

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI PROGRAMI**

LİDERLİK TARZLARININ SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİ İLE İLİŞKİSİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

HİLAL NUR MERAL

Ankara, 2026

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI PROGRAMI**

LİDERLİK TARZLARININ SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİ İLE İLİŞKİSİ

Tezsiz Yüksek Lisans Dönem Projesi

HİLAL NUR MERAL

**Proje Danışmanı
Prof. Dr. Nükhet Müge KART**

Ankara, 2026



T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DÖNEM PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Anabilim Dalı 24944514 numaralı tezsiz yüksek lisans öğrencisi Hilal Nur MERAL 'in “**LİDERLİK TARZLARININ SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİ İLE İLİŞKİSİ**” adlı (“THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLES AND THE TENDENCY TOWARD QUIET QUITTING”) tezsiz yüksek lisans dönem projesi tarafımda değerlendirilmiş olup,

BAŞARILI



BAŞARISIZ



bulunmuştur.

Dönem projesi danışmanı olarak, adı geçen öğrencinin notunun, dönem projesinin Enstitünüz Müdürlüğü'ne tesliminden önce *Öğrenci İşleri Bilgi Sistemi*'ne (OİBS) tarafımdan işlendiğini beyan ederim.

DÖNEM PROJESİ DANIŞMANI ONAYI

16/02/2026

Prof. Dr. Nükhet Müge KART

TÜRKİYE CUMHURİYETİ
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Prof. Dr. Nükhet Müge KART danışmanlığında hazırladığım “ **Liderlik Tarzlarının Sessiz İstifa Eğilimi İle İlişkisi (Ankara, 2026)**” adlı dönem projesindeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik davranış ilkelerine uygun olarak toparlanıp sunulduğunu, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallarına uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

16 / 02 /2026
HİLAL NUR MERAL

İçindekiler

GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1.....	4
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	4
1.1. SESSİZ İSTİFA.....	4
1.2. LİDERLİK KAVRAMI.....	7
1.3. LİDERLİK TARZLARI.....	8
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik	8
1.3.2. Etkileşimci Liderlik.....	9
1.3.3. Otoriter Liderlik.....	10
1.3.4. Demokratik Liderlik	10
1.4. Araştırmanın Odak Noktası ve Araştırma Soruları	11
BÖLÜM 2.....	13
YÖNTEM.....	13
2.1. Araştırmanın Yöntemi	13
2.2. Araştırma Deseni	14
2.3. Çalışma Grubu.....	14
2.4. Veri Toplama Aracı.....	15
Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları	15
2.5. Veri Toplama Süreci	16
2.6. Veri Analizi	17
2.7. Geçerlik ve Güvenirlilik (İnandırıcılık ve Güvenilirlik)	17

BÖLÜM 3.....	19
BULGULAR	19
3.1. ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ALGILARI.....	19
3.1.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARI	20
3.1.2. Etkileşimci Liderlik Algıları.....	21
3.1.3. Otoriter Liderlik Algıları.....	22
3.1.4. Demokratik Liderlik Algıları	23
3.2. LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	24
3.2.1. Motivasyonu Artıran Liderlik Davranışları	24
3.2.2. Motivasyonu Zayıflatan Liderlik Davranışları	26
3.3. SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİNİN ÇALIŞAN DENEYİMLERİ ÜZERİNDEN GÖRÜNÜMÜ.....	27
3.3.1. Sessiz İstifanın Davranışsal Göstergeleri	28
3.3.2. Sessiz İstifanın Duygusal Boyutu	29
3.4. LİDERLİK TARZLARI İLE SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	31
3.4.1. Sessiz İstifayı Tetikleyen Liderlik Davranışları.....	31
3.4.2. Sessiz İstifayı Azaltan Liderlik Davranışları	33
3.5. ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFAYA YÖNELİK ÇÖZÜM VE BEKLENTİLERİ	34
BÖLÜM 4.....	37
TARTIŞMA.....	37
BÖLÜM 5.....	39

SONUÇ VE ÖNERİLER	39
5.1. Sonuç	39
5.2. Öneriler	40
KAYNAKÇA	41

LİDERLİK TARZLARININ SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİ İLE İLİŞKİSİ

GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında değişen çalışma dinamikleri, esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşması ve çalışan beklentilerinin dönüşmesi, iş yerlerinde yeni davranış biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Kalleberg, 2009; Bauman, 2013). Bu davranış biçimlerinden biri de son yıllarda hem akademik literatürde hem de iş dünyasında sıkça tartışılan “sessiz istifa” (quiet quitting) kavramıdır. Sessiz istifa, çalışanın işten fiilen ayrılmadan, görev tanımı kapsamında yer alan sorumlulukları asgari düzeyde yerine getirmesi, ekstra çaba göstermeyi bırakması ve örgütsel bağlılığının zayıflaması şeklinde ortaya çıkan pasif bir geri çekilme tutumu olarak tanımlanmaktadır (Morrison & Robinson, 1997; Hom et al., 2017). Bu süreçte çalışan işini tamamen bırakmamakta; ancak örgütle kurduğu duygusal bağı azaltmakta, yenilik üretme ve gönüllülük temelli katkı sağlama isteğini geri çekmektedir. Sessiz istifanın özellikle genç kuşak çalışanlar arasında daha görünür hâle gelmesi, kavramın güncel önemini artırmıştır (Harter, 2022).

Sessiz istifa davranışının anlaşılmasında önemli belirleyicilerden biri, çalışanın yöneticisiyle kurduğu ilişki ve yöneticinin sergilediği liderlik tarzıdır. Liderlik tarzı; yöneticinin çalışanlarla iletişim biçimini, karar alma süreçlerine çalışanları ne ölçüde dâhil ettiğini ve geri bildirim ile destek mekanizmalarını nasıl kullandığını belirleyen temel bir yapıdır (Northouse, 2022). Literatürde dönüşümcü, demokratik ve destekleyici liderlik yaklaşımlarının çalışanlarda motivasyon, aidiyet ve işe katılımı artırdığı; buna karşılık otoriter, baskıcı ya da ilgisiz liderlik biçimlerinin tükenmişlik, yabancılaşma ve içsel geri çekilme davranışlarını güçlendirdiği belirtilmektedir (Bass & Riggio, 2006; Deci & Ryan, 2000). Bu bağlamda liderlik tarzı, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini azaltıcı ya da artırıcı yönde belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Sessiz istifa, çalışanın işini bilinçli olarak kötü yapması ya da performans düşüklüğü sergilemesi anlamına gelmemektedir. Aksine bu davranış, çalışanın örgütsel rol beklentilerini minimum düzeyde yerine getirirken, gönüllülük temelli katkılarını ve duygusal yatırımını bilinçli biçimde geri çekmesiyle karakterize edilmektedir.

Bu çerçevede sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tutum olarak değil, örgütte deneyimlenen liderlik yaklaşımlarının çalışan algısına yansıyan bir sonucu olarak da değerlendirilebilir (Cropanzano et al., 2017). Çalışanların kendilerini değerli hissetmemeleri, karar süreçlerine dâhil edilmemeleri ya da yöneticilerinden yeterli destek görmemeleri durumunda gönüllülük temelli katkılarını geri çekmeleri olasıdır. Buna karşılık kapsayıcı, adil ve iletişime açık bir liderlik anlayışı, çalışanların motivasyonunu koruyarak sessiz istifaya yönelik eğilimleri azaltabilmektedir (Edmondson, 2019). Bu nedenle liderlik tarzlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisini incelemek, sessiz istifa olgusunu açıklamada önemli bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Bu çalışmada liderlik tarzları; çalışan özerkliğini, psikolojik güvenliği ve algılanan yönetsel desteği artıran destekleyici liderlik yaklaşımları ile kontrol, baskı ve sınırlı katılım üzerinden ilerleyen kontrol edici liderlik yaklaşımları çerçevesinde ele alınmaktadır.

Mevcut çalışmalar, sessiz istifayı çoğunlukla tükenmişlik, iş doyumu, iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık gibi bireysel tutumlar çerçevesinde ele almakta ve kavramı ağırlıklı olarak çalışan düzeyinde açıklamaktadır (Hom et al., 2017; Harter, 2022). Buna karşın sessiz istifanın ortaya çıkışında örgütsel ve yönetsel faktörlerin, özellikle de liderlik tarzlarının rolüne odaklanan araştırmalar sınırlıdır. Liderlik literatüründe farklı liderlik tarzlarının çalışan performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri kapsamlı biçimde incelenmiş olsa da (Bass & Riggio, 2006; Podsakoff et al., 2000), bu liderlik yaklaşımlarının sessiz istifa davranışıyla doğrudan ilişkilendirildiği çalışmalar oldukça kısıtlıdır.

Türkiye bağlamında sessiz istifa kavramına yönelik araştırmaların henüz sınırlı sayıda olduğu ve özellikle çalışan deneyimlerini merkeze alan nitel çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir (Özdemir & Yıldız, 2023). Bu durum, liderlik tarzları ile sessiz istifa eğilimi arasındaki ilişkinin bağlamsal ve derinlemesine bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzlarının, sessiz istifa eğilimleri üzerindeki etkisini nitel yöntem kullanarak ortaya koymaktır. Araştırma, liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu, gönüllü iş katılımı, duygusal bağlılık ve işten geri çekilme davranışları üzerindeki rolünü, çalışanların öznel deneyimleri üzerinden anlamlandırmayı hedeflemektedir (Creswell & Poth, 2018).

Bu doğrultuda araştırmanın temel sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

“Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları liderlik tarzları, sessiz istifa eğilimlerini nasıl ve hangi boyutlarda etkilemektedir?”

Bu kapsamda araştırma; liderlik tarzlarının sessiz istifa eğilimini psikolojik güvenlik, algılanan adalet, gönüllü iş katılımı ve duygusal bağlılık boyutları üzerinden nasıl şekillendirdiğini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle, sessiz istifayı bireysel bir memnuniyetsizlik ya da motivasyon eksikliği olarak ele almak yerine, liderlik pratikleriyle şekillenen örgütsel bir sonuç olarak değerlendirmekte; lider-çalışan etkileşiminin sessiz istifanın ortaya çıkışındaki belirleyici rolünü görünür kılmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın, Türkiye bağlamında liderlik ve sessiz istifa literatürüne kuramsal ve ampirik katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın özgün yönü, sessiz istifayı yalnızca bireysel bir memnuniyetsizlik ya da motivasyon eksikliği olarak ele almak yerine, bu davranışı liderlik pratiklerinin ve lider-çalışan etkileşiminin bir sonucu olarak değerlendirmesidir. Bu yaklaşım, sessiz istifanın ortaya çıkışında yönetsel süreçlerin belirleyici rolünü görünür kılmaktadır. Çalışmanın literatüre katkısı; liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alması, çalışan deneyimlerine dayalı nitel veri sunması ve Türkiye bağlamında sınırlı olan çalışmalara ampirik bir katkı sağlamasıdır.

Ayrıca sessiz istifanın örgütlere dolaylı maliyetler doğurduğu, üretkenliği azalttığı, yenilik kapasitesini zayıflattığı ve iş gücü devrine zemin hazırladığı bilinmektedir (Hom et al., 2017). Bu nedenle liderlik temelli çözüm önerilerinin geliştirilmesi, kurumların sürdürülebilir verimlilik stratejileri açısından önem taşımaktadır. Elde edilecek sonuçların insan kaynakları yönetimi uygulamalarına, liderlik eğitim programlarına ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik politikalara katkı sunması beklenmektedir.

