



## Abant Sosyal Bilimler Dergisi

Journal of Abant Social Sciences

2025, 25(1): 173-187, doi: 10.11616/asbi.1585775



### Yöneticilerin Sessiz İşten Çıkarma Kavramının Sebepleri ve Etkilerine Yönelik Görüşlerinin Mobbing Bağlamında Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektörü Örneği

Evaluation of Managers' Views on the Causes and Effects of the Concept of Quiet Firing in the Context of Mobbing: The Case of the Banking Sector

Mustafa ATSAN<sup>1</sup> 

Geliş Tarihi (Received): 15.11.2024

Kabul Tarihi (Accepted): 12.01.2025

Yayın Tarihi (Published): 25.03.2025

**Öz:** Çalışmanın amacı bankacılık sektöründe yer alan yöneticilerin sessiz işten çıkarma kavramının sebepleri ve etkilerine yönelik görüşlerini akademik literatürde yer alan mobbing bağlamında ortaya koymaktır. Bununla birlikte, kavramın akademik literatürde yer alan mobbing kavramı ile benzerlik gösterip göstermediğini tespit etmek amaçlanmaktadır. Çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış olup desen olarak olgubilim desen tercih edilmiştir. Çalışmanın örneklemini farklı bankalarda görev yapan ve kavram hakkında bilgi sahibi olan 20 banka müdürü oluşturmaktadır. Katılımcılara e-posta gönderilerek onayları alınmıştır. Ardından sorular Google form aracılığıyla gönderilerek veriler elde edilmiştir. Toplanan veriler betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Yöneltilen sorulara katılımcıların vermiş oldukları cevaplar doğrultusunda, sessiz işten çıkarmanın bir mobbing türü olduğu ve sessiz işten çıkarma olgusuna sebep olan etkenler ile sessiz işten çıkarmanın etkilerinin mobbing ile benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sessiz işten çıkarma, Sessiz İstifa, Mobbing, İşten çıkarma

&

**Abstract:** The aim of the study is to reveal the views of managers in the banking sector on the causes and effects of the concept of silent dismissal in the context of mobbing in the academic literature. However, it is aimed to determine whether the concept is similar to the concept of mobbing in the academic literature. Qualitative research method was used in the study and phenomenological design was preferred as the design. The sample of the study consists of 20 bank managers who work in different banks and have knowledge about the concept. An e-mail was sent to the participants and their consent was obtained. Then, the questions were sent via the Google form and the data were obtained. The collected data were analyzed by descriptive analysis method. In line with the answers given by the participants to the questions posed, it was concluded that quiet firing is a type of mobbing and the factors that cause the phenomenon of quiet firing and the effects of quiet firing are similar to mobbing.

**Keywords:** Quiet Firing, Quiet Quitting, Mobbing, Dismissal

**Atıf/Cite as:** Atsan, M., (2025). Yöneticilerin Sessiz İşten Çıkarma Kavramının Sebepleri ve Etkilerine Yönelik Görüşlerinin Mobbing Bağlamında Değerlendirilmesi: Bankacılık Sektörü Örneği. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 173-187. doi: 10.11616/asbi.1585775

**İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Mustafa Atsan, Mersin Üniversitesi, [mustafaatsan@mersin.edu.tr](mailto:mustafaatsan@mersin.edu.tr).

## 1. Giriş

Hayatımıza giren yeni kavramlardan birisi sessiz işten çıkarma kavramı olmuştur. Sessiz işten çıkarmanın, özellikle pandemiyle birlikte karşımıza çıkan sessiz istifa kavramının devam niteliğinde olduğu düşünülmektedir. İlk olarak bir tiktok kullanıcısının videosu ile duyulan bu kavram, daha sonra bir işe alım yöneticisinin LinkedIn üzerinden sessiz işten çıkarma kavramıyla ilgili açıklama yapması ile daha fazla yayılmaya başladığı ifade edilmiştir (<https://www.gidaperakendecileri.org/?p=5521>, 2022). Alan yazında yer alan sınırlı çalışmalar incelendiğinde, sessiz işten çıkarma kavramının sessiz istifa olgusunun tam tersi olduğu, sessiz işten çıkarmada işverenin çalışanına düşük ücret vererek, sosyal haklardan mahrum bırakarak vb. zorluklar yaşatarak işi bırakmasının amaçlandığı belirtilmektedir (Yıkılmaz, 2022). Bu noktadan hareketle sessiz işten çıkarma kavramını, yöneticilerin gözden çıkardığı çalışanlarına uyguladıkları negatif davranışlar şeklinde belirtmek mümkündür. Bu çalışmanın amacı bankacılık sektöründe yer alan yöneticilerin sessiz işten çıkarma kavramına yönelik algıları, sebepleri ve etkileri konusunda görüşlerini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda literatürde henüz bu konu ile çalışmaların yapılmamış olmasından dolayı, bu çalışma ile birlikte ele alınan kavramın sebepleri ve etkilerine yönelik ortaya çıkacak bulguların alana katkı yapacağı düşünüldüğünden çalışmanın yapılma gerekliliğinin önemi ortaya çıkmıştır.

## 2. Sessiz İşten Çıkarma

Sessiz işten çıkarma kavramı son yılların çok konuşulan kavramları arasında yer almaktadır. Özellikle pandemi dönemi itibarıyla bu duyguyu yaşayan bireylerin artış gösterdiği bilinmektedir. Sessiz işten çıkarma kavramı, işverenin çalışma ortamını çalışan bireye karşı zor hale getirerek çalışanın işten ayrılmasını sağlamaya çalışmak şeklinde ifade edilmektedir (Anand, Dol ve Ray, 2024). Diğer bir ifadeyle işverenin çalışandan memnun olmaması fakat kendisi işten çıkardığı takdirde ortaya çıkacak yaptırımlardan dolayı çalışanı istifaya zorlaması şeklinde belirtilebilir. Başka bir tanımda ise, yöneticinin işgörene çözümler sunmak yerine istifaya zorlayacak şekilde çalışma alanını çalışan bireye zehir etmesi şeklinde belirtilmektedir (Hetler, 2022). Şen vd., (2024) ise sessiz işten çıkarma kavramını, bireyin işinden resmi olarak ayrılmaması fakat davranış ve algılardan dolayı bireylerin işten çıkarılıyormuş düşüncesine kapılması şeklinde tanımlamaktadır. Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere sessiz işten çıkarma kavramının odak noktasının yöneticiler olduğu ve gözden çıkardıkları veya iş performansından memnun kalmadıkları çalışanlarını dışlaması şeklinde belirtmek mümkündür. Sessiz işten çıkarma kavramından önce hayatımıza giren sessiz istifa olgusunun da yöneticilerin sessiz işten çıkarma davranışında bulunmasına sebebiyet verdiği belirtilmektedir (Çimen ve Yılmaz, 2023). Hatta literatürde işveren ve işgörenin arasındaki iletişim eksikliğinden ve mesafelerden dolayı sessiz işten çıkarma ve sessiz istifanın birbirine benzediği vurgulanmaktadır (Sürücü vd., 2024). Yapılan bir araştırmanın sonucuna göre her üç kişiden birinin sessiz istifa olgusunu yaşayan çalışanlara gerçekte istifa etmelerini sağlamak adına davranışlarda bulundukları ifade edilmektedir (Resumebuilder.com, 2022). Bu bağlamda, yöneticilerin bu şekilde davranmasının altında yatan nedenleri aşağıdaki şekilde ifade etmek mümkündür (<https://weoll.com.tr/is-dunyasinda-yeni-bir-kavram-sessiz-isten-cikarma/>, 2023);

- Çalışanın potansiyeli konusunda şüpheli olunması,
- Çalışanla kurulacak olan iletişimin doğuracağı negatif durumdan kaçınmak,
- Yöneticilerin yönetim becerisi konusunda eksiklikleri,
- İşgörenleri işten çıkararak fazla giderin önüne geçmek.

