

---

# SESSİZ İSTİFA

---

30 ARALIK 2022

---

VALURA



**VALURA**  
Increasing Company Value  
Worldwide

---

# Kar Kaybı 1

Yüzlerce işletmeyi detaylı analiz ettiğimizde sektörden veya hazimden bağımsız 6-7 ortak sorun tespit ettik. Bu sorunların çözümü için “C.V.M.S - Şirket Değeri Maksimizasyonu Sistemi”ni oluşturduk.

Bu makede en önemli verimsizliklerden olan Çalışan Verimsizliğini Sessiz İstifa kavramı ile değerlendireceğiz.

## Sessiz İstifa nedir?

Sessiz istifa tabii ki gerçek bir istifa değildir. Bu kişiler düzenli işlerini ve sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederler, ancak ötesine geçmezler. Çalışan açısından sessiz istifa; “ücretine göre hareket etmek, iş-yaşam dengesi korumak, kendine bakmak için zaman ayırmak, yoğun iş temposunu yavaşlatmak ve sınırlar koymak”.

Sessiz istifa aslında ağırlıklı olarak sürdürülebilir bir çalışma ve yaşam biçimi yaratmak için bir düzeltme talebidir. İnsanların hayatın işten daha fazlası olduğunu söylemesidir. Sessiz istifa, iş dışında anlamlı bir yaşamın olması gerektiği, işten kopmayı başarmayı, yalnızca verilen işleri yapmayı, insanların artık koşuşturma kültürüne ve tükenmişliğe bir tepki vermesidir.

Koşuşturma kültüründen yakınan çalışanlar, sessiz istifa ile birlikte iş-yaşam dengesini koruduklarını ve daha az yorulduklarını aktarıyor. Üstelik beklenti içine girmedikleri için de hayal kırıklığı yaşamıyorlar.

Sessiz istifa kavramı, 25 Temmuz 2022’de TikTok kullanıcısı Zaid Khan adlı genç bir yazılımcı tarafından yayınlanan viral bir video nedeniyle son zamanlarda küresel ölçekte popüler hale geldi. Daha sonra oradan ana akım medyanın gündemine oturdu.

Yarattığı yankıya bakacak olursak sessiz istifaya ne kadar sessiz diyebiliriz ki? “Sessiz” istifa diye paylaşılan bir tik tok videosu şimdilerde bir çılgılığa dönüştü. Son 3 aydır her kesimden uzman, bu olguyu tanımlama ve çözüm üretme konusunda yoğun içerik üretiyor ve şimdiye kadar da konuyla ilgili hatırı sayılır bir literatür oluşmuş durumdadır.

Z kuşağı ve genç Y kuşağı bu kavramı “sosyalleştirmiş” olsa da sessiz istifanın uzun süredir işimizde olduğunu söyleyebiliriz. Sessiz istifa olgusu yeni değil, ancak çalışanların iş yerinde yaşadıkları hayal kırıklığını dile getirme tarzı itibarıyla benzersizdir.

Çalışanlar, işverenlerine net bir mesaj gönderiyor: Bu adil ve sürdürülebilir değil; konuşmalıyız!

Bu eğilimin geçici mi yoksa kalıcı mı olacağını şirketlerin tepkileri belirleyecektir. Şirketlerin ve sessiz istifacıların birlikte kazanabilmesi için işverenler bu olguyu ciddiye almalıdır.

**“Çalışan tatmininde artış işgücü verimliliğini %33 artırmaktadır. Böylece işveren aynı işi %33 az çalışan ile gerçekleştirebilir.”**

#### **Çalışanları sessiz istifaya iten sebepler:**

- Çalışanlar çabalarının karşılığını göremediğini düşünmesi,
- Mutsuz çalışanların işvereni cezalandırmak istemesi,
- Pandemi koşullarında ilk kez çalışmaya başlayan yeni kuşakların zihin dünyasında çalışmanın anlamını sorgulaması,
- Mutsuz işyeri kültürü, çalışmaktan soğumaya yönlendirmesi,
- İşverenlerin kar ve üretkenlik için baskı yapıyor olması,

Sessiz istifa şirketler için bir sorun çünkü günümüzde çoğu iş, iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmayı ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için ekstra çaba göstermeyi gerektiriyor. Sessiz istifayı yönetmek, çoğu şirket yöneticisi için gerçek istifaları yönetmekten çok daha karmaşık ve zordur.

