

TEORİK BİR ÇERÇEVEDE WHISTLEBLOWING- ETİK İLİŞKİSİ¹

Derya ERGUN ÖZLER
Dumlupınar Üniversitesi

Meltem DİL ŞAHİN
Kuzey Ege Kalkınma Ajansı

Ceren GİDERLER ATALAY
Dumlupınar Üniversitesi

Özet

Araştırma örgütsel davranış alanında yeni bir kavram olan whistleblowing konusuyla ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynakları araştırarak, bu kavramın; sınırlarını çizmek ve etik olup olmama boyutuna eleştirel bir yaklaşım getirmek amacıyla oluşturulmuştur. Araştırmada bu amaçla kalitatif araştırma tekniklerinden literatür taraması yöntemi kullanılmaktadır.

İşyerindeki yanlış, etik olmayan ve yasalara aykırı olduğu düşünülen olumsuz davranışların olası istenmeyen sonuçlarını önlemek için, bu davranışların örgüt içindeki ve dışındaki ilgili ve yetkili kişilere iletilmesi şeklinde tanımlanan whistleblowing kavramı kişisel, örgütsel ve durumsal açılardan incelenerek, bu davranışın etik olup olmadığı ya da taraflar açısından hangi durumlarda etik niteliğe sahip olduğu bu araştırmanın kapsamı içerisinde yer almaktadır. Çalışmanın sonunda, işletmelerde whistleblower'lığın etkin bir biçimde yapılabilmesi, etik ikilemin yaşanmaması ve kişilerin etik olmayan uygulamalar konusunda ilgilileri haberdar etmesi çeşitli öneriler yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Whistleblowing, Whistleblower, Etik.

¹ Bu çalışma 2. Ulusal Yönetim ve Ekonomi Bilimleri Konferansında sunulan bildirinin geliştirilmiş şeklidir.

WHISTLEBLOWING AND ETHICS RELATIONSHIP IN A THEORETICAL FRAMEWORK

Derya ERGUN ÖZLER
Dumlupınar University

Meltem DİL ŞAHİN
Kuzey Ege Kalkınma Ajansı

Ceren GİDERLER ATALAY
Dumlupınar University

Abstract

This study examines whistleblowing literature in Turkish and English to draw the boundaries of the concept and question its ethical dimension in a critical approach. For this aim the study adopts a qualitative approach, namely literature review.

Personal, organizational and situational dimensions of whistleblowing phenomenon and to what extent and in what situations it is ethical in the perspectives of different parties are examined by the study. At the end of the study some suggestions are provided regarding effective execution of whistleblowing, avoidance of ethical dilemmas and proper ways of informing unethical activities.

Key Words: Whistleblowing, Whistleblower,

1. WHISTLEBLOWING'İN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Whistleblowing Türkçe'de tam karşılığı bulunmayan bir kavramdır. Kelimenin karşılığı bir faul olduğunda çalınan bir düdükle oyunun durdurulması; ya da, bir suç işlendiğinde polisin düdük çalarak halkın dikkatini çekmeye çalışmasıdır. Kavram özellikle Anglo-Sakson literatüründe “ortak bir yanlış olduğunda kamuoyuna başvurmak” anlamında kullanılmaktadır (Aydın, 2002-2003, 81). Literatürde whistleblowing ile ilgili yapılmış birçok tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda kısaca özetlenmiştir.

Whistleblowing, örgütte yer alan bilgi veya veriye erişim hakkı bulunan bir kişi tarafından gerçekleştirilen ve bu kişinin haksızlığı düzeltme potansiyeli olan örgüt dışındaki bir kişi veya kuruma, herhangi bir zorunluluk olmaksızın, bilerek örgütün kontrolü altında olan veya örgütü içeren, gerçek/şüpheli/öngörülen bir haksızlık veya azımsanamayacak bir hukuka aykırılık ile ilgili kayıtlara geçirilecek bir ifşa etme (açığa çıkarma) davranışında bulunmasıdır (Jubb, 1999, 78). Diğer bir deyişle whistleblowing, bir örgüt içerisindeki yanlış davranışların örgüt içindeki veya dışındaki kişilere rapor edilmesidir (Eaton-Akers, 2007, 67). Bir başka tanıma göre ise whistleblowing, şimdiki ya da daha önceki örgüt üyelerinin, örgüt liderlerinin kontrol alanı içerisinde gerçekleştirdikleri illegal, gayri-etik veya meşru olmayan faaliyetlerini; bunu düzeltmek için harekete geçmeye istekli ve yeterli kişi ya da kurumlara rapor etmektir (Keenan, 2007, 85).

Micelli ve Near (1992), whistleblowing'in iki farklı türü olduğunu ifade etmektedir. Bunlar içsel ve dışsal whistleblowing'dir. Bir çalışan karşılaştığı yanlış uygulamaları kendi yöneticisine ya da üst yönetime bildirdiğinde, yani çalışanın amacı bu sorunu işletme içinde çözmek ve üstesinden gelmek olduğunda içsel whistleblowing; yanlış uygulamalarla ilgili açığa çıkarmak istediği bilgiyi işletme dışındaki bir bireye ya da gruba (örneğin medya, kamu menfaat grupları ya da düzenleyici kurumlar gibi) bildirdiğinde ise dışsal whistleblowing ortaya çıkmaktadır (Buchholz-Rosenthal, 1998, 399). İçsel ve dışsal whistleblowing'in her iki türünde de birbirine benzer riskler, problemler ve meydan okumalar vardır (Ray, 2006, 438).

Whistleblowing olayı insanların duyguları açısından ele alındığında, “umut” hissinin insanları etik dışı uygulamalarda örgüt içindeki bir otoriteye başvurmaya, “öfke” hissinin ise insanları örgüt dışında yer alan otoritelere başvurmaya yönlendirdiği belirtilmektedir (Henik, 2008, 116).

Örgüt içerisindeki yanlış uygulamaları ilgililere bildirmek şeklinde ifade edilen whistleblowing bir süreçtir ve örgütte etik dışı herhangi bir davranışla karşı karşıya kalındığında bunun açığa çıkarılması için belli aşamaların tamamlanması gerekmektedir.

Whistleblowing sürecinde yer alan aşamaları aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür (Trevino-Nelson, 2004, 80-83):

- İlk olarak ilgili yöneticiye başvurmak,
- Ailenizle bu konuyu tartışmak,
- İlgili yöneticinin soruna duyarsız kalması sonucu diğer kademedekilerle ilişkiye geçmek,
- Örgütünüzdeki etikle ilgili görevli ya da ombudsman (örgüt içinde yasa-dışı ve/veya etik dışı iddiaları soruşturacak ve raporlayacak büro) ile ilişki kurmak,
- Örgüt dışında ilgililerle iletişime geçmeyi düşünmek,
- Örgüt dışındaki ilgili herhangi bir kişiye ya da kuruma başvurmak ve işten ayrılmak.

Whistleblowing sürecini başlatan kişi whistleblower olarak adlandırılır. Whistleblower'lar, kamu çıkarını tehdit eden bir suistimali veya ihmali aydınlatma amacı taşıyarak, çalıştığı örgütte alarmı çalan kişilerdir (Bradburn, 2001, 52). Bir başka tanıma göre ise whistleblower'lar, örgütlerde varolan görevi kötüye kullanma ya da yetkisizlik (yetersizlik) v.b. örnekleri kapsayan ihmalcilik, suistimal ya da tehditleri ortaya çıkaran kişilerdir (Ray, 2006, 438). Whistleblower'lar, ahlaki sorumlulukları pahasına herhangi bir örgüte körü körüne bağlı olan kişiler değillerdir (Brodie, 1998, 56).

Bireyler ya da çalışanlar, örgüt üyelerinin ya da diğer çalışanların kendilerine misilleme yapacakları endişesiyle işletmelerinde şahit oldukları kanuna aykırı uygulamalarda bunu ilgililere ihbar etme davranışını seçmeyebilmektedir. Whistleblower'ların % 90'ından fazlası; kariyerlerini erken yaşlarda sonlandırmakta, ya da kara listeye alınmakta, aklını yitiren bir insan olarak ifade edilme tehlikesi ile karşı karşıya kalmakta, ve/ ya da bütün birikimlerini, evliliklerini hatta yaşamlarını bile kaybedebilmektedir (Zhang, Chiu, Wei, 2009, 25).

