

# ÖNCÜLLERİ VE SONUÇLARI BAĞLAMINDA “WHISTLEBLOWING: SORUN BİLDİRME”

Doç. Dr. Hayat Ebru ERDOST ÇOLAK\*

Arş. Gör. Esra GENÇ\*\*

Makale Gönderim Tarihi : 13/05/2018 / Kabul Tarihi : 11/06/2018

## ÖZ

Whistleblowing, örgütlerdeki yasal olmayan ve/veya etik dışı davranışların, gönüllü olarak ifşa edilmesi eylemidir. Amaç, uygunsuz davranışın sonlandırılmasıdır. Süreç, örgüt içine ya da dışına ifşaat şeklinde olabileceği gibi; anonim ya da kimliği belirli şekilde de olabilir. Whistleblowing yolsuzlukları ve haksız kazançları önleyen etkili araçlardan birisidir.

Bu çalışmanın amacı, whistleblowing sisteminin işleyişi hakkında, öncülleri ve etkileri bağlamında bilgi vermek ve genel bir değerlendirme yapmaktır. Bunun için derinlemesine literatür analizi yapılmıştır. Halen, whistleblowerların bir “hain” mi yoksa “kahraman” mı olduğu ve işgörenlerin örgütlerine sadakati ile kamu yararının korunması ikilemleri tartışılmaktadır.

Whistleblowingin öncülleri; bireyin kontrol odağı, özgeci hareket etme, güvenlik ve çevre hakkında endişe duyan bireyler olma, dışadönük bireyler olma gibi bazı bireysel değişkenlerle incelenmiştir. Örgüt düzeyinde ise örgütün whistleblowinge ilişkin politikalarının olup olmaması ve bunun whistleblowing davranışı üzerine etkisi incelenmiştir.

Whistleblowingin whistleblowerlara ve örgüte olan maliyetleri değerlendirilmiş ve dış whistleblowingde örgütlerin yasal yaptırımlarla karşı karşıya kaldığı ve imajlarının zedelendiği, oysa iç bildirim kanallarının teşviki sayesinde örgütlerin çok fazla zarar almadan bu süreci çözüme kavuşturmalarının mümkün olduğu vurgulanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** whistleblowing, whistleblower, sorun bildirme, ifşa etme, ihbar, whistleblowingin öncülleri, whistleblowingin sonuçları

\* Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, erdost@politics.ankara.edu.tr

(ID: orcid.org/0000-0002-1335-7784)

\*\* Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

**ANTECEDENTS AND CONSEQUENCES OF WHISTLEBLOWING****ABSTRACT**

Whistleblowing is the act of voluntarily disclosing illegal and/or unethical behavior or practices in organizations. The goal is to end inappropriate behavior. The process may be in the form of anonym or explicit disclosure of inappropriate behavior to within or outside the organization.

The purpose of this study is to make a general assessment about whistleblowing in the context of its antecedents and consequences. An in-depth literature review was conducted for this purpose. This review suggests that whether whistleblowers are a “treacherous” or “hero” and whether they should observe public benefit and report illegal/unethical practices or be loyal to their organizations are some current topics being investigated.

Antecedents of whistleblowing have been examined at the individual level through such variables, as locus of control, altruism, extrovertedness and concern for safety and environmental issues. At the organizational level, the existence of organizational policies towards whistleblowing and their impact on the act of whistleblowing have been among the issues examined.

Whistleblowing has also been assessed in terms of its costs to whistleblowers and organizations. These assessments have indicated that whistleblowing to outside the organization results in legal sanctions and damaged reputation while whistleblowing to within the organization allows the problem to be solved without having too much damage.

**Keywords:** whistleblowing, whistleblower, antecedents of whistleblowing, consequences of whistleblowing

**1. GİRİŞ**

Kurumlardaki etik olmayan ve/veya yasadışı uygulamalar, güvenilen çalışanların ihaneti, yetersiz iç kontrol sistemleri vb. sebeplerle paydaşların milyarlarca lira zarara ve itibar kaybına uğratılmasının sonuçları, sadece firmayı etkilemekle kalmayıp, çoğunlukla toplumun geneline de yayılabilmektedir. Günümüz iş dünyasının çalkantılı ve bol spekülasyonlu, skandallı, vahşi ortamı; işletmelerin varlığını sürdürebilmeleri ve toplumsal sağlık

için etik, adalet, güven, imaj, sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik, sadakat, tedbir alma, zamanında müdahale gibi konuları tekrar tekrar sorgulatıp, hayata geçirilmeleri konusundaki çabaların yoğunlaştırılmasını gerektirmektedir.

2001 Enron skandalı, Çin'deki 2008 zehirli süt tozu skandalı ve 2008-2010 finansal çöküşü hatalı davranışların zamanında düzeltilmemesi sonucu olabileceklerin sadece birkaç örneğidir (Keenan, 2002a; Dalton ve Radtke, 2013). Örgütlerde-

ki yasal olmayan ve/veya etik dışı davranışların, gönüllü olarak ifşa edilmesi eylemi olan whistleblowing, yolsuzlukları önleyen etkili araçlardan birisidir.

İngilizce “whistleblowing” kavramı için Türkçe yazında; “sorun bildirme”, “ifşa etme”, “ihbar etme”, “bilgi/haber uçurma”, “izharcılık” vb. kavramlar kullanılmakta olup henüz yerleşmiş bir karşılığı olmadığından whistleblowing kavramı da yaygın şekilde alanyazında yer almaktadır. Bu çalışmada whistleblowing ve -bağlama göre- sorun bildirme / ihbar/ ifşa kavramları tercih edilmiştir.

Suistimal İnceleme Uzmanları Derneği ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) 2016 yılı raporunda; susitimallerin ortaya çıkarılmasında en yaygın yöntemin ihbarlar (% 39,1) olduğu ve finansal tablo suistimallerinin yarattığı mali kayıplar açısından ilk sırada yer aldığı görülmektedir (ACFE, 2016dan aktaran Çiftci ve Çiftci, 2017:107).

Yaşanan birçok olumsuz gelişme sonucunda, etik değerler konusunda kamuoyundaki duyarlılık ve talepler yoğunlaşmıştır. Muhasebe mesleği mensuplarının mesleki faaliyetlerinden, yatırımcılar, kredi verenler, devlet, vb. toplumun birçok unsuru da etkilenmektedir. Bu özelliği sebebiyle, muhasebe mesleği ile ilgili “sosyal sorumluluk”, “kamu yararı” ve “kamu hizmeti” gibi kavramların öne çıktığı görülmektedir (Çiftci ve Çiftci, 2017:111). İşgörenlerin örgütlerinde gördükleri yasadışı ve / veya etik dışı uygulamalar karşısındaki ikilemlerini çözebilmek adına sorun bildirme konusunda bilinçlendirilmeleri önem arz etmektedir.

Bu çalışma, temel kaynağını Erdost Çolak ve Genç’in 2016 yılında yaptıkları derinlemesine literatür analizinden almaktadır. Öncelikle, ulus-

lararası yazında konunun farklı bağlamlarda nasıl değerlendirildiğinin ve ilişkilendirilen değişkenlerin saptanması amacıyla, uluslararası veri tabanlarında yer alan, atıf alma oranı yüksek nitelikteki on işletme /yönetim dergisi -2017 yılına dek yıl sınırlaması olmaksızın – incelenmiştir.

