

## Sessiz İstifanın LinkedIn’de Analizi: Turizm ve Planlama İçin Çıkarımlar<sup>1</sup>

Emre Karaduman

Dr. Bağımsız Araştırmacı, Van, Türkiye, [ekaradumann@outlook.com](mailto:ekaradumann@outlook.com), ORCID: 0000-0002-2921-8295

### Makale Bilgisi

### Özet

**Makale Tarihsel Süreci:**  
Geliş Tarihi: 15/12/2023  
Düzeltilme Tarihi: 22/12/2023  
Kabul Tarihi: 29/12/2023

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz  
istifa, Tükenmişlik, LinkedIn,  
İnsan Kaynakları

**JEL Kodları:** L83, O15

Sessiz istifa kavramı, eski bir davranış biçimi olmasına rağmen kavramsal olarak yeni bir terimdir ve çalışanların işlerinden ayrılmadan daha pasif bir iş yaşamı sürdürmelerini ifade eder. Bu durum, çalışanların işlerinin gerektirdiği asgari çabayı yerine getirme ve her türlü fedakarlıktan kaçınma eğiliminde olduklarını belirtir. Bu çalışma, sessiz istifa kavramını bir sosyal paylaşım platformu perspektifinden incelemekte olup, verilerini iş dünyasındaki insanların iletişim kurduğu bir sosyal paylaşım platformu olan LinkedIn üzerinden almaktadır. İK profesyonelleri, yönetim danışmanları, akademisyenler ve ilgili sektör temsilcilerinden oluşan 89 LinkedIn hesabının sessiz istifa ile ilgili paylaşımları üzerinde yapılan doküman analizi, turizm ve planlama profesyonelleri için sessiz istifa kavramına ilişkin alt boyutlar ile neden-sonuç düzleminde bir çalışma sunmaktadır. Çalışma aynı zamanda sessiz istifaya karşı alınabilecek önlemleri de içermektedir.

## Analysis of Quiet Quitting on LinkedIn: Implications for Tourism and Planning

### Article Info

### Abstract

**Article history:**  
Received: 15/12/2023  
Revised: 22/12/2023  
Accepted: 29/12/2023

**Keywords:** Quiet Quitting,  
Burnout, LinkedIn, Human  
Resources

**JEL Codes:** L83, O15

The concept of quiet quitting, although an old behavioral pattern, it is a relatively new term in conceptual terms, signifying employees continuing a more passive work life without leaving their job. It indicates a tendency among employees to fulfill the minimum effort required by their jobs and avoid all kinds of sacrifices. This study examines the concept of quiet quitting from the perspective of a social media platform, drawing its data from LinkedIn, a social media platform where individuals within the business world communicate. The document analysis was conducted on the posts related to quiet quitting from 89 LinkedIn accounts belonging to HR professionals, management consultants, academicians, and representatives from relevant industries, the analysis reveals sub-dimensions of quiet quitting and presents a study on the cause-and-effect dimension for tourism and planning professionals. The study also includes preventive measures against quiet quitting.

<sup>1</sup> Karaduman, E. (2023). Sessiz İstifanın LinkedIn’de Analizi: Turizm ve Planlama İçin Çıkarımlar, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 4(2), 269-284, DOI: 10.62001/gsijses.1405612.

## GİRİŞ

Covid-19 pandemisinin insanların yaşamlarına yeni alışkanlıklar getirmenin yanı sıra çalışma hayatında da önemli değişikliklere neden olduğu bilinmektedir. Uzaktan çalışma, esnek çalışma gibi uygulamaların başlamasının ardından, ABD’den başlayarak dünyaya yayılan Büyük İstifa dalgasının ortaya çıkması ve çok sayıda çalışanın ya işinden ayrılması ya da iş değiştirmesi gibi olaylar gerçekleşmiştir (Aydın ve Azizoğlu, 2022). Büyük istifanın devamında işinden ayrıl(a)mayanların gündeme getirdiği sessiz istifa olgusu ile bu olayın şekillendiğini ve yeni bir bakış açısı kazandığını söylemek mümkündür.

2022 yılı Temmuz ayında 24 yaşındaki Zaid Khan isimli bir gencin “İşiniz, hayatınız değildir.” başlığıyla bir sosyal medya platformu olan TikTok üzerinden paylaştığı ve kısa bir zaman içerisinde yoğun izleyici kitlesine ulaşan video sessiz istifa konusunun yayılmasında önemli bir yere sahiptir. İnsanların iş yaşamlarından beklentilerinin değişmesi ve işleriyle aralarındaki duygusal bağılıklarının kopması bu videonun hem sebebi hem de hızlıca yayılmasının en önemli göstergelerinden biri olarak değerlendirilmektedir. İnsanların buldukları iş yerinde kendi iş tanımları içerisinde yer almayan işleri yapmaktan kaçınmaya başladıkları, toplantılarda aktif rol almadıkları ve hayatını devam ettirecek şekilde çalışmak istedikleri bir durum söz konusudur. Küresel iş dünyasında “Quiet Quitting” olarak ifade edilen bu kavram dilimize sessiz istifa, sessiz bırakma, sessiz vazgeçme vb. şekillerde kullanılmaktadır. Sessiz istifa, bu karşılıklardan en yaygındır. İstifa kelimesi TDK’de “bireyin kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılması” olarak ifade edilmektedir. Ancak sessiz istifa kavramı doğrudan bir ayrılma durumunu açıklamamaktadır. Sessiz istifa, "kişinin kelimenin tam anlamıyla işini bırakmadığını, bunun yerine sadece pozisyondan beklenen işi, beklenenin ötesine geçmeden yaptığını" tanımlamaktadır (Scheyett, 2022:1). Kavram ilk olarak Mark Boldger tarafından 2009 yılında “Texas A&M Ekonomi Sempozyumu” başlıklı bir sempozyumda tanıtılmış ancak 2021 yılında Çin’deki Tang Ping hareketi ile ve 2022 yılında Zaid Khan’ın TikTok uygulaması aracılığıyla kaydettiği kısa bir video ile popüler hale gelmiştir (Yıkılmaz, 2022:581). Koşuşturma kültürünün büyük bir reddi (Ellis ve Yang, 2022) olarak da değerlendirilen sessiz istifa, esasında eski bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Formica ve Sfodera, 2022:900; Atalay ve Dağistan, 2023; Rock ve Dixit, 2023). Ancak bu kavramın yeni olması nedeniyle sessiz istifa ile ilgili literatürün zayıf olduğu değerlendirilmektedir.

İşverenlerin ihtiyaç duyduğu uyandırma çağrısı olarak öne sürülen (Mirchandani, 2022) sessiz istifa kavramı, eski bir olgu olmasına rağmen yeni kavramsallaştırılan bir ifadedir. İçerisinde istifa kelimesinin telaffuz edilmesi, sessiz istifa kavramını işten ayrılmaya yönelik kesin bir karar olarak açıklamamaktadır. Ancak sessiz istifanın sonuçlarından birinin (en yaygınının) istifa olarak gerçekleşmesi sessiz istifa kavramının karmaşık hale gelmesine neden olmaktadır. Bu çalışma, bu kavramsal bulanıklığın ortadan kalkmasına odaklanmıştır. Bu çalışmanın amacı, sessiz istifa kavramı ile ilgili olarak iş profesyonellerinin konuya bakışını ve konuyu ele alış biçimlerini ortaya koymaktır. Sosyal medya sayesinde ün kazanan bir kavramın “iş nitelikli” başka bir sosyal platform aracılığıyla kavramsallaştırılması çalışmanın önemini açığa çıkarmaktadır. Çalışmanın amacı ve önemi doğrultusunda araştırma soruları aşağıdaki şekilde tasarlanmıştır:

- Sosyal medyada yer alan gönderilerde sessiz istifa nasıl tanımlanmaktadır?
- Sosyal medyada yer alan gönderilerde sessiz istifanın sebep ve sonuçları nasıl ele alınmaktadır?

- Sosyal medyada paylaşımları incelenen kişilerin sessiz istifanın panzehiri olarak değerlendirdiği durumlar nelerdir?
- Turizm ve planlama profesyonellerinin sessiz istifaya karşı önlemleri neler olmalıdır?

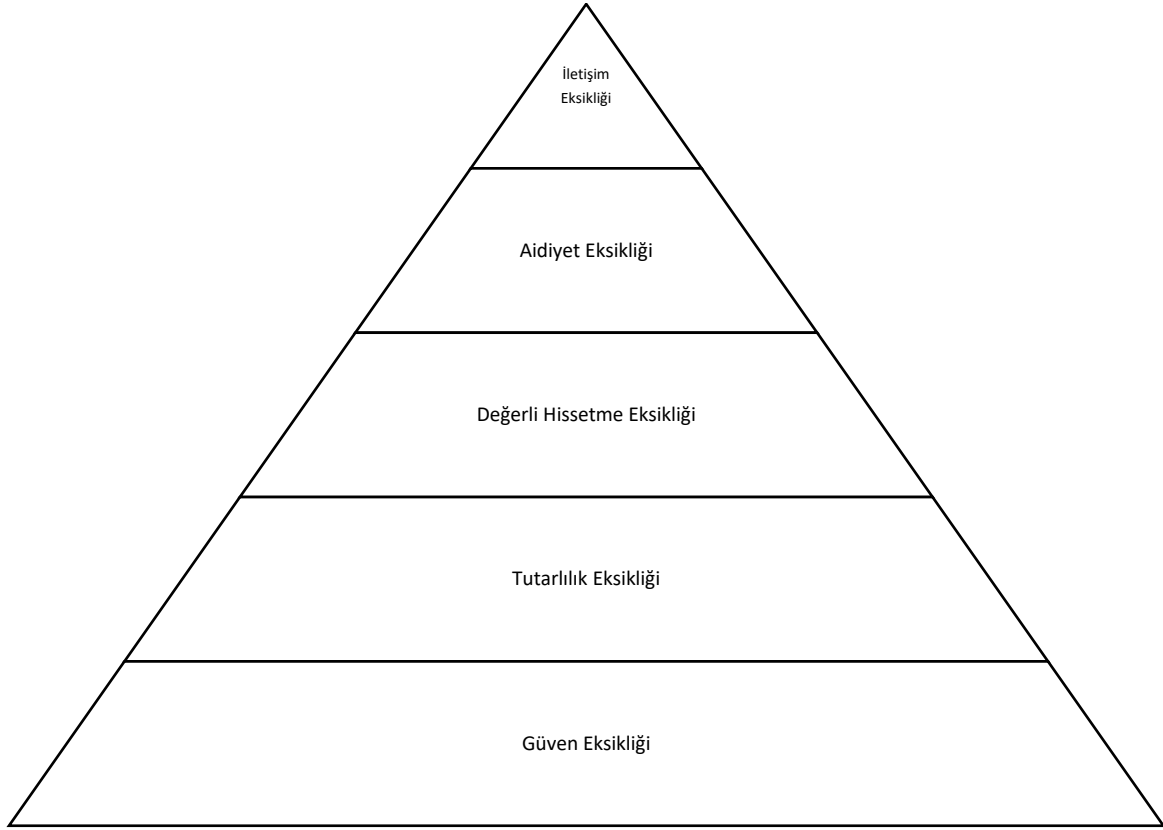
Bu araştırma soruları kapsamında sessiz istifa ile ilgili paylaşımları bulunan 89 LinkedIn hesabı araştırma kapsamına dahil edilmiştir. Yöneticiler, insan kaynakları planlayıcıları (kişiler ve organizasyonlar), akademisyenler ve iş yazarlarına ait bu hesapların sessiz istifa ile ilgili gönderileri analiz edilmiştir. Analizler sonucunda bazı alt boyutlara yer verilerek genel olarak insan kaynakları planlama profesyonelleri ve çalışan verimliliğine en fazla ihtiyaç duyan turizm sektörü için çeşitli öneriler sunulmuştur.

