

Sessiz İstifa: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma Quiet Quitting: A Qualitative Research on Its Causes and Consequences

Umut AVCI ^a Şahin ERDEM ^b

^a Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Muğla, Türkiye. umutavcis@gmail.com

^b Muğla Büyükşehir Belediyesi Mali Hizmetler Dairesi Başkanlığı, Gelirler Şube Müdürü, Muğla, Türkiye. sahin.erdem@mugla.bel.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa Büyükşehir Belediyesi Nitel Bir Araştırma Gönderilme Tarihi 29 Eylül 2025 Revizyon Tarihi 12 Kasım 2025 Kabul Tarihi 25 Kasım 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu çalışmada, sessiz istifanın nedenlerinin ve sonuçlarının, bir büyükşehir belediyesinin çalışanlarından toplanan veriler üzerinden tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yöntem – Çalışmanın yöntemi nitel yöntemdir. Araştırma deseni olarak olgubilim tercih edilmiştir. Araştırma verileri, 15 katılımcıdan yarı-yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Bulgular – Çalışanların çoğunluğu sessiz istifa yaşamasına rağmen, çok azı sessiz istifa hakkında bilgi sahibidir. Sessiz istifanın öncelikli nedenleri, iş-yaşam dengesizliği, takdir edilmeme, tükenmişlik, karanlık liderlik, düşük ücret ve otonomi olmamasıdır. Sessiz istifanın sonuçları ise, motivasyon düşüklüğü, sosyal izolasyon, performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetidir. Tartışma – Örgütlerde, çok sayıda işyeri sorununun bir arada yaşanması durumunda sessiz istifa artmaktadır. Sessiz istifa bir süreçtir ve zaman geçtikçe sessiz istifanın gerçekleşme ihtimali artmaktadır. İşyeri sorunlarının sessiz istifaya neden olma ihtimali her çalışanda aynı değildir. Sessiz istifa, çalışanın özelliklerine göre farklılık gösterebilmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Quiet Quitting Metropolitan Municipality A Qualitative Research Received 29 September 2025 Revised 12 November 2025 Accepted 25 November 2025 Article Classification: Research Article	Purpose – This study aims to identify the causes and consequences of quiet quitting based on data collected from the employees of a metropolitan municipality. Design/methodology/approach – The methodology of the study is qualitative, and phenomenology was chosen as the research design. The research data were collected through semi-structured interviews conducted with 15 participants. Results – While the majority of employees undergo experiences associated with quiet quitting, only a small number demonstrate awareness of the phenomenon. The primary reasons for quiet quitting include work-life imbalance, lack of recognition, burnout, dark leadership, low wages, and lack of autonomy. The consequences of quiet quitting are decreased motivation, social isolation, reduced performance, and intention to leave the job. Discussion – The prevalence of quiet quitting increases when multiple workplace-related problems are experienced concurrently. Quiet quitting is a processual phenomenon, and its likelihood tends to rise over time. The probability that workplace issues lead to quiet quitting differs among employees. This phenomenon may vary depending on employees' demographic characteristics.

1. Giriş

İşletmelerin sanayi devrimi ile başlayan teknolojiye adaptasyonu XX. yüzyılın sonları ve XXI. yüzyılın başlarından itibaren hız kazanmış ve bilgi teknolojilerine uyum ile farklı bir boyuta geçmiştir. Özellikle dijitalleşme gerek özel sektörde gerekse kamu kurum ve kuruluşlarında geleneksel çalışma sisteminin ve iş görme anlayışının dışına çıkılmasına neden olmuştur. Geleneksel dışı çalışma sistemleri, çalışanların olası sağlık risklerini azaltmayı, onların fiziksel ve psikolojik sağlıklarını korumayı amaçlamıştır. Bu süreçte, “esnek çalışma”, “uzaktan çalışma”, “hibrid çalışma” öne çıkan yeni çalışma modelleri olarak dikkat çekmiştir (Özçelik, 2021). Bu modeller, Covid-19 pandemisi ile birlikte tekrar gündeme gelmiş ve yasal bazı nedenlerin (sokağa çıkma yasağı, karantina uygulaması vb.) de etkisiyle bu çalışma modellerine bağlılık başlamıştır.

*Bu çalışma, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında hazırlanan yüksek lisans tezinden geliştirilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu tarafından 27.10.2023 tarih ve 86 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Avcı, U., Erdem, Ş. (2025). Sessiz İstifa: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Nitel Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 3008-3026.

Geleneksel dışı çalışma sistemleri olarak da bilinen yeni çalışma modelleri bir yandan çalışanların sağlığını korumayı, diğer yandan ise verimlilik artışını sağlamayı amaçlasa da bazı işyeri/çalışma sorularına neden olmuştur. Bu sürecin çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri arasında motivasyon kaybı gibi kısa vadeli sorunlar ile işten ayrılma davranışı, işe devamsızlık gibi işin gerektirdiği görevlerin aksamasına neden olacak uzun vadeli sonuçlar sıklıkla gündeme gelmiştir. Verimliliği olumsuz etkileyen bir olgu olarak gündeme gelen “sessiz istifa” örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında araştırılması gereken bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Sessiz istifa, bir çalışanın işyerindeki görevlerini asgari düzeyde yerine getirerek, ekstra çaba harcamaması veya motive olamaması durumunu ifade eder (Liu-Lastres vd., 2024). Bambauer ve Rahman (2019)’a göre, son yıllarda gündemde fazlaca yer tutan sessiz istifa, işten ayrılma davranışını temel alan istifadan farklı bir olgudur ve hem örgütler hem de bireyler açısından önem arz etmeye başlayan bir çalışan davranışı türüdür.

Sessiz istifa, Atalay ve Dağıstan (2023)’a göre henüz tanımlanma aşamasında olan ve üzerinde fazlaca ampirik çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulan bir konudur. Kachhap ve Singh (2024) ise, sessiz istifanın kapsamının geniş olmasını hem örgütsel hem de kişiler arası konular/sorunlar ile bağlantılı olmasına bağlamakta ve olgunun açıklanabilmesi için daha fazla çalışma yapılmasını bir gereklilik olarak görmektedir. Sessiz istifanın nedenlerinin ve sonuçlarının bir bütün olarak ele alınmasının konunun anlaşılmasına katkı yapacağı vurgulanmaktadır. Bu çalışmanın konusunun belirlenmesinde Anand vd., (2023)’nin “öncelikle sessiz istifa davranışlarının ne olduğunun ve nedenlerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir” şeklindeki önerileri etkili olmuştur. Bu öneriler çerçevesinde, bu araştırma sessiz istifanın ne olduğunu, çalışanlar için ne anlama geldiğini, olası nedenlerini ve sonuçlarını araştırmayı amaçlamıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Sessiz İstifanın Tanımı

İstifa kavramı, “bir kişinin kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılması, çekilmesi” anlamına gelmektedir (<https://sozluk.gov.tr>). Sessiz istifa kavramında yer alan “istifa” ise, bir çalışanın fiili olarak işten ayrılması anlamında kullanılmamaktadır. Armstrong ve Pfandler (2024) konuyu açıklamaya yönelik tanımlarda kavramın sadece psikolojik bir fenomen olarak değil, aynı zamanda sosyal eğilimleri içeren bir süreç olarak görüldüğünü belirtmektedir. Sessiz istifa, çalışanların örgütleri ile anlamlı ilişki kuramamasının sonucu olarak ekstra performans göstermeyi reddetmesi durumudur (Mahand ve Caldwell, 2023). Formica ve Sfodera (2022), sessiz istifa davranışı gösterenlerin verilen görevleri yerine getirmeye istekli, ancak iş tanımları dahilinde olmayan görevleri yerine getirme konusunda kaçındıklarını belirtmektedir. Kısaca, sessiz istifa davranışı gösterenler işlerinde ellerinden gelenin en iyisini yapmak için çabalamak yerine, yalnızca iş tanımları dahilindeki görevleri tamamlayabilecek düzeyde çaba göstermektedir. Serenko (2023)’ya göre, sessiz istifa çalışanların çabalarını kasıtlı olarak sınırlandırmaya karar verdikleri bir süreçtir. Johar vd. (2023), çalışanların işi bırakmadıklarını, ancak öngörülen çalışma programı sırasında işle ilgili temel süreçlere odaklandıklarını, iş dışı dönemlerde ekstra iş veya görevlerden kaçındıklarını, resmi iş tanımına dayalı olanı gerçekleştirmeyi seçtiklerini ve daha ileriye gitmekten kaçındıklarını belirtmektedir.

Sessiz istifanın, “örgüt kültürü” ve “çalışan deneyimi” ile doğrudan bağlantılı olduğu belirtilmektedir. Çalışana değer vermeyen kültüre sahip örgütlerde, çalışanlar kişisel zamanlarını ve ruh sağlıklarını tehdit eden iş taleplerine karşı bir tepki olarak sessiz istifa davranışları sergileyebilmektedir (Mahand & Caldwell, 2023). Bu tür bir davranış, diğer çalışanların üretkenlik ve moralinin azalmasına yol açmakta ve dolayısıyla örgütün performansını olumsuz etkilemektedir (Serenko, 2023). Örgütlerin bu olumsuzlukla mücadele edebilmek için daha destekleyici ve motive edici bir çalışma ortamı yaratması ve bu yeni ortamda çalışanları işlerine bağlayacak stratejileri hayata geçirmesi gerekmektedir (Hamouche vd., 2023). Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların işlerinde gerekenden daha fazla çaba göstermediği ve özverili davranmadığı (Ratnagunga, 2022) söylenebilir. Çalışanlar, örgütsel vatandaşlık davranışları olarak da görülen ekstra çabaları/faaliyetleri reddederler. Molchan ve Clore (2023), bu kişilerin üretkenlikte yaşadıkları azalma yanında iş yerindeki sosyal etkileşim yaratan ortamlardan da uzaklaştıklarını belirtmektedir.

2.2. Sessiz İstifanın Ortaya Çıkışı

Sessiz istifa, New Yorklu 24 yaşındaki yazılım mühendisi ve müzisyen Zaid Khan'ın viral olan TikTok videosu sayesinde 2022 yılında gündeme gelmiştir. Khan, 17 saniyelik videosunda sessiz istifayı “iş doğrudan

bırakmamak, ancak daha fazlasını yapma fikrini bırakmak” olarak açıklamıştır. Videoda, bireylerin görevlerini yerine getirmeye devam etmeleri gerektiği belirtilmekte, ancak kişilerin koşuşturma kültürü zihniyetine katılmamaları önerilmektedir (Bondarenko, 2023). Sessiz istifayı, akademik çalışmalardan önce gündemde tutan bir diğer gelişme Lindsey Ellis ve Angela Yang tarafından “If Your Co-Workers Are ‘Quiet Quitting,’ Here’s What That Means” başlığı ile The Wall Street Journal’da yazılan makaledir. Bu makalede sessiz istifa, “çalışanların iş tanımlarının ötesine geçmeyi reddederek, yalnızca kendilerinden beklenen görevleri yerine getirmesi durumu” olarak açıklanmıştır. Makalede sessiz istifa kuşaklar bağlamında değerlendirilmiş ve “iş Z kuşağı için yaşamın merkezinde değildir” mottosuna vurgu yapılmıştır. Ellis ve Yang (2022)’a göre, Z kuşağı, işin kimliklerinin bir parçası olmasını istememekte ve iş ile özel yaşam arasındaki sınırları korumaya özen göstermektedir. Kavramın yönetim yazınına girişine yol açan akademik çalışmaların çoğunluğunun ABD başta olmak üzere Batılı ülkelerde yapıldığı görülmektedir. Ancak Seçer (2018), sessiz istifa kavramını “İçsel İşten Ayrılma” olarak açıkladığı çalışmasında kavramın Alman yönetim literatüründe ortaya çıktığını, Almanca literatürde yapılan çalışmaların çoğunluğunda çalışanların sessiz istifa davranışı sergilediğinin tespit edildiğini belirtmiştir.

