

Adalet Kuramlarının Gelişimi ve Örgütsel Adalet Türleri

Janset Özen

20. yy'ın başından günümüze değin yönetim yazınında yerini alan kuramlar incelendiğinde, bu kuramların dile getiriliş tarihleri ile yüzyıl içinde dönüm noktası olma niteliği taşıyan bazı toplumsal olayların ortaya çıkış ve/ya sona eriş tarihleri arasında paralellik olduğu gözlemlenebilir. Örneğin, hızla mekanize olan sanayinin koşulladığı bir sosyal alan içinde Taylorizm ve ilkeleri, iş organizasyonu açısından benimsenebilir bir bakış açısı sunmuştur. 1917 Ekim Devrimi sonrası Avrupa'daki sendikal hareketlerin ivme kazanması ve sosyal devlet anlayışının gündeme gelmesi ile birlikte alternatif iş organizasyonlarının tartışılmaya başlanması ise insanı, onun doğasını ve ihtiyaçlarını merkeze alan yeni bir yaklaşımın, insan ilişkileri yaklaşımının doğmasına kaynaklık etmiştir. Örgütsel etkinliğin kaynağını yalnızca örgüt içi faktörlerde arayan ilk yönetim kuramlarının aksine, sistem yaklaşımı ile birlikte, örgüt içi değişkenlerin yanında çevresel değişkenleri de dikkate alan ve böylece organizasyonu etkileyen tüm parametreleri birarada değerlendirmeyi sağlayan yeni yönetim kuramları geliştirilmiştir. Bu yeni yaklaşımla birlikte sosyal alandaki pek çok kavram örgütsel alana uyarlanmış ve yeni toplumsal modellere, ilişkilere ve davranış kalıplarına paralel yeni örgütsel modeller, yönetici-çalışan ilişkileri ve çalışan davranışları tanımlanmıştır. İşte modern organizasyon kuramı ile pekişen bu bakış açısı, özellikle 1980'lerden sonra, kısa süreler içinde tartışılan ve daha çok

pragmatik özellikleri ile değer biçilerek benimsenen veya tüketilen bir "kavramlar yığını" oluşmasına neden olmuştur. Bu makalenin konusu olan ve organizasyon içindeki ilişkilere bağlı olarak ortaya çıkan kazanımların (output) adil dağılımını ifade eden 'örgütsel adalet' (organizational justice) kavramı da sözkonusu yığın içindeki yerini almıştır. Sosyal bilimlerde felsefi, hukuki, ahlaki dayanaklarıyla tartışılan kavramların örgütsel uzantılarının da bu dayanaklardan yoksun biçimde gelişmemesi beklenir. Oysa, öncelikli olarak örgütsel etkinliği artırmak amacıyla geliştirilen örgüt kuramları, çoğu zaman bu dayanaklar göz önünde bulundurulmaksızın ve ustaca ifade edilmiş savlar temel alınarak tasarlanmışlardır. Bu nedenle, organizasyonlar düzeyinde 'adalet' benzeri kavramları, önbiçimlerini ve artbiçimlerini ile açıklama noktasında, kavramsal derinliği yakalayamama veya yalnızca organizasyonun yönetiminde karşılaşılan sorunların çözümüne yönelik bir "manevra" niteliğine büründürme riski her zaman vardır.

Yazında yer alan ve örgütsel adalet türlerini açıklayıcı modellerin gelişimine etki eden adalet kuramlarının derlendiği bu makalenin, yukarıdaki görüşler ışığında okunması ve değerlendirilmesinde fayda vardır. Makalenin ilk bölümünde Greenberg'in 'Adalet Kuramları Sınıflandırması' kullanılarak adalet kuramlarının gelişimi özetlenmeye çalışılmıştır. Devamında ise bu kuramlar ışığında tanımlanan örgütsel adalet türleri, işletme yöne-

timi yazınında yer aldığı ölçüde açıklanmıştır.

Greenberg'in Adalet Kuramları Sınıflandırması

Yazın incelendiğinde, örgütsel adalete ilişkin kuramların, kazanımların adilliği sorunsalını temel aldığı ve bu noktadan hareketle geliştirildiği fark edilmektedir. Bu kavrama ilişkin yazının Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı ile (Theory of Distributive Justice) başladığı ve Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı ile (Equity Theory) şekillendiği görülmektedir (Greenberg, 1987, s.11). O yıllardan bu yana çok sayıda kuram ortaya atılmış ve örgütsel adalet çatısı genişletilerek ayrıntılarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak kuramların sayıca fazlalığı ve aynı temelden yola çıkılarak geliştirilmiş olmaları nedeniyle birbirleriyle örtüşen veya birbirini kapsayan sonuçlar ortaya koymaları, sınıflandırılmalarını güçleştirmiştir. Greenberg (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" başlıklı çalışmasında, var olan kuramları iki bağımsız boyut yardımıyla sınıflandırmaya çalışmıştır. Greenberg, bu tür bir sınıflandırma için farklı boyutlar kullanılabileceğini ancak örgütsel davranış alanında ortaya atılan bir kavram üzerine geliştirilen kuramlar için en uygun iki boyuttan söz edilebileceğini belirtmiştir. Bunlar, reaktif-proaktif (reactive-proactive) ve süreç-içerik (process-content) boyutlarıdır (1987, s.9).

