



## KAÇINILMAZ SON: SESSİZ İSTİFA

## AN AFTERMATH FOR WORKLIFE: QUIET QUITTING

Doç.Dr. Sevcan YILDIZ<sup>1</sup>Uzm. Yasin Oğuz ÖZMENEKŞE<sup>2</sup>

## Özet

New York'ta yaşayan bir yazılım mühendisi ve aynı zamanda müzisyen olan bir TikTok kullanıcısı tarafından sosyal medya gündemine taşınan ve kısa sürede dünya medyasının odak noktası olan "Sessiz İstifa" kavramı literatürde çok yeni bir kavram olarak görünse de uzun zamandır var olan fakat bugüne kadar özel bir isimle nitelendirilmemiş bir kavramdır. COVID-19 salgınıyla birlikte sosyal ve çalışma hayatında yaşanan değişimler, çalışanların yönetici baskısı altında yaşadıklarını gözden geçirmesine ve yeni çalışma metotları geliştirmesine neden olmuştur. Salgın süreciyle belirginleşen sessiz istifa kavramı, işten ayrılma veya bilinen anlamıyla istifa etme kavramlarından farklı bir anlam taşımakta; işyerinde daha az sorumluluk alma, sadece görev tanımının yarattığı sorumlulukları yerine getirme, iş yeri için mümkün olan en düşük düzeyde çaba harcama şeklinde yansımaktadır. Çalışanların sahip olduğu sessiz istifa duygusu motivasyon eksikliği gibi duygu ve düşünceler temeline dayandırılmaktadır. Çalışma kapsamında sessiz istifa kavramının ortaya çıkış şekli, tanımları, nedenleri, belirtileri ve sessiz istifa örnekleri araştırılmış olup kavramı işleyen çalışmalar incelenmiştir. Nitel yöntemler çerçevesinde gerçekleştirilen bu çalışma, sessiz istifa kavramıyla ilgili literatürün genişletilmesi ve daha sonra yapılacak çalışmalara katkıda bulunmak amacıyla gerçekleştirilmiş betimsel bir araştırmadır. Sessiz istifa kavramının bütüncül bir yaklaşımla ele alındığı bu çalışma, temel ve kavramsal niteliktedir. Çalışmanın sonuç bölümünde sessiz istifa kavramına ilişkin değerlendirmeler ve önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz İstifa, Sessiz Vazgeçiş, Gürültülü Sessizlik.

<sup>1</sup> Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO Orcid: 0000-0003-2066-1941 [sevcanyildiz@gmail.com](mailto:sevcanyildiz@gmail.com)

<sup>2</sup> Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD, Doktora Öğrencisi  
Orcid: 0000-0002-4386-9262 [oguzozmenekse@gmail.com](mailto:oguzozmenekse@gmail.com)

## Abstract

The concept of “Quiet Quitting” which was brought to the social media, by a TikTok user who is a software engineer, a musician and living in New York, has been focussed by the world media in a short. Although the concept seems to be a very new concept in the literature, it is a concept that has existed for a long time but has not given with a special name until recently. The alteration in daily and worklife with the COVID-19 pandemic have caused employees, whom working underneath of the oppressive leaders, to review and to determine the new working methods. The concept of quiet quitting which has been clarified with the epidemic process, has different meaning from the concepts of quitting and resigning from the job. In terms of "quiet quitting", the individuals undertaking less responsibility in workplace, just fulfilling the obligations which described in job definition, and endeavouring lowest possible effort for the workplace. The quiet quitting is based on feelings and thoughts, such as lack of motivation, organisational injustice and low reputation to job that exist in the employees. Within the scope of the study, definition of the concept of silent resignation, reasons, symptoms and examples of silent resignation were investigated and the studies which discussed that concept were examined. This study, which has been conducted with qualitative methods, is a descriptive research carried out to enhance the literature on the concept of quiet quitting, and guidance to researchers about topic. This study, in which the concept of quiet quitting has been discussed with an holistic manner, is a fundamental and conceptual research. In the conclusion part of the study, evaluations and suggestions were made regarding the concept of quiet quitting.

**Keywords:** Quiet Quitting, Quiet Renunciation, Noisy Quietness

## Giriş

2021 yılında Çin’de genç bir bireyin fazla çalışma saatlerine bağlı olarak hayatını kaybetmesi sosyal medyada gündeme gelmiş, çeşitli platformlardan çalışma saatlerinin fazlalığına ilişkin yoğun tepki gösterilmiş ve tepkilerle birlikte “*Quiet Quitting*” kavramı ortaya çıkmıştır (Gelisim University, 2022). Amerika’da başlayan “*Quiet Quitting*” akımı, ifade edildiği gibi sessiz olmamış ve tüm dünyaya yayılmıştır. Kısa süre içerisinde TikTok’ta bir akıma dönüşerek sosyal medyaya da damga vurmuştur. Bir süredir dünyanın gündeminde olan “sessiz istifa” kavramı işten ayrılma anlamı taşımamakta, iş yerinde minimum çaba harcama ve daha az sorumluluk alma üzerine kurulu sessiz bir vazgeçiş süreci olarak tanımlanmaktadır. TikTok’ta “sessiz istifa” akımını başlatanlardan biri de New York’ta yaşayan 24 yaşındaki bir yazılım mühendisi ve müzisyen olan Zaid Khan’dır. Khan pek çok kişiye ilham veren videosunda “*Sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz*” demiş ve “#QuietQuitting” hashtagiyle TikTok’ta 17 milyondan fazla görüntüleme almıştır. Dünya çapındaki basın makaleleri bu terimi kullanmış ve “sessiz istifa” Twitter’den LinkedIn’e tüm sosyal medya sitelerine yayılmıştır (Önder, 2022). Videoların genel olarak iş-yaşam dengesi üzerine duygusal, parodi ve kara mizah gibi farklı türlerde üretildiği görülmekte, bu videoların sadece TikTok’ta 272 milyondan fazla izlenmiş olması kavramın önemini gözler önüne sermektedir (TikTok, 2022). Kavramla ilgili gönderilerin bir kısmında içerik üreticileri fazla mesainin, bireylerin ailelerine gerektiği kadar zaman ayırmanın önünde büyük bir engel olduğunu net bir tavırla ortaya koyarken, bir kısmı da 9’dan 5’e kadar çalışmanın geçinmek için yeterli olması gerektiğini savunmaktadırlar (Kuşoğlu, 2022). Sosyal medyada ülke gözetmeksizin ses getiren bir kavram haline gelen sessiz istifanın yarattığı durumların, farklı kültür ve anlayıştaki birçok ülke çalışanlarında benzerlik göstermesi, kavramın küresel bir değer taşıdığını da kanıtlar niteliktedir (Satıl, 2022).

