



Review article

İş Etiği Penceresinden Sessiz İstifa Quiet Quitting from the Business Ethics Window

Burcu Çağla Ayabakan *

Independent Researcher, İstanbul, Türkiye

Özet

Haftada dört gün çalışma fikri, büyük istifa ve sessiz istifa akımları yayılırken iş dünyası çalışanlar tarafından tekrar tasarlanmaktadır. Çalışanın işine bağlılığının ortadan kalktığı, sadece iş tanımının gerekliliklerini karşılayacak kadar işini yapmasını ve işin kişinin bireysel yaşamının merkezi olması gerektiğinin reddini ifade eden güncel bir terim olan sessiz istifa, geçmiş yıllarda yaratılan koşuşturma kültürünün uzun dönemli sonuçlarından kabul edilmekte ve yakın gelecekte de ağırlığını arttıracak gibi görünmektedir. Bu makale, sessiz istifayı iş etiği perspektifinde sistematik olarak incelemektedir. Makale, sessiz istifanın örgütsel etkileri nedeniyle etik olarak değerlendirilemeyeceği, bununla birlikte, kaynağının da işletmelerin çalışanlarına karşı etik dışı davranışları olduğunun göz önüne alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Sessiz istifa bu bakımdan bir etik ihlaller döngüsünü yansıtmaktadır. Şirketlerin çalışanlarıyla yeniden bağ kurmaları ve çalışanlarına karşı sorumluluklarını özenle yerine getirmeleri örgütlerdeki sessiz istifa potansiyelini azaltacaktır.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, İş Etiği, Çalışan Sorumluluğu, İşveren Sorumluluğu.

Abstract

The business world is being redesigned by employees as the idea of working four days a week, The Great Resignation and quite quitting spread. Quite quitting, which is a current term that describes the employee's lack of commitment to his job and doing his job only to meet the requirements of the job description, and the rejection of the job should be the center of one's personal life, is accepted as a long-term result of the hustle culture created in the past years and seems to increase its weight in the near future. This article systematically examines quite quitting from a business ethics perspective. The article emphasizes that quite quitting cannot be considered ethical because of its organizational effects, and it should be taken into account that its source is unethical behavior of enterprises towards their employees. Quite quitting thus reflects a cycle of ethical violations. Re-establishing bonds with their employees and diligently fulfilling their responsibilities to their employees will reduce the potential for quite quitting in organizations.

Keywords: Quite Quitting, Business Ethics, Employee Responsibility, Employer Responsibility.

Received: 22 June 2023 * **Accepted:** 06 July 2023 * **DOI:** <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2023.574.3>

* Corresponding author:

Burcu Çağla Ayabakan, PhD., Independent Researcher, İstanbul, Türkiye.
Email: bcozgul@mail.com

GİRİŞ

Günümüzün değişken, belirsiz ve karmaşık dünyasında, neredeyse bir asır önce yönetim öncüleri tarafından geliştirilen pek çok ilke artık geçerli değildir (Diefenbach ve Deelmann, 2016). Bugün, işgücünde beş nesil, artan mobil bağlantı ve yapay zeka destekli akıllı otomasyon ile karakterize edilen Dördüncü Sanayi Devrimine öncülük etmek için birlikte çalışmaktadır (Schwab, 2016). Bununla birlikte, tüm dünyayı etkisi altına alan ekonomik krizler, küresel bir salgına dönüşen Covid-19 ve tüm dünyada etkisini gösteren yüksek enflasyon sorunları başta olmak üzere yaşanan toplumsal ve çevresel etkiler 21. yüzyılın işgücünün daha fazla sorunla karşı karşıya kalmasına neden olmuştur. Sonuç, yorgun ve tükenmiş çalışanların kendilerine uygun olmayan işleri ve çalışma koşullarını “sessizce” reddetmesi olmuştur.

2022 yazında, "sessiz istifa" konusu, kamusal söylemde artan bir sıklıkla yer almaya başlamıştır. Söylemler, çoğunlukla aynı şeyi yansıtmaktadır: İnsanlar, şirketlerinin ve yöneticilerinin onları umursamamasından, şirketler ve yöneticileri tarafından daha çok ve daha çok çalışmaya yönlendirilmekten bıkmış görünmektedir. Buna bir cevap olarak sessiz istifa edenler, maaşları karşılığında yapmaları gereken en az şeyi yapmaktadır (Johnson, 2023). Sessiz istifa, kişinin işine olan bağlılığını kaybetmesi ve sadece iş tanımının gereklerini yerine getirmesini tanımlayan bir kavram olarak, 2019'un Aralık ayında ortaya çıkan ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisi sonrasında ortaya çıkmış ve sonrasında küresel ölçekte popüler hale gelmiştir (Mustajab vd., 2020). Pandemiden sadece birkaç yıl önce, hibrit çalışma, iş-yaşam dengesi ve özerklik bir işin rüya özellikleri olarak görülmekteydi fakat bugün, birçok kişi tarafından çalışana verilen değer göstergesidir. Çünkü pandemi, bunun mümkün olduğunu göstermiş, çalışanlarda işin kendileri için her şey demek olmadığını, aynı zamanda, haftada beş gün işe gidip gelmenin maliyetli ve gereksiz olduğuna yönelik bir inancı pekiştirmiş, çalışmanın önemi ve anlamını büyük ölçüde değiştirmiştir (Hitchins, 2022). Çalışanlar tarafından yaşam önceliklerinin yeniden değerlendirilmesine yol açmış (Fontinelle, 2022), çalışanlarda artık yalnızca işlerinin gerektirdiğini yapma ve işle hayatları arasında net sınırlar koyma isteğini uyandırmıştır. Sessiz istifa kavramsal olarak yeni olmakla birlikte, kavramla kastedilen durum çalışanlar için yeni değildir, çalışanlar her dönemde ücretlerin düşüklüğü, aşırı iş yükü, veya kariyer fırsatlarının eksikliği gibi sebeplerle sessiz istifa sürecini yaşamıştır (Hetler, 2022).

Literatürde sessiz istifaya yönelik ön plana çıkan bir diğer tartışma da sessiz istifanın etik boyutuyla ilişkili tartışmadır. Bazıları sessiz istifayı genç nesiller arasında yaygın bir tembellik görürken, diğerleri insana yaraşır bir çalışma düzeni için haklı bir tepki olarak görmektedir. Bu makale de, bu ikinci nokta üzerine yoğunlaşarak günümüz çalışanlarının birçoğunun seçtiği yol olan sessiz istifayı iş etiği perspektifinden sistematik olarak değerlendirmekte ve “Sessiz istifa bir etik sorun mudur?” sorusuna cevap vermeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla ilk olarak sessiz istifaya ilişkin kavramsal çerçeve tanımlanacak, ikinci olarak çalışanların etik sorumlulukları çerçevesinde sessiz istifa sorunları

incelenecek, son olarak kötü yönetime bir tepki olabileceği iddiasını değerlendirmek amacıyla sessiz istifa işveren sorumlulukları bakımından incelenecektir.

İŞ DÜNYASINDA SESSİZ İSTİFA ALARMI

Mart 2020'de başlayan pandemi, dünya çapında birçok kişinin yaşamını değiştirdi. Hükümetlerin düzenleme ve tavsiyeleri, çalışanları ve çalışma ortamının da değişimine yol açtı. Çalışanlardan bazıları istifa etti ve diğerleri de geçici olarak uzaktan çalışmaya başladı. 2021'de çalışanlardan işe dönmeleri istendiğinde 47 milyon kadar Amerikalı işini bırakmaya karar verdi. Bu süreç, işletme profesörü Anthony Klotz tarafından “büyük istifa” olarak adlandırılmıştır (Formica & Sfodera, 2022).

Pandemi nedeniyle uzun bir süre uzaktan çalışmanın ardından çalışanlar, birçok kişisel ve ailevi psikolojik sorunla normal çalışma ortamlarına dönmeye başladılar. Bu durum, pandemi sürecinde uzaktan çalışma iş modellerini benimseyen birçok çalışan için yeniden erken kalkmak, kalabalık toplu taşıma araçlarını kullanmak, sıkıcı ve zorunlu toplantılara tekrar katılmak gibi karmaşık bir süreci beraberinde getirmiştir (Walker, 2022). Klotz (2021), büyük istifanın acımasız rekabet ortamından yorulan, ruh sağlığı bozulan ve tükenmişlik yaşayan, pandemi sürecinde işten ayrılma kararlarını erteleyen çalışanların bastırılmış talebinin bir yansıması olduğunu ifade etmiştir. Birçok çalışanın kariyer değişikliği, işini bırakması ve bireysel hayatına odaklanmasıyla sonuçlanmıştır (Dochterman, 2022).

