

## SOSYAL MEDYA'DA SESSİZ İSTİFA ALGISI: EKŞİSÖZLÜK İNCELEMESİ

Safa ACAR<sup>1</sup>

Öz

Sessiz istifa, bireylerin işlerinden resmi olarak ayrılmadan duygusal ve zihinsel olarak çekilmeleri anlamına gelir ve genellikle motivasyon kaybı, tükenmişlik veya iş tatminsizliği gibi nedenlerle ortaya çıkar. Bu çalışma, sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifayı nasıl algıladığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda, Ekşi Sözlük platformunda "sessiz istifa" ve "Quiet Quitting" kavramlarına yönelik bir inceleme yapılmıştır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmış olup, veriler 26 Ekim 2023 tarihinde toplanmıştır. Sessiz istifa ile ilgili ilk yorum 4 Mayıs 2022 tarihinde yapılmış ve bu tarihten analizin yapıldığı tarihe kadar yazılmış olan 112 yorum analize dâhil edilmiştir. Verilerin analizi MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yorumlar, sessiz istifanın tanımı, nedenleri ve çözüm önerileri yönleriyle içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, sessiz istifanın iş performansını bilinçli olarak azaltma, pasif tutum sergileme ve motivasyon düşüklüğü gibi farklı biçimlerde tanımlandığı tespit edilmiş ve genç çalışanların karşılaştığı zorluklar, iletişim eksiklikleri ve memnuniyetsizlikler vurgulanmıştır. Sosyal medya kullanıcıları, uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi teknoloji temelli uygulamaların sessiz istifayı önlemede etkili olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik politikalar ve teknolojik iyileştirmelerin sessiz istifayı azaltmada önemli bir rol oynayabileceği vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, Tükenmişlik, Büyük İstifa, İş-yaşam Dengesi

**JEL Sınıflaması:** O15, J44, J53

## PERCEPTION OF QUIET QUITTING IN SOCIAL MEDIA: EKŞİSÖZLÜK REVIEW

Abstract

Quiet quitting refers to the emotional and mental withdrawal of individuals from their jobs without officially leaving them, and it usually occurs for reasons such as loss of motivation, burnout or job dissatisfaction. This study was conducted to determine how social media users perceive Quiet quitting. For this purpose, an examination of the concepts of "silent resignation" and "Quiet Quitting" on the Ekşi Sözlük platform was conducted. Content analysis, one of the qualitative research methods, was used in the study and the data were collected on 26 October 2023. The first comment about silent resignation was made on 4 May 2022 and 112 comments written between this date and the date of the analysis were included in the analysis. The data were analysed using MAXQDA 2020 qualitative data analysis software. The comments were subjected to content analysis in terms of the definition of quiet quitting, reasons and solution suggestions. As a result of the analysis, it was found that silent resignation was defined in different ways such as deliberately reducing work performance, passive attitude and low motivation, and the difficulties, communication deficiencies and dissatisfaction faced by young employees were emphasised. Social media users stated that technology-based practices such as teleworking and flexible working hours are effective in preventing quiet quitting. As a result, it is emphasised that policies to increase employee satisfaction and technological improvements can play an important role in reducing quiet quitting.

**Keywords:** Quiet Quitting, Burnout, Great Resignation, Work-life Balance

**JEL Classification:** O15, J44, J53

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Siirt Üniversitesi, Kurtalan MYO Finans-Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, [safa.acar@hotmail.com](mailto:safa.acar@hotmail.com), ORCID: 0000-0002-9578-0198

## 1. Giriş

Günümüz iş dünyası, teknolojik ilerlemeler ve küresel olayların etkisiyle hızla değişmektedir. Özellikle dijital dönüşüm ve Endüstri 4.0, çalışma biçimlerini yeniden tanımlarken, iş süreçlerinde köklü değişikliklere yol açmaktadır. Dijital dönüşüm, otomasyon, yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerin entegrasyonu ile iş yerlerinin daha verimli ve esnek hale gelmesini sağlamaktadır. İşletmeler, dijital teknolojileri kullanarak operasyonel verimliliklerini artırmakta, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve müşteri deneyimini iyileştirmektedir. Bu dönüşüm, çalışanların görev ve sorumluluklarını da yeniden şekillendirmekte, uzaktan çalışma ve esnek çalışma saatleri gibi yeni çalışma modellerini gündeme getirmektedir.

Son dönemde, iş dünyasında ve sosyal sistemlerde insanların rolü giderek artmakta ve salgın dönemi gibi etkileyici olaylar bu rolün daha da belirginleşmesine neden olmaktadır. Salgın süreci, endüstri 4.0 gibi teknolojik gelişmelerden daha büyük bir etki oluşturmuştur. Salgın, çalışma hayatında önemli değişimlere yol açmış, özellikle çalışma saatleri ve ortamlarında belirgin dönüşümlere neden olmuştur (Baumann & Sander, 2021, s. 1). Ulaşım kısıtlamaları nedeniyle evden ve uzaktan çalışma modelleri yaygınlaşmış, bu da çalışanların iş-yaşam dengesi üzerinde etkili olmuştur. Pandemi sonrası işe dönüş ve çalışma koşullarının eski haline getirilme isteği, çalışanları ikileme bırakmıştır. Bu süreç, hem yönetim kademesinin hem de çalışanların işe bakış açılarını değiştirmiştir. Çalışma hayatındaki beklentilerin değişmesiyle birlikte bağlılık duyguları sorgulanmaktadır. Çalışanların sadece iş tanımlarında belirtilen görevleri yapmaya odaklanmaları ve diğer özverili davranışlardan kaçınmaları, "sessiz istifa" olarak adlandırılan bir durumu ortaya çıkarmıştır. Bu, pandemi döneminde iş dünyasını etkileyen "büyük istifa" döneminin bir devamı olarak kabul edilmektedir. Büyük istifa döneminde, işe dönmek zorunda olan bireyler farklı iş alanlarına yönelirken, sessiz istifa durumunda çalışanlar mevcut işlerine devam etmekte ve sadece iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirmektedirler.

Sessiz istifa ile ilgili literatür incelendiğinde konunun temelleri çok eski yönetici-çalışan ilişkilerine kadar dayandırılabilirse dahi kavramsal olarak çok yeni (Arar, 2023, s. 348) olduğu söylenebilir. Kavramsal yönden bir trend olarak gelişim göstermesine rağmen etki alanı incelendiğinde küresel bir olgu olduğu düşünülmektedir (Formica & Sfodera, 2022, s. 900). Literatür incelendiğinde son bir iki yıl içerisinde konu ile ilgili bir literatür geliştiği görülmektedir. Literatürde sessiz istifayı tanımlama (Harter, 2022; Johnson, 2023; Mahand &

Caldwell, 2023), büyük istifa ve sessiz istifa ilişkisi (Formica & Sfodera, 2022; Marks, 2023), sessiz istifa ölçeği çalışmaları (Galanis, ve diğerleri, 2023), farklı sektörlere etkileri (Hamouche, Koritos, & Papastathopoulos, 2023) ve akademiye etkileri (Morrison-Beedy, 2022) gibi odak noktalarına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Ulusal literatür incelendiğinde ise sessiz istifa kavramının tanımlaması (Yıldız & Özmenekşe, 2022; Arar, 2023), yönetici yönüyle değerlendirme (Atsan, 2023; Çimen & Yılmaz, 2023) ve ölçek geliştirme (Savaş & Turan, 2023) gibi çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmada temel amaç, sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifa kavramı ile ilgili algılarının belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda seçilen örneklem Ekşi Sözlük<sup>2</sup> platformunda “Sessiz İstifa” ve “Quiet Quitting” başlığına girilen girdiler olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda yer alan sorulara yanıtlar aranmıştır.

1. Sosyal medya kullanıcılarına göre sessiz istifanın tanımı ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifanın nedenleri ile ilgili görüşleri nelerdir?
3. Sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifayı önleme ile ilgili önerileri nelerdir?

Çalışmanın ilk bölümünde sessiz istifa kavramının nedenleri ve çözüm önerileri üzerinde durulmuş, ardından yöntem bölümünde araştırmada kullanılan yöntem açıklanmıştır. Üçüncü bölümde elde edilen bulgular yorumlanarak sunulmuş, sonuç bölümünde ise sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifayı nasıl algıladığına dair bulgular ortaya konularak gelecek çalışmalara yönelik öneriler sunulmuştur.

## 2. Sessiz İstifa –Kavramsal Çerçeve

"Sessiz istifa" olarak adlandırılan, literatürde "Quiet Quitting" olarak ifade edilen kavram, pandemi döneminde ortaya çıkan iş dünyası trendlerinden biridir. Bu kavram, önceki dönemlerde hâkim olan koşuşturma kültürüne, sürekli yükselme baskısına ve aşırı iş yüküne tepki olarak ortaya çıkmıştır. Pandemi sürecinde çalışanlar, sessiz istifa yoluyla işlerinden ayrılarak, iş yerindeki zorlayıcı koşullara sessizce tepki göstermektedirler. Bu durum, iş dünyasında dengelenmiş ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı arayışının bir yansıması olarak görülebilir. (Çimen & Yılmaz, 2023, s. 27). Sessiz istifa kavramı literatürde halen yeni olan ve gelişmeye ihtiyacı olan bir kavram olarak düşünülmektedir. Kavramın temelleri 2009 yılına kadar uzanmaktadır. 2009 yılında Mark Boldger A&M Economics Symposium'da ilk kez sessiz istifa kavramını dile getirilmiştir (Çalışkan, 2023, s. 192; Karaşin & Öztürk, 2023, s.

