

## ORGANİZASYONLARDA SABOTAJ: TÜRLERİ, AMAÇLARI, HEDEFLERİ VE YÖNETİMİ

Mahmut ÖZDEVECİOĞLU\* ve M. Suat AKSOY\*\*

### Özet

Organizasyonlarda, saldırgan davranış türü olarak sabotaj, bireylere, organizasyona veya ekipmana zarar vermeye yönelik bir davranışlardır. Beş temel nedeni vardır: Organizasyon içinde bireylerin güçsüzlüğü, hayal kırıklığı, işleri kolaylaştırma düşüncesi, sıkıntı veya örgüt içi adaletsizliklerdir. Organizasyon üyelerini, maddi kaynakları veya organizasyonun bütünü hedef alan sabotaj davranışlarında temel amaç zarar vermek veya verdirmektir. Organizasyon ve bireyler üzerindeki olumsuz etkilerini giderebilmek için sabotajın etkili biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetiminde iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Birincisi, proaktif olarak adlandırılan ve sabotaj türü davranışların ortaya çıkmasını engellemeye yönelik tedbirlerden oluşan yaklaşımdır. İkincisi ise, reaktif olarak ifade edilen, sabotaj ortaya çıktıktan sonra alınacak tedbirlerden oluşan yaklaşımdır. Sabotaj, organizasyonel yapıyı, çalışanları, müşterileri ve mali kaynakları olumsuz etkileyen bir saldırgan davranış türü olarak, mutlaka yöneticiler tarafından dikkatle izlenmesi gereken bir örgütsel davranış alanıdır.

**Anahtar Kelimeler** : Sabotaj, Örgütlerde Sabotaj, Saldırgan Davranışlar, Sapkın Davranışlar, Şiddet

### Sabotage in Organizations: Types, Goals, Targets and Management of Sabotage

#### Abstract

Sabotage is a kind of aggressive behavior which tends to harm individuals and to damage equipment and organization. There are five basic reasons of sabotage: Powerlessness, organizational frustration, boredom, facilitation of work and injustice in organizations. The main purpose of sabotage which are directed to organization members and the tangible sources of organizations is to damage. To prevent its negative effects on organizations and members, sabotage should be effectively managed. There are two main approaches for preventing sabotage. The first is called proactive approach and is formed by precautions aiming to hinder sabotage. The second is reactive approach which is formed by precautions taken after appearance of sabotage. Sabotage as a kind of aggressive behavior affecting employees, customers, organizational structure and financial sources negatively is an organizational behavior area that should be observed carefully by managers.

**Keywords** : Sabotage, Sabotage in Organizations, Aggression, Deviance Behavior, Violence

---

\* Yrd. Doç. Dr., Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

\*\* Dr. Erciyes Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü

## 1. GİRİŞ

Örgütsel yaşam, bireylerin gündelik yaşamlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Organizasyonlarda kendi amaçlarına ulaşmaya çalışan bireyler aynı zamanda organizasyonlarının da amaçlarına ulaşması için çalıştıklarının farkındadır. Örgütle birey arasında psikolojik bir anlaşma vardır. Her iki taraf da bu anlaşmaya sadık kaldıklarında örgütsel yaşamdaki sorunlar nispeten azalmaktadır. Ne var ki, bu anlaşmaya rağmen örgütlerde şiddete varan çatışmalar, saldırgan davranışlar, yoğun stres ve neticesinde sabotaj gibi davranışsal sorunlar (sapkın davranışlar) çeşitli nedenlerle kaçınılmaz hale gelmektedir. Bu tür sapkın davranışların hem bireysel hem de örgütsel nedenleri olduğu bilinmektedir. Nedeni ne olursa olsun, sapkın davranışlar örgütsel yaşamın kalitesini, bireylerin motivasyonunu, moralini, bağlılığını ve tatminini olumsuz etkileyecektir. Son yıllarda sapkın davranışlarla ilgili yapılan çalışmaların sayısında önemli bir artış gözlenmektedir. Bu alandaki ilgi çeken konulardan biri de örgütlerde sabotaja yönelik davranışlardır. Çeşitli türleriyle sabotajın bireyden bireye ve örgütten örgüte değişen nedenleri vardır. Örgütsel etkinlik ve verimliliğin sağlanması için örgütlerdeki sabotajın nedenleri, türleri ve yönetimi bilinmelidir. Konunun teorik olarak incelenmesi, yöneticiler ve akademisyenler için çözüm yollarını gösterecek ve daha sonraki araştırmalar için önemli bir adım olacaktır. Türk yönetim literatüründe özel olarak incelenmemiş olan sabotaj konusunu, teorik olarak ortaya koymak bu çalışmanın temel amacıdır. Bu çalışmada sabotajın tanımı, nedenleri, türleri, hedefleri ve örgüt üzerindeki etkileri ele alınmıştır.

## 2. ORGANİZASYONLARDA SAPKIN VE SALDIRGAN DAVRANIŞLAR

Örgütsel yaşamdaki sapkın davranışlar uzun yıllardır araştırılan bir örgütsel davranış alanıdır. Robinson ve Bennett (1995), sapkın davranışları, organizasyon kurallarını ihlal etmeye, organizasyon üyelerinin huzurunu bozmaya veya her ikisini birlikte gerçekleştirmeye yönelik gönüllü davranışlar olarak tanımlamaktadırlar (Robinson ve Bennett, 1995:556). Saldırgan davranışlar (Baron ve Neuman, 1996; Ambrose, vd., 2002:948), kaba davranışlar (Anderson ve Pearson, 1999:452-472), intikam (Bies ve Tripp, 1998:49-68), hırsızlık (Greenberger, 1990:561-568), misilleme (Skarlicki ve Folger, 1997:434-443), provakasyon (Barkomowitz, 1993:76) ve anti-sosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997) literatürde ele alınmış bazı sapkın davranış türleridir. Sapkın davranışlar üst kategorisinin alt kategorilerinden birisi de saldırgan davranışlardır. Örgütsel yaşamda örgüt içi şiddet, sözlü tehditler, cinsel taciz, dedikodu, söylentiler, soygun, sabotaj, tehditkâr konuşmalar, yazılı tehditler ve küfür gibi davranışlar saldırgan davranışlar olarak ifade edilmektedir (Neuman ve Baron, 1998:394). Örgütlerde bu türde davranışların neden ortaya çıktığı pek çok araştırmaya konu olmuştur. Genel olarak saldırgan

davranışlar, bireylerin birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarına veya içinde çalıştıkları örgüte zarar vermeye yönelik davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Baron ve Neuman, 1996:162; Neuman ve Baron, 1997:392). Baron, saldırgan davranışların üç seviyede görüldüğünü belirtmiştir (Baron, 1994:28). Birinci seviyede, daha ziyade örgüt içinde işbirliğini bozmaya yönelik çabalar bulunmaktadır. Dedikodu, söylenti veya işbirliğine yanaşmamak gibi. İkinci seviyede, müşterilerle, iş arkadaşlarıyla veya yöneticilerle şiddetli sözlü çatışmalar, sabotajın bazı türleri ve psikolojik baskı türünde davranışlar yer almaktadır. Üçüncü seviyede ise fiziksel saldırı türü davranışlar yer almaktadır. Sabotaj, silahlı saldırı, fiziki kavgalar gibi.

Saldırgan davranışların çeşitli nedenleri vardır. Bu tür davranışlar öncelikle örgüt içi sosyal ilişkilerden kaynaklanabilmektedir. Sosyal ilişkiler başlığı altında başlıca dört alt neden sıralanabilir. Bunlardan ilki, örgüt içi adaletsizliklerdir. Haksızlığa uğrayan veya haksızlığa uğradığını düşünen bireyler saldırgan davranış eğilimine girecektir (Greenberger, 1990:567; Hoad, 1993:82; Baron, vd., 1999:281-296). İkinci neden, örgüt içi hayal kırıklıklarıdır. Hayal kırıklıklarının bazı bireylerde saldırgan davranışlara neden olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Spector, 1997:1-17; Feshbach, 1984:91-101). Üçüncü neden, işlerin çeşitlenmesidir. İşlerin sürekli olarak değişmesi, çeşitlenmesi, örgüt hayatına yeni görevlerin girmesi sonucu, bireylerin adaptasyonda güçlük çekmeleri saldırgan davranışlara neden olmaktadır (Dryer ve Horowitz, 1997:592-603). Bu grubun son nedeni, işle ilgili normlardır. Bazı işler işin yapısı gereği saldırgan davranışa neden olur. Cezaevi veya kritik sağlık çalışanlarının davranışları gibi (Dumanie, 1993:39; Loeb, 1996:192).

Saldırgan davranışların ikinci önemli nedeni, ortamsal nedenlerdir. Bu grupta iki alt neden belirtilebilir. Birincisi, ekonomik yaşamdaki değişimlerdir. Krizler, kaoslar veya talep darlıkları gibi nedenler ve insan kaynakları politikalarında yapılan değişiklikler bireylerde saldırgan davranışlara neden olabilir (Catalano vd., 1993:874-879). İkincisi ise, örgüt içi çalışma koşullarından kaynaklanan nedenlerdir. Yüksek nem oranı, yüksek ısı, soğuk hava koşulları, yetersiz ışıklandırma, kirliliği veya çok pis kokulu ortamlar bireylerin saldırganlaşmasına neden olabilir (Baron, 1994:1-46; Cohn ve Rotton, 1997:1322-1334).

Üçüncü ve son neden, bireyin kişisel özellikleridir. Bireyin kişilik yapısının A tipi olması, kendini denetleme özelliğinin bulunmaması, düşmanca davranışlar eğiliminde olması yani kindar olması ve bazı psikolojik rahatsızlıklar bireyleri saldırgan davranışlara sevk edebilir (Baron ve Richardson, 1994:28-54).

Türü veya kaynağı ne olursa olsun, örgüt yaşamında saldırgan davranışlar, örgüte, yöneticilere, iş arkadaşlarına, makinalara, iş aletlerine, müşterilere, satıcılara veya bazı eşyalara yönelik olarak gerçekleştirilir. Bu davranışlar etkili

biçimde yönetilemediğinde örgütler açısından maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanabilir. Sabotaj da saldırgan davranışların bir türüdür. Çeşitli kaynakları, türleri ve özellikleriyle sabotaj, saldırgan davranışların özel bir türü olarak görülmektedir.

### 3. ÖRGÜTSEL SABOTAJ KAVRAMI VE NEDENLERİ

Sabotaj kelimesi Fransızca “Sabot” kelimesinden gelmektedir. Sabot, Fransızcada “feci”, “derin”, “kasıtlı” anlamına gelmektedir (Brown, 1977:92). Örgütsel sabotaj örgütlerde kendiliğinden ortaya çıkan bir davranış değildir. Birey-örgüt etkileşimi ile ortaya çıkan bir saldırgan davranış türü olarak değerlendirilmelidir. Sabotaj, örgütün çalışmasını engellemeye veya iş makinalarına, müşterilerle ilişkilere, örgüt içi iletişime, işbirliğine zarar vermeye yönelik kişisel veya grupsal davranışlardır (Crino, 1994:312). Sabotaj, bireyin kendini bir ifade şeklidir (Silverman, 1985:56). Sabotaj, örgütsel yaşamda saldırgan davranışların bir türüdür. Örgüt üyelerinin gönüllü olarak gerçekleştirdikleri bir tepki metodudur. Bireyin çevresine karşı gösterdiği reaksiyonun bir sonucudur (Analoui, 1995:49; DiBattista, 1996:44). Sabotaj, şu üç varsayımla bir saldırgan davranış türü olarak kabul edilmelidir.

1. Sabotaj açık bir şekilde zarar vermeye yönelik davranışlardır.
2. Sabotaj, bilinçli bir tepki metodudur.
3. Sabotaj bir bireyi, ekipmanı, bir departmanı veya bütün bir organizasyonu hedef alabilir (Ambrose, vd., 2002:951).

Sabotajla ilgili literatür incelendiğinde genel olarak sabotajın beş temel nedene dayandırıldığı görülmektedir.

#### A. Güçsüzlük

Güçsüzlük, organizasyon içindeki özgürlük ve özerklik yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Güçsüzlükten kaynaklanan sabotajlarda bireyler dikkat çekebilmek amacıyla kontrolü ellerine almak isterler (Ambrose, vd., 2002:948). Güçsüzlüğünü örtbas etmek için işin yapısını değiştirmeye, bozmaya veya tahrip etmeye yönelik davranışlar sergilerler. Örgüt içindeki pozisyonunu güçlendirmek veya pazarlık gücünü artırmak için yapılan grevler, makine tahripleri, araç ve gereçlere zarar verme gibi davranışlar güçsüzlükten ortaya çıkan sabotaj türleridir (Ambrose vd., 2002:948). Kendini güçsüz hisseden bireylerin sabotaj eğilimli oldukları, DiBattista'nın yaptığı araştırmada ortaya konmuştur (DiBattista, 1991:347-352).

### **B. Hayal Kırıklığı**

Spector (1978), hayal kırıklığını, amaçlara ulaşma önündeki engeller nedeniyle ortaya çıkan duygusal durum olarak tanımlamıştır (Spector, 1978:817). Hayal kırıklığının sabotaj eğilimi doğurduğu yapılan araştırmalarla ispatlanmıştır (Chen ve Spector, 1992:177-184; Storms ve Spector, 1987:227-234). Ancak, şu unutulmamalıdır ki, hayal kırıklığının da pek çok nedeni bulunabilir. İş tatminsizliği, motivasyon yetersizliği, örgüt içi ilişkilerin yetersizliği gibi nedenlerle hayal kırıklığı oluşabilir. Ancak, burada esas nedenin hayal kırıklığı olduğundan bahsedilmektedir. Hayal kırıklığı yaşayan bireylerin nasıl davranacakları hem kişinin hem de örgütün özelliklerine bağlıdır. Bazı bireyler geri çekilme davranışı sergilerken, bazıları saldırganlaşabilir. Her hayal kırıklığının sabotaja neden olduğu veya olacağı düşünülmemelidir.

### **C. İşleri Kolaylaştırma Düşüncesi**

İşlerin kolaylaştırılmasına yönelik davranışlar sabotaj nedenidir (Taylor ve Walton, 1971:219-245). İşleri kolaylaştırmak, işin yapısını değiştirmek anlamına gelmez. İşlerin yapılışında kural dışı bazı işlemler gerçekleştirmeyi içerir. Sürekli olarak eliyle basılı tutması gereken yere bir düğmeye, bir çalışanın taş koyması bu tür sabotaja örnektir. Burada esas olan, işi yapmamak ya da işi bozmak değil, yorulmamak veya daha az emekle yapmaktır. Bu tür uygulamalar iyi niyetli de olsa ve hatta yararlı da olsa sabotaj anlamına gelmektedir. Çünkü, kurallara aykırı davranılmaktadır.

### **D. Sıkıntı veya Eğlence Düşüncesi**

Örgütlerde, bazı bireyler can sıkıntılarını giderebilmek için eğlence amaçlı şakalar yaparlar. Amaç, eğlenmektir, yaşama heyecan katmaktır (Crino, 1994:317). Mesela, yangın alarmını çalıştırmak, saati ileri ya da geri almak veya ışıkları aniden söndürmek gibi. Ancak, bunların sabotajla sonuçlanabileceği yapılan araştırmalarla belirlenmiştir (Giacalone ve Rosenfeld, 1987:367-378; Crino, 1994:311-330).

### **E. Örgüt İçi Adaletsizlikler**

Adaletsizlik, bireyin örgüt içinde haksızlığa uğradığı ile ilgili algılamasıdır. Genel olarak iki tür adaletten bahsedilebilir. Dağıtımla (ücret ve prim gibi) ilgili adalet ve uygulamalarla (prosedürler, cezalar, uygulamalar gibi) ilgili adalet (Cropanzano ve Greenberg, 1997:328). Ücret artışının herkes gibi olmaması, hak ettiğini düşündüğü primi alamaması, cezanın herkese uygulandığı gibi uygulanmaması, hak etmeyene ödül verilmesi gibi nedenler adaletsizlik algısı yaratabilecektir. Adaletsizlik algısının sabotaj nedeni olduğu pek çok araştırmada incelenmiştir (Tucker, 1993:25-45; Sieh, 1987:174-191; Neuman ve Baron,

1998: 391-419; Crino ve Leap, 1989:31-38; Skarlicki ve Folger, 1997:434-443). Birey maruz kaldığını düşündüğü adaletsiz uygulamaları protesto etmek için, düzeltmek için veya ispat etmek için sabotaj yapabilir. Evrakları yok edebilir, bilgileri saklayabilir, verilecek ödülleri kırabilir, bazı araçları tahrip edebilir.

#### 4. SABOTAJDA HEDEF VE SABOTAJCILAR

Sabotajda hedef, saldırının yapıldığı obje anlamına gelmektedir. Robinson ve Bennett (1995), sabotajda iki temel hedef olduğunu belirtmişlerdir. Eğer sabotajı gerçekleştirecek olan birey ya da grup, örgütte bazı bireyleri sorumlu tutarsa bireylere, örgütü sorumlu tutarsa örgüte saldırıacaklardır (Robinson ve Bennett, 1995:557). O'Larry Kelly ise araştırmalarında hedefi ikiye ayırmıştır: Spesifik bir hedef ve spesifik olmayan hedef. Spesifik hedefler fiziksel çevreyle ilgili hedeflerdir. Bu bir insan olabilir, makine olabilir veya bir alet olabilir. Spesifik olmayan hedefler ise fiziksel çevreyle ilgili olmayan ve daha ziyade bireyin psiko-sosyal dünyası ile ilgili hedeflerdir (O'Larry Kelly, vd., 1996:229).

Yapılan çalışmalardan da hareketle hedef genel olarak üç alt grupta incelenebilir:

- **Bireylere yönelik sabotaj:** Örgüt içerisinde çalışan mavi ve beyaz yakalı tüm çalışanları hedef alan sabotajlardır.
- **Ekipmanlara yönelik sabotaj:** İşletme içerisinde kullanılan makina, araç ve gereçler, bilgisayar, ölçü ve tartı aletleri gibi ekipmana yönelik sabotajlardır.
- **Örgütü hedef alan sabotajlar:** Örgütün bir bütün olarak çalışmasını ve amaçlarına ulaşmasına engellemeye yönelik sabotajlardır.

Sabotajın kim ya da kimler tarafından yapıldığına (sabotajcı) bakıldığında ise yedi grup bulunduğu görülmektedir.

- **Yöneticiler:** Hak ettiğini almadığını düşünen, planlarının uygulanması engellenen, aldığı kararlara itiraz edilen veya yetkisi kullandırılmayan yöneticiler sabotaj yapabilirler.
- **İşçiler:** Personel arasındaki ayrımcılık, hak etmediğini düşündüğü işe son verilmişler, ödüllendirmedeki veya cezalandırmadaki adaletsizlikler, önerileri reddedilen, şiddetli geçimsizliğe maruz kalan, hakkını alamadığını düşünen işçiler sabotaj eğilimine girebilirler. İşçi sabotajlarının bir başka nedeni de fiziki çalışma koşullarının yetersiz olmasıdır. Aşırı sıcak, nem, havasızlık, karanlık, gürültü veya aşırı soğuk gibi.
- **Şirket Ortakları-Hissedarlar:** Yönetimde görev alan veya işletmenin başında fiilen bulunan işletme sahiplerinin sabotaj ihtimali düşüktür. Ancak, şirket idaresinde bulunmayan ve şirketin iyi idare edilmediğini kanıtlamaya çalışan ortaklar mevcut yönetim aleyhine sabotaj düzenleyebilir.

- **Satıcı firmalar:** Ödemelerini zamanında alamayan veya hiç alamayan, satınalmalarda güçlük çıkaran veya gereğinden fazla iade yapan firmalara karşı sabotaj gerçekleştirebilir.
- **Müşteriler:** Hizmette veya üründe kusur bulan, kusurlu ürünü değiştirmeyen, abartılı hizmet veya ürün bedeli ödediğini düşünen, üründen istediği verimi alamayan, haksızlığa uğradığını düşünen, ürün veya hizmetini zamanında teslim alamayan müşteriler de örgüt aleyhine sabotaj girişiminde bulunabileceklerdir.
- **Rakipler:** Rakiplerinin başarısını hazmedemeyen, haksız rekabet yapıldığını düşünen, müşterisini kendisine bağlamaya çalışan, teknolojisini, bilgilerini veya yöntemlerini izinsiz kullanmaya çalışan firmalara yönelik sabotaj yapma eğiliminde olacaklardır.
- **İşletme dışı kişiler:** İşletme ile ilgisi bulunmayan ancak örgüte, çalışanlara veya araç ve gereçlere zarar vermeye çalışan yabancılar da sabotaj yapabilirler. Bu tür sabotajların amacı genellikle hırsızlık, terör veya hesaplaşmadır. Örgüt dışındaki hayatında sorunlu olan insanların, sorunlu olduğu kişiler, örgüte yönelik sabotajda bulunabilir.

## 5. SABOTAJ TÜRLERİ

Sabotajın birey açısından bir anlamı vardır. Birey davranışının kendince haklı bir nedeni vardır. Çünkü, bireyin davranışının altında olayları algılaması vardır. Algılama, bireyin davranışlarını yönlendirecektir. Bireylerin algılamaları, kişilik özellikleri ile birleştiğinde sabotaj ortaya çıkmaktadır. Örgütte çalışan bazı bireyler aynı ortamda ve şartlarda çalışsalar da hepsi sabotaj eğilimine girmezler. Burada kişiliğin de etkili olduğunu belirtmek gerekir.

Sabotaj türleri iki farklı sınıflandırma ile incelenecektir. Birinci sınıflandırmaya göre, sabotaj üç alt kategoride incelenmektedir (Analoui, 1995:51; Dubois, 1987:31; Taylor ve Walton, 1971:221):

- A. Tahrip:** Bu tür sabotajda makinaları, araç ve gereçleri, eşyaları tahrip etmeye veya insanlara fiziki veya psikolojik olarak zarar vermeye yönelik sabotajlar söz konusudur.
- B. Faaliyetsizlik:** Çalışmamak, başkalarını da çalıştırmamak, verilen görevleri yapmamak, eksik yapmak, sorumluluk almaya karşı isteksizlik şeklinde ortaya çıkar.
- C. Gereksiz Sarfiyat:** Hammaddeyi, enerjiyi, suyu, malzemeyi, zamanı veya yarı mamulü gereksiz yere sarfetmek bu gruptaki sabotaj davranışlarından bazılarıdır.

Üç alt grupta ele alınan sabotaj, bu gruplardan birinde derinlemesine analizler yapıldığında elbette çeşitlenecektir. İşletmenin ve bireylerin özelliklerine göre farklı türlerde sabotajlar da görülebilir. Mesela, müşterisine

kızan bir berber, onun saçını istemediği şekilde kesebilir. Öğretmenine kızan bir öğrenci, sınıfta gürültü yaparak dersi sabote edebilir, müşterisine kızan bir kasiyer, çeşitli gerekçelerle onu gereksiz yere bekletebilir. İkinci sınıflandırma türüne göre ise sabotaj bir model içerisinde değerlendirilmektedir. Model sabotaj türlerini iki boyutlu bir matris üzerinde açıklamaktadır. Matrisin birinci boyutu ilgi derecesi, ikinci boyutu ifade şeklidir. Matris Şekil 1'de gösterilmektedir.

		İfade Şekli	
		Açık	Gizli
İlgi Derecesi	Bireysel	BA	BG
	Toplu	TA	TG

**Şekil 1: Sabotaj Türleri Matrisi**

Kaynak: (Analoui, 1995:57)

Matriste ilgi derecesi, sabotaj davranışının bireysel mi yoksa örgüt içinde paylaşılan ortak bir davranış mı olduğunu ifade etmektedir. İfade şekli ise, hedefin sabotajdan haberinin olup olmaması ile ilgilidir. Bazı sabotajlarda hedef kendini bilir, bazı durumlarda da sabote eden birey hedefe bilgi vermez, hedefin olaydan haberi yoktur. Böylece matriste 4 bölge oluşmaktadır:

- (1) Bireysel-açık: Sabotaj bireysel düzeydedir, bireyin kendi şahsi algılaması ile gerçekleşir. Arkasında diğer örgüt üyeleri yoktur. Birey hedefini bilir ve hedef de hedef olduğunu bilir.
- (2) Bireysel-gizli: Sabotaj yine bireyseldir. Ancak, bu kez hedef sabotaj yapan kişiyi bilmez, sabote eden kişi hedefin bu olayı bilmemesini ister.
- (3) Toplu-açık: Sabotaj bireysel bir davranış değil, örgütsel bir davranış şeklinde ortaya çıkar. Örgüt üyeleri topluca sabotaj yaparlar. Hedef sabotaj yapan kişileri bilmektedir.
- (4) Toplu-gizli: Yine toplu bir sabotaj vardır ancak bu durumda hedef sabotaj yapan kişileri bilmemektedir.



## 6. SABOTAJIN YÖNETİMİ

Sabotaj yönetilebilir mi? Yöneticiler örgütsel yaşamın ne kadar farkında olurlarsa ve olayları ne kadar yakından takip ederlerse, yönetmeleri o kadar kolay olur. Bazı problemleri görmezden gelmek sorunların çözümünden ziyade, artmasına neden olabilir. Sabotaj ile ilgili çalışmalar incelendiğinde sabotajın yönetilebilir bir davranış olduğu görülmektedir.

Örgütsel sabotajın yönetiminde iki önemli yaklaşım önerilebilir. Bunlardan birincisi, örgüt yapısının yeniden düzenlenerek bireylerin veya grupların birliktelikleri, görevleri, yetkileri, sorumlulukları veya yönetim alanlarının değiştirilmesine yönelik yaklaşımdır. Proaktif yaklaşım olarak da adlandırılabilir olan bu yaklaşımda, yöneticilerin adil olmayan davranışları, basiretsiz yönetimleri, problemlerden kaçma eğilimleri, pasif kalmayı tercih etmeleri gibi özelliklerinin değiştirilmesi de bulunmaktadır (Analoui ve Kakabadse, 1989). İkinci yaklaşım ise sabotaj ortaya çıktıktan sonra alınması gereken tedbirlerden oluşan yaklaşımdır. İkinci yaklaşımda, sabotajcının vereceği zararı en aza indirmek üzere hazırlanmış bir eylem planı bulunmaktadır. Örgütlerde, yöneticilerin oluşturdukları acil eylem planları veya acil önleme planları bu yaklaşım içerisinde değerlendirilebilir.

Proaktif ve reaktif yaklaşımda uygulanacak politikalar aşağıda maddeler halinde gösterilmiştir.

### A. Proaktif Yaklaşım

- 1. Örgütsel Bağlılığı Artırma:** Çalışanların örgütlerine bağlanmaları bazı örgütsel sorunları çözecektir. Örgütlerine bağlı çalışanlar sabotaj eğilimine girmeyi düşünmeyeceklerdir (Chauhan, 1999:378). Çünkü, örgütleri kendilerine sahip çıkmaktadır ve örgüt kendileri ile ilgilenmektedir.
- 2. Sabotajla İlgili Bir Prosedür Geliştirme:** Örgüt içerisinde sabotajla ilgili bazı kurallar belirlenmeli ve herkese uygulanmalıdır. Personele bu kurallar açıkça bildirilmelidir. Sıfır tolerans sistemi, sabotaj davranışları için bir politika olarak benimsenmelidir (Neuman ve Baron, 1998:408).
- 3. Yönetimsel Süreçleri Yeniden Düzenleme:** Yönetimsel süreçler bazı bireyler aleyhine sonuçlar doğuruyorsa veya bireyler bunun kendileri aleyhine olduğunu düşünüyorsa, bu durum önlenmelidir. Bireylerin çalıştıkları birimler, bağlı oldukları üstler veya çalıştırdıkları astlar gerekirse değiştirilmelidir ve örgütte takım ruhu oluşturulmalıdır. Takım ruhunun oluşumu bazı sorunları çözecektir.
- 4. İşe Alma Yöntemlerini Gözden Geçirme:** Personel seçimi ve işe alınması aşamalarında testlerden yararlanılabilir. Şiddet ve sabotaj eğilimli personelle

ilgili geliştirilen testlerden yararlanılarak (Slora vd., 1991:171-183), henüz başlangıçta uygun personel alımı yapılabilir. Mülakat anında da bazı özel sorular ve gözlemlerle de sabotaj eğilimli personel belirlenebilir.

5. **Personel Güçlendirme Yöntemini Uygulamak:** Güçlendirilmiş personel örgütün ilerlemesi için elinden geleni yapacaktır (Trice, 1997:10). Yetki devredilen veya güçlendirilen çalışanlar kendilerini güvenilen bir örgüt üyesi veya yöneticisi olarak algılayacaklardır.
6. **Çalışanlara ve Yöneticilere Yönelik Eğitim Programları:** Çalışanlara eğitim iki kategoride verilmelidir. Birinci kategoride bireylerin saldırgan davranışlarını yönetebilmesi ile ilgili eğitimler bulunmaktadır. Bu eğitimlerin amacı, bireylerin sınırlarını kontrol edebilmesini sağlamaktır. Bu tür eğitimlerin başarılı sonuçlar verdiği yapılan araştırmalarda ispatlanmıştır (Goldstein, 1981:159-218; Schneider, 1991:301-311). İkinci grup eğitimler ise bireylerin birbirlerini anlamalarını sağlamaya yönelik eğitimlerdir. Duyarlılık eğitimi gibi.
7. **Rehberlik Hizmetleri Vermek:** Folger ve Skarlicki (1998), işletme içerisinde oluşturulacak bir birimin, çalışanlara psikolojik destek veya rehberlik hizmetleri gibi, örgüt içi tansiyonu düşürdüğünü belirtmektedirler (Folger ve Skarlicki, 1998:43-82). Sıkıntısı olan veya sorunları olan çalışanların, bu birimden alacakları yardımla, algılamalarını değiştirmek mümkün olabilecektir.
8. **Problem Çözme Tekniklerini Uygulamak:** Çalışanlara problem çözme teknikleri öğretilir ise sabotaj eğilimi ile ilgili bazı sorunlar ortadan kaldırılabilir. En azından sorunları tartışmaya başlamak, örtbas etmemek, stresi veya gerginlikleri azaltabilecektir.
9. **Çalışma Hayatının Kalitesini Yükseltmek:** Çalışma yaşamının kalitesi, iyi bir gözetim, iyi çalışma koşulları, tatmin edici ücret, sosyal haklar, rekabetçi ödüllendirme sistemi ve önerilerin dikkate alınması anlamına gelmektedir. Bu yolla bireylerin iş tatminleri artırılabilir. Kaliteli bir yaşam sabotaj ve saldırgan davranış eğilimlerini azaltabilecektir.
10. **Stres Yönetimi İlkelerini Uygulamak:** Örgüt yaşamında stres yönetimine ilişkin politikalar uygulanarak bireylerin stresleri azaltılabilir. İş zenginleştirme, çatışmaların azaltılması, örgütsel rollerin belirgin hale getirilmesi, açık bir kariyer planının yapılması gibi (Erdoğan, 1996:324-326). Stresin makul seviyelere indirilmesi çalışanları motive edecek ve iş başarımlarını artacaktır. Bunun da dolaylı olarak sabotaj ve saldırgan davranış eğilimini ortadan kaldıracağı söylenebilir.
11. **İşletme İçinde Açık Bir İletişim Hattı Kurma:** Astarların üstleriyle, üstlerin kendi aralarında ve astların kendi aralarında kuracakları olumlu iletişim bireyleri örgüt içinde açık iletişime zorlayacaktır. Açık iletişim, korku, çekinme, utanma veya sıkılma olmadan herkesin birbiriyle konuşabilmesi veya görüşebilmesi anlamına gelmektedir.

**12. İş Analizleri Yoluyla İş Yüklerini Dengeli Dağıtmak:** Adaletsizlik algılaması sabotaj eğilimini artıracaktır (Ambrose vd., 2002:955). Örgüt içinde iş yükleri yoğun olan kişi veya grupların iş yüklerini azaltıcı tedbirler alınmalıdır. Yapılacak iş analizi çalışmaları ile adaletli bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için iş yükleri birilerini ezmeyecek şekilde yeniden belirlenmelidir.

### **B. Reaktif Yaklaşım**

- 1. Sabotajlara İlişkin Kurtarma Planları Hazırlamak:** Fiziki nitelikli sabotajlarda yani kişileri, eşyaları veya makinaları hedef alan sabotajlarda yardım ekipleri, kurtarma ekipleri kurmak yararlı sonuçlar doğurabilir. Elbette, bu yöntem, sabotaj sonrası yöntemlerden biri olarak değerlendirilmelidir.
- 2. Örgüt İçi Güvenlik Birimini Harekete Geçirmek:** Açık sabotajlarda acil güvenlik birimlerini harekete geçirmek gerekir. Örgüt içi güvenlik birimleri alacakları tedbirlerle sabotajcıları etkisiz hale getirmeye çalışır.

## **7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Örgütsel yaşamdaki sapkın davranışlar ve bunun bir türü olarak sabotaj istenmeyen davranışlardandır. Sabotajın yönetiminde başarısız olduğunda bu tür davranışların psikolojik ve fiziki zararları bazı durumlarda büyük olabilir. Çeşitli yöntemlerle önlenmeye ve yönetilmeye çalışılan sabotaj, gerçekleştiğinde örgüt üzerinde bazen ciddi sorunlar doğurur. Bu sorunlardan öncelikle etkilenenler örgüt üyeleridir. Sabotaja maruz kalan veya sabotajın gerçekleştirildiği ortamda bulunan örgüt üyeleri bu durumdan olumsuz etkilenecektir. Bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları bozulabilir, stresleri artar (Chen ve Spector, 1992:177-184), iş tatminleri azalır (Glomb, 2002:20-36). Örgüt içi iletişim zarar görür, örgütte gruplaşmalar başlayabilir. Bireylerin örgüte olan bağlılıkları azalabilir. Ayrıca, bireylerin örgüt içindeki güvenlikleri tehlikeye girer. Bireyler elbette böyle bir ortamda uzun süreli olarak çalışamazlar, çalışsalar da etkinlikleri ve verimlilikleri düşebilir.

İkinci sonuç fiziki varlıkların zarar görmesidir. Örgütteki makinalar, bilgisayarlar, eşyalar, üretimde kullanılan araç ve gereçler sabotajdan zarar görebilir. İşler aksayabilir. Maddi kayıplar işletmeye zarar verebilir. Gizli olarak, fazla sarfiyat şeklinde yapılan sabotajlar, işletmelerde üretim maliyetlerinin artmasına neden olur. Ayrıca, müşteriler ve satıcı firmalar da fiziksel olarak sabotajdan olumsuz etkilenebilir. Müşteriye teslim edilen ürüne hasar verilebilir veya satıcı firmanın teslim ettiği malzeme veya hammaddeye zarar verilebilir. Bütün bu davranışlardan elbette örgüt zarar görür.

Üçüncü sonuç, örgütün bir bütün olarak zarar görmesidir. İşleri yavaşlatan, diğer insanlara çalışmamaları yönünde telkinde bulunan, ekipmanı ve makinaları kıran çalışanlar, örgütte işlerin aksamasına neden olur. Örgüt bir bütün olarak sabotajın şiddetine bağlı olarak bu durumdan etkilenebilir. Örgüt en değerli elemanlarını kaybedebilir, nakit sıkıntısı çekebilir, rekabet avantajını kaybedebilir veya müşterilerini kaybedebilir.

Diğer taraftan, bu konudaki kritik sorun aslında pek çok işletmede çalışanların sabotaj davranışlarının fark edilmiyor olması ve bazı sabotaj davranışlarının neden olduğu pek çok olumsuz sonucun olağan durumlar zannedilmesidir .

İnsan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi, müşteri odaklılık gibi son yılların yönetim ve organizasyon yaklaşımlarının temelinde bireyler vardır. Örgüt içindeki ve dışındaki bireylerin tatmini vardır. Yönetimin insancillaştırılması vardır. Bireye yönelik yönetim yaklaşımları, bireylerin örgütlerine bağlanmalarına ve örgütleri için çalışmalarına neden olur. Örgüt bireyi düşündükçe, birey de örgütü düşünecektir. Bu, psikolojik bir kontrattır. Karşılıklı ihlaller sorunlar için altyapı oluşturacaktır. Örgüt içinde yapılacak araştırmalarla stres düzeyi yüksek olan, baskı altında çalıştığını düşünen, yaşadıklarını adaletsiz olarak algılayan bireyleri belirlemek ve rehberlik hizmeti vermek yararlı sonuçlar doğuracaktır.

Sabotajla ilgili örgütte politikaların bulunması ve caydırıcı cezalar konulması bu tür davranışların azalmasını sağlayabilir. Bu konuda verilecek tavizler başka sabotajları da doğurabilecektir. Cezaların caydırıcı olup olmadıkları tartışılabilir. Esas itibarıyla, bu tür davranışlar için örgütte önleyici tedbirler almak daha yararlı sonuçlar verecektir. Yöneticiler açısından önemli olan, bu tür davranışlar için örgüt içinde bir nedenin kalmamasına dikkat etmektir.

Sabotaj konusu, yapılacak araştırmalarla derinlemesine incelenmesi gereken bir konudur. Araştırmalarda, özellikle, stres, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi konularla ilişkileri ele alınmalıdır. Böylece, literatür, araştırmalarla genişletilmelidir.

#### KAYNAKÇA

- Ambrose, M.L., Seabright, M.A. ve Schminke, M. (2002) "Sabotage in the Workplace: The Role of Organizational Injustice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, ss.947-965.
- Analoui, F. (1995) "Workplace Sabotage: Its Styles, Motives, and Management", *Journal of Management Development*, 14, ss.48-65.

- Analoui, F., Kakabadse, A., (1989). **Sabotage: How to Recognise and Manage Employees' Defiance**, Mercury, London.
- Andersson, L. M. ve Pearson, C. (1999) "Tit for Tat. The Spiraling effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review*, 24, ss.452–472.
- Barkmowitz, L. (1993), **Aggression: Its Causes, Consequences and Control**, Philadelphia, Temple University Press.
- Baron, R. A. (1994) "The Physical Environment of Work Settings: Effects on Task Performance, Interpersonal Relations, and Job Satisfaction", B. M. Staw & L. L. Cummings (der.), **Research in Organizational Behavior**, Greenwich, CT: JAI Press, 16, ss. 1-46
- Baron, R. A. ve Neuman, J. H. (1996) "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes", *Aggressive Behavior*, 22, ss.161–173.
- Baron, R. A. ve Richardson, D. R. (1994), **Human Aggression (2. ed.)**. New York: Plenum.
- Baron, R. A., Neuman, J. H. ve Geddes, D. (1999) "Social and Personal Determinants of Workplace Aggression: Evidence for the Impact of Perceived Injustice and the Type A Behavior Pattern", *Aggressive Behavior*, 25, ss.281–296.
- Bies, R. J. ve Tripp, T. M. (1998). "Revenge in Organizations: The Good, the Bad, and the Ugly", R. W. Griffin, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (der.), **Dysfunctional Behavior in Organizations**, Part B: Nonviolent Dysfunctional Behavior, Stamford, CT: JAI Press, ss. 49–68.
- Brown, G., (1977). **Sabotage: A Study of Industrial Conflict**, Spokesman Books, Nottingham.
- Catalano R, Dooley D, Novaco R, Wilson G. ve Hough R. (1993) "Using ECA Survey Data to Examine the Effects of Job Layoffs on Violent Behavior", *Hosp. and Comm. Psych*, 44, ss. 874 – 879.
- Chauhan, D.S. (1999) "Preventing Violence in the Workplace: Threat Assessment and Prevention Strategies", *Public Administration & Management*, 4(3), ss.370-383.
- Chen, P. Y. ve Spector, P. E. (1992) "Relationships of Work Stressors With Aggression, Withdrawal, Theft and Substance Use: An Exploratory Study" *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, ss.177–184.
- Cohn, E. G. ve Rotton, J. (1997) "Assault as a Function of Time and Temperature: A Moderator-Variable Time-Series Analysis", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, ss.1322-1334.
- Crino, M. D. (1994) "Employee Sabotage: a Random or Preventable Phenomenon?" *Journal of Managerial Issues*, 6, ss.311–330.
- Crino, M. D. ve Leap, T. L. (1989) "What HR Managers Must Know About Employee Sabotage", *Personnel*, ss.31–38.

- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", L. T. Robertson, & C. L. Cooper (der.), **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, New York: John Wiley& Sons., ss. 317-372.
- DiBattista, R. A. (1991) "Creating New Approaches to Recognize and Deter Sabotage", *Public Personnel Management*, 20, ss.347-352.
- DiBattista, R. A. (1996) "Forecasting Sabotage Events in the Workplace", *Public Personnel Management*, 25, ss.41-52.
- Dryer, D. C. ve Horowitz, L.,M. (1997) "When Do Opposites Attract? Interpersonal Complementarity Versus Similarity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, ss.592-603.
- Dubois, P. (1987), **Sabotage in industry**, Harmondsworth, UK: Penguin.
- Dumaine, B. (1993) "America's Toughest Bosses", *Fortune*, 128, ss.39-42.
- Erdoğan, İ., (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İstanbul: İşletme Fakültesi yayını.
- Feshbach, S. (1984) "The Catharsis Hypothesis, Aggressive Drive, and the Reduction of Aggression", *Aggressive Behavior*, 10, ss.91-101.
- Folger, R. ve Skarlicki, D. P. (1998), "A Popcorn Metaphor for Employee Aggression" R. W. Gri.n, A. O'Leary-Kelly, & J. M. Collins (der.), **Dysfunctional Behavior in Organizations**, Part A: Violent and Deviant Behavior, Stamford, CT: JAI Press., ss. 43-82.
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997), **Antisocial Behavior in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Giacalone, R. A. ve Rosenfeld, P. (1987) "Reasons for Employee Sabotage in the Workplace", *Journal of Business and Psychology*, 1, ss.367-378.
- Glomb, T.M. (2002) "Workplace Anger and Aggression: Informing Conceptual Models with Data From Specific Encounters", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7, ss.20-36.
- Goldstein, A. P. (1981), "Social Skills Training", A. P. Goldstein, E. G., Carr, W. S. Davidson II & P. Wehr (der.), **In Response to Aggression: Methods of Control and Prosocial Alternatives**, New York: Pergamon, ss. 159-218.
- Greenberg, J. (1990) "Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts", *Journal of Applied Psychology*, 75, ss.561-568.
- Hoad, C. D. (1993) "Violence At Work: Perspectives from Research Among 20 British Employers", *Security Journal*, 4, ss.64-86.
- Loeb, M. (1996) "The Bad Boss Gets A New Life", *Fortune*, 133(May), ss.192.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1997), "Aggression in the Workplace" R. Giacalone, & J. Greenberg (der.), **Antisocial Behavior in Organizations**, London: Sage, ss. 37-67.

- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998) "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, and Preferred Targets", *Journal of Management*, 24, ss.391-419.
- O'Leary-Kelly, A. M., Grin, R. W. ve Glew, D. J. (1996) "Organization-Motivated Aggression: A Research Framework", *Academy of Management Review*, 21, ss.225-253.
- Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995) "A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study", *Academy of Management Journal*, 38, ss.555-572.
- Schneider, B. H. (1991) A Comparison of Skill-Building and Desensitization Strategies for Intervention with Aggressive Children", *Aggressive Behavior*, 17, ss.301-311.
- Sieh, E. W. (1987) "Garment Workers: Perceptions of Inequity and Employee Theft", *British Journal of Criminology*, 27, ss.174-191.
- Silverman, D., (1985), **Quantitative Methodology and Sociology: Describing the Social World**, Gower, Aldershot.
- Skarlicki, D. P. ve Folger, R. (1997) "Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice", *Journal of Applied Psychology*, 82, ss.434-443.
- Slora, K. B., Joy, D. S., Jones, J. W. ve Terris, W. (1991), "The Prediction of on-the Job Violence", J. W. Jones (der.), **Preemployment Honesty Testing: Current Research and Future Directions**, Westport, CT:Quorum, ss. 171-183.
- Spector, P. E. (1978) "Organizational Frustration: A Model and Review of the Literature", *Personnel Psychology*, 31, ss.815-829.
- Spector, P. E. (1997), "The Role of Frustration in Antisocial Behavior", R. A. Giacalone & J. Greenberg (der.), **Antisocial Behavior in Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, ss. 1-17.
- Storms, P. L. ve Spector, P. E. (1987) Relationships of Organizational Frustration with Reported Behavioural Reactions: The Moderating Effect of Locus of Control", *Journal of Occupational Psychology*, 60, ss.227-234.
- Taylor, L. ve Walton, P. (1971) "Industrial Sabotage: Motives and Meanings", S. Cohen (der.), *Images of Deviance*, Harmondsworth: Penguin Books. pp. 219-245.
- Trice, E. (1997), **Workplace Violence: an Increasing Threat**, IPMA News, Washington DC.
- Tucker, J. (1993) "Everyday Forms of Employee Resistance", *Sociological Forum*, 8, ss.25-45.