2.3. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sessiz istifa, çok boyutlu bir fenomen olarak birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel politikalar ve kurum kültürü gibi örgütsel faktörler; kişilik, yaş, cinsiyet, deneyim gibi bireysel faktörler; teknolojinin gelişimi ve pandemi gibi çevresel faktörler sessiz istifaya neden olabilmektedir. Sessiz istifa olgusunun nedenlerini ortaya koymayı amaçlayan çalışmalar incelenince, kişilik, kuşak farklılıkları, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, aşırı iş yükü, lider davranışı ve ücret gibi faktörlerin ön plana çıktığı görülmektedir (bkz. Liu-Lastres vd., 2024).

Kişilik

Kişilik, insanın belirli durumlara karşı tutarlı ve ön görülebilir tepkiler vermesini sağlayan kalıcı özelliklerinin bütünüdür (Şirin, 2025). Kişilik ile sessiz istifa arasındaki doğrusal ve dolaylı ilişkiyi ele alan araştırmalarda iki olgu arasındaki bağlantıya yönelik ampirik kanıtlar sunulmaktadır. Olgular arasındaki dolaylı ilişkinin ise genellikle örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinden açıklandığı görülmektedir (Wicker, 2024; Gregory, 2022; Judge ve Zapata, 2015). Wicker (2024) tarafından yapılan çalışmada, kişilik özelliklerinin dışadönüklük ve sorumluluk boyutlarının her ikisinin de sessiz istifa ile negatif ilişkisi; nevrozizm özelliğinin ise pozitif ilişkisi tespit edilmiştir. Gregory (2022)’nin yaptığı çalışmada ise, kişilik ile sessiz istifanın bağlantısı dolaylı şekilde incelenmiştir. Kendine güven, rekabetçilik, meydan okuma, liderlik, sonuç elde etmeye odaklılık gibi özellikler ile sessiz istifa eğilimi kıyaslanmış ve bu özelliklerin sessiz istifa davranışı gösterenlerin tam tersi özellikler olduğu tespit edilmiştir. Kişilik özellikleri ile sessiz istifa arasındaki bağlantıyı dolaylı olarak kuran Judge ve Zapata (2015), kişilik özelliklerinin çalışanların iş stresörlerine nasıl tepki vereceğini önemli ölçüde etkileyerek işten ayrılmayı ve sessiz istifa davranışını etkilediğine vurgu yapmaktadır.

Kuşak Farklılıkları

Kuşak farklılıklarına vurgu yapan Joshi ve Khullar (2024), sessiz istifanın özellikle Y kuşağı ve Z kuşağı arasında yaygın olduğunu ifade etmektedir. Her iki kuşak, önceki nesillerin tükenmişliğine tanıklık ettikleri için, geleneksel iş sadakati anlayışından ziyade kişisel iyi oluşu ön planda tutma eğilimindedir. Serenko (2023), kuşaklar bağlamındaki değişimin, özellikle yüksek stresli örgüt kültürlerinde ve Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmaya geçiş gibi iş modellerindeki değişimlerin ardından iş ve özel yaşam arasında daha belirgin sınırlar kurma isteğiyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Pielago ve Viboga (2024), Z kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının sessiz istifa konusundaki bakış açılarının kariyer gelişimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ochis (2024) ise, Z kuşağı çalışanlarının sessiz istifa davranışlarını araştırmış ve durumun Z kuşağının işten ayrılma eğilimiyle ilgili olduğunu tespit etmiştir.

İş-Yaşam Dengesizliği

İş-yaşam dengesi, bireyin çalışma yaşamındaki sorumlulukları ile özel yaşamındaki (aile, arkadaş, kişisel gelişim, sağlık vb.) rollerini ve zamanını dengeli bir şekilde yönetebilmesi durumuna denir (Yeşiltepe, 2014). İş-yaşam dengesi, sessiz istifayı hem dolaylı hem de doğrudan etkilemektedir. Haar vd. (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, düşük iş-yaşam dengesine sahip çalışanların daha yüksek duygusal tükenme ve daha düşük örgütsel bağlılık yaşadıkları tespit edilmiştir. Her iki olgu da sessiz istifa davranışının öncülleri olarak

ön plana çıkmaktadır. Benzer şekilde Clark (2000)'ın yaptığı çalışmada da “iş-aile sınır teorisi” bağlamında çalışanların iş ve yaşam arasındaki sınırları aktif şekilde yönettiği öne sürülmektedir. Örgütlerin bu sınırları desteklemesi durumunda çalışanların bağlılığının artacağı ve geri çekilme davranışının azalacağı belirtilmektedir.

Tükenmişlik

Tükenmişlik, sessiz istifaya ilişkin tanımların büyük kısmında yer almakta ve birçok kaynakta sessiz istifanın temel nedenlerinden birisi olarak gösterilmektedir (bkz. Liu-Lastres vd., 2024). Zihinsel veya fiziksel yorgunluğun sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik, genellikle çalışanların iş motivasyonlarının azalmasına neden olur. Düşük motivasyon ise, “çalışanların görev ve sorumluluklarını yerine getirirken minimum katılım sağlayarak sadece zorunlu görevlerin/işlerin yerine getirmesine neden olur (Altun vd., 2024). Gone vd. (2025)'un yaptığı çalışmada tükenmişlik olgusu sessiz istifanın bir nedeni olarak gösterilmiş ve sessiz istifayı anlayabilmek için tükenmişliğin anlaşılması gerektiği vurgulanmıştır. Tatlı (2023)'nın çalışmasında ise, sessiz istifa ile tükenmişlik birbirlerine benzer süreçler olarak görülmekle birlikte, aynı anlama gelmediği belirtilmiştir. Sessiz istifanın varlığına ilişkin en önemli kanıtın performans düşürme eyleminin bilinçli şekilde yapılması olarak gösterilmiştir.

İş Yükü Fazlalığı

Aşırı iş yükü, iş görene kendisine yüklenen görevlerin, nitelik ve nicelik olarak onun taşıyabileceği (normalin) sınırın üzerinde olduğuna ilişkin algısıdır (Çakıcı vd., 2013). Aşırı iş yükü, çalışanların zihninde işin belirlenen zaman ve kalitede tamamlanıp tamamlanamayacağına yönelik endişe yaratarak stres ve kaygı gibi psikolojik sonuçlar için alt yapı oluşturmaktadır. Bunun yanında, çalışanın uykusuzluk, yorgunluk, sinirlilik ve hastalık gibi negatif etkilere maruz kalmasına neden olmaktadır (Çakıcı vd., 2013). Kurniawan (2024)'a göre aşırı iş yükü, kişinin fiziksel ve zihinsel enerjisini tüketir, duygusal tükenmesine neden olur ve bu şekilde sessiz istifa davranışını tetikler.

Lider Davranışı

Lider davranışı, sessiz istifa davranışı üzerinde etkisi olan başat bir öncül değişkendir (Hamouche vd., 2023). Zenger ve Folkman (2022) tarafından yapılan çalışmada, etkili ve etkisiz yöneticilerin davranışları ile sessiz istifa kıyaslanınca, etkisiz yöneticilerin çalışanlarını lider özelliği taşıyan yöneticilere göre 3-4 kat daha fazla denetlediği ve bunun da sessiz istifaya neden olduğu belirtilmektedir. Espada (2022) ise, bazı durumlarda çalışanların yöneticilerle ilgili endişelerinin kurumla ilgili memnuniyetsizlikleri içerdiğini bu memnuniyetsizlik hissinin kısa vadede çalışanın işverenden kopmasına, uzun vadede ise sessiz istifaya neden olabileceğini ortaya koymaktadır. Talukder ve Prieto (2025)'in çalışmasında, sessiz istifanın çalışanın değerlerinden ve/veya kişiliğinden, ücret seviyesinin düşüklüğünden ve istenmeyen liderlik davranışlarından kaynaklanabileceği üzerinde durulmaktadır. Seçer (2009), kabul gören liderlik davranışlarının çalışanların sessiz istifa durumlarında azalma meydana getireceğini belirtmektedir. Rodríguez-Montoya vd. (2025)'in çalışmasında, örgütlerin daha olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamını teşvik etmek için yönetim ve liderlik uygulamalarını geliştirmeleri gerektiği önerilmektedir.

Ücret

Ücret, işletmelerde çalışanların motivasyonuna ve verimliliğine doğrudan etki etmektedir. Literatürde, sessiz istifa ile ücret arasında da bağlantı olduğunu ortaya koyan çalışmalar söz konusudur. İş dünyasındaki güncel konuları değerlendiren Speaker Agency (2024), işgücüne son dönemde dahil olan kuşakların çalışma yaşamını deneyimledikten sonra yeterince değer görmediklerini hissettikleri durumda “koşuşturma kültürünü” reddettiğini belirtmektedir. Ayrıca, çalışanlardan daha fazla çalışmalarını istemenin, mesai saatleri dışında aramanın veya ek ücret ödemediği fazladan iş yapmalarını beklemenin onları rollerinden kopardığı belirtilmektedir. Arneja ve Gilardino (2023), sağlık çalışanları üzerine yaptığı değerlendirmede, finansal durumun (mali teşviklerin yetersizliği) sessiz istifanın bir nedeni olarak ortaya çıkabileceğini belirtmişlerdir. Özcan ve Yaltagil (2024)'in derleme çalışmasında ise, ücretin sessiz istifaya sebep olan önemli bir faktör olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Diğer Faktörler

Yukarıdaki faktörler dışında iş stresi, toksik iş ortamı gibi faktörler de sessiz istifaya neden olabilmektedir. Ardiç ve Erişen (2025)'in Türkiye'deki 224 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı araştırmanın sonuçları, sağlık çalışanlarında sessiz istifa ile iş stresi arasında olumlu ve orta düzeyde ilişkiyi ortaya koymaktadır. Serenko (2024), iş stresinin iş yükü fazlalığı, ücretsiz fazla çalışma gibi faktörler ile birlikte sessiz istifanın nedeni olduğunu belirtmektedir. Anand vd. (2023), iş stresi ile sessiz istifa arasında dolaylı bir ilişkinin olduğuna, iş stresi arttıkça çalışma heyecanının düşeceğine ve işgörenlerin işleriyle bağlarının zayıflayacağına, çalışanların fiziksel veya mental olarak iş ve işletmeden uzaklaşacağına vurgu yapmaktadır. Campton vd. (2023), sessiz istifanın tükenmişlik, rol beklentisi gibi faktörlerle bağlantılı olduğunu; yönetimin çalışanlarla iş stresi, tükenmişlik, performans kriterleri ve rol beklentileri hakkında açık iletişim kurması gerektiğini önermektedir.