Türkçe'ye "sessiz istifa" şeklinde geçen "Quiet Quitting" kavramını, görev tanımında belirtilen sorumluluklara ek olarak hiçbir şey yapmamak, sorumluluktan kaçınmak, sadece gerektiği kadar çalışmak, sessiz bir şekilde hak aramak, vazgeçme hali; temelde ise çalışanın kendisine "ne için?", "ne yapıyorum ben?", "değer mi?" gibi soruları sorması ve soruları kendi içerisinde bağlı bulunduğu iş örgütünün aleyhinde cevaplaması veya aksiyon alması şeklinde tanımlamak mümkündür. Kavram, kişinin işi için fazladan çaba göstermenin bir karşılık bulmayacağını anlaması ve mümkün olan en az çabayla işine devam etmesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Özer, 2022). Bu noktada asıl vurgusu yapılmak istenen durumun, iş saatleri dışında iş yüklerini taşımamak, özel hayat ve işi birbirinden tamamen ayırmak, çalışma hayatının dışında kalan zamana düşünsel olarak dahi çalışma hayatını karıştırmayacak katı bir duruş sergilemek olduğu söylenebilmektedir. Sessiz istifa kavramı, alışlagelmiş çalışma hayatına karşı bir hareket olarak da tanımlanabilmektedir (Youthall, 2022). Bir başka tanımla sessiz istifa, çalışanların iş tanımlarının dışında kendinden bir şeyler katmaması, görevlerini yerine getirirken fark yaratma çabasına girişmemesi, çalıştıkları kurum veya kuruluşa sahip oldukları potansiyele rağmen beklenenin dışında bir katkı sağlamaması şeklinde geçmektedir. Sessiz istifanın söz konusu olduğu iş ortamlarında çalışan verimliliğinde gözle görülür bir düşüş yaşanmakta, aynı zamanda iş yerine olan bağlılık düzeyleri alt seviyelerde seyretmektedir. Sessiz istifa davranışının gelişmesinde, çalışanların bekledikleri düzeyde maaş artışına ulaşamamaları ve iş yerlerine sağladıkları katkılara bağlı olarak hak ettiklerini düşündükleri takdiri görememelerinin etkili olduğu düşünülmektedir (Inbusiness, 2022).

Sessiz istifa kavramına göre; bu duyguyu taşıyan çalışanlar görevleri haricinde bir şey yapmamakta, yaratıcılıklarını kullanmamakta ve çalıştıkları kurumların beklentilerini önemsemektedirler. Çalışma ortamında sessiz istifa duygusunu benimsemiş bireylerin varlığı, diğer çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz etkilemekte ve henüz sessiz istifa davranışını benimsememiş çalışanların üretkenliklerini kaybetmesine neden olabilmektedir (Gelisim University, 2022). Kavramın yeni bir kavram olarak literatürde küçük bir yer kaplamasına karşın akademik anlamda ve iş hayatında yoğun bir ilgiyle karşılandığını ifade etmek mümkündür. Dolayısıyla araştırmacılar tarafından yeni yeni çalışılmaya başlanan sessiz istifa kavramının dayandırıldığı temeller henüz kesin bir şekilde belirlenmemiştir (Kumar, 2022: 10).

Z kuşağının, sessiz istifa hareketinin öncüleri arasında yer aldığı düşünülmektedir. Sessiz istifa hareketinin yaygın bir hale gelmesinde fikir ve yaşantılarını sosyal medyada bir içerik olarak sunma alışkanlığını kazanmış Z kuşağının pandemi sonrası çalışma hayatına atılmış olmasının etkili olduğu düşünülmektedir. Sessiz istifanın dikkate alınması gereken bir durum olmasında, çevresel farkındalıkları yüksek, ellerindeki haklara sıkı sıkıya tutunan; Y kuşağının aksine gelenekselleşmiş kuralları sorgulayan, düşünmekten fazlasını yaparak kavramı harekete dönüştüren Z kuşağının, büyük pay sahibi olduğu tahmin edilmektedir. Yine de Z kuşağının bu etkiyi yalnız başına yaratmadığı ve Y kuşağının desteğinin azımsanamayacak düzeyde olduğu düşünülmektedir (Youthall, 2022).