Bahsedilen nedenler ışığında bu durumun yaşanmasının sadece çalışanlarla alakalı olduğu düşünülmemelidir. Yöneticilerin yönetim becerilerinin eksiklikleri, çalışanla iletişim kuramamaları, vb. yönetsel sorunların da çalışanların sessiz işten çıkarma olgusunu yaşamalarına sebep olduğu

görülmektedir. Yöneticilerin çalışanlarına sessiz işten çıkarma duygusunu yaşatırken göstermiş olduğu davranışlar ise şu şekilde belirtilebilir (Hetler, 2022);

- İşgörenlerinin kariyerlerine engel olmak,
- Çalışanlarına fazla mesaide fazla ücret vermemek,
- Alınacak kararlara gözden çıkarılan çalışanları dahil etmemek,
- Başarısız olması için zor sorumluluklar vermek,
- Yöneticilerin çalışanlarına aşırı tepkiler vermesi.

Bu davranışlar dışında Smith (2023) farklı davranışların olabileceğini de belirtmektedir. Bu davranışlar ise şu şekildedir;

- İş saatlerine çalışana uygun olmayacak şekilde değiştirmek,
- İşyerinde araç gereç bakımında gerekli desteği vermemek,
- Yapılacak işin miktarını artırmak veya azaltmak.

Tüm bu davranışların hem kurum atmosferine hem de bu duyguyu yaşayan çalışanlara yönelik etkileri olabilmektedir. Sessiz işten çıkarma olgusunun kurum iklimine ve çalışanlarına yönelik etkileri aşağıdaki şekilde ifade edilebilir (Teambuilding, 2024);

- İşe alımlarda çalışanların tercih sebebi olunmaması,
- Diğer çalışanları işte tutundurmanın zorlaşması,
- Potansiyellerin boşa harcanması,
- Ciroların düşük olması,
- Takım çalışma ruhunun azalması,
- Çalışanların motivasyon ve aidiyetlerinin azalması.

Ulusal ve uluslararası literatür incelendiğinde sessiz işten çıkarma kavramı ile ilgili sınırlı çalışmaların olduğu ve bu çalışmaların daha çok kavramsal olduğu görülmektedir. Fakat sessiz işten çıkarma kavramı son yıllarda ortaya çıkmış olsa da çalışanlar bu olguyu yıllardır yaşamaktadır. Yöneticilerin çalışanlara uyguladıkları baskı, yıldırma politikaları farklı şekilde adlandırılmaktaydı. Örneğin, alan yazında yer alan yapıcı işten çıkarma ile benzerlik gösterdiğini ifade etmek mümkündür. Poulston (2005), yapıcı işten çıkarmayı, yöneticinin çalışanın işine son vermek yerine zorbalık yaparak, hak ettiği ücreti vermeyerek vb. olumsuz davranışlarda bulunarak çalışanın işten ayrılmasını sağlamak şeklinde tanımlamaktadır. Diğer yandan örgütsel dışlanma kavramıyla da benzerlik göstermekte olup örgütsel dışlanmada daha çok çalışanların birbirine uyguladıkları bezdirme politikalarının olduğu görülmektedir. Ferris vd (2008) örgütsel dışlanmayı, bireyin kurumda diğer bireyler tarafından görmezden gelinmesi şeklinde açıklamaktadır. Bu doğrultuda sessiz işten çıkarma ile yapıcı işten çıkarma kavramlarının yönetici bağlamında uygulanan davranışlar olarak benzer yanlarının olduğu görülmektedir. Sessiz işten çıkarma ile ilgili uluslararası yazında yapılan çalışmalara ve araştırma raporlarına bakıldığında sessiz işten çıkarma olgusunun çalışanların üretme motivasyonlarının azalmasına, güvenlerinin kaybolmasına ve tükenmişlik hissi yaşamalarına sebep olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Anand vd, 2024). Diğer yandan Gallup (2023), açıklamış olduğu raporunda sessiz işten çıkarma duygusunun çalışanlarda yeni iş bulma konusunda motivasyonlarını artırdığı ve istifalara yol açtığını belirtmektedir. LinkedIn tarafından 20000 kişiye yönelik gerçekleştirilen başka bir araştırmada, araştırmaya dahil edilen bireylerin %35'inin sessiz işten çıkarma durumunu yaşadıkları ve %48'inin ise bu durumu daha önce çalıştıkları işyerlerinde gördüklerini belirttikleri ifade edilmiştir. (Forbes.com, 2022)

### 3. Mobbing

İş dünyasında 1980'li yıllardan beri kullanılan ancak yapılan çalışmalarda çok daha eskiye dayandığı belirtilen mobbing iş dünyasının kanayan yaralarından biridir. (Karaca, 2023). Baillien vd (2017), mobbing kavramını bireyler arasında oluşan çekişmelerden ziyade düzenli olarak yıldırma politikası uygulayarak çalışan bireylerde olumsuz etkiler oluşturup işten ayrılmaya teşebbüs etmelerini sağlamak şeklinde belirtmektedir. Diğer bir tanımda ise, işgörenlerin eleştirilmesi, hor görülmesi, başarılarının engellenmesi gibi olumsuz durumlar içeren davranışlar ile birlikte bireyde hem mental hem de fiziksel problemlere yol

açan bunun akabinde işten ayrılmalarına sebebiyet veren bir olgu şeklinde ifade edilmektedir (Karcioğlu ve Çelik, 2012). Tanımlardan anlaşılacağı üzere mobbingin amacının çalışanları işten soğutarak kariyerlerine engel olmak ve çalıştıkları kurumdan ayrılmalarını sağlamak şeklinde olduğunu belirtmek mümkündür. Georgakopoulos ve Kelly, (2017), mobbing uygulanması ile çalışanların streslerinin artmasına, düşük iş performansına, işten ayrılmalara ve işe alımlarda zorluklara neden olabildiğini ifade etmektedir. Yapılan çalışmalar göz önüne alındığında mobbing uygulamasının daha çok üst düzey yöneticiler tarafından uygulandığı belirtilmektedir (Çobanoğlu, 2005). Fakat bazı çalışmalarda ise yıldırma politikasının sadece üst düzey yöneticiler tarafından yapılmadığı ifade edilmektedir. Kurumlarda her pozisyondaki işgörenin mobbinge uğrayabileceği belirtilmektedir (Glabek vd, 2020). Bu doğrultuda bireylerin mobbing uygulamalarının sadece pozisyonları ile alakası olmadığı kişilik özelliklerinden kaynaklandığını belirtmek mümkündür. Bu bağlamda mobbing uygulayan kişilerin genel özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Birknerová vd., 2021);

- Öfkeli,
- Aşırı kendine güvenen,
- Profesyonel gözüklep çocuksu davranan,
- Yapılana karşı cevap verme eğiliminde olan kişiler.