2.4. Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifa, birey ve örgüt üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Olumsuzlukların bir kısmı insan ilişkilerinde zafiyetler ortaya çıkarmakta, bir kısmı ise örgüt ikliminin bozulması gibi yapısal problemlere neden olmaktadır. Sessiz istifanın ön plana çıkan sonuçlarını, işten ayrılma niyetinin artması, çalışan motivasyonunda ve performansında düşüş, örgütsel bağlılıkta azalma olarak genellemek mümkündür.

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, insan kaynakları ve örgütsel davranış konusundaki çalışmalarda genellikle bağımlı bir değişken olarak ele alınır ve bireyin yakın gelecekte kurumdan ayrılmanın bir göstergesi olarak görülür (Holtom vd., 2008). Sessiz istifa, Klotz ve Bolino (2023)'ya göre, işten ayrılma niyetinin bir öncüsü veya davranışsal bir tezahürüdür. Çalışanlar, örgütten ayrılmaya karar vermeden önce çabalarını azaltarak kendilerini geri çekmektedir. Bu süreç, bir anlamda sessiz istifadır. Anand vd. (2023)'a göre, sessiz istifa -tipik olarak- işten ayrılma niyetlerinden önce gelmektedir. Çünkü işteki rollerini yerine getirmeyen çalışanların kuruluştan ayrılmayı düşünme olasılığı daha yüksektir.

Performans Düşüklüğü

Çalışan performansı, bir çalışanın sorumluluklarını ne derecede yerine getirdiği ile bir takımın üyesi olarak örgüte ne kadar katkıda bulunduğuyula ilgilidir. Yılmaz (2024), sessiz istifa ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin -en temelde- sessiz istifanın tanımında yer bulduğunu ve sessiz istifanın düşük performans ile sonuçlanmasının olası olduğunu belirtmektedir. Sessiz istifa durumunda çalışanın toplantılara katılmaması veya zoraki katılması, herhangi bir katkı sunmaması, işe geç gelmede/işten erken ayrılmada artış yaşanması, verimlilik düşüşü gibi gelişmelerin doğrudan performans düşüklüğü yaratacağı düşünülmektedir. Bazı çalışmalarda, sessiz istifanın çalışan performansı üzerindeki etkisinin çalışma ortamlarına göre farklılık gösterebildiği vurgulanmaktadır. Bu bağlamda, Tong (2022) ve Esen (2023), sessiz istifanın motivasyon eksikliği, takım çalışmasından uzaklaşma, becerilerin yeterince gelişmemiş olması ve iş yüklerinin adaletsizliği gibi sorunlarla ilişkili olduğunu ve sonunda makro düzeyde sorunlara yol açtığını belirtmektedir.

Örgütsel Bağlılığın Düşmesi

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte duyduğu psikolojik bağlılığı ifade eder ve "kişilerin örgüt özelliklerini içselleştirme, örgütsel bakış açısına uyum gösterme derecesi" olarak tanımlanır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Örgüte olan bağlılığın azalması, genellikle daha düşük yaratıcılık, daha az inisiyatif alma ve iş birliğinde azalma şeklinde kendini göstermekte, bu durum da yetersiz performansın ortaya çıkışına neden olmaktadır (Andrade vd., 2020). Sessiz istifa, çalışanın örgüte olan bağlılığındaki düşüşün etkisine bağlı olarak çalışan performansı üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Gone vd. (2025), bunun nedenini sessiz istifa sergileyen çalışanların sadece temel iş sorumluluklarını yerine getirmekle yetinmesi olarak görmektedir.

İş Motivasyonunun Düşmesi

İş motivasyonu, iş bağlamında bireyin hareket yönünü, işe odaklanmasını ve işte sürekliliğini belirleyen içsel ve dışsal güçlerin bütünüdür (Pinder, 2008). Gürer vd. (2024)'ün çalışmasında, sessiz istifa davranışı gösteren bir çalışanın örgütte diğer çalışanların iş yükünü artıracak ve bu durumun geri kalan çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmiştir. Eğitimciler üzerine yapılan bir çalışmanın sonuçlarına göre, sessiz istifa nedeniyle motivasyon kademeli şekilde düşecek, öğretmek için duyulan şevk ve örgüte bağlılık azalacak, mükemmeliyetten uzaklaşılacaktır (Palad, 2023). Liu-Lastres vd. (2024), sessiz

istifanın neden ve sonuçlarına yönelik model oluşturma amacı güden çalışmada sessiz istifanın iş yaşamına yönelik etkileri arasında “iş motivasyonunun düşmesinin” ön sıralarda geldiğini belirtmektedir.

Diğer Nedenler

Sessiz istifa, çalışanlarda verimlilik kaybı, moral bozulması, iş birliğinin azalması gibi sorunları ortaya çıkarmaktadır. Bu durum, zamana dayalı işlerde gecikmeye, müşteri memnuniyetsizliğine ve hatta örgütün performansının düşmesine yol açabilir. Sessiz istifa, güvensizlik, dedikodu ve çalışanlar arasındaki mesafenin artması gibi zafiyetlere neden olarak sağlıklı bir çalışma ortamının oluşmasını engelleyebilir. Uzun vadede ise, örgütün yetenekli çalışanlarını kaybetmesine ve iş gücü piyasasında olumsuz bir imaj oluşturmaya neden olabilir.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Konusunun Belirlenmesi

Sessiz istifa, oldukça güncel ve genellikle pandemi sonrasında çalışılmaya başlayan bir konudur. Bu yönüyle bir bilimsel araştırmanın taşıması gereken “özgünlük” özelliğini taşımaktadır. Sessiz istifa, henüz tanımlanma ve diğer olgular ile bağlantıları keşfedilme aşamasında bir konu olduğu için nitel bir yöntem kullanılmış ve veriler yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmıştır. Araştırma sorusunun ahlaki olması ve etik kurallara uygunluğunu sağlamak için Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu’ndan 27/10/2023 tarih ve 86 sayı numarası ile izin alınmıştır.

3.2. Desen

Nitel araştırmalar, doğası gereği belirli olay ve olguları kendi ortam ve koşulları içerisinde incelemeyi amaçlamaktadır. Sessiz istifa da çalışan-örgüt ve çalışan-çalışan etkileşiminin bir sonucudur ve doğal ortamında araştırılması gereken olgudur. Bu nedenle, bu çalışmada sessiz istifanın çalışanlar için ne anlama geldiğini, olası nedenlerini ve sonuçlarını açığa çıkarabilmek için nitel yöntem kullanılmış ve araştırma deseni olarak olgubilim tercih edilmiştir. Olgubilim, bireylerin yaşantılarını ve bu yaşantıların anlamlarını derinlemesine incelemeyi amaçlayan araştırma desendir. Olgubilim yaklaşımı, özellikle katılımcıların bir olayı, durumu ya da kavramı nasıl algıladığını anlamak isteyen araştırmacılar için uygundur (Creswell, 2013). Olgubilim araştırmaları sayesinde araştırmacılar, araştırılan olguya ilişkin katılımcıların yaşam dünyalarına dair derin bir bakış açısı kazanabilir ve buradan hareketle araştırılan olgunun katılımcılar için ne anlama geldiğini yorumlayabilir (Kılınçarslan ve Avcı, 2021).

3.3. Çalışma Sahası ve Çalışma Grubu

Çalışmada sessiz istifa algısının, sessiz istifanın nedenlerinin ve sonuçlarının kamu çalışanlarından veri toplanarak ölçülmesi amaçlanmıştır. Literatürde yer alan çalışmalar incelenince, sektör fark etmeksizin sessiz istifa ile karşılaşılabilceği belirtilmektedir (Şahinli ve Eren, 2024:610). Bu çalışmada, kamu sektörü çalışanlarının iş güvencesi, uzun istihdam süreleri ve sendikalaşma gibi nedenlerle sessiz istifa konusuna daha eğimli olabilecekleri varsayılmıştır. Çalışma sahası olarak ise, bir büyükşehir belediyesinin beyaz yakalı çalışanları seçilmiştir. Beyaz yakalıların seçilme nedeni, Youthall (2022)’ın Türkiye’deki 18-50 yaş arasındaki çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada sessiz istifanın beyaz yakalılarda daha sık karşılaşılan bir işyeri sorunu olmasıdır (Çalışkan, 2023).

Tablo 1. Örneklemen Özellikleri

Katılımcı	Yaş	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Unvan/Görev	Kurumda Çalışma Süresi	Birimde Çalışma Süresi	Başka Bir Kurumda Çalıştınız mı?
K-1	39	Kadın	Lisans	Uzman	11 yıl	11yıl	Evet
K-2	31	Kadın	Lisans	Büro Personeli	7,5 yıl	7,5 yıl	Hayır
K-3	36	Kadın	Lisans	Büro Personeli	9 yıl 7 ay	9 yıl 7 ay	Evet
K-4	32	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	10 yıl	10 yıl	Hayır

K-5	42	Erkek	Lisans	Mühendis	5 yıl	5 yıl	Evet
K-6	34	Erkek	Lisans	Tekniker	11 yıl	9 yıl	Evet
K-7	36	Erkek	Yüksek Lisans	Mühendis	10 yıl	10 yıl	Hayır
K-8	40	Kadın	Ön Lisans	Bilgisayar Teknikeri	10 yıl	10 yıl	Evet
K-9	30	Kadın	Lisans	Büro Personeli	5 yıl	5 yıl	Evet
K-10	43	Erkek	Lisans	Şube Müdürü/ Mühendis	10 yıl	10 yıl	Evet
K-11	43	Erkek	Lise	Taşınır Kayıt Yetkilisi	21 yıl	21 yıl	Hayır
K-12	48	Erkek	Lisans	Şef	11 yıl	11 yıl	Evet
K-13	38	Kadın	Yüksek Lisans	Şef	10 yıl	10 yıl	Evet
K-14	36	Kadın	Yüksek Lisans	-	10 yıl	10 yıl	Hayır
K-15	35	Erkek	Lisans	Mühendis	6 yıl	6 yıl	Evet

Çalışma grubunun belirlenmesinde teknik olarak maksimum çeşitlilik tekniği kullanılmıştır. Böylece görüşmeye katılan kişilerin farklı bakış açıları sunabilecek çeşitlikte ve deneyimde olmasına olanak sağlanmıştır (Kılınçarslan ve Avcı, 2021). Ayrıca verilerin farklı birimlerde çalışanlardan ve demografik olarak farklı özelliklere sahip kişilerden toplanmasının güvenilirlik açısından gerekli olduğu düşünülmüştür. Tablo 1, katılımcıların özelliklerini ve demografik farklılıklarını göstermektedir. Tablo 1'e göre, örneklem yaş aralığı 31-48 arasındadır ve cinsiyet olarak hem erkek hem de kadın çalışanları içermektedir. Eğitim durumu olarak ise, lise, lisans ve yüksek lisans mezunu çalışanları içermektedir. Benzer çeşitlilik, kurumda ve işletmede çalışma süreleri açısından da söz konusudur. Örneklem büyüklüğü belirlenirken, Dukes (1984)'in "olgubilim araştırmalarında on kişiye kadar görüşme yapılmasının genellikle yeterliliğine ilişkin önerisi" dikkate alınmakla birlikte verilerin tekrarlandığı noktaya kadar devam edilmiş (Creswell, 2014) ve 15 katılımcıdan veri toplanmıştır.