---

<sup>2</sup> <https://eksisozluk1923.com>

1445). Sessiz istifa kavramı 2021 yılında çalışma sürelerinin uzunluğuna karşı olarak Çin’de tepki olarak başlamıştır (Atsan, 2023, s. 138). Ancak en popüler kullanımına 2022 yılında TikTok adlı sosyal medya uygulamasında Zaid Khan adlı kullanıcının paylaşımının ardından ulaşmıştır (Arar, 2023, s. 348-349). Ziad Khan adında yazılımcı ve müzisyen olan bir genç tarafından hazırlanan videoda “sessiz istifa”yı; “işinizi doğrudan bırakmıyorsunuz, ama daha fazlasını yapma fikrini bırakıyorsunuz. Hala görevlerinizi yerine getiriyorsunuz ama artık işin hayatınız olması gerektiği yönündeki koşuşturma kültürü zihniyetini benimsemiyorsunuz. Gerçek şu ki bir insan olarak değerini emeğinizle tanımlanmıyor” şeklinde tanımlamıştır (Çimen & Yılmaz, 2023, s. 28; Yıldız D. , 2024, s. 1401). Sessiz istifa ile ilgili olarak özellikle 2022 yılının yaz döneminde Harvard Business Review, Forbes, World Economic Forum, Wall Street Journal ve Newyork Times gibi mecralarda çeşitli makaleler de yayınlanmıştır. Medyanın ilgisini ise yöne sosyal medyada oluşan popülerlik hızlandırmıştır (Aydın & Azizoğlu, 2022, s. 286). Kavram, çalışanların karşı karşıya kaldıkları yoğun iş tempoları ve zorluklar sebebiyle iş-yaşam dengelerini kurma konusunda yaşadıkları sıkıntıların sebep olduğu problemler ve tükenmişlik hissinin etkilerini eleştirmek amacıyla kullanılmıştır (Çalışkan, 2023, s. 192). Bu yönüyle Sessiz istifa kavramı, çalışanların yoğun iş tempoları ve zorluklar sebebiyle iş-yaşam dengelerini kurma konusunda yaşadıkları sıkıntılara ve tükenmişlik hissine tepki olarak ortaya çıkmıştır. Kavram, özellikle iş dünyasında sağlıklı ve dengelenmiş çalışma ortamı arayışının bir yansıması olarak görülmektedir.

Sessiz istifa kavramının son dönemdeki gelişmesi incelendiğinde önemli bir düzeyde literatürde yer edindiği düşünülebilir. Bu duruma yönelik gelişen tartışmalara göre, bazı araştırmacılar sessiz istifa kavramının tembellik odaklı olduğunu vurgulayarak işverenlere karşı pasif bir saldırgan davranış olduğu ifade edilmektedir. Ancak diğer taraftan sessiz istifa kavramının çalışanların tükenmişlik sendromu ile başa çıkmak ve iş hayatı ile özel yaşamlarının arasındaki sınırı belirlemek gibi sebepler amacıyla gösterildiğini ifade eden araştırmacılar da bulunmaktadır. Sessiz istifanın gelişimine en önemli katkılar arasında, çalışanların hak ettikleri ücretleri alamamaları, sağlıksız ve kötü şartlarda çalışma sürdürülmesi, işverenlerin verimlilik odaklı yoğun baskıları ve pandeminin çalışanlar üzerindeki etkileri bulunmaktadır. Sessiz istifa süreci, çalışanın işinden istifa etmesine kadar giden bir sürecin oluşmasına yol açmaktadır. Bu sürecin başlangıcı olan sessiz istifanın hangi aşamalardan geçerek çalışanları işten ayrılma davranışına yönelttiği Şekil 1’de gösterilmektedir (Karavelioğlu, Baran, & Giderler, 2023, s. 5).

### Şekil 1: İşten Ayrılma Süreci



**Kaynak:** (Karavelioğlu, Baran, & Giderler, 2023, s. 5)

Sessiz istifa davranışının aşamalarından birincisi olan duygusal aşama, sessiz istifa sürecinin ilk aşamasıdır ve bu aşamada çalışan kendisi ve arkadaşlarının sahip oldukları kabiliyetleri ve yeteneklerine yeterince değer verilmediğini düşünmektedir. Çalışanların için bu nokta kırılma noktasıdır. İkinci aşama olan zihinsel aşamada, çalışanlar her ne kadar aktif olarak çalışma sürecinde yer alsalar da zihinsel olarak işyerinde değildirler. Farklı bir anlatımla ruhen işyerinde olmamakla birlikte bedenen işe devam etmektedirler. Üçüncü aşama olan fizyolojik aşamada ise çalışan örgütsel sessizlik tutumunu da aşmakta ve işyerinde görmüş olduğu rahatsızlıkları dile getirmeye başlamaktadır. İşe gelmek ve çalışma konusundaki isteksizliğini dile getirmeye başladığı dönem de yine bu aşamadır. Bu aşamadaki çalışanlar başka yeni seçeneklere yönelik bir arayış içine girmektedirler (Karayaman, 2023, s. 517). Genel olarak sessiz istifa davranışının aşamaları, çalışanların yeteneklerinin yeterince değer görmediğini hissetmeleriyle başlayıp, zihinsel olarak işten kopmaları ve sonunda fizyolojik olarak rahatsızlıklarını dile getirip yeni iş arayışlarına yönelmeleri şeklinde ilerlemektedir.

Sessiz istifa ile ilgili farklı kaynaklarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Sessiz İstifa Tanımları**

Sessiz İstifa İle İlgili Tanımlar	Kaynak
'Sessiz istifa', işyerinde görülen bir eğilimdir. İşletmede faaliyet gösterenler, hak ettikleri ekstra ücreti veya takdiri almadan, kendi refahlarını şirketlerinin refahının önüne koyarak, geç saatlere kadar çalışmak, çalışmadıkları dönemler olan geceleri ve hafta sonları e-postaları yanıtlamak ve ek projeler üstlenmek gibi kendilerine ödeme yapılmayan görevleri yapmayı bırakmaktadır.	(Egnow.com, 2022)
Sessiz istifa en genel haliyle "tanımlanan mesai saatleri içerisinde sadece tanımlanan işi yapmak" olarak ifade edilebilir. Bu kapsamda sessiz istifa, ücretle bağlantılı olarak davranış sergilemek, iş-yaşam dengesini bozmamak, kendine özel vakitler ayarlamak, yoğun iş temposuna uymamak, işten hariç anlamlı bir yaşam sürmek, işten kaçmak, sadece kendisine verilen görevleri yerine getirmek ve işten sonra bireysel konularla ilgilenen kişilerin koşuşturma kültürüne ve tükenmişliğe karşı bir tepkisidir.	(Kont, 2023)
Sessiz istifa, bireylerin işinde çalışmaya devam ederek, maddi ya da manevi herhangi bir tazminat almadıkları faaliyetlerin ötesinde herhangi bir iş yapmamasıdır.	(Mert, 2023)
Sessiz istifa, çalışanın işinin gerekliliği olan asgari şartları sunması ve kesinlikle gerekli olandan daha fazla zaman, çaba veya coşku göstermemesi anlamına gelir.	(Daugherty, Kelly, & Kvilhaug, 2023)
Sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerini yapmaya devam etmeleri, fakat sadece kendilerine sunulan iş tanımlarında yer alan faaliyetleri yapmaları durumudur.	(Wheller, 2023)
Sessiz istifa, bir işin minimum beklenti veya sözleşmeli unsurlarından fazlasını yapmama olarak tanımlanabilir.	(Rogers, 2023)
Genel bir ifade ile sessiz istifa kavramı, işyerinde gerekeni kadar işi yapan daha fazlasını yapmayan çalışanları ifade eder.	(Nordgren & Björs, 2023)
Sessiz istifa kavramsal olarak, çalışanların işyerinde yaptıkları faaliyetleri kasıtlı bir biçimde kendilerine söylenen iş tanımlarıyla sınırladıkları, daha önceden tespit edilmiş beklentileri karşıladıkları fakat aşmadıkları, ek görevler için asla gönüllü olmadıkları ve tüm bunları sadece mevcut istihdam durumlarını korumak amacıyla devam ettirdikleri ve kendi refahlarını şirket hedeflerinin önüne koydukları bir zihniyettir.	(Serenko, 2023)

**Kaynak:** (Savaş & Turan, 2023, s. 442-443).

Sessiz istifa ile ilgili tanımlamalar farklılık gösterse de, bütün tanımlamaların ortak noktasına göre sessiz istifa, bireylerin kelimenin tam anlamıyla işlerini bırakmadığı, bunun yerine sadece doldurduğu pozisyonun karşılığı olarak beklenen işi yapmadığı, beklenenin üzerinde ve ötesinde bir performans sergilemediği durumdur (Scheyett, 2023, s. 5). Bunun yanında sessiz istifa ile koşuşturma kültürü arasında yakın bir ilişki olduğu da vurgulanabilmektedir. Dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin sunduğu imkânların etkisi ile ortaya çıkan yönetim modellerinin çalışanları üzerindeki yükü hem ruhsal hem de fiziksel olarak arttırması, bu kültürü etkin hale getirmekte ve sessiz istifa da koşuşturma kültürünün bir sonucu olarak düşünülebilmektedir. Bu yönüyle koşuşturma kültürü sebebiyle ortaya çıkan negatif düşünceler sessiz istifa gelişimini tetiklemektedir (Çakır Temel, 2022, s. 551). Bu yönüyle sessiz istifanın yaygınlaşması, iş yerlerinde daha sürdürülebilir ve dengeli çalışma koşullarının önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