Literatür incelendiğinde mobbing uygulamanın birçok sebebi olduğu görülmektedir. Bu nedenler kişisel ve örgütsel açıdan ele alınmaktadır. Kişisel nedenler; mobbing uygulayan ve mağdurun psikolojik yapıları, örgütsel nedenler ise; yönetm bozukluğu, stres, monotonluk, kurumsal olamama, empati ve iletişim eksikliği şeklinde vurgulanmaktadır (Tunay ve Kamilov, 2021). Bununla birlikte Davenport vd., (2003) işletmelerin küçülmeye gitmesi, yeniden yapılanmaya karar vermesinin de mobbingin nedenleri arasında yer aldığını ifade etmektedir. Kurumlarda uygulanan yıldırma politikalarının kurumda çalışan bireylere ve o kurumun iklimine olumsuz etkileri olmaktadır. Tınaz (2006a), mobbing uygulanmasının kurumlara etkilerini şu şekilde ifade etmiştir;

- Başarısızlık artar,
- Çalışma ortamı ve iş verimliliği azalır,
- Güven ve saygı ortamı kaybolur,
- Kurumdan ayrılmalar artar,
- Şikayet ortamı oluşur.

Diğer yandan mobbing uygulanmasının kurum ve çalışanlara olan etkileri şu şekilde ifade edilmektedir (Tamer, Bubolar, Şen ve Çekinmez, 2022) ;

- Çalışma ortamındaki mutsuzluk,
- İletişim sorunları,
- Çalışanların performanslarının düşmesi,
- Çalışan motivasyonunun azalması.

#### 4. Literatür İncelemesi

Literatürde mobbing ile ilgili birçok çalışma mevcuttur fakat yeni bir kavram olan sessiz işten çıkarma ile ilgili birkaç ölçek uyarlama çalışması dışında kavramsal olarak çalışmalar yer almaktadır. Bu doğrultuda mobbing ve sessiz işten çıkarma kavramı ile ilgili yapılan çalışmalar şu şekilde belirtilebilir;

Tekçe (2010)'dan akt; Nas ve Ateş (2020), bankacılık sektöründe mobbing ile kişilik arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, motivasyonun az ve kaygıların çok olduğu işgörenlerin mobbinge dayanamayıp işlerinden ayrıldıkları bulgusuna ulaşıldığını belirtmiştir.

AYAYDIN (2012) örgütlerde uygulanan mobbingin iş tatmini, işe uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisini incelediği çalışmasının bulgularında iş yerinde mobbinge uğrayan bireylerin iş tatminlerinin az olduğu ve mobbingin işe yabancılaşma ve işten ayrılmalara neden olduğu sonucuna varmıştır.

Birimoğlu (2014) bankacılık sektörüne yönelik gerçekleştirmiş olduğu çalışmasının sonucunda bankacıların işleri yetiştirme konusunda mobbinge uğradığı bulgusuna ulaşmıştır.

Kim vd., (2018) kütüphanecilere yönelik gerçekleştirdiği çalışmasında eğitim düzeyi ile mobbing arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varmıştır.

Da Silva ve Portelado (2019)'da Portekiz'de hemşirelere yönelik gerçekleştirmiş oldukları çalışmada hemşirelerin en çok karşılaştığı mobbing türlerinin iletişimlerini engelleme ve kurumda itibarsızlaştırma olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte ankete dahil olan katılımcıların büyük çoğunluğunun mobbinge maruz kaldığı ve sonucunda sağlık sorunları yaşadıkları belirtilmiştir.

Akbaşı, Diş ve Durnalı (2020) 673 öğretmene yönelik gerçekleştirmiş oldukları çalışmada mobbing davranışları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin karşılaştıkları mobbing davranışları ile motivasyon düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Rasoul, Wang, Zhang ve Samma (2020) mobbing uygulanmasının işyerinde stres ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın bulgularında işyerinde uygulanan mobbingin iş performansını azalttığı, moral ve motivasyonu düşürdüğü sonucuna varmıştır.

Kahraman, Avcı ve Aladağ (2021) çalışanların örgütsel adalet algılarının ve uğradıkları mobbingin işten ayrılmalara etkisini araştırdığı çalışmasında örgütsel adalet ile mobbing arasında negatif açıdan ilişki olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Bu noktadan hareketle uygulanan mobbingin kurumlardaki adalet algısını olumsuz şekilde etkilediği görülmektedir.

Wigert (2022) araştırmasında işverenlerin çalışanlara işten ayrılmasını sağlamak için sessiz işten çıkarma olgusu dolguştusunda sistematik olarak sorunlar çıkardığını belirtmektedir.

Galvin (2022) araştırmasında pandemiden sonra artan sessiz işten çıkarma olgusunun uzaktan çalışma sistemini yaygınlaştırdığını ifade etmektedir..

Wells (2022) araştırmasında ekonominin kötüleşmesiyle birlikte çalışanların sayısını azaltmak, işsizlik ödenekleri temin etmek ve tazminattan kurtulmak gibi nedenlerden dolayı sessiz işten çıkarma olgusunun kullanıldığını ifade etmektedir.

Jackson (2022) yaklaşık bin kişiye anket uyguladığı çalışmasında çalışanların %48'inin sessiz işten çıkarma duygusunu yaşadığı sonucuna ulaşmıştır.

Robinson (2022) araştırmasında ulaşmış olduğu bulguların sonucunda sessiz işten çıkarma olgusunun sebepleri arasında kariyere engel olma, iş yükünü artırma, çalışma koşullarını zorlaştırma, destek olmama gibi durumların olduğunu ifade belirtmektedir.

Karadaş ve Çevik (2024), çalışmasında sessiz istifa ve sessiz işten çıkarma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizinin yapılmasını amaçlamıştır. Elde edilen sonuçlara göre sessiz işten çıkarma ölçeğinin bağlılık, iş tatmini ve duygusal örgütsel bağlılık ile negatif korelasyonlara sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Tüm bu yapılan çalışmalar ışığında mobbingin iş hayatında sıklıkla karşılaşılan bir durum olduğu görülmektedir. Aynı zamanda çalışmalar, çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel açıdan olumsuz şekilde etkilendiğini vurgulamaktadır.

## 5. Yöntem

### 5.1.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, bankacılık sektöründe yer alan yöneticilerin yeni bir kavram olan sessiz işten çıkarma olgusunun sebepleri ve etkilerinin neler olduğu konusunda görüşlerini ortaya koymak aynı zamanda yeni bir kavram olmasından ötürü akademik literatürde yer alan mobbing kavramı ile benzerlik gösterip

göstermediğini belirlemek amaçlanmaktadır. Alan yazında sessiz işten çıkarma ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamasından dolayı kavramın sebepleri ve etkilerine yönelik ortaya çıkacak bulguların alanda yer alan boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır.

### 5.1.2 Araştırmanın Yöntemi ve Deseni

Araştırmada nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Nitel araştırma verilerin sözcükler vasıtasıyla kullanıldığı araştırmalar şeklinde ifade edilmektedir (Clarke ve Braun, 2013). Desen olarak ise, olgubilim desen tercih edilmiştir. Olgu bilim çalışmasının temel hedefi araştırmaya dahil edilen katılımcıların olguları deneyimledikleri ve bu deneyim doğrultusunda bilinçlerinde oluşturdukları olguları yorumlayarak aktarmaları şeklinde ifade edilmektedir (Patton, 2018). Buna ilaveten, Creswell (2018) olgubilim deseninde araştırılan olgu ile ilgili bilgi seviyesinin öneminden bahsetmektedir. Bu noktadan hareketle araştırmaya dahil edilen katılımcıların araştırılan olgu ile ilgili bilgi sahibi olmalarından ve bazılarının bu duyguyu iş yaşamlarında hissettiklerini belirtmelerinden ötürü olgu bilim desen tercih edilmiştir.