3.4. Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu tür görüşmeler, karmaşık olguları ve çok yönlü konuları araştırırken katılımcıların bakış açılarını, deneyimlerini ve anlatılarını yakalamayı sağlamaktadır. Ayrıca, katılımcıların bakış açılarındaki farklılıkları keşfetmeyi, temaları tanımlamayı ve bireylerin düşünceleri/duyguları hakkında içgörü kazanmayı sağlamakta; katılımcı ile etkileşim kurmaya olanak sağlamaktadır (Salomao, 2023). Görüşmeler Yıldırım ve Şimşek (2016)'ın önerdiği kapsamda "gizlilik, özel hayata saygı, zarar vermeme, aldatmama/yanıltmama ve verilere sadık kalma gibi ana etik ilkelere bağlı kalarak" yürütülmüştür. Araştırmacılar katılımcılara, veri toplama sürecine dahil olması için duygusal ve psikolojik baskı yapmamıştır. Ayrıca, veri toplama sürecinden önce katılımcılardan ne beklendiği, sonuçların nerede kullanılacağı ve nasıl yorumlanacağı gibi konular anlatılmıştır.

Veri toplamaya başlamadan önce, görüşmelerin yapılacağı ortamın, işyeri dışında bir ortam olması amaçlanmıştır. 8 çalışan ile kendi iş ortamlarında; 4 çalışan ile araştırmacının belirlediği bir ortamda; 3 çalışan ile katılımcının kendisinin istediği bir ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler, 01/01/2025 ile 01/02/2025 tarihleri arasında 15 katılımcı ile 450 dakika görüşme yaparak toplanmıştır. Katılımcıların kimliklerini gizlemek amacıyla kendilerine ilk katılımcıdan başlamak üzere K-1, K-2, K-3, ... K-15 gibi kodlar verilmiştir. Veriler, ses kayıt cihazlarına kaydedilmiştir. Daha sonra, kaydedilen konuşmalar bilgisayar ortamında metin haline dönüştürülmüştür. Bir hafta sonrasında, ses kayıtları tekrar dinlenmiş ve ilk metin ile karşılaştırılmıştır. Bu şekilde, veri kaybını engelleyerek güvenilirlik sorununun önüne geçilmiştir.

3.5. Görüşme Formu, Sorular ve Güvenilirlik

Görüşme soruları literatürde yer alan kaynaklara ve araştırmanın sorunsalına bağlı kalarak oluşturulmuştur. Özellikle Liu-Lastres vd. (2024) tarafından sessiz istifanın nedenleri ile sonuçlarının hizmet sektörü çalışanları bağlamında sınıflandırıldığı çalışma esas alınmıştır. Bu şekilde, Somel (2024)'in "görüşme sorularının araştırma sorusuyla doğrudan ilişkili olması" ve "araştırmanın amacına hizmet etmesi" gerekliliği koşulu sağlanmaya çalışılmıştır.

Nitel araştırmalarda, güvenilirlik ve geçerlilik farklı kriterler/işlemler ile sağlanmaktadır. Bu kapsamda, Yıldırım ve Şimşek (2016)'e göre örneklemin doğru seçilmemesi (uygun kişileri içermemesi) ve yeterli olmaması durumunda dahi iç ve dış geçerliliğine ilişkin tehditler söz konusu olmaktadır. Bu çalışmada, örneklemin sessiz istifa konusunda bilgilerinin olması ve doğru kişiler olması koşulunu sağlamak için "aynı birimde en az beş yıldır çalışanlar" dahil edilmiştir. Yeni işe başlayanların veya çalışma süresi kısa olanların dahil edilmesi durumunda sessiz istifa algısının oluşamayacağı veya nedenlerine ilişkin gerekçelerin ortaya çıkmayacağı düşünülmüştür. Ayrıca, nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirliğin tüm araştırma sürecinde (verilerin toplanması, analizi ve sunumu) somutlaşacağı gerçeğinden hareketle (Kıykaç ve Aslan, 2019) veriler yönetici ve çalışan olmak üzere tüm personelden toplanmıştır.

3.6. Verilerin Kodlanması ve Analizi

Çalışmada, ses kaydından metne aktarılan görüşmeler sessiz istifa algısı, sessiz istifanın nedenleri, sessiz istifanın sonuçları başlığı altında üç ana tema olarak sunulmuş ve bu ana temaların sınırlarını aşağıdaki sorulara verilen yanıtlar belirlemiştir:

Araştırma Sorusu 1: Çalışanların sessiz istifaya yönelik bilgileri ve algıları nelerdir?

Araştırma Sorusu 2: Çalışanların sessiz istifanın nedenlerine yönelik bilgileri ve algıları nelerdir?

Araştırma Sorusu 3: Çalışanların sessiz istifanın sonuçlarına yönelik bilgileri ve algıları nelerdir?

Araştırmacılar, verilerin incelenmesi sürecinde önemli cümleleri ve detayları işaretlemiştir. Bu işlem, bir hafta sonra araştırmacılar tarafından tekrar yapılmıştır. İkinci aşamada, ana temalar içindeki önemli kısımlar işaretlenerek anlam kümeleri geliştirilmiştir. Balcı (2016)'nın önerisine uyularak son aşamada, anlam kümeleri daha üst düzey kategorilerin altında ya da tek bir ana kategori altında toplanmıştır. Bu işlemler tamamlandıktan sonra sessiz istifa konusunda çalışan bir akademisyenin anlam kümelerini tekrar incelenmesi sağlanmıştır. Bunun nedeni, temaların belirlenmesinde "araştırmacının öznel yargıları mı etkili olmaktadır?" endişesinin önüne geçmektir. Aslan (2011), bu aşamanın çok miktardaki karmaşık veri arasından yeni kavram ve fikirlerin oluşturulmasına, oluşturulan kavram ve fikirler arasında bağlantılar kurulmasına, verilerin azaltılmasına, basitleştirilmesine ve gruplandırılmasına olanak sağladığı için oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Verilerin gruplandırılması aşamasında, kodlama ile elde edilen soyut birçok etiket anlamlı ve tutarlı şekilde bir araya getirilmiştir. Son aşamada, temel kaynaklara bağlı kalarak, kodlar birkaç kez daha okunmuş ve bazı kodlar revize edilmiştir.

3.7. Bulgular

Çalışmanın bulguları, sessiz istifaya ilişkin çalışan algısı, sessiz istifanın nedenleri ve sonuçları olarak üç başlık altında sunulmaktadır.

3.7.1. Sessiz İstifa Algısı

Sessiz istifa, güncel bir işyeri problemi olmasına rağmen katılımcıların büyük çoğunluğu kavramı duyduğunu, ancak içeriği hakkındaki bilgilerinin sınırlı olduğunu ifade etmiştir. Sessiz istifa konusunda bilgi sahibi olanların kavramı medya ve sosyal medyadan öğrendikleri görülmektedir. Kavramı bir sosyal medyadan öğrenen K-1 nolu katılımcı aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Sosyal medyadan öğrendiğim kadarıyla sessiz istifada çalışan fiziksel olarak oradadır ama zihnen iş yerinden uzaklaşmıştır. (K-1)

Sessiz istifayı, gazetede okuduğunu (internette) belirten K-3 nolu katılımcı ise, sessiz istifanın gönüllü olarak daha az sorumluluk almakla ve kurumsal taleplere sınır koymakla ilgili olduğunu aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

... Okuduğumdan anladığım kadarıyla bu konu son dönemde gündeme gelmiş. Çalışanın sadece görevi neyse onu yaptığı, fazlasına karışmadığı bir durum aslında. İşyeri için istenen bir durum olmadığını da biliyorum. (K-3)

Sessiz istifa hakkında bilgi sahibi olmayan katılımcılara ise, kavramın içeriğine ilişkin açıklama yapılmış ve kavramı kişisel deneyimleri ile ilişkilendirmesi istenmiştir. Bu aşamada, yönlendirici olmaması için nedenleri ve sonuçlarına ilişkin açıklama yapılmamıştır. Katılımcıların büyük çoğunluğu kavramı ilk kez duyduklarını ancak içeriğini öğrendiklerinde yabancı olmadıkları bir sorun olduğunu belirtmiştir. Bu kapsamda K-11 ve K-12 nolu katılımcılar bu sorunu deneyimleriyle ilişkilendirerek aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

Sessiz istifa terimini ilk kez şimdi bu çalışmada sizden duydum. Ama anlattıklarınıza bakınca bu durumun zaten benim yaşadığım bir sorun olduğunu fark ettim. Pandemi döneminden sonra mı yaşamaya başladım, bundan pek emin değilim. (K11)

Aslında siz sessiz istifayı açıklayınca hemen aklıma kendi durumum geldi. Uzun zamandır ne yaparsam yapayım fark eden yok. Ben de sadece görevimi yapıyorum, gerisine hiç karışmıyorum. (K12)

Bulgular, sessiz istifanın birçok çalışan tarafından aktif olarak yaşandığını, ancak adı konulmamış bir süreç olarak deneyimlendiğini göstermektedir. Katılımcıların önemli bir kısmı bu davranış biçimini kavramın adını bilmeden yaşamakta; ancak kavram tanımlandığında bunu kendi deneyimleri ile ilişkilendirmektedir.

Yukarıda yer alan görüşler, sessiz istifanın birçok çalışanın yaşadığı bir durum olduğunu ve yapılan işin kapsamının görev tanımı ile sınırlı kalması olarak algılandığını ortaya koymakla birlikte, bazı katılımcılar bunun bir tepki/direnç olduğunu ve gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, K-6 nolu katılımcı sessiz istifayı bilinçli bir direnç ya da pasif protesto biçimi olarak gördüğünü aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

Bu durum içten içe bir direnç aslında. Ama açıkça ortaya koymadan yapılan bir tür vazgeçiş. Birey olarak buna gerek var mı? Evet. Bence sağlık için gerekiyor. (K6)

Bu gerekliliği bireyin ruh sağlığının korunması ve tükenmişlikten kaçınma yöntemi olarak gören K-14 nolu katılımcı ise, durumu aşağıdaki şekilde detaylandırmaktadır:

İşi biraz serbest bıraktığımda, birçok şeyin kendi kendine de yürüdüğünü fark ettim. Sonra bu serbest bırakma işini yapmaya başladım. Bunu kendim için yapıyorum, ruhsal olarak sağlıklı kalmak adına. (K14)

Literatürde yönetici bakış açısıyla sessiz istifanın olumsuz olduğu vurgulanmakla birlikte K6 ve K14 sessiz istifanın iş yerindeki adaletsiz uygulamalara karşı çalışanların psikolojik sağlığını koruyabilen değerli bir tepki olduğunu ifade etmektedir.