Bu çalışma, sessiz istifayı çalışanların bireysel bir tercihi ya da geçici bir motivasyon sorunu olarak ele almak yerine, liderlik pratikleriyle şekillenen örgütsel bir sonuç olarak değerlendirmektedir. Bu yönüyle araştırma, sessiz istifanın önlenmesinde liderlik davranışlarının dönüştürücü rolüne dikkat çekerek hem kuramsal hem de uygulamaya dönük çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

BÖLÜM 1

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde sessiz istifa, liderlik kavramı, liderlik tarzları, liderlik tarzlarının sessiz istifa ile ilişkisi ve araştırmanın odak noktası ile araştırma soruları ele alınmaktadır. Literatür incelemesi kapsamında öncelikle sessiz istifanın ortaya çıkış dinamikleri, bireysel ve örgütsel belirleyicileri ile çalışan davranışı üzerindeki etkileri açıklanmaktadır. Ardından liderlik olgusunun teorik temelleri ve farklı liderlik tarzlarının çalışan tutumları üzerindeki etkilerine değinilerek, örgüt içi iletişim, motivasyon, geri çekilme ve çalışan bağlılığı gibi kritik mekanizmalar tartışılmaktadır. Bu değerlendirmeler doğrultusunda liderlik tarzlarının çalışanların örgütsel deneyimlerini nasıl şekillendirdiği ve özellikle sessiz istifa eğiliminin oluşumunda nasıl bir rol oynayabileceği kuramsal açıdan ortaya konulmaktadır. Son olarak araştırmanın hangi sorulara yanıt aradığı, hangi kavramsal varsayımlar üzerine inşa edildiği ve çalışmanın odaklandığı ilişkisel yapı açıklanarak, uygulama bölümüne geçiş için kuramsal bir temel oluşturulmaktadır.

1.1. SESSİZ İSTİFA

Sessiz istifa (quiet quitting) kavramı, ilk kez 2009 yılında Texas A&M Ekonomi Sempozyumu'nda ekonomist Mark Boldger tarafından, çalışanların yoğun iş temposu karşısında iş ve özel yaşam dengesini sürdürememelerine dikkat çekmek amacıyla gündeme getirilmiştir. Ancak kavram, geniş kitleler tarafından özellikle 2020 yılında COVID-19 pandemisinin çalışma hayatında yarattığı yapısal dönüşümlerle birlikte tanınmaya başlamıştır. Pandemi sürecinde artan belirsizlikler, işten çıkarmalar, sağlık kaygıları ve yükselen performans beklentileri, çalışanlarda tükenmişlik düzeyini artırmış; bu durum 2021 yılında ABD'de yaşanan ve Anthony Klotz tarafından "Büyük İstifa" (Great Resignation) olarak adlandırılan kitlesel işten ayrılma dalgasına zemin hazırlamıştır. İşten ayrılmayı tercih etmeyen çalışanlar açısından ise sessiz istifa, bu dönemde benimsenen alternatif bir geri çekilme tutumu olarak öne çıkmıştır (Çalışkan, 2023).

Kavramın yaygınlık kazanmasında, 2022 yılında Zaid Khan'ın sosyal medya üzerinden yaptığı paylaşım önemli bir dönüm noktası olmuştur. Özellikle genç çalışanlar, sessiz istifayı iş-yaşam dengesini koruma, sınır koyma ve aşırı iş yüküne karşı kendini koruma

davranışı olarak çerçevelemiş; kavram kısa sürede küresel ölçekte tartışılmaya başlanmıştır (Yıldız & Özmenekşe, 2022).

Sessiz istifa, çalışanın işten fiilen ayrılmadan yalnızca temel görevlerini yerine getirmesi, ekstra sorumluluk almaktan kaçınması ve işi psikolojik olarak geri plana itmesi durumunu ifade etmektedir. Bu bağlamda sessiz istifa, açık bir işten ayrılma davranışı değil; çalışanın duygusal ve zihinsel olarak işten uzaklaşmasıyla karakterize edilen pasif bir geri çekilme biçimidir. Çalışanın iş yüküne karşı sınır koyması, motivasyonunun azalması ve minimum çabayla görevlerini sürdürmesi, bu sürecin temel göstergeleri arasında yer almaktadır. Sessiz istifanın yaygınlaşmasında özellikle iş-yaşam dengesi beklentilerinin karşılanmaması, artan belirsizlikler ve yöneticilerle yaşanan iletişim sorunları belirleyici olmaktadır. Çalışanlar, çalışma koşullarını adil bulmadıklarında geri çekilme davranışını bir tür psikolojik korunma stratejisi olarak benimseyebilmektedir.

Sessiz istifa davranışının anlaşılabilmesi için, çalışanların günlük iş pratiklerinde meydana gelen değişimlerin incelenmesi önem taşımaktadır. Bu süreçte çalışanlar sıklıkla performans düşüklüğü yaşamakta, iş yapma isteğinde azalma göstermekte ve işyeri iletişiminden kaçınma eğilimi sergilemektedir. Ek sorumlulukları kabul etmeme, ekip çalışmalarında geri planda kalma ve iş arkadaşlarıyla mesafe koyma gibi davranışlar yaygın olarak gözlemlenmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar toplantılarda görüş bildirmekten kaçınabilmekte, sosyal etkinliklere katılma isteği göstermemekte ve kendilerini örgütün genel yapısından bilinçli olarak uzaklaştırabilmektedir. Bu davranışlar, çalışanın işten zihinsel ve duygusal olarak kopmaya başladığının önemli göstergeleri olarak değerlendirilmektedir.

Sessiz istifanın ortaya çıkmasında hem bireysel hem de örgütsel faktörler etkili olmaktadır. Ücret beklentilerinin karşılanmaması, yapılan işin yeterince takdir edilmemesi ve kariyer gelişim olanaklarının sınırlı olması, bu davranışı tetikleyen başlıca unsurlar arasında yer almaktadır. Ayrıca artan tükenmişlik hissi, terfi süreçlerinde adaletsizlik algısı, gerçekçi bulunmayan performans hedefleri ve yöneticilerden yeterli destek alınamaması sessiz istifa eğilimini güçlendirmektedir. Uzaktan ve esnek çalışma düzenlerinde yaşanan rol belirsizlikleri ile çalışan yetkinlikleriyle uyumlu olmayan görev dağılımları da bu süreci olumsuz etkilemektedir. Yapılan araştırmalar, iş-özel yaşam dengesinin bozulması, aidiyet duygusunun zayıflaması, motivasyon eksikliği, artan stres ve işte anlam arayışının karşılanmamasının sessiz istifanın önemli nedenleri arasında yer aldığını göstermektedir. Bu bağlamda sessiz istifanın yalnızca bireysel

memnuniyetsizlikten kaynaklanan ani bir tepki olmadığı; aksine zaman içinde birikerek gelişen ve örgütsel koşullarla beslenen aşamalı bir süreç olduğu söylenebilir.

Sessiz istifanın bireysel düzeyde yarattığı duygusal etkilerin yanı sıra örgütler açısından doğurduğu dolaylı maliyetler de göz ardı edilmemelidir. Çalışanın işine olan bağlılığının azalması ve yalnızca asgari düzeyde performans sergilemesi, örgütsel gelişimi ve rekabet gücünü zayıflatabilmektedir. Özellikle yaratıcılık ve yenilikçilik gerektiren sektörlerde çalışanların pasif bir tutum sergilemesi, kurumsal performans açısından ciddi bir risk oluşturmaktadır. Valura'nın (2022) araştırma raporu, sessiz istifanın yönetilmesinin gerçek istifaya kıyasla daha karmaşık olduğunu ve diğer ekip üyelerinin iş yükünü artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca sessiz istifanın örgüt içinde bulaşıcı bir etki yaratabileceği de vurgulanmaktadır. Lyra Health'te işgücü dönüşümü direktörü olarak görev yapan Joe Grasso'nun Washington Post'a verdiği röportajda, bir çalışanın geri çekilme davranışının diğer çalışanları da olumsuz etkileyebileceği ve bu durumun zamanla tüm iş ortamına yayılabileceği ifade edilmektedir (Telford, 2022; Çalışkan, 2023).

Sessiz istifanın yaygınlığını ortaya koyan bulgulardan biri, ResumeBuilder.com tarafından 2022 yılının Ağustos ayında ABD'de çalışan 1.000 kişiyle gerçekleştirilen anket çalışmasıdır. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %21'i sessiz istifa davranışı sergilediğini belirtmiş; bu çalışanların yalnızca kendilerinden beklenen asgari görevleri yerine getirdikleri ortaya konmuştur. Bununla birlikte sessiz istifa eden çalışanların %91'i, uygun koşullar sağlandığında daha fazla çaba göstermeye motive olabileceklerini ifade etmiştir. Katılımcılar; daha yüksek ücret, daha fazla ücretli izin, daha iyi sağlık hizmetleri ve destekleyici yan hakların motivasyonlarını artırabileceğini belirtmiştir (Güler, 2023). Bu bulgular, sessiz istifanın geri döndürülebilir bir süreç olduğunu ve uygun insan kaynakları uygulamalarıyla çalışan katılımının yeniden artırılabilceğini göstermektedir.

Sessiz istifa ile mücadele, çalışan refahını gözeten, adil ödüllendirme sistemleri geliştiren, esnek çalışma kültürünü destekleyen ve çalışanların yaptıkları işten anlam ve tatmin elde etmelerini sağlayan bütüncül bir yönetim anlayışıyla mümkündür (Güler, 2023). Bu süreçte yöneticilerin rolü belirleyicidir. Açık ve sürdürülebilir bir iletişim kültürünün oluşturulması, yapıcı geri bildirim mekanizmalarının işletilmesi ve adil görev dağılımı, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmektedir. Ayrıca çalışanların gelişimine yönelik fırsatların sunulması, başarıların görünür kılınması ve kuşaklar arası farklılıkların dikkate

alınması, özellikle genç çalışanların beklentilerinin karşılanması açısından önem taşımaktadır.

Yöneticilerin günlük iş akışı içerisinde çalışanların duygu durumlarını ve motivasyon düzeylerini her zaman fark edememesi, sessiz istifa davranışının görünmeden gelişmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle çalışanlarla düzenli birebir görüşmeler yapılması, geri bildirimlerin paylaşılması ve çalışma deneyimlerinin değerlendirilmesi önemlidir. Özellikle uzaktan çalışma düzenlerinde iletişimin sürekliliği kritik bir rol oynamakta; düzenli takip mekanizmaları sayesinde çalışanların kendilerini ekipten kopuk hissetmelerinin önüne geçilebilmektedir (Çimen & Yılmaz, 2023).

1.2. LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik, örgüt içinde bireylerin davranışlarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirme, etkileme ve motive etme süreci olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede liderlik yalnızca biçimsel bir yetki kullanımı değil; çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren, ilişkisel ve etkileşim temelli bir süreçtir. Çelik ve Aydın'a (2006) göre liderlik, "örgüt üyelerini belirli amaçlar doğrultusunda etkileyebilme ve harekete geçirebilme gücüdür." Benzer biçimde Ekmekçi (2011), liderliği örgütsel amaçlara yönelten dinamik bir süreç olarak tanımlamakta; liderliğin örgüt içinde iletişimi, motivasyonu ve etkileşimi düzenleyen kritik bir rol üstlendiğini vurgulamaktadır. Bu tanımlar, liderliğin örgütsel davranış açısından neden stratejik bir konumda değerlendirildiğini ortaya koymaktadır.

Güncel liderlik yaklaşımları, liderliği yalnızca yön verme ve koordinasyon işleviyle sınırlı görmemekte; örgütsel iklimi biçimlendiren, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı ve değişim süreçlerini yöneten bir süreç olarak ele almaktadır (Northouse, 2022). Karadağ ve Özdemir (2010), liderin örgüt içerisinde güven oluşturan, vizyon belirleyen ve çalışanların potansiyelini ortaya çıkaran bir rehber olduğunu belirtirken; Arslan (2014) liderliği örgüt üyelerinin davranışlarını etkileyen sosyal bir etkileşim süreci olarak tanımlayarak liderliğin bağlamsal ve ilişkisel boyutlarına dikkat çekmektedir. Dolayısıyla liderlik; çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve iş tutumları üzerinde belirleyici rol oynayan, örgütsel performansı doğrudan etkileyen çok boyutlu bir süreç niteliği taşımaktadır.

1.3. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzı, liderin çalışanlarla ilişki kurma biçimini; iletişim yaklaşımını, karar süreçlerine katılım düzeyini, kontrol-özerklik dengesini ve geri bildirim/ödüllendirme pratiklerini yansıtan davranış örüntüsüdür (Northouse, 2022). Bu bağlamda farklı liderlik tarzlarının, çalışanların motivasyonunu ve örgüte gönüllü katkı düzeyini artıran ya da azaltan etkileri bulunmaktadır. Sessiz istifa (quiet quitting) ise çalışanın işten ayrılmadan, yalnızca temel görevlerini yerine getirip ekstra çabayı geri çekmesi ve örgüte yönelik gönüllülük temelli katkısı azaltması biçiminde ortaya çıkan bir geri çekilme davranışı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanın bu tutumu geliştirmesinde liderlik tarzlarının önemli bir bağlamsal belirleyici olabileceği vurgulanmaktadır (Bass & Riggio, 2006; Deci & Ryan, 2000).

Aşağıda dönüşümcü, etkileşimci, otoriter ve demokratik liderlik tarzları; tanım ve temel özellikleri ile sessiz istifa eğilimiyle ilişkisi çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu liderlik tarzları, literatürde çalışan motivasyonu, bağlılık ve geri çekilme davranışlarıyla en sık ilişkilendirilen ve örgütsel bağlamda en görünür liderlik örüntülerini temsil etmeleri nedeniyle tercih edilmiştir.

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Tanım ve temel özellikler: Dönüşümcü liderlik, çalışanların yalnızca mevcut görevleri sürdürmesini değil; ortak bir vizyon etrafında motive olmasını, gelişim göstermesini ve değişime uyum sağlamasını hedefleyen liderlik yaklaşımıdır (Bass & Riggio, 2006). Türköz'ün (2023) bibliyometrik analizine göre dönüşümcü liderlik kavramı 1980'lerin sonlarından itibaren literatürde yer almakta; özellikle 2000'li yılların ortalarından sonra akademik çalışmaların merkezinde konumlanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütsel vizyonu genişleten, değişimi tetikleyen ve çalışanları dönüşüm sürecine aktif biçimde dâhil eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Türköz, 2023).

Dönüşümcü liderlikte liderin rolü yalnızca yönlendirme ile sınırlı değildir; lider aynı zamanda ilham verme, bireysel destek sağlama ve çalışanları gelişime teşvik etme işlevi üstlenir. Bu sayede çalışanların örgüte yönelik anlam algısı güçlenmekte; motivasyon ve duygusal bağlılık artabilmektedir (Eraslan, 2004; Bass & Riggio, 2006).

Sessiz istifa ile ilişki: Dönüşümcü liderlerin çalışanlarda güven, anlam ve aidiyet duygusunu güçlendirmesi; gönüllü katkı davranışlarını desteklemesi ve içsel motivasyonu artırması, sessiz istifa eğilimini azaltabilecek koruyucu bir mekanizma olarak değerlendirilebilir (Eraslan, 2004; Deci & Ryan, 2000). Çalışanlar kendilerini değerli ve desteklenmiş hissettiklerinde, minimum çabaya yönelme olasılıkları düşmekte; örgüte yönelik gönüllü katkılarını sürdürme eğilimleri artmaktadır.

Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu, gönüllü katılımını ve örgüte yönelik duygusal bağlılığını güçlendiren yapısıyla sessiz istifa eğilimini azaltıcı bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma kapsamında, çalışanların yöneticilerinde gözlemledikleri dönüşümcü liderlik davranışlarının, sessiz istifa göstergeleriyle nasıl ilişkilendirildiğinin nitel veriler aracılığıyla ortaya konulması amaçlanmaktadır.

1.3.2. Etkileşimci Liderlik

Tanım ve temel özellikler: Etkileşimci liderlik, örgütlerde performansın ödül–ceza mekanizmaları üzerinden düzenlendiği; hedef, standart ve kuralların merkeze alındığı, daha çok görev ve sonuç odaklı bir liderlik yaklaşımıdır. Bu tarzda lider, performansı izler; beklenen çıktılar gerçekleştiğinde ödüllendirme, gerçekleşmediğinde düzeltme/uyarma gibi yaptırımlar uygular (Northouse, 2022). Türkay’a (2019) göre etkileşimci liderlik, örgütsel düzeni sürdürme ve işleyişi kontrol altında tutma açısından işlevsel olsa da, çalışanların içsel motivasyonu ve yaratıcılığına sınırlı katkı sunmaktadır.

Sessiz istifa ile ilişki: Etkileşimci liderlikte ilişkinin “beklenti–karşılık” mantığıyla yürütülmesi, çalışanların gönüllü katkı düzeyini artırmak yerine “görev tanımıyla sınırlı” bir çalışma biçimini güçlendirebilir. Çalışanlar performansın daha çok dışsal ödüller üzerinden yönetildiğini algıladıklarında, örgütle kurdukları duygusal bağ zayıflayabilir; bu durum minimum çaba ve geri çekilme eğilimine zemin hazırlayabilir (Türkay, 2019; Deci & Ryan, 2000). Bu nedenle etkileşimci liderlik, bağlama ve uygulama biçimine bağlı olarak sessiz istifa eğilimini dolaylı biçimde artırabilen bir liderlik tarzı olarak değerlendirilebilir.

Etkileşimci liderliğin daha çok görev, kural ve ödül–ceza mekanizmalarına dayalı yapısı, çalışanların gönüllü katkı davranışlarını sınırlayabilmekte ve minimum performansa yönelmelerine zemin hazırlayabilmektedir. Bu nedenle araştırmada, etkileşimci liderlik

tarzının çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiği ve bu deneyimin sessiz istifa eğilimiyle nasıl ilişkilendirildiği çalışan anlatıları üzerinden incelenmektedir.

1.3.3. Otoriter Liderlik

Tanım ve temel özellikler: Otoriter liderlik, karar alma yetkisinin büyük ölçüde liderde toplandığı; denetim ve kontrolün yüksek olduğu; çalışan katılımının sınırlı tutulduğu bir yönetim anlayışını ifade eder. Bu yaklaşımda lider, astlarının görüşlerine başvurmaksızın karar alır ve çalışanlardan talimatların eksiksiz uygulanmasını bekler. Kaya'ya (2018) göre otoriter liderlik, baskıcı ve yukarıdan aşağıya yönlendirmeye dayalı yapısıyla çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyebilmekte ve örgütsel bağlılığı zayıflatabilmektedir.

Sessiz istifa ile ilişki: Otoriter liderlik altında iletişim kanallarının kapalı olması, geri bildirimin sınırlı kalması ve inisiyatif kullanımının düşük olması; çalışanlarda stres, baskı ve yabancılaşma duygularını artırabilmektedir (Kaya, 2018). Bu koşullarda çalışanlar sorunlarını açıkça dile getirmekten kaçınabilir; örgütsel katılım yerine geri çekilmeyi tercih edebilir. Dolayısıyla otoriter liderlik, sessiz istifanın temel bileşenleriyle (duygusal geri çekilme, minimum performans, gönüllü katkının azalması) örtüşen bir iklim üretebildiği için, sessiz istifa eğilimini güçlendiren bir liderlik tarzı olarak değerlendirilmektedir.

Otoriter liderliğin baskı, sınırlı iletişim ve düşük katılım ile karakterize edilen yapısı, çalışanlarda duygusal geri çekilme ve örgütsel yabancılaşma riskini artırabilmektedir. Bu doğrultuda araştırma, otoriter liderlik uygulamalarının çalışanların sessiz istifa eğilimlerini nasıl tetiklediğini, çalışan deneyimleri temelinde anlamlandırmayı amaçlamaktadır.

1.3.4. Demokratik Liderlik

Tanım ve temel özellikler: Demokratik liderlik, çalışanların karar süreçlerine katılımını destekleyen; açık iletişim, şeffaflık ve karşılıklı güvene dayalı bir liderlik tarzıdır. Demokratik liderler çalışanların görüşlerini dinler, önerilerini dikkate alır ve ekip çalışmasını teşvik eder. Eren'e (2015) göre demokratik liderlik, örgütte güven, iş birliği ve şeffaflığı artırarak çalışanların kendilerini değerli ve etkili hissetmelerine imkân tanımaktadır.

Sessiz istifa ile ilişki: Demokratik liderliğin çalışanların görüşlerini ifade edebildiği, katkılarının önemsendiği ve adil bir yönetim algısının güçlendiği bir iklim oluşturması; sessiz istifaya zemin hazırlayan “değersizlik, iletişim eksikliği ve katılım yoksunluğu” gibi riskleri azaltabilir. Çalışanlar sorunlarını dile getirebildiklerinde ve destek görebildiklerinde geri çekilmek yerine çözüm üretmeye yönelir; bu da sessiz istifa eğilimini düşürebilir (Eren, 2015; Edmondson, 2019). Bu nedenle demokratik liderlik, sessiz istifayı azaltıcı koruyucu bir mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Demokratik liderliğin katılımcı ve destekleyici yapısı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve örgüte gönüllü katkı sunmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu çalışma kapsamında, demokratik liderlik tarzının sessiz istifa eğilimini önleyici bir rol oynayıp oynamadığı, çalışanların öznel deneyimleri üzerinden nitel olarak incelenmektedir.

Bu liderlik tarzları birlikte ele alındığında, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve gönüllü iş katılımı üzerinde farklı yönlerde etkiler yarattığı görülmektedir. Bu farklılıkların, sessiz istifa eğiliminin ortaya çıkışını nasıl şekillendirdiğinin anlaşılması, liderlik–sessiz istifa ilişkisinin bütüncül bir çerçevede değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Bu doğrultuda araştırma, çalışanların liderlik deneyimlerini merkeze alarak sessiz istifa olgusunu nitel bir perspektiften incelemeyi amaçlamaktadır.

1.4. Araştırmanın Odak Noktası ve Araştırma Soruları

Bu çalışmada, sessiz istifa olgusu bireysel bir memnuniyetsizlik ya da motivasyon eksikliği olarak ele alınmamakta; çalışanların yöneticilerinde deneyimledikleri liderlik tarzlarının bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Önceki bölümlerde ele alınan dönüşümcü, etkileşimci, otoriter ve demokratik liderlik yaklaşımlarının, çalışanların motivasyonu, gönüllü iş katılımı ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde farklı yönlerde etkiler yarattığı görülmektedir. Bu farklılıkların, sessiz istifa eğiliminin ortaya çıkışını nasıl şekillendirdiğinin anlaşılması, liderlik–sessiz istifa ilişkisinin bütüncül biçimde değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

Bu doğrultuda araştırma, çalışanların yöneticilerinde gözlemledikleri liderlik davranışlarını merkeze alarak, bu davranışların sessiz istifa göstergeleriyle nasıl ilişkilendirildiğini anlamayı amaçlamaktadır. Çalışma, liderlik tarzlarının çalışanların günlük iş pratiklerine, gönüllü katkı düzeylerine ve işten geri çekilme eğilimlerine nasıl

yansıdığını, çalışanların öznel deneyimleri üzerinden nitel bir perspektifle incelemeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda araştırma, aşağıdaki sorulara yanıt aramaktadır:

Araştırma Soruları

1. Çalışanlar, yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzlarını nasıl tanımlamakta ve deneyimlemektedir?
2. Çalışanların yöneticilerinde gözlemledikleri liderlik davranışları, sessiz istifa eğilimlerini nasıl etkilemektedir?
3. Dönüşümcü liderlik davranışları, çalışanların motivasyonu ve gönüllü iş katılımı üzerinde nasıl bir rol oynamaktadır?
4. Etkileşimci ve otoriter liderlik uygulamaları, çalışanların minimum performans gösterme ve geri çekilme davranışlarıyla nasıl ilişkilendirilmektedir?
5. Demokratik liderlik anlayışı, çalışanların sessiz istifa eğilimlerini önleyici bir işlev görmekte midir?
6. Çalışan deneyimlerine göre liderlik tarzları, sessiz istifanın ortaya çıkış sürecini hangi yönlerden şekillendirmektedir?

BÖLÜM 2

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve deseni, çalışma grubu, veri toplama aracı, veri toplama süreci ve veri analizi aşamaları açıklanmaktadır. Ayrıca araştırmanın etik ilkeleri ve veri güvenliği uygulamalarına yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırma yaklaşımı, bireylerin yaşantılarını, algılarını ve deneyimlerine yükledikleri anlamları kendi bağlamı içerisinde derinlemesine incelemeyi amaçlayan bir yöntemdir. Nitel yaklaşım, nicel araştırmalardan farklı olarak olguları ölçmekten ziyade “nasıl” ve “neden” sorularına odaklanmakta; sosyal gerçekliği katılımcıların perspektifinden anlamayı hedeflemektedir (Creswell & Poth, 2018). Özellikle karmaşık, çok boyutlu ve öznel deneyimlere dayalı olguların incelenmesinde nitel araştırmalar, araştırmacıya bağlamsal ve bütüncül bir bakış açısı sunmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Nitel araştırmalar; bireylerin belirli bir olguyu nasıl deneyimlediklerini, bu deneyimi nasıl anlamlandırdıklarını ve söz konusu anlamlandırma süreçlerinin davranışlarına nasıl yansıdığını ortaya koymayı amaçlar (Merriam & Tisdell, 2016). Bu yönüyle nitel yöntemler; örgütsel davranış, liderlik deneyimleri ve iş yaşamına ilişkin algıların incelenmesinde sıklıkla tercih edilmektedir (Creswell, 2013).

Sessiz istifa, çalışanın içsel motivasyonu, duygusal bağlılığı ve örgütsel deneyimleriyle yakından ilişkili bir geri çekilme davranışı olduğundan, bu olgunun nicel göstergelerle sınırlı kalmadan çalışanların öznel deneyimleri üzerinden incelenmesi gerekmektedir. Bu gerekçeyle, çalışanların yöneticilerinde gözlemledikleri liderlik tarzlarının sessiz istifa eğilimini nasıl şekillendirdiğini derinlemesine anlamak amacıyla bu araştırmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiştir. Veriler, beyaz yaka çalışanlarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşmeler aracılığıyla toplanmış; elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir.

2.2. Araştırma Deseni

Bu çalışma, çalışanların yöneticilerinde gözlemledikleri liderlik tarzlarını ve bu liderlik davranışlarının sessiz istifa eğilimine nasıl yansıdığını derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma deseninde yürütülmüştür. Nitel desenin tercih edilme nedeni, katılımcıların deneyimlerini kendi ifadeleriyle aktarmalarına olanak tanınması ve liderlik–sessiz istifa ilişkisinin bağlamsal boyutunu görünür kılmasıdır. Bu doğrultuda çalışma, katılımcı anlatılarına dayalı olarak yürütülen görüşme temelli bir nitel araştırma niteliğindedir.

2.3. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, farklı sektörlerde görev yapan ve bir yöneticiye bağlı olarak çalışan beyaz yaka çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcılar amaçlı örnekleme yöntemi ile belirlenmiştir. Amaçlı örnekleme kapsamında, yöneticisiyle düzenli etkileşim içinde olan ve liderlik uygulamalarına ilişkin deneyimlerini ayrıntılı biçimde aktarabilecek katılımcıların araştırmaya dahil edilmesi hedeflenmiştir.

Katılımcı sayısı 10 kişi olarak planlanmıştır. Bu sayı, nitel araştırmalarda veri doygunluğuna ulaşılması ve elde edilen verilerin anlamlı biçimde analiz edilebilmesi açısından yeterli görülmüştür.

KATILIMCI PROFİL TABLOSU:

Katılımcı	Pozisyon / Ünvan	Sektör	Toplam Deneyim	Mevcut Kurumdaki Süre
K1	İnsan Kaynakları Uzmanı	Hizmet	4 yıl	3 yıl
K2	İnsan Kaynakları Uzmanı	Özel Sektör	8 yıl	5 yıl
K3	Mühendis	Teknik / Proje	3 yıl	3 yıl
K4	Mühendis	Teknik / Proje	5 yıl	3 yıl
K5	Avukat	Kurumsal Firma / Hukuk	2 yıl	2 yıl
K6	İç Mimar	Mimarlık / Tasarım	2 yıl	2 yıl
K7	Operasyon / Proje Takip Uzmanı	Özel Sektör	11 yıl	3 yıl
K8	Rehber Öğretmen / Psikolojik Danışman	Özel Okul / Eğitim	3,5 yıl	3 yıl

Katılımcı	Pozisyon / Ünvan	Sektör	Toplam Deneyim	Mevcut Kurumdaki Süre
K9	E-Ticaret Uzmanı / Müdür	E-İhracat	8 yıl	2 yıl
K10	Muhasebe Uzmanı	Finans / Muhasebe	13 yıl	5 yıl

2.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu; çalışanların yöneticilerinde gözlemledikleri liderlik davranışlarını, bu davranışların motivasyon, örgütsel bağlılık ve sessiz istifa eğilimi üzerindeki olası etkilerini ortaya koymaya yönelik açık uçlu sorulardan oluşmaktadır.

Sorular; iletişim biçimi, yönetsel destek, geri bildirim süreçleri, adalet algısı ve gönüllü iş katılımı temaları etrafında yapılandırılmıştır. Bu yapı sayesinde hem araştırma soruları doğrultusunda sistematik veri toplanması hem de katılımcıların deneyimlerini ayrıntılı biçimde ve serbestçe ifade edebilmesi amaçlanmıştır.

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Soruları

A. Katılımcı Profili ve Bağlam

1. Mevcut pozisyonunuz, çalıştığınız sektör ve bu kurumda çalışma süreniz hakkında bilgi verebilir misiniz?
2. Kurumunuzdaki yöneticinizle çalışma süreniz ne kadardır?

B. Yöneticilik / Liderlik Tarzı Algıları

3. Yöneticinizin yönetim ve iletişim tarzını nasıl tanımlarsınız? (Somut bir örnek paylaşabilirsiniz.)
4. Yöneticinizin karar alma süreçlerinde çalışanları sürece dahil etme düzeyini nasıl değerlendiriyorsunuz? Bu durumun sizde yarattığı etkiler neler oldu?
5. Yöneticinizden aldığınız geri bildirimleri nasıl tanımlarsınız? (Sıklık, ton, içerik ve size hissettirdikleri açısından.)

C. Motivasyon ve Geri Çekilme Süreci

6. İş motivasyonunuzun azaldığını veya işten duygusal olarak geri çekildiğinizi hissettiğiniz dönemler oldu mu? Olduysa, bu sürecin nasıl başladığını ve nasıl ilerlediğini anlatabilir misiniz?

7. Bu süreçte iş tanımınız dışında kalan görevlerde gönüllü olma isteğinizde bir değişim yaşadınız mı? Bu değişimi tetikleyen faktörler nelerdi?

8. Yalnızca zorunlu görevleri yerine getirme veya ekstra sorumluluklardan kaçınma davranışı sergilediğiniz durumlar oldu mu? Bu davranışı sergilerken neler düşündünüz veya hissettiniz?

D. Değer Algıları ve Duygusal Tepkiler

9. Kendinizi iş yerinde değersiz, görülmeyen ya da takdir edilmeyen hissettiğiniz bir durum yaşadınız mı? Bu durumda nasıl bir tepki verdiniz?

10. Bu tür deneyimlerin işinize ve yöneticinizle olan ilişkinize etkisi nasıl oldu?

E. Liderlik Tarzı – Davranış İlişkisi

11. Yöneticinizin liderlik tarzının çalışma isteğiniz ve iş performansınız üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu düşünüyorsunuz?

12. Yöneticiniz daha destekleyici/katılımcı/adil bir liderlik tarzı sergilese idi, işteki geri çekilme davranışlarınızda nasıl bir değişim olurdu?

F. Öneri ve Kapanış

13. Sizce çalışanlarda sessiz geri çekilme davranışını azaltmak için yöneticilerin nasıl bir tutum ve liderlik yaklaşımı benimsemesi gerekir?

14. Bu konuyla ilgili eklemek istediğiniz, önemli olduğunu düşündüğünüz başka bir deneyim ya da görüş var mı?

2.5. Veri Toplama Süreci

Görüşmeler öncesinde katılımcılara araştırmanın amacı ve kapsamı, gizlilik esasları ve gönüllülük ilkesi hakkında bilgilendirme yapılmış; bilgilendirilmiş onam alınmıştır. Görüşmeler katılımcı tercihinine bağlı olarak yüz yüze ya da çevrim içi platformlar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

Her bir görüşmenin yaklaşık 25–40 dakika sürmesi planlanmıştır. Görüşmeler sırasında katılımcıların izni alınarak ses kaydı yapılmış; elde edilen kayıtlar araştırmacı tarafından

yazıya aktarılmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş, raporlama sürecinde gerçek isimler yerine kodlar kullanılmıştır.

2.6. Veri Analizi

Görüşmelerden elde edilen veriler yazıya aktarıldıktan sonra içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle veriler tekrar tekrar okunarak açık kodlar oluşturulmuş; benzer kodlar bir araya getirilerek temalar belirlenmiştir. Temalar; liderlik tarzları, motivasyon, örgütsel bağlılık, iletişim kalitesi ve sessiz istifa eğilimi gibi ana kategoriler altında düzenlenmiştir.

Bulguların inandırıcılığını artırmak amacıyla doğrudan katılımcı alıntılarına yer verilmiş; temalar araştırma soruları çerçevesinde yorumlanarak raporlanmıştır. Bu yaklaşım, katılımcı deneyimlerinin özgünlüğünü koruyarak sonuçların daha tutarlı biçimde anlamlandırılmasına katkı sağlamıştır.

2.7. Geçerlik ve Güvenirlik (İnandırıcılık ve Güvenilirlik)

Nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlik kavramları, nicel araştırmalardan farklı olarak ele alınmakta; bu bağlamda inandırıcılık (credibility), aktarılabilirlik (transferability), tutarlılık (dependability) ve doğrulanabilirlik (confirmability) ölçütleri ön plana çıkmaktadır (Lincoln & Guba, 1985). Bu araştırmada söz konusu ölçütler doğrultusunda çeşitli stratejiler benimsenmiştir.

İnandırıcılık

Araştırmanın inandırıcılığını artırmak amacıyla, veriler doğrudan katılımcı anlatılarına dayalı olarak toplanmış ve analiz sürecinde katılımcı ifadelerinden yapılan doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bu yaklaşım, bulguların araştırmacı yorumundan ziyade katılımcı deneyimlerine dayanmasını sağlamıştır. Ayrıca yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sayesinde katılımcıların liderlik deneyimlerini ve sessiz istifa eğilimlerini ayrıntılı biçimde ifade etmelerine olanak tanınmıştır. Görüşmelerin ses kaydı alınarak yazıya aktarılması, veri kaybının önlenmesine ve ifadelerin doğru biçimde analiz edilmesine katkı sağlamıştır.

Aktarılabirlik

Araştırmanın aktarılabirliğini sağlamak amacıyla çalışma grubunun özellikleri, veri toplama süreci ve analiz aşamaları ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Katılımcıların çalışma bağamları, yöneticileriyle etkileşim düzeyleri ve örgütsel deneyimleri açıkça tanımlanarak, benzer bağamlarda yapılacak çalışmalar için karşılaştırma yapılmasına imkân tanınmıştır. Bu sayede elde edilen bulguların farklı örgütsel bağamlarda nasıl anlamlandırılabilceğine ilişkin okuyucuya değerlendirme olanağı sunulmuştur.

Tutarlılık

Araştırmanın tutarlılığını sağlamak için veri toplama ve analiz süreci sistematik bir biçimde yürütülmüştür. Görüşme soruları tüm katılımcılara aynı yapı ve sırayla yöneltilmiş; analiz sürecinde kodlama ve tema oluşturma aşamaları belirli bir düzen içinde gerçekleştirilmiştir. Kodlama sürecinde veriler tekrar tekrar incelenmiş, benzer anlam örüntüleri bir araya getirilerek temalar oluşturulmuştur. Araştırma sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak raporlanarak çalışmanın izlenebilirliği sağlanmıştır.

Doğrulanabilirlik

Doğrulanabilirliği sağlamak amacıyla araştırmacı, analiz sürecinde kendi ön kabullerinin ve öznel yorumlarının farkında olarak hareket etmiş; bulguların mümkün olduğunca veriye dayalı biçimde sunulmasına özen göstermiştir. Katılımcı ifadelerinden elde edilen kodlar ve temalar, araştırma soruları çerçevesinde ilişkilendirilmiş; yorumların kişisel yargılardan ziyade katılımcı anlatılarına dayandırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda, araştırma bulgularının başka araştırmacılar tarafından da benzer veriler üzerinden izlenebilir ve değerlendirilebilir olması amaçlanmıştır.

Bu ölçütler doğrultusunda yürütülen araştırma süreci, elde edilen bulguların güvenilirliğini ve bilimsel niteliğini desteklemektedir.

BÖLÜM 3

BULGULAR

Bu bölümde, yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin içerik analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular sunulmaktadır. Analiz sürecinde katılımcı ifadeleri doğrultusunda oluşturulan kodlar benzerliklerine göre bir araya getirilmiş ve temalar altında toplanmıştır. Bulgular, araştırma soruları çerçevesinde yapılandırılarak katılımcı görüşlerinden doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu çalışmada frekanslar (f), ilgili kodun kaç farklı katılımcı tarafından dile getirildiğini göstermektedir. Bir katılımcının aynı koda ilişkin birden fazla ifade kullanması durumunda, frekans hesabında tek kez dikkate alınmıştır.

3.1. ÇALIŞANLARIN LİDERLİK TARZLARINA İLİŞKİN ALGILARI

Katılımcı anlatıları, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarının çalışanların iş deneyimini (işe yüklenen anlam, görünürlük/takdir algısı, psikolojik güvenlik), motivasyonunu ve örgüte yönelik duygusal bağını biçimlendiren bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Tablo 1 – Çalışanların Liderlik Tarzlarına İlişkin Algıları

Alt Tema	Kod	Katılımcılar	Frekans (f)
Dönüşümcü Liderlik Algıları	İlham verici liderlik	K1, K5, K8	3
	Vizyon paylaşımı	K5, K7	2
	Bireysel destek ve gelişim beklentisi	K1, K5, K8	3
	Güven ve anlam duygusu	K1, K5, K8	3
Etkileşimci Liderlik Algıları	Görev ve performans odaklılık	K2, K4, K7	3
	Ödül-ceza odaklı geri bildirim	K1, K4, K10	3
	Kural ve hedef vurgusu	K2, K4, K7	3
	Sınırlı geri bildirim	K1, K2, K4	3
Otoriter Liderlik Algıları	Tek yönlü karar alma	K3, K6, K10	3

		Baskı ve kontrol	K3, K6, K10	3
		İletişim eksikliği	K3, K6	2
		İnisiyatif alamama	K3, K6	2
Demokratik	Liderlik	Kararlara katılım	K1, K7	2
Algıları				
		Açık iletişim	K5, K8	2
		Adalet ve şeffaflık	K1, K7	2
		Ekip ruhu	K7	1

Tablo 1, katılımcıların yöneticilerinin sergilediği liderlik tarzlarını nasıl algıladıklarını ve bu algıların hangi liderlik türlerinde yoğunlaştığını göstermektedir.

3.1.1. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ALGILARI

Katılımcı ifadelerinde dönüşümcü liderlik göstergeleri görece daha az vurgulanmakla birlikte, bu davranışların gözlemlendiği durumlarda motivasyon ve işe yüklenen anlamın güçlendiği görülmektedir.

İlham verici liderlik: Bazı katılımcılar, yöneticilerinin doğrudan günlük iletişimde olmasa bile genel duruşlarıyla çalışanlara umut ve yön hissi verdiğini ifade etmiştir.

“Benim çalışma isteğimi en çok etkileyen şeylerden biri görülmek ve değer görmek.” (K1)

“Üst yönetici mesafeli ama motive edici biri. Çok birebir iletişim kurmaz ama genel duruşu insana ‘doğru yerdeyim’ hissi veriyor.” (K5)

“Mesleki sınırların tanınması, insanın kendini güvende hissetmesini sağlıyor.” (K8)

Bu ifadeler, dönüşümcü liderliğin çalışanlarda psikolojik güven ve anlam duygusu yarattığını göstermektedir.

Vizyon paylaşımı: Vizyon paylaşımının olduğu liderlik örneklerinde çalışanlar, yaptıkları işi yalnızca günlük görevler üzerinden değil, daha geniş bir amaç çerçevesinde değerlendirebildiklerini belirtmiştir.

“Üst yöneticiyi uzaktan da olsa daha adil ve destekleyici buluyorum.” (K5)

“İnsan kendini sürecin parçası hissettiğinde, işi sadece görev olarak görmüyor.” (K7)

Vizyonun paylaşılması, çalışanların işi sahiplenme düzeyini artıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bireysel destek ve gelişim: Katılımcılar, bireysel destek ve gelişimin eksik olduğu durumlarda geri çekilme eğiliminin arttığını; buna karşılık destekleyici bir yaklaşımın motivasyonlarını olumlu yönde etkileyebileceğini ifade etmiştir.

“Fikirlerim gerçekten dinlense, ben de daha fazla katkı sunardım.” (K1)

“Genç bir avukat olarak fikrimin dinlenmesi beni motive ederdi.” (K5)

“Rehberliğin uzmanlık alanı olarak görülmesi beni daha istekli yapardı.” (K8)

Bu durum, bireysel desteğin çalışan motivasyonu üzerindeki belirleyici rolünü ortaya koymaktadır.

Güven ve anlam duygusu: Katılımcılar, güven duygusunun olduğu liderlik ilişkilerinde geri çekilme davranışının zayıfladığını ifade etmiştir.

“Çabanın bir anlamı olduğunu hissettiğimde daha istekli oluyorum.” (K1)

“Desteklendiğimi hissettiğimde sorumluluk almaktan kaçınmam.” (K5)

“Mesleğimi seviyorum ama değersiz hissettirildiğimde kendimi geri çekiyorum.” (K8)

3.1.2. Etkileşimci Liderlik Algıları

Etkileşimci liderlik algısı, katılımcı anlatılarında en yaygın görülen liderlik biçimi olarak öne çıkmakta; görev, performans ve sonuç odaklı bir yönetim anlayışıyla ilişkilendirilmektedir.

Görev ve performans odaklılık: Katılımcılar, yöneticilerinin beklentileri net biçimde tanımladığını ancak bu durumun çalışanları yalnızca işi tamamlamaya yönelttiğini belirtmiştir.

“İletişim genellikle yapılması gereken işler üzerinden ilerliyor.” (K2)

“Ne yapılacağı belli ama nasıl yapılacağı konusunda çok fazla esneklik yok.” (K4)

“İş yapılır, raporlanır ve biter.” (K7)

Ödül-ceza mekanizmaları: Etkileşimci liderlik algısının hâkim olduğu anlatılarda geri bildirimlerin çoğunlukla hata ve sorun durumlarında verildiği görülmektedir.

“Sadece hata ya da eksik olduğunda görünür oluyorum.” (K1)

“Bir şey ters gittiğinde hemen geri dönüş alıyoruz ama iyi gidenler sessiz geçiliyor.” (K4)

“Doğru yapılan işler sanki zaten yapılması zorunluymuş gibi görülüyor.” (K10)

Kural ve hedef vurgusu: Katılımcılar, bu liderlik tarzında hedeflerin ön planda olduğunu; çalışan görüşlerinin ise ikincil kaldığını ifade etmiştir.

“Kararların büyük çoğunluğu yönetim kademesinde alınıyor.” (K2)

“Her şey teslim tarihi ve hedef üzerinden değerlendiriliyor.” (K4)

“Sürece katkı sunmak çok mümkün değil.” (K7)

Sınırlı geri bildirim: Düzenli ve geliştirici geri bildirimin eksikliği, çalışanlarda görünmezlik hissi yaratmaktadır.

“Olumlu geri bildirim süreklilik taşıyor.” (K1)

“Yaptığım işin gerçekten fark edilip edilmediğini bilmiyorum.” (K2)

“Emek sürecin içinde kayboluyor.” (K4)

3.1.3. Otoriter Liderlik Algıları

Katılımcı anlatılarında otoriter liderlik algısı; kontrol, baskı ve tek yönlü iletişimle tanımlanmakta ve çalışanlarda geri çekilme eğilimini güçlendiren bir liderlik biçimi olarak ortaya çıkmaktadır.

Tek yönlü karar alma: Katılımcılar, bu liderlik tarzında karar süreçlerinin yöneticiler tarafından belirlendiğini ve çalışan görüşlerinin sürece yansımadığını ifade etmektedir.

“Kararlar genellikle tek taraflı alınıyor.” (K3)

“Fikir soruluyor ama formalite gibi.” (K6)

“Kararlar alınıyor, sonra uygulanması bekleniyor.” (K10)

Baskı ve kontrol: Otoriter liderlik algısının hâkim olduğu durumlarda yoğun denetim ve eleştiri, çalışanlarda kaygı ve içsel geri çekilme davranışını artırmaktadır.

“Sürekli kontrol edilmek insanın motivasyonunu kırıyor.” (K3)

“Sürekli kaygılı haldeyim.” (K6)

“Bu durum bende ciddi bir öfke yarattı.” (K10)

İletişim eksikliği: Katılımcılar, iletişimin açıklayıcı ve karşılıklı olmaktan uzak olduğunu, daha çok talimat ve eleştiri üzerinden ilerlediğini belirtmiştir.

“Neden yapıldığı ya da alternatifler pek konuşulmuyor.” (K3)

“Ne istediğini tam söylemiyor ama yanlış hemen fark ediliyor.” (K6)

İnisiyatif alamama: Bu liderlik algısı altında çalışanlar, inisiyatif almanın riskli görüldüğünü ve zamanla fikir paylaşımından kaçınıldığını ifade etmektedir.

“O andan sonra çok fazla fikir paylaşmamaya başladım.” (K3)

“Nasıl olsa bir şey değişmeyecek diye fikirlerimi kendime saklıyorum.” (K6)

3.1.4. Demokratik Liderlik Algıları

Demokratik liderlik algısı, katılımcı anlatılarında çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan, motivasyonu ve örgütsel bağlılığı güçlendiren bir liderlik biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Kararlara katılım: Çalışanların karar süreçlerine dâhil edildiği durumlarda sahiplenme ve sorumluluk duygusunun arttığı görülmektedir.

“Fikrim sorulduğunda işi daha çok benimsiyorum.” (K1)

“Karara katıldığım da sorumluluk da bana ait oluyor.” (K7)

Açık iletişim: Açık ve karşılıklı iletişim ortamlarının, çalışanların geri çekilme eğilimini azalttığı ifade edilmektedir.

“Fikrimin dinlenmesi beni motive ederdi.” (K5)

“Rahatça konuşabildiğimde içime kapanmıyorum.” (K8)

Adalet ve şeffaflık: Adalet ve şeffaflığın sağlandığı liderlik ortamlarında çalışanların yönetime olan güveninin arttığı görülmektedir.

“Adalet duygusu güçlü olsaydı geri çekilmezdim.” (K1)

“Herkes eşit davranıldığını görmek rahatlatıcı.” (K7)

Ekip ruhu: Demokratik liderlik algısı, çalışanların kendilerini ekip içinde değerli ve sürecin bir parçası olarak hissetmelerine katkı sunmaktadır.

“İnsan kendini ekibin parçası hissettiğinde işi sahipleniyor.” (K7)

3.2. LİDERLİK TARZLARININ ÇALIŞAN MOTİVASYONU VE BAĞLILIĞI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Bu tema kapsamında, katılımcıların deneyimleri doğrultusunda farklı liderlik tarzlarının çalışanların motivasyon düzeyleri ve örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Katılımcı anlatıları, bazı liderlik davranışlarının motivasyonu güçlendirdiğini; bazı davranışların ise zamanla çalışanların işe ve kuruma yönelik bağlılıklarını zayıflattığını göstermektedir.

Tablo 2 – Liderlik Tarzlarının Çalışan Motivasyonu ve Bağlılığı Üzerindeki Etkileri

Alt Tema	Kod	Katılımcılar	Frekans (f)*
Motivasyonu Artıran Liderlik Davranışları	Takdir edilme	K1, K5, K7	3
	Anlamli iş algısı	K1, K7, K8	3
	Yapıcı geri bildirim	K1, K5, K7	3
	Destekleyici yaklaşım	K1, K5, K8	3
Motivasyonu Zayıflatan Liderlik Davranışları	Görmezden gelinme	K1, K2, K4	3
	Adaletsizlik algısı	K1, K2, K10	3
	Aşırı kontrol	K3, K6, K10	3
	İletişim kopukluğu	K3, K6, K8	3

Tablo 2, farklı liderlik davranışlarının çalışanların motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde hem artırıcı hem de zayıflatıcı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır.

3.2.1. Motivasyonu Artıran Liderlik Davranışları

Katılımcı ifadelerinde, çalışan motivasyonunu artıran liderlik davranışlarının daha çok takdir, anlam duygusu, yapıcı geri bildirim ve destekleyici yaklaşımlar etrafında şekillendiği görülmektedir.

Takdir edilme: Çalışanlar, emeklerinin fark edilmesi ve sözlü ya da davranışsal olarak takdir edilmesinin motivasyonlarını doğrudan etkilediğini ifade etmiştir.

“Yapılan işin arkasında durulduğunu hissetmek insanı motive ediyor.” (K7)

“Uzun süre emek verdiğim bir işte sadece eksiklerin konuşulması değil, emeğin de görülmesi benim için çok önemliydi.” (K1)

“Üst yöneticiden gelen küçük bir takdir bile işime bakışımı değiştiriyor.” (K5)

Bu ifadeler, takdir edilmenin çalışanların kendilerini değerli hissetmelerinde ve işe yönelik isteklerini sürdürmelerinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Anlamlı iş algısı: Katılımcılar, yaptıkları işin yalnızca görev tamamlamaktan ibaret olmadığını hissettikleri durumlarda motivasyonlarının arttığını belirtmiştir.

“Ne yaptığımızın nereye gittiğini bildiğim zaman, iş sadece iş olmaktan çıkıyor.” (K7)

“Rehberliğin sadece sorun çıktığında değil, uzun vadeli etkisi olan bir iş olarak görülmesi benim için çok anlamlı olurdu.” (K8)

“İşim bir amaca hizmet ettiğinde, ekstra çaba göstermek bana yük gibi gelmiyor.” (K1)

Bu durum, çalışanların yaptıkları işe anlam yükleyebilmelerinin motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Geri bildirim: Yapıcı ve düzenli geri bildirim alan çalışanların, işlerini geliştirmeye daha açık oldukları ve motivasyonlarını koruyabildikleri görülmektedir.

“Fikirlerimin gerçekten dinlendiğini hissettiğimde daha çok katkı sunmak istiyorum.” (K1)

“Bazen tek bir cümle bile yetiyor; yapılan işin fark edildiğini hissetmek önemli.” (K7)

“Üst yöneticiden gelen net ve dengeli geri bildirimler beni motive ediyor.” (K5)

Bu alıntılar, geri bildirimin yalnızca hata düzeltme amacıyla değil, gelişimi destekleyen bir araç olarak kullanılmasının çalışan motivasyonu açısından belirleyici olduğunu göstermektedir.

Destekleyici yaklaşım: Katılımcılar, yöneticilerin destekleyici ve anlayışlı bir tutum sergilemesinin çalışanların işe daha fazla bağlanmasını sağladığını ifade etmiştir.

“Fikirlerim gerçekten dinlense, ben de daha fazla katkı sunardım.” (K1)

“Genç bir avukat olarak fikrimin dinlenmesi beni motive ederdi.” (K5)

“Rehberliğin uzmanlık alanı olarak görülmesi beni daha istekli yapardı.” (K8)

Bu ifadeler, destekleyici liderlik yaklaşımının çalışanların motivasyonunu artıran önemli bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

3.2.2. Motivasyonu Zayıflatan Liderlik Davranışları

Katılımcı anlatılarında, bazı liderlik davranışlarının çalışanların motivasyonunu zayıflattığı ve zamanla örgütsel bağlılığı azalttığı görülmektedir. Bu davranışlar çoğunlukla görmezden gelinme, adaletsizlik algısı, aşırı kontrol ve iletişim eksikliği etrafında toplanmaktadır.

Görmezden gelinme: Çalışanlar, emeklerinin fark edilmemesinin motivasyonlarını ciddi biçimde olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

“Normalde yaptıklarım görünmüyor; sadece hata olunca fark ediliyorum.” (K1)

“İyi giden işler sessiz geçiliyor, sorun olduğunda herkes bakıyor.” (K4)

“Görünmez olmak insanın hevesini yavaş yavaş kırıyor.” (K2)

Bu durum, çalışanların zamanla çaba göstermeyi azaltmasına ve geri çekilmesine yol açmaktadır.

Adaletsizlik algısı: Katılımcılar, eşit davranılmadığını düşündükleri durumlarda motivasyonlarının ve kuruma olan güvenlerinin azaldığını belirtmiştir.

“Bazı çalışanların talepleri hemen karşılanırken, bazıları sürekli erteleniyordu.” (K1)

“Adalet duygusu zedelendiğinde insan ister istemez mesafe koyuyor.” (K2)

“Aynı çabayı gösterip farklı muamele görmek çok kırıcı.” (K10)

Bu alıntılar, adaletsizlik algısının sessiz geri çekilme sürecini hızlandıran önemli bir etken olduğunu göstermektedir.

Aşırı kontrol: Yoğun kontrol ve baskının çalışanlarda kaygı ve geri çekilme davranışını artırdığı görülmektedir.

“Sürekli kontrol edilmek insanı hata yapmamaya odaklıyor.” (K3)

“Baskı arttıkça işten soğumaya başladım.” (K10)

“İnisiyatif almak riskli hale gelince geri durmayı tercih ediyorsun.” (K6)

Bu durum, çalışanların potansiyellerini ortaya koymak yerine minimum çabayla çalışmasına neden olmaktadır.

İletişim kopukluğu: Katılımcılar, yöneticilerle kurulan iletişimin sınırlı ve tek yönlü olmasının motivasyonu olumsuz etkilediğini ifade etmiştir.

“Ne istediği tam söylenmiyor ama yanlış hemen fark ediliyor.” (K6)

“Konuşmak yerine talimat alıyoruz.” (K3)

“Söylediğim şeylerin gerçekten duyulmadığını hissettim.” (K8)

Bu ifadeler, iletişim eksikliğinin çalışanların kendilerini ifade etmelerini zorlaştırarak içsel geri çekilmeyi artırdığını göstermektedir.

3.3. SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİNİN ÇALIŞAN DENEYİMLERİ ÜZERİNDEN GÖRÜNÜMÜ

Bu tema altında, katılımcıların sessiz istifayı nasıl deneyimledikleri ve bu davranışın günlük iş pratiklerine nasıl yansıdığı incelenmektedir.

Tablo 3 – Sessiz İstifa Eğiliminin Çalışan Deneyimleri Üzerinden Görünümü

Alt Tema	Kod	Katılımcılar Frekans (f)
Davranışsal Göstergeler	Minimum çaba gösterme	K1, K2, K3 3

Alt Tema	Kod	Katılımcılar	Frekans (f)
	Gönüllü görevlerden kaçınma	K1, K6, K7	3
	Toplantılarda geri planda kalma	K2, K3, K4	3
	Ek sorumluluk almama	K2, K4, K7	3
Duygusal Boyut	Duygusal uzaklaşma	K1, K2, K4	3
	Tükenmişlik	K4, K6, K10	3
	Değersizlik hissi	K1, K5, K6	3
	Anlam kaybı	K2, K4, K8	3

Tablo 3, sessiz istifa eğiliminin çalışanlar tarafından hem davranışsal hem de duygusal boyutlarıyla nasıl deneyimlendiğini göstermektedir.

3.3.1. Sessiz İstifanın Davranışsal Göstergeleri

Katılımcı anlatıları, sessiz istifanın çoğunlukla açık bir kopuş yerine, günlük iş davranışlarında kademeli değişimler şeklinde ortaya çıktığını göstermektedir.

Minimum çaba gösterme: Katılımcılar, zamanla yalnızca görev tanımlarında yer alan işleri yerine getirmeye yöneldiklerini ve ekstra çaba göstermekten kaçındıklarını ifade etmiştir.

“Şu an görevlerimi yerine getiriyorum ama bazı günler işi yalnızca gereken minimum düzeyde yapıp tamamlamayı tercih ettiğimi fark ediyorum.” (K1)

“Görevimi yerine getiriyorum o kadar.” (K2)

“İşi yapıyorum ama eskisi kadar bağlanamıyorum.” (K3)

Bu ifadeler, sessiz istifanın performans düşüşünden çok, çaba düzeyinde bir daralma olarak yaşandığını göstermektedir.

Gönüllü görevlerden kaçınma: Katılımcılar, daha önce gönüllü olarak üstlendikleri görevlerden zamanla bilinçli şekilde geri durduklarını belirtmiştir.

“Önceden iş tanımında olmayan konularda da ‘ben hallederim’ diyebiliyordum. Şimdi daha çok sınır koyuyorum.” (K1)

“Gönüllü olmak bana ekstra bir yük oldu.” (K6)

“Artık ekstra sorumluluk almadan önce iki kere düşünüyorum.” (K7)

Bu durum, sessiz istifanın çalışanlar açısından bir korunma stratejisi olarak işlediğini düşündürmektedir.

Toplantılarda geri planda kalma: Bazı katılımcılar, fikirlerinin dikkate alınmadığını hissettikçe toplantılarda daha az söz aldıklarını ve geri planda kalmayı tercih ettiklerini ifade etmiştir.

“Şimdi daha çok söylenenleri uygulamaya odaklanıyorum.” (K2)

“O andan sonra çok fazla fikir paylaşmamaya başladım.” (K3)

“Eskiden fikir paylaşırken şimdi daha temkinliyim.” (K4)

Bu anlatılar, sessiz istifanın iletişim ve katılım düzeyinde de kendini gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Ek sorumluluk almama: Katılımcılar, ek sorumluluk almanın karşılığını görmediklerinde bu davranışı bilinçli olarak terk ettiklerini belirtmiştir.

“Daha fazla sorumluluk aldığım da bunun bana sadece daha fazla iş olarak döndüğünü fark ettim.” (K4)

“Fazlasını yaptığım da bu hep normalleşti.” (K7)

“Ekstra sorumluluk aldığım her seferde karşılığında ya eleştiri ya da sessizlik gördüm.” (K10)

Bu durum, sessiz istifanın açık bir dirençten ziyade, davranışsal geri çekilme şeklinde yaşandığını göstermektedir.

3.3.2. Sessiz İstifanın Duygusal Boyutu

Katılımcı anlatıları, sessiz istifanın yalnızca davranışsal değil; aynı zamanda güçlü bir duygusal geri çekilme süreci içerdiğini ortaya koymaktadır.

Duygusal uzaklaşma: Katılımcılar, işlerine karşı duygusal bağlarının zamanla zayıfladığını ve işe mesafe koyduklarını ifade etmiştir.

“İş yerindeki konular benim için eskisi kadar önemli olmamaya başladı.” (K1)

“İşime karşı daha mesafeli hale geldim.” (K2)

“İşi zihinsel olarak mesai bitiminde kapatıyorum.” (K4)

Bu ifadeler, sessiz istifanın içsel bir kopuş süreciyle ilerlediğini göstermektedir.

Tükenmişlik: Uzun süreli baskı, kontrol ve yüksek beklentiler, katılımcılarda tükenmişlik duygusunu tetiklemiştir.

“Sürekli aynı tempoda çalışmak beni yordu.” (K4)

“Sürekli kaygılı haldeyim.” (K6)

“Önce sinirlendim, sonra yoruldum.” (K10)

Tükenmişlik, sessiz istifanın hem nedeni hem de sonucu olarak katılımcı anlatılarında öne çıkmaktadır.

Değersizlik hissi: Katılımcılar, emeklerinin görülmemesi ve takdir edilmemesi durumunda kendilerini değersiz hissettiklerini belirtmiştir.

“Verdiğim emek gerçekten görülüyor düşüncesi yerleşti.” (K1)

“Bir noktada ‘demek ki yeterli değilim’ diye düşünmeye başlıyorsun.” (K6)

“Ben sadece işi yapan bir parça gibiyim.” (K5)

Bu his, çalışanların örgütle kurdukları duygusal bağı zayıflatan temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.

Anlam kaybı: Katılımcılar, işin kendileri için taşıdığı anlamın zamanla azaldığını ve işin yalnızca bir zorunluluk haline geldiğini ifade etmiştir.

“Şu an daha çok ‘yapmam gerekeni yapayım’ noktasındayım.” (K2)

“İş artık benim için daha çok yapılması gereken bir sorumluluk gibi.” (K4)

“Mesleğimi seviyorum ama mesleğin içinin boşaltıldığını hissettiğimde kendimi geri çekiyorum.” (K8)

Bu anlatılar, sessiz istifanın temelinde yalnızca motivasyon kaybı değil, işin anlamına dair bir çözülme olduğunu göstermektedir.

3.4. LİDERLİK TARZLARI İLE SESSİZ İSTİFA EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bu tema, araştırmanın merkez bulgusunu oluşturmaktadır. Katılımcı anlatıları, sessiz istifa eğiliminin bireysel özelliklerden çok, yöneticilerin sergilediği liderlik davranışlarıyla yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 4 – Liderlik Tarzları ile Sessiz İstifa Eğilimi Arasındaki İlişki

Alt Tema	Kod	Katılımcılar	Frekans (f)
Sessiz İstifayı Tetikleyen Liderlik Davranışları	Otoriter tutumlar	K3, K4, K10	3
	Destek eksikliği	K1, K2, K5, K6	4
	Adaletsizlik algısı	K1, K9, K10	3
	İletişimsizlik	K1, K4, K6, K10	4
Sessiz İstifayı Azaltan Liderlik Davranışları	Demokratik yaklaşım	K1, K7	2
	Dönüşümcü liderlik	K5, K8	2
	Güven ilişkisi	K1, K7	2
	Psikolojik güvenlik	K5, K8	2

Tablo 4, belirli liderlik davranışlarının sessiz istifa eğilimini tetiklediğini ya da azaltıcı bir rol oynadığını katılımcı ifadeleri ve frekanslar üzerinden ortaya koymaktadır.

3.4.1. Sessiz İstifayı Tetikleyen Liderlik Davranışları

Katılımcı ifadeleri, belirli liderlik davranışlarının sessiz geri çekilme sürecini doğrudan başlattığını ve hızlandığını ortaya koymaktadır. Bazı katılımcılar, farklı yönetim kademelerinde farklı liderlik pratikleri gözlemlediklerini; üst yönetimin daha motive edici görünmesine karşın birim düzeyinde kontrol ve talimat odaklı bir yaklaşımın baskınlaşabildiğini ifade etmiştir.

Otoriter tutumlar: Katılımcılar, otoriter ve tek yönlü yönetim anlayışının zamanla motivasyonlarını azalttığını ve geri çekilmelerine neden olduğunu ifade etmiştir.

“Yöneticimin tarzını net bir şekilde otoriter olarak tanımlayabilirim. Kararlar genellikle tek taraflı alınıyor.” (K3)

“Nasıl yapılacağı konusunda çok fazla esneklik tanınmıyor.” (K4)

“Müdürüm oldukça otoriter bir tarzda. Daha çok kontrol eden, talimat veren bir yaklaşımı var.” (K5)

“Baskıcı, mesafeli ve çoğu zaman küçümseyici.” (K10)

Bu ifadeler, otoriter liderlik tarzının çalışanlarda geri çekilmeyi tetikleyen temel faktörlerden biri olduğunu göstermektedir.

Destek eksikliği: Katılımcılar, yöneticilerinden yeterli destek göremediklerinde iş sahiplenme isteğinin azaldığını belirtmiştir.

“Fikirlerimi dile getirsem bile bir farklılık yaratmayacağı düşüncesi giderek güçlendi.” (K1)

“Önerilerimin çok dikkate alınmadığını gördükçe zamanla bu çabam azaldı.” (K2)

“Müdürümün yaklaşımı nedeniyle bu gönüllülüğün karşılık bulmadığını gördüm.” (K5)

“Bazen denemekten bile vazgeçiyorum.” (K6)

Destek eksikliği, katılımcı anlatılarında sessiz istifanın duygusal zeminini oluşturan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Adaletsizlik algısı: Katılımcılar, adaletsiz uygulamaların sessiz istifayı tetikleyen en güçlü faktörlerden biri olduğunu vurgulamıştır.

“Kimi çalışanların talepleri hızlıca karşılanırken, bazı talepler sürekli erteleniyordu.” (K1)

“Kendi çıkarları söz konusu olduğunda şirket içi adaletsizlikleri görmezden gelebildiğini düşünüyorum.” (K9)

“İş yüküyle ilgili konularda fikrimin alınmaması bende ciddi bir öfke yarattı.” (K10)

Bu algı, çalışanların örgüte duyduğu güveni zayıflatarak geri çekilme davranışını hızlandırmaktadır.

İletişimsizlik: Katılımcılar, yöneticilerle kurulan yetersiz ve tek yönlü iletişimin sessiz istifaya zemin hazırladığını ifade etmiştir.

“İletişim biçimi genelde kısa ve net ama açıklayıcı değil.” (K1)

“İletişim çoğunlukla tek yönlüdür.” (K4)

“Ne istediğini tam söylemiyor ama olmadığında hemen fark ediyor.” (K6)

“İletişim genelde ‘yanlış ne’ üzerinden ilerliyor.” (K10)

Bu durum, çalışanların kendilerini ifade etme isteğini azaltarak içe kapanmalarına neden olmaktadır.

3.4.2. Sessiz İstifayı Azaltan Liderlik Davranışları

Katılımcı anlatıları, belirli liderlik yaklaşımlarının sessiz istifa eğilimini zayıflattığını ve çalışanların işe yeniden bağlanmasını desteklediğini göstermektedir.

Demokratik yaklaşım: Çalışanların sürece dahil edildiği liderlik anlayışının geri çekilme davranışını azalttığı görülmektedir.

“Fikrim sorulduğunda işi daha çok benimsiyorum.” (K1)

“Karara katıldığında sorumluluk da bana ait oluyor.” (K7)

Bu yaklaşım, çalışanların kendilerini sürecin bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik: Dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanlarda motivasyon ve bağlılığı artırdığı ifade edilmiştir.

“Üst yönetici mesafeli ama motive edici biri.” (K5)

“Mesleki sınırların tanınması, insanın kendini güvende hissetmesini sağlıyor.” (K8)

Bu liderlik tarzı, çalışanların işe yükledikleri anlamı güçlendirmektedir.

Güven ilişkisi: Katılımcılar, yöneticilerine duydukları güvenin geri çekilme eğilimini azalttığını belirtmiştir.

“Çabanın bir anlamı olduğunu hissettiğimde daha istekli oluyorum.” (K1)

“Yöneticinin niyetine güvendiğimde işin yükü bile daha hafif geliyor.” (K7)

Güven ilişkisi, sessiz istifaya karşı koruyucu bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Psikolojik güvenlik: Psikolojik olarak güvenli çalışma ortamlarının, çalışanların kendilerini ifade etmelerini kolaylaştırdığı görülmektedir.

“Fikrimin dinlenmesi beni motive ederdi.” (K5)

“Rahatça konuşabildiğimde içime kapanmıyorum.” (K8)

Psikolojik güvenliğin varlığı, sessiz istifa eğilimini zayıflatan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

3.5. ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFAYA YÖNELİK ÇÖZÜM VE BEKLENTİLERİ

Bu tema kapsamında katılımcıların, sessiz istifa eğilimini azaltmaya yönelik olarak yöneticilerden ve yönetim anlayışından beklentileri ele alınmaktadır. Katılımcı anlatıları, sessiz geri çekilmenin yalnızca bireysel bir tutum değil; yönetsel davranışlarla şekillenen bir süreç olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. Çalışanların Sessiz İstifaya Yönelik Çözüm ve Beklentileri

Tema	Alt Tema	İlgili Katılımcılar	Frekans (f)
Sessiz İstifaya Yönelik Çözüm ve Beklentiler	Daha fazla iletişim	K1, K8, K10	3
	Adil yaklaşım	K1, K2, K9	3
	Takdir ve geri bildirim	K1, K4, K6	3
	Esneklik	K3, K7, K10	3
	Psikolojik güvenlik	K1, K5, K8, K10	4
	Katılım	K1, K5, K7, K9	4

Tablo 5, katılımcı beklentilerinin ağırlıklı olarak iletişim, adalet ve takdir ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir. Esneklik vurgusu ise özellikle kontrol ve kural odaklı yönetim pratiklerinin baskın olduğu anlatılarda öne çıkmaktadır.

Daha fazla iletişim: Katılımcılar, yöneticilerle kurulan açık ve karşılıklı iletişimin sessiz geri çekilmeyi azaltan temel unsurlardan biri olduğunu vurgulamaktadır.

“Konuşmanın anlamsız olmadığına inanırsam, geri çekilmem.” (K1)

“Rahatça konuşabildiğimde içime kapanmıyorum.” (K8)

“İletişim sadece sorun olduğunda kurulunca insan uzaklaşıyor.” (K10)

Bu ifadeler, iletişim eksikliğinin sessiz istifayı beslediğini; açık iletişimin ise çalışanları sürece yeniden dahil ettiğini göstermektedir.

Adil yaklaşım: Adalet algısı, katılımcı anlatılarında en sık dile getirilen beklentilerden biri olarak öne çıkmaktadır.

“Adil davranırsa ben özveriyle çalışmaya devam ederim.” (K9)

“Herkes aynı mesafede durulsa bu kadar geri çekilmezdim.” (K1)

“Bazı çalışanlara ayrıcalık tanınması insanın hevesini kırıyor.” (K2)

Katılımcı ifadeleri, adaletin yalnızca iş yükü ya da ücretle sınırlı olmadığını; yöneticinin tutum ve kararlarında eşitlik göstermesinin belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Takdir ve geri bildirim: Takdir edilmenin ve düzenli geri bildirimin, çalışan motivasyonu üzerinde güçlü bir etkisi olduğu katılımcı anlatılarında açıkça görülmektedir.

“Normalde yaptıklarım görünmüyor, sadece hata olunca fark ediliyorum.” (K1)

“Emek verdiğim şeylerin fark edilmesi beni yeniden motive eder.” (K4)

“Takdir görmediğim yerde bir süre sonra sadece görevimi yapıyorum.” (K6)

Bu ifadeler, takdir eksikliğinin çalışanları minimum çaba göstermeye yönelttiğini göstermektedir.

Esneklik: Katılımcılar, yöneticilerin esnek ve anlayışlı bir yaklaşım benimsemesinin, çalışanların sessiz geri çekilme davranışını azaltabileceğini ifade etmektedir.

“Her şey kural ve kontrol üzerinden yürüyünce insan nefes alamıyor.” (K3)
“Biraz esneklik olsa işi daha çok sahiplenirdim.” (K7)
“Her şey bu kadar katı olmasa bu kadar yorulmazdım.” (K10)

Bu bulgular, esnek liderlik anlayışının çalışanların hem psikolojik iyi oluşunu hem de işe bağlılığını desteklediğini ortaya koymaktadır.

Psikolojik güvenlik: Katılımcılara göre çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebildikleri liderlik ortamlarında sessiz istifa eğilimini azaltan; bu güvenin olmadığı durumlarda ise çalışanların içe kapanarak geri çekilmelerine yol açan temel bir unsur olarak görülmektedir.

“Hata yaptığımda suçlanmadığımı bilmek isterdim.” (K1)
“Fikrimin dinlenmesi beni motive ederdi.” (K5)
“Rahatça konuşabildiğimde içime kapanmıyorum.” (K8)
“Yanlış söylediğimde yargılanmayacağımı bilsem daha çok konuşurdum.” (K10)

Bu ifadeler, çalışanların psikolojik güvenliğin olmadığı ortamlarda kendilerini geri çekmeye daha yatkın olduklarını ve bu durumun sessiz istifa davranışını beslediğini göstermektedir.

Katılım: Çalışanların karar süreçlerinde gerçekten etkili olduklarını hissettikleri liderlik ortamlarında motivasyonu artırırken, katılımın yalnızca göstermelik olduğu durumlarda sessiz istifa eğilimini güçlendiren bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

“Fikrim sorulduğunda işi daha çok benimsiyorum.” (K1)
“Sürecin parçası olduğumu hissetmek isterdim.” (K5)
“Karara katıldığında sorumluluk da bana ait oluyor.” (K7)
“Hiçbir şeye dahil edilmemek insanı dışarıda hissettiriyor.” (K9)

Bu ifadeler, katılım duygusunun çalışanların işe yönelik sahiplenme düzeyini artırdığını; katılımın olmadığı durumlarda ise sessiz geri çekilme eğiliminin güçlendiğini ortaya koymaktadır.