Pandemi döneminde uygulanan esnek ve uzaktan çalışma düzenlemeleri, çalışanların özel yaşamlarına müdahaleleri arttırmış, zaman ve mekanı ortadan kaldırarak çalışanların iş-yaşam dengesini korumasını zorlaştırmıştır. Bu dönemde uzaktan çalışma modelinin potansiyelini keşfedemeyen birçok işletme çalışanlarını çalışmayan, çalışmaktan kaçınan ve tembellik yapan kişiler olarak görmeye başlamıştır (Rahee, Rahim, & Naeem, 2022). Bu nedenle çalışanlarına pandemi sırasında ve sonrasında, yapmaları gereken iş ve sorumluluktan daha fazlasını yüklediler (Cerullo, 2023). Çalışanlardan izin günlerinde de cihazlarını açık tutmalarının, çalışma saatleri dışında da e-postalarını kontrol etmelerinin, haftasonları düzenlenen toplantılara katılmalarının istenmesi, özel yaşamlarına vakit ayırmalarını imkansız hale getirmiştir (Youthall, 2022). Böylece kitlesel istifa sürecinin yanı sıra henüz istifa etmemiş fakat kendisine, işine yatırım yapmayı bırakmış, iş tatminini kaybetmiş, katkı sağlama ve yaratıcılıktan uzak, bıkkın bir grup daha ön plana çıkmıştır (Satıl, 2022). Mevcut olan koşuşturma kültürüne karşı tepki bir sosyal medya kullanıcısı tarafından başlatılmış, tüm dünyada yankı bulmuş ve “sessiz istifa” olarak adlandırılmıştır.

Sessiz istifa, pandeminin yanı sıra Z kuşağı ile de ilişkilendirilmektedir. Z kuşağı, iş-yaşam dengesine daha fazla odaklanan, kendini koruyan bir kuşak ve işte ise aldığı ücretin karşılığını verme eğilimi göstermektedir (Kudhail, 2022). Farkındalığı yüksek, sahip olduğu hak ve olanaklara sıkı bir biçimde sarılan Y kuşağının tersi olarak, Z kuşağı kuralları sorgulayan bir kuşaktır (Youthall, 2022). Bu

nedenle sessiz istifa edenlerin çoğunluğunu genç kuşakların oluşturması beklenmedik bir durum değildir (Kolev, 2022). Sessiz istifa Z kuşağında baskınsa da, Z kuşağının bu etkiyi tek başına değil, Y kuşağının desteğiyle yarattığı bir gerçektir (Youthall, 2022).

Ampirik kanıtlar da sessiz istifa olgusunun ortaya çıktığına işaret etmektedir: ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu (2022)'na göre, iş sektörlerindeki birim işgücü maliyetleri 2022'nin ilk ve ikinci çeyreğinde %12,7 ve %10,2 oranına fırlamıştır. Bu oranlar, 1982'den bu yana en büyük artışı temsil etmektedir. Aynı zamanda, aynı çeyreklerde işgücü verimliliği (saat başına) %7,4 ve %4,1 azalarak 1948'den bu yana en büyük düşüşü yansıtmaktadır. Emek artmıştır fakat üretkenlik neredeyse görülmemiş bir ölçekte düşmüştür. Bunun arkasındaki çeşitli nedenler yüksek devir oranları, tedarik zinciri sorunları, etkisiz uzaktan işe alma kararları, hibrit çalışma moduna geçiş zorlukları, salgın sonrası stresin yanı sıra büyük olasılıkla, çalışanların ücretsiz iş faaliyetlerine harcadıkları çabayı arttırmaları ve ücretli işlerini yerine getirmeye daha az hevesli olmaları, başka bir deyişle sessiz istifadır (Rosalsky & Selyukh, 2022).

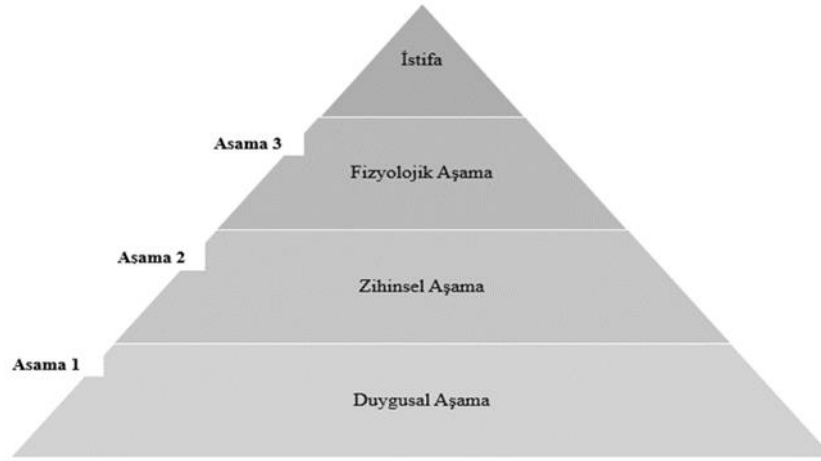
Sessiz istifa, istifa teriminin geleneksel anlamının aksine, çalışanların çalışmaya devam ettiği ancak mevcut işlerine daha az yatırım yaptıkları, kovulmamak için gerekli olanı yaptıkları, istihdam alanına özgü ek iş becerilerinin öğrenilmesi gibi ilerleme için gerekli olan insan sermayesi yatırımının yeterli olmadığı durumları ifade etmektedir. Sessiz istifa, bir çalışanın organizasyondan fiziki olarak ayrılmadığı, zayıf bir iş-yaşam dengesine sahip olması kaynaklı psikolojik bir örgütten çekilmeyi tanımlamaktadır (Wigert, 2022). Çalışanın işyerinden memnun olmaması, koşuşturma kültürünü yaşaması ve performansının karşılığını alamaması sonucu gelişen, minimum performansla çalışma davranışı olarak açıklanmaktadır (Formica & Sfodera, 2022). Sessiz istifa edenler, olağan işlerini ve sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederler ama ötesine geçmezler. Sorumlulukların ötesine geçmek, örgütsel vatandaşlık davranışları içermektedir, bu davranışlar fazla mesai yapmaktan, erken gelmekten ve zorunlu olmayan toplantılara gitmekten oluşur (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifa, ücrete göre hareket etmek, iş-yaşam dengesini korumak, kendine zaman ayırmak, yoğun programı yavaşlatmak ve limitler koymaktır, bir çalışanın işyerinde anlamlı bir ilişki oluşturamamasından kaynaklanan, fazladan bir performans sergileme konusundaki isteksizliği olarak kendini gösterir (Zenger & Folkman, 2022). Sessiz istifa edenlerin eylemlerinin temel özeti Şekil 1'de gösterilmiştir:



Şekil 1. Sessiz İstifanın İşaretleri (Boy & Sürmeli, 2023)

Bununla birlikte sessiz istifa edenleri iki gruba ayırabiliriz. İlk grup reaktiftir. Şirketlerindeki olumsuz koşullar nedeniyle işlerinden yıpranmış ve duygusal olarak kopmuş durumdadır. Pandemi koşulları da bu süreci ağırlaştırmıştır. Koşullar düzelirse bunlar sessizce bırakma kategorisinin dışında kalacaktır. İkinci gruptakiler ise, işin hayatlarının merkezinde olması gerektiği fikrini reddederler. Kendilerini tamamen işe vermeleri veya fazla mesai yapmaları gerektiği beklentisine karşı çıkmaktadır (VALURA, 2022).

Gupte (2022)'ye göre sessizce bırakma, duygusal aşama, zihinsel aşama ve fizyolojik aşama olmak üzere üç aşamayı içermektedir. İlk aşamada, çalışan kendisinde neler olup bittiğinden emin değildir ve bundan sonra ne olacağı konusunda kesin bir karara varamaz. Kalma arzusu ile ayrılma kararı arasında bir savaş vermektedir. İkinci aşama olan kronik ayrılma, çalışanın işyerinde ne kadar iyi desteklendiğini değerlendirmesini içermektedir. Çalışanlar, aktif olarak katkıda bulunmaya devam etseler de artık duygusal olarak çok çalışma ve uzun çalışma saatlerini ifade eden koşuşturma kültürüne bağlı değildirler. Yüksek stres bilinçli olarak önlenmekte ve çalışanlar mevcut işverenlerine artık bağlılık hissetmedileri gerçeğinden etkilenmektedir. Son aşama olan fizyolojik aşamada ise çalışanlar tedirginliklerini ve ayrılma isteklerini saklamazlar ve yeni iş fırsatlarını aktif olarak değerlendirirler. Sessiz istifa piramidi Şekil 2'de gösterilmektedir:



Şekil 2. Sessiz İstifa Kodu (Gupte, 2022)

Küresel kuruluşlara danışmanlık yapan, ABD merkezli bir şirket olan Gallup tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre sessiz istifa edenler, ABD'deki işyerlerinin en az %50'sini temsil etmektedir. Ayrıca, ABD çalışan bağlılığı, 2022'nin ikinci çeyreğinde bir adım daha geriye gitmiştir ve bağlılığı olan çalışanların oranı %32'de kalmıştır ancak aktif bağlılığı olmayanların oranı %18'e yükselmiştir. Bağlılığı olanların aktif bağlılığı olmayan çalışanlara oranı şu anda neredeyse on yılın en düşük seviyesindedir. Gallup'a göre sessiz istifa halindeki çalışanların çoğu işe "bağlı olmama" tanımına uymaktadır, sessiz istifa edenler yalnızca asgari gereklilikleri yerine getiren ve psikolojik olarak işlerinden kopuk insanlardır. Bu ise, ABD işgücünün yarısını tanımlamaktadır (Gallup, 2022). Gerçek, başka bir deyişle fiili istifanın yarattığı maliyetler ve çalışma ortamı ile örgüt kültürü açısından olumsuzluklar iyi bilinmekle birlikte, sessiz istifanın işletmelerin verimliliği üzerindeki derin ve sürekli etkisi esasen örgütler için daha büyük bir tehlike oluşturmaktadır.

