



Z Kuşağı Akademide: Örgütsel Sapma Davranışı Üzerine Nitel Bir Araştırma

Zeynep İLHAN*

ÖZ

Çalışmanın amacı, Z kuşağının akademide örgütsel sapma davranış algısının nasıl olduğunu ortaya koymaktır. Çalışmada nitel araştırma yaklaşımına başvurulmuştur. Fenomenoloji deseni kullanılan çalışmada veri analizi tekniklerinden biri olan tematik analiz kullanılmıştır. Çalışmanın örnekleme ölçüt örnekleme yönetimi ile belirlenmiş olup çalışma örneklemini, Türkiye’de yer alan bir kamu üniversitesinde görev yapmakta olan 1995 ile 2010 arası doğumlu 10 akademisyen oluşturmaktadır. Katılımcılarla, yarı yapılandırılmış anket formu ile yüz yüze görüşme sağlanarak derinlemesine mülakat yapılmıştır. Elde edilen veriler deşifre edilmiş, Maxqda24 programı aracılığı ile kodlanmış ve konu ile ilgili temalar oluşturulmuştur. İki kategoride toplanan araştırmada bulguları yorumlanarak olgu ortaya konulmaya çalışılmış ve öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Olumlu örgütsel sapma, Olumsuz örgütsel sapma, Akademi, Z Kuşağı

JEL Sınıflandırması: M1

Gen Z in Academia: A Qualitative Study on Organizational Deviance Behavior

ABSTRACT

The aim of the study is to reveal how Generation Z perceives organizational deviance behavior in academia. Qualitative research approach was used in the study. Phenomenology design was used in the study and content analysis, one of the data analysis techniques, was used. The sample of the study was determined by criterion sampling management and the sample of the study consisted of 10 academicians born between 1995 and 2010 who were working in a public university in Turkey. In-depth interviews were conducted with the participants through face-to-face interviews with a semi-structured questionnaire form. The data obtained were deciphered, coded by Maxqda24 programme and themes related to the subject were formed. The findings of the research, which were collected in two categories, were interpreted and the phenomenon was tried to be revealed and suggestions were presented.

Keywords: Positive organizational deviance, Negative organizational deviance, Academia, Gen Z

JEL Classification: M1

Geliş Tarihi / Received: 18.10.2024 Kabul Tarihi / Accepted: 30.11.2024

Bu eser Creative Commons Atıf-Gayriticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.



* Dr.Öğr.Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta MYO, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, zeynepilhan@isparta.edu.tr, ORCID:0000-0001-6978-5756.

1. GİRİŞ

Toplumsal yaşamın birlikte, koordineli ve uyumlu bir şekilde sürdürülebilir olabilmesi için gelenek, görenek ve görgü kuralları gibi bazı normlara ihtiyaç vardır. Bu normlar, toplumda olağan/normali gösterir (Zencirkıran, 2017). Normlar, gelenek görenek gibi kültürel ve uyulmamasının toplum tarafından kişiyi görmezden gelme, grubun dışına çıkarma, kınama gibi cezai yaptırımları vardır. Toplumlar gibi örgütlerin de amaçlarına ulaşma yolunda, uyum içerisinde hareket edebilmeleri, sağlıklı bir şekilde etkinliğini sürdürebilmesi için normlara ihtiyacı vardır. Bu normlar, örgütün amaç ve kültürüne bağlı olarak değişim gösterebilmektedir.

Örgüt üyelerinin yazılı veya sözlü olarak belirlenmiş olan normlara uyum göstermemesi durumunda örgüt işleyişinde bir bozulma meydana gelmesi ihtimali oluşacaktır. Üyeler tarafından kabul edilmiş normlar ve yönetim tarafından belirlenmiş kurallara olumlu yahut olumsuz bir düşünce ile uyum gösterilmemesi, kuralların çiğnenmesi nedeni ile bir sapma yaşanarak örgütün amaçlarına ulaşması zorlaşacak ve bir düzensizlik ortamı söz konusu olacaktır.

Üniversiteler, toplumun önemli bir parçasıdır. Toplumun üniversitelerden genel beklentisi, yenilik ve yaratıcılık ile toplumsal faydanın sağlanması, toplumun kalkınmasına yönelik buluşlar ve yaşanan/yaşanabilecek olan toplumsal problemlere çareler üretmektir (Ortaş, 2004). Modern üniversitenin, akademik araştırma (bilginin üretilmesi), “düşünce ve tutumun formasyonu ve değer aktarımı (bilginin yayılması) ve üretilen bilginin topluma sunulması (bilginin sunumu) olmak üzere üç temel unsuru bulunmaktadır (Oosterlinck ve Lueven, 2006). Özellikle düşünce ve tutumun formasyonunu barındıran unsur üniversitelerin eleştirel düşünme ve bunu bir öğreti olarak yayma konusunda önem arz etmektedir. “Her türlü düşünce; otoriteye, tabulara veya kişilere bağlı olmadan tartışılmalı” (Ortaş, 2004) düşüncesi ile üniversitelerin kendilerinden ve yetiştirdikleri bireylerden, eleştirel düşünme, tartışma ve sorgulama ile üretim sağlamaları beklenmektedir. Bu nedenle üniversitelerin örgüt olarak hem düzgün bir işleyiş olması için normları hem de yenilikçi ve yaratıcı olmaları için sürekli sorgulama içerisinde olmaları gerekmektedir. Bu nedenle üniversitelerde örgütsel sapmanın karşılaşıma beklentisi daha yüksek olacaktır. Yeni neslin kendine has özellikleri nedeni ile çalışma hayatına katılmalarıyla hem çalışma şartları hem de düşünce biçimi olarak farklılıklar yaşanması kaçınılmaz bir hale gelmektedir. Yeni nesil ile çalışma hayatının uyum sürecinde yaşanan değişim, örgüt normlarına aykırılığı da içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle olumlu/olumsuz örgütsel sapma davranışlarının yeni nesil tarafından algılanma biçimi önem arz etmektedir.

Araştırmaya, örgütsel sapmanın tartışmaların ve sürekli bir gelişimin vazgeçilmez olduğu üniversitelerde nasıl algılandığı ve özellikle üniversitelerde yeni göreve başlamış olan Z kuşağının sapmayı nasıl değerlendirdikleri merakı ile başlanmıştır. Literatürde her ne kadar kuşaklar ve örgütsel sapmanın başka sektörlerde nasıl algılandığı üzerine yapılan çalışmalar olsa da bu çalışmada, farklı olarak Z kuşağının akademideki sapma davranışlarını nasıl yorumladıkları üzerinde durulmuştur. Önce çalışmada, örgüt içerisinde belirlenmiş olan normlara, kurallara bilinçli bir şekilde uyum gösterilmemesi olarak tanımlanabilecek olan örgütsel sapmanın, üniversitelerde yeni nesil olarak adlandırılan Z kuşağı tarafından algılanma biçiminin nasıl olduğu ortaya koyulmaya çalışılmaktadır.

Çalışmada, öncelikle örgütsel sapma davranışının (olumlu/olumsuz) kavramsal bir çerçevesi sonrasında yöntem kısmına geçilerek nitel araştırma ile yapılan çalışmanın bulguları, sonuçları ve yorumlarına yer verilecektir. Son olarak, çalışma sonuçları, ilgili taraflar olduğu düşünülen üniversite yöneticilerine, akademi camiasına ve yeni nesil çalışanlara sunulacak olan öneriler ile değerlendirilecektir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Sapma Davranışı

Örgütsel normlar, resmi/gayri resmi örgütsel politikalar, kurallar ve prosedürler, temel ahlaki standartlar ve toplum tarafından oluşturulan standartlardan oluşan bir bütündür (Feldman, 1984). Bu normlar, örgütün devamlılığı, uyumu ve amaçlarına ulaşabilmesi için önemlidir. Bazı durumlarda geçmişte yaşanan deneyimler neticesinde bazı durumlar da ise o an grup tarafından yapılan bir değerlendirme ile oluşturulabilir. Bu normlar, örgüt üyeleri tarafından bilinir, kabul edildiği varsayılır (Edgar ve Sedgwick, 2007), örgüt üyelerinin birbirleriyle ortak noktada buluşmaları ve örgüt dışındakilere karşı duruşlarında bir birlikteliğe vesile olur. Örgüt üyelerinin normlara uyumu farklı etkenlere bağlı olarak değişebilir. Bu etkenlere, grubun büyüklüğü, grup içerisindeki söz birliği, grup üyelerinin bireysellik isteği, gruptan dışlanma veya atılma ihtimali gibi örnekler verilebilir. Eğer grup büyükse ve bu grubun içerisinde çoğunluk olarak bir söz birliği varsa birey kendisinde uyum gösterme baskısını hissedebilir. Bu durum uyum gösterenlerin sayısını artırabilir. Diğer taraftan özellikle bireysellik isteği fazla olan bireylerde farklı olmak isteği nedeni ile ve grubun içerisinde yeni/farklı düşüncelere sahip üyelerin fazlalığı nedeni ile grup uyumu azalabilir (Taylor vd., 2015: 218-221).

Sapma davranışı, sıra dışı ya da alışılmadık sayılabilecek hem olumsuz hem de olumlu yönler içeren bir reddetme davranışı anlamına gelmektedir. Olumlu olarak değerlendirebilecek norm ihlallerine örnek olarak, Indira Gandhi, Martin Luther King, Nelson Mandela ve Rahibe Teresa gibi küresel insanlık sorunuyla mücadelede şiddet içermeyen yaklaşımlarıyla toplumdaki normları bir şekilde özveriyle kırarak benzersiz olarak öne çıkan liderler olabilir (Kumari ve Eguruze, 2022). Örgütsel sapma davranışını; Sosyal Öğrenme Teorisi (Appelbaum vd, 2007; Ambrose, Schminke ve Mayer, 2013), Sosyal Değişim Teorisi (Colbert vd, 2004; Glomb ve Liao 2003), Psikolojik Sözleşme Teorisi (Robinson, 1996) ve Adams'ın Eşitlik Teorisi (Fox, Spector ve Miles, 2001) ile açıklayan çalışmalar mevcuttur.

Gerçekleşen ortama ve olaya göre tanımı değişebilen (Gibbons ve Jones, 1971) sapma davranışı genellikle “önemli normların ihlali”, “toplum refahını tehdit eden davranış” ve “çoğunluğun kabul edilemez bulduğu davranış” (Robinson ve Bennett, 1995) olarak tanımlanır. Burada aslında kişinin sapma davranışı, grubun/örgütün/toplumun genelinin ne yapıp yapmadığına göre değerlendirilir ve kişinin bunu yapması gelişen bazı durum ve kendi kişisel özellikleri dolayısı ile kaçınılmaz olarak görülür (Becker, 1963).

Örgüt iklimin yapıcı ve yıkıcı sapma ile anlamlı bir ilişkisi söz konusudur. Çalışanların, örgüt iklimini destekleyici, ödüllendirici ve güvenli olduğunu hissettiklerinde, yıkıcı sapmadan ziyade yapıcı sapmaya dahil olacakları düşünülür (Narayanan ve Murpy, 2017).

2.1.1. Olumsuz Örgütsel Sapma Davranışı

Örgüt içerisinde düzeni bozacak, uyumsuzluk yaratacak durumları “bozuk işlev” olarak açıklayan Merton'a göre sapma, örgüt kültürüne ve normlarına uyumsuz davranışları içermektedir (Thio, 1975). Literatürde, işyerinde hırsızlığı örgüt uyumu ile ilişkilendirerek ilk olarak Hollinger ve Clark (1983) daha sonra olumsuz sapma davranışı olarak Robinson ve Bennett (1995) tarafından kavramsallaştırılan örgütsel sapma davranışı, örgüt normlarına bilinçli olarak aykırı davranmak olarak tanımlanmaktadır. Örgüt üyelerine, örgütün araç-gereçlerine veya ilişkilerine zarar vermeyi amaçlayan bu davranış (O'Leary-Kelly vd., 1996), daha önce aslında üretkenlik dışı davranışlar olarak da nitelendirilebilecek, işe devam etmeme, geri çekilme ve çaba göstermeme gibi davranışların doğasına vurgu yapmak amacı ile kavramsallaştırılmıştır. Burada sapma davranışının gönüllü olarak yapılıyor olması noktası önemlidir çünkü kişiler normlara uymama konusunda motivedirler (Kaplan, 1975).

Örgütsel sapma, örgüte, kişilere veya her ikisine yönelik şekilde gerçekleşebilir (Baron ve Neuman, 1996). Örgüte yönelik sapma davranışı, bir çalışanın “kurumla olan sosyal alışverişinin” sonucuyken, kişiler arası sapma “iş arkadaşlarıyla olan sosyal alışverişin” bir sonucu olarak görülür (Liao vd., 2004). Kişilere yönelik örgütsel sapma davranışı, örgüt üyelerine sözlü saldırıda bulunma, zarar verecek nitelikte davranışlarda bulunma (Aquino, Lewis ve Bradfield, 1999), adam kayırma, dedikodu yapma (Peterson, 2002), saldırganlık, hırsızlık (Greenberg, 2002) gibi davranışlardır. Örgüte yönelik sapma davranışları ise işe devam etmeme (Henry ve Mars, 1978), görevi kötüye kullanma, normlara uyum sağlamama, iş araç-gereçlerine zarar verme şeklinde gerçekleşebilir (Robinson ve Bennett, 1995; Dunlop ve Lee, 2004; Kidwell ve Kochanowski, 2005; Galperin, 2002). Üyelerin sapma davranışı göstermesinde, tatminsizlik, adaletsizliğe tepki, farklı heyecanlar arama (Robinson ve Bennett, 1997; Robinson ve Greenberg, 1999), kendisine duyulan güvensizlik, hayal kırıklığı (Heacox ve Sorenson, 2004), örgütsel düzensizlik, amaçların çatışması ve yöneticilerin desteklememesi nedenleri ile gerçekleşebilir. Sapma davranışı çalışan özelliklerine göre ilişkilendirildiğinde, işlerinde yeni olan ve genç çalışanların üretim açısından olumsuz sapma davranışı gösterme olasılığının daha fazla olduğu görülmektedir (Frank, 1989; Hollinger ve Clark, 1983, akt, Peterson, 2002).

Olumsuz örgütsel sapma davranışları, örgüt açısından olumsuz birtakım sonuçlara neden olabilmektedir. Bu sonuçlardan bazıları ekonomik olarak sonuçlanırken bazıları da itibar kaybı gibi manevi olarak da sonuçlanabilir. Bunlar, örgütün amaçlarına ulaşmada güçlük çekmesi, finansal maliyetlerdeki artış, sigorta kayıpları, verimliliğin düşmesi, iş gücü kaybı, çalışanlarda motivasyon kaybı ve örgüt karar süreçlerinin uzaması gibi sıralanabilir (Bennett ve Robinson, 2003; Henle, vd., 2005; Coccia, 1998). Örgütsel başarısızlıkların yüzde otuzunun olumsuz sapkın davranışlardan kaynakladığı kanıtlanmıştır (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007). Olumsuz örgütsel sapma davranışı ile mücadele edebilmek için personel seçimine dikkat etmek, denetimleri atlamamak, danışmanlık ve eğitimler yapmak, olumlu davranışları teşvik etmek ve örgüt kültürü ile bağdaşmış etik kuralları sık sık dile getirmek önem arz etmektedir (Rogojan, 2009).

2.1.2. Olumlu Örgütsel Sapma Davranışı

Sapma davranışı ilk anda olumsuz bir durum akla getirdiği gibi olumlu sapma davranışlarını inceleyen araştırmalar da söz konusudur (Galperin, 2002; Appelbaum vd., 2007; Warren, 2003; Spreitzer ve Sonnenshein, 2004, Morrison, 2006; Vadera vd., 2013; Mainemelis, 2010). Düşünce temelini Pepsinky'in (1961) “üretken uygunsuzluk” ve Leviance'in (1981) “fikir sapması”ndan alan, olumlu örgütsel sapma davranışını Galparin (2002) “örgüt veya üyelerinin ya da her ikisinin menfaatine, olumlu şekilde katkıda bulunmak ve iyileştirmek için örgütün norm ve kurallarının bilinçli bir şekilde çiğnenmesi” olarak tanımlarken Morrison (2006), “çalışanın kasıtlı olarak örgütün ya da o örgütün paydaşlarının refahını etkileyen resmi politika, düzenleme ya da yönetmeliklerle çatışma durumu” olarak tanımlamaktadır. Spreitzer ve Sonnenshein (2004) ise “referans grubun normlarından onurlu bir şekilde önemli ölçüde ayrılan kasıtlı davranışlar” olarak tanımladığı olumlu örgütsel sapma davranışı için araştırmacılar, yaratıcılık ve yenilikçilik için mutlaka normların dışına çıkmak gerektiğini de vurgulamaktadır. Burada aslında bir yaratıcılık (Mainemelis, 2010) ve örgüt adına Makyavelist kişilik tabanlı bir yapıcılık (Galperin, 2012) söz konusudur. Aynı zamanda olumlu örgütsel sapma davranışı; ekstra rol davranışı, yanlışa ses çıkarma, uyarma ve prososyal davranışları içerir (Vadera vd., 2003). Örgütsel sapma uygulanabilir hale getirildiğinde örgüt yararına olabilecek, olumsuz davranışları uyarma, bireylerarası bağların güçlenmesi ve yenilikçi bir örgüt oluşumu için gerekli görülebilmektedir (Robinson ve Bennett, 1995).

Olumlu örgütsel sapma davranışının bireyin kişilik özellikleri ile ilişkili olduğuna dair çalışmalar söz konusudur (Phipps vd., 2015; Peletzer vd., 2020; Erhan, 2022). Örgüte bağlı, iş arkadaşlarının iyiliğini isteyen bir çalışanın norm gereği yapılmaması gereken bir davranışı

kişiliği gereği bizzat bunun bilincinde olarak yapması olumlu örgütsel davranıştır (Mount vd., 2006).

Çalışanlar, işlerindeki sorunları gözlemlemek, yeni fikirler üretmek için bilgi toplamak için izne ihtiyaç duymazlar (Frese vd., 1999). Ancak fikir geliştikten sonra bunu uygulamak için örgüt içerisinde bazı desteklere ihtiyaç duyabilir ve bu nedenle yöneticilerinden izin almak durumunda kalabilirler. Yönetimsel emirlere uygunluk, çoğu örgütün temel normatif bir beklentisidir (Warren, 2003) bahsi geçen nedenlerle olumlu örgütsel sapma, yönetimsel emirlerin tek ya da birden fazla ihlalinin içerebilir (Mainemelis, 2010).

Örgütün izin vermediği fakat örgütün ekonomik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak nitelikte davranışları içeren (Galparin, 2002) olumlu sapma davranışı, bir ürün ortaya çıkarmakta başarısız olabilir, kurumun kabul ettiği ya da reddettiği bir sonuçla sonuçlanabilir ve/veya kuruma yarar ya da zarar sağlayan bir ürünle sonuçlanabilir. Her ne kadar örgüt lehine yapıldığı varsayılrsa da herhangi bir garanti içermez ve sonuçları net değildir (Vadera vd., 2013). Ancak yine de çalışanların fikirleri göz ardı edilmeden yapıcı sapma davranışlarının irdelenmesi sonucu örgüt için uygun olmayan politikaları kaldırılabilir (Griffin ve Lopez, 2005) ve örgütün ilerlemesine katkıda bulunulabilir.

2.2. Z Kuşağı ve Çalışma Hayatı

Türk Dil Kurumu'nda "Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" ve "Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği; göbek, nesil, batın, jenerasyon" (<https://sozluk.gov.tr/>) şeklinde tanımlanan kuşak; sağlık, eğitim, teknoloji kullanımı ve çalışma hayatı gibi birçok alanda araştırma konusu olmuştur. Aynı çağın şartlarında yaşamış bireylerin benzer özelliklere sahip olup benzer davranışlarda bulunması beklenmektedir (Chen, 2010) ve bu nedenle grup davranışlarının nedenlerinin sorgulanmasında kuşak farklılıkları dikkate alınmaktadır.

Her ne kadar kuşakların sınırları bilimsel olarak netleşmiş olmasa da Pew Araştırma Merkezi, Y kuşağını analitik olarak anlamlı tutmak ve farklı yönlerini incelemek için Y kuşağının son doğum yılı olarak 1996'yı kullanmaya karar vermiştir. Merkez araştırmalarını yaparken 1981 ve 1996 yılları arasında doğan herkes Y kuşağı olarak, 1997'den itibaren doğanları ise Z kuşağının bir parçası olarak kabul eder. Aynı merkezin X kuşağını 1965-1980 arası doğanlar, Baby Boomers kuşağını 1946-1964 ve en eski kuşak olarak tanımlanan Sessiz kuşağı; 1928-1945 yılları arasında doğanlar olarak kabul etmektedir (Dimock, 2018). 1995'i Z Kuşağı başlangıcı kabul eden çalışmalar olduğu gibi çalışmalarında 1996 ve sonrasını Z kuşağı olarak alan çalışmalar da mevcuttur (Taş ve Kaçar, 2019; Kazar, 2024; De Witte, 2024; Terrazas, 2023; Lanier, 20; Jayatissa, 2023; Böhlich ve Axmann, 2020; Shilpa Gaidhani, 2019; Abadan, 2023). Literatür geneli 1995 olarak yoğunlaşmış olsa da Z kuşağı için yaş aralığının bu kadar farklılaşmasının sebebinin dönemin özelliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Önceki yıllara oranla her alanda daha hızlı bir gelişme yaşanması etkilerinin ne denli olacağının tahminini güçleştirmektedir (Ozkan ve Solmaz, 2015).

Çocuklukları ekonomik buhranla geçen sessiz kuşağın, iş hayatı fedakârlık ve sadakat üzerine kuruludur (Levickaite, 2010; Reeves ve Oh, 2008) ve günümüz iş hayatında daha az rol alırlar. İkinci Dünya Savaşı etkileri ile büyük patlama olarak da anılan Baby Boomers kuşağı çalışanları, özgürlüğüne düşkün, meraklı ve amaca yöneliklik olmaları ile ön plana çıkmaktadır. Bu kuşağın günümüzde en küçüğü altmışlı yaşlarında olup iş hayatını yavaş yavaş terk etmektedirler ve daha çok danışmanlık görevlerini yürütmektedirler (James vd., 2007; Reilly, 2012). En genci kırk dört yaşında olan X kuşağının belirgin özellikleri, pragmatik, bağımsız ve iyi eğitilmiş olmalarıdır. İş hayatının içinde varlıklarını hissettirler ve Z kuşağı ile en yüksek

çatışmayı onlar yaşarlar (Reilly, 2012). İnternetin hayatı ele geçirdiği dönemde çalışma hayatına adım atmış olan Y kuşağı, yeniliğe açık, teknolojiye hazır ve idealisttir. En küçükleri yirmi dokuz yaşında olan Y kuşağının, şu an ki çalışma hayatına olan katkıları oldukça yüksektir (Downing, 2006; Oblinger ve Oblinger, 2005; Reeves ve Oh, 2008).

“Dijital Yerliler” (Pensky, 2001) olarak da adlandırılan çalışma hayatına yeni dahil olmuş Z kuşağının, çalışma hayatından ve yöneticilerinden beklentileri önceki kuşaklara göre oldukça farklıdır. X ve Y kuşağına göre Z kuşağının erken yaşta çalışmaya başlamak gibi bir özellikleri yoktur. Yapılan araştırmalar, küresel bazda on sekiz yaşından itibaren çalışmaya başlama yaşının yıldan yıla düşüş gösterdiğini vurgulamaktadır (Schroth, 2019). Çalışma yaşamında deneyim, gençleri işyerinde neler beklendiğini ve gençlerin başkalarıyla nasıl etkileşimde bulunacaklarını öğrenmelerine yardımcı olmaktadır. İş deneyimi olmadan işe yeni başlayanlar genellikle gerçekçi olmayan iş beklentilerine sahip olabilir, bu da bağlılıklarının azalmasına ve daha yüksek iş devir oranının olmasına neden olabilir. Z kuşağı, genellikle çalıştığı işin ilginç ve anlamlı olacağını, yöneticilerinin fikirlerine sahip çıkıp bunları uygulamak isteyeceğini, çalışma şekillerinin esnek olacağını ve birlikte çalıştıkları herkesten keyif alacaklarını düşünmektedir (Schroth, 2019). Bu beklentilerin karşılanması oldukça idealist olduğu için sık sık iş değiştirmektedirler.

2020 yılında küresel işgücünün yaklaşık dörtte birini oluşturduğu (Jayatissa, 2023) şimdiler de ise tüm sektörlerde etkisini oldukça gösteren Z kuşağının çalışma hayatının farklı yönlerini ele alan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalar ışığında Z kuşağının çalışma hayatına dair özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

- Sosyal etkinlikleri ve hareketi motivasyon aracı olarak görür (Alay Demirel ve Yıldız Bağdoğan, 2023),
- Bireycidir, girişimcidir ve iş-yaşam dengesini önceki kuşaklara göre daha çok önemser (Yıldız, 2023; Bulut ve Maraba, 2021),
- Esnek çalışma ve anlayışlı iş arkadaşları ile takım çalışmasına önem verir (Güleç Bekman ve Gündüz, 2022),
- Hızlı terfiyi ve yeniliklerin iş yaşamına entegrasyonunun yapılmasını önemser (Taş ve Kaçar, 2019),
- Kayıp ve değişime karşı dayanıklılıkları düşüktür (Sharma, 2024),
- Çeşitliliği önemser, kendine güvenir ve geleceğini bireysel kararlarına göre planlamak ister (Alp vd., 2019),
- İstikrarı önemser (Dolot, 2018),
- Taktir ve ödüllendirme konusunda şeffaflık bekler (Fernandez vd., 2023),
- Problem çözme ve iletişim becerilerinde eksik olduğunun farkındadır (Jannsen ve Carradini, 2021),
- Yüksek ahlaki ve etik standartlara sahip şirketlerde çalışmaya öncelik verir (Leslie vd., 2021),
- Görünür sonuçlara önem verir (De Boer vd., 2021).

Yukarıdaki özelliklerden yola çıkılarak çalışma hayatına dair Z kuşağının önceki kuşaklardan farklı beklentileri olduğu görülmektedir. Bu durum diğer taraftan yöneticiler ve insan kaynakları uzmanları için bir dönüşümün habercisi anlamına gelmektedir. Z kuşağına uyum sağlayabilmek ve iş hayatına entegre edebilmek için sabır, anlayış, empati ve organizasyonların yeniden düzenlenmesi, teknik arka planın oluşturulması ve tüm örgütlerin bu değişikliklere hazır halde olmaları gerekmektedir (Andrea vd., 2016). Ayrıca dijital yerliler olmaları sebebiyle Z kuşağının her zaman fişe takılı olma eğilimi, onları hem fiziksel hem de duygusal olarak en sağlıksız kuşaklardan biri olması ihtimalini taşımaktadır. Bu yeni nesli iş yerine dahil edebilmek için farkındalığı teşvik eden, mekân duygusunu geliştiren ve ekip çalışmasını destekleyen planlar ve uygulamalar yapılması gerekmektedir. (Knapp vd., 2017).

Literatürde Z kuşağı ile ilgili, işyerinde karşılaştıkları sorunlar, işe hazır olma durumları ve bağlılıklarına ilişkin araştırmalar yer alsa da iş ahlakı (Burger, vd., 2021), etik ve örgütsel sapma davranışlarına ilişkin çalışmalar yetersizdir. Akademi dünyasına henüz yeni adım atmış Z kuşağının olumlu ve olumsuz örgütsel sapma algılarının ortaya çıkarılması hem bilimsel açıdan hem de örgütler açısından Z kuşağını anlama ve entegre olma yolunda fayda sağlayacaktır.

3. YÖNTEM

Araştırmada merak edilen varsayımı tanımlayabilmek için nitel araştırma yaklaşımına başvurulmuştur. Olgu bilim deseni kullanılan çalışmada veri analizi tekniklerinden biri olan tematik analiz kullanılmıştır. Elde edilen verilerin kavramsallaştırılabilmesine olanak sağlayan içerik analizi (Yıldırım ve Şimşek, 2011), aynı zamanda soru ile ilgili önemli örüntülerin arasındaki ilişkiyi bulmaya da olanak sağlamaktadır (Patton, 2014, 432). Araştırma örnekleme seçilirken amaçlı, maksimum ve ölçüt örnekleme stratejisi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Örnekleme doğum tarihleri 1995 ile 2000 arasında yer alan Türkiye’deki bir kamu üniversitesinde farklı bölümlerde görev yapmakta olan 10 akademisyene kartopu yöntemi ile ulaşılmıştır. Örnekleme sayısı belirlenirken veri doygunluğu önemsenmiştir ve örnekleme sayısı olgu bilim için genel kanı olarak düşünülen 6 ila 30 görüşmeci arasındadır (Cohen vd. 2000; Marshall vd., 2013; Johnson ve Christensen, 2014)

Araştırmanın amacına yönelik olmak üzere literatürde yer alan Türkkaş Anasız, B. ve İliman Püsküllüoğlu (2008)’in akademi alanında yapmış oldukları araştırmadan elde ettikleri Örgütsel Sapma Algısı Ölçeği’nden yararlanılarak yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Nitel araştırma yöntemi, katılımcılardan daha derin veri almamızı sağladığı için böyle bir yöntemle başvurulmuştur. Pilot görüşmesi yapılan görüşme formunun araştırma etiği için Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 200/01 No’lu ve 04.09.2024 tarihli etik kurul izni alınmıştır. Araştırmaya konu olan sorular şu şekildedir;

- Kurumunuzda karşılaştığınız örgütsel ilişkilere yönelik davranışsal sapmalar nasıldır?
- Kurumunuzda karşılaştığınız örgütsel işleyişe yönelik davranışsal sapmalar nasıldır?
- Kurumunuzda karşılaştığınız eğitsel etkinliklere yönelik davranışsal sapmalar nasıldır?
- Kurumunuzda karşılaştığınız araştırma ve yayına yönelik davranışsal sapmalar nasıldır?
- Kurumunuzda karşılaştığınız bireylerarası yapıcı sapma davranışları nasıldır?
- Kurumunuzda karşılaştığınız örgütsel yapıcı sapma davranışları nasıldır?
- Bunlar dışında ayrıca karşılaştığınız ve örgütsel bir sapma davranışı olarak düşündüğünüz şeyler var mıdır?

Görüşmeler, olguyu yerinde incelemek için katılımcıların çoğunluğu ile ofislerinde yapılmış olup formda yer alan sorular, konuyu derinlemesine inceleyebilmek amacı ile sondalarla desteklenmiştir. Görüşmelerin süresi 17 dakika ile 35 dakika arasında değişmektedir. Katılımcılardan ses kaydı için izin alınmış ve görüşmecilerin metin içi atıflarında G1, G2.. (Görüşmeci1, Görüşmeci 2) şeklinde kod isimleri kullanılmıştır. Görüşme kayıtları metne dönüştürülmüş, ses kaydı ile kontroller sağlanmış ve görüşme notları (Crawell, 2013) ile desteklenmiştir. Metne dönüştürülen ses kaydı, ilgili literatür bağlamında kodlama ve analiz yapılabilmesi için MAXQDA24 24.2.0 programı kullanılmıştır. Araştırma geçerliliği için akran denetimine başvurulmuştur. Kodlama sonrasında benzer nitelikte olanlar kategorileştirilerek ortaya bir tema çıkarılmaya çalışılmıştır. Güvenirlilik içinse nitel araştırma konusunda deneyimli olan öğretim üyeleri ile “kodlayıcılar arası uyum” a dikkat edilmiştir (Creswell, 2013). Dış denetime başvurulabilmesi adına da ses kayıtları ve deşifreler saklanmıştır.

Nitel araştırmalarda bulguların genellenebilirliği zorluğu bir kısıt oluşturduğu için katılımcıların objektif bir şekilde gerçeği yansıttıkları varsayılır. Ayrıca tüm üniversitelerdeki Z kuşağı akademi çalışanlarına ulaşamamış olmak ve araştırmacının akademik kimliği her ne kadar yansıtılmamaya çalışılmış olsa da bir kısıt olarak varsayılır. İki görüşmeci haricindeki diğer görüşmecilerle kendi ofislerinde görüşülmüş fakat ikisinin kişisel istekleri nedeni ile online görüşme sağlanmıştır. Online görüşmelerde herhangi bir bağlantı sorunu oluşmaması ile birlikte yüz yüze görüşme kadar verimli olmadığı varsayılabilir.

4. BULGULAR

Araştırma bulguları aktarımına Tablo 1’de görülen demografik veriler ile başlanmıştır. Görüşmecilerin kod isimlerinin, cinsiyetlerinin, doğum tarihlerinin ve doğum yıllarının yer aldığı tabloda herhangi bir kişisel başka bilgiye yer verilmemiştir ve üçüncü kişilerce paylaşılmamıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Verileri

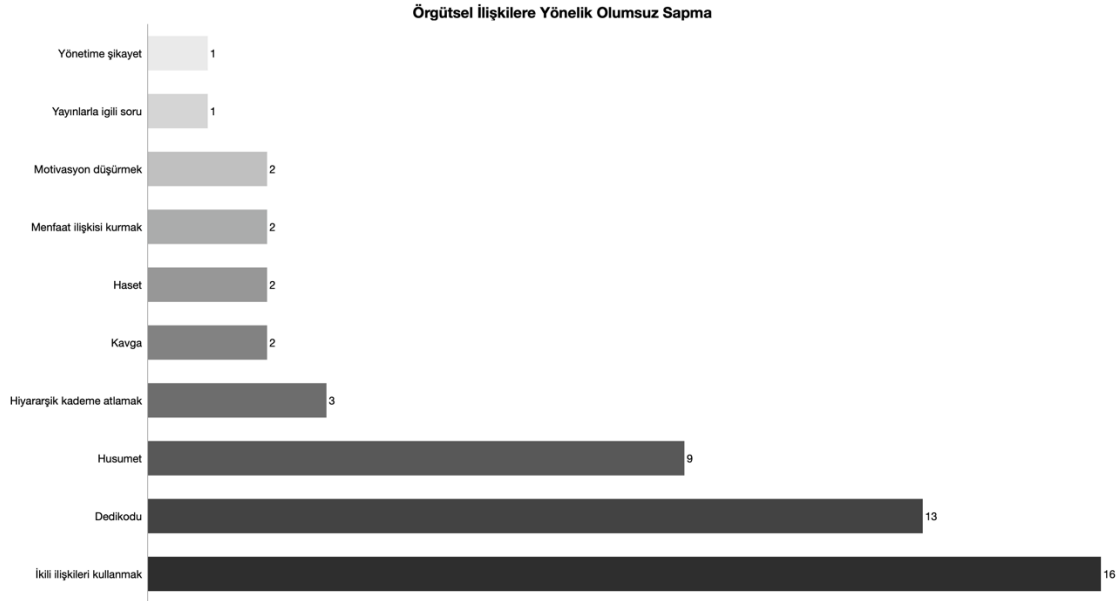
Katılımcılar	Cinsiyet	Doğum Yılı	Çalışma Süresi
G1	Erkek	1995	6 yıl
G2	Kadın	1995	3 yıl
G3	Kadın	1997	2 yıl
G4	Kadın	1997	2,5 yıl
G5	Erkek	1995	6 yıl
G6	Kadın	1995	3 yıl
G7	Kadın	1997	10 ay
G8	Kadın	1999	7 ay
G9	Kadın	1995	2,5 yıl
G10	Erkek	1998	1 yıl

Kar topu yöntemi ile ulaşılan katılımcılardan üçü erkek, yedisi kadındır. Çalışma literatüre uyumlu bir şekilde 1995 ve sonrasını Z kuşağı olarak ele almış ve katılımcılardan beşi 1995, üçü 1997 diğerleri 1998 ve 1999 doğumludur. Katılımcılardan en az süre örgütte çalışma süresi olan yedi ay en fazla çalışma süresi olan ise altı yıldır.

4.1. Tema ve Kod Bulguları

4.1.1. Örgütsel İlişkilere Yönelik Olumsuz Sapma Bulguları

Örgütsel ilişkilere yönelik olumsuz sapma temasına dair kodlar; yönetime şikâyet, yayınlara ilgili soru sorma, motivasyon düşürme, menfaat ilişkisi kurmak, haset, kavga, hiyerarşik kademe atlamak, husumet, dedikodu ve ikili ilişkileri kullanmak şeklinde sıralanmaktadır. Bu kodlardan bazılarının araştırma yorumlanmasına katkı sağlamak amacı ile katılımcı görüşleri ile verilecektir. Şekil 1’de de görüldüğü üzere frekansları verilen kodlar arasında en yüksek frekans değerine sahip olan kod; “ikili ilişkileri kötü yönde kullanmak” tır. Katılımcılar, işlerini daha hızlı çözebilmeleri için ikili ilişkileri kullanmak zorunda kaldıklarından bahsetmişlerdir.



Şekil 1. Örgütsel İlişkilere Yönelik Olumsuz Sapma Teması Kod Frekansları

Z kuşağında, işi prosedürüne uygun, tüm basamakları resmiyette olduğu şekilde uygulayan katılımcılar olduğu gibi diğer çalışanların işlerini daha hızlı çözebilmelerini örnek alarak bu yola başvuran katılımcılar da mevcuttur. Bu durum katılımcılardan bazılarınca şu şekilde dile getirilmiştir;

“İşte öğrencilerle bir şey halledeceksiniz, buradan çözemiyorsunuz. Öğrenci işlerindeki şu var, A kişisini arıyorsunuz, A kişisi size oradan yardımcı oluyor mesela...” (G1)

“... Direkt arıyorsunuz, o iş bir anda en azından sürece alınıyor.” (G1)

“Hani ama bir başkası "Abla, abi şunu bir yapar mısın?" dediğinde o işin daha hızlı olduğunu duydum. Bunu bizzat anlatılardan da duydum, gözlemlediğim de o, hani insanlar biraz daha yavaş bir bürokrasi içerisinde daha yavaş hareket ediyor ve daha irrasyonel ilişkiler fayda sağlıyor. Hatta bunu diğer bir araştırma görevlisi arkadaşım ile konuşmuştuk, yani illa bizim de mi böyle bir ilişki geliştirmemiz gerekiyor?” (G3)

“Onun dışında yakınını, bir akrabasını ya da bürokratik düzeyde üst düzeyli bir yakınını kullanıp çabuk yükselmeye çalışanları da duydum.” (G4)

“Ben işte şu an hala dergi arıyorum. İşte yabancı dergilerden ret yiyen makalem var şu an. ...başka bir yöntem yakın bir tanıdığı oluyor bir şey oluyor hemen anında editöre ulaşıyor veya hakeme ulaşıyor hemen anında makalesi yayınlanabiliyor bu gibi en basitinden örnekleri söyleyebilirim.” (G6)

“İkili ilişkileri kullanmak” kodu diğer temalar karşılaştırıldığında da en yüksek frekansa sahip olan koddur. Akademide çalışanların öğrencilerle, yayınları ile ya da herhangi bir görevlendirme ile ilgili bir işleri olduğunda resmi yazışmalar ötesinde tanıdık bir kişiyi arayıp çözdürme gibi bir saptması olduğu bulgular arasındadır. Ayrıca yine yükselme, atanma, tez bitirme gibi durumlarda da ikili ilişkileri iyi olan çalışanların daha hızlı bu süreci yürüttükleri katılımcı söylemleri arasında yer almaktadır.

İnsan ilişkilerinde informal olarak bir iletişim kurma yolu olarak da görülen dedikodu, Z kuşağının akademide örgütsel sapma olarak düşündükleri ve yüksek frekansa sahip bir koddur. Katılımcılar dedikodudan bahsederken genel olarak “her kurumda olduğu gibi” cümleleri ile bu durumu kanıksadıklarını dile getirmişlerdir.

“Çok yapıldığını da hocalarımın duydum, ciddi manada şöyle oldu, böyle oldu... Değişik olaylar anlatıldı, anlatılıyor. Hani işte şu şöyle söylemiş. Veyahut da şununla şunun arasında böyle bir şey geçmiş...” (G1)

“...örneğin özellikle en fazla işte bu yükselmelerde, örneğin doçent olma sürecinde, kişilerin ne kadar sürede olduğu üzerinden ...mesela ne kadar yayını vardır, nasıldır gibi konuşmalar tabii ki oluyor.” (G2)

“Kişilerin daha çok özel hayatından tutun, akademik yaşantısına kadar. Çeşitli kapsamlarda o kişiyi zedeleyecek, hatta çok zaman altında bırakacak şekilde dedikodular yapıldığını duydum. Şahit olduğum konu bu.” (G4)

“... yani dedikodular yaymak kısmında, ilk geldiğim zamanlar çok konuşulmuştu böyle şeyler, birileri hakkında işte bir personelin özellikle bir kişinin böyle girişimlerde bulunduğu, kötü niyetli olduğu vs.” (G7)

“... yayın yapmak ya da araştırmak yerine, araştırma yapmak yerine o vakitlerini işte daha çok kişiler hakkında öğrendikleri bilgileri harcayıp bunun üzerine kafayı yoruyorlar” (G9)

“Bu tip şeylerin olduğunu hepimiz biliyoruz. Çünkü insanlar bu tip şeylerden beslenirler. Genel insanlığın da iletişimi her zaman dedikoduyla olduğu için.” (G10)

Katılımcılar dedikoduların daha çok kişisel hayatlar üzerine olduğunu fakat akademik işlerle ilgili de dedikodular olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı G5 kendi başına gelen kişisel özellikleri adına yapılmış, kulağına gelen bir dedikoduyu şöyle aktarmıştır; “Duyup görüyorum. Hatta bu benim de başıma geldi. Hiç tanımadığım bir bölümden birilerinin benim hakkında çok patavatsız, çok nasıl konuşmayı bilmiyormuşum, çok patavatsızmışım, çok kötü birisiymişim tarzında bir söylem duydum. Ben bunu bir arkadaşımın aracılığıyla duydum. Ama şöyle bir problem var. O X bölümünde ben kimseyi tanımıyorum.” Katılımcı, ilgili bölümde herhangi bir tanıdığı olmamasına rağmen o bölümde görev yapan bir kişinin kendi hakkında konuştuğunu arkadaşlarından duymuştur.

Kişiler arasında yaşanan herhangi bir olaydan kaynaklı husumetin çalışma hayatına da yansıtıldığını ve işlerin bu nedenlerle geciktirildiği, zaman zamansa yapılmadığı katılımcılar tarafından aktarılmıştır.

“Yani o kadar çok kulağıma geldi ki yani şununla şu, husumetli. Hani işte aralarında bir olay geçmiş, hani şimdi olayı şey yapmak istemiyorum, söylemek istemiyorum. ...Aslında kişisel olarak kişiler ilişkiler, buradaki ilişkilere yansıyor ve yansıtılıyor.” (G1)

“Yani iş geciktiriyor, yaptığı işin yanlış olduğunu söylüyor. ...işte disiplinli çalışmıyor diyor vesaire böyle sürekli bir laf taşıma oluyor. Aralarda mesela asistanlar için de geçerli, hocalar için de geçerli. İki tarafta eğer ki bir husumet varsa daha çok laf taşımaya başlıyor o zaman.” (G9)

Katılımcılardan G3, iş ile ilgili sorun çıkmaması için özellikle üst yönetimle herhangi bir husumet yaşama kaygısı taşıyanlar olduğunu şu sözleri ile aktarıyor; “Ama hani şununla anlaşmazsak acaba şöyle bir sorun çıkar mı? Özellikle üst yönetim için geçerli. Hani böyle kaygıları dinliyorum ama gerçekten bilmiyorum.” Ayrıca G4 husumet nedeni ile yaşadığı bir olayı şu şekilde aktarıyor; “Bunu duymadım yaşadım. Kendi yaşadığım bir olay var, yurt dışında bir görevlendirme almam gerekiyordu, kazandığım bir proje için. O dönemde bir hocamla aramız çok iyi değildi diye yolları ayırma kararı almıştık. ...imzalamayacağını söyledi. Bunu çok diretti. İlk başta erteledi. Pazartesi imzalarım, sonraki gün imzalarım diye. Hocam hakkım yanacaktı. Artık son gün gittiğimde imzalamayacağını söyleyip baya sert konuştu bana karşı kendisi. Aramızda küçük bir münakaşa yaşandı gibi oldu. Sonrasında o hocamın daha üstü olan bir hoca sayesinde, onun imzası ve inisiyatif sayesinde gitmeyi başardık.” G4’ün bu konuşmasında başka bir kod olan “hiyerarşik kademe atlama”yı da görüyoruz. Katılımcılar

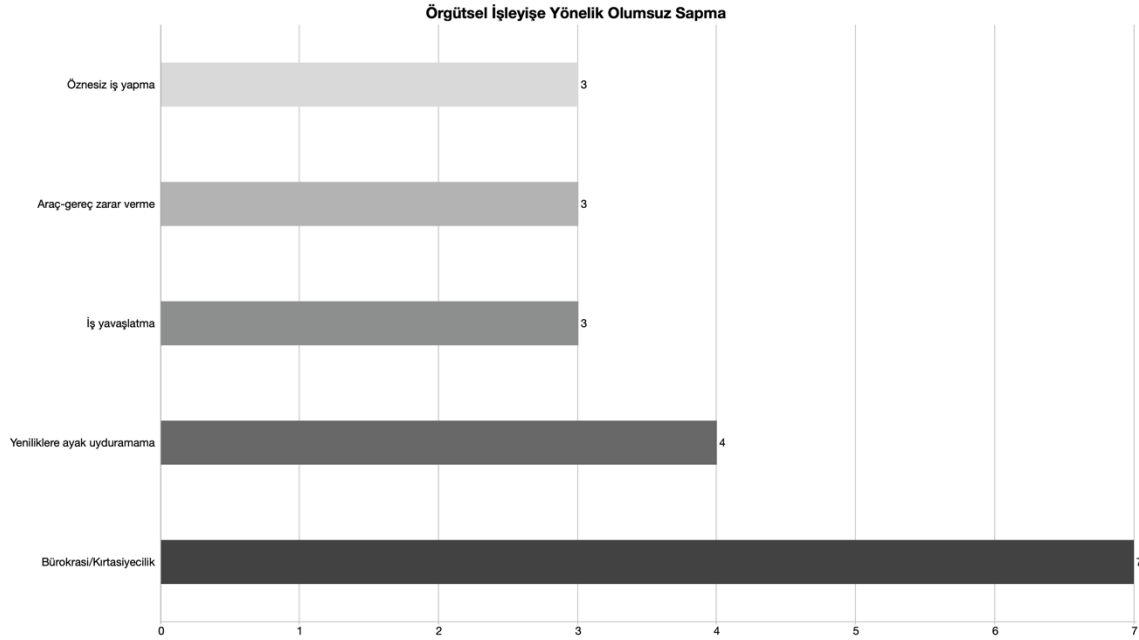
çözölebileceğine inandıkları işlerde hiyerarşik kademeyi atlayabildiklerini ve örgütte de benzeri şeyler olduğunu söylemektedir.

“Ama şey atlıyor sadece. Orada bir kademe atlamış oluyor. Ama yine tanıdık vasıtasıyla çözüliyor.” (G1)

“... bu yönetmelikler vesaire net olmadığında veya yönetmelikte yer almayan bir durumu bulamadığımızda veya absürt bir durumla karşılaştığımızda o zaman bazen direkt enstitüye telefon açıp burada nasıl yapalım veya burada ne yapalım gibi o zaman şey yapabiliyoruz, onlar da oluyor.” (G5)

4.1.2. Örgütsel İşleyişe Yönelik Olumsuz Sapma Bulguları

Örgütsel işleyişe yönelik olumsuz sapma teması; “bürokrasi/kırtasiyecilik”, “yeniliklere ayak uyduramama”, “iş yavaşlatma”, “araç gereç zarar verme” ve “özensiz iş yapma” kodlarından oluşmaktadır. Şekil 2’de görölebileceği üzere Z kuşluğu akademide özellikle bürokratik işler ve kırtasiyecilik konusunda olumsuz bir örgütsel sapma olduğunu düşünüyor.



Şekil 2. Örgütsel İşleyişe Yönelik Olumsuz Sapma Teması Kod Frekansları

Bürokratik işlerle ilgili olan sapmayı G10 şu şekilde aktarıyor; “...bunlara bürokratik iş diyeyim, daha doğrusu; orayı aramak, burayı aramak gibi şeyler... Bunlarla uğraşmak için çok fazla telefon görüşmesi yapmak, çok fazla bilgi, belgeyi bir yerden bir yere yetiştirmek için o kadar uğraşmaktan ziyade bir inisiyatif alıyoruz ve evet daha kolay yoldan halletmeye çalışıyoruz”.

Ayrıca katılımcılar dijitalleşmenin henüz örgüte entegre edilemediğini özellikle kırtasiyecilik işleri açısından zorlandıklarını, aslında kolay yolları olduğunu fakat bunların uygulanmadığını dile getirmişlerdir. Bu nedenlerle de kurum içerisinde bir işi yapabilmek için birden fazla kişiyi arayıp ulaşmak zorunda kaldıklarını söylemişlerdir. Bu duruma örnekler şu şekilde verilebilir;

“Yani bu kadar bürokrasiyle uğraşmaya gerek var mı? Elbette kuraldır, iş usulü böyle ilerliyordur. Buna bir şey diyemem ama hani en azından bir o dilekçe veyahut da yazıya bir dönüş...” (G1)

“İdari işlerin işleyişinden tutun, evrak kullanımına kadar hepsi çok, bazıları bu elektronik kullanımın dışına çıkmakta ve çok saçma işleyişler oluyor. Düzgün bir yönetmelik yok. Söylentiyle işleri yapmaya çalışıyoruz. O nasıl yapıyor diye. O işin nasıl ilerleyeceğine ilgili düzgün bir dosya yok. Ona soruyoruz bir şey, başkası farklı bir şey söylüyor. Ya da ne bileyim bir evrak işi oluyor ama o evrak işi artık bu çağda yapılmamalı. İnternet üzerinden bir okey de olabilir gibi geliyor.” (G4)

“Yani sürekli telefon açıp mesela öğrencinin notu, örnek vermek için söylüyorum. 2,01 bunu da kabul edecek miyiz diye, böyle küçük, absürt şeyleri dahi sorularla aşmaya çalışıyoruz ve bu bizim için her şeyi çok zorlaştırıyor. ...bu kırtasiyecilik diye nitelendirebileceğimiz evrak alma ve gönderme işlerinde maalesef sorunlar yaşıyoruz ...ve işleri çok yavaşlatıyor. En büyük problemlerden bir tanesi bence bu. Artık dijital ortam, bazı şeylerin dijital dönüşmesi lazım fakat şöyle bir problemle karşılaşıyoruz iş geldiği zaman, işte Y hocasında yetki var, X hocasında yetki yok, Y hocası izinli ve adamın 3 günlük izninde biz onu sürekli arıyoruz. ...daha önce inisiyatif almış ve doğru yaptığı keşfedilmiş kişiye ulaşmaya çalışıyoruz.” (G5)

“...kütüphaneden bir kitap alacaksın ama yalvarıyorsun işte, hani şöyle yapabilir miyiz, buradan getirebilir miyiz? Ya da işte, bir yurt dışı görevlendirmen var veya bir dilekçe yazacaksın.” (G9)

Dijital bir çağın içerisinde doğmuş ve büyümüş olan Z kuşağının işlemleri daha hızlı yapmaya dair bir çabaları vardır. Kuşak farkı olan çalışanlarla yaşadıkları sıkıntılardan bir tanesinin de hala eski yöntemlerle uzun süreçlerden geçerek işlemlerin halledilmesidir.

“Dijitalleşme bizi hızlandırmadı. Mesela mezuniyetlerle ilgili. Transkript çıkıyor, ben hala transkripti tek tek elle kontrol ediyorum. Yani ha kâğıt, ha ekrana bakarak kontrol etmişim, değişen bir şey yok. Sistem gösteriyor, kırmızı FF'ler yanıyor ama benim onu yine de kontrol etmem lazım çünkü sisteme ben güvenemiyorum henüz. Tekrar bir daha elle bakıyoruz, ben bakıyorum, diğer arkadaşım da bakıyor.” (G5)

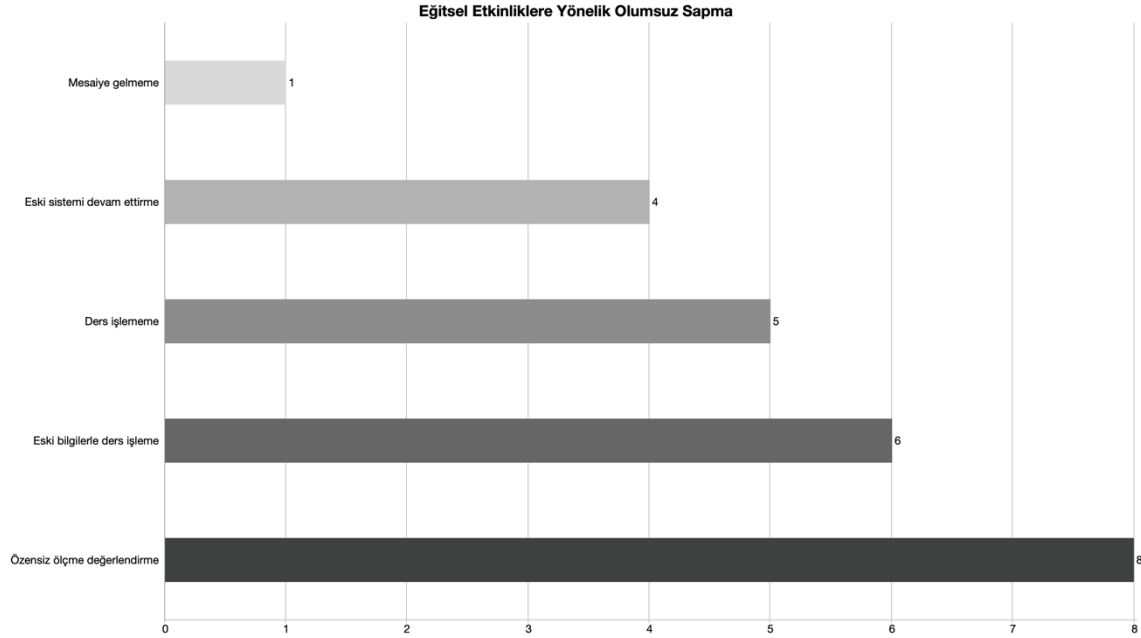
“...işte ders programları, sınav programları, yani bunların böyle net bir kalıbı yok, net bir işler de yok. Herkes bir şey yaparken hala birbirine soruyor.” (G5)

“Ya da bazen aksi halde bilmedikleri için bizden eski usul istiyorlar ve mesela o inanılmaz zor oluyor. Mesela hocalarla sınav notlarını beraber gidiyoruz ve eski usul teker teker isim okumaya başlıyor. Halbuki artık böyle direkt excel'den zaten okunuyor, aktarım yapıyor falan. Hocaya soruyorsun yok diyor. Sırayla beraber okuyacağız. Bir saat okuyorsun. İnat edenler var hala yani, değişime kapalı olanlar.” (G9)

Katılımcılardan G1 ve G2 işlerin son dakika istenmesi ile de gerçekleşebilecek olan özensiz iş yapma ile ilgili görüşlerini; “İşte kısa sürede mesela yönetim bir şey istiyor. Onu yetiştirme noktasında mesela bazen hani özensiz davranan şeyler oluyor. Yani bizzat yapmama değil ama özensiz yapma.” (G1) “Önemsemiyor, kontrol etmiyor, işi rastgele yapıyor. İmzaya atıp geçiyor. Tabii ki. Öğrenci kesinlikle mağdur olabilir yani.” (G6) şeklinde dile getirmişlerdir. Katılımcılar işin bir şekilde tamamlandığını fakat özensiz ve hızlı bir şekilde yapıldığından bahsetmişlerdir. Tema içerisinde yer alan diğer bir kod olan “araç-gerece zarar verme” katılımcıların çoğunluğu tarafından tersi şekilde belirtilmiştir. Örgüt içerisinde ortaklaşa kullanılan araçların dikkatli kullanıldığı ve bundan oldukça memnun olduklarını dile getiren katılımcılarla birlikte katılımcı G6; “Şöyle söyleyebilirim, projeksiyonlara çok önem verildiğini düşünmüyorum. Çünkü ben derse anlatırken ne zaman gitsem, bir sınıfta sıkıntı yaşıyorum. Sürekli bir bilgi işlemi arıyorum. Bilgisayarıcı geliyor, düzeltiyor vesaire. Bir de şu var, özellikle tuvalet kağıtları biraz anlamsız olabilir ama hocalar, kişisel odalarına, okulun tuvalet kağıdını alarak, kurumdan kullanıyorlar... Kurumun eşyasına zarar veriyor yani. Aynen, kurumun peçete, tuvalet kağıtlarını kendileri kullanıyorlar. Bunu birçok hocada gördüm.” görüşü ile kurumdaki eşyaların dikkatli kullanılmadığı yönündeki görüşünü dile getirmiştir.

4.1.3. Eğitsel Etkinliklere Yönelik Olumsuz Sapma Bulguları

Ders işlememe, özensiz ölçme değerlendirme, eski sistemi devam ettirme, mesaiye gelmeme, eski bilgilerle ders işleme kodlarından oluşan eğitsel etkilere yönelik olumsuz sapma davranışlarından en çok frekansa sahip olan kod Şekil 3'te görüldüğü üzere özensiz ölçme değerlendirmedir.



Şekil 3. Eğitsel Etkinliklere Yönelik Olumsuz Sapma Teması Kod Frekansları

Ölçme değerlendirme her eğitim kademesinde olduğu gibi akademik eğitimin de önemli bir parçasıdır. Eğitsel etkilere yönelik olumsuz olarak değerlendirilebilecek olan sapma davranışlarından en çok görüş bildirileni özensiz ölçme değerlendirmedir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şu şekildedir;

“Derse gitmemek, telafisini yapmamak, dersin içeriğini düzgün belirlememek, konu dışında öğrencilere farklı konuları anlatmak, sınav kağıtlarını belki olması gerektiği şekilde değerlendirmemek, asistanlara bunu yaptırmak, sisteme girdirmek. Bunlar bizim için normal aslında yani.” (G4)

“Sınavı da kendisi gözetmen okuyor yine sonuçta. Yine gözetmen okuyor, gözetmen sisteme giriyor, yani puanlarını o veriyor. ...Önemsenmiyor ya da yıllardır aynı sorular soruluyor. Bu çevremde oldukça karşılaştığım.” (G6)

“Evet, eski sınav kağıtlarının kullanıldığını gözlemledim. ... Aslında derse kendisi giriyor ama soruları asistana hazırlatıyor, asistan yapıyor sınavı ve değerlendirmesini de asistan yapıyor. Evet, sisteme not girişini de asistan yapıyor.” (G7)

“Mesela hiç bilmediğim bir dersin sınavlarını okuyor buluyorum kendimi ve nasıl notlandırma yapacağımı şaşırıyorum. Özellikle oturup saatlerce makalesinden çalışıyorum ya da kitabından çalışıyorum mesela.” (G9)

Güncellenmeyen ders notları ile ilgili olarak katılımcılardan G6; “%80 diyebilirim. %80. Hep aynı. Aynı bilgiler.” sözleriyle eski bilgilerle derslere girildiğini vurgulamaktadır. Ayrıca aynı katılımcı görüşlerine şunu da eklemiştir; “Slaytlar 2016'dan kalmış, vergiler şu kanuna göre, 2016'daki kanuna göre. ...Ama şunu da gördüm, bazı hocalarımız var, bu %10'luk bir kesimde, hatta %5'lik diyebilirim, güncelliyor kendilerini”.

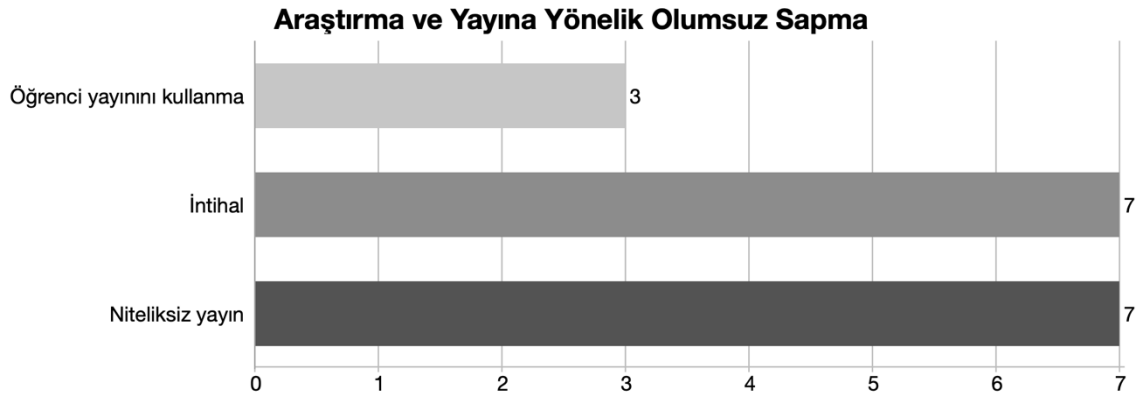
Katılımcılardan çoğu derse hocaların kendileri girdiğini söylemiş olsa da bazıları asistanlarını derse gönderen hocaların olduğu görüşünü paylaşmıştır. Buna örnek olarak G1'in şu görüşü örnek verilebilir; “...kendi bölüm arkadaşlarım adına biz yakinen ilgileniyoruz öğrencilerle ...hocam gelip şikâyet ediyor, diyor ki hocam bu ders böyle işleniyor ve hatta işlenmiyor ve hatta vaktinde işlenmiyor...”

Mesai konusunda genellikle kurallara riayet edildiği bildirilmiştir. Ancak katılımcı G3; “...bu biraz kontrol ediliyor diye de duydum. Ama bilmiyorum. Kontrol ediliyor olsa gelmeyen çok hoca da varmış. Hani başta onlardan başlamak lazım.” Sözleri ile mesaisine gelmeyen hocaların olduğu duyumunu aldığını belirtmiştir.

Z kuşağına göre; akademi esnek mesai yapılması gereken bir iş. Ancak hem mesai konusunda hem de diğer işleyişler konusunda eski sistemi devam ettiren bir örgüt yapısı olduğu görüşü mevcuttur.

4.1.4. Araştırma ve Yayına Yönelik Olumsuz Sapma Bulguları

İntihal, öğrenci yayını kullanma ve niteliksiz yayın kodlarından oluşan araştırma ve yayına yönelik olumsuz sapma temasında katılımcıların en çok vurguladıkları iki sapma; niteliksiz yayın ve intihaldir. Katılımcılar kendilerinin kurumunda nadir olarak yer almış olsa da özellikle sosyal medyadaki paylaşımlardan gördüklerini de belirterek niteliksiz yayınların ne denli çok olduğu görüşünü paylaşmışlardır.



Şekil 4. Araştırma ve Yayına Yönelik Olumsuz Sapma Teması Kod Frekansları

Örnek görüşler şu şekilde sıralanabilir;

“Öğrencilerin ödevlerini tek kişilik yayın olarak çıkararak hocaların varlığını biliyorum. Bunun dışında belki nitel araştırmaları da çok hızlı, özellikle bu doktora yüksek lisans tezlerini de bu şekilde yapan, hızlıca savunan.” (G3)

“Yani son doçentlik kriterlerin değiştiği dönem bütün hocaların çok çalıştığını duydum. Çünkü artık ona yetişmek gerekiyor. Genç hocalar da yaş alan hocalar da bir anda o süreci üstlendiler. Ama o süreçte tabii niteliğini sorgulamak bana düşmez ama çok hızlı bir süreçti. Çok hızlı bir şekilde oldu yani neticede de demek olabiliyormuş.” (G3)

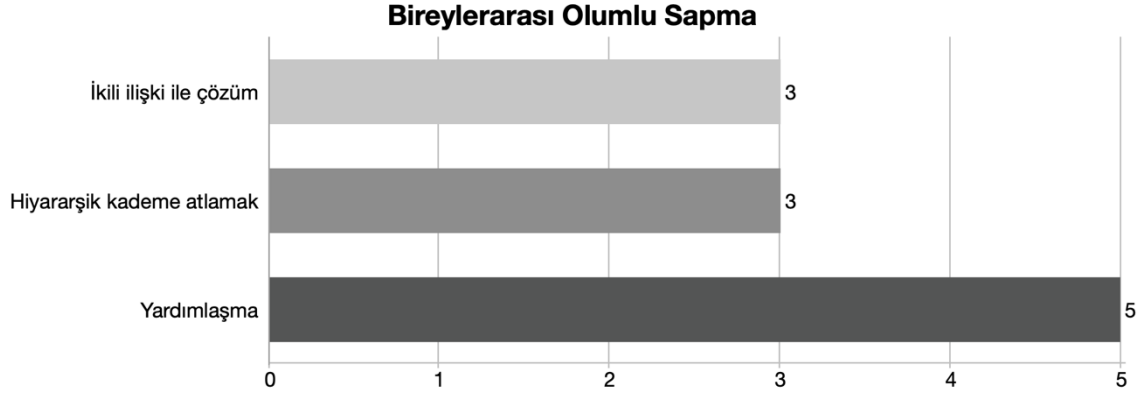
“Bizzat yaşadım, çevremde yaşamış çok fazla arkadaşım var. Bırakın bu kurumu bütün Türkiye’de, çoğu üniversitede böyle bir şey var. Herkes mesela ahbab ilişkisi dedik, birbirlerini atıf yapıyorlar. Atıfları yükseltsin, teşvik alınabilsin diye” (G6)

“Ben bir hocamızın makalesini, yok kitabını inceledim, önemli bir konuydu. Atfına baktım, kaynağın kaynağına gittim, hiç böyle bir şey yok.” (G6)

“Bununla ilgili de duyuyorum, direkt intihal da duyduğum oldu, duplikasyon da duyduğum oldu. Ama bu çok nadir diğerlerine nazaran.” (G4)

4.1.5. Bireylerarası Olumlu Sapma Bulguları

İkili ilişki ile çözüm, hiyerarşik kademe atlamak, yardımlaşma kodlarından oluşan bireylerarası yapıcı sapma davranışında katılımcı görüşlerine göre Şekil 5'te de görüldüğü üzere ikili ilişkileri olumlu manada kullanma olarak karşımıza çıkıyor. Z kuşağı işlerin biteceğine ve bunun kuruma yararına bir şey olduğunu düşündüğü noktalarda inisiyatif alarak ikili ilişkileri kullanmaya meyillidir.



Şekil 5. Bireylerarası Olumlu Sapma Teması Kod Frekansları

Katılımcılardan G1 bunu şu sözleri ile dile getiriyor; “...veyahut da işte geziye gideceksiniz, yazıyı yazıyorsunuz, 15 gün sonraya işte şey yapıyor, o da ne kadar size bir araç tahsil edebilecekleri belli değil yani. Ama bir hocanızın orada bir tanıdığı oluyor, oradan haber veriyor, yazı işleme alınıyor mesela.” Bulgular içerisinde göze çarpan bir nokta da Z kuşağının aralarında yardımlaşarak birçok işe çözüm bulduklarıdır. Bu durumu şu sözlerle dile getirmişlerdir;

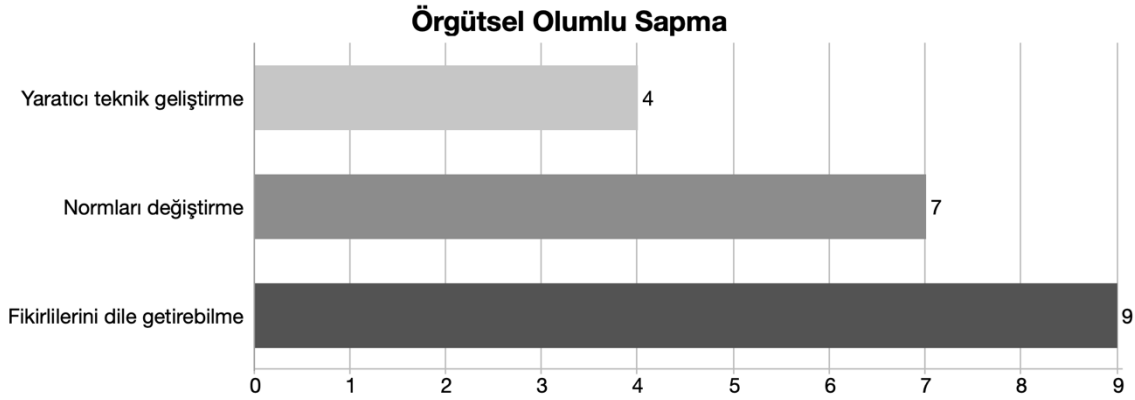
“Ben yeni kuşağın bu konularda daha böyle sanki iş birliğine yatkın olduğunu gözlemliyorum. ...Hani böyle kötü bir yerden değil de rekabetçi bir yerden değil daha doğrusu. Daha yardımlaştığımızı fark ediyorum. (G2)

“Hatta ben ilk atandığımda araştırma görevlisi arkadaşım şey demişti, ona herkes şakayla karışık artık rekabet geldi, yarışsınız gibi cümleler kurduğunda Neden ya? Birbirimizi güçlendirmek varken neden yarışalım diye bir perspektifte yola çıkmış. Hakikaten de öyle yardımcı oldu.” (G3)

“...Ben de ilgilendim. Yani gerek işte analizleri yapıldı gerek düzeltmelerini yaptım gerek okumasını, noktalama işaretleri, Türkçe düzeltmeleri. Bunları yaptım.” (G1)

4.1.6. Örgütsel Olumlu Sapma Bulguları

Z kuşağı akademisyenlerin fikirlerini her ortamda dile getirebildikleri hatta akademide birçok konunun kendilerine danışıldığı görülmektedir. Geçmişten kalma normları yavaş yavaş değiştirmeye başladıkları ve kendi alanlarında yaratıcı teknik geliştirmeye çaba gösterdikleri bunu örgütün geneline yansıtmaya çalıştıkları görülmektedir.



Şekil 6. Örgütsel Olumlu Sapma Teması Kod Frekansları

Fikirlerini dile getirebilme ile ilgili katılımcıların görüşlerine dair şu şekilde örnekler verilebilir;

“Çünkü bir şeyi daha hızlı halletmek istediğimde veya daha farklı bir yöntemini bulduğumu söylediğim zaman beni genellikle hoş karşıyorlar. Keza sadece beni değil diğer arkadaşlarım da hoş karşıyorlar.” (G10)

“Burada şu ana kadar katıldığım toplantılar gayet karşılıklı, hani görüşlerin paylaşıldığı, herkesin nispeten istediğini söyleyebildiği şeklindeydi.” (G8)

Normların değişim ile ilgili G3 şu yorumlarda bulunmuştur; *“Örneğin resim, örgü gibi daha böyle yüzeysel faaliyetler yaptırır ve günü kurtarabilirsiniz ya da ona farkındalık becerileri, biraz aktivizm, biraz eleştiren düşünce bunları da verebilirsiniz. Tam olarak bunu fakülte de yaptığımızda, kendi aramızda da konuştuğumuzda aslında yavaş yavaş içeriden dönüştürüyoruz. Dışarıdan dönüştüremeyiz zaten. Zincirin en hafif halkısıyız”.*

Yaratıcı, yenilikçi bir bakış açısıyla yaklaşan Z kuşağı bu noktada da örgütün iyiliği adına değişimi zorlamaktadır. Bu duruma şu örnek verebilir;

“Hocam diyorum bunun basit bir yolu var. Şu programı öğrenelim. ...Zotero var, işte Mendeley vesaire hocalara gösteriyorum ...hocalara ya da etkinlik yaptırıyorum bizzat hocalara ulaşıyorum burada benim birçok etkinliğim oldu.” (G6)

Normlar konusunda katılımcı G3’ün *“okul kuralına uymamaktır, bizimki biraz normlara karşı gelmek. Yani, eskiden mesela 9.00-17.00 mesai akademide daha katıymış, biz biraz bunu esnetiyoruz bence yeni nesil olarak. İşte ne bileyim başka hocalar mesela kişisel asiste etmesini istiyormuş araştırma görevlisinin ama öyle bir şey değil bunu da esnetmeye başladık yavaş yavaş gibi...”* söylemi normların değişmeye başladığı konusuna bir örnek teşkil etmektedir.

4.2. Kategori, Tema ve Kod Bulgular

Görüşmeler sonrasında elde edilen kodlardan önce temalar sonrasında ise kategoriler oluşturulmuştur. Araştırmaya konu olan örgütsel sapma literatür bağlamında “olumsuz örgütsel sapma” ve “olumlu örgütsel sapma” olmak üzere iki kategoriden oluşmakta olup Tablo 2’de temaları ve kodları ile yer almaktadır. Ayrıca aynı tabloda temalara ait görüşmeci yorumları da yer almaktadır. Olumlu örgütsel sapma; bireylerarası ve örgütsel olmak üzere iki temadan oluşmaktadır. Olumsuz örgütsel sapma ise yine literatür bağlamında örgütsel ilişkilere yönelik, örgütsel işleyişe yönelik, eğitsel etkinliklere yönelik ve araştırma ve yayına yönelik olmak üzere dört temadan oluşmaktadır.

Sapma konusundan bağımsız olan ve yansıtılan kodlar içerisinde yer almayan fakat katılımcıların dile getirdikleri; kurallara uyma ve Z kuşağına danışma ile ilgili de çalışma bulguları mevcuttur. Çalışmaya Z kuşağı bağlamında katkı sağlayacak olan bu kodlar genel olarak teknolojik araç gereç kullanımında ve yeni programlarla ilgili akademi camiasının Z kuşağına danıştığı ve Z kuşağının özellikle kurallara uyma konusunda oldukça idealist oldukları yönündedir. Örgütte eğer bir kural varsa yanlış olduğunu düşünüyorlarsa da uyum gösterecekleri eğer sonuçları kendilerini çok etkilemiyorsa karşı çıkmayacakları ve çiğnemeyecekleri yönündedir. Bunu katılımcı G3; *“Çok kırmızı çizgi olması lazım ama mevcut durumda işimi uzatan bir şeyse ben onun için mücadele ettiğimde daha çok canım sıkılacak.”*, katılımcı G5 *“Karşı çıkmak, maalesef %100 karşı çıkamam. Yani söylerim, yapılan yanlış yönetmelik veya kural farklı gözüküyor ama amirden emir gelirse de yapmak zorundayız.”* ve katılımcı G7 *“...sonucunda bir yaptırım varsa mesela kurumun dediğini yapmamanın, yapmam yine de hani yapmamak iyi bir şeyse bile yapmam.”* şeklinde dile getirmişlerdir.

Tablo 2: Kategoriler, Temalar ve Kodlar

Kategori	Temalar	Kod	Araştırmacı Çıkarımları
Olumsuz Örgütsel Sapma	Örgütsel İlişkilere Yönelik Olumsuz Sapma	<ul style="list-style-type: none"> - Motivasyon düşürmek - Yönetime şikâyet - Husumet - Hiyerarşik kademe atlamak - Haset - Kavga - İkili ilişkileri kullanmak -Menfaat ilişkisi kurmak - Dedikodu -Yayınlarla ilgili soru 	Akademide Z kuşağının en çok vurguladığı temadır. Tema özellikle dedikodu ve ikili ilişkileri kullanmak kodları ile öne çıkmaktadır. Kuşak, bireyselliği vurgular ve dedikodunun gereksiz olduğunu savunur. Ayrıca resmi bir prosedür varsa ikili ilişkinin kullanılmasının doğal olmadığı kanısındadır.
	Örgütsel İşleyişe Yönelik Olumsuz Sapma	<ul style="list-style-type: none"> - Özensiz iş yapma - Bürokrasi/Kırtasiyecilik - Araç gerece zarar verme - İş yavaşlatma 	Özellikle kırtasiyeciliğe vurgu yapan kuşak, bu çağda bu tarz işlerle örgütün işlerinin yavaşlatılmaması ve dijitale entegre edilmesi gerektiğini savunur.
	Eğitsel Etkinliklere Yönelik Olumsuz Sapma	<ul style="list-style-type: none"> - Ders işlememe - Özensiz ölçme değerlendirme - Eski sistemi devam ettirme - Mesaiye gelmeme - Eski bilgilerle ders işleme 	Akademinin önemli bir parçası olan eğitsel etkinliklerde özellikle güncellenmeyen bilgilerle derse girilmesi ve özensiz ölçme değerlendirme kodu ön plana çıkmaktadır.
	Araştırma ve Yayına Yönelik Olumsuz Sapma	<ul style="list-style-type: none"> - İntihal - Öğrenci yayını kullanma - Niteliksiz yayın 	Katılımcılar araştırma ve yayına yönelik olarak performansa dayalı puanlama sistemi ve yükselme kriterleri gereği niteliksiz yayınların yapıldığı ile ilgili görüş bildirmişlerdir.
Olumlu Örgütsel Sapma	Bireylerarası Yapıcı Sapma	<ul style="list-style-type: none"> - Hiyerarşik kademe atlamak - İkili ilişki ile çözüm - Yardımlaşma 	Kuşağın birbirleri ile yardımlaştığı önemli bulgulardan biridir. Yine kurum yararına olacaksa ikili ilişkileri kullanabileceklerini dile getirmişlerdir.
	Örgütsel Yapıcı Sapma	<ul style="list-style-type: none"> - Fikirlerini dile getirebilme - Yaratıcı teknik geliştirme - Normları değiştirme 	Örgüt açısından olumlu katkı sağlayacağını düşündükleri fikirleri rahat bir şekilde dile getirebileceklerini aktaran Z kuşağı yenilik ve yaratıcılık için ellerinden geleni yaptıklarını belirtmişlerdir.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Amacı Z kuşağı akademisyenlerin örgütsel sapma algılarını ortaya koymak olan çalışmadan, nitel araştırma gereği derinlemesine mülakat yapılan katılımcı görüşlerinden oluşturulan kodlarla örgütsel ilişkilere yönelik olumsuz örgütsel sapma, örgütsel işleyişe yönelik olumsuz örgütsel sapma, eğitsel etkinliklere yönelik olumsuz örgütsel sapma ve araştırma ve yayına yönelik örgütsel sapma olmak üzere oluşan temalardan olumsuz örgütsel sapma kategorisi oluşturulmuştur. Yine bireylerarası yapıcı sapma ve örgütsel yapıcı sapma temalarından olumlu örgütsel sapma kategorisi oluşturulmuştur.

Literatürde akademik alanda örgütsel sapma davranışını inceleyen Türkkaş Anasız, B. ve İliman Püsküllüoğlu (2008)'in Örgütsel Sapma Algısı Ölçeği'nden esinlenerek oluşturulan sorular yine aynı ölçekten yararlanılarak kategorileştirilmeye çalışılmıştır. Çalışmada araştırmaya konu olarak Z kuşağının alınmasının nedeni, yenilerde iş hayatına katılan bu kuşağın iş hayatından beklentilerinin farklı olmasıdır. Sennet (2013)'e göre iş yaşamının esnekliği ve örgütleri değişime zorlama gereği ile de bu beklentiler aslında uyum sağlamaktadır. Yine akademide araştırmanın yürütülmesinin nedeni akademinin doğası gereği “her türlü düşünce; otoriteye, tabulara veya kişilere bağlı olmadan tartışılmalı” (Ortaş, 2004) düşüncesidir. Tartışmanın yer aldığı ortamlarda normlara, kural ve kaidelere yönelik eleştirilerin de yer alması beklenmektedir.

Araştırma bulguları, özellikle olumsuz olarak örgütsel ilişkilere yönelik sapma davranışlarının örgütte daha fazla algılandığı üzerinedir. Dedikodu, haset, kavga gibi nedenlerle işlerin yavaşlatılabildiği sonucu söz konusudur. Araştırmanın bu bulgusu, Akkaya (2019), Dunlop ve Lee (2004) ve Anasız (2016)'nın çalışmalarında yer alan dedikodunun örgütsel sapma davranışlarından en belirgin olanlardan biri olma bulgusu ile örtüşmektedir. Yine ikili ilişkilerin akademide oldukça fazla kullanıldığı adeta bir iş çözme biçimi haline geldiği görülmektedir. Z kuşağı kendini bu düzenin içerisinde bazı şeylerin ancak ikili ilişkilerle daha hızlı çözüleceğini kanıksamış durumdadır. Örgütsel işleyişte geleneksel yöntemlerin diretilmesi söz konusudur. Kuşak bunu özellikle kırtasiyecilik noktasında dile getirmekte olup bazı şeylerin çok daha hızlı çözülebilecekken manuel yollarla uzatılmasının çağa göre bir sapma olduğunu düşünmektedir. Eğitsel etkinliklerde, farklı nedenlerle olabileceği dile getirilen derslerde güncelliğini yitirmiş bilgilerin kullanılıyor olması, özensiz bir ölçme değerlendirme oldukça fazla yapıyor olması aslında akademinin bir ayağının ciddi bir sapma yaşadığını göstermektedir. Son zamanlarda akademide yayın niteliği ve yükselme kriterleri tartışılırken araştırma sonuçları Z kuşağının yayınları niteliksiz bulduğu görüşünü yansıtmaktadır. Akademinin sürekli ilerleme ve üretme, topluma fayda sağlama amaçları ancak bu sapmanın yaşanmaması ile mümkün olacaktır.

Z kuşağının özellikleri ve akademinin doğası gereği yaratıcılık ve yenilikçilik vazgeçilmezdir. Yaratıcı süreçlerde kişiler düzensiz hareket edebilir ve sapma davranışı gösterebilirler (Mainemelis, 2010). Yaratıcı davranmak; örgütlerin hali hazırda var olan normlarına aykırı hareket etmeyi gerektirebilir. Araştırmanın “Z kuşağı özellikle normları değiştirme ve fikirlerini değiştirme konusunda cesaretlidir” sonucu bu durumu desteklemektedir. Ters taraftan yaptırımı olan kural ve normları da çiğnememe konusunda idealistlerdir. Bireylerin, düşünce ve inançlarından etkilenmeden bir örgütte uzun süre çalışması mümkün değildir ve beklentiye yönelik değişim gerçekleşmezse tükenmişlik yaşanabilir. Bu nedenle örgütlerin hızlı bir şekilde kuşak beklentilerine ve yeniliğe açık bir dönüşüm yaşamaları gerekmektedir. Nitekim Dünya Ekonomik Forumu 2022 araştırmacıları, tükenmişliğin “iş yerinde özellikle Z kuşağı profesyonelleri arasında büyük risk oluşturduğu” konusunda hem fikirdir (Masterson, 2022).

Bu çalışmada cinsiyete göre bir değerlendirme yapılmamıştır. Literatüre göre kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla sapkın davranışlarda bulunma olasılığı daha azdır (Appelbaum vd.; 2005). Yönetim bilimi araştırmacıların cinsiyete göre akademide sapma

davranışları üzerine bir araştırma yapması önerilebilir. Yine çalışmada kişilik üzerine bir değerlendirme yapılmamıştır. İdealist olan bireyler daha çok etik davranır, sapkın davranışlarda bulunma olasılıkları daha düşüktür (O’Fallon ve Butterfield, 2005) bulgusu kişiliğin de sapma davranışı üzerinde etkisine vurgu yapmaktadır. Bu noktadaki araştırmaların artmasının sapma davranışının nedenlerine yönelik soru işaretlerine cevap niteliği taşıyacağı düşünülmektedir.

Konu ile ilişkilendirilen yaş faktörünün, etik karar verme ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olması beklenmektedir. Her ne kadar örgütte hırsızlık vakalarının daha çok genç çalışanlar tarafından yapıldığına dair araştırmalar varsa da örgütsel sapma davranışı ile ilişkisi incelendiği çalışmaların sonuçları karmaşıktır (Greenberg ve Barling;1996). Bu çalışmada Z kuşağı diğer kuşaklardan yaşça küçük oldukları için değerlendirmiştir. Çalışmada bir karşılaştırma yapılmaması ile birlikte Z kuşağının bu yöndeki algısı ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Sapma davranışlarının, çalışanların iş yaşamlarında algıladıkları haksızlıklara karşı gösterdikleri tepkiler olarak değerlendirilmesi (McCardle, 2007:74) nedeni ile bu olumsuz örgütsel sapmaların azaltılabilmesi için üniversitelerin asli sorumluluklarının farkındalığı sağlanmalı ve akademisyenlerin yükselme kriterleri, performans değerlendirme sistemleri yürütücüler tarafından tekrar gözden geçirilmelidir.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Araştırma etiği için Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’ndan 200/01 No’lu ve 04.09.2024 tarihli etik kurul izni alınmıştır.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazar 1’in makaleye katkısı %100’dür.

Çıkar Beyanı

Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abadan, L. Z. (2023). Perceived Attitude of Generation-Z Towards Working Environment and Organizational Conflict, *The International Journal of Indian Psychology*, 11(3).
- Akkaya, B. (2019). *İlkokullardaki öğretmenlerin üretkenlik karşısı iş davranışının örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet ile ilişkisi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.
- Alay Demirel, B. ve Yıldız Bağdoğan, S. (2023). İş yaşamında kuşaklar ve motivasyon farklılıkları. *Bursa Uludağ Journal of Economy and Society*, 42(2), 129-141.
- Alp, G. T., Tuncer, A. D., Sulaiman, S. A. B. ve Güngör, A. (2019). Çalışma hayatında y ve z kuşağının motivasyonel farklılıkları. *In Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science*, 803-810.
- Ambrose, M. L., Schminke, M., ve Mayer, D. M. (2013). Trickle-down effects of supervisor perceptions of interactional justice, s. A moderated mediation approach. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 678.
- Anasız, T. B. (2016). *Öğretim üyelerinin örgütsel sapma davranışlarının incelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi: Muğla.
- Andrea, B., Gabriella, H.C. ve Timea, J. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 8(3), 90-106.
- Appelbaum, S. H. ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 7(1), 17–28.
- Appelbaum, S. H., Iaconi G. D. ve Matousek A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions, *Corporate Governance*, 7(5), 586-598.
- Appelbaum, S.H, Deguire, K.J. ve Lay, M. (2005), “The relationship of ethicalclimate to deviant workplace behavior”, *Corporate Governance*, 5 (4), 43-55.
- Aquino, K., Lewis, M. U. ve Bradfield, M. (1999). Justice constructs, negative affectivity, and employee deviance: A proposed model and empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1073-1091.
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996). Workplace violence and workplac aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes, *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Becker, H. S. (1963). *Outsiders: Studies in the sociology of deviance*. Free Press Glencoe, New York.
- Bennett, R. J., ve Robinson, S. L. (2003). The past, present, and future of workplace deviance research. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (2nd ed.ss. 247–281). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Böhlich, S. ve Axmann, R. (2020). Generation Z: A comparative study of the expectations of Gen Z and the perception of employers. *IUBH Discussion Papers – Human Resources. No. 1*.
- Bulut, S. ve Maraba, D. (2021). Generation Z and its Perception of Work through Habits, Motivations, Expectations Preferences, and Work Ethics, *Psychol Psychother Res Stud.*, 4(4).
- Burger, R. A., Fisher, G. M., Hudson, A. H. ve Rader, M. E., (2021). Generation Z and The 21st Century Workplace: A Scoping Review, *Journal of Academy Of Business And Economics*, 21(1), 42-54.
- Chen, H. (2010). Advertising and generational identity: A theoretical model. *American Academy of Advertising Conference Proceeding*, 132-140.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5), 32-33.
- Cohen, M. Z., Kahn, D. L. ve Steeves, R. H. (2000) *Hermeneutic Phenomenological Research: A Practical Guide for Nurse Researchers*. Sage, Thousand Oaks.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J.K., Witt, A. L. ve Murray, M. R. (2004), “Interactive effects of personality and perceptions of the work situation on workplace deviance”, *Journal of Applied Psychology*, 89 (1), 599-609.
- Creswell, J. W., (2013). *Araştırma Deseni: Nitel, Nicel ve Karma Yöntem Yaklaşımları*, (Çev. Ed. Selçuk Beşir Demir), Ankara: Eğiten Kitap Yayınları.
- De Boer, P., Bordoloi, P., Dallmann, J., ve Hengshen, L. (2021, May). Generation Z work values: A cross-national analysis. *In Cross-cultural business conference. May 6th-7t*.
- De Witte, M. (2024). 8 Ways Gen Z will change the workforce, *Stanford Report*, February 14th., <https://news.stanford.edu/stories/2024/02/8-things-expect-gen-z-coworker>

- Dimock, M. (2019). "Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins," *Pew Research Center*, January 17, 2019, <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Dolot, A., (2018). The Characteristics Of Generation Z, *e-mentor*. 2 (74), 44–50.
- Downing, K. (2006). Next Generation: What Leaders Need To Know About The Millennials, *LIA (Leadership in Action)*, 26(3), 3-6.
- Dunlop, P.D. ve Lee A. K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: the bad apples do spoil the whole barrel, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67–80.
- Edgar, A. ve Sedgwick, P. (2007). *Kültürel Kuramda Anahtar Kavramlar*, Ankara: Açılım Kitap.
- Erhan, T., (2022). Karanlık ve Aydınlik Üçlü Kişilik Özellikleri Bağlamında Yapıcı Sapma Davranışı: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Journal of Aviation Research*, 4 (1), 146-163.
- Feldman, D. C. (1984). The Development and Enforcement of Group Norms. *The Academy of Management Review*, 9(1), 47
- Fernandez, J., Landis, K. ve Lee, J. (2023). Helping Gen Z Employees Find Their Place at Work, *Harvard Business Review Age And Generational Issues*, January 18, 2023.
- Fox, S., Spector, P. E., ve Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice, Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, s.s. 291-309.
- Frese, M., Teng, E., ve Wijnen, C. J. D. (1999). Helping to improve suggestion systems: predictors of making suggestions in companies. *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1139–1155.
- Galperin, B. (2002). *Determinants of deviance in the workplace: An empirical examination in Canada and Mexico*, The Thesis in the John Molson School of Business, Concordia University, Canada.
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the Nomological Network of Workplace Deviance: Developing and Validating a Measure of Constructive Deviance, *Journal of Applied Social Psychology*, 42 1(2), 2988–3025
- Gibbons, D. J. ve Jones, J. F. (1971). Some Critical Notes On Current Definitions Of Deviance, *The Pacific Sociological Review*, 14 (1) 20-37.
- Glomb, T.M. ve Liao, H. (2003), "Interpersonal aggression in work groups, s. social influence, reciprocal, and individual effects", *Academy of Management Journal*, 46(4), 486-96.
- Greenberg, J. (2002). Who stole the money, and when? Individual and situational determinants of employee theft, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 985–1003
- Greenberg, L., ve Barling, J. (1996). Employee theft. In C. L. Cooper & D. M. Rousseau (Eds.), *Trends in organizational behavior*, 3, 49–64, John Wiley & Sons, Inc.
- Griffin, R. W. ve Lopez, Y. P. (2005). "Bad Behavior" in Organizations: A Review and Typology for Future Research, *Journal of Management*, 31; 988
- Güleç Bekman, Ö. ve Gündüz, Ş. (2022). Yöneticilerin Z Kuşağından Beklentileri ve Z Kuşağının İş Yaşamı Beklentileri, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 18 (2), 649-682.
- Heacox, N. J. ve Sorenson, R. C. (2007). Organizational Frustration and Aggressive Behaviors. *Journal of Emotional Abuse*, 4(3-4), 95–118.
- Henle, C. A., Giacalone, R. A. ve Jurkiewicz, C. L. (2005), The role of ethical ideology in workplace deviance, *Journal of Business Ethics*, 56(3).
- Henry, S. ve Mars, G. (1978). Crime at work: The social construction of amateur property theft, *Sociology*, 12(2), 245-263.
- Hollinger, R. C. ve Clark, J. P. (1983). Deterrence in the Workplace: Perceived Certainty, *Perceived Severity, and Employee Theft*, *Social Forces*, 62 (2), 398-418.
- James B., Swanberg, J. E. ve McKechnie, S. P. (2007). Generational Differences in Perceptions of Older Workers' Capabilities, The Center on Aging & Work, *Workplace Flexibility at Boston College*, Issue Brief 12 November, 1-10.
- Janssen, D. ve Carradini, S. (2021). Generation Z workplace communication habits and expectations. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 64(2), 137-153.