## 1. Sessiz İstifa Kavramının Destekleyicileri

Bireylerin kontrolleri dışında iş ortamını karmaşıklaştıran ve onları işlerinden uzaklaştıran birtakım unsurlar bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi olan Covid-19 salgınıyla birlikte bireyler, her şeyin kolayca kaybedebileceğini idrak etmiş, hayatı ve hayatın kendileri için ne ifade ettiği üzerine düşünmeye başlamışlardır (Özer, 2022). Yaşanan gelişmeler ve köklü değişimler iş dünyasını da etkilemiş, işlerin tanımı ve iş pazarında değişimlerin meydana gelmesi kaçınılmaz olmuştur. Covid-19 salgını ve küreselleşmenin yarattığı olumsuz etkiler hemen her sektörde

görülmüştür. Aynı zamanda tüm bu gelişmelerden bağımsız olarak çalışanlar, iş yükünün yarattığı maddi ve manevi zorluklarla boğuşurken farkında olmadan da olsa alternatif bir kaçış yoluna yönelmişlerdir (Cumhuriyet, 2022). Covid-19 salgınıyla birlikte çalışanlar, işverenlerinin kendilerine nasıl davrandığını tekrar gözden geçirmeye fırsat bulmuşlardır. Çalışanlar, kendilerine inanan ve destek sunan şirketlerde kalma eğilimindeyken; kendilerine inanmayan ve destek sunmayan iş ortamlarından uzaklaşma eğilimine girmişlerdir. Covid-19 salgını öncesinde çalıştığı örgütün kurumsal kimliğinin zayıf olduğunu düşünen ve ayrılma niyeti bulunan çalışanlar, salgın dönemiyle bir tercih yapmaya itilmişlerdir. Bu durum işten çıkartılmayan veya kendi isteğiyle ayrılmayan çalışanların nezdinde işverenin desteğini göremeyecekleri bir ortamda çalıştıkları düşüncesini güçlendirmiştir (Önder, 2022).

Sessiz istifa trendiyle çalışanlar, görev kapsamı dışındaki işlerin gerçekleşmesinde sorumluluk almanın ve fazladan çaba göstermenin zaman kaybından başka bir karşılığının olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Sarfettikleri fazladan çabayla yükselme ve maaş artışı gibi isteklerde bulunan çalışanlar, işveren veya yöneticilerinin bu isteklerini dikkate almaması sonucunda kendilerini değersiz hissetmekte ve iş tatmininde düşüş yaşamaktadırlar. Çalışanların iş ortamında kendilerini değersiz hissetmesi ve işlerinden tatmin olamamalarının bu trendin hızlı bir şekilde yayılmasına zemin hazırladığı düşünülmektedir (Duman, 2022).

Covid-19 salgınının iş hayatında yarattığı değişimlerin, çalışma şartlarına yönelik birçok kavramın canlanmasına ve yeni kavramların türetilmesine yol açtığı bilinmektedir. Sessiz istifa bu kavramlardan yalnızca bir tanesi olup, hızlı bir yayılım göstermesi ve çalışanlar tarafından bir çalışan hareketine dönüştürülmesiyle diğer kavramlardan ayrılmaktadır. Örneğin 2021 Haziran'ından itibaren Amerika Birleşik Devletleri'nde ayda ortalama 4 milyon kişi istifa etmiş, bu durum "Great Resignation" veya Türkçe karşılığıyla "Büyük İstifa Hareketi" olarak kavramlaştırılmıştır. Başta Amerika Birleşik Devletleri olmak üzere birçok ülkede görülen "Büyük İstifa Hareketi", şimdiye kadar eşine rastlanmamış bir hareket olup 2022 yılının sonunda dahi devam etmektedir. Microsoft yaptığı bir çalışmayla 2021 yılının başlarında, küresel iş gücü olarak çalışanların %41'inin mevcut işlerinden ayrılmayı düşündüğünü ortaya koymaktadır. 2021 yılının sonlarına bakıldığında bu düşüncelerin fiilen gerçekleştirildiği ve işlerini bırakmayı düşünen çalışanların büyük oranda bu düşüncelerini gerçekleştirdiği tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu istifa hareketlerini muhtemel tüm boyutlarıyla incelese de istifaların, çalışanların pandemi döneminde evden çalışarak iş ile özel yaşantılarının birbirine girmesi, kendilerine ve ailelerine vakit ayıramaz duruma gelmelerinin yarattığı stres temelinde gerçekleştiği düşünülmektedir. Kitlese bir istifa hareketinin yanı sıra henüz istifa etmemiş çalışanların bu nedenlerle işine katkı sağlamayı bırakan, yılmış, yaratıcılıklarını kullanmayan, iş tatminini kaybetmiş bir hale bürünmesi muhtemeldir. Dolayısıyla çalışanlarda görülen sessiz istifa kavramının da fiile dökülmüş istifa kavramıyla birlikte ele alınması gerektiği düşünülmektedir (Satıl, 2022). Ayrıca çalışanlarda sessiz istifa davranışın gelişmesini tetikleyen faktörler arasında iklim krizinin ve küresel ısınmanın yarattığı psikolojik baskının da yer aldığı düşünülmektedir. Mega hayaller kuran, başarılı yönetici sıfatı kazanabilmek adına çalışanların temel ihtiyaçlarını görmezden gelen mega-ego liderlerin bulunduğu iş ortamlarında da sessiz istifa davranışının görülmesi muhtemeldir (Özer, 2022). Liderler ve liderlerden alt yöneticilere sirayet eden mega-ego sonucunda yöneticiler de egolarını tatmin etmek üzere çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte, bunun sonucunda da çalışanlar zamanla yaptıkları işlerden, mesleklerinden uzaklaşmaktadırlar. Başarılarının ve çok çalışmalarının sonucunda hak ettiklerini alamadıklarını gören çalışanlar, iş yerlerinde daha az sorumluluk alarak sadece yapması gerekenleri yapmaya karar vermektedirler.