## SESSİZ İSTİFA

Bir kişinin hayatında çalışarak geçirdiği ortalama sürenin 81.396 saat olduğunu öne süren küresel araştırma şirketi Gallup'un sessiz istifa ile ilgili olarak yaptığı 2022 Küresel İşyeri anketi sonucunda; çalışanların yalnızca %21'inin işine bağlı olduğu geri kalanının günlerini uyurgezer gibi geçirdiklerini ya da işlerinde tutkulu ve enerjik olmadıklarını işlerine yalnızca zaman ayırdıkları yer almaktadır (Harter, 2022).

Gallup'un bu araştırması 2022 yılı Temmuz ayında TikTok kullanıcı Zaid Khan isimli genç bir yazılımcının paylaştığı bir videonun arkasından gerçekleştirildi. TikTok üzerinden @zaidleppelin kullanıcı isimli Zaid Khan'ın "İşiniz, hayatınız değildir." başlığıyla paylaştığı videoda "Sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz." diyerek kısa sürede milyonların dikkatini çekti. Esasında geçmişten gelen bir konu olan ve Mark Boldger'in 2009'da ortaya attığı (Formica ve Sfodera, 2022) sessiz istifa kavramının bu videoyla viral hale gelmesi iş çevrelerinin de ilgisini bu alana çevirdi. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan sessiz istifa kavramının istifayla tamamlanan bir başlangıç noktası olmaktan çok farklı adımlar neticesinde gerçekleşen bir nihai durum olduğunu söylemek mümkündür. Sessiz istifa piramidi Şekil 1'de yer almaktadır.

Birbirini uyaran çeşitli eksiklikler sonucunda ortaya çıkan sessiz istifa, özellikle fiziksel olarak işten ayrılmanın her zaman makul ve mümkün bir seçenek olmadığı durumlarda (Karrani vd., 2023:2) bir çalışanın işe karşı olarak ortaya koyduğu pasif bir olumsuz tutumu ifade etmektedir (Saygılı ve Avcı, 2023:213). Çalışanın normalin üstünde performans gösterme konusundaki isteksizliği olarak ortaya çıkar ve tipik olarak bir kuruluşun çalışanlarıyla anlamlı bir ilişki kuramamasından kaynaklanır (Arar vd., 2023: 126; Zenger ve Folkman, 2022). Sessiz istifa, sınırlı bir işe bağlılığı, minimum çabayı, işten duygusal olarak uzaklaşmayı ve iş ile kişisel yaşam arasına sınır koymayı ifade eder (Carmichael, 2022; Wade, 2022). Çalışanların görevlerinin gereğinden daha fazlasını yapmadan, üstün veya daha başarılı olmaya çalışmadan, iş gereksinimlerinin asgarisini tamamladığı senaryodur. Bu durum iş yerleri tarafından tehlikeli olarak değerlendirilir çünkü örgütler, çalışanları daha fazlasını yaptığı ve proaktif davrandığı zaman büyüyebilir (Shariff, 2023). Ancak psikologlar, bu yaklaşımın tükenmişliği giderebileceğini ve kontrol duygusunu geliştireceğini öne sürmektedir (Lord, 2022). Buna karşın birçok liderin sessiz istifayı ele almak konusunda isteksiz, hazırlıksız ya da başarısız olduğu bilinmektedir (Hare, 2022; Ellera vd., 2023:7).



Çeşitli kavramlarla ilişkilendirilen sessiz istifa kavramı, Bilimsel Yönetim Okulunun “makine metaforu” ile açıklanan çalışan profili ile benzetilmektedir. Fakat bu durum, tembel ve akılsız insana karşı niyetli ve bilinçli bir davranış olması nedeniyle sessiz istifadan farklı bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Avcı, 2023:973). Covid-19 salgınından önce Çin’de yayılan “tang ping” hareketinin devamı olarak da nitelendirilmektedir (Aydın, 2022). Kordowicz (2022), sessiz istifanın ortaya çıkış noktası ile ilgili vurguyu pandemi ile yaşamın anlamını sorgulamanın daha belirginleştiğini ve insanların kendilerine bu yönde çeşitli sorular sorması neticesinde böyle bir sonuca ulaştıklarını ifade etmektedir. Çalışanların yeterince değer görmediklerini düşünmesi, kariyer gelişimine ilişkin kurumsal bağlılık eksikliği, dışlanma ve güven eksikliği gibi durumlar sessiz istifanın hareket noktası olarak ifade edilen diğer unsurlardır (Pevce, 2023, 128).

## TURİZMDE SESSİZ İSTİFA

Gallup tarafından yapılan araştırmaya göre Amerika’daki iş gücünün yarısına yakını sessiz istifa eğilimindedir. Turizm sektörü bu eğilimin en belirgin olduğu sektörlerin başında gelmektedir. Sessiz istifanın önemli nedenlerinden ya da tetikleyicilerinden biri olarak değerlendirilen Covid-19 pandemisi, çalışanların kariyerlerine ilişkin kararlarında etkisi uzun süreli bir şok niteliği taşımaktadır (Akkermans vd., 2020; Hamouch vd., 2023:4298). Covid-19 ile birlikte, yaşanan kapanmaların bitmesi ve yeniden çalışma hayatının aktifleşmesi ile birlikte turizm sektöründe diğer sektörlerle kıyasla daha düşük bir verimlilik gözlemlenmiştir (Gordon ve Sayed, 2022:27; Khan vd., 2022:2507). Turizmin doğası gereği insani ilişkiler yüksek düzeyde gereklidir ve sektörel olarak çalışan verimliliği kaçınılmazdır. Hizmet sektörü

içerisinde yer alan turizm işletmeleri, genellikle çalışanların yetenek ve performansına güvenir. Bu nedenle, turizm personelinin ek çaba göstermeme durumu ya da isteksiz olması, hizmet kalitesini olumsuz etkilemektedir. Bu durumun, müşteri memnuniyeti, sadakati ve güveninde azalmaya ve marka itibarının zedelenmesine yol açması güçlü bir ihtimal olarak değerlendirilmektedir (Liu-Lastres vd., 2022; Lai vd., 2018; Liu-Lastres vd., 2023).

