Mercek Dergisi Ekim-2006

Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vijdani Red Davranışı : WHISTLEBLOWING

Prof.Dr. Coşkun Can Aktan

Tarihin en büyük muhasebe skandalının yaşandığı Enron'da şirket çalışanlarından Sharon Watkins'in ve yine Wordcom şirketi başkan yardımcısı Cynthia Cooper'un kendi çalıştıkları şirkette yaşanan muhasebe hilelerini açığa çıkarmasının ardından *"whistleblowing"*, popüler bir kavram olarak çok sık kullanılmaya başlandı. Whistleblowing konusu, akademik literatürde de ciddi olarak araştırılmaya başlandı, daha doğrusu bu konudaki çalışmalar yoğunluk kazandı.

Whistleblowing nedir?

Whistleblowing,[1] organizasyonlarda muhtemel kötü ve yanlış davranışların raporlanması veya açığa çıkarılmasıdır. Daha açık bir tanım yapmak gerekirse, whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı 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 güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesi olarak tanımlanabilir.[2] Yaptığımız bu tanımın öğelerini açıklayarak whistleblowing'in ifade ettiği anlamı çok daha iyi ortaya koyabiliriz:

- Whistleblowing herhangi bir organizasyonda görülebilecek ve yaşanabilecek bir olgudur. Kamu, özel ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyon olması farketmez; tüm organizasyonlarda whistleblowing olgusu ortaya çıkabilir.

- Whistleblowing, yasa-dışı, meşru kabul edilmeyen ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması için yapılır. Bu ikinci unsur içerisinde üç kavram önemlidir:

-Organizasyon içerisinde görülen davranış ve eylemler yasalara aykırıdır.

---

[1] Whistleblowing, İngilizce'de "ıslık çalma" anlamına gelmektedir. Kelimenin orijininde bir İngiliz polisinin suç işleme eğiliminde olan bir kişinin uyarılması amacıyla ıslık çalması yatmaktadır. (Hersh,2002:243.) Whistleblowing, İngilizce litaratürde çok yaygın olmamakla beraber *"organizational wrongdoing"*, *"organizational misconduct"*, *"malpractice"* gibi kavramlarla da ifade edilmektedir.

[2] Bu tanımı whistleblowing ile ilgili devasa literatürde yeralan pek çok çalışmadan yararlanarak kendimiz yapmış bulunuyoruz. Whistleblowing konusunda muhtelif tanımlar için bkz: Westin,1981; Dawson,2000; Jubb,1999; Miceli & Near,1994.

-Organizasyon içerisinde görülen davranışlar ve yaşanan olaylar ahlaka (genel ahlaka, meslek ahlakına, iş ahlakına vs.) uygun değildir; veya en azından olayı açığa çıkaran kişi tarafından yapılan algılama gayri ahlakidir.

-Organizasyon içerisinde görülen davranış ve eylemler meşruiyyet (illegetimate) sorgulamasına tabiidir. Başka bir ifadeyle, organizasyon içerisinde yaşanan davranış ve/veya eylemler meşru kabul edilemeyecek niteliktedir.

Burada "yanlış uygulamalar" (wrongdoing/misconduct/malpractice) kavramını da açıklamakta yarar bulunmaktadır. Herhangi bir organizasyonda yasalara, etik değerlere aykırı olan her türlü davranış ve eylem "yanlış uygulama" olarak kabul edilir. Bazı örnekler verebiliriz:

-Halk sağlığına uygun olmayan gıda üretilmesi ve pazarlanması,

-İnsan hakları ihlali,

-Kaçak işçi çalıştırma,

-Sosyal ve mali hakları sağlamadan işçi çalıştırma,

-Vergi kaçakçılığı,

-Taciz, şiddet, dayak,

-Hissedarların (shareholders) haklarının ihlali,

-Paydaşların (stakeholders) haklarının ihlali,

-Organizasyon içinde çalışanlara yönelik kötü muameleler (psikolojik şiddet, bullying vs.)

Yanlış uygulamalar olarak yüzlerce, hatta binlerce örnek vermek mümkündür. Burada önemli olan organizasyonda görülen davranış ve eylemelerin yasalara ve ahlaka aykırı olmasıdır.

- Whistleblowing olgusunda olayı açığa çıkaran kişi, raporlama veya ifşa eylemini (disclosure) organizasyonda görülen davranış ve eylemin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişi ve/veya organizasyonlara zarar vermemesi için yapmaktadır. Mağdur, whistleblowing işlemini gerçekleştiren kişi (whistleblower) olabileceği gibi, organizasyon içi ve dışındaki kişiler ve hatta tüm toplum dahi olabilir.