Çalışanlar açısından bakıldığında, konunun istifa etmek ya da vazgeçmekle ilişkili olmadığını da ifade etmek mümkündür. Çalışma şartları istedikleri düzeylere taşındığı takdirde çalışanların tekrar eski performanslarına kavuşmaları muhtemeldir. Öte yandan bir çalışanın sahip olduğu sessiz istifa duygusunun, diğer çalışanları da olumsuz etkileyebileceği, çalışma koşullarından memnun bireyleri de içine çekebileceği ve tüm çalışma ortamına hâkim olabileceği düşünülmektedir. Sessiz istifa bir bakıma bulaşıcı bir hastalık gibidir ve gerekli tedbirler alınmazsa iş ortamının tamamı üzerinde etkili olabilmektedir.

İşverenlerin çalışanların özel yaşamlarına müdahaleleri, çalışanlarının izin günlerinde de cihazlarını açık tutmalarını önermeleri, çalışma saatleri dışında da e-postalarını kontrol etmeleri gerektiğini tembihlemeleri, hatta hafta sonları son dakika toplantılarına uygun olmalarını istemeleri çalışanın özel yaşamının ortasına atılan kocaman bir bomba haline gelmektedir (Youthall, 2022).

Sessiz istifa duygusuna sahip çalışanların bulunduğu iş ortamları olumsuz yönde etkilenmekte ve bu durumun kurumsal yapıyı zedelediği düşünülmektedir. Sessiz istifanın iş örgütlerinde yarattığı olumsuzluklar yöneticiler tarafından da algılanabilmekte ve sessiz istifa davranışı nedenlerine göre incelenmektedir. Sessiz istifa duygusunun gelişmesine neden olan faktörler;

- Çalışanların iş ortamı içerisinde önemsiz bir role sahip olduğunu düşünmesi veya değersiz hissetmesi,
- Yönetici, idareci ve iş gören arası ilişkilerin şeffaf bir biçimde yürütülmemesi örgüt içi güç mesafesinin yüksek olması,
- Yönetici ve çalışanlar arası organik bir iletişim ağının olmaması veya farklı kademelerdeki çalışanların yöneticileriyle dilediği gibi iletişim kuramaması,
- Çalışanların özgün kabiliyet ve becerilerinin görev tanımıyla örtüşmediğini düşünmesi,
- Çalışanların kişisel, ticari ve mesleki alanlardaki gelişimlerinde yeteri kadar destek ve takdir görmediğini düşünmesi,
- Katılımcı demokratik bir iş ortamının yaratılmamış olması ve çalışanların yaratıcılıklarını kullanmalarının engellendiğini düşünmeleri,
- Çalışanların sahip oldukları potansiyeli ortaya çıkarmaları konusunda teşvik edilmemesi, desteklenmemesi,
- Çalışanların değişen şartlar ve çalışma düzeninin iş ortamına uyarlanamaması, örgüt kültürünün zayıflığı ve değişen çalışma şartlarına göre şekillenmediğini düşünmelerinin neden olduğu düşünülmektedir (Kobal ve Batı, 2022).

Fiile dökülmüş veya gerçekleşmiş istifanın maliyetler, çalışma ortamı ve örgüt kültürü açısından olumsuz bir durum olduğu bilinse de sessiz istifa davranışının işletmelerin verimliliğini önemli ölçüde ve sürekli olarak etkilemesi bakımından daha büyük tehlike arz ettiği düşünülmektedir. Çalışanlarda sessiz istifa davranışlarının görülmemesi veya en aza indirgenmesi için yöneticiler çalışanları motive etmeye odaklanmalı, çalışanların ihtiyaçlarını iyi anlamalı ve çalışanların kolayca dahil olabileceği bir örgüt kültürü yaratmalıdırlar (Klotz ve Bolino, 2022).

Çalışanların sessiz istifa sürecine girdiğini fark eden bu duruma müdahale etmek isteyen yöneticilerin yapması gerekenler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İş dışında çalışma hayatından uzak kalmalarına olanak sağlanmalı,
- Ücretli izin ve tatil haklarından yararlanmaya teşvik edilmeli,
- Maaşlarında veya yan haklarında düzenlemeler yapılacağı bildirilmeli,
- Çalışan ile açık iletişim kurulmalı ve konu ile ilgili konuşması sağlanmalıdır
- Görev tanımları yeniden düzenlenmeli,
- Çalışanların görevleri net bir şekilde ifade edilmeli,
- İşletme içerisinde çalışanlarla ilgili kararlar alınacağında çalışanların da karar sürecine dahil edilmesi sağlanmalı,
- Çalışanların yaratıcılıklarını ön plana çıkaracağı fırsatlar yaratılmalı (Youthall, 2022; Klotz ve Bolino, 2022).

## Sessiz İstifa Belirtileri:

- Toplantılara katılmamak ya da isteksiz katılmak,
- İşe geç gelmek veya işten erken ayrılmak,
- Verimlilikte azalma,
- Ekip projelerine daha az katkı,
- Tutku veya coşku eksikliği,
- Fazla sakinlik ve motivasyon eksikliği,
- Yöneticilerle veya ekip arkadaşlarıyla yaşanan kopukluk,
- Sosyal amaçlı düzenlenen şirket etkinliklerine katılmamak (Cumhuriyet, 2022; Klotz ve Bolino, 2022).