Reaktif kuramlar, kişilerin örgüt içinde adil olmayan uygulamalarla sonuçlanacak durumlardan kaçınmaları üzerinde yoğunlaşan kuramlardır. Bu kuramlar, adil olmayan durumlara gösterilen tepkileri incelemektedir. Proaktif kuramlar ise, reaktif olanların aksine kişilerin örgüt içinde adaleti sağlamak üzere sergiledikleri davranışlar üzerinde yoğunlaşan kuram-

lardır ve çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almaktadır (Greenberg, 1987, s.10). İkinci boyutla ifade edilen süreç kuramları, çalışanların örgüt içinde elde ettikleri çeşitli kazanımların nasıl belirlendiği üzerinde durmaktadır. Bu kuramlar, örgütsel kararların alınmasında ve uygulanmasında kullanılan prosedürlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. İçerik kuramları ise, kazanımların belirlendiği süreçlerin değil, yalnızca sonuçta dağıtımı gerçekleşen kazanımların adilliğini konu almaktadır (s.10).

Reaktif-İçerik Kuramlar (Reactive-Content Theories)

Bu kuramlar, çalışanların örgüt içindeki kaynakların ve ödüllerin dağıtımı konusundaki adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkilerin kavramsallaştırılmaya çalışıldığı kuramlardır. Greenberg'in bu sınıflandırmayı yaptığı 1987 yılına kadar geliştirilen adalet kuramlarının çoğu bu kategoride yer almaktadır. Homans'ın (1961) Dağıtım Adaleti Kuramı (Theory of Distributive Justice), Adams'ın (1965) Eşitlik Kuramı (Equity Theory), Wals-ter'in geliştirdiği eşitlik kuramı versiyonları ve Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı (Relative Deprivation Theory) bunlardandır. Bu kuramlar, "kişilerin adil olmayan ilişkilere belli olumsuz duygularla cevap verdikleri ve adil olmayan uygulamaları düzeltmek şeklinde davranarak bu durumlardan kaçınmaya çalıştıkları" şeklindeki görüş etrafında birleşmişlerdir (Greenberg, 1987, s.11).

Yukarıda sözü edilen yaklaşımlar, bireylerin katkı ve kazanımlarının oranının dengeli biçimde gerçekleştiği ilişkileri temel almaktadır. Organizasyonlarda, çalışanların eşit katkıda bulunan diğer çalışanlara göre fazla veya eksik ücretlendirildikleri, eşitliğin sağlanamadığı durum-

lar söz konusu olabilmektedir. Adams'ın örgütsel adaletle ilgili pek çok araştırma-ya ışık tutan eşitlik kuramında, bu tür durumlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır (Greenberg, 1987, s.11). Adams, eşitlik kuramını, tarafların birbirlerine katkı sağladıkları ve dolayısıyla birbirlerinden kazanım elde ettikleri bir ilişki olan sosyal mübadele ilişkisi bağlamında ifade etmiştir. Örneğin, çalışanların yöneticileriyle geliştirdikleri sosyal mübadele ilişkisinde, çalışanlar eğitimleri, zekâları, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, etnik farklılıkları, zamanları ve işlerine ilişkin çabaları gibi pek çok katkısı ortaya koyarken yöneticilerinin sağladığı ücret, çeşitli ödüller vb. kazanımları da elde etmektedirler (Adams, 1965, s.277). Adams kuramında, "elde edilen kazanımların adaletsizliğine ilişkin algılamaların neden ve nasıl ortaya çıktığı" ve "bu algılamaya sahip kişilerin nasıl davrandıkları" sorularına yanıt aramıştır (Folger, Cropanzano, 1998, s.3).

Adams, adalete ilişkin algılamaları "eşitlik denklemi" (equity equation) adını verdiği bir eşitlikle açıklamaya çalışmıştır. Bu eşitlikte iki tarafın varlığı söz konusudur: Kişi (Person) ve Diğer Kişi (Other). Kullanılan oran ise "kazanım: katkı" oranıdır. Adams'ın adil bir durumu ifade etmek için ortaya koyduğu bu formül aşağıdaki gibidir:

$$\frac{\text{Kişinin Kazanımı}}{\text{Kişinin Katkısı}} = \frac{\text{Diğer Kişinin Kazanımı}}{\text{Diğer Kişinin Katkısı}}$$

Bu formülde ortaya çıkacak bir eşitsizlik, adil olmayan bir durumu ifade etmekte ve taraflardan birinin diğerine göre avantajlı durumda olduğunu göstermektedir. Adil olmayan her durum rahatsız edicidir ve çeşitli duyguları beraberinde getirmektedir. Adams'a göre bu tür bir eşitsizlikte avantajlı durumda olan kişi

kendini suçlu hissetmekte, diğer kişi ise kızgınlık duymaktadır (Folger, Cropanzano, 1998, s.6). Bu olumsuz duygular çalışanları diğer kişilerle ilişkilerinde ortaya çıkan eşitsizliği giderme yönünde davranışlar sergilemeye ve tutumlarını değiştirmeye yönlendirecektir. İş performansını düşürme gibi davranışsal tepkiler ve kazanımlara ilişkin algılarını değiştirme gibi tutumsal veya psikolojik tepkiler buna örnektir (Greenberg, 1990, s.401).