## 2.1. Sessiz İstifa Nedenleri

Sessiz istifanın nedenleri ile ilgili yapılan incelemede birden fazla sonuca ulaşılabilmektedir. Sessiz istifa kavramı, temelde eski düzene karşı bir başkaldırı olarak düşünülebilir. Bu başkaldırının birinci nedeni ise pandemi ve neden olduğu iş ortamıdır. Pandeminin etkisiyle, uzun yıllardır rutin bir iş-yaşam döngüsü içinde olan çalışanlar, mesai saatlerinin değişmesi, alışılmış iş yapma tarzlarının dönüşmesi ve benzeri değişimlerle karşılaştılar. Bu durum iş saatleri ile yaşam saatleri arasında belirsizliklerin artmasına ve çalışmanın anlamının yeniden değerlendirilmesine sebep olmuştur. Bu değişim süreci çalışanların hem fizyolojik hem de psikolojik olarak sıkıntılarla karşılaşmasına yol açmıştır. Özellikle istihdam oranlarında meydana gelen daralmalar mevcut çalışanların iş yükünü arttırarak bu çalışanlarda tükenmişlik duygusunun ortaya çıkması ile sonuçlanmıştır. Pandeminin erken dönemlerinde evden çalışma modelleri olumlu karşılanmış olmasına rağmen, ilerleyen zamanlarda bu durumun iş-yaşam dengesini olumsuz etkilediği fikri yaygınlaşmıştır. Evde iş yaparken ev yaşamıyla sınırların belirsizleşmesi, çalışma saatlerinin netliğini kaybetmesine ve çalışanların işe adanmışlık hissiyle ev yaşamlarının iç içe geçmesine neden olmuştur. Bu durum, işin kişinin yaşamını kontrol ettiği algısını güçlendirerek iş-yaşam dengesinin tamamen bozulduğu bir noktaya varmıştır. Bu gelişme, iş dünyası ve toplumlar için sürdürülemez bir durum haline gelmiştir (Çalışkan, 2023, s. 193-194). Yönetim ve çalışma yönüyle çalışanların farklı problemlerinden dolayı meydana gelebilen sessiz istifa kavramının son dönemde sıklıkla tartışılması yine pandeminin getirmiş olduğu bir etkidir. Bireyler, çalıştıkları işlerde gerek fiziksel gerek duygusal olarak yeterince memnun olmadığında ve tükenmişlik gibi psikolojik hisler meydana geldiğinde sessiz istifa benzeri davranışlar gösterebilmektedir. Çalışanların tükenmişliğe yönelmesine de yol açabilen nedenlerin çoğundan dolayı sessiz istifa edilmesi söz konusudur. Sessiz istifanın bu bakış açısı ile nedenleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Gözlü, 2023, s. 227);

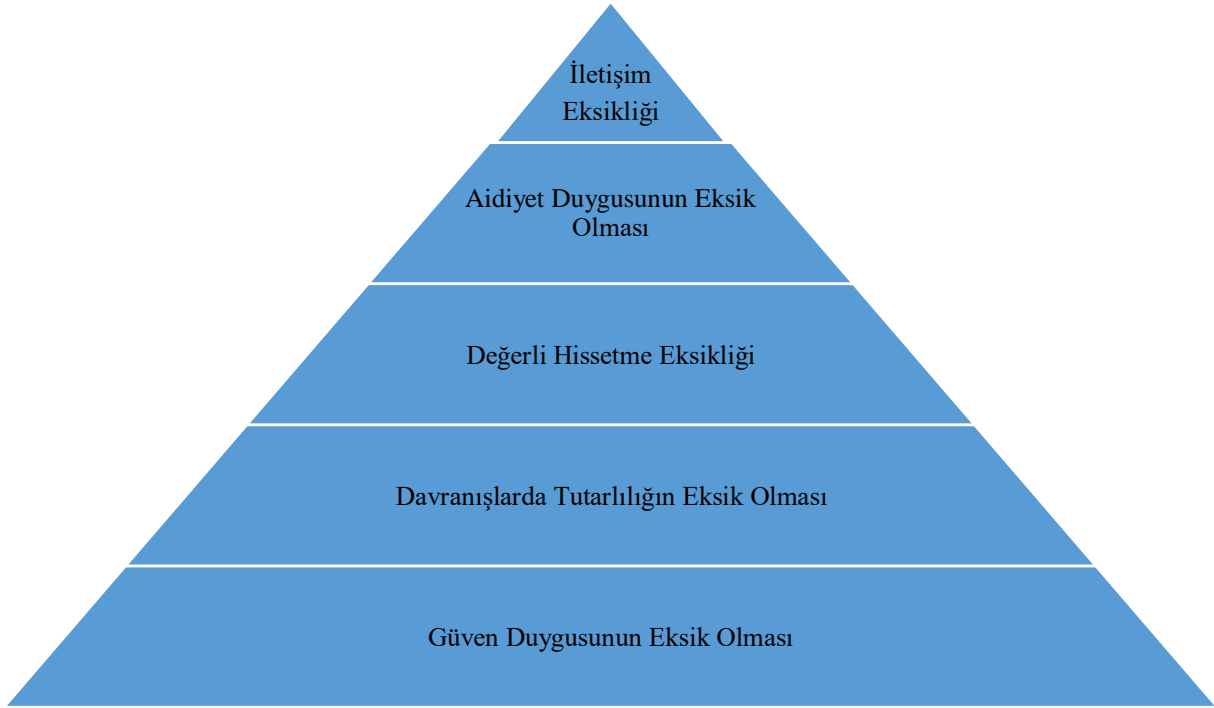
- Yüksek düzeyde iş miktarı,
- Bekleneni karşılamayan ödeme,
- Bireyin kendine ayırdığı vaktin bölünmesi,
- İşletme yönetiminin gerekli desteği vermemesi,
- Beklentilerde değişme ve belirsizlik,
- İletişimin olmaması ya da düşük düzeyde olması,
- İşyerindeki bireylerin ruhsal sağlıklarının dikkate alınmaması,
- İşveren görüşünün çalışanların refahlarına yönelik olmadığı düşüncesi.

Belirtilen bu nedenlerin yanında Gallup araştırması (State of the Global Workplace: 2022 Report) kapsamında birçok çalışanın ifade ettiği sessiz istifa nedenleri şöyle ifade edilmiştir. Bir işin tatmin edici olabilmesi için işverenin çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerine önem vermesi gerekmektedir. Ancak, çoğu işveren bu imkânları sunmamaktadır, bu da çalışanların kendi işlerinin bir çıkmaz sokak olduğunu düşünmelerine neden olmaktadır. Çalışanlara karşı yöneticilerin uygulamalarında olan empati eksikliği ve çalışanlara değer vermeme durumu da sıkça rastlanan bir sorundur. Bu durum, çalışanların sistemik tacize ve istismarcı davranışlara maruz kalmalarına neden olur ve sonuç olarak işten ayrılmalarına yol açabilir. Ayrıca, çalışanların örgüte aidiyet duygusu hissetmeleri için bilgilendirilmeleri ve karar alma süreçlerine katılmaları önemlidir. Aksi takdirde, çalışanlar kendilerini ötekileştirilmiş ve izole hissederler, bu da stres, tükenmişlik ve depresyon gibi olumsuz duygusal durumlara neden olabilir. Özerklik, çalışanların işlerini nasıl yapacaklarına kendilerinin karar verebilmesi anlamına gelir. Ancak, gereksiz yönetici müdahaleleri, çalışanlarda olumsuz duygusal tepkilere yol açabilir ve iş tatminini azaltabilir. Güvenin azalması, çalışanların performansını olumsuz etkileyebilir ve liderlere olan güvenin azalması da işyerindeki bağlılığı etkileyebilir. Bu nedenle, sessiz istifayı önlemek için çalışmalar yapılmalıdır, aksi takdirde şirketler başarısız olabilir (Mahand & Caldwell, 2023, s. 10-12).

Sessiz istifanın nedenlerine ilişkin olarak sessiz istifa piramidi oluşturulmuştur. Bu piramitte çalışanların işyerlerine karşı duygusal kopukluk yaşamaları başlangıcından itibaren adım adım gösterilmektedir. Bu piramit ile sessiz istifa daha net bir biçimde anlaşılabilir. Bu piramit Şekil 2'de yer almaktadır.



## Şekil 2: Sessiz İstifa Piramidi



**Kaynak:** (İstanbul Boğaziçi Enstitüsü, 2023).

Şekil 2’de yer alan piramide göre, çalışanlar farklı sebeplerle kuruma karşı güvensizlik duymaktadırlar. Bu güvensizlik duygusu zamanla istikrarsız ve tutarsız olmaya sebep olur. Çalışanın memnuniyetsizliğine sebep olan tutum ya da davranışlar devam ettiği sürece çalışanlar değersiz hissetmeye devam eder ve bir süre sonra da aidiyet duygusunu yitirmeye başlar. Bütün bu adımların sonrasında çalışan “sadece işini yapıp çıkan ve kimseyle iletişim kurmayan” biri olmaya başlayarak sessiz istifa duygusuna bürünüyor ve bu durum yapmış olduğu işe ve performansına olumsuz etkiler yapmaktadır (İstanbul Boğaziçi Enstitüsü, 2023). Çalışanların kuruma duydukları güvensizlik ve memnuniyetsizlik, aidiyet duygusunun yitirilmesine ve sadece işini yapıp çıkan, kimseyle iletişim kurmayan birine dönüşerek sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasına ve performanslarının olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır.