Literatürde az sayıda yer alan sessiz istifa çalışmaları incelendiğinde, bu çalışmaların önemli bir kısmının teorik kapsamda ele alındığı bir kısmının ise sektörel nitelikte olduğu gözlemlenmektedir. Sektörel nitelikteki sessiz istifa çalışmalarından doğrudan turizmle ilgili olduğu değerlendirilen çalışmalar Tablo 1’de sunulmaktadır.

Tablo 1. Turizmde Sessiz İstifa Çalışmaları

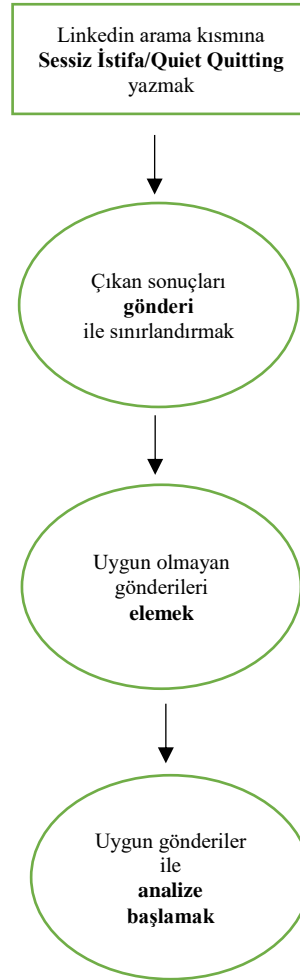
Liu-Lastres vd., 2023	Sessiz istifa nasıl ortaya çıktı? Konaklama sektörüne etkileri neler? Akademik ve sektörel açıdan turizmde sessiz istifaya karşı uygulama önerileri ve eylemler
Hamouch vd., 2023	Sessiz istifa ve Covid-19 ilişkisi Sessiz istifa ve örgütsel vatandaşlık davranışı Turizmde sessiz istifaya karşı öneriler
Formica&Sfodera, 2022	Büyük istifa ve sessiz istifa ilişkisi Sessiz istifa için elverişli bir konaklama sektörü Sessiz istifa sonrasında işgücü talepleri
Hiltunen, 2023	Sessiz istifanın havacılık sektöründeki yansımaları

Kaynak: Araştırmacı tarafından derlenmiştir.

## YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yöntemi kullanılmıştır. Doküman analizi, bir amaç doğrultusunda ilgili kaynakların bulunması, okunması, not alınması ve değerlendirmesi işlemlerini içermektedir (Karasar, 2005). Basılı ve elektronik materyallerin incelenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde gerçekleşen bir dizi işlemler bütünü (Bowen, 2009:27) olarak da ifade edilen doküman analizi yöntemi geçmişte tarihçiler ve kütüphaneciler tarafından yoğun olarak kullanılırken, günümüzde tüm sosyal bilimciler için önemli bir araştırma yöntemidir (Sak, vd. 2021:230).

Çalışanlar ve işverenlerin bulunduğu, bu kişilerin çeşitli paylaşımlar yaptığı LinkedIn platformu üzerinden sessiz istifa ile ilgili gönderiler ele alınarak bir analiz yapılmıştır. LinkedIn’da arama kısmına “sessiz istifa” ve küresel adıyla “quiet quitting” yazılarak arama yapılmıştır. Çıkan sonuçlar içerisinden yalnızca <gönderi> seçeneği işaretlenmiş ve sessiz istifa ile ilgili 106 gönderi sıralanmıştır. Bu gönderiler incelenerek gönderiler arasından çalışmaya katkısı olabilecek 89 gönderinin analizi yapılmıştır. Sessiz istifa ile ilgili metinlerin işlenmesi ve analizi Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Metin Madenciliği Süreci

## BULGULAR

Çalışma kapsamında analizi gerçekleştirilen metinler LinkedIn hesabı bulunan iş profesyonellerinin kişisel blog yazıları, insan kaynakları şirketlerinin paylaşımları, anket ve araştırma sonuçları ile akademik çalışmalardan oluşmaktadır. İncelenen çalışmalar sonucunda sessiz istifa, nedenleri, belirtileri, sonuçları ve panzehiri ile ilgili sonuçlar elde edilmiştir.

### Eski Bir Konu, Yeni Bir Kavram: Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı

2013 yılından beri her yıl dilbilimciler ve iletişimcilerden oluşan jüri üyeleriyle birlikte yılın kelimesini belirleyen Collins Sözlük, sessiz istifa kavramını 2022 yılının öne çıkan 10 kelimesi içerisine dahil etmiştir. İnsanların buldukları işlerinden ayrılmadan, çalışmaya devam ederek işin asgari gerekliliklerini yerine getirdiği sessiz istifa kavramı ifade biçimi olarak yeni olsa da özü itibarıyla eski bir durumu temsil etmektedir. LinkedIn üzerinden yapılan araştırmalar

sonucunda bir kavram olarak sessiz istifa ile ilgili yapılan başlıca tanımlamalar ve kavramsallaştırmalar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Sessiz İstifaya İlişkin Tanımlamalar

