

DERLEME

DOI: 10.59007/meyadakademi.1368789

## TÜKENMİŞLİK BAĞLAMINDA YENİ BİR KAVRAM OLARAK SESSİZ İSTİFA VE SAĞLIK SEKTÖRÜNDEKİ ETKİLERİ

Kenan GÖZLÜ\*

### ÖZ

COVID-19 pandemisi tıbbi sonuçlarının yanı sıra küresel anlamda ekonomik ve sosyal hayatı da derinden etkilemiştir. Bu etki çalışma kültüründe de kendini göstermiş, yeni trendlerin ve kavramların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Son yıllarda dile getirilen bu kavramlardan birisi de sessiz istifadır. İstifa denilince akla ilk olarak işten ayrılmak gelse de sessiz istifada böyle bir durum söz konusu değildir. Bu kavram örgütsel davranış, yönetim, insan kaynakları, psikoloji, çalışma ekonomisi başta olmak üzere birçok perspektiften ele alınmaktadır. Multidisipliner araştırmalar farklı sektörlerde sessiz istifanın tükenmişlik, iş yeri şiddeti, mobbing, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık gibi kavramlarla ilişkisini belirlemeye çalışmaktadır. Bununla birlikte Türkiye’de sağlık sektöründe sessiz istifayı konu edinen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı henüz yeni bir kavram olarak kabul edilen sessiz istifa hakkında farkındalık sağlamak ve sağlık sektöründeki etkilerini değerlendirmektir. Emek yoğun olan sağlık sektöründe etkili ve verimli hizmet sunulabilmesi için sessiz istifanın nedenlerinin tespit edilmesi, personelin rol ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi, kariyer imkânlarının sunulması, personel ile iyi bir iletişimin kurulması, çalışma barışının ve örgütsel bağlılığın sağlanması, sağlık mesleklerinin itibarının artırılması gerekmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Sessiz istifa, tükenmişlik, sağlık sektörü, mobbing, iş yeri şiddeti.

---

\* Dr. Öğretim Üyesi, Mersin Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Sağlık Yönetimi Bölümü, E-mail: kenangozlu@mersin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-1777-7495

Geliş tarihi: 29.09.2023, Kabul tarihi: 12.10.2023

## QUIET QUITTING AS A NEW CONCEPT IN THE CONTEXT OF BURNOUT AND ITS EFFECTS ON THE HEALTH SECTOR

### ABSTRACT

*The COVID-19 pandemic has profoundly affected global economic and social life, as well as its medical consequences. This effect also manifested itself in the work culture and paved the way for the formation of new trends and concepts. One of these concepts that has been expressed in recent years is quiet quitting. Although quitting the job is the first thing that comes to mind when it comes to resignation, this is not the case in quiet quitting. This concept is discussed from many perspectives, especially organizational behavior, management, human resources, psychology and labor economics. Multidisciplinary research tries to determine the relationship between quiet quitting and concepts such as burnout, workplace violence, mobbing, organizational commitment and organizational citizenship in different sectors. However, no study has been found on quiet quitting in the health sector in Turkey. In this context, the aim of the study is to raise awareness about quiet quitting which is considered a new concept, and to evaluate its effects in the health sector. In order to provide effective and efficient service in the labor-intensive health sector, it is necessary to identify the reasons for quiet quitting, clearly state the roles and responsibilities of the staff, offer career opportunities, establish good communication with the staff, ensure working peace and organizational commitment and increase the reputation of the health professions.*

**Keywords:** Quiet quitting, burnout, health sector, mobbing, workplace violence.

## 1. GİRİŞ

Son dönemde pandemi, küreselleşme ve teknolojik gelişmeler, işin doğasında yaşanan bazı değişiklikler ve artan beklentiler koşuşturma kültürünü inşa etmiştir. Değişen bu iş kültürü, çalışanın sürekli üretken, verimli ve dinamik olmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak bu beklentilerin sürekliliği ve sergilenen performansın yeterince değer görmemesi, çalışanlarda işsizliğe ve gelecek kaygısına neden olmaktadır (1). İşten ayrılmanın ardındaki fikir yeni değildir. Çalışanlar her zaman çeşitli (çoğunlukla sorgulanabilir) yöntemler kullanarak işlerini kolaylaştırmaya çalışmışlardır. Ancak toplumlar artık insan sermayesi yöneticilerinin pasif tepki verme lüksüne sahip olmadığı bir noktaya ulaşmıştır (2).

Çoğu gelişmiş ülkede sağlık sektörü ekonominin %8 ila %15'ini oluşturur ve bu da sağlık sektörünü en büyük endüstrilerden biri haline getirir. Sağlık sektörü genel olarak eğitimden, tarımdan, bilgi teknolojilerinden, turizmden veya telekomünikasyondan daha büyüktür ve daha geniş bir ekonominin önemli bir bileşenidir. Çoğu ülkede yaklaşık on personelden biri sağlık sektöründe (doktor, hemşire, bilim adamı, terapist vb. olarak) çalışmaktadır (3). Sağlık manşetleri ise kaç sağlık personeline ihtiyaç olduğu ile kaç sağlık personelinin mevcut olacağı arasındaki uçuruma dair korkutucu tahminlerle doludur. Amerikan Hastaneler Birliği'nin verileri 2026 yılına kadar 3.2 milyona kadar sağlık personeli açığının yaşanacağını göstermektedir. Hastaneler de hâlihazırda personel (hem klinik hem de yardımcı personel) bulmakta zorlanmaktadır (4).

Sağlık personeli yüksek düzeyde tükenmişlik ve iş tatminsizliği yaşamakta, işten ayrılma niyeti taşımaktadır. COVID-19 pandemisinde çoğu sağlık personeli kaygı, stres, depresyon, uykusuzluk, bitkinlik ve travma sonrası stres bozukluğu yaşamış ve görevlerinden ayrılmıştır (5). Sağlık sektörü çalışmak için her zaman zorlu bir alan olmuştur. Bunun nedeni hasta, stresli, savunmasız insanlara yardım etmeyi ve karmaşık ihtiyaçları içermesidir. COVID-19 pandemisiyle zorluklar daha da artmış, sonuç olarak insanlar artık başa çıkamayacaklarını düşündükleri için işlerini bırakmayı tercih etmiştir. Çalışmaya devam edenler bile heyecanlarını yitirmiş ve çabalarının gerçekten bir fark yaratıp yaratmadığını merak etmiştir. Ülkelerin sağlık iş gücü, başladıktan yaklaşık üç yıl sonra COVID-19 pandemisini atlattırmaya çalışırken, insan kaynakları uzmanları ve hastane yöneticileri her düzeydeki çalışanlar arasında tükenmişliği veya birçok kişinin sessiz istifa dediği durumu görmeye başlamıştır (6).

COVID-19 pandemisi çalışma kültürünü alt üst ederken sessiz istifayı da gündeme getirmiştir. LinkedIn'in Küresel Yetenek Trendleri 2022 raporuna göre daha fazla insanın kariyerleri hakkında düşünmeye, sorgulamaya ve daha fazla iş-yaşam dengesi arayışına zamanı olmuştur. Artık insanlar memnuniyetsizliklerini duyurmak için sosyal medyayı kullanmaktadır. Örneğin; bir TikTok klibi işin hayat olması gerekmediğini ve insanların iş hayatındaki ihtiyaçlarını yeniden düşünmeye başlaması gerektiğini anlatmıştır (7). 2022 yazında "sessiz istifa" konusu kamuoyunda artan sıklıkla gündeme gelmiş ve Forbes'te, Bloomberg'de, daha pek çok yerde kullanılmıştır. Bu konuda yazılan makaleler çoğunlukla aynı şeyi yansıtmaktadır: İnsanlar, kurumun onları umursamadığı sonucuna vardıklarında giderek daha fazla

çalışmaya yönlendirilmekten yorulmaktadır. Buna karşılık, sessiz istifa edenler maaşları karşılığında “kaçabilecekleri” en az şeyi yapıyor gibi görünmektedir (8).