3.7.2. Sessiz İstifanın Nedenleri

Araştırmanın bulguları, sessiz istifanın nedenlerinin hem "bireysel" hem de "örgütsel" unsurlara dayandığını göstermektedir. Bu nedenler, iş-yaşam dengesizliği, tükenmişlik, çalışanların takdir edilmemesi, lider davranışı, ücret adaletsizliği, otonomi eksikliğidir.

İş-Yaşam Dengesizliği

İş-yaşam dengesizliği, sessiz istifayı hem dolaylı hem de doğrudan etkileyen ve genellikle sessiz istifanın başat nedeni olan bir faktördür (Clark, 2000). K-14 nolu katılımcı ailenin yaşamdaki önceliğinin zaman içinde değişime uğrayarak işin önüne geçtiğini ve buna neden olan olayların daha çok demografik özelliklerden kaynaklandığını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

İş-yaşam dengesinde aile bir anda ortaya çıkmıyor. Daha erken yaşlarda iş her şeye rağmen öncelikli oluyor. Ben bunun ilk başlarda işte tanınmak için olduğunu düşündüm. Ama sonrasında çocuk falan olayı gündeme geliyor, ailenin büyüklerinin beklentileri oluşuyor. Yaşamda bir anda aile öncelikli hale geliyor. Benim için ailem öncelikli hale geldi. Bu yüzden işin, hayatımı ele geçirecek kadar önemli bir yerde durmasını istemedim. Zaman içinde aslında işe karşı mesafeli olmaya başladım. Bu mesafe sadece gerekenleri yapmak gibi. (K14)

K-5, K-7, K-10 ve K-14 nolu katılımcılar, iş-yaşam dengesizliğinin tek başına değil, düşük ücret algısı, kurumsal aidiyetin zayıflaması gibi faktörler ile etkileşimi sonucu sessiz istifa davranışına neden olduğunu belirtmektedir. Bu katılımcılar, bu etkileşimi aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

... Aslında yapılan işten veya kişinin kendisinden kaynaklanan nedenlerle genellikle iş, özel yaşamın önüne geçmektedir. Birçok personel de bunu dert etmez. Ancak öyle zamanlar oluyor ki, örneğin kişi yaptığı iş ile aldığı ücreti kıyaslıyor. Ücreti düşük buluyorsa iş yükünün fazla olduğunu, özel yaşamından zaman çaldığını düşünüyor. İnsan psikolojik bir girdabın içine giriyor. Çıkmak için kendini işten çekiyor. Sizin bahsettiğiniz konu ortaya çıkıyor böylece. (K-5)

... Artık eskisi kadar istekli değilim çünkü çok yoruldum. Sürekli beklenti içinde olunması insanı tüketiyor. Her beklenti, bir şey yapmasak bile özel yaşam alanını işgal ediyor. (K7)

... Bu iş biraz da kurum aidiyeti ile bağlantılı. Zaman içinde aidiyet oluşmamışsa, iş ile ilgili talepler çalışana batmaya başlıyor. Çalışan da kendisini işin dışında aramaya başlıyor. İşe gelmek istemiyor. İş ile ilgili en küçük bir istek özel yaşamı işgal ediyor diye düşünüyoruz çalışan olarak. (K-10)

... Ben, her ay düzenli maaşımı alayım, kafam ağrımasın; mesai saatlerim içinde çalışayım ve sonrasında iş hayatı bana yansımaz diyen biriyim. Bu yüzden genelde etliye sütlüye karışmadan, işimi elimden geldiğince yapmaya özen gösteririm. (K-14)

Takdir Edilmeme

Sessiz istifanın bir diğer nedeni, çalışanın takdir edilmemesi ve geri bildirimde bulunulmamasıdır. Bulgular, takdir edilmenin diğer çalışanların çabaları ile kıyaslandığını ve bu kıyaslama sonucu sessiz istifanın gerçekleştiğini göstermektedir. K-2, K-3, K-12, K-13 nolu katılımcılar takdir edilme durumuna ilişkin aşağıdaki görüşleri paylaşmıştır:

Yaptıklarımız görülüyor, takdir edilmiyor. Bir süre sonra insan sadece zorunlu olanı yapıyor. (K2)

... Önceden daha fazla çaba sarfediyordum. Şu an o kadar fazla ben yapayım zihniyetini taşıyorum. Yeteri kadar takdir görememe, çaba göstermeyen insanların bir şekilde bir yerlere gelirken benim yerimde saymam en başlı sebebidir. (K-3)

... Uzun zamandır ne yaparsam yapayım fark eden yok. Ben de sadece görevimi yapıyorum, gerisine hiç karışmıyorum. (K12)

Çalışma arkadaşlarım bazen daha az çaba sarfedebiliyorlar ve bu durum bazı arkadaşlarımda uzun süre devam edebiliyor. Bunun nedeni, yanlarındaki kişiler çaba göstermediğinde, "Ben neden çaba sarfediyorum?" veya "Yaptığım işte takdir edilmiyorum." gibi düşüncelerle çaba göstermeyi bırakıyor olmaları... (K-13)

Sonuç olarak, K-3 yıllarca özverili çalışıp yükselmeyi beklerken yeterince çaba göstermeyen kişilerin yükselmesi nedeniyle yaşamış olduğu hayal kırıklığını ve sessiz istifa olgusunu sitemli bir ses tonuyla yukarıdaki şekilde ifade etmiştir. K-13 de benzer şekilde, çalışan ile çalışmayan arasında yönetim tarafından adil bir ayırım yapılmadığında çalışanların sessiz istifaya zorlandığını belirtmiştir.

Tükenmişlik

Araştırmamızın bulguları, sessiz istifanın bir diğer önemli nedeninin "tükenmişlik" olduğunu göstermektedir. Tükenmişliğin sessiz istifa üzerinde doğrudan ve dolaylı etkisi olduğunu katılımcıların aşağıdaki görüşleri ile ortaya koymak mümkündür:

... Artık eskisi kadar istekli değilim çünkü çok yoruldum, tükendim. Bunun birçok nedeni var. Ama asıl sürekli beklenti içinde olunması insanı tüketiyor. (K7)

Çalıştığımız birim ve yaptığımız iş gereği bizde ne yazık ki çoğu şey acil kodlarla geliyor. Bu bir baskı aslında. Bu baskı nedeniyle panik atak yaşadım ve hiçbir şey üretememeye başladım. Bu tipik bir tükenmişlik durumu sanki. Sonra ne yapıyorsunuz, sonrasında da kendinizi çekiyorsunuz. (K14)

... Eskiden bir konuyla ilgili başka birimle işlerimiz olduğunda, iş ve işlemleri hızlı bir şekilde tamamlar, süreci hızlıca bitirirdik. Ancak şimdilerde bir bıkkınlık hissediyorum ve bunun, işlerin bitirme süresinin

uzamasına neden olduğunu düşünüyorum. Asıl önemlisi bence bu uzama pek rahatsız etmemeye başladı. Eskiden iş uzayınca rahatsız olurdum çünkü. (K-13)

Çalışma ortamı ile ilgili mutsuz değilim ancak bıkkın olarak tanımlayabilirim. Çok uzun süre aynı yerde aynı kişilerle çalışmanın bu hisse sebep olduğunu düşünüyorum. Yeni işe başlayan çalışma arkadaşlarımla istekli ve mutlu olduğumu ama uzun süredir aynı yerde çalışan çalışma arkadaşlarımla ise benimle aynı histe olduğumu ifade edebilirim. Bu bıkkınlık sanırım eski çalışanlar ile ilgili bir durum gibi... (K-1).

Lider Davranışı

Literatürde, negatif bir davranış olarak sessiz istifanın, yöneticilerin yöneltme fonksiyonu açısından kritik konularda net olmamasından, çalışan ile iletişim kuramamasından, ihmalkâr davranmasından, kurumsal amaç ve hedefleri belirgin şekilde çalışanın önünde tutması gibi nedenlerden kaynaklandığı belirtilmektedir (Khaund, 2022). Lider davranışının sessiz istifa üzerindeki etkisi K-3, K-8 ve K-4 nolu katılımcıların görüşleri üzerinden aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir:

Üst yöneticimin kişisel olarak beni önemseydiğini düşünmüyorum. Bunu bir noktaya kadar normal gördüm. Ama uzun zaman aynı yerde çalışınca insan görülmek istiyor. Ama bu görülme ne iş başında var ne de iş dışında var. Ben de bir süre sonra yapılanın önemi yok diye düşündüm. Artık çektim kendimi... (K-3)

Yöneticilerle doğru düzgün iletişim kuramıyoruz. Ne düşündüğümüzü merak eden yok. Nereye kadar iş odaklı olalım. Bizim de belli bir tahammül süremiz var. (K8)

Beklenenden daha fazla çaba sarf ettiğimiz zamanlar olabiliyor. Bunun nedeni ise üst yöneticilerimizin yeterli geri dönüş yapmaması, bu da motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. (K-4)

Sessiz istifanın ortaya çıkmasında lider davranışı önemli bir etken olarak görülmekle birlikte, yapılan çalışmalarda liderlerin neden toksik/karanlık davranışlar sergilediklerine ilişkin bir ampirik kanıt rastlanmamıştır. Bu çalışmanın bulguları, bu davranışların nedenleri arasında liderin kişiliğinin önemli olduğunu göstermektedir. K-2, K-7, K-10 nolu katılımcılar kişiliğin etkisini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Kurum bazında çoğu yöneticinin kendileri ile ilgili görüşlerine geri bildirimlerine önem vermediğini biliyorum, bunun sebebinin bence makamının vermiş olduğu ego olduğunu düşünüyorum. (K-2)

... Mesela, hayatımın en yakın arkadaşımı bu kurumda edindim ve iş dışında da sürekli görüşürüz kendisi ile. Yönetici kısmında ise durum biraz daha farklı. Bu yöneticinin ayrı bir yerde olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ama bazı yöneticiler bu yeri kendisi yaratıyor. Kibir mi desek, başka bir şey mi desek bilemiyorum. (K-7)

... Gördüğüm kadarıyla yöneticilerde güç zehirlenmesi var. Daha önce bizlerle birlikte çalışan ya da başka yerlerden bu görevlere getirilen insanlar, ego sahibi ve kesinlikle altında çalışanları dinleyecek durumda değiller. Bazı arkadaşlarım tamamen işten dolayı tüm ortamlardan ayrıldılar. (K-10)

Çalışmanın bulguları, liderlerin iş ile ilgili konularda geri bildirim yapmasının çalışan motivasyonu ve iş tatmini açısından oldukça önemli olduğunu göstermektedir. Yapılan çalışmalar (bkz. Heuss ve Datta, 2023) liderlik iletişiminin iş tatmini, yaşam tatmini ve öznel iyi oluş üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Seçer (2009) ile Rodríguez-Montoya vd. (2025) sessiz istifayı önlemek için yönetim ve liderlik uygulamalarının geliştirilmesini önermektedir. Bu çalışmanın bulguları, lider iletişiminin sessiz istifa üzerindeki etkisini bazı katılımcıların görüşlerini esas alarak aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Çalışanların, yöneticilerine yöneticileriyle ilgili görüş bildirdiğini sanmıyorum. Kendim bile yöneticime, kendisi ile ilgili geri bildirimde bulunmuyorum. Geri bildirimde bulunsak bile çok önem verileceğini düşünmüyorum. (K-1)

