

Derleme Makale

Yeni Nesil Çalışan Davranışı: Sessiz İstifa

The New Generation of Employee Behavior: Quiet Quitting

İbrahim GÖRMÜŞ

Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ibrahim.grmus@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0866-7681>

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
07.01.2024	19.02.2024

Öz

Organizasyonlar, nesilden nesile aktarılma ve süreklilik arz etme güdüsü üzerine kurulan, karlılığı ile alanında öncü bir biçimde var olmayı hedefleyen, dinamik yapısı ve devamlı olma düşüncesiyle canlılık gösteren tüzel kişiliklerdir. Örgütlerin bu canlı yapısı, insanlara benzer şekilde kendilerini korumalarına, araştırma ve geliştirme yöntemleri ile koşulların gerekliliklerine uygun plan ve projeler oluşturma ve bunları gerçekleştirmelerine, kitlesel anlamda etkinliğini sürdürmelerine, hedef/sonuç ilişkileri ve analizler doğrultusunda kararlar almalarına ve doğru kararlar neticesinde devamlılığını sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Buradan hareketle örgütsel yapıda yer alan bölüm ve/veya departmanlar somut bir canlının vücudundaki organları temsil ederken, departman içerisinde yer alan çalışanlar ise bu organların fonksiyonlarını yerine getiren yapıtaşlarının bir parçasını ifade etmektedir. Bu nedenle örgütün yaşamsal devamlılığı ve fonksiyonlarının sağlıklı işleyişi, örgüt çalışanlarına ve bunların davranışlarına doğrudan bağlıdır. Örgütün yapıtaşları olan çalışanların sergilemiş oldukları davranışların önemi günümüzde kuruluşlarca anlaşılmış ve bu doğrultuda organizasyonlar örgütsel davranış konusunda destekleyici tedbirler almaya, çalışanların motivasyonu ve iş tatmininin sağlanması için gerekli çabaları göstermeye başlamışlardır. Sessiz istifa kavramı, örgütün gerektiğinden ve beklenenden fazla olarak talep ettiği istek ve görev ruhuna karşılık olarak çalışanlar tarafından çeşitli nedenlerle ortaya konulan yerine göre barışçıl bir olgu, davranış veya savunma mekanizmasıdır. Bu durum her ne kadar çalışan bireyler açısından olağan bir durum gibi gözükse de örgüt açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilmektedir. Bu araştırma kapsamında, sessiz istifa kavramının ortaya çıkışı, detaylandırılmış olarak tanımlı ve teorik açıdan incelemesi yapılacak olup söz konusu kavramı etkileyen faktörler ele alınarak, örgütsel açıdan riskleri ve önlenmesi konusunda öneriler sunulacaktır.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon, Örgütsel Davranış, Çalışan Davranışı, Sessiz İstifa, Sessiz İşten Ayrılma.

Jel Kodları: D23, L22.

Abstract

Organizations are legal entities that are founded on the motivation of being transferred from generation to generation and providing continuity, aiming to exist as a pioneer in their field with their profitability, and showing vitality with their dynamic structure and the idea of continuity. This living structure of organizations helps them to protect themselves similar to humans, to create and realize plans and projects in accordance with the requirements of the conditions with research and development methods, to maintain their effectiveness in a mass sense, to make decisions in line with target/result relations and analysis, and to ensure their continuity as a result of the right decisions. From this point of view, the departments in the organizational structure represent the organs

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Görmüş, İ., 2024, Yeni Nesil Çalışan Davranışı: Sessiz İstifa, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 59(1), 366-387.

in the body of a concrete living being, while the employees within the department represent a part of the building blocks that fulfill the functions of these organs. For this reason, the vital continuity of the organization and the healthy functioning of its functions are directly dependent on the employees and their behaviors. The importance of the behaviors exhibited by employees, who are the building blocks of the organization, has been understood by organizations today, and in this direction, organizations have started to take supportive measures in organizational behavior and to show the necessary efforts to ensure employee motivation and job satisfaction. The concept of silent resignation is a peaceful phenomenon, behavior or defense mechanism, put forward by employees for various reasons in response to the desire and spirit of duty that the organization demands more than necessary and expected. Although this situation seems to be a normal situation for working individuals, it can lead to negative consequences for the organization. Within the scope of this research, the emergence of the concept of quiet quitting, its detailed definition and theoretical examination will be made, and the factors affecting the concept will be discussed and suggestions will be made about its organizational risks and prevention.

Keywords: Organization, Organizational Behavior, Employee Behavior, Quiet Quitting, Quiet Resignation.

Jel Codes: D23, L22.

1. Giriş

Literatürde sessiz istifa akımı, kavramı ve davranışının başlangıcı ile ilgili olarak öncelikle COVID-19 küresel salgının etkileri ve salgın sonrası Z kuşağı başta olmak üzere genç nesil çalışanların işten ayrılmak yerine çalışma çabalarını ve saatlerini azaltması akla gelmekle (Hamilton, 2023:2, Makridis, 2023:1, Lu vd., 2023:2, Alimmah vd., 2023:2) birlikte bunun yanı sıra Tiktok adı verilen sosyal medya platformunda sessiz istifa ile ilgili birtakım videoların viral hale gelmesi sonucunda gazetelerde, dergilerde ve internet sitelerinde popüler şekilde konuşulmaya başlandığı (Thekkechangarapatt, 2023: 83, Galanis vd., 2023: 829) bilinmektedir. Her ne kadar yeni bir kavram veya olgu gibi görünse bile sessiz istifa hali hazırda örgütlerin vücutlarında dolaşan ve bir gün ortaya çıkmayı bekleyen gizlenmiş pasif bir virüs gibi düşünülebilir. Diğer bir deyişle sessiz istifa gözden uzakta bazı çalışanlar tarafından zaten sergilenmekteydi ve bunun fark edilmesi de pek mümkün olmamaktaydı. Ancak gerek küresel salgın ile birlikte meydana gelen geniş sosyal kültürel ve çalışma ortamındaki değişiklikler gerekse de iş-yaşam dengesinin bozulması, aşırı iş yükü, işyeri kültürü ve kariyer planlamasındaki eksiklikleri sessiz istifa davranışının tamamen görünür aktif bir halde çalışanlarca uygulanmasına sebebiyet vermiştir.

Sessiz istifa kavramı, sıklıkla içsel istifa veya içsel işten ayrılma adı verilen kavram ile karıştırılıyor veya aynı manada kullanılıyor olsa da içsel istifa adaleti ve dengeyi yeniden tesis etmek için sözleşme yükümlülüklerinin ötesine geçen görevleri reddetmek anlamına gelmektedir. Bu durum, çalışanlar tarafından kurumlarının yükümlülüklerini yerine getirmediğini hissettiklerinde veya çalışan-örgüt arasındaki ilişkide içsel anlamda bir adaletsizlik algılamaları sonucunda ortaya çıkmaktadır (Khalid, 2023: 122). Diğer bir deyişle içsel istifa veya işten ayrılma çalışanların kendilerini kapana kısılmış hissettikleri, mevcut çalışma yerleri dışında farklı seçeneklerinin olmaması durumunu ifade etmekte ve çalışanlar bu davranış ile örgütten kopmuş ve öznel olarak uzaklaşmış şekilde görünmektedirler. Bir başka tanıma göre ise içsel işten ayrılma, kaybedilen eşitliğin yeniden tesisini sağlamak amacıyla sözleşme gereği zorunlu olanların ötesindeki ek iş katılımının reddedilmesi anlamına gelmektedir. Ayrıca çalışanlar potansiyel anlamda ortaya çıkan iş tatminsizliği sürecine içsel istifa ile tepki gösterebilmektedirler (Hartner-Tiefenthaler, 2020: 2). Buradan hareketle içsel istifa kavramı, sessiz istifa davranışı ile büyük oranda benzerlik gösterse de sessiz istifa çalışan bireylerin iş-yaşam dengelerini sağlamak, iş stresini azaltmak, aile bireylerine ve sosyal yaşamlarına önem vermek gibi refah seviyelerini pozitif biçimde etkileyebilecek olumlu bireysel girişimleri de kapsamı sebebiyle içsel istifa kavramından ayrılmaktadır. Yani içsel istifa örgüt tarafından yerine getirilmeyen yükümlülükler, çalışan-örgüt arasındaki adaletsizlikler ve bunlar sonucu oluşan iş tatminsizlikleri gibi olumsuz etkiler sebebiyle örgüte karşı gösterilen bir tepki iken sessiz istifa bunlar gibi olumsuz etkiler sonucu ortaya çıkabileceği gibi ayriyeten bireysel anlamda olumlu nedenler sebebiyle de meydana gelebilmektedir (Gözlü, 2023: 222-223). Nihayetinde içsel istifa kavramı, sessiz istifa davranışının olumsuz anlamda ortaya çıkması durumunu gösteren bir alt küme olarak da düşünülebilir.

Küresel salgının yanı sıra Endüstri 4.0 atılımı ve buna bağlı olarak gelişen teknolojiler ile dijitalleşme sadece örgütler üzerinde değil çalışanlar üzerinde de büyük etkilerin oluşmasına neden olmuştur. Örgütler, bireylerin günlük zamanlarının büyük bir bölümünü geçirdikleri ortamlar olmaları sebebiyle

örgüt içerisinde çalışanların kişisel deneyimlerini, kurumun genel işleyişi ile yapılan işin kalitesini olumsuz yönde etkileyen ve negatif bir ortam yaratmayacak uygun ilişki ve davranışların yaratılması oldukça önemlidir. Şüphesiz her kuruluşun kilit noktası olan çalışanların motive olmaları ve işlerine bağlı kalmaları önemli bir rekabet avantajını beraberinde getirecektir. Bu nedenle işverenlerin veya yöneticilerin çalışanların davranışlarını gözlemlemesi, araştırması ve sapmaların olması halinde zamanında gerekli ve uygun önlemleri almaları örgütsel açıdan büyük önem taşımaktadır. Bu araştırma çerçevesinde günümüzün popüler örgütsel davranışı haline gelen sessiz istifa kavramı ayrıntılı olarak incelenmiş ve bu kapsamda sessiz istifanın tanımı, teorik açıdan ele alınması, söz konusu davranışı etkileyen faktörler ve nedenler ile bu davranışın riskleri ve önlenmesi ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

2. Yeni Nesil Çalışan Davranışı: Sessiz İstifa

Harper Collins Yayınevi tarafından yönetilen “Collins İngilizce Sözlüğü” sessiz istifa kavramını, (1) özellikle kişisel faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmek için, kişinin sözleşmeyle yapmak zorunda olduğundan daha fazlasını yapmaması ve (2) kişinin iş yerinde bulunduğu sırada çok az iş yapması veya hiç yapmaması olarak iki farklı şekilde tanımlamıştır. Sessiz istifanın birden fazla tanımında bireysel algılar farklılık gösterse de kişinin burada iş bırakmaması ve işi sadece kural kitabına göre yapması gibi ortak bir noktası bulunmaktadır. Bu noktada, sessiz istifa ve kurallara göre çalışma kavramları arasında bazı benzerlikler olsa da kurallara göre çalışma yönetimi protesto etmenin kolektif ve agresif bir yoludur. Sendikalar ve hükümet çalışanları bu kavramı genellikle taleplerini kabul ettirmek için yönetime baskı yapmak amacıyla kullanmışlardır. Sessiz istifa kavramı ise hem bireysel hem de barışçıl bir olgudur (Kumar, 2023: 1).

Aslında sessiz istifa yeni bir kavram veya yansıtıldığı gibi sadece Z kuşağının sorunu değildir. Her kuruluştaki daha önce var olan ve birçok çalışan tarafından çeşitli nedenlerle zaten uygulanan bir davranıştır. Hatta buna maaş görevini yerine getirmek, saat izlemek gibi isimler de verilmiştir. Temel anlamda büyümeyi veya yeni çalışma kültürlerine sahip kuruluşlara dönüşmeyi planlayan örgütler, bu çalışanları ayıklamak için gönüllü emeklilik düzenlemesini uygulamışlardır (Thekkechangarapatt, 2023: 84). 2022 yılında Hustle, sessiz istifanın teknik olarak işten ayrılmayı içermediğini akılda tutmanın hayati önem taşıdığını vurgulayarak, temel anlamda çalışanın iş yerinde beklentileri aşmak için herhangi bir ek enerji harcamadan işi tamamlaması olarak tanımlamıştır. Diğer bir deyişle sessiz istifa, bir çalışanın yapması gereken minimum işi yapmak olarak tanımlanabilir. Uzun saatler çalışmaktan kaçınmak için bir çalışan, pozisyonundan çıkmak yerine sessizce istifa etmeyi tercih edebilir. Bunun yerine çalışan, iş tanımının gerektirdiği asgari düzeyde çalışmayı tercih eder ve bu şekilde iş/yaşam dengesi üzerinde daha iyi kontrole sahip olur. Dahası bu çalışanlar iş yükümlülüklerini yerine getirmeye devam etmekte ancak kariyerlerinde ilerlemelerini ve üstleri üzerinde etki yaratmalarını sağlayacak “iş eşittir hayat” kültürüne bağlı kalmamakta ve bir iş gününün ardından iş tanımlarıyla ilgili olmayan görev ve faaliyetlere yoğunlaşmaktadır. Buna ek olarak sessiz istifanın, çalışanın konumundan memnun olmadığına işaret etmesi ya da tükenmişlik yaşadığını gösterme ihtimali de bulunmaktadır. Tükenmişlik yaşayabilecek çalışanlar, oluşan stresi azaltmak için sessiz istifayı seçebilirler. Ayrıca, bu durum çalışanın kendisini pozisyon değiştirmeye veya yeni iş fırsatları aramaya hazırladığı anlamına da gelebilir (Hiltunen, 2023: 5-6).

Sessiz istifa olgusu, yöneticiler arasında bazı nedenlerden dolayı endişeye neden olmuştur. Söz gelimi çalışanlar işlerini sürdürme anlamında asgari gerekliliklerinin ötesine geçmeyi bırakırlarsa, bunun birim maliyetler ve dolayısıyla kar marjları üzerinde negatif bir etkisi ortaya çıkacaktır (Johnson, 2023: 3). Reaktif anlamdaki sessiz istifa tanımı ayrılma kavramıyla veya proaktif anlamdaki tanımı ise iş-yaşam dengesi kavramı ile değiştirilirse, sessiz istifa kavramı kulağa daha az kışkırtıcı gelmekle kalmayıp aynı zamanda bireyin sorumluluklarını ve sağlığını daha iyi yönetmesi için kullandığı gerekli bir davranış değişikliği olarak görülecektir. Ayrıca, çalışanların bakımının ve dikkate alınmasının temel önemine ek olarak çalışanlarının sağlığına, refahına öncelik vererek çalışma dışı önceliklerine saygı duymak daha güçlü organizasyonel performansla yol açacağı için bir kuruluşun yararına olacaktır (Keane, 2023: 13-14).

3. Sessiz İstifa ile İlişkilendirilen Teori ve Kavramlar

Sessiz istifa kavramı ile ilgili literatürde teorik anlamda yapılmış ve ispat edilmiş bir çalışmanın bulunmaması ve yapılan çalışmaların ise genelde öneriler bazındaki değerlendirmelerle yürütüldüğü göz

önüne alındığında, söz konusu kavramı açıklama kabiliyetine sahip diğer kavramlardan yardım alınarak kuramsal açıdan ilişkili teoriler ve öngörülere yer verilecektir. Sessiz istifa, örgütsel olarak tükenmişlikten etkilenen ancak bariz farklılıkları bulunan ve bir çalışanın gerekli yükümlülükleri yerine getirmesi sonrası fazlasından imtina etmesi sonucu bireysel anlamda kendisi ile barışık olması durumudur. Buradan hareketle ilk olarak yönetim ve organizasyon alanında yoğun olarak ilgi gören ve örgütün etkin işleyişine hizmet eden, isteğe bağlı ve ekstra rol davranışı olarak tanımlanabilen örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramının ele alınması yerinde olacaktır.

Yadsınamaz ki, günümüzde örgütsel anlamda etkin olmak, çalışanların verimliliği ile bağlılığını en üst düzeye çıkarmak ve yüksek seviyede performans göstermeleri için içsel motivasyonu sürdürmek, maksimum düzeyde çaba sarf etmeyi gerektirse de bunlar karlılık ve devamlılığı amaçlayan organizasyonların uygulaması gereken nihai amaçlar arasında yer almaktadır. Nitekim bu unsurlar arasında yer alan çalışan bağlılığı ise örgütsel etkinliği etkileyen hayati unsurlardan biri olarak da kabul edilebilir. İşlerine bağlılık duyan çalışanlar, kurumlarına daha fazla bağlılık duyarlar ve kurumsal etkinliği artıracak davranışlar yapma olasılıkları da yüksektir. Örneğin, örgüte bağlı çalışanlar iyimser ve spontan (kendiliğinden) olmak ile birlikte işyerinde olumlu tutumlar ve proaktif davranışlar sergileme eğilimindedirler. Bu bireyler düşük devamsızlık, iş arkadaşlarına karşı yardımsever tutum ve şirket kurallarına bağlılık vb. gibi yaygın şekilde örgütsel vatandaşlık davranışı olarak bilinen olumlu tutum ve davranışlar sergilemektedirler (Kataria vd., 2013: 102).

Sessiz istifa kavramına göre oldukça eski geçmişe sahip olan, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) terimi ilk kez Dennis Organ ve arkadaşları tarafından 1983 yılında ortaya atılmıştır. Chester Barnard'ın "iş birliği yapma istekliliği" kavramı ve Daniel Katz'ın güvenilir rol performansı ile "yenilikçi ve spontane davranışlar" arasındaki ayrımından yola çıkan Organ, örgütsel vatandaşlık davranışını isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin işleyişini destekleyen bireysel davranışlar olarak tanımlamıştır. İsteğe bağlı kavramından, davranışın, iş tanımının ve kişinin kurumla yaptığı iş sözleşmesinin açıkça belirlenebilir şartlarının uygulanabilir bir gerekliliği olmadığını, diğer bir deyişle ilgili davranışın daha ziyade kişisel bir seçim meselesi olduğunu, öyle ki ihmal edilmesi durumunda ise cezalandırılabilir olarak anlaşılmaması gerektiği kastedilmektedir (Podsakoff vd., 2000: 513). Organ'ın teorisinde örgütsel vatandaşlık davranışını fedakârlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik olmak üzere 5 boyutta sınıflandırmıştır.

Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışının ilk boyutu olan vicdanlılık, resmi gereklilikleri aşan işe adanmışlık olarak tanımlanmıştır. Organ'a göre, vatandaşlık davranışı yüksek olan kişiler en kötü koşullarda, hatta hastalıkta bile işlerine devam ederler ve bu onların işe bağlılıklarını göstermektedir. Fedakarlık veya özgecilik olarak bilinen diğer bir boyut ise empati, arkadaşlık ve merhamet gibi örgütle ilgili görevlerde veya sorunlarda başka bir kişiye yardım etme etkisi olan isteğe bağlı ve faydalı davranışları ifade etmektedir. ÖVD'nin üçüncü boyutu olan sivil erdem çalışanların örgütün politik yaşam döngüsüne sorumlu bir şekilde katılımını ve katılımlarının gerekli olmadığı durumlarda ise ek faaliyetlere dahil olmak gibi kurumun idari işlevini desteklemelerini ifade eder. Sivil erdem davranışı, çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak gördüklerini ve bunun gerektirdiği sorumlulukları kabul ettiklerini göstermektedir. Bir diğer boyut olan sportmenlik, şikâyet etmeden durumları tolere etme isteğini ifade eder. Organ sportmenliği, neredeyse her örgütsel ortamın kaçınılmaz bir parçası olan kızgınlıkları sıcak bir şekilde tolere etme davranışı olarak tanımlamıştır. Son boyut olan nezaket ise kişinin, başkalarıyla işle ilgili olarak sorunlarının ortaya çıkmasını önlemeye yönelik isteğe bağlı bir davranıştır. Bu boyut, personelin iş arkadaşlarına, amirlerine ve müşterilerine karşı saygılı davrandığının bir göstergesidir (Talachi vd., 2014: 430).

Kısacası örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların işe ve örgüte yönelik olumlu bir psikolojik yaklaşımı olup, bireyin işinde belirlenmiş sınırlarının ötesine geçtiği gayri resmi tüm görev ve/veya görevlerle ilgilidir. Bu açıdan ÖVD'nin sosyal mekanizmayı destekleyen ve bir örgütün psikolojik dokusunu inşa eden davranışları kapsadığı gözlemlenmiştir. Bu da ÖVD'nin örgütler için hem kritik hem de faydalı olduğu fikrini beraberinde getirmektedir (Kataria vd., 2013: 102-103). Buradan hareketle, ÖVD'nin sessiz istifa kavramını anlamak için belki de en uygun teorik çerçeve olduğu düşünülebilir. Sessiz istifanın, çalışanların vatandaşlık davranışlarına katılmayı reddetmesi olarak kavramsallaştırılabileceği ve eğer öyleyse, tüm ÖVD boyutlarını (fedakârlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik) içerip içermediği veya işyerlerinin çağdaş gerçekliğiyle ilgili olarak diğer

boyutları kapsayıp kapsamadığı gibi soruların yanıtlanması da önemli olacaktır. Bu açıdan bakıldığında organizasyonların, olumlu psikolojik iklimin psikolojik süreçlerini ve umut verici örgütsel sonuçlara sahip olabilecek yüksek düzeyde çalışan katılımının sürdürülmesine ve geliştirilmesine yardımcı olan etkili yönetim sistemlerini hayata geçirmeleri de sessiz istifa düzeyini en aza indirmek açısından elzem hale gelecektir. (Hamouche vd., 2023: 4301-4302).

Organ'a göre çalışanlar, işverenleriyle olan ilişkileri sosyal bir değiş tokuşa, yani resmi iş sözleşmesinin dışında ve belirtilmemiş katkıları içeren bir ilişkiye dayandığında örgütsel vatandaşlık davranışlarını benimsemek amacıyla iş tanımlarının ötesine geçerler. Buradan yola çıkarak sessiz istifa teriminin işveren-çalışan ilişkileri bağlamında nasıl kavramsallaştırılabileceği incelenebilir. Bunu açıklayabilecek teoriler ise, sosyal değişim (mübadele), psikolojik sözleşme ve örgütsel adalet şeklinde sıralanabilir. Bunlardan ilki olan Sosyal değişim teorisi (SDT), işyeri davranışını anlamaya yönelik en etkili kavramsal paradigmlar arasında yer almaktadır. Antropoloji, sosyal psikoloji ve sosyoloji gibi disiplinler arasında köprü kuran bu teorinin kökleri en azından 1920'li yıllara kadar uzanmaktadır. Sosyal mübadeleyle ilişkin farklı görüşler ortaya atılmış olsa da teorisyenler sosyal mübadelenin yükümlülükler doğuran bir dizi etkileşimi içerdiği konusunda hemfikirdir. SDT içerisindeki bu etkileşimler genellikle birbirine bağımlı ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olarak görülmektedir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874-875).

Sosyal değişim teorisi genel olarak birçok örgütsel davranış için üniter bir çerçeve sağlama potansiyeline sahiptir. Geleneksel değişim modelleri, kaynakların mübadele edilecek nesneler olduğunu öne sürer ve mübadele içindeki tarafların öncelikle bireysel çıkarları tarafından yönlendirildikleri, karşılığında ne alındığına ve ne verileceğine dair hesaplama yaptıklarını ifade etmektedir. Genel anlamda bu mübadele görüşü kısmen kişiler arası etkileşimlerin önemini göz ardı ettiği ve bu modeller evrensel bir kişisel çıkar varsaydığı için eleştirilmiştir. Buna karşılık olarak çağdaş teorisyenler kişiler arası ilişkileri mübadele teorilerine dahil etmişler ve bireylerin kişisel çıkarlarına uygun olmasa bile başkalarına karşı yükümlülüklerini yerine getirme olasılığını dile getirmişlerdir (Mitchell vd., 2012: 99-100). Sosyal değişim süreci, örgütsel bir aktörün genellikle bir amir veya iş arkadaşının, hedef bireye olumlu veya olumsuz bir şekilde davranmasıyla başlamaktadır. Bireyler tarafından gerçekleştirilen bu ilk davranışlar, başlatıcı eylemler olarak ifade edilir. Olumlu başlatıcı eylemler örgütsel destek veya adalet sağlamak vb. gibi faaliyetleri içerirken, negatif başlatıcı eylemler kötü niyetli gözetim, nezaketsizlik veya zorbalık içerebilmektedir. Başlatıcı eylem karşılık olarak, genellikle bir ast ya da iş arkadaşı olan hedef, bu davranışa kendi iyi ya da kötü davranışıyla karşılık vermeyi seçebilir. Bu davranışlar ise karşılıklı tepkiler olarak adlandırılır. Sosyal değişim teorisi, olumlu başlatıcı eylemlere tepki olarak, hedeflerin daha olumlu karşılıklı tepkiler vereceği diğer taraftan olumsuz karşılık verici tepkilere ise aynı şekilde yanıt verme eğiliminde olacağını öngörür. Bu tepkiler, ilişkisel tepkiler ve davranışsal tepkiler olarak genel anlamda iki türde toplanabilir ve bir tür genellikle diğerine neden olur.

Genel anlamıyla bir dizi başarılı karşılıklı değişim, ekonomik bir değişim ilişkisini yüksek kaliteli bir sosyal değişim ilişkisine dönüştürebilir. Bu şekilde bireyler örgütlere daha fazla güven duyabilir ve duygusal olarak bağlanabilir. Diğer taraftan bireylerin kendilerini inciten kişilerle yakın ve açık uçlu ilişkiler kurmaya daha az eğilimli olmaları nedeniyle, ortaya çıkan değişimin ekonomik olması da mümkündür. Bireylerin mutsuz olmaları durumundaki karşılıklı fayda sağlayan değişimlerin ortaya çıkma olasılığı daha az olması sebebiyle ilişkinin kalitesi düşük olacaktır (Cropanzano vd., 2017: 480). Diğer taraftan SDT'nin temel ilkelerinden biri, ilişkilerin zaman içinde güvene, sadakate ve karşılıklı taahhütlere dönüştürülmesidir. Bunu yapmak için ise tarafların belirli değişim kurallarına uyması gerekir. Mübadele kuralları, bir mübadele ilişkisinde katılımcılar arasında oluşan veya katılımcılar tarafından benimsenen durumun normatif bir tanımını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, SDT'nin örgütsel davranış modellerinde kullanımı, dayandığı mübadele kuralı veya ilke temelinde çerçevelenmektedir.

Genellikle yapılan araştırmalarının birçoğu (Burns, 1973, Laursen ve Hartup, 2002, Mitchell vd., 2012) karşılıklılık ilkeleri çerçevesini ele almaktadır. Karşılıklılık veya aynı geri ödeme olarak bilinen müteakabiliyet, en fazla tanınan mübadele kuralı olup, (1) birbirine bağlı (karşılıklı bağımlı) mübadelelerin işlemsel bir modeli olarak karşılıklılık, (2) bir halk inancı olarak karşılıklılık ve (3) ahlaki bir değer olarak karşılıklılık olmak üzere üç farklı türde incelenmektedir. Müteakabiliyet türlerinden ilki olan karşılıklı bağımlılığı anlamak için öncelikle ne olmadığını düşünmek daha faydalı olacaktır. Genel olarak, bir tarafın diğer kişiye karşı en az üç tutumu olabilir. Bunlar; (a) bağımsızlık (sonuçlar tamamen

tek kişinin çabasına dayanır), (b) bağımlılık (sonuçlar tamamen diğerinin çabasına dayanır) ve (c) karşılıklı bağımlılık (sonuçlar taraflar arası çabalarının birleşimine dayanmaktadır) şeklinde ifade edilebilir. Buradan bağımsızlığın ve bağımlılığın kendi başına bir sosyal alışveriş anlamına gelmediği anlaşılabilecektir. Bunun nedeni, bir takasın çift yönlü bir işlem (bir şeyin verilmesi veya bir şeyin iade edilmesi gibi) gerektirmesidir. Bu nedenle karşılıklı ve tamamlayıcı düzenlemeleri içeren karşılıklı bağımlılık, sosyal alışverişin tanımlayıcı bir özelliği olarak kabul edilmektedir. Yani karşılıklı bağımlılık, bir tarafın eyleminin diğer tarafın yanıt vermesine yol açtığı kişiler arası işlemlere vurgu yapar. Eğer kişi bir fayda sağlarsa, alıcı taraf da aynı şekilde karşılık vermelidir ve bu gelenekte, karşılıklı değişim pazarlık içermeyen bir değişim olarak anlaşılabılır. Daha ziyade, bir tarafın eylemleri diğerinin davranışına bağlıdır ve bu nedenle karşılıklı bağımlılık riski azalttığı gibi iş birliğini de teşvik etmektedir.

Buna karşıt bir halk inancı olarak karşılıklılık, insanların hak ettiklerini sonunda aldıklarına dair kültürel beklentiye içerir. Buna katılanlar (a) zaman içinde tüm alışverişlerin adil bir dengeye ulaşacağı, (b) yardımcı olmayanların cezalandırılacağı ve (c) yardımcı olanların gelecekte yardım alacağı hissinin bir kombinasyonunu kabul etmişlerdir. Yani başka bir deyişle, sonunda her şeyin yoluna gireceğine inanmışlardır. Buna ilaveten halk inanışlarının bazı durumlarda, yıkıcı davranışların olasılığını azaltabileceğini düşündürmektedir. Son olarak bir değer ve bireysel yönelim olarak karşılıklılık, norma uymayanların cezalandırıldığı kültürel bir emir olarak da kabul edilmiştir. Bir norm ile bir halk inancı arasındaki temel fark, normlarda filozofların olması gereken olarak adlandırdıkları bir niteliği içerisinde barındırmasıdır. Yani, bir norm kişinin nasıl davranması gerektiğini tanımlayan bir standart olmakla birlikte bu normlara uyanlar karşılıklı olarak davranmakla yükümlüdür. Elbette, karşılıklılık bir insan evrenselsi olsa bile, bu tüm bireylerin karşılıklılığa aynı derecede değer verdiği anlamına gelmez. Tahmin edilebileceği gibi, kültürel ve bireysel farklılıkların varlığını destekleyen güçlü kanıtlar da bulunmaktadır (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 875-877).

Psikolojik sözleşme kavramı 1960'lerde ortaya atılmış olsa da psikolojik sözleşme kavramına olan ilgi 1990'ların başında istihdam ilişkilerinde meydana gelen büyük değişikliklerle birlikte artmıştır. Rousseau'nun, 1989 yılında yapmış olduğu ufuk açıcı çalışmasını takiben, çoğu araştırmacı psikolojik sözleşmeyi çalışanın işverene karşı yükümlülükleri ile işverenin çalışana karşı yükümlülüklerine ilişkin öznel algısı olarak kavramsallaştırmaktadır. Sosyal değişim teorisi ve karşılıklılık normundan hareketle istihdam ilişkisi, yerine getirildiğinde karşılıklılık eylemlerini temsil eden ve mübadele ortamının sonraki davranışını (yani karşılıklılığı) etkileyen bir dizi algılanan yükümlülük olarak ele alınmaktadır (Seeck ve Parzefall, 2008: 476). Çağdaş araştırmacılar psikolojik sözleşme kavramına iki sınır getirmektedir. Bunlardan ilki, psikolojik sözleşmenin bireysel düzeyde, bireyin bir başkasıyla olan değişim ilişkisinin şartlarına ilişkin inançları şeklinde mevcut olması durumudur. Bu kavram, başkalarını içeren bir değişim anlaşmasının üçüncü bir tarafça yorumlanmasını ifade eden zımni sözleşmelerden ve bir departman veya ekip gibi bir sosyal birimin üyelerinin ortak bir psikolojik sözleşmeler dizisini paylaştığı normatif sözleşmelerden farklıdır. Psikolojik sözleşme teorisi tarafından belirlenen ikinci sınır ise sözleşmeyi oluşturan bireysel inançların hem bireyin hem de diğer tarafın sadece beklentiler değil, kendilerine taahhüt edilene inandıkları karşılıklı yükümlülükler setini içermesidir. Burada sözlerin değiş tokuşundan doğan yükümlülükler psikolojik sözleşmenin yapı taşlarını oluşturmakla birlikte yükümlülükler bir beklenti biçimi olsa da bir kişi tarafından sahip olunan tüm beklentilerin söze dayalı olması ya da karşılıklılık inancı içermesi gerekmemektedir. Tanım gereği ise psikolojik bir sözleşme, karşılıklı olarak anlaşılan ve karşılıklı bir değişimin var olduğuna dair bir inanca dayanmalıdır (Rousseau, 1998: 668).

Binlerce yıldır bilim insanlarının ilgisini çekmekte olan adalet kavramı, ilk kez geçmişi antik çağlara kadar uzanan Aristoteles tarafından kaynakların bireyler arasındaki dağıtımında neyin adil olduğu konusunda analiz edilmiştir. Diğer taraftan örgütsel adaletle ilişkin kaygılar, çalışanların ücret, ödüller, terfiler ve uyuşmazlık çözümlerinin sonuçları, kaynak dağıtımlarının adilliği gibi iş hayatının birçok farklı yönüne yansımaktadır (Colquitt vd., 2005: 4-5). Örgütsel adalet prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç adalet türü farklı yönetsel kararlara dayalı olarak farklı şekillerde tanımlansa da her biri diğerleriyle ilişkilidir ve genel örgütsel adalet sistemini oluşturmaktadır. Bunlardan herhangi birinin yokluğunda, etkili bir örgütsel adalet geliştirmek zor olacaktır. Örneğin, çalışanların menfaatlerinin dağıtımında eşitliği sağlamak için, ödüllerin dağıtılması kararı adil prosedürler ve doğru bilgilerle desteklenmelidir.

Bunlardan ilki olan dağıtımsal adalet, bir kurum içerisinde kaynakların dağıtımı ile ilgili kararların adil olması olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla dağıtımsal adalet, belirlenen bazı kurumsal hedeflere veya performans hedeflerine ulaşan bir çalışana ikramiye verilmesi gibi finansal veya finansal olmayan kaynakların tahsisi ile ilgilidir. Dağıtılan kaynaklar maaş gibi somut (finansal) ya da övgü gibi soyut (finansal olmayan) olabilir. Çalışanlar çabalarının ve ödülleri eşit olarak değerlendirildiğini fark ettiklerinde dağıtımsal adaletin sağlandığı algılanır. Prosedürel adalet, çalışanların karar sonuçlarına yol açan bir süreci düzenleyen yönetim politikaları ve prosedürlerinin adilliğine ilişkin algılarını ifade eder. Prosedürel adalet yönetimin adil bir karara ulaşmak için attığı adımlara odaklanır. İnsan gücü planlamasında eşit istihdam fırsatları, adil disiplin cezaları ve ödüllendirme sistemi ve karar alma makamının güvenilirliği gibi prosedürel konular, çalışanların prosedürel adalet algısını geliştirmek için önemlidir. Etkileşimsel adalet, bir çalışanın yönetsel kararların sonucu olarak gördüğü adil muamele olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimsel adalet, yönetim tarafından alınan kararların gerekçeleri hakkında gerekli bilgi ve açıklamaların sağlanmasıyla geliştirilebilir (Yean ve Yusof, 2015: 799-800). Colquitt (2001), etkileşimsel adaletin kişilerarası ve bilgisel adalet olmak üzere iki adalet unsurundan oluştuğunu öne sürmektedir. Kişilerarası adalet, kişinin kendisine yapılan muameleye ilişkin saygı algısını ifade ederken, bilgisel adalet bir işverenin zamanında ve yeterli bilgi ve açıklama sağlayıp sağlamadığına ilişkin algıyı ifade etmektedir.

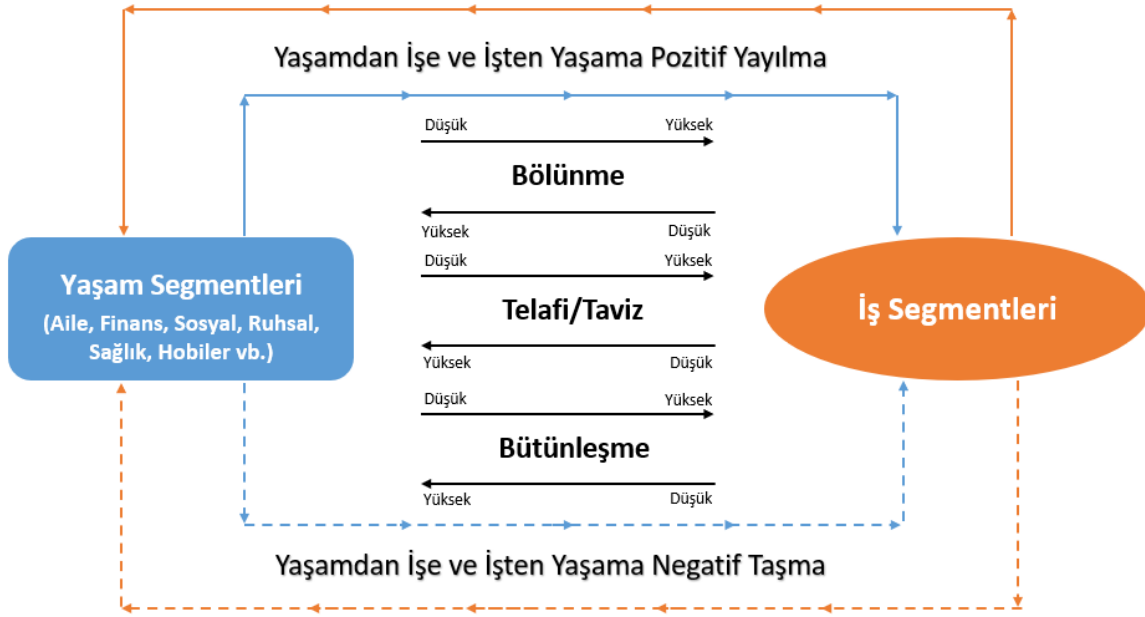
Bu örgütsel adalet boyutları iş hayatındaki insanlar için birçok nedenle önemlidir. Örneğin adil muamele, örgütsel otoritelerin meşruiyetine destek vererek çeşitli yıkıcı davranış biçimlerini caydırır ve örgütsel değişimin kabul edilmesini teşvik eder. Adalet algıları aynı zamanda yetkililerin algılanan güvenilirliğini pekiştirerek istismar korkularını azaltır ve kişinin iş arkadaşlarıyla iş birliği yapması için bir teşvik sağlar. Daha kişisel düzeyde ise adalet, kontrol ihtiyacı ile saygınlık ve aidiyet ihtiyaçları gibi çeşitli bireysel ihtiyaçları tatmin etmekle birlikte adil olarak algılanan şekillerde davranmak, insanların ahlaki ve etik yükümlülüklerini yerine getirme konusundaki ilgilerini de tatmin edecektir (Colquitt vd., 2005: 6). Sosyal değişim teorisine göre, örgütler karşılıklı işlem yapılan alanlardır. Örneğin, bir kişi ücret karşılığında iş alışverişinde bulunur. Bireyler ise bu işlemlerin adilliğine ilişkin algılar oluştururlar. Resmi prosedürler kuruluş tarafından oluşturulma eğiliminde olduğundan, kanıtlar bunların bir bütün olarak şirketle ilişkilendirilmesinin muhtemel olduğunu göstermektedir. Öte yandan etkileşimsel adalet genellikle bireysel çalışma ekibi düzeyinde gerçekleşir ve çoğunlukla amirle yapılan bir işlemi içerir. Dolayısıyla, etkileşimsel adalet genellikle kişinin bireysel yöneticisiyle ilişkilendirilir. Amirler ve çalışanlar arasındaki bu ilişkide yüksek derecede güvenin bulunması bireylerin birbirlerine yardımcı olmak için fazladan yol kat edeceği anlamına gelir. Diğer taraftan prosedürel adalet, kurum ile çalışanları arasındaki bir alışverişi ifade etmektedir. Çalışanlar bu prosedürleri adil olarak algıladıklarında ise kurumun geneline yönelik daha olumlu tutumlar oluşturarak firmaya karşılık verme eğiliminde olurlar (Cropanzano vd., 2002: 327-330). Yine bunu destekler biçimde, Henke (2023) kişilerarası adaletle yönelik bir arzunun, iş gücü devrinin artmasının (büyük istifa) ve insanların şirketlerinde fazladan iş yapmaktan vazgeçmelerinin (sessiz istifa) önemli bir nedeni olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bu durum çalışanın işyerinde deneyimlediği iklim türüne ilişkin tartışmaların çoğunun temelini de oluşturmaktadır. Çalışanların işyerlerinde deneyimledikleri iklimler, çalışma gruplarından, ekiplerinden veya departmanlarından gelen girdiler ile birlikte hem gruptaki kişiler hem de grubu yöneten amir tarafından birlikte oluşturulur. Kişilerarası adil bir işyeri ise çeşitli destekleyici çalışma iklimleri aracılığıyla teşvik edilebilir.

Karşılıklılık normu çalışan-işveren ilişkilerinde, çalışanları örgütlerinden görmüş oldukları avantajlı muameleyi telafi etmekle yükümlü kılmakla birlikte yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve çalışanların olumlu benlik imajlarının korunmasını sağlar. Buna ilaveten, karşılıklılık normunun ihlaliyle ilişkili olarak sosyal damgalanmadan kaçınmalarına ve kuruluştan olumlu muamele görmelerine de yardımcı olur. Örgütsel destek teorisi genel anlamda çalışanların kurumun katkılarına ne kadar değer verdiklerine ve refahlarını ne kadar önemsediklerine dair genel inançlar oluşturduğunu varsaymaktadır. Karşılıklılık normuna dayanarak bu tür algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün refahını önemseme ve örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma yükümlülüğünü hissetmelerini sağlayacaktır. Çalışanlar bu akdi, kuruma daha fazla duygusal bağlılık göstererek ve kuruma yardımcı olmak için daha fazla çaba sarf ederek tatmin edebilirler (Eisenberger vd., 2001: 42). Diğer taraftan örgütsel destek ile psikolojik sözleşme, çalışanlar ve kurumları arasındaki ilişkiyi sosyal değişim yaklaşımları açısından değerlendirmeleri nedeniyle birçok yönden benzerdirler. Karşılıklılık normu tarafından teşvik edilen

sosyo-duygusal kaynakların değişimi, çalışanlar ve iş organizasyonları arasındaki değişim ilişkilerindeki gelişimin önemli bir yönü olarak ortaya çıkmaktadır. Bu, örgütsel desteğin çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşıladığı, ihtiyaç duyulduğunda yardımın mevcut olacağına dair güvence sağladığı ve bunun da hissedilen yükümlülük ve örgüte duygusal bağlılıkla sonuçlandığını temsil etmektedir. Psikolojik sözleşme açısından ise örgüt tarafından çalışanlara verilen iş güvencesi ve terfiler gibi yerine getirilen yükümlülükler sonucu çalışanlar tarafından örgüte verilen sadakat şeklinde gerçekleşmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003: 497-498).

Benzer şekilde, Alimmah vd. (2023)'nin özellikle Z kuşağı üzerinde yapmış olduğu araştırmada, sosyal değişim teorisinin önemini vurgulayarak, çalışanların yaptıkları işin değeri veya bir anlamı olduğuna inanmamaları durumunda kuruluşlarına olan ilgilerini ve bağlılıklarını kaybedeceklerini belirtmiştir. Buna ilaveten çalışanların bağlılığını artırmak için yan hak çeşitliliğini sağlamaları, ücretlendirme konusunda şeffaflığı sürdürmeleri, performansa bağlı ikramiyeler sunmaları ve maaşları piyasa standartlarıyla uyumlu hale getirmeleri gibi örgütsel adalet ve karşılıklılık içeren unsurlar önerilmiştir. Aksi durumda ise örgütsel anlamda sağlıklı ve toksik (zehirli) bir işyeri ortamında bulunan çalışanların sessiz istifa davranışına yatkın olabileceği ifade edilmiştir. Diğer taraftan, Balıkcı ve Uğurlu (2022) tarafından yapılan araştırma da psikolojik sözleşme ihlallerinin çalışanların işyerindeki davranışlarında değişikliklere neden olabileceği, çalışanların işlerine karşı ilgisizleşebilecekleri, görevlerini yapmayı reddedebilecekleri, sessiz kalmayı tercih edebilecekleri ve hatta istifa etmeyi bile düşünebilecekleri belirtilmiştir. Sonuç olarak ise psikolojik sözleşme ihlallerinin örgütsel sessizlikle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, psikolojik sözleşmenin zedelenmesi durumunda çalışanlar tarafından örgütsel sessizlik davranışının görülmesinden önce daha da masum gibi nitelendirilebilecek olan sessiz istifa kavramını ortaya çıkarabilecek tutum ve davranışların sergilenmesi de kaçınılmaz olacaktır.

Sessiz istifanın kavramsallaştırılmasında incelenmesi gereken diğer bir örgütsel kuram iş-yaşam dengesidir. İş-yaşam dengesi kavramı, 19. yüzyılda işçilerin fabrikalardaki uzun çalışma saatlerine karşı başlattıkları uzun bir kampanyanın ardından ortaya çıkmıştır. Bu alandaki araştırmalar ise 1960'larda, kadınların işgücüne katılımındaki artış nedeniyle çalışan annelere ve çift gelirli ailelere odaklanan çeşitli çalışmaların yapılmasıyla başlamıştır (Khateeb, 2021: 28). İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve iş dışı alanlardaki deneyimlerini geliştirmeyi amaçlayan kurumsal girişimleri tanımlamak için kullanılan genel bir terimdir. İş-yaşam dengesi düzenlemeleri ve uygulamaları ise çalışanların iş ve özel yaşamlarının uzlaştırılmasını kolaylaştıran ve kuruluşlar tarafından gönüllü olarak uygulamaya konulan girişimleri ifade etmektedir. Bu tür girişimler, çalışanların çalıştıkları saat sayısını azaltmalarına olanak tanıyan geçici düzenlemeler (iki çalışanın bir işi paylaştığı iş paylaşımı, bir çalışanın tam zamanlı eşdeğerinden daha az çalıştığı yarı zamanlı çalışma vb.), çalışanların kişisel ihtiyaçlarına uygun bir başlangıç ve bitiş saati seçerek belirli temel saatlerde çalıştıkları esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların işlerini tamamlamada yerel esnekliğe sahip oldukları tele-çalışma, evde çalışma veya e-çalışma, çalışan danışmanlığı, çalışan yardım programları, zaman yönetimi eğitimi, stres yönetimi eğitimi gibi iş-yaşam dengesi destekleri ve tesis içinde çocuk bakım olanakları veya tesis dışında çocuk bakımı için mali destek şeklinde örneklendirilebilir. Temel olarak ise iş-yaşam dengesi girişimleri, personelin iş ve özel yaşam taleplerini yönetmesine yardımcı olmak için kuruluşlar tarafından sunulmaktadır (McCarthy vd., 2010: 158-159).



Şekil 1: Makro Düzeyde İş-Yaşam Dengesi Modeli

Kaynak: Naithani, 2009: 148-155.

Şekil 1.'de yer alan makro düzeydeki iş-yaşam dengesi modelinde görüldüğü üzere, her bireyin hayatında aile, finans, sosyal, ruhsal, sağlık ve hobiler gibi birden fazla bölüm bulunmaktadır. Bu yaşam bölümlerinin her birinde bireyin belirli bir zaman, enerji ve çaba harcaması gerekirken ayrıca günlük zaman, enerji ve çabanın kalan büyük bir kısmı da iş bölümünde tüketilmektedir. Her ne kadar yaşam ve iş iki farklı segment olsa da yine de tam olarak segmentlere ayrılmamakta ve zaman zaman bütünleşme eğilimi göstermektedirler. Hatta ve hatta iş ve aile yaşamı ise sadece zaman zaman bölümlere ayrılıp zaman zaman bütünleşmekle kalmayıp, aynı zamanda duruma göre birbirleri için bir telafi kaynağı da olmaktadır. Bir yöndeki memnuniyetsizlik, kişiyi yaşamın diğer bölümünden daha fazla memnun olması için çaba göstermeye sevk edebilir ve bu durum iş ve yaşamın karşılıklı bağımlılığını yaratır. Ayrıca, iş ve yaşam segmentlerinin karşılıklı bağımlılığı, bir segmentten diğerine yayılan (olumlu veya olumsuz) etkilerden de etkilenir. Örneğin, uzun saatler boyunca yüksek yoğunluk altındaki bir iş nedeniyle fiziksel ve zihinsel stres altında olan çalışanın özel hayatındaki sağlık segmenti iş segmentinden etkilenecektir. Bu durum işten yaşama negatif taşmanın klasik bir örneğidir. Öteyandan, bir çalışanın terfi etmesi ya da maaşının artması onun kişisel ve sosyal alanlarını olumlu yönde etkileyebilir.

Makro düzeyde bakıldığında, iş ve aile arasındaki yüksek segmentasyon (bölünme) daha iyi bir iş-yaşam dengesi getirmelidir. Örneğin, zamanını, enerjisini ve çabasını iki bölüm arasında verimli ve etkin bir şekilde paylaşabilen bir çalışan daha az iş-yaşam çatışması yaşayacaktır. Öteyandan yüksek entegrasyon (bütünleşme) tam tersi sonuçlar doğurur ve yüksek düzeyde iş-yaşam çatışması ve dengesizliği yaratabilir. İşe ayrılan zamana yönelik taleplerin artmasıyla birlikte, iş ve yaşam arasında yüksek düzeyde entegrasyon bir gereklilik haline gelmektedir. Birey, iş ve yaşam arasında bölünme ve bütünleşme sürekliliği arasında denge kurarken, aynı zamanda bir bölümdeki kaybı diğer bölümdeki sonuçlarla telafi etmeye çalışacaktır. Yüksek derecede iş-yaşam bölünmesine sahip bir birey, bir segmentteki kaybı diğer segmentlerdeki kazançlardan telafi etmek için daha az fırsata sahip olacaktır. İş ve yaşam bütünleşmesi yüksek olan bir kişi ise telafi için daha yüksek fırsatlara sahip olacaktır. Bölünme, bütünleşme ve telafi süreçleri devam ederken iş ve yaşam, olumlu ve olumsuz nitelikte olacak kendi bireysel çıktıları yaratacaktır. Bu negatif ve pozitif çıktılar ise özellikle iş ve yaşamın daha yüksek derecede bütünleşmesi durumunda, bir segmentten diğerine yayılma eğiliminde olacaktır. Bu modele göre, segmentasyon, entegrasyon, telafi ve farklı derecelerde yayılma, bir bireyin iş-yaşam dengesinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla iş-yaşam dengesi, etkilerin toplamının pozitif olduğu veya toplamın negatif olmadığı aşamadır.

Buradan da anlaşılacağı üzere iş-yaşam dengesi, çalışanların yanı sıra işverenlere de doğrudan yarar sağlamaktadır. Bu da çalışanların iş tatminini, işe bağlılığını ve iş verimliliğini artırdığı gibi sağlanan bu doğrudan faydalar, çalışan kuruluşun performansına da fayda sağlamaktadır (Naithani, 2009: 148-155). Bu nedenle, bireyin hayatının bir yönünü gerçekleştirme, diğer yönünden fedakârlık etmesini gerektirebilir. Çalışanların bu iki farklı alanı dengelemenin önemine ilişkin farkındalıklarının sessiz istifa davranışında bir faktör olup olmadığını ve ekstra görev tanımlarını etkileyip etkilemediğini konusu ise bu kavramı daha iyi şekilde ifade edebilmek açısından yararlı olacaktır.

Sessiz istifa davranışının, çalışanların motivasyonsuzluğunun mu yoksa iş tatminsizliğinin mi bir sonucu olup olmadığını araştırmak için eşitlik teorisi ve iki faktörlü motivasyon-hijyen teorisi gibi teorileri kullanarak bir açıklama getirilebilir. 1965 yılında Adams eşitsizliği, kişinin kendi çıktılarının girdilerine oranı ile diğer bir kişinin çıktılarının girdilerine oranına eşit olmadığını algılaması sonucu ortaya çıkan bir kavram olarak tanımlamıştır. Bu durum ya (1) kişi ile diğer kişi arasında doğrudan bir değişim ilişkisiyle ya da (2) her ikisinin de üçüncü bir tarafla değişim ilişkisi içindeyken kişinin kendisini diğer kişi ile kıyasladığında ortaya çıkabilir. Sonuçlar; kişinin işini yapması karşılığında aldığı ücret veya iş statüsü gibi ödülleri ifade ederken, girdiler; yaş, eğitim ve fiziksel çaba gibi kişinin işe sağladığı katkıları temsil etmektedir. Çıktılar ise kişinin çalışması sonucu oluşturduğu ürünleri ifade etmektedir (Goodman ve Friedman, 1971: 271). Eşitlik teorisi temel olarak girdi ve sonuç olmak üzere iki tarafa odaklanır. Bir çalışan işinin girdileri ile çıktı oranını karşılaştırır ve eğer eşitsizlik algılsa, eşitsizliği düzeltmek için harekete geçer. Böyle bir durumda çalışan üretkenliğini düşürebilir veya işinin kalitesini azaltabilir. Çoğu zaman ise eşitsizlikler işe devamsızlığın artmasına ve hatta kurumdan istifaya yol açabilir.

Eşitlik (hakkaniyet) ya da daha doğru bir ifadeyle eşitsizlik, endüstri, işgücü ve devlet açısından önemli bir endişe kaynağıdır. Çalışanlar ve işveren arasındaki değiş tokuşun adilliği, çalışanlar tarafından genellikle sadece ekonomik bir mesele olarak algılanmayıp göreceli bir adalet unsurunu da barındırmaktadır (Al-Zawahreh ve Al-Madi, 2012: 158-159). Bireyler mübadelede bir adaletsizlik olduğunu algıladıklarında sıkıntı yaşamaya başlayacaklardır. İlişki ne kadar adaletsiz olursa, katılımcılar o kadar fazla sıkıntı hissedecek ve adaletsizliği azaltmak için o kadar fazla motive olacaklardır. Bir bireyin adaletsiz bir ilişkide eşitliği yeniden tesis edebilmesinin iki yolu vardır. Birincisi, birey kendi çıktılarını veya girdilerini ya da diğer katılımcıların çıktılarını veya girdilerini uygun şekilde değiştirerek fiili eşitliği yeniden sağlayabilir. İkinci olarak ise birey kendi çıktıları ve karşılaştırma yaptığı diğer kişilerin girdilerine ilişkin algılarını uygun bir şekilde çarpıtarak psikolojik eşitliği yeniden sağlayabilir. Sosyal değişimin başlıca sınıflarından biri karşılıklılık, iki birey arasında doğrudan bir kaynak alışverişi olduğunda ve aralarında bir değiş tokuş söz konusu olduğunda ortaya çıkar. Mübadeleye konu olan nesnelerin sadece ekonomik olması gerekmemekte aynı zamanda psikolojik, fizyolojik, ekonomik ve sosyal yönleri içeren refahı etkileyen koşullar ve malların dağıtımını da söz konusu olabilmektedir (Glass ve Wood, 1996: 1991). Buradan hareketle eşitlik teorisi, sessiz istifa kavramına sebebiyet verecek olan bireyin çabaları ile bu çabaların karşılığı olarak alınan sonuçlar arasında algılanan adaletsizlik durumundaki eşitliği yeniden sağlama girişimi ve söz konusu durumun çözümünün olup olmadığını açıklamaya yardımcı olabilir.

Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında ortaya atılan İki Faktör Teorisi, Motivasyon-Hijyen teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Temel olarak bu teori bir dizi iş özelliğinin (güdüler) varlığının iş tatminine, tamamen farklı bir dizi iş özelliğinin (hijyen) yokluğunun ise iş tatminsizliğine yol açtığı önermesine dayanmaktadır. Bu teoriye göre motivasyon ve hijyen faktörleri olmak üzere iki faktör bulunmaktadır. Genel olarak motivasyon faktörleri, çalışanların iş tatminini artıracak içsel faktörler iken hijyen faktörleri ise çalışanların tatminsizliğini önleyecek dışsal faktörlerdir. Herzberg, hijyen faktörlerinin tam olarak sağlanmasının çalışanların iş tatmini ile sonuçlanmasının gerekli olmadığını belirtmiştir. Çalışanların performansını veya verimliliğini artırmak için ise motivasyon faktörleri ele alınmalıdır. İki Faktör Teorisi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile yakından ilişkili olup ayrıca bireylerin işyerinde nasıl motive olduklarını ölçmek için daha fazla faktör getirmiştir. Bu teori, bireylerin daha düşük seviyedeki ihtiyaçlarının (dışsal veya hijyen faktörleri) karşılanmasının onları çaba göstermeye motive etmeyeceğini, sadece tatminsiz olmalarını engelleyeceğini savunmuştur. Buna ilaveten çalışanları motive etmek için ise daha üst düzey ihtiyaçların (içsel veya motivasyon faktörleri) karşılanması gerekmektedir. Organizasyonların bu teoriyi kullanmasındaki temel anlam, çalışanların dışsal veya hijyen faktörlerini karşılamının, çalışanların aktif olarak memnuniyetsiz olmalarını

önleyeceği ancak onları daha iyi performans için ek çaba göstermeye motive etmeyeceğidir. Buna ek olarak çalışanları motive etmek için kuruluşlar içsel veya motivasyon faktörlerini sağlamaya da odaklanmalıdırlar.

İki faktör teorisine göre, dışsal faktörler çalışanların motivasyon ihtiyacına daha az katkıda bulunmakta olup bu faktörlerin varlığı sadece iş yerlerinde herhangi bir tatminsizliğin ortaya çıkmasını önlemek içindir. Dışsal faktörler, iş bağlamı faktörleri olarak da bilinir ve çalışanlar için diğer insanlar tarafından verilen dışsal tatminlerdir. Bu faktörler, çalışanların kendilerini rahat hissedebilecekleri uygun bir çalışma ortamı yaratma konusunda işverenlere rehberlik etmektedir. Tüm bu dışsal faktörler sağlandığında ise çalışanlar tatminsizlik duygularını ortadan kaldıracak hoş olmayan dışsal çalışma koşullarından kurtulacak, ancak işverenler çalışanların dışsal faktör ihtiyaçlarını karşılayamadığında ise çalışanların iş tatminsizliği ortaya çıkacaktır. Diğer taraftan içsel faktörler, çalışanların iş tatmin düzeylerine katkıda bulunan gerçek faktörlerdir ve yaygın olarak, çalışanlara iş çıktıları, verilen sorumluluklar, öğrenilen deneyimler ve elde edilen başarılarla kendilerini içsel olarak tatmin edebilecekleri anlamlı işler sağlamayı amaçlayan iş içeriği faktörleri olarak bilinmektedir. İçsel faktörler, bir bakıma psikolojik gelişim için insanın temel ihtiyaçlarını karşılaması sebebiyle çalışanların işlerine yönelik performansları üzerinde daha kalıcı olumlu etkiler yaratmada ve sürdürmede çok etkilidir. Bu nedenle içsel faktörler çalışanları işlerine daha fazla ilgi göstermeye itecektir ve çalışanlar motivasyon ihtiyaçları tarafından iyi bir şekilde tatmin edildiklerinde, üretkenlikleri ve verimlilikleri artacaktır (Yusoff vd., 2013: 19). Teorinin genel anlamda, iş tatminine katkıda bulunan motivasyon faktörleri (tanınma, ilerleme, öğrenme ve deneyim kazanma) ile iş tatminsizliğine katkıda bulunan hijyen faktörleri (hoş olmayan çalışma koşulları, iş güvensizliği, adil olmayan maaş) arasında bir ayrım yaptığı görülebilir. Bu açıdan ise sessiz istifa davranışı sergileyen bir çalışanın iş yerinde algıladığı tatminsizlik (memnuniyetsizlik) sonucu durumun kontrol altına alınması veya çözülmesi açısından açıklanmasına yardımcı olabilir (Hamouche vd., 2023: 4302-4303). Tablo 1.'de sessiz istifa kavramı ile ilişkilendirilen teori ve kavramlar özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 1: Sessiz İstifa Kavramı ile İlişkilendirilen Teori ve Kavramlar

Sessiz İstifa ile Arasındaki İlişki	Tanım	Kuramsal Yaklaşım
Sessiz istifanın, çalışanların vatandaşlık davranışlarına katılmayı reddetmesi olarak kavramsallaştırılabileceği ve eğer öyleyse, tüm ÖVD boyutlarını (fedakârlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve sportmenlik) içerip içermediği veya işyerlerinin çağdaş gerçekliğiyle ilgili olarak diğer boyutları kapsayıp kapsamadığı konusu.	İsteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkin işleyişini destekleyen bireysel davranışlar	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) <i>Bateman ve Organ (1983)</i>
Karşılıklılık normu çerçevesinde örgütsel destek bakımından yan hak çeşitliliği, ücretlendirme konusunda şeffaflığın sürdürülmesi, performansa bağlı ikramiyeler sunulması ve ihtiyaç duyulduğunda yardımın mevcut olacağına dair güvence sağlanması aksi durumda ise çalışanların sessiz istifa davranışına yatkın olabileceği konusu.	Sosyal mübadelenin yükümlülükler doğuran bir dizi etkileşimi (Karşılıklılık İlkesi) ve örgütsel davranış için üniter bir çerçeve	Sosyal Değişim Teorisi (SDT) <i>Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson (1962, 1972a, 1972b)</i>
Örgüt tarafından çalışanlara verilen iş güvencesi ve terfiler gibi yerine getirilen yükümlülükler sonucu çalışanlar tarafından örgüte verilen sadakat, örgüt-çalışan arasında psikolojik sözleşmenin bulunmaması durumunda ise çalışanların sessiz istifa davranışı sergileyebilme durumu.	Çalışanın işverene karşı yükümlülükleri ile işverenin çalışana karşı yükümlülüklerine ilişkin öznel algısı	Psikolojik Sözleşme <i>Argyris (1960), Levinson, Price, Munden ve Solley (1962)</i>
Çalışanlar örgütsel yaklaşımı adil olarak algıladıklarında kurumun geneline yönelik daha olumlu tutumlar oluşturarak firmaya karşılık verme eğiliminde olurlar ancak adalete	Prosedürel, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet olmak üzere her biri diğeriyle ilişkili	

yönelik oluşturulan bir arzunun da insanların kurumları adına fazladan iş yapmaktan vazgeçmelerinin (sessiz istifa) önemli bir nedeni olduğu öngörülmekte.	ve genel örgütsel adalet sistemini oluşturan üç boyut	Örgütsel Adalet <i>Greenberg (1990)</i>
Bireyin hayatının bir yönünü gerçekleştirmesi, diğer yönünden fedakârlık etmesini gerektirmektedir. Çalışanların bu iki farklı alanı dengelemenin önemine ilişkin farkındalıklarının sessiz istifa davranışında bir faktör olup olmadığı ve ekstra görev tanımlarını etkileyip etkilemediği konusu.	Çalışanların iş ve özel yaşamlarının uzlaştırılmasını kolaylaştıran ve kuruluşlar tarafından gönüllü olarak uygulamaya konulan girişimler	İş-Yaşam Dengesi <i>Kanter (1977)</i>
Sessiz istifa kavramına sebebiyet verecek olan bireyin çabaları ile bu çabaların karşılığı olarak alınan sonuçlar arasında algılanan adaletsizlik durumundaki eşitliği yeniden sağlama girişimi ve söz konusu durumun çözümünün olup olmadığını açıklamaya yardımcı olma.	Kişinin kendi çıktılarının girdilerine oranı ile diğer bir kişinin çıktılarının girdilerine oranına eşit olmadığını algılaması sonucu ortaya çıkan bir kavram	Eşitlik Teorisi <i>Adams (1963)</i>
Sessiz istifa davranışı sergileyen bir çalışanın iş yerinde algıladığı tatminsizlik sonucu durumun kontrol altına alınması veya çözülmesi açısından açıklanmasına yardımcı olma.	Bir dizi iş özelliği varlığının iş tatminine, tamamen farklı bir dizi iş özelliğinin yokluğunun ise iş tatminsizliğine yol açtığı önermesi	İki Faktör (Motivasyon-Hijyen) Teorisi <i>Herzberg vd. (1959)</i>

4. Sessiz İstifayı Doğuran Nedenler ve Belirtileri

Organizasyonlarda sessiz istifa kavramı, mikro ve makro (COVID-19 ve sonuçları) düzeydeki faktörler tarafından tetiklenmektedir. Temel manada sessiz istifa, çalışanların işlerinden ve kariyerlerinden tembellik ya da nefret ettikleri anlamına gelmemekte olup daha ziyade yüksek performanslı çalışma sistemlerine ve çalışanlar arasındaki rekabete yönelik olan mevcut örgüt kültürünün çalışanların moraline, refahına ve iş-yaşam dengesine zarar verdiği düşüncesinin bir göstergesidir. Literatür incelendiğinde, birçok kaynağa (Hamouche vd., 2023, Lu vd., 2023, Zieba, 2023) göre sessiz istifa olgusunun ortaya çıkmasının temel nedeni COVID-19 salgınının çalışanları yavaşlamaya ve zamanlarını nasıl geçirdiklerini, kendileriyle ve sevdikleriyle hangi anları kaçırdıklarını sorgulayarak hayatlarını yeniden değerlendirmeye zorlaması olmuştur. Bu sebeple, tüm hayatlarının iş etrafında dönmesi gerektiği fikrini reddeden çalışanlar artık ücretli işe olan bağlılıklarını yeniden tanımlamaya ve aynı zamanda kendilerine tatmin duygusu veren şeylere odaklanmaya istekli hale gelmişlerdir. Sessiz istifayı tetikleyen mikro düzeydeki bir durum ise gerçekçi olmayan iş talepleri, çalışanların tükenmişlikten kaçınması ve ruh sağlıklarını koruma arzularıyla ilgilidir. Tükenmişlik, çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma yaşadıklarında ortaya çıkmaktadır. Bu deneyimler, yüksek iş talepleri ve çabaları için kurumsal destek ve takdir eksikliği nedeniyle yönetilmesi zor olan yüksek düzeyde iş stresinden kaynaklanmaktadır. COVID-19 etkeni ise işyerinde çalışanlara yüz maskesi kullanımı, düzenli el yıkama ve sık sık test yapma gibi ek gereklilikler getirmiş ve bunların her biri düşük sosyal destek ve bulanık iş-yaşam sınırlamalarıyla birleşmiştir (Hamouche, 2023: 4299-4300).

Tükenmişlik, bireylerin uzun süreli stres, kaygı ve depresyon nedeniyle motivasyonlarını kaybetmeleri sonucunda kendilerini fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yorgun hissetmeleri durumudur. Tükenmişliğin en önemli belirtileri, işle ilgili kaygıların artması, çalışma motivasyonunun azalması, tatmin edici ve mutlu olunmayan bir iş ortamında bulunulması ve bunun sonucunda iş yerinde fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk yaşanmasıdır. Bu tanımdan yola çıkarak çalışanlarda görülen tükenmişliğin ve pandeminin psikolojik etkilerinin sessiz istifayı ortaya çıkaran öncül olgular olduğu düşünülse de bu olgular tek başına yeterli değildir. Çünkü mevcut işine karşı stres, kaygı ya da tükenmişlik hisseden çalışanlar, kısa bir tatil, düzenli spor ve egzersiz, fiziksel ve zihinsel sağlıklarını düzenleyen aktiviteler yaparak ya da ilgilerini çekecek yeni hobiler edinerek tükenmişlik düzeylerini azaltabilirler. Ayrıca, salgın sonrası eski çalışma ortamlarına dönmekten memnun olmayan çalışanların, sessiz istifadan önce büyük istifa kapsamında işten ayrıldığı da bilinmektedir. Bu nedenle salgın

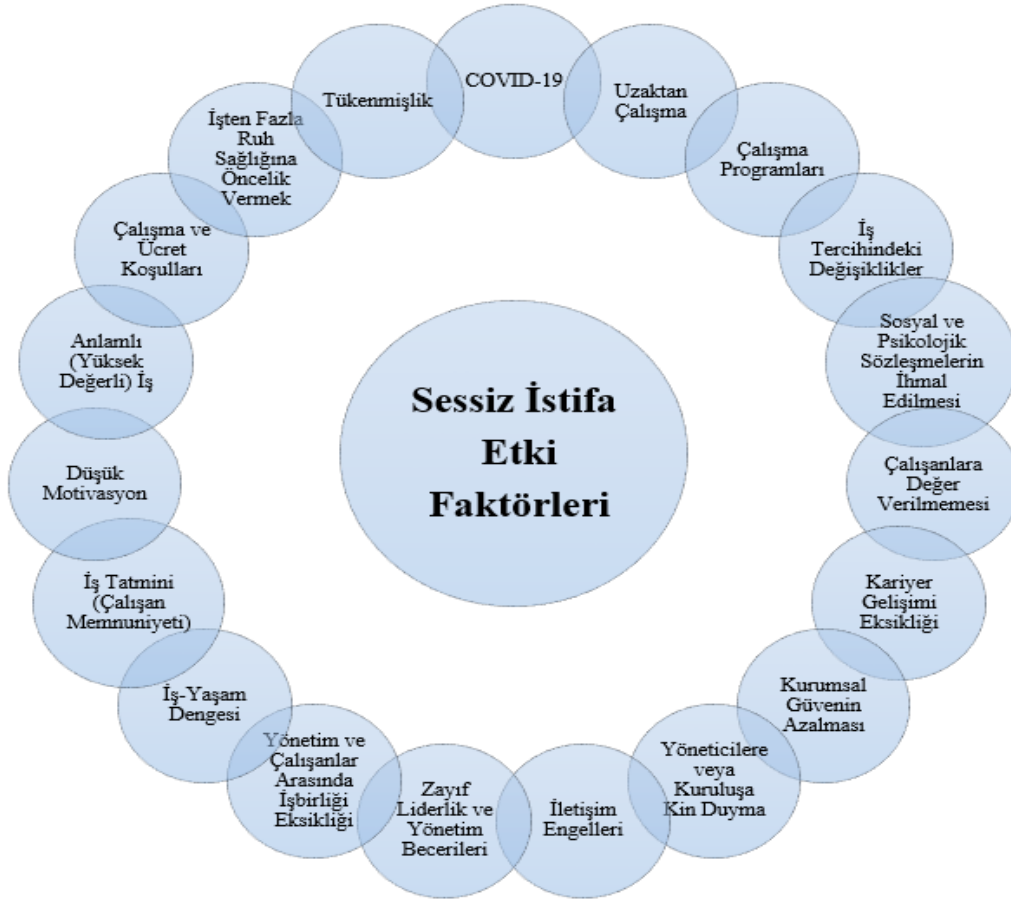
sürecinde çalışanlar üzerinde ortaya çıkan psikolojik etkilerin tek başına sessiz istifa eğilimini ortaya çıkardığını söylemek doğru olmayacaktır (Yıldız, 2023: 3181).

Sessiz istifayı doğuran nedenler arasında yer alan çalışanların yorgunluğu işyerinde önemli bir sorun olarak kabul edilmiş ve büyük ölçüde yüksek talepli işler, uzun görev süreleri ile ilişkilendirilmiştir. Uyanık kalınan saatler, günün saati ve iş yükü seviyesi birleşiminin ortak bir sonucu olan yorgunluk, iş yapmak için yeterli enerjiye sahip olmama ve bir görevi sürdürme veya bitirme konusunda isteksizlik olarak tanımlanmıştır. McKinsey & Company tarafından yapılan araştırma, ağır iş yükünün, yöneticilerin umursamazlığı, yetersiz ücret ve kariyerde ilerleme eksikliğiyle birlikte istifaya katkıda bulunan önemli faktörlerden biri olduğunu ortaya koymuştur. Yapılan çalışmada, yaklaşık 600 çalışana anket uygulanmış ve ankete katılanların yaklaşık %35'i bu üç faktörün çalışanların işten ayrılma nedeni olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan, sağlıksız veya zehirli çalışma ortamı olarak da adlandırılan olumsuz iş ortamı, çalışanların iş arkadaşları, üstleri veya şirket kültürü nedeniyle işlerini yapmakta veya kariyerlerinde ilerlemekte zorlandıkları bir ortamı ifade eder. İşyerindeki bu ortam duygusal, fiziksel ve zihinsel strese neden olmakla birlikte çalışanların tükenmesine ve nihayetinde istifa etmesine yol açabilir. Tanımlanmamış şirket temel değerleri, şirket kültürünün olmaması, yeterli geri bildirim olmaması ve şirketten elde edilen çıktıya çok fazla odaklanılması gibi faktörler sağlıksız bir çalışma ortamı yaratabilir. Sağlıksız bir çalışma ortamında büyük ölçüde gözlemlenen etki motivasyon eksikliği, zayıf iş-yaşam dengesi ve işin artık çalışanları heyecanlandırmaması durumudur (Badilla vd., 2023: 9).

Gallup'un, Küresel Çalışma Durumu: 2022 Raporu (State of the Global Workplace: 2022 Report)'na göre, ABD işgücünün yarısından fazlası iş yerinde takdir edilmediğini ve değerinin bilinmediğini düşünmektedir. Bunlardan birçoğu ise eksik istihdam edildiğini, içerisinden çıkılmaz işlerde sıkışıp kaldığını ve değerinden daha az ücret aldığını ifade etmektedir. Bununla birlikte birçok kuruluştaki çalışanların memnuniyetsizliğine katkıda bulunan diğer önemli işten ayrılma nedenleri de genellikle göz ardı edilmektedir. Çalışanlar tarafından sıklıkla belirtilen işten ayrılma nedenleri de kariyer gelişimine bağlılık eksikliği, çalışanlara verilen değer düşmesi, çalışan ile üst yönetim arasındaki bağlantının sekteye uğraması, özerkliğinin önemi ve kurumsal güvende düşüş şeklinde sıralanabilir. Dünya üzerinde yapılmış olan Gallup araştırmasına göre, "harika iş" kavramı bir işverenin çalışanlarının kişisel gelişimine ve mesleki gelişimine bağlı olmasını gerektirmektedir (Clifton ve Harter, 2019). Bir kuruluşun mesleki gelişime bağlılığı ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki, uzun sürelerce çalışanların elde tutulması için önemli bir faktör olarak tanımlanmıştır. Ne yazık ki, pek çok işveren çalışanlarına mesleki büyüme ve gelişim için bir yol sunmamakta, bu da çalışanların mevcut pozisyonlarının ilerleme için çok az fırsat sunduğunu ve mevcut işlerinin neredeyse bir çıkmaz sokak olduğunu hissetmelerine neden olmaktadır. 2022 yılında Kruse, işverenlerin çalışanlarına kurumlarının hedeflerini ve stratejilerini iletmemesinin, çalışanların mesleki gelişimine yatırım yapmamasıyla birleştiğinde, çalışanların gelecekleri hakkında belirsizlik hissetmelerine neden olduğunu öne sürmüştür. Kuruluşlarının uzun vadeli gelişimleri için bir olanak sağladığına inanmayan birçok üst düzey çalışan, kuruluştan ayrılmayı ve örgütü tamamen terk etmeyi düşünmektedirler.

Endişe verici bir diğer neden ise yöneticilerin çalışanlarına karşı empati ve şefkatten yoksun olmaları ile genellikle çalışanlara değerli varlıklar olarak değil, meta olarak davranış sergilemeleridir. Bu tür kuruluşlarda çalışanlar sistematik tacize, mikro yönetime ve istismarcı davranışlara maruz kaldıklarından şikâyet etmekte ve işlerinden hızla kopmaktadırlar. Çalışanları önemsemek, bireyin esenliği, ruh sağlığı, refahı, bakımı ve korunması için gerekenleri sağlamayı içerisinde barındırır. Çalışanlarına özen ve şefkat gösteren kuruluşlarda ise bireyler, kendilerini önemsediklerini bildiği tutarlı bir deneyim yaratır, kanıtlar ve daha yüksek düzeyde kişisel bağlılıkla karşılık verdiğini gösterirler (Mahand ve Caldwell, 2023: 10-11).

Bu bilgiler doğrultusunda organizasyonlarda sessiz istifayı etkileyen faktörler Şekil 2.'de gösterilmiştir.



Şekil 2: Sessiz İstifayı Önemli Ölçüde Etkileyen Faktörler

Kaynak: Pevce, 2023: 142.

2022 yılında Robinson'un Forbes dergisinde kaleme aldığı yazıya göre Vistage şirketinde araştırma ile görevli olan Joe Galvin, bireyin sessiz istifa davranışı sergilediğini gösteren, (1) zamanla devam eden kopukluk, (2) performansını minimum gerekliliklerle sınırlandırması, (3) diğer ekip üyelerinden ayrılma göstermesi, (4) gerekli olmayan her türlü konuşma, görev ve aktiviteden çekilme, (5) toplantılara katılmak ancak konuşmamak veya harekete geçmemek (toplantılara katılımsız katılım) ve (6) diğer ekip üyelerine göre iş yükünün hızlı bir şekilde artması düşüncesinin oluşması şeklinde altı belirtinin gözlemlendiğini ifade etmiştir (Hiltunen, 2023: 7).

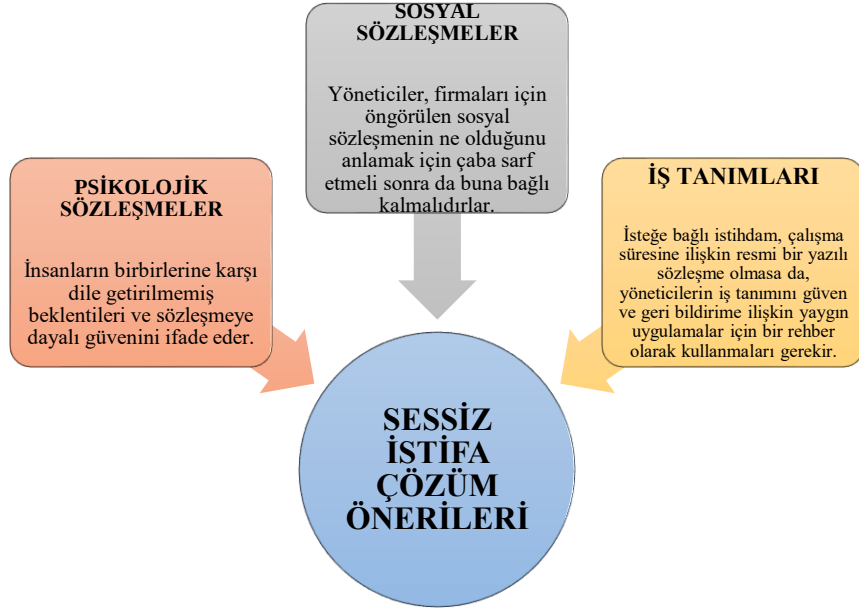
5. Sessiz İstifanın Riskleri ve Önlenmesi

Günümüz kuruluşlarında sessiz istifa sıklıkla görülmesine rağmen, birçok kuruluşun bu konuda ya hazırlıksız olduğu ya da sessiz istifa olgusunu etkili bir şekilde ele almadıkları açıktır. Bunun akabinde ise kuruluş liderlerinin birçoğunun çalışanları motive etme konusundaki yetersizliklerine ve başarısızlıklarına yanıt olarak, sessiz istifa kavramı çalışanların giderek artan bir tepkisi olarak ortaya çıkmıştır. Sessiz istifa davranışı sergileyen bireylerden alınan geri bildirim, kuruluş liderlerinin çalışanlarını değerli hissettirmek konusundaki başarısızlıklarının, akabinde karşılık olarak örgütsel bağlılık yönündeki problemleri beraberinde getireceği düşüncesini doğrular niteliktedir.

Sessiz istifanın söz konusu olması ile birlikte birçok kuruluş, çalışanların ihtiyaçlarına yönelik değişiklikleri hayata geçirerek çalışan değer önermelerini yeniden keşfetme ve çalışanların refahına öncelik verme sözü vermiştir. Ancak, günümüzde organizasyonlar bu vaatlerini çalışanlarına uygun bir şekilde yerine getirmekte zorlanmaktadır. 21. yüzyılın gerçekliği ise birçok işverenin çalışanlarına değerli bireyler olarak değil, meta olarak davrandığı ve açık veya zımni taahhütlerini yerine getirmede yetersizdir. Diğer bir deyişle, işgücünün uzun vadeli yatırımlarına değmeyeceğine inanan işverenler,

çalışanlara adil bir ücret ödemeye, güvende ve emniyette olmaları için gereken temel faydaları sağlamaya ya da eğitim ve gelişimlerini taahhüt etmeye isteksizdir (Mahand ve Caldwell, 2023: 12).

Yöneticiler, eylemleri kültürü ve iklimi şekillendirir, diğer bir deyişle güveni teşvik ederken aynı zamanda kültürü kendi vizyonlarına göre yeniden inşa etmek için işlevsiz kültürleri yok etmekle görevlidirler. Çalışanların genel olarak iş tanımlarının ötesindeki işleri yapmaktan hoşlanmadıklarında ise sessiz istifa davranışının sergilenmesi yönetimin harekete geçmesi için bir çağrı niteliğindedir. Sessiz istifa davranışını önlemek amacıyla yöneticilerin, (1) algılanan sosyal sözleşmeler, (2) psikolojik sözleşmeler ve 3) iş tanımlarının iki yönlü yorumlanması bakımından çalışanların motivasyonlarını anlama konusunda istekli olmaları gerekmektedir. Şekil 3.'te yöneticilerin sessiz istifayı önlemek amacıyla kavraması gereken üç ana faktör gösterilmiştir (Bell ve Kennebrew, 2023: 5).



Şekil 3: Sessiz İstifa Çözümüne İlişkin Öneriler

Kaynak: Bell ve Kennebrew, 2023: 5.

Yöneticilerin dürüst ve şeffaf iletişim kurma algısı, çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar sosyal ve psikolojik sözleşmelere saygı gösterildiğine ve iş tanımlarının karşılıklı fayda sağlayacak şekilde yorumlandığına inandıklarında, bu durum çalışanların daha yüksek düzeyde inisiyatif ve işletmenin yararına olacak şekilde risk almasına olanak tanır. Sessiz istifa maliyeti, kendi sektöründe büyümek isteyen şirketler tarafından basitçe yok edemeyeceği kadar yüksektir. İşyerinde psikolojik sözleşmelere uyulmadığında, zorbalık gibi olumsuz davranışların ortaya çıkma olasılığı artmakta, duygusal örgütsel bağlılık ve iş tatmini azalmakta, bu da daha yüksek düzeyde sessiz istifa ile sonuçlanarak düşük çalışan üretimi ve moraline yol açmaktadır. Ayrıca, sosyal sözleşmeler samimiysiz olduğunda ve çalışanlar özgürlüklerinin ellerinden alındığına inandıklarında, iş ürününün azalması ile birlikte çalışma ekibinin birliği de kaybolur. Bu olumsuz sonuçlardan ise örgütler proaktif bir şekilde sessiz istifayı azaltma çabaları ile çalışanlara seslerini duyurma fırsatları aradıklarında kaçınılabilmektedirler.

Genel anlamda kuruluşların, örgüt ile çalışan arasındaki algılanan sosyal sözleşmeyi proaktif bir şekilde fark edilebilir kılmaları için çalışanın bir birey olarak değerini tekrar tekrar vurgulaması uygun olacaktır. 2022 yılında yapmış oldukları araştırmada Beer ve arkadaşları, sosyal sözleşmelerin göz önünde tutulmasının işe değer verilmesine yol açtığını, duygusal enerjiyi ve paylaşılan bir misyonu başarmak için daha fazla çalışan çabasını teşvik ettiğini, bunun da çalışana kişisel olarak ve kuruma finansal olarak fayda sağladığını öne sürmüşlerdir. Öte yandan, çalışanlar ilgi veya iletişimsel olarak ihmal edildiklerini hissettiklerinde, işin anlamı azalmakta ve sessiz istifa olasılığı artmaktadır. Buna ilaveten sosyal sözleşmeler şirket yararına da kullanılabilir. Kuruluşlar ekonomik eşitsizliği azaltmak, toplum eğitimini iyileştirmek veya çevre dostu uygulamaları teşvik etmek gibi faaliyetlere katıldıklarında bile, çalışanlar

bu eylemleri kendileriyle ve genel olarak toplumla yapılan sosyal sözleşmeyi onurlandırmak olarak algılamakta bu ise davranışlarına yansımaktadır.

Psikolojik sözleşme, insanların birbirlerine duydukları güven ve dile getirilmemiş beklentileridir. Güven, kendimizi başkalarının eylemlerine, vaatlerine ve taahhütlerine bağımlı hale getirdiğimizde sahip olduğumuz savunmasızlık yani, bir kişinin kurum içindeki kültürü ve iklimi şekillendirmede başkalarının gözündeki güvenilirliğidir. Yöneticilerin çalışanlarından çalışanların da yöneticilerinden karşılıklı olarak beklentileri vardır. Yöneticiler çalışanlardan dürüst olmalarını, adil bir ücret karşılığında iş yapmalarını, ayrıcalıklarını kötüye kullanmamalarını beklerken öte yandan, çalışanlar yönetimden kişiler arası iletişimde adil davranarak duygusal acı içinde iken kayıtsızlık kalınması halinde üstlerine yetki vermelerini ve yardımcı olmasını beklemektedirler. Küreselleşme ve teknolojiye ilerlemeler nedeniyle iş dünyasının hızı önemli ölçüde arttıkça, kuruluşlar karşılıklı fayda sağlayan ve kuruluşun avantajına tek taraflı olarak algılanmayan yeni psikolojik sözleşmeler oluşturma becerilerinde oldukça etkin olmalıdırlar. Sonuç olarak, psikolojik sözleşmeler ihlal edildiğinde, üretken bir çalışanı korumak için gerekli olan çalışan-işveren ilişkisinde yüksek düzeyde güveni sürdürmek çok zordur. Bu nedenle, kuruluş sürekli olarak üretken bir işgücü istiyorsa, psikolojik sözleşmeleri onurlandırmaya ve etkili bir şekilde yönetmeye istekli olduğunu göstermelidir. Her şeyden önce çalışanlara zamanında, doğru ve eksiksiz bilgi sağlamak ve özellikle örgütsel değişimle karşılaştıklarında belirsizlikleri azaltmaya çalışmak, örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiği hissini hafifletir ve hem çalışma grupları içinde hem de bireysel olarak sessiz istifa riskini azaltır.

İş tanımı, ilişki parametrelerinin dört köşesi olarak bilinir ve çalışanların sınırlarını belirlerken yöneticiler için ise ihlal edilmesi kolay bir kavramdır. Çalışanlar kendilerine en uygun yazılı iş tanımına uymak isterken, yöneticiler ise kendilerine en uygun zamanda iş tanımından sapmak istemektedirler. Bu çekişme ise sessiz istifanın başlıca sorumlusudur. Sessiz istifa, zihinsel olarak işten ayrılan çalışanlar olarak algılanır. Çalışanların refahının doğru değerlendirilmesi ve adil yıllık performans değerlendirmeleri yapılması dolayısıyla yöneticilerin eşitliği ele alarak çalışanlar arasındaki eşitsizlikten kaynaklanan pek çok incinmiş duyguyu çözmesi ile birlikte sessiz istifa riski ortadan kaybolacaktır. Diğer bir deyişle iş tanımı, çalışan ile kurum arasındaki resmi ilişkiyi sağlar ancak çalışanın, kurumun iş tanımını yanlış algılaması veya belirtilmemiş beklentiler olduğuna inandığı şeyleri kendi rızası ile göz ardı etmesi durumunda, iş tatmini ve çalışan performansı da önemli ölçüde azalacaktır. İş tanımının yorumlanması arasında bir kopukluk olduğunda, bir yöneticinin değer verdiği şey çalışanın değerleriyle tutarlı olmayabilir ve bu da görünüşte adil olmayan iş performansı değerlendirmelerine, kuruma karşı güvensizlik duygularına ve çalışanın sessiz istifa davranışı sergilemesine yol açabilir. Bu boşluklar, her iki tarafı da karşılıklı olarak yararlı beklenen sonuçlar üzerinde anlaşmaya varmak üzere bir araya getirerek ortak karar alma yoluyla çözülebilir (Bell ve Kennebrew, 2023: 6-8).

6. Sonuç ve Öneriler

Sessiz istifa, iş dünyasının son derece kompleks yapısına karşı tepki olarak çalışanların temel (asgari) düzeyde etkinlik göstermesi durumudur. Bu tanımı daha da detaylandırmak istersek, rekabet koşullarının da büyük etkisi ile birlikte organizasyonlar çalışanlarının sadece görevlerini yerine getirmekten ziyade buna ek olarak ekstra rol performansı, görev performansı ve örgütsel vatandaşlık gibi davranışlarda sergilemelerini beklemektedir. Ancak her ne kadar örgütsel düzeyde motivasyon ve iş tatmininin artırılmasına yönelik çaba ve örgütsel bağlılığın sağlanması için faaliyetler yürütülse de gerek COVID-19 küresel salgını sonrası çalışma şartlarındaki değişiklikler gerekse de bireylerin ruhsal anlamdaki (tükenmişlik, güvensizlik, kin duyma, değer görememe vb.) değişimleri ile sosyal hayatlarında (uzaktan çalışma, iş-yaşam dengesi, iletişim engelleri vb.) yaşanan birçok farklılık sessiz istifa kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken diğer bir konu ise sessiz istifa kavramının iş hayatında yeni bir sorun veya olgu olmaması, hali hazırda daha öncede birçok çalışan tarafından çeşitli sebeplerle uygulanıyor olması olabilir. Hem bu zamana kadar çalışanlar tarafından kayda değer ölçüde uygulanmaması hem de alan yazında farklı adlarla değinilmiş olmasından dolayı araştırma konusu olmamış bir kavram statüsü ile çalışma hayatında yeni bir tehlike olarak bilim dünyasında yer bulmaya başlamıştır.

Ekonomi bilimi açısından düşünüldüğünde ise yeterli istihdamın bulunmasına rağmen çalışanın veya çalışanların düşük veya gerekli düzeyin altında bir verimlilik ile çalışması durumu olan gizli işsizlik

kavramı ilk olarak akla gelebilir. Genellikle hizmet veya kamu sektöründe görülen bu işsizlik türü ne örgütsel açıdan ne de çalışma ekonomisi açısından kabul edilebilir bir sorun olmasa da sessiz istifa kavramı ile bağdaşmadığı gibi önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Örneğin, gizli işsizlik durumunda yeterli istihdam hali hazırda bulunurken, sessiz istifa durumuna neden olan olayın istihdam eksikliği nedeniyle bireyin çalışma koşullarında yaşadığı zorluklar bu davranışı sergilemesine sebebiyet verebilir. Ayrıca gizli işsizlik durumunda bireylerin verimliliğinin oldukça düşük veya neredeyse sıfıra yakın olabilmesi söz konusu iken, sessiz istifa davranışı sergileyen bireylerde bunun aksine bireyin sorumluluklarını yerine getirmesi ve işin gerekliliklerini yapması sonrasında ilave bir enerji harcamaması durumu söz konusudur. Yani gizli işsizlik örgütsel bakımdan negatif bir durum iken, sessiz istifa örgüt bakımından nötr, bireysel açıdan ise görünürde pozitif bir davranıştır.

Örgütsel davranış, çalışanların organizasyon düzeyinde sergilemiş oldukları tavır ve davranışları ele alırken fayda bakımından bunların sadece örgütsel yönleri ile ilgilenmez. Bu faydanın maksimum düzeyde sağlanabilmesi için çalışan bireylerin duygu ve düşünceleri ile örgütün bireylere yönelik tavır ve davranışlarını da kendisine araştırma konusu edinmektedir. Örgütsel bakımdan çalışanların proaktif davranışlar ile birlikte örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri ve sebat göstererek görev gerekliliklerinin de ötesinde ekstra rol performansı göstermeleri ne derece önemliyse çalışanlar açısından da kariyer gelişimi, değer görme, çalışma ve ücret koşulları ile iş-yaşam dengesi gibi etmenler o kadar büyük önem arz etmektedir. Bu noktada gerçekleşen bir sessiz istifa değersizlik, güvensizlik, iletişim engelleri, çalışma ve ücret koşullarında adaletsizlik, psikolojik açıdan tükenmişlik ve düşük motivasyon gibi kimi olumsuz nedenlerden dolayı oluşabileceği gibi aynı zamanda iş-yaşam dengesinin sağlanması, sosyal yaşam ve aile bireylerine daha fazla zaman ayırma, iş stresinden uzak durma, kendi refahına önem verme gibi bireyler açısından birçok olumlu etkiye de yol açmaktadır.

Araştırma çerçevesinde sessiz istifa kavramı ve oluşumunu sağlayan etki faktörleri ele alındığında, bunlardan herhangi biri veya birden fazlasının meydana gelmesi sonucunda sosyal değişim teorisi, psikolojik sözleşme, örgütsel destek, örgütsel adalet, eşitlik teorisi ve iş-yaşam dengesi gibi birçok kuram ile yakından ilgili olduğu ve bu teoremler sayesinde kavramsallaştırılabileceği varsayılmaktadır. Bunun akabinde yine söz konusu teoriler kullanılarak sessiz istifa davranışına çözüm önerileri de getirilebilmektedir. Örneğin, sosyal ve psikolojik sözleşmeler ve iş tanımlarının açık ve etkin bir şekilde belirtilmesi sonucunda sessiz istifa ortadan kaldırılabilir. Açıklamak gerekirse, sosyal sözleşmelerin çalışanların değer düzeyini arttıracak ve ekonomik eşitsizliği çözerek daha fazla çaba göstermelerine teşvik edeceği, psikolojik sözleşmelerin ise güven esaslı, dürüstlük çerçevesinde adil bir paylaşımı ve iletişimi sağlayan karşılıklı dile getirilmemiş akitler olması birçok olumsuz faktörü yok edeceği açıktır. Ayrıca iş tanımlarının organizasyon ile çalışan arasındaki resmi ilişkiyi ve beklentileri doğru, anlaşılabilir ve şeffaf bir biçimde nitelendirmesi ile birlikte yanlış anlaşılmalardan kaçınılacağı gibi yöneticilerin değer yargıları doğru bir biçimde çalışanlara aktarılacak ve çalışanların motivasyonları da artacaktır. Çalışanların motivasyon düzeyinin artması dolayısıyla sosyal ve psikolojik sözleşmelerin de desteği ile birlikte iş tatmini ortaya çıkacak ve sessiz istifa davranışından bahsetmek mümkün olmayacaktır. Dahası oluşan bu dengeyle birlikte örgüt içerisinde var olan kurulu sistemin daha iyi yönetilmesi sonucunda çalışanların proaktif ve vatandaşlık davranışı sergilemeleri de kaçınılmaz hale gelecektir.

Sonuç olarak, bu araştırma 2023 yılı iş dünyasının güncel problemlerinden biri haline gelen sessiz istifa kavramının başlama sürecinden itibaren, ilişkili olabilecek teori ve kavramları ele almakla birlikte söz konusu sessiz istifa davranışını oluşturabilecek faktörler ile risklerini ve bunun önlenmesine yönelik önerileri içermektedir. Araştırmacılar bu çalışmayı kılavuz edinerek sessiz istifa kavramını ve bu kavramın diğer teorilerle ilişkisini, gelecekte oluşturacağı tehditleri ele alabilecekleri gibi örgütsel veya sektörel açıdan sessiz istifa kavramını incelemesi sonucunda Savaş ve Turan (2023) tarafından geçerliği ve güvenilirliği yapılmış olan sessiz istifa ölçeğinin gerekli izinleri alması kaydıyla kullanarak ampirik araştırmalara da yer verebilirler.

Kaynakça

Adams, J. S. (1963). Towards an Understanding of Inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.

- Alimmah, B. B., Adawiyah, W. R., & Wulandari, S. Z. (2023). Quiet Quitting Phenomenon among Gen Z: The Influence of Toxic Workplace Environment on Quiet Quitting Moderated by Organizational Commitment. *2022 Proceeding of International Conference Sustainable Competitive Advantage*, 4(1), Purwokerto: SCA13.
- Al-Zawahreh, A., & Al-Madi, F. (2012). The Utility of Equity Theory in Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 158-169.
- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behaviour*. London: Tavistock Publications.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491–509.
- Badilla, M. J., Alberto, J. M., Depacaquivo, A. K., Maranon, Z., & Regaspi, D. G. (2023). Quiet Quitting: Is it a Trend Among Metro Manila Professionals?. *Ateneo Graduate School Of Business. Final Paper*, 2022-2023.
- Balikçi, O., & Ugurlu, Ö. Y. (2022). The Relationship Between Psychological Contract Breaches and Organizational Silence. In E. N. Degirmenci (Ed.), *New Frontiers for Management and Strategy in the Post-Pandemic Era: Vol 130. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences* (pp. 66-79). European Publisher. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2022.12.02.6>
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job Satisfaction and The Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship”. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bell, R. L., & Kennebrew, D. (2023). What Does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do With Quiet Quitting?. *American Journal of Management*, 23(1). 1-11.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Burns, T. (1973). A Structural Theory of Social Exchange. *Acta Sociologica*, 16(3), 188–208.
- Clifton, J., & Harter, J. (2019). *It's the Manager*. Omaha, NE: Gallup Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of A Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview. In J. Greenberg, & J. A. Colquitt (Eds.). *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3-56). Taylor & Francis Group.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), 324-351.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review With Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Emerson, R. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27, 31–41.
- Emerson, R. (1972a). Exchange Theory, Part I: A Psychological Basis for Social Exchange. In J. Berger, M. Zelditch Jr., & B. Anderson (Eds.), *Sociological Theories in Progress* (pp. 38–57). Boston: Houghton Miffl in.
- Emerson, R. (1972b). Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Networks. In J. Berger, M. Zelditch Jr., & B. Anderson (Eds.), *Sociological Theories in Progress* (pp. 58–87). Boston: Houghton Miffl in.

- Galanis, P., Katsiroumpa, A., Vraika, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The Quiet Quitting Scale: Development and Initial Validation. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.
- Glass, R. S., & Wood, W. A. (1996). Situational Determinants of Software Piracy: An Equity Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 15, 1189-1198.
- Goodman, P. S., & Friedman, A. (1971). An Examination of Adams' Theory of Inequity. *Administrative Science Quarterly*, 16(3), 271-288.
- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik Bağlamında Yeni Bir Kavram Olarak Sessiz İstifa ve Sağlık Sektöründeki Etkileri. *Meyad Akademi*, 4(2), 213-241.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Hamilton, O. S., Jolles, D., & Lordan, G. (2023). Does the Tendency for 'Quiet Quitting' Differ across Generations? Evidence from the UK. IZA Discussion Papers 16240, *Institute of Labor Economics (IZA)*. Schaumburg, Germany.
- 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.
- Harper Colins Yayınevi. (2023, 04 Kasım). Collins İngilizce Sözlüğü, Erişim Adresi: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/quiet-quitting>
- Hartner-Tiefenthaler, M. (2020). Supervisors' Power to Deal With Employees' Inner Resignation: How Perceived Power of The Organization and The Supervisor Relate to Employees' Voluntary and Enforced Work Behavior. *European Management Journal*, 39(2), 1-11.
- Henke, R. M. (2023). The Great Opportunity for Workforce Health. *American Journal of Health Promotion*, 37(4), 566–582.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snydermann B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Hiltunen, H. (2023). *Quiet Quitting Phenomenon in Finnish Aviation Industry*. (License Dissertation). Haaga-Helia University of Applied Sciences, Finlandiya.
- Homans, G. C. (1961). The Humanities and The Social Sciences. *American Behavioral Scientist*, 4(8), 3-6.
- Johnson, J. R. (2023). What's New About Quiet Quitting (and What's Not). *The Transdisciplinary Journal of Management*, 1-14.
- Kanter, R. M. (1977). *Work and Family in The United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Employee Engagement and Organizational Effectiveness: The Role of Organizational Citizenship Behavior. *IJBIT*, 6(1), 102-113.
- Keane, E. (2023). *Quiet Quitting: Navigating an Old Phenomenon in the New Normal* (Master's Dissertation). DePaul University, Chicago.
- Khalid, K. (2023). Workplace Dynamics and Individual Outcomes: Role of Workplace Ostracism in Shaping Inner Resignation. *Amazonia Investiga*, 12(69), 120-131.
- Khateeb, F. R. (2021). Work Life Balance-A Review of Theories, Definitions and Policies. *Cross-Cultural Management Journal*, XXIII(1), 27-55.
- Kumar S. (2023). Quiet Quitting and Its Relevance to The Medical Profession. *MGM Journal of Medical Sciences*, 10, 1-2.
- Laursen, B., & Hartup, W. W. (2002). The Origins of Reciprocity and Social Exchange in Friendships. *New Directions for Child and Adolescent Development*, 2002(95), 27–40.

- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management, and Mental Health*, Cambridge: Harvard University Press.
- Lu, M., Mamun, A. A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet Quitting During COVID-19: The Role of Psychological Empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10, 1-16.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting – Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-18.
- Makridis, C. A. (2023). Quiet Quitting or Noisy Leisure? The Allocation of Time and Remote Work, 2019-2022, *The Allocation of Time and Remote Work*. 2023.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G. (2010). Work-Life Balance Policy and Practice: Understanding Line Manager Attitudes and Behaviors. *Human Resource Management Review*, 20, 158–167.
- Mitchell, M. S., Cropanzano, R. S., & Quisenberry, D. M. (2012). Social Exchange Theory, Exchange Resources, and Interpersonal Relationships: A Modest Resolution of Theoretical Difficulties. In K. Törnblom and A. Kazemi (eds.), *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications* (pp. 99-118). New York: Springer Science Business Media.
- Naithani, P. (2009). Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155.
- Pevec, N. (2023). The Concept of Identifying Factors of Quiet Quitting in Organizations: An Integrative Literature Review. *Izzivi prihodnosti / Challenges of the Future*, 8(2), 128-147.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management* 26(3), 513–563.
- Rousseau, D. M. (1998). The 'Problem' of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Savaş, B. Ç., ve Turan, M. (2023). Sessiz İstifa Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports*, 12(3), 442-453.
- Seeck, H., & Parzefall, M. R. (2008). Employee Agency: Challenges and Opportunities for Psychological Contract Theory. *Personnel Review*, 37(5), 473 – 489.
- Talachi, R. K., Gorji M. B., & Boerhannoeddin, A. B. (2014). An Investigation of the Role of Job Satisfaction in Employees' Organizational Citizenship Behavior. *Coll. Antropol.* 38(2), 429–436.
- Thekkechanganarapatt, M. (2023). Quiet Quitting in The Education Sector: Enumeration of Three Cases. *EPRA International Journal of Multidisciplinary Research (IJMR)*, 9(5), 83-88.
- Yean, T. F., & Yusof, A. (2015). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803.
- Yıldız, S. (2023). Quiet Quitting: Causes, Consequences and Suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180-3190.
- Yusoff, W. F. W., Kian, T. S., & Idris, M. T. M. (2013). Herzberg's Two Factors Theory on Work Motivation: Does Its Work For Today's Environment?. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(5), 18-22.
- Zieba, K. (2023). Great Resignation and Quiet Quitting as Post-Pandemic Dangers to Knowledge Management. In F. Matos, & Á. Rosa (Eds.), 24th European Conference on Knowledge Management (pp. 1516-1522). Academic Conferences International. <https://doi.org/10.34190/eckm.24.2.1253>

Review Article

Yeni Nesil Çalışan Davranışı: Sessiz İstifa

The New Generation of Employee Behavior: Quiet Quitting

İbrahim GÖRMÜŞ

Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

ibrahim.grmus@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0866-7681>

Extensive Summary

In the literature, regarding the beginning of the quiet quitting trend, concept and behavior, first of all, the effects of the COVID-19 global pandemic and the fact that young generation employees, especially Generation Z, reduced their working efforts and hours instead of quitting their jobs after the pandemic (Hamilton, 2023:2, Makridis, 2023:1, Lu et al, 2023:2, Alimmah et al., 2023:2) come to mind, but it is also known that it has started to be popularly discussed in newspapers, magazines and websites as a result of some videos about quiet quitting going viral on the social media platform called Tiktok (Thekkechanganarapatt, 2023: 83, Galanis et al., 2023: 829). Although it may seem like a new concept or phenomenon, quiet quitting can be considered as a hidden passive virus that is already circulating in the bodies of organizations and waiting to emerge one day. In other words, quiet quitting was already being exhibited by some employees out of sight and it was not possible to recognize it. However, both the changes in the wider social, cultural and working environment that have occurred with the global pandemic and the disruption of work-life balance, excessive workload, lack of workplace culture and career planning have caused quiet quitting behavior to be practiced by employees in a fully visible active manner. Quiet quitting does not technically involve quitting, but is basically defined as the employee completing the work without expending any additional energy to exceed expectations at work. In other words, quiet quitting can be defined as doing the minimum amount of work that an employee has to do. In order to avoid working long hours, an employee may choose to resign quietly instead of leaving their position. Instead, the employee chooses to do the minimum required by the job description and in this way has better control over their work/life balance. Moreover, these employees continue to fulfill their job obligations but do not adhere to the “work equals life” culture that would enable them to advance in their careers and influence their superiors, concentrating on tasks and activities that are not related to their job description after a working day. There is also the possibility that quiet quitting may indicate that the employee is dissatisfied with their position or that they are experiencing burnout. Employees who may experience burnout may choose quiet quitting to reduce the stress. It may also mean that the employee is preparing himself/herself to change position or seek new job opportunities (Hiltunen, 2023: 5-6).

Today, being organizationally effective, maximizing the productivity and commitment of employees and maintaining intrinsic motivation for them to perform at a high level are among the ultimate goals that organizations aiming for continuity and profitability should focus on, even though it requires maximum effort. As a matter of fact, employee engagement, which is among these elements, is considered as one of the most vital elements affecting organizational effectiveness. Employees who are committed to their jobs are more committed to their organizations and are more likely to engage in behaviors that increase organizational effectiveness. For example, engaged employees tend to be optimistic and spontaneous, as well as exhibit positive attitudes and proactive behaviors at work. These individuals exhibit positive attitudes and behaviors commonly known as organizational citizenship

behaviors, such as low absenteeism, helpful attitudes toward coworkers, and adherence to company rules (Kataria vd., 2013: 102).

Within the framework of the research, when the concept of quiet quitting and the impact factors that lead to its formation are considered, it is assumed that it is closely related to many theories such as social exchange theory, psychological contract, organizational support, organizational justice, equality theory and work-life balance as a result of the occurrence of any one or more of them and can be conceptualized through these theorems. Subsequently, solutions to quiet quitting behavior can also be proposed by using these theories. For example, quiet quitting can be eliminated through clear and effective specification of social and psychological contracts and job descriptions. If we need to explain, the fact that social contracts will increase the value level of employees and encourage them to make more effort by solving economic inequality, and psychological contracts are mutually unspoken contracts that provide a fair sharing and communication within the framework of trust-based, honesty, will eliminate many negative factors, as well as job descriptions will describe the official relationship and expectations between the organization and the employee in an accurate, understandable and transparent manner, misunderstandings will disappear, managers' value judgments will be transferred to employees correctly, an effective working environment will be created and employees' motivation will increase. Due to the increase in the motivation level of the employees, job satisfaction will emerge with the support of social and psychological contracts and it will not be possible to talk about quiet quitting behavior. Moreover, with this balance, it will become inevitable for employees to exhibit proactive and citizenship behaviors as a result of better management of the established system in the organization.

As a result, this research covers the theories and concepts that may be related to the concept of quiet quitting, which has become one of the current problems of the business world in 2023, as well as the factors and risks that may create the quiet quitting behavior in question and suggestions for its prevention. By taking this study as a guide, researchers can address the concept of quiet quitting and its relationship with other theories, the threats it will pose in the future, or they can also include empirical research by using the quiet quitting scale, which was validated and reliable by Savaş and Turan (2023) as a result of examining the concept of quiet quitting from an organizational or sectoral perspective, provided that the necessary permissions are obtained.