




Geliş Tarihi/Received: 02.01.2022 Kabul Tarihi/Accepted: 15.05.2022 DOI: 10.5281/zenodo.6833643

## WHISTLEBLOWING KAVRAMI HAKKINDA GENEL BİR BAKIŞ

 Niğmetullah Emre RAMAZAN

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi – E-Posta:

emreramazan.er@gmailcom

 Baki YILMAZ

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi – E-Posta: byilmaz@ybu.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışma, whistleblowing ve whistleblower kavramlarının açıklanmasını ve kurumlar için önemini belirtmeyi amaçlamaktadır. Whistleblowing kavramının Türkçe anlamı genel olarak bilgi ifşası olarak geçmektedir. Örgüt imajı açısından olumsuz bir durum olabilir. Ancak doğru kullanıldığı ve yönetildiği zaman günümüz yönetim sistemi anlayışı için son derece faydalı bir duruma da dönüşebilir. Çağdaş yönetimin temel taşlarından olan insan faktörünün yaşadığı sorunlardan ortaya çıkmasından dolayı whistleblowing kavramı doğru anlaşılmalı ve yönetilmelidir. Whistleblower kavramı da bilgi ifşasını yapan kişiye denir. Türkçe karşılığı bilgi ifşacısıdır. Bilgi ifşası, örgüt içerisinde etik olmayan davranışları duyurmaktır. Örgütler etik davranış kurallarına ne kadar uyum sağlar ise o kadar sürdürülebilir bir yapıya sahip olur. Çünkü örgütler hedeflerine ulaşabilmek için insan faktörünü her zaman ele almalıdır. Çalışmanın, örgütlerde etik dışı davranışları duyurma ve engelleme konusunda katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Etik, Whistleblower (bilgi ifşacısı), Whistleblowing (bilgi ifşası).

### A GENERAL OVERVIEW OF THE WHISTLEBLOWING CONCEPT

#### ABSTRACT

This study aims to explain the concepts of whistleblowing and whistleblower and to state their importance for institutions. The Turkish meaning of the whistleblowing concept is generally referred to as information disclosure. It can be a negative situation in terms of organizational image. However, when used and managed correctly, it can also turn into a very useful situation for today's management system understanding. The concept of whistleblowing should be understood and managed correctly because of the problems experienced by the human factor, which is one of the cornerstones of contemporary management. The concept of whistleblower is also called the person who discloses information. Its Turkish equivalent is information whistleblower. Information disclosure is announcing unethical behavior within the organization. The more organizations comply with ethical behavior rules, the more sustainable they will be. Because organizations should always consider the human factor in order to achieve their goals. It is thought that the study will contribute to announcing and preventing unethical behaviors in organizations.

**Keywords:** Ethic, Whistleblower, Whistleblowing.

### GİRİŞ

Bir örgütün çalışanları, örgütün en temel birimlerini oluşturur. Çalışanlar, örgüt içerisinde her zaman mutlu olmayabilir. Çalışanlar, örgüt içerisinde bazı durumlarda olumsuz olaylar

yaşayabilir. Bu olayları bazen kendisi yaşar bazen de yaşanan olaylara şahit olabilir. Bu olaylar kişisel konuları ve örgüt içerisinde etik olmayan bazı gelişmeleri de içerebilir. Bu olayların örgüt içi ve örgüt dışı yetkililere duyurulması durumunda ortaya whistleblowing ve whistleblower kavramları ortaya çıkar.

Whistleblowing kavramı her yöneticinin hâkim olduğu bir kavram değildir. Günümüz yönetim anlayışının merkez noktası olan insan figürünün yaşadığı iç ve dış etkenlerden ortaya çıkan whistleblowing yönetim sürecinin doğrudan etkileyebilir. Bilgi ifşası ve ahlaki olmayan davranışların duyurulması olarak geçen bu kavram doğru yönetilmek zorundadır. İşletmeye olumlu olduğu gibi olumsuz etkileri de olabilir. Örgütün imajını olumsuz düzeyde etkileyecek bir olayı şüphesiz ki hiçbir yönetici istemez. Ancak sadakat düzeyi düşük olan işletmelerde etik olmayan davranışlar örgüt dışı yetkililere de duyurulabilir. Bu durumda örgütün imajı zedelenir. Bu bilgi ifşasını yapan kişiye de whistleblower (bilgi ifşacısı) denir.

Bu çalışma literatür taraması kapsamında yapılmıştır. Whistleblowing ve whistleblower kavramlarının ne olduğunu açıklanmıştır. Daha sonra whistleblowingin özellikleri belirtilmiş, whistleblowingin türleri belirtilmiş ve nasıl yapılacağı açıklanmıştır. Sonuç kısmında diğer çalışmalardan oluşan fikirler doğrultusunda kişisel sonuç belirtilmiştir.

### **Whistleblowing kavramı**

Türkçe'de whistleblowing için birden fazla tanım bulunmaktadır. Whistleblowing, İngilizce bir kavramdır ancak, Türkçeye aynı şekilde çevrildiğinde, üfleme, ıslık çalmak anlamına gelmektedir. Islık çalmak açıklaması tabii ki bu kavramı net bir şekilde bize açıklayamamaktadır. Nitekim bu örnekle kavram açıklanabilmektedir. Spor karşılaşmalarında bir hata veya yanlış eylemde hakem karşılaşmayı durdurur ve düdüğünü çalar (Qusqas ve Kleiner, 2001). Yapılan hatalı eylemi ortaya çıkaran hakem aynı zamanda izleyicilerin de dikkatini çekmiş olmaktadır. Doğal olarak, bu eylemden etkilenen ya da etkilenmeyen bireylere sesini duyurmuş olmaktadır. Terim anlamı açısından incelendiğinde, whistleblowing için genel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmamaktadır (Lewis, 2001). Whistleblowing, geniş bir çerçevede, örgüt içerisinde ahlak dışı bazı davranışların, örgütteki bireyler tarafından açıklanmasıdır (King, 1999). Terim, özellikle örgüt çalışanının işyerindeki etik dışı davranışları, ihmalleri veya yasal olmayan faaliyetleri ortaya çıkarması, afişe etmesi anlamında kullanılmaktadır (Aydın, 2002-2003).

Whistleblowing başka bir anlamıyla da çalışan direncinin farklı bir tarzıdır, çalışan ile yönetici kadrosu ile örgüt içerisindeki ortamın daha iyi olması adına verilen bir mücadeledir

(Bouville, 2008). Ahlaki olmayan davranışlar bir örgüt için neyi ifade eder? Konusu geçen ahlak dışı davranışlar boyutunda şu şekilde açıklanabilmektedir: Şirketin ürün veya parasını çalmak, kişisel çıkarları için bulunduğu konumu kullanmak, rüşvet vermek veya almak vb. (Tavakoli, 2003). Whistleblowingin konusunu bireyin örgüt içerisinde farkına vardığı ve önemi doğrultusunda gizli olan çeşitli bilgileri açığa vurması oluşturmaktadır; bu bilgilerin açığa çıkmasında duruma göre iş yerinin de kamunun da yararı bulunmaktadır (Aydın, 2002-2003).

Bilgi ifşası (whistleblowing) kavramı adı altına girebilecek davranışlara; şirketin varlıklarını çalmak, rüşvet vermek veya almak, mali evraklarında hile yapmak, işletmeye ait gizli bilgileri kişisel çıkar sağlamak uğruna işletme dışına çıkartmak, kara para aklamak, teftiş hususunda ihmalkâr davranmak, etik olmayan davranışı bildirmemek, kaynakları yararsız kullanmak, bireysel kazanımları uğruna sahip olduğu konumu kullanmak ve hediye almak vb. örnekler söylenebilir (Aktan, 2006; Aydın, 2002-2003).

Whistleblowing eylemi herhangi bir örgütte bilgilere veya verilere ulaşma yetkisi olan bireyin yasadışı ya da etik dışı gördüğü bir durumu organizasyon dışından olup yanlış düzeltme potansiyelindeki birine bildirme sürecidir bu sebeple olayın whistleblowing olması için öncelikle kanunlara aykırı olması gerekir. İş görenlerin çalıştıkları örgütlerdeki kanunlara aykırı olmayan yani yasal birtakım durumlar düzenleme önerisinde bulunmak amacıyla durumu yetkililere haber vermesi whistleblowing kapsamında değerlendirilmez (Near ve Miceli, 1985).

Üretilen ürünlerde sağlığa olumsuz etkisi olan maddeler kullanılmasına rağmen durumun gizlenmesi, yapılan ameliyatlarda normal olmayan can kaybı olmasına rağmen konunun incelenmemesi, örgüt içerisinde yapılan ve gizlenen suçlar, işyerindeki üretimin çevredeki su kaynaklarını kirlettiği, havaya zarar verdiği veya radyasyon içerdiğini ortaya koyan bilgilerin gizlenmesi vb. durumlar örnek teşkil edebilir (Aydın, 2002-2003).

### **Whistleblower kimdir?**

Etik olmayan davranışı duyuran birey, bir örgüt içerisinde verilen sorumlulukları yerine getirirken, örgütün amaçlarına ulaşması için çaba gösterirken veya kişisel gelişimi için çalışırken örgüt içerisinde veya dışarısında şahit olduğu etik olmayan davranışları örgüt içerisinde veya dışarısında duyuran kişi olarak tanımlanır. Bu tanıma uyan, bu etik olmayan davranışları duyuran kişiye de whistleblower (bilgi ifşacısı) denir (Khemani, 2009). Etik olmayan davranışı, Amerikan hükümeti şu şekilde tanımlamaktadır; “kanunsuzluğu, rüşveti, kötü yönetimi, yetkinin kötü kullanımını, genel usulsüzlüğü veya kamu sağlığı ve güvenliğine ilişkin bir bilgiyi açığa vuran kişidir” şeklinde açıklamıştır (Liyanarachchi ve Adler, 2011).

Tanımdan da ortaya çıkacağı üzere ifşa davranışı durumun diğer birey ve örgütlere de zarar vermemesi için ortaya konmaktadır. Haksızlığa uğrayan kişi, bilgiyi ifşa eden birey olabileceği gibi, örgüt içi ve dışındaki bireyler ve hatta tüm toplum olabilir. Etik dışı davranışı ifşalayan kişi (whistleblower) genellikle konuyla alakalı bir bireydir. Whistleblower, etik dışı davranışı duyurduğu örgütün bir parçası olmaya devam ediyor olabilir. Bireyin bilgi ifşası eyleminde bulunmasında önemli olan gönüllülük ile yapılmasıdır. Bilgi ifşası eylemi zorla yapılmaz (Aktan, 2006). Bazı durumlarda örgüt çalışanı dikkat çekmek, ün kazanmak, terfi etmek için bilgi ifşacısı olmaya çalışır. Kurumsal yozlaşmanın önlenmesi amaçlansa da kişisel çıkarlar ve maddi ödül kazanma amacı durumu çeşitli noktalara götürebilir (Hwang ve ark., 2008).

Whistleblowing kavramı bir eylem olarak tanımlanır ancak whistleblower yani bilgi ifşacısı bu eylemi yapan kişi olarak tanımlanmaktadır.

### **Whistleblowingin özellikleri**

Amerika Sertifikalı Yolsuzluk Denetçileri Derneği, kanuna aykırı herhangi bir uygulamanın iç ve dış denetim sisteminden daha çok whistleblowing ile belirlendiğini ve bunun da %60'ının çalışanlardan geldiğini belirtmektedir (Uyar ve Yelgen, 2015).

Whistleblowingin temel özellikleri aşağıdaki gibidir:

Whistleblowing bir kurum içerisindeki kişisel hareketlerden oluşmakla birlikte kişilerin ahlaki sorumluluk duygusu olarak algılanmaktadır.

Kişiler kanuna aykırı veya etik dışı bir durumu sona erdirmek için doğru zaman oluştuğunda ihbarda bulunurlar.

Kişiler etik dışı durumların avantaj ve dezavantajlarını değerlendirdikten sonra durumu rapor ederler.

Whistleblowing eylemi kişinin kendisinin ve ailesinin zarar görme ihtimaline karşın cesurca bir vicdan hareketidir.

Bir kurumsal organizasyonda örgütsel demokrasinin varlığı ve örgüt kültürünün sağlam temellere dayanması whistleblowing olaylarının yaşanmasına neden olan etik dışı olayların oluşmasının önüne geçecektir. Örgütsel demokrasinin ve örgüt kültürünün olup olmadığı ise aşağıdaki kriterlere göre değerlendirilebilir (Sadykova ve Tutar, 2014):

Yenilikçi ve kendini yönetebilen, otokontrole sahip takımlar

Kültürel, normatif ve etik değerler ve tutumlar,

Açık, çift yönlü ve interaktif bir iletişim ortamı,

Uygulamaya dönük, teşvik edici, iş birliğini destekleyen ve önemseyen iş süreçleri,

Kendini düzeltmeye istekli ve elverişli bir öğrenen örgüt yapısı,

Adil, uzlaşımçı ve güvenilir yönetim anlayışı.

Bir örgütün yukarıdaki kriterlere sahip olması ile whistleblowing olaylarının yaşanmasına gerek kalmayacağı söylenebilir.

### **Whistleblowing türleri**

Whistleblowing eyleminde, etik olmayan davranışların örgüt içi ve örgüt dışı yetkililere duyurulması içsel veya dışsal whistleblowing ile olur.

İçsel whistleblowing, etik olmayan davranışların bildirilmesi için örgüt içerisindeki yöneticilerin tercih edilmesidir. Dışsal whistleblowing ise kişilerin etik dışı olmayan davranışları örgüt dışı otoritelere veya kamuya bildirmeyi tercih etmesidir. (Gerçek 2005; Özler ve ark. 2010; Değer ve ark., 2012; Mercan ve ark., 2012).

İçsel whistleblowing meydana geldiğinde (Yılmaz 2009):

Örgüt içi etik iklimi politikası ve örgüt içerisindeki iletişim seviyelerinin etkili bir durumda olması,

Etik olmayan davranışın duyurulmasının ciddiye alınması ve oluşabilecek herhangi bir kaygının giderilmesi,

Örgüt içerisinde yaşanan bu durumun herhangi bir örgütte de yaşanabileceğinin kabullenilmesi,

Bu durumun örgütün bir kusuru olduğunun kabullenilmesi ve bu kusurunun ortadan kalkması gerektiğinin düşünülmesi,

Ortaya çıkabilecek herhangi bir gelişmeye karşı kriz planlarının hazır bulunması gerekmektedir.

Dışsal whistleblowing, tercih edilmeden önce içsel whistleblowingden sonuç alınmadığından emin olmak gerekir. Dışsal whistleblowing sürecin daha hızlı ilerlemesinden kaynaklı olarak içsel whistleblowingden daha başarılı olduğu daha önceki yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. (Dworkin ve Baucus, 1998).

Kurum içerisindeki iletişim seviyesinin iyi olması, dışsal whistleblowing sürecinde örgütün imaj olarak yara almaması için son derece önemlidir. Dışsal whistleblowing sürecinde ‘yalan’ ve ‘inkâr’, sürecinde karmaşıklaşmasına ve uzamasına sebep olur. Bu durumun önüne geçmek için iletişim kanallarının iyi kullanılması gerekir. Dışsal whistleblowing sürecinin iyi yönetilmesi mevcut kurum imajını daha iyi hale getirip, hedef kitlenin güveninin artmasına sebep olabilir (Yılmaz, 2009).

### **Whistleblowing nasıl yapılır?**

Whistleblowing, ahlaki olmayan davranışların duyurulmasıdır. Bu ahlaki olmayan davranışların duyurulması da örgüt içine veya örgüt dışına raporlanarak yapılabilir. Örgüt içerisinde bu tip davranışlar örgüt içerisindeki etik kavramının artması için faydalıdır. Örgüt dışına raporlanan ahlaki olmayan davranışların sebebi genellikle örgüt dışından gelecek baskılar ile sorunun çözülmesidir (Park, Blenkinsopp, Oktem ve Gönülşen, 2008).

Ahlaki olmayan davranışı ifşalamadan önce kişinin kendisine sorduğu sorular genellikle: Söylediklerimi dinleyip, dikkate alırlar mı? Bu benim için kariyer intiharı olur mu? Mesleki kariyerim için olumsuz bir etkisi olur mu? Adım ispiyoncuya mı çıkar? Arkadaşlarım ve çevre buna nasıl bakar? Nasıl söyleyeyim? Kime söyleyeyim? (Aktan, 2006). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması sürecinde bazı riskler alınabilir (Çiğdem, 2012). Bunlar:

Etik olmayan davranış veya sorun değil de bunu ifşalayan kişinin (whistleblower) üzerine baskı kurulabilir.

Bazı işveren veya yöneticiler etik olmayan davranışları alışkanlık haline getirmiş olabilir. Bu durumlarda etik olmayan davranışı bildiren kişiyi “kronik sorunlu çalışan” ilan edebilir.

Etik olmayan davranışını bildiren çalışan, çalışma arkadaşlarından uzaklaştırılabilir. Görevde alçalma ile karşılaşabilir. Etik olmayan davranışı sergileyen kişi veya kaynaktan uzaklaştırılabilir.

Etik olmayan davranışı bildiren kişinin başarısız olması için üstünden gelemeyeceği görevler verilir. Fazla sorumluluk ve yük çalışanı zor duruma sokabilir.

Etik olmayan davranışları bildiren kişiler bazı durumlarda karşılık alabilir. Haklı veya haksız durumlarla karşılaşan kişilerin en çok karşılaştığı sorunlar, etik olmayan davranışı ispat etmek adına ortaya koyduğu kanıtların yasal yollar ile elde edilmediği gibi suçlamalar olabilir.

Etik olmayan davranışı ifşalayan kişi, çalışma hayatında hak ettiği görevlere verilmeyebilir. Yönetici pozisyonlarına yükseltilemeyebilir. “Yeniden yapılanma” bahanesiyle işten çıkarılabilir. Bir sonraki iş başvurularında önceki iş yeri kötü referans olabilir.

Ahlaki olmayan davranış ve uygulamalar içeren bir örgüt çalışanları bu durumlarla karşı karşıya geldiğinde; ahlaki olmayan davranışını görmezden gelmek, ahlaki olmayan davranışı örgüt içerisinde duyurmak, ahlaki olmayan davranışını örgüt dışında duyurmak veya çalışanın örgütteki işinden ayrılması vb. tutumlar sergileyebilirler (Aktan, 2006).

*Hiçbir Şey Yapmamak:* Birey, etik olmayan eylemi veya bilgiyi görmesi/ bilmesine rağmen herhangi bir davranış sergilememeyi tercih eder.

*Örgütteki Çalışma Arkadaşlarıyla Ahlaki Olmayan Davranışını Paylaşmak, Ahlaki Olmayan Davranışı Örgüt İçinde veya Örgüt Dışında Duyurmak:* Birey, bu durumu önce iş arkadaşları ile paylaşabilir. Sorunun çözümü için örgüt içerisinde bir arayışa girebilir. Bunu Örgüt içerisindeki yöneticilere iletebilir, raporlayabilir. Sorunun çözüme ulaşamayacağını düşünüyorsa örgüt dışı çözümler arar.

*İşinden Ayrılmak:* Etik olmayan davranışı bildirdiğinde karşılaşılabileceği sorunlar ile mücadele etmekten çekinen birey mobbing vb. durumlar ile karşılaşmak istemez. Çözümü işten ayrılmak olarak tercih eder.

### **Etkin bir whistleblowing için yapılması gerekenler**

Whistleblowingin olumsuz sonuçlarıyla karşılaşmamak isteyen kurumlar, kanunlara göre davranışlar sergilemek ve ayrıca, örgüt içinde etkin bir örgüt kültürü ve whistleblowing politikası oluşturmalıdır. Konu ile ilişkin son derece önemli bir gelişme ILO çalışanları sendikasının toplu iş sözleşmesi aşamasında meydana gelmektedir. Dernek sözleşmeye whistleblowinge ilişkin bir kararın konulmasını istemiş; yapılan görüşmeler ardından imzalanan toplu iş sözleşmesinde, işyerindeki uygulamalarla alakalı whistleblowing kararı kabul edilmiştir. Whistleblowingin kurumsallaşması için bazı öneriler sunulabilir (Çiğdem, 2013):

Öncelikle whistleblowingin örgütteki yönetimin en üst kademesi tarafından kabullenilmesi ve yöneticilerin bu hususta yapılacak olan çeşitli düzenlemelerle doğru bir şekilde ilgilenmeleri gerekmektedir, bu doğrultuda örgütte güçlü bir etik kültürü oluşması önemlidir. Yöneticilerinin etik konusunda yönlendirme yapması ve çalışanlara örnek olmaları gerekmektedir. Kurum içerisindeki tüm bireyler whistleblowing konusunda bilgilendirilmeli ve

whistleblower olmak hususunda çalışanlar bilinçlendirilmelidir. Örneğin; asılsız ihbarların oluşturacağı olumsuz sonuçları hakkında çalışanlar bilgilendirilmelidir. Kanıtlara dayanan geçerli bir ihbar olması sonucunda ise durumun çalışanın lehine sonuçlanacağı belirtilmesi gerekir. Etkili whistleblowing politikası için, çalışanlar motive edilmeli ve örgütteki tüm iletişim kanalları açık olmalıdır. Örgüt çalışanları bilgi ifşasını güvenerek yapmalarını sağlayacak bir sistem ya da birim oluşturulmalıdır. Bu uygulama zamanla iç kontrolün sağlanmasında, suistimallerin ortadan kalkmasında yardımcı olacaktır. Oluşturulacak bu birimde çalışacak kişilerin iletişimi kuvvetli, güvenilir, etik değerlere sahip kişilerden gerekmektedir. Bu bölüm için işletme içinden değil de işletme dışından yeni bir çalışan görevlendirilmesi de sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Yöneticinin her çalışanı denetlemesi mümkün olmayacaktır. İçsel whistleblowing ise her çalışan çalışma arkadaşını, astlarını ve üstlerini denetleme misyonu üstlenecektir. Her çalışan whistleblowing sistemi hakkında açıkça bilgilendirildiği için, yaptığı yasa/etik dışı davranışların diğer çalışanlar tarafından yöneticilere bildirilme olasılığını her zaman bilecek ve ona göre hareket edecektir. Çalışanlara yanlış uygulamalarla karşılaşıldığında ilk olarak örgüt içindeki yetkili kişi ve kuruluşlara haber vermesi ve onlarla çözüm arayışına gitmesi gerektiği benimsetilmeli yani içsel whistleblowinge yönlendirilmelidir. Çalışanların kimliklerinin gizliliği konusunda kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. İş yaşamında etik ve yanlış davranışların sonucu olması gerekliliğine inanılan whistleblowing konusunda seminer ve konferanslar düzenlenmelidir. Whistleblowing doğru bir şekilde uygulandığında kurumlara, çevreye ve topluma getireceği genel fayda çok önemlidir. Whistleblowing davranışı sağlam bir kişilik ve cesaretin eseridir (Gerçek, 2005).

Bugünlerde, kurumlar whistleblowing politikalarını geliştirmek için cesaretlendirilmekte ve bazı politikalar iç kontrol sisteminin bir parçası olarak görülmektedir (Brennan, 2012).

Whistleblowing eyleminin faydalı bir şekilde yapılabilmesi için önerilen on iki strateji aşağıda sıralanmıştır (Gerçek, 2005):

Önemli kararlar vermeden önce, whistleblowing kararı hakkında yakın çevre ile görüşülmelidir.

Yasa/etik dışı davranış ile ilgili durumda rahatsızlık duyan bir görgü tanığının olup olmadığının ortaya konması gerekmektedir.



Fikir ayrılığı resmiyete dökülmeden önce, ilk en üst yetkili yöneticiye giderek olayın örgüt içinde halledilme olasılığı araştırılmalıdır. Açıklama yapmaya karar verildiyse, aleni mi veya gizli mi açıklama yapılacağı konusunda dikkatlice düşünülmelidir.

Yetkililere yapılacak bilgilendirmenin zamanına stratejik olarak dikkat edilmelidir.

Yöneticiler, çalışma arkadaşları ve yardımcı personel ile iyi ilişkiler kurup sürdürülmelidir.

Whistleblowing eyleminden önce ve sonra gelişen olaylar kayıt edilmeli ve saklanmalıdır.

Yalnızlık döngüsü kırılarak yerine, seçimle göreve gelmiş yetkililer, gazeteciler ve eylemciler gibi potansiyel yandaşlar araştırılmalıdır.

Yetkin bir avukattan yasal görüşler ve bilgiler alabilmek için maddi kaynak ayrılmalıdır.

Suçlamaların güçlendirilmesi için hayal ürünü unsurlar eklememeye, gerçek beyanlarda bulunmaya dikkat edilmelidir.

Whistleblowing girişimleri, işverenin değil, bireyin kendine ait zaman ve kaynaklarla yapılmalıdır.

Yetkililerle çalışırken eleştirel ve alaycı tavırlar takınılmamalı, objektif ve ciddi olunmalıdır.

Yukarıda kısaca açıklanan bu davranışlar, tüm çalışanların etik davranması ve gerektiğinde de whistleblowing yapmaları için gerekli ortamı sağlayacaktır.

Bir kurumda, whistleblowing eyleminin gerçekleşmesi nedeniyle ortaya çıkabilecek olumsuzlukları çözmek için başlıca dört yol bulunmaktadır, bunlar (Gerçek, 2005):

İlk olarak örgüt içerisinde etkin bir etik kültürü oluşmalıdır. Bu, en üstten en alta kadar, örgütün en seviyesinde oluşturulan bir etik kurullara sadık kalarak sağlanabilir. Örgüt çalışanlarının etik kültürü eğitimi alması zorunlu hale getirilmelidir. Etik davranışlar konusunda öncelikle örgüt yöneticileri rol model olmak zorundadır. İkincisi, örgütteki iletişim ve açık kapı politikası gibi uygulamalar gerçekleştirilmelidir. Üçüncüsü, tüm çalışanların, endişelerini dile getirmek için üst düzey yöneticilere erişim imkânı olmalıdır. Erişim imkânı, whistleblowerlara karşı “misilleme veya bezdirme yapılmayacağı garantisini” de birlikte ortaya konmalıdır. Hatta bilgi ifşasını yapan kişi ödüllendirilirse örgüt içerisinde etik olmayan davranışı duyurma oranı artabilir ve etik kurallara bağlılık artabilir. Dördüncüsü ve son olarak, tüm yanlışlıkların ortadan

kaldırılmasına imkân olamayacağı gerçeği kabullenilmelidir. Bazı organizasyonların etik kültürü çok yüksek olsa daha etik dışı davranışlar ortaya çıkabilir, olabilir; bunun engellenemez olduğunu kabul etmek, ısrarla aksini ileri sürmekten daha faydalı olacaktır. Yönetim ve işletmede tarafından, “hatayı kabul edebilme olgunluğu” olmalıdır.

Etkin bir whistleblowing politikası oluşturabilmek için önem arz eden konuları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Aktan, 2006):

Üst yönetimin kararlılığı: Üst yönetim whistleblowing konusunda tüm içtenliğini, ciddiyetini ve kararlılığını ortaya koyarak bunu çalışanlarına yansıtmalıdır.

Eğitim: Örgütteki tüm bireyler yasa/etik olmayan davranışlar süreci hakkında detaylı bilgilendirilmelidir.

İletişim: Çalışanların görüş ve düşünceleri dinlenmeli, belirli aralıklarla toplantılar yapılmalıdır. Çalışanlar ile tüm iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Çalışanların isimleri saklı tutularak özel bir telefon hattına veya bir e-mail hesabına yanlış uygulamalar hakkında bilgi vermeleri konusunda cesaretlendirilmeli veya işletme dışından görevlendirilecek bir danışman imkânı olmalıdır.

Denetim: Örgüt içerisinde yasa/etik dışı iddia, davranış ve eylemleri soruşturacak ve raporlayacak bir denetim bürosu oluşturulmalıdır.

Ödüllendirme: Örgüt yöneticileri etik olmayan davranışlar raporlandığında eğer girişimler doğru çıkarsa, bilgi ifşacısını ödüllendirmelidir.

Cezalandırma: Örgütte yasa/etik dışı uygulamaları yapanlara müdahale edilerek, cezalandırılmalıdırlar. Aksi halde, whistleblowerlar ortaya çıkabilecek diğer etik dışı davranışları dile getirmeyebilirler. Bununla birlikte yanlış eylemde bulunan çalışana herhangi bir cezai yaptırım uygulanmadığı durumlarda, diğer çalışanlar da yassa/etik dışı eylemlerde bulunmaktan çekinmeyeceklerdir.

Koruma: Whistleblowing olayını açığa çıkaran whistleblowerlara zarar gelmeyeceği, onların korunacağı açıkça dile getirilmeli ve çalışanlara güven verilmelidir.

Yazılı kurallar ve kodlar: Örgütte whistleblowing konusunda yazılı kuralların varlığı önemlidir ve bu durum çalışanlarına bildirilmelidir. Yazılı kuralların yanında işveren ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşmenin sağlamlığı da son derece önemlidir.

Adil soruşturma süreci ve sonucun açıkça ilan edilmesi: Soruşturmanın tarafsız yapılacağı, ihbarların hemen çözüme kavuşturulacağı, üst yönetimin bu tür olaylara tepkisiz kalmayıp müdahale edeceğinin bilinmesi Whistleblowing olayının ortaya çıkarılmasında son derece önemlidir.

## SONUÇ

Bu çalışma, ahlaki olmayan davranışların duyurulması veya bilgi ifşası olarak geçen whistleblowing kavramının açıklanması üzerine yapılmıştır. Teorik olarak whistleblowing kavramının ne olduğu belirtilmiştir. Whistleblowing işletmelerde ahlaki olmayan davranışların örgüt içinde veya örgüt dışında duyurulması olduğu için günümüz yöneticiler adına çok önemli bir kavramdır.

Çalışma içerisinde bilgi ifşasını yapan kişi olan whistleblower kavramının da tanımı yapılmıştır. Whistleblower olmak örgüt içerisinde bir çalışanı zor duruma düşürebilir. Çalışanın örgüt sadakati yüksek olursa bilgi ifşasını daha çok örgüt içerisinde yapmayı tercih eder. Ancak örgüt sadakati düşükse bilgi ifşasını örgüt dışına yansıtabilir. Bu da etik olmayan davranışlar da daha çok geçerli olur. Bu duruma düşmemek için tüm örgüt çalışanlarına önce etik dışı davranışlar ve bunu zararları anlatılmalıdır. Örgüt içerisinde her bir bireyin potansiyel bir whistleblowerın olabileceği ortam oluşturulmalıdır.

Kamu görevlileri ve işçiler yönünden whistleblowingin hukuksal niteliği ve kanunlarda belirtilmiştir. Çünkü whistleblower duyurmuş olduğu etik olmayan davranışı yüzünden hakkı yenmemeli ve kesinlikle kötü bir davranışta bulunmuş durumuna düşmemelidir. Kurum içerisinde çözülebilecek durumlarda ve çözülemeyecek durumlarda da whistleblowing sürecinin hukuksal çizgisinden çıkılmamalıdır.

Bilgi ifşası (whistleblowing) ve bilgi ifşacısı (whistleblower), kavramları örgüt yönetiminde Avrupa'da çok daha önceki yıllarda ele alınmıştır. Etik olmayan davranışların örgüte verdiği zararı düşündüğümüzde etik olmayan davranışların duyurulup duyurulmama süreci de bir o kadar önemlidir. Örgüt yönetimi, bilgi ifşası durumunda, olayın öncelikle örgüt içerisinde kalmasını sağlaması gerekir. Durumun öncelikle yöneticilere bildirilmesi ve bilgi ifşasını yapan kişi de (whistleblower) kendi çıkarlarını ön planda tutmadan hareket etmelidir. Ancak etik olmayan davranışları öncelikle yöneticilere duyurmak bazen olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu yüzden sadece çalışanların değil tüm örgüt olarak etik iklim kültürü oluşturulmalıdır. Bu iklimi oluşturmak için kurum içi eğitimlere etik iklim ve whistleblowing konuları dahil edilmelidir.

Sonuç olarak whistleblowing kavramı ve özellikleri itibariyle örgüt için kesinlikle sadece kötü bir durum değildir. Doğru yönetildiği zaman ve örgüt içerisinde tutulduğunda örgütün eksikliklerinin giderilmesi için kullanılabilir. Burada dikkat edilmesi gereken konu öncelikle yapılan eylemin whistleblowing olup olmadığına doğru bir şekilde karar vermek gerekir. Daha sonra bunu örgüt içerisinde tutup, whistleblowerın haklarının korunması gerekmektedir. Olumsuz whistleblowing olmaması için örgüt içerisindeki sadakatin yüksek tutulması ve yönetilmesi de örgüt yöneticilerin dikkat etmesi gereken bir konudur. Örgütlere tavsiyemiz, örgüt içerisinde etik dışı davranışına karşı ciddi bir tutum sergilemesidir. Bunu da ancak örgüt çalışanlarına whistleblowing kavramını açıklamalı ve whistleblowerın haklarının korunacağını belirterek ulaşabilir. Günümüz yöneticileri whistleblowing kavramına hâkim olup, yaşanan olayları önceden engellemeli, yaşandığında Whistleblowing olup olmadığına karar vermeli, whistleblowingin örgüt içerisinde kalmasını sağlamalı ve son olarak whistleblowerın hukuksal olarak haklarını koruması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

- Aktan, C.C. (2006). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani ret davranışı: whistleblowing. *Mercek Dergisi*, 1-13.
- Aydın, U. (2002-2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2): 79-100.
- Bouville, M. (2008). Whistleblowing and morality. *Journal Of Business Ethics*, 81 (3): 579-585.
- Brennan, N. and Kelly, J. (2012). A study of whistleblowing among trainee auditors. *British Accounting Review*, 39(1), 61-87.
- Çiğdem, S. (2012). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Büro Yönetimi Özel Sayısı*, (1), 93-109.
- Değer B.D., Şahin, S. & Arslan B. S. (2012). Büro çalışanlarının bireycilik kolektivizm eğilimleri ile bilgi uçurma davranışları arasındaki ilişki. *11. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi. Isparta*.
- Demir, F. ve Demir, G. (2009). İşçinin sadakat borcu ve uygulaması. *Kamu-İş Dergisi*, 11 (1): 1-37.
- 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.
- Gerçek, H. (2005). Mühendislikte etik sorunların ele verilmesi. Madencilik.
- Hwang, D., Staley, B., Chen, Y.T. & Lan, J.S. (2008). Confucian culture and whistle-blowing by professional accountants: an exploratory study. *Managerial Auditing Journal*, 23(5), 504-526.
- Khemani, M. (2009). The protection of national security whistleblowers: imperative but impossible a critical appraisal of the scope and adequacy of whistleblower protection laws for national security whistleblowers. (15.11.2013). [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1412112](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1412112).

- King, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal Of Business Ethics*, 20 (4): 315-326.
- Lewis, D., Ellis, C., Kyprianou, A. and Homewood, S. (2001). Whistleblowing at work: the results of a survey of procedures in further and higher education. *Education And The Law*, 13 (3): 215-225.
- Liyanarachchi, G.A. and Adler, R. (2011). Accountants whistle-blowing intentions: the impact of retaliation, age, and gender. *Australian Accounting Review*, 21(2), 167-182.
- Mercan N., Altınay, A. & Aksanyar, Y. (2012). Whistleblowing (bilgi ifşası, ihbar) ve yolsuzlukla mücadele için denetimin değişen ve gelişen rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4 (2): 167-176.
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4, 1-16.
- Özler, D.E., Dil-Şahin, M. & Giderler-Atalay, C. (2010). Teorik bir çerçevede whistleblowing-etik ilişkisi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11 (2), 169-194. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ogusbd/issue/10998/131620>
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M.K. & Ömürgönülşen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: a comparison of South Korea, Turkey, and the U.K. *Journal of Business Ethics*, (82), 929–939.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki, üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16.
- Tavakoli A.A. (2003). Culture and whistleblowing an empirical study of croatian and us managers utilizing hofstede's cultural dimensions. *Journal Of Business Ethics*, 43 (1): 49-64.
- Uyar, S. ve Yelgen, E. (2015). Bilgi ifşası (whistleblowing) ve denetim. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 85-106.
- Qusqas, F. ve Kleiner, B. H. (2001). The difficulties of whistleblowers finding employment. *Management Research News*, 24 (3/4): 97-100.
- Yılmaz, E. G. (2009). Kurumsal iletişim ve prensiplere dayalı kurumla uyumsuzluk davranışı: whistleblowing. *Uluslararası Davraz Kongresi. Isparta*.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir ve Kavramsal Örgü / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Niğmetullah Emre RAMAZAN, Baki YILMAZ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntem ve araştırma desenini tasarlamak / <i>To design the method and research design.</i>	Niğmetullah Emre RAMAZAN, Baki YILMAZ
Literatür Tarama / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Niğmetullah Emre RAMAZAN, Baki YILMAZ
Veri Toplama ve İşleme <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlemek ve raporlaştırmak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Niğmetullah Emre RAMAZAN, Baki YILMAZ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Commentary</i>	Elde edilen bulguların değerlendirilmesi / <i>Evaluation of the obtained finding</i>	Niğmetullah Emre RAMAZAN, Baki YILMAZ

#### **Destek ve Teşekkür Beyanı**

Bu çalışmanın yazım sürecinde katkı veya destek alınmamıştır.

#### **Çatışma Beyanı**

Araştırmacıların araştırma ile ilgili diğer kişi ve kurumlarla herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.

#### **Etik Kurul Beyanı**

Bu çalışmada etik kurul beyanı yoktur.