Bazı yöneticilerimiz personelinin taleplerine önem verirler; ama bir üst yöneticisi personele kıymet vermediği için güçleri yetmez ve personelin görüşleri dikkate alınmaz. Bazı yöneticilerimiz personelin fikir verebilme kabiliyetinin olduğunu bile düşünmezler. Kurumda personel merkezli, personelin de fikirlerinin uygulandığı belki %1'lik bir kısım olabilir. (K-3)

... kurumda zaman zaman sosyal etkinlikler yapılıyor ama katılmayı tercih etmiyorum. Nedeni ise yöneticiler. Beni yok sayan yöneticilerle aynı ortamda olmak istemiyorum. (K-12)

... Geçmişte çok sıkıntılı dönemler yaşadık şu an gözle görülür bir iyileşme sürecine girmiş olsa da iletişim alanında bazı iyileştirmelere ihtiyaç olduğu kanaatindeyim. Özellikle dikey ve yatay iletişimde sınırların olduğu ve birimler arası etkileşimin yetersizliği dikkat çekiyor. Bu durumu aşmak için, birimler arası kaynaşmayı artıracak düzenli sosyal etkinliklerin organize edilmesinin faydalı olacağını düşünüyorum. Ancak mevcut yönetim kültüründe, yöneticilerle bireysel ilişki bulunmayan çalışanların iş dışı etkileşim kurmasının oldukça sınırlı olduğunu gözlemliyorum. Bu sınırlılık bir süre sonra arkadaşların kendisini işten çekmesine neden oluyor maalesef. (K-5)

Ücret

Ücret, doğrudan ve dolaylı şekilde sessiz istifayı tetiklemektedir. Bu çalışma bir kamu kurumunda yapılmış olmasına ve ücretlerin belirlenme süreci özel sektörden farklı olmasına rağmen birkaç katılımcı ücretlerin sessiz istifayı etkilediğine ilişkin görüş bildirmektedir. K-5 nolu katılımcı, ücretlerin performans ile bağlantısına yönelik aşağıdaki görüşleri açıklamaktadır:

... Özellikle liyakate dayalı olmayan istihdam süreçleri nedeniyle, görev tanımlarını yerine getirmeyen veya kurum için uygun olmayan personelin varlığı, adalet duygusunu zedeliyor. Bu durum, aktif çalışan personelin 'Neden daha fazla çalışıyorum?' sorusunu sormasına yol açıyor. Özellikle yoğun mesai harcayan çalışanlar ile daha az çaba gösterenlerin aynı ücreti alması, adalet duygusunu zedelemekte ve bu durum iş süreçlerinin verimliliğini düşürerek tamamlanma sürelerinin uzamasına yol açmaktadır. Sizin bahsettiğiniz tanıma göre bu başlı başına sessiz istifa nedeni gibi. (K-5)

K-11 nolu katılımcı, ücretlerin kişinin sarf ettiği ekstra çabayı karşılayacak düzeyde olması gerektiğini, aksi durumda kişinin kendisini değersiz hissedeceğini aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

... Yaşadığım durumun isminin sessiz istifa olduğunu bilmiyordum. Bu araştırmayla birlikte böyle bir kavram olduğunu öğrendim ve biraz araştırdım. Sessiz istifa aslında çalışanın resmi olarak istifa etmeyip mevcut çalışma performansını ve motivasyonunu düşürmesi anlamına geliyor. Bunun sebeplerine bakarsak da tükenmişlik sendromu, aynı unvan grubunda olan kişilerin adaletsiz iş dağılımı, düşük ücret, terfi alamama olarak sayabiliriz. (K-3)

Otonomi Eksiği

Geleneksel yaklaşıma göre örgütlerde astların üstler tarafından kendine verilen sorumlulukları yerine getirmesi beklenmektedir. Ancak modern yönetim yaklaşımları, çalışanların katı bir emir-komuta zinciri içinde kalmasının kuruma sağlayacağı katkıyı azalttığını ortaya koymaktadır. Bunun yanında, inisiyatif alma beklentisi farklı nedenlerle üstler ve astlar arasında anlaşmazlıklara neden olabilmektedir. Çalışanlar özgür olmadıklarını, karar veremediklerini, işleri üzerinde kontrolleri olmadığını düşünebilirler. Bu durumun her biri çalışanın işe ve örgüte olan tutumlarını olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmanın bulguları, çalışanların inisiyatif alamamasının doğrudan ve dolaylı olarak sessiz istifaya neden olduğunu gösteren kanıtlar sunmaktadır. Aşağıda bu konuyla ilgili bazı katılımcıların görüşleri yer almaktadır:

... İşimiz gereği teknik konularda inisiyatif alıyoruz, ancak kurumsal işleyiş anlamında, kurum kültüründen kaynaklı olarak inisiyatif alma alanlarının mevcut olmadığını ve yöneticilerden korkmak ya da baskıdan çekinmek yerine, insanların inisiyatif alma konusunda hantallaştığını düşünüyorum. Bu durum da bir süre sonra işten soğutuyor bizi. Asıl kendimizi bulacağımız konu ciddi konularda karar verebilmemiz, yoksa teknik konuları zaten yöneticiler de bilmediği için onu saymamak gerek. (K-5)

Eskiden fazlasıyla inisiyatif alırdım, ancak son dönemde hiçbir şekilde inisiyatif almıyorum. Bunun nedeni, işlerin adaletli bir şekilde dağıtıldığına inanmamam ve personeller arasında ayrımcılık yapıldığını düşünmem. (K-10)

Belli bir noktaya kadar inisiyatif alabiliyoruz ve bazı durumlarda inisiyatif de kullanıyoruz. Ancak kurum adına karar verirken, oluşabilecek tepkilerden çekindiğimiz için, amirimize veya daha üst mevkilere danışmadan asla inisiyatif almıyoruz. (K-13)

Çalışan görüşleri bir bütün olarak değerlendirilince, inisiyatif almaya yönelik eğilimlerin azlığının yapısal veya yönetsel durumlarla ilgili olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, K-1 nolu katılımcı inisiyatif almanın çalışanın kişiliği ile ilgili bir durum olduğuna yönelik, K-11 nolu katılımcı ise inisiyatif almanın karar verilecek konu ile ilgili olduğuna yönelik görüş belirtmektedir:

Çalışma arkadaşlarımdan neredeyse tümü inisiyatif almaktan çok uzak duruyor. Bunun da sorumluluktan kaçınmaları, işin kendi üstlerine kalmasını engelleme isteği ve pasif karakterli olmalarından kaynaklandığını düşünüyorum. (K-1)

Takibini bizzat kendimin yaptığı işler konusunda inisiyatif alıyorum. Açıkçası inisiyatif alınacak konu belirleyici oluyor. (K-11)

3.7.3. Sessiz İstifanın Sonuçları

Motivasyon ve Performans Düşüşü

Bu araştırmanın bulguları, sessiz istifanın çalışanın motivasyonunun ve performansının düşmesi, işten ayrılma niyetinin artması, kendini sosyal ortamlardan izole etmesi gibi sonuçlara neden olduğunu göstermektedir. Sessiz istifanın motivasyon üzerindeki etkilerini üç gruba ayırmak gerekmektedir. Birinci grup bulgular, sessiz istifanın doğrudan etkilerine yönelik bulgulardır ve bu bulgulara temel oluşturan katılımcı görüşlerine aşağıda yer verilmektedir:

Sessiz istifa aslında çalışanın resmi olarak istifa etmeyip mevcut çalışma performansını ve motivasyonunu düşürmesi anlamına geliyor. Bu durum benim için geçerli. Ama benim dışındaki çalışma arkadaşlarımda da bunun bu şekilde olduğunu gözlemliyorum. (K-3)

... sizin de açıklamada söylediğiniz gibi sessiz istifa yöneticilerin çalışanlarla iletişimi ile ilgili. Kurumumuzda üst yöneticilerimizin çalışanlara yeterli geri dönüş yapmaması motivasyonumuzu olumsuz etkiliyor. (K-4)

Hem benim hem de çalışma arkadaşlarımdan, beklenenden daha az değil ancak motivasyonsuzluktan dolayı rutinimize kıyasla daha az çalışması olabiliyor. (K-6)

Geçen seneye kadar böyle bir durum yoktu. İşimizi sevdiğimiz için zor da olsa konsantre olup mesai gözetmeksizin işimizi yapmaya devam ediyorduk. Ancak son dönemlerde, insanların bilinçli bir şekilde bizimle uğraştığını fark ettiğinden, konsantrasyonum kalmadı ve motivasyonum düştü. (K-10)

Farklı birimlerde motivasyon düzeyinin düşük olduğunu gözlemlediğim personel var. (K-1)

İkinci grup bulgular, daha başka faktörlerin sessiz istifayı tetiklediği ve dolaylı olarak motivasyon kaybı üzerinde olumsuz etkiler yarattığına yöneliktir. Bu kapsamda, K-4 nolu katılımcı ekonomik durum gibi çevresel faktörlerin etkisini, K-5 nolu katılımcı ise iş ortamındaki diğer sorunların dolaylı etkisini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

Motivasyonu etkileyecek pek çok unsur var. Evet sessiz istifa bunlardan birisi. Ama tek başına değil. Şu an ülkemizdeki ekonomik durum ve maaşlardan dolayı motivasyon düzeyi eskiye nazaran düşmüş durumda. Bu yüzden 10 üzerinden 5 verebilirim. (K-4)

Çalışma arkadaşlarımızda motivasyon düzeyleri oldukça çeşitlilik gösteriyor. Özellikle mobbing mağduru olan çalışma arkadaşlarımızı motive etmek önemli bir zorluk teşkil ediyor. Ayrıca, iş yükünün yoğun olduğu dönemlerde süreç yönetiminde zorluk yaşayan kişilerin varlığı da motivasyonu olumsuz etkileyen faktörler arasında. Bireysel sorunlar yaşayan çalışanların ise motivasyonlarının neredeyse sıfır seviyesine kadar düşebildiğini gözlemliyorum. (K-5)

Motivasyonun insan ilişkileri ürünü ve bir süreç olduğu düşünülünce, oluşumunun belirli koşulların oluşmasına ve birbirini takip etmesine bağlı olduğu görülmektedir (bkz. Bandhu vd., 2024). Çalışan, iş ortamında yaşananları anlamlandırdığı sürece motivasyonu olumlu veya olumsuz şekilde etkilenecektir. Aşağıdaki bulgular, sessiz istifa sürecinin de belirli bir zamanda ortaya çıktığını göstermektedir.