Şirketler sessiz istifa konusunda bazı durumlarda tespit edebilme kabiliyetinden yoksun olabilmektedir. Özellikle çalışanın bazı özellikleri taşıması sessiz istifaya yöneldiğinin kanıtı olarak düşünülebilmektedir. Bu davranışlar 8 maddede toplanmıştır. Eğer çalışanlar bu 8 maddeye uygun davranıyorsa sessiz istifa süreci başlamış demektir. Bu maddeler (Kont, 2023);

1. Çalışan işini geliştirmek adına hiçbir şey yapmaz sadece verilen görevleri yapar,
2. Ücretini alacağını bilse bile fazla mesaiyi kabul etmez.

3. Çalışanlar konuşmamaya ve toplantılara katılmamaya başlarlar.
4. Ekip projelerine daha az katkıda bulunmaya başlar.
5. İş arkadaşları ile iletişim kopukluğu yaşamaya başlar.
6. Sosyal faaliyetlere katılmaz ya da zorlama sonucu katılır.
7. Çalışan yaptığı iş konusunda hevesli değildir.
8. Çıktı olan iş kalitesizdir.

Bu sayılan 8 madde sessiz istifaya neden olan durumların sonucunda meydana gelen ve çalışan üzerinde etkisi olan durumlardır. Eğer bir çalışan yukarıda sayılan maddelerde geçen özellikleri taşıyorsa sessiz istifa sürecine girmiştir ve bu durumu önlemek için bazı adımların atılması gerekmektedir. Bu adımlar ile ilgili açıklama çalışmanın devamında yer almaktadır.

## 2.2. Sessiz İstifayı Önleme Yöntemleri

Çalışanların iş ve özel hayatlarında karşılaştıkları engeller, sadece bireyin özel yaşamının mutluluğunu azaltmakla kalmayıp, psikolojik ve fizyolojik sorunlara da yol açabilir. Modern dönemde, çalışanların farkındalık düzeyi ve benlik algısı, mutluluk, huzur ve başarı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, sessiz istifayı önlemek için tek boyutlu çözümler yetersiz olabilir. Liderler ve yöneticiler, sadece çalışanları suçlamaktan ziyade, işyerinde enerji, yenilikçilik, zaman ve coşku kaybı yaşayan çalışanların motivasyonunu artırmak için çaba göstermelidir. Önemli olan, sessiz istifanın oluşmasını engellemek için işyerinde açık, kapsayıcı ve güvenli bir ortamın sağlanmasıdır. Bu şekilde, yöneticiler çalışanlarına takdirlerini gösterir, katkılarını takdir eder ve endişelerini dinlerlerse, sessiz istifanın önüne geçebilirler (Güler, 2023, s. 253). Bu sebeple liderler, sessiz istifayı önlemek için, çalışanların motivasyonunu artırmak adına iş yerinde açık, kapsayıcı ve güvenli bir ortam sağlayarak onların katkılarını takdir etmeleri ve endişelerini dinlemeleri gerekmektedir.

Bu bilgilere göre sessiz istifanın önlenmesinde yöneticilerin çok büyük bir önemi vardır. Yöneticiler sessiz istifayı önlemek için bazı önlemler alabilirler. Bu önlemler şu şekilde sıralanabilir (Atsan, 2023, s. 142-143);

- Yöneticilerin açık bir iletişim modelini tercih etmeleri gerekmektedir. Çalışanlara karşı kapıların sonuna kadar açık olması ve duvar örülmemesi önemlidir.

- Yöneticilerin yapmış oldukları geri bildirimler yıkıcı değil yapıcı, şeffaf ve adaletli olmalıdır. Yöneticinin çalışanın yapmış olduğu hatalara karşı suçlayıcı olması çalışan bağımlılığını azaltmaktadır.

● Çalışanların nelerden motive olacağını bilmesi gerekir. Bu konuda gerekli görüşmeler yapılarak yöneticinin çalışan hakkında daha fazla bilgi sahibi olması gerekmektedir.

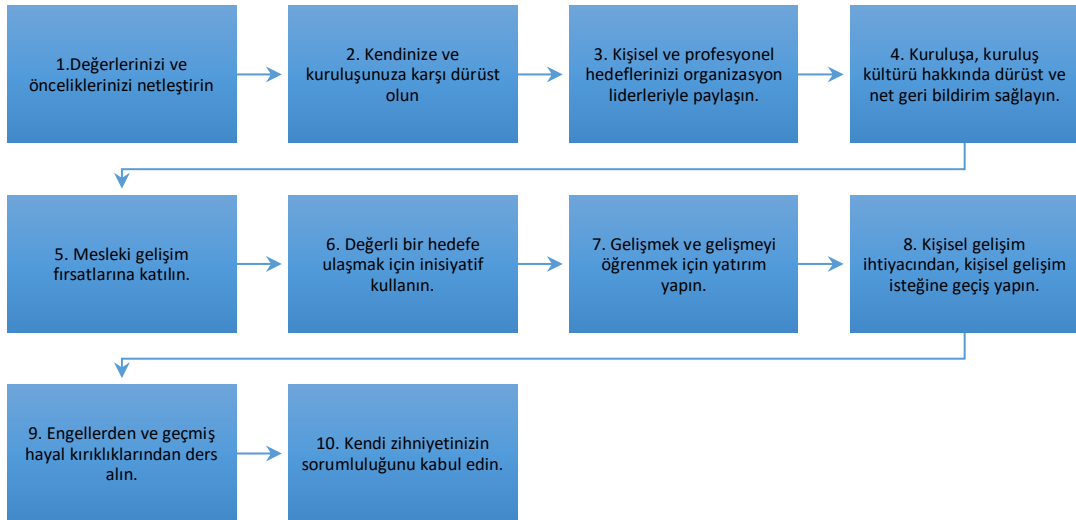
● Yapılan çalışmalarını ve yaptıkları işleri konusunda çalışanlara destek olmak gerekmektedir. Bu konuda daha iyi bir noktaya ulaşabilmek için gerektiği noktalarda beraber çalışmak da gerekebilir.

● Çalışılan şirketin tek amacının maddiyat olmadığı çalışanlara kanıtlanmalıdır. Özellikle Z kuşağı olarak tanımlanan yaş grubu sadece para odaklı olma mantığına sıcak bakmamaktadır. Farklılık, yenilik ve gelişim şarttır. Z kuşağı kendisine iş yaşamı sürecinde geri bildirimde bulunarak mentorluk yapan yöneticilerle çalışmak istemektedirler (Kızıldağ, 2019, s. 43).

● Kurumsal iklim muhakkak sağlanmalıdır. Çalışanların değerleri ve örgüt kültürü uyumlu olmalıdır. Bu tür bir ortamda çalışanlar kendilerini daha mutlu ve motive hissedeceklerdir.

Sessiz istifanın önüne geçmek adına çalışanların gelişimine yönelik olarak yöneticilerin bazı teşvik uygulamaları yapması gerekmektedir. İşletme ile çalışan arasında sadece maaş ilişkisinin olması sessiz istifanın artmasına yol açabilmektedir. Oluşan iş ilişkisi işlemsel değil de başarı odaklı olursa yapılan iş en yüksek potansiyeline ulaşabilmektedir (Ellera, Jamali, & Cldwell, 2023, s. 10). Bu kapsamda bir işletmede çalışanların gelişimine yönelik on adım Şekil 3’de yer almaktadır.

### Şekil 3: Gelişmeyi Teşvik İçin 10 Çalışma Eylemi



**Kaynak:** (Ellera, Jamali, & Cldwell, 2023, s. 10)

Şekil 3’yer alan 10 madde, çalışanların sessiz istifa sürecinden ayrılıp sessiz başarı olarak tanımlanabilecek bir noktaya ulaşmasını sağlayabilmektedir.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma desenine sahip olup, nitel araştırma yöntemleri arasından içerik analizi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi, “belli bir metnin, kitabın, belgenin içeriğinde gizli kavram, ilke ve özellikleri anlama ve anlatma amacı ile yapılan bir taramadır.” (Karasar, 2016, s. 231). “İçerik analizi, mesaj değeri taşıyan her türlü verinin bir amaç doğrultusunda taranması, kategorilere ayrılması, özetlenmesi ve bulguların araştırma amacı doğrultusunda analiz edilerek, yorumlanmasını kapsayan, bilimsel bir araştırma yöntemidir” (Başfıncı, 2008, s. 53). Bu kapsamda içerik analizi, yazılı, görsel veya işitsel materyallerin sistematik ve nesnel bir şekilde incelenerek belirli temalar, kavramlar ve desenler doğrultusunda yorumlanmasını sağlar. Bu çalışma kapsamında, çevrimiçi bir sosyal medya aracı olan Ekşi Sözlük platformunda yer alan "sessiz istifa" ile ilgili kullanıcı yorumları içerik analizi yöntemi ile incelenmiştir. Bu bölümde, araştırmanın kapsamı, verilerin toplanması, analizi ve geçerlik ve güvenilirlik süreçleri ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

Analizlerin yapıldığı alan olan Ekşi Sözlük platformu bir katılımcı sözlük modelidir. Katılımcılar, sözlüğe olan katkılarından dolayı “yazar” olarak nitelendirilmektedir. Bu sözlüklerde konu sınırlaması yoktur, yazarlar farklı konularda yorumlar yaparlar. Ekşi Sözlük, 15 Şubat 1999'da Sedat Kapanoğlu tarafından kurulan bir katılımcı sözlüktür. Bu platform, çeşitli kelimeler ve kavramlar hakkında kayıtlı yazarların çeşitli yorumlarını içeren ve katılımcı özelliğe sahip bir web sitesidir (Porsuk & Cerit, 2021, s. 351).

#### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada temel amaç, sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifa kavramı ile ilgili algılarının belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda aşağıda sunulan soruların cevaplarına yönelik analizler yapılmıştır.

