek olarak verilmektedir. Ayrıca bunlar işverenlerin, çalışanların kişisel yaşamlarına değer verdiğinin göstergeleri sayılmaktadır (Jamieson, 2022).

İşletmeler, yöneticilerin çalışanlara yatırım yapmasını sağlayacak bir şekilde zaman ve kaynak verdiğinden emin olmalıdır. Liderler, ancak çalışanlara danıştıktan sonra, ister zorlu bir görevlendirme, ister çalışma saatlerinde bir değişiklik olsun, isterse daha şeffaf bir ikramiyeye sistemi olsun, çalışanların benzersiz ihtiyaçlarını karşılayacak hedefe yönelik yatırımlar yapmak için gerekli donanımına sahip olmalıdır (Klotz ve Bolino, 2022). Ayrıca, yöneticiler her bir çalışan için kariyer ilerleme yollarını açıkça belirlemelidir. Çünkü çalışanların belirli hedefleri olduğunda meşgul olma olasılıkları daha yüksek ve sessiz istifa kavramına daha az yatkın olacağı düşünülmektedir. Yakın tarihli bir rapor, ankete katılan çalışanların yarısından fazlasının “daha ilginç bir kariyer yolu veya yeni beceriler öğrenmek için daha fazla fırsat” karşılığında %10 daha az ödeme kabul edeceğini ortaya koymuştur. Bunu akılda tutarak, yöneticiler kariyer gelişimlerini ilerletmek için çalışanları eğitimlere katılmaya teşvik etmeli ve desteklemelidir. Araştırmalar, çalışanlara mesleki becerilerini eğitim yoluyla geliştirmeleri için bağımsızlık sağlamanın, işverenlerine karşı bir güven duygusu geliştirdiğini ortaya çıkarmıştır (Jamieson, 2022).

#### 4.2. Yönetim Becerilerini Geliştirmek

Gallup, “Sessiz istifa kötü yönetimin bir belirtisi olduğu açık” diye yazmıştır. Bu kurum, işletme yöneticilerinin astlarıyla iletişim kurma konusunda daha iyi bir iş çıkarmasını önermektedir. Ayrıca Gallup, başarılı yöneticiler için geliştirmesi gereken en iyi gereksinim ve alışkanlığın, her ekip üyesiyle haftada bir kez 15-30 dakika arasında anlamlı bir konuşma yapmak olduğunu bulmuştur (Rosalsky ve Selyukh, 2022; Harter, 2022). İşyerinde daha iyi katılım sağlayarak, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmeleri için yöneticilerin sosyal ve kişiler arası becerilerini geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu tür bir katılım, işyerinde daha yüksek verimlilik seviyelerine ve sessiz istifaya daha az eğilime yol açacaktır (Cooper, 2022).

“Etkili bir yönetici tam olarak neye benziyor ve işverenler sessiz istifayı azaltmak ve çalışan bağlılığını sürdürmek için hangi adımları atabilir?” sorusuna, Harvard Business Review, “yöneticinin çalışanlarıyla ilişki kurma becerisi” cevabını vererek bu konudaki en önemli özelliği bildirmiştir. Bu nedenle, yöneticilerin açık ve dürüst iletişim ve olumlu pekiştirme yoluyla çalışanlarıyla olumlu ilişkiler geliştirmeye çalışmalarını tavsiye edilmiştir. Bu, her bir ekip üyesiyle ortak bir zemin bulmayı, herkesi işin tüm yönleriyle (yaklaşan projeler gibi) güncel tutmayı ve işbirlikçi çalışma dinamiklerini teşvik etmeyi içermektedir (Jamieson, 2022). Ayrıca Harvard Business Review, eğer liderler personel ile olumlu ilişkiler geliştirirse, tutarlı bir şekilde liderlik eder ve uzmanlık gösterirse, bir güven atmosferi yaratacaklarını söylemiştir. Etkili liderlerin sonuçları, ekip üyelerine duydukları ilgiyle dengelemesine yardımcı olan en iyi davranışı bulmak için 113.000’den fazla liderin verilerini analiz ettiklerinde, yardımcı olan bir numaralı davranışın “güven” olduğu bulunmuştur (Alttopartners, 2022). Güven, yönetici ve çalışan arasında iletişim bağının oluşabilmesi için önemli bir faktördür.