Harward Business Review, 2022	İşten atılmamak için gereken minimum çabayı sarf ederek iş yerindeki varlığını sürdürme
Aydın, 2022	Koşuşturma kültürüne bir başkaldırı; kişinin işine karşı anlam bulamadığı, heyecan duymadığı bir uç nokta
İnal, 2023	Bir tür vazgeçiş, işlerle ilgili sınırlılık koyma
Kırkoyun, 2022	İş-yaşam dengesini kontrol etmek için alınan bir karar
Selçuklu, 2022	Bedeni iş yerindeyken zihinsel olarak farklı yerde olmak
Çaylı, 2022	Literatürde "İtalyan Grevi" olarak bilinen, çalışanların kurallara uygun olarak davranmak yoluyla iş yavaşlatma ve bu yolla kuruma bir yaptırım uygulama yöntemi.
Yalçinkaya, 2022	Fizikken çalışan ama ruhen emekli insanlar
Shariff, 2023	İşe değil, iş yerindeki mantıksız beklentilere karşı protesto
Elabram Group, 2023	Gerekli görevleri coşku ya da başarı arzusu olmadan yerine getirme
Myca learnng, 2023	İşte sözde var olma olarak da ifade edilen presentizm kavramının güncel versiyonu

### Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifanın nedenlerini birbirinden ayrı düşünmek zordur. Sebeplerin önemli bir kısmı birbirini etkilemektedir. Ancak sebepleri bilmek, sonucu ortadan kaldırmak için çaba göstermenin birinci koşulu olarak kabul edilir. Yapılan incelemeler sonucunda elde edilen bulgulardan hareketle, çalışanları sessiz istifaya iten başlıca sebepler; Covid-19, çalışanların tükenmişlik duygusu taşıması, çalışma ortamında meydana gelen çeşitli durumlar ve Z kuşağının çalışma hayatından beklentileri ve iş alışkanlıkları olarak kategorize edilmiştir. Bu sebepler ana sebepler olarak kabul edilirken, diğer tüm sebepler bu sebepler ile doğrudan ilişkiye sahiptir. Sessiz istifanın başlıca nedenleri Şekil 2’de yer almaktadır:



Şekil 3. Sessiz İstifanın Nedenleri

*Covid-19:* 2019 yılı sonu itibariyle dünyayı esir alan ve alışkanlıkları değiştiren Covid-19 pandemisi iş hayatı açısından da önemli değişiklikleri beraberinde getirdi. İnsanların ölüme çok fazla yaklaştıklarını hissettikleri bu dönem yaşamın anlamını sorgulamaları için önemli bir “fırsat” doğurdu. Ayrıca esnek çalışma, uzaktan çalışma, hibrid çalışma gibi uygulamaların olması iş alışkanlıkları bakımından alternatifler sundu. Hayatın “yeni normal” sürecinin başlamasıyla sorgulamalar derinleşerek devam etti. Bu durum, çalışanların zamanla buldukları işleri asgari düzeyde yapmaya çalışmalarına, kendilerine ve ailelerine daha fazla zaman ayırmalarına neden oldu.

*Tükenmişlik:* Sessiz istifayı tetikleyen önemli bir duygu tükenmişlik hissi olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, çeşitli durumlar sonucunda tükenmişlik hissine kapılır. Tükenmişlik ise nihai durumda çalışanın kendini en azından birkaç adım geriye çekmesine neden olur. Çalışanların kendilerini birkaç adım geriye çekmesi olarak nitelendirilen sessiz istifa, tükenmişlik sonucunda ortaya çıkar.

*Çalışma ortamı:* Çalışanların iş ortamında karşılaştığı çeşitli durumlar, sessiz istifaya doğru ilerledikleri süreçte önemli etkiye sahiptir. Elde edilen bulgular sonucunda çalışma ortamında meydana gelen başlıca sessiz istifa sebepleri adil olmayan terfi süreçleri, maaş ve sosyal haklarla ilgili yetersizlikler, sınırlı büyüme fırsatları, işe alım süreçlerindeki hatalar, iş tanımının net olmaması, iş yerindeki çatışmalar, yetersiz beceri gelişimi, liderden kaynaklanan krizler, aidiyet duygusu eksikliği, değersizlik ve yetersizlik hissi, sezonluk ya da dönemlik çalışma gerekliliğinden dolayı uzun vadeli iş bulma isteği, uzun mesai saatleri ve buna bağlı olarak ortaya çıkan iş-özel yaşam dengesizliği ve kariyer yollarının kapalı olması olarak ifade edilmektedir.

*Z Kuşağının iş alışkanlıkları:* Farklı jenerasyonların farklı davranışlar göstermesi bilinen bir durumdur. Geçtiğimiz birkaç yılda profesyonel iş hayatına giren Z kuşağının iş yaşamındaki alışkanlıklarının da farklı olduğu açıktır. Rahat bir iş yaşamı istemeleri, zorluklar karşısında ortaya koydukları direncin diğer kuşaklara göre daha düşük olması, maaş ve terfi gibi geleneksel ödül unsurları dışında zihinsel tatmin ve sağlık konularına önem vermesi Z



kuşağının farklı beklentiler içerisinde yer almasını sağlamaktadır. İş hayatının büyük çoğunluğunun X ve Y kuşağı bireylerden oluşması Z kuşağının tahmin edilenden daha hızlı bir şekilde sessiz istifa sürecine girmelerine sebep olduğunu söylemek mümkündür.