### 5.1.3. Veri Toplama Aracı ve Analizi

Araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmaya dahil edilen katılımcıların belirli olay veya olgularla ilgili fikirleri arasındaki ortak ve farklı noktaları belirleme imkânı sağlamaktadır (Creswell, 2018). Katılımcıların farklı şehirlerde olmasından ötürü araştırmada e-görüşme tekniği uygulanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu e-görüşme yöntemi kullanılarak Google form aracılığıyla hazırlanıp kendilerine ulaştırılmıştır. E- görüşmeler araştırmacı ve katılımcıların aynı yerde olmalarının gerekmediği bilgisayar yoluyla iletişimin gerçekleştiği iletişim şeklinde ifade edilmektedir (Linabary ve Hamel, 2017). Görüşme soruları için Mersin Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 31.12.2023 tarih ve 321 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra sektörden bir kişi ve iki akademisyenin görüşleri alınmıştır. Araştırma dahilinde katılımcılara sorulan sorular şu şekildedir;

- Sessiz işten çıkarma kavramı hakkında ne düşünümektесiniz?
- Yöneticileri sessiz işten çıkarmaya iten faktörler nelerdir?
- Sessiz işten çıkarmanın kurum iklimine etkilerini değerlendirir misiniz?
- Sessiz işten çıkarma kavramının çalışanlar üzerinde etkileri nelerdir?

Elde edilen veriler, betimsel analiz ile analiz edilmiştir. Betimsel analiz görüşmelerden elde edilen bilgilerin belirli bir çerçevede tema ve kategoriler oluşturularak, verilerin bir araya getirilmesi ve bulguların yorumlanması şeklinde olduğu belirtilmektedir (Karadağ ve Kılıç, 2019).

### 5.1.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Literatürde geçerlilik ve güvenilirlikle ilgili olgu bilim araştırmalarda, araştırılan fenomen ile ilgili deneyimli katılımcıların olması gerektiği ifade edilmektedir (Creswell, 2013). Bu bağlamda araştırılan fenomen ile ilgili katılımcıların bilgisi olup olmadığı araştırma öncesinde tespit edilerek geçerlilik ve güvenilirlik sağlanmıştır. Aynı zamanda iç geçerliliğin sağlanması açısından sorular hazırlanırken alanında uzman akademisyen ve sektörden kişilerle bilgi paylaşımında bulunulmuştur. Diğer yandan inandırıcılık konusunda Kozak (2014), araştırmaya dahil edilen katılımcıların gönüllü olmaları gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda araştırmaya başlamadan önce katılımcılardan gönüllü olup olmadıklarına dair onay alınmıştır. Bununla birlikte güvenilirlik ve inandırıcılığı sağlamak için katılımcılara araştırmanın ne amaçla yapıldığı, verilerin nasıl kullanılacağı hususunda net bilgiler verilmesi gerektiği ifade

edilmektedir (Li, 2004). Katılımcıların gönüllü oldukları onayı alındıktan sonra araştırmanın neden yapıldığı, amacı ve çıktılarının neler olacağı ile ilgili açık ve şeffaf şekilde bilgilendirme yapılmıştır.

### 5.1.5.Çalışma Grubu

Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü konusunda farklı görüş ayrılıkları yer almakta ve tartışılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Alan yazın incelendiğinde olgu bilim deseninde yapılan görüşmelerde 6-30 arası katılımcının yeterli olduğu ifade edilmektedir (Gentles vd, 2015). Özbay (2021) ise araştırmasında katılımcıların 5-25 arasında olmasının yeterli olduğunu ifade etmektedir. Örneklem oluşturulurken bazı hususlara dikkat edilmiştir. Öncelikle katılımcıların araştırılan fenomen ile ilgili bilgi sahibi olup olmadıkları öğrenilmiş ve örneklem buna göre belirlenmiştir. Hatta ulaşılan bazı katılımcılar araştırılacak fenomen konusunda bilgileri olmadığını ifade etmiş olup araştırmanın güvenilirliğinin azalmaması açısından bilgi sahibi olmayan katılımcılar araştırmaya dahil edilmemiştir. Ayrıca çalışmanın etik kurul onayı için doldurulan formlar arasında gönüllü olur formu doldurtulmuş olup etik kurul belgeleri arasında o formda gönderilmiştir.

Bu doğrultuda araştırmanın olgusu ile ilgili deneyimli olan 20 banka yöneticisi ile görüşme yapılmıştır.

**Tablo 1: Demografik Veriler**

| Katılımcılar | Cinsiyet | Yaş | Eğitim Düzeyi | Banka Türü |
|--------------|----------|-----|---------------|------------|
| K1           | E        | 52  | Lisans        | Kamu       |
| K2           | E        | 52  | Lisans        | Özel       |
| K3           | E        | 40  | Lisans        | Özel       |
| K4           | K        | 42  | Y. Lisans     | Özel       |
| K5           | E        | 48  | Lisans        | Kamu       |
| K6           | E        | 49  | Lisans        | Kamu       |
| K7           | K        | 54  | Lisans        | Kamu       |
| K8           | E        | 44  | Lisans        | Özel       |
| K9           | E        | 46  | Y. Lisans     | Özel       |
| K10          | E        | 48  | Lisans        | Özel       |
| K11          | E        | 41  | Y. Lisans     | Kamu       |
| K12          | K        | 42  | Lisans        | Kamu       |
| K13          | E        | 49  | Lisans        | Özel       |
| K14          | E        | 45  | Lisans        | Özel       |
| K15          | K        | 58  | Y. Lisans     | Özel       |
| K16          | K        | 58  | Lisans        | Özel       |
| K17          | E        | 60  | Y. Lisans     | Özel       |
| K18          | K        | 42  | Y.Lisans      | Kamu       |
| K19          | E        | 42  | Lisans        | Kamu       |
| K20          | E        | 45  | Lisans        | Kamu       |

Tablo 1’de yer verilen demografik bilgilere göre araştırmanın grubu 6 kadın, 14 erkek oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcılar için ( K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8...) kısaltmaları tercih edilmiştir. Katılımcıların eğitim düzeylerinin ise 14 lisans ve 6 yüksek lisans olduğu görülmektedir. Yaş aralığı ise çoğunlukla 40-60 arasındadır.

## 6. Bulgular

Araştırma soruları kapsamında üç tema ve dört kategori belirlenmiştir. Belirlenen temalar, kavramın tanımı, belirtileri ve etkileri şeklindedir. Belirlenen kategoriler ise; kavram hakkında düşünce, nedenleri, kurum açısından etkileri ve çalışanlar açısından etkileri olarak belirlenmiştir. Bu kategorilerin detayları ve kategoriler altında katılımcıların ifadelerinden oluşan kodlar aşağıda yer verilerek tartışılacaktır.

