

Sessiz İstifanın Anatomisi: Teorik Temeller, Öncüller ve Sonuçlar

Coşkun AKÇA¹ 

Öz

Sessiz istifa olgusu küresel işgücünde giderek yaygınlaşmaktadır. Sessiz istifa çalışanların iş faaliyetlerini iş tanımlarında belirtilen görevlerle sınırlandırmaları, işverenleri tarafından belirlenen beklentileri karşılamaları, ek görevler için gönüllü olmaktan kaçınmaları ve bu eylemleri yalnızca mevcut istihdam durumlarını korumak amacıyla gerçekleştirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle, sessiz istifa örgütsel hedeflerden ziyade çalışanların kendi refahlarını önceliklendirmeye yönelik bilinçli kararlarıdır. Sessiz istifa olgusunun zayıf dışsal motivasyon, tükenmişlik ve üstlere ya da örgütsel yapıya yönelik kızgınlık gibi bir dizi faktöre bağlanması mümkündür. Sessiz istifa olgusu bir yandan çalışanların tükenmişlikten kaçınmasına yardımcı olurken, diğer yandan çalışanların profesyonel kariyerlerini tehlikeye atabilmektedir. Bu çalışmada sessiz istifa kavramının teorik temelleri, bireysel, örgütsel ve iş ile ilgili öncülleri ve sonuçları incelenmiştir. Literatürde yapılan çalışmalar ışığında sessiz istifanın iş dünyasındaki etkileri incelenmiş ve sessiz istifanın önlenmesine yönelik öneriler sunulmuştur. Çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı ve yeni araştırma alanlarının belirlenmesinde gelecekteki çalışmalara rehberlik edebileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz istifa, Sessiz istifacılar, Kurala göre çalışma

Anatomy of Quiet Quitting: Theoretical Foundations, Antecedents and Consequences

Abstract

The phenomenon of quiet quitting is becoming increasingly prevalent in the global workforce. Quiet quitting is defined as employees limiting their work activities to the tasks specified in their job descriptions, meeting the expectations set by their employers, refraining from volunteering for additional tasks, and taking these actions solely for the purpose of maintaining their current employment status. In other words, quiet quitting is the conscious decision of employees to prioritise their own well-being rather than organisational goals. The phenomenon of quiet quitting can be attributed to a number of factors such as weak extrinsic motivation, burnout and resentment towards superiors or the organisational structure. While the phenomenon of quiet quitting helps employees to avoid burnout on the one hand, it can jeopardise their professional careers on the other hand. In this study, the theoretical foundations, individual, organisational and work-related antecedents and consequences of the concept of quiet quitting were examined. In the light of the studies in the literature, the effects of quiet quitting in the business world have been examined and suggestions for the prevention of quiet quitting have been presented. It is thought that the study will contribute to the literature and guide future studies in determining new research areas.

Keywords: Quiet quitting, Quiet quitters, Work-to-rule

Atıf / Cite this Article: Akça, C. (2025). Sessiz istifanın anatomisi: Teorik temeller, öncüller ve sonuçlar, *Journal of Organizational Behavior Review*, 7(2), 251-269.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Kastamonu Üniversitesi, Muhasebe ve Vergi Programı, Kastamonu/TÜRKİYE, coskunakca@kastamonu.edu.tr

1. Giriş

21. yüzyılın ilk çeyreğinde örgütler daha fazla sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. 2008 yılında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik kriz, pandemiye dönüşen Covid-19 salgını ve tüm bunların sonucu olarak neredeyse tüm dünyayı etkisi altına alan yüksek enflasyon sorunları örgütlerin üstesinden gelmek zorunda kaldığı zorluklardan sadece birkaçıdır (Gharehgozli ve Lee, 2022). Ancak iş dünyası uzmanları, günümüz örgütlerini derinden etkileyecek ve hatta iş dünyasını sarsacak sessiz istifa olarak adlandırılan yeni bir eğilimle karşı karşıya kalındığını belirtmektedirler (Yıldız, 2023). Sessiz istifa olgusu Batı haber medyasında, sosyal medyada ve akademik araştırmalarda giderek daha fazla ilgi odağı haline gelmektedir. Sessiz istifayı çevreleyen iki farklı açıyı bulunmaktadır. İlk bakış açısına göre, sessiz istifacıların herhangi bir ek çaba veya inisiyatif göstermeksizin yalnızca işyerinde gerekli olan asgari görevleri yerine getirdiğini öne sürmektedir. Bu olgu “ücretini almak” olarak tanımlanmaktadır (Hamouche vd., 2023). İkinci bakış açısına göre, sessiz istifa, çalışanların profesyonel yaşamlarında net sınırlar belirleme girişimlerini yansıtmaktadır. Bu görüşe göre, çalışanlar sorumluluklarını özenle yerine getirmekte, ancak ücretlerinde yeniden müzakere olmaksızın fazla mesai yapmaktan veya ek görevler üstlenmekten kaçınmaktadırlar. Çalışanların bu sınırları belirleme ihtiyacı, iş-yaşam dengelerini iyileştirme çabalarından kaynaklanmakta ve tükenmişliğe karşı koruyucu bir önlem olarak hizmet etmektedir (Campton vd., 2023).

Sessiz istifa kavramı özellikle 2022 yılında viral bir TikTok videosunun yayılmasının ardından sosyal medyada önemli bir ilgi görmüştür. Daha sonra sosyal medyada işyeri ile ilgili en çok duyurulan ve popüler konulardan birisi haline gelmiştir. Sessiz istifa olgusunu çevreleyen sosyal medya içeriği, çok sayıda platformda milyonlarca görüntülenme sayısına ulaşmıştır. Buna ek olarak Gallup (2022) ve Harter (2022) raporları da dâhil olmak üzere çeşitli sektör raporları sessiz istifa olgusunun ortaya çıkışını doğrulamıştır. Küresel bir işgücü raporu, dünya çapında çalışanların %44'ünün yüksek düzeyde stres yaşadığını, %79'unun işlerinden koptuğunu ve %33'ünün işlerini tatmin edici bulmadığını göstermektedir (Gallup, 2022). Ancak çalışanlar devam bağlılıkları nedeniyle işten ayrılma niyetinde olsalar bile işlerini bırakamamaktadırlar (Akça, 2024). Çağdaş bir terim olarak bu durum sessiz istifa terimiyle ifade edilmektedir. Sessiz istifa bir çalışanın işyerindeki performans ve üretkenlik düzeyini kasıtlı olarak düşürmesi anlamına gelmektedir (Hamouche vd., 2023). Bu nedenle sessiz istifa kavramı esasında işyerindeki tutum ve performanstaki bir değişimle ilgilidir. Örnekler arasında işten uzaklaşma eğilimi, iş

motivasyonunun azalması ve iş-yaşam dengesi arzusu yer almaktadır (Zenger ve Folkman, 2022).