Kendimle ve motivasyonumla ilgili olarak, evet, daha az çaba sarf ettiğim oluyor. İlk işe başladığım zamanki motivasyonum yok, odak noktam değişebiliyor. Daha fazla çaba sarf etmektense, işleri gün içerisinde dağıtıyorum. (K-9)

... iş ortamına bakınca, daha eski çalışanların motivasyonunun daha düşük olduğunu düşünüyorum. Puanlama olarak 3 verebilirim. Yeni işe başlayan arkadaşlar ise oldukça hevesli, bu yüzden onlara 7 veya 8 puan verebilirim. Çalışma süresi arttıkça motivasyonun düştüğünü düşünüyorum. Bu düşüş sessiz istifa gösterenlerde fazla mı, evet fazla. (K-12)

Her şey yolunda gittiğinde motivasyonum yüksek olurken, bir sorun oluştuğunda ya da işler yolunda gitmediğinde motivasyonum düşebiliyor. İş arkadaşlarımda aynı durumda olduğunu düşünüyorum; sadece işin değil, ortamın da motivasyonu etkileyebileceğini gözlemliyorum. Sessiz istifa iş ortamında yaşandığı için sessiz istifanın zamanla ortaya çıktığını, motivasyonu düşürdüğünü söyleyebiliriz. İşin heyecanla yapmayan insanın motivasyonu düşük olur. (K-13)

İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, sessiz istifanın çalışan üzerinde yarattığı olumsuz etkiler arasındadır. Kim ve Sohn (2024)'un çalışmasında sessiz istifanın işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu, rakiplerine oranla daha yüksek psikolojik güvenliğe sahip örgütlerin bu olumsuz etkileri azaltmada daha yeterli olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın bulguları, çalışanların bir kısmının (K-1, K-3, K-6, K-9) işten ayrılmayı düşündüğünü ancak bunu gerçekleştirmenin makro ekonomik koşullardan dolayı mümkün olmadığını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır.

Kariyer planımda yapmak istediklerimden dolayı, imkânım olsa çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünürüm. İmkân ile söylemek istediğim yeni bir iş bulmak, ekonomik durumum değil. Çünkü çalıştığım kurumda bu planıma yönelik ilerleme kaydedemiyorum. Bir süredir ek bir çabam da yok. (K-1)

Kurumdan ayrılmayı çok kişi düşünür, ancak ekonomik sebeplerle maalesef ki hareket edemez. Muğla'nın düşük iş imkanlarında hakkettiğim işi bulabilmem çok zor. Başka bir birime geçmek bu dünyadaki en çok istediğim şey olabilir (K-3).

Kurumdan ayrılmak değil, ancak farklı birimde çalışmak isterim. Bunun nedeni, işin hayatımıza etkisinden kaynaklanan yorgunluk. (K-6)

Çalıştığım birimi seviyorum, ancak kurumdan ayrılmayı düşündüğüm zamanlar olabiliyor. Daha iyi bir iş olanağı ve maddi olarak daha uygun bir iş olduğunda bu düşünceyi değerlendiriyorum. (K-9)

Sosyal İzolasyon

Sosyal izolasyon, insan ilişkilerindeki kopukluk durumunu gösterir ve bireylerin birbiri ile etkileşim içinde olmaması veya aralarındaki bağların düşük düzeyde olması anlamına gelmektedir. Sosyal izolasyon yaşayan bireyler, kendisini yalnız hisseder ve kendisinin umursanmadığını düşünür. Çalışanların, meslektaşları ve yöneticileri ile ilişkilerinin kopuk olması hem kendileri hem de kurumları için birtakım zafiyetler ortaya çıkarmaktadır (Erbaşı ve Zaganjori, 2017). Bu çalışmada, sosyal izolasyon sessiz istifa üzerindeki olumsuz sonuçları ile ön plana çıkmaktadır. K-1 nolu katılımcı, çalışanları sessiz istifaya götüren sürecin insan ilişkisi temelinde geliştiğini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır:

... sizin bahsettiğiniz konunun sonuçları arasında neler var diye düşününce, kendimi sosyal ortamlardan tamamen izole ettiğim durumum aklıma geldi. Bunun sebebi yalnız kalma ihtiyacım değil, insanlara karşı olan tahammülümün oldukça zayıflamasıdır. Bazı iş arkadaşlarımda bu konuda kendilerini değersiz gördüğünü tahmin edebiliyorum. Bunun sebebini de bazı durumlarda yöneticilerin küçük hataları tolere etmemesi ve çalışanı farklı bir birime göndermekle tehdit etmesi olduğunu düşünüyorum. İlişkilerin zayıf olması ve kötü olması bu sonuçları doğuruyor. (K-1)

K-11 nolu katılımcı, çalışanların kendilerini iş ortamından izole ettiklerini belirtmekle birlikte bunun nedeninin sadece sessiz istifa olmadığını ve bu sürecin bir anda ortaya çıkmadığını vurgulamaktadır. Pandemi sürecinin çalışma ortamı üzerindeki etkilerinin belirleyici olduğunu aşağıdaki cümlelerle belirtmektedir:

... sosyal ortamlara dahil olma süreci zaten pandemi ile kesintiye uğramıştı. Ama pandeminin etkisi de hastalık bulaşması gibi nedenlerle değil, ekonomik oldu. Pandemi öncesi ekonomik olarak da daha yeterli olduğumuz dönemlerde görüşürdük; fakat insanların sebebi ekonomik zorluklar olan mutsuzluklarından dolayı şu anda görüşmüyorum. ... bence sessiz istifa insanların izole olması

yanında birbirleriyle iletişimlerinin yapay olmasına neden oluyor gibi. Bu şekilde çalışanlar arasında sınırları koruma başlıyor. Kendini rahat hissetmek için korumak zorundasın. Ama sonuçta aidiyet duygusunun zedelendiğini düşünüyorum. (K-11)

K-6 nolu katılımcı, sessiz istifa sonucu çalışanların kendilerini iş ortamından ve diğer çalışanlardan uzaklaştırmasının ekip çalışmasını olumsuz etkilediğini ve ortak çaba gerektiren işlerde aksamaya neden olduğunu aşağıdaki şekilde ifade etmektedir:

İnsanlar kendini çektikçe, işlerine yabancılaştıkça ekip ruhu kalmıyor. Yani herkes kendi kabuğuna çekiliyor. Bu durumda nasıl ortak iş yapılacaktır? (K-6)

4. Sonuç ve Tartışma

Çalışmanın sonuçları, katılımcıların çoğunun sessiz istifayı bir iş yeri sorunu olarak değil, iş yerinde var olan sorunların doğal bir sonucu olarak anlamlandırıldığını göstermektedir. Sessiz istifa olgusundan haberdar olan katılımcılar, kavramı sosyal medya araçları ve gazetelerden öğrenmişlerdir. Bilgi sahibi olmayan katılımcılar ise, olgu hakkında bilgi sahibi olduktan sonra kendi kişisel hikayelerinde bu olgu ile örtüşen birçok kısım olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın dikkat çeken sonuçlarından birisi, sessiz istifanın “çalışanlar tarafından iş yerindeki sorunları azaltmak için bir strateji” gibi de kullanılıyor olması durumudur. Bu sonuç, sessiz istifa davranışının bir savunma mekanizması olarak kullanıldığını ve çalışanların sessiz istifayı kendi sağlıklarını korumak için gereklilik olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada, sessiz istifanın bireysel nedenleri olarak (a) takdir edilmeme, (b) iş-yaşam dengesizliği, (c) tükenmişlik ön plana çıkmıştır. Katılımcılar, bu faktörlerin birkaçının bir arada yaşandığı durumlarda sessiz istifa davranışının arttığına vurgu yapmaktadır. İş-yaşam dengesizliğinin yarattığı olumsuz etkinin her birey için aynı düzeyde etkili olmadığı, çalışanın demografik özelliklerine göre farklılaşabileceği dikkati çekmektedir. Sessiz istifanın nedenleri arasında, lider davranışı ile çalışanın yaptığı işte inisiyatif alması (otonomi) ön plandadır. Çalışmanın sonuçları, yöneticileri tarafından fark edilmeyen ve yaptığı iş takdir edilmeyen çalışanlarda içsel tatminin düşük olduğunu, bu düşük tatminin de bir süre sonra sessiz istifaya neden olduğunu göstermektedir. Çalışanların önemli bir kısmının yöneticileri ile iletişim kurmakta zorlandığı ve fikirlerinin önemsenmediği görülmektedir. Yöneticilerle iletişim kuramamak sessiz istifaya neden olan önemli bir sorundur. Ancak, iletişim sorununun nedeninin sadece örgütsel faktörlere ilişkin olmadığı, yöneticilerin kişilik vb. özelliklerinden de etkilendiği dikkati çekmektedir.

Katılımcıların bir kısmı, kamu personeli olarak çalışıyor olmalarına rağmen ücretin sessiz istifaya neden olduğunu düşünmektedir. Liyakate ve performansa dayalı ücretleme yapılmamasının sessiz istifaya temel oluşturduğu; farklı düzeyde çaba gösteren çalışanlara aynı ücretin ödenmesinin bir süre sonra başarılı olanların çabalarını azaltarak diğerlerinin düzeyine çekmesine neden olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Adams'ın 1963 yılında ortaya koyduğu Eşitlik Teorisi'nin çıktıları ile örtüşmektedir. Adams, bireylerin iş yerinde gösterdikleri çaba ile elde ettikleri sonuçlar (ödül, maaş, takdir vb.) arasındaki dengeyi, başkalarının çabaları ve sonuçlarıyla karşılaştırarak algıladıklarını öne sürmektedir (Robbins ve Judge, 2021).

Çalışmanın bir diğer sonucu, sessiz istifanın katılımcılarda doğrudan ve/veya dolaylı şekilde motivasyon ve performans düşüşü yaratmasıdır. Çalışanın kendini işten çekmesi ve sadece iş tanımında belirtilen düzeyde çaba göstermesi şeklindeki etkiler sessiz istifanın doğrudan etkisidir. Buna karşın, sessiz istifanın mobbing, düşük ücret, aşırı iş yükü gibi sorunların tekrar tekrar gündeme getirilmesine neden olması dolaylı bir etkidir. Sessiz istifanın bir diğer olumsuz sonucu ise, çalışanların kendilerini örgütten uzaklaştırmaları şeklinde ortaya çıkan sosyal izolasyondur. İlk araştırma sorusuna yanıt ararken, çalışanların kendilerini sosyal ortamlardan çekmelerinin olağan bir sessiz istifa davranışı olduğu ve bu davranışın savunma mekanizması olarak geliştirildiği tespit edilmişti. Bu bağlamda, kendini izole etme çalışanlar için sessiz istifanın olağan bir sonucudur. Bireylerin kendini izole etmesi olumsuz etkisini genellikle takım çalışması üzerinde göstermekte ve takım çalışması için gereken iklimin oluşmasını engellemektedir. Bunun yanında, sosyal izolasyonun bir süreç olduğu ve daha uzun süre çalışanlarda daha sıklıkla karşılaşılan bir sorun olduğu söylenebilir. Bu sonuç, gelecekte yapılacak çalışmalarda sessiz istifa, sosyal izolasyon ve çalışma süresi arasındaki ilişkinin araştırılmasını gerektirmektedir.

