

Şeyda İRDEM

Öğr. Gör. Dr.
Pamukkale Üniversitesi,
Bekilli MYO
Genel İşletme, Yönetim ve Organizasyon
seydas@pau.edu.tr

<https://orcid.org/0000-0001-5300-568X>



**Yöneticilikte Adaletsizliği
Meşrulaştırma Yöntemleri**

*Injustice Legitimization Methods in
Administration*

Derleme Makalesi / Review Article

Geliş Tarihi / The Date of Received: 03.03.2021
Kabul Tarihi / The Date of Accepted: 21.04.2021
Yayın Tarihi / The Date of Published: 28.07.2021

Atıf / Citation

İrdem Ş. (2021). Yöneticilikte Adaletsizliği Meşrulaştırma Yöntemleri, Yeni Fikir Dergisi, 13 (26), 64-72
İrdem Ş. (2021). Injustice Legitimization Methods in Administration, The Journal of Yeni Fikir, 13 (26), 64-72

Bu makalede intihal programıyla benzerlik raporu alınmıştır.
In this article, a similarity report with the plagiarism program was received.

Yöneticilikte Adaletsizliği Meşrulaştırma Yöntemleri*

Öz

Adalet kavramı algısal bir durumdur ve örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgüt içinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısıdır. Yöneticiler, çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olmasını isterler. Çünkü örgütsel adalet algısı düşük olan çalışanlarda, bu durum çalışan performansını ve dolayısıyla örgütsel işleyişi olumsuz etkilemektedir. Bu sebeple yöneticiler örgüt içindeki adaletsiz olarak algılanabilecek karar ve uygulamalarını çalışanların “adilmiş” gibi algılamalarını sağlamaya yönelik birtakım yöntemlere başvurabilirler. Bu çalışmanın amacı eleştirel kuram kapsamında yöneten-yönetilen ilişkilerinde yönetici meşruiyetini arttırabilmek için kullanılma potansiyeli olan propaganda, algı yönetimi, dinsel etki: adil dünya inancı, maskeli kaynak/örtülü yönetim tekniği ve sistemin meşrulaştırılması tekniklerini teorik açıdan ele almak ve bu sayede tüm çalışanların bilgilendirilmesini sağlamaktır.

Anahtar kelimeler: Adalet, Örgütsel Adaletsizlik, Meşrulaştırma.

*Injustice Legitimization Methods in Administration***

Abstract

The concept of justice is a perceptual situation and organizational justice is the perception of individuals regarding whether they are treated fairly within the organization they work for. Managers want to be high perceptions of organizational justice of employees. Because, in employees with low perception of organizational justice, this situation negatively affects employee performance and therefore organizational functioning. For this reason, managers may apply to some methods to ensure that employees perceive their decisions and practices that may be perceived as unfair within the organization as “faired”. The aim of this study, within the extent of critical theory, is to deal with theoretically the techniques propaganda, perception management, religious influence: belief in the just world, masked resource/disguised management technique and legitimization of system, which have the potential to be used to increase manager legitimacy in manager-managed relationships, and in this way to ensure that all employees are informed.

Keywords: Justice, Organizational Injustice, Legitimization.

* 2018 yılında Gaziantep Üniversitesi'nde düzenlenen UMTEB III. Uluslararası Mesleki ve Teknik Bilimler Kongresi'nde Özet Bildiri olarak sunulmuştur.

** It was presented as a Abstract Paper at the UMTEB III. International Professional and Technical Sciences Congress organized at the Gaziantep University in 2018.

1. GİRİŞ

İnsanoğlu yaşamını devam ettirebilmek için mutlaka diğer insanlarla etkileşim içinde bulunmak zorundadır. İnsanların huzurlu ve düzenli bir yaşam sürdürebilmesi ise diğer insanlarla olan ilişkilerinin temelinde "hak ve adalet" kavramlarının gözetilmesine bağlıdır. Hayatın her alanında olduğu gibi çalışma hayatı içinde de adalet olgusu, günümüzde olduğu kadar gelecekte de varlığının sürdürülmesi ve korunması gereken örgütlerin vazgeçilmez temel değişkenlerinden biridir.

İnsan kaynağı örgütsel başarının sağlanmasında oldukça önemli bir yere sahiptir. Özellikle bilgi ve birikim sahibi, deneyimli, yenilikçi ve yaratıcı, ekip çalışmasına yatkın vb. özelliklere sahip çalışanları bulunan örgütler, günümüz rekabet ortamında rakipleri karşısında önemli bir avantaj yakalamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamanın yollarından biri, nitelikli çalışanları örgüte çekebilmek ve söz konusu çalışanların örgütte kalmalarını sağlamaya bağlıdır. Çalışanların örgütte kalmalarını sağlama ise yöneticilerin adaletli bir yönetim şekli uygulamalarına, bir başka ifadeyle çalışanlara adaletli davranmalarına ve çalışanların da örgüt yönetimine ilişkin algılarının bu yönde olmasına dayanır. Adalet kavramı algısal bir durumdur ve örgütsel adalet, bireylerin çalıştıkları örgüt içinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığına ilişkin algısı olarak tanımlanabilir. Bu anlamda örgütsel adalet ile ilgili çalışmalar, 1963 yılında Adams tarafından literatüre kazandırılan "Eşitlik Teorisi" ile ortaya çıkmıştır. Eşitlik teorisinde kişilerin işyerindeki başarısı ve işinden memnun olma düzeyi çalıştığı ortama ilişkin algıladığı eşitlik ya da eşitsizlikle ilişkilidir (Luthans, 1981: 197). Adaletin en belirgin görünümü eşitlik biçimindedir ve temelde adalet, eşitlik ögesine dayanır. Ancak tek yanlı bir eşitlik adalete ulaşmakta yetersiz kalacağı için eşitliğin tarafların hepsine hitap etmesi gerekir (Çeçen, 2015: 56). İlgili tarafların hepsine hitap eden eşitliğin olması durumunda adaletin varlığından söz edilebilir.