Günümüzde sessiz istifaya ilişkin akademik araştırmalar henüz başlangıç aşamasında olup, sessiz istifayı kavramsallaştırmayı ve işverenlere tavsiyelerde bulunmayı amaçlamaktadır (Bell ve Kennebrew, 2023). Görgül çalışmalar açısından bakıldığında, Serenko (2024) bir TikTok videosunun yorum bölümündeki 672 kullanıcı yorumunun içerik analizi yoluyla sessiz istifayı tanımlamaya çalışmıştır. Bulgular sessiz istifayı çalışanların yalnızca iş tanımlarını yerine getirdikleri ve performanslarını ileriye taşımaktan kaçındıkları bir zihniyet olarak çerçevelemiştir. Yakın zamanda yapılan diğer araştırmalar, örgütlerde sessiz istifayı ölçmek için bir ölçek geliştirmeye çalışmıştır (Anand vd., 2024). Caldwell ve diğerleri (2023) çalışmasında sessiz istifa olgusunu açıklamak için, bilişsel inançlar, duygusal tutumlar, niyetler ve eylem olmak üzere dört alt boyuttan oluşan gerekçeli eylem teorisi kullanılmıştır. Literatürde sessiz istifa kavramına dair yapılan çalışmalar, temel düzeyde kavramsal benzerlikler içermekle birlikte, sessiz istifanın altında yatan mekanizmaları ve örgütler üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar sınırlı düzeydedir. Bu bağlamda sessiz istifanın öncüllerinin ve sonuçlarının belirlenmesi bu araştırmanın yapılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışma sessiz istifayı kavramsal ve teorik bir çerçevede incelemenin yanı sıra öncüllerini ve sonuçlarını belirlemeyi amaçlamaktadır. Sessiz istifa üzerine yapılan ulusal ve uluslararası çalışmalar incelenerek, sessiz istifa kavramı, sessiz istifanın belirtileri, sessiz istifa ile ilişkili teoriler açıklanmaktadır. Son olarak sessiz istifayı önlemeye yönelik bazı öneriler sunulmaktadır. Çalışmanın iş dünyasında sessiz istifa olgusunun anlaşılmasına ve yeni araştırma alanlarının belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sessiz İstifa

Sessiz istifa çalışanların iş tanımlarının gerektirdiğinden fazlasını yapma konusundaki isteksizliği olarak tanımlanmakta ve genellikle bir örgütün çalışanlarıyla anlamlı bir ilişki kurma yetersizliğinden kaynaklanan, işyerine karşı bir kızgınlığı yansıtmaktadır (Zenger ve Folkman, 2022). Sessiz istifa bireysel düzeyde işten kopukluk, düşük örgütsel bağlılık ve resmi görevlerin ötesine geçmeme şeklinde tanımlanmaktadır (Anand vd., 2024). Sessiz istifanın genel bir tanımı, bir çalışanın işle ilgili potansiyelini bilinçli olarak durdurması, sınırlandırması veya herhangi bir ek çaba göstermemesidir

(Walker, 2022). Aşağıdaki davranışlar çalışanların sessiz istifa eğiliminde olduklarına işaret edebilmektedir (Cuadra, 2022; Hetler, 2022):

- Uzun süreli bir kopukluk dönemi,
- Minimum gereksinimlerle sınırlı performans,
- Diğer ekip üyeleriyle etkileşimlerden çekilme,
- Zorunlu olmayan konuşmalar, görevler ve aktivitelerle etkileşimde azalma,
- Diğer ekip üyelerinin iş yükünde artış,
- Kasıtlı olarak işe geç kalma veya işyerinden erken ayrılma,
- Devamsızlıkta artış ve üretkenlikte azalma,
- Yapılan işe yönelik tutku veya heves düzeyinin azalması ve
- Örgüt kültüründen genel bir geri çekilme ve belirli bir derecede sinizm sergilenmesi.

Sessiz istifa ile ilgili bir kavram olan "kurallara göre çalışma", kişinin iş tanımında belirtileni yapması anlamına gelmektedir (Johnson, 2023). Bu bağlamda sessiz istifa kavramı, kurallara göre çalışma kavramı ile benzerlik göstermektedir. Ancak sessiz istifa kavramı çalışanın işin gerekliliklerine uyma konusundaki yetersizliğini veya isteksizliğini göstermemektedir. Aksine, çalışanın işten çıkarılmamak için gerekli ölçüde katkılarını en aza indirdiği bir durumu tanımlamaktadır. Sessiz istifanın görünürdeki olumsuzluklarına rağmen, çalışanlar için olumlu yönleri de vardır (Techtello, 2024):

- Yazılı olmayan beklentileri yerine getirmekle yükümlü olmamak,
- Hastalık durumunda çalışmak için baskı hissetmemek,
- Sınırları belirlemek ve ek iş almamak,
- Aile ile vakit geçirmenin, tatillerin ve bayramların tadını çıkarmak ve
- Sadece iş değil, kişisel hayatla da ilgilenebilmek.

Sessiz istifa fiili olarak istifayı içermeyip çalışanın ek enerji harcamadan işi tamamlaması olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte sessiz istifanın mevcut pozisyonun memnuniyetsizlik veya tükenmişlik hissine işaret etme olasılığı bulunmaktadır (Hiltunen, 2023). Tükenmişlik yaşayan çalışanlar, rolleriyle ilişkili stresi azaltmak için pozisyon değiştirmeye veya yeni iş fırsatları aramaya hazırlanabilmektedirler (Hetler, 2022). Ancak alternatif fırsatların olmaması, ayrılmanın getireceği maliyetlerin değerlendirilmesi, ekonomik kaygılar (maaş ve yan haklar gibi) ve sosyal destek gibi çeşitli nedenlerden dolayı çalışanlar işinden ayrılamamaktadır (Akça, 2024). Bu sebeple bu çalışanların sessiz istifa

eğilimleri artmaktadır. Ayrıca uzun saatler çalışmaktan kaçınmak için, bir çalışan pozisyonundan ayrılmak yerine sessiz istifayı tercih edebilmektedir. İş-yaşam dengesini korumak ve ruh sağlığını iyileştirmek isteyenler tarafından da sessiz istifa tercih edilmektedir (Campton vd., 2023).

2.2. Sessiz İstifa ile İlişkili Teoriler

Sessiz istifa kavramını, öncüllerini ve sonuçlarını destekleyen sosyal değişim teorisi, kaynakların korunması teorisi, öz belirleme teorisi, kuşak teorisi, karşılıklılık normu teorisi, eşitlik teorisi ve iş talepleri ve kaynakları teorisi gibi çeşitli teoriler bulunmaktadır. Bu teoriler aşağıda açıklanmaktadır.