- Whistleblowing olayını açığa çıkaran kişi bu konuda bir enformasyona sahiptir. Enformasyon sahibi kişi, organizasyonda halihazırda istihdam edilen veya daha önce organizasyonda çalışmış bir kişi olabilir. Çalışanlar dışında paydaşların (stakeholders) da enformasyon sahibi olmaları ve bunu raporlamaları veya ifşa etmeleri sözkonusu olabilir.

- Enformasyon sahibi kişi, sahip olduğu enformasyonu doğrudan kendisi kullanabileceği gibi başka kişi ve kurumlara (örneğin, yetkili kamu kurumlarına, medya kuruluşlarına vs.) da aktararak olayın açığa çıkarılmasını sağlayabilir. Bu açıklamalar çerçevesinde whistleblowing; *"içsel whistleblowing"* (internal whistleblowing) ve *"dışsal whistleblowing"* (external whistleblowing) olarak ilkiye ayrılmaktadır. İçsel whistleblowing, raporlama ve ifşanın organizasyon üst yönetimine bildirilmesi; dışsal whistleblowing ise raporlama ve ifşanın dış siyasal otoriterelere ya da medyaya yapılmasıdır.

- Whistleblowing olayında açığa çıkarma veya raporlama eylemi münhasıran denetim ve kontrol için görevlendirilmiş kişiler dışında *"gönüllü denetçiler"* (volunteer auditors) tarafından yapılmaktadır.
- Whistleblowing olayında olayın açığa çıkarılmasında *"zorlama"* veya *"zorunluluk"* değil tam aksine *"gönüllülük"* esastır.

Whistleblowing, yukarıda ilk cümlelerimizde ifade ettiğimiz üzere organizasyon içerisindeki yanlış ve kötü davranış ve eylemlerin açığa çıkarılması olgusudur. Önemle belirtelim ki, whistleblowing bir ahlaki davranıştır. Ne var ki, uygulamada kimi zaman bu etik davranış pek çok negatif anlam yüklü kelimelerle ifade edilmeye çalışılmaktadır. Örneğin, Türkçe'de kullanılan "ispiyonculuk", "jurnalcilik", "ajanlık", "gammazlama", gibi kelimeler bunlardan bazılarıdır.

Whistleblowing, litaratürde *"Organizasyonel Yanlış Davranışlar"* (Organizational Misconduct/Wrongdoings) veya *"Prensiplere Dayalı Organizasyonel İhtilaf"* (Principled Organizational Dissent) olarak da ifade edilmektedir.[3]

Whistleblowing'i çok daha iyi ve doğru olarak kavrayabilmek için aşağıda geliştirdiğimiz 5 N, 1 K analizine müracaat edilebilir.

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

NE? Whistleblowing NE'dir?	Whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasa-dışı 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 güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirilmesidir.
NİÇİN? NEDEN? Whistleblowing NİÇİN yapılır?	*Kişisel nedenler:* (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi ve saire.) ; erdem ahlakı (virtue ethics) *Organizasyonel nedenler:* (güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması ve saire.) *Durumsal nedenler:* (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası

[3] Bkz: Graham,1983;Graham,1986; Near& Miceli,1985.

	çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik ve saire.)
NASIL? Whistleblowing NASIL ve hangi yöntemlerle yapılır?	*Aleni whistleblowing:* (yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.) *Zımni whistleblowing:* (Kimliği gizleyerek yasa-dışı 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. (confidentiality) *Araçlar*: Mektup, telefon, faks, e-mail vs.
NEREYE? Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri NEREYE / KİME bildirir?	*İçsel whistleblowing:* Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve /veya yazılı rapor edilebilir. *Dışsal whistleblowing:* Yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya ve saire.) ifşa edilebilir.
NE ZAMAN? Whistleblower, yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri NE ZAMAN bildirir?	- Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman sözkonusu 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.
KİM? Organizasyonda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) KİM 'lerdir?	Organizasyonlarda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişilere *"whistleblower"* adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan *"gönüllü denetçiler"* (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. Whistleblower'lar üç gruba ayrılır:

	-Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları, -Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar, -Organizasyon dışında olamkla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar

Kurumsal Vatandaşlık Davranışı ve Whistleblowing

Organizasyon içindeki kötü ve yanlış davranışların raporlanması ve/veya açığa çıkarılması sanıldığı kadar kolay değildir. Bu konuda kişisel karakterler ve organizasyon kültürü son derece önemli ve belirleyicidir.