Reaktif-içerik kuramlara örnek gösterilebilecek bir diğer kuram da Crosby'nin (1976) Göreli Yoksunluk Kuramı'dır (Relative Deprivation Theory). Buna göre, belirli ödül dağıtım şekilleri, kişileri bazı sosyal kıyaslamalar yapmaya sevk etmektedir. Bu kıyaslamalarda ortaya çıkan olumsuz sonuçların yol açtığı yoksunluk hissi, kişileri depresyondan şiddetli taşkınlıklara kadar varan çeşitli tepkilere itmektedir (Greenberg, 1987, s.12).

Proaktif-İçerik Kuramlar (Proactive-Content Theory)

Çalışanların örgüt içindeki adil ve adil olmayan uygulamalara gösterdikleri tepkileri inceleyen reaktif içerik kuramların aksine proaktif kuramlar, çalışanların adil uygulamaların yaratılmasına ilişkin çabalarını konu almaktadır. Bu kategoriyi belirleyen düşüncenin temeli Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı (Justice Judgement Theory) ile ortaya konmuştur (Greenberg, 1987, s.13). Leventhal'a göre, kişiler kazanımların adil dağıtımını için aktif biçimde çaba sarfederler. Buradaki adil dağıtım, kazanımların katkılarıyla oransal olarak eşitliği ilkesinden yola çıkarak tanımlanmıştır ve uzun vadede ilgili taraflar için en kazançlı durumu ifade etmektedir. Yapılan araştırmalar, adil dağıtım ilkesinin bazen ihlal edildiği ve kazanımların "eşit paylaşım" (equality) ilkesine dayanarak veya çalışanların

ihtiyaçlarına göre dağıtıldığını ortaya koymuştur. Leventhal'ın bu tür bir dağıtımın belli koşullarda adil olarak algılanabileceği görüşünü kabul ederek geliştirdiği Adalet Yargı Kuramı'na göre, kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kuralları, kişilerin karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, grup üyeleri arasındaki uyumun sürdürülmesinin gerekli olduğu durumlarda kazanımlar, kişilerin katkılarındaki farklılıklar dikkate alınmaksızın "eşit paylaşım" ilkesine bağlı olarak dağıtılabilir (Greenberg, 1987, s.13; 1990, s.401).

Bu kategoride yer alan diğer bir kuram, Lerner'in (1977, 1980) Adalet Güdüsü Kuramı'dır (Justice Motive Theory). Lerner, Leventhal'ın "adalet arayışlarının kâr maksimizasyonu için araç olarak kullanılabilirliği" fikrini reddetmiş ve bunu "mistik bir hayal" olarak yorumlamıştır. Ona göre, dağıtım uygulamaları, eşit temelli paylaşım (equity) ilkesinden farklı olarak dört ayrı ilkeye dayandırılabilir. Bunlardan ilki rekabet (competition) ilkesidir ve dağıtımın kişilerin performanslarına göre yapılmasını öngörmektedir. İkinci ilke eşitlik (parity) ve buna göre dağıtım her koşulda eşit biçimde yapılmalıdır. Tanımlanan üçüncü ilke eşit temelli paylaşım (equity) ilkesidir ve dağıtımın görece katkılara dayanarak yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Son ilke olan Marksist adalet (Marxian justice) ilkesi ise dağıtımda kişilerin ihtiyaçlarının belirleyici kriter olması gerektiğini vurgulamaktadır. Başka bir bakış açısıyla, Adalet Güdüsü Kuramı'na göre, dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Örneğin, yakın bir arkadaşının kazanımlarına ilişkin karar almak zorunda olan kişi, onun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak Marksist adalet ilkesini temel ala-

caktır. Tam tersi, arkadaşlıkların söz konusu olmadığı durumlarda kişiler eşitlik (parity) veya eşit temelli paylaşım (equity) ilkelerini uygulayacaklardır (Greenberg, 1987, s.13).

Kültürel bağlamın adalet güdüsünü etkilediğine ilişkin araştırma sonuçları da Lerner'in "dağıtım kararları alınırken izlenen ilkenin taraflar arasındaki ilişkiye dayandığı" yönündeki görüşünü desteklemektedir. Araştırma bulgularına göre, toplulukçu kültürlerden olan bireyler bireyci kültürlerden gelen kişilere göre genellikle eşit paylaşımı (equality) eşit temelli paylaşım (equity) daha çok kullanmakta, çatışmadan kaçınmayı ve uzlaşmacı tutumu tercih etmektedirler. Toplulukçu kültürlerden gelenler kendi gruplarından olanlara (iç-grup) eşit paylaşım, başkalarına (dış-grup) eşit temelli paylaşım uygulamaktadırlar (Kağıtçıbaşı, 1991, s.40-41; Mannix, Neale, Northcraft, 1995; Farh, Earley, Lin, 1997).

Yukarıda, reaktif-içerik ve proaktif-içerik kuramların tanımlandığı bölümlerde sözü edilen pek çok kuram (Eşitlik Kuramı, Göreceli Yoksunluk Kuramı, Adalet Yargı Kuramı), kazanımların adil veya adil olmayan biçimde dağıtılması konusuna odaklanmaları nedeniyle, örgütsel adalet türlerinden biri olan dağıtım adaleti (distributive justice) kavramına işaret etmektedir (Cohen, 1987; Tyler, 1993, s.145).

Reaktif-Süreç Kuramlar (Reactive Process Theories)

Kararların alınmasında kullanılan süreçlerin adil olup olmadığı üzerinde yoğunlaşan süreç kuramları, farklı bir entelektüel geleneği içeren "hukuktan" türetilmiş teorilerdir. Hukuk kuralları üzerinde çalışan araştırmacılar, hukuki kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin, alınan kararların toplum tarafından kabulünde önemli etkisi olduğunu vurgulamış-

lardır. Yasal prosedürlerle ilgili bu tespitlerden yola çıkan iki araştırmacı, Thibaut ve Walker, taraflar arasındaki anlaşmazlıkların giderilmesi için geliştirilen prosedürlere gösterilen tepkileri inceledikleri bir araştırma tasarlamışlardır (Greenberg, 1987, s.14). Hukuk alanındaki prosedürlerin adaletine ilişkin kuramlarında üç ayrı taraf ve iki ayrı aşama tanımlamışlardır: Anlaşmazlığa düşen iki taraf (davacı ve davalı), aracı rolünü üstlenen taraf (yargıç) ve delillerin ortaya konduğu "süreç aşaması" ile anlaşmazlığın çözümünde delillerin kullanıldığı "karar aşaması". Thibaut ve Walker, anlaşmazlığın çözümünde kullanılan delillerin seçimi ve derlenmesi aşamasının kontrolünü "süreç kontrolü", anlaşmazlığın çözümünü belirlemeyi gerektiren karar aşamasının kontrolünü de "karar kontrolü" şeklinde adlandırmışlardır (Folger, Cropanzano, 1998, s.32). Kurama göre, hukuki olaylarda verilen hükümler ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan karar adil olarak algılanmaktadır (Greenberg, 1987, s.14).

Thibaut ve Walker'ın (1975) geliştirdikleri "Prosedür Adaleti Kuramı" (Procedural Justice Theory), kişilerin karar almaya yardımcı prosedürlerle ilgili tepkilerini vurgulaması nedeniyle reaktif-süreç kuramları kategorisinde yer almaktadır. Organizasyon teorisyenleri Thibaut ve Walker'ın ortaya attıkları bu kuramı 1980'li yıllardan itibaren organizasyon bağlamında incelemeye ve geliştirmeye çalışmışlardır (Greenberg, Tyler, 1987; Folger, 1987; Alexander, Ruderman, 1987; Bies, Shiparo, 1987; Tyler, 1989; Tyler, 1994; Williams, 1999).

Proaktif-Süreç Kuramlar (Proactive Process Theories)

Bu kategorideki yaygın kuramsal gö-

rüş, Leventhal, Karuza ve Fry'ın (1980) "Dağıtım Tercihi Kuramı" (Allocation Preference Theory) ile ortaya atılmıştır. Bu kuram köklerini Leventhal'ın (1976, 1980) Adalet Yargı Kuramı'ndan almıştır ve dağıtım davranışının genel bir modelini sunmaya çalışmıştır. Kuram, dağıtım kararlarından çok, yaygın olarak prosedürlerle ilgili kararlara uygulandığından "proaktif süreç kuramları" kategorisinde yer almıştır. Taraflar arasındaki anlaşmazlıkları çözmeye yönelik prosedürleri vurgulayan reaktif süreç kuramlarının tersine proaktif süreç kuramları dağıtım prosedürlerine yönelmiştir. Kısacası bu kategoride yer alan kuramlar, adil uygulamaların gerçekleştirilebilmesi için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiği sorusuna yanıt aramaya çalışmaktadır (Greenberg, 1987, s.15).

Dağıtım Tercihi Kuramı'na göre, dağıtıcıya adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürlerinin tercih edilme oranı daha yüksektir. Başka bir deyişle kişiler, belli tip prosedürlerin diğer prosedürlerden farklı olarak değer verilen bir hedefe ulaşmayı kolaylaştıracağı beklentisi içindedirler. Kuramda, adil uygulamaların yaratılmasını sağlayacak bu tür prosedürler için tanımlanan sekiz özellikten söz edilmektedir. Bu prosedürler, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme fırsatı tanıyan, tutarlı kurallara dayanan, eksiksiz ve doğru bilgileri temel alan, karar alma gücünün yapısını tanımlayan, kişileri önyargılara karşı koruyan, kişilere bilgi alma hakkı veren, prosedürlerin yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılan ve kabul görmüş etik kurallara uyan prosedürler olmalıdır. Prosedürlerin adilliği, yukarıda belirtilen kriterlere uygunlukları göz önünde bulundurularak belirlenmelidir (Greenberg, 1990, s.404).

Örgütsel Adalet Kuramları

"Adalet idealinin" organizasyonun etkin işleyişi ve çalışanların iş tatmini düzeylerinin yükseltilmesi için temel koşullardan biri olduğu görüşü, sosyal bilimlerden biri olduğu görüşü, sosyal bilimlerin alanında çalışan araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmektedir. Bu görüş doğrultusunda yapılan çalışmalarda, örgüt içi davranışların daha iyi anlaşılabilmesi için sosyal ve kişilerarası adalete ilişkin kuramların kullanıldığı görülmektedir. Ancak ortaya atılan ilk sosyal adalet kuramları (Dağıtım Adaleti Kuramı, Eşitlik Kuramı, Göreli Yoksunluk Kuramı vb.) genel olarak sosyal etkileşimlerden yola çıkmışlar ve özelde örgütsel adaletle bağlantılı davranışların açıklanmasında yetersiz kalmışlardır (Greenberg, 1987). Daha sonraki yıllarda ise örgütsel işleyişle yakından ilgili konular ve değişkenler üzerinde yoğunlaşan araştırmalar yürütülmüş ve özellikle de "örgütsel adalet" kavramı ile ilgili kavramsal modeller geliştirilmeye çalışılmıştır (Greenberg, 1990, s.402).

Adams'ın Eşitlik Kuramı ve Leventhal'in Adalet Yargı Kuramı, dağıtım adaletinin kavramsallaştırılmasına yönelik kuramlardır. 1980'li yılların ilk yarısından itibaren çeşitli organizasyon çevrelerindeki farklı adalet uygulamalarına ilişkin yeni sorular gündeme gelmiş ve var olan kuramların sunduğu adalet çatısının eksiklikleri fark edilmeye başlanmıştır. Bu yeni dönemde, alınan kararlara değil, kararların nasıl alındığına dikkat çekilmiş ve adalet kavramı süreç yönelimli bir bakış açısıyla yeniden incelenmeye başlanmıştır (Greenberg, 1990, s.402). Kararların alınmasında kullanılan politika ve prosedürlerin adilliği konusu üzerinde yoğunlaşan bu perspektif, teorisyenleri "prosedür adaleti" kavramına ulaştırmıştır (Greenberg ve Tyler, 1987). Thibaut ve

Walker'ın (1975) Prosedür Adaleti Kuramı ve Leventhal ve arkadaşlarının (1980) Dağıtım Tercihi Kuramı, prosedür adaletinin kavramsallaştırılması amacıyla geliştirilen kuramlara örnektir. Araştırmalarda prosedür adaleti konusuna gösterilen ilginin giderek arttığını ancak, dağıtım adaleti ile ilgili çalışmaların da sürdürüldüğünü söylemek mümkündür. 80'li yılların sonundan itibaren yapılan araştırmalarda ise dağıtım adaleti ve prosedür adaleti arasındaki ayırımın netleştirilmesine çalışılmış (Greenberg, 1990, s.404), bu amaçla iki adalet türü tüm unsurlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Kimilerince bağımsız bir adalet türü, kimilerince ise prosedür adaletinin bir çeşidi olarak ifade edilen etki-leşim adaleti de (interactional justice) bu dönemde tanımlanmış bir kavramdır.

Örgütsel Adalet Türleri

Dağıtım Adaleti (Distributive Justice)

Hem sosyal, hem de örgütsel bağlamda dağıtım adaleti, görevler, mallar, hizmetler, fırsatlar, cezalar/ödülleri, roller, statüler, ücretler, terfiler, vb. her türlü kazanımın kişiler arasındaki paylaşımını konu alan bir kavramdır (Cohen, 1987, s.20) ve bireylerin kazanımlarının adilliğine ilişkin algılamalarını ifade etmektedir. Dağıtım adaletine ilişkin bir yargı, kazanımların, uygun, doğru ve ahlaki olup olmadığına işaret etmektedir (Folger, Cropanzano, 1998). Paylaşılan şeyler yani "alınanlar" (receipts), elle tutulur mallar olabileceği gibi sosyal pozisyonlar, fırsatlar veya roller de olabilmektedir. Foa ve Foa'nın (1974) tanımladıkları altı kaynak, hizmetler, sevgi, mallar, statü, bilgi ve paradır. Dağıtım adaletine ilişkin algılamaların dayandığı paylaşımlara en sık konu olan kaynakların ise para ve mallar olduğu belirtilmiştir (Cohen, 1987, s.21). Bu konuyla ilgili ilk çalışmalarda işyerlerindeki "ödemelerin eşitsizli-

ğı" konusunun yoğun biçimde incelenmesi bunun göstergesidir (Alexander, Ruderman, 1987, s.178). Alıcı birimler (recipient units), alınanların paylaştırıldığı bireylerdir. Dağıtım adaleti ile ilgili tartışmalar, alıcı birimler ve onların özellikleri ile alınanlar arasındaki ilişkiyi belirleyen kurallar ve standartlar üzerinde yoğunlaşmıştır (Cohen, 1987, s.20-23).

Dağıtım adaleti ile ilgili araştırmalar kaçınılmaz olarak alınanlar, alıcı birimler, kurallar, standartlar ve bu dört unsur arasındaki karşılıklı ilişkileri içermektedir. Dağıtım adaleti yazınının iki farklı alanda yapılan araştırmalara dayandığı görülmektedir (s.24). Sosyoloji ve psikoloji alanında Homes'ın (1953, 1961), Adams'ın (1963, 1965) ve Blau'nun (1964) yaptığı çalışmalar kavramın temelini oluşturmuştur (s.25). Daha sonra yapılan araştırmalarda ise, organizasyon düzleminde, dağıtım adaletine ilişkin olumsuz bir algılamaların kişilerin iş performanslarını ve iş kalitesini düşürmelerine, diğer çalışanlarla daha az işbirliğine gitmelerine, gergin davranışlar sergilemelerine vb. neden olduğunu ortaya koyan bulgulara rastlanmaktadır (Folger, Cropanzano, 1998; Alexander, Ruderman, 1987, s.178).

Prosedür Adaleti (Procedural Justice)

Prosedür adaleti ile ilgili en önemli görgül çalışmalar Thibaut ve Walker tarafından gerçekleştirilmiştir (Alexander, Ruderman, 1987, s.179). Thibaut ve Walker (1975), hukuk alanındaki yasal prosedürlerin alınan kararların toplum tarafından kabulündeki etkisi üzerinde çalışmışlardır (Greenberg, 1987, s.14). Folger ve Greenberg (1985) ise, prosedür adaleti kavramını organizasyonlara uyarlayan ilk araştırmacılar olmuştur (Folger, Cropanzano, 1998). Organizasyonlarda bireyler arasındaki ilişkilerin devamlılığı

söz konusudur. Kaynakları dağıtan kişi (allocator) ile alıcı birimler (recipient units) arasındaki ilişki veya alıcı birimlerin kendi aralarındaki ilişkiler dağıtım kararlarından önce var olduğu gibi bu kararlardan sonra da devam etmek durumundadır. Bu nedenle, bireylerarası ilişkilerde belirleyici rol oynayan dağıtım adaleti ve prosedür adaleti, üzerinde önemle durulması gereken konulardır (Alexander, Ruderman, 1987, s.179-180).

Prosedür adaleti, kararların alınmasında kullanılan en önemli araçların yani prosedürlerin adilliğine ilişkin bir kavramdır. Prosedürler arzu edilen sonuca ulaşmak için kullanılan araçlardır ve arzu edilen bu sonuç, dağıtım adaletini mümkün olduğu kadar büyük oranda sağlamaktır. Fakat prosedürler kusursuz değildir. Bir prosedür, adil kazanımların elde edilmesini sağladığı sürece meşrudur (Folger, 1987, s.148). Başka bir deyişle, kararların adilliğini konu alan dağıtım adaletinin tersine prosedür adaleti, bu kararlara neden olan süreçleri konu almaktadır. Kısacası, organizasyonlardaki adalete ilişkin dağıtımsal bir yönelim, çalışanların ödeme kararlarına gösterdikleri tepkiye odaklanırken, prosedüre dayalı bir yönelim çalışanların bu kararların alınış şekline gösterdikleri tepkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır (Folger, 1987, s.144). Sözü edilen ayırım bu tepkiler arasındaki bağımlılık veya bağımsızlığa ilişkin soruları da beraberinde getirmektedir. Prosedürlere gösterilen tepkinin, bu prosedürlerden doğan dağıtıma gösterilen tepkiyi etkileyip etkilemediği, örgütsel adalet araştırmalarının temel sorularından biri olmuştur (Greenberg, Tyler, 1987, s.129). Yazın incelendiğinde pek çok araştırmada, "kararların alınmasında kullanılan prosedürlerin adil olmadığına ilişkin algılamaların, kazanımların adilliği ile

ilgili algılamaları da etkilediği" şeklinde sonuçlara varıldığı görülmektedir (Folger, 1987, s.144). Prosedür adaleti ile ilgili olumsuz algılamalar, çalışanların yöneticilerine ve organizasyonlarına duydukları bağlılığı azaltmakta, performanslarını düşürmelerine neden olmaktadır. Bireyler kendilerine nasıl davranıldığı konusunda hassas davranmaktadırlar. Bu nedenle, kendilerini ifade etmelerine, prosedürlerle veya alınan kararlarla ilgili düşüncelerinin açıklanmasına izin verilen çalışanların adaletle ilişkin algılamalarının olumlu yönde değiştiği gözlemlenmiştir (Folger, Cropanzano, 1998). Çalışanlara yönelik bu tür davranışlar, onların yöneticileri ile aralarında gelişen etkileşimin niteliğini belirlemektedir.

Prosedür Adaleti Kapsamında Etkileşim Adaleti (Interactional Justice)

Etkileşim adaleti, bireylerarası ilişkilerin niteliğine işaret eden bir kavramdır ve ilk olarak prosedür adaleti ve dağıtım adaletinden bağımsız üçüncü bir adalet türü olarak tanımlanmıştır (Folger, Cropanzano, 1998). Ancak, Greenberg (1990, s.411), etkileşim adaletinin, prosedür adaletinin tamamlayıcısı olduğunu belirtmiştir. Ona göre, prosedür adaletine ilişkin algılamalar, kazanımların dağıtımında veya anlaşmazlıkların çözümünde kullanılan biçimsel prosedürlerden başka faktörlerden de etkilenmektedir. Prosedür adaleti ile ilgili yargıları belirleyen iki önemli faktör vardır. Bunlardan ilki, karar alıcının karardan etkilenen kişilere karşı tavırlarıdır. Kişiler kendilerine gösterilen tavırları örgüt içi adaletin göstergesi olarak algılamaktadırlar. Bies (1986), lisansüstü öğrenciler arasında yaptığı bir araştırmada, onlardan kurum içi adaletle ilgili kriterlerini sıralamalarını

istemıştır. Elde ettiği bulgular, dürüstlük, nezaket, düzenli bilgi alışverişinde bulunma, kişi haklarına saygı gösterme ve birbirini dinleme gibi kişilerarası tavırların biçimsel prosedürlere oranla daha fazla önem verilen kriterler olduğunu ortaya koymaktadır. Folger ve Cropanzano ise (1998, s.48), kişilerarası tavırların moral ve etik değerler üzerine kurulması gerektiğini belirtmişler ve bu nitelikte tavırların karşılıklı duyarlılığı beraberinde getireceğini ifade etmişlerdir. Kısacası, kişilerarası davranışların niteliği, örgüt içi adaletle ilgili değerlendirmeleri etkileyen bir unsurdur. Prosedür adaleti ile ilgili yargıları belirleyen ikinci faktör ise karar alıcının aldığı kararlarla ilgili açıklamalarıdır. Kullanılan prosedürlerle ilgili açıklamalar da alınan kararların adilliğine ilişkin algılamayı artırmaktadır. Bies ve Shapiro (1987), olumsuz kazanımlar elde eden bir grup çalışan üzerinde araştırma yapmışlardır. Bu araştırmanın bulgularına göre, kişiler, kararlarla ilgili makul açıklamalar yapıldığı sürece karşılaştıkları olumsuz durumlara rağmen alınan kararların adil olduğunu düşünebilmektedirler (Greenberg, 1990, s.412). Folger ve Cropanzano da (1998, s.46), etkileşim adaletini "meşrulaştırma/kabul ettirme" (enactment) ve "kişilerarası tavırlar" (interpersonal treatment) kategorilerine ayırarak incelemişlerdir. Onlara göre, kararlara ilişkin açıklamalar, prosedürlerin tam olarak meşrulaşmasını sağlayacaktır. Greenberg ise (1988), çalışanların performans değerlendirmelerine ilişkin algılamalarını incelediği çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Kısacası, alınan kararların dayandığı sebeplerin açıklanması ve bu amaçla çalışanlarla samimi ve dürüst bir iletişim kurulması, prosedür adaletine ilişkin algılamaları olumlu yönde etkilemek-

tedir (Greenberg, 1990, s.412).

Yukarıdaki bilgiler ışığında, prosedür adaletinin iki kısımda incelenebileceğini söylemek mümkündür: Adil biçimsel prosedürler (fair formal procedures) ve etkileşim adaleti (interactional justice). Adil biçimsel prosedürler, kazanımların adil dağıtımı için gerekli olduğuna inanılan prosedürlerin varlığına işaret etmektedir. Organizasyon içinde çalışanların kararlara katılımını veya kararların tarafsız biçimde alınmasını kolaylaştıran prosedürler buna örnektir. Etkileşim adaleti ise karar alıcının biçimsel prosedürlerin kabul ettirilme-

si ve uygulanması sırasında sergilediği davranışların adilliğine işaret etmektedir (Niehoff, Moorman, 1993, s.534). Çalışanlar, prosedürlerin uygulanması sürecinde kendileriyle iletişim kurulması ve kararların açıklanması konusunda duyarlıdırlar ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içindedirler (Bies, Shapiro, 1987, s.201).

Adalet kuramlarının sınıflandırılması ve örgütsel adalet türlerine ilişkin yukarıda aktarılan tüm bilgilerin genel bir özeti tabloda sunulmuştur.

Adalet Kuramı Sınıflandırması	Adalet Kuramı	Kuramın Dayandığı Görüş	Kuramın Açıkladığı Örgütsel Adalet Türü
Reaktif-İçerik Kuramlar	Eşitlik Kuramı (Adams, 1965) Görelî Yoksunluk Kuramı (Crosby, 1976)	Bireylerin katkı ve kazanımlarının oranı dengeli biçimde gerçekleşir. Belirli ödül dağıtım şekillerinin kıyaslaması kişilerde yoksunluk hissi yaratabilir.	Dağıtım Adaleti Dağıtım Adaleti
Proaktif-İçerik Kuramlar	Adalet Yargı Kuramı (Leventhal, 1976) Adalet Cüdüğü Kuramı (Lerner, 1980)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararları belirleyen dağıtım kurallarının adilliğine ilişkin algılamalar çeşitli durumlara göre farklılık gösterebilir. Dağıtım kararları alınırken izlenen ilke taraflar arasındaki ilişkiye göre değişiklik gösterebilir.	Dağıtım Adaleti Etkileşim Adaleti
Reaktif-Süreç Kuramlar	Prosedür Adaleti Kuramı (Thibaut, Walker, 1975)	Kararların kişi için yarattığı sonuçlar ister olumlu ister olumsuz olsun, kullanılan prosedürler kararın süreç kontrolünü içerdiği sürece alınan kararlar adil olarak algılanır.	Prosedür Adaleti
Proaktif-Süreç Kuramlar	Dağıtım Tercihi Kuramı (Leventhal, Karuza, Fry, 1980)	Dağıtım kararını veren kişiye adil bir uygulama gerçekleştirme fırsatı veren dağıtım prosedürleri daha çok tercih edilir. Adil bir prosedür, kişilere haklarında karar verecek kişiyi seçme hakkı tanımalı, eksiksiz ve doğru bilgileri temel almalı, tutarlı kurallara dayanmalı, karar alma gücünün yapısını tanımlamalı, kişileri önyargılara karşı korumalı, kişilere bilgi alma hakkı vermeli, prosedür yapısında değişiklik yapılmasını mümkün kılmalı ve kabul görmüş etik kurallara uymalıdır.	Prosedür Adaleti

Sonuç

Adalet kuramlarına dayanarak tanımlanan örgütsel adalet türlerinin 'kuşbakışı' incelenmesi, küreselleşme sürecinde ortaya atılan kavramlara şüpheyle bakılması gerektiği yönündeki eleştirileri kısmen de olsa doğrular niteliktedir. Yöneticilerin yerleşik anlayışları, çalışanlar ve yöneticileri arasında gelişen sosyal mübadele (social exchange) ilişkisinde, çalışanların daha ağır bir sorumluluk yükü altında kalmaları ve psikolojik sözleşmelerin daha çok yöneticiler tarafından ihlâl edilmesi sonucunu doğurmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışanlardan belirsiz ve tanımlanmamış kazanımlar karşılığında büyük bir fiziksel ve zihinsel çaba göstermelerini bekleyen yöneticiler, iş ilişkilerinde avantajlı taraf konumundadırlar. Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki sosyal mübadele ilişkisinde tanımlanan roller, tarafların güçleri arasındaki eşitsizliği ifade eden "asimetrik mübadele" durumunu ortaya koymaktadır. Bu durumun yazında yer alan araştırmalara yansıdığı ve bu araştırmalarla, asimetrik mübadele ilişkilerinin sürekliliğini sağlayacak verilerin yeniden ve yeniden üretildiği görülmektedir. Yönetici ve çalışan ilişkisinde davranışları değerlendirilen tarafın çalışanlar olduğu ve yönetici davranışlarının, bir inceleme alanı olarak, hemen her zaman gözardı edildiği rahatlıkla fark edilmektedir. İşletme yönetimi yazınında 'katılım', 'demokrasi', 'güven', 'güç' vb. kritik sosyal kavramların, çok zaman özü boşaltılarak ele alındığı düşünüldüğünde, örgütsel adalet türlerine yönelik yazında yer alan mevcut tartışmaları, onları pragmatik kılıflarından sıyrarak ve tüm çıplaklığı ile algılamamızı sağlayacak bir bakış açısı ile değerlendirmenin yerinde olacağı açıktır. Bu bakış açısı ile belirtmek gerekirse, örgütsel adalet yazınında dağıtım adaleti ve prosedür adaleti kav-

ramları, örgüt bağlamında, çalışan-yönetici ilişkisinin dinamiklerini açıklayıcı rolleri ile benimsenebilir birer çerçeve sunabilmektedir. Ancak, biçimsel (formal) yapılardan kopuk ve tümüyle biçimsel olmayan (informal) ilişkilerle gelişen 'etkileşim adaleti' kavramı için aynı şeyi söylemek mümkün değildir. Çünkü, etkileşim adaletini açıklamada kullanılan 'dürüstlük', 'nezaket', 'kişi haklarına saygı gösterme', 'yoğun iletişim' vb. kavramlar, öznel tutumlara bağlıdır. Etkileşim adaletinin normatif niteliği, yöneticiler lehine şekillendirilen yazını besler özelliğindedir ve çalışanların, yönetimin fiziksel ve zihinsel denetimine yönelik 'onayını' sağlamada önemli bir rol oynayabilir. Özetle, 'adalet' kavramının işletme yönetimi yazınındaki yansımalarının, çalışan-yönetici ilişkilerinin gerçek dinamiklerinin gölgelenmesinde kullanılması ihtimalini göz önünde bulundurmamak, kavramın organizasyonlar düzeyinde hak ettiği derinlikte incelenmesini sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Adams, J.S., (1965), Inequity in Social Exchange, *Advances in Experimental Social Psychology*, der. L.Berkowitz, 2, s.267-299, Academic Press, San Diego.
- Alexander, S., Ruderman, M., (1987), The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior, *Social Justice Research*, 1, s.177-198.
- Bies, J.B., Shapiro, D.L., (1987), Interactional Fairness Judgments: The Influence of Causal Accounts, *Social Justice Research*, 1, s.199-218.
- Cohen, R.L., (1987), Distributive Justice: Theory and Research, *Social Justice Research*, 1, s.19-40.
- Farh, J.L., Earley, P.C., Lin S., Impetus For Action: A Cultural Analysis of Justice and Organizational Citizenship Behavior in Chinese Society, *Administrative Science Quarterly*, 42, s.421-444.
- Folger, R., (1987), Distributive and Procedural Justice in the Workplace, *Social Justice Research*, 1, s.143-159.

- Folger, R., Cropanzano, R., (1998), *Organizational Justice and Human Resource Management*, Sage Publications, London.
- Greenberg, J. (1987), A Taxonomy of Organizational Justice Theories, *Academy of Management Review*, 12, s.9-22.
- Greenberg, J., Tyler, T.R., (1987), Why Procedural Justice in Organizations?, *Social Justice Research*, 1, s.127-142.
- Greenberg, J. (1990), Organizational Justice: Yesterday, Today, Tomorrow, *Journal of Management*, 16, s.399-432.
- Kağıtçıbaşı, Ç., (1991), *İnsan Aile Kültür*, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Mannix, E.A., Neale, M.A., Northcraft, G.B., (1995), Equity, Equality, or Need? The Effects of Organizational Culture on the Allocation of Benefits and Burdens, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, s.276-286.
- Tyler, T.R., (1989), The Psychology of Procedural Justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, s.830-838.
- Tyler, T.R., (1993), The Social Psychology of Authority, *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, der.J.Keith Murnighan, 141-161, Prentice Hall, NJ.
- Tyler, T.R., (1994), Psychological Models of the Justice Motive: Antecedents of Distributive and Procedural Justice, *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, s.850-863.
- Williams, S., (1999), The Effect of Distributive and Procedural Justice on Performance, *The Journal of Psychology*, 133, s.183-193.