## 2. Sessiz İstifa Örnekleri

Bir çalışanın sahip olduğu sessiz istifa duygusunun, tam anlamıyla tespit edilemediği, çalışanların bir kısmının bu durumu kendisine itiraf edemediği veya çeşitli kaygılarla kendine sakladığı düşünülmektedir. Bir yazılım ve kariyer şirketi olan Qualtrics'in verilerine göre, sessiz istifa düzeylerinin ölçüldüğü araştırmaya katılan 15 farklı sektördeki çalışanların ortalama %15'i işleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmadıklarını söylemiştir. Bu oran, Gallup'ın son çalışan bağlılığı anketinde, "ABD işgücünün yüzde 50'sinin gereken en az şeyi yapan ve psikolojik anlamda işlerinden kopmuş kişiler" olarak tanımlanan sessiz istifa edenlerin oranından daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Harter, 2022). Granger (2022), "Sessiz istifayı gerçekten nasıl ölçebileceğimiz veya tespit edebileceğimiz konusunda birçok soru işareti var. Sessiz olması tabii ki ölçülmesini zorlaştırmaktadır" demiştir.

Sessiz istifa sürecine giren bir çalışan, ilk bakışta iş-özel hayat dengesinde özel hayata düşen payı yükseltmek istiyor gibi gözükse de durum aslında biraz farklılık göstermektedir. Sessiz istifa bir nevi çalışanın çalıştığı yeri protesto etmesi anlamına da gelen bir eylemdir aynı zamanda. Bu bağlamda protestoların ana amacının görülmek, fark edilmek olduğu düşünülürse, sessiz istifa eden çalışan da işvereni/yöneticisi tarafından bu eyleminin görülmesini veya fark edilmesini beklediğini söylemek yanlış olmayacaktır (Youthall, 2022).

**Tablo 1: Sessiz İstifa Örnekleri**

|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Yvon Chouinard</b> | <p>“Patagonia'nın kurucusu, 83 yaşında bir iklim gönüllüsüdür. Chouinard, yaklaşık 3 milyar dolar değerindeki Patagonia'nın sahipliğini özel olarak tasarlanmış bir tröst (Patagonia Purpose Trust) ile kar amacı gütmeyen (Holdfast Collective) bir kuruluşa devrettiğini açıklamıştır. Servetini bağışlamakla kalmamış, üretimden elde edilecek yıllık yaklaşık 100 milyon dolar kar, her yıl iklim değişikliğiyle mücadeleye adanacak. Aile bu operasyonu hiçbir koşulda geriye döndüremeyecektir.”</p>   |
| <b>Utku</b>           | <p>“29 yaşındaki Utku, dört senedir iş dünyasında olan bir mühendis. Sessiz istifa sürecini geçirdiği şirkette ise yaklaşık bir senedir çalıştığını belirtmiştir. Asgari ücretin üzerinde maaş alan Utku, asgari ücretin düzenli olarak artmasıyla beraber kendi maaşıyla asgari ücret arasındaki farkın azalmasından rahatsızlık duymaktadır.” Utku yaşadığı duyguyu şöyle anlatmaktadır:</p> <p><i>“Her asgari ücret zammı beni geriyor. İlk başta bu kadar belirgin değildi ama maaş skalası farkı yavaş yavaş azalıyor. Hiçbir özel sektör kurumu asgari ücrete yapılan zammı diğer çalışanları için uygulamayacak. Bu durum da doğal olarak benim çalışma motivasyonumu azaltıyor.”</i></p> <p>Utku motivasyonunda düşüş gözlemlemesine rağmen işi bırakmayı düşünmemiş ve kararının nedeni şöyle açıklamaktadır:</p> <p><i>“Maddi durumum genel olarak iyi, geçimimi de rahat sağlayabiliyorum ama motivasyonumda inanılmaz bir düşüş var. Motivasyon düşüşünü her gün aynı yoğunlukta hissetmemekle birlikte bazı günler gerçekten boşa çalıştığımı düşünüyorum. Yine de işi bırakmak istemiyorum çünkü yaş ilerledikçe yeni bir işe başlamak için gereken enerjim de azaldı. Üniversiteden ilk mezun olduğum zamanki yeni macera arayışım artık yok.”</i></p>  |
| <b>Can</b>            | <p>“Pandemi döneminde işinden ayrıldığını söyleyen Can ise sekiz sene boyunca bir şirkette veri analizi ve proje yönetimi alanında çalışmıştır. Şirketteki ilk dört senesinin güzel geçtiğinin altını çizen Can, son dört senede yaşadığı sıkıntılardan dolayı uzun bir sessiz istifa sürecinden geçtiğini” söylemektedir. Yaşadığı sıkıntıların kaynağının işyerinde üst mevkide çalışan kişilerin baskılarının sonucu olduğunu dile getiren Can, süreci şöyle özetlemektedir:</p> <p><i>“Aynı şirkette sekiz sene çalıştım son dört sene sessiz istifa sürecindeydim. Eskiden bir işle uğraşırken daha fazla ne yapabilirim diye düşünürdüm. Hep ekstra katkılar vermeye çalışırdım. Zamanla problemlerle uğraşmaya başlayınca bu kafa yapısından uzaklaştım. Hiç şüphesiz başarıya ulaşacağım konusundaki inancım da azalmaya başladı. Maddiyat önceliğim değildi. Yeri geldiği zaman etkisi oldu ama beni bu sürece sürükleyen asıl olay para değil, yaşadığım baskıydı. Otoriter bir anlayışla karşılaştım sürekli, kendi istediklerini dayatan bir üst yönetim vardı.”</i></p> <p>Can da dört senelik sessiz istifa sürecinden sonra yaşadıklarını, “İlk üç sene işten ayrılmayı düşünmedim çünkü yaşadığım problemleri çözebileceğime inanıyordum. Son bir sene ise yeni iş aramaya başladım. Beni işten çıkartabileceklerini zaten tahmin ediyordum ama ‘Ya unvanımı düşürelim ya da istifa et’ demeleri benim için kırılma noktası oldu, unvanımı düşürmeyi</p> |