### Kavram Hakkında Düşünce

Katılımcılara yönelik "Sessiz işten çıkarma kavramı hakkında ne düşünümaktesiniz?" sorusuna farklı cevaplar verildiği görülmektedir. İlk soruya altı katılımcı sessiz işten çıkarmanın mobbing olduğu cevabını vermiştir. Diğer katılımcılar ise, iletişim bozukluğu, ilgisizlik, iş ortamından dışlamak vb. şeklinde görüş belirtmişlerdir. Bu doğrultuda katılımcıların verdiği bazı cevaplar aşağıda belirtilmiştir;

- K1 vermiş olduğu cevapta "Çok yaygın kullanılan ilişki yönetimi dışında vasfı olmayan liderlerin ülkemizde özel sektör ve kamuda hakim durumda olması kaynaklı bir mobbing uygulamasıdır. Çoğunlukla farkında olmadan yaparlar" şeklinde ifade etmiştir
- K3 ise, "Sistemli bir mobbing yöntemi olduğunu düşünmekteyim" şeklinde cevap vermiştir
- K11 yöneltilen soruya "Sessiz mobbing" şeklinde görüş belirtmiştir
- K12 "Psikolojik şiddet" şeklinde ifade etmiştir.
- K15 kavram ile ilgili "Mobbing" cevabını vermiştir
- K4 "Uygulayan bankalar olabilir. İletişim becerileri gelişmemiş yöneticiler sessiz işten çıkarmaya yönelebilir." cevabını vermiştir.
- K7 ise "İş hukukuna aykırı olduğunu düşünüyorum, iletişim ve yönetim bozukluğundan kaynaklı ancak bunun da bilinmesini istenmediği sorunun tamamen çalışana yüklendiği bir durum yaratılacak çözüm odaklı olmayan bir sonuca yönelme." olarak düşüncelerini dile getirmiştir.
- K9 ilgili soruya "Yavaş yavaş çalışanı iş ortamında dışlamak, iş vermemek, iş yapma şeklini beğenmeme durumu." şeklinde ifade etmiştir.
- K2 ise ilgili soruya "Sessiz işten çıkarma, çalışanın resmi olarak işten ayrılmadan önce yaşadığı motivasyon kaybı, ilgisizlik, tatminsizlik." cevabını vermiştir.

### Sessiz İşten Çıkarma Nedenleri

İkinci soruda belirtilen "Yöneticileri sessiz işten çıkarmaya iten faktörler nelerdir?" sorusuna beş katılımcı tazminattan kurtulmak yönünde cevap vermişlerdir. Diğer katılımcılardan bazıları ise, iletişimsizlik, maliyeti azaltmak şeklinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte dört katılımcı ise çalışanlardan dolayı yöneticilerin sessiz işten çıkarma davranışında bulunduklarını ifade etmişlerdir. Bu cevaplar ışığında sessiz işten çıkarma olgusunun sadece yöneticilerden kaynaklı olmadığı, çalışanlardan dolayı da sessiz işten çıkarmanın uygulandığı görülmektedir. Bu bağlamda katılımcıların vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir;

- K3 ilgili soruya "Ülkemizde işverenlerin çalışanlara yönelik parasal haklar konusunda yeterli bütçe ayırmamaları nedeniyle işten çıkarmaya yönelik tazminat v.b. hakların ödenmemesini amaçlamalarıdır." şeklinde görüş belirtmiştir.
- K6 "Tazminat ödemekten kurtulmak." şeklinde ifade etmiştir.
- K16 vermiş olduğu cevapta "Personel azaltma politikası, sendikalaşma, kıdem tazminatının yük olarak algılanması, neoliberal politikalar." gibi durumlardan bahsetmiştir.
- K18 ise "Tazminat ödemesinden sakınma." diye görüş belirtmiştir.
- K19 vermiş olduğu cevapta "Yöneticinin bir çalışanını işten çıkarma kararı verdiğinde kendisi ile birebir muhatap olup, olası çatışmalardan kaçınmak istemesi olabilir. Ayrıca yöneticiler sessiz işten çıkarma süreci boyunca çalışanın kendi istifasını istemesini zorlayarak, tazminat vb ödeneklerden tasarruf sağlamayı amaçlayabilirler." şeklinde belirtmiştir.
- K9. "Verimsiz çalışma, işe zamanında gelmeme, verilen görevi ifa edememe." cevabını vermiştir.

- K13 yöneltilen soruda “Hem çalışan odaklı hem de yöneticiden kaynaklı sebepler olabilir. çalışanın olumsuz performansı, yöneticinin iletişimsizliği, yöneticilerin kompleksleri, maliyeti azaltmak istemek.” gibi etkenlere vurgu yapmıştır.
- K15. “Yetersizlik.” cevabını vermiştir.
- K4 ise “Açık iletişim sergilememe, kurumsal kültürün yerleşmemiş olması.” gibi faktörlerden bahsetmiştir.
- K16, “Personel azaltma politikası, sendikalaşma, kıdem tazminatının yük olarak algılanması, neoliberal politikalar.” gibi faktörleri dile getirmiştir.

### Kurum İklimine Etkileri

Üçüncü olarak “Sessiz işten çıkarmanın kurum iklimine olan etkilerinin değerlendirildiği?” sorusuna katılımcıların negatif cevaplar verdiği görülmektedir. Sekiz katılımcı çalışma ortamına olumsuz etkileri olacağını ifade etmişlerdir. Beş katılımcı ise, işgörenlerin kuruma karşı güvenlerinin azalacağı ve aidiyetlerini olumsuz şekilde etkileyeceğini belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise kurumun başarısız olacağından ve kuruma maliyet getireceğinden söz etmişlerdir. Verilen bazı cevapları aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür;

- K3. “İşyerinde bulunan çalışanlar üzerinde olumsuz etki oluşturarak çalışma ortamını olumsuz etkileyeceğini düşünüyorum.” cevabını vermiştir.
- K4 vermiş olduğu cevapta “Kurum iklimine olumsuz etkisi olur, kişilerin motivasyonu düşer, kuruma duyulan güven zedelenir, aidiyet duygusu azalır.” şeklinde görüş belirtmiştir.
- K7. “Huzursuz çalışma ortamı, mobbing, verimin kalitesinin düşmesine etki eder.” şeklinde ifade etmiştir.
- K5 “Kurum çalışanlarını tedirgin eder, kendisini güvende hissetmez, kuruma bağlılığını sorgular.” şeklinde ifade etmiştir.
- K13 ise vermiş olduğu cevapta “Bir çalışana yapılan sessiz işten çıkarma eylemi diğer çalışanlar tarafından duyulursa kurum iklimini olumsuz etkiler, güvensizlikler artar.” şeklinde ifade etmiştir.
- K1 ilgili soruya “Kurum başarı ve karşılığı ikinci plana düşer, başarısız olması için yetkin kişileri pasifize ettiğinden orta uzun vadede verimlilik ve kar düşer, hedefler düşürülmez ise yakalanamaz bir hal alır.” şeklinde görüşünü belirtmiştir.
- K19 “Kurum içindeki aidiyet duygusunu zedeleyebilir. Ayrıca çalışanlar üzerinde ciddi motivasyon kaybına neden olarak çalışan verimliliğinin azalmasına neden olabilir.” cevabını vermiştir.

### Çalışanlara Etkileri

Dördüncü ve son soru olan “Sessiz işten çıkarma kavramının çalışanlar üzerinde etkileri nelerdir?” sorusuna üç katılımcı motivasyon kaybına sebep olacağını, üç katılımcı ise işten ayrılmalara sebep olacağını belirtmiştir. Diğer iki katılımcı dışlanmışlık hissi oluşturacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Diğer cevaplar ise, verimsizlik, adaletsizlik hissi, travma şeklinde olmuştur. Katılımcıların diğer cevapları şu şekildedir;

- K2 “Motivasyon kaybı, iş yapma isteğinin kaybına sebep olur.” şeklinde ifade etmiştir.
- K13 yöneltilen soruya “Aidiyet, güven, motivasyon, performans gibi konularda azalmalar olur.” şeklinde görüş belirtmiştir.
- K18 ise “Verimsizlik, özgüven kaybı, mobbing etkilerinin yarattığı dönülmez yetkinlik ve motivasyon kaybı olur.” cevabını vermiştir
- K1. “Çalışanı işten ve sosyal çevresinden koparıp yalnızlaşmasına neden olur. Çalışanı kariyer yolu anlamında engellediğinden çalışan başka kurumlara ve işlere kayacaktır.” şeklinde cevabını dile getirmiştir.
- K5. “Sürekli yeni iş arayışları olur.” cevabına vurgu yapmıştır.
- K10 ise “İşten uzaklaşma, aidiyet duygusunu kaybetmeye sebep olur.” şeklinde görüşünü dile getirmiştir
- K6 sorulan soruya “Çalışanların aidiyet duygusu azalır ve kendilerini dışlanmış hissederler.” cevabını vermiştir.

- K4 ise sorulan soruya “Mobbinge ve haksızlığa uğramışlık hissi, adaletsizlik yaşanır.” şeklinde cevap etmiştir.
- K19 ilgili soruya “Yöneticiler sessiz işten çıkarmada uyguladıkları yöntemlere bağlı olarak çalışanlar üzerinde ciddi psikolojik baskıya ve travmalara neden olabilir.” cevabını vermiştir.

Katılımcıların görüşleri betimsel analiz sonucunda belirlenen kategoriler altında değerlendirilmiştir.

Araştırma sorularına verilen yanıtlar sonuç ve tartışma bölümünde detaylı olarak tartışılacaktır.

## 7. Sonuç ve Tartışma

Yeni bir kavram olan sessiz işten çıkarma ile ilgili alan yazında henüz bir çalışma olmamasından dolayı bu çalışma önem teşkil etmektedir. Kavramın akademik literatürde yer alan mobbing kavramı ile benzerlik gösterip göstermediğini belirlemek ayrıca sebepleri ve etkilerinin neler olduğunu ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu noktadan hareketle, katılımcıların sessiz işten çıkarma kavramı hakkındaki düşüncelerinin çoğunluğunun akademik literatürde mobbing kavramı ile benzerlik gösterdiğini belirtmek mümkündür. Arasındaki tek farkın mobbing her pozisyonda olan bireyler tarafından yapılabilirken sessiz işten çıkarma işten çıkarmayı gerektirdiği için sadece yöneticiler tarafından yapılabilmesidir. Alan yazın incelendiğinde mobbingin yatay çeşidinin olduğu da görülmektedir. Diğer bir ifadeyle eşit statüde olanların hatta astların birbirine mobbing uyguladığını söylemek mümkündür (Şimşek, 2013).

Kavram hakkında ne düşünmektesiniz sorusuna, altı katılımcı sessiz işten çıkarmanın mobbing olduğunu ifade etmişlerdir. Sınırlı sayıda yapılan çalışmalarda sessiz işten çıkarma, çalışan bireyler için çalışma koşullarının çalışılmaz hale getirilmesi, zorlaştırılması şeklinde ifade edilmektedir (Gilbert (2022)). Buna benzer olarak, mobbingin gerçek amacının bireyi işten uzaklaştırmak adına çeşitli adaletsizlikler, zorlaştırmalar, dengesiz dağılımlar ve çatışmalara sebebiyet vermek olduğu belirtilmektedir (Yılmaz ve Kaymaz, 2014). Diğer katılımcılar sessiz işten çıkarma ile ilgili geleneksel işten çıkarma yöntemlerine alternatif, iletişim ve yönetim bozukluğu, emeğe saygısızlık, etik dışı davranışlar şeklinde görüş belirtmişlerdir. Ayrıca bazı katılımcılar sessiz işten çıkarmayı iş ortamında dışlamak, inisiyatif vermemek şeklinde belirtmişlerdir. Ruvio ve Morgeson (2022) çalışmasında, yöneticilerin mobbing amacıyla çalışanların iş sorumluluklarında değişiklik yaptığı bulgusuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda mobbing kavramı ile sessiz işten çıkarmanın benzerlik gösterdiğini ifade etmek mümkündür.

Yöneticileri sessiz işten çıkarmaya iten faktörlere verilen cevaplara istinaden beş katılımcı sessiz işten çıkarmanın sebeplerine tazminat ödemekten kaçınma olarak görüş belirtmişlerdir. Alan yazında yöneticilerin işten ayrılmasını istedikleri çalışanlara tazminat ödememek için mobbing uyguladığı ifade edilmektedir (Cerev ve Gürsul, 2021). Bu yüzden mobbing uygulaması çalışanların işten ayrılmasını sağlamak için bir yol olarak görüldüğü belirtilmektedir (Günel, 2010). Katılımcıların sessiz işten çıkarmaya sebep olarak maliyetleri azaltmak cevabını verdikleri de görülmektedir. Tınaz (2006a) araştırmasında, kurumların küçülme stratejileri bağlamında maliyetleri azaltmak adına çalışanların işten ayrılmaları için strateji olarak mobbing uyguladığını belirtmektedir. Diğer sebepler arasında iletişimsizlik, maliyetleri azaltmak, yönetici kompleksleri, yönetim bozukluğu gibi görüşler belirtilmiştir. Şimşir (2023) çalışmasında yönetimin iyi olmaması, iletişimin zayıf olması vb durumların mobbinge sebep olduğunu belirtmektedir. Aynı zamanda beş katılımcı sessiz işten çıkarmanın çalışanlardan dolayı olduğunu, belirtmiştir. Bu bağlamda sessiz işten çıkarmanın sadece yöneticilerden kaynaklandığını belirtmek yanlış olacaktır. Çalışanların görevlerini yerine getirememesi, ifa edememeleri de yöneticileri sessiz işten çıkarmaya iten faktörler arasında belirtilebilir. Bu durumda sessiz işten çıkarmanın sebeplerinin mobbing sebepleri ile benzerlik gösterdiğini belirtmek mümkün olacaktır.

Araştırmanın bulgularında sessiz işten çıkarma olgusunun kurum iklimine etkisi ile ilgili olan soruya sekiz katılımcı çalışma ortamına olumsuz etkileri olduğunu ifade etmiştir. Alan yazında mobbingin kurumlara olan etkilerinin incelendiği çalışmalarda mobbing olan bir ortamda kurum ikliminin olumsuz şekilde etkileneceği ifade edilmektedir (Sayan ve Varış, 2023). Bununla birlikte beş katılımcı kurumda güvensizlik

ve aidiyet sorunları oluşacağını belirtmişlerdir. Güven ve aidiyet sorunlarının oluşması ise çalışanların işten ayrılma oranlarını artıracakı belirtilebilir. Yapılan bir çalışmada mobbing ile kurumsal güven arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Kaygın ve Atay, 2014). Bu bağlamda yıldırma politikalarının olduğu kurumlarda çalışanların kuruma olan bağlılıklarının az olacağı görülmektedir. Cevaplardan ortaya çıkan kodlardan birisi de maliyet olmuştur. Bir katılımcı, sessiz işten çıkarmanın kuruma olan maliyetine olumsuz etkileri olacağını ifade etmiştir. Yapılan araştırmalarda yeni gelecek personelin işe alışmaya kadar geçen süreçte fazlaca maliyetli olacağı ifade edilmektedir (Kaya, 2015). Katılımcıların cevapları ışığında sessiz işten çıkarmanın kuruma olan etkileri ile mobbingin kuruma olan etkilerinin birbirleriyle benzerlik gösterdiği ifade edilebilir