1. Sosyal medya kullanıcılarına göre sessiz istifanın tanımı ile ilgili görüşleri nelerdir?
2. Sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifanın nedenleri ile ilgili görüşleri nelerdir?
3. Sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifayı önleme ile ilgili önerileri nelerdir?

Çalışmada bu amaç doğrultusunda Ekşi Sözlük adlı katılımcı sözlükte yazarlar tarafından “sessiz istifa” ve “quiet quitting” kavramları ile ilişkili vermiş oldukları açıklamalar MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı aracılığı ile incelenmiş ve içerik analizine tabi tutularak çalışma sorularına yanıt aranmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamı, Ekşi Sözlük platformunda yer alan kullanıcı yorumlarıdır. Araştırmanın evreni, Ekşi Sözlük platformunda sessiz istifa konusunda yorum yapmış olan katılımcıları içermektedir. Bu evrenden seçilen 112 katılımcı yorumu, çalışmanın örneklemini olarak belirlenmiştir. Bu örneklem, sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifaya yönelik görüşlerini ve deneyimlerini anlamak için temsil edici bir veri seti sağlamaktadır. 26/10/2023 tarihinde gerçekleştirilen analizde, ekşi sözlük sosyal medya platformunda yer alan sessiz istifa ile ilgili kullanıcı yorumları incelenmiştir. Bu çerçevede, analiz, Ekşi Sözlük platformunda sessiz istifa konusundaki kullanıcı katkılarının derinlemesine incelenmesine odaklanmaktadır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama sürecinde, Ekşi Sözlük'te "sessiz istifa" ve "Quiet Quitting" anahtar kelimesi kullanılarak yapılan aramalar sonucunda elde edilen tüm ilgili başlıklar ve bu başlıklara yazılan yorumlar toplanmıştır. Bu süreçte, veri toplama tarih aralığı olarak 04 Mayıs 2022 – 26 Ekim 2023 tarihleri arasındaki yorumlar dikkate alınmıştır. Bu tarih aralığı, konuyla ilgili güncel ve geçerli verilerin toplanması amacıyla belirlenmiştir. Toplanan veriler, nitel veri analizine uygun bir formatta organize edilmiştir. Her bir yorum, yazıldığı tarih, yazar bilgileri (anonim olarak) ve içeriği ile birlikte kaydedilmiştir. Verilerin toplanması sırasında, araştırma etiğine uygun olarak yazarların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve kişisel verilerin korunması prensibine özen gösterilmiştir.

### 3.5. Verilerin Analizi

Veri analizi sürecinde, içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada, içerik analizi süreci dört aşamada gerçekleştirilmiştir:

*Veri Kodlama:* Toplanan veriler, anlamlı parçalara ayrılarak kodlanmıştır. Kodlama sürecinde, verilerde tekrarlayan temalar, kavramlar ve ifadeler belirlenmiş ve bu temalara uygun kodlar atanmıştır. Kodlama işlemi, MAXQDA 2020 nitel veri analiz yazılımı kullanılarak yapılmıştır.

*Tema Oluşturma:* Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra, benzer kodlar bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Tema oluşturma sürecinde, verilerin bağlamı ve araştırma sorularına uygunlukları göz önünde bulundurulmuştur.

*Verilerin Yorumlanması:* Oluşturulan temalar doğrultusunda, veriler yorumlanmıştır. Bu aşamada, temalar arasındaki ilişkiler, verilerin bütünlüğü ve araştırma sorularına yanıt verme potansiyeli dikkate alınmıştır.

*Sonuçların Raporlanması:* Son aşamada, elde edilen bulgular sistematik bir şekilde raporlanmıştır. Bulgular, araştırma sorularına yanıt verecek şekilde organize edilmiş ve yorumlanmıştır. Bulguların raporlanmasında, verilerin örneklem düzeyinde temsil edici olmasına özen gösterilmiştir.

### 3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Yapılan analiz geçerlilik ve güvenilirlik açısından değerlendirilmiş ve içerik analizi tekniği ilkelerine uygun bir yapı oluşturularak araştırmanın soruları odak noktası olarak belirlenerek sessiz istifanın tanımı, nedenleri ve sessiz istifanın önlenmesine yönelik öneriler şeklinde bir kodlama cetveli oluşturulmuştur. Oluşturulan kodlama cetveline bağlı olarak konusunda uzman olan iki akademisyen tarafından veriler incelenerek kodlanmıştır. Elde edilen veriler içerik çözümlemesine tabi tutularak bulgulara ulaşılmıştır. Kodlayıcılar arasında güvenilirliğin belirlenmesinde Cohen's Kappa'nın güvenilirlik formülü kullanılmıştır. Bu formül;

$K=(F_0-F_c)/(N-F_c)$  olarak formüle edilmektedir. Formülde  $F_0$ , kodlayıcıların aynı fikirde oldukları yargıların sayısını,  $F_c$ , ihtimale bağlı şekilde aynı fikirde oldukları düşüncelere yönelik değerlerin sayısını,  $N$  ise Kodlama yapılan değerlerin toplamının sayısını ifade etmektedir. Araştırmanın güvenilirliği için analizi gerçekleştiren iki araştırmacının elde ettiği veriler kullanılarak, yapılan puanlamalar arasında oluşan uyum yüzdesi hesaplanmıştır. Yapılan hesaplamalarda uyum yüzdesinin %82 olduğu tespit edilmiştir. Tablo 3'te Cohen's Kappa indeksinin değerlendirmesi yer almaktadır.

**Tablo 3: Cohen's Kappa Güvenilirlik İndeksinin Değerlendirilmesi**

Kappa Değeri	Güvenilirlik Düzeyi
0'dan küçük	Anlaşma yok
0 ile 0,2 arası	Düzye Anlamsız
0,2 ile 0,4 arası	Düşük güvenilirlik düzeyi
0,4 ile 0,6 arası	İlmli bir güvenilirlik
0,6 ile 0,8 arası	İyi düzeyde güvenilirlik
0,8 ile 1 arası	Çok İyi güvenilirlik düzeyi

**Kaynak:** (Keskin & Çilingir, 2010, s. 60).

Tablo 3'te yer alan değerlendirmeye göre elde edilen %82'li değer çok iyi kategorisinde yer almaktadır. Bu veri kodlayıcılar arası güvenilirliğin oldukça yüksek olduğu düşüncesini desteklemektedir.

#### 4. BULGULAR

Sessiz istifa algısına yönelik olarak yapılan inceleme kapsamında Ekşi Sözlük platformu üzerinden gerçekleştirilen içerik analizine ilişkin bulgular bu bölümde sunulmuştur. Bu kapsamda öncelikle sessiz istifa ile ilgili ekşi sözlük üzerinden genel bir değerlendirme sunulmuş, devamında ise araştırma sorularına yönelik elde edilen yanıtlara yer verilmiştir.

##### 4.1. Ekşi Sözlük Sessiz İstifa Genel Değerlendirmesi

Ekşi Sözlükte “sessiz istifa” ve “quiet quitting” kavramlarına yönelik bir analiz yapılmıştır. Yapılan analiz, Ekşi Sözlük Gönderi Analizi<sup>3</sup> web sayfasında kullanılabilir hale getirilerek MAXQDA 2020 nitel veri analiz programında görselleştirilmiştir. Ekşi Sözlükten elde edilen verilere ilişkin bilgiler Tablo 4'te yer almaktadır.

**Tablo 4: Verilerin Sayısı**

İncelenen Kavram	Girilen Yorum Sayısı	İlk Girilen Yorum tarihi	Son Girilen Yorum Tarihi
Quiet Quitting	17	04/08/2022	19/09/2023
Sessiz İstifa	95	04/05/2022	26/10/2023
<b>Toplam</b>	<b>112</b>		

Ekşi Sözlük'te sessiz istifa ve Quiet Quitting kavramlarına ilişkin yapılan yorumların sayısı toplamda 112 olarak tespit edilmiştir. Yorumlar incelendiğinde ilk yorumun 04/05/2022 tarihinde son yorumun ise çalışmanın yapıldığı tarih itibariyle 26/10/2023 tarihinde yapıldığı belirlenmiştir.

Ekşi sözlük verilerine göre sessiz istifa ve Quiet Quitting kavramlarına yönelik yorumların yıllara göre dağılımı dikkate alınarak yapılan incelemede Tablo 5'ye yer alan verilere ulaşılmıştır.

**Tablo 5: Verilerin Yıllara Göre Dağılımı**

Yıllar	Sessiz İstifa	Quiet Quitting	Yıllara Göre Toplam
2022	69	13	<b>82</b>
2023	26	4	<b>30</b>

<sup>3</sup> <https://app.eniser.info/eksi/>

İfadeye Göre Toplam	95	17	
Genel Toplam			112

Tablo 5’de yer alan verilere göre en fazla yorum 2022 (82) yılında yapılmış, kavramsal olarak yapılan yorumlara göre ise sessiz istifa (95) ile ilişkili yorum sayısı Quiet Quitting (17) ile ilişkili yorumlardan daha fazla yapılmıştır.