Çalışmanın bulguları bir bütün olarak değerlendirilince, sessiz istifanın derinde yatan nedeninin adaletsizlik algısı ve adil olmayan iş süreçleri olduğu görülmektedir. Adaletsizlik algısını güçlendiren unsur olarak ise,

çalışanların kendilerini bir başka çalışanla kıyaslamasıdır. Çalışan ve çalışmayanı ayıramayan bir iş sisteminin ya da kültürünün, adaletsizlik hissini artırarak sessiz istifa kültürüne neden olduğu söylenebilir. Ulaşılan sonuçlar, sessiz istifayı önlemek için yöneticilere önemli sorumluluklar düştüğünü ve bu sorumluluklar arasında adalet algısını yüksek tutmanın ön sıralarda geldiğini göstermektedir.

Kaynaklar

- Altun, U., Aygün, S., Sevim, B. & Uslu, Y. (2024). Hasta Hizmetleri Çalışanlarının Tükenmişlik ve Sessiz İstifa Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Ampirik Bir Analiz, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 27(4), 671-688.
- Anand, A., Doll, J. & Ray, P. (2023). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing, *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743.
- Andrade, É.G.S.D.A., Queiroga, F. & Valentini, F. (2020). Short version of self-assessment scale of job performance, *Anales de Psicología*, 36(3), 543-552.
- Ardıç, K. & Polatçı, S. (2015). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Arneja, J.S. & Gilardino, M. S. (2023). Quiet Quitting: Why Is It Worse in Healthcare and What Do We Do About It?, *Plastic Surgery*, 31(4), 319-320.
- Armstrong, R. & Pfandler, C. (2024). Taming a wild new term: exploring the concept of quiet quitting as a coping response, *Employee Relations*, 46(8), 1805-1825.
- Aslan, A. (2011). *Turist-çalışan cinsel ilişkilerinin eleştirel gerçekçilikle incelenmesi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Atalay, M. & Dağıstan, U. (2024). Quiet quitting: a new wine in an old bottle?, *Personnel Review*, 53(4), 1059-1074.
- Balcı, A. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Ankara: Pegem Akademi.
- Bambauer, J. R. & Rahman, T. (2019). The Quiet Resignation: Why Do So Many Female Lawyers Abandon Their Careers, *UC Irvine Law Review*, 10, 799.
- Bandhu, D., Mohan, M. M., Nittala, N. A. P., Jadhav, P., Bhadauria, A. & Saxena, K. K. (2024). Theories of motivation: A comprehensive analysis of human behavior drivers, *Acta Psychologia*, 244, 1-16.
- Bondarenko, V. (2023). Engineer Who Made 'Quiet Quitting' Viral Just Had a Change of Heart, <https://www.thestreet.com/employment/quiet-quitting-engineer-is-against-it>, Erişim Tarihi: 03/03/2025.
- Campton, J., Tham, A. & Ting, H. (2023). Quiet quitting - Implications for Asian businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
- Clark, M. A., Michel, J. S., Zhdanova, L, Pui, S. & Baltes, B. B. (2016). Allwork and no play? A meta-analytic examination of the correlates and outcomes of workaholism, *Journal of Management*, 42, 1836-1873.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, (4. Baskı). SAGE Publications.
- Çakıcı, A., Özkan, C. & Akyüz, B. H. (2013). İş Yükü Yoğunluğunun, İş ve Yaşam Doyumuna Etkisi Üzerine Otomotiv İşletmelerinde Bir Araştırma, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 1-26.
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi?, *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences, *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197-203.
- Ellis, L. & Yang, A. (2022). If Your Co-Workers Are 'Quiet Quitting,' Here's What That Means, *The Wall Street Journal*, <https://www.wsj.com/>, Erişim Tarihi: 20.12.2024.

- Erbaşı, A. & Zaganjori, O. (2017). Sosyal izolasyonun örgütsel sinizm üzerindeki etkisi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(1), 39-52.
- Esen, D. (2023). Quiet quitting in public institutions: A descriptive content analysis. *International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences*, 13(1), 296-326.
- Espada, M. (2022). Employees say 'quiet quitting' is just setting boundaries, Companies fear longterm effects, www.healthleadersmedia.com/human-resources/employees-say-quietquitting-just-setting-boundaries-companies-fear-long-term, Erişim tarihi: 10/04/2025
- Formica, S. & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: an overview of current situation and future research directions, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 31(8), 899-907.
- Gone, Y. S. P., Naim, M. F. & Peethambaran, M. (2025). Sounding the silence: Examining the antecedents and outcomes of quiet quitting, *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 958-990.
- Gregory, S. (2022). Quiet quitting and personality: Who becomes a quiet quitter?, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, Erişim Tarihi: 06/01.2025.
- Gürer, A., Solmaztürk, A.B. & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi, *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-41
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures, *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Hamouche, S., Koritos, C. & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: Relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297-4312.
- Heuss, S. C. & Datta, S. (2023). Impact of leadership communication on job satisfaction and well-being of physicians. *Discover Global Society*, 1(11), 1-15.
- Holtom, B.C., Mitchell, T.R., Lee, T.W. & Eberly, M.B. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future, *Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
- Johar, S. A., Hassan, S. M. & Hanieya S. (2023). Silent disengagement: Understanding the consequences of quiet quitting, trends, and impacts, *IJCMCR*, 28(5), 1-3.
- Joshi, R. & Khullar, R. (2024). Alleviating quite quitting through employee value proposition and the moderating role of internal communication, *IRJAEM*, 2(3), 198-205.
- Judge, T. A. & Zapata, C. P. (2015). The person-situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance, *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179.
- Kachhap, V. & Singh, T. (2024). Quiet quitting: a comprehensive exploration of hidden problems, *Development and Learning in Organizations*, 38(5), 23-26.
- Kim, K. T. & Sohn, Y. W. (2024). the impact of quiet quitting on turnover intentions in the era of digital transformation: The mediating roles of job satisfaction and affective commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety, *Systems*, 12(11), 460.
- Khaund, N. (2022). Quiet quitting is a leadership issue. <https://iveybusinessjournal.com/quiet-quitting-is-a-leadership-issue/>, Erişim Tarihi: 24/12/2024.
- Kılınçarslan, Ö. & Avcı, U. (2021). Aile işletmelerinin devamlılığında nepotizm uygulamalarına yönelik bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 18(1), 56-84.
- Kıykaç, B. & Aslan, A. (2019). Disipline edici iktidar ve çalışanları ağırlamak, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 21-41.

- Klotz A. & Bolino M. (2023). When quiet quitting is worse than the real thing, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>, Erişim Tarihi: 20.01.2024
- Kurniawan, I.S., Yulianto, E., Hamid, H., Ardiyanto, F.D., Pamungkas, E. K., Alfikri, H. N. & Prasetyo, A.B. (2024). Mediating emotional exhaustion on the effect of workload on quiet quitting, *GRENZE International Journal of Engineering and Technology*, 10(2), 2732-2739.
- Liu-Lastres, B., Karatepe, O.M. & Okumus, F. (2024). Combating quiet quitting: implications for future research and practices for talent management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(1), 13-24.
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting-causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.
- Molchan, S. & Clore, C. (2023). What's going on in the workplace? The impact of quiet quitting and the great resignation in corporate America, *Aspen Journal of Scholarly Works*, 3(5), 200-210.
- Neuman, W. L. (2014). *Social research methods: Qualitative and quantitative approaches*, Pearson Education Limited.
- O'Reilly, C. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 3(71), 492-499.
- Ochis, K. (2024). Generation Z & "Quiet quitting": Rethinking onboarding in an era of employee disengagement, *Multidisciplinary Business Review*, 17(1), 83-97.
- Özcan, E. & İlman Yaltagil, E. (2024). Sağlıkta sessiz istifanın nedenleri ve çözüm yolları, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 919-935.
- Özçelik, Z. (2021). COVID-19 nedeniyle evden çalışma sürecinde performans değerlemesi: bir kamu kurumu çağrı merkezi örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 58, 221-240.
- Palad, J. P.C. (2023). Are we addressing quiet quitting in the education sector?, Researchgate, Preprint, 1-8.
- Pielago, M. P. & Vibora, V. B. (2024). Generation Z and Millennial employees' perspective on quiet quitting or rage applying in relation to career growth, *Social Sciences & Psychology*, 160(1), 8-17.
- Pinder, C. C. (2008). *Work motivation in organizational behavior*, (2. Baskı). New York: Psychology Press.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: the silent challenge of performance management, *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2021). *Örgütsel Davranış*, (Çev. İnci Erdem). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Rodríguez-Montoya, C., De Castro Morel, R. & Frías-Rodríguez, D. (2025). Quiet quitting in the Dominican Republic: the employers' perspective, *Management Research*, 23(2), 185-202.
- Salomao, A. (2023). Nitel araştırmalarda yarı yapılandırılmış görüşmeler. <https://mindthegraph.com/blog/tr/polumarshiyovani-intervyu-u-yakisnomu-doslidzhenni>, Erişim Tarihi: 09.02.2025.
- Seçer, B. (2018). *İşsel İşten Ayrılma: Nedenleri, Ölçülmesi ve Önlenmesi*. İçinde: Keser A, Yılmaz G, Yürür S. (Der.), Çalışma Yaşamında Davranış & Güncel Yaklaşımlar, Kocaeli: Umuttepe Yayınları, (s.549)
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers, *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43.
- Somel, N. (2024). Nitel araştırmada görüşme ve görüşme soruları: Eğitim sosyolojisinden ampirik örnekler, *Bogazici University Journal of Education*, 41(2), 141-156.
- Speaker Agency (2024). İş Dünyasında Yeni Trend: Sessiz İstifa Nedir?, <https://www.speakeragency.com.tr/blog/sessiz-istifa-nedir>, Erişim Tarihi: 10.02.2025
- Şirin, S. (2025). *Bakış Açımızı Değiştirecek 10 Deney, İnsan*, İstanbul: Mundi Kitap.

- Talukder, M.F. ve Prieto, L. (2025). A “quiet quitting” scale: development and validation, *International Journal of Organizational Analysis*, 33(6), 1487-1510.
- Tatlı, M. (2023). *Etik iklimin işe angaje olma ve sessiz istifa üzerindeki etkisinde politik becerilerin rolü: Kamu çalışanları örneği*. Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, SBE, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Nevşehir.
- Tong, G. C. (2022). Is quiet quitting a good idea? Here’s what workplace experts say, <https://www.cnbc.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplaceexperts-say.html>, Erişim Tarihi: 12/05/2025.
- Yeşiltepe, B. (2014). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesini etkileyen faktörler ve yöneticiler üzerindeki sonuçları*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, SBE, Turizm İşletmeciliği ABD, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. (2024). Örgütlerde Sessiz İstifa: Kavramsal Bir Çözümleme ve Türkiye’de Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi, *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(4), 1395-1410.
- Wicker, S.A. (2024). *Quiet Quitting, Engagement, & Personality*. *Industrial, Organizational Psychology*, Middle Tennessee State University, Unpublished Master Thesis.
- Zenger, J. & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees, *Havard Business Review*, <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>, Erişim tarihi: 10/04/2025.