Liderler, tamamen dürüst olmanın yanı sıra, çalışanlara vaat ettiklerini yerine getirmeleri gerekmektedir. İşini iyi bilen, kendini güncelleyen, fikirleri ve tavsiyeleri başkaları için değerli olan liderlerin uzmanlığı, güven oluşturmak için netlik, ileriye giden bir yol ve net bir içgörü sağlayabilmektedir. Böylece liderler, tüm astları ile güvene dayalı bir ilişki kurarak, sessiz istifa etme olasılığını önemli ölçüde ortadan kaldıracaktır. Daha güvenli, daha kapsayıcı ve olumlu işyerleri inşa edebilirler (Zenger ve Folkman, 2022). Ayrıca işverenlerin, personelinin teşvik etmeyen ve takdir etmeyen, yetersiz vasıflı veya destekleyici olmayan yöneticileri belirlemeleri ve bu alanlardaki etkinliklerini geliştirmek için eğitim vermeleri önemlidir (Jamieson, 2022).

Günümüz çağında özellikle işverenlerin, yeni hibrit ortamda kazanabilmesi için yöneticileri yeniden eğitime tabi tutması gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanların işten ayrılmasına ve tükenmişlik hissini azaltmasına yardımcı olmak için nasıl konuşulacağını öğrenmelidir. Sadece yöneticiler çalışanların yaşam durumlarını, güçlü yanlarını



Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 2023, Sayfa 247-261 ve hedeflerini tanıyacak konumdadır (Harter, 2022). Bu yüzden yöneticiler ve liderler, özellikle personel sıkıntısı yaşayanlar, sessiz istifayı bir tehdit olarak değil, çalışanların yeniden katılımını sağlamak için bir fırsat olarak görmelidir. Bunu yapmanın yolları ise şunları içermelidir (Altopeners, 2022):

- Çalışanlara işlerinde kendilerini ilgilendiren şeyleri sormak ve çabalarını buna göre önceliklendirmelerine izin vermek,
- Ekiplerin yapması gereken ve yapmaması gereken şeylere öncelik vermek,
- Taraflardan her birinin diğerinden beklentileri hakkında açık ve dürüst diyalog kurmasını amaçlamak,
- İnsanların ihtiyaç duyduklarında (hastalık günleri veya özel günler) izin alabilmelerini sağlamak,
- Yapılacak işler için gerçekçi son tarihler ve hedefler belirlemek,
- Esnek olmak, çalışanların evden uzaktan çalışmasına, esnek çalışma saatlerine sahip olmasına veya bazı sorumluluklarını başkalarıyla paylaşmasına izin vermek,
- Çalışanların işletme içinde gelişmesi ve ilerlemesi için fırsatlar yaratmaktır.

#### 4.3. Çalışanlarla Daha Fazla Diyalog Kurmak

Yönetim uzmanı Emma Soane tarafından yapılan araştırma, insanların işe bağlılıklarının üç faktörden kaynaklandığını ortaya koymaktadır: İşi ne kadar anlamlı buldukları, yöneticilerle ilgili algıları ve söz konusu yöneticilerle iki yönlü konuşma fırsatlarıdır (Cooper, 2022). Küresel bir iş arama motoru olan Adzuna'nın müşteri sorumlusu Lewis, "Kendinizi tükenmiş hissediyorsanız, yöneticinizle konuşun. Mevcut iş yükünüzün neden çok fazla olduğunu açıklayın ve bunun nasıl düzeltilebileceğine dair çözümler belirleyin" diyerek (Madell ve Ortiz, 2022) sessiz istifa iletişimin önemli olduğunu göstermektedir.

Yöneticiler, çalışanların sorularını, endişelerini dile getirmeye ve işleri, iş tatmini ve bir bütün olarak iş hakkında gerçek duygularını ifade etmeye davet edildiği düzenli aralıklarla toplantılar düzenleyerek açık diyalog ruhunu genişletmelidir. Bu, işletmedeki şikâyetlerin ve çalışanların işten ayrılmaya karar vermesinin aksine, herhangi bir sorunun o anda doğrudan ele alınmasını ve çözülmesini sağlayabilmektedir (Jamieson, 2022). Yöneticiler, verimliliğin artmasını ve ekip üyelerinin kendilerini değerli hissetmelerini sağlamak için her bir tarafın diğerinden beklentileri hakkında meslektaşlarla açık ve dürüst bir diyalog kurulmasını sağlamalıdır (Zenger ve Folkman, 2022). Özellikle çalışanların kariyer yolları hakkında konuşulmalı ve net, eyleme geçirilebilir görevlerle nihai hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmanın yollarını bulunmalıdır (Hetler, 2022).