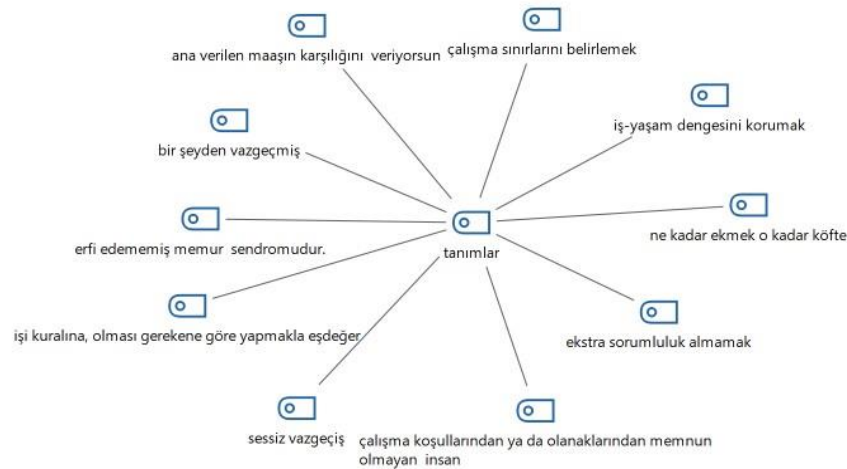
#### 4.2. Araştırma Sorularına Yönelik Analizler

Sessiz istifa ile ilgili olarak yapılan içerik analizi kapsamında yer alan veriler araştırma soruları çerçevesinde değerlendirilmiş, bu kapsamda her sorunun cevabı ayrıntılı olarak kullanıcı yorumları temelinde incelenmiştir. Araştırma sorularına yönelik elde edilen veriler şu şekildedir;

*Sosyal medya kullanıcılarına göre sessiz istifanın tanımı ile ilgili görüşleri nelerdir?* Sorusuna yönelik olarak yapılan analizlerde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

MAXQDA 2020 nitel analiz programına eklenen kullanıcı yorumları bu soru kapsamında incelenmiş ve 73 katılımcının sessiz istifa kavramını bir çalışanın işyerindeki performansını ve katkısını bilinçli olarak azaltması tanımına uygun biçimde tarif etmektedir. Ancak 39 katılımcı ise sessiz istifa kavramını gerektiği kadar iş yapmak ve kendini geliştirmeyi bırakmak olarak tanımlamıştır. Sessiz istifa ile ilgili tanımlamalarda öne çıkan ifadeler MAXQDA 2020 aracılığıyla oluşturulmuş olup Şekil 4’te sunulmuştur.

#### Şekil 4: Sessiz İstifanın Tanımına Yönelik Kod-Alt Kod Modeli



Şekil 4’te sunulan bilgilere göre sessiz istifa tanımları genel olarak çalışanlar yönüyle değerlendirilmiş ve ağırlıklı olarak olumsuz bir bakış açısı ile belirtilmiştir. Bu durumda sessiz



istifa bilinçli olarak yapılan bir eylemden ziyade çalışanların pasif bir durumda kalmaları olarak ifade edilmektedir. Sessiz istifanın tanımına yönelik olarak seçilmiş olan bazı kullanıcıların yorumları şu şekildedir;

*“Sessiz istifa, gerektiği kadar iş yapıp, boşa düşünce yeni iş almamak, kendini geliştirmeyi bırakmak olarak tanımlanabilir. Sessiz istifa ederken, iş akdinizin aksi yönünde davranmayın. Aynı işyerinde kalmak istiyorsanız, işvereninizle/üstünüzle açık konuşun.” K19*

*“İstifa kelimesi ekonomik ve endüstriyel olarak gelişmiş ülkelerde patronları korkuturken insanların üç kuruş fazlası için çırpınıp aç kalmamak için çalıştığı coğrafyalarda çalışanları korkutur. Sessiz istifa gibi bir tabir ise ilk gruptaki ülkelerin insanları için gayet doğal durumları açıklarken herkesin bu tabirin gayet normal aksiyonları tanımlamasına şaşırıyor olması bu korkudan kaynaklanıyor. Yani orada insanlar ‘bana normal şartları sağlamazsan çeker giderim’ derken burada ise ‘bize bu şartlar sağlanmasa da istifa edemeyiz ki’ diyor.” K80*

*“LinkedIn’de sessiz istifa içerikleri görüyorum bolca, yok artık mesaiden sonra telefonlarımı açmayacağım, ek mesai yapmayacağım, hafta sonu iş düşünmeyeceğim, sosyal hayatıma önem vereceğim, işi ikinci plana atacağım. Zaten bunları sizden normalmiş gibi isteyen işverenlerden uzak durun. İş tanımınızın dışında da ekstra işi bedava...” K19*

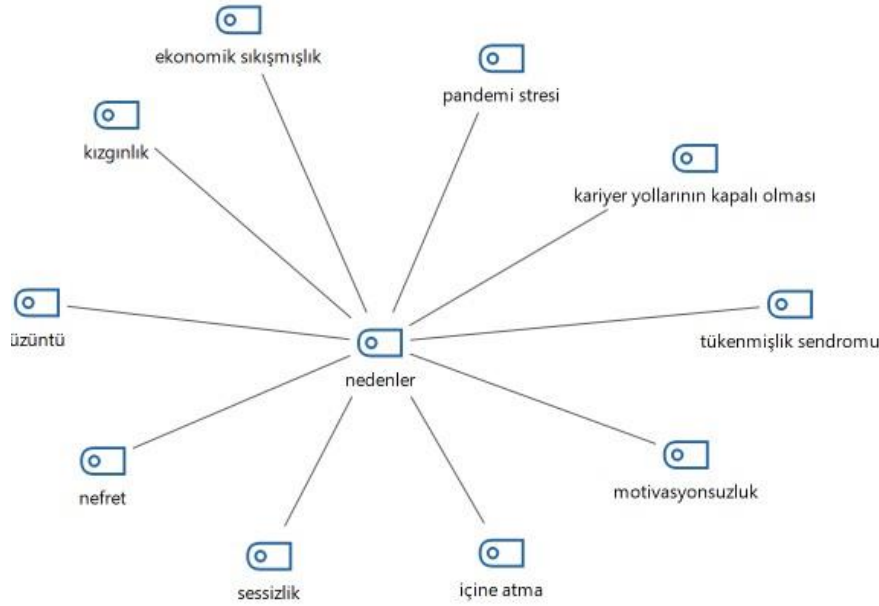
Bu yorumların ortak noktası; sessiz istifanın işyerinde memnuniyetsizlik hissedilmesine rağmen açıkça istifa etmeyi tercih etmemeyi seçmektir. Bu noktada işveren ile iletişim kurulmadan, iş performans düzeylerinde düşüş yaşandığı ve işe duyulan motivasyonda azalma meydana geldiği dile getirilmiştir. Yorum yapan katılımcılar kavramı sessiz istifa ya da İngilizce karşılığı olan Quiet Quitting olarak tanımlasa da yapılan yorumlardan bazılarında sessiz istifa kavramının “sessizce bırakma”, “ücretin kadar çalış”, “yeni nesil grev”, “görünür görünmez işsizlik” veya “emeğine sahip çık” gibi kavramlarla ifade edilmeye çalışıldığı da tespit edilmiştir.

*Sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifanın nedenleri ile ilgili görüşleri nelerdir? Sorusuna yönelik olarak yapılan analizlerde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.*

MAXQDA 2020 nitel analiz programına eklenen kullanıcı yorumları bu soru kapsamında incelenmiş ve 80 katılımcı sessiz istifanın nedenleri arasında düşük maaşların, iş yerindeki

dengelessizliklerin, yetersiz motivasyon ve işyerindeki stres gibi nedenlerin olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak 32 katılımcı ise sessiz istifanın nedenlerini daha çok ekonomik ve endüstriyel faktörlere bağlamıştır. Bu katılımcıların yorumlarına göre sessiz istifanın arkasında kişisel nedenlerden çok daha büyük etkenler yatmaktadır. Sessiz istifanın nedenlerine ilişkin olarak MAXQDA 2020 programında hazırlanan kod-alt kod modeli Şekil 5 'te yer almaktadır.

**Şekil 5: Sessiz İstifanın Nedenlerine Yönelik Kod-Alt Kod Modeli**



Sessiz istifanın nedenlerine ilişkin olarak Şekil 5'te yer alan bilgilere göre bu davranışın kişisel ve genel sebepleri olabilmektedir. Sessiz istifanın tanımına yönelik olarak seçilmiş olan bazı kullanıcıların yorumları şu şekildedir;

*"...youthall tarafından yapılan çalışma ise kariyer yollarının kapalı olması, iş-özel hayat dengesizliği, iş tanımının net olmaması ve düşük maaş nedeniyle türkiye'de gençlerin yüzde 24'ünün şu an sessiz istifa sürecinde; yüzde 46,7'sinin ise bu kavrama yatkın olduğunu ortaya koydu.50 yılı aşkın süredir çalışan bağlılığı araştırması yürüten gallup, bağlı çalışanların koşullardan bağımsız olarak diğer çalışanlardan daha iyi iş sonuçları ürettiğini bildiriyor. ancak dünya çapında çalışanların yalnızca %15'i ve abd'de %35'i bağlı (engaged) kategorisine giriyor. çalışanlara koçluk yaparak, değer yaratmalarını sağlayıp bunun farkına varmalarına yardımcı olarak, geri bildirim vererek, gelişimlerini destekleyerek, sorumluluk ve inisiyatif vererek, ihtiyaçları karşılayarak ve iyi bir iletişim ile bağlılıkları arttırılabilir." K23*

*“berbat bir durum ve giderek artıyor bu isteksizlik. nedeni gayet açık, 11 sene lise (eskiden öyleydi), 4 sene üniversite, 3 sene yüksek lisans, 4 sene doktora olmak üzere toplam 22 sene okudum ve bir araba alamıyorum, ev alamıyorum, bırakın almayı hayal edemiyorum, hadi hepsini geçtim, istanbul'da barınamıyorum bile.”K33*