|                       |  |
|-----------------------|--|
|                       | <i>düşündüklerini söylediklerinde mücadele etmeyi bıraktım” diye anlatmaktadır.</i>  |
| <b>Paige West</b>     | <p>West, “Washington DC’de bir analist olarak çalıştığımı ancak işte bir yıldan az bir süre kaldığımı ve strese bağlı olarak saçlarının döküldüğünü, uyuyamadığımı, yeni işinde haftada 40 saatten fazla çalışmadığımı, ek eğitime kaydolmadığımı ve iş arkadaşlarıyla sosyalleşmeye çalışmaktan vazgeçtiğimi” belirtmektedir.</p> <p>West, durumu "Bir adım geri attım ve 'Çalışmam gereken saatlerde çalışacağım, sadece çalışmak için para alıyorum' dedim. Fazla uğraşp ilerleyemeyeceğim" diyerek açıklamaktadır. West, fazla çabalamayı bıraktıktan sonra toplantılarda kendini daha dolu bulduğunu ve daha olumlu geri bildirimler aldığını söylemektedir. West, şu anda önceki maaşının yaklaşık %75’ini kazanan tam zamanlı bir sanal asistan olarak çalışmaktadır.</p> |
| <b>Josh Bittinger</b> | <p>Yönetim danışmanlığı şirketinde 32 yaşındaki bir pazar araştırmacı direktörü olan Bittinger ise yıllarca her şeye "evet" dedikten sonra, daha fazla konuşmamayı öğrendiğini, akşamları kendine ayırdığını ve tatilde e-postaları kontrol etmekten kaçındığını söylemektedir.</p> <p>Bittinger "İşimi yapıyorum, projelerimi yapıyorum. İyi bir performans sergiliyorum ve iyi geri dönüşler alıyorum. Ve hala her şeyden uzaklaşmak için zaman ayırabiliyorum" diyerek 'sessiz istifadan duyduğu memnuniyeti açıklamaktadır.</p>  |
| <b>Zaid Khan</b>      | <p>New York’ta yaşayan 24 yaşındaki bir mühendis olan Khan ise iki haftada üç milyon izlenmeye ulaşan bir 'sessiz istifa' videosu yayınlamıştır. Khan, TikTok’ta konsepti "Daha ileri gitme fikrinden vazgeçiyorsunuz. İşinizin hayatınız olması gerektiğini söyleyen koşuşturma kültürü zihniyetine artık abone değilsiniz" diyerek açıklamaktadır.</p>   |
| <b>Clayton Farris</b> | <p>41 yaşındaki, Farris kısa bir süre önce sosyal medyada dolaşan bu yeni terimi duyduğunda, kendi iş hayatının onu eskisi gibi yönetmesine izin vermeyi reddederek bunu zaten yaptığını fark ettiğini söyledi. Farris, yayınladığı TikTok videosunda böyle çalışmaya başladıktan sonra hiçbir şeyin değişmemesini ilginç bulduğunu, aslında hâlâ çok çalıştığını ve başarılı olduğunu ama artık işini stres yapmadığını ve kendini işi için parçalamadığını anlatmıştır.</p>  |

**Kaynak:** Araştırmacılar tarafından çeşitli kaynaklardan derlenmiştir (Özer, 2022; Çakır, 2022; Kuşoğlu,2022; Kobal ve Batı, 2022).

### 3. Sessiz İstifa Hakkında Yapılan Araştırmalar

Youthall Kariyer Platformu tarafından yapılan araştırmaya 1002 kişi katılmıştır. Katılımcılar yoğun olarak 18-29 yaş arasında olup %57’si kadındır. Katılımcıların %24’ü sessiz istifa sürecinde olduğunu belirtirken %46,6’sı bu yaklaşıma yatkın olduğunu belirtmiştir. %31,3’ü bu yola girmelerinin sebebinin kariyer yollarının kapalı olması olduğunu belirtmişlerdir. Kadınların sessiz istifa sürecine yakın olmasının altında yatan temel etken %33.9 ile iş-yaşam dengesiyle, erkek çalışanların kendilerini bu süreçte hissetmelerinin altında yatan en temel neden %21.2 ile düşük maaş olduğu belirlenmiştir. Gençler, görevleri haricinde bir sorumluluk almayarak ve fazla mesai yapmayarak sessiz istifa duygusu içerisinde olduklarının sinyallerini vermektedirler. Sessiz istifa sürecinde kadınlar tepkisini işiyle ilgili gelecek planları yapmayarak, erkekler ise sadece görevlerinden doğan sorumluluklarını yerine getirdiklerini ve fazladan hiçbir şey yapmadıklarını dile getirmektedirler. Sessiz istifaya yatkınlıklarının sebebinin ise %30,1’i İş-özel hayat dengesizliği ve %29,3’ü ise düşük maaş olarak ifade etmişlerdir. Sessiz istifa duygusuna sahip çalışanların %35,8’i, yan hak ve maaşta yapılacak iyileştirmelerle bu süreçten çıkabileceklerini açıklamışlardır (Youthall, 2022).