Sessiz işten çıkarmanın çalışanlara olan etkilerine yönelik verilen cevapların en çok işten ayrılma, motivasyon kaybı, dışlanmışlık olduğu görülmektedir. Katılımcılar, yöneticilerin sessiz işten çıkarma olgusunu yaşadığı çalışanların işten ayrılmalara sebebiyet vereceği konusunda görüş belirtmişlerdir. Bunu destekler nitelikte olarak yapılan bir çalışmada mobbing durumunun çalışan birçok kişinin işten ayrılmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Batsi ve Karamanis, 2019). Katılımcılar ayrıca çalışanların motivasyon ve performansına olumsuz etkileri olacağını belirtmişlerdir. Çalışmalar incelendiğinde mobbing türlerinden herhangi birine maruz kalan çalışanların motivasyonlarında düşüşler olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, Okçu vd. (2018) öğretmenlere yönelik gerçekleştirmiş olduğu çalışmasının sonucunda, okul yönetiminin kayırmacı davranışlarının öğretmenlerin motivasyonlarını düşürdüğü bulgusuna ulaşmıştır. Bu doğrultuda kurumlarda yapılan kayırmacılığında mobbingin çeşitlerine girdiği için mobbingin motivasyona olumsuz etkileri olduğunu ifade etmek mümkündür. Katılımcılar ayrıca çalışanlarda dışlanmışlık hissi oluşturacağı yönünde görüş belirtmişlerdir. Verilen bu cevabın mobbingin çalışanlar üzerindeki etkileri ile benzerlik gösterdiğini kanıtlayan bir çalışmada, işyerinde mobbing davranışına maruz kalan bireylerin işyerinde dışlanma hissi yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır (Tınaz, 2005'den akt; Alkayış, 2015). Bununla birlikte Cornoiu ve Gyorgy, (2013), araştırmasında mobbinge uğrayan çalışanların, arkadaşları tarafından dışlandığını ve bunun çalışanlara yönelik etkisinin sosyal sonuçlar altında değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu cevaplar ışığında mobbingin etkileri ile sessiz işten çıkarmanın çalışanlar üzerinde olan etkilerinin benzer olduğunu ve iki kavramın ilişkilendirilebileceğini ifade etmek mümkündür.

Sonuç olarak bu araştırmada sessiz işten çıkarma kavramının sebepleri ve etkilerinin incelenmesi bağlamında bu kavramın yöneticiler tarafından uygulanan bir mobbing türü olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda sessiz işten çıkarmanın nedenleri ve etkilerinin mobbing ile benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı evren ve farklı yöntem belirlenerek, sessiz işten çıkarmanın farklı sebep ve etkilerinin araştırılması önerilmektedir.

Bu sonuçlar ışığında sessiz işten çıkarmanın önüne geçilmesi adına sektör yöneticilerine yönelik bazı öneriler sunmak mümkündür;

- Yöneticilerin çalışanlar ile şeffaf ve net iletişim kurması önem teşkil etmektedir.
- Çalışanlar yöneticiler tarafından değerlendirilirken adaletin sağlanması önerilir.
- Çalışma ortamının pozitif ve kurum ikliminin olumlu olması önem arz etmektedir.
- Yöneticiler çalışanların haklarına saygı duymaları gerekir.
- Çalışanların rahatsızlıklarını dile getirebilmeleri adına şikayet mekanizmaları oluşturmak gerekir.
- Çalışanların eğitim ve gelişimleri yöneticiler tarafından önemsenmeli gerekir.

---

**Finansman/ Grant Support**

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author(s) declared that this study has received no financial support.

**Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest**

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

**Açık Erişim Lisansı/ Open Access License**

This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY NC).

Bu makale, Creative Commons Atıf-GayriTicari 4.0 Uluslararası Lisansı (CC BY NC) ile lisanslanmıştır.

## Kaynaklar

- Akbaşlı, S., Diş, O. ve Durnalı, M. (2020). İlkokul Öğretmenlerinin Karşılaştıkları Yıldırma Davranışları İle Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 49, s. 564-581. Doi: 10.9779/Pauefd.596426
- Alkayış, L. (2015). *Mobbing ve Örgütsel Sessizliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi* (Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Anand, A., Doll, J. ve Ray, P. (2024). Drowning In Silence: A Scale Development And Validation Of Quiet Quitting And Quiet Firing. *International Journal Of Organizational Analysis*, 32(4), s. 721-743.
- Ayaydın, Ç. İ. (2012). İşyerinde Psikolojik Şiddetin İş Tatmini, İşe Yabancılaşma ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), s. 143-176.
- Baillien, E., Escartín, J., Gross, C. ve Zapf, D. (2017). Towards A Conceptual And Empirical Differentiation Between Workplace Bullying And Interpersonal Conflict", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 26(6), s. 870-881.
- Batsi, C. ve Karamanis, K. (2019). Mobbing At Work: Experiences In The Greek Public Sector. *Management Research & Practice*, 11(4).
- Birimoğlu, Y. (2014). *Bankacılıkta Performans Değerlendirme Sistemi Uygulamaları ve Mobbing* (Master's Thesis, Hasan Kalyoncu Üniversitesi).
- Birknerová, Z., Zbihlejová, L. ve Droppa, M. (2021). "Assessment Of Abusive Supervision – BOSS Methodology", *Journal Of Business Economics And Management*, 22(1), s. 197- 216.
- Cerev, G., ve Gürsul, A. (2021). İşyerinde Teknolojik Taciz: Dijital Mobing Üzerine Bir Araştırma. *Pearson Journal*, 6(12), s. 117-132.
- Clarke, V. ve Braun, V. (2013). *Successful Qualitative Research: A Practical Guide For Beginners*.
- Cornoiu, T. S. ve Gyorgy, M. (2013). Mobbing İn Organizations. Benefits Of Identifying The Phenomenon. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 78, s. 708-712.
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel AraştırmaYöntemleri- Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*. Siyasal Kitabevi.
- Çimen, A., İ. ve Yılmaz, T. (2023). Sessiz İstifa Ne Kadar Sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), s. 27-33.
- Çobanoğlu, S. (2005). *Mobbing: İşyerinde Duygusal Saldırı ve Mücadele Yöntemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Da Silva João., A. L. ve Saldanha Portelada, A. F. (2019). Mobbing And Its Impact On Interpersonal Relationships At The Workplace. *Journal Of Interpersonal Violence*, 34(13), s. 2797-2812.
- Davenport, N., Schwartz, R. D., Elliott, G. P. ve Öneroy, O. C. (2003). *Mobbing: İş Yerinde Duygusal*. Sistem Yayincilik.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008), The Development And Validation Of The Workplace Ostracism Scale, *Journal Of Applied Psychology*, 93, s. 1348-1366.
- Gallup. (2023). *State Of The Global Workplace: 2023 Report*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/349484/State-Of-The-Global-Workplace.aspx>
- Galvin, J. (2022), "What Is Quiet Firing And How Can Companies Fix It?", Available At: [www.weforum.org/agenda/2022/11/quiet-firing-how-can-companies-fix-it-leaders-work/](http://www.weforum.org/agenda/2022/11/quiet-firing-how-can-companies-fix-it-leaders-work/) (accessed December 2022)
- Gentles, S. J., Charles., C., Ploeg, J. ve McKibbin, K. A. (2015). Sampling In Qualitative Research: Insights From An Overview Of The Methods Literature. *The Qualitative Report*, 20(11), s. 1772-1789.
- Georgakopoulos, A., ve Kelly, M. P. (2017). Tackling Workplace Bullying: A Scholarship Of Engagement Study Of Workplace Wellness As A System. *International Journal Of Workplace Health Management*, 10(6), s. 450-474.
- Gilbert, S. (2022), "Quiet Firing: A Leadership Faux-Pas", Available At: [www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/11/30/quiet-firing-a-leadership-faux-pas/?Sh=3622cf2688fb](http://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/11/30/quiet-firing-a-leadership-faux-pas/?Sh=3622cf2688fb) (Accessed December 2022).
- Glabek, M., Einarsen, S. V. ve Notelaers, G. (2020). "Workplace Bullying As Predicted By Non-Prototypicality, Group Identification And Norms: A Self-Categorisation Perspective", *Work And Stress*, 34(3), s. 279-299.
- Günel, Ö. D. (2010). İşletmelerde Yıldırma Olgusu ve Yıldırma Mağdurlarının Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (3), s. 37-65.
- Hetler, A. (2022). Quiet Quitting Explained: Everything You Need To Know. *Techtarget*, Erişim Adresi: <https://www.techtarget.com/WhatIs/Feature/Quiet-Quitting-Explained-Everything-You-Need-To-Know> Erişim Tarihi, 11, 2022.
- <https://teambuilding.com/blog/quiet-firing>
- <https://weoll.com.tr/is-dunyasin-da-yeni-bir-kavram-sessiz-isten-cikarma/>
- <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/11/30/quiet-firing-a-leadership-faux-pas/?Sh=6b5bbbc988fb>
- <https://www.gidaperakendecileri.org/?P=5521>
- Jackson, A. (2022), "83% of workers have seen or experienced quiet firing – 7 signs to look for", available at: [www.cnbc.com/2022/09/30/7-signs-of-quiet-firing-to-look-for-at-work.html](http://www.cnbc.com/2022/09/30/7-signs-of-quiet-firing-to-look-for-at-work.html) (accessed December 2022).
- Kahrıman, M., Avcı, S. ve Aladağ, Z. (2021). Örgütsel Adalet Algısı ve Mobbingin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin İncelenmesi. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (28), s. 162-171.
- Karaca, G. (2023). *Mobbing Algısının Bağlamsal Performansa Etkisi: Kamu Kurumu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Master's Thesis, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Karadağ, E. ve Kılıç, B. (2019). Öğretmen Görüşlerine Göre Öğrencilerdeki Teknoloji Bağımlılığı. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 11, s. 101-117.