Sessiz istifayı, etkili işyeri iletişimi ile çözülebilmek mümkündür (Hitchins, 2022). Yöneticiler sessiz istifa edenleri belirlediğinde, onların hayal kırıklıklarına veya düşük performanslarına katkıda bulunan tüm sorunları ve altında yatan faktörleri açıkça tartışmaya davet etmelidir (Jamieson, 2022). Ayrıca sessiz istifayı önlemenin en büyük yolu çalışan deneyimini iyileştirmektir. Yöneticiler çalışanlarla konuşmalı, geri bildirimler toplamalı ve çalışanların takdir edilmelerini sağlamak için neler yapılabileceğini tartışmalıdır. Bazen çalışanlara yönelik teşvik edici sözler kadar basit yöntemler bile onlar için değerlidir (Hetler, 2022).

Çalışanlar da yöneticilerin ya da diğer çalışanların onları fark etmesini beklememelidir. Akıl sağlığı bozulmuş ve kendini tükenmiş hissediyorsa, yöneticisiyle acilen konuşmalı ve nasıl hissettiğini bilmelerini sağlamalıdır. Sessiz istifa eden çalışan işine karşı neden ilgisiz ve yabancılaşmış hissettiği yöneticisiyle tartışarak, duygularını anlamaları yönünde kendini ifade edebilmelidir. Yönetici ise çalışanın bu durumuna anlayışlı bir şekilde yaklaşmalı ve birlikte çözümler üretmeye çalışmalıdır. Bu çözümlere örnek olarak; uzaktan çalışma seçeneğine geçiş, dört günlük çalışma haftası, ofise istediği zaman ve yerde gelme esnekliği, dijital bir göçebe olmak, aynı maaş için başka bir yere taşınmak ve daha fazla katılım elde etmek için pozisyonunu hazırlamak olabilir (Kelly, 2022).

#### 4.4. İyi Bir Çalışma Kültürü Oluşturmak

Örgütsel işleyişteki bozulma, büyük istifadakinin daha az görünür olsa da, sessiz istifa aslında daha da zarar verici olabilmektedir. Bu zorluğun üstesinden gelmek için liderler, çalışanları temel görevlerini yerine getirmeleri için motive etmeye odaklanmalı, çalışanları dinlemeli, benzersiz ihtiyaçlarını karşılamalı ve çalışanları kendi vatandaşlık yaklaşımlarını oluşturmaya davet eden kültürler yaratmalıdır (Klotz ve Bolino, 2022). Bu yüzden lider pozisyonundakiler, çalışanlarının işyerine ve işlerine bağlı hissetmeleri için çalışma kültürünü değiştirmelidir. Ekibinde bağlantısız veya tükenmiş çalışanların olması, ekip uyumunu bozacak ve herkesi olumsuz etkileyebilecektir. Birisi zor çalışıyor ve diğerleri tam olarak çalışmıyorsa, bu hızla belirginleşerek takımın dinamiklerini etkileyecektir. Bu nedenle kültürü herkes için geliştirmeye yatırım yapmak çok önemlidir (Madhosingh, 2022).

Lyra Health'de işgücü dönüşümü kıdemli direktörü Joe Grasso, anlamlı değişikliklerin iş yüklerini daha sürdürülebilir hale getirmekten ve çalışanların sadece kariyer geliştirme fırsatlarının ötesinde bir ilerleme duygusu

hissetmelerini sağlamaktan geldiğini söylemiştir. İnsanlar yeni beceriler ve deneyimler kazanarak, işleri üzerinde daha fazla kontrole sahip olarak ve gerçekten takdir edildiğini hissederek tatmin olmaktadır. Grasso, “İşverenlerin ilerleme için fırsatlar sunmaları ve insanların tüm yaşamları boyunca işi bir perspektife oturtmak yerine iş yapmaya teşvik edildiklerini hissettikleri bir kültür yaratmaları gerekiyor. İnsanların hayatlarını ve kimliklerini bu iş etrafında döndürmelerine gerek kalmadan işleriyle meşgul olabileceklerini ve motive olabileceklerini bilmek önemlidir.” ifadesi ile (Telford, 2022) çalışma kültürünün olumsuzluklarla mücadele etmedeki önemini vurgulamıştır.

Yöneticilerin bireysel performans, ekip işbirliği ve müşteri değeri için hesap verebilirlik oluşturması gerekir ve çalışanlar çalışmalarının kuruluşun daha büyük amacına nasıl katkıda bulunduğunu görmelidir. İnsanların nerede çalıştığına (yerinde, uzaktan veya karma bir program) ilişkin kararlar bu faktörleri akılda tutmalıdır. Daha da önemlisi, her kuruluş, insanların dâhil olduğu ve kendilerini ait hissettikleri bir kültüre ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların stresi yönetmelerine yardımcı olmak ve akıl sağlığını birinci öncelik olarak belirlemek çok önemlidir. İşletmeler, dijital sağlık bilinci veya resmi olmayan düzenli kontroller yoluyla çalışanlarının refahlarını korumaya teşvik etmelidir. İşletmelerin pozitif bir çalışma kültürü yaratmak için iş sınırları belirlemesi ve bu sınırlara saygı duyması da gerekmektedir (Hetler, 2022).