2.2.1. Sosyal Değişim teorisi

Sosyal değişim teorisi bireylerin sosyal bir sistem içerisinde nasıl davrandıklarını açıklayan, işverenler ve çalışanlar arasındaki süreçlere ilişkin bir dizi önerme, hipotez ve referans çerçevesi olarak tanımlanmaktadır (Homans, 1961; Blau, 1964). Sosyal değişim teorisi işveren-çalışan etkileşimlerini, her iki tarafın da karşılıklı süreçte kaynaklarını (ücret, terfiler, ödüller, sosyal haklar, fiziksel ve zihinsel katkılar) değiş tokuş ettiği bir dizi ardışık işlem olduğunu belirtmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005). Sosyal değişim her iki tarafın da kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiği, birbirine bağlı bir dizi işlemden oluşan karşılıklı ve iki yönlü bir süreç olarak kabul edilmektedir. Sonuç olarak bir çalışanın bir örgütün başarısına katkıda bulunma kararı, zaman ve çaba yatırımı ile ilgili olarak kazanımların adilliğine ilişkin algısına bağlıdır. Sessiz istifa çalışanların çabalarının yöneticileri tarafından takdir edilmemesi ve kendilerine gerektiği gibi değer verilmediğini hissetmeleri karşısında kendi pozisyonlarını olumsuz etkilemeyecek şekilde memnuniyetsizliklerini işverenlerine iletebilecekleri bir yolu temsil etmektedir (Scheyett, 2022). Bu nedenle sosyal değişim teorisi kapsamında yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, sessiz istifanın belirleyicileri arasında yer almaktadır.

2.2.2. Kaynakların Korunması Teorisi

Kaynakların korunması (COR) teorisi tükenmişlik olgusunu anlamak için en önde gelen teorik çerçevelerden biridir. COR teorisi iş talepleri ve aşırı rol yüklenmesi nedeniyle tükenmişlik hisseden çalışanların muhtemelen kalan psikolojik ve fiziksel kaynaklarını korumaya çalışacaklarını öne sürmektedir (Hobfoll, 1989). İşyeri stresi ve tükenmişliğin etkileri çalışanların kaynakları için bir tehdit oluşturarak genel strese ve zihinsel sağlık sorunlarına neden olmaktadır. Gerçekçi olmayan iş talepleri ve zihinsel sağlığı koruma

ihtiyacı, mikro düzeyde sessiz istifanın artmasına neden olmaktadır (Khan vd., 2022). Hobfoll (2001) tarafından ortaya konan COR teorisi çalışanların kişisel kaynakları olmadığında, günlük çabalarını azaltarak enerjilerini koruma eğiliminde olduklarını öne sürmektedir (Hobfoll vd., 2018). Çalışanlar kaynaklarını korumak için örgüt açısından istenmeyen davranışlarda bulunabilmektedirler (Mai vd., 2016). Sonuç olarak çalışanlar işgücünün ve kariyer geliştirme kaynaklarının boşa harcandığını hissettiklerinde olumsuz iş tutumları geliştirmeleri ve sessiz istifa eğilimi göstermeleri mümkün görünmektedir.

2.2.3. Öz Belirleme Teorisi

Deci ve Ryan (1985) tarafından geliştirilen öz belirleme teorisi insan motivasyonunu açıklamaya yönelik bir teoridir. Bu teori bireylerin davranışlarını yönlendiren temel psikolojik ihtiyaçları ve bu ihtiyaçların motivasyon üzerindeki etkisini incelemektedir. Öz belirleme teorisinin ilkelerine uygun olarak, temel psikolojik ihtiyaç olan ilişkisellik, kişinin değer ve aidiyet duygusu yaşadığı sosyal bağlantılar kurabilmeleri anlamına gelmektedir (Tasman ve Eger Aydoğmuş, 2022). Öz belirleme teorisine dayanarak temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmamasının sessiz istifaya ve dolayısıyla işten ayrılmaya yol açabileceği varsayılmaktadır (Aydın ve Azizoğlu, 2022). Öz belirleme teorisi kapsamında çalışanlara değer verilmemesi ve takdir edilmemeleri onların sessiz istifa eğilimlerini artıracaktır söylenebilmektedir.

2.2.4. Kuşak Teorisi

Mevcut literatür yaygın olarak kabul edilen beş kuşağı tanımlamaktadır. Bunlar Sessiz kuşak, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağıdır (Twenge vd., 2010). Kuşak teorisi kuşaklar arasında önemli tutumsal, algısal ve davranışsal farklılıklar olduğunu öne sürmektedir. Z kuşağı “iş-yaşam dengesi” ve “esenlik” konularına önceki kuşaklardan daha fazla değer vermektedir. Youthall'ın (2022) araştırmasına göre, tüm katılımcılar arasında sessiz istifanın birinci nedeni düşük maaş iken, Z kuşağı katılımcıları arasında birinci neden iş-yaşam dengesizliğidir. Z kuşağının öncülük ettiği sessiz istifa hareketinin yaygınlaşması, bu demografinin fikirlerini ve deneyimlerini sosyal medya aracılığıyla yayma eğilimine bağlanabilmektedir. Buna ek olarak pandeminin ardından Z kuşağının işgücü piyasasına dahil olması da sessiz istifa olgusunun yaygınlaşmasına katkıda bulunan bir faktör olarak belirtilmektedir (Masterson, 2022).

2.2.5. Karşılıklılık Normu Teorisi

Karşılıklılık normu teorisi insanların karşılıklı ilişkilerine dayalı sosyal bağlar üzerine temellendirilmiştir (Gouldner, 1960). İnsanların birbirlerine karşılıklı fayda sağlamaları ve zararlara karşı ise kayıtsızlık veya düşmanlık göstermelerini ifade etmektedir (Whatley vd., 1999). Sosyal değişimin olağan seyrinde gözlemlenen işin gerekliliklerinin ötesinde fayda sağlama çabası, çalışanın yalnızca işin gerekliliklerini yerine getirmesiyle çağdaş durumda yeniden dengelenmektedir (Ye vd., 2022). Çalışanların performansları/çabaları beklentilerini karşılamadığında, motivasyon kaybı yaşamaları ve daha az performans göstermeleri muhtemeldir. Ayrıca, belirlenmiş rollerinin ötesinde işle ilgili sorumluluklar üstlenmemeyi tercih etmektedirler (Thapa, 2022). Karşılıklılık ilkesi ihlal edildiğinde, çalışanlar istifa etmeseler de işten psikolojik olarak kopabilir, minimum düzeyde performans gösterebilir ve ekstra rol davranışlarından kaçınabilirler (Klotz ve Bolino, 2016). Karşılıklılık normu teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde sessiz istifacıların iş yüklerini sınırlama ve kendilerine verilen görevleri asgari düzeyde yerine getirme eğilimi sergilemeleri mümkün görünmektedir.