Sağlık sektörü emek yoğun bir sektör olduğu için hizmeti sunacak personel daha önemli hale gelmektedir. COVID-19 pandemisinde insanüstü emek sarf eden, uzun çalışma sürelerine rağmen görevinin başında olan, bazen de bu uğurda hastalanan veya hayatını kaybeden sağlık personeli tüm dünyada büyük bir övgüyü hak etmiştir. Ancak tükenmişlik, mobbing, iş-yaşam dengesinin sağlıklı bir şekilde inşa edilememesi, nöbet zamanlarının iyi ayarlanmaması, yöneticilerin yanlı davranışları, kariyer imkânlarının yeterince sunulmaması, iş yeri şiddetinden kaçınma gibi faktörler sağlık personeli arasında sessiz istifayı gündeme getirebilmektedir.

Sessiz istifa herhangi bir sektörü olumsuz etkilese de sağlık hizmetleri gibi doğrudan personelin katılımına dayanan sektörler özellikle savunmasızdır. Araştırmalar sağlık personeli ile hasta memnuniyeti arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir; personel ne kadar memnun olursa o kadar iyi bakım sağlamaktadır ve hastalar da o kadar memnun kalmaktadır (9). Sessiz istifa bir çalışanın herhangi bir bildirimde bulunmaksızın veya resmi bir istifa dilekçesi sunmaksızın iş faaliyetlerine katılmayı ve işine kalbini, ruhunu koymasını bıraktığında ortaya çıkar. Klinisyenler, işlerinden veya organizasyondan zihinsel olarak ayrılmış olsalar bile hastalarına öncelik vermeye devam ettiğinden sessiz istifa sağlık hizmetlerinde aldatıcı olabilmektedir. Bunun yanında perde arkasında örgütsel girişimlerden kopmuş olabilirler, takdir edilmediklerini hissedebilirler veya kurumsal kültürden dolayı hayal kırıklığına uğramış

olabilirler. Bu nedenle sağlık kuruluşlarının bu sorunu hem tespit edip hem de aşabilecek donanıma sahip olması gerekmektedir (10).

Yapılan bu çalışmada tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olan sessiz istifa ve sessiz istifanın sağlık sektöründeki etkileri ele alınmıştır. Türkçe literatürde sağlık sektöründe sessiz istifaya yönelik bir çalışmaya rastlanmamıştır. İlk olarak söz konusu kavramın neyi ifade ettiği açıklanmış; sessiz istifanın önemine, nedenlerine ve aşamalarına değinilmiştir. Daha sonra sessiz istifanın sağlık sektöründeki etkileri değerlendirilmiş, öneriler sunulmuştur. Bu çalışmanın sağlık sektöründe sessiz istifaya yönelik olarak sağlık yöneticilerinin ve ilgili paydaşların farkındalık kazanması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

## 2. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Sessiz istifa 2022 yılında dünyanın dikkatini çeken yeni bir terimdir. Terim ilk kez Bryan Creely tarafından “TikTok” ve “YouTube”da kullanılmıştır. Ancak Wikipedia’ya göre bu terim ilk kez 2009 yılında ekonomist Mark Boldger tarafından kullanılmıştır. İlk kez kullanılması tartışmalı olsa bile terim bugün elektronik medyada geniş çapta yer almaktadır (11).

Sessiz istifa, herhangi bir çalışanın nihai istifa kararını vermesinden çok önce gerçekleşir. COVID-19 pandemisi gibi bu olgunun da kökeni Çin’den gelmektedir. Bu eğilime tang ping (düz yatma) denilmiştir. Bu, çalışanların fazla çalışmayı veya baskıya boyun eğmeyi reddettiği yavaş bir protestodan başka bir şey değildir (12). Sessiz istifa, çalışanların işlerini sürdürmek için minimum çabayı göstermeleri, ancak rollerine fazladan zaman veya enerji ayırmamaları ile karakterize edilir. 2022’de TikTok’ta popüler hale gelen sessiz

istifa, çalışanların işlerini gayet iyi yapması, ancak “fazladan çabalamaması” veya iş tanımlarının dışına çıkan herhangi bir şey için gönüllü olmamasını ifade etmektedir (13).

Sessiz istifa Batı haber medyasında, sosyal medyada ve akademik araştırmalarda dikkat çekmektedir. Çalışanlar artık tüm hayatlarını işlerine adanma fikrini reddetmektedir. Sessiz istifa, işin bireyin hayatına hâkim olmaması gerektiği fikrini somutlaştırdığı için koşuşturma kültürünün antitezi olarak kabul edilmektedir. Bu konuda çalışan davranışlarını anlamada kafa karışıklığına yol açan iki zıt bakış açısı vardır. İlk bakış açısı, sessiz istifa edenlerin işte asgari düzeyde çaba harcadıkları ve daha da ileri gitmedikleri yönündedir. Birincinin aksine ikinci bakış açısı ise, sessiz istifanın bireyin iş-yaşam dengesini yeniden kazanmasına ve mental sağlığını iyileştirmesine yardımcı olabileceğini öne sürmektedir. İkinci bakış açısına göre sessiz istifanın ardındaki temel fikir çalışanların iş rolleri konusunda sınırlara sahip olmalarıdır. Genel olarak sessiz istifa konusunda hangi bakış açısı benimsenirse benimsensin, bu durum yönetimin çalışanlarıyla iş yeri stresi, tükenmişlik, performans ölçütleri ve rol beklentileri hakkında açık bir şekilde iletişim kurması gerektiğinin bir göstergesidir (14).

Sessiz istifa, “bir işi yapmanın yeni yolu asgari düzeydedir” anlayışını benimsemektedir (7). Sessiz istifa, bir işin asgari beklenti veya sözleşme unsurlarından fazlasını yapmamayı tanımlamaktadır. Bu davranışın karşıtları bunun bir yetki göstergesi olduğunu ifade ederken, savunucuları çalışanların bir hakkı olduğunu ve çalışanları motive etmenin işverenlere bağlı olduğunu kabul etmektedir (15).

Sessiz istifa işi bırakmak anlamına gelmez. Bu sadece gerekeni yapmayı ve ardından hayata devam etmeyi, daha fazla iş-hayat dengesine sahip olmayı ifade etmektedir. Sessiz istifa videosu çeken New York’lu 24 yaşındaki yazılım mühendisi ve müzisyen Zaid Khan, TikTok’ta viral olan videoda “Hâlâ görevlerinizi yerine getiriyorsunuz ama artık işin hayatınız olması gerektiğini söyleyen koşuşturma kültürü zihniyetine abone olmuyorsunuz” demiştir. #Sessiz istifa hashtag’i TikTok’ta 17 milyondan fazla görüntülemeye ulaşmış, dünya çapındaki basın makaleleri bu terimi kullanmış ve gürültü Twitter, LinkedIn ve diğer sosyal medya sitelerine yayılmıştır. Değişen iş dünyasına ilişkin iş gücü çalışmaları sessiz istifanın yükselişini desteklemiş ve bunun yalnızca bir sosyal medya hashtag’inden daha fazlası olduğunu öne sürmüştür (16).

Sessiz istifayı benimseyenler çalışmaya devam ettiği için sessiz istifanın öznesini tespit etmek zordur. Sosyal medya yansımaları henüz kariyerinin başındaki çalışanları işaret etmektedir. Kavramın popüler hale gelmesini sağlayan sosyal medya platformu TikTok ağırlıklı olarak gençler tarafından kullanılan bir platformdur. Her ne kadar genç Y ve Z kuşağı sessiz istifayı “sosyalleştirmiş” olsa da olgusal olarak bu kavramın uzun zamandır var olduğu söylenebilir. İş hayatındaki insanlar düşünüldüğünde “olduğu kadar” çalışan ve işinin asgari gerekliliklerinin ötesine geçmeyen çok sayıda kişi bulunmaktadır (17).