Yöneticiler, ekiplerini sürdürülemez bir koşuşturma kültürüne maruz bırakmadan vatandaşlık davranışının olumlu yönlerini koruyabilmelidir. Onlar, insanları tüketen her zaman açık bir zihniyeti teşvik etmek yerine, çalışanları vatandaşlık işçiliği dediğimiz şeyin peşinden gitmeye teşvik etmelidir. Sağlıksız bir iş yeri kültüründe, çalışanlar, önemli aile etkinliklerini veya sosyal etkinlikleri kaçırmalarına neden olan ek projeler üstlenmek gibi, refahlarına zarar verecek şekillerde genellikle daha fazlasını yapmaya mecbur hissederler. Ancak çalışanlar kendi motivasyonları ve ihtiyaçları ile uyumlu vatandaşlık davranışlarına öncelik verebilirlerse, bu faaliyetler külfetli olmaktan çok enerji verici olabilmektedir (Klotz ve Bolino, 2022). İşyerinde çalışanın bağlılık duygusunu arttıran ve işinden zevk alacağı bir kültür oluşturulmalıdır. Özellikle bu kültür oluşturulurken şunları içermesi önerilmektedir (Kelly, 2022):

- Bir kişinin daha iyi bir iş-yaşam dengesi kurmasını sağlayan,
- Çalışanların zihinsel sağlık ve duygusal refah sorunlarıyla etkili bir şekilde başa çıkmasına ve üstesinden gelmesine yardımcı olan,
- Organizasyon içinde kariyer gelişimi için bir yol sağlayan,
- İş yükünü yeniden tespit edilmesi ve bunaltıcı olmasını engelleyen,
- Enflasyon ve daha yüksek maliyetler ışığında, tazminatta bir artış yaratan,
- Zaman aşımı politikalarını iyileştiren,
- İş hayatını daha iyi hale getirmek için yönetimin ne yapması gerektiğini bilmesini sağlayan,
- Psikolojik güven ve koçluk imkânı tanıyan bir kültür oluşturulmalıdır.

#### 4.5. İş Yaşam Dengesini Korumak

Evden çalışma kültürü, birçok çalışanın önemli ölçüde daha uzun saatler çalışmasına, işten ayrılmada zorluk çekmesine ve iş ile ev hayatı arasında sınır eksikliği yaşamasına neden olmuştur. Birçok çalışan, öğle yemeğini yemek için bile 15 dakikadan biraz fazla bir mola ile günde 8 saatten fazla bilgisayar başında oturmuştur (hatta bilgisayarın önünde yemek yemiştir). Bu durumlar onların iş konusunda kendilerini bitkin hissetmesine yol açmıştır (Madhosingh, 2022). Aslında buna tepki olarak ortaya çıkan sessiz istifa, kişinin işini ve hayatını bölümlere ayırması anlamına gelmektedir. Bu kavramı benimseyenler işe gider, işlerini yapar ve evlerine dönerek ofis dışında işlerini yapmaya devam etmek yerine çok daha tatmin edici bir ev hayatı yaşamaktadır (Cohen, 2022).

Yakın tarihli bir anket, çalışanların yaklaşık %60'ının daha iyi bir iş-yaşam dengesine %10'luk bir ücret artışından daha fazla değer verdiğini ortaya koymuştur (Jamieson, 2022). Bu yüzden yöneticiler, çalışanların iş yüklerinin gerçekçi olduğundan ve iş-yaşam dengesini korumak için uygun sınırlar olduğundan emin olmalıdır. Bu sınırların net olduğundan emin olmak ve açık ve dürüst bir ilişki kurmaya yardımcı olmak için çalışanlarla görüşmek önemlidir (Hetler, 2022). Aynı zamanda iş-yaşam dengesine odaklanan modern bir işyeri yaratmak için yöneticiler aşağıda yer verilen şu basit önlemleri alabilirler (Kolev, 2022);

- Çalışanlara açıkça tanımlanmış iş sorumluluklarının verilmesi,
- İdeal çalışma koşulları ve adil maaş sağlanması,
- Çalışan sağlığı programlarının geliştirilmesi,
- Çalışanlara sağlanan faydaların (ücretli izin, teşvikler vb.) artırılmasıdır.