Koşuşturma kültürüne tepki sadece sessizce istifa ve ABD ile sınırlı değildir, benzer bir davranış Çin'de "sırt üstü yatmak" anlamına gelen "Tang ping" hareketi ile gözlemlenmiştir. Tang ping, kabaca hayatın farklı yönlerinde sizden bekleneni yapmamak anlamına gelir ve çalışan memnuniyetsizliğinden kaynaklanmaktadır (McGregor, 2022). Ülkedeki yorucu çalışma şartlarının kendilerine iyi bir hayat sağlamamasına isyan eden yüz binlerce genç birer birer işlerini bırakıp eylemsizliğe geçmeye başlamıştır. Fark edebileceği gibi, Tang ping, sessiz istifa ile aynı şey değildir çünkü gerçek bir istifa söz konusudur.

ÇALIŞANLARIN ETİK SORUMLULUKLARI BAKIMINDAN SESSİZ İSTİFA

Etik, etimolojik olarak Yunanca kökenlidir ve "ethos-ethikos" kelimesinden türetilmiştir, "ahlak sistemi, gelenek-görenek, karakter, insan davranışı, prensip" demektir (Ülgen & Mirze, 2004). Bir bilim dalı olarak ise, birey, toplum ya da örgüt açısından faydayı, iyi ve kötüyü inceleyen, bireysel ya da grupsal davranış ve ilişkilerde doğru ve yanlış belirleyen, ahlâkî değerleri, ilkeleri, standartları ortaya koyan bir disiplindir (Schulze, 1997). Bireylerin davranışlarına rehberlik etmekte ve ahlaki seçimlerinde

onlara yardımcı ilkeler ortaya koymaktadır (Schermerhorn, 2010). İş etiği ise, iş dünyasında davranışlara yön veren etik ilke ve standartların toplamı olarak tanımlanabilir (Ferrel & Fraedrich, 1994). İş dünyasında geçerli olan doğru veya yanlış davranışları tanımlayan, iş alanında ortaya çıkan ahlaki ve etik sorunlar, normlar ve değerlerle ilgilenen bir disiplindir (Luetge, 2015). Dolayısıyla iş ilişkilerinde saygıyı, çevreye duyarlılığı, adil olmayı ve dürüst olmayı içermektedir (Mc Hugh, 1992). Çalışma yaşamında hangi davranış biçimlerinin doğru/iyi, hangilerinin yanlış/kötü olduğu sorusuna cevap vermeye çalışmaktadır (Ferrel vd., 2008). Bununla birlikte iş etiğinin konusu temel olarak iş ortamındaki insanın eylemleridir, işin kendisine ilişkin tüm faaliyet ve davranışlarla değil, ahlâkî eylem ve eylemlerin ahlâkî sonuçlarıyla ilgilenmektedir. Bir başka ifadeyle, işe ilişkin bir davranış biçimini ahlâksal yönden “iyi” olarak nitelendirebilme durumunu sorgulamaktadır ve ahlâk, iyi, ödev, gereklilik vb. unsurlar ile ilişkilidir (Pieper, 1999). Ancak değerlerin ve kararların nasıl tanımlanacağı, yöneticilerin kararlara ve değerlere göre ortaya koyulan kuralları nasıl uygulayacağı değerlendirilmesi gereken önemli bir konudur (Shaw, 1991).

İşletmede çalışan davranışlarının temelini, çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve müşterileriyle nasıl etkileşim kurduğu oluşturmaktadır (Weatherly, 2021). Bu nedenle, çalışan davranışı iş başarısı için kritik öneme sahiptir. İşletme içinde çalışanların benimsediği iyi davranışların işletmenin verimliliğini, iş tatminini ve işletmenin itibarını güçlendireceği bilinmektedir. Ancak günümüz iş dünyasında çalışanların benimsediği sessiz istifa eğilimi, işletmeler için bu durumu tersine çevirme riski taşımaktadır. Bu noktada Keary (2022), sessiz istifa eğiliminin işletmeler için önemli bir risk olduğunu belirtmektedir.

Örgütler ve çalışanlar arasındaki işe ilişkin beklentiler iş sözleşmeleriyle yazılı olarak ortaya koyulmaktadır. Fakat iş ilişkisi, iş sözleşmesinin yanı sıra örgüt ve kişi arasında açıkça ifade edilmeyen üstü kapalı bir sözleşme olan psikolojik sözleşmeyi de içermektedir. Bu sözleşme, çalışanlar açısından sadakat, bağlılık, gerekli olduğunda iş tanımının dışına çıkma ve fazladan çalışma, iş arkadaşlarıyla uyumlu olma, örgütsel gelişime destek olma, fikir ve katkı sağlayarak işini en iyi şekilde yapma gibi sorumlulukları içermektedir (Robinson & Rousseau, 1994).

Bir çalışanın, becerilerini ve yeteneklerini bir işverene kiralarken, becerileri ve yetenekleri konusunda dürüst olma ve vaadettiği performansı sergileme sorumluluğu vardır. Bunu yapmadığında doğruluk ve dürüstlük gibi temel ilkeleri ihlal etmiş olmaktadır. İyi performans göstermek, üzerinde anlaşılan işi yapmak demektir. Belli bir seviyeyi vaat eden çalışanın yerine getirmediği performans dürüst değildir ve işverene zarar vermektedir. Bir başka örnek, çalışanın profesyonellik sorumluluğudur. Çalışanlar, mevcut profesyonel standartlara göre iş yapmaktan sorumludur. Ayrıca, yaptığı işin kalitesini sağlamak için belirli bir etik sorumluluğu vardır. Bir çalışan, şirket kaynaklarını özel amaçlar için kötüye kullanmak, şirket hakkında olumsuz söylentiler yaymak vb. olmak üzere işverene zarar veren çeşitli davranışlardan kaçınılmalıdır. Tüm bunlara ek olarak bir çalışan şirkete becerileri,

yetenekleri ve çalışmasıyla katkıda bulunmayı kabul etmiş ve bunun sınırları iş tanımları ve performans kıstasları ile belirlenmiş olsa da, çalışanın şirketin veya kuruluşun genel başarısı hususunda kendini adaması ve desteklemesini içeren bir sorumluluğu vardır. Çalışanın sorunları ve potansiyel riskleri fark etmesi, düzeltmesi veya raporlaması, çalışanın aktif olarak şirkette müzakere ve karar alma süreçlerinde yer alması, meslektaşlarına saygı duyması, onları önemsemesi, desteklemesi, aktif olarak ekibine ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaya katkıda bulunması bu sorumluluğu ifade etmektedir. Bir çalışanın sadık olma sorumluluğu olduğu da söylenmelidir. İşverene sadakat, şirkete zarar vermeme, şirketin başarısını destekleme ve şirkete, şirketin temel değerleri ve misyonuna bağlılık ve çalışırken bunları temsil etmeyi içermektedir (Becker, 2019). Bu açıklamalar ışığında sessiz istifanın çalışanların etik sorumluluklarına aykırı yönleri yalan söyleme, zamanı kötüye kullanma, devamsızlıklar, uyumsuzluk ve sorumluluktan kaçınma olarak sınıflandırılabilir.

Yalan Söyleme

Yalan, aldatma amacıyla doğruların saptırılması olarak tanımlanmaktadır. Söz şeklindeki aldatmaya yönelik bir mesajı, yanlış yönlendirmeyi, kasten farklı bir izlenim yaratmayı ifade etmektedir. Sosyalleşme esnasında doğruyu söylemenin her zaman iyi olan olduğu kabulüne rağmen, ödül ve cezalar düşünülerek bazı durumlarda aldatma daha iyi bir seçenek gibi görünebilir. Örneğin, geç kaldığında uyuya kaldığını söylemek yerine trafikte kaldığını söylemek karşılanacak sonuçlar açısından daha iyi gibi gelebilir (Indvik & Johnson, 2009).