2021’in başlarında birçok çalışanın daha iyi fırsatlar arayışıyla gönüllü olarak işten ayrılmasıyla ortaya çıkan “büyük istifa” ile 2022’nin ortasında popülerlik kazanan sessiz istifa aynı anlama gelmemektedir (18). Sessiz istifa elbette gerçek bir istifa değildir. Sessiz istifaya katılan bireyler olağan işlerini ve



sorumluluklarını yerine getirmeye devam ederler ancak bunun ötesine geçmezler. Çalışan için sessiz istifa ücrete göre hareket etmek, iş-yaşam dengesini korumak, kendine zaman ayırmak, yoğun tempoyu yavaşlatmak ve sınırlar koymaktır. Sessiz istifa, esas olarak sürdürülebilir bir çalışma ve yaşam tarzı yaratmak için bir düzeltme talebidir (19).

Sessiz istifayı benimseyenler birincil sorumluluklarını yerine getirirler ancak örgütsel vatandaşlık davranışları olarak bilinen faaliyetler (fazla mesai yapmak, işe erken gelmek veya zorunlu olmayan toplantılara katılmak gibi) konusunda daha az isteklidir. İlk bakışta bu durum sorunlu görünmeyebilir. Ancak birçok kurum için görev gereğinin ötesine geçmeye istekli bir iş gücü kritik bir rekabet avantajıdır (20).

İnsanların işini fazla ciddiye almama konusunda önemli görüşleri söz konusudur. İki yıllık pandemi nedeniyle ortaya çıkan fazla mesainin ardından iş hayatı sınırlarını daha sıkı çizmek isteyen ofis çalışanları arasında sessiz bir hareket olarak başlayan bu hareket bir miting çığılığına dönüşmüştür. Elbette her nesil çalışanın çalışma karşıtı felsefeleri olmuştur ve birçok yönetici, gayretli meslektaş her zaman bu felsefelere karşı çıkmıştır. Bu kavram iş dünyası liderleri, kariyer koçları ve diğer profesyoneller arasında koşuşturma kültüründen uzaklaşmanın işe bağlılık açısından ne anlama geldiğine dair şiddetli yorumlara yol açmış, bazı genç profesyoneller ise bunu övmüştür. Sessiz istifayı savunanların ve eleştirenlerin tepkisi bu kavramın ne anlama geldiği ile ilgilidir ve yorumlar da büyük ölçüde farklılık göstermektedir (21).

Sessiz istifa olgusunun doğasını tam olarak anlamak için, onu daha önce akademik ve uygulamalı literatürde belgelenen diğer ilgili kavramlarla karşılaştırmak önemlidir. Bu konu hakkında bir dizi ilişkili terim daha önce

ortaya çıkmıştır. Bu terimlerin başlıcaları; çalışma karşıtlığı, siber aylaklık veya siber kaytarma, saat gözlemciliği, çalışanın geri çekilmesi, kötü niyetli uyum/itaat, işten vazgeçmek ama işte kalmak, aktif görevde emeklilik, sabotaj, düz yatmak, kurala göre çalışmak ve işle bağlarını koparmaktır. Bu terimlerin analizi, çoğunun sessiz istifa ile en azından bir dereceye kadar farklı olduğunu göstermektedir. Bazı terimler önemli ölçüde farklı olsa da bazıları örtüşür ancak sessiz istifa ile aynı anlama gelmemektedir. Örneğin kötü niyetli uyum/itaat ve sabotaj, bir kişinin kurumunun normal işleyişini bozmaya yönelik bilinçli eylemleridir; sessiz istifa edenler ise kasıtlı olarak işverenlerine ve/veya diğer paydaşlara zarar verme niyetinde değildir. Çalışma karşıtı düşünce ücretli çalışmayı kölelikle eşitlerken sessiz istifa bunu yapmamaktadır. İşten vazgeçmek ama işte kalmak sessiz istifa ile önemli ölçüde örtüşmektedir ancak akademik literatürde iyi yerleşmemiştir. Bununla birlikte, bu terimlerin varlığı sessiz istifanın ardındaki fikirlerin tamamen yeni olmadığını ve aslında onlarca yıl öncesine dayandığını göstermektedir (2).

Sessiz istifa ile ilgili daha benzer veya aynı anlama gelebilecek bir kavram “içsel işten ayrılma”dır. İçsel işten ayrılma kavramı ilk olarak Alman yönetim literatüründe ifade edilmiş ancak diğer ülke literatürlerinde fazla dile getirilmemiştir. Çalışanın sadece işinin gerektiği kadarını yapması ve işletme gerçekliğinden kopması olarak belirtilen içsel işten ayrılmada çalışanın görevine devam etmesine rağmen emeklilere özgü davranışlar sergileyebilmesi söz konusudur. Çalışanların işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık seviyeleri olabildiğince yüksek tutulmaya çalışılırken içsel işten ayrılma bu kavramların karşısında yer alan çalışanlara işaret etmektedir (22). Sessiz istifa ile “kurallara göre çalışmak” arasında da bazı benzerlikler olabilir. Ancak “kurallara göre

çalışmak” yönetimi protesto etmenin kolektif ve agresif bir yoludur. Sendikalar ve hükümet personeli bunu taleplerini kabul etmesi için yönetime baskı yapmak için kullanır. Sessiz istifa ise hem bireysel hem de barışçıl bir olgudur (11).

Sessiz istifa edenleri iki gruba ayırmak mümkündür. İlk grup reaktiftir. Kurumdaki olumsuz koşullar nedeniyle yıpranırlar ve duygusal olarak işlerinden koparlar. COVID-19 pandemi koşulları bu süreci daha da kötüleştirmiştir. Koşulların iyileşmesi durumunda bu gruptakiler sessiz istifanın dışında kalmaktadır. Sessiz istifa edenler arasında bu grubun önemli bir çoğunluğu oluşturduğu düşünülmektedir. İkinci gruptakiler ise işin hayatlarının merkezinde olması gerektiği düşüncesini reddetmektedir. Kendilerini tamamen işe adanmaları veya fazla mesai yapmaları yönündeki beklentiye karşı çıkmaktadır (19).

Özellikle tıbbi personelin kendini tamamen hastalarına adanmış olarak algılandığı bir kültürde çalışanların ilgisizliğini fark etmek zor olabilir. Ancak yine de dikkat edilmesi gereken bazı sessiz istifa işaretleri vardır. Bu işaretler şunlardır (10):

- Bir zamanlar önemsedikleri görevlerde inisiyatif alma veya tutku eksikliği
- Ekip toplantılarına veya diğer işbirliği fırsatlarına düşük katılım
- Büyüme veya gelişme fırsatlarına ilgi eksikliği
- Daha uzun mola süreleri veya sık devamsızlık
- Çalışma ortamıyla ilgili olumsuz yorum veya şikayetler
- Açık bir neden olmaksızın üretkenlik standartlarını düzenli olarak karşılayamamak.

## 2.1. Sessiz İstifanın Önemi

Sessiz istifa, çalışanların COVID-19 pandemisi sonrasında normal çalışma saatlerine döndükten sonra kasıtlı olarak üretkenliklerini ve etkinliklerini azaltarak görevlerini minimum düzeyde yerine getirdikleri yeni bir örgütsel davranış eğilimidir. Pandemi sürecinde uygulanan yoğun karantina ve izolasyon tedbirleri ile birlikte çalışanlarda ruhsal çöküntü, stres, kaygı ve depresyon ortaya çıkmıştır. Ayrıca pandemi sonrası ortaya çıkan ekonomik daralmanın iş dünyasında yarattığı yoğun işsizlik sorunu, zaten psikolojisi bozulan çalışanların ekonomik özgürlüklerini de elinden almıştır. İşletmelerde uzaktan çalışma modellerinin sona ermesi ve yoğun/yorucu çalışma düzenlerine geçiş, psikolojik ve ekonomik sorunlarını gideremeyen çalışanların tükenmişlik düzeylerini artırmıştır (23).