Çalışanlar da iş-yaşam dengesini oluşturabilmek için ailesi ve arkadaşlarıyla birlikte olmaya zaman ayırmalı ve hobiler geliştirmelidir. Küresel bir iş arama motoru olan Adzuna'nın müşteri sorumlusu Paul Lewis, sınırlar

koymanın ve bunlara bağlı kalmanın, iş ve kişisel yaşam arasındaki dengeyi korumak için kritik olduğu sonucuna varmıştır. Çalışanların mesleki sorumlulukları dışında keyif aldığı şeylere zaman ayırdığından emin olabilmeleri, tükenmişlik ve ilgisizlik yerine stratejiye dayalı kariyer kararları verebilmeleri tavsiye edilmiştir (Madell ve Ortiz, 2022).

#### 4.6. İş Tanımlarını Yeni Koşullara Göre Revize Etmek

Büyük şirketler, özellikle işyeri kültürünün gücünü çalışanlara yeniden dağıtmak için evrilirken, daha iyi şartlarda çalışma taleplerini reddederek, çalışanların işyerinde veya dışında kendilerini geliştirerek daha ileri bir noktaya gitmelerini bekleyemezler (Cohen, 2022). Bazı yazarlar insanların gereğinden fazla iş yapmaması gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca çalışanın sadece parasını aldığı işi yapmasının standart hale getirilmesi gerektiği ve bunun bir isyan eylemi olarak görülmemesi gerektiği görüşüne sahiptir (Bero, 2022). Bu algının ortadan kaldırılması pek mümkün gözükmesine dahi, işverenler iş tanımlarını yeniden revize etmeye yönelik çalışanlarla görüşmeler gerçekleştirmeli ve onların taleplerini dikkate almalıdır.

Yöneticilerin, çalışanların temel iş sorumluluklarını, hangi işin gerçekten gerekli olduğunu ve neyin gerçekten ekstra olarak nitelendirilmesi gerektiğini daha doğru yansıtacak şekilde görev tanımlarını yeniden belirlemeleri gerekmektedir. Daha sonra yöneticiler çalışanları en temel iş görevlerini üst düzeyde gerçekleştirmeleri için motive etmeye odaklanırken onlara iş dışında kendilerine bakmaları için alan sağlamalıdır (Klotz ve Bolino, 2022). Böylelikle çalışanlar iş yaşam dengesi sağlandığı için daha huzurlu bir şekilde enerjilerini işlerine verebilir ve verimliliğe katkı sağlayabilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

COVID-19 dönemi, iş ile yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşmasına ve çalışanlarda tükenmişliğin daha yüksek seviyelerde ortaya çıkmasına sebep olmuştur. İşletmeler salgının seyrinin azalması sonucu çalışanlara ofise dönmeleri yönündeki taleplerini iletmiştir. Ancak çalışanlar bu talep karşısında isteksiz davranmış ve ofise dönse dahi kendini oraya ait hissetmemiştir. Çünkü işi için heyecan duymayan, işini yapmak için yeterince kendini enerjik hissetmeyen ve yaptığı işin değeri konusunda şüpheli davranan çalışanlar artık işlerine anlam yüklemekte zorlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda bu sonuçları kanıtlar niteliktedir. Özellikle ABD’de birçok insanın işten çıkmasıyla sonuçlanan büyük istifa ülkede bir şok etkisi yaratmıştır. Ancak çalıştığı işten başka alternatifi olmayan ve işine devam eden, ancak işletme için daha fazlasını yapmak istemeyenler için bir alternatif olarak sessiz istifa kavramı doğmuştur.

Sessiz istifa anlam olarak yeni olmasa da, terim olarak yaygınlaşması pandemi dönemine denk gelmektedir. Bir bakıma işletmeye rekabet avantajı sağlayan çalışanlar, iş tanımlarının ötesine geçerek iş yapmaya ve işlerinde daha iyi pozisyonlara gelmeye çabalamıştır. Ancak yaptıkları karşılığında hiçbir fayda sağlamadığını ve değer görmediğini düşündüğü için farklı yöntemlerle tepkisini ortaya koymuştur. Sessiz istifa da bu tepkilerden biri olarak çalışanın sessiz bir isyanını temsil etmektedir. Bu yüzden çalışanların sadece iş tanımlarında yazılı olan görevleri yapması ve bunun ötesine geçmemesi olarak tanımlanan sessiz istifa birçok bakımdan tartışmalı bir konu haline gelmiştir.