- Jayatissa, K. A .D. U. (2023). Generation Z – A new lifeline: A systematic literature review. *Sri Lanka Journal of Social Sciences and Humanities*, 3(2), 179-186.
- Johnson, R. B., ve Christensen, L. B. (2014). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*, Fifth Edition, Sage Publications.
- Kaplan, H. B. (1975). Self-attitudes and Deviant Behavior. *Pacific Palisades, CA: Goodyear*.
- Kazar, E. N. (2024). İşgücü Piyasası Bağlamında Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 Kavramlarına İlişkin Z Kuşığı Lisans Öğrencilerinin Algılarının Değerlendirilmesi, *Üniversite Araştırmaları Dergisi*, 7 (2), 102-112
- Kidwell, R. E. ve Kochanowski, S. M. (2005). The Morality Of Employee Theft: Teaching About Ethics And Deviant Behavior In The Workplace, *Journal of Management Education*, 29: 135.
- Knapp, C. A., Weber, C. ve Moellenkamp, S. (2017). Challenges and strategies for incorporating Generation Z into the workplace. *Corporate real estate journal*, 7(2), 137-148.
- Kumari, G. ve Eguruze, E. S., (2022). Positive Deviance Traits and Social Entrepreneurship for Women Empowerment Amid COVID-19, *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 11(1), 109–125
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know about Generation Z. *Strategic HR Review*, 16(6), 288–290.
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., ... ve King, J. (2021). Generation Z perceptions of a positive workplace environment. *Employee responsibilities and rights journal*, 33, 171-187.
- Levickaite, R. (2010), Generations X Y Z, How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania), *Limes Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Liao, H., Joshi, A. ve Chuang, A. (2004). Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work. *Personnel Psychology*, 57(4), 969–1000.
- Mainemelis, C. (2010). Stealing Fire: Creative Deviance In The Evolution Of New Ideas, *Academy of Management Review*, 35, (4), 558–578.
- Marshall, B., Cardon, P., Poddar A. ve Fontenot, R. (2013) Does Sample Size Matter in Qualitative Research?: A Review of Qualitative Interviews in is Research, *Journal of Computer Information Systems*, 54:1, 11-22,
- Masterson, V., (2022). What is quiet quitting?, *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/tiktok-quiet-quitting-explained/>
- McCardle, J. G. (2007). Organizational justice and workplace deviance: The role of organizational structure, powerlessness, and information salience. *Electronic Theses and Dissertations*. 3259.
- Morrison, E. W. (2006). Doing the job well: An investigation of pro-social rule breaking. *Journal of Management*, 32(1), 5-28
- Mount, M.K., Ilies, R. ve Johnson, E., (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591–622.
- Narayanan, K. Ve Murphy, S. E., (2017). Conceptual Framework on Workplace Deviance Behaviour: A Review, *Journal of Human Values* 23(3), 1–16.
- O’Fallon, M. J., ve Butterfield, K. D. (2005). A Review of The Empirical Ethical Decision-Making Literature: 1996–2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
- O’Leary-Kelly, A. M., Griffin, R. W., ve Glew, D. J. (1996). Organization-Motivated Aggression: A Research Framework. *Academy of Management Review*, 21(1), 225–253.
- Oblinger, D. G. ve Oblinger, J. L. (2005). *Educating The Net Generation*, A Educause e-Book, Available electronically at: www.educause.edu/educatingthenetgen/, ISBN 0-9672853-2-1.
- Oosterlinck, A. ve Leuven, K. U. (2002). *Knowledge Management in PostSecondary Education: Universities*, OECD Working Paper.
- Ortaş, İ. (2004). Üniversite özerkliği nedir? *Üniversite ve Toplum Dergisi*, 4(1), 1-7
- Ozkan M. ve Solmaz, B. (2015) The Changing Face Of The Employees- Generation Z And Their Perceptions Of Work, *Procedia Economics and Finance*, 26. 476-483.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice*. Sage publications.
- Peterson, D. K. (2002). Deviant Workplace Behavior And The Organization’s Ethical Cimate *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47–61.

- Phipps, S. T., Prieto, L. C., ve Deis, M. H. (2015). The role of personality in organizational citizenship behavior: introducing counterproductive work behavior and integrating impression management as a moderating factor. *J. Organ. Cult. Commun. Conflict.*, 19:176.
- Pletzer, J. L., Oostrom, J. K., Bentvelzen, M. ve De Vries, R. E. (2020). Comparing domain-and facet-level relations of the HEXACO personality model with workplace deviance: A meta-analysis. *Pers. Individ. Differ.* 152:109539.
- Pensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, MCB University Pres, 9 (5).
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008), Generational Differences, *In Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, Ed.: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York.
- Reilly, P. (2012). Understanding and Teaching Generation Y, *English Teaching Forum*, No: 1, 1-11.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 574–599
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *Academy Of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Robinson, S. ve Bennett, R. (1997). Workplace deviance: Its definition, its manifestations, and its causes. *Research on Negotiations in Organizations*, 6, 3-27.
- Robinson, S., ve Greenberg, J. (1999). Employees behaving badly: Dimensions, determinants and dilemmas in the study of workplace deviance. D. M. Rousseau ve C. Cooper (Ed.), *Trends in organizational behavior*; 5, 1-23.
- Rogojan, P. T. (2009). *Deviant Workplace Behavior in Organizations: Antecedents, Influences, and Remedies*. (Unpublished Master Thesis). University of Vienna, Austria.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace? *California Management Review*, 1–14
- Sennett, R., (2013). *Karakter Aşınması: Yeni Kapitalizmde İşin Kişilik Üzerindeki Etkileri*, Çev. Barış Yıldırım, 7. Basım, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Sharma, S. (2024). A Comparative Study on Workplace Stress, Happiness & Resilience among Generation X and Generation Z, *The International Journal of Indian Psychology*, 12(2).
- Shilpa Gaidhani, D. L. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology And Engineering*, 9
- Spreitzer G. M. ve Sonenshein, S. (2004). Toward the Construct Definition of Positive Deviance, *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-847.
- Taş, H. Y. ve Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği, *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 11(18).
- Taylor, S. E., Peplau, L. A. ve Sears, D. O. (2015). *Sosyal Psikoloji* (Çev: A. Dönmez), Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.
- Terrazas, A. (2023). Glassdoor's 2024 Workplace Trends, Nov 15, <https://www.glassdoor.com/blog/workplace-trends-2024/>
- Thio, A. (1975). A Critical Look at Merton's Anomie Theory, *The Pacific Sociological Review*, 18 (2), 139-158
- Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 04.09.2024.
- Türkkaş Anasız, B. ve İliman Püsküllüoğlu, E. (2018). Algılanan Örgütsel Sapma Davranışı Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(19), 449-469.
- Vadera, K. A., Pratt, G. M. ve Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276.
- Warren, D. E. (2003). Constructive and destructive deviance in organizations. *Academic and Management Review*, 28(4), 622-632.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H., (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 8. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, D. (2023). Z Kuşağında Tükenmişliğin Ötesi: Sessiz İstifa, *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 9, (52), 1400-1405.
- Zencirkıran, M. (2017). Davranış Bilimleri, içinde *Gruplar*, (Ed. Mehmet Zencirkıran), Dora Yayınlar, 2. Baskı.

Extended Summary

Generation Z in Academia: A Qualitative Study on Organizational Deviance Behavior

Universities are an important part of society. The general expectation of society from universities is to provide social benefit through innovation and creativity, to produce inventions for the development of society and to produce solutions to the social problems that have been or may be experienced. At this point, they, and the individuals they educate are expected to produce through critical thinking, discussion, and questioning. For this reason, universities need to be in constant questioning in order to have both norms for proper functioning as an organization and to be innovative and creative. For this reason, the expectation of encountering organizational deviance in universities will be higher. Due to the unique characteristics of the new generation, it has been inevitable to experience differences in both working conditions and way of thinking with their participation in working life. The change experienced in the adaptation process of the new generation and working life also includes the violation of organizational norms. For this reason, the way positive/negative organizational deviation behaviors are perceived by the new generation is important.

In this study, it has been tried to reveal how organizational deviance, which can be defined as conscious non-compliance with the norms and rules determined within the organization, is perceived by Generation Z, which is called the new generation in universities. Deviant behavior refers to a refusal behavior that may be considered unusual or unconventional, with both negative and positive aspects. Although there are studies on Generation Z in the literature on the problems they face in the workplace, their work readiness and commitment, studies on work ethics (Burger, et al., 2021), ethics and organizational deviance behaviors are insufficient. Revealing the positive and negative organizational deviance perceptions of Generation Z, which has just stepped into the world of academia, will be beneficial both scientifically and for organizations in terms of understanding and integrating Generation Z.

Content analysis, one of the data analysis techniques, was used in the study in which a case study design was used. Content analysis, which allows the conceptualisation of the data obtained (Yıldırım & Şimşek, 2011), also allows finding the relationship between important patterns related to the question (Patton, 2014, 432). The research sample consists of 10 academics working at a public university in Turkey, whose birth dates are between 1995 and 2000, who were reached through purposive sampling strategy (Yıldırım & Şimşek, 2011). While determining the sample number, data saturation was taken into consideration and the sample number is between 6 and 30 interviewees, which is considered as a general opinion for phenomenology (Cohen et al. 2000; Marshall et al., 2013; Johnson & Christensen, 2014).

The interviews were conducted with the majority of the participants in their offices in order to examine the phenomenon on-site, and the questions in the form were supported by probes in order to examine the subject in depth. The duration of the interviews varied between 17 minutes and 35 minutes. Permission was obtained from the participants for audio recording and code names such as G1, G2... (Interviewer 1, Interviewer 2) were used in the in-text references of the interviewees. The interview recordings were transcribed into text, controls were provided with the audio recording and supported by interview notes (Crawell, 2013). MAXQDA24 24.2.0 software was used to code and analyse the transcribed audio recordings in the context of the relevant literature. Peer review was applied for research validity. After coding, similar qualities were categorized and a theme was tried to emerge. For reliability, attention was paid to 'inter-coder agreement' with faculty members experienced in qualitative research (Creswell, 2013). Audio recordings and transcripts were kept in order to be able to apply for external audit.

The category of negative organisational deviance was formed from the themes of negative organisational deviance towards organisational relations, negative organisational deviance towards organisational functioning, negative organisational deviance towards educational activities and negative organisational deviance towards research and publication. Again, positive organisational deviance category was formed from the themes of interpersonal constructive deviance and organisational constructive deviance. The findings of the research show that especially negative deviance behaviours related to organisational relations are perceived more in the organisation. It is concluded that work can be slowed down due to reasons such as gossip, envy and quarrels. Generation Z has taken it for granted that some things in this order can only be solved faster through bilateral relations. The fact that outdated information is used in the courses, which are stated to be for different reasons with educational activities, and that a sloppy measurement and evaluation is carried out quite a lot, actually shows that one of the pillars of the academy is experiencing a serious deviation. Recently, while the quality of publications and promotion criteria in academia have been discussed, research results reflect the view of Generation Z that publications are unqualified. The aims of the academy to continuously progress, produce and benefit the society will only be possible by avoiding this deviation. Acting creatively may require acting contrary to the existing norms of organisations. Therefore, according to the results of the study, Generation Z is especially courageous in changing norms and changing their ideas. On the contrary, they are idealistic about not violating rules and norms that have sanctions. It is not possible for individuals to work in an organisation for a long time without being influenced by their thoughts and beliefs, and burnout may occur if the change towards expectations is not realised. For this reason, organisations need to experience a rapid transformation that is open to generational expectations and innovation. As a matter of fact, World Economic Forum 2022 researchers agree that burnout ‘poses a great risk in the workplace, especially among Generation Z professionals’ (Masterson, 2022).