2.2.6. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi çalışan bireylerin işverenleriyle olan ilişkilerinin adilliğini, girdilerini (örn. iş için harcanan çaba, zaman ve kaynaklar) ve bu ilişkiden elde ettikleri kazanımları (örn. maaş, sosyal haklar ve özerklik) diğerleriyle karşılaştırarak ölçebileceklerini öne sürmektedir (Adams, 1963). Sessiz istifa kavramı kişinin mevcut pozisyonundan ayrılmasının bir yolu olarak değil, daha ziyade zamanını ve emeğini yeniden önceliklendirmenin bir yolu olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde sessiz istifa eşitlik teorisi çerçevesinde kavramsallaştırılabilmektedir. Eşitlik teorisine göre çalışanlar karşılaştırma yaptıkları diğerlerinin girdi-çıktı oranına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu nedenle çalışanlar eşitliği sağlamak için çıktıları artırmaya, girdileri azaltmaya ve örgütten ayrılmak yerine sessiz istifa eğilimi gösterebilmektedirler (Anand vd., 2024). Bu durum meslektaşların iş yükünün artmasına yol açmakta ve yüksek başarı gösteren bireyler arasında örgütsel yapının hakkaniyetli olup olmadığına dair bir iç gözlem başlatma potansiyeli taşımaktadır.

2.2.7. İş Talepleri ve Kaynakları Teorisi

İş talepleri-kaynakları (JD-R) teorisi mesleki rollerin, talepler ve bu talepleri hafifletebilecek kaynakların bir kombinasyonu ile karakterize edildiğini öne sürmektedir. Yüksek iş taleplerine rağmen yetersiz iş kaynaklarının bulunduğu bir ortam, işle ilgili stresi

artırmaktadır ve bu durum çalışanların sağlığını, davranışlarını ve performanslarını olumsuz şekilde etkilemektedir (Demerouti vd., 2001). JD-R teorisine göre sessiz istifanın öncülleri arasında aşırı iş yükü, duygusal iş talepleri, fiziksel iş talepleri ve tanınma eksikliği yer almaktadır. Ayrıca özerklik çalışma arkadaşları ve yönetici desteği gibi iş kaynaklarıyla ilgili yapıların düzenleyici rolünü keşfetmeye ve sessiz istifanın örgütsel performans gibi örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini incelemeye yardımcı olmaktadır (Hamouche vd., 2023). JD-R teorisine dayanarak sessiz istifacıların kendilerine yüklenen talepleri azaltacak alternatif fırsatları takip etme eğiliminde oldukları söylenebilmektedir.

2.3. Sessiz İstifa ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Sessiz istifa kavramı hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar tarafından giderek daha fazla ilgi görmektedir. Sessiz istifa ile ilgili ulusal ve uluslararası çalışmalardan bir seçki aşağıda özetlenmiştir. Çalışmada sunulan kaynaklar, kavramın bilimsel literatürdeki gelişimini yansıtmak üzere hakemli dergilerde yayımlanmış makaleler, küresel raporlar ve görgül çalışmalar temel alınarak seçilmiştir.

Gallup araştırması, çalışanların yalnızca %15'inin işlerine son derece bağlı olduğunu ortaya koymuş ve %85'e varan bir oranın da sessiz istifaya eğilimli olabileceğini göstermiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanların %33'ünün aktif olarak işe bağlı olduğu ve bu oranın küresel ortalamanın neredeyse iki katı olduğu tespit edilmiştir (Gallup, 2022).

Arar ve diğerleri (2023) çalışmalarında sessiz istifa kavramını neden-sonuç ilişkisi içerisinde açıklayabilecek bilimsel teorilere dayandırmışlardır. Bu bağlamda kaynakların korunması teorisi, sosyal değişim teorisi ve kuşak teorisinin bu kavramı açıklayabilecek en kapsamlı teoriler olduğu sonucuna varmışlardır.

Caldwell ve diğerleri (2023) çalışmalarında gerekçeli eylem teorisinin önemini ve sessiz istifayı etkileyen inançları, tutumları, niyetleri ve davranışları açıklamışlardır. Bilimsel literatüre dayanarak, gerekçeli eylem teorisinin dört temel unsuru açıklanmış ve bunların sessiz istifayı nasıl etkilediği gösterilmiştir.

Lu ve diğerleri (2023) çalışmalarında sosyal değişim teorisi bağlamında aşırı iş yükü, algılanan kariyer geliştirme fırsatları, algılanan performansa göre ücret, duygusal bağlılık ve çalışma koşullarının mesleki tükenmişlik, çalışan refahı ve sessiz istifa üzerindeki etkilerini araştıran kavramsal bir model önermişlerdir.

Esen (2023) çalışmasında kamu sektöründe sessiz istifayı ve sessiz istifanın bireysel ve örgütsel nedenlerini araştırmıştır. Sessiz istifa eğilimi gösterenlerin hissettiği en yoğun duygular değersizleşme, mutsuzluk ve çaresizlik olmuştur. Sessiz istifanın başlıca örgütsel nedenleri motivasyon ve tanınma eksikliği olarak belirlenmiştir.

Kobak (2023) çalışmasında sessiz istifa eylemini tetikleyen faktörleri ve bu faktörleri içeren bir model sunmuştur. Sessiz istifayı etkileyen sosyal ve psikolojik faktörleri sosyal izolasyon, ekonomik etkiler, yöneticinin liderlik eksikliği, açık iletişimin olmaması, geribildirim eksikliği ve takdir görmeme şeklinde belirtmiştir.

Hamouche ve diğerleri (2023) çalışmalarında sessiz istifa ile ilişkili çeşitli kavramları ve teorileri sentezleyerek, sessiz istifa ve olası nedenleri hakkında fikir edinmeyi amaçlamış ve gelecekteki araştırmalar için yollar önermişlerdir. Yöneticilere sessiz istifanın oluşmasını önlemek ve oluştuğunda etkili müdahalelerde bulunmalarını kolaylaştırmak için pratik önerilerde bulunmuşlardır.

Saygılı ve Avcı (2023) çalışmalarında çalışanların liderlik tarzı algıları ile sessiz istifa davranışları arası ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık rolünü incelemişlerdir. Liderlik tarzları ve proaktif kariyer adanmışlığı ile sessiz istifa arasında olumsuz ilişki tespit etmişlerdir. İnsan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi tespit edilirken; görev odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Anand ve diğerleri (2024) çalışmalarında sessiz istifayı ve çalışanların yöneticilerinin kendilerini ne ölçüde değersizleştirdiğine ve örgütlerin onları istifaya zorlayacak durumları oluşturup oluşturmadığını ilişkin algılarını ölçen sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma ölçeğini geliştirmişlerdir.

Serenko (2024) çalışmasında sessiz istifa olgusunu insan sermayesi yönetimi perspektifinden analiz etmiştir. Kullanılan yöntem, 672 TikTok yorumunun analizini, ikincil verilerin kullanımını ve kapsamlı bir literatür taramasını içermektedir. Terimin yeni olmasına rağmen, sessiz istifanın altında yatan kavramların yeni olmadığını ve kökenlerinin on yıllar öncesine dayandığını vurgulamaktadır.

Srivastava ve diğerleri (2024) çalışmalarında işyerindeki olumsuz dedikodular ile sessiz istifa olgusu arasındaki ilişkide işyeri stresi ile duygusal tükenmişliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar olumsuz işyeri dedikodusu ile sessiz istifa arasında pozitif bir ilişki

olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca işyeri stresi ve duygusal tükenmişliğin olumsuz işyeri dedikodusu ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aracılık rolünün olduğunu tespit etmişlerdir.

Sessiz istifa ile ilgili yapılan çalışmaların özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Sessiz İstifa ile İlgili Çalışmalar

Yıl	Yazar(lar)	Yayın Türü	Yöntem	Bulgular
2022	Gallup	Rapor	Nicel	Sessiz istifacılar ABD işgücünün en az %50'sini oluşturmaktadır.
2023	Arar vd.	Makale	Derleme	Literatür taraması sonucunda sessiz istifanın öncülleri yönetsel/örgütsel faktörler ve çalışan kaynaklı faktörler olarak iki gruba ayrılmıştır.
2023	Caldwell vd.	Makale	Derleme	Gerekçeli Eylem Teorisine dayanarak sessiz istifa ilgili inançların, tutumların ve niyetlerin sessiz istifa davranışına dönüştüğü tespit edilmiştir.
2023	Lu vd.	Makale	Nicel	Mesleki tükenmişliğin sessiz istifayı pozitif, çalışan refahının ise sessiz istifayı negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
2023	Esen	Makale	Nitel	Sessiz istifanın başlıca örgütsel nedenleri motivasyon ve tanınma eksikliği olarak belirlenmiştir.
2023	Kobak	Tez	Nitel	Sessiz istifayı etkileyen sosyal ve psikolojik faktörler arasında sosyal izolasyon, ekonomik etkiler, yöneticinin liderlik eksikliği, açık iletişimin olmaması, geribildirim eksikliği ve takdir görmeme yer almaktadır.
2023	Hamouche vd.	Makale	Derleme	Sessiz istifanın kavramsallaştırılmasında bir dizi teori ve kavram bulunmaktadır. Bunlar arasında örgütsel vatandaşlık davranışı, sosyal mübadele, psikolojik sözleşme, örgütsel adalet, çatışma teorisi, eşitlik teorisi, iki faktör teorisi, iş talepleri-kaynaklar modeli ve kaynakların korunması teorisi yer almaktadır.
2023	Saygılı ve Avcı	Makale	Nicel	İnsan odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi olduğunu, görev odaklı liderlik tarzı ile sessiz istifa arasındaki ilişkide proaktif kariyer adanmışlığının aracılık etkisi olmadığını tespit etmişlerdir.
2024	Anand vd.	Makale	Nicel	Sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma ölçeklerini geliştirmişlerdir. Ölçeklerin iyi psikometrik özelliklere sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca, sonuç yapılarının yakınsak, ayırt edici ve yordayıcı geçerliliği de anlamlılık göstermiştir.
2024	Serenko	Makale	672 TikTok yorumunun analizi, ikincil verilerin kullanımı ve	Çalışanlar dışsal motivasyon, tükenmişlik ve yöneticiye duyulan kin nedeniyle sessiz istifa eğilimi göstermektedir.

literatür taramasını içermektedir.				
2024	Srivastava vd.	Makale	Nicel	Olumsuz işyeri dedikodusu ile sessiz istifa ve işyeri stresi arasında da pozitif bir korelasyon tespit edilmiştir. Buna ek olarak, işyeri stresi ve duygusal tükenmenin olumsuz işyeri dedikodusu ile sessiz istifa arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşmışlardır.

Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde sessiz istifa kavramı, özellikle COVID-19 sonrası dönemde iş dünyasındaki dönüşümle birlikte ilgi görmeye başlamıştır. Yapılan çalışmalar, sessiz istifanın yalnızca bireysel bir pasif direniş biçimi olmadığını, aynı zamanda örgüt iklimi, liderlik tarzı, ödüllendirme sistemi ve psikolojik ihtiyaçların karşılanma düzeyi gibi çok sayıda faktörden etkilendiğini göstermiştir. Sessiz istifanın iş ortamındaki yapısal ve kültürel eksikliklerin bir dışavurumu olduğu anlaşılmaktadır.

3. Sessiz İstifanın Öncülleri ve Sonuçları

Sessiz istifanın bireysel, işle ilgili ve örgütsel öncüllerden etkilendiği görülmektedir. Sessiz istifanın öncülleri arasında işverenlerin ilgi ve destek eksikliği, mesleki gelişim için sınırlı fırsatlar, örgütsel ve çalışan hedefleri arasındaki uyumsuzluk, iş-yaşam dengesi elde etme arzusu, memnuniyetsizlik ve hayal kırıklığı duygusu yer almaktadır (Formica ve Sfodera, 2022; Harter, 2022; Pandey, 2022; Zenger ve Folkman, 2022). Bu yoğun duygular çalışanın sessiz istifaya olan eğilimini artırmaktadır. Mahand ve Caldwell (2023) çalışmalarında işin anlamlı olmaması, çeşitlilik ve kapsayıcılığın olmaması, toksik örgüt kültürünün, çalışanlara değer verilmemesinin, özerklik ve verilen sözlerin yerine getirilmemesinin sessiz istifaya neden olabileceğini belirtmişlerdir.

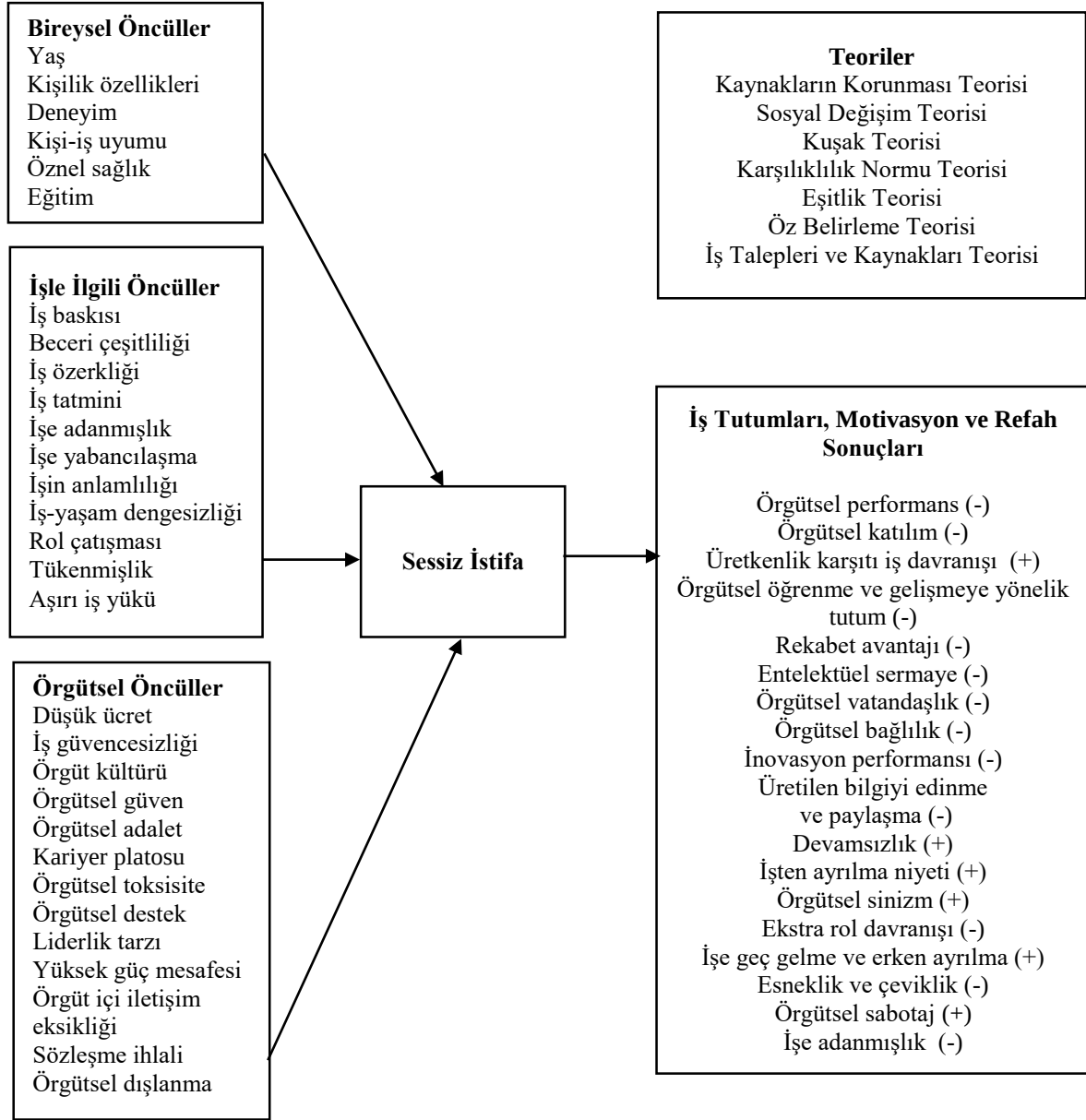
Çalışanlar mesleklerinde bir gelecek görmediklerinde, işten ayrılma ya da sessiz istifa eğilimi gibi alternatif seçenekleri değerlendirmektedirler. Küresel Gallup araştırmasının bulgularına göre işin etkin bir şekilde yapılabilmesi için, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimine bağlılık göstermesi gerekmektedir (Clifton ve Harter, 2019). Sessiz istifanın nedenleri düşük ücret, yönetilemeyen iş yükü, tükenmişlik, kariyer platosu, düşük içsel motivasyon, iş-yaşam dengesizliği, gelişme/fırsat ve değer eksikliği ve işte takdir görmeme gibi çeşitlendirilebilmektedir (Formica ve Sfodera, 2022). Bazı belirli çalışanlardan kasıtlı olarak zam, terfi, gelişim ve fırsatları esirgemek anlamına gelen sessiz işten çıkarma gibi mikro yönetimi tercih eden önyargılı yöneticiler de sessiz istifanın ortaya çıkmasını tetiklemektedir (Zenger ve Folkman, 2022).

Sessiz istifacıların takım içinde bağımsız hareket ettikleri ve düşük performans gösterdikleri gözlemlenmektedir (Dill ve Yang 2022). Bu açıdan bakıldığında, sessiz istifacılar üretkenliği azalttıkları ve genel performansı etkiledikleri için yönetim için önemli bir sorundur (Anand vd., 2024). Ayrıca sessiz istifacıların daha geniş ekip ortamını etkileyebileceğine ve iş arkadaşlarının moralini düşürebileceğine inanılmaktadır (Hiltunen, 2023). Sessiz istifacılar genellikle kişisel iş/yaşam dengesini korumak veya yüksek baskı altındaki bir iş ortamında sağlık ve esenliklerini sürdürmek için işteki çabalarını sınırlamaktadırlar (Mahand ve Caldwell, 2023). İşlerini bırakmanın aksine, sessiz istifacılar hayatlarının iş tarafından domine edilmesi gerektiği fikrini reddederler. Yüksek düzeyde performans göstermesi istenen, ancak yöneticisi tarafından değerli bir birey olarak görülmeyen sessiz istifacılar, maksimum özveriyle çalışmayı reddederek tepki vermektedirler (Smith, 2022).

Ayrıca sessiz istifaya yönelen çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemeleri genellikle düşük düzeyde bağlılığa veya tükenmişliğe işaret etmektedir (Wallace ve Coughlan, 2023). İşgücü ile ilgili mevcut sorunların yaygınlığı süregelen bir endişe kaynağıdır ve pandemi ile birlikte daha da şiddetlenmiştir. Günümüz işgücü, çalışanların stresi nasıl yönettiklerini, iş-yaşam dengesini nasıl sağladıklarını ve pandemi sonrasında refahı nasıl artırdıklarını araştıran sessiz istifa sürecine girmektedir (Liu-Lastres vd., 2023). Sessiz istifanın neden olduğu olumsuz sonuçlar örgütler açısından ciddi endişe kaynağıdır. Bu nedenle sessiz istifa eğilimine neden olan faktörlere ilişkin farkındalıklar önem arz etmektedir. Yukarıda açıklanan bilgiler ışığında sessiz istifanın muhtemel öncülleri ve sonuçları Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1

Sessiz İstifanın Öncülleri ve Sonuçları



Şekil 1'e göre uzun süreli ve yoğun çalışma, maaş ve performans uyumsuzluğu, özerklik, çalışma koşulları, artan tükenmişlik, azalan çalışan refahı ve güç mesafesi gibi öncüllerin sessiz istifaya neden olabileceği varsayılmaktadır. Sessiz istifa da örgütsel performans, inovasyon performansı, örgütsel bağlılık, işe adanmışlık ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi istenen davranışlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahipken, üretkenlik karşıtı iş davranışı, devamsızlık, örgütsel sabotaj ve işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen davranışlara yol açmaktadır.

4. Sonuç ve Öneriler

Sürekli gelişen ve değişen çalışma ortamlarında örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında en önemli rol çalışanlara düşmektedir. Rekabet avantajının sürdürülebilirliğinin sağlanmasında örgütlerin en önemli sorumluluğu, yetenekli çalışanlarını elde tutmak ve bunu korumak için gerekli araç ve kaynakları çalışanlara sağlamaktır. Sessiz istifa eğilimi gösteren çalışanlar örgütler tarafından istenmeyen kişiler olarak değerlendirilmektedir. Sessiz istifa eğiliminin artması örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik önem taşıyan insan kaynaklarının tam potansiyelinden yararlanamadıkları anlamına gelmektedir. Örgüt içerisinde sessiz istifacıların varlığını etkin bir şekilde tespit edebilecek ve izleyebilecek performans ölçüm yöntemlerinin uygulanması giderek daha önemli hale gelmektedir. Sessiz istifacılar yöneticilerin kolayca fark edebileceği zayıf performans gösterenler değildir. Ayrıca tükenmişlik sendromu yaşayan çalışanlar kadar etkisiz, örgütsel sessizler ve sinikler kadar verimsiz ve isteksiz de değildirler.

Sessiz istifa iş dünyasında giderek önem kazanan ve çalışanların yalnızca minimum düzeyde iş sorumluluğunu yerine getirerek örgütsel bağlılıklarını azalttıkları bir kavramdır. Sessiz istifanın öncülleri arasında tükenmişlik, örgütsel adaletsizlik, düşük iş tatmini, yetersiz iş kaynakları ve psikolojik ihtiyaçların karşılanmaması yer almaktadır. Özellikle çalışanların özerklik, yetkinlik ve ilişki gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının ihmal edilmesi sessiz istifa davranışlarını tetikleyen kritik faktörlerdendir. Sessiz istifanın sonuçları ise çalışan motivasyonunda azalma, iş performansında düşüş, örgütsel bağlılıkta azalma, yüksek devir oranı, sosyal izolasyon ve işyeri ikliminin olumsuz etkilenmesi gibi sonuçları içermektedir. Bu durum hem çalışan refahını hem de örgütsel performansı doğrudan etkilemekte ve örgütlerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerini tehdit etmektedir.

Sessiz istifanın dayandırıldığı teoriler arasında kaynakların korunması, sosyal değişim, kuşak, karşılıklılık normu, eşitlik, öz belirleme ve iş talepleri ve kaynakları teorileri yer almaktadır. Sosyal değişim teorisi, işveren-çalışan etkileşimlerinin ücret ve terfiler de dâhil olmak üzere sıralı bir kaynak alışverişini içerdiğini öne sürmektedir. Sonuç olarak, yöneticilerin çalışanlara yönelik tutumları sessiz istifayı etkileyebilmektedir. Kaynakların korunması teorisi çalışanların kişisel kaynaklardan yoksun olduklarında günlük çabalarını azaltarak enerjilerini koruduklarını öne sürmektedir. Kaynaklarını koruma çabası içinde çalışanlar olumsuz tutumlar geliştirebilir ve sessiz istifa sürecine girebilirler. Öz belirleme teorisi insanların nasıl motive olduğunu açıklamakta ve davranışa rehberlik eden temel

psikolojik ihtiyaçları incelemektedir. Öz belirleme teorisi çalışanların karşılanmamış ihtiyaçlarının onları sessiz istifaya yönlendirebileceğini ve bunun da daha fazla personel devrine yol açabileceğini öne sürmektedir. Youthall'ın (2022) bulgularına göre, kuşaklar arasında sessiz istifa'nın başlıca nedeni düşük maaş iken, Z Kuşağı için birincil neden iş-yaşam dengesizliğidir. Pandeminin ardından Z kuşağının işgücü piyasasına önemli ölçüde dahil olması da sessiz istifa olgusunun yayılmasına katkıda bulunan bir faktördür. Karşılıklılık normu teorisi insanların karşılıklı ilişkilerine dayanan sosyal bağlar üzerine temellendirilmiştir. Çalışanların performansları/çabaları beklentilerini karşılamadığında motivasyon kaybı yaşamaları, daha az performans göstermeleri ve sessiz istifa eğiliminde bulunmaları muhtemeldir. Eşitlik teorisine göre çalışanlar karşılaştırdıkları diğerlerinin girdi-çıktı oranına ulaşmaya çalışırlar. Bu nedenle çalışanlar eşitliği sağlamak için çıktıları artırma ve girdileri azaltma eğiliminde olabilir ve örgütten ayrılmak yerine sessiz istifa eğilimi gösterebilirler. İş taleplerinin yüksek ancak iş kaynaklarının yetersiz olduğu bir ortam, işle ilgili stresi artırır ve bu da çalışanların sağlığını, davranışlarını ve performansını olumsuz etkiler. İş talepleri ve kaynakları teorisine dayanarak sessiz istifacıların kendilerine yüklenen talepleri azaltacak alternatif fırsatların peşinden gitme eğiliminde oldukları söylenebilir.

Sessiz istifa'nın örgütler üzerinde çok sayıda olumsuz etkisi olduğu gösterilmiş olsa da, çalışanlar üzerinde bazı olumlu etkileri de bulunmaktadır. Sessiz istifa'nın olumlu etkileri arasında çalışanların aşırı iş yükünden korunması, tükenmişlik riskinin azalması ve iş-yaşam dengesinin sağlanması gibi unsurlar yer almaktadır. Bu durum özellikle yoğun iş temposuna sahip çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlıklarını korumalarına yardımcı olmaktadır. Sessiz istifa modern iş dünyasının liderlik, iletişim ve ödüllendirme sistemlerini yeniden değerlendirmesini gerektiren bir uyarı niteliğindedir. Sonuç olarak sessiz istifa'nın olumlu ya da olumsuz bir olgu olarak değerlendirilmesinden bağımsız olarak, yönetimin çalışanlarıyla işyerindeki stresin yaygınlığı, tükenmişlik olgusu, performans değerlendirme kriterleri ve çeşitli rollerle ilişkili beklentiler konusunda şeffaf bir iletişim kurması gerektiği açıktır.

Sessiz istifa'nın etkili yönetiminin altında yatan temel ilke, çalışan ile üstü arasında ikili bir diyalog başlatmaktır. Bu diyalog çalışan ve örgüt arasında karşılıklı olarak faydalı hedeflerin belirlenmesini, çalışanın örgütün yapısı içindeki rolünün belirlenmesini ve bu unsurların çalışanın mesleki beklentileriyle uyumlu hale getirilmesini kapsamalıdır. İkili bir diyalog her iki tarafın karşılıklı saygısı ve dikkate alınmasıyla karakterize edilir ve astın katılımının sembolik olmamasını sağlamaktadır.

Sessiz istifacılarla başa çıkarken yöneticiler örgüt içinde iletişim kanallarını açık tutmalıdır. Böylece çevresel gelişmelerden ve örgütsel rutinlerden etkilenmeye başlayan bireylerin tutumlarını etkileme fırsatına sahip olma olasılıkları artmaktadır. Özellikle informal iletişim kanallarına ve ofis dışı görüşmelere ağırlık verilmesi grup dinamiklerini de olumlu yönde etkilemektedir. Sessiz istifayı önlemeye yönelik bazı öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Çalışanların iş-yaşam dengesi gözetilerek tükenmişliği azaltıcı önlemler alınmalıdır.
- Liderlik stilleri, çalışanların bağlılığını artıracak şekilde gözden geçirilmelidir.
- Ödüllendirme sistemleri yeniden yapılandırılmalıdır.
- Ücret ve terfilerde adil davranılmalıdır.
- Örgüt içi şeffaflık artırılmalı ve örgütsel destek sunulmalıdır.
- Sosyal sorumluluk faaliyetleri artırılmalıdır.
- Mentörlük programları örgütün tüm bölümlerinde uygulanmalıdır.
- Sessiz istifa üzerine daha fazla saha çalışması yapılmalıdır.