Örgütün işleyiş süreci içinde çalışanların, yöneticileri tarafından kendilerine eşit ve adil davranılıp davranılmadığına dair inançları örgütsel davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Genel olarak çalışanların örgütsel adalet algısının yüksek olduğu durumlarda, çalışanlarda iş tatmini, yüksek performans, örgütsel güven, örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat, örgütsel vatandaşlık, örgütsel adanmışlık vb. olumlu tutum ve davranışların ortaya çıkabileceği (Bkz. Loi vd. 2006; Dailey ve Kirk, 1992; Konovsky vd. 1987; Sweeney ve McFarlin, 1993; Alexander ve Ruderman, 1987) ve buna bağlı olarak bu gibi durumların, işletmenin etkinliği, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Çalışanların örgütsel adalet algısının düşük olduğu durumlarda ise çalışanlarda düşük performans, çatışma, saldırganlık, örgütsel tükenmişlik, örgütsel sinizm, örgütsel sapma, örgütsel sessizlik, örgütsel yabancılaşma, işe devamsızlık, işten ayrılma vb. olumsuz tutum ve

davranışların ortaya çıkabileceği (Bkz. Neuman ve Baron, 1998; Hollinger, 1986; Dean vd., 1998; Cowherd ve Levine, 1992; Pfeffer ve Langton, 1993; Schwarzwald vd., 1992) ve buna bağlı olarak bu gibi durumların, işletmenin etkinliği, üretkenliği ve verimliliği üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı, yöneticiler açısından istenmeyen bu tür sonuçların meydana gelmesini önlemek amacıyla yöneticiler, bahsi geçen çeşitli süreçlerde alınan adaletsiz kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların, çalışanların "adilmiş" gibi algılanmalarını sağlamaya yönelik birtakım yöntemler kullanabilirler.

Bu çalışma eleştirel kuram kapsamında yöneten-yönetilen ilişkilerinde yönetici meşruiyetini arttırabilmek için kullanılma potansiyeli olan propaganda, algı yönetimi, dinsel etki: adil dünya inancı, maskeli kaynak/örtülü yönetim tekniği ve sistemin meşrulaştırılması tekniklerini teorik açıdan ele almaktadır.

2. ÖRGÜTLERDE ADALET/ADALETSİZLİK

Adalet kavramı, kökü Arapçaya dayanan "adl" sözcüğünden türetilmiş olup, "adl"nin kelime anlamı adillik, hak gözetme (www.etimolojiturkce.com) olarak ifade edilmiştir. Haklı olma durumu ve doğruluğun ifadesi (İçerli, 2010: 68) olarak kullanılan "adalet" kelimesinin İngilizcedeki karşılığı "justice"dır. "Justice" sözcüğü ise bir sistemin veya düzenin iyi işlemesi için gerekenin yapılması olarak tanımlanmaktadır (Kaya, 2000: 232).

Adalet kavramına ilişkin alan yazında çok çeşitli tanımlar yapıldığı görülmektedir. Çünkü adalet kavramı çeşitli durum ve koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca her dönemin ve her toplumun adalet anlayışı birbirinden farklı olduğu için de ortak bir tanıma ulaşmak mümkün olmamıştır (Çeçen, 2015: 29). Adalet konusu, başta felsefe, hukuk, sosyoloji, ahlâk olmak üzere birçok bilim dalında üzerinde araştırma yapılan önemli bir konu olarak görülmüştür. Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren sanayi-örgüt psikolojisi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış gibi alanlarda örgüt bilimcilerin en çok ilgi duydukları konulardan biri örgütsel adalet, bir başka deyişle insanların örgütlerdeki adalet algıları olmuştur (Cropanzano ve Greenberg, 1997: 317).

Örgütlerde adalet, bireylerin işe alım süreci ile başlayan daha ilk adımdan itibaren yöneticileriyle ilişkilerinin temelini oluşturan ve örgüt içindeki bireylerin bir arada etkin ve verimli çalışabilmelerini sağlayan bir çeşit örgüt içi "tutkal" gibidir. Örgütlerde adaletin yokluğu veya örgütsel adaletsizlik ise tam tersine örgüt içi bağları eriten bir "çözücüdür". Dolayısıyla örgütlerde adaletin varlığı, bireylere ve örgütlere büyük fayda sağladığı gibi yokluğu da büyük zarar vermektedir (Cropanzano vd., 2007: 34). Bu sebeple çalışanların örgütlerine ilişkin görüşlerini ve bu görüşleri doğrultusunda nasıl bir duygu, tutum ve davranış içine

gireceklerini belirlemede örgütsel adalet kavramı oldukça önemlidir (Taşçoğlu, 2011: 138).

Örgütsel adalet, temel olarak çalışanların içinde bulunduğu iş yerindeki adaletin rolünün açıklanması ve tanımlanması ile ilgili bir kavramdır (Greenberg, 1990). Çalışanlar, yöneticiler tarafından alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamaların adil bir şekilde yerine getirildiğine inanırlarsa örgütlerini adaletli olarak algılamak, adil bir şekilde yerine getirilmediği hissine kapılırlarsa örgütlerini adaletsiz olarak algılama eğiliminde olurlar.

3. ÖRGÜTLERDE ADALETSİZLİĞİ MEŞRULAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Çalışanların örgüte karşı hissettikleri adaletsizlik duygusu bir takım olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Örgütlerde adaletin yetersiz olarak algılandığı durumlarda, çalışanlarda çeşitli fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar, çatışma, stres ve depresyondan kaynaklanan tükenmişlik ve yabancılaşma hisleri, saldırganlık, sabotaj, intikam davranışları, çeşitli iş kazaları ortaya çıkabilmektedir. Çalışanlarda ortaya çıkan bu gibi durumların örgütsel verimlilik üzerinde olumsuz etkileri vardır. Örgütsel adaletsizlik algısının yol açtığı, yöneticiler açısından istenmeyen bu tür sonuçları önlemek amacıyla yöneticiler, bahsi geçen süreçlerde alınan adaletsiz kararların ve gerçekleştirilen uygulamaların, çalışanların "adilmiş" gibi algılamalarını sağlamaya yönelik birtakım yöntemler kullanabilirler. Örgütlerde yöneticiler tarafından gerçekte adaletsiz bir şekilde alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamaların, çalışanlar tarafından "adilmiş" gibi algılanmasını sağlamaya yönelik olarak kullandıkları meşrulaştırma yöntemleri propaganda, algı yönetimi, dinsel etki: adil dünya inancı, maskeli kaynak/örtülü yönetim tekniği ve sistemin meşrulaştırılması şeklinde sınıflandırılabilir.

3.1. Propaganda

Propaganda kavramı, bir topluluğun veya diğer kişilerin belirli bir fikri ve davranışı kabullenmelerini sağlayacak biçimde onları etkileme, ikna etme girişimi olarak tanımlanmaktadır (Domenach, 2003: 17). Bir başka tanıma göre propaganda, belirli bir görüşün veya davranışın kökenini, bu durumdan sağlanan çıkarı, kullanılan teknik ve yöntemleri, benimsetilmek istenen düşünceyi ve benimseyenlerin karşılaştığı sonuçları göz önünde bulundurarak bir fikri veya düşünceyi yayma ve kabul ettirme yöntemidir (Lumley, 1933'ten akt. Bektaş, 2002: 21).

Propaganda, hedef kitlede mevcut olan bir düşünce ya da davranışın şiddetini arttırma, hedef kitlede mevcut olan düşünce ya da davranışı değiştirme ve hedef kitlede yeni bir düşünce ya da davranış geliştirme olmak üzere üç çeşit genel amaçtan oluşmaktadır. Propaganda en çok siyaset alanında olmak üzere her konuda ve her alanda kullanılabilen bir çeşit ikna yöntemidir (Eke, 2008: 46). Siyaset alanındaki liderlerin yoğun bir şekilde başvurdukları propaganda yöntemi, örgütlerde

yöneticilerin özellikle adil olmayan karar ve uygulamaları, çalışanlarının "adilmiş" gibi algılamalarını sağlamaya yönelik olarak kullanabilecekleri yöntemlerden biridir. Propagandanın birçok tekniği olduğu bilinmekle birlikte örgütsel alanda yöneticilerin çalışanlarına yönelik kullanabilecekleri propaganda tekniklerinden bazıları şunlardır (Yüksel, 2014: 12-14):

Korkutma: Korkutma tekniği, genel olarak çalışanlar üzerinde korku ve baskı yaratarak bir konuya destek sağlamayı amaçlayan bir tekniktir. Örneğin işletme içerisinde alınan kararların ve uygulamaların adil bir şekilde alındığı, kaynakların adil bir şekilde dağıtıldığını söyleyen yöneticinin, eğer bahsi geçen hususların adil olmadığını düşünenler varsa bu kişilerin derhal işlerini bırakıp işletmeden ayrılmalarını söylemesi, çalışanlar üzerinde baskı ve korkuya yol açabilir.

Tren Etkisi: Yöneticiler genellikle kanıt göstermeden kendi fikirlerinin büyük çoğunluk tarafından benimsendiğini iddia ederler ve hedef kitleye "herkes bunu yapıyor" diyerek kendi istedikleri yönde bir hareket tarzını kabul ettirmeyi amaçlarlar. Propaganda yapan yönetici, çalışanların içinde bulunduğu "sürü psikolojisine" hitap ederek aksi görüşte olanların da herkes gibi düşünmesini ister. Örneğin yönetici adil olmadığını düşünen bir karar ve uygulama hakkında, "Türkiye'deki tüm işletmeler bu tür kararlar almakta ve uygulamaktadır, biz de bu düzene uymak mecburiyetindeyiz." şeklinde bir söylemde bulunuyorsa söz konusu yönetici propaganda yapıyor demektir.

Etkileyici İfadeler: Kabul edilme olasılığını arttırmak için yüksek değer taşıyan yurt ve memleket sevgisi, baş, ahlâk, özgürlük, onur, hak, adalet vb. olgular ve inançlarla ilişkilendirilmiş, herhangi bir bilgi veya akıl yürütme gerektirmeyen, duygusal olarak çekici sözlerdir. Bu tür ifadelerin kullanıldığı sözler daima olumlu bir etki bırakır ve yöneticiler genellikle bu tür söylemlere başvurarak çalışanlarını etkileme yoluna gidebilirler.

Günah Keçisi: Eğer ortada adil olmayan bir karar veya uygulama varsa bu durumun sorumlusu olarak gerçekte durumla ilgisi olmayan bir kişi veya kurum sorumluymuş gibi gösterilir. Örneğin bir yönetici çalışanların örgüt içinde adil olmadığını düşündüğü kararların, kendisi tarafından değil, hükümet tarafından alındığını veya ekonomi yüzünden böyle olduğunu öne sürüyorsa gerçekten durumun sorumlusu kendisi olmasına rağmen sorumluluğu başkalarına yükleyerek kendisini ya da diğer yöneticileri koruma yoluna gidebilmektedir.

Sık Tekrarlar: Propagandacı hiçbir kanıtı olmayan klişe laflar, çok güçlü ve abartılı ifadeler kullanır. Çok sık tekrar edildiğinde bu ifadeler insanların belleklerine kazanmakta, etkisi ve ikna gücü de yüksek olmaktadır. Eğer yönetici, çalışanların bilgisinin olmadığı konularda çok abartılı ifadelerde bulunuyorsa, rakamlar veriyorsa ve bunları sürekli tekrarlıyorsa büyük ihtimale propaganda yapıyor demektir.

Tercih Etme: Propagandacı genellikle hedef kitleye dost ve düşman olmak üzere iki farklı grup yaratır. Örneğin işletme yönetiminin daima çalışanların lehine kararlar aldığı, çalışanların haklarının daima gözetildiği, işletmenin bir aile olduğu ve tüm çalışanların da işletmenin bir parçası olduğu gibi söylemlerde bulunulup, çalışanlara karşı dost bir imaj oluşturulur. İşletmede alınan kararlar ve uygulamaların adaletsiz olduğu yönünde söylemleri olan başkaları ise düşman olarak nitelendirilir. Bu durumda çalışanların bir tercihte bulunmaları, bu tercihi dosttan yana yapmaları beklenmektedir.

3.2. Algı Yönetimi

Algı, duyu organları aracılığıyla beyne gönderilen verilerin anlamlandırılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Dökmen, 1994: 97). Algı yönetimi ile belirli bir kişi veya topluluğun davranış ve tutumlarını istenilen doğrultuda etkilemek amaçlanır (Siegel, 2005: 118).

Algı yönetimi teknikleri, genellikle askeri ve siyasi uygulamalarda kullanılmakla birlikte çalışma hayatı içerisinde de sıkça uygulanmaktadır. Bu bağlamda yöneticiler gerek iç gerekse dış paydaşlarına mesajlarını istedikleri yönde yayabilmek için algı yönetimi tekniklerini kullanmaktadırlar. Bunu gerçekleştirirken kitle analizi yapılmasında fayda vardır. Müşteriler, çalışanlar, ortaklar, rakipler, yatırımcılar, hükümet ve yerel topluluklardan oluşan her bir kitle birbirinden farklıdır. Bu sebeple yöneticiler, hitap edecekleri kitleyi analiz ettikten sonra, ilgili mesajı hedef kitleye uygun algı yönetimi ve iletişim tekniklerini kullanmak suretiyle aktarırlar (Reid, 2002: 51-56).

Algı yönetimi ile işletme yöneticileri, hedef çalışan kitlesini istenen ve belirlenen yönde düşünmeye teşvik için birtakım yöntemler kullanmaktadırlar. Öncelikle hedef kitlenin kültürel eğilimleri analiz edilerek zayıf yönleri ve hassas noktaları belirlenmekte, daha sonra ise gerçekleri farklı yansıtma, gerçeği gizleme ve çarpıtma, psikolojik operasyonları yönetme gibi yöntemlerden faydalanılmaktadır (Özer, 2012: 163). Bu anlamda yöneticiler çalışanlarının zayıf yönlerini ve hassas noktalarını belirlemek suretiyle gerçekleri farklı yansıtma, gerçeği gizleme ve çarpıtma, psikolojik operasyonları yönetme gibi yöntemler aracılığıyla örgüt içi adaletsizliklerin "adılmış" gibi algılanmasına imkân sağlamaktadırlar.

Diğer taraftan "özdeşlik kurma" ve "sosyal yarar sağlama" gibi unsurların gerçeklik algısının temelinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Dorr, 1981; Potter, 1986). Yönetici tarafından sunulan bir iletinin/mesajın çalışanlarda, kendisine yarar sağlayacağı düşüncesini oluşturması ya da çalışanların mesajdaki kişilerle özdeşlik kurması, söz konusu mesajın "doğru/gerçek" olduğu hissine sebebiyet verebilir (Güner vd., 2014: 70). Bu noktada çalışanlar gerçeğin yalnızca, mesaj üretenlerin kendilerine sunduğu kadarını bilmektedirler (Jols ve Tholman, 2008: 38).