Koşuşturma kültürüne karşı olduğu düşünülen sessiz istifanın, tükenmişlikle başa çıkmada anahtar rolü oynadığı ve çalışanların iş-yaşamlarını dengelemeye yönelik bir alan yaratabileceği düşünülmektedir. Ayrıca diğer çalışanlar üzerinde bir yük artışı, verimlilik ve üretkenlikte düşüş, işletmenin rekabet avantajını kaybetmesi gibi olumsuzluklara da yol açabileceği düşüncesi de yer almaktadır. Birçok araştırmacı, çalışanlar için sessiz istifanın bir çözüm olmadığı konusunda hem fikirdir. Çalışanlar sessiz kalmak yerine seslerini duyurmaya çalışmalı ve sorunlara ilişkin yöneticisiyle açık ve net bir konuşma yapmalıdır. Böylece sorunlar yönetici için daha görünür hale gelebilecektir. Ancak görünür olsa dahi çözüm bulabilmek için işletmelerin ve özellikle de üst yönetimin sessiz istifayı ciddiye alıp, buna karşı mücadele içinde olması gerekmektedir. Yöneticiler istenmeyen sonuçlarla karşılaşmamak için öncelikle sessiz istifanın altında yatan sebepleri ortaya çıkarmak için çaba harcamalıdır. Ayrıca sessiz istifa ile mücadele ederken çalışanların refahını arttıracak politikalar geliştirmeli, motivasyonlarını arttıracak teşvikler oluşturmalı, başarı sağlayan çalışanları adil bir ödüllendirme yöntemiyle değerlendirmeli ve esneklik kültürünü işletmeye yaymalı ve çalışanın işinden zevk almasını sağlayan bir çalışma kültürü yaratmalıdır.

Sessiz istifanın işletmelerin verimliliği üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaya yönelik henüz bir çalışma yapılmamıştır. Ayrıca çalışan bağlılığının düştüğüne dair elde edilen veriler ve insanların çalıştığı kurumda iş tanımının ötesine geçmediği, hafta sonu gelen maillerine bakmadığı gibi söylemler sessiz istifanın oranları hakkında bize yeterince bilgi vermemektedir. Bu alanda çalışacak olan araştırmacılar, sessiz istifanın nedenleri, sonuçları ve ne anlama geldiği konusunda çalışmalar yapmalıdır. Gerçekte sessiz istifanın işletmelere, çalışanlara, topluma ve ekonomiye neye mal olacağını ve olumlu ya da olumsuz sonuçlarının ortaya koyulması gerekmektedir.

Bu da öncelikli olarak çalışanların işine yaklaşımlarına yönelik veriler elde edip aklımızdaki sorulara ilişkin cevaplar aranmasıyla mümkündür. Aynı zamanda örgütsel bağlılıkla arasında nasıl bir bağ olduğu, bağlılığın alt boyutlarından (duygusal, devam ve normatif bağlılık) hangileri arasında ilişkiler olduğu, örgütte hangi duygular sonucu ortaya çıktığı (tükenmişlik, depresyon vb. ), en çok hangi kişisel özelliklere sahip bireyleri etkilediği gibi araştırmalar yapılarak sessiz istifanın daha net bir şekilde anlaşılması sağlanmalıdır.

#### KAYNAKLAR

- Ahmed, N. (2022, Ağustos 16). *Quiet quitting: why doing less at work could be good for you – and your employer*. The Conversation. <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617> (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Altopartners, (2022, Eylül 13). *Ask alto: what is quiet quitting?* [https://altopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting?gclid=EAIaIQobChMI8supje3L-gIVy7vVCh27lgBZEAYASAAEgJuuuD\\_BwE](https://altopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting?gclid=EAIaIQobChMI8supje3L-gIVy7vVCh27lgBZEAYASAAEgJuuuD_BwE) (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Athanasidou, C. & Theriou, G. (2021). *Telework: systematic literature review and future research agenda*. *Heliyon*. 7(10), 1-18. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bakshi, P. (2022, 9 Ağustos). *In defence of ‘quiet quitting’ your job*. Refinery29. <https://www.refinery29.com/en-gb/quiet-quitting-job> (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Bero, T. (2022, 8 Eylül). *‘Quiet quitting?’ Everything about this so-called trend is nonsense*, The Guardian. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2022/sep/08/quiet-quitting-not-real-work-culture> (Erişim Tarihi: 9.10.2022)
- Cohen, J. (2022, 21 Eylül). *Quiet quitting: the newest way to strike back against corporate greed*. TMH The Miami Hurricane. <https://www.themiamihurricane.com/2022/09/21/quiet-quitting-the-newest-way-to-strike-back-against-corporate-greed/> (Erişim Tarihi: 8.10.2022)
- Cooper, C. (2022, 16 Eylül). *Thinking about quiet quitting? Here’s why – and how – you should talk to your boss instead*. The Conversation. <https://theconversation.com/thinking-about-quiet-quitting-heres-why-and-how-you-should-talk-to-your-boss-instead-189499> (Erişim Tarihi: 20.10.2022)
- Daugherty, G. (2022, 30 Eylül). *What is quiet quitting—and is it a real trend?* Investopedia. <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910#toc-what-is-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 21.10.2022)
- Detert, J. (2022, 11 Ekim). *Quiet quitting and the great resignation have a common cause – dissatisfied workers feel they can’t speak up in the workplace*. The Conversation. <https://theconversation.com/quiet-quitting-and-the-great-resignation-have-a-common-cause-dissatisfied-workers-feel-they-cant-speak-up-in-the-workplace-190390> (Erişim Tarihi: 18.10.2022)
- Dill, K. & Yang, A. (2022, 25 Ağustos). *The backlash against quiet quitting is getting loud*. The Wall Street Journal. [https://www.wsj.com/articles/the-backlash-against-quiet-quitting-is-getting-loud-11661391232?mod=series\\_quit](https://www.wsj.com/articles/the-backlash-against-quiet-quitting-is-getting-loud-11661391232?mod=series_quit) (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Dochterman, Z. (2022, 6 Ekim). *‘Great resignation’? ‘Quiet quitting’? If you’re surprised by America’s anti-work movement, maybe you need to watch more movies*. The Conversation. <https://theconversation.com/great-resignation-quiet-quitting-if-youre-surprised-by-americas-anti-work-movement-maybe-you-need-to-watch-more-movies-191113> (Erişim Tarihi: 20.10.2022)
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2020). *Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming*