Whistleblower'ların korunmasına yönelik yasal düzenlemeler genellikle bu kişilerin ahlaki özerkliklerini korumayı amaçlarken, uygulamada bu düzenlemelerin etkisinin iki yönlü olabileceği tartışılmaktadır: Bunlardan ilki işyerinde bireysel sorumluluk ve ahlaki özerkliği sağlamak, diğeri ise örgütlerin çalışanlarını daha iyi kontrol edebilmelerini ve iş etiği

konusunda kendilerini yükümlü hissetmelerini sağlayarak örgütü korumaktır (Tсахuridu- Vandekerckhove, 2008, 107).

Son yıllarda birçok ülkede whistleblower'ların sayısının hızla arttığı görülmektedir. Farklı işletmelerde ve farklı alanlarda birçok whistleblowing örneği ile karşılaşmak mümkündür. Aşağıda en çok gündeme gelen whistleblower'lardan örnekler sunulmuştur.

2002'de Time gazetesi world.com'dan Cynthia Cooper Enron'dan Sherron Watkins ve FBI'dan Colleen Rowley isimli üç whistleblower'ı yılın insanı olarak belirlemiştir. Bunlardan ilk ikisi bireysel olarak iyi bilinirken ve finansal skandallarla ilgiliyken, Rowley'in whistleblowing'i herhangi bir şirketle ilgili değildir. Fakat bununla birlikte, 11 Eylül terör saldırıları öncesinde istihbarat örgütleri içerisindeki oldukça önemli sorunları ifşa etme açısından ciddi sonuçları kapsamaktadır (Eaton-Akers, 2007, 67).

İngiliz anestezi uzmanı Stephon Bolsin ünlü bir whistleblower'dır. Bolsin, 1989 yılında birçok bebeğin kalp ameliyatı sırasında öldüğünü belirlemiştir. Sonraki 6 yılını yüksek ölüm oranlarına dikkat çekmek ve servisi iyileştirmek için geçirmiştir. İngiliz kraliyet hastanesinde uygun olmayan koşullarda çocuk kalp ameliyatları yapılmasına engel olmuş ve hükümetin İngiltere'de kliniklerle ilgili olarak bir dizi reform yapmasına öncülük etmiştir. Ve bu sayede çocukların kalp ameliyatındaki ölüm oranlarını %30'dan %5'e kadar inmesini sağlamıştır. Bolsin özellikle elde ettiği bu bilgileri medya ile paylaşmış ve böylelikle bir whistleblower olmuştur (http://en.wikipedia.org/wiki/Stephen_Bolsin, 28.07.2010).

Türk asıllı Amerikan vatandaşı olan ve FBI'da çalışan Sibel Edmonds, güvenlik sorunları ve potansiyel casusluk ile ilgili elde ettiği bilgileri basına paylaşmıştır. Ayrıca Amerika'daki Türk ajanlarının Beyaz Saray'a kadar girdiğini ve ABD'nin nükleer sırlarını elde ettiklerini iddia etmiştir. 2002 yılında FBI'daki görevine son verilen Edmonds, daha önce El-Kaide tarafından düzenlenen ve dünyada askeri-siyasi dengelerin yeniden şekillenmesine sebep olan İkiz Kule saldırısının Amerikan istihbaratının bilgisi dahilinde gerçekleştiğini iddia ederek ortalığı karıştırmıştır. Bu nedenle, 11 Eylül sürecinde Bush yönetiminin adeta bir düşmanı haline gelmiştir (<http://medyafaresi.com/haber/29.07.2010>).

ABD ordusunda analist olarak görev yapan Bradley Manning geçtiğimiz günlerde elde ettiği gizli belgeleri Wikileaks adlı siteye sızdırmakla suçlanmış ve ABD ordusu tarafından göz altına alınmıştır. Wikileaks'ta yer alan ve Manning'in gönderdiği iddia edilen bir video bir ABD savaş

helikopterinin 2007 yılında Bağdat'ta düzenlenen bir saldırıda aralarında iki gazetecinin de bulunduğu 12 kişiye ateş açarak öldürdüklerini göstermektedir (<http://www.turk.internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=28159>, 29.07.2010).

Rudolf M. Elmer, İsviçre'nin en büyük özel bankacılık şirketi Julius Baer'de 16 yıl çalışmış, son 9 yıl ise Cayman adalarındaki off shore bölümünün operasyonel müdürlüğünü yürütmüştür. 2002 yılında işten çıkarıldıktan sonra whistleblowerlar'ın örgütlendikleri Wikileaks adlı web sitesine elindeki müşteri bilgileri ile birlikte, eski şirketinin vergi kaçakçılığı yaptığını ortaya çıkarmıştır (<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/13640336.asp>, 29.07.2010).

Pfizer ilaç şirketinin yönetiminde olan doktor Peter Rost, şirketin muhasebe ve diğer konulardaki usulsüzlüklerini ilgili ABD makamlarına bildirmiştir. Rost'un 2004 yılında karar verme yetkisi ve sorumlulukları tümüyle elinden alınmıştır. 2005'te de şirketten kovulmuştur. 2006 yılında ise "Bir Sağlık Hitman'inin İtirafı" isimli kitabını yayınlamıştır ([http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_\(doctor\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_(doctor)), 28.07.2010).

Bir sigara firması olan Brown & Williamson'un eski yöneticisi olan Jeffret Wigand, katıldığı bir programda sigaranın içinde bulunan nikotin maddesinin zararlı etkilerini anlatmış ve bu nedenle birçok ölüm tehdidi almıştır. Tüm bu olaylar sonucunda, sigaranın sağlık üzerine olan tehlikeleri hakkında halka bilgi veren ıslık çalan adam (whistleblower) olarak ünlenmiştir (http://en.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Wigand, 28.07.2010).

Yukarıda özetlenen örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bugün Julian Assange tarafından kurulan Wikileaks isimli web sitesi birçok whistleblower'ı bir araya getirmektedir. Dünyanın en çok tartışılan ve korkulan sitelerinden biri olan Wikileaks, son olarak ABD ordusunun Afganistan'daki gizli istihbarat yazışmalarını yayınlamaya gündeme gelmiştir. Her gün ortalama 500 bin kişinin ziyaret ettiği sitenin kuruluş amacı ve yaptığı işin; gizli kalmış belgeleri, dökümanları ve görüntüleri kamuoyuna sızdırmak olduğunu söylemek mümkündür. Avustralya'lı eski gazeteci ve hacker Julian Assange ile arkadaşları tarafından 2006'da kurulan Wikileaks, bugüne kadar ABD askeri helikopterlerinin Bağdat'ta masum sivilleri öldürmesinden, Çin'deki Budist rahip katliamına, ya da İzlanda'daki bankacılık yolsuzluklarından, İngiltere'deki ırkçı BNP partisi üye listelerine, Guantanamo'daki işkencelere kadar birçok skandalın kanıtlarını yayınlamıştır (<http://www.hurriyetport.com/news/124/ARTICLE/22219/2010-07-27.html>, 29.07.2010).

Whistleblowing ile ilgili yapılan çalışmalarda ihbar etme faaliyetlerini etkileme olasılığı olan beş temel faktör üzerinde durulmuştur. Bu faktörler aşağıda kısaca özetlenmiştir (Hassink, Vries, Bolle, 2007, 29-30):

- **Psikolojik Faktörler:** Psikolojik faktörler örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarını içermektedir. Örneğin, işletmesine daha fazla sadık olan bir çalışan, onun için bu durum bir avantaj yarattığı müddetçe, örgütteki yanlış uygulamaları daha fazla rapor eder.
- **Kültürel ve Etik Faktörler:** Belli bir kültüre ve belli bir millete sahip olan kişilerin whistleblowing'e yönelik algılamaları arasında bir fark olabilir ki bu konuya yönelik yapılan çalışmalarda böyle bir farklılığın olduğu ortaya çıkmıştır. Örneğin, Asya ülkelerindeki çalışanlar (Japonya ve Çin gibi), Batı'lılara göre (Amerika gibi) daha fazla whistleblowing davranışı göstermektedir. Bu bağlamda örgüt çıkarlarının kişisel çıkarlardan üstünlüğü ile ilgili olan kolektivizm, temel bir rol oynamaktadır.
- **Yapısal Faktörler:** Bu faktör whistleblowing ile ilgili yasal düzenlemeler ve politikaları kapsar. Bir örgüt whistleblowing'i teşvik edici politikaları takip ettiğinde, bir birey daha fazla whistleblowing davranışı sergilemektedir.
- **Misilleme (İntikam):** Bir birey yanlış bir davranış rapor ettiğinde sert bir ceza ile karşı karşıya kalırsa ya da bazı sonuçlarla karşılaşacağından korkarsa whistleblowing davranışında bulunmaktan vazgeçecektir.
- **Yanlış Uygulamaların Türü:** Whistleblowing yanlış uygulamaların önemine (ciddiyetine) ve türüne bağlı olarak da değişmektedir.

2. WHISTLEBLOWING KAVRAMINA İLİŞKİN LİTERATÜR İNCELEMESİ

Örgütsel davranış açısından önemli bir konu olan whistleblowing ile ilgili literatür kapsamında aşağıda yerli ve yabancı başlıca çalışmalar ve bu çalışmaların bulguları yer almaktadır.

Jensen (1987), whistleblowing ve etik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve whistleblowing davranışının etik olması için adalet, iyilik, gerçekçilik unsurlarının dikkate alınması gerektiğini belirtmiştir. Bu noktada yapılan davranışın etik olup olmadığı, ya da ne derece etik olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Toplumun değer yargıları, dini inançlar, faydacılık, durumsal koşullar ve birey karakteristikleri çerçevesinde empati kurma

gibi unsurlar yapılan whistleblowing'in etik olup olmadığını belirlemektedir.

Arnold ve Ponemon (1991), whistleblowing ve iş ahlâkı ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada, işgörenlerin ahlâk düzeylerinin düşük olmasının daha az whistleblowing yapmalarına neden olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Seifert, 2006, 6).

Larmer (1992), whistleblowing ve işgören sadakati arasındaki ilişkiyi incelemiş ve günümüzde işgören ve işveren arasındaki ilişkinin ekonomik çıkarlara dayandığını, bu nedenle de işgören sadakatinin anlamsız kaldığını belirtmiştir. Ayrıca, etik davranışlar ile genel anlamda ters düşen whistleblowing kavramının işgören sadakatini de olumsuz yönde etkilediğini, çünkü sadık bir işgörenin problem çözmeyi ve özellikle de problemlerin çıkmasını engellemeyi amaç edindiğini ifade etmiştir.

Finn ve Lampe (1992), bireysel ahlâkın bir uzantısı olarak whistleblowing konulu çalışmada, ahlâki davranış ile whistleblowing yapma arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Schultz (1993), whistleblowing açısından kültürel farklılıkların değerlendirilmesi konulu çalışmada, kültürel bir değer olan bireylerin hesap verme sorumluluğu hissetmeleri ile whistleblowing arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır (Seifert, 2006, 6).

Hooks (1994), kişisel, durumsal ve örgütsel faktörlerin whistleblowing'e olan etkisinin incelendiği çalışmaları sentezlemiştir (Seifert, 2006, 6).

Dworkin ve Baucus (1998), whistleblowing sürecinde işletme içi ve işletme dışı whistleblower konulu çalışmada, işletme dışı whistleblower'ların işletmeye daha az imtiyaz gösterdiklerini, yanlış yapılan uygulamalar ile ilgili daha çok kanıtı sahip olduklarını ve örgütsel uygulamaları değiştirmede daha büyük etkiye sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Sims ve Keenan (1998), whistleblowing eğiliminin yöneticilerin kültürel farklılıklarına göre değerlendirilmesini konu alan çalışmalarında, Jamaika'lı yöneticilerin Amerika'lı yöneticilere göre whistleblowing yapma eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jubb (1999)'da yaptığı çalışmada whistleblowing'in tanımını ve boyutlarını ele almıştır.

King III (1999), örgütsel yapı ve whistleblowing arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, iletişim kanalları zayıf, güven düzeyi düşük, bürokratik, hiyerarşik ve merkezileşmiş örgütlerde içe dönük bir yapının olduğu ve bu nedenle bu tür örgütlerde sadece işletme içi whistleblowing olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Keenan (2000) yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmada; işletmelerde politikaların ve standartların açık ve anlaşılır olmasının, yapılan yanlış eylemlerin işgörenler tarafından bildirilmesinin teşvik edilmesinin, ahlâk unsurunun, problem çözüme ve karar almada iş ahlâkına önem verme konularının işgörelere eğitim programları ile iletilmesinin önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Arslan (2001) iş ve meslek ahlakına yaptığı çalışmada, whistleblowing kavramının Türkçe karşılığını sorun bildirme olarak belirtmektedir. Yine bu çalışmada sorun bildirme eylemi ile sadakat kavramları arasındaki ilişki üzerinde durmuştur.

Aydın (2003), iş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması konulu çalışmasında, hizmet akdi ile işverene karşı sadakat borcu altına giren işçinin whistleblowing yapmasının, borcun ihlali anlamına gelmediğini kabul etmekte ve whistleblower'ın korunması gerektiğini belirtmektedir.

Patel (2003), whistleblowing'in kültürlerarası karşılaştırması ile ilgili bir araştırma yapmış ve Avusturya'lı profesyonel yöneticilerin whistleblowing'e içsel bir kontrol mekanizması olarak Çinli, Malezyalı ve Hindistanlılara göre daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır.

Chiu (2003), whistleblowing konusu ile ilgili Çin ve Avrupa kültürü karşılaştırması yapmış; Çinliler için bireysel değerlerin, sosyal ilişkilerin önemli olduğunu, Avrupa'luların ise, daha bireysel düşündüklerini, materyalist olduklarını ve bu nedenle de daha fazla whistleblowing yaptıklarını belirlemiştir.

Tavakoli, Keenan ve Karanovic (2003), Hırvat ve Amerika'lı yöneticilerin kültürel açıdan whistleblowing'e bakışlarının değerlendirilmesi konulu çalışmalarında, Amerika'lı yöneticilerin Hırvat yöneticilere göre bireyci olmaları nedeniyle whistleblowing yapmaya daha fazla eğilimli oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Vandekerckhove ve Commers (2004), whistleblowing ve örgütsel sadakat arasındaki ilişkiyi incelemiş ve whistleblowing'in örgütsel vizyon,

misyon, değerler ve amaçlar açısından uygunluk göstermesinin örgütsel sadakatle bir ikilem oluşturmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Mesmer-Magnus ve Visweswaran (2005), işletmelerde whistleblowing'i incelemiş ve yaşça büyük olan işgörenlerin genç olanlara göre örgütün değer sistemine daha fazla önem verdikleri ve bu nedenle de daha az whistleblowing yaptıkları; üst kademedeki çalışanların alt kademedekilere göre örgüt kültürünü ve değerlerini korumaya daha fazla istekli oldukları ve bu nedenle daha az whistleblowing yaptıkları; iş tatmini ve performansı yüksek olan işgörenlerin ise daha az whistleblowing yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Aktan (2006), örgütlerde whistleblowing'i örgütsel vatandaşlık davranışı açısından ele almakta, whistleblowing kavramını açıklayarak; whistleblowing ile kuruma bağlılık, etik, kurumsal itibar ve sadakat kavramları arasındaki ilişkiler üzerinde durmuştur.

Seifert (2006), örgütsel adalet unsurunun işletmelerde whistleblowing yapılmasında olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Rothwell ve Boldwing (2006), işletmelerde arkadaşlık ve takım ikliminin olmasının whistleblowing yapma düzeyini azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Ray (2006), whistleblowing ve örgütsel etik arasındaki ilişkiyi incelemiş ve whistleblowing'in etik bir davranış olması için whistleblower'ın davranışının nedeninin etik nedenlere dayanması gerektiğini belirtmiştir.

Lindblom (2007), whistleblowing ve etik ikilem üzerine yaptığı çalışmada, whistleblowing'in hangi durumlarda etik olup olmadığını tartışmakta ve özellikle toplumu ilgilendiren konularla ilgili olumsuzlukların yetkili kişilere bildirilmesinin etik bir davranış olduğu üzerinde durmaktadırlar.

Keenan (2007), Çinli ve Amerika'lı yöneticileri whistleblowing'e yaklaşımları açısından değerlendirmekte, Amerika'lı yöneticilerin Çin'li yöneticilere göre whistleblowing'e daha olumlu baktıkları, Amerika'da whistleblowerların belirlenen yasalarla kendilerini daha güvenli hissettikleri ve bu farklılığında özellikle ülkelerin yapısının bireyci ve toplumcu olmasından kaynaklandığını belirtmektedir.

Nam ve Lemak (2007), whistleblowing'i Barnard'ın etik kuramı temelinde incelemiş ve whistleblowing'in bireysel etik, örgütsel bağlılık,

biçimsel olmayan örgüt ve liderlik tipleri ile ilişki bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Demiral (2008), bir hastanede ısıklı çalmak konulu araştırmasında, insan sağlığının hemşireler için her şeyden önce geldiği ve yanlış gördükleri bir uygulamayı ihbar etmeleri halinde onlar açısından çoğunlukla olumsuz sonuçlar doğmasına rağmen, kararlarından vazgeçemedikleri ve sonuna kadar konunun takipçisi oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Lachman (2008), whistleblowing ve yönetimde örgüt kültürünün rolü konulu çalışmada, işletmelerde whistleblowing'in engellenmesi ve yönetilmesi için ahlâki değerlerin temel alındığı bir örgüt kültürünün oluşturulması gerektiğini belirtmektedir.

Bouville (2008), whistleblowing ve ahlâk konulu çalışmada, whistleblowing'in ahlâklı bir davranış olup olmadığını whistleblower'ın amacına ve bu amaca ulaşmak için izlediği yola göre belirlediğinin üzerinde durmaktadır. İşgörenlerin özellikle sağlık, güvenlik ve ücretleriyle ilgili bir konuda whistleblowing yapmalarının ahlâk dışı bir davranış olmadığı belirtilmektedir.

Zhang, Chiu ve Wei (2008), yaptıkları çalışmada, Çin bankacılık sektöründe içsel whistleblowing davranışının karar alma süreçlerine yansımaları incelemiş ve içsel whistleblowing'in işletmelerin kazanç elde etmeleri için iyi bir şekilde yönetilmesi gerektiğini belirlemişlerdir.

Park, Blenkinsopp, Öktem ve Ömürgönülşen (2008) yaptıkları çalışmada, whistleblowing ile kültürlerarası farklılıklar arasındaki ilişkiyi incelemiş ve Güney Kore, Türkiye ve İngiltere'de yapmış oldukları çalışmada kültürel ve ulusal farklılıkların bireylerin whistleblowing yapma düzeylerini etkiledikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Gundlach, Martinko ve Douglas (2008), whistleblowing ile ilgili yaptıkları çalışmada, işgörenlerin whistleblowing yapmalarının işletmeye karşı olan bilişsel ve duygusal sorumluluklarından kaynaklandığını belirlemişlerdir.

Tsahuridu ve Vandekerckhove (2008), örgütsel whistleblowing üzerine yaptıkları çalışmada, örgütlerde whistleblowing davranışının arttığını, artık neredeyse yasal bir konuma geldiğini ve whistleblowing'in işgörenlerin sadece çalışma arkadaşlarının olumsuzluklarını rapor etmelerini değil aynı zamanda kendi davranışlarını da düzenlemelerini sağladığını belirtmektedirler.

Ting (2008), whistleblowing ile ilgili yaptığı araştırmada, örgütsel bilgi sağlamada whistleblowerlar'ın büyük bir öneme sahip olduklarını, bu nedenle yöneticilerin whistleblowerlar'ı korumaları gerektiğini ve whistleblowerlar'ın işgören disiplini, proje kalitesi gibi önemli konularda etkin durumda olduklarını belirtmektedir.

Vorelius (2009), işgören sadakati ile whistleblowing arasındaki ilişkiyi incelemiş ve whistleblowing ile işgören sadakatinin aynı amaca hizmet ettiklerini ve etik olarak bir sorun oluşturmadığını ifade etmiştir.

Park ve Blenkinsopp (2009), planlanmış bir davranış olarak whistleblowing'i incelemiş ve içsel whistleblowing'in tutum, kişisel normlar ve farkına varılan davranışların kontrolü ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yılmaz (2009), kurumsal iletişim ve whistleblowing ilişkisi üzerine yaptığı araştırmada, içsel whistleblowing'in başarılı bir kurumsal iletişim politikasıyla etkin bir biçimde yönetilmesiyle, sorunların kurum içinde başarılı bir biçimde çözümünün sağlanacağı ve böylece kurumun dışsal whistleblowing'in yıkıcı etkilerinden korunabileceğini belirtmektedir.

3. WHISTLELOWING'İN ETİK ZEMİNDE TARTIŞILMASI

Literatürde "etik" ile "ahlâk" kavramları sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu kavramların birbirine benzer yönleri olmakla birlikte aralarında bazı farklılıkların olduğu da bir gerçektir. Yapılan çalışmalarda daha çok etik'in ahlak üzerinde incelemeler yapan bir felsefi disiplin olduğu üzerinde durulmaktadır. Etik-ahlak tartışmasının bu çalışmanın kapsamı dışında bırakılması, ahlak kavramının daha çok toplumsal çerçevede ele alınması ve işletme yönetimi ile ilgili alanlarda etik kavramının daha yaygın kullanılması nedeniyle çalışmamızda etik kavramı kullanılmıştır. Bu açıdan, öncelikle ahlak ve etik kavramlarının ayırımına değinilerek, daha özelde etik kavramı ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır.

İngilizcede ahlak kelimesinin karşılığı olarak kullanılan ethics kelimesinin kökeni Yunanca "ethos"dan gelmektedir. Yine İngilizcede ahlak kavramını ifade etmek üzere kullanılan "morality" kelimesi ise Latince "mos" kelimesinden türetilmiştir. Etik, bir sosyal bilim dalı olarak bir toplum içerisinde oluşmuş örf ve adetlerin, değer yargılarının, normların ve kuralların oluşturduğu sistem bütününcü inceler. Etik, toplumsal yaşamda, belirli grup ya da toplum için belirli zamanda ve belirli bir yerde geçerli olan (ya da geçerli olması beklenen) değer

yargılarının örf, adet, norm ve kuralların oluşturduğu bir sistem bütünüdür (Aktan, 2001, 93):

Kavram olarak “morality” “ahlak”, “ethics” ise “ahlak felsefesi” anlamında kullanılmaktadır. Bir başka ifadeyle, “etik ile ahlak, etiğin ahlak felsefesi olarak ele alınması nedeniyle birbirinden farklıdır” (İnam, 2000, 172). Etik, ahlak teorisini de içine alarak, ahlaki davranış, eylem ve yargıları ilgilendiren bir konu ve felsefi anlamda bilimin önemli bir parçası olarak, günümüzde sistematik bir çalışma alanı olmuştur. Etik, davranışlarımıza felsefi bir bakış açısı ile anlam kazandırmaya çalışarak; doğru-yanlış, ödev-yükümlülük, toplumsal ve sosyal sorumluluk kavramlarını sorgular, bundan dolayı ahlak ve etik kavramları birbirinin yerine kullanılamaz. Çünkü ahlak, insanın değer ve tutumlarını içerirken, etik bu alanda yapılan akademik çalışmaları da içermektedir. Etik, insanların bireysel ve toplumsal anlamda kurdukları ilişkilerin temelinde varolan değerleri, kuralları, doğru-yanlış, iyi-kötü gibi kavramları ahlaksal açıdan araştıran bir felsefe disiplini, doğru ve yanlışın bir ölçütü olarak açıklanmaktadır (Kılavuz, 2003, 25-26).

Esasen etik, “erdem”e odaklanan normatif değerler alanıdır. Bu nedenle erdemli olmanın ve ahlâklı davranmanın pratik, toplumsal gerekçelerini göstersek de saf anlamıyla etik düşünce ve etik eylemden bahsediyorsak, bunun herhangi bir şekilde bir yarar bekleme, çıkar sağlama, art niyet tasıma, bir üst güçten korkma, cezadan çekinme, yasaya uyma gibi nedenlere dayanmaması gerekmektedir (Dedeoğlu, 2004, 151). Bir eylemin etik açıdan konumunu ortak toplumsal bakış açısı belirlemektedir. Bir başka ifadeyle, spesifik bir davranışın etiğe uygun olup olmadığı, yalnızca bireylerin kişisel etik ve değerleri tarafından değil aynı zamanda; kitle iletişim, çıkar grupları ve örgütleri de içine alan toplum tarafından da belirlenmektedir (Kırel, 2000, 4).

Etiğin olduğu yerde iyi ve kötü eylemleri ayırt edebilecek zihni olgunluğa erişmiş bireyler vardır. Bu bağlamda bireysel etik, bireyin davranışlarına esas teşkil eden ve onları şekillendiren değer hükümleri hakkında bireylerin sahip olduğu bilinçtir. Bireyin etik olup olmaması; ailevi etkenler, akranlarının etkileri, yaşamsal deneyimleri, kişisel değerler ve durumsal faktörlerin etkileşimiyle şekillenmektedir. Bireysel etiğe sahip olmayan bir kişinin, iş etiğine de sahip olmayacağı söylenebilir. Etik bir kişisel vicdan meselesidir ve kendisi için neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermek, bireyin kendisine kalmaktadır (Özgener, 2008, 33-34).

İş etiği, genel olarak işyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmaktır. Etik uzmanların çoğu evrensel ilkelerin varlığını savunsalar da bazıları doğrunun, kişiden kişiye ve durumdan duruma değiştiğine inanmaktadır. İş etiği kavramını açıklamak için pek çok tanım yapılmıştır. Velasquez'e göre iş etiği etik standartları rasyonel bir şekilde değerlendirme ve bu standartları iş ortamlarında uygulama sürecidir. Bir diğer tanıma göre iş etiği, iş ortamında karmaşık etik ikilemleri incelemek ve çözmek için etik prensipleri uygulama disiplini ve sanattır (Uzkesici, 2003). Öz bir ifadeyle ise iş etiği, toplumda her ortamda genel kabul görmüş normlara uygun olarak işletme yaşamında gerçekleştirilmesi gereken doğru davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2006, 167).

İş etiğini oluşturan üç temel alan; çalışma etiği (work ethic), meslek etiği (professional ethic) ve işletmecilik etiğidir (business organizations ethic). Çalışma etiği denildiğinde ilk akla gelen çalışmaya ve işe karşı geliştirilen kişisel tutum ve davranışlardır. Bu tutum ve davranışlar, içinde yaşanılan toplumun kültür ve değerlerinden etkilenmektedir. Meslek etiği, belli bir mesleğin mensuplarının uyması gereken etik ilkelerdir. Bu ilkeler genellikle toplumsal kültür ve değerlerden bağımsızdır. İşletmecilik etiği ise işletme örgütünün kurumsal ya da örgütsel etiğini temsil etmektedir. İşletme içinde çalışan bireylerin tek tek kişisel etik eğilim ve felsefeleri, meslek etikleri olmakla birlikte, işletmenin de onlardan ayrı olarak kendine özgü bir etik eğilimi ve felsefesi vardır (Arslan, 2001, 87-89).

Whistleblowing aslında yukarıda bahsedilen üç etik kavramı ile yakından ilişkilidir. İşyerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve doğru olanı yapmak şeklinde ifade edilen iş etiği kavramı örgütteki yanlış uygulamaları ya da etiğe aykırı olan eylem ve davranışları bildirmek olarak tanımlanan whistleblowing'le neredeyse aynı söylemleri ifade etmektedir. İş etiğine uygun hareket eden bir kimsenin whistleblower davranışı göstermesini beklemek olağan bir sonuç gibi görünmektedir. Çalışma yaşamında ve yapılan işte etik kurallara uymakla ilişkili olan çalışma etiğine sahip bir bireyin ise çalışma sırasında karşılaşacağı yanlış uygulamaları kurum içinde veya dışında ilgililere bildireceği sonucuna ulaşmak mümkündür. Belli bir mesleğe üye olan kişilerin yaptıkları meslekle ilgili olarak uymak zorunda oldukları etik ilkeler olarak ifade edilen meslek etiğine sahip bir bireyin etik olmayan bir davranışta bulunan bir meslektaşının mesleğe yönelik yanlış davranışını ilgili kişiye ya da kuruluşlara bildirmesi de yine beklenen bir davranış olacaktır. Örgüt sahibinin, yöneticilerinin ve çalışanlarının sahip olduğu değerler, normlar ve davranış kalıplarıyla ifade edilen işletmecilik etiğine sahip

kişilerin yine gönüllü ve istekli whistleblower'lar olacağını düşünmek yerinde olacaktır.

Özetle iş, çalışma, meslek ve işletmecilik etiğine sahip bir kimsenin örgütteki yanlış uygulamalara karşı duyarlı olacağı ve böyle bir durumla karşılaştığında vakit kaybetmeden bunu ilgililere bildireceği yani etik bir birey davranışı göstereceği düşünülmektedir. Ancak whistleblower'lığın yanlış davranışı gösteren kişiye ve işletmeye duyulan sadakat ve bunun sonucundaki iş arkadaşını ele vermeme, onun işini kaybetmesine neden olma ya da özellikle dışsal whistleblowing yapıldığında etik olmayan davranışların görüldüğü bir işletmenin kurumsal imajını zedeleme gibi sonuçları beraberinde getireceği de bir gerçektir. Sadakatsizliğin etik olmayan bir davranış olduğu düşünüldüğünde sadakat mi yoksa yanlışları görmezden gelmemek ve bildirmek mi daha etikdir? Gerçekten bu noktada çözülmesi güç bazı çelişkiler karşımıza çıkmaktadır. Örgütte yanlış birtakım uygulamalara şahit olan bir birey bunu ilgililere bildirdiğinde mi daha etik davranmaktadır? Yoksa bildirmedeğinde mi? Ya da yanlış bir uygulamayı bildirdiğimizde mi vicdanımız daha çok rahat eder? Arkadaşımızın bir yanlışını görmezden geldiğimizde mi? Vicdani olarak rahat olmak mı, psikolojik olarak arkadaşımıza karşı suçluluk duygusuna kapılmamak mı? Aslında cevaplanması gereken temel sorulardan belki de en önemlileri bunlardır. Bunun yanında etik ilkelerin evrenselliğinin sorgulanması da işin içine girdiğinde olay tam bir çıkmaza girmektedir. Kişilere, örgütlere ve toplumlara göre etik kuralların değişebilmesi örgütlerde karşılaşılan etiğe uygun olmayan whistleblower'lığa konu olabilecek yanlış uygulamalarında değişebileceğini göstermektedir. Yani bir kişiye göre iş, çalışma, meslek ve işletmecilik etiğine aykırı olduğu düşünülen bir davranış bir başka kişi açısından etik olarak ya da nötr bir şekilde değerlendirilebilecektir.

Eğer etik olmayan davranış bir kazanç elde etmek yerine, bir zarardan kaçınmak için yapılmışsa, bu gibi durumlarda etik dışı davranış daha toleranslı karşılanabilir. Bu durum Kahneman ve Tversky'nin (1984), öngörü teorisi (prospect theory) ile ilgilidir. Bu teoriye göre, bireyler göreceli olarak elde edecekleri kazançlar için riskten kaçınırlar ve potansiyel kayıplar için de riske girerler. Örneğin, belirli miktarda bir parayı kaybetme olasılığından kaçınma, aynı miktarda parayı kazanmanın çekiciliğinden daha baskın hale gelmektedir. Benzer şekilde McLain ve Keenan (1999), net bir kazanç elde etmeye kıyasla, net bir kaybın olması durumunda bireylerin daha çok risk alma davranışı gösterdiklerini belirtmektedirler. Bir kayba ilişkin etik dışı bir önlemin aksine, haksız bir kazanç kurbanından bir şeyler alıp götürdüğünden, aktörün bir kazanç arama girişimi bir kaybı önleme girişimine kıyasla daha az kabul gören

bir davranış olmaktadır (Decker, Calo, 2007, 309). Bununla birlikte, etik dışı davranış büyük miktarda bir yarardan çok, daha az miktarda bir yarar sağlıyorsa, bu durumda sözkonusu davranış kişisel tercih olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan küçük miktarda bir kazanç elde etme davranışı, daha büyük miktarda bir kazanç elde etme veya kaybı önlemeye kıyasla daha zarar verici olarak değerlendirilmektedir. Benzer şekilde etik dışı davranışın sonuçları geniş bir insan grubundan çok küçük bir grup insanı etkilediğinde, daha çok tepki gösterilmektedir. Dolayısıyla, elde edilen sonuçların boyutları ile etkileme alanı da kararlarda önyargı yaratmaktadır (Decker, Calo, 2007, 310-317). Çeşitli senaryolarla kurbanların nasıl etkilendiği belirlenerek, bireylerin haksız davranışlar ile whistleblower'larla ilgili tutarlı yargılarda bulunması sağlanabilir. Etik dışı davranışların azaltılması veya whistleblowing'in artırılması için bireylerin etik açıdan eğitilmesinin yanı sıra, normlar ve ödül sistemleri olarak yönetim felsefesi de çok önemlidir. Çünkü bireylerin düşüncelerindeki değişiklikler her zaman davranışa dönüşmediğinden, tek başına etik eğitimi yetersiz kalabilmektedir (Decker, Calo, 2007, 317).

Whistleblowing'in sonuçlarına bakılarak, iyi bir karar olup olmadığını değerlendirme eğilimi vardır. Eğer whistleblowing başarıya ulaşmazsa, bu durumda yanlış bir karar olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte whistleblower'ın güdüsüne göre süreci değerlendirme eğilimi de vardır- bu durum, "eğer kurtaracak kişinin kalbi temiz değilse hayatları kurtarmak yanlıştır anlayışı" ile ifade edilmektedir. Whistleblowing bu durumda fedakarlık olarak görülür. Ancak, whistleblowing'in bir zorunluluk olarak görülmesi ya da tam bir saflık içinde güdülenmesi ve kahramanlık olarak görülmesi fikirleri birbiriyle çelişmekte ve ahlaken tutarsız bulunmaktadır. (Bouville, 2008, 584). Bu yaklaşımın eleştiriye açık yönleri olduğu görülmektedir. Öncelikle yanlış uygulamaları açığa çıkarmanın başarıya ulaşma sonucu elbette olmalıdır ancak başarıya ulaşma ihtimali az olduğunda etik dışı uygulamaları görmezden gelmek ne kadar etik olacaktır? Yine önemli bir konuda kalbinin temizliği gibi subjektif bir özelliğin böyle bir konuda değerlendirilemeyeceği de açıktır. Ayrıca yanlış uygulamaları açığa çıkarmanın fedakarlık olarak görülmesinin ve whistleblower'ın fedakar olarak nitelenmesinin bir sakıncası da yoktur.

Whistleblowing'te gerginlikle ilişkili iki rol bulunmaktadır. Biri, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki etik çatışmadır. Olası whistleblower'ın çatışmayı fark ettiğinde, bu değerler arasında bir tercihte bulunması gerekir. Bu durumda kişi risk içeren bir karar olarak cesurca meydan okumayı ya da suça ortak olma anlamına gelebilen itaat etme

seçeneklerinden birini tercih edebilir. Diğer baskın gerilim ise, sadakat çatışması sonucu ortaya çıkan etik ikilemdir. Burada bireylerin örgüte ve iş arkadaşlarına olan sadakati ile profesyonel kuruluşlara veya genel olarak kamuya karşı hissettiği sorumluluk çatışması ortaya çıkmaktadır. Özellikle etik ikilemin kritik etkileri bulunmaktadır. Birincisi, açığa çıkarma davranışı gerçek bir ikilemin olduğunu yansıtacak bir tercih olmalıdır. Bu nedenle, baskı altında yapılan veya görev gereği gerçekleşen bir açığa vurma, whistleblowing'in etki alanının dışındadır. İkinci olarak, açıklamanın dışarıda yer alan bir kuruluşa veya kişiye yapılmış olması gerekir. Buna bağlı olarak, örgüt içinde gerçekleşen bütün whistleblowing durumları, söz konusu ikilemi yaratmamaktadır (Jubb, 1999, 81-92). Ancak, örgüt içi whistleblowing'de de eğer haksız uygulamayı gerçekleştiren kişi iş arkadaşı kapsamına giriyorsa, bu durumda iş arkadaşlarına sadakat ile örgüte sadakat arasında bir ikilemle karşılaşılabilir.

Whistleblowing'de kişinin örgüte sadakati ile serbest konuşma özgürlüğü arasında da bir ikilem doğmaktadır. Ancak, yanlış bir uygulamada ya da haksız bir durumda, serbest konuşma özgürlüğünün sadakate kıyasla önceliği olduğu belirtilmekte ve serbest konuşma özgürlüğünün, sadakat değeri ile kısıtlanmaması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bununla birlikte, whistleblowing yapma haklı nedene dayandığında, diğerleri whistleblower'a saldırmaktan ahlaken kaçınmaktadır. Örgütlere ortalama whistleblower'lardan çok, ahlak rehberleri gerekmekte ve özellikle çalışanlardan çok işverenlerin bir ahlak rehberine sahip olması gerekmektedir (Lindblom, 2007, 424).

Özellikle informel ilişkilerin ön planda ve başkalarının bizim için ne düşündüğünün çok önemli olduğu ülkemizde işletmedeki yanlış uygulamaları açığa çıkarmak çok da kolay olmayacaktır. Arkadaşları tarafından dışlanmak, suçlanmak ve ispiyoncu damgası yemek bazen etik olmayan davranışlara göz yummayı da beraberinde getirecektir diye düşünmek yanlış olmayacaktır.

Whistleblowing olayında en önemli hususlardan birisi de, yanlış uygulamaları bildiren kişi ya da kişilerin kendileri istediği sürece gizliliklerinin korunması ve deşifre edilmemeleridir. Örgüt içerisinde bu gizliliğin sağlanması hem whistleblower'ların sayısını arttıracak hem de yanlış uygulamaları bildirme konusunda onları cesaretlendirecektir. Bugün yolunda gitmeyen, etik dışı yanlış uygulamaları ihbar etme konusunda ülkemizde birçok kişinin en büyük çekincelerinden birisi ihbar edenin kendisi olduğunun ortaya çıkması ve bunun sonucunda

gerek örgüt içinde, gerekse örgüt dışında maruz kalacağı olumsuz durumlardır.

Ülkemizde işletmelerde şikayet ve ihbar mekanizmasının tam olarak işlememesi; neleri, kime hangi süreci takip ederek bildireceğimizi, bu noktada örgüt içinde muhatap alacağımız kişi ya da tarafların kim ya da kimler olduğunu tam olarak bilememe gibi olumsuz birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Bunun yanında örgütteki yanlış uygulamaları ilgili kişi ya da kişilere bildirdiğinde ilgili kişilerin herhangi bir eyleme girişeceklerine inanmama bu konuya yönelik çekincelerden bir diğeridir.

Toplumsal, örgütsel ve kişisel çıkarlar gündeme geldiğinde en etik davranış acaba hangisidir? Cevap öncelikle toplumsal daha sonra örgütsel ve en sonda kişisel çıkarlar olacaktır ama kaçımız örnekteki gibi bir çıkar çatışmasına girdiğimizde kişisel çıkarlarımızı en sonda değerlendiririz? Bir ekmek fırınında çalışan bir işçi ekmeklerin sağlığa aykırı olarak hazırlandığını bildiğinde önce insanların sağlığını mı düşünür? Yoksa bunun açığa çıkması durumunda işyerinin kapanacağını ve işsiz kalacağını mı düşünür? İnsan sağlığına aykırı bir davranışta ahlaki olanın tartışmasız bunu açığa çıkarmak olduğu bu örnekte bile, doğru olanın hangisi olduğunu düşünmek bile konunun önemini ortaya koymaktadır.

Örgüt içerisinde vuku bulan yanlış uygulamaların üst yönetime raporlanması için çalışanların üst yönetime önemli ölçüde güven duymaları gerekir. Çalışanlar, bir üst yöneticiye ulaşabilmeli ve üst yönetici de yanlış uygulamayı aktaran kişiyi yargılamadan ve suçlamadan dinlemelidir. Bu konuda çalışanların kaygılarını ortadan kaldırmanın tek yolu üst yönetimin whistleblowing konusunda samimi ve kararlı bir politikaya sahip olduğunu ortaya koyması ve güven tesis etmesidir (Aktan, 2006, 8). Bu noktada whistleblower'ın yanlış uygulamaları öncelikle örgüt içindeki ilgili kişilerle görüşmesi, bu noktada yönetimdeki basamaklara dikkat etmesi ve ilgili kişinin bu konuya duyarsız kaldığını ve hiçbir eyleme girişmediğini gördükten sonra ancak dışsal whistleblower'lığa başvurması gerekmektedir.

Whistleblower'lığa konu olan eylemler; gereksiz zarar verme, insan haklarını ihlal, yasal olmayan işlemler, örgütsel amaçlara aykırılık gibi nedenlerle ve tamamen etik amaçlarla ilgili olmalıdır. Yoksa birilerine zarar vererek bundan kişisel fayda temin etmek şeklinde yapılan bir bilgilendirmenin halk arasında ispiyonculuk olarak adlandırılan davranıştan bir farkı kalmayacaktır. Whistleblowing sonucunda etik olmayan durum ya da eylemin ortadan kalkacağına emin olunmalıdır.

Aksi halde etkili olmayacağı bilindiği halde kamuyu, kendisini ve ailesini zarara sokmanın bir anlamı kalmayacaktır (Arslan, 2001, 103-104).

Tüm bu açıklamalardan sonra whistleblowing'in etik bir davranış olarak görüleceği temel durumları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

- Whistleblowing'e konu olan davranışın genel kabul görmüş etik ilkelere ve yasalara aykırı olduğundan emin olmak gerekmektedir.
- Whistleblower'ın elinde etik dışı davranışa yönelik güçlü kanıtların olması gerekmektedir. Sadece şüphelenmekle ya da informal bilgilerle eyleme geçmek doğru değildir.
- Whistleblower'ın açığa çıkarmayı düşündüğü yanlış davranışın örgüte, örgüt içinde çalışanlara ya da topluma ciddi maliyetleri olmalıdır.
- Whistleblower; açığa çıkaracağı yanlış uygulamayla, kendisine, arkadaşlarına, yakınlarına ya da çalıştığı bölüme herhangi bir şekilde çıkar sağlama amacı taşımamalıdır.
- Whistleblower yanlış uygulamalarla karşılaştığında bunu öncelikle kendi amir ve ilgili yöneticilere iletmeli ancak ilgililerin hiçbir eyleme girişmediklerini gördükten sonra dışsal whistleblowing'e başvurmalıdır.
- Whistleblower zorunluluk ya da herhangi bir baskı nedeniyle değil, tamamen gönüllü bir şekilde yanlış uygulamaları açığa çıkarmalıdır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Normatif etik açısından, bireyler örgütsel yaşam içinde hem birbirlerinin hem de örgütün çıkarlarının yanı sıra, en üst düzeyde kamusal yararı da göz önünde bulundurmalı ve örgüt içinde tüm bu tarafların yararına uygun olacak şekilde genel ahlak kurallarına uygun davranmalıdır. Böyle bir durumda, whistleblowing sürecine gerek kalmayacaktır. Eğer normatif etiğe aykırı bir durum gerçekleşir ve haksız ya da etik dışı bir durum yaşanır, bu durumda söz konusu ortamda bulunan ve olayı gözlemleyen kişiler bunun düzeltilmesi için ilgililere başvurmalıdır. Meta etik açısından ise, whistleblowing sürecinde doğru-yanlış nedir veya doğru ve yanlış neye göre belirlenebilir sorularına cevap aranarak, süreç aydınlatılabilir. Ayrıca, whistleblower'ın sahip olduğu ahlak bilgisinin ne tür bir bilgi olduğu, kaynağının neye dayandığı da belirlenerek, açığa vurma davranışının nedenleri ve içerdiği bilginin doğruluğu ve haklı olup olmadığını ortaya koymak mümkün olabilir. Uygulamalı etik açısından ise, "iş etiği", "çalışma etiği", "yönetimsel etik" gibi ortak kurallar belirlenerek, bireylere çalışma yaşamında bir rehber oluşturulabilir.

Bununla birlikte pratik yaşamda, whistleblowing sürecinde pasif biri olarak gözlemciyken, harekete geçerek whistleblower olma, dolayısıyla haksız bir durum veya davranışla ilgili bilgiyi yetkililere iletme şeklinde aktif bir insan konumuna gelme kararı, bireylerin kendi içlerinde yine kendileriyle yaşadıkları oyun teorisinin bir sonucu gibidir. Birey, “vicdan” unsuruna rağmen gözlemci kalmayı, “sadakat” unsuruna rağmen whistleblower olmayı gerçekleştirmek durumunda kalacaktır. Eğer ki bu bireysel bakış açısından kurtulup, toplumsal açıdan süreci değerlendirebilirse, kamu yararına uygun davrandığını hissederek vicdanını rahatlatabilecek ve toplumsal sadakat duygusu gelişmiş olacaktır. Ancak, tündengelimci bir bakış açısıyla toplum tek tek bireylerden oluşmaktadır ve her birey whistleblower’a hak verme veya destekleme eğiliminde olmayabilir. Çalışmalarda whistleblower’ların çoğunlukla olumsuz sonuçlarla karşılaştığı belirtilmektedir. Bu durumda, whistleblower olmaya karar verirken, birey tek başına değildir. Bu kararda kamunun olumsuz tepkisine rağmen kamunun yararını gözetmek de söz konusudur. Hem kamu yararı nedeniyle hem de bireyin whistleblowing sürecinde yaşadığı doğruyu arama deneyimi varsayımından hareketle, whistleblowing’in etik bir süreç olduğunu söylemek mümkündür.

Etik açıdan, bireylerin bütününden oluşan toplumsal yaşamla ilgili doğrular olumlu, yanlışlar ise olumsuz olarak değerlendirilebilir. Toplumun bir parçası olarak, bir kişinin yaptığı bir yanlış veya etik dışı uygulama bütünü etkileyebilir. Dolayısıyla bunun önlenmesi veya düzeltilmesi için bir kişinin yetkili bir kişiye veya kuruma başvurması, yine bütünü yani toplumun çıkarını ilgilendirir. Bu açıdan bireyden topluma doğru işleyen bir süreçte, genel olarak toplumsal kuralların yanı sıra bir örgütü oluşturan bireyleri de içerecek bir etik rehber oluşturularak, “benden bize, tekilden çoğula” doğru bir yol izlenmesi gerekebilir.

İşletmelerde whistleblower’lığın etkin bir biçimde yapılabilmesi, etik ikilemin yaşanmaması ve kişilerin etik olmayan uygulamalar konusunda ilgilileri haberdar etmesi için aşağıdaki önerilerin dikkate alınması yerinde olacaktır:

- Çalışanlar örgüt içindeki iş etiğine uygun olan ve olmayan davranışlar hakkında işe fiilen başlamadan önce işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi sırasında bilgilendirilmelidir.
- İşletmede etik ihlallerin yaşanmaması için öncelikle işletme sahibi ve yöneticilerinin etik davranış ve eylemlerde bulunması sağlanmalı, bu konuda çalışanlara kötü örnek olmaktan kaçınılmalıdır.

- Whistleblower'lığa konu olan yanlış uygulamalara yönelik geçerli ve yeterli kanıtlar olmadan asılsız ihbarlarda bulunmanın doğru olmayacağı konusunda çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Böylece kişisel çıkar çatışmalarından kaynaklanan karşılıklı birbirini ihbar etme gibi olumsuz tutumların azaltılması mümkün olabilecektir. Asılsız ihbarlarda bulunan kişilerin uyarılması caydırıcı bir önlem olarak ele alınabilir.
- Örgüt içerisinde yanlış uygulamalarla karşılaşıldığında bunun kimlere ne şekilde iletileceği konusunda çalışanlara bilgi verilmelidir. Bu noktada çalışanlara etik ihlallerle karşılaşıldığında öncelikle bunun işletme içindeki ilgili kişi ve kuruluşlarla çözümlenmesinin daha doğru olduğu belirtilmelidir.
- Whistleblower'lar istemediği sürece kim olduklarının açığa çıkarılmaması ve kimliklerinin gizlenmesi konusuna yönelik etkili önlemler alınmalıdır.
- Örgütte oluşabilecek etik ihlallerin bildirilmesi için örgüt içinde bir kişi ya da bir bölüm bu konuda yetkilendirilmelidir. Oluşturulacak bu bölümde çalışacak ya da bu konuyla ilgilenecek kişi ya da kişilerin güvenilir, çalışanlarla etkin iletişim kurabilen ve etik hassasiyetlerinin olduğuna inanıldığı kişilerden oluşması ayrıca önemlidir.
- İşletmede yanlış uygulamalar hakkında bilgi getirenlere (bilginin doğru ve yeterli kanıtın olması koşuluyla) farklı ödüllendirme mekanizmaları ile motive edilmeleri sağlanmalıdır. Bu ödüllerin çalışanların gereksinimleri göz önüne alınarak düzenlenmesi motivasyon açısından daha etkili olacaktır.
- Etik olmayan davranışların ihbar edilmesi, örgüt içerisinde whistleblower'lar açısından dışlanma, duygusal taciz, işten çıkarılma vb. olumsuz sonuçlar doğurabileceği için, bu kişilerin korunmasına yönelik yönetim tarafından bazı önlemler alınmalıdır. Yani whistleblower etik olmayan uygulamaları ihbar ettiğinde yönetimce kendisine bir şey olmaması için gerekli tüm önlemlerin alındığı konusunda ikna olmuş olmalıdır.
- Ülke olarak iş etiği konusunda çok ayrıntılı bilgi sahibi olmadığımız düşünüldüğünde, eğitim kurumlarında bu konuyla ilgili derslerin programlara dahil edilmesi sağlanmalıdır.
- İş etiği ve whistleblowing konusunda seminerler ve konferanslar düzenlenmeli ve insanların bu konudaki hassasiyetlerinin güçlenmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- Aktan, Ç. C.** (2006). Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing, *Mercek Dergisi*, 1-12.
- Arslan, M.** (2001). *İş ve Meslek Ahlakı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, U.** (2002-2003). İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing), *Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-100.
- Bouville, M.** (2008). Whistle-Blowing and Morality, *Journal of Business Ethics*, 81, 579-585.
- Bradburn, R.** (2001). *Understanding Business Ethics*, London: Continuum, Ic.
- Brodie, P. P.** (1998). Whistleblowing: A Moral Dilemma, *Plastic Surgical Nursing*, 18, 56-57.
- Buchholza, R., Rosenthal, B. S.** (1998). *Business Ethics*, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Chiu, R. K.** (2003). Ethical Judgement and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control, *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 65-74.
- Decker, W. H., Calo, T. J.** (2007). Observes' Impressions of Unethical Persons and Whistleblowers, *Journal of Business Ethics*, 76, 309-318.
- Dedeoğlu, G.** (2004). *Etik Düşünce ve Post Modernizm*, İstanbul: Telos Yayınları.
- Demiral, N.** (2008). Bir Hastanede Işığın Çalmak, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(26), 128-137.
- Dworkin, M. T., Baucus, M. S.** (1998). Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes, *Journal of Business Ethics*, 17(3), 1281-1298.

- Eaton, T. V., Akers, M. D.** (2007). Whistleblowing and Good Governance, *The CPA Journal*, 77(6), 66-71.
- Finn D., Lampe J.C.**, “A Study of Whistleblowing Among Auditors”, *Professional Ethic: A MultiDisciplinary Journal*, 1(3-4), 137-168.
- Gundlach, M. J., Martinko, M. J., Douglas, S. C.** (2008). A New Approach to Examining Whistle-Blowing:The Influence of Cognitions and Anger, *Advanced Management Journal*, 73 (4), 40-50.
- Gunsalus, C.K.** (1998). Preventing the need for whistleblowing: Practical Advice for University Administrators, *Science an Engineering Ethics*, 4, 75-94 .
- Hassink, H., Vries, M., Bollen, L.** (2007). A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading Eoropean Companies, *Journal of Business Ethics*, V.75, 25-44.
- Henik, E.** (2008). Mad as Hell or Scared Stiff? The Effects of Value Conflict and Emotions on Potential Whistle-Blowers, *Journal of Business Ethics*, 80, 111-119.
- İnam, A.** (1998-2000). Polanyi Etiğine Düşülmüş Birkaç Dipnot, *Doğu Batı (2: Doğu Ne Batı Ne)*, Şubat-Mart-Nisan, 169-183.
- Jensen, J. V.** (1987). Ethical Tension Points in Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 6(4), 321-329.
- Jubb, P. B.** (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation, *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77-94.
- Kenan, J. P.** (2000). Blowing the Whistle on Less Serious Forms of Fraud: A Study of Executives and Managers, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 12(4), 199-217.
- Kenan, J. P.** (2007). Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing, *Employ Respons Rights*, 19, 85-94.
- Kılavuz, R.** (2003). *Kamu Yönetiminde Etik ve Bir Sorun Alanı Olarak Yozlaşma*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kırel, Ç.** (2000). *Örgütlerde Etik Davranışlar, Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

King III, G. (1999). The Implications of an Organization's Structure on Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326.

Lachman, V. D. (2008). Whistleblowing: Role of Organizational Culture in Prevention and Management, *Dermatology Nursing*, 20(5), 265-267.

Larmer, R. A. (1992). Whistleblowing and Employee Loyalty, *Journal of Business Ethics*, 11(2), 125-129.

Lindblom, L. (2007). Dissolving The Moral Dilemma of Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 76, 413-426.

Mesmer-Magnus, J. R., Viswesvaran C. (2005), Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions and Retaliation, *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.

Micelli, M. P. , Near, J. P. (1992). Blowing the Whistle: The Organizational and Legal Implications for Companies, and Employees, *Lexington Press*, New York.

Nam, D., Lemak, D. J. (2007). *The Whistleblowing Zone: Applying Barnard's Insights to A Modern Ethical Dilemma*, *Journal Of Management History*, 13(1), 33-42.

Özgener, Ş. (2008). İş Ahlakının Kurumsallaşmasında Üst Yönetimin Rolü, *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 31-54.

Park, H., Blenkinsopp, J., Öktem, M.K., Omurgonulsen, U. (2008). Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey and the U.K., *Journal of Business Ethics*, 82, 929-939.

Park, H., Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as Planned Behavior- A Survey of South Korean Police Officers, *Journal of Business Ethics*, 85(4), 545-557.

Patel, Chris (2003). Some Cross-Cultural Evidence On Whistle-Blowing As An Internal Control Mechanism. *Journal of International Accounting Research*, 2: 69-96.

Ray, S. L. (2006). Whistleblowing and Organizational Ethics, *Nursing Ethics*, 13(4), 438-445.

- Rothwell, G. R., Baldwin, N. J.** (2006). Ethical Climate Theory, Whistle-blowing, and the Code of Silence in Police Agencies in the State of Georgia, *Journal of Business Ethics*, 70, 341-361.
- Seifert, D. L.** (2006). The Influence of Organizational Justice on the Perceived Likelihood of Whistle-Blowing, Washington State University College of Business, Doctor of Philosophy.
- Sims, R. L., Kenan, J. P.** (1999). A Cross-Cultural Comparison of Managers' Whistleblowing Tendencies, *International Journal of Value-Based Management*, 12(2), 137-151.
- Tavakoli, A.A., Kenan, J. P., Karanovic, C. B.** (2003). Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions, *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 49-64.
- Ting, M. M.** (2008). Whistleblowing, *The American Politician Review*, 102(2), 249-267.
- Trevino, K. L., Nelson, A. K.** (2004). *Managing Business Ethics*, America:John Wiley & Sons.
- Tsahuridu, E. E., Vandekerckhove, W.** (2008). Organisational Whistleblowing Policies:Making Employees Responsible or Liable?, *Journal of Business Ethics*, 82, 107-118.
- Uzkesici, N.** (2003). İşletmelerde Etik Yönetimi - İşletmelerde Etik Kalitesinin Yönetimine Geçiş, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5(2).
- Vandekerckhove, W., Commers ,R.M.S.** (2004). Whistle Blowing and Rational Loyalty, *Journal of Business Ethics*, 53, 225-233.
- Varelius, J.** (2009). Is Whistle-blowing Compatible with Employee Loyalty?, *Journal of Business Ethics*, 85, 263-275.
- Verschoor, C.** (2005). To Blow the Whistle or Not is a Tough Question, *Strategic Finance*, 87(4), 21-22.
- Yılmaz, G.E.** (2009). *Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing*, Uluslar arası Davraz Kongresi

(Süleyman Demirel Üniversitesi, 24-27 Eylül)'nde sunulan bildiri, Isparta, Türkiye.

Zel, U. (2006). İş Ahlakı: Cinsiyetler Arasındaki Farklılıklar Açısından Literatür İncelemesi, *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(1), 67-176.

Zhang J., Chiu R., Wei L. (2009). Decision-Making Process of Internal Whistleblowing Behavior in China: Empirical Evidence and Implications, *Journal of Business Ethics*, 88, 25-41.

http://en.wikipedia.org/wiki/Stephen_Bolsin, 28.07.2010.

<http://medyafaresi.com/haber/29.07.2010>.

<http://www.turk.internet.com/portal/yazigoster.php?yaziid=28159>, 29.07.2010.

<http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/13640336.asp>, 29.07.2010.

[http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_\(doctor\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Rost_(doctor)), 28.07.2010.

http://en.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Wigand, 28.07.2010.

<http://www.hurriyetport.com/news/124/ARTICLE/22219/2010-07-27.html>, 29.07.2010.