Tükenmişlik genellikle iş yerindeki stres, yoğun çalışma ortamı, aşırı iş yükü ve düşmanca ortam gibi faktörlerden kaynaklanır; fiziksel, duygusal, zihinsel yorgunluk ve iş performansında azalma ile kendini gösterir. Bu noktada işe geç gelip işten erken çıkma, mesai saatleri dışında işle ilgili e-posta, mesaj ve çağrılara yanıt vermeme, toplantılarda sessiz kalmayı tercih etme, ekip çalışmasına uymama, daha fazla izin alma gibi davranışlar ortaya çıkmaktadır. Sessiz istifayı ortaya koyan raporlar belki de tükenmişlikten kaçmak için bir araç olarak kullanılmaktadır. Sessiz istifa işletme ve kuruluşlarda görülen, yalnızca iş performansı üzerinde etkili olan bir örgütsel davranış eğilimi iken tükenmişlik çalışanların fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlığını potansiyel olarak etkileyebilecek bir depresyon durumudur. Ancak bilinmesi gereken en önemli şey, sessiz istifanın iş ve organizasyon içinde bulaşıcı olduğudur. Dolayısıyla kurumda sessiz istifalar ortadan kaldırılmazsa verimliliğin, motivasyonun ve

müşteri memnuniyetinin azalması, devamsızlığın artması, iş kalitesinin düşmesi kaçınılmaz olacaktır (23).

Sessiz istifa, çalışanın konumundan memnun olmadığının veya tükenmişlik yaşadığının bir işareti olabilir. Çalışanın stresini hafifletmeye yardımcı olmak için tükenmişlikle başa çıkmanın bir yolu olarak görülebilir. Bu aynı zamanda çalışanların konum değiştirmeye hazır oldukları veya şu anda başka bir iş aradıkları anlamına da gelebilir (7). Çoğu iş resmi bir iş tanımında veya sözleşmede tam olarak tanımlanmamaktadır. Bu nedenle kurumlar gerektiğinde fazladan talepleri karşılamak için çalışanların harekete geçmesine güvenmektedir. Bu nedenle pek çok liderin sessiz istifa eğilimine oldukça olumsuz tepki vermesi pek de şaşırtıcı değildir. Birçok lider ayrılmak isteyen çalışanları kaybetmenin zor olduğunu, ancak onların işi bırakmamasının daha da kötü olduğunu, fazladan yol alma konusundaki isteksizliklerinin çoğu zaman meslektaşlarının fazladan iş üstlenme yükünü artırdığını savunmaktadır. Fazladan çalışmanın çalışanlar için bir maliyeti olsa da sağlıklı bir organizasyonda bu maliyetler genellikle artan sosyal sermaye, refah ve kariyer başarısı gibi faydalarla dengelenir. Sessiz istifa eğilimi çalışanların giderek bu değişimin dengesiz hale geldiğini hissettiğini göstermektedir. Daha da önemlisi, ekonomik görünüm kötüleştikçe bu sessiz alternatifin giderek daha yaygın hale gelmesi muhtemeldir (20).

Sessiz istifa henüz büyük istifa gibi hızlı bir şekilde gözlemlenebilen sonuçlar doğurmamaktadır. Bu konuda tartışmalar sürerken, diğer taraftan sessiz işten çıkarma da konuşulmaktadır. Sessiz işten çıkarma, çalışma koşullarını zorlaştırmaktan çalışanları istifaya zorlamaya kadar uzanan dolaylı işten çıkarma durumu olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla sessiz istifanın çok

dikkatle ele alınması ve yakından izlenmesi gerekmektedir. Sessiz istifanın sonuçları zamana yayıldığı için çok daha fazla riski beraberinde getirmesi söz konusu olabilmektedir (17).

Genel olarak sessiz istifa edenler, vasat performanslarıyla örgüt için sorun teşkil ederler. Bu durum kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik kaynaklar olan insan kaynaklarından yararlanamamaları anlamına gelmektedir (24). Sessiz istifa çalışan sayısını etkilemese de üretim, performans ve iş başarısının diğer önemli unsurları üzerinde çarpıcı bir etkiye sahiptir (25).

Sessiz istifa sadece sağlık sektöründeki mesleklerde değil, birçok meslekte görülmüştür. Ancak bunun sağlık hizmetlerinde meydana gelmesi yalnızca hastanelerin morali açısından değil, onlara bağımlı olan hastalar için de ölümcül olabilmektedir (26). Sessiz istifa eğilimi yeni olmasa da sağlık sektöründeki işverenlerin bu durumun farkında olması gerekmektedir. Sağlık sektörünün zaten yüksek olan talepleri göz önüne alındığında personelin desteklendiklerini hissedebilecekleri olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya odaklanmak her zamankinden daha önemlidir (9).

Amerikan Sağlık Hizmetleri İnsan Kaynakları İdaresi Derneği'nin genel müdürü Jeremy Sadlier'e göre "sessiz istifa" kavramı sağlık sektörü için yeni değildir. Personelin herhangi bir katılım eksikliği sonuçta hasta bakımını, ekip çalışmasını, hasta güvenliğini ve verimliliği etkilemektedir. Bunlar da bir kurumun mali durumunu ve hasta deneyimini etkilemektedir. Liderlerin katılıma, büyüme fırsatlarına, sıkı çalışmayı takdir edip ödüllendirmeye ve hasta deneyimine odaklanması son derece önemlidir (27). Sessiz istifanın hâkim olduğu bir kurum kültürü ile başarıya ulaşmak zordur. Dolayısıyla sessiz istifanın kurum kültürünü ele geçirmesine izin verilmemelidir. Tam

tersine kazanan kültür inşa etmek için çalışanın, yöneticinin ve kurumun sorumluluk alması gerekmektedir (17).

## 2.2. Sessiz İstifanın Nedenleri

Sosyal medyanın teşvikiyle sessiz istifa söylemi şimdilerde patlama yaşıyor olsa da kariyer trendleri uzmanı Jill Cotton gerçekte bu uygulamanın yeni bir şey olmadığını savunmaktadır. Yıllardır pek çok çalışan yeni bir iş aramak için sessizce istifa ederken ve kariyer gelişimi eksikliği, düşük maaş veya yönetilemeyen iş yükü nedeniyle bağlantılarını keserken son olaylar çalışanların sessiz istifa etmeleri için daha fazla neden ekleyebilmektedir (28).

Sosyal medya sessiz istifayı farklı bir hedefi olan yeni bir kavram gibi gösterse de devam eden iş tatminsizliğinin doğrudan bir yansımasıdır. Çalışanlar, tükenmişliğe de yol açan aynı nedenlerin çoğundan dolayı sessizce istifa etmektedir. Sessiz istifanın en yaygın nedenleri şunlardır (25):

- Aşırı iş yükü
- Yetersiz ücret
- Kişisel zamanın kesintiye uğraması
- Yönetimsel destek eksikliği
- Değişen veya belirsiz beklentiler
- Zayıf iletişim sorunları
- Çalışanların ruh sağlığı sorunlarının ele alınmaması
- İşverenin çalışanların refahını umursamadığına dair genel görüş.