#### **Sessiz istifa bir trend mi, memnuniyetsizliğin yeni adı mı:**

Her ne kadar Z ve Y kuşağı bu kavramı dile getirmiş olsa da sessiz istifa çok daha önceden beri iş hayatımızdadır. Sessiz istifa çoğu kişinin iş yerinde yaşadığı durumu tanımlamak için net bir ifade oldu.

---

Genç kuşak ve mesleki bir doyuma ulaşmış kişilerde bu bir yaşam felsefesi olarak geliyor. Sessiz istifa olgusu çalışanlar arasında sürekli bastırılan bir sıkıntının dışı vurumu ve dile getirilişi oldu.

Çalışanlar işverenlerine net bir mesaj veriyorlar: **Bu durum adil ve sürdürülebilir değil, artık konuşmalıyız!**

Kariyer yorgunları ile özellikle 22- 30 yaş arası genç çalışanlar arasında yaygın hale gelen sessiz istifa, “kendini koru ve maaşın kadar çalış” ilkesi üzerine kurulmuş bir hareket. Ne kovulacak kadar az çalışıyorlar ne de yükselecek kadar çok. Fark yaratmak için fazladan çalışmak, beklenilenin ötesinde başarı göstermek kesinlikle söz konusu değil.

Sessiz istifa çalışanları işyerlerinin ve işteki statülerinin kendilerini tanımlayan, kim olduklarını belirleyen bir kavram olarak değil, yaşamak için gereksinim duydukları paraya erişmek için bir araç olarak görüyorlar.

Bu trendi görünür kılan dinamikler: özgürlüklerine düşkünlükleri ve ne istediklerini net bir şekilde belirtmeleri ile iş hayatında ön plana çıkan Z kuşağının, verilen işler dışında ekstra sorumluluk almak istememeleri. Hayatlarında yolunda gitmeyen konulara önceki jenerasyonlara göre tahammüllerinin daha düşük olması da bunda etkili olmuşa benziyor.

**Sessiz istifacıları iki gruba ayırabiliriz.**

Birinci gruptakiler tepkiseldir. Şirketlerinde yaşadıkları olumsuz şartlardan dolayı yıpranmış ve duygusal olarak işlerinden kopmuşlardır. Pandemi koşulları da bu süreci kötüleştirmiştir. Bunlar, şartlar iyileşirse sessiz istifa kategorisinin dışına çıkarlar. Elimizde herhangi bir saha araştırması olmasa da bu grubun sessiz istifacılar içinde önemli bir çoğunluğu oluşturduğunu söyleyebiliriz.

İkinci gruptakiler ise, işin hayatlarının merkezinde yer alması fikrini reddediyorlar. Kendilerini bütünüyle işe vermeleri ya da fazla mesai yapmaları yönündeki beklentiye karşı çıkıyorlar.

Sessiz istifa olgusu, şirketlerin pazarlığın kendilerine düşen kısmını tutmaları için bir uyarıdır. Geleceğin işyerinin işverene göre değil, çalışana göre tasarlanacağını da bir kez daha hatırlatmıştır. Bu trendin geçici mi kalıcı mı olacağını ağırlıklı olarak şirketlerin vereceği tepkiler belirleyecektir. İşletme liderleri bu olguyu ciddiye almazlarsa hem şirketleri hem de sessiz istifacılar birlikte kaybedeceklerdir. Genel ekonomik yapı da bundan ciddi zararlar görecektir.

## **Sessiz istifayı doğuran sebepler:**

Pew Araştırma Merkezi anket sonuçlarına göre Amerikalıların 2021’de işlerini bırakmalarının en önemli nedenleri; düşük ücret, takdir edilmeme ve gelişim imkanı olmaması.

---

*Sessiz istifanın bu kadar geniş yankı uyandırmasının bir nedeni var. Bu çok gerçek bir soruna bir yanıttır- küresel stres ve tükenmişlik salgınına. Aynı zamanda insanların işleri hakkında nasıl hissettikleri, işlerine ne verdikleri ve karşılığında ne aldıkları ile ilgilidir. Sessiz istifa olgusunun bize söylediği şu ki, çok fazla insan işverenlerinin sözleşmenin kendilerine düşen kısmını yerine getirmedeğini düşünüyor. Göründüklerini, değer verildiğini veya önemsendiklerini hissetmiyorlar. Adam Grant'in dediği gibi: "Kendilerini önemsenmediklerini hissettiklerinde, insanlar sonunda umursamayayı bırakırlar. Sadece bir tükenmişlik krizinde değiliz, aynı zamanda iş yerinde bir amaç ve anlam krizindeyiz."*

Deloitte'un 1.000 tam zamanlı ABD'li profesyonelle yaptığı araştırmada katılımcıların %77'sinin mevcut işlerinde tükenmişlik yaşadıklarını belirtmektedir.

Çalışanlar ekstra çabalarına rağmen unvan ve ücret değişikliği isteklerini gündeme getirdiklerinde, işverenlerinin onları görmezden geldiğine tanıklık ediyorlar. Kendilerinden düzenli olarak aşılması istenen beklenti ve hedeflerin sürdürülebilir olmadığını veya buna değmediğini fark ediyorlar.

Ek üretkenlik veya verimlilik yaratma çabaları, daha yüksek ücret ve haklar yoluyla onlara geri dönmüyor. Yalnızca yöneticilerini veya çalıştıkları şirketi finansal olarak ödüllendirmiş olduklarını düşünüyorlar.

İş yerlerinden beklentileri kalmıyor ve derin bir hayal kırıklığı, küskünlük ve adaletsizlik duygusu yaşıyorlar. Bu düşünceler içinde bir çeşit savunma mekanizması geliştirerek sessiz istifa davranışları göstermeye başlıyorlar.

Pandemi ve Ukrayna savaşı sonrası tüm dünyada ortaya çıkan enflasyona karşı ücretlerindeki reel gerilemiş de bu tepkiyi daha sert hale getiriyor.

İşin aşırı merkez alınması ve çalışanların insani yönlerinin ihmal edilmesi sonucunda onlarda işine ve iş yerine karşı yabancılaşma duygusunu artırıyor. Bu koşullar ağırlaştığında ve sürekli kendi özel yaşamından fedakârlık etmeye başladığında birçok çalışan buna bir sınır çekme ihtiyacı duyuyor.

**Mutsuz çalışanlar işvereni cezalandırmak istiyor:** Çalıştığı şirkette iş tatminsizliği yaşayanlar ya da hak ettiği değeri göremeyen çalışanlar, gördükleri muameleye istinaden iş yerinde ekstra bir performans göstermek istemiyor.

Özellikle iş yerinde mutsuz olan ancak işi maddi imkansızlıklar nedeniyle bırakamayan kişiler, işvereni minimum performans ve düşük seviyede ilerleyen bir rutinle cezalandırıyor. Yeni bir iş bulmak zaman aldığından ve yeni deneyimler edinmek başta zorlayıcı olduğundan çalışan bir süre kendini sessiz istifa modunda rölantiye alarak yüksek performans göstermiyorlar.

## Çalışma ortamının işleyişiyle ilgili sebepler:

- ✓ Yetersiz veya kötü liderlik,
- ✓ Toksik çalışma davranışları ve iş yeri zorbalığı,
- ✓ Tükenmişlik sendromu,
- ✓ Yetersiz maaş ve çalışanlar arasında maaş adaletsizlikleri,
- ✓ Uzun çalışma saatleri ve iş yükünün fazlalığı,
- ✓ İşte anlam ve heyecan eksikliği,
- ✓ Kariyer yollarının yeteri kadar açık olmaması,
- ✓ Bunaltıcı hedefler ve baskıcı liderlik tarzı,
- ✓ Ödüllendirme ve takdir kültürünün yetersizliği,
- ✓ Terfi ve ödüllendirmelerde yapılan adaletsizlikler,
- ✓ Esnek çalışma konusunda gösterilen katılık,
- ✓ İş yerinde hak ettiği değeri görememek,
- ✓ Karar alma süreçlerine katılımın eksik olması,

## Sessiz istifayı nasıl anlarız:

Bazı çalışanlar sessiz istifa sürecine giriyor fakat kendisi de bunu tanımlamakta zorlanıyor. Birçok şirket ise sessiz istifa sürecindeki çalışanlarını fark etmekte güçlük çekiyor veya geç kalıyor. Bir çalışan aşağıdaki 8 işareti verdiğiğinde sessiz istifa sürecine girmiş demektir:

- Sadece verilen görevleri yapmak, işini geliştirmemek,
- Ücretli dahi olsa fazla mesaiyi kabul etmemek,
- Toplantılara katıldığında söz veya görev almamak,
- Ekip projelerine daha az katkı sunmak,
- Çalışma arkadaşlarıyla iletişim kopukluğu yaşamak,
- Sosyal aktivitelere katılmamak veya zoraki katılmak,
- İşine karşı heves göstermemek,
- İş çıktılarında kalite düşüklüğü sergilemek,

## Şirketler için sessiz istifa gerçek bir sorun mu:

İlk bakışta, sessiz istifa gerçek bir sorun gibi görünmeyebilir. Her şeyden önce, sessiz istifacılar temel görevlerini yerine getirirler- sadece onların ötesine geçmeyi reddederler.

Şirketler için standart çalışma gereksinimlerinin ötesine geçmeye istekli çalışanlar kritik bir rekabet avantajıdır. Gerçekte, çoğu iş resmi bir iş tanımında veya sözleşmede tam olarak belirlenemez, bu nedenle kuruluşlar gerektiğinde ekstra talepleri karşılamak için çalışanlarına güvenir.



---

Ayrıca, sessiz istifayı yönetmek, çoğu şirket yöneticisi için gerçek istifayı yönetmekten çok daha karmaşık ve zordur. Sessiz istifa yöneticinin dikkatini dağıtır, enerjisini sürekli olarak durumu iyileştirmeye harcar ve diğer ekip üyelerinin iş yükünü arttırır.

İşyerinde fazladan çaba sarf etmek, hatta bunun için zamandan fedakârlık etmek bile çalışana bir maliyet getirir. Ancak bazı faydalar ve fırsatlar bu maliyeti dengeler: daha fazla finansal ödül, kariyer başarısı ve kişisel gelişim gibi. Sessiz istifa eğilimindeki çalışanlar giderek bu alışverişin dengesiz hale geldiğini aleyhlerinde işlediğini görüyor. İşverenler, çalışanlarına yeterince yatırım yapmadan onlardan ek çaba talep ediyor.

Gallup tarafından 160'tan fazla ülkede yapılan Küresel İşyeri Durumu 2022 Raporu dünya çalışanları arasındaki stresin tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaştığını ortaya koyuyor.

**Çalışanların yalnızca %21'i işte gerçek anlamda çalışıyor ve çalışanların sadece %33'ü genel refahları açısından gelişme kaydediyor.** Ancak geri kalanı, işlerini anlamlı bulmadıklarını, hayatlarının iyi gitmediğini düşündüklerini veya hayatları hakkında umutlu hissetmediklerini söylüyor. **Birleşik Krallık'ta işçilerin yalnızca %9'u işlerine karşı hevesliydi.**

Harvard Business Review makalesi yazarlar yöneticilere önce kendi davranışlarını incelemelerini tavsiye ediyor. *“Sessizce istifa ettiğini düşündüğünüz birden fazla çalışanınız olduğunu varsayalım. Bu durumda, kendinize sormanız gereken mükemmel bir soru şudur: Bu benim astlarımla ilgili bir sorun mu, yoksa bu benimle ve liderlik yeteneklerimle ilgili bir sorun mu?”*. Makalede, işten ayrılma olgusunun, çalışanın tembelliği veya isteksizliğinden ziyade yöneticinin çalışanlarla bağlantı kurma yeteneği ile ilgili olduğunu vurguluyorlar.

“sessiz istifanın” işveren ve çalışan arasındaki ilişkide bir bozulmayı temsil ettiğini öne sürüyor. Bir tarafı veya diğerini yargılamak yerine, herkese güç veren açık, çok yönlü işyeri iletişimine geri dönmeliyiz diyor.

Özetle, sessiz istifa şirketler için önemli bir sorun çünkü günümüzde çoğu iş, iş arkadaşlarıyla iş birliği yapmak ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için bir miktar ekstra çaba gerektiriyor.

## Şirketlerde sessiz istifa olgusunu yönetmek için öneriler:

- **Gerçek ve açık bir diyalog ortamı yaratın;** İşverenler İçten ve sıcak bir iletişim ve geribildirim sürecine öncülük etmeliler.