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 2023, Sayfa 247-261  
education, work and life. *International Journal Of Information Management*, 55, 102211, 1-20,  
Doi:10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211

- Ellis, L. & Yang, A. (2022, 12 Ağustos). *If your co-workers are 'quiet quitting', here's what that means*. The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608> (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Fontinelle, A. (2022, 13 Eylül). *The great resignation*, Investopedia. <https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074> (Erişim Tarihi: 21.10.2022)
- Green, A. (2022, 17 Ekim). *All this talk about "quiet quitting" is absurd*. Slate Group. <https://slate.com/human-interest/2022/10/quiet-quitting-terribly-named-work-trend.html> (Erişim Tarihi: 18.10.2022)
- Hamilton, P. (2022, 16 Ağustos). *Quiet quitting*. Know Your Meme. <https://knowyourmeme.com/memes/quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 9.10.2022)
- Hart, H. (2022, 23 Eylül). *Why we are (still) talking about quiet quitting*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/hannahart/2022/09/23/why-we-are-still-talking-about-quiet-quitting/?sh=2979f1056b40> (Erişim Tarihi: 18.10.2022)
- Harter, J. (2022, 6 Eylül). *Is quiet quitting real?* Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx> (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Hetler, A. (2022, 1 Eylül). *Quiet quitting explained: Everything you need to know*. TechTarget. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know> (Erişim Tarihi: 21.10.2022)
- Hitchins, S. (2022, 29 Eylül). *Quiet quitting is dividing the workforce. Here's how to bring everyone back together*. Entrepreneur, <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforce-heres-how-to/434560> (Erişim Tarihi: 23.10.2022)
- Jamieson, C. (2022, 23 Eylül). *"Quiet quitting" and what employers can do to prevent it*. Dentons. <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2022/september/23/quiet-quitting-and-what-employers-can-do-to-prevent-it> (Erişim Tarihi: 21.10.2022)
- Kelly, J. (2022, 22 Ağustos). *How both managers and workers can combat quiet quitting*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/08/22/how-both-managers-and-workers-can-combat-quiet-quitting/?sh=447aeec0466d> (Erişim Tarihi: 5.10.2022)
- Klotz, A. C. & Bolino, M. C. (2022, 15 Eylül). *When quiet quitting is worse than the real thing*. Harvard Business Publishing. <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> (Erişim Tarihi: 18.10.2022)
- Kolev, G. (2022, 16 Ağustos). *What is "quiet quitting" (and should you join the trend)*. Officetopics.com. <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/> (Erişim Tarihi: 8.10.2022)
- Kudhail, P. (2022, 31 Ağustos). *Quiet quitting: The workplace trend taking over TikTok*. BBC News. <https://www.bbc.com/news/business-62638908> (Erişim Tarihi: 9.10.2022)
- LLC.org (2022, 23 Ekim). *Survey reveals the most annoying coworker habits*. <https://www.llc.org/most-annoying-coworker-habits/> (Erişim Tarihi: 23.10.2022)
- Lord, J. (2022, 9 Eylül). *Quiet quitting is a new name for an old method of industrial action*. The Conversation. <https://theconversation.com/quiet-quitting-is-a-new-name-for-an-old-method-of-industrial-action-189752>(Erişim Tarihi: 6.10.2022)