### Sessiz İstifanın Belirtileri

Bir iş yerinde çalışanların sessiz istifa sürecinde oldukları nasıl anlaşılır? Çalışanlar hangi reaksiyonları göstererek sessiz istifa ettiklerini gösterir? Bu soruların cevapları iş yerindeki “sessiz” durumu açığa çıkarır. Elde edilen bulgular ile sessiz istifanın çalışanlarda görülen belirtileri şöyle sıralanmaktadır:

- Yalnızca verilen işleri yapar, işini geliştirmeye yönelik çaba göstermez.
- Ücretli de olsa fazla mesai yapmak istemez.
- Toplantılarda söz almaz, görev almamaya çalışır.
- Projelere daha az katkı sunmaya başlar.
- İş arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu yaşar.
- Sosyal aktivitelerin içerisinde yer almamaya başlar.
- İnisiyatif almak konusunda geriye çekilir.
- Hastalık izinleri ve ücretli izinler alır.
- İşe geç gelir, işten erken ayrılır.
- Geri bildirim sürelerinde aksama olur.
- Moral ve coşkusunda azalma görülür.

### Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifanın başlangıçta fark edilmemesi, gerekli tedbirlerin alın(a)maması ya da nedenlerinin ortadan kaldırılamaması durumunda iş yeri açısından olumsuz sonuçların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Sessiz istifanın çalışan açısından en önemli sonucu istifa ya da işten çıkarılmadır. Sessiz istifa her zaman işten ayrılma ile sonuçlanmayabilir. Ancak şüphesiz çalışan ve iş yeri açısından çeşitli sonuçları vardır. Bu sonuçlar Tablo 3’te gösterilmektedir.

Tablo 3. Sessiz İstifanın Sonuçları

Çalışan açısından sonuçlar	İş yeri açısından sonuçlar
Verimsiz bir iş hayatı	Verimsiz bir çalışan
Artan devamsızlıklar	İş gücü devir hızının yükselmesi
Diğer çalışanları olumsuz etkileme	Düşük kârlılık
İletişim kopuklukları ve çatışmalar	Büyümede yavaşlama
Şirket misyonundan uzaklaşma	Fazla maliyet
İstifa/ işten çıkarılma	İçeriden çökertilme

### Sessiz İstifanın Panzehiri

Çalışma ortamına yerleşen bir zehir olarak sessiz istifa için panzehire ihtiyaç vardır. Sessiz istifanın çözümü, alınabilecek önlemler ya da iş yerinde karşılaşılmaması için atılacak adımlar sessiz istifaya karşı panzehir niteliği taşımaktadır. Çalışma kapsamında elde edilen veriler sonucunda sessiz istifanın panzehiri sayılabilecek adım ve uygulamalar şunlardır:

*Yapılan işi çalışan açısından anlamlı hale getirmek:* Çalışanın her gün iş yerine motivasyonu yüksek bir halde gelmesi ve iş bitiminde ertesi gün için aynı motivasyonu hissetmesinin sağlanması işin anlamlı olması ile doğru orantılıdır. Bir çalışan için yaptığı işin anlamlı olması; ne istemediğinin bilinmesi, iyi ve güven duyduğu bir iş ortamında çalışması, dinlenilmesi ve saygı görmesi, doğru karar veren ve adil bir liderle çalışması, adil terfi süreçleri, tatmin edici ve rekabetçi bir ücret, sosyal haklar, asgari düzeyde stres, dengelenmiş iş-yaşam süreci,

*Çalışanın beceri gelişimini sağlamak:* Çalışanların buldukları işlerde gelişim sağlaması, o işlerle ilgili motivasyonlarının artmasını beraberinde getirir. Bu nedenle çalışan becerilerinin artırılması ve kariyer gelişim süreçleriyle ilgili uygulamaların hayata geçirilmesi ile mentorlük uygulamaları yoluyla çalışanların güçlendirilmesi sessiz istifaya karşı önemli bir hareket olarak nitelendirilmektedir.

*Özel öğrenme ve odaklı ilerleme:* Çalışanların eksik olduğu alanlarla ilgili kişiye özel uygulamaların gerçekleştirilmesi ve sessiz istifa sürecine girdiği düşünülen çalışana odaklanarak stratejiler geliştirmek gerekmektedir.

*Takdir ve ödül çalışmaları:* İş yerinde yolunda gitmeyen durumlara karşı sorumlu olduğu düşünülen personelin cezalandırılması ile sık karşılaşılmaktadır. Bu durum, ilgili çalışanın işten uzaklaşmasının yanı sıra diğer çalışanların da olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır. Ceza ve ödül yöntemi iş hayatının önemli bir parçasıdır. Ancak takdir ve ödül süreçlerinin daha etkili olmasının iş yeri için faydası kaçınılmazdır. Bu durum, çalışan motivasyonunu artırılması ve sessiz istifaya karşı önemli bir tedbir olması açısından önemlidir.

*İş güvenliği:* İnsanlar kendilerini güvenli hissetmedikleri ortamda bulunmazlar. İş hayatı içerisinde de benzer durum söz konusudur. Güvenlik açısından bir tehdidin olması, çalışana bulunduğu iş yerinden uzaklaştırır. Bu nedenle, çalışana kendini her bakımdan güvenli hissedeceği bir iş ortamı sunulmalıdır.