*“insanlara düşük maaş verip zengin olabileceği sanısına kapılan işverenin tezahürüdür esasen. sakıp sabancı'nın bu konuda çok güzel bir sözü var, "ben servetimi doğru insanlara verdiğim yüksek maaşlara borçluyum" diye. şimdi sen kalk maaş adaletsizliği yarattığın, personel harici her türlü gidere göz yumup motivasyon toplantılarında biz aileyiz deyip üç kuruşu sakındığın personelden performans bekle.”K50*

*“bu konjonktürde birçok Türk insanının içine düştüğünü düşündüğüm durum. çünkü çalışmak kazandırmıyor, evet kazandırmıyor. kirayı faturayı ödeyebilmek ve paranın geri kalanını kredi kartına yatırmak yaşamak değil dostlarım. bu çıkmaz döngüde motivasyon namına hiçbir şey kalmıyor.” K86*

Genel olarak katılımcıların sessiz istifanın nedenlerine yönelik olarak ifade ettikleri ortak noktalar değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmaktadır;

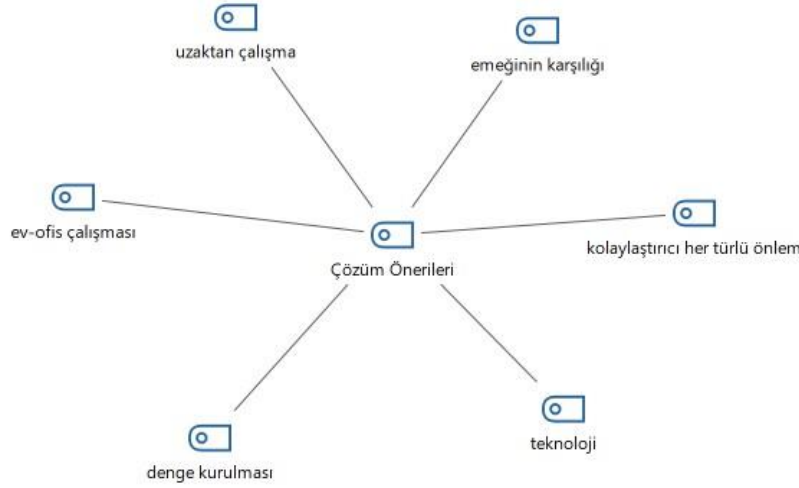
1. *Gençlerin iş hayatında karşılaştığı zorluklar:* Kariyer yollarının kapalı olması, iş-özel hayat dengesizliği, iş tanımının belirsizliği ve düşük maaşlar gibi sebepler sessiz istifanın oluşmasına neden olmaktadır.
2. *İşverenlerin sorumluluğu:* İşverenlerin düşük maaşlarla çalışanları motive etme çabalarının, aslında işverenin zenginleşme arzusundan kaynaklandığı vurgulanmaktadır.
3. *Motivasyon eksikliği ve çıkmaz döngü:* İşte yaşanan bu zorluklar ve maddi sıkıntılar, gençlerde motivasyon eksikliğine neden olmaktadır ve birçok insanın yaşamında bir çıkmaz döngü oluşturmaktadır.

*Sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifayı önleme ile ilgili önerileri nelerdir?* Sorusuna yönelik olarak yapılan analizlerde aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

MAXQDA 2020 nitel analiz programına eklenen kullanıcı yorumları bu soru kapsamında incelenmiş ve Şekil 6'da yer alan sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak yapılan incelemede, katılımcı yorumlarının birçoğunda bu konu ile ilgili bir bilgi yer almadığı tespit edilmiştir. Yorumların

geneline bakıldığı zaman çoğunlukla çözüm önerilerinden uzak yorumların olduğu sonucu çıkarılmaktadır.

### Şekil 6: Sessiz İstifanın Çözüm Önerileri Kod-Alt Kod Modeli



Şekil 6’ da çözüm önerileri olarak dengenin korunması, teknolojiden faydalanma ve ev –ofis tarzı uygulamalar önerilmektedir. Ancak yine de ayrıntılı bir çözüm yolu sunulmamıştır. Bu sebeple bu konuda net bir yorum yer almamakla birlikte şu yorumlar bu konuya bir miktar değinmektedir.

“...zorlaştırıcı değil, kolaylaştırıcı her türlü önlem ve motivasyon aracı teknolojinin de yardımıyla sessiz istifayı önlemek için kullanılabilir. pandemi günlerinde, uzaktan eğitim yaparak ev-ofis karmasında derslerin yürütülmesi bu konuda verilen güzel bir örneği oluşturmaktadır. “biz her zaman böyle yaptık”, “bizim zamanımızda hep böyle yapılırdı” anlayışı var olanı tekrarladığı, değişime ve yeniliğe pek de açık olamadığından artık geçerli olamaz.” K68

“şirketler için ciddi bir tehlike olmakla birlikte yeteri kadar ciddiye alındığını düşünmediğim kavram.kimse doğru iş koşullarının sağlandığı ortamlarda böyle bir eyleme yönelmez. daha verimli ve daha huzurlu iş ortamları hazırlayarak bu sessiz istifa dalgasından kaçmak çok da zor olmasa gerek.çalıştığım şirkette de son 1 yılda yaşanan saçmalıklar neticesinde ben dahil birçok arkadaşımın gerçekleştirdiği eylemdir.” K32

*“çözümü kardan pay vermektir. kimseden size milyonlar kazandırıp üç kuruşa talim etmesini bekleyemezsiniz. herkese emeğinin karşılığını verin bakın nasıl özverili çalışıyorlar.” K41*

Analiz kapsamına alınan 112 kullanıcı yorumunun genel durumu ağırlıklı olarak sessiz istifanın tanımlanmasına ve sebeplerine yöneliktir. Sessiz istifanın nasıl çözüme kavuşturulacağı ile ilgili çok kısıtlı yorum bulunduğu tespit edilmiştir.

## 5. Sonuç

Bu çalışma, sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifa kavramına ilişkin algılarını incelemeyi amaçlamıştır. Çalışmada sessiz istifanın tanımı, nedenleri ve çözüm önerilerine ilişkin bir inceleme yapılmıştır. Çalışma kapsamında elde edilen bulgular, sessiz istifanın işyerlerinde önemli bir sorun olduğunu ve çeşitli nedenlerle yaygınlaştığını ortaya koymaktadır.

Çalışma kapsamında sessiz istifanın tanımına ilişkin elde edilen bulgular incelendiğinde, sessiz istifa tanımlarının farklı şekillerde ifade edildiği görülmektedir. Bir grup katılımcı, sessiz istifayı iş performansını bilinçli olarak azaltma ve pasif bir tutum sergileme olarak tanımlarken, diğerleri ise gerektiği kadar iş yapmayı bırakma ve motivasyonda düşüş olarak algılamaktadır. Ayrıca, sessiz istifanın çeşitli alternatif ifadelerle de tanımlanabileceği belirtilmektedir. Sessiz istifanın, işyerinde memnuniyetsizlik hissedilmesine rağmen açıkça istifa etmeme eğiliminin işyeri iletişim eksikliği ve memnuniyetsizlikleri dile getirmede zorlanma ile ilişkilendirilebileceği vurgulanmaktadır. Bu bulgular, işyeri ilişkileri ve çalışanların duygusal refahı üzerine yapılan araştırmalarda dikkate alınarak daha sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlayabilir.

Çalışma kapsamında sessiz istifanın nedenlerine ilişkin elde edilen bulgular incelendiğinde, gençlerin iş hayatında karşılaştığı zorluklar öne çıkmaktadır. Kariyer yollarının belirsizliği, iş-özel hayat dengesizliği, iş tanımının net olmaması ve düşük maaşlar gibi faktörler, sessiz istifaya yol açan temel sebepler olarak gösterilmektedir. Özellikle, düşük maaşlarla çalışanları motive etme çabalarının, aslında işverenin kendi zenginleşme arzusundan kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bu durum, çalışanların işverene olan bağlılığını ve performansını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, maddi sıkıntılar ve yaşanan ekonomik zorluklar, gençlerde motivasyon eksikliğine neden olabilir ve işten memnuniyetsizlik ile finansal baskılar bir çıkmaz döngü oluşturabilir. Bu kapsamda, işverenlerin iş gücü yönetim stratejilerini gözden geçirmesi ve çalışanların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılayacak politikalar geliştirmesi gerekmektedir.

İş-yaşam dengesi ve kariyer gelişimi gibi konulara odaklanarak çalışan memnuniyetini artırmak, işverenlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Araştırma kapsamında sosyal medya kullanıcılarının sessiz istifayı önleme konusundaki önerileri incelendiğinde, katılımcı yorumlarının çoğunun bu alanda net bir bilgi sunmadığı ve çözüm önerilerinden uzak olduğu görülmektedir. Ancak, bazı yorumlar bu konuya bir miktar değinmektedir. Örneğin, teknolojinin kullanımıyla sessiz istifayı engellemek için zorlaştırıcı olmayan, aksine kolaylaştırıcı önlemlerin ve motivasyon araçlarının devreye sokulması gerektiği belirtilmektedir. Pandemi döneminde, uzaktan eğitim ve ev-ofis gibi yenilikçi uygulamaların, iş sürekliliğini sağlayarak sessiz istifayı önlemede başarılı olduğu örnekler arasında gösterilmiştir. Diğer yandan, şirketler için sessiz istifanın ciddi bir tehdit oluşturmasına rağmen yeterince ciddiye alınmadığı da vurgulanan önemli noktalar arasında yer almaktadır. Doğru iş koşullarının sağlandığı ortamlarda sessiz istifaya yönelik eylemlerin azalacağı ve daha verimli, huzurlu iş ortamlarının oluşturularak bu tür istifaların önlenebileceği düşünülmektedir. Çalışan memnuniyetinin artırılması ve emeğin takdir edilmesi, sessiz istifayı önleme konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Ayrıca, bazı yorumlarda sessiz istifanın bir çözümü olarak şirketin çalışanlarına kardan pay vermesi gerektiği ifade edilmiştir. Çalışanların emeklerinin karşılığının verilmesi ve özverili çalışmalarının takdir edilmesi, sessiz istifayı önlemek için önemli bir adım olarak gösterilmektedir. Bu bulgular, sessiz istifayı önleme konusunda hem teknolojik hem de organizasyonel düzeyde yapılacak iyileştirmelerin önemine işaret etmektedir. Bu şekilde, çalışanların iş tatmini ve bağlılığının artırılmasıyla sessiz istifaların azaltılması hedefine ulaşılabilir.