3.3. Dinsel Etki: Adil Dünya İnancı

Adil dünya inancı hipotezine göre insanlar, dünyanın iyilik yapan kişilerin ödüllendirilip, kötülük yapanların ise cezalandırıldığı, adil bir yer olduğuna inanma doğrultusunda güdülenmişlerdir. İnsanlara göre iki farklı dünya vardır. Bunlardan biri insanların er ya da geç mutlaka hak ettiklerini aldığına inandıkları kendi dünyalarıdır; bu bağlamda "Biz fakir değilseniz, bunu hak ettiğimiz içindir." düşüncesi bunu doğrulamaktadır. Diğer dünya ise sürekli acı ve ıstırap çekmeye, yoksunluk içinde yaşamaya mahkûm olanların, 'kurbanların', toplum içindeki 'kaybedenlerin', 'fakirlerin', 'ötekilerin' dünyasıdır. Çünkü ötekiler, bu durumdan kurtulmak için gereken hiçbir çabayı göstermezler (Lerner, 1980' den akt. Göregenli, 2012: 66). Bu inanç sayesinde insanlar, fiziksel ve sosyal çevrelerini çoğunlukla durağan ve düzenli olarak algılar (Lerner ve Miller, 1978). Ayrıca adil dünya inancı, olumsuz olay ve durumlara maruz kalan çoğu insan için bu tür durumları kabullenmelerinde önemli bir adaptasyon görevi görmektedir. İnsanlar bu inançlarını koruyabilmek için büyük çaba sarf etmektedirler (Kılınc ve Torun, 2011: 5).

Çalışanlarında ortaya çıkan örgütsel adaletsizlik algısı, örgütsel karar ve uygulamaların haksızlığı düşüncesi, örgütsel destekteki yetersizlik hissi vb. stres yaratıcı iş koşullarına tepki olarak çalışanlarda üretim, yönetim ve örgüt karşıtı iş davranışları ortaya çıkmaktadır (Öcel ve Aydın, 2010: 81). Özellikle işletme sahipleri ve yöneticiler tarafından istenmeyen bu gibi durumların ortaya çıkmasını önlemek amacıyla yöneticiler özellikle dinî yönden zaafı bulunan çalışanlarına dinî söylemlerde bulunarak onları etkileme yoluna gidebilmektedirler.

Dinlerin en önemli işlevlerinden biri olan meşrulaştırma işlevi, tarih boyunca bireyler, toplumlar, örgütler ve devletler tarafından oldukça fazla kullanılan ve de su istimal edilen bir işlev türü olarak işlev görebilir. Dinin meşrulaştırıcı gücü sayesinde, din adı altında kendilerine özgü bir insanlık dini oluşturmak suretiyle bireyler yaptıkları haksızlıkların ve adaletsizliklerin üstünü örtterek, kendilerini haklı konuma getirmekte, kendi iç dünyalarını da bir anlamda rahatlatmaktadırlar (Okumuş, 2003: 69). Din ile uzaktan yakından ilgisi olmayan söylemler ve ifadeler kullanarak, "dindarmış" gibi bir izlenim yaratan ve dinî ifadeleri dilinden düşürmeyen bir yönetici istisnalar olmakla birlikte büyük ölçüde yaptığı haksızlıkları bu yolla gizliyor olabilir. Örneğin özellikle kapalı veya muhafazakâr toplumlarda ve örgütlerde var olan kadın-erkek ayrımcılığına yönelik uygulamalar dinin buyruğu gibi gösterilmeye çalışılarak meşrulaştırılmaktadır. Böylece din adına uygulanıp meşrulaştırılan pratikler ile kadınlar ikincil bir konumda tutulmakta, başta aile olmak üzere toplumsal ve örgüt içi ilişkilerde hak eşitliğini sağlamaya ve kadınların durumunu iyileştirmeye yönelik yeniden yapılanmalar engellenebilmektedir. Din olgusu, özellikle kadın haklarının inkârı için bir gerekçe olarak gösterilebilmektedir (Berktaş, 2006: 63-64). Geçim

sıkıntısı çeken ve hayatta kalabilmek için çalışmaya mecbur olan bazı kadın çalışanlar kendilerine yapılan negatif ayrımcılığı, yöneticiler tarafından öne sürülen dinî gerekçelerle ne yazık ki meşru kabul ederek bu tür uygulamaları içselleştirebilmektedirler.

Correia ve Dalbert (2008) adil dünya inancı yüksek olan bireylerin adaletsiz bir durumla karşı karşıya kaldıklarında adaletsizliğe kısmen ya da tamamen kendilerinin neden olduğunu düşünme eğiliminde olduklarını öne sürmektedirler. Dolayısıyla bu eğilimde olan kişiler, haksızlık yapan kişi, toplum ya da örgütün niyetine ilişkin algılarını değiştirerek ya da haksızlığı içselleştirerek, dünyanın adil olduğuna ilişkin inançlarını korumaya çalışırlar. Hsin Lo (2008) tarafından yapılan araştırmada, adil dünya inancının çalışanların örgüt içi kaynakların dağıtımına ilişkin adalet algılarını önemli derecede etkilediği görülmektedir. Ayrıca adil dünya inancı yüksek olan çalışanların daha az duyarsızlaşma ve tükenmişlik davranışları sergiledikleri (Otto ve Schmidt, 2007); iş güvencesizliği, düşük iş kontrolü, işyeri zorbalığı, aşırı iş yükü, cezalandırılma gibi stres yaratan iş koşulları altında daha az olumsuz duygular yaşadıkları (Ball vd., 1993; Cubela Adoric ve Kvarntuc, 2007; Dzuka ve Dalbert, 2007; Otto ve Schmidt, 2007) tespit edilmiştir. Bu bağlamda örgüt içi adaletsiz uygulamalar, yöneticiler tarafından adil dünya inancı yüksek çalışanlara, bu tür uygulamaları kendilerinin hak ettiğini düşünmelerine olanak sağlayacak şekilde ifade edilebilmektedir. Bu inanç sayesinde çalışanların kendilerine yapılan haksız ya da adaletsiz uygulamaları kendilerinin hak ettiklerini düşünmeleri sağlanmış ve yönetime karşı düşmanca bir tavır içine girmeleri engellenmiş olacaktır.

3.4. Maskeli Kaynak/Örtülü Yönetim Tekniği

Bir kimlik gizleme ve/veya farklı bir kimliği bürünme şekli olarak kullanılan maske, takanın kimliğini gizleyen, arkasında ne olduğunu göstermeyen ya da ona yeni bir kimlik, kişilik kazandıran bir araçtır (Demircioğlu, 2015: 173). Tiyatro oyunlarında takanın yüzünü gizlemesi için kullanılan somut bir unsur olan maske, günümüzde soyut bir anlam kazanmıştır. Gerçek davranışların gizlenerek, sahte davranışların sergilenmesinde sıklıkla kullanılan etkili bir araç haline gelmiştir.

Bilgi ve kitle iletişim çağı ile bilginin çoğaldığı ve tüm dünyada kolayca yayıldığı ancak insanların çevrelerinde neler olup bittiğini anlamakta giderek zorlandıkları görülmektedir. Bu durumun başlıca sebebi "maskeli kaynak tekniğidir". Örneğin gerçekte siyasal bir partinin gizli destekçisi olan bir grup, politikayla hiç ilgisi yokmuş gibi görünerek sağa sola fon yaratma mektupları yollayabilir. Vatansız gibi görünen bir kuruluş, gerçekte bir yabancı ülkenin kontrolünde ve o yabancı ülke çıkarına çalışıyor olabilir. Hükümette ya da iş sektöründe yer alan lider, yönetici veya yetkililer bu tür maskeler kullanarak hedef kitlelere gerçek niyetlerinden farklı mesajlar verebilmektedirler (Toffler, 1992: 282).

Maskeli kaynak ya da örtülü yönetim tekniği, içinde bulunulan dönemde yöneticilerin çalışanlar karşısında alternatif bir çözüm olarak kullandıkları tekniktir. Bu teknik, adil olmayan bir yönetim biçiminin, çalışanlar tarafından adilmiş gibi görünmesini sağlayan uygulamalardan oluşmaktadır. Bu yönetime göre yönetici veya iletilen mesaj ayrı ayrı maskelenebileceği gibi her ikisi birden de maskelenebilmektedir (Petty ve Andrews, 2008: 7). Maskeli kaynak ya da örtülü yönetim tekniği, yönetici-yönetilen ilişkisine dayalı iletişim sürecinde, gerçek kaynağın maskelenerek ve/veya iletilecek olan mesajın üzerinde belirli düzeylerde örtü kullanılarak alıcı ile etkileşime geçilebilecek her türlü ortamda mesajın aktaran kaynak tarafından alıcıya iletilmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Altuntaş ve Akdoğan, 2016: 4).

3.5. Sistemin Meşrulaştırılması

Sistemin meşrulaştırılması kavramı, yaygın sosyal, siyasi, ekonomik, örgütsel, cinsel ya da yasal koşulların sadece var olduklarından dolayı kabul edildiği, tanımlandığı ve meşrulaştırıldığı psikolojik süreçler olarak kabul edilmektedir. Sistemin meşrulaştırılması, kalıp yargıların ortaya çıkma derecesini ve sosyal/ekonomik sistemler, statü/güç hiyerarşileri, kaynakların dağılımı, toplumsal rollerin bölünmeleri vb. gibi mevcut bazı durumları açıklamak için kullanıma derecesini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Jost ve Banaji, 1994: 2-3).

Bir örgütsel sistemde, yönetilenler yönetimin meşru olduğuna inanmaları halinde onun kararlarına gönüllü olarak uyma eğilimi gösterirler. Çünkü meşru olduğunu düşündükleri kararlara uyma, tamamen olağan bir durumdur. Buna göre yönetim açısından ele alındığında yönetim sisteminin meşru olarak görülmesi, o sistemin daha kolay, istikrarlı, daha sağlam ve etkili bir şekilde kabul edilmesini sağlayan bir faktördür (Kapani, 1988'den akt. Eren, 2003: 59).

Sistemin meşrulaştırılması yaklaşımına göre, durumsal ya da bireysel olarak belirsizlik ve olumsuzlukların üstesinden gelmeyi sağlayan çeşitli varoluşsal ve ideolojik ihtiyaçları daha yüksek düzeyde olan çalışanlar, sistemi daha fazla meşrulaştırmaktadırlar. Bu bağlamda deneyime açıklık ve bilişsel karmaşıklık gibi değişkenlerin ise sistemi meşrulaştırmaya yönelik ideolojilerin onaylanmasıyla negatif ilişkili; yapı, düzen ve kapanma ihtiyacı, belirsizlikten kaçınma, ölüm korkusu, tehlikeli dünya algısı gibi muhafazakârlıkla ilişkilendirilen eğilimlerin, sistemi meşrulaştırmaya yönelik ideolojilerin onaylanmasıyla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kuramcılara göre eşitsizliklerin içselleştirilmesi, adaletsizliğe maruz kalanların suçlanması ve yüceltilmesi, sosyal ve örgütsel grupların sistemin meşrulaştırılmasına yol açacak biçimde kalıp yargılanması, mevcut düzenin ve otoritelerin doğrudan desteklenmesi, 'ekşi üzümler ve tatlı limonlar' rasyonalizasyonu gibi olgular, sistemi meşrulaştırma

biçimlerinden olarak kabul edilmektedir (Göregenli, 2012: 70).

4. SONUÇ

Bu makalede örgütlerde yöneticiler tarafından alınan birtakım kararların ve ortaya konulan bazı uygulamaların adaletsiz olduğu halde çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanmasını sağlamaya yönelik yöneticilerin kullanabileceği düşünülen meşrulaştırma yöntemlerinin neler olabileceği konusunda bilgi vermeye çalışılmıştır. Örgütlerde adaletsizlik belirli bir çalışana ya da çalışan grubuna yönelik yapılabilmektedir. Örgütsel adaletsizlik algısına sahip çalışan/çalışanların performanslarında yaşanabilecek düşüşler sebebiyle genel örgütsel işleyiş noktasında birtakım sorunlar meydana gelmesi muhtemeldir. Yöneticiler, örgüt içinde adaletsiz uygulamaların varlığına rağmen çalışanlarda olumsuz bir tutum ve iş davranışı oluşmasını istemezler. Bu sebeple yöneticiler, örgüt içinde alınan her türlü kararın ve gerçekleştirilen uygulamanın çalışanlar tarafından adaletli olarak algılanmasını sağlamaya yönelik birtakım yöntemlerden faydalanma yoluna gidebilirler. Çalışanların, örgütlerdeki adaletsizliklerin yöneticiler tarafından 'nasıl' meşrulaştırıldığını anlayabilmeleri için adaletsizliklerin ortadan kaldırılmasının en önemli basamaklarından biri olan meşrulaştırma süreçleri hakkında farkındalık kazanmasının önemi büyüktür. Elbette ki örgütlerde adaletsizliği bütünüyle ortadan kaldırmak mümkün değildir ancak örgütlerin önemli bir parçası olan çalışanların daha eşit ve adil bir örgüt hayatı yaşamaları ve adaletsizlikle mücadele edebilmeleri için yöneticilerin başvurdukları örgütsel adaletsizliği meşrulaştırma yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA / BIBLIOGRAPHY

- Alexander, S. ve Ruderman, M. (1987). "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior", *Social Justice Research*, 1, 177-198.
- Altuntaş, B. ve Akdoğan, M. Ş. (2016). "Pazarlama İletişim Sürecinde Örtü Kullanımı: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Uygulama", *ADÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 1-19.
- Ball, G. A., Trevino, L. K. ve Sims, H. P. Jr. (1993). "Just and Unjust Punishment Influences on Subordinate and Citizenship", *Academy of Management Journal*, 37, 299-322.
- Bektaş, A. (2002). *Siyasal Propaganda*, Bağlam Yayınları, İstanbul.
- Berktaş, F. (2006). *Tarihin Cinsiyeti*, Metis Yayınları, İstanbul.
- Correra, I. ve Dalbert, C. (2008). "School Bullying: Belief in A Personal Just World of Bullies, Victims, and Defenders", *European Psychologist*, 13, 248-254.
- Cowherd, D. M. ve Levine, D. I. (1992). "Product Quality and Pay Equity between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory", *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. ve Gilliland, S. W. (2007). "The Management of Organizational Justice", *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (Ed: C. L. Cooper ve I. T. Robertson), 12, 317-372.
- Cubela Adoric, V. ve Kvartuc, T. (2007). "Effects of Mobbing on Justice Beliefs and Adjustment", *European Psychologist*, 12, 261-271.
- Çeçen, A. (2015). *Adalet Kavramı*, Seçkin Yay., Ankara.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). "Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover", *Human Relations*, 45 (3), 305-317.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). "Organizational Cynicism", *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demircioğlu, Z. (2015). "İletişim Sürecinde Amaç ve Niyeti Farklılaştıran Egemen Bir Öge Olarak Maske", *Atatürk İletişim Dergisi*, 8, 157-182.
- Domenach, J. M. (2003). *Politika ve Propaganda*, Varlık Yay., İstanbul.
- Dorr, A. (1981). "Television and Affective Development and Functoining: Maybe This Decade", *Journal of Broadcasting*, 25, 335-345.
- Dökmen, Ü. (1994). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yay., İstanbul.
- Dzuka, J. ve Dalbert, C. (2007). "Student Violence Against Teachers: Teachers' Well-Being and The Belief in A Just World", *European Psychologist*, 12, 253-260.
- Eke, E. (2008). *Siyasal Propaganda Araçlarının Seçmen Davranışı Üzerindeki Etkisi: Isparta Örnek Olayı*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Eren, V. (2003). "Kamu Yönetiminde Yeni Meşruluk Temeli Olarak Müşteri Odaklı Yönetim Yaklaşımı", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 58(1), 55-70.
- Göregenli, M. (2012). "Ayrımcılığın Meşrulaştırılması", *Ayrımcılık Çok Boyutlu Yaklaşımlar (61-72)*, (Ed: K. Çayır ve M. A. Ceyhan), İstanbul Bilgi Univ. Yay., İstanbul.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow", *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Güner, F., Topaloğlu, N. ve Genç, S. Z. (2014). "Medya İletilerinin Gerçeği Yansıtma Düzeylerinin Öğrenci Görüşlerine Göre Tespiti", *Bilgisayar ve Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 69-90.
- Hollinger, R. C. (1986). "Acts Against the Workplace: Social Bonding and Employee Deviance", *Deviant Behavior*, 7, 53-75.
- Hsin Lo, H. (2008). "Belief in A Just World and Belief in Idealism as Predictors of the Distributive and Procedural Justice", *Web Journal of Chinese Management Review*, 11, 1-10.
- <https://www.etimolojiturkce.com/kelime/adalet>, Erişim 10.10.2020.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- Jols, T. ve Tholman, E. (2008). 21. Yüzyıl Okuryazarlığı: Medya Okuryazarlığına Genel Bir Bakış ve Sınıf İçi Etkinlikler, (Çev. C. Elma ve A. Kesten), Ekinoks Yayınevi, Ankara.
- Jost, J. T. ve Banaji, M. R. (1994). "The Role of Stereotyping in System-Justification and the Production of False Consciousness", *British Journal of Social Psychology*, 33, 1-27.
- Kapani, M. (1988). *Politika Bilimine Giriş*, Bilgi Yayınevi, Ankara.

- Kaya, P. A. (2000). "Sosyal Adaletin Teorik Çerçevesi Üzerine Bir Değerlendirme", Prof. Dr. Nusret Ekin'e Armağan (229-244), Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını, Ankara.
- Kılınc, S. ve Torun, F. (2011). "Adil Dünya İnancı", *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 3(1), 1-14.
- Konovsky, M. A., Folger R. ve Cropanzano R. (1987). "Relative Effects of Procedural and Distributive Justice on Employee Attitudes", *Representative Research in Social Psychology*, 17 (1), 15-24.
- Lerner, M. J. (1980). *The Belief in A Just World: A Fundamental Delusion*, Plenum Press, New York.
- Lerner, M. J. ve Miller, D. T. (1978). "Just World Research and the Attribution Process Looking Back and Ahead", *Psychol Bull*, 5, 1030-1051.
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006). "Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Lumley, F. E. (1933). *The Propaganda Menace*, The Century Co., New York.
- Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior*, McGraw Hill, Singapore.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). "Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, And Preferred Targets", *Journal of Managements*, 24, 391-419.
- Okumuş, E. (2003). *Toplumsal Değişme ve Din*, İnsan Yay., İstanbul.
- Otto, K. ve Schmidt, S. (2007). "Dealing with Strain at Workplace: Compensatory Effects of Belief in A Just World", *European Psychologist*, 12, 272-282.
- Öcel, H. ve Aydın, O. (2010). "Adil Dünya İnancı ve Cinsiyetin Üretim Karşıtı İş Davranışları Üzerindeki Etkisi", *Türk Psikoloji Dergisi*, 25 (66), 73-83.
- Özer, M. A. (2012). "Bir Modern Yönetim Tekniği Olarak Algılama Yönetimi ve İç Güvenlik Hizmetleri", *Karadeniz Araştırmaları*, 33, 147-180.
- Petty, R. D. ve Andrews, J. C. (2008). "Covert Marketing Unmasked: A Legal and Regulatory Guide for Practices that Mask Marketing Messages", *Journal of Public Policy and Marketing*, 27(1), 7-18.
- Pfeffer, J. ve Langton, N. (1993). "The Effects of Wage Dispersion on Satisfaction, Productivity, and Working Collaboratively: Evidence from College and University Faculty", *Administrative Science Quarterly*, 38, 382-407.
- Potter, J. (1986). "Perceived Reality in the Cultivation Hypothesis", *Journal of Broadcasting*, 30, 159-174.
- Reid, R. P. (2002). "Waging Public Relations: A Cornerstone of Fourth-Generation Warfare", *Journal of Information Warfare*, 1(2), 51-65.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Shalit, B. (1992). "A Field Study of Employees' Attitudes and Behaviors after Promotion Decisions", *Journal of Applied Psychology*, 77, 511-514.
- Siegel, P. C., (2005). "Perception Management: IO's Stepchild?", *Low Intensity Conflict & Law Enforcement*, 13(2), 117-134.
- Sweeney, P. D. ve McFarlin D. B. (1993). "Workers' Evaluations of the 'Ends' and the 'Means': An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Taşcıoğlu, H. (2011). "Örgütsel Adalet Algısının Ölçülmesine Yönelik Kamu Kurumunda Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Araştırması Dergisi*, 6(1), 136-150.
- Toffler, A. (1992). *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Altın Kitaplar, İstanbul.
- Yüksel, A. H. (2014). "İkna Kavramı", *İkna Edici İletişim* (3-15), (Ed. M. Oyman), Anadolu Üniv Yay., Eskişehir.