*Güçlü bir marka oluşturmak:* Örgütün bütünsel olarak güçlü bir marka haline gelmesi, çalışan motivasyonunu koruyacaktır. Motivasyonun kırılması halinde, toparlanma açısından önemli bir sürükleyici faktör olacaktır. Bu nedenle bütünsel marka çabası sessiz istifa karşısında güçlü bir panzehir olarak değerlendirilmektedir.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan sessiz istifa kavramını ele alarak, bu fenomenin iş yaşamındaki derin etkilerini anlayarak turizm ve planlama profesyonelleri için çıkarımlarda bulunmayı amaçlamıştır. Collins Sözlük tarafından 2022 yılının kelimesi olarak seçilen "sessiz istifa" kavramı, esasen iş hayatında var olan ancak şimdiye kadar üzerinde kavramsal olarak durulmamış bir olguyu ifade etmektedir. Bu durum, çalışanların işlerine devam etmelerine rağmen asgari çaba ve motivasyonla, bir nevi pasif bir tavır sergilemeleri olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmanın bulguları, sessiz istifanın genellikle bir dizi karmaşık etkenin bir araya gelmesiyle oluştuğunu göstermektedir. Özellikle, Covid-19 pandemisinin etkisi, çalışan tükenmişlik hissi, iş ortamındaki çeşitli sorunlar ve Z kuşağının iş beklenti ve alışkanlıkları bu durumun oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır. Sessiz istifanın belirtileri olarak, iş performansında düşüş, iletişim eksikliği, motivasyon kaybı ve sosyal geri çekilme gibi faktörler öne çıkmaktadır. Araştırmanın diğer bulguları ise, sessiz istifanın iş yerleri ve çalışanlar açısından çeşitli olumsuz sonuçlara yol açtığını göstermektedir. Verimsiz bir iş hayatı, sezonluk veya dönemlik çalışma şekilleri, artan devamsızlık oranları, iletişim sorunları, şirket kültüründen uzaklaşma ve nihayetinde istifalar veya işten çıkarmalar bu olumsuz sonuçlar arasında bulunmaktadır. Ancak, bu olumsuz etkilerin önlenebileceği ve tersine çevrilebileceği noktalarda da umut verici çıkarımlar ortaya çıkmaktadır. İş yerleri, çalışanların işlerini anlamlı bulmalarını sağlamak, beceri gelişimine odaklanmak, takdir ve ödüllendirme sistemlerini güçlendirmek, iş güvenliği sağlamak ve güçlü bir marka oluşturmak gibi önleyici adımlarla sessiz istifanın etkilerini hafifletebilirler.

Sonuç olarak sessiz istifa, genelde iş dünyasında özelde ise turizm ve planlama profesyonellerince dikkate alınması gereken bir durumdur. Profesyoneller, çalışanlarının memnuniyetini ve verimliliğini artırmak için bu fenomeni anlamaya ve ele almaya odaklanmalıdır. Turizm sektörünün ağırlıklı olarak sezonluk çalışması, turizm çalışanlarının motivasyon düşüşlerinde önemli bir faktördür. Ayrıca çok sayıda işletmede çalışma durumları göz önüne alındığında buldukları iş yerinde bir şeylerden rahatsız olmaları ve sessiz istifa sürecine daha hızlı girmeleri olasıdır. Turizm çalışanlarına ilişkin sistemselsel ve çok boyutlu bir düzenleme ihtiyacı bulunmaktadır. Turizm sektörünün çalışan bulmakta zorlandığı bu dönemde adı konmuş bir kriz olarak değerlendirilebilecek sessiz istifayla karşı karşıya kalmasının kaçınılmaz olduğu düşünülmektedir. Bu durumu anlamak ve önlemek, iş yerlerine daha sağlıklı ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı sağlama konusunda önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akkermans, J., Richardson, J. and Kraimer, M.L. (2020), "The covid-19 crisis as a career shock: implications for careers and vocational behavior", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 119, p. 103434, [doi: 10.1016/j.jvb.2020.103434](https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434).
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G (2023). Quiet Quitting: Building a Comprehensive Theoretical Framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Aydın, B. (2022, Eylül). *Sessiz İstifa! Sebepleri ve Çözüm Önerileri*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/pulse/sessiz-istifa-sebepleri-ve-%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm-%C3%B6nerileribahattinayd%C4%B1n?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_ios&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/sessiz-istifa-sebepleri-ve-%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm-%C3%B6nerileribahattinayd%C4%B1n?utm_source=share&utm_medium=member_ios&utm_campaign=share_via)
- Aydın, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet Quitting-A self-determination perspective. *V.Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi*. 285-295.
- Atalay, M. & Dağıstan, U. (2023), "Quiet quitting: a new wine in an old bottle?", *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2023-0122>
- Carmichael, G.S. (2022), "Quiet quitting is the fakest of fake workplace trends", in Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2022-09-27/quiet-quitting-lying-flat-great-resignation-what-these-fake-work-trends-mean>.
- Ellera, L., Jamali, D. R., & Caldwell, C. (2023). "Quiet Quitting" and "Quiet Thriving"—Flourishing in the Modern Organization. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), 8. <https://doi.org/10.22543/1948-0733.1477>
- Ellis, L., & Yang, A. (2022). 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>
- Formica, S. and Sfodera, F. (2022), "The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions", *Journal of Hospitality Marketing and Management*, Vol. 31 No. 8, pp. 899-907, [doi: 10.1080/19368623.2022.2136601](https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601).
- Gordon, R. and Sayed, H. (2022), *A New Interpretation of Productivity Growth Dynamics in the Pre-Pandemic and Pandemic Era U.S. Economy, 1950-2022*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA, [doi: 10.3386/w30267](https://doi.org/10.3386/w30267).
- Hacıtalipoğlu, H. (2022, Eylül). *Tükenmişliğin tepkisi; "Sessiz İstifa"*. LinkedIn. [https://www.linkedin.com/pulse/t%C3%BCkenmi%C5%9Fli%C4%9Fin-tepkisi-sessiz-istifa-C3%BCnkar-hacitali%CC%87po%C4%9Flu?utm\\_source=share&utm\\_medium=member-ios&utm\\_campaign=share\\_via](https://www.linkedin.com/pulse/t%C3%BCkenmi%C5%9Fli%C4%9Fin-tepkisi-sessiz-istifa-C3%BCnkar-hacitali%CC%87po%C4%9Flu?utm_source=share&utm_medium=member-ios&utm_campaign=share_via)
- Hare, N. (2022). What is Quiet Quitting and How Should Leaders Respond? *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2022/09/01/%20what-is-quiet-quitting-and-how-should-leaders-respond/?sh=63e2aacb4899>

- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? *Gallup*.  
<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx?v...%201%20of%2010%2010/3/22,%2011:10>
- Hiltunen, H. (2023). Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry. Bachelor Thesis. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202304276646>
- Kaplan, J. (2022), “Forget quiet quitting: workers say they’re acting their wage”, *Insider*, September, available at: [www.businessinsider.com/forget-quiet-quitting-workers-acting-your-wage-work-life-balance-2022-9](http://www.businessinsider.com/forget-quiet-quitting-workers-acting-your-wage-work-life-balance-2022-9)
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2023). Employee quiet quitting behaviours: conceptualization, measure development, and validation. *The Service Industries Journal*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>
- Khan, Z. (2022), “On quiet quitting #workreform”, TikTok, available at: [www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?lang=en](http://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?lang=en)
- Khan, A.K., Khalid, M., Abbas, N. and Khalid, S. (2022), “COVID-19-related job insecurity and employees’ behavioral outcomes: mediating role of emotional exhaustion and moderating role of symmetrical internal communication”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 34 No. 7, pp. 2496-2515, [doi: 10.1108/IJCHM-05-2021-0639](https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0639).
- Lai, I.K., Hitchcock, M., Yang, T. and Lu, T.W. (2018), “Literature review on service quality in hospitality and tourism (1984-2014): future directions and trends”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 114-159.
- Liu-Lastres, B., Wen, H. and Huang, W.J. (2022), “A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 35 No. 1.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2023). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-08-2023-1317>
- Lord, J. (2022), “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>
- Mirchandani, N. 2022. Quiet Quitting: It’s the Wake-up Call Employers Need. *Human Resource Executive*. <https://hrexecutive.com/quiet-quitting-its-the-wake-up-call-employers-need>
- Pevec, N. (2023). The concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: an integrative literature review. *Challenges of the Future*, 2, 128-147. [doi: 10.37886/ip.2023.006](https://doi.org/10.37886/ip.2023.006)
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç., & Nas, E. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227-250. <http://doi.org/10.33400/kuje.843306>
- Saygılı, Z., & Nuri, A. V. C. I. (2023). Çalışanların Görev Odaklı ve İnsan Odaklı Liderlik Tarzı Algılarının Adanmışlıktan Sessiz İstifaya Değın Farklılaşması Üzerine Bir İnceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.

- Scheyett, A. (2022), "Quiet quitting", *Social Work*, Vol. 68 No. 1, pp. 5-7, [doi: 10.1093/sw/swac051](https://doi.org/10.1093/sw/swac051).
- Wade, J. (2022), "Loud and quiet quitting: the new epidemic isn't just a trend", in. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2022/09/26/loud-and-quiet-quitting-the-new-epidemic-isnt-just-a-trend/?sh=4df14f42797e>
- Shariff, S. (2023, August). *Quiet Quitting – What Employers And Employees Should Know And Do!* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/quiet-quitting-what-employers-employees-should-know-swaleh>
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science*, 581-591.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2022). Quiet Quitting Is About Bad Bosses, Not Bad Employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>.

## **EXTENDED ABSTRACT**

This study addresses the general meaning of "Quiet Quitting" and its specific impacts in the tourism sector. Quiet Quitting refers to employees losing their commitment to their jobs and passively accepting negative situations in the workplace. Low job commitment among employees can adversely affect their performance and disrupt workplace relationships.

The study begins by explaining the general concept of Quiet Quitting. According to Gallup's 2022 Global Workplace survey, only 21% of employees are committed to their jobs, with the rest not passionate about their work. The study explores the origins of Quiet Quitting, highlighting that this phenomenon may arise from negative situations in the workplace and can manifest based on various reasons. Another focus of the study is how Quiet Quitting particularly affects the tourism sector. Gallup reports that over half of the workforce in the United States tends to exhibit Quiet Quitting, with this trend being especially pronounced in the tourism sector. Employees in the tourism sector, particularly impacted by the Covid-19 pandemic, struggle with making long-term career decisions, leading to a decline in job performance.

The methodology section of the study describes an examination process conducted using the document analysis method. This analysis specifically includes posts on the LinkedIn platform, revealing employees' thoughts and experiences regarding Quiet Quitting.

The findings of the study indicate that quiet quitting has a complex structure, emerging as a result of various factors coming together. Primarily, the prominent reasons for quiet quitting include the impact of Covid-19, employee burnout, workplace issues, and the work habits of Generation Z. The changing dynamics of the business world due to Covid-19, job security concerns, and future uncertainties are identified as triggering factors for quiet quitting. Additionally, employee burnout, work intensity, low motivation, and job dissatisfaction can combine to lead to quiet quitting. Workplace issues are also a significant factor influencing quiet quitting. Lack of communication, management problems, injustice, and an unsafe working environment can cause employees to reluctantly remain committed to their jobs. The work habits of Generation Z are noteworthy, as this generation seeks meaning in their work, values flexible working conditions, and adopts a more critical attitude towards traditional work models. Failure to meet these expectations may lead Generation Z employees to resort to quiet quitting. The symptoms highlighted among the findings, such as decreasing motivation for work, increased absenteeism, communication problems, and thoughts of leaving the job, reflect various aspects of quiet quitting. Decreased motivation for work can result in weakened commitment to the job and decreased job performance. Increased absenteeism may indicate employees' reluctance to go to work, negatively impacting productivity. Communication problems demonstrate that the lack of effective communication in the workplace can reduce employees' emotional commitment and create a sense of disconnect. Thoughts of leaving the job imply that employees do not feel long-term commitment and are considering alternative career options.

The conclusion section emphasizes that Quiet Quitting can lead to negative outcomes for both employees and workplaces. For employees, this may result in an unproductive work life and increased communication breakdowns, while workplaces may experience low profitability, an increase in workforce turnover, and internal undermining. The most crucial part of the study highlights remedies against Quiet Quitting. These remedies include making work meaningful, prioritizing employee skill development, implementing personalized learning and focused

progress practices, effectively using appreciation and reward systems, ensuring job security, and building a strong brand.