- Madell, R. & Ortiz, J. (2022, 22 Eylül). *Can quiet quitting hurt your career?* U.S. News & World Report. <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting> (Erişim Tarihi: 21.10.2022)
- Madhosingh, S. (2022, 20 Ekim). *Employers should fear the truth behind quiet quitting. Here's why.* Entrepreneur. <https://www.entrepreneur.com/leadership/employers-should-fear-the-truth-behind-quiet-quitting/435347> (Erişim Tarihi: 23.10.2022)
- Malinsky, G. (2022, 19 Ağustos). *3 millennials on their experience of quiet quitting: 'I'm not going to overwork myself anymore'.* Make It. <https://www.cnbc.com/2022/08/19/quiet-quitting-millennials-with-experience-explain.html> (Erişim Tarihi: 18.10.2022)
- Miller, K. L. (2022a, 1 Eylül). *After 'quiet quitting,' here comes 'quiet firing'.* The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/09/01/quiet-quitting-and-firing/> (Erişim Tarihi: 8.10.2022)
- Miller, K. L. (2022b, 8 Eylül). *Actually, we've been 'quiet quitting' and 'quiet firing' for years.* The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/09/08/quiet-quitting-quiet-firing-what-to-do/> (Erişim Tarihi: 8.10.2022)
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A. & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent covid-19 attacks and its impacts on work productivity. *The International Journal of Applied Business*, 4(1), 13-21, <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>
- Pearce, M. (2022, 27 Ağustos). *Gen Z didn't coin 'quiet quitting' — Gen X did.* Los Angeles Times. <https://www.latimes.com/entertainment-arts/story/2022-08-27/la-ent-quiet-quitting-origins> (Erişim Tarihi: 23.10.2022)
- Resume Builder (2022, 3 Ekim). *1 in 4 of workers are 'quiet quitting,' saying no to hustle culture.* <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/> (Erişim Tarihi: 21.10.2022)
- Rosalsky, G. & Selyukh, A. (2022, 13 Eylül). *The economics behind 'quiet quitting' — and what we should call it instead.* NPR. <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead> (Erişim Tarihi: 9.10.2022)
- Scott, E. (2022, 29 Temmuz). *Could 'quiet quitting' your job be the answer to burnout? What you need to know.* Metro. <https://metro.co.uk/2022/07/29/could-the-quiet-quitting-trend-be-the-answer-to-burnout-what-you-need-to-know-17085827/> (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Selyukh, A. & Hsu, A. (2022, 4 Eylül). *Quiet quitting, real quitting, unionizing — what else are American workers up to?* NPR. <https://www.npr.org/2022/09/04/1120718315/quiet-quitting-jobs-labor-day-remote-work-unions> (Erişim Tarihi: 9.10.2022)
- Siqi, J., Huifeng, H. & Peach, B. (2021, 24 Ekim). *What is 'lying flat', and why are Chinese officials standing up to it?* China Macro Economy. <https://www.scmp.com/economy/china-economy/article/3153362/what-lying-flat-and-why-are-chinese-officials-standing-it?module=inline&pgtype=article> (Erişim Tarihi: 21.10.2022)
- Smith, R. A. (2022, 29 Eylül). *Quiet quitters make up half the U.S. workforce, Gallup says.* The Wall Street Journal. <https://www.wsj.com/articles/quiet-quitters-make-up-half-the-u-s-workforce-gallup-says-11662517806> (Erişim Tarihi: 7.10.2022)

- Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 32, Sayı 1, 2023, Sayfa 247-261
- Tapper, J. (2022, 6 Ağustos). *Quiet quitting: why doing the bare minimum at work has gone global*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global> (Erişim Tarihi: 7.10.2022)
- Teitell, B. (2022, 16 Eylül). *As quiet quitting goes viral, it's turning into the pumpkin spice of 2022*. The Boston Globe. <https://www.bostonglobe.com/2022/09/16/business/quiet-quitting-season-1-brutally-honest-recap/> (Erişim Tarihi: 8.10.2022)
- Telford, T. (2022, 21 Ağustos). *'Quiet quitting' isn't really about quitting. Here are the signs*. The Washington Post. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/> (Erişim Tarihi: 9.10.2022)
- Thompson, D. (2022, 16 Eylül). *Quiet quitting is a fake trend*. The Atlantic. <https://www.theatlantic.com/newsletters/archive/2022/09/quiet-quitting-trend-employee-disengagement/671436/> (Erişim Tarihi: 9.10.2022)
- Tong, G. C. (2022, 30 Ağustos). *Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say*. Make It. <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html> (Erişim Tarihi: 18.10.2022)
- Zenger, J. & Folkman, A. (2022, 31 Ağustos). *Quiet quitting is about bad bosses not bad employees*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> (Erişim Tarihi: 5.10.2022)