Organizasyon çalışanları organizasyonda yaşanan kötü davranışlara başlıca üç tür tepki gösterirler.[4]

-*Sesini çıkarmama (susma, görüp de görmemezlikten gelme).* Kişi, yanlış davranışı görmekte ve bilmektedir, ancak bu konuyu yetkili kişilere ve makamlara bildirmekten kaçınmaktadır. Kinik ahlakı (*"bana dokunmayan yılan bin yıl yaşasın"* ya da *"gölge etme başka ihsan istemem"* felsefesi) bu tür davranışın gerisinde yatar.

-*Karşı çıkma ve mücadele.* Bu ikinci durumda kişi organizasyon içerisinde yasa-dışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemleri öncelikle organizasyon içerisindeki yetkili kişi ve makamlara bildirmekte ve yakından takip etmektedir. Eğer sonuç alamayacağına inanıyorsa, o takdirde olayı organizasyon dışına ifşa etmektedir.

-*Kaçıp gitme.* Bu üçüncü davranışa bir örnek verebiliriz. Psikolojik terör ya da şiddet (mobbing) mağduru kişi mücadele etmekten kaçınmakta ve sorunu organizasyondan ayılmakla çözeceğine inanmaktadır.

Whistleblowing, yukarıdaki davranışlardan ikincisini ifade etmektedir. Bu davranışın gerisinde önemli ölçüde kişisel erdem (civic virtue) ve kurumsal vatandaşlık davranışı yatmaktadır.

Kişisel erdem, kişinin ahlak ve erdeme yüksek bağlılığıdır. Kişi, sadece organizasyon içerisinde değil, her yerde ve zamanda etik ve meşru olmayan eylemlere ve uygulamalara karşı çıkmakta ve tepki göstermektedir. Sivil erdem sahibi kişi için meşruiyyet (legitimacy) yasallıktan (legality) da önde gelir. Kişisel erdem sahibi kişi organizasyondaki yanlış uygulamalardan vicdanen rahatsız olmakta ve yönetici veya

[4] Bu konuda bkz: Kolarska & Aldrich, 1980.

çalışma arkadaşları ile ihtilafa düşerek yapılan yanlış uygulamaları red etmektedir. Bu tür bir davranış literatürde "vijdani red" (conscientious objection) olarak adlandırılmaktadır.[5]

"Kurumsal vatandaşlık davranışı" (organizational citizenship behaviour) ise çalışanların formel rol davranışının ötesine geçerek, tümüyle gönüllülük esasına bağlı olarak gösterdikleri davranışlardır. Kurumsal vatandaşlık formel görev ve sorumluluk sistemi içerisine girmeyen ve zorlamaya dayalı olmayan, kurumsal çıkar kaygısıyla ortaya konan davranışlardır. [6]

Kurumlarda davranışlar iki şekilde ortaya çıkar. (Altıntaş, 2005) Bunlardan biri iş tanımı gereği yerine getirilen görevlerdir. *Biçimsel rol davranışı* da denilen bu tür görevleri "verilen görevler" şeklinde nitelendirmek mümkündür. Diğeri ise kurumsal emir ve talimatlara dayanmayan, rol ve sorumluluk kavramlarıyla açıklanamayan, çalışanın durumdan vazife çıkarmak suretiyle kendini görevli sayması şeklinde olabilir. Bunları *ekstra veya gönüllü davranışlar* olarak nitelendirebiliriz. Bu tür davranışlar, görev veya rol gereği değil, tümüyle gönüllülük temeline dayalı "üstlenilen görevler" şeklindedir. (Aktan & Tutar, 2006.)

Biçimsel rol davranışı, yönetimin emrettiği, yapılmasını kurallara bağladığı davranışlardır. Bu tür davranışlar kurumsal politikalar, stratejiler ve prosedürlerle önceden belirlenmiştir. Biçimsel rol davranışları bireyin inisiyatifiyle değil, yöneticilerin kararlarıyla belirlenen davranışlardır. İkinci tür görevler ise, kurumsal irade tarafından verilmeyen, ekstra rol davranışı ödüllendirilmek veya bir yarar sağlamak amacıyla ortaya konmayan, altruist bir anlayışla, salt kurumsal yararı gözetmek amacıyla ortaya konan davranışlardır.

Kurumlarda ekstra rol davranışları kurumsal vatandaşlık duygularından kaynