

Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi?

Kadir ÇALIŞKAN¹ 

Öz

“Sessiz İstifa” son dönemde örgütsel davranış disiplininde popüleritesi artan en önemli kavramlar arasında yerini almaktadır. Sessiz istifa kavramı işten ayrılma anlamına gelmeyip, iş yerinde daha az sorumluluk alma ve işi aksatmadan asgari düzeyde performans gösterme süreci olarak tanımlanmaktadır. Yani çalışanların işlerine olan bağlılıklarını göstermek için kişisel zamanlarını, sağlıklarını ve mutluluklarını feda etmelerinin beklendiği “koşuşturmaca kültürüne” karşı sessiz bir manifesto olarak nitelendirilebilir. Bu çalışmanın amacı, sessiz istifa kavramının ortaya çıkış hikâyesini temellendirmek, olası etkileri bakımından çalışanlar ve örgütler açısından sebep olacağı sonuçları ele almaktır. Bununla birlikte pandemi sonrası iş hayatında yaşanan paradigma değişimi üzerine derinlemesine düşünmeyi teşvik etmek ve ileride yaşanabilecek bu türdeki örgütsel çalkantıların önlenmesi için öneriler sunmaktır. Kavram, sosyal medya üzerinde parlans ve çoğunlukla dijital medyada irdelenmiştir. Akademik düzlemde ise çalışanların sessiz istifa süreci ile ilgili bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal boyutta ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırma, kavrama ilişkin sınırlı sayıda kaynakların incelendiği bütüncül bir değerlendirme yapılmaya çalışılan betimsel bir çalışmadır. Sessiz istifa sürecinin kuramsal temellerinin açıklandığı çalışmaların artması ve deneysel çalışmalarla desteklenmesi ile akademik olarak kabul görmesi kolaylaşacaktır. Yapılan bu çalışmanın da ileride yürütülecek olan araştırmalar için kaynak niteliği taşıyacağı ve örgütlerin üst yönetimlerine karşı, çalışanların sessiz çığlıklarının duyulmasını sağlayacak bir araç olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik, Büyük İstifa, Karanlık Liderlik.

Quiet Quitting: Is Beginning of the End or Reborn?

Abstract

The concept of quiet quitting does not mean leaving the job, but is defined as the process of taking less responsibility in the workplace and performing at the minimum level without interrupting the work. In other words, it can be described as a silent manifesto against the “hustle culture” where employees are expected to sacrifice their personal time, health and happiness to demonstrate their commitment to their work. The aim of this study is to ground the story of the emergence of the concept of quiet quitting, and to discuss its possible effects in terms of employees and organizations. In addition, it is to encourage reflection on the paradigm shift in business life after the pandemic and to offer suggestions for preventing different organizational crises that may occur in the future. At the academic level, the quiet quitting status of the employees has not been the subject of an empirical study in cognitive, affective or behavioral dimensions. Therefore, this study is a descriptive study that tries to make a holistic evaluation in which the limited number of resources related to the concept are examined. It is thought that this study will be a source for future research and can be a tool that will enable the silent cries of the employees to be heard against the senior management of the organizations.

Keywords: Quiet Quitting, Organizational Silence, Burnout, Great Resignation, Dark Leadership.

¹ Arş. Gör. Dr., Bitlis Eren Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Spor Yöneticiliği Bölümü, k_caliskan@beu.edu.tr

1. Giriş

Alanyazında yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişkileri ele alan araştırmalar, örgütsel davranış disiplinindeki çalışmaların önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Özellikle liderlik konusundaki öncül çalışmalar, liderin olumlu yönlerine ve pozitif sonuçlar doğuran çıktılara odaklanan bir anlayışla çalışılmıştır. Ancak zamanla liderlik temalı araştırmalarda liderin olumsuz yönlerini de ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır. Liderlik davranışında negatif yönlerin ön plana çıktığı durumlar ve kötü lider tipolojilerine kronolojik olarak bakıldığında küçük tiranlık, istismarcı yönetim, kötü liderlik, yıkıcı liderlik ve toksik liderlik gibi anlayışlarla açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir (Başar, Sığı ve Basım, 2016). Bu anlayışların bütünü tek bir potada değerlendirilerek “liderliğin karanlık yüzü” olarak alanyazında yer edinmiştir (Conger, 1990). Baskıcı, yıkıcı ve demotive eden yönetim biçiminin etkileri çalışanları doğrudan etkilemektedir. Çalışanların karşılaştıkları problemler de örgütsel bağlamda farklı sonuçlara yol açmaktadır. İş yerinde yaşanan olumsuz durum, tutum ve davranışlar örgütsel davranış alanında çeşitli yönlerden incelenmektedir. Örgütsel sinizm (Dean ve Brandes, 1998), örgütsel muhalefet (Graham, 1983; Kassing, 1998), örgütsel sessizlik (Morrison ve Milliken, 2000) gibi bir dizi kavram çalışanların duygularını ve tutumlarını açıklamakta kullanılmış ve farklı derinlikleri olan kavramlar olarak alanyazına kazandırılmıştır. Son dönemde ise bu kavramların arasında parlayan yeni bir aday görülmektedir: Sessiz istifa.

Bu çalışmanın amacı, sessiz istifa kavramının ortaya çıkış hikâyesini temellendirmek, olası etkileri bakımından çalışanlar ve örgütler açısından sebep olacağı sonuçları ele almaktır. Bununla birlikte pandemi sonrası iş hayatında yaşanan paradigma değişimi üzerine derinlemesine düşünmeyi teşvik etmek ve ileride yaşanabilecek farklı örgütsel krizlerin önlenmesi için öneriler sunmaktır. Kavram, sosyal medya üzerinde parlamış ve çoğunlukla dijital medyada irdelenmiştir. Akademik düzlemde ise çalışanların sessiz istifa süreci ile ilgili bilişsel, duyuşsal ya da davranışsal boyutta ampirik bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın, kavrama ilişkin sınırlı sayıdaki kaynakların incelendiği bütüncül bir değerlendirme yapılmaya çalışılan betimsel bir çalışma olarak alanyazındaki boşluğu dolduracak kaynak niteliği taşıması hedeflenmektedir. Sessiz istifa sürecinin kuramsal temellerinin açıklandığı çalışmaların artması ve deneysel çalışmalarla desteklenmesi ile akademik olarak kabul görmesi kolaylaşacaktır. Yapılan bu çalışmanın da ileride yürütülecek olan araştırmalar için fayda sağlayabileceği ve örgütlerin üst

yönetimlerine karşı, çalışanların sessiz çılgınlıklarının duyulmasını sağlayacak bir araç olabileceği düşünülmektedir.

2. Yazın İncelemesi

Sessiz istifa (*Quiet Quitting*) kavramı, aslında ilk olarak 2009 yılında Texas'ta düzenlenen A&M Ekonomi Sempozyumunda ekonomist Mark Boldger tarafından türetilmiştir. Çalışanların yoğun iş tempoları yüzünden iş yaşam dengelerini kurmakta zorlanmaları ve tükenmişliğe varacak noktaya getiren iş yüklerini eleştirmek amacıyla kullanılan bu kavram, 2020 yılında COVID-19 pandemisiyle yeniden gündeme gelmiştir. Pandeminin iş hayatında yarattığı etkiler ekonomik sıkıntılar doğurmuş ve özellikle 2021 yılında ABD ekonomisini derinden etkileyen büyük bir çalkantıya sebep olmuştur. İşten çıkarmaların arttığı bu dönemde, işlerine devam eden çalışanların taşıdığı sağlık endişesi ve iş performansı beklentisinin artması, kitlesel bir istifa hareketini tetiklemiştir (Formica ve Sfodera, 2022). 2021 yılının sonunda Amerikada 47 milyondan fazla çalışan gönüllü olarak işini bırakmıştır (Fuller ve Kerr, 2022). Çalışanların kitlesel çapta ve gönüllü olarak işlerinden ayrıldıkları bu kaos hali Anthony Klotz tarafından "*Büyük İstifa*" (Big Quiet) olarak adlandırılmıştır (Kuzior ve diğerleri, 2022). Ancak son çare olan istifadan önce alternatif bir çözüm arayışı dile getirilmiştir. Devam eden bölümde fiili istifanın bir alternatifi ya da çalışanların seslerini duyurmak için kullandığı farklı bir girişim olarak "Sessiz İstifa" konusu, kavramsal olarak incelenecek, sebep-sonuç ilişkisi içerisinde tartışılarak çözüm önerileri sunulmaya çalışılacaktır.

2.1. Sessiz Manifesto

Aslında sessiz istifa kavramının temel özellikleri, geçmiş yıllarda farklı adlarla dile getirilen çeşitli olgularla ortak yönlere sahiptir. Örneğin Kahn'ın (1990) henüz milenyum çağına girmeden ve iş yaşamındaki karmaşanın günümüzdeki kadar yoğun olmadığı dönemlerde işten ayrılma ile ilgili çalışmaları bulunmaktadır. Yazarın dile getirdiği işten ayrılma, çalışanların kendilerini duygusal ve fiziksel olarak koruma içgüdüleriyle iş yerindeki rollerinden ayrıldıklarını ifade etmektedir. Yine çalışanın çalışma ortamı ile kendisi arasında psikolojik ve fiziksel mesafe koyma girişimi de geri çekilme davranışı olarak adlandırılmıştır (Rosse ve Hulin, 1985). Bu girişim, iş-yaşam dengesini korumak ve oluşabilecek sorunlarla başa çıkma stratejisi olarak ifade edilmiştir (Jo ve Lee, 2022). Bu kavramlardan anlaşıldığı üzere sessiz istifa, geçmiş yıllarda farklı isimler ve farklı boyutlarda örgütsel davranış çalışmalarında yer yer kendini göstermiş bir olgu olarak

nitelendirilebilir. Daha yakın zamanlarda kavram örgütsel sessizlik adıyla da varlığını göstermiştir. Çakan (2022), örgütsel sessizlik üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanların örgüt içindeki faaliyetleri onaylamadığı durumlarda istifa etmek yerine, işte kalmaya devam ederek yönetsel süreçlere sessiz kaldıkları pasif bir çalışan haline dönüşebildiğini ifade etmektedir.

2022 yılının Temmuz ayında New York’da yaşayan yazılımcı ve müzisyen Zaid Khan, Tiktok adlı bir sosyal medya mecrasında “*sessiz istifa*” kavramını kullanarak paylaşım yapmış ve milyonlarca insanın dikkatini çekip desteklediği bir akımın öncüsü olmuştur. Kavramı popülerleştiren yayıncı Zaid Khan’ın söz konusu videodaki (Tiktok, 2022) şu sözleri oluşan bu durumu doğrular niteliktedir: “*Sessiz istifa, işinizi bırakmak anlamına gelmiyor. Sadece işinizin hayatınızı ele geçirmesine engel olmak anlamına geliyor. İşiniz hayatınız değil! Değeriniz ürettiklerinizle tanımlanamaz!*”

“*Sessiz istifa*” kavramı işten ayrılma anlamına gelmeyip, iş yerinde daha az sorumluluk alma ve işi aksatmadan asgari düzeyde performans gösterme süreci olarak tanımlanmaktadır (Yıldız ve Özmenekşe, 2022). Teschner (2022), sessiz istifaya geçen bireyleri cesareti kırılmış ve psikolojik olarak işlerinden kopmuş çalışanlar olarak tanımlamaktadır. Aydın ve Azizoğlu’nun (2022) sessiz istifa kavramının kuramsal temelini oluşturmaya yardımcı olan çok yönlü bir bakış açısıyla ele aldıkları çalışmada, çalışanların bozulan iş-yaşam dengesini yeniden düzeltmek ve iyilik hallerini korumak için sessiz istifa durumuna geçtiklerini ifade etmektedir. Valura (2022) şirketinin raporunda ise, iş yerinde mutsuz fakat maddi imkânsızlıklar sebebiyle işini terk edemeyen ya da iş bulma süreci ve yeni işe adaptasyonun yaşatacağı zorlukları göze alamayan çalışanların, işin gerektirdiği ölçüde minimum performans göstererek işverenlerini bir tür cezalandırma davranışı gösterdikleri belirtilmektedir. Yani Starling’in (2022) belirttiği gibi sessiz istifa, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını göstermek için kişisel zamanlarını, sağlıklarını ve mutluluklarını feda etmelerinin beklendiği “koşuşturmaca kültürüne” karşı itici bir güçtür.

2.2. Sessiz İstifaya Giden Yol ve Olası Sonuçları

Bir tür başkaldırı olan bu akımın sorumlusunun baş şüphelininin pandemi olduğu ifade edilebilir. Uzun yıllar boyunca rutin bir iş-yaşam döngüsü içinde hayatlarına devam eden insanların, mesai saatlerinin farklılaşması, alışılmış iş yapma biçimlerinin değişmesi ve buna benzer pandeminin getirdiği değişimler, iş ile iş dışı saatlerin iç içe geçmesine, bir anlamda bulanıklaşmasına yol açmıştır. Bu durum fizyolojik, psikolojik vb. farklı boyutlarda

sorunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Özellikle istihdamdaki daralmanın mevcut çalışanlar üzerindeki iş yükünü artırması ve bunun yol açtığı tükenmişlik (İrfan, 2022), kişilerin “*Sessiz İstifa*” kavramının arkasında kalabalıklaştığı bir sürecin olgunlaşmasına zemin hazırlamıştır.

Pandemi dönemi şartları gereği evden çalışma sistemine geçen pek çok sektördeki çalışanların, ilk başlarda iş yeri rutininin dışına çıkıp ev ortamının rahatlığıyla çalışmaya başlamalarını olumlu karşıladığı ifade edilmektedir (Ipsen ve diğerleri., 2021). Fakat ilerleyen süreçte aslında evin iş yerinden farklı olması gerektiği ve iş-yaşam dengesinin daha iyi anlaşılmasıyla evden çalışma sistemi artık olumsuz durumlarla anılmaya başlanmıştır (Baumann ve Sander, 2021; Vyas ve Butakhieo, 2021). Öyle ki günün her saati bir anlamda mesai kapsamına girmiştir. Bu da bir süre sonra mesleğin kişinin hayatını ele geçirdiği hissini oluşturmaya başlamıştır. İşverenlerin çalışanlarla mesai saatleri dışında iş ile ilgili iletişime geçmeleri ve görev vermeleri, iletişim cihazlarını sürekli açık ve erişilebilir konumda bulundurmalarını istemeleri, hafta sonları acil durumlar bahane gösterilerek iş toplantılarına hazır olmalarını beklemeleri, özellikle beyaz yakalıların özel yaşamları dahi kontrol altına alınmış insansı robotlar olarak görülmelerine yol açmıştır. İş-yaşam dengesinin bozulduğu bu durum iş dünyası ve sağlıklı toplumlar için sürdürülmesi mümkün olmayan bir krizi ortaya çıkarmıştır (Youthall, 2022).

Pandemi sonrası ABD’de başlayan “Büyük İstifa” hareketinin en yaygın nedenleri arasında; performansın farkına varılmaması, saygısızlık hissetme, toksik çalışma kültürü, iş tatmininde azalma ve işin anlamlılığı yitirmesi gibi sebepler yatmaktadır (De Smet ve diğerleri, 2022; Parker ve Horowitz, 2022). Sessiz istifanın başlıca itici güçleri arasında ise; önemsizlik duygusunun eksikliği, öğrenme ve gelişme fırsatlarının kısıtlılığı ve iş yerinin amacı ile çalışanın amacı arasındaki bağlantı eksikliği yer almaktadır (Gallup, 2022). Görüldüğü üzere her iki durumda da (büyük istifa ve sessiz istifa), çalışanların memnuniyetsizliğinin ihtiyaçlar, değerler ve amaçlar olmak üzere üç ortak özellik etrafında döndüğü açıktır. Zenger ve Folkman (2022) da büyük istifa ve sessiz istifanın, değer verilmeme ve takdir edilmeme hissini bir sonucu olarak ortaya çıktığını bildirmektedir. Mahand ve Caldwell’e (2023) göre kariyer gelişimi desteğinin olmaması, çalışanlara değer verilmemesi, çalışanlarla olan iletişim kopukluğu, çalışanlara işle ilgili gereksiz ve sık uyarım yapılması, örgütsel güvenin azalması gibi unsurlar sessiz istifanın ortaya çıkma sebepleri arasındadır.

Bu bilgiler ışığında sessizce istifa etmeye karar veren çalışanların aşağıda verilen yaygın ortak sebepleri taşıdıkları ifade edilebilir:

- Çalışanların kendilerine önem verilmediğini düşünmesi ve değersiz hissetmeleri
- Çalışanların sahip olduğu potansiyelin açığa çıkarılmasını sağlayacak yönetsel desteğin olmaması ve kısıtlanma hissi
- Yöneticilerin adil ve tutarlı bir yönetim anlayışı benimsememesinden kaynaklı idareye olan güvenin yitirilmesi
- İş yerinde açık ve şeffaf bir iletişim mekanizmasının kurulamaması ve şüphenin oluşması
- Bireysel yetkinliğe uygun bir pozisyonda çalışılmaması

Klotz ve Bolino (2022) sessiz istifa durumuna geçmiş çalışanlarda görülen yaygın ve ortak belirtileri ise şu şekilde somutlaştırmıştır: toplantılara geç kalmak ya da katılmamak, mesai saatlerini kısaltan bir döngü oluşturmak (geç gelip erken ayrılma gibi), grup çalışmalarına ve ortak fikirlerin konuşulduğu toplu görüşmelere daha az katkı vermek, idareciler ve çalışma arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu, motivasyon eksikliği, verimliliğin düşmesi vb.

Amerika’da çalışanların iş verimliliği ile ilgili konularda 20 yılı aşkın süredir çalışma yapan Gallup organizasyonu, sonuçların hiç de iç acıcı olmadığını dile getirmekte ve çalışanların işlerine bağlılığının %32 seviyelerine kadar düştüğünü ortaya koymaktadır. 2022 yılının Haziran ayında yapılan ve 15.000’den fazla katılımcının yer aldığı araştırmanın sonuçlarına göre, "sessizce istifa edenler" ABD işgücünün en az %50'sini oluşturmaktadır. Tedarik zinciri sorunları, salgın sebebiyle istihdam dinamikleri gibi faktörlerin, sessizce işten ayrılanların sayısını tetiklediği belirtilmektedir (Gallup, 2022). Bir başka araştırma şirketi Axios/Generation Lab’ın raporuna göre (Pandey, 2022), 18-29 yaş aralığında olan ve kısmen Z kuşağı olarak adlandırılan kitlenin sessiz istifa durumuna geçen çalışanlar arasında önemli bir sayıyı oluşturduğu ifade edilmektedir. Araştırmaya katılan gençlerin %82’si minimum performansla çalışmak istediklerini ve kariyer hedeflerine odaklanmanın yaşamdaki diğer konular arasında önemli yeri olmadığını belirtmişlerdir. Önem sıralarına bakıldığında ise aile ve arkadaşlarıyla vakit geçirmek, sağlıkla ve hobileriyle ilgilenmek gibi konulara daha çok önem verdikleri raporlanmıştır. Yıkılmaz’ın da (2022) ifade ettiği üzere raporlar, istihdamda payı giderek artan genç kitlenin konvansiyonel çalışma disiplinine

uyum göstermediğini ortaya koymaktadır. Valura (2022) şirketinin hazırladığı sessiz istifa isimli raporda da geleceğin iş yerlerinin işverene göre değil çalışanlara göre tasarlanması gerektiği ifade edilmektedir. Şüphesiz temel düzeydeki insan ihtiyaçları, cinsiyet, milliyet, yaş veya din farklılıklarına bakılmaksızın her insan için aynıdır. Ayrıca, insan ihtiyaçları teorisi, bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabildiklerinde, bir refah durumuna ulaşıp bunu sürdürdüklerini öne sürmektedir (Diener ve Lucas, 2000). Basit bir ifadeyle, güçlü bir aidiyete sahip ve verimli bir çalışan elde edilmek isteniyorsa, çalışanların ihtiyaçları karşılanmalıdır.

Kavram her ne kadar ABD merkezli bir akım gibi görünse ve akademik alanyazında henüz detaylandırılmamış olsa da küresel boyutta iş hayatında yoğun bir ilgi gördüğünü ifade etmek mümkündür. Türkiye’de de iş hayatında varlığı bilinen fakat dile getirmekte zorlanılan bir durum gibi görünmektedir. Nitekim Youthall’ın (2022) Türkiye’de genç çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmanın raporunda, gençlerin düşük maaşlar, kariyer olanakları ve iş yaşam dengesizliği nedeniyle sessiz istifa sürecinde oldukları ifade edilmektedir. 18-50 yaş aralığında olan 1002 kişinin katıldığı (%57,3 kadın, %41,6 erkek) çalışmada, son dönemde beyaz yakalılar arasında artan sessiz istifanın yaygınlaşmasında en büyük nedenlerin düşük maaş, kariyer gelişiminin kısıtlı olması ve iş-yaşam dengesindeki düzensizlik olduğu saptanmıştır. Bu açıdan bireylerin sağlıklı ve dengeli bir yaşam sürmelerinin mesleki kazanımlardan daha önemli olduğu bir gerçektir (Afrahi ve diğerleri., 2021).

Sessiz istifanın bireyde yaşattığı duygular ve mesleki bağlılıkla ilgili etkileriyle birlikte örgüte yansıyacak maliyetler de göz ardı edilmemelidir. Bireyin işine olan bağlılığının azalması ve özveriden yoksun bir biçimde yalnızca işin gerektirdiği ölçüde performans sergilemesi örgütün gelişimi açısından güçsüz kalmasına sebep olabilir. Özellikle yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin değer bulduğu sektörlerde bireylerin pasif çalışan olarak mesailerini geçirmesi kurumsal anlamda ciddi bir tehdit olarak görülebilir. Valura’nın (2022) araştırma raporu ayrıca, sessiz istifayı yönetmenin gerçek istifayı yönetmekten çok daha karmaşık ve zor olduğu ve diğer ekip üyelerinin iş yükünü artırdığını vurgulamaktadır.

Bir başka olumsuz sonuç ise bulaşıcılık etkisi olabilir. Lyra Health şirketinde işgücü dönüşümü direktörü olarak çalışan Joe Grasso tarafından Washington Post gazetesine verilen bir röportajda (Telford, 2022), bir çalışanın sessiz istifa duygusunun diğer çalışanları da olumsuz etkileyebileceği ve bu bulaşıcılık etkisinin zamanla tüm iş ortamına hâkim olabileceği riskini dile getirmektedir.

Gelinen noktada yöneticilerin her emrine biat edilen ve karşı fikrin dile getirilmesinin işten çıkarılma korkusuyla bastırıldığı bir düzenin sürdürülmesi mümkün görünmemektedir. Bu açıdan bakıldığında aşırı çalışma ve işkolik tutumun artık kabullenilecek ve takdir gösterilecek bir durum olmadığı anlaşılabilir. Ancak sessiz istifanın bazı alanlarda karşılık bulamayabileceği de unutulmamalıdır. Örneğin 2022 yılında Amerika Birleşik Devletlerinde süreli yayın yapan Ordu Direnç Grubu isimli bir bültenin Ekim ayı sayısında sessiz istifa kavramı ele alınmıştır. Burada ABD ordusunda çalışmanın zorlukları dile getirilirken; uzun görev günleri, askerlerin ailelerinden ve arkadaşlarından uzun süre uzak kalmaları vb zorlu koşulların askerlerin sıklıkla yaşadıkları tükenmişlik sendromunun temel nedeni olmadığı dile getirilmiştir. Askeri disiplin çerçevesinde liderliğin önemine vurgu yapılmış ve emir-komuta zinciri içerisinde zehirli liderliğin üretkenliği ve morali her şeyden daha çok etkilediği belirtilmiştir (Parrish, 2022). İlgili makaleye göre, askeri bağlamda sessiz istifa konusunun önemi çok daha ciddi sorunların tetikleyicisi olabilir. Öyle ki sivil işlerde, iyi yönetilemeyen süreçler sonunda ulaşılan tükenmişlik noktasında yavaşça durulup iş bırakma kararı verilebilir. Oysa askerlerin böyle bir seçeneği olmamaktadır. "Sessiz istifa", bir çalışanın işine ayırdığı zaman, çaba ve bağlılık düzeyini azaltma uygulamasıyken, bir askerinin günlük rutin işlerinde sessiz istifa durumunda bulunması, kritik bir adımın yanlış atılmasına ve nihayetinde güvenlik tehdidi oluşturabilecek bir vakaya dönüşebilir. Görüldüğü üzere yoğun iş hayatının stresiyle mücadele etmekte zorlanan, iş-yaşam dengesinin ayarlamakta güçlük çeken ya da kariyer amaçlarından ayrılan kişilerin vardığı noktada hissettiği tükenmişlik duygusu, bazı durumlarda kaçış kapısını bile bir tercih olmaktan çıkarabilmektedir. Çalışmanın bütünü aksini yönünde bir bilgi olmasına karşın bu paragraf, kavramın ilerleyen süreçlerde kuramsal temellerinin açıklanmasında tüm yönleriyle ele alınması gerektiğini ve yüzeysel bir şekilde iş yükünün artması sonucu ortaya çıkan bir tepki olarak geçiştirilmemesi gerektiğini önemle göstermektedir.

3. Sonuç ve Öneriler

Tüm bu bilgiler ışığında pandemi sebebiyle değişen çalışma koşulları, çalışanların değersiz hissettiği iş ortamı, küresel çaptaki ekonomik kriz, Z kuşağının istihdamdaki payının artması vb. sebeplerle yeni bir kavram olarak ortaya çıkan sessiz istifa, göz ardı edilmeyecek bir durum olarak hem çalışanlara hem de işverenlere önemli bir mesaj vermektedir. Geçmiş yıllarda farklı isimlerle ve farklı çalışma ortamlarının (bağlamların) etkisiyle çeşitli isimlerle ortaya çıkan bu fenomen bugün "sessiz istifa" adıyla yeniden sahne

almıştır. İş yerinde değer görmeme ve çeşitli sebeplerle oluşmuş tükenmişlik sendromuyla baş edemeyip sessiz istifa sürecine geçen çalışanların sayısının artması ve bu bireylerin yaşadığı fiziksel, psikolojik ve sosyal bunalımlar, istihdam havuzundan damla damla eksilmelerin ötesinde, toplumsal refahı da bozabilecek sonuçlar doğurabilir. Bireysel, kurumsal ve hatta küresel ölçekte sağlıklı bir ekonomik işleyişin sürdürülmesi için bu durumla mücadele edilmesi önem arz etmektedir. Mücadelenin anahtar elemanlarından biri ise şüphesiz yöneticiler/liderlerdir. Çalışanlarını destekleyen, motive eden, sinerji yaratmayı başarabilen, bilgi ve tecrübesiyle ekip üyelerini ikna edebilen etkili liderler, sessiz istifanın önüne geçmede önemli bir faktör olarak gösterilebilir.

Örgütsel düzeyde alınacak önlemler arasında yöneticilerin çalışanlarını destekleyici uygulamalar kullanıp, örgütsel bağlılıklarını artıracak desteği sunmaları gerektiği söylenebilir. Ayrıca güvene dayalı bir yönetsel süreç izlemek, ast-üst ilişkisi arasında şeffaf bir iletişim mekanizması geliştirmek çalışanların aidiyetlerini güçlendirerek sessiz istifadan kaçınmalarını sağlayabilir.

Çalışanlar açısından bakıldığında; bireylerin yaşamlarını anlamlandırdığı nedenler üzerinden yeniden bağlantı kurmaları, amaç duygusunu canlandırmada önemli bir rol oynayabilir. Özü itibariyle insanın anlam arayışında belli amaçlara bağlanması gerçeklikten kopmalarını engelleyebilir ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurmalarında etkili olabilir. Örneğin sağlıklı yaşam kültürünün (Wellness) kültürünün yaygınlaşmasıyla, bireylerin çalışma saatleri dışında kalan sürelerde stresten uzaklaşabilecekleri ve eğlenebilecekleri (rekreasyonel) etkinliklere yönelmeleri, sosyalleşebilecekleri ortamlarda daha sık zaman geçirerek ve psikolojik olarak kendilerini rahatlattığını hissettiği boş zaman aktiviteleri edinmeleri sessiz istifa sürecine girmemelerine yardımcı olabilir.

Öte yandan unutulmamalıdır ki çalışmak, yalnızca para kazanma amaçlı bir araç olarak görülmemelidir. İnsanların günlük faaliyetleri arasında yer alan ve sistemli bir mesai planlamasına sahip bir iş hayatı, bireyin sosyalleşmesi, kendini gerçekleştirme ve düzenli bir yaşam sürebilmesi gibi fonksiyonları da taşımaktadır. Dolayısıyla aşırılıkların her konuda olduğu gibi bu bağlamda da her iki uçta negatif sonuçlar doğurduğu açıkça görülmektedir.

Tıpkı pandemi döneminde ev içi egzersiz ve spor alışkanlıkları konulu çalışmalarda patlama yaşanması gibi sessiz istifa kavramı da araştırmacılar tarafından son dönemde çalışılmaya başlanan popüler bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat sessiz istifa

kavramının dayandırıldığı temellerin kabul görmesi ve konuyu derinlemesine inceleyen akademik çalışmaların artması için zamana ihtiyaç duyulduğu bir gerçektir. Şimdiye kadar genellikle kavramın bilişim, reklamcılık, turizm, lojistik gibi sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanlar açısından ele alındığı görülmektedir. Ancak unutulmamalıdır ki temel eğitim kurumları ve akademik örgütlerde de sessiz istifa kavramı göz ardı edilmeyecek bir tehlikenin tohumlarını taşıyor olabilir. İleride yapılacak çalışmalar için eğitim kurumlarında çalışan akademik ve idari personelleri ele alan bir perspektif düşünülebilir. Öte yandan Türkiye’de asgari ücretli çalışan sayısının toplam istihdamdaki yerinin hatırı sayılır düzeyde yüksek olması, sessiz istifayı tetikleyen bir faktör olan düşük ve tatmin edici olmayan maaş unsurunun güçlü bir yordayıcısı olabilir.