Elde edilen bulgular kapsamında bu makale, sessiz istifanın işyerlerindeki yaygınlığını ve önemini vurgulamakta olup, elde edilen bulgular, sessiz istifanın farklı tanımlarının yanı sıra işyeri iletişim eksikliği ve memnuniyetsizliklerin dile getirilememesi ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Sessiz istifanın nedenleri arasında, çalışanların iş hayatında karşılaştıkları zorluklar, düşük maaşlar, iş-yaşam dengesizliği ve kariyer belirsizliği yer almaktadır. Sessiz istifanın önüne geçebilmek için ise, teknolojinin kullanımıyla kolaylaştırıcı önlemlerin ve pandemi döneminde uygulanan uzaktan çalışma gibi yenilikçi yaklaşımların sessiz istifayı azaltmada etkili olduğu vurgulanmıştır. Sonuç olarak, işverenlerin çalışan memnuniyetine odaklanması, maddi ve manevi ihtiyaçları karşılayacak politikalar geliştirmesi ve teknolojik ve organizasyonel düzeyde iyileştirmeler yapması, daha sağlıklı iş ortamlarının oluşturulmasına katkı sağlayabilir ve sessiz istifanın azaltılmasına yönelik önemli adımlar olarak öne çıkmaktadır.

## 6. Araştırmanın Kısıtları ve Geleceğe Yönelik Öneriler

Yapılan bu çalışmanın bazı kısıtlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, çalışmanın sadece Ekşi Sözlük üzerinden gerçekleştirilmiş olması önemli bir kısıtlılıktır. Diğer sosyal medya platformlarının araştırma kapsamına alınmamış olması, araştırmanın genel geçerliliğini sınırlayabilir ve elde edilen bulguların sessiz istifa konusunda tam bir resim sunmasını engelleyebilir. Farklı sosyal medya organlarının kullanılması ile çeşitli bakış açılarını ve kullanıcı gruplarının farklı görüşlerini kapsayarak daha kapsamlı bir analiz sağlanabilir. Bunun yanında, analizlerin sadece kullanıcı yorumlarına dayalı içerik analizi yöntemiyle yapılması, görüşme tekniği ile desteklenememesi bir diğer kısıtlılıktır. Sosyal medya içeriklerindeki duygu ve düşünceler genellikle karmaşık bir yapıdadır ve belirli içerik analizi yöntemleri ile tam olarak belirlenememektedir. Özellikle ironi, mizah veya argo gibi dil kullanımları, doğru şekilde yorumlanamadığında sonuçlar üzerinde etkileri olabilmektedir. Üçüncü bir kısıtlılık ise analize dâhil edilen örneklem grubunun tam temsil yeteneğini taşımamış olma ihtimalidir. Bu durum, elde edilen verilerin belirli bir sosyal gruba ya da demografik yapıya daha fazla odaklanmış olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, gelecekte benzer araştırmalar yapılırken birden fazla sosyal medya platformunun incelenmesi ve demografik dağılıma dikkat edilmesi gibi noktaların önemi göz önünde bulundurulmalıdır. Bunun yanında, gelecekteki araştırmalar, sessiz istifanın önlenmesi ve işyeri ilişkilerinin geliştirilmesi üzerine odaklanabilir. Bu bağlamda, farklı sosyal medya platformlarının sessiz istifayı nasıl ele aldığını karşılaştıran çalışmalar yapılabilir. Ayrıca, sessiz istifanın iş performansı üzerindeki etkisi ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik stratejilerin etkinliği daha detaylı bir şekilde incelenebilir. Yeni iş modellerinin sessiz istifayı önlemedeki rolü de değerlendirilebilir. Bu tür araştırmalar, sessiz istifayı daha iyi anlamak ve işyeri ortamlarını iyileştirmek için önemli bir adım olabilir.

## Kaynakça

- Arar, T. (2023). Çalışanları sessiz istifa davranışı sergilemeye yönelten unsurların incelenmesi. A. H. Kutlu içinde, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler (s. 348-377). Platanus Publishing.
- Atsan, M. (2023). Yöneticilerin Korkulu Rüyası: Sessiz İstifa. M. Seyhan içinde, Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar (s. 137-145). Özgür Yayınları.
- Aydın, E., & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting- a self-determinaton perspective. V.Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresi (s. 285-295). ICCDSS 2022.
- Başfıncı, Ç. Ş. (2008). Bir pazarlama iletişim medyası olarak web ortamında içerik analizi yapmanın güçlükleri ve olası çözüm önerileri. *Yönetim*, 19(61), 52–71.
- Baumann, O., & Sander, E. J. (2021). Psychological Impacts of Remote Working Under Social Distancing Restrictions. D. Wheatley, I. Hardill, & S. Buglass içinde, *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (s. 1-17). IGI Global.
- Çakır Temel, N. N. (2022). Dijital çalışma hayatında koşuşturma kültürü. B. Göktaş, & Ç. Demir içinde, *Dijital insan kaynakları pazarlaması* (s. 543-561). Efe Akademi.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çimen, İ. A., & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33.
- Daugherty, G., Kelly, R., & Kvilhaug, S. (2023, 11 16). What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend? Investopedia: <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910> adresinden alındı
- Egnow.com. (2022). Four Ways Companies Can Reduce “Quiet Quitting. *Workforce Solutions*, 1-3.
- Ellera, I., Jamali, D. R., & Cldwell, C. (2023). “Quiet Quitting” and “Quiet Thriving” – Flourishing in the Modern Organization. *The Journal of Values-Based Leadership*, 16(2), 1-22.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraka, I., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). Quiet quitting among employees: a proposed cut-off score for the “Quiet Quitting” Scale. 1-13. doi:<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3076541/v1>
- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olarak sessiz istifa ve sağlık sektöründeki yeri. *Meyad Akademi*, 4(2), 213-241.
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247-261.



- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1-16.
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real. Gallup.com.
- İstanbul Boğaziçi Enstitüsü. (2023, 11 17). İstanbul Boğaziçi Enstitüsü. <https://istanbulbogazicienstitu.com/sessiz-istifa-nedir> adresinden alındı
- Johnson, J. R. (2023). What's New About Quiet Quitting (and What's Not). *The Transdisciplinary Journal of Management*, 1-14.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel İrade Algı Çerçevesi İle Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karaşin, Y., & Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(4), 1443-1460.
- Karavelioğlu, C., Baran, H., & Giderler, M. E. (2023). Sessiz istifa kavramına genel bir bakış. A. Kayabaşı içinde, *GÜncel işletmecilik araştırmaları-4* (s. 2-19). Eğitim Kitabevi.
- Karayaman, S. (2023). Sessiz İstifanın Kişi-Örgüt Uyumundaki Etkisi: İmalat İşletmesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Ulakbilge*, 85, 515-526. doi:10.7816/ulakbilge-11-85-04
- Keskin, H., & Çilingir, Z. (2010). Web sitelerinin globalizasyonu üzerine büyük global Amerikan markalarına yönelik bir içerik analizi uygulaması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 51-66.
- Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? Seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 32-46.
- Kont, B. (2023, 16 11). What Is Quiet Quitting? Reasons And Solutions for Companies. <https://www.ixtalent.com/>: <https://www.ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/> adresinden alındı
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.
- Marks, A. (2023). The Great Resignation in the UK–reality, fake news or something in between?. *Personnel Review*, 52(2), 408-414.
- Mert, E. (2023, 11 16). Turkey: Silent Steps Of The Quitting: How Companies Can Prevent Quiet Quitting? montag: <https://www.mondaq.com/turkey/corporate-and-company-law/1251998/silent-steps-of-the-quitting-how-companies-can-%20%20prevent-quiet-quitting> adresinden alındı
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are We Addressing “Quiet Quitting” in Faculty, Staff, and Students in Academic Settings? *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8.
- Nordgren, H., & Björs, A. (2023). Quiet Quitting, Loud Consequences- The role of management in employee Engagement. Uppsala Universitet.
- Porsuk, A. Ö., & Cerit, Ç. (2021). Sosyal Medyada Covid-19 Aşısı Tartışmaları: Ekşi Sözlük Örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 24(2), 347-360.

- Rogers, G. (2023, 11 16). When Will “Quiet Quitting” Impact Student Success? Edsights: <https://www.edsights.io/post/when-will-quiet-quitting-impact-student-success> adresinden alındı
- Savaş, B. Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz İstifa Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453.
- Scheyett, A. (2023). Quiet Quitting. *National Association of Social Workers*, 68(1), 5-7.
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*.
- Wheller, A. M. (2023, 11 16). Quiet Quitting: A Path to Work Engagement? *Psychology Today*: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/ethically-speaking/202209/quiet-quitting-path-work-engagement> adresinden alındı
- Yıldız, D. (2024). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405.
- Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al-Farabi International Journal on Social Sciences*, 7(4), 14-25.