#### Araştırma Kapsamındaki Dergiler:

Academy of Management Review,

Administrative Science Quarterly,

Journal of Organizational Behavior,

Research in Organizational Behavior,

Journal of Organizational Culture, Communications and Conflicts,

Journal of Business Ethics,

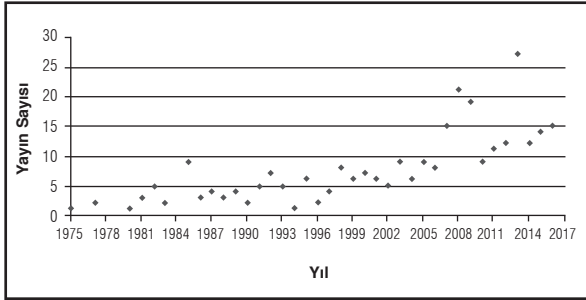
Journal of International Business Ethics,

Journal of International Business Research,

Harvard Business Review

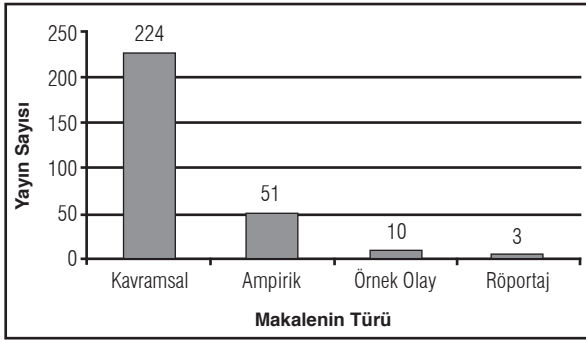
Bu bağlamda 656 makale incelenmiş; araştırma amacına uygun çalışmalar seçilmiş ve nihai olarak belirlenen 288 makale sistematik olarak incelenmiştir. Makaleler; yıl, yazarın ülkesi, whistleblowing’in makalenin ana konusu mu alt konusu mu olduğu, makalenin türü, makalede whistleblowing’in ele alındığı konu, araştırma yöntemi, araştırmanın yapıldığı coğrafya, araştırmaya katılan bireylerin mesleği, analiz biriminin birey ya da örgüt düzeyinden hangisi olduğu, veri toplama yöntemi, whistleblowing’in sebep, süreç ya da sonuçları bağlamında mı ele alındığı, bağımlı / bağımsız değişken gibi kriterler çerçevesinde analiz edilmiştir.

Yıllara göre makale sayısında artış Şekil 1’de görülmektedir.



**Şekil 1: Yıllar itibariyle makale sayıları**

Makalelerin büyük çoğunluğu kavramsal çalışılmıştır.



**Şekil 2: Makalelerin türü**

Değerlendirme yapılırken hem konunun yazında hangi bağlamda yer aldığı araştırılmış, hem de incelenen makalelerin bulguları, tartışma ve öneri kısımlarının da detaylı incelemesi sonucu varılan bazı sonuçlar, çalışanlar ve işletmeler açısından da yol gösterici olabileceği kanaati ile dikkate sunulmuştur. Halihazırda kaleme alınmış bu makale, bu 288 makale bulgularının bir kısmından yararlanılarak ve tarama çerçevesi genişletilip adı geçen on derginin üzerine çıkılarak hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı, sorun bildirme sisteminin işle-

yişi hakkında, öncülleri ve etkileri bağlamında bilgi vermek ve genel bir değerlendirme yapmaktır.

Time dergisi, 1927’den beri Aralık sayısında, geçmiş yıla damgasını vuran bir kişiyi “yılın kişisi” olarak seçmektedir. 2002 yılında bir değil üç kişiyi, üç whistleblowerı yılın kahramanları olarak ilan etmiştir (Time,2002): Birisi, ABD’nin en büyük şirketlerinden biri olan Enron’da, üst düzey yönetici pozisyonundaki Sherron Watkins, diğeri dünyaca ünlü WorldCom şirketinin mali denetçisi ve başkan yardımcısı Cynthia Cooper, üçüncüsü de FBI’dan Coleen Rowley.

Üç whistleblower da sorunu önce üst yönetimle paylaşmış, üç olayda da örgüt içinde çözüme ulaşamamış, yazışmalar Kongre’ye veya basına sızdırılmış ve whistleblowerlar iddialarını kamuoyu karşısında tartışmak zorunda kalmışlardır. Time dergisine verilen ortak bir röportaj sırasında üçü adına konuşan Cooper şunları belirtmiştir: “Biz kendimizi kahraman gibi hissetmiyoruz. Kendimizi işimizi yapmış gibi hissediyoruz”.

Watkins, Enron’da Genel Müdür Yardımcılığı sırasında, işletme içinde meydana gelen muhasebe yolsuzluklarını fark etmiş ve üst yöneticisine ifşada bulunmuştur. Akabinde, Genel Müdür Yardımcılığından alınarak düşük statüdeki pasif bir göreve getirilmiş; bunun üzerine, şirketteki yolsuzlukları yetkili kişi ve kuruluşlara bildirerek işten ayrılmıştır. Böylece Enron’un çöküşü başlamış; borsaya kayıtlı Enron şirketinde ortaya çıkan muhasebe ve mali denetim skandalları Amerikan kamuoyunun mali piyasalara güvenini sarsmıştır.

Cooper, şirketin muhasebe hesaplarında oynama yapılarak gerçekleştirilen 9 milyar dolarlık yolsuzluğu saptamış ve bu durumu denetçi Arthur Andersen’e bildirmiştir. Fakat denetim şirketi olayı görmezden gelmiştir. Cooper da saptadığı hususları hükümete bildirmiş ve yolsuzluğu ortaya çıkarmıştır. Olay sonucunda WorldCom Finans

Müdürü 65 yıl hapis istemi ile yargılanmış; Cooper ise terfi ettirilmiş ve maaşı ikiye katlanmıştır (Near, v.d: 2004; Gao, v.d: 2015; Sayğan ve Bedük, 2011).

Rowley, FBI direktörü Mueller'e teröristlerin araştırılması ile ilgili olarak üst seviyelerde kötü yönetim uygulamaları yapıldığı iddiasını içeren bir not göndermiş; ancak kurum içinde göz ardı edilmiştir. Enron, FBI, WorldCom ve diğer örgütlerdeki skandallardan beri, whistleblowing kamu çevrelerinin ve akademik çevrelerin giderek dikkatini çekmektedir (Gao v.d, 2015: 87). İki olayda iddia konusu hatalı davranış finansal iken, diğerinde operasyoneldir.

Bu tür olayların tekrarlanmasını önlemek amacıyla, ABD Kongresi, 2002'deki Sarbanes-Oxley Yasası olarak bilinen düzenleme ile whistleblowerların korunmasını öngörmüş; muhasebe mesleği üzerindeki denetim arttırılmıştır (Sayğan ve Bedük, 2011:168).

## 2. "WHISTLEBLOWING" (SORUN BİLDİRME) VE "WHISTLEBLOWER" KAVRAMLARI

Whistleblowing kavramı, İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan kişiyi uyarmak amacıyla ısıklık çalmasına ya da bir hata olduğunda hakemin düdüğü çalarak oyunu durdurmasına dayanmaktadır (Sayğan ve Bedük, 2013; Çiftci ve Çiftci, 2017:114).

Whistleblowing; mevcut veya eski bir işgörenin, örgüt içinde gerçekleştirilen, işverenlerinin kontrolü altındaki yasadışı ve/veya ahlakdışı olarak algılanan uygulamaları, örgüt içindeki daha yüksek bir otoriteye -tedbir alabilme kabiliyetine sahip kişilere- veya örgütün dışına bildirmesi /ifşa etmesidir (Near ve Miceli, 1985; O'Sullivan ve Ngau, 2014). Amaç; söz konusu durumun sona erdirilmesidir.

Whistleblowing konusu davranışlar "ciddi", "çok ciddi olmayan" ve "diğerlerine zarar veren" davranışlar olarak üçe ayrılmaktadır (Keenan, 2002b: 22): Ciddi hatalı davranış örnekleri, işletme fonlarının veya mallarının çalınması, rüşvet veya komisyon alınması; çok ciddi olmayan hatalı davranış örnekleri, danışmanlara veya satıcılara adil olmayan avantajlar verilmesi ve gerekli olmayan veya yetersiz hizmet ya da mal alımı yoluyla meydana gelen boşa kullanım; diğerlerine zarar veren davranış örnekleri ise, ayrımcılık, cinsel taciz ve sağlık veya güvenlik ihlalleridir.

Near vd. (2004), büyük bir askeri üsde yaptıkları çalışmada hatalı davranışları 7 kategoriye -çalma, boşa kullanım, kötü yönetim, güvenlik sorunları, cinsel istismar, ayrımcılık, yasal ihlaller olmak üzere- ayırmışlardır.

Miceli ve Near (1984) işgörenleri; hatalı davranışı görmeyen bireyler, hatalı davranışı gören ancak bildirmeyen bireyler, hatalı davranışı görüp sadece iç kanallara bildiren bireyler ve hatalı davranışı görüp hem iç kanallara hem de dış kanallara ihbar eden bireyler şeklinde dört kategoriye ayırmışlardır.

Whistleblowerlar; çevreye ve ekonomiye zarar veren eylemlere sessiz kalmayarak, uygunsuz davranışın engellenmesi amacıyla, bu eylemleri işletmelerinin veya bürokrasilerinin içine veya dışına duyuran bireylerdir (Greenwood, 2015).

Kimileri whistleblowerları çevre ve gıda güvenliği gibi etik değerleri savunan "kahramanlar" olarak görürken, bazılarıysa "hainler" olarak görmektedirler. Onlara göre hatalı davranış sadece örgütler tarafından düzeltilmelidir ve dışarıya ihbar etme davranışı örgütün gizliliğine zarar vermektedir (Grant, 2002:392; Dasgupta ve Kesharwani, 2010:60; Park, Blenkinsopp ve Park, 2014:121; O'Sullivan ve Ngau, 2014:405; Banerjee ve Roy, 2014:14 ve Liu, Liao ve Wei, 2015:107).

Bok (2000), whistleblowing'i üç unsura ayırmıştır; muhalefet, sadakat ihlali ve suçlama. Yazara göre, whistleblowerlar örgütteki rollerini kötüye kullanarak işverenlerine ve iş arkadaşlarına ihanet etmektedirler ve işverenleri tarafından haksızlığa uğratıldıklarını hissettikleri için whistleblowing eylemini gerçekleştirmektedirler (akt. Grant, 2002: 393).

Kavrama olumsuz yaklaşımda, whistleblowerlar genellikle sadakatsizlikle ve hainlikle suçlanarak sosyal dışlanmaya maruz bırakılmaktadır; olumlu niteleyen görüş ise, etik açıdan sorun bildirmenin meşru olduğunu kabul eder (Çiftci ve Çiftci, 2017); whistleblowerları 'gizli kanun koruyucular' olarak adlandırarak, kahraman olarak görürler (Banerjee ve Roy, 2014:14).

Whistleblowerları muhbirlerden ve dedikoduculardan ayıran unsur, whistleblowingin hatalı bir davranışı sonlandırma ve bunun tekrarlanmamasını sağlama amacı taşımasıdır (Near v.d, 2004: 221). Nitekim whistleblowing, whistleblowerın kişisel yakınmasından ziyade diğerlerini tehdit eden hatalı bir davranışın açığa çıkarılmasıdır (Banerjee ve Roy, 2014: 8).

Hatalı davranışların bildirimini, dış denetim kuruluşlarından ziyade, örgütün iç işleyişine yakın üyeler (işgörenler, yönetim kurulu üyeleri veya iç denetçiler) tarafından yapılmaktadır (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 277). Hatalı davranışların bildirilmesi yasal olmayan uygulamalar ile mücadele edebilmek için istenilen bir davranıştır, ancak bu süreçte misillemeler whistleblowerların sıklıkla karşı karşıya kaldığı olumsuz sonuçlardır (Contu, 2014: 393). Birçok whistleblower önceden sahip olduğu çalışma koşullarını tekrar elde edemekte ve ayrımcılığa maruz kalmaktadır. İş kaybı, rütbe indirme, çalışma şartlarının kalitesinin düşürülmesi, hakaret ve casusluk suçlaması gibi olumsuz durumlar whistleblowerların karşılaştığı

misillemelerin bazı örnekleridir (Mesmer-Magnus ve Viswesvaran, 2005: 277).

### 3. "WHISTLEBLOWING"İN ÖNCÜLLERİ

En az bir örgüt üyesi hatalı davranışın farkına varmadıkça whistleblowing eylemi gerçekleşmeyecektir. Ancak, hatalı davranışın farkına varan herkes sorun bildirmemektedir. Whistleblowerları kariyerlerini riske atma pahasına ihbar etme davranışına iten motivasyonlar (Dozier ve Miceli, 1985) nelerdir?

Whistleblowerların büyük çoğunluğu hatalı davranışı bildirmeye mecbur olduklarını açıklamaktadırlar. Tıpkı Rowley'in belirttiği gibi: "Doğru olduğuna inandığım şeyi yapmak zorundaydım" demektedirler.

Akademisyenler ve uygulayıcılar whistleblowing davranışlarının belirleyicilerini ortaya çıkarmaya çalışmışlar; bireysel değişkenleri, bağlamsal ve örgütsel nitelikleri incelemişlerdir. Bulguları şöyle özetlemek mümkündür: Bireyin kontrol odağı, özgeci hareket etme, fonksiyonel faydacı olma, iyi eğitim almış olma, mükemmeliyetçi olma, güvenlik ve çevre hakkında endişe duyan bireyler olma, dışadönük bireyler olma, işlerine karşı olumlu tutumlar besleme whistleblowing ile ilişkilendirilen bazı bireysel değişkenlerdir.

Örgüt düzeyinde ise, örgütün whistleblowinge ilişkin politikalarının olup olması ve bunun whistleblowing davranışı üzerine etkisi incelenmiştir .

Whistleblowerı harekete geçiren başlıca unsurlardan birisi **kontrol odağı**dır (İzraeli ve Jaffe, 1998; Chiu, 2003). İç kontrol odaklılar, başlarına gelenler konusunda kendi davranışlarının bir etkisi olduğunu ve davranışlarının bir fark yarattığını hissetmektedirler. Dış kontrol odaklılar, olayları dış güçlerin şekillendirdiğini hissetmekte; dikkatlerini çeken hatalı bir davranış olduğunda olayla-

rı değiştiremeyeceklerine inanmakta, bunu ihbar etmenin bir anlamı olmadığını düşünmektedirler (Dozier ve Miceli, 1985: 829).

Alan yazında, **özgeci davranış** (diğerkamlık) da whistleblowing motivasyonu olarak değerlendirilmektedir. Özgecilik, kendi çıkarlarını gözetmeksizin başkalarının iyiliğini düşündürmektedir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 62). Whistleblowerlar sadece özgecilik tarafından motive ediliyorlarsa, yani tam anlamıyla başkalarının faydasını düşünerek hareket ediyorsa, çoğunlukla ortaya çıkacak sonuçları veya misillemeleri düşünmeksizin hareket edeceklerdir (Dozier ve Miceli, 1985: 823-824). Leeds'e göre bir davranışın özgeci olarak nitelendirilmesi için üç ölçüt bulunmaktadır: (1) eylem kendi içinde bir amaçla son bulur ve bu son kişisel bir kazanç ile bağlantılı değildir, (2) eylem gönüllüdür ve (3) eylem iyi bir şekilde sonuçlanır (akt. Dozier ve Miceli, 1985: 824). İlk ölçüt, whistleblowerın gizli bir kişisel kazanç veya zafer güdüsüne sahip olmamasını gerektirir. Ancak, whistleblowerların davranışları sonucunda bazı kişisel faydalar elde etmeyi amaçladıkları durumlar söz konusudur. Örneğin, whistleblowerlar kendini üstün gösterme ve ün elde etme arayışında olabilmektedirler (Miceli ve Near, 1988: 268); önceden uğradıkları aşağılanmalar ve adaletsizlikler için intikam almayı umabilmektedirler; çalışma koşullarında yaşanan güvenlik ihlalleri gibi kendilerini doğrudan etkileyen bir sorunu düzeltmek isteyebilmektedirler. Bu nedenle, whistleblowing davranışları Leeds'in ilk ölçütünü her zaman karşılamamaktadır. Eylemin gönüllü olması ölçütü de her zaman karşılanmamaktadır. Whistleblowing davranışında bulunulması, eyleme geçen bireyin işinin bir gereği ya da iş tanımının bir parçası olmasından kaynaklanabilmektedir ya da whistleblower kendini bazı bilinen etik standartlara uyma konusunda zorunlu hissettiği için eyleme geçmiş olabilmektedir. Bu nedenle

whistleblowing davranışını gönüllü ya da gönülsüz olarak sınıflandırmak zordur. Leeds'in üçüncü ölçütünün karşılanması oldukça zordur, çünkü whistleblowing evrensel olarak iyi görülmemektedir (Dozier ve Miceli, 1985: 824-825). Whistleblowing davranışının özgeci görülmesinin nedeni, whistleblowerın, örgütün çıkarlarına, tüketicilerine, çalışanlarına ve büyük çerçeveden bakıldığında toplumun tamamına zarar veren hatalı bir davranışı düzeltmek arzusunda olmasıdır (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 62).

Araştırmalara göre whistleblowerlar genellikle, daha fazla iş sorumluluğuna sahip, işletme içinde profesyonel pozisyonu olan, örgüt içindeki hizmet süresi göreceli olarak daha uzun olan, örgüt içinde büyük bir çalışma grubunun parçası olan ve istihdam edildikleri örgüt hakkındaki algıları 'örgütün işgörenlerin şikayetleri konusunda sorumluluğu olduğu' yönünde olan bireyler olma eğilimindedirler (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 58).

Hatalı davranıştan haberdar olup ihbarda bulunmayan pasif gözlemciler, gözlemedikleri hatalı davranışın önemli olmadığını, kendi üzerlerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını ve whistleblowerlara oranla hatalı davranışa ilişkin ellerinde çok daha az kanıt olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca, pasif gözlemcilerin whistleblowerlara kıyasla kendilerini örgütlerine daha az adayan bireyler oldukları bulgusu elde edilmiştir (Miceli ve Near, 1985: 539-540). Kıdemi düşük olan ve genç işgörenler, etik olarak sorunlu uygulamaları sorgulamaları halinde iş arkadaşlarının kendilerine saygı göstermeye devam edeceklerini düşünmektedirler (Stansbury ve Victor, 2009).

Sorun bildirme niyetini etkileyen unsurlardan biri '**seyirci etkisi**'dir. Hatalı davranışı birden fazla işgören gözlemlediğinde sorumluluğun dağılması söz konusu olduğu için algılanan bireysel sorumluluk miktarı azalacak ve hatalı davranışı bir işgö-

renin gördüğü duruma kıyasla bu davranışa ilişkin bildirim niyeti miktarında azalma olacaktır (Gao, Greenberg ve Wong-On-Wing, 2015: 86).

İhbarda bulunmamanın bir diğer nedeni de whistblowerların genellikle **ahlaki ikilem** yaşamalarıdır. Bu ikilemin nedeni, işverenlerine karşı duydukları sadakat ile mesleki etik kuralları arasındaki çatışmadır (İzraeli ve Jaffe, 1998: 19).

**Hatalı davranışın türü** de ihbarda bulunmayı etkileyen unsurlardan bir tanesidir. İşgörenler kötü yönetim, cinsel taciz veya yasal ihlaller gibi hatalı davranışları rapor etme konusunda; çalma, boşa harcama, güvenlik sorunları veya ayrımcılık gibi hatalı davranışlara nazaran daha istekli davranmaktadırlar (Near v.d, 2004: 219).

Hatalı davranış gözlemleyen bireyin **ahlaki değer yönelimleri** whistblowing davranışı ve türü üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Park, Blenkinsop ve Park, 2014; Taylor ve Curtis, 2010).

**Profesyonel kimlik** ile whistblowing niyeti arasında pozitif bir ilişki saptanmıştır (Taylor ve Curtis, 2010). Whistblowingin ortaya çıkmasında, **kurbanlara karşı duyulan empatinin** derecesinin belirleyici olduğu bulgusu da kayda değerdir (Singer, Mitchell ve Turner, 1998). Öfke duygusunun şiddeti whistblowingin ortaya çıkma olasılığını etkilemektedir (Jones v.d, 2014).

**Hatalı davranışın türü, örgütün yapısı** gibi faktörler whistblowingin ortaya çıkıp çıkmamasını etkilerler. Yasal ihlaller (%53), kötü yönetim (%43) ve cinsel taciz (%40) en çok ihbar edilen hatalı davranışlar arasındayken; kötüye kullanım ve ayrımcılık (%17) en az ihbar edilen hatalı davranıştır (Near v.d, 2004: 230). Hiyerarşik, bürokratik veya otoriter yapısı ağır basan örgütler whistblowinge karşı daha kapalı olabilmektedirler. Örneğin, askeri birliklerde otoritenin sorgulanması veya emir komuta zincirinin ihlal edilmesi, acil cezai tedbir alınması gereken ciddi bir tehdit

olarak algılanabilmektedir (Miceli ve Near, 1989: 94).

**Etik liderlik** davranışı ve lider-üye değişiminin kalitesi whistblowing ile pozitif ilişkilidir (Bhal ve Dadhich, 2011); otantik liderlik seviyesinin yüksek olması, iç whistblowinge desteklemektedir (Liu, Liao ve Wei, 2015).

**Örgütsel sessizlik**; işgörenlerin örgütsel sorunları çözebilecek bilgi ve düşüncelerini kasıtlı olarak dile getirmekten kaçınmalarıdır (Morrison ve Milliken, 2000: 707-708). İşgörenler liderlerinin hatalı davranışı engellemedeki dürüstlüklerinden ve adaletlerinden şüphe duyarlarsa, potansiyel risklerden kaçınmak için sessiz kalmaktadırlar (Liu, Liao ve Wei, 2015: 110).

Hatalı davranış gerçekleştirenin sahip olduğu **güç** ihbarda bulunma niyetini etkilemektedir. Güç statüsü yüksek olan bireylerin misilleme gücü de yüksek olmakta dolayısıyla bu durumda ihbar niyeti azalmaktadır (Gao, Greenberg ve Wong-On-Wing, 2015).

Alt kademe işgörenlerinin whistblowing niyeti, hatalı davranış yapanın yöneticileri olması halinde iş arkadaşları olması durumuna göre daha düşük ölçülmüştür (Gao, Greenberg ve Wong-On-Wing, 2015: 86).

**Misillemenin ciddiyeti** whistblowing niyetinin belirleyicilerinden bir tanesidir. Misilleme korkusu, whistblowing üzerinde güçlü bir olumsuz etkiye sahiptir (Liu, Liao ve Wei, 2015: 111). Bu bağlamda, misilleme olasılıklarına daha duyarlı olan pasif gözlemciler misilleme korkusu nedeniyle ihbar faaliyetinde bulunmaktadırlar (Miceli ve Near, 1985: 540).

Keenan (2002), yöneticilerin yönetim kademesine göre misilleme korkularını ölçmüştür. Yaptığı araştırma sonucunda, misilleme korkusunun alt kademe yöneticilerde en yüksek, orta kademe yö-



neticilerde orta ve üst kademe yöneticilerde en az olduğu bulgusunu elde etmiştir (Keenan, 2002b: 25).

Misilleme tehdidinde bulunulması, whistleblowernin tehdidi yöneltene karşı öfke ve kin duymasına neden olarak, tehdidi yok sayıp kararından caymamasını da sağlayabilir. Bunun bir örneği, gerçek hayattan filme uyarlanan The Insider isimli Hollywood yapımı filmde görülmektedir. Tütün endüstrisinde hatalı davranışta bulunan bireyler, eski bir işgörenin bilgi uçurma kararını ortadan kaldırmak için işgörenin ailesini ve kariyerini tehdit etmişlerdir. Ancak bu taktik ters tepmiş, eski işgören hatalı davranışı yapanlara karşı iyice öfkelenerek, hatalı davranışta bulunanların, ürünleri hakkındaki gerçekleri kasten yanlış raporladıklarını ihbar etmiştir. Gerçek hayatta da benzer şekilde whistleblowerların tehdit altındayken bilgi uçurma kararlarının öfke ve kin duygusu tarafından harekete geçirildiğini ortaya koyan kanıtlar bulunmaktadır (Gundlach, Douglas ve Martinko, 2003: 114).

Algılanan adaletsizlik ile whistleblowing olasılığı arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur (Jones v.d, 2014).

**Kültürün** whistleblowing üzerine olan etkisi üç bağlamda gerçekleşmektedir: hangi davranışın hatalı olarak algılandığı, buna uygun olan tepki (hiçbir şey yapmamak, tarafların yüzleşmesi, whistleblowing v.b) ve hangi tür whistleblowingin uygun kabul edileceği (Park v.d, 2008: 930)...

Sorun bildirme ve ilkeli örgütsel muhalefet gibi pozitif ve negatif olarak kolayca sınıflandırılmayan isteğe bağlı davranışlar kapalı kültürlerde genellikle negatif olarak algılanmaktadır (Bennett ve Stamper, 2002:274'den aktaran Özgener vd. 2018:199).

Avrupa'da, hatalı davranışı en az ihbar eden işgörenler **Fransız işgörenler**dir. Fransız işgörenlerin sadece yüzde kırkı hatalı davranış ile karşı-

laştıklarında sonuçları göze alıp ifşa faaliyetinde bulunmaktadırlar. Fransızların aksine, **İngiliz işgörenlerin** yüzde seksen altısı misilleme korkusu taşımadan hatalı davranışları ihbar etmekten çekinmemektedirler (Clemmons, 2007: 16). Anglo-Amerikan kültürde whistleblowing kolay kabul edilen bir davranıştır ve kahramanca bir davranış olarak görülmektedir. Asya'da, Kıta Avrupası'nın çoğunda ve Doğu Avrupa'da daha ihtiyatlı karşılanmakta ve ahlaki olarak "kınanması gereken muhbirlik eylemi" olarak görülmektedir (O'Sullivan ve Ngau, 2014: 406).

Whistleblowing yönetim uygulamaları için değerli olmasına rağmen, **Çin**'deki işletmelerde nadir olarak rastlanmaktadır. Whistleblowerlar, iş arkadaşlarından ve mevcut ya da gelecekteki işverenlerinden kendilerine karşı yöneltilebilecek misilleme ve dışlama gibi kişisel risklerden çekinmektedirler. Çin'de kişisel uyumun sürdürülmesini gerektiren sosyal kültürel motif, bireylerin birbirlerinin hatalı davranışlarını göz ardı etmelerini veya yolsuzluk gibi çatışma yaratan durumlardan kaçınmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle, Çin'de whistleblowing davranışı, kişilerarası ilişkileri zedeleyen olumsuz bir davranış olarak görülmektedir (Liu, Liao ve Wei, 2015: 109). Çin halkı, sessiz kalmanın değerine saygı göstermekte bu nedenle hatalı davranışı fark etseler bile bunu açığa çıkarmaktan hoşlanmamaktadırlar (Liu, Liao ve Wei, 2015: 116). Whistleblowing **Malezya** kültüründe de fonksiyonel değildir; çünkü, Malezyalılar bildiklerini kendilerine saklamaktadırlar. Lehmann'ın araştırmasında Malezyalılar bu davranışın 'doğa'larına aykırı olduğunu belirtmişlerdir (akt. O'Sullivan ve Ngau, 2014: 406).

**Örgütsel politikalar** da whistleblowing üzerinde etkiye sahiptir. Perrucci ve diğerleri, whistleblowingi bireysel bir eylem olarak algılama eğilimi olduğunu ancak whistleblowingin whistleblowerların kişisel özelliklerine odaklan-

mak yerine örgütsel yapıların daha iyi analiz edilerek anlaşılabilirliğini öne sürmüşlerdir.

Örgüt içerisinde iç whistleblowinge ilişkin politikaların var olması halinde, gözlemciler daha fazla iç whistleblowing davranışında bulunmakta ve dış whistleblowing davranışı azalmaktadır (Barnett, Cochran ve Taylor, 1993). Whistleblowing sistemlerinin örgütün yasal meşruiyetinin devam ettirilmesi için önemli olduğu algısı ve işletmenin büyüklüğü, whistleblowing uygulanmasını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, whistleblowing **maliyetlerinin faydasından** yüksek olacağı algısı, sorun bildirme davranışını olumsuz yönde etkilemektedir (Pittroff, 2014). Örgütlerde **anonim whistleblowing kanalının varlığı**, bireyin whistleblowing niyetini artırmaktadır (Pope ve Lee, 2013). Hatalı bir davranış ile karşılaşıldığında; örgütün anonim whistleblowing kanalının örgüt dışından üçüncü bir tarafca yönetilmesi durumunda, örgüt tarafından yönetilmesine kıyasla whistleblowing niyeti daha fazla olacaktır. Böyle bir örgüt yapısında, hatalı davranışı gözlemleyen bireyden **başka bir birey daha hatalı davranışın farkındaysa**, whistleblowing niyeti daha da güçlü olacaktır (Gao v.d, 2015).

Bazı örgütler whistleblowing bildirimlerini almak için **özel birimler** kurarken, bazı örgütler işgörenlerini muhtemel ahlakdışı veya yasadışı durumlarla karşılaşmaları halinde bu durumu örgütün yasal mercilerine bildirmeleri konusunda **teşvik eden etik kurallar** uygulamaktadırlar (Keenan, 2000: 199).

ACFE (Association of Certified Fraud Examiners) raporuna göre, suistimal vakalarının içinde ihbarla tespit edilenler incelendiğinde, ihbar hattı mekanizmasının bulunduğu kurumlarda (% 47,3), ihbar hattı bulunmayan kurumlara (%28,2) göre ihbarın daha yoğun olduğu belirlenmiştir (Çiftci ve Çiftci, 2017:115).

Erdost ve Çolak (2004), A.B.D. ve Japonya'da muhasebe öğrencileri ile yapılan bir araştırmayı uyarlayarak, Türkiye ve A.B.D'de işletme öğrencileri ile çalışmışlar; deneklere kısa bir senaryo vermişlerdir. Öykü ve sorular örgüt içi sorun bildirme anlayışına yaklaşımı irdelemektedir. Senaryoya göre, muhasebe personeli pozisyonuna yakın zamanda alınan bir çalışanın, yönetici yardımcısının zayıf iç kontrol sisteminden faydalanıp zimmetine para geçirdiğinden şüphelendiği anlatılmaktadır. Öykünün devamında bu çalışanın ne yapması gerektiğine, çeşitli kademedeki yöneticilere karşı sorumluluk derecelerine dair sorular sorulmuştur.

Her iki grupta da, çalışanın işletme sahiplerinin menfaatlerini korumaya mecbur oldukları, sorunun yönetici ile konuşulması gerektiği, ancak zayıf iç denetim sisteminin düzeltilmesinden bu çalışanın sorumlu olmadığı sonuçları saptanmıştır.

**Algılanan örgütsel destek** yüksek olduğunda, whistleblowinge olan tutum, algılanan davranışsal kontrol, bağımsızlık düşkünlüğü, raporlama konusunda duyulan kişisel sorumluluk ve bildirimde bulunmanın kişisel maliyeti ile iç whistleblowing niyeti arasındaki ilişki önemli miktarda pozitif olmakta; tersi durumda ise dış whistleblowing niyeti arasındaki ilişki önemli miktarda pozitif olmaktadır (Alleyne, Hudaib ve Haniffa, 2015).

Örgüte dair bir diğer değişken, **örgütsel etik kültürüdür**. Zayıf etik iklim kıyasla, güçlü bir etik iklim whistleblowing niyetini artırmaktadır (Dalton ve Radtke, 2013).

Bir işgörenin haberdar olduğu yasadışı veya etik dışı olay hakkında ifşada bulunması kolay değildir. Günümüzde whistleblowing Avustralya, Japonya, Güney Kore, Yeni Zelanda, Büyük Britanya ve ABD gibi ülkelerde yasalarca güvence altına alınmıştır. Türkiye'de bu konuda yasal bir girişim bulunmamaktadır.

#### 4. WHISTLEBLOWING SÜRECİ ve WHISTLEBLOWING TÜRLERİ

Birey, örgüt içerisinde ortaya çıkan veya örgüt tarafından gerçekleştirilen ciddi bir hatalı davranış veya yolsuzluk ile karşılaştığında pratik olarak üç seçeneğe sahiptir: (1) sessiz kalabilir, (2) bunu iç kanallara veya sorumlu kişiye bildirebilir, (3) dışarıdaki yetkililere veya medyaya bildirebilir (Borrie ve Dehn, 2002: 97).

Whistleblowing süreci dört adımdan oluşmaktadır: Potansiyel whistleblower ilk adımda, gözlemediği eylemin yasadışı ve/veya ahlak dışı bir davranış olup olmadığına karar vermekte; ikinci aşamada eylemi rapor edip etmemeye karar vermekte; eylemi rapor etme yönünde karar aldı ve uyguladı ise, üçüncü aşamada örgüt, whistleblowing davranışına hatalı davranışı sonlandırarak veya yok sayarak tepki vermekte; son aşamada örgüt, eylemi ihbar eden whistleblower hakkında ne yapacağına (yok sayma, susturma, cezalandırma, v.b) karar vermektedir (Near ve Miceli, 1985: 4-5). Whistleblower örgütün whistleblowinge verdiği tepkiden tatmin olmazsa, ifşa eylemini örgütün dışına yöneltebilmektedir (Dworkin ve Near, 1997; Dasgupta ve Kesharwani, 2010; O’Sullivan ve Ngau, 2014; Andrade, 2015).

Birçok yazar whistleblowing davranışını iç ve dış whistleblowing olmak üzere kategorize ederken (Andrade, 2015; Caillier, 2015; Liu, Liao ve Wei, 2015); Park vd.(2008) üç başlık altında sınıflandırmıştır: Formal-informal whistleblowing, kimliği belirli - kimliği belirsiz (anonim) whistleblowing ve iç - dış whistleblowing. *Formal-informal whistleblowing*de belirleyici olan, hatalı davranış rapor ederken kullanılan iletişim kanalının örgütte yer alıp almadığıdır. Formal whistleblowingde, whistleblower bu tarz davranışları rapor etmek için getirilen standart örgütsel prosedürleri izlemektedir. İnfomal whistleblowingde ise whistleblower, söz konusu davranış yakın bir

iş arkadaşına veya güvendiği başka birine anlatmaktadır. *Kimliği belirli whistleblowing*de whistleblower ifşa eylemini gerçekleştirirken kimliğini açıkça belirtmekte; kimliği belirsiz (anonim) whistleblowingde ise, kimliğini gizlemekte veya uydurma bir isim kullanmaktadır. Whistleblowerlar hatalı davranışı örgütün içindeki bireylere rapor ediyorsa iç whistleblowing; hatalı davranışı kanun uygulayıcıları veya medya gibi örgütün dışındaki bireylere veya kurumlara rapor ediyorsa dış whistleblowing söz konusu olmaktadır (Caillier, 2015: 458). Dış whistleblowing vasıtasıyla hatalı davranış kolaylıkla ve hızlı bir biçimde kamuoyuna yayılmakta ve işletmelerin imajı zarar görmektedir. Bu nedenle dış whistleblowing çoğunlukla liderler tarafından teşvik edilmemektedir (Liu, Liao ve Wei, 2015: 107).

Örgüt içinde işgörenlerin gözlemedikleri hatalı davranışlara ilişkin endişelerine örgüt tarafından değer veriliyorsa, “umut” hissi varsa, işgörenler iç whistleblowing davranışına yönelmekte; “öfke” hissi varsa dış whistleblowinge yönelmektedirler (Barnett, Cochran ve Taylor, 1993; Henik, 2008).

Whistleblowingin yönüne etki eden değişkenlerden biri kıdemdir. Dworkin ve Baucus’un araştırması (1998) hatalı olarak işten atılan işgörenlerden örgütteki kıdemi düşük olanların hatalı davranış örgüt dışına ihbar ettiklerini, kıdemi yüksek olanların örgüt içine ihbar ettiklerini göstermiştir (Dworkin ve Baucus, 1998). Araştırmalarının bir diğer sonucu, örgüt dışına ihbar edenlerin ellerinde bulunan kanıtlar, örgüt içine ihbar edenlere kıyasla daha güçlüdür. Nayir ve Herzig’e (2012) göre, bireycilik ve idealistlik seviyesi yüksek olan bireyler anonim ve dış whistleblowinge daha meyillidirler. Otantik liderlik ile iç whistleblowing arasında pozitif ilişki vardır (Liu, Liao ve Wei, 2015: 107).

Hatalı davranışın örgüt içinde bir alıcıya ifşa edilmesi örgüte sadakate uygun bir davranış olarak

görüldürken, örgüt dışında bir alıcıya ifşa edilmesi sadakatsiz bir davranış olarak görülmektedir (Andrade, 2015: 321). Çalışanın sadakatli davranma yükümlülüğüne göre, işgörenin işverenin zararına hareket etmemesi gerekir. Ancak, *işyerinde insan / çevre sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylem ve davranışlarda bulunuluyorsa, bu usulsüz davranışların kamu yararı için açığa çıkarılması gerekmektedir*. Bu durumda resmi makamlara ve hatta medyaya ifşa edilmesi sadakat borcuna aykırılık teşkil etmemektedir. Çünkü, işverenin korunmaya değer haklı menfaatinden söz edilemez, korunması gereken menfaat kamusal menfaattir (Aydın, 2003:96).

Whistleblowing eyleminin örgüte sadakatsizlik olduğunu iddia edenler, whistleblowingin sadece whistleblowerın davranışından kaynaklanmadığını örgütün içinde bulunduğu koşulların ve yolsuzlukların whistleblowinge yol açtığını göz önünde bulundurmalarıdır (Grant, 2002: 393).

Ulusal / uluslararası düzenleyici kurumlar tarafından muhasebe mesleği için; dürüstlük, tarafsızlık, mesleki yeterlilik ve özen, gizlilik, mesleğe uygun davranış “temel etik ilkeler” olarak belirlenmiştir. Suç oluşturan bir durum söz konusu olduğunda ihbar zorunluluğu getirilmesi, gizlilik ilkesinin yaygın ve önemli bir istisnası olarak kabul edilmektedir. Muhasebecilerin kamuyu aydınlatma ve kamu yararına uygun davranma sorumluluğu olduğu, yasalarda ve meslek etiği ilkelerinde yer almaktadır (Çiftci ve Çiftci, 2017:107).

##### 5. “WHISTLEBLOWING”İN SONUÇLARI

Whistleblowing eyleminin karşılığında; hatalı davranışın düzeltilmesi, whistleblowerı karşı misillemede bulunulması ve whistleblowerın örgütün misillemesine misilleme ile cevap vermesi olası karşılıklardır (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 63).

Whistleblowerlar çoğunlukla olumsuz davranışlara maruz kalmakta, misillemeler ile karşılaşmaktadırlar: İtibar kaybına uğramakta; karakterleri, akıl sağlıkları ve güvenilirlikleri sorgulanmakta, ortada bir sorun yokken sorun yaratan hoşnutsuz insanlar olarak anılmakta, soyutlanmakta, altından kalkamayacakları sorumluluklar ve iş yükü verip başarısızlığa sevk edilmekte, gizli dosyaları çalma gerekçesiyle dava etmekle tehdit edilmekte, işine son verilmektedir (Burton ve Near, 1995: 19; Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 63-64). Watkins, Time dergisine verdiği demeçte ünvanının indirildiğini, görevlerinin kendinden alındığını, sonuç olarak Enron’dan ayrıldığını ve hikayesini anlatmak üzere bir kitap anlaşması imzaladığını belirtmiştir (Near v.d, 2004: 220).

Yıllar boyunca, whistleblowing örgütün çıkarlarına ters bir eylem olarak görülmüştür. Dış whistleblowingin örgütler açısından sonuçları, faaliyetlerin durdurulması veya sonlandırılması, yasal yaptırımlar, para cezaları, itibar kaybı olabilir. Oysa iç whistleblowing sistemi iyi işletildiğinde, whistleblowerlar örgütlere güvenli olmayan ürünleri ya da çalışma koşullarını veya hileli ya da zararlı uygulamaları düzeltme konusunda yardımcı olabilmektedirler. Böylelikle örgütler; satış kayıpları, işgörenlerin ve müşterilerin zarar görmesi, maliyetli davalar ve kötü tanıtım gibi önemli olumsuz sonuçlardan kaçınılabilmektedir (Miceli ve Near, 1985: 526).

Medyada geniş yankı bulan Volkswagen emisyon skandalında bu durumun bir örneği görülmektedir. A.B.D’de hileli yazılım kullanarak emisyon değerlerini düşük gösteren Alman firması, hem çevreye zarar vermiş hem de prestiji zedelenerek tarihinin en sıkıntılı dönemlerinden geçmiş; on beş milyon dolar para cezası ile karşı karşıya kalmıştır. Cezaının yaklaşık beş milyon dolarının araçların çevreye verdiği zararı telafi etmeye yönelik projelere ve

sıfır emisyon araştırmalarına fon olarak aktarılması kararlaştırılmıştır (BBC.com, 2016).

Avustralyalı eski gazeteci ve hacker Julian Assange ve arkadaşları tarafından 2006 yılında kurulmuş olan Wikileaks isimli internet sitesi birçok whistleblowerı bir araya getirmektedir. Sitenin kuruluş amacı, gizli kalan belgeleri ve görüntüleri kamuoyuna sızdırmaktır. Wikileaks ABD askeri helikopterlerinin Bağdat'ta masum sivilleri öldürmesi, Çin'deki Budist rahip katliamı, İngiltere'deki ırkçı BNP partisi üye listeleri, İzlanda'daki bankacılık yolsuzlukları, Guantanamo'daki işkenceleri de içeren birçok skandalın kanıtlarını yayınlamıştır (Ergun Özler vd., 2010: 174). Wikileaks olayı, whistleblowingin onurlu bir eylem olarak görülmesini sağlamıştır (O'Sullivan ve Ngau, 2014: 405).

Whistleblowing örgütsel sorunlara çözüm getirebilmesi sayesinde uzun dönem örgütsel etkinliği arttırmakta ve whistleblower tarafından açığa çıkarılan hatalı davranışı ortadan kaldırdığı için firma mensuplarına, yatırımcılara ve toplumun geneline fayda sağlarken, iç kontrol sistemlerinin gelişmesine de katkıda bulunmaktadır (Patel, 2003). İç whistleblowinge, örgütlere daha az zarar verdiği ve yönetime hatalı davranışın kamuya duyurulmadan düzeltilmesi olanağını sunduğu için daha olumlu bakılmaktadır (Park, Blenkinsopp ve Park, 2014: 122). İşletmeler, işgörenlerin whistleblowing davranışını örgüt içinde gerçekleştirmeleri sayesinde dış whistleblowingin olumsuz tanıtım ve yasal incelemelere maruz kalma gibi işletme imajını zedeleyici negatif sonuçlarından kaçınabilmektedirler (Miceli ve Near, 1988: 267; Andrade, 2015: 322).

## 6. SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Hileli işlemler, rüşvet ve yolsuzlukların raporlanması konusunda sorun bildirme sisteminin önemi-

ni ortaya koyan incelemelerden biri, Pricewaterhouse Coopers tarafından 129 ülkede 6337 katılımcı ve 5400'den fazla şirketin üst düzey temsilcileriyle görüşülerek oluşturulan "2016 Küresel Ekonomik Suçlar Araştırması"dır. Bu araştırmanın sonuçlarına göre büyük örgütlerde ekonomik suçların ortaya çıkarıldığı yöntemler (PWC, 2016dan aktaran Özgener vd. 2018:198):

İç Denetim %76

Yönetsel Raporlama %54

Sorun Bildirme Mekanizmaları (Whistleblowing) %42

Dışsal Denetim %40

Diğer İçsel İzleme Prosedürleri %8

Diğer Dışsal İzleme Prosedürleri %4

Diğer %4 şeklinde-dir.

Yolsuzluğun veya yasadışı uygulamanın ihbar edilmesi; kültür, uygulamalar ve yasalar tarafından güvenli ve kabul edilebilir görülmektedir.

Hem iç kontrol hem de sosyal kontrol işlevi gören sorun bildirme sisteminin önem kazanmasıyla birlikte, işletmeler bu konuda politikalar geliştirme gereksinimi duymaya başlamışlardır (Özgener vd. 2018: 201). Amerikan bürokrasisinin bir muhalefet yapma şekli olan whistleblowing ilk olarak 1960'lı yılların sonlarında ortaya çıkmış ve 1978 yılında çıkarılan Kamu Hizmeti Reform Kanunu ile kurumsallaşmıştır (Bowman, 1991:105-108'den aktaran Özgener vd. 2018:202). Yine İngiltere'de 1998 yılında çıkarılan "Kamu Yararına Açığa Vurma Yasası", 1996 yılında çıkarılan "İşgören Hakları Yasası'nın eksiklerini gidererek kamu yararına açığa vurmada dolaylı zarar görecekle veya işten çıkarılacak kişileri korumaktadır. Söz konusu kanun kamu ve özel sektördeki bütün çalışanları kapsamaktadır (Vinten, 2000:585'den

aktaran Özgener vd. 2018:202). Bu kanuni düzenlemeler işverenin yanlış yaptığı herhangi birşey hakkında endişelenen işgörenin işten çıkarılmasını veya mağduriyetini önlemeyi amaçlamıştır (Gennard, 2002:585'den aktaran Özgener vd. 2018:202-203).

Gizlilik ilkesi temel bir kural olsa da, sınırsız bir itaati esas alan gizlilik anlayışından sorumlu gizlilik anlayışına doğru geçilmeye başlanması, whistleblowing'i destekleyen bir bakış açısını yansıtmaktadır (Çiftci ve Çiftci, 2017:123). Muhasebeciler için genel bir çerçeve çizmesi açısından önemli olan IESBA Etik Kuralları'nda (Uluslararası Muhasebe Eğitimi Standartları Kurulu (IAESB) yapılan değişikliklerle, ilk kez yasa ve düzenlemelere uyumsuzluk durumunda meslek mensuplarına gizlilik ilkesini öteleyerek ihbarda bulunma yükümlülüğü getirilmektedir. Bu düzenlemeyle muhasebe mesleğinin kamu yararı ve sosyal sorumluluk misyonu daha fazla öne çıkarılarak, mesleğin itibarının yükseltilmesi hedeflenmektedir.

Whistleblowing'in etik bir davranış olduğu yargısı ile whistleblowing niyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (Chiu, 2003). Ancak, bir bireyin etik olarak yanlış gördüğü olaylara dair endişelerini bildirmesi sonucunda yönetim tarafından 'sorun yaratıcı' ve iş arkadaşları tarafından da 'ispiyoncu' olarak anılacağına dair olan inancı, whistleblowing'in ortaya çıkmasını olumsuz yönde etkilemektedir (Stansbury ve Victor, 2009).

Dworkin ve Near'ın (1997), whistleblowing davranışının cesaretlendirilmesi için önerileri, whistleblowerın finansal olarak ödüllendirilmesidir. Yazarlara göre, halihazırda ödül beklentisi olmaksızın ifşa eylemini gerçekleştiren geleneksel whistleblowerlar üzerinde bunun herhangi bir

etkisi olmayacaktır. Ancak, bir birey whistleblowing eylemini gerçekleştirip gerçekleştirilmeme karar sürecinde kar-zarar analizi yaparken bireye ödül sunulması durumunda, bireyin çıkar algısı artacak, karşılaşılabileceği finansal maliyet düşecek ve karşılaşılabileceği riskler azalacaktır (Dworkin ve Near, 1997: 8). Bu durum pratikte karşılık bulunmuştur. Bazen örgütler, örgütün herhangi bir çalışanı tarafından para çalınmasının ihbar edilmesi durumunda ödüller vaat etmektedirler. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde yasal düzenlemeler, whistleblowing eylemi sonucunda kurtarılan toplam paranın yüzde otuzuna kadarını whistleblower'a ödül olarak vermeyi mümkün kılmaktadır (Dasgupta ve Kesharwani, 2010: 62).

Whistleblowing'in, iç bildirim kanallarıyla teşviki sayesinde örgütler çok fazla zarar almadan bu süreci çözüme kavuşturabilmektedirler. Whistleblowerlar, iç bildirim kanallarından tatmin olmayıp da dış bildirim kanallarına yöneldiklerinde, olay çok daha maliyetli bir boyut kazanmaktadır. Dış whistleblowing yüzünden örgütler yasal yaptırımlarla karşı karşıya kalabilmekte, olayın basına yansımalarıyla birlikte örgütün imajı zedelenebilmektedir. Bu bağlamda, örgütlere önerilebilecek husus iç whistleblowing kanallarının teşvik edilmesi gerektiğidir. Örgütler maliyetli olan dış whistleblowing'i engellemek için, işgörenlerin örgüt içi ihbar kaynaklarına yönelmelerini teşvik edebilirler; etik danışma hatları, ombudsman, arabulucular ve emsal gözden geçirme panelleri potansiyel whistleblowerları örgüt içi raporlamaya yönelebilir. Böylece misilleme tehdidi azalır, ihbarda bulunmanın algılanan maliyeti düşer (Gundlach, Douglas ve Martinko, 2003: 116). Sonuçta hem whistleblower hem de örgüt, whistleblowing eyleminden en az zararı göreyerek kurtulabilir.

**KAYNAKÇA**

- Alleyne, P., Hudaib, M., and Haniffa, R., (2015), The Moderating Role of Perceived Organisational Support in Breaking the Silence of Public Accountants, *Journal of Business Ethics*, s.s. 1-19.
- Andrade, J. A., (2015), Reconceptualising Whistleblowing in a Complex World, *Journal of Business Ethics*, 128, 321-335.
- Aydın, Ufuk (2003); “İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-100.
- Banerjee, S., and Roy, S., (2014), Examining the Dynamics of Whistleblowing: A Causal Approach, *The IUP Journal of Corporate Governance*, 13(2), 7-26.
- Barnett, T., Cochran, D. S., and Taylor, G. S., (1993), The Internal Disclosure Policies of Private-Sector Employers: An Initial Look at Their Relationship to Employee Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 12(2) , 127-136.
- Bhal, T. K., and Dadhich, A., (2011), Impact of Ethical Leadership and Leader Member Exchange on Whistle Blowing: The Moderating Impact of the Moral Intensity of the Issue, *Journal of Business Ethics*, 103(3), 485-496.
- Borrie, G., and Dehn, G., (2002), Whistleblowing: The New Perspective, *Case Histories in Business Ethics*, 96-105.
- Burton, B. K., and Near, J. P. (1995), Estimating the Incidence of Wrongdoing and Whistle-blowing: Results of a Study Using Randomized Response Technique, *Journal of Business Ethics*, 14, 17-30.
- Caillier, J. G., (2015), Transformational Leadership and Whistle-Blowing Attitudes: Is This Relationship Mediated by Organizational Commitment and Public Service Motivation?, *American Review of Public Administration*, 45(4), 458- 475.
- Chiu, R. K., (2003), Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control, *Journal of Business Ethics*, 43(1&2), 65-74.
- Clemmons, D., (2007), Europeans Reluctant to Blow the Whistle, *The Internal Auditor*, 64(4), 16.
- Contu, A., (2014), Rationality and Relationality in the Process of Whistleblowing: Recasting Whistleblowing Through Readings of Antigone, *Journal of Management Inquiry*, 23(4), 393-406.
- Çiftci, Birgül ; Çiftci, Y. (2017); “Muhasebe Meslek Etiği Düzenlemeleri Çerçevesinde İhbarcılık”, *International Journal of Academic Value Studies*, Vol:3, Issue:11; pp:106-125
- Dalton, D., and Radtke, R. R., (2013), The Joint Effects of Machiavellianism and Ethical Environment on Whistle-Blowing, *Journal of Business Ethics*, 117(1), 153-172.
- Dasgupta, S., and Kesharwani, A., (2010), Whistleblowing: A Survey of Literature, *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4), 57-70.
- Dozier, J. B., and Miceli, M. P. (1985), Potential Predictors of Whistle-Blowing: A Prosocial Behavior Perspective, *Academy of Management Review*, 10(4), 823-836.
- Dworkin, T. M., and Baucus, M. S., (1998), Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes, *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1281-1298.
- Dworkin, T. M., and Near, J. P. (1997), A Better Statutory Approach to Whistle- Blowing, *Business Ethics Quarterly*, 7(1), 1-16.
- Erdost, H. E. ve Colak, M. (2004); “Örgüt İçi ‘Sorun Bildirme’ Konusuna Kültürlerarası Bakış: Türkiye – ABD Örneği”, *Verimlilik Dergisi*, 2004/2, s.69-84.
- Ergun Özler, Derya; C. Giderler Atalay; M. Dil Şahin, (2015), “Whistleblowing”; Editör: N. Derya Ergun Özler; Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Gözden Geçirilmiş ve Genişletilmiş 3. Baskı, 2015 içinde, s.195 – 211.

- Gao, J., Greenberg, R., and Wong-On-Wing, B., (2015), Whistleblowing Intentions of Lower-Level Employees: The Effect of Reporting Channel, Bystanders, and Wrongdoer Power Status, *Journal of Business Ethics*, 126(1), 85-99.
- Grant, C. (2002), Whistle Blowers: Saints of Secular Culture, *Journal of Business Ethics*, 39, 391-399.
- Greenwood, C. A., (2015), Whistleblowing in the Fortune 1000: What Practitioners Told Us About Wrongdoing in Corporations in a Pilot Study, *Public Relations Review*, 41, 490-500.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., and Martinko, M. J. (2003), The Decision to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework, *Academy of Management Review*, 28(1), 107-123.
- Henik, E., (2015), Understanding Whistle-Blowing: A Set-Theoretic Approach, *Journal of Business Research*, 68, 442-450.
- Izraeli, D., and Jaffe, E. D. (1998), Predicting Whistle Blowing: A Theory of Reasoned Action Approach, *International Journal of Value-Based Management*, 11, 19-34.
- Jones, J. C., et. al., (2014), What's in it for Me? An Examination of Accounting Students' Likelihood to Report Faculty Misconduct, *Journal of Business Ethics*, 123(4), 645-667.
- Keenan, 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.
- Keenan, J. P., (2002a), Comparing Indian and American Managers on Whistleblowing, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(2/3), 79- 89.
- Keenan, J. P., (2002b), Whistleblowing: A Study of Managerial Differences, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 14(1), 17-32.
- Liu, S., Liao, J., and Wei, H., (2015), Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification, *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107-119.
- Mesmer-Magnus, J. R., and Viswesvaran, C. (2005), Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions and Retaliation, *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297.
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1984), The Relationships Among Beliefs, Organizational Position, and Whistle-Blowing Status: A Discriminant Analysis, *Academy of Management Journal*, 27(4), 687-705.
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1985), Characteristics of Organizational Climate and Perceived Wrongdoing Associated with Whistle-Blowing Decisions, *Personnel Psychology*, 38, 525-544.
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1988), Individual and Situational Correlates of Whistle-Blowing, *Personnel Psychology*, 41, 267-281.
- Miceli, M. P., and Near, J. P. (1989), The Incidence of Wrongdoing, Whistle-Blowing, and Retaliation: Results of a Naturally Occurring Field Experiment, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 91-108.
- Morrison, E. W., and Milliken, F.J., (2000), Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Nayir, D. Z., and Herzig, C., (2012), Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 107(2), 197-213.
- Near, J. P., and Miceli, M. P. (1985), Organizational Dissidence: The Case of Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16.
- Near, J. P., et. al., (2004), Does Type of Wrongdoing Affect the Whistleblowing Process?, *Business Ethics Quarterly*, 14(2), 219-242.



O’Sullivan, P., and Ngau, O., (2014), Whistleblowing: A Critical Philosophical Analysis of the Component Moral Decisions of the Act and Some New Perspectives on Its Moral Significance, *Business Ethics: A European Review*, 23(4), 401-415.

Özgener, Şevki; A. Taç, S. Ulu; (2018); “Çalışma Yaşamında Sorun Bildirme Sistemi (Whistleblowing System)” , Çalışma Yaşamında Davranış Güncel Yaklaşımlar, Güncellenmiş Genişletilmiş 4. Baskı, Editörler: Aşkın Keser, Gözde Aşkın Keser, Gözde Yılmaz, Senay Yürür, Umutepe Yayınları, Mart 2018 içinde s.193-217.

Park, H., Blenkinsopp, J., and Park, M. (2014), The Influence of an Observer’s Value Orientation and Personality Type on Attitudes Toward Whistleblowing, *Journal of Business Ethics*, 120(1), 121-129.

Park, H., et. al., (2008), Cultural Orientation and Attitudes Toward Different Forms of Whistleblowing: A Comparison of South Korea, Turkey, and the U.K., *Journal of*

Patel, C. (2003), Some Cross-Cultural Evidence on Whistle-Blowing as an Internal Control Mechanism, *Journal of International Accounting Research*, 2, 69-96.

Pittroff, E., (2014), Whistle-Blowing Systems and Legitimacy Theory: A Study of the Motivation to Implement Whistle-Blowing Systems in German Organizations, *Journal of Business Ethics*, 124(3), 399-412.

Pope, K. R., and Lee, C., (2013), Could the Dodd–Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act of 2010 be Helpful in Reforming Corporate America? An Investigation on Financial Bounties and Whistle-Blowing Behaviors in the Private Sector, *Journal of Business Ethics*, 112(4), 597-607.

Sayğan, S. ve Bedük, A., (2013), Ahlaki Olmayan Davranışların Duyurulması (Whistleblowing) ve Etik İklimi İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23.

Sayğan, S.;A. Bedük,(2011); Whistleblowing, Editör:Aykut Bedük; Örgüt Psikolojisi Yeni Yaklaşımlar Güncel Konular, içinde: s.167-187.

Singer, M., Mitchell, S., and Turner, J., (1998), Consideration of Moral Intensity in Ethicality Judgements: Its Relationship with Whistle-Blowing and Need-for-Cognition, *Journal of Business Ethics*, 17, 527-541.

Stansbury, J. M., and Victor, B., (2008), Whistle-Blowing Among Young Employees: A Life-Course Perspective, *Journal of Business Ethics*, 85(3), 281-299

Taylor, E. Z., and Curtis, M. B., (2010), An Examination of the Layers of Workplace Influences in Ethical Judgments: Whistleblowing Likelihood and Perseverance in Public Accounting, *Journal of Business Ethics*, 93(1), 21-37.

Time, December 30, 2002, Vol. 160 No.27