Sessiz istifanın olası öncülleri yönetsel/örgütsel faktörler ve çalışana bağlı faktörler olmak üzere ikiye ayrılabilir. Yönetsel/örgütsel faktörler arasında yöneticinin tutumları ve davranışları, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, yöneticinin özellikleri, motivasyon, taraflı yönetim, mobbing, iş yükü, iş-yaşam

dengesi, zehirli kültür, kariyer sorunları yer almaktadır. Çalışana bağlı faktörler ise stresten kaçınma, algılanan örgütsel destek, kişilik özellikleri, iş yeri mutluluğu, iş güvenliği, algılanan aşırı yeterlilik ve kişi-iş uyumudur (29).

Sağlık personelinde sessiz istifanın başlıca nedenleri şunlardır (11):

- Pek çok tıp uzmanı daha az çalışmanın daha az komplikasyon ve daha az stres anlamına geldiğini düşünmektedir. Ayrıca tıbbi-yasal sorunların (malpraktis davaları) görülme olasılığı da daha azdır. Bu özellikle iş yüküne bakılmaksızın sabit ücret alan cerrahlar ve doktorlar için geçerlidir.
- Aile taahhütleri ile iş arasındaki denge özellikle kadın doktorlar ve hemşireler için geçerlidir. Hamilelik ve çocukları büyütme kadının sorumluluğundadır. Pek çok kadın sağlık çalışanı aile uğruna mesleki kariyerlerini feda etmekte veya tehlikeye atmaktadır.
- Kariyerin başlangıcında çoğu doktor bir hobi edinmeyi unuttur. Zaman geçtikçe meslekten sıkılırlar ve golf, tenis, yüzme, koşu, satranç, kart oyunları vb. hobilere yönelirler. Yavaş yavaş tıbbi uygulama tutkusunun yerini belirli bir hobiye olan sevgi alır. Bir hobi peşinde koşan bu bireyleri günlük yaşamda görmek mümkündür.
- Hastaların olumsuz tepkisi mesleğin büyüünün bozulmasının nedenlerinden biridir. Doktorlar mesleğe olan ilgilerini kaybederler ve yalnızca geçimlerini sağlamak için gereken asgari işi yaparlar. Bazı hastalar doktorların soruşturma isteme, hastaneye kabul edilme veya belirli ilaçları reçete etme konusunda çıkarları olduğunu düşünmektedir. Bu şüphe cerrahın/doktorun güvenini sarsmakta ve hastalara karşı empatilerini kaybetmelerine neden olmaktadır.



- Sağlık personeline karşı şiddet dünya çapında artmaktadır ve sessiz istifanın önemli faktörlerinden birisi olabilir. Hastanın yakınları ya da siyasi aktivistler tarafından dövülmek bir tıp uzmanının karşılaşabileceği en kötü aşağılanma türüdür. Çoğu zaman duygusal olarak hastalardan kopmaya da yol açmaktadır.

Sağlık personeli arasında sessiz istifaya neden olan önemli faktörlerden birisi de mobbingtir. Mobbing iş yerlerinde bir veya daha fazla kişi tarafından diğer kişi veya kişilere yapılan, belirli bir süre sistematik olarak süren, işten soğutmayı, yıldırma, iş yaptırmamayı, karşısındakini pasifize etmeyi amaçlayan kasıtlı, kötü niyetli, olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür. Son zamanlarda giderek artan, iş hayatının bir parçası haline gelen mobbing çoğu yurt dışı kaynaklı hukukta bir “meslek hastalığı” olarak görülmektedir (30).

Mobbing, çalışanları bireysel düzeyde olumsuz etkilediği gibi aile, kurum ve toplum düzeyinde de olumsuz etkileri vardır. Mobbing nedeniyle aile düzeyinde ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler aile gelirinin kaybı, ailedeki huzursuzluk nedeniyle boşanma, çocukların zihinsel ve fiziksel sağlıklarının etkilenebilmesidir. Kurumlar açısından mobbing nedeniyle açılan tazminat davalarının yol açtığı ekonomik kayıplar, artan çalışan devir hızı ve iş yerinde ciddi motivasyon kaybının neden olduğu verimlilik maliyetleri öne çıkmaktadır. Sosyal düzeyde ise sağlık sorunları nedeniyle sosyal güvenlik sistemine yüklenen sağlık maliyetleri, işsizlik ve kapasitenin altında çalışma nedeniyle oluşan vergi kayıpları, sosyal yardım taleplerinde oluşabilecek artışlar, sosyal güvenlik sisteminin mali yükünde meydana gelen artışlar, mutsuz bireylerin arttığı bir toplumsal yapı düşünülebilir (31).

Sağlık sektöründe mobbing, fiziksel ve sözlü şiddet birçok ülkede görülmektedir. Mobbingin ve iş yerinde şiddetin çözüme kavuşturulamadığı durumlarda sağlık personeli olumsuz etkilerden kaçınmak için sessiz istifaya yönelebilmektedir. Geçici bir çözüm olarak kabul görebilen sessiz istifanın zamanla gerçek istifaya dönüşme potansiyeli vardır. Böyle durumlarda işine odaklanamayan sağlık personelinin etkili ve verimli bir hizmet sunamayacağı açıktır.

Yukarıdaki faktörlere bağlı olarak gelişebilecek sessiz istifa ile iş tatmini, işe yabancılaşma ve örgütsel dışlanma arasında çift yönlü etkiler söz konusu olabilir. Sessiz istifanın beklenen sonuçları ise örgütten ayrılma, performans düşüşü, devamsızlık, sıkılma sendromu, presentizm, iş arkadaşlarının rahatsız edici tutumları, etik olmayan davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları, refahın azalması, kurumsal itibarın yıkılması, marka imajının zedelenmesi ve az gelişmiş becerilerdir (29).

Her ne kadar “sessiz istifa” olgusu yeni olmasa da akademisyenler işle ilgili diğer olgularda olduğu gibi bunu derinlemesine araştırmamışlardır. İstifa, işten ayrılma niyeti, iş tatmini, tükenmişlik ve aşırı iş yükü gibi değişkenleri ölçmek için çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Maslach Tükenmişlik Envanteri, Kopenhag Tükenmişlik Envanteri, İş Tatmini Anketi vb. bunlara örnek olarak verilebilir. Sessiz istifanın değerlendirilmesine yönelik olarak çok yakın zamanda Galanis vd. tarafından “Sessiz İstifa Ölçeği” geliştirilmiştir. Bu da bilim adamlarının sessiz istifa olgusunu geçerli bir şekilde ölçmesine olanak sağlamaktadır. Sağlık sektörü açısından gelecekteki çalışmaların sağlık personelinin sessiz istifa düzeyini ölçmesi ve bunun potansiyel belirleyicilerini ortaya koyması gerekmektedir. Örneğin hemşireler diğer sağlık çalışanlarına

göre daha yüksek düzeyde iş tükenmişliği, iş tatminsizliği yaşamakta ve işten ayrılma niyeti taşımaktadır. Bu nedenle çalışmalar, iş unvanı ile sessiz istifa arasındaki olası ilişkiyi araştırabilir. Diğer bazı araştırma soruları sosyo-demografik faktörlerin potansiyel etkisini içerebilir. Sağlık personelinin özelliklerinin (cinsiyet, yaş, klinik deneyim, ikamet yeri, sağlık hizmeti ortamı, vardiya vb.) sessiz istifa düzeyleri üzerindeki etkilerini tespit edebilir. Ek olarak, dayanıklılık ve sosyal destek gibi psikolojik iç ve dış kaynaklar da sağlık personelinin sessiz istifayı bırakmasını etkileyebilir. Bu nedenle politika yapıcılar, yöneticiler ve kuruluşlar, sağlık personelinin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak için sessiz istifa eğilimini daha iyi anlamalıdır (5).