- **“Seni motive eden nedir” görüşmeleri yapın;** Bu görüşmelerin temelinde çalışanı motiven eden kaynaklar tespit edilmelidir. Sorulması gereken soru “İşini daha keyif alarak yapman için ben ne yapabilirim”

- **Çalışanlarla yaptıkları işleri daha derinlemesine tartışın;** Çalışanla birlikte iş yükü üzerine müzakere etmek, işlerinin üzerinde yeniden birlikte düşünmek, gereksiz işleri ayıklamak, mevcut işlerin nasıl daha

verimli yapılacağı üzerinde projeler geliştirmek, iş planları oluşturmak sessiz istifayı iş ve süreç geliştirme fırsatına dönüştürecektir.

- **Amacı olan bir şirket kültürü oluşturun;** Para kazanmak dışında yüksek bir amaç belirlenmeli, topluma dokunma, toplum için değer ürettiğini bilme, sürdürülebilir bir dünyaya destek gibi değerler ön plana çıkarılmalıdır. İş – yaşam dengesini gözeten, çalışanların esenliğini ve mental sağlığını önceleyen, işin zorluklarına karşı çalışanlara destek olan, onların mesleki gelişimlerine yatırım yapan, güçlü yanlarını geliştirmek için fırsatlar yaratan, açık iletişimi cesaretlendiren, katılımı teşvik eden, ödülleri adil bir şekilde paylaşan, çalışanlara yetki delege eden ve insan onurunu titizlikle koruyan sağlıklı bir çalışma ortamı yaratın. Misyon odaklı dünyayı daha iyi bir haline getirecek bir vizyon ortaya koyun. Çalışanlarınızda ortak amaç duygusu geliştirin, yaptıkları işle şirketinizin ana stratejileri arasındaki bağlantıyı görmelerini sağlayın.

- **Sağlıklı ve anlamlı bir çalışma ortamı yaratın;** Şirket kültürü gelişmiş olan iş yerlerinde çalışanlarda amaç duygusu oluşturan bir kimlik olduğu, tüm paydaşlarla iletişimin dürüstlük temelinde yürüdüğü, yüksek performansın ödüllendirildiği, çalışanların yetki ve sorumluluklarının net olduğu, bireyler ve takımlar arasında iş birliğinin çevik, yenilikçi ve başarı odaklı olduğu gözlenmektedir.

- **Çalışan bağlılığını iyileştirin;** İşverenler çalışanlardan daha fazlasını istediklerinde daha fazlasını da paylaşmaya açık olmalı. Bunu çalışanlarının özel alanlarını gasp etmeden karşılıklı rıza temelinde yapmalı. İlişkiler dürüst, şeffaf ve saygı temelli bir iletişimle olmalı. Vaadler değil gerçeklere dayalı net bir ilişki türü geliştirilmelidir. Teşvikler sunun, büyüme fırsatları sağlayın, özerklik verin ve destekleyici bir liderlik örneği ortaya koyun.

## Referanslar:

<https://www.gallup.com/workplace/398306/quiet-quitting-real.aspx>

<https://www.mckinsey.com/mhi/our-insights/addressing-employee-burnout-are-you-solving-the-right-problem>

<https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>

<https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>

<https://www.linkedin.com/pulse/lets-quit-quiet-quitting-arianna-huffington/>

<https://www.nytimes.com/2022/08/23/style/quiet-quitting-tiktok.html>

<https://www.theguardian.com/money/2022/aug/06/quiet-quitting-why-doing-the-bare-minimum-at-work-has-gone-global>

<https://www.wsj.com/articles/if-your-gen-z-co-workers-are-quiet-quitting-heres-what-that-means-11660260608>

<https://www.ixtalent.com/how-to-find-and-retain-tech-talent-for-legacy-systems/>

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/genz/2022/08/30/2022-08-30b.html>

<https://www.gallup.com/workplace/403598/need-answer-quiet-quitting-start-culture.aspx>

<https://www.ixtalent.com/the-reasons-driving-a-rise-in-remote-working-for-it-jobs/>

<https://www.haberturk.com/sessiz-istifa-tepki-mi-yeni-calisma-modeli-mi-3529009>

<https://www.linkedin.com/pulse/sessiz-istifa-sebepleri-ve-%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm-%C3%B6nerileri-bahattin-ayd%C4%B1n/>

[www.mhrspartner.com](http://www.mhrspartner.com)

<https://hbrturkiye.com/blog/sessiz-istifa-ne-kadar-sessiz>

<https://hbrturkiye.com/blog/sessiz-istifa-kotu-calisanlarla-degil-kotu-patronlarla-alakali>



---

[www.valura.net](http://www.valura.net)