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

Etik Onayı: Bu çalışma, kapsamı gereği etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Kaynakça

- Afrahi, B., Blenkinsopp, J., de Arroyabe, J. C. F. ve Karim, M. S. (2021). Work disengagement: A review of the literature. *Human Resource Management Review*, 32, 100822. doi:10.1016/j.hrmr.2021.100822
- Aydın, E. ve Azizoğlu, Ö. A. (2022, Ekim). *New term for an existing concept: Quiet quitting-a self-determination perspective* [Tam]. 5. Uluslararası Sosyal Bilimlerde Kritik Tartışmalar Kongresinde sunulan bildiri, Demokrasi Üniversitesi, İzmir. Erişim adresi: http://iccdss.idu.edu.tr/?page_id=727
- Başar, U., Sığırı, Ü. ve Basım, N. (2016). İş yerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3(2), 65-76. doi:10.18394/iid.61037
- Baumann, O. ve Sander, E. J. (2021). Psychological impacts of remote working under social distancing restrictions. D. Wheatley, I. Hardill, & S. Buglass (Ed.), *Handbook of Research on Remote Work and Worker Well-Being in the Post-COVID-19 Era* (s. 1-17) içinde. Avustralya: IGI Global. doi:10.4018/978-1-7998-6754-8.ch001
- Conger, J. A. (1990). The dark side of leadership. *Organizational Dynamics*, 19(2), 44-55. doi:10.1016/0090-2616(90)90070-6
- Çakan, S. (2022). *Karanlık Liderlik*. L. Sürücü (Ed.), *Liderliğin Karanlık Yüzü* içinde (s. 17-31). Ankara: Orion Kitabevi.
- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B. ve Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*. Erişim adresi: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools>
- Dean Jr, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. doi:10.5465/amr.1998.533230
- Diener, E. ve Lucas, R. E. (2000). Explaining differences in societal levels of happiness: Relative standards, need fulfillment, culture and evaluation theory. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 1(1), 41-78. doi:10.1023/A:1010076127199
- Formica, S. ve 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. doi:10.1080/19368623.2022.2136601
- Fuller, J. ve Kerr, W. (2022). The great resignation didn't start with the pandemic. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/03/the-great-resignation-didnt-startwith-the-pandemic>
- Teschner, D. P. (2022). The quiet-quitting reality. *New Hampshire Business Review*, 44(20), 9. Available from ProQuest. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/docview/2725349629/citation/7D46BF9234F845A3PQ/1?accountid=7181>
- Gallup (2022). Is quiet quitting real? Erişim adresi: <https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>
- Graham, J. W. (1983). *Principled organizational dissent* (Doktora Tezi). ProQuest Dissertations and Theses veri tabanından erişildi. (UMI No: 8403425.).
- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K. ve Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. doi:10.3390/ijerph18041826
- İrfan, O. (2022). *Çalışan deneyimi*. İstanbul: Ceres Yayınları.
- Jo, Y. ve Lee, D. (2022). Activated at home but deactivated at work: How daily mobile work leads to next-day psychological withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 43(1), 1-16. doi:10.1002/job.2563
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. doi:10.1177/089331899812200

- Klotz, C. A. ve Bolino, C. M. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>
- Kuzior, A., Kettler, K. ve Rab, L. (2022). Great resignation—ethical, cultural, relational, and personal dimensions of generation Y and Z employees' engagement. *Sustainability*, 14(11), 6764. doi:10.3390/su14116764
- Mahand, T. ve Caldwell, C. (2023). Quiet quitting - causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1). doi:10.5430/bmr.v12n1p9
- Morrison, E. W. ve Milliken, F. J. (2000). Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world. *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725. doi:10.2307/259200
- Pandey, E. (2022). The staying power of quiet quitting. Erişim adresi: <https://www.axios.com/2022/09/21/quiet-quitting-gen-z-work-jobs-minimum>
- Parker, K. ve Horowitz, J. (2022). Majority of workers who quit a job in 2021 cite low pay, no opportunities for advancement, feeling disrespected. Erişim adresi: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2022/03/09/majority-of-workers-who-quit-a-job-in-2021-cite-low-pay-no-opportunities-for-advancement-feeling-disrespected/>
- Parrish, A. (2022). Quiet quitting: Beating burnout thru performance optimization. *Army Resillience Community Link*, 7(1), 1-11. Erişim adresi: <https://www.army.mil/article/262307/quiet-quitting-beating-burnout-thru-performance-optimization>
- Rosse, J. G. ve Hulin, C. L. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(3), 324-347. doi:10.1016/0749-5978(85)90003-2
- Starling, S. (2022). Quiet quitting: What to know & how to prevent it. *Arkansas Business*, 39(38), 29. Available from ProQuest. Erişim adresi: <https://www.proquest.com/trade-journals/quiet-quitting-what-know-amp-how-prevent/docview/2716339073/se-2>
- Tiktok (2022). Erişim adresi: 9 Ocak 2022: https://www.tiktok.com/@zaidleppelin/video/7124414185282391342?is_copy_url=1&is_from_webapp=v1&item_id=7124414185282391342
- Valura (2022). *Sessiz İstifa*. Erişim adresi: https://www.valura.net/Web/Tr/Makale_SessizIstifaKarKaybi.pdf
- Vyas, L. ve Butakhieo, N. (2021). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 4(1), 59-76. doi:10.1080/25741292.2020.1863560
- Telford, T. (2022, 11 Ocak). 'Quiet quitting' isn't really about quitting. Here are the signs. *Washington Post*. Erişim adresi: <https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/>
- Yıldız, S. ve Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24. doi:10.46291/Al-Farabi.070402
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. G. Gürçay ve A. Manafidizaji (Ed.), *Anadolu 10th International Conference on Social Science Kongre Kitabı* (s.578-579) içinde. Diyarbakır, Türkiye.
- Youthall (2022, t.y.). *Sessiz İstifa*. Erişim adresi: <https://www.youthall.com/tr/company/ebooks/sessiz-istifa>
- Zenger, J. ve Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

EXTENDED ABSTRACT

Purpose

The aim of this study is to ground the story of the emergence of the concept of quiet quitting, and to discuss its possible effects in terms of employees and organizations. In addition, it is to encourage reflection on the paradigm shift in business life after the pandemic and to offer suggestions for preventing different organizational crises that may occur in the future. It is thought that this study will be a source for future research and can be a tool that will enable the silent cries of the employees to be heard against the top management of the organizations.

Design and Methodology

This study has a qualitative character and is a descriptive research carried out in order to provide a conceptual integrity about the situation of quiet quitting, which has been talked about extensively in the business world recently and whose effects have begun to be observed. As of the date of the study, almost all the studies in which the keyword "quiet quitting" was used were examined, since there were very few studies in the literature on the concept. In addition, it has been tried to compile the content produced on the concept of quiet quitting in the digital media. Due to the nature of the study, informed consent or ethics committee approval was not required.

Findings

Quiet quitting is a reaction against the "hustle culture" where employees are expected to sacrifice their personal time, health and happiness to demonstrate their commitment to their jobs (Starling, 2022). Employees who are unhappy at work but cannot leave their jobs due to financial difficulties or cannot afford the difficulties of finding a job and adapting to a new job, show a kind of punishment behavior by showing minimum performance to the extent required by the job (Valura, 2022). This situation, which is called "Quiet quitting", does not mean leaving the job, but is defined as the process of taking less responsibility in the workplace and performing at a minimum level without disrupting the work (Yıldız and Özmenekşe, 2022).

With the transition to the remote working order caused by the pandemic, employers' contact with employees after working hours and their desire to keep communication devices open and accessible at all times have caused the private life and working hours of employees to be intertwined. In addition, the organization of business meetings on weekends has led to

the feeling that even the private lives of white collar workers are under control and their work-life balance is deteriorated (Youthall, 2022).

Klotz and Bolino (2022) exemplified the symptoms seen in employees who went into quiet quitting as follows: being late and not attending meetings, coming to work late, leaving early, making less contribution to group work, lack of communication with managers and colleagues, lack of motivation, decreased productivity. etc. In a study of more than 15,000 participants, conducted by the Gallup organization in the USA in June 2022, it was noticed that those who "quiet quitters" constitute at least 50% of the US workforce.

In the light of all this information, the quiet quitting situation that emerged as a kind of reaction by the employees gives an important message to the employers. Against this situation, it can be said that managers should use supportive practices for their employees and provide support that will increase their organizational commitment. In addition, following a trust-based managerial process and developing a transparent communication mechanism between the subordinate-superior relationships can strengthen the belonging of the employees and help them avoid quiet quitting.

Research Limitations

Since the concept of "Quiet Quitting" shone on social media and mostly examined in digital media, it was not the subject of a cognitive, affective or behavioral study of the quiet quitting status of employees in the academic level. Therefore, in this study, a limited number of sources of the concept were brought together and the results of the experimental studies could not be mentioned.

Implications (Theoretical, Practical and Social)

It is important to make an effort for this situation in order to maintain a healthy commercial and economic functioning on an individual, institutional and even global scale. Undoubtedly, one of the key elements of the struggle is the managers/leaders. Effective leaders who support their employees, motivate them, create synergy, and convince their team members with their knowledge and experience can be shown as an important factor in preventing quiet quitting. It can be said that among the measures to be taken at the organizational level, managers should use supportive practices for their employees and offer support that will increase their organizational commitment. In addition, following a trust-based managerial process and developing a transparent and trust-based communication mechanism between

the subordinate-superior relationships can strengthen the belonging of employees and enable them to avoid quiet quitting. In terms of employees; reconnecting individuals through the reasons for which they make sense of their lives, can play an important role in reviving the sense of purpose. In essence, people's attachment to certain goals in their search for meaning can prevent them from breaking away from reality and can be effective in establishing a healthy work-life balance.

Originality/Value

This study deals with the concept of "Quiet Quitting", which expresses the reaction of the employees against the organizations they are affiliated with due to the changing working conditions after the COVID-19 pandemic, which affected the whole world as of 2020. Since the concept of quiet quitting shines on social media and is mostly discussed in digital media, it has not been the subject of an empirical study on the cognitive, affective or behavioral dimension of the quiet quitting situation of academic employees. Therefore, in this study, a limited number of sources related to the concept are brought together and a holistic evaluation is tried to be made and it is aimed to contribute to the development of the theoretical foundations of the concept.