BÖLÜM 4

TARTIŞMA

Bu araştırmada elde edilen bulgular, liderlik tarzlarının çalışanların motivasyonu, örgütsel bağlılığı ve sessiz istifa eğilimleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Katılımcı anlatıları incelendiğinde, özellikle otoriter ve etkileşimci liderlik davranışlarının yoğun olduğu çalışma ortamlarında çalışanların zamanla duygusal olarak geri çekildiği, buna karşılık demokratik ve dönüştürücü liderlik özelliklerinin algılandığı durumlarda motivasyon ve işe anlam yükleme düzeylerinin arttığı görülmektedir. Bu bulgular, örgütsel davranış literatüründe liderlik ve çalışan tutumları arasındaki ilişkiye dair mevcut kuramsal yaklaşımlarla büyük ölçüde örtüşmektedir.

Literatürde liderlik, yalnızca görevlerin yerine getirilmesini sağlayan bir yönetim aracı olarak değil; aynı zamanda çalışanların örgütle kurdukları psikolojik bağın şekillenmesinde etkili olan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Eren (2015), liderlik tarzlarının çalışanların motivasyon düzeylerini, iş doyumlarını ve örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebileceğini belirtmektedir. Bu çalışmada da benzer şekilde, katılımcılar yöneticilerinin tutum ve davranışlarını yalnızca iş süreçleri açısından değil, kendilerini ne ölçüde değerli ve güvende hissettikleri üzerinden değerlendirmiştir.

Araştırma bulgularına göre, otoriter liderlik algısının baskın olduğu çalışma ortamlarında çalışanlar, karar süreçlerine dahil edilmediklerini, iletişimin tek yönlü ilerlediğini ve yoğun kontrol altında çalıştıklarını ifade etmiştir. Bu durumun, çalışanlarda zamanla motivasyon kaybı, duygusal uzaklaşma ve sessiz istifa davranışlarına yol açtığı görülmektedir. Koçel (2020), aşırı kontrol ve merkeziyetçi yönetim anlayışlarının çalışanların inisiyatif alma isteğini zayıflattığını ve örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bu çalışmada elde edilen bulgular da, söz konusu kuramsal değerlendirmeleri destekler niteliktedir.

Etkileşimci liderlik tarzının öne çıktığı anlatılarda ise yönetim anlayışının daha çok görev, performans ve sonuç odaklı olduğu görülmektedir. Katılımcılar, bu tarz liderlik altında beklentilerin net olmasının kısa vadede işin yürütülmesini kolaylaştırdığını; ancak uzun vadede emeğin görünmez hale gelmesine ve motivasyonun zayıflamasına neden olduğunu ifade etmiştir. Literatürde etkileşimci liderliğin, çalışanların performansını belirli bir düzeyde tutabilse de içsel motivasyon ve gönüllü katkı açısından sınırlı kaldığı

belirtilmektedir (Eren, 2015). Bu araştırmanın bulguları da, etkileşimci liderlik algısının sessiz istifa eğilimini tamamen engelleyemediğini ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, demokratik ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin algılandığı sınırlı sayıdaki anlatıda, çalışanların kendilerini daha değerli hissettikleri, işe anlam yükleyebildikleri ve geri çekilme davranışlarının zayıfladığı görülmektedir. Özellikle karar süreçlerine katılım, açık iletişim ve adalet algısı gibi unsurların, çalışanların örgüte yönelik olumlu tutumlarını güçlendirdiği ifade edilmiştir. Karadağ ve Özdemir (2010), çalışanların sürece dahil edildiği ve görüşlerinin dikkate alındığı liderlik anlayışlarının örgütsel bağlılığı artırdığını belirtmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular da, demokratik liderlik algısının sessiz istifa eğilimini azaltıcı bir işlev gördüğünü göstermektedir.

Araştırmada dikkat çeken bir diğer önemli bulgu, sessiz istifanın katılımcılar tarafından tembellik ya da isteksizlik olarak değil, uzun süreli değersizlik ve adaletsizlik algısına karşı geliştirilen bir “kendini koruma” davranışı olarak tanımlanmasıdır. Bu değerlendirme, sessiz istifanın bireysel bir zayıflıktan ziyade örgütsel koşullar ve yönetim pratikleriyle ilişkili bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır. Nitel araştırma literatüründe de çalışan davranışlarının, bireysel özelliklerden çok içinde bulunulan bağlamla birlikte ele alınması gerektiği vurgulanmaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Bu çalışmanın bulguları, liderlik tarzlarının sessiz istifa eğilimi üzerindeki etkisini çalışan deneyimleri üzerinden ortaya koyarak literatüre nitel bir katkı sunmaktadır. Bununla birlikte araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın sınırlı sayıda katılımcı ile yürütülmesi ve verilerin öznel anlatılara dayanması, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Ancak nitel araştırmalarda amaç genelleme yapmak değil, olgunun derinlemesine anlaşılmasını sağlamak olduğundan, elde edilen bulgular bağlamsal bir anlam taşımaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2018).

Sonuç olarak, bu araştırma liderlik tarzlarının çalışanların sessiz istifa eğilimleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle adalet, güven, katılım ve açık iletişim gibi unsurların eksik olduğu liderlik ortamlarında çalışanların zamanla örgütten duygusal olarak uzaklaştığı görülmektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin liderlik yaklaşımlarını yalnızca performans sonuçları üzerinden değil, çalışanların psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını da dikkate alarak yeniden değerlendirmeleri gerektiği düşünülmektedir.

BÖLÜM 5

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Bu araştırmada, çalışanların liderlik tarzlarına ilişkin algıları ile sessiz istifa eğilimleri arasındaki ilişki katılımcı deneyimleri üzerinden incelenmiştir. Elde edilen bulgular, liderlik yaklaşımının çalışanların yalnızca iş performansını değil, işe yönelik duygusal bağlarını da doğrudan etkilediğini göstermektedir. Özellikle otoriter ve kontrol odaklı liderlik algısının baskın olduğu durumlarda, çalışanların zamanla işlerine karşı mesafe koydukları ve katkı düzeylerini bilinçli olarak sınırlandırdıkları görülmüştür.

Katılımcı anlatıları, sessiz istifanın ani bir karar olmadığını; daha çok uzun süreli görmezden gelinme, adaletsizlik algısı ve değersizlik hissinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını göstermektedir. Çalışanlar işlerini sürdürmeye devam etseler de, gönüllü katkılardan kaçınmakta, yalnızca zorunlu görevleri yerine getirmekte ve duygusal olarak işten uzaklaşmaktadır. Bu durum, sessiz istifanın bir isteksizlikten çok, bireyin kendini koruma biçimi olarak ortaya çıktığını düşündürmektedir.

Araştırmada demokratik ve dönüşümcü liderlik özelliklerinin daha belirgin olduğu ortamlarda ise çalışanların kendilerini daha değerli hissettikleri, sürece daha fazla dahil oldukları ve işe yönelik sahiplenme düzeylerinin arttığı görülmüştür. Bu tür liderlik yaklaşımlarının, sessiz istifa eğilimini azaltıcı bir etki yarattığı ancak bu etkinin her çalışan için aynı düzeyde olmadığı da dikkat çekmektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçların, yalnızca bu çalışmanın katılımcılarıyla sınırlı olduğu unutulmamalıdır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, sessiz istifa eğiliminin bireysel bir tutumdan ziyade, örgütsel ortam ve liderlik uygulamalarıyla yakından ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların geri çekilme davranışları, çoğu zaman yönetsel yaklaşımlara verilen sessiz bir tepki niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, sessiz istifayı azaltmaya yönelik çözümlerin yalnızca çalışanlardan beklenmesi yerine, liderlik anlayışlarının da yeniden ele alınması gerektiği söylenebilir.

Bu çalışma, sessiz istifa olgusunun liderlik bağlamında ele alınmasının önemini ortaya koymakta; aynı zamanda yöneticilerin iletişim, adalet ve katılım konularındaki yaklaşımlarının çalışan davranışları üzerindeki belirleyici rolünü vurgulamaktadır.

5.2. Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda, sessiz istifa eğiliminin azaltılmasına yönelik önerilerin odağında liderlik yaklaşımının yer alması gerektiği görülmektedir. Çalışanların kendilerini ifade edebildikleri, görüşlerinin dikkate alındığını hissettikleri ve adil bir yönetim anlayışının benimsendiği çalışma ortamları, sessiz geri çekilme davranışlarını zayıflatmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin, çalışanları yalnızca performans çıktıları üzerinden değil, sürece sundukları katkı ve emek üzerinden de değerlendirmeleri önem taşımaktadır.

Örgütsel düzeyde ise sessiz istifanın bireysel bir sorun olarak ele alınması yerine, kurumsal bir risk göstergesi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Orta kademe yöneticilerin liderlik ve iletişim becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimlerin planlanması, geri bildirim kültürünün güçlendirilmesi ve çalışanların iş-yaşam dengelerinin gözetilmesi bu süreçte etkili olacaktır. Ayrıca katılımcı ve destekleyici bir kurum kültürünün oluşturulması, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını artırarak sessiz istifa eğilimini azaltabilir.

Bu araştırmanın nitel yapısı, elde edilen bulguların derinlemesine anlaşılmasına olanak tanımakla birlikte, sonuçların genellenebilirliği sınırlıdır. Gelecek araştırmalarda, sessiz istifa olgusunun farklı sektörlerde ve daha geniş örneklemelerle nicel yöntemler kullanılarak incelenmesi önerilmektedir. Ayrıca liderlik tarzları ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin uzun vadeli etkilerinin boylamsal çalışmalarla ele alınması, alana önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Arslan, E. T. (2014). *Örgütlerde liderlik ve etkileşim süreçleri*. Nobel Yayıncılık.
- Bauman, Z. (2013). *Liquid modernity*. Polity Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Çalışkan, S. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247–261.
- Çelik, V., & Aydın, M. (2006). *Eğitim yönetimi*. Eğitim Kitabevi.
- Çimen, S., & Yılmaz, H. (2023). Uzaktan çalışma bağlamında çalışan bağlılığı ve sessiz istifa eğilimi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 14(2), 115–132.
- 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.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE.
- Creswell, J. W., & Poth, C. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). SAGE.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and self-determination. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Edmondson, A. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace*. Wiley.
- Ekmekçi, Ö. T. (2011). Liderlik davranışlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Örgütsel Davranış Dergisi*, 2(1), 45–60.
- Eraslan, L. (2004). Dönüşümcü liderlik. *Milli Eğitim Dergisi*, 161, 34–46.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayıncılık.

Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(1), 247–261.

Harter, J. (2022). Quiet quitting and employee engagement. *Gallup Workplace Report*. <https://www.gallup.com/>

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545.

Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.

Karadağ, E., & Özdemir, S. (2010). Liderlik stilleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(2), 135–156.

Karadağ, E., & Özdemir, S. (2010). Liderlik kuramları ve örgütsel sonuçları üzerine bir değerlendirme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(3), 409–431.

Kaya, A. (2018). Otoriter liderlik davranışlarının çalışan tutumları üzerindeki etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 2215–2230.

Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. bs.). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Merriam, S. B., & Tisdell, E. J. (2016). *Qualitative research: A guide to design and implementation* (4th ed.). Jossey-Bass.

Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). When employees feel betrayed: A model of psychological contract violation. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.

Northouse, P. G. (2022). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE.

Özdemir, A., & Yıldız, S. (2023). Sessiz istifa davranışının Türkiye bağlamında incelenmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 98–117.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (2000). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust and satisfaction. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.

Resume Builder. (2022). *Quiet quitting survey report*. <https://www.resumebuilder.com/>

Telford, T. (2022, September 15). Quiet quitting isn't about workers — it's about bad bosses. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/>

Türkay, O. (2019). Etkileşimci liderliğin çalışan davranışları üzerindeki etkisi. *İşletme ve Yönetim Çalışmaları Dergisi*, 7(2), 180–194.

Türköz, T. (2023). Yönetim alanındaki dönüşümcü liderlik kavramının son 35 yıllık gelişimi: Bibliyometrik bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(36), 963–979.

Valura. (2022). *Quiet quitting impact report*. Valura Research Group.

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. baskı). Seçkin Yayıncılık.

Yıldız, S., & Özmenekşe, B. (2022). Sessiz istifa kavramının sosyal medya bağlamında incelenmesi. *İletişim ve Toplum Dergisi*, 4(1), 45–62.