İşyerindeki en yaygın sahtekârlık olaylarından biri yalan söylemektir. Çalışanların mesai arkadaşlarına ve üstlerine görevleri, sorumlulukları ve yaptıkları işlerle ilgili yalan söylemek için fazlasıyla fırsatları vardır. Yalan söylemeye yönelik yoğun istek, kişisel iradeyi yönlendirmeye geçtiğinde, insanlar yalan söyleme eğilimine sahip hale gelmektedir. Çalışanlar bir başarısızlık gösterdiklerinde, toplantılara geç kaldıklarında veya devamsızlık yaptıklarında ve bunların olmasına sebep olan gerçekleri saklamaya yönelik düşünceler oluşmaya başladığı anda yalan söyleme eğilimi kendisini göstermektedir. Çalışanların yalan söylemeye eğilim göstermek konusunda motive oldukları durumlara örnekler vermek mümkündür. Söz konusu bu örnekler; herhangi bir durumu olduğundan farklı gösterme, karşı tarafa güven verme veya ikna etme, kendini korumaya alma ve mesai arkadaşlarından üstün görünme çabası şeklindedir (Eryılmaz, Dirik, & Gülova, 2017).

Sessiz istifa süreci, çalışanların yalan söyleme ihtimalini artırmaktadır. Sessiz istifa süreci “en azını yapma” ile karakterizedir. Sessiz istifa sürecine giren çalışanlar sorumluluk almak istemediği bir iş, uzattığı molalar, katılmadığı toplantılar, motivasyonsuzluğu nedeniyle işinde yaptığı hatalar, işe gelmediği günler hakkında sonuçları iyileştirmek adına yalan söylemeyi seçebilir. Tükenmişlik yaşayan bu çalışanlar muhtemelen gerçekler, karşı tarafı ikna ve tatmin çabası yerine kolay olanı, konuyu bir an önce kapatmayı seçeceklerdir.

Zamanı Kötüye Kullanma

Çalışanlar, çalıştıkları yerde bazı davranışlarının dürüst olmayan davranışlar olarak kabul edilebileceğinin farkında olmayabilir. İşyerinde zamanının kötüye kullanılması buna iyi bir örnektir. Mesai saatlerinde rutin olarak kişisel işlerini yürüten çalışanların bulunması, işletmelerde önemli miktarda verimlilik kaybına yol açabilir. Çalışanların aşırı kişisel telefon görüşmesi yapması, işlerini ertelmesi veya molaları uzatması etik dışı olarak kabul edilir, profesyonel olarak çalışanların, zamanlarını akıllıca planlama ve kullanma zorunluluğu bulunmaktadır. Bir çalışanın aşağıdaki durumlarla sık sık karşılaşması ise bunu yapamadığı/yapmadığı anlamına gelmektedir (Eren, 2011):

- Süreklilik arz eden iş yetiştirememe kaygısı,
- Görüşülmesi gereken ziyaretçilere zaman ayıramama,
- Gününü boşa harcama duygusu,
- Görülmesi gereken kişileri ziyaret edememe,
- Cevap verilmesi gereken mailleri yanıtlayamama,
- Mesai sonrasında yapılacak kalan işlerin kaygısı,
- Telefon görüşmelerini gerçekleştirememe,
- Verimsiz, koşuşturma içinde, boş bir gün geçirme ortaya çıkan yorgunluk, üzüntü ve endişe.

Sessiz istifa süreci yaşayarak örgüt içerisinde iş sözleşmesini fesh etmeden geri çekilme davranışı sergileyen çalışanlar, işlerine duydukları isteksizlik sebebiyle iş yerinde zamanı kötü kullanma eğilimi gösterebilmektedir. Bu davranışlar içerisinde kendisine boş zaman yaratabilmek amaçlı sık mola kullanmak, mola sonrası uzun zaman işinin başına dönmek gibi davranışlar yer almaktadır (Özbucak Albar, 2018).

Devamsızlıklar

Standart bir tanımı olmamakla birlikte devamsızlık, çalışanın planlanmış ve üzerinde anlaşılmış mesaiye katılım göstermemesidir. Bu çalışan davranışının iki farklı türü bulunmaktadır: Kontrol edilemeyen devamsızlık ve Kontrol edilebilen devamsızlık. İlki, hastalık, cenaze gibi çalışanın kontrolü dışındaki nedenlerden kaynaklanan devamsızlıkları, ikincisi ise, kişisel ve keyfi gerekçelerle yapılan, geçerli bir mazeretin olmadığı devamsızlıkları ifade etmektedir (Banks vd., 2012). Bununla birlikte, her iki devamsızlık türündeki aşırı devamsızlık da iş yerinde etik olmayan bir davranış biçimi olarak kabul edilmektedir. Çalışanların kendilerine tatil, hastalık izni ve kişisel günler için izin veren programları kötüye kullanması, örneğin gerçekten hasta olmadıkları halde hasta olduklarını bildirmeleri sahtekarlık olarak kabul edilir. Benzer şekilde geçerli bir mazeretin olması durumunda bile çok fazla iş gününü kaçırmak, çalışanların bireysel çıktı seviyelerinin diğer çalışanların gerisinde kalmasına neden olması,

toplam şirket üretkenliği ve ekip dinamikleri üzerindeki negatif etkisi nedeniyle etik dışı olarak kabul edilmektedir. İşverenler her bir çalışanın, belirli her iş için ne şekilde olursa olsun belirli miktarda çıktı üretmesine güvenmektedir. Ayrıca, işverene devamsızlığa ilişkin gerekli bildirim yapmamak veya izin istemeyi geciktirmenin de etik dışı bir davranış biçimi olduğu belirtilmelidir.

Aşırı iş yükü, uyumsuz iş arkadaşları, etik olmayan çalışma ortamı gibi kötü çalışma koşulları işten uzaklaşmanın ve devamsızlığın bir nedenidir. Ayrıca kötü bir işletme yönetimi de devamsızlıkla ilişkilidir. Ücret de devamsızlık üzerinde etkili bir araçtır. Çalışanlar hak ettikleri ücreti almadıklarını düşündüklerinde devamsızlıklarında artış gözlenebilmektedir (Frenkel vd., 2005). Daugherty'ye (2022) göre, sessiz istifa ortamının gözlemlendiği işletmelerde çalışanlar kaçınılmaz olarak izin alacak veya sık sık hastalanacaklardır ve bu durumun personel giderlerini artıracak ve faaliyet karlılığını azaltacağı da unutulmamalıdır. Bu noktada Robinson'a (2023) göre sessiz istifa ile artan devamsızlık, işletmelerde ve organizasyonlarda iş akışını bozacak, ekip çalışmasını zorlaştıracak ve sonuçta ürün veya hizmet üretme kapasitesini azaltacaktır. Sessiz istifa ve düşük moral, daha fazla iş devamsızlığı sorunu yaratacaktır.

Uyumsuzluk

Yaygın uyumsuzluk alanları işyeri tacizi ve kıyafet kuralları gibi iş tanımlarında özel olarak listelenmeyen görevlerin yerine getirilmesi ile ilişkilidir. Bir çalışanın işbirliği gerektiren işlerde başarısız olması, başkalarıyla geçinmekte güçlük çekmesi, birden fazla soruna neden olması veya iletişim, iletişim ve çatışma yönetimi becerisi eksikliği nedeniyle üretkenliği ve örgüt kültürünü olumsuz etkilemesi durumunda uyumsuzluktan söz edilmektedir. İş arkadaşlarıyla profesyonel ilişkiler geliştirmek, doğrudan veya dolaylı olarak işletmenin üretkenliğini artıracak ve işyerinde olumlu bir kültüre katkıda bulunacaktır. Alt düzey ve üst düzey çalışanlar arasındaki profesyonel ilişkiler, fikirlerin paylaşılmasını ve bilginin astlara aktarılmasını kolaylaştıracaktır. Ayrıca, iyi profesyonel ilişkiler yalnızca çalışanlar arasında takım çalışmasını teşvik etmez, aynı zamanda bireysel kariyer gelişimi için de oldukça önemlidir.

Sessiz istifanın yarattığı moral düşüklüğü, işlevsiz bir ekip uyumuna dönüşerek çalışanların birlikte etkili bir şekilde çalışma olasılığını ve üretkenliği azaltmaktadır (Walker, 2022). Sessiz istifa edenler, bir zamanlar olduklarından daha az ekip odaklı olma eğilimindedirler ve kişisel çıkarlarına öncelik verirler. Bu durum, ekip çalışmasına ket vurabilir ve şirket misyonuna yatırım yapan iş arkadaşlarıyla sürtüşmeye yol açabilir. Tutum, ekip arasında bölünmeye neden olabilir ve bir çalışanla ilgili bir sorun hızla tüm çalışanlarla ilgili bir soruna dönüşebilir. Ekip üyeleri iş arkadaşlarının onları umursamadığını düşünebilir. Ek olarak, sessiz istifa içerisindeki çalışanın yapmaktan kaçındığı işler ekibin geri kalanına düşebilir. Bu koşullar pasif saldırganlığa veya doğrudan yüzleşmeye yol açabilir. Ekip çalışması için güven ve güvenilirlik esas olduğundan, her iki sonuç da ideal değildir. İdeal bir durumda, her çalışanın yönetilebilir bir iş akışı vardır ve "kendime bakarım" zihniyeti yerine yerine ekip arkadaşlarına güvenmelidir (Robinson A., 2023).

Sorumluluktan Kaçınma

İşyerinde fazladan çaba sarf etmek, hatta bunun için zamandan fedakarlık etmek, çalışana bir maliyet getirmektedir ancak bazı faydalar ve fırsatlar bu maliyeti dengelemektedir: Daha fazla finansal ödül, Kariyer başarısı ve Kişisel gelişim (VALURA, 2022). Yeni fikirler sunan, sorunları çözme konusunda proaktif olan ve işleri yapmanın daha iyi yolları için çaba harcayan, toplantılar sırasında katkıda bulunan, yeni görevlere herkesten önce talip olan çalışanlar artık sadece talimatları takip ediyor, insiyatif kullanmıyor ve katkı sağlamıyorsa, bu davranış değişikliği, ruh hali, tutum ve iş tatmininde bir değişiklik anlamına gelebileceğinden kayda değerdir (Robinson A., 2023).

Sessiz istifa süreci ve düşük katılım yakından bağlantılıdır. İşyerine bağlılık, çalışanın memnuniyetini göstermekte ve bağlı çalışanlar, işlerini önemli ve ödüllendirici olarak görmektedir. Memnun çalışanlar, çoğunlukla şirketin başarısına yatırım yapmaktadır ve işlerine tutkuyla bağlıdır. Ancak çalışan sessiz istifa süreci başladığında, bunlardan biri şüphesiz yok olmuş olmaktadır (Ellis-Knight, 2022). Yüksek bir örgütsel başarı, kuruluş genelindeki tüm kişilerin katılımını gerektirmektedir. Herkesin bunun bir parçası olması beklenmektedir. İşe ilişkin nispeten olumsuz bir bakış açısını ve minimum uygulanabilir iş yaklaşımını benimseyen çalışanların sorunları gündeme getirmesini, yeni fikirler sunmasını sağlamak zorlaşmaktadır. Çünkü bu, fazladan bir çaba gerektirir ve bu çalışanlar genellikle o kadar kısa vadeli bir görüşe sahiptirler ki organizasyona ait kararlar, değerler ve sorunlar onlar için önemsizdir.

Sessiz istifa sürecindeki çalışanlar, yalnızca temel iş gereksinimlerini karşılamaktadır ve gerçek potansiyellerini kullanmamaktadır. Bu süreçte yaratıcılık ve işbirliği zarar görmektedir. Bu kişiler ofis arkadaşlığına, tartışmalara, beyin fırtınasına ve örgüt kültürüne katkıda bulunmazlar ve tüm organizasyon bu kişinin masaya getirebileceği etkiyi kaybetmektedir (Robinson A., 2023).

İŞVEREN SORUMLULUKLARI BAKIMINDAN SESSİZ İSTİFA

Şirketlerden tedarikçilerine karşı sadakat, sürekli müşteri memnuniyeti ve güvenliği, çalışanlarla, çevreyle, toplumla ve hatta rakiplerle olan ilişkilerinde kalitenin sürekli olarak dikkate alınması giderek daha fazla talep edilmektedir. Etik sorunların temelinde genellikle çıkar çatışmaları bulunmaktadır. Çıkar çatışmalarının neden olduğu bu etik sorunlar da işletmenin imajı ve piyasadaki konumu üzerinde önemli ölçüde olumsuz bir etki yaratmaktadır. Dolayısıyla, işletmedeki etik ihlalleri en aza indirme çabası, öncelikli olarak çıkar çatışmalarını anlamaya çalışmayı ve ortadan kaldırmayı gerekli kılmaktadır. Hangi sözleşme ilişkisi kurulursa kurulsun, şartların her iki taraf için de iyi olması gerekmektedir: Bir ürün, yalnızca müşterinin ihtiyacını veya arzusunu karşıladığında iyidir, insanlar adil olduğuna inandıkları, görevlerin yerine getirilmesi için herkesin kendinden vermeye istekli olduğu, davranışlarının adil olduğuna inandıkları bir kurumda çalıştıklarında, sadakat, dürüstlük ve azim göstermekte ve daha üst düzeyde çalışmaktadır (Victoria, 2018). Örgütlerin çalışanlar açısından adaletli

ve güvenli bir çalışma ortamı yaratma, iyi bir ücret sunma, kariyer gelişimini destekleme, iyi bir performans değerlendirme sistemi sunma, ödüllendirme ve takdir sağlama, çalışanlara işlerini yaparken özerklik sağlama, çalışanlara eğitim sağlama gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Robinson & Rousseau, 1994).

Sessiz istifa nedeniyle çalışanları suçlanmak, işverenlerin genellikle ayrılmasını istedikleri çalışanların istifasını sağlamak amacıyla zorunlu hakları dışında her türlü faydayı sunmaktan kaçındığı sessiz işten çıkarma bağlamında yeniden düşünülmelidir. Yıllar boyunca zam alamayan, hayal kırıklığı yaşayan, tutarsız geri bildirimler ve belirsiz performans kriterlerine dayalı değerlendirmeler yapan, çalışanlarına kaynak sunmada yetersiz olan işverenler sessiz istifaya en büyük katkıyı sağlamaktadır (Miller, 2022). Sessiz istifa sorunu, liderlikle, kuruluşun yapısı ve öncelikleriyle ilgilidir ve lider ve yöneticilerin sessiz istifanın ardındaki haksız çalışma uygulamaları, karşılanmayan ihtiyaçlar ve toksik bir örgüt kültürü gibi yordayıcıları araştırmaları gerekmektedir.

Haksız Çalışma Uygulamaları

Klasik erdemlerden biri olmasa da sıkı çalışma, karakter mükemmelliğine işaret eden, genellikle geliştirmeye değer bir erdem olarak kabul edilmektedir. Fakat erdemlerin dengelenmesi gerekmektedir. Aile, gönüllülük veya diğer arayışlara zaman ayırmak için kişinin ücretli işine sınırlar koyması gerekmektedir. Aynı şekilde, “çok çalışma” erdemi acı çekmeyi veya kapsamlı bir fedakarlığı gerektirmemelidir (Arnet, 2022). En mutlu, en bağlı ve en üretken çalışanlar, tüm zamanlarını ofiste geçiren ve tükenmişlik noktasına kadar çalışanlar değil, tipik olarak rollerinde esnekliğe sahip olan ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesine sahip olanlardır. Çalışanlar yadırganma veya cezalandırılmaktan korkmadan işleri bittiğinde çıkabilmeli, yönetemeyecekleri görevlere 'hayır' diyebilmeli ve kendi boş zamanlarında işle ilgili şeylerden uzaklaşabilmelidir. Bu bakımdan sağlıklı çalışma alışkanlıklarını teşvik etmek işverenlerin ahlaki sorumluluğudur ve rutin dışı durumlar hariç çalışanlarına görev tanımlarının dışında sorumluluk yüklemek etik dışı bir yaklaşımı temsil etmektedir. Fazla iş yükü, çalışanlar için görünmeyen riskler anlamına gelmektedir. Ruhsal ve fiziksel sağlık risklerinin yanı sıra iş çıktılarının kalitesiz olmasına da neden olabilir.

Daha iyi çalışma koşulları ve çalışanlara daha iyi muamele için verilen mücadelenin kökleri Sanayi Devrimi'ne dayansa da, yüzyıllardır süren protestolar ve bunun sonucunda ortaya çıkan yasalar, sekiz saatlik çalışma günlerini, iki günlük hafta sonunu, ücretli izni ve kanıksadığımız diğer hakları sağlamıştır. Bununla birlikte, birçok çalışan kendisini, genellikle iş tanımlarının ötesinde, uzun saatler çalışmayı gerektiren projeler üstlenmeye ve onları tamamlaması için gereken ekstra çalışma beklentisini karşılamaya zorlamakta, yönetici baskısı yüzünden mecbur hissetmektedir (Klotz & Bolino, 2022). İş-yaşam dengesine yönelik bu hassasiyet eksikliği, işveren-çalışan ilişkisini baltalamakta ve çalışan ihtiyaçlarının organizasyon öncelikleri arasında ikinci sırada yer aldığı gerçeğini aktarmaktadır (Coward vd., 2014).

Sürekli maksimum kapasitede veya bunun üzerinde çalışmak uzun vadede sürdürülebilir değildir. Çalışanların dinlenmek ve zihinsel olarak uzaklaşmak için izin günlerine ve sevdikleriyle bağlantı kurmak için kişisel zamana ihtiyaçları vardır. Çoğu çalışan ara sıra fazladan çalışmaya karşı değildir, ancak bu istek suistimal edildiğinde ve bir iyilik norm haline geldiğinde sorunlar ortaya çıkmaktadır. Pandemi ile birlikte yaratılan ve uygulamaya konulan uzaktan çalışma modelleri, çalışanların iş-yaşam dengesini ortadan kaldırarak iş yükünü artırmıştır (Robinson, 2023). Pandemi sonrası iş hayatında iş yüklerinin bıktırıcı seviyelerde kalması, çalışanların sessiz istifasına neden olmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların iş yüklerini gözden geçirmelidir (Hetler, 2022).

Karşılanmayan İhtiyaçlar

İhtiyaçların insan davranışının temel belirleyicileri olduğu bilinmektedir. Birçok araştırma, hem kişilerarası hem de bireysel düzeyde ihtiyaç tatmini ile optimal işlevsellik arasında pozitif ilişkiler göstermiştir (Mouratidis vd., 2008; Sheldon vd., 2001, Deci&Ryan, 2008). İş bağlamında da ihtiyaç tatmini ile çalışan refahı (iş tatmini, işe bağlılık ve düşük tükenmişlik), işe yönelik olumlu tutumlar (işten ayrılma niyetinde azalma, değişime karşı artan hazırlık) ve yüksek performans arasında pozitif ilişkiler olduğuna dair kanıtlar bulunmuştur (Van den Broeck vd., 2018).

Sessiz istifa da esasen karşılanmayan ihtiyaçlara bir tepki olabilir. Sessiz istifa, psikolojik sözleşmeyle bağlantılıdır. Psikolojik sözleşme, işçi-işveren ilişkisi hakkında, her iki tarafın da birbirlerinin "borçlarına" ilişkin beklentilerine dayanan, zımni, yazılı olmayan bir anlaşmadır. Psikolojik sözleşmenin ihlalinin verimsiz iş davranışlarına, azalan üretkenliğe ve işten ayrılmaya yol açtığına dair pek çok kanıt vardır. Çalışanlar verdiklerinden daha azını aldıklarını algıladıklarında, doğal olarak çabalarını azaltmakta veya sessiz istifa sürecine girmektedir (Plamenova, 2022). Genellikle çalışanların uzun vadeli yatırımlarına değmeyeceğine inanan işverenler, adil bir şekilde emeklerinin karşılığını vermeye, sağlıklı ve güvende olmaları için gereken temel faydaları sağlamaya, eğitim ve gelişimlerini taahhüt etmeye isteksizdirler (Woodcock & Graham, 2019).

Bir kuruluşun kariyer gelişimine verdiği önem ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki, onlarca yıldır çalışanların elde tutulması için önemli bir faktör olarak vurgulanmaktadır. Ne yazık ki birçok işveren çalışanlarına profesyonel eğitim ve gelişme için bir yol göstermemekte, ilerleme için fırsat sağlamamakta, bu da, çalışanların mevcut konumları ve işlerinin bir çıkmaz sokak olduğu hissine kapılmasına neden olmaktadır (Kelly, 2022).

Ücret tutarsızlıkları da sessiz istifanın temel nedenlerinden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Sorunu yaratan, çalışanların fazladan iş yapmak konusunda isteksiz olmaları değil, olası ödüllerin fazladan çabaya değmeyeceğini düşünmeleridir. Ücreti piyasa oranları ve mevcut yaşam standartları ile doğrultulu tutmak ve gösterilen çaba veya sonuçlara yanıt olarak artırmak işletmeler için hayati önem taşımaktadır (Robinson A., 2023). Ek olarak, bu, başka bir deyişle, emeğin karşılığını vermek

işletmelerin çalışanlarına karşı temel etik sorumluluklarındandır. Sessiz istifayı önlemek için işletmelerde ödülleri, performans izleme ve ücret politikaları gözden geçirilmelidir. Bugün, iş başarısı için kritik faktör, çalışanları motive etmektir (Sekhar, Patwardhan, & Singh, 2013). Çalışanları motive olan işletmelerde sessiz istifa dahil her türlü sorun er ya da geç ortadan kalkacaktır. Karşılığı verilmeyen veya takdir edilmeyen bir işi yerine getirmediği için çalışanları suçlamak doğru olmayacaktır.

Toksik Bir Örgüt Kültürü

Örgütlerin yarattığı kültür, çalışanlara işin nasıl yapıldığını, neyin değerli olduğunu ve örgüt liderlerinin önemli gördüğü öncelikleri anlatmaktadır (Schein & Schein, 2018). Organizasyonlarda çalışanlar, işe ilişkin memnuniyetsizliklerinin bir nedeni olarak sıklıkla şirketlerinin yukarıdan aşağıya kendilerini çevreleyen toksik örgüt kültürünü göstermektedir (Matos, O'Neill, & Lei, 2018). Toksik bir örgüt kültürünün beş özelliği vardır: Saygısızlık, Kapsayıcılık, Etik dışı uygulamalar, Kıyasıya rekabet ve Otoritenin kötüye kullanılması (Garver, 2022). Bu tür kuruluşlardaki çalışanlar, sistemik tacize, mikro yönetime ve taciz edici davranışlara maruz kalmaktan şikayet etmekte ve işlerinden hızla uzaklaşmaktadırlar. Pozitif bir çalışma ortamını teşvik etme çabası içinde, çalışan odaklı bir şirket kültürü işyeri refahını, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini geliştirmeye yardımcı olabilir. Geçmiş çalışmalar, çalışanların işlerine yönelik olumlu duyguları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Chan, Wan, & Kuok, 2015). Sessiz istifa davranışını ortadan kaldırmak ya da en aza indirmek için çalışanların kolaylıkla parçası olduğu olumlu bir örgüt kültürüne ihtiyaç vardır (Klotz ve Bolino, 2022).

Kappel (2017)'e göre iş morali, çalışanların işlerine, işyerlerine ve çalışma ortamlarına yönelik tutum ve motivasyonlarını ifade etmektedir. Moral üretkenliği, yaratıcılığı ve yeniliği etkilediği için çalışan bağlılığında önemli bir faktördür, öte yandan düşük moral vasat iş, azalan üretim ve birçok izin günü ile sonuçlanabilir. Ayrıca, işletmeleri olumsuz yönde etkileyen düşük moral, tüm kuruluştaki çalışanlara yayılma potansiyeline sahiptir (Ellis-Knight, 2022).

Şirketlerde yaygın kısa vadeli kar arayışında, çok sayıda yönetici, "lider" olmak yerine "patron" rolünü üstlenmiş (Clifton & Harter, 2019), empati, saygı ve çalışanlarla ilişki kurmaya özen gösterme (Worline & Dutton, 2017) ihtiyacını kabul edememiştir. Çalışanlar, işleriyle ilgili olarak tam olarak bilgilendirilmediklerinde veya karar alma süreçlerine dahil edilmediklerinde kendilerini iş arkadaşlarından, şirketten kopuk hissedebilirler ve kendilerini tam olarak örgüte ait hissetmezler. Ekstra rol davranışı ve çalışan bağlılığı ile ilgili araştırmalar, çalışan özerkliğinin çalışan performansı ve iş tatmini ile doğrudan ilişkili olduğunu doğrulamaktadır (Chiu & Chen, 2005). Çalışanlar, işleriyle ilgili problem çözme sürecine doğrudan dahil edilmediklerinde hayal kırıklığı hissettiklerini bildirmektedir ve çalışanları bu kararlara dahil etmedeki başarısızlık, çalışanların bu güvene layık görülmediğinin sinyallerini vermektedir (Nwosu, Okoh, & Goodluck, 2020). Warren (1999), işveren ve çalışanın çıkarları arasında adil bir denge sağlamada sorunları olduğu için otoriter ve ataerkil yönetimi

eleştirmektedir. Otoriter bir yönetimin ahlaki saygıyı eşitsiz bir şekilde dağıtmasından ve çalışanların onurlarını ve öz saygılarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmalarından endişe duymaktadır. Werhane (1999), tipik olarak bir saygı atmosferinde ve özgür fikir alışverişinde bulunabilen güven ortamının önemini vurgulamaktadır. Maguire'a (1999) göre, 'kontrol söylemi' ile karakterize edilen iş, çalışanları nesneleştirir ve özsaygılarını zedeleme riskini taşır. Maclagan (2007)'a göre, yönetimin kontrol sistemi toplumsal açıdan gerekçelendirilmeli ve çalışanların manevi haklarına çok fazla müdahaleci olmamalıdır. Ek olarak, gereksiz ve istenmeyen yönetici davranışları, çalışanlarda önemli ölçüde olumsuz duygusal ve fizyolojik tepkiler oluşturabilir, kişilerarası ilişkileri aşındırabilir ve çalışan bağlılığını baltalayabilir (Cooper, 2020). Pandemi sonrası dünyada özellikle izolasyon, yalnızlık ve kopukluk uzaktan çalışanlar için hassas konular olabilir (Luchetti vd., 2020).

Bu bakımdan sessiz istifa, sessizce başlamaz. Çoğu zaman çalışanlar, yöneticilerin kabul ettiği ancak düzeltilmediği veya tamamen görmezden geldiği endişelerini dile getirmektedir. Yöneticilerinin sorunlarından habersiz veya ilgisiz olduğunu düşünen ekip üyeleri, eylemsiz kalarak harekete geçebilirler. Daha da kötüsü, bu çalışanlar liderlerine olan inançlarını kaybederler. Yöneticiler, kaybettikleri saygı ortamını yeniden inşa etmelidir. Bunun için de çalışanlarını dinlemeli ve özellikle işletme içindeki iş süreçlerine ilişkin düşünce ve fikirlerine saygı duymalıdır (Robinson, 2023).

SONUÇ VE TARTIŞMA

Sessiz istifa, esasen sürdürülebilir bir çalışma ve yaşama biçimi yaratmak için bir düzeltme talebidir. Çalışanların, hayatta işten daha fazlası olduğunu ifade etmek için kullandıkları bir terimdir, anlamlı bir hayata sahip olma, işten kopabilme isteği, koşuşturma ve tükenmişlik kültürüne tepkisidir (VALURA, 2022). Günümüz toplumunda pek çok kişi, streslerinin, aileleri ile yeterli zaman geçirememelerinin veya topluluk faaliyetlerinde gönüllü olmamalarının ve eğitimlerini ilerletememelerinin kaynağının iş olduğunu tartışacaktır (Ramlall, 2008). Uzun çalışma saatleri, stres ve sürekli baskıya maruz kalmanın sonuçları olarak görülen süreç, sessiz istifa olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla nedeni genellikle iş-yaşam dengesinin bozulması sonucu ortaya çıkan azalan motivasyon ve tükenmişliktir.

Sessiz istifayı etik açıdan değerlendirmek, iki yönlü bir bakış açısını gerektirmektedir. İş ilişkisinde iki taraf vardır: Çalışan ve İşveren. Çalışan ve işveren ilişkisi, finansal bir ilişki olmasının yanı sıra psikolojik bir ilişkidir. Bu bakımdan, çalıştığı kurumlarda hak ettiği değeri göremediğini hisseden çalışanlar farkında olmadan sessiz istifanın bir parçası haline gelmektedir. Emeğinin karşılığını alamadığını düşünen veya çok çalıştığını hisseden çalışanlar ekonomik kaygılar, konfor alanından çıkma korkusu ve tazminat hakkı gibi nedenlerle mevcut iş düzenini koruma eğilimindedir fakat işverenlerini rutin bir çalışma düzeni ile cezalandırmaktadır. Çalışanlar uygun çalışma koşullarını, pozitif bir örgüt kültürünü, işlerine tutkuyla bağlı olmayı, ofis dışında da bir hayatı ve öğrenme gelişme şansına sahip

olmayı hak etmektedir ve bu koşulları yaratmak, işyeri işlev bozukluklarını düzeltmek liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarına karşı sorumluluğudur (Robinson A., 2023).

Bununla birlikte, bu sorumluluk ihlalleri göz önüne alındığında sessiz istifa haklı bir neden ve tepki olarak görülse de, sessiz istifa işveren ve çalışan arasındaki kopukluğu içermekte, çalışanları tatminsiz ve motivasyonsuz bırakmakta, üstlenilen sorumlulukları ve işe ayrılan zamanı azaltma ve diğer çalışanlara ilişkilere sınırlar koyma aracılığıyla çalışanların kariyer gelişimine ket vurmakta ve uzun vadede hem işletmeye hem de çalışanın kendisine zarar vermektedir. Bu noktada sessiz istifa süreci, çalışanlar tarafından gerçekleştirilen birçok etik ihlali içerisinde barındırmaktadır. Tıpkı işverenlerin çalışanlarına karşı olduğu gibi çalışanların da işverenine karşı belirli sorumlulukları vardır ve bu sorumluluklar sadece iş sözleşmelerinde belirtilen iş tanımlarının içeriği ile sınırlı değildir. Sessiz istifa işçi ve işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ihhalidir. Bir çalışan, ücretinin karşılığı olan işleri yerine getiriyor olsa bile becerilerini, niteliklerini ve zamanını işverene adamayı gerçekten amaçlamıyorsa bu etik bir yol olarak kabul edilmeyecektir. Bir çalışan, işe ilişkin sonuçlardan ve eylemlerden kendisini sorumlu tutmalı, görevlerini doğru bir biçimde ve zamanında yerine getirmeli ve diğer çalışanlarla iyi geçinmelidir. Çalışanlar, kendilerinden ne beklendiğini net bir şekilde anlamaya çalışmalı ve kendilerini yaptıkları işte geliştirmeye çalışmalıdır. Sessiz istifa süreci yalan söyleme, devamsızlık, zamanı kötüye kullanma, uyumsuzluk, sorumluluktan kaçınma gibi iş etiğine aykırı davranışları beraberinde getirmektedir ve etik olarak değerlendirmek mümkün olmayacaktır. Bu noktada sessiz istifa, iş ilişkisinin iki tarafının da etik ihlallerini yansıtan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

KAYNAKÇA

- Arnet, E. (2022, 09 06). The Ethics of Quiet Quitting. The Prindle Institute. doi:<https://www.prindleinstitute.org/2022/09/the-ethics-of-quiet-quieting/>.
- Banks, J., Patel, C. J., & Moola, M. A. (2012). Perceptions of Inequity in the Workplace: Exploring the Link with Unauthorised Absenteeism. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(1), 1-8.
- Becker, C. U. (2019). *Business Ethics: Methods and Applications*. New York: Routledge.
- BLS. (2022). Economic news: productivity and costs, second quarter 2022, revised. The U.S. Bureau of Labor Statistics, The United States Department of Labor. [http://www.bls.gov/news.release/prod2.nr0.htm?utm_source=npr_newsletter&utm_medium=email&utm_content=20220909&utm_term=7224424&utm_campaign=money&utm_id=5861281&orgid=88&utm_att1=adresinden alındı](http://www.bls.gov/news.release/prod2.nr0.htm?utm_source=npr_newsletter&utm_medium=email&utm_content=20220909&utm_term=7224424&utm_campaign=money&utm_id=5861281&orgid=88&utm_att1=adresinden%20alındı).
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). *Quiet quitting: A significant risk for global healthcare*. *J Glob Health*, 13(03014).

- Cerullo, M. (2023, 02 03). After-hours work emails and calls are facing more legal restrictions. 05 27, 2023 tarihinde <https://www.cbsnews.com/news/the-right-to-disconnect-from-work-more-laws-are-banning-afterhours-emails-and-calls/> adresinden alındı.
- Chan, S., Wan, Y., & Kuok, O. (2015). Relationships among burnout, job satisfaction and turnover of casino employees in Macau. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 24(4), 345–374.
- Chiu, S. F., & Chen, H. L. (2005). Relationship between job characteristics and organizational citizenship behavior: The mediational role of job satisfaction. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 33(6), 523–540.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the Manager: Moving from Boss to Coach*. Gallup Press.
- Cooper, C. (2020). *Stop Micromanaging: How to Release the Reins and Improve Your Culture*.
- Cowart, T., Gilley, A., Avery, S., Barber, A., & Gilley, J. (2014). *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 11(3).
- Daugherty, G. (2022, 02 25). What Is Quiet Quitting—and Is It a Real Trend? 02 21, 2022 tarihinde <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910> adresinden alındı.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behaviour. *Psychological Inquiry* (11), 319–338.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being. *Canadian Psychology* (49), 14–23.
- Diefenbach, S. and Deelmann, T. (2016), “Organizational approaches to answer a VUCA world”, in Mack, O., Khare, A., Kraemer, A. and Burgartz, T. (Eds), *Managing in a VUCA World*, Springer, New York, NY, pp. 197-208.
- Dochterman, Z. (2022, 10 06). ‘Great resignation’? ‘Quiet quitting’? If you’re surprised by America’s anti-work. *The Conversation*. 01 06, 2023 tarihinde <https://theconversation.com/greatresignation-quiet-quitting-if-youre-surprised-by-americas-anti-work-movement-maybe-you-need-to-watch-more-movies-191113> adresinden alındı.
- Ellis-Knight, N. (2022, 11 11). What Is Quiet Quitting and How Does It Impact Businesses? <https://www.netigate.net/articles/human-resources/what-is-quiet-quitting-and-how-does-it-impactbusiness/> adresinden alındı.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basın Yayın.
- Eryılmaz, İ., Dirik, D., & Gülova, A. A. (2017). İş Tatmininin Belirleyicisi Olarak Lider-Üye Etkileşimi ve Politik Yetinin Düzenleyici Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (16. ÜİK Özel Sayısı), 167-182.
- Ferrel, O. C., & Fraedrich, J. (1994). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*. USA: Houghton Mifflin Company.
- Ferrel, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2008). *Business ethics: Ethical decision making and cases*. Boston: Houghton Milin Company.
- Fontinelle, A. (2022, 09 13). The great resignation. *Investopedia*. 02 2023, 21 tarihinde <https://www.investopedia.com/the-great-resignation-5199074> adresinden alındı.

- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907.
- Frenkel, S., Orlitzky, M., & Wallace, C. (2005). Accounting for Absence from Work in Australian Call Centers: Re-enter Human Relations Theory. International Human Resource Conference.
- Gallup. (2022). State of the Global Workplace: 2022 Report. 02 01, 2023 tarihinde <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx#ite-393218> adresinden alındı.
- Garver, K. (2022, 03 30). 5 Attributes of a Toxic Culture, According to Glassdoor Reviews. 05 27, 2023 tarihinde alındı.
- Gupte, A. (2022, 09 05). Decoding Quiet Quitting. 05 21, 2023 tarihinde <https://www.linkedin.com/pulse/decodingquiet-quitting-ashlesha-gupte> adresinden alındı.
- Hetler, A. (2022, 09 01). Quiet quitting explained: Everything you need to know. TechTarget. 07 25, 2023 tarihinde <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know> adresinden alındı
- Hitchins, S. (2022, 09 29). Quiet quitting is dividing the workforce. Here's how to bring everyone back together. Entrepreneur. 05 06, 2023 tarihinde <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforce-heres-how-to/434560> adresinden alındı.
- Indvik, J., & Johnson, P. R. (2009). Liar! Liar! Your Pants are on Fire: Deceptive Communication in the Workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(1), 1-8.
- Johnson, J. R. (2023). What's New About Quiet Quitting (and What's Not). *The Transdisciplinary Journal of Management*.
- Kappel, M. (2017, 05 31). How to Boost Workplace Morale at Your Bussiness. 06 17, 2023 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/05/31/how-to-boost-workplace-morale-at-your-business/?sh=5de4aa9ea7b7> adresinden alındı
- Keary, T. (2022, 11 25). 'Quiet quitting' poses a cybersecurity risk that calls for a shift in workplace culture. 02 06, 2023 tarihinde <https://venturebeat.com/security/quiet-quitting-cybersecurity/> adresinden alındı.
- Kelly, J. (2022, 08 22). How both managers and workers can combat quiet quitting. 02 07, 2023 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/08/22/how-both-managers-and-workers-can-combat-quiet-quitting/?sh=447aeec0466d> adresinden alındı
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. Harvard Business. 04 27, 2023 tarihinde <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> adresinden alındı.
- Kolev, G. (2022, 10 08). What is "quiet quitting" (and should you join the trend). 06 21, 2023 tarihinde <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/> adresinden alındı.
- Kudhail, P. (2022, 10 09). Quiet quitting: The workplace trend taking over TikTok. BBC News. 02 16, 2023 tarihinde <https://www.bbc.com/news/business-62638908> adresinden alındı.
- Luchetti, M., Lee, J. H., Aschwanden, D., Sesker, A., Strickhouser, J. E., Terracciano, A., & Sutin, A. R. (2020). The trajectory of loneliness in response to COVID-19. *American Psychologist*, 75(7), 897–908.

- Luetge, C. (2015). Business Ethics. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (Cilt 3, s. 15-20). içinde Elsevier.
- Maclagan, P. (2007). Hierarchical control or individuals' moral autonomy? Addressing a fundamental tension in the management of business ethics. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 48–61.
- Maguire, S. (1999). The discourse of control. *Journal of Business Ethics*, 109–114.
- Matos, K., O'Neill, O., & Lei, X. (2018). Toxic Leadership and the Masculinity Contest Culture: How “Win or Die” Cultures Breed Abusive Leadership: Toxic Leadership. *Journal of Social Issues*, 74(3), 500-528.
- Mc Hugh, F. (1992). İş Ahlakı. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.
- McGregor, G. (2022, 09 02). Before ‘quiet quitting’ in the U.S., there was ‘lying flat’ in China. How the antiwork movement swept the world’s two largest economies. 05 12, 2023 tarihinde <https://fortune.com/2022/09/01/quiet-quitting-anti-work-job-lying-flat-china-us-economy-global/> adresinden alındı.
- Miller, K. L. (2022, 09 01). After ‘quiet quitting,’ here comes ‘quiet firing’. The Washington Post. 05 21, 2023 tarihinde <https://www.washingtonpost.com/business/2022/09/01/quiet-quitting-and-firing/> adresinden alındı.
- Mouratidis, A., Vansteenkiste, M., Lens, W., & Sideridis, G. (2008). The motivating role of positive feedback in sport and physical education: Evidence for a motivational model. *Journal of Sport and Exercise Psychology* (30), 240–268.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent covid-19 attacks and its impacts on work productivity. The International Journal of Applied Business, 4(1), 13- 21.
- Nwosu, H. E., Okoh, M., & Goodluck, A. (2020). Employees' Participation in Decision Making and Employees' Productivity. *International Journal of Business and Applied Social Science*, 6(3).
- Özbucak Albar, B. (2018). İşletmelerde İşçi ve İşveren İlişkilerinden Kaynaklanan Güncel Sorunlar. *BMIJ*, 6(3), 633-648.
- Pieper, A. (1999). Etiğe Giriş. (V. Atayman, & G. Sezer, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Plamenova, N. (2022, 10 03). Quiet quitting and quiet firing: two sides of the same coin? Barcelona School of Management. 02 15, 2023 tarihinde <https://www.bsm.upf.edu/en/news/quiet-quitting-human-resources> adresinden alındı.
- Rahee, H., Rahim, A., & Naeem, U. (2022). Pandemic fatigue amidst COVID-19: Are we slacking off?. *Annals of Medicine and Surgery*, 1-2.
- Ramlall, S. J. (2008). Enhancing Employee Performance Through Positive. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580–1600.
- Robinson, A. (2023, 04 02). Quiet Quitting: How to Prevent & Combat it at Work. 06 05, 2023 tarihinde <https://teambuilding.com/blog/quiet-quitting> adresinden alındı
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.

- Rosalsky, G., & Selyukh, A. (2022, 09 13). The economics behind ‘quiet quitting’ — and what we should call it instead. 07 25, 2023 tarihinde <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead> adresinden alındı.
- Satıl, C. (2022, 10 06). Pandemi sonrasında çalışan halleri: Sesli ve sessiz istifalar. 06 03, 2023 tarihinde <https://www.dogrulukpayi.com/bulten/pandemi-sonrasinda-calisan-halleri-sesli-ve-sessiz-istifalar> adresinden alındı.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Berrett-Koehler Publishers.
- Schermerhorn, Jr., J. R. (2010). *Introduction to Management* (Int. Student Version b.). Asia: John Wiley & Sons (Asia) Pte Ltd.
- Schulze, N. (1997). İşletme Etiği Konusuna Kavramsal Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 35-51.
- Schwab, K. (2016), *The Fourth Industrial Revolution*, Crown Business, New York, NY.
- Sekhar, C., Patwardhan, M., & Singh, R. K. (2013). A literature review on motivation. *Global Business Perspectives*, 1(4).
- Shaw, W. H. (1991). *Business Ethics*. California: Wadsworth Pub.
- Sheldon, K. M., Elliot, A. J., Kim, Y., & Kasser, T. (2001). What is satisfying about satisfying events? Testing 10 candidate psychological needs. *Journal of Personality and Social Psychology* (80), 325–339.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- VALURA (2022). Quite Quitting. VALURA. 02 08, 2023 tarihinde <https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf> adresinden alındı.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., Soenens, B., & Lens, W. (2018). Capturing autonomy, competence, and relatedness at work: Construction and initial validation of the Work-related Basic Need Satisfaction scale. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (83), 981–1002.
- Victoria, A. (2018, 11). *Business Ethics*. 04 23, 2023 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/328789262_Business_Ethics adresinden alındı.
- Walker, L. L. (2022, 09 14). Why ‘Quiet Quitting’ Could Harm Ethics & Compliance Functions. 07 21, 2023 tarihinde <https://www.corporatecomplianceinsights.com/quiet-quitting-compliance-wellbeing/> adresinden alındı.
- Warren, R. (1999). Against paternalism in human resource management. *Business Ethics: A European Review*, 8(1), 50–59.
- Weatherly, N. L. (2021). The ethics of organizational behavior management. *Journal of Organizational Behavior Management*, 41(3), 197-214.
- Werhane, P. H. (1999). Justice and trust. *Journal of Business Ethics*, 21(2-3), 237–249.
- Wigert, B. (2022, 11 18). Quiet Firing: What It Is and How to Stop Doing It. Gallup. 01 22, 2023 tarihinde <https://www.gallup.com/workplace/404996/quiet-firing-stop-doing.aspx> adresinden alındı.
- Woodcock, J., & Graham, M. (2019). *The Gig Economy: A Critical Introduction*. Polity Press.

Worline, M. C., & Dutton, J. (2017). *Awakening Compassion at Work: The Quiet Power That Elevates People and Organizations*. Berrett-Koehler Publishers.

Youthall. (2022). Sessiz İstifa Nedir? Sessiz İstifa (s. 2-5). içinde Youthall.

Zenger, J., & Folkman, A. (2022, 08 31). Quiet quitting is about bad bosses not bad employees. *Harvard Business Review*. 05 12, 2023 tarihinde <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> adresinden alındı.