- Karadaş, A. ve Çevik, C. (2024). Psychometric Analysis Of The Quiet Quitting And Quiet Firing Scale Among Turkish Healthcare Professionals. *Journal Of Evaluation In Clinical Practice*.
- Karcioğlu, F. ve Çelik, Ü.H. (2012). Mobbing Yıldırma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(1), s. 59-75.
- Kaya, M. (2015). Mobbingin Kurumsal Etkileri ve Maliyeti. *Sayıştay Dergisi*, (97), s. 77-88.
- Kaygın, E. ve Atay, M. (2014). Mobbingin Örgütsel Güven ve Örgütsel Sessizliğe Etkisi-Kamu Kurumunda Bir Uygulama. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), s. 95-113.
- Kim, H. J., Geary, C. A. ve Bielefield, A. (2018). Bullying İn The Library Workplace. *Library Leadership & Management*, 32(2).
- Kozak, M. (2014). Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Li, D. (2004). Trustworthiness Of Think-Aloud Protocols İn The Study Of Translation Processes. *International Journal Of Applied Linguistics*, 14(3), 301-313.
- Linabary, J. R. ve Hamel, S. A. (2017). Feminist Online Interviewing: Engaging Issues Of Power, Resistance And Reflexivity İn Practice. *Feminist Review*, 115(1), s. 97-113.
- Nas, Z. ve Ateş, M. (2020). Mobbing'in Banka Çalışanlarının Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği. *Pearson Journal*, 5(9), s. 363-390.
- Okçu, V., Adıgüzel, Z. ve Gök, M. İ. (2018). Ortaokul öğretmenlerinin okul yönetiminde kayırmacılıkla ilgili algılarının öğretmenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi (Batman ili örneği). *Pesa Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(3), 368-385.
- Özbay, Ö. (2021). Nitel Araştırma Sözlüğü. *Türk Eğitim Yayınları Ders Kitabı. Talebe Ders Kitapları Yayınları Serisi (E-Kitap)*.
- Patton, M. Q. (2018). Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri,(Çeviri Ed: Bütün, M. & Demir, SB). 2. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Poulston, J. (2005), "Constructive Dismissals İn Hospitality: Perceived Incidence And Acceptance", *International Journal Of Hospitality And Tourism Administration*, Vol. 6 No. 1, s. 11-26.
- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y. ve Samma, M. (2020). Sustainable Work Performance: The Roles Of Workplace Violence And Occupational Stress. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 17(3), s. 912.
- Resumebuilder (2022). 1 İn 3 Managers Have Responded To 'Quiet Quitting' With 'Quiet Firing', Resumebuilder.Com, Erişim Adresi: <https://www.Resumebuilder.Com/1-In-3-Managers-Respond-To-Quiet-Quitting-With-Quiet-Firing/> Erişim Tarihi: 26.01.2023
- Robinson, B. (2022), "6 Signs that 'quiet firing' could be trending in your workplace", available at: [www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/10/01/6-signs-that-quiet-firing-could-be-trending-in-your-workplace/?sh=f4e022140633](http://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2022/10/01/6-signs-that-quiet-firing-could-be-trending-in-your-workplace/?sh=f4e022140633) (accessed December 2022)
- Ruvio, A. ve Morgeson, F.V. (2022), "Are You Being Quiet Fired?", *Harvard Business Review*, Available At: <https://Hbr.Org/2022/11/Are-You-Being-Quiet-Fired> (Accessed December 2022).
- Sayan, İ. ve Varış, F. (2023). İşyerinde Mobbing.

- Smith, E. (2023), "3 Signs Your Boss Is 'Quiet Firing' You – And The 2 Steps You Should Take Immediately", Available At: [Www.Businessinsider.Com/Signs-Quiet-Firing-Boss-Manager-What-To-Do-2022-11?R=US&IR=T](https://www.businessinsider.com/signs-quiet-firing-boss-manager-what-to-do-2022-11?R=US&IR=T) (Accessed December 2022).
- Sürücü, L., Güleriyüz, İ. ve Maşlakçı, A. (2024). Sessiz İstifa Ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçekleri: Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 570-591.
- Şen, H. T., Yurtsever, D. ve Polat, Ş. (2024). Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçeklerinin Türkçede Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma.
- Şimşek, A. S. (2013). Mobbing Kaderimiz midir?. *Bariş Araştırmaları ve Çatışma Çözümleri Dergisi*, 1(2), s. 36-45.
- Şimşir, E. (2023). İş Yerinde Psikolojik Tacizin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi.
- Tamer, M., Bubolar, Y., Şen, S. ve Çekinmez, T. (2022). Mobbing, Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir İnceleme. *Turan: Stratejik Araştırmalar Merkezi*, 14(56), s. 336-347.
- Tınaz, P. (2006a). Mobbing: İşyerinde Psikolojik Taciz. *Çalışma ve Toplum*, 4, 13- 28. <https://Dergipark.Org.Tr/En/Download/Article-File/2576414>
- Tınaz, P. (2006b). Çalışma Yaşamında Psikolojik Bir Dram: Mobbing. *Toprak İşveren Dergisi*, s. 1-13.
- Tunay, M. ve Kamilov, R. (2021). Çalışanların Liderlik, Mobbing ve İş Tutumu Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesi: Nahçıvan Öğretmenler Enstitüsü. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), s. 473-485.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, H. ve Kaymaz, A. (2014). Kurumsal Bir Risk Unsuru: Mobbing (İş Yerinde Psikolojik Taciz). *Denetim*, (14), s. 73-81.
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. In *Anadolu 10th International Conference On Social Science*, s. 581-591)
- Wells, V. (2022), "The quiet quitters are getting quiet fired: the silent war playing out in offices", available at: <https://financialpost.com/fp-work/quiet-quitters-quiet-fired> (accessed December 2022).
- Wigert, B. (2022), "Quiet firing: what it is and how to stop doing it", available at: [www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx](https://www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx)