

Örgütsel İfşaat

Mahmut Akın¹

Özet

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), iş yaşamında etik olmayan veya yasalara aykırı durumların işgörenler tarafından yetkili mercilere bildirilmesi süreci olarak önemli bir mekanizmadır. Bu davranış, organizasyonlar içinde hesap verebilirliği artırır ve daha şeffaf bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel ifşaat (whistleblowing), yalnızca işgörenlerin etik ve ahlaki değerlere bağlı kalmalarını değil, aynı zamanda örgütün iç kontrol sistemlerini güçlendirerek uzun vadede performans ve verimlilik artışını da tetikleyebilmektedir. Özellikle şeffaflık ve dürüstlük ilkelerine dayalı bir örgütsel kültürün gelişmesi, iş yerinde güven duygusunu artırabilir, bu da işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu tür bir örgütsel etik iklim, kurumların daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağladığı gibi, uzun vadede rekabet avantajı elde etmelerine de yardımcı olmaktadır.

1. GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan kurumsal skandallar ve yolsuzluklar, hem kamu hem de özel sektörde ciddi sorunlara yol açmaktadır. İş yaşamındaki bu tür etik dışı ve yasadışı iş uygulamaları, çalışan memnuniyetsizliğine, kötü şirket imajına ve hatta bazı büyük şirketlerin çöküşüne neden olmaktadır. 2008 ve sonrası dönemde yaşanan ekonomik resesyonun temelinde de bu tür kurumsal yanlışların etkisinin olduğu görülmektedir. Kurumlarda yaşanan bu yanlış uygulamaların denetim altına alınması, çağımız iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin, yönetim ilkelerine ve iç denetim mekanizmalarına bağlı kalarak yönetilmeleri sonucunda oluşan kavramlardan şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik iş uygulamaları, örgütlerin sürdürülebilirlik ve itibar korunmasında büyük değer taşımaktadırlar.

1 Dr. , Kırıkkale Üniversitesi, mahmut210@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4580-3985>

Günümüz örgütlerinde örgütsel ifşaat(whistleblowing), örgüt içinde yapılan usulsüz işleri tespit etmek, önlemek ve önlem almanın en etkili araçlardan biri haline gelmiştir. Near ve Miceli'nin (1985) tanımına göre örgütsel ifşaat, bir örgüt üyesinin örgüt içinde karşılaştığı yasadışı, ahlaksız veya gayrimeşru uygulamaları ifşa sürecidir. Bu ifşa, zararın ya da tehdidin durdurulması veya ele alınması amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca Near ve Miceli (1996), örgütlerin sadece yasalara aykırı davranışları değil, aynı zamanda haksız komisyonlar ve ihmalleri de kapsayan ahlaksız uygulamalarını da örgütsel ifşaat kapsamına dahil etmektedirler. Örgütsel ifşaat, özellikle dolandırıcılık, yolsuzluk ve diğer kurumsal usulsüzlükleri ortaya çıkarmak açısından son derece önemli bir kavramdır. Etkili bir örgütsel ifşaat sistemi, işgörenlerin bu tür sorunları güvenle bildirebileceği, açık ve destekleyici kanallar sağlamaktadır. İfşacılar, bu sayede sadece mali kayıpları önlemekle kalmaz, aynı zamanda vatandaşların, işgörenlerin ve tüketicilerin korunmasına katkıda bulunarak büyük skandalların ve krizlerin önüne geçebilmektedirler. Nitekim ifşacıların sistematik ve güvenilir bir şekilde desteklenmesi, yolsuzluğun ve suistimallerin önlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu bakış açısıyla ifşacılar, belli dönemlerde topluma sağladıkları katkılar nedeniyle “kahraman”, “rol model” olarak değerlendirilmelidirler.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing), örgüt içi usulsüzlükleri ortaya çıkarma da önemli bir araç olarak kabul edilmesine rağmen, bu sürecin etkinliği bir dizi zorluğa maruz kalmaktadır. Örgütsel ifşaatin potansiyel etkinliğini sınırlayan başlıca nedenlerden biri, bu tür eylemlerin yüksek kişisel maliyetler içerebilmesidir. İfşacılar, kendilerini hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bulabilmektedirler. Bir yandan bazıları, etik standartlara uymayı teşvik eden kahramanlar olarak değerlendirilebilir; öte yandan, ihbarcılık muhbirlik ya da hainlik olarak algılanabilir ve bu da sosyal damgalanma veya dışlanmaya yol açabilmektedir.

Bu sürecin etkinliği aynı zamanda yöneticilerin ve kurumsal liderlerin verdiği tepkilere de bağlıdır. Pozitif bir tepki, örgüt içinde güven ve şeffaflığı artırabilir, örgütsel ifşaat davranışını teşvik edebilir ve usulsüzlüklerin giderilmesine yönelik adımlar atılabilir. Ancak, olumsuz yanıtlar, özellikle misilleme, dışlama veya raporların görmezden gelinmesi, hem örgütsel ifşacıları hem de gelecekte örgütsel ifşacı olmayı düşünen diğer işgörenleri caydırabilir. Bu da örgütsel ifşaatçılığın, kurumsal yanlışların çözümüne katkı sağlama potansiyelini büyük ölçüde sınırlandırmaktadır. Örgütsel ifşaatin etkinliği büyük ölçüde örgütsel kültür, yönetimin tutumu ve işgörenler arasındaki güven düzeyine bağlıdır. Örgütsel ifşaatin kurumsal reform ve etik davranışları teşvik etmekte başarılı olabilmesi için güvenli bir ortam yaratılması, örgütsel ifşacıların korunması ve şeffaf yönetim uygulamalarının

hayata geçirilmesi kritik önem taşımaktadır. Örgütsel ifşaatin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve kurumsal yanlışları etkili bir şekilde ele almak için, organizasyonların örgütsel ifşaati nasıl yönetebileceği üzerine bir strateji geliştirmek önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu soruyu yanıtlayabilmek için aşağıdaki araştırma hedeflerine odaklanarak, sağlam bir temel oluşturulabilir:

- Örgütsel ifşaat ile ilişkili temel yönetim sorunlarını tanımlamak.
- Örgütsel ifşaat yönetimindeki etik ikilemin temel yönlerini ana hatlarıyla belirtmek.
- Örgütsel ifşaatin etkinliğini artırmak için bir yönetsel çerçeve sunmak ve değerlendirmek.

2. TEORİK ARKA PLAN

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), işgörenlerin bir şirket ya da kuruluş içinde gerçekleşen yasa dışı, etik olmayan veya zararlı uygulamaları bildirmesi (ifşa etmesi) anlamına gelmektedir. Whistleblowing terimi, Anglo-Sakson literatüründe “faulü haber vermek” anlamına gelen “to blow the whistle on” ifadesinden türemiştir. Hakemin düdüğüyle oyunu durdurması ya da polisin düdükle dikkat çekmesi gibi, whistleblower (ifşacı) da topluma zarar verebilecek bir durumu açığa çıkaran kişi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), kamuoyunu bilgilendirme amacı taşırken, özellikle büyük organizasyonlarda etik ve yasal sorumlulukların korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu tür ifşaatlar, rüşvet, yolsuzluk, dolandırıcılık gibi ciddi ihlallerin kamuya duyurulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Avrupa’da da bu kavram, ABD’deki anlamıyla paralel şekilde kullanılmakta olup, özellikle iş yerinde şeffaflık ve etik standartların korunması konusunda kritik öneme sahiptir.

Örgütlerde, ifşaya konu olan ahlaki olmayan ve yasadışı olarak nitelendirilen davranışlar Tablo 1’deki gibi gruplandırılabilir.

Tablo 1: İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışlar

Kategori	Öğeler
Çalmak	Para kaynaklarını, malları çalmak, rüşvet ve komisyon kabul etmek, bulunduğu Pozisyonu kendi kişisel faydası için kullanmak, taraflara adil olmayan avantaj Sağlamak, çalışanın her türlü kötüye kullanımı
İsraf etmek	Örgütsel kaynakların israfı
Kötü yönetim	Yönetimin yapmış olduğu performans hataları
Güvenlik problemleri	Güvenli olmayan ürün veya hizmetler, güvenli olmayan çalışma koşulları
Cinsel istismar	Sözlü veya fiziksel istismar
Ayrımcılık	Cinsiyete, dine, ırka dayalı olan ayrımcılık
Hukukun ihlali	Yasaların ihlali

Kaynak: Dasgupta ve Kesharwani, 2010, akt. Esen ve Kaplan

Tablo- 2: Whistleblowing: 5 N, 1 K Analizi

NE? Whistleblowing NE'dir?	Whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözme gücü ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirmesidir.
NİÇİN? NEDEN? Whistleblowing NİÇİN yapılır?	Kişisel nedenler: (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vb.); erdem ahlakı (virtue ethics) Organizasyonel nedenler: (Güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb.) Durumsal nedenler: (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vb.)
NASIL? Whistleblowing NASIL ve hangi yöntemlerle yapılır?	Aleni whistleblowing: (yasadışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.) Zımnı whistleblowing: (Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi.) -Whistleblower, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity) -Whistleblower, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili dış organizasyonlar whistleblower'ın ismini gizli tutar. (confidentially) Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vb.

<p>NEREYE? Whistleblower, yasadışı ve/veya etik dışı ve eylemleri NEREYE / KİME bildirir?</p>	<p>İçsel whistleblowing: Yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve/veya yazılı rapor edilebilir. Dışsal whistleblowing: Yasa dışı ve etik değerlere uymayan davranış ve eylemler örgüt dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vb.) ifşa edilebilir.</p>
<p>NE ZAMAN? Whistleblower, yasadışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri NE ZAMAN bildirir?</p>	<p>-Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında wistleblower'lar harekete geçer. - Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.</p>
<p>KİM? Organizasyonda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) KİM'lerdir?</p>	<p>Örgütlerde yasalara ve etiğe aykırı davranış ve eylemleri ortaya çıkaran kişilere "whistleblower" adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan "gönüllü denetçiler" (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. -Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları -Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar, -Organizasyon d dışında olmamakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar</p>

Kaynak: Aktan, 2006.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing), günümüz iş yaşamında etik ve dürüstlük standartlarını korumak için kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel ifşaat, bir işgörenin veya paydaşın, kurum içindeki yolsuzluk, dolandırıcılık, çıkar çatışmaları gibi yasadışı ya da etik dışı faaliyetleri raporlamasını içermektedir. Bu süreç, sadece yasal ihlalleri değil, aynı zamanda işletme ve paydaşlar için zararlı olabilecek her türlü yanlış uygulamayı kapsamaktadır. Near ve Miceli'nin (1996) çalışmalarına göre, örgütsel ifşaat sadece yasadışı faaliyetlerle sınırlı değildir ve çalışanların bu tür faaliyetleri bildirmesi, kurumun dürüstlük ve şeffaflık kültürünü güçlendirmede önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Örgütsel ifşaat, örgütlerin yanlışları tespit etmesine, bu yanlışları düzeltmesine ve gelecekte benzer durumların önlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütler, örgütsel ifşaat mekanizmalarını güçlendirerek, işgörenlerini bu tür ihlalleri rapor etmeye teşvik edebilmektedirler. Bununla birlikte, örgütsel ifşaatçıların korunması da bu sürecin önemli bir parçasıdır, zira örgütsel ifşaatte bulunanlar genellikle işten çıkarılma, dışlanma ya da misilleme gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle örgütlerin ifşacılar(whistleblower) karşı koruma sağlayan politikalar

geliştirmesi, güvenli raporlama kanalları oluşturması ve etik standartların uygulanmasını sağlamak için aktif olarak çaba göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel ifşaat, yolsuzluk, kara para aklama, rüşvet gibi kurumsal yanlışları önlemede ve yönetmede önemli bir araç olarak görülmektedir. Örgütsel ifşaat kültürünün yerleştirilmesi, sadece yasal düzenlemelere uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadede örgütlerin itibarını ve sürdürülebilirliğini korumasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing), bir örgütün içinde veya dışında etik olmayan veya yasa dışı faaliyetlerin bildirilmesini ifade eder ve iki farklı şekilde tezahür etmektedir: iç örgütsel ifşaat ve dış örgütsel ifşaat. İç örgütsel ifşaat, örgüt içindeki yetkili kişilere, denetim komitelerine veya belirlenmiş anonim örgütsel ifşaat kanallarına yapılması anlamına gelirken, dış örgütsel ifşaat, düzenleyici/denetleyici kurumlar, medya veya kamu yararı grupları gibi dış otoritelere yapılmasını ifade etmektedir. Örgütsel ifşaat sürecinde özellikle işgörenler, misilleme korkusu nedeniyle ifşayı örgüt içi kanallar üzerinden yapmaktan çekinebilmektedirler. Kurban olma, işten çıkarılma veya iş yerinde ayrımcılıkla karşı karşıya kalma riski, bu korkuları artırabilmektedir. Fletcher, Sorrell ve Silva'nın (1998) çalışması da iç örgütsel ifşaat kanalları kullanılabilir bile bu korkuların ve risklerin tamamen ortadan kalkmadığını göstermektedir. Araştırmaları, iç kanalların kullanılmasına rağmen işgörenlerin karşılaştıkları sorunları vurgulayan vaka çalışmalarını içermektedir. Bu nedenle, birçok işgören güvenliğini sağlamak adına dış kanalları tercih etmektedirler.

Hemşire Barry Adams'ın 1996 yılında "New England Hastanesi"nde yaşadığı olay, örgütsel ifşaat (whistleblowing) kavramının ve sağlık sektöründeki hasta güvenliği uygulamalarının önemini vurgulayan önemli bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Adams, hastanedeki güvenli olmayan sağlık hizmeti uygulamalarını belgeleyip iç örgütsel ifşaat kanalını kullanarak hastane yönetimine bildirmiş, ancak bu çabalarına karşılık sert eleştirilerle ve sonunda işten çıkarılma ile karşı karşıya kalmıştır. Adams, hem yasal hem de etik sorumlulukları doğrultusunda, hasta güvenliğini tehlikeye atan durumları düzeltmeye yönelik adımlar atarken, işini kaybetme pahasına doğru olanı yapmaya devam etmiştir. Örneğin, bir doktorun teknisyeninden narkotik siparişi almayı reddetmesi gibi, yerleşik sağlık yasalarına ve uygulamalarına sadık kalmıştır. Sonuç olarak, Adams'ın başlattığı yasal süreçte mahkeme Adams'ın lehine karar vermiş ve hastanenin itirazları reddedilmiştir. Bu olay, sağlık hizmeti sunumunda etik ilkelerin, hasta güvenliğinin ve örgütsel ifşaat (whistleblowing) korunmasının ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Adams'ın davası, hemşireler ve sağlık çalışanları için etik ve yasal sorumluluklarını yerine getirmede cesaret ve kararlılığın önemini göstermiştir.

Söz konusu davadan, iç örgütsel ifşaat kanallarının bile ifşacı(whistleblower) için istenmeyen sonuçlara yol açabileceği ve örgütsel yanlışların ifşa edilmesinden elde edilebilecek faydaları geçersiz kalabileceği açıktır. Günümüzün kurumsal dünyasındaki birçok işgören ve diğer kurumsal paydaşlar, “Örgütsel ifşaatçinin ikilemi” (whistleblower dilemma) olarak adlandırılan kavrama takılıp kalabilecekleri için algılanan herhangi bir örgütsel yanlış bildirmekten çekinebilmektedir. İfşaatçiler (whistleblower), uygunsuz davranışlar veya yolsuzluklar hakkında bilgi paylaşıırken önemli bir ikilemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bir yandan, bu tür ifşaların topluma, organizasyonlara veya kurumlara pozitif etkileri olabilir ve haksızlıkların açığa çıkarılması toplumsal fayda sağlayabilir. Diğer yandan, ifşaatçiler (whistleblower) genellikle kişisel, ailevi ve mesleki risklerle karşılaşabilirler. İtibar kaybı, işlerini kaybetme, tehditlerle karşılaşma ve hatta hukuki yaptırımlara maruz kalma gibi durumlarla yüzleşebilirler. Bu durumu daha da karmaşık hale getiren unsur, yeterli hukuki korumanın olmaması ya da bu korumaların uygulamada yetersiz kalabilmesidir. Birçok ifşaatçi, yasal olarak korunmaları gerektiğini bilse bile, sistemin bu korumaları etkin bir şekilde sağlayıp sağlamayacağı konusunda güvensizlik duyabilmektedirler. Özellikle işten çıkarılma, dava edilme veya kariyerinin bitirilme korkusu, doğruyu söylemek ile sessiz kalmak arasında ciddi bir ikilem yaratmaktadır. Bu ikilemde, ifşaatçilerin toplumsal sorumlulukla kişisel güvenliği arasında nasıl bir denge kuracağına dair karar vermesi son derece zor olabilir. İfşaatçi koruma yasaları olsa da, uygulamada bu yasalardan yararlanmanın güç olduğu durumlar ve sistemin yeterli desteği sağlamadığı örnekler de görülmektedir. New England davasında görüldüğü gibi, ifşaatler yapıldığında misilleme, kurbanlaştırma, sindirme, amirleri veya iş arkadaşları tarafından suçlama, iş ile ilgili faydaların reddedilmesi, işten uzaklaştırılma ve zaman zaman tamamen işten çıkarılma ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Fletcher, Sorrell ve Silva'nın (1998) çalışmasına göre, örgütsel ifşaat(whistleblowing) konusundaki sorunlar çoğunlukla, örgütlerin kurumsal paydaşlarının çıkarlarını korumak amacıyla oluşturulmuş etik yönergeler veya politikalara uymamalarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda dış örgütsel ifşaatın, yalnızca örgüt içi etik uygulamalarda bir başarısızlık yaşandığında başvurulacak bir yöntem olduğu ifade edilmektedir. Eğer bir örgütte işgörenlerin endişelerini dile getirebileceği etkili dahili prosedürler mevcutsa, örgütsel ifşaat gibi bir sürecin yaşanmasına gerek duyulmamalıdır. New England hastanesi vakasında, eğer kurumsal etik ve örgüt içi prosedürler etkin bir şekilde uygulanıyor olsaydı, güvensiz uygulamalara müsamaha gösterilmez ve Adams, örgütsel ifşaat eyleminin ardından işten haksız yere çıkarılma durumuna gelmeden önce, tüm iç

iletişim kanallarını tüketmiş olmazdı. Bu durum, etkili bir kurumsal etik sisteminin, örgütsel ifşaatı önleyici bir mekanizma olarak ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing) ile ilgili bu durumlar, hem etik hem de yasal açıdan önemli dersler sunmaktadır. Hemşire Barry Adams'ın 1996'daki davası ve buna benzer bir diğer vaka olan Eric Ben-Artzi'nin "Deutsche Bank" olayında gösterdiği tavır, ifşaatçilerin (whistleblower) çoğu zaman kişisel sebeplerden ziyade manevi değerlerle motive olduklarını göstermektedir. Ben-Artzi, finansal bir ödül alabileceken bunu reddetmesiyle dikkat çekiyor; çünkü bankadaki üst düzey yöneticilerin sorumlu tutulmamasına karşı duyduğu rahatsızlık, kişisel kazanç arzusunun önüne geçmiştir. Bu gibi olaylar, örgütsel ifşaatın ardında yatan ahlaki sorumluluğun kurumsal sadakatten daha önemli olabileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel yanlışları ifşa etmek sadece adaletin yerini bulmasını sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda toplumun ve ilgili kişilerin güvenliğini de korumayı amaçlamaktadır. "Dodd-Frank" yasası gibi örgütsel ifşaat programları, finansal kazanç vaat ederek insanları bu süreçte motive etmeye çalışsa da, Ben-Artzi örneğinde olduğu gibi, ödüllerin her zaman ifşaatçilerin (whistleblower) en büyük motivasyonu olmadığı görülmektedir. Bu durum, ifşaatçilerin etik temelli manevi motivasyonlarının daha büyük bir öneme sahip olduğunu ve yasal boşlukların iyileştirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), etik bir ikilem yaratır çünkü bir yandan işgörenler kuruluşlarına sadakat borçlu olabilirken, diğer yandan yanlış uygulamaları ifşa etme sorumluluğu hissedebilirler. De George (1986) bu ikilemi üç perspektiften ele almaktadır: örgütsel ifşaatın ahlaki olarak yasaklanmış, izin verilmiş veya gerekli olduğu durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenin örgütüne sadakat yükümlülüğü, örgütsel ifşaatte karşı en yaygın argümanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu, demokratik toplumların değerleri ve ifade özgürlüğü ile çelişebilmektedir. De George (1986)'a göre, bir işgörenin sadakati, ciddi zarar verebilecek politikaları veya uygulamaları görmezden gelmesini haklı çıkarmamaktadır. Özellikle müşteriler, kamu veya masum bireyler tehlike altındaysa, örgütsel ifşaatın ahlaki olarak gerekli hale geldiği savunulmaktadır. Bir işgören, hiyerarşi içinde mevcut tüm iç prosedürleri tükettikten ve sorun çözülmediğinde, örgütsel ifşaatın etik gereklilik haline geldiği bir duruma girebilir. Bu noktada, bağımsız bir gözlemciyi ikna edebilecek yeterli ve tarafsız delillere sahip olması gerekmektedir. Barry Adams'ın "New England" hastanesindeki vakasında olduğu gibi, ifşaatçi (whistleblower) tüm iç prosedürleri izleyip, ciddi güvenlik sorunlarını belgelendirdikten sonra örgütsel ifşaat(whistleblowing) ahlaki olarak zorunlu hale gelmiştir. Ancak bu vakada da görüldüğü gibi,

örgütsel ifşaat her zaman istenen sonuçlara ulaşamamaktadır. Bu nedenle, örgütsel olarak yanlış yapmanın ele alınmasında örgütsel ifşaatin etkinliğini artıracak kapsamlı bir yönetim çerçevesine ihtiyaç duyulmaktadır.

3.ÇALIŞMANIN ODAĞI

3.1.Örgütsel İfşaat (Whistleblowing) İçin Yönetim Çerçevesi

Örgütsel ifşaat(whistleblowing) için kapsamlı bir yönetim çerçevesi geliştirirken ve kurumsal usulsüzlükleri ele almak için faydalarını en üst düzeye çıkarırken, örgütsel ifşaat sürecinin temel yönleri açıkça belirtilmeli, ayrıntılı olarak açıklanmalı, açıkça iletilmeli ve yaygın olarak kabul edilmelidir.

3.2.Örgütsel İfşaat Süreci

Yönetimsel bir bakış açısından, örgütsel ifşaatin dört temel yönü vardır:

- (1) eylemin haksız olduğunun ve zarara yol açabileceğinin belirlenmesi
- (2) haksızlığı bildirme kararı
- (3) haksız eylemleri yönetme, ele alma ve sonlandırma konusunda kurumsal yanıt
- (4) ifşaatçıye kurumsal yanıt

3.2.1.Örgütsel Suistimallerin Tespiti

Öncelikle, örgütsel yanlışlığın neyi oluşturduğu özel ve kamu kuruluşları tarafından açıkça ifade edilmelidir. Örgütler, etik olmayan davranışları önlemek amacıyla yalnızca iç kurallar ve etik yapıları dayanmaktan ziyade, bu tür durumları tespit ettiklerinde ihbarda bulunabilecek bireylere de güvenmek durumundadırlar. Near ve Miceli'nin (1996) çalışmalarına göre, örgütsel yanlışlıklar arasında cezai suçlar, yasaların ihlali, adaletsizlikler, işgörenlerin veya paydaşların sağlığına yönelik tehditler, kamu güvenliğinin tehlikeye atılması, çevreye zarar verilmesi ve bu tür yanlışların örtbas edilmesi yer almaktadır.

Ancak, son zamanlarda hem yöneticiler hem de araştırmacılar, hangi davranışların örgütsel yanlışlık olarak kabul edilmesi gerektiği ve bu tür eylemlerin hangi kanallar aracılığıyla ifşa edilmesi gerektiği konusunda daha fazla netlik gerektiğini savunmaktadır. Özellikle yolsuzluk ve dolandırıcılık gibi yasadışı eylemler daha belirgin olsa da, çıkar çatışmaları gibi etik açıdan tartışmalı durumlar daha belirsizdir. Bu nedenle, örgütlerin hem kamuya hem de kurumsal paydaşlara zarar verebilecek bu tür etik olmayan eylemler konusunda daha açık ve net bir duruş sergilemeleri ve ifşa mekanizmalarını

etkin bir şekilde kullanmaları son derece önemlidir. Bireylerin ifşacı olarak katkı sağlaması, örgütsel şeffaflık ve etik sorumluluğun sağlanmasında kritik bir rol oynayan unsurların başında gelmektedir.

3.2.2. Örgütsel Yanlış Uygulamaların Bildirilmesi

Kaptein'in (2011) belirttiği gibi, örgütlerde yanlış uygulamaların tespit edilmesi ve bunları düzeltmek için uygun önlemlerin alınması oldukça önemlidir. Bununla birlikte, yanlış uygulamaların düzeltilmesi sürecinde etkili bir raporlama mekanizmasının oluşturulması da hayati bir rol oynamaktadır. Bu noktada, işgörenlerin, tespit ettikleri yanlış uygulamalara karşı düzeltici eylemleri destekleyecek bir şekilde hareket etmeleri teşvik edilmelidir. Örgütsel ifşaat (whistleblowing), genellikle bir işgörenin üstlerinin kararlarını ve eylemlerini sorgulaması anlamına gelir ve bu durum, özellikle geleneksel hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, çalışanın örgüte sadakatine aykırı bir davranış olarak görülebilmektedir. Ancak, doğru teşvikler ve güvenli bir raporlama sistemi oluşturulduğunda, bu ifşaatlar örgütün genel etik yapısının güçlenmesine ve hataların giderilmesine katkıda bulunabilir. Örgütsel ifşaatin teşvik edilmesi, yalnızca etik ihlallerin tespit edilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadede örgüt kültürünün daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşmasına da yardımcı olmaktadır.

Tehlikede olan işgörenin, örgütün veya yönetimin diğer işgörelere, kuruluşun refahına, masum seyircilere, çevreye ve/veya kamuoyuna zarar verebilecek kabul edilemez bir uygulamada bulunduğunu düşündüğü durumlarda konuşma hakkıdır. İşgörenlerin, etik olmayan faaliyetleri iç iletişim kanallarından çözemeyeceklerini düşündüklerinde, durumu ele almak için kuruluş dışına başvurmaları mümkündür. Bu durum, genellikle iç sistemlerde güven eksikliği, olası misillemelerden korku veya organizasyonel kültürün şeffaflığa ve hesap verebilirliğe yeterince önem vermemesi gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Çalışanlar böyle durumlarda etik ihlalleri bildirmek için sendikalar, meslek birlikleri, medya ya da yasal merciler gibi harici kaynaklara başvurabilirler.

Bu nedenle, organizasyonlar, çalışanların iç kanallar üzerinden etik ihlalleri güvenle bildirebilecekleri bir sistem oluşturarak bu riskleri azaltabilir. Etik ihlalleri bildirmenin kolay ve güvenli yollarının sağlanması, çalışanların kuruluş dışına çıkma ihtiyacını ortadan kaldırabilir. Ayrıca, anonim ifşa kanalları ve bağımsız denetim mekanizmaları da önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Raporlama/raporlamama, iç-dış olarak raporlama veya örgütten ayrılma kararlarının alınması gereken yer ve gözlemci için asla kolay olmayan süreç olarak görülmektedir.

Özellikle, işgörenlerin usulsüzlükleri ifşa etme kararında sessiz kalma ya da örgütten ayrılma gibi seçeneklerinin, bu tür sorunları çözme fırsatını kaçırmada öne çıktığı görülmektedir. İç veya dış raporlamanın ise farklı etkileri bulunuyor: iç raporlama, genellikle organizasyon içinde kapalı kapılar ardında çözüm fırsatı sunarken, dış raporlama daha fazla koruma sorunları doğurabilmektedir.

Araştırmalar, örgütsel ifşaatın içsel olmasının, hem ifşaatçılar hem de organizasyonlar tarafından tercih edildiğini göstermektedir. Bu tercih, organizasyonlara sorunları içsel yollarla çözme şansı tanıdığı için daha az yıkıcı olarak algılanabilir. Ayrıca, işgörenin örgütüne sadakatini göstermesi şeklinde bile değerlendirilebilir. Ancak bu süreç, yalnızca organizasyonun ifşaatı kabul etmeye ve buna karşılık pozitif bir yaklaşım sergilemeye istekli olması durumunda başarılı olabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel ifşaatın başarılı olabilmesi için örgüt kültürü ve yönetiminin açık ve destekleyici bir tutum sergilemesi büyük önem taşımaktadır.

Berry'ye (2004) göre, örgütlerin etik kültürü, işgörenlerin yanlışları dahili olarak bildirme davranışını teşvik etmede kritik bir öneme sahiptir. Bu etik kültür, işgörelere, karşılaştıkları etik dışı uygulamaları ve ihlalleri güvenle dile getirebilecekleri bir ortam sağlamaktadır. Ayrıca, etik bir örgüt kültürü, çalışanların bu tür bildirimlerin dikkate alınacağı ve ihlallerin düzeltileceği yönündeki beklentilerini artırır. Berry, örgütlerin bu şekilde güçlü bir etik kültür inşa ederek, iç denetim süreçlerini güçlendirebileceğini ve uzun vadede daha sürdürülebilir bir organizasyon yapısı oluşturabileceğini vurgulamaktadır.

Ray (2006), çalışmasında, Barry Adams'ın "New England" vakasına benzer şekilde, örgüt hiyerarşisi aracılığıyla yapılan tüm iç ifşaların başarısız olduğu bir vakayı ayrıntılı olarak anlatmaya çalışmıştır. Ancak, etik standartların açıkça ihlal edilmesi ve örgütsel etiğin başarısız olması nedeniyle dış ifşa kullanma yoluna gidilmiştir. Mesleki standartları ihlal ettiği için ifşada bulunanları desteklemeyen bir örgütün, örgütsel etiğin başarısız olduğunun göstergesi olduğunu savunmaktadır. Vaka örneğinde, bir hemşirenin, akut bakım psikiyatri tesisindeki şizofreni hastalarına, ellerini koyarak ruhsal hastalıklarını 'iyileştirebileceğini' söylediği ve bunu hem bireysel olarak hem de gruplar halinde yaptığını vurgulamıştır. Terapatik dokunuş uygulamaları ile hastaların rızası olmadan vücutlarının çeşitli bölgelerine fiziksel olarak dokunulduğu ve bu seanslardan sonra hastalar gözle görülür şekilde üzgün ve sakinleşmelerine yardımcı olması için ilaç almaları gerektiği gözlemlenmiştir. Kurumsal hiyerarşi üzerinden yapılan bildirimler başarısız olmasından dolayı ve bildirilen uygulamalar etik uygulamalarına aykırı olduğu için konu,

“Kanada Hemşireler Birliği ve Ontario Hemşireler Koleji’ne (CNO)” harici olarak bildirilmiştir.

İşgörenlerin, örgütsel suistimalleri harici kanallar aracılığıyla bildirmesi, şirket içinde önemli sonuçlar doğurabilir. Bu durum, özellikle kamuya mal olmuş bir meseleye dönüşürse, örgüt imajının zedelenmesi, iş kargaşa ve güven kaybı ve iç soruşturma-hukuki süreçler gibi yaratabilmektedir. Bu tür olayların olumsuz etkilerini en aza indirmek için şirketler, şeffaflık politikaları geliştirmeli ve çalışanlarına güvenli iç bildirim mekanizmaları sağlamalıdır. Ancak, kuruluşun etik kültürü iç ifşa yoluyla düzeltici eylemde bulunmakta büyük ölçüde başarısız olduğunda, dış örgütsel ifşaat ifşacılar için bir seçenek haline gelmektedir. Bu nedenle, Ray’in (2006) belirttiği gibi, yönetim çerçevelerinin kuruluşlar içinde güçlü bir etik iklim veya ahlaki bir topluluk oluşturmaya odaklanması son derece önemlidir. Ahlaki bir örgüt oluşturmak, örgüt değerlerinin ve etik kurallarının kurumsal kültürün merkezinde yer almasını ve tüm karar alma süreçlerine nüfuz etmesini gerektirir. Bu, yalnızca yasal düzenlemelere uymaktan öte, uzun vadede kurumun itibarını ve işsel bağlılığı güçlendirir. Karar verme süreçlerinde etik ilkelerin önceliklendirilmesi, şirketlerin topluma karşı olan sorumluluklarını daha iyi yerine getirmelerine ve sürdürülebilir bir iş modelini benimsemelerine katkı sağlamaktadır. Bu da, işgörenlerin daha şeffaf, güvenilir ve adil bir şekilde hareket etmelerini teşvik etmektedir. Dolayısıyla, etik kaygıları ele almak için birbirine bağımlı bir ahlaki topluluk oluşturarak, örgütsel ifşaat yönetiminde ilişkiyel bir bakış açısı daha etkili olabilmektedir.

Ancak ihlaller meydana geldiğinde, ifşacının tanımlanan örgütsel ifşaat yerine anonim örgütsel ifşaatı tercih edebilmesi kaçınılmazdır. İşgörenler gerçek adlarını kullanarak (bireysel işgöreni kişisel olarak tanıyan bilgileri sağlayarak) örgütsel yanlışları ortaya çıkarabilirler ve buna da “tanımlanmış örgütsel ifşaat” denmektedir. Tersine, işgörenler kimliklerini gizleyerek kurumsal yanlışları bildirdikleri zaman, buna “anonim örgütsel ifşaat” denmektedir. Kaplan ve Schultz (2007) ile Robinson, Robertson ve Curtis (2012) gibi çalışmalar, işgörenlerin anonim kaldıkları durumlarda, dolandırıcılık ve yolsuzluk gibi örgütsel suistimalleri bildirme olasılıklarının arttığını göstermektedir. Bunun temel nedeni, ifşacıların, kimliklerinin gizli kalması durumunda, ifşa etmeyle ilişkili kişisel maliyetlerin (örneğin misilleme veya itibar kaybı) daha düşük olduğuna dair algılarının olmasıdır. Anonimlik, çalışanların örgüt içi risklerden korunmalarına yardımcı olarak, suistimalin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Bu sonuçlar, anonim ihbar sistemlerinin, özellikle yolsuzlukla mücadele ve etik davranışları teşvik etme amaçlı politikaların oluşturulmasında etkili olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, anonim raporlama, kurumsal yanlışları ayırt etme ve ifşa etme

konusunda ifşacılığın etkinliğini arttırmaktadır. Ancak, ifşayı anonim olarak yapmak ifşacının ifşasını kolaylaştırma eğiliminde olsa da, örgütün ihbarı yönetme ve bildirilen yanlışları sonlandırma konusunda verdiği yanıtın bir parçası olarak gizlilik ve anonimliğin korunduğu belirlenmiş prosedürleri yoksa ihbarın soruşturulmasında zorluklara yol açabilmektedir.

3.2.3. Örgüt İçindeki Suistimalleri Ele Alma, Yönetme ve Önlemeye Yönelik Tepki

Örgütsel etik ve iç mekanizmaların önemi, yasadışı veya etik dışı davranışların sadece cezaî boyutları değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. İşgörenlerin endişelerini rahatlıkla dile getirebilecekleri bir ortam sağlamak, hem etik ihlallerin önlenmesine hem de örgütün itibarının korunmasına katkıda bulunmaktadır. İç mekanizmaların etkinliği, çalışanların güven duygusunu artırarak, sorunları daha erken aşamada ele almaya olanak tanır. Eğer işgörenler, iç mekanizmaların güvenli olmadığına inanırlarsa, dışarıya başvurmaları daha olası hale gelir ve bu da örgüt için daha büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin şeffaflık, iletişim ve güven inşasına odaklanması kritik öneme sahiptir. Yönetim ayrıca tüm iddiaları derhal ve kapsamlı bir şekilde araştırma ve araştırmanın kökenlerini ve sonuçlarını daha yüksek bir makama bildirme taahhüdünü göstermelidir. Çoğu zaman, raporlama kanallarına güvenilmez ve yanlışları gözlemleyenler, raporları hazırlayacak kurumsal temsilciden emin olmayabilir. Sağlık sektöründeki örnek her iki vaka çalışmasında da, olumsuz örgütsel tepkiler veya daha doğrusu, gözlemlenen ve bildirilen yanlışlara hiçbir yanıt verilmemiştir. Örgütsel yanlışlara yönelik kurumsal yanıtlar içinde üç tarafın önemli olduğu açıktır: (iddia edilen) yanlış yapan kişi(ler), eylemi yanlış olarak değerlendiren ve bildiren gözlemci ve ifşacının raporunun alıcısı. Örgütsel ifşaat politikaları geliştirilirken ve uygulanırken tüm taraflar kapsanmalıdır. Örgütsel ifşaat politikalarının uygulanması giderek daha fazla kurumsal yönetim kuralları tarafından da önerilmektedir. Örgütsel ifşaat politikalarının etkinliği, organizasyonların iç yönetim sistemlerinde kritik bir rol oynamaktadır. İyi bir iç politika, çalışanların usulsüzlükleri güvenle raporlayabileceği bir ortam sağlarken, aynı zamanda bu süreçte gizliliği koruma taahhüdü ve kötü niyetli iddialara karşı caydırıcı önlemler sunmalıdır.

Aynı zamanda, yönetimin bu süreçlere olan bağlılığını açıkça ifade etmesi, çalışanların güven duygusunu arttırmaktadır. Uygun iletişim kanallarının kurulması ve ifşacıları destekleyen yaklaşımlar geliştirilmesi de önemlidir.

Bu durum, çalışanların güvenli bir şekilde endişelerini dile getirebilmelerini sağlamaktadır.

“Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC)” 2014 yılında, bir denetim ve uyumluluk işlevini yerine getiren bir çalışana ödül vermesi, örgütsel ifşaat politikalarının önemini vurgulamaktadır. Böyle uygulamalar, şirketlerde iç denetim ve uyumluluk fonksiyonlarının güçlenmesine yardımcı olurken, dolandırıcılık ve yolsuzlukla mücadelede önemli bir rol oynar. Bu tür politikaların geliştirilmesi, çalışanların etik davranışlarını teşvik eder ve organizasyonun genel itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

3.2.4. İfşaatçilere Örgütsel Tepki

İfşaatçilik(whistleblower), karmaşık bir durumdur ve birçok etik ve pratik zorluk içermektedir. Eğer bir kişi haksızlıkları ve usulsüzlükleri ortaya çıkarmak için cesaretini toplayabiliyorsa, bu durumun altında genellikle ciddi bir ahlaki motivasyon yatar. Ancak, bu tür eylemler hem kişisel hem de profesyonel olarak büyük riskler taşıyabilir. Bazı insanlar ifşacıları, cesaretleri ve doğrulukları nedeniyle kahraman olarak görse de, diğerleri, özellikle de ifşacının hedef aldığı kurum veya kişiler, bu durumu hoş karşılamaz. İfşaatçiler genellikle sosyal ve iş ortamlarında dışlanma veya kötü muamele gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilirler. Bu da ifşacılığın, bireyler için zorlu bir karar süreci olmasına neden olmaktadır. İfşacı, örgütsel ifşaatın iç kanallardan mı yoksa son çare olarak dış kanallardan mı yapıldığına bakılmaksızın olumlu veya olumsuz olarak görülebilmektedir. Örgütün ifşacıya verdiği yanıt, olumlu veya olumsuz olsun, büyük ölçüde üst yönetimin tarzı ve yaklaşımı bu süreci etkilemektedir.

Örgütlerin ifşacıların güvenli bir şekilde yanlışları bildirebilecekleri bir ortam yaratması, hem etik bir sorumluluk hem de kurumsal bir başarı için kritik öneme sahiptir. Üst düzey yönetim desteği, bu sürecin temel taşlarından biridir. Yönetimin, ifşacıları koruyacak politikaları hayata geçirmesi ve bu konuda açık bir iletişim kurması, çalışanların yanlışları bildirme konusunda daha cesur olmalarını teşvik etmektedir. Bu da örgütün genel şeffaflığını ve güvenilirliğini artırır. Ayrıca, yanlışların zamanında ele alınması, potansiyel krizlerin önlenmesine yardımcı olabilir. Bu bağlamda, kurumsal kültürün, etik değerlere dayalı bir yapı oluşturması büyük önem taşımaktadır. Üst düzey yöneticiler, kurumsal politika yapıcılar olarak ifşacıyı nesnel olarak değerlendirmelidirler.

İfşacılık, genellikle etik ihlalleri, yolsuzluk veya kötü muamele gibi sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Ancak, bu durumlar aynı zamanda ifşacı için büyük riskler taşıyabilir. Bu nedenle, ifşacıların korunması

ve desteklenmesi, hem bireyler hem de kuruluşlar için son derece önemlidir. Eğer işçilerin güvenli bir şekilde bilgi verebilmeleri sağlanmazsa, kötü niyetli davranışların devam etmesine ve örgütsel kültürde olumsuz bir hava oluşmasına neden olabilir. Kuruluşların bu konuyu ciddiyetle ele alması ve uygun mekanizmaları oluşturması son derece önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, kurumsal yanlışları gözlemleyen bir kişi olarak sorun yaşayabilecek işgörenleri, sorunun yönetimi ve sorun ele alındıktan sonra işçinin kurumsal yaşamı boyunca desteklemelidirler.

Üst yönetimin desteği ve tutarlı politikalar, işçi programlarının etkinliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Yönetim, bu tür programların önemini vurguladığında ve bu politikaları aktif olarak uyguladığında, çalışanlar kendilerini daha güvende hisseder ve şüpheli faaliyetleri bildirme konusunda daha istekli olurlar. Ayrıca, açık bir iletişim kültürü oluşturmak, çalışanların etik davranışları teşvik etmelerine yardımcı olacaktır. Örgütün değerleri ve politikaları net olduğunda, bireyler bu değerlere uygun hareket etme konusunda daha motive olmayı tercih edeceklerdir. Programın sahibi olan ve denetleyen üst düzey bir “takdir” ya da “ödül politikası” da programın önemini pekiştirmektedir. Takdir kazanan ya da ödüllendirilen işçiyi belirleyen kişi, karar alma ve ipuçlarına göre hareket etme yetkisine sahip biri olmalıdır. Örgütte, etik veya uyumluluk görevlisi varsa, bu kişi ideal bir aday olacaktır.

4.ÇÖZÜMLER VE ÖNERİLER

Yönetimsel bir bakış açısından, herhangi bir örgütsel ifşaat çerçevesinin temel yönlerinin, destekleyici bir örgütsel ifşaat mevzuatı ve destekleyici bir kültür olmadan eksik kalacağı kabul edilmektedir.

4.1.Örgütsel İfşaat Mevzuatının Rolü

Örgütsel ifşaat için herhangi bir yönetim çerçevesi içinde, örgütsel ifşaat mevzuatı, kurumsal yanlışları tespit etme, raporlama, yönetme ve ortadan kaldırma ve işçinin refahını ve çıkarlarını korumadaki etkinliği açısından kritik öneme sahiptir. Küresel olarak, hem özel hem de kamu sektörlerinde, işçiyi korumak ve kurumsal suistimali ele almak için örgütsel ifşaat politikaları, şüphesiz örgütsel ifşaat yönetiminin temel yönleri olarak teşvik edilmiştir. Örgütsel ifşaat(whistleblowing) politikaları, çalışanların endişelerini veya yanlışları bildirebilmeleri için güvenli bir ortam sağlamak açısından çok önemlidir. Bu politikalar, şeffaflığı artırır, yolsuzluk ve kötü yönetim gibi sorunların önüne geçer ve çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirir. Ayrıca, etkin bir yönetim uygulaması için, bu tür politikaların varlığı, örgütün itibarını korumak ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi

sağlamak adına kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, etkili bir ifşaat sistemi, çalışanların doğru ve zamanında bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Örneğin İngiltere’de, “Kurumsal Yönetim Hakkında Birleşik Kanun”, işgörenlerin finansal raporlama veya diğer konulardaki olası uygunsuzluklar hakkında gizli bir şekilde endişelerini nasıl dile getirebilecekleri ve bağımsız ve orantılı soruşturma düzenlemelerinin organize edilmesi ve ilgili takip eylemlerinin gerçekleştirilmesinin sağlanması ile ilgili olduğu için denetim komiteleri tarafından düzenlemelerin revize edilmesini teşvik etmektedir.

Örgütsel ifşaat politikalarının etkinliğinin artırılması için belirli bir mevzuat çerçevesinin oluşması son derece önemlidir. İfşacıların korunması ve teşvik edilmesi gerektiği, özellikle yüksek kişisel maliyetlerin bulunduğu ortamlarda, bu korumanın hem ifşacıların hem de bu eylemleri engellemeye çalışan kişilerin cezalandırılmasını içerebileceği vurgulanmaktadır. SEC’nin İhbarcı Ödülü de, bu tür koruma ve teşvik mekanizmalarının bir örneği olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık, küresel olarak birkaç ülke, belirli örgütsel ifşaat mevzuatı aracılığıyla örgüt içinde örgütsel ifşaat politikalarını destekleme ve genişletme ihtiyacını kabul etmeye devam etmektedirler.

Örgütsel ifşaat yasaları, işgörenlerin usulsüzlükleri, kötü yönetimi veya diğer etik dışı davranışları bildirmeleri için güvenli bir ortam sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tür yasaların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için belirli bileşenlerin bulunması gereklidir: davranış kuralları, ifşacının korunması, ifşa kanalları, prosedürler ve destek yapıları, ifşacılığı teşvik etme programları önde gelen bileşenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

ABD ve Avustralya gibi ülkelerde bu tür yasaların etkinliği, yıllık raporlarla ölçülmekte ve ifşacılıkla ilgili veriler kamuoyuna açıklanmaktadır. Bu tür önlemler, hem etik bir sorumluluk hem de yasal bir yükümlülük olarak çalışanların usulsüzlükleri bildirmesini teşvik eder. Bu durum, kurumsal şeffaflığı artırırken, aynı zamanda yöneticilerin ve hissedarların çıkarlarını korumaya da yardımcı olmaktadır. Dahası, yasanın sınırları içinde ifşacılık için güvenli bir ortam teşvik etmektedir.

Türkiye’de, örgütsel ifşaat(whistleblowing) mevzuatına yönelik direkt yasal düzenlemeler olmamakla birlikte Avrupa Birliği (AB) ve Avrupa Konseyi Üyesi Ülkeler arasında imzalanan “Yolsuzlukla Mücadele Konvansiyonu” Türkiye tarafından 2001 yılında imzalanmış ve bu sayede Türk iç hukukuna girmiştir. Daha sonra iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarının gerekli gördüğü eksik ya da hatalı durumlarda önce işveren daha sonra ilgili bakanlığa bildirmesi de örgütsel ifşaat(whistleblowing) uygulamaları olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel ifşaatın yönetimi konusunda yasal çerçevelerin yeterli olmadığı ve bu alanda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu ilgili çevreler tarafından ifade edilmektedir. Örneğin, HSBC'nin özel bankacılık kolunda yaygın vergi kaçakçılığı iddialarını içeren belgeleri sızdıran bir ifşacı olan Hervé Falciani, İsviçre makamlarından iade talepleriyle karşı karşıya kalmıştır. Howard Wilkinson, Danske Bank'ın Estonya ofisinde meydana gelen büyük kara para aklama skandalının ifşaatçısı olarak dikkat çekmiştir. 200 milyar euro gibi devasa bir miktarın aklanmasıyla ilgili iddiaları gündeme getiren Wilkinson, bu süreçte kendisi ve ailesi için tehditler aldığını belirterek ulusal hükümetlerden koruma talep etmiştir. Bu durum, kara para aklama ile mücadelede şeffaflığın ve ifşaatçıların korunmasının önemini bir kez daha ortaya koydu. Wilkinson'ın ifadeleri, bankacılık sektöründe güvenilirlik ve etik sorunları hakkında geniş bir tartışma başlatmıştır. Açıkça, ifşacıları misillemelere karşı savunmak için uygulanan güvenlik önlemleri yetersiz görülmektedir. Bu nedenle, dünyadaki insanların çoğunun iş yerindeki yanlış yapma vakaları hakkında konuşmasının tehlikeli olduğu ve ifşa mevzuatı karşısında bile yasal korumanın yetersiz olduğu son derece açıktır. Bu durum, birçok kişi için oldukça zorlu bir gerçeklik. Örgütsel ifşaat, yani bir çalışanın işyerindeki etik dışı veya yasadışı faaliyetleri bildirmesi, önemli bir cesaret gerektirir. Ancak, ifşaat yapanların karşılaşabileceği misilleme ve diğer olumsuz sonuçlar, bu cesareti zorlaştırmaktadır. Yasal koruma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve etik iş yerlerinin teşvik edilmesi, bu tür durumların üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, işgörenlerin haklarını ve güvenliğini korumaya yönelik eğitimlerin artırılması da önemli bir adım olarak görülmektedir.

Örgütsel ifşaat (whistleblowing) konusunda, yasal ve etik çatışmaların ülkeden ülkeye farklılık göstermesi, bu süreci karmaşık hale getiren önemli bir faktördür. Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) gibi bazı ülkelerde, bu çatışmalar daha da belirgin hale gelmektedir çünkü BAE yasaları, suçları bildirme yükümlülüğüne sahip olsa da, ifşaat yapanları koruma konusunda yeterli yasal düzenlemeler sağlamamaktadır. Bu bağlamda, BAE'deki ceza kanunları suç bildirimini zorunlu kılarken, ifşacıları misillemelere karşı yeterince koruyamamaktadır. Bu durum, etik olmayan uygulamaların ortaya çıkarılmasını caydırmakta ve ifşaı daha az yaygın bir hale getirmektedir. Örgütsel ifşaatın bu tür ortamlarda gelişebilmesi için, ABD gibi daha gelişmiş yargı bölgelerinde olduğu gibi, yasal korumaların güçlendirilmesi gerekmektedir. Çatışmaları azaltmanın bir yolu, tamamlayıcı örgütsel etik kurallarının oluşturulmasıdır. Bu kurallar, işgörenleri içsel bir mekanizma yoluyla yanlış uygulamaları bildirmeye teşvik edebilir ve aynı zamanda dış ifşaatların gerekliliğini azaltabilir. Ayrıca, bu etik kuralların evrensel

yasal çerçevelerle uyumlu hale getirilmesi, ifşacıların hem ulusal hem de uluslararası düzeyde korunmasını sağlayabilmektedir. Bu yaklaşımla, hem örgütsel etik hem de yasal koruma standartları iyileştirilebilir ve ifşaatın yaygınlaşması teşvik edilebilmesi öngörülmektedir. İfşacılığa olan ihtiyaç, uygulama için izlenecek prosedürler ve ilgili tüm taraflar için örgütsel ve yasal bir bakış açısından koruma konusunda birleşik bir küresel duruşa ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin Avustralya’da, son aşamalarındaki ifşa koruma yasaları, ifşacılık politikaları olmayan kuruluşlar için para cezaları içerir ve ifşacıların bunu yapmak için sadece “iyi niyet” değil, nesnel gerekçelere sahip olmasını gerektirmektedir.

4.2.Kültür ve Örgütsel İfşaat

Örgütsel ifşaat (whistleblowing) konusu, hem yasal hem de kültürel bağlamda ele alınması gereken karmaşık bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.. Yasal düzenlemeler ve kurumsal etik uygulamaları, bireyleri ifşacılık yapmaya teşvik ederken, kültürel faktörler ifşacılığın nasıl algılandığını ve benimsenip benimsenmediğini büyük ölçüde etkilemektedir. Kurumsal kültür, bir organizasyonda paylaşılan değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır. Bu kültür, çalışanlar arasındaki ilişkilerden, liderlik tarzlarına kadar birçok faktörü kapsar ve bireylerin ifşacılık gibi zor kararları nasıl ele aldıklarını şekillendirir. Örneğin, açık iletişim ve güvene dayalı bir kültürde, çalışanlar haksızlıkları ya da yasa dışı faaliyetleri rapor etmekte daha istekli olabilirler. Ancak otoriter ya da cezalandırıcı bir kültürde, ifşacılar korku ve dışlanma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Ulusal kültür de ifşacılığın algılanmasında önemli bir rol oynar. Hofstede’nin (1980) kültürel boyutlar teorisine göre, güç mesafesi yüksek toplumlarda, otoriteye meydan okumak ve yanlışları bildirmek daha zor olabilir çünkü hiyerarşi ve itaat önemlidir. Bireycilik düzeyi yüksek toplumlarda ise bireylerin kişisel sorumlulukları ön plana çıkabilir ve ifşacılık daha olumlu bir davranış olarak kabul edilebilmektedir. İfşacılığın bir toplumda ya da örgütte kabul görmesi, kültürel değerlerin bu davranışı destekleyip desteklememesi ile ilişkilidir. Bazı kültürlerde, gruba sadakat daha ön planda olduğundan, ihbarcılık “hainlik” olarak algılanabilir. Bir örgütte veya toplumda ifşacılar kahraman olarak mı, yoksa ihanet eden kişiler olarak mı görülüyor? Bu, büyük ölçüde kültürel normlarla ilgilidir. Kimi kültürlerde, ifşacılar sosyal olarak dışlanabilirken, başka yerlerde kahraman olarak kabul edilirler. Bir kurumda güçlü bir etik anlayışı ve güvenlik ağı varsa, bireyler kendilerini daha güvende hisseder ve sorunları rapor etmekte daha rahat olabilirler. Aksi takdirde, misilleme korkusu bu tür davranışları caydırabilir. Dolayısıyla, örgütsel ifşacılığın başarılı ve etkili

olabilmesi için sadece yasal düzenlemeler değil, aynı zamanda güçlü bir kurumsal kültür ve ulusal değerlerle de desteklenmesi gerekir.

Bu nedenle, kurumsal kültür, bireylerin zihninde var olan baskın ideolojiyi yansıtır, çalışanlara bir kimlik duygusu iletir ve onlara iş yerlerinde nasıl geçinecekleri konusunda talimat veren yazılı ve sözlü olmayan kurallar vermektedir. Ulusal kültür çerçeveleri, farklı toplumlarda ve ülkelerde kültürel normların ve değerlerin de işçiliğin kabulü ve başarısı üzerinde etkili olabileceğini kabul etmektedir. Kolektivist toplumlarda, bireyler genellikle grup uyumunu ve sosyal harmoniye büyük önem vermektedirler. Çin, Hong Kong, Tayvan gibi Doğu Asya ülkelerinde bu durum, toplum içinde bireylerin grup normlarına uymaya, uyum sağlamaya ve çatışmalardan kaçınmaya yönelik bir eğilim göstermeleriyle kendini belli eder. Bu kültürlerde, grubun çıkarları bireysel çıkarların önüne geçer ve yüzleşme ya da çatışma gibi durumlar, grubun birliğini tehdit edebileceği için olumsuz karşılanmaktadır. Bu bağlamda, bu tür toplumlarda kurulan yakın ilişkiler sonucunda ortaya çıkabilecek çıkar çatışmaları göz önüne alındığında, yönetim kurullarının ve hissedarların kendi pozisyonlarında etkili bir şekilde işlev görmeleri zor olabilir. Bu, belirli toplumdaki çalışanların ihtiyaç duyulduğunda işsade bulunmaktan çekinebileceklerini göstermektedir. Destekleyici bir yasal çerçeve mevcut olsa bile, bu ülkelerde işsacılığın korunmasının gerçekliği konusunda şüphelik de olabilir. Farklı ulusal kültürler, işsacılık süreçlerinin etkinliğini ve algılanan faydalarını büyük ölçüde etkileyebilir. Örgütler, işsade mekanizmalarını oluştururken ve uygularken bu kültürel farklılıkları dikkate almalıdırlar. Örneğin, bireysellik kültürüne sahip ülkelerde çalışanlar, haklarını koruma konusunda daha aktif olabilir ve olumsuz durumları bildirme eğiliminde olabilirken, kolektivist kültürlerde çalışanlar ise, sosyal uyumu bozmaktan çekinerek bu tür süreçlere dahil olmakta isteksiz olabilirler.

Bu yüzden, bir ülkede etkili olan bir işsade politikası başka bir ülkede aynı etkiyi göstermeyebilir. Hukuki korumalar, anonimlik garantileri ve şeffaf süreçler gibi unsurlar, işsade sürecinin güvenilirliğini ve çalışanların bu mekanizmaları kullanma istekliliğini artırabilir. Dolayısıyla, işsade mekanizmalarının ulusal kültürel bağlamlara uyarlanması, örgüt içi güvenin sağlanması ve işsacılığın teşvik edilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

4.3.Yanlı Uygulanan Örgütsel Politikaları Yönetmek İçin Öneriler

Örgütsel işsade (whistleblowing) mekanizmalarının etkin şekilde işlemesi, sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesiyle sınırlı kalmamalıdır. Aynı zamanda, bu mekanizmalar, insan kaynakları yönetimi (İKY) stratejileri ile bütünleştirilerek desteklenmelidir. İşe alım ve seçim süreçleri, etik değerlere

sahip adayları belirleyip bu değerleri destekleyen bir kültür yaratılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu da işgörenlerin, herhangi bir yolsuzluk veya yanlış uygulama durumunda, endişelerini rahatça dile getirebileceği bir ortam yaratılmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, eğitim programları, çalışanlara etik kurallar, iş mekanizmalarının önemi ve kullanılabilirliği konusunda farkındalık kazandırabilir. Özellikle etik liderlik eğitimi, yöneticilerin işfaatin önemini anlamalarını ve bu tür durumlara nasıl tepki vereceklerini bilmelerini sağlayarak, örgüt içinde güven kültürünü pekiştirebilir. Ödüller ve tanıma sistemleri de bu süreçte son derece önemlidir. İşfaatta bulunan çalışanların korunacağı ve ödüllendirileceği bir sistem, diğer çalışanları da bu tür mekanizmaları kullanmaya teşvik edebilir. Ödüller, yalnızca maddi olarak değil, aynı zamanda takdir ve değer verilme hissi yoluyla da sağlanabilir. Bu şekilde, örgütsel işfaat mekanizmaları İKY uygulamaları ile entegre edilerek, istihdam ilişkilerini geliştirmeyi amaçlayan bütüncül bir strateji oluşturulabilir.

4.3.1.İşe Alma ve Seçim

İşe alım süreçlerinde etik yatkınlığın ve duyarlılığın dikkate alınması, hem kamu hem de özel kuruluşlar için uzun vadeli başarı ve kurumsal itibar açısından kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle kişilik testleri ve dürüstlük testlerinin kullanılması, etik standartlara uygun işgörenlerin seçilmesine yardımcı olabilir. Bu tür testler, adayların sadece yeteneklerini değil, aynı zamanda etik karar alma yetilerini ve iş ahlaklarını değerlendirmek için önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik davranışları benimseyen çalışanlar, şirketlerin dış dünyadaki imajını olumlu yönde etkiler. Skandalların ve yanlış uygulamaların önlenmesi, kurumların güvenilirliğini ve kurumsal itibarı arttırmaktadır. Etik değerlere sahip bir örgüt, işgörenler arasında güven ve bağlılık oluşturur. Böyle bir ortam, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini arttırabilmektedir. Örgüt içindeki etik olmayan davranışlar, yasal süreçlere ve mali kayıplara neden olabilir. Dürüstlük testleri ve etik yatkınlık değerlendirmeleri, bu tür riskleri en aza indirmeye yardımcı olacak hususlardandır. Dolayısıyla, etik bir ortamın işe alım süreçlerinde dikkate alınması, uzun vadede hem işgörenler hem de örgütler için büyük faydalar sağlayabilmektedir.

4.3.2.Eğitim ve Ödüller

Örgütlerde etik sorunların çözümü ve suistimallerin raporlanmasına yönelik politikaların uygulanması, hem işgörenlerin hem de toplumun yararına olan bir gerekliliktir. Bu tür politikalar, işyerinde güven ortamını oluşturur ve işgörenlerin doğru davranışlarda bulunmalarını teşvik etmede

yardımcı olur. Etik eğitiminin ve ödül sistemlerinin oluşturulması, çalışanların etik ikilemleri nasıl ele alacakları konusunda bilinçlendirilmesini sağlar ve etik dışı davranışların azaltılmasına katkıda bulunur. Ayrıca, örgüt içindeki etik komiteler, suistimal raporlarını değerlendirip adil ve şeffaf bir süreçle yönetilmesini sağlayarak örgütün itibarını korumaya yardımcı olmaktadır.

Etik kuralların gözetilmesi, bireylerin ve örgütlerin kamu yararını ön planda tutmasını desteklerken, bu kurallara uyulmaması ise hem kuruluşlar hem de topluma zarar verebilir. Bu nedenle, örgütlerin etik kültürü geliştirmek ve çalışanları bu konuda bilinçlendirmek amacıyla, düzenli eğitimler vermeleri ve ödüllendirme sistemleri oluşturmaları önemlidir. Bu, uzun vadede iş etiğinin güçlenmesine, toplumsal güvenin artmasına ve örgüt içi uyumun sağlanmasını destekleyecektir.

5. YAPILACAK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), örgüt içindeki etik olmayan ya da yasa dışı faaliyetlerin ortaya çıkarılmasına yönelik önemli bir mekanizma olarak günümüzde büyük bir rol oynamaktadır. Kavramın kökeni, polis memurları ve hakemlerin şüpheli suçluları ya da etik dışı durumları durdurmak için düdük çalmalarına dayandırılmaktadır. Ancak modern kurumsal bağlamda, bu mekanizma daha karmaşık bir hale gelmiştir. Özellikle beyaz yakalı suçların artması ve bu suçların toplumsal etkileri göz önüne alındığında, örgütsel ifşaat daha kritik hale gelmiştir.

Gelecekte, beyaz yakalı suçlar ve kurumsal suistimallerin etkilerinin daha da yıkıcı hale geleceği öngörülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin iç kontrol mekanizmalarını daha şeffaf ve ifşaya açık hale getirmeleri gerekmektedir. Şu ana kadar birçok örgütte bu tür mekanizmaların etkili bir şekilde benimsenmesi sınırlı kalmıştır. Ancak, ileride etik ve yasal sınırlar dışına çıkan faaliyetlerin ifşasını daha etkili bir şekilde yönetmek için güçlü yönetsel çerçevelerin geliştirilmesi gerektiği kabul edilmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmaların, örgütsel yanlış yapımlarla diğer suç faaliyetleri arasındaki ilişkileri incelemesi önemlidir. Bu araştırmalar, örgütsel suistimallerin sınırlarının dışına taşarak daha geniş çaplı suç faaliyetlerini tetikleyip tetikleyemeyeceğini anlamaya yönelik olmalıdır. Eğer bu tür taşma etkileri mevcutsa, tüm örgütlerin ifşa mekanizmalarını güçlendirme gereksinimi daha da belirgin hale gelecektir. Bu da ifşacılığın kurumsal yapılar içerisinde daha yaygın ve güçlü bir araç olarak benimsenmesini teşvik edecektir.

6.SONUÇ

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), özellikle kurumsal etik ve iç denetim açısından önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu mekanizma, işgörenlerin etik dışı uygulamaları veya suistimalleri bildirmelerine olanak tanıyarak, kurumların şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırabilir. Ayrıca, örgütsel ifşaatin, dolandırıcılık ve yolsuzluk gibi sorunları azaltarak kuruluşların itibarını koruma ve sürdürülebilirliğini sağlama konusunda da kritik bir rolü vardır. Doğru bir ifşa mekanizması oluşturmak, çalışanların bu süreçte kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak ve gerekli korumaları sunmak için önemlidir. Böylece, potansiyel sorunlar daha büyük hale gelmeden önce ele alınabilir.

Yine de, örgütsel suistimali gözlemleyenlerin çoğu öne çıkıp ifşada bulunmaya istekli değildir. Bu kısmen, işverenleri hakkında suçlayıcı bilgiler vermeleri sonucunda, akranları ve işverenleri tarafından ifşacıların ciddi şekilde misilleme yapma olasılığından kaynaklanmaktadır. İfşacıların karşılaştığı yüksek kişisel maliyetler, çoğu zaman cesaret kırıcı olabilir. Ancak, bu tür bir yapının benimsenmesi, hem kurumsal yanlışların ortaya çıkarılmasını teşvik edebilir hem de ifşacıların korunmasını sağlayabilir. Örgütsel ifşaatin faydalarını en üst düzeye çıkarmak için şu unsurlar göz önünde bulundurulabilir: Gizlilik ve koruma, destekleyici bir kültür, eğitim ve bilinçlendirme, hızlı ve etkili iletişim kanalları, yasal koruma gibi kavramlardır. İfşacıları koruyan yasaların varlığı, bireylerin yanlışlıkları bildirme konusundaki cesaretlerini artırabilmektedir.

Yapılandırılmış bir yönetim çerçevesi, örgütsel yanlış veya suistimal oluşturan eylemleri belirleme prosedürlerini, yanlışlar için raporlama yapılarını, raporlama yoluyla ortaya çıkan yanlış eylemleri yönetme, ele alma ve sonlandırma konusundaki örgütsel yanıtı ve ifşacıya yönelik kurumsal yanıtı dikkate almalıdır. Bu tür bir çerçeve, örgütsel ifşaat mevzuatının, yani bir şirketin veya kurumun faaliyetleri hakkında şeffaf bilgi paylaşımını zorunlu kılan düzenlemelerin önemini vurgulamaktadır. Mevzuat, örgütlerin hesap verebilirliğini artırmak ve yolsuzluk, usulsüzlük gibi durumları önlemek için kritik öneme sahiptir. Örgütsel ifşaatin etkinliği ise bu düzenlemelerin sadece varlığına değil, aynı zamanda kurum kültürüyle ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır.

Kültür, ifşaat süreçlerinde kilit bir rol oynar çünkü çalışanların güvenli ve adil bir ortamda bu tür açıklamaları yapabilmeleri gerekir. Açık iletişim ve şeffaflık gibi değerleri teşvik eden bir kültür, ifşaat süreçlerinin etkinliğini arttırmaktadır. Buna karşılık, cezalandırıcı veya korkutucu bir kültür, çalışanları ifşaat yapmaktan caydırabilir. Bu bağlamda, etik bir iklimin oluşturulması

da önemlidir. Etik iklim, çalışanların doğruyu yapma konusunda teşvik edildikleri ve örgütsel suistimallerin caydırıldığı bir ortamdır. Böyle bir iklimin oluşturulmasında İK (insan kaynakları) işlevlerinin rolü büyüktür. İK, çalışanların eğitim programlarıyla etik farkındalığını artırabilir, güvenli ifşaat mekanizmalarını destekleyebilir ve etik dışı davranışların raporlanması için gerekli prosedürleri geliştirebilir.

Destekleyici İK politikaları ve uygulamaları, etik davranışı ödüllendirme, suistimal durumunda caydırıcı önlemler alma ve çalışanları koruma mekanizmaları kurarak, kurum içinde güvenli ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmada kritik rol oynar. Bu tür politikalar, örgütsel suistimalin caydırılmasını ve sağlıklı bir iş kültürünün korunmasını sağlamaktadır.

Kaynakça

- Aktan, C. C. "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING", *Mercek Dergisi* Ekim-2006.
- Appelbaum, S. H., Kirandee, G., Mousseau, H., & John, M. (2006). Whistleblowing: International Implications and Critical Case Incidents. *Journal of American Academy of Business*, 10 (1), 7-13.
- Berry, Benisa. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16 (1), 1-11.
- Dasgupta, S. , Keshewani, A. "Whistleblowing: a survey of literature". *The IUP Journal of Corporate Governance*, 2010, 9 (4): 57-70.
- De George, Richard T. (1986). Whistleblowing. In *Business Ethics* (pp. 221-238). New York: Macmillan Publishing Company.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behaviour perspective. *Academy of Management Review*, 10 (4), 823-836.
- Dungan, J., Waytz, A., & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 129-133.
- Duska, R. "Whistleblowing and Employee Loyalty," in Joseph Desjardins and John McCall, eds., *Contemporary Issues in Business Ethics* (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1985), pp. 295- 300.
- Esen, E. , KAPLAN H.A. "İşletmelerde ahlaki olmayan davranışların duyurulması (Whistleblowing)". 2012, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, Sayfa: 33-52
- Felli, L. & Hortala-Valle, R. (2016). Collusion, blackmail and whistle-blowing. *Quarterly Journal of Political Science*, 11 (3), 279-312.
- Figg, J. (2000). Whistleblowing. *Internal Auditor*, 57 (2), 30.
- Fletcher, J.J., Sorrell, M., & Silva, M.C. (1998). Whistleblowing as a failure of organizational ethics. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 3 (3), 1-15.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publishers.
- Kaplan, S. E. & Schultz, J. (2007). Intentions to report questionable acts: An examination of the influence of anonymous reporting channel, internal audit quality and setting. *Journal of Business Ethics*, 71 (2), 109-124.
- Kaptein, Muel. (2011). From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98 (3), 513-530.

- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in Organisations*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Near, J.P., & Miceli, M. P. (1986). Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 137-45.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22 (3), 507-526.
- Park, H. , Blenkinsopp J. ° Whistleblowing as Planned Behavior –A Survey of South Korean Police Officers”, 2009, *Journal of Business Ethics* (2009) 85:545–556
- Rachagan, S., & Kuppusamy, K. (2012). Encouraging whistle blowing to improve corporate governance? A Malaysian initiative. *Journal of Business Ethics*, 115 (2), 367-382.
- Ray, Susan. (2006). Whistleblowing and Organizational Ethics. *Nursing Ethics*, 13 (4), 438-445.
- Robinson, S. N., Robertson, J. C., & Curtis, M.B. (2012). The effects of contextual and wrongdoing attributes on organizational employees' whistleblowing intentions following fraud. *Journal of Business Ethics*, 106 (2), 213-227.
- Schein, Edgar. (2016). Whistle Blowing: A Message to Leaders and Managers, Comment on Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organizations. *International Journal of Health Policy Management*, 5 (4), 265-266.