Qualtrics International'ın Amerika Birleşik Devletleri vatandaşı tam veya yarı zamanlı 9 binin üzerinde çalışanla yaptığı anketle, işleri için ellerinden gelenin en iyisini yapmaya çalışan bireylerin sayısının 2022 yılında bir önceki yıla göre azaldığı gözlemlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre en büyük değişim finans sektöründe olmuştur. Çalışanların yaklaşık olarak %8'lik kısmının işlerini mümkün olan en iyi performansla yapmaya istekli oldukları araştırmada elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Finans ve sigorta sektörünün yüzde 94 ile en yüksek katılımlı çalışan payına sahip olduğu 2021 yılından sonra büyük bir değişim yaşanmış, 2022'de ellerinden gelenin en iyisini yapma ihtimallerinin yüksek olduğunu söyleyen çalışanlarda net kazanç sağlayan tek sektörün olan eğitim hizmetleri olduğu tespit edilmiştir (Granger, 2022).

Pew Araştırma Merkezi, Amerikalıların 2021'de işlerini bırakmalarının başlıca nedenleri arasında, kısıtlı terfi imkanları, düşük ücret ve saygısızlık olduğunu tespit etmiştir. Temel olarak, sessiz iş bırakma sırasında çalışanlar kariyerlerini, maaşlarını ve işte kendilerine nasıl davranıldığını düşünmektedirler.

Psikolog Lee Chambers sessiz istifayı; yoğun çalışma ve zorlu çalışma koşullarına bağlı olarak gelişen tükenmişlikten doğan bir savunma davranışı olarak tanımlamaktadır. Asana 2022 İş Anatomisi raporu, 2021 yılında her 10 çalışandan yedisinin tükenmişlik sendromu yaşadığını ortaya koymaktadır. Temel anlamda çalışanların motivasyonlarının yok olması, işine karşı umudunu kesmesi ve dolayısıyla sessiz istifa duygusuna kapılmasını, tükenmişlikle ilişkilendirmek mümkündür (Cumhuriyet, 2022).

Sessiz istifa konusuna ilişkin araştırmaların bir başkası, Harvard Business Review'da yayınlanmış olup sessiz istifa duygularının başarısız yönetici ve kötü yönetim stratejileriyle geliştiğini ileri sürmüştür. Çalışanların yönetime olan güvenlerinin yavaş yavaş tükenmesinde sessizlik meydana gelmekte, çalışanlar sessiz istifa sürecine girmekte ve her zaman olmasa da bu davranışı fiili istifaya dönüştürmektedirler. Yöneticilerle olumlu ilişkinin kurulamaması, yöneticinin tutarlı ve adil bir yönetim anlayışı benimsememesi ve yöneticinin işle ilgili yetkinliğe sahip olmaması yöneticilere duyulan güvenin azalmasıyla ilişkilendirilmektedir. Özellikle genç çalışanların üstlerinin yetkinlik ve kabiliyet eksikliklerine tahammül edemedikleri, hayal kırıklığına uğramaktansa sessiz kalmayı tercih ettikleri zaman zaman da işlerinden dahi ayrılmayı tercih ettikleri bilinmektedir (Özer, 2022).

## Sonuç ve Öneriler

İnsanların gündelik hayatlarında köklü değişimlere neden olan Covid-19 salgınının çalışma hayatında da önemli değişimlerin yaşanmasına neden olduğu düşünülmektedir. Çalışma şartlarında yaşanan değişimlerin, geçmiş yıllarda da yaşanan fakat üzerine düşülmeyen çalışma hayatı problemlerinin belirginleşmesini sağladığı tahmin edilmektedir. Belirginleşen problemler ve salgın şartlarının çalışanlar üzerinde yarattığı stres birçok “yeni” kavramın da türemesine yol açmıştır. Bununla birlikte baskıcı yöneticilerin, çalışanlara baskı yapması dolayısıyla çalışanların motivasyonlarını kaybetmesi, pandemi sürecinin etkisiyle çalışanların psikolojik olarak etkilenmesi hem örgüt bağlılığını azaltmış hem de yaptıkları işlerden soğumuş ve kendilerini sessiz istifa olarak tanımlanan yeni bir sürece sokmuşlardır. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki çalışanlar, kavram hakkında bilgi sahibi olmasalar dahi kendi içlerinde buldukları durumu sessiz istifa olarak tanımlamaktadırlar.

Sektörel araştırmalar incelendiğinde başarısız yönetimin, ekonomik kriz nedeniyle maaşların değer kaybetmesinin ve yapılan maaş zamlarının yeterli olmaması çalışanları olumsuz yönde

etkilemektedir. Pandemiyle birlikte evde çalışma sürecine giren insanların, aileleriyle daha fazla vakit geçirmelerinin önemini anladığı ve kendilerine daha fazla vakit ayırmaları gerektiğine inandıkları düşünülmektedir. İşlerinin hayatlarının tamamını kapsamaması gerektiğini anlayan bireylerin, hayatın çok daha kıymetli olduğunu fark etmeleri, söz konusu bireylerin çalışma hayatlarında yeni bir düzenle kendi şartlarına göre çalışabileceklerine inandıklarını göstermektedir.

Sessiz istifa süreci sadece çalışanları değil kurum ve kuruluşları da olumsuz yönde etkilemektedir. Ayrıca bazı çalışanlar, sessiz istifanın olumlu yönlerini kullanarak daha başarılı olacakları girişimlerde de bulunmuşlardır. Sessiz istifa, olumsuz bir yapıya sahipmiş gibi görünse de bireysel özelliklere bağlı olarak bireylerde zaman zaman olumlu şekilde sirayet etmektedir. Sessiz istifa sürecine giren çalışanların, yöneticileri tarafından kolayca fark edilebilir olduğu düşünülmektedir. Çalışanların bu süreçten uzaklaşması için gerekli kurumsal özveri ve çabanın gösterilmesi durumunda, kuruluş ve çalışanlar süreci çok etkilenmeden atlatabilmektedir. Ayrıca bu süreçten kadınların ve 18-29 yaş aralığındaki çalışanların çok daha fazla etkilendiği araştırma sonucunda elde edilen bilgiler arasında yer almaktadır.

Uzun zamandır örgütsel sessizlik ve örgütsel adalet konularıyla örgütsel davranış disiplini çerçevesinde araştırılan ve yeni yeni kavramsallaşmaya başlayan bu iş davranışının ilerleyen dönemlerde çok sayıda araştırmaya farklı şekillerde konu olacağı düşünülmektedir. Sessiz istifa kavramının kuramsal olarak incelendiği bu çalışma başlangıç niteliğinde olup sonraki araştırmalara katkı sağlamak amacıyla yapılmış betimsel nitelikli bir çalışmadır.

## KAYNAKÇA

- Cumhuriyet (2022). “Farkında olmadan işten ayrılmış olabilirsiniz: Sessiz istifa nedir, 'ana neden' ne?”. <https://www.cumhuriyet.com.tr/yasam/galeri-farkinda-olmadan-isten-ayrilmis-olabilirsiniz-sessiz-istifa-nedir-ne-anlama-geliyor-1980125#photo-4>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022).
- Çakır, A. D. (2022). “Sessiz istifa sürecini yaşayanlar anlatıyor: ‘Ya unvanını düşürelim ya da istifa et dediler’”. *Medyascope*, <https://medyascope.tv/2022/10/07/sessiz-istifa-surecini-yasayanlar-anlatiyor-ya-unvanini-dusurelim-ya-da-istifa-et-dediler/>, (Erişim Tarihi: 08.10.2022).
- Duman, C. (2022). “Büyük istifadan sonra sessiz istifa”. *Independent Türkçe*, <https://www.indyturk.com/node/547061/t%C3%BCrki%C3%87yeden-sesler/b%C3%BCy%C3%BCk-istifadan-sonra-sessiz-istifa>, (Erişim Tarihi: 01.10.2022).
- Gelisim University (2022). “Non-increasing salary leads employees to ‘quiet quitting’!”. <https://gelisim.edu.tr/en/news/non-increasing-salary-leads-employees-to-%E2%80%98quiet-quitting%27!>, (Erişim Tarihi: 12.10.2022).
- Granger, B. (2022). “Quiet quitting: the latest workplace trend to combat burnout”. *Qualtrics*, <https://www.qualtrics.com/blog/quiet-quitting/>, (Erişim Tarihi: 20.09.2022).
- Harter, J. (2022). “Is quiet quitting real?”. *Gallup Workplace*, <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>, (Erişim Tarihi: 20.09.2022).
- Inbusiness, (2022). “Sessiz istifaya karşı ‘sessiz işten çıkarma’ hareketi”. <https://www.inbusiness.com.tr/sectorler/is-dunyasi/2022/10/12/sessiz-istifaya-karsi-sessiz-isten-cikarma-hareketi>, (Erişim Tarihi: 12.10.2022).

- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). “When quiet quitting is worse than the real thing”. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022).
- Kobal, G. ve Batı, S. (2022). “Eski bir alışkanlık, yeni bir akım: Sessiz istifa yaşayanlar anlatıyor, uzmanlar yorumluyor”. *Hürriyet*, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/eski-bir-aliskanlik-yeni-bir-akim-sessiz-istifa-yasayanlar-anlatiyor-uzmanlar-yorumluyor-42127939>, (Erişim Tarihi: 02.10.2022).
- Kumar, T. S. (2022). “How to Handle Notice Period in Organization & Emotional Balancing During Resignation & Finding New Job. Case Study on Quite Quit, Shodhshauryam”, *International Scientific Refereed Research Journal*, 5(5), 9-12.
- Kuşoğlu, İ. (2022). “İs hayatında yeni akım: Sessiz istifa”. *Haber Türk*, <https://www.haberturk.com/is-hayatinda-yeni-akim-sessiz-vazgecis-3513607>, (Erişim Tarihi: 22.08.2022).
- Önder, N. (2022). “Herkesin konuştuğu sessiz istifa”. *Marketing Türkiye*, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sessiz-istifa-nedir/>, (Erişim Tarihi: 01.10.2022).
- Özer, Y. (2022). “Gürültülü sessizlik”. *Dünya*, <https://www.dunya.com/kose-yazisi/gurultulu-sessizlik/670372>, (Erişim Tarihi: 06.10.2022).
- Satıl, C. (2022). “Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar”. *Doğruluk Payı*, <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasinda-calisan-halleri-sesli-ve-sessiz-istifalar>, (Erişim Tarihi: 06.10.2022).
- TikTok (2022). “Quietquitting”. *Tags*, <https://www.tiktok.com/tag/quietquitting>, (Erişim Tarihi: 09.10.2022).
- Youthall (2022). “Sessiz istifa nedir?”. *Sessiz İstifa Araştırma Raporu*, 1, 2-5.