### **2.3. Sessiz İstifanın Aşamaları**

Sessiz istifa edenler genellikle mutsuz çalışanlardır ve bu durum erken teşhis edilebilirse yöneticiler süreci herkes için daha sağlıklı hale getirebilir. Yöneticilerin davranışlar konusunda daha dikkatli olmaları, iş dışındaki konuları daha sık dinlemeleri ve çalışanları için gerçekten endişelenmeleri gerekmektedir. Sessiz istifanın aşamaları üç aşamada ele alınabilir. Bu aşamalar şunlardır (12):

A) Duygusal Aşama: Tüm insanlar duygusal varlıklardır ve iş yerinde uzmanlıklarına ve deneyimlerine artık değer verilmediğini hisseden çalışanlar genellikle duygusal düşüklüğe teslim olurlar. Bu aşamada çalışanın kendisine ne olduğu konusunda kafası karışır ve bundan sonra ne yapacağına dair kesin bir anlayışa varamaz. Kurumda kalmayı istemekle yola devam etmemeye karar vermek arasında bir iç çatışma yaşar.

B) Zihinsel Aşama: Çalışanlar işlerine aktif olarak katkıda bulunmaya devam eder ancak zihinsel olarak artık koşuşturma kültürüne bağlı değillerdir.

İş stresinden kaçınmak için bilinçli bir çaba vardır. Çalışanlar artık mevcut organizasyonla olan bağlarından keyif almadıkları gerçeğini içselleştirmiştir.

C) Fizyolojik Aşama: Tüm aşamaların en görünür olanıdır. Çalışanların rahatsızlıklarını ve devam etmeme isteklerini açıkça ifade ettikleri aşamadır. Çalışanlar artık iş yeri dışındaki seçenekleri aktif olarak araştırdıklarını kabul etmekten çekinmemektedir.

#### **2.4. Sessiz İstifanın Sağlık Sektörüne Etkileri**

Sessiz istifa kavramı, iş-yaşam dengesini iyileştirebileceği, stres ve kaygıyı azaltabileceği için diğer sektörlerde olumlu olarak görülse de sağlık sistemi üzerinde ikili bir etkiye sahip olmaktadır. Bunun nedeni, sağlık sisteminin hastalar ve sağlık çalışanları arasındaki güçlü ilişkilere dayanması ve sessiz istifanın etkilerinin hasta bakımı, kalite ve hasta güvenliği üzerinde doğrudan etkisinin olmasıdır. Ayrıca topluluk duygusu, meslektaşları ve kuruluş tarafından değer görme, saygı duyulma ve tanınma sağlık çalışanları arasında kariyer tatmini için çok önemli faktörlerdir. Fakat son yıllarda, özellikle de COVID-19 pandemisi sırasında, bu topluluk duygusunda bir düşüş yaşanmış, bu da iş yerinden duygusal olarak kopmaya ve sessiz istifa eğilimine yol açmıştır (32).

Sessiz istifanın etkileri hangi perspektiften bakıldığına göre değişmektedir. İşverenler açısından bakıldığında olumsuz etkiler öne çıkarken, çalışanlar açısından hem olumlu hem de olumsuz etkiler görülebilmektedir. Aşağıda sessiz istifanın önce olumsuz, daha sonra olumlu etkilerine değinilmiştir.

COVID-19 pandemisi bazı çalışanların önceliklerini yeniden değerlendirmesine ve hayattan gerçekten ne istediklerine dair büyük sorular

sormasına neden olmuştur. Zihinsel olarak işlerinden ayrılan bu çalışanlar artık aksini iddia etmeme konusunda cesaretlenmiş hissetmektedir. Ancak sevilmeyen bir işte çalışmanın ruh sağlığını olumsuz yönde etkileyeceğine şüphe yoktur. Sessiz istifanın kendisi de zayıf iş tatmininin nedeni olabilir. Nefret edilen bir şeyi yapmak ama bir şeyleri değiştirmek için hiçbir şey yapmamak-bunun yerine bu şekilde sessiz bir protesto düzenlemek- çalışanın mutsuz olmasının kesin bir yoludur. Yapılan işte anlam ve amaç bulmaya çalışmaktan vazgeçilirse işin iyi yönlerini görmeyi bırakmak söz konusu olabilir veya kazançlı bir zihinsel meşguliyet uğruna işin değeri düşebilir (33).

Çalışanların morali düştüğünde, kurumlar birdenbire artık onlara güvenmeyen ve kurumsal hedeflere ulaşma konusunda daha az motive olan bir iş gücüne sahip olmaktadır. Sessiz istifa ortamı olduğu zaman çalışanların örgütsel bağlılığı azalabilir, bu da üretkenlik üzerinde zararlı bir etkiye neden olabilir. Morali bozulan çalışanların devamsızlığı artabilir, toksik davranışlarda bulunabilir ve organizasyondan daha erken ayrılabilir. Çalışanlar kendilerine değer verilmediğini hissettiklerinde, bir süreci gerçekleştirmenin daha iyi bir yolunu veya müşteriye hizmet sunmanın yeni bir yolunu görseler bile bunu açıkça dile getirme olasılıkları azalır. Bununla birlikte kurumların yaptıklarının da itibarlarını etkilediği unutulmamalıdır. Gelecekteki potansiyel çalışanlar başvuru yapmamaya, müşteriler işlerini başka bir yere taşımaya karar verebilir. Yatırımcılar da paralarını başka projelere yatırmayı seçebilirler (34).

Başarılar için terfi alamamak veya tanınmamak gibi iş yerinde algılanan başarısızlıklar kişisel başarısızlıklar olarak içselleştirilebilir. Bu durum kaygıyı artırabilir ve performansın nasıl artırılacağı hakkında endişelere neden olabilir.

Çoğu zaman insanlar buna daha fazla iş yaparak karşılık verirler. Bu da fazla çalışma ve düşük öz saygıdan oluşan kısır döngüyü daha da şiddetlendirir (35).

Çalışan potansiyelini tam olarak kullanmamak memnuniyetsizliğe neden olabilir. Bu da kısa sürede umutsuzluk hissine dönüşebilir. Motivasyon eksikliği iş tatmininde, moralde, coşkuda ve örgütsel bağlılıkta düşüşe yol açabilir. Araştırmalar aidiyet duygusunu hissetmemenin de tükenmişliğe yol açabileceğini göstermektedir. Aynı zamanda sessiz istifa edenlerin terfi, maaş artışı ve diğer fırsatlar için değerlendirilme olasılığı azalacaktır. Dolayısıyla işe zihinsel ve duygusal olarak yatırım yapmamanın bir bedeli olacağı unutulmamalıdır (18).

Sessiz istifanın olumlu sayılabilecek etkileri de bulunmaktadır. İnsanlar işi her şeyin üstüne koymaya başladığında ve kişisel yaşam ile kariyer arasındaki çizgi bulanıklaşmaya başladığında sessiz istifa hayatlarına biraz denge getirmek için geçici bir soluklanma sağlayabilir. Sessiz istifa ile hasta olduğunda bile çalışmak için baskı hissetmeme, sınırları belirleme ve ek iş üstlenmeme, aile zamanının ve tatillerin tadını çıkarma, sadece işle değil kişisel hayatla da ilgilenme gibi olumlu etkiler söz konusu olabilir (18).

Araştırmalar, iş-yaşam dengesinin çeşitli işlerde ruh sağlığıyla bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Sessiz istifa, işin kişisel zamana sızdığı yerde dengeyi yeniden sağlamayı amaçlar. Ayrıca çalışanın öz değerini işten ayırmasına da yardımcı olabilir. Sahip olunan tek şey iş olduğunda değer duygusunu ondan almak zordur. Sessiz istifada çalışanın sadece işini yapmaya odaklanması akranlarıyla sürekli rekabet içinde hissetmenin olumsuz etkisini de ortadan kaldırabilir. Ancak işler gerçekten kötüye gittiğinde tükenmişliğe neden olabilir (35).