Bu çalışma sessiz istifa olgusunu teorik çerçevede çok yönlü ele alarak kavramın sosyal değişim teorisi, kaynakların korunması teorisi, öz belirleme teorisi, kuşak teorisi, karşılıklılık normu teorisi, eşitlik teorisi ve iş talepleri ve kaynakları teorisi gibi temel kuramsal yaklaşımlarla ilişkilendirmekte ve bu bağlamda literatürdeki kuramsal boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır. Ayrıca çalışma, sessiz istifanın öncüllerini ve ardıllarını yapılandırılmış bir biçimde ortaya koyarak gelecekte yapılacak araştırmalar için bir temel sunacağı düşünülmektedir. Gelecekteki araştırmalar sessiz istifa ile örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, örgütsel sinizm, çalışan sessizliği, psikolojik sözleşme, duygusal tükenmişlik, liderlik tarzları ve örgütsel adalet gibi değişkenler arasındaki ilişkileri boylamsal araştırmalarla detaylandırabilir. Ayrıca sessiz istifanın sektörel farklılıklar, nesiller arasındaki tutum farklılıkları ve dijitalleşmenin etkisi çerçevesinde değerlendirilmesi, kavramın kapsamını genişletebilir.

Destek Bilgisi: Bu çalışma, kamu, ticari veya kar amacı gütmeyen kuruluşlar gibi herhangi bir organizasyondan destek almamıştır.

Etik Beyanati: Bu çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

Kaynakça

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>

- Akça, C. (2024). Psikolojik sözleşme ihlalinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde devam bağlılığının aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 15(4), 405-418. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2024.452>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.1245216>
- Aydın, E. & Azizoğlu, Ö. (2022). A new term for an existing concept: Quiet quitting—a selfdetermination perspective. In *International Congress on Critical Debates in Social Sciences* (pp. 285-295). İzmir Demokrasi Üniversitesi.
- Bell, R. & Kennebrew, D. (2023). What does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard have to do with quiet quitting? *American Journal of Management*, 23(1), 1-11. <https://doi.org/10.33423/ajm.v23i1.5869>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Caldwell, C., Jamali, D. R., Elwin, P. B. & Allard-Blaisdell, S. T. (2023). Quiet quitting and reasoned action. *Business and Management Research*, 12(1), 36-47. <http://dx.doi.org/10.5430/bmr.v12n1p36>
- Campton, J., Tham, A., & Ting, H. (2023). Quiet quitting—implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134. <https://doi.org/10.14707/ajbr.230153>
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the manager: Moving from boss to coach*. Gallup Press.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cuadra, D. (2022). A silent protest: CPO at headspace health explains why workers are quiet quitting. *Benefit News*. <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dill, K., & Yang, A. (2022). Quiet quitting gets a booming backlash. *Wall Street Journal* <https://www.proquest.com/newspapers/quiet-quitting-gets-booming-backlash/docview/2706200174/se-2>
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8428256>
- 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. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>
- Gallup, Inc. (2022). State of the global workplace. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Gharehgozli, O., & Lee, S. (2022). Money supply and inflation after COVID-19. *Economies*, 10(5), 101. <https://doi.org/10.3390/economies10050101>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.
- 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*, 35(12), 4297-4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>
- Harter, J. (2022). Is quiet quitting real? <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>

- Hiltunen, H. (2023). *Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry*. (Bachelor dissertation). Haaga-Helia University. <https://www.theseus.fi/handle/10024/794236>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337–370. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103–128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace.
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not>
- Khan, A.K., Khalid, M., Abbas, N. & 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*, 34(7), 2496-2515. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2021-0639>
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2016). Saying goodbye: The nature, causes, and consequences of employee resignation styles. *Journal of Applied Psychology*, 101(10), 1386–1404. <https://doi.org/10.1037/apl0000135>
- Kobak, Ö. (2023). *Sessiz istifa kavramına ilişkin bir model önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W. J. (2023). A reflection on the great resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235-249. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet quitting during COVID-19: The role of psychological empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 485. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02012-2>
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Mai, K. M., Ellis, A. P. J., Christian, J. S., & Porter, C. O. L. H. (2016). Examining the effects of turnover intentions on organizational citizenship behaviors and deviance behaviors: A psychological contract approach. *Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1067–1081. <https://doi.org/10.1037/apl0000115>
- Masterson, V. (2022). What is quiet quitting and why is it happening? World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2022/09/quiet-quitting-explained/#:~:text=Victoria%20Masterson&text=Quiet%20quitting%20is%20the%20art,engagement%20amongst%20workers%2C%20studies%20show.>
- Pandey, E. (2022). The staying power of quiet quitting. <https://www.axios.com/2022/09/21/quiet-quitting-gen-z-work-jobs-minimum>
- Saygılı, Z., & Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anlambilim/issue/78647/1312636>
- Scheyett, A. (2022). Quiet quitting. *Social work*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2022-0792>
- Smith, R. A. (2022). Quiet quitters make up half the US workforce, Gallup says. *Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/quiet-quitters-make-up-half-the-u-s-workforce-gallup-says-11662517806>

- Srivastava, S., Saxena, A., Kapoor, V., & Qadir, A. (2024). Sailing through silence: exploring how negative gossip leaves breeding grounds for quiet quitting in the workplace. *International Journal of Conflict Management*, 35(4), 733-755. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2023-0139>
- Tasman, D. R. & E er Aydo mu , M. (2022). İli ki kalitesinde temel psikolojik ihtiyaçların  nemi:  z belirleme kuramı ve temel ili ki t rleri temelinde bir derleme. *Nesne*, 10(24), 294-315. <https://doi.org/10.7816/nesne-10-24-08>
- Techtello, (2024). Is quiet quitting a good idea? <https://www.techtello.com/quiet-quitting/>
- Thapa, A. (2022). How quiet quitting became the next phase of the great resignation. CNBC. <https://www.cnbc.com/2022/09/02/how-quiet-quitting-became-the-next-phase-of-the-great-resignation.html>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>
- Walker, L. L. (2022). Why quiet quitting could harm ethics & compliance functions. <https://www.corporatecomplianceinsights.com/quiet-quitting-compliance-wellbeing/>
- Wallace, E., & Coughlan, J. (2023). Burnout and counterproductive workplace behaviours among frontline hospitality employees: The effect of perceived contract precarity. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(2), 451-468. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2022-0195>
- Whatley, M. A., Webster, J. M., Smith, R. H., & Rhodes, A. (1999). The effect of a favor on public and private compliance: How internalized is the norm of reciprocity? *Basic and Applied Social Psychology*, 21(3), 251–259. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2103_8
- Ye, C., He, B., & Sun, X. (2022). Subordinates negative workplace gossip leads to supervisor abuse: Based on the conservation of resources theory. *Chinese management studies*, 16(2), 315-333. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2020-0387>
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180-3190. <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.69426>
- Youthall, (2022). Sessiz İstifa. <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>