Dünya Sağlık Örgütü 2019'da tükenmişliği bitkinlik, alaycılık, işten zihinsel uzaklık ve düşük performans duygularıyla karakterize edilen mesleki bir olgu olarak resmen tanımıştır. Tükenmişlik, aşırı çalışmanın önemli bir riskidir ve uzun vadeli fiziksel, duygusal ve zihinsel sağlık etkilerine sahip olabilir. Tükenmişlik bireyler ve işverenler için zor ve maliyetlidir. Sessiz istifa, iş ve kişisel yaşam arasında daha iyi bir denge yaratabilir ve böylece tükenmişlik yaşanmadan önce koruma sağlayabilir (35). Sessiz istifa tükenmişliğin ölümcül etkilerinden kaçınmak için önleyici bir tedbir olarak görülebilir. Ancak uzun vadeli bir çözüm değildir. Sessiz istifa kişinin durumunun gerçekliğini çözmez, sadece geciktirir (18).

Sağlık sektörü açısından bakıldığında sessiz istifa davranışları sergileyen personelin terfi alması zorlaşabilir. Sessiz istifa süreci ile başlayıp zamanla kurumdan ayrılanlar mevcut çalışanların ağır olan iş yükünü daha da artırabilir. İş devir hızının yüksek olması, kısa sürede nitelikli personel bulma zorluğu ve yeni personelin kuruma uyum sağlama süreci gibi faktörler de hasta güvenliğine, kaliteye ve kurumsal imaja yönelik olumsuz bazı sonuçlara neden olabilir. Bu durumdan sağlık hizmeti alacak hastaların da etkileneceği açıktır. Diğer taraftan iş yükünü kaldıracak yeterli personelin olmaması işlerin zamanında yapılabilmesi için mevcut çalışanların mobbinge uğraması gibi istenmeyen durumları da ortaya çıkarabilir. Bu nedenle sağlık sektöründe nitelik ve nicelik açısından yeterli personel varlığının ve iş-yaşam dengesinin sağlanması, örgütsel bağlılığın yüksek düzeyde tutulması büyük önem arz etmektedir.

Sessiz istifa ile başlayan süreç gerçek istifaya dönüşüp daha sonrasında beyin göçüne de zemin hazırlayabilir. COVID-19 pandemisi sonrası özellikle

gelişmiş Batı ülkelerinin nitelikli sağlık personelini ülkelerine davet etmeleri bilinen bir olgudur. İçinde bulunduğu koşullardan hoşnut olmayan, mobbingten veya iş yeri şiddetinden kaçınan sağlık personelinin daha iyi iş-yaşam dengesi, refah düzeyi ve yüksek motivasyonla çalışma isteği kariyer tercihlerini sorgulamalarına neden olabilmektedir. Kariyerlerine yurt dışında devam etmek isteyen sağlık personelini kaybeden ülkelerin ise yetişmiş sağlık insan gücünü kaybetmesiyle tıbbi, sosyal ve ekonomik açıdan kayıplar yaşaması, sağlık hizmeti sunumunda problemlerle karşılaşması, hasta memnuniyeti ve itibar konusunda olumsuz bir tablo ile karşılaşması şaşırtıcı olmayacaktır. Sağlık hizmetleri emek yoğun hizmetlerdir ve işlevsel bağlılık söz konusudur. İnsan hayatının kalitesine doğrudan etki eden sağlık hizmetleri için sağlık personelinin yüksek motivasyonla çalışması, sessiz istifanın tam tersine gerektiğinde fazla mesai yapması, sorumluluk alması son derece önemlidir. Bu nedenle sağlık kurumlarının sessiz istifayı önleyecek adımları belirlemesi, bu adımların başında da personel ile güçlü bir iletişim kurması, geri bildirimleri dikkate alması gelmektedir.

### **3. SONUÇ VE ÖNERİLER**

Çalışan bağlılığı ve çalışanların elde tutulması, herhangi bir sağlık kuruluşunun uzun vadeli başarısı için temel hususlardır. Bazı çalışanlar istifa bildirimlerini doğrudan sunarken, diğerleri memnuniyetsizliklerini gidermek için bugün sessiz istifa olarak bilinen pasif bir yaklaşımı tercih edebilmektedir. COVID-19 pandemisi sonrası sağlık hizmetlerinde sessiz istifa yaygındır ancak kolayca gözden kaçabilmektedir. Klinisyenler hâlâ çok çalışıyor gibi görünseler



de sonuca ulaşmaya yardımcı olan kurumsal girişimlerle ve “müfredat dışı” faaliyetlerle ilgilenmeyi bırakmaktadır (10).

Çalışanlar işi bitirmek için gereken minimum düzeyi gerçekleştirmek ve iş-yaşam dengesini iyileştirmek için net sınırlar koymak istemektedir. Bu çalışanlar hâlâ görevlerini yerine getirmekte ancak kariyerlerine rehberlik edecek ve üstlerinin gözünde öne çıkacak “iş hayattır” kültürüne abone olmamaktadır. Görev tanımlarına sadık kalmakta ve eve gittiklerinde işi bırakıp iş dışı görev ve faaliyetlere odaklanmaktadır (7).

Sessiz istifa iş ve kişisel hayatı kontrol altına almanın bir yolu olarak kullanıldığında çok güçlendirici olabilir (18). Bir yandan, çalışanların iş katkılarını resmi bir iş tanımıyla sınırlama, “üstüne ve ötesine geçme” karşılığında adil bir ücret bekleme hakları vardır. Öte yandan sessiz istifa iki ucu keskin bir kılıçtır. Bu davranışta bulunmak kişinin mesleki kariyerini tehlikeye atabilir. Kuruluşlar daha sonra yerine yenisini koymanın imkânsız olabileceği insan sermayesini kaybetme riskiyle karşı karşıyadır. Bilgi paylaşımının genellikle gönüllü bir faaliyet olarak görülmesi nedeniyle bilgi akışları da bozulabilmektedir. Çalışanların içsel olarak motive olmadıkları sürece bunu yapmalarını sağlamak zordur. Sessiz istifaya karar veren çalışanların daha verimli olmanın yeni yollarını keşfetmesi, tükenmişlikten kaçınması ve işten çıkarılmaları veya istifaya zorlanmaları nedeniyle gelecekteki kariyer zorluklarını yönetmeleri gerekir (2).

Sağlık çalışanları arasında sessiz istifa bir endişe kaynağıdır. Bu durum aslında son pandeminin doğrudan bir sonucudur. Bu durumun nedenlerinden bazıları tükenmişlik, öngörülemezlik ve genel huzursuzluktur (36). Sessiz istifa zaten yüksek düzeyde tükenmişlik yaşayan, işten ayrılma niyeti bulunan sağlık

sektörü çalışanları için endişe verici bir sorun olarak görünmektedir. Sağlık çalışanları arasında sessiz istifa düzeylerini önlemek veya azaltmak için sessiz istifanın ölçülmesi ve risk faktörlerinin belirlenmesi önemlidir. Bu bağlamda politika yapımcılar ve yöneticilerin hem kurumsal düzeyde hem de bireysel düzeyde müdahaleler geliştirmesi ve uygulaması gerekmektedir. Çalışma koşullarının, yönetici katılımının, iş akışı yönetiminin ve sağlık çalışanları ile yöneticiler arasındaki iletişimin iyileştirilmesi, işe katılımı desteklemek, üretkenliği artırmak ve hasta bakımını teşvik etmek için çok önemlidir. Yöneticiler sağlık çalışanlarını yalnızca çalışan olarak değil birey olarak da tanır. Bu nedenle yöneticilerin, sağlık çalışanlarının sessiz istifalarını azaltmak için nasıl anlamlı konuşmalar yapacaklarını öğrenmeleri gerekir. Ayrıca farkındalık temelli müdahaleler ve eğitimsel müdahaleler sağlık çalışanlarının iş-yaşam dengesini geliştirmelerine ve yaptıkları işin kurumun performansına nasıl katkıda bulunduğunu anlamalarına yardımcı olabilir (37).

Sağlık sektöründe sessiz istifaya yönelik olarak yapılacak çalışmalar sessiz istifanın nedenlerinin daha iyi anlaşılmasını, örgütsel veya bireysel faktörlerin genel olarak belirlenmesini, çözüm yollarının kurumlar arasında paylaşılmasını sağlayabilir. Sağlık mesleklerinin itibarını ve örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik adımlar ile sessiz istifa davranışları azaltılabilir. Bu da çoğu zaman örgütsel adaletin sağlanmasından, örgüt-birey arasındaki iletişimin güçlendirilmesinden, rol ve sorumlulukların açıkça belirtilmesinden ve ergonomik dengenin sağlanmasından geçmektedir.

## KAYNAKÇA

1. Yıkılmaz, İ. Quiet Quitting: A Conceptual Investigation. Anadolu 10th International Conference on Social Science Proceeding Book 2022, p.581-591.
2. Serenko A. The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. Journal of Knowledge Management 2023.
3. Walshe K. Smith J. Introduction: The current and future challenges of healthcare management. In: Walshe K. Smith J. editor. Healthcare Management. England: Open University Press, 2006; p.1-12.
4. Melton J. The noisy problem of quiet quitting. [internet]. [Erişim tarihi: 06.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.ache.org/blog/2022/the-noisy-problem-of-quiet-quitting/>
5. Galanis P. Quiet quitting: A significant threat for healthcare industry or an inevitable reaction of the healthcare workers? International Journal of Caring Sciences 2023; 16(2):512-513.
6. Llewellyn A. Addressing Quiet Quitting. [internet]. [Erişim tarihi: 07.07.2023]. Erişim adresi: <https://cmsatoday.com/2023/05/08/addressing-quiet-quitting/>
7. Hetler A. Quiet quitting explained: Everything you need to know. [internet]. [Erişim tarihi: 07.07 2023]. Erişim adresi: <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know>
8. Johnson JR. What's new about quiet quitting (and what's not). The Transdisciplinary Journal of Management 2023, 1-14.
9. NurseDash. Employees quiet quitting-the effect on healthcare industry. [internet]. [Erişim tarihi: 08.07 2023]. Erişim adresi: <https://nursedash.com/blog/employees-quiet-quitting-the-effects-on-healthcare-industry/>
10. Taylor RG. How to identify and overcome quiet quitting in healthcare. [internet]. Ihire, 2023. [Erişim tarihi: 09.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.ihire.com/resourcecenter/employer/pages/how-to-identify-and-overcome-quiet-quitting-in-healthcare>
11. Kumar S. Quiet quitting and its relevance to the medical profession. MGM Journal of Medical Sciences 2023;10:1-2.
12. Gupte A. Decoding Quiet Quitting. [internet]. [Erişim tarihi: 10.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/>
13. Personio. Quiet quitting: A proper guide to a very real trend. [internet]. [Erişim tarihi: 10.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.personio.com/hr-lexicon/quiet-quitting/>
14. Campton J. Tham A. Ting H. Quiet quitting-Implications for Asian businesses. Asian Journal of Business Research 2023; 13(2):128-134.
15. Savaş BÇ. Turan M. Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. The Online Journal of Recreation and Sports 2023;12(3):442-453.
16. Masterson V. What is quiet quitting? [internet]. [Erişim tarihi: 12.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>
17. Aydın B. Sessiz istifa! Sebepleri ve çözüm önerileri. [internet]. [Erişim tarihi: 12.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.linkedin.com/pulse/sessiz-istifa-sebepleri-ve-%C3%A7%C3%B6z%C3%BCm-%C3%B6nerileri-bahattin-ayd%C4%B1n/>

18. Bansal V. Is quiet quitting a good idea? [internet]. [Erişim tarihi: 14.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.techtello.com/quiet-quitting/>
19. Valura. Quiet quitting. [internet]. [Erişim tarihi: 17.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.valura.net/Web/En/ArticleQuietQuittingProfitLoss.pdf>
20. Klotz A. Bolino M. When quiet quitting is worse than the real thing. Harvard Business Review. [internet]. [Erişim tarihi: 20.07.2023]. Erişim adresi: <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing>.
21. Dill K. Yang A. The backlash against quiet quitting is getting loud. The Wall Street Journal [Çevrimiçi]. <https://www.wsj.com/articles/the-backlash-against-quiet-quitting-is-getting-loud-11661391232> 25.08.2022
22. Seçer B. İçsel işten ayrılma. İçinde: Keser A. Yılmaz G. Yürür Ş, editör. Çalışma yaşamında davranış: Güncel yaklaşımlar. Kocaeli: Umuttepe Yayınları 2018.
23. Yıldız S. Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal 2023;9(70):3180-3190.
24. Öztürk E. Arıkan ÖU. Ocak M. Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. International Journal of Behavior, Sustainability and Management 2023;10(18):57-79.
25. Chavarin G. Re-framing quiet quitting: An opportunity for employers to improve the workplace. [internet]. [Erişim tarihi: 19.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.modernhealth.com/post/what-is-quiet-quitting>
26. Zeller T. Bedside happenings: The quiet quitter. Ohio Nurse 2022;16(1):4.
27. Gooch K. "Quiet quitting" is happening in health care too. [internet]. [Erişim tarihi: 19.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.advisory.com/daily-briefing/2022/09/01/quiet-quitting-hospitals>
28. Cholteeva Y. "Quiet quitting": How should HR manage it? [internet]. [Erişim tarihi: 19.07.2023]. Erişim adresi: <https://www.peoplemanagement.co.uk/article/1795213/quiet-quitting-hr-manage-it>
29. Arar T. Çetiner N. Yurdakul G. Quiet quitting: Building a comprehensive theoretical framework. Journal of Academic Researches and Studies 2023;15(28):122-138.
30. Mobbing İle Mücadele Derneği. Mobbing nedir? Ne değildir? [internet]. [Erişim tarihi: 19.07.2023]. Erişim adresi: <https://mobbing.org.tr/mobbing-nedir-unsurlari-nelerdir/>
31. Ghiasee A. The effect of communication skills and mobbing living levels of healthcare professionals on employee silence. Hacettepe Journal of Health Administration 2022; 25(3):465-484.
32. Johar SA. Hassan SM. Saiyed H. Silent disengagement: Understanding the consequences of quiet quitting, trends and impacts. International Journal of Clinical Studies & Medical Case Reports 2023;28(5): 005.
33. Pemberton M. Hate your job? "Quiet quitting" is NOT the answer. [internet]. [Erişim tarihi: 07.08.2023]. Erişim adresi: <https://www.dailymail.co.uk/femail/article-11110791/DR-MAX-PEMBERTON-Hate-job-Quiet-quitting-NOT-answer.html>.
34. Trivella C. Companies are "Quiet quitting," too, and it's a bad business practice. [internet]. [Erişim tarihi: 19.08.2023]. Erişim adresi: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2023/06/06/companies-are-quiet-quitting-too-and-its-a-bad-business-practice/?sh=7db39b709e60>.
35. Ahmed N. Quiet quitting: why doing less at work could be good for you-and your employer? [internet]. [Erişim tarihi: 19.08.2023]. Erişim adresi:

- <https://theconversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617>.
36. Docquity. Quiet quitting in physicians: A brief overview. [internet]. [Erişim tarihi: 27.08.2023]. Erişim adresi: <https://docquity.com/articles/quiet-quitting-in-physicians-a-brief-overview/>
37. Galanis P. Katsiroumpa, A. Vraka I. Siskou O. Konstantakopoulou, O. Katsoulas T. Moisoglou I. Gallos P. Kaitelidou D. Nurses quietly quit their job more often than other healthcare workers: An alarming issue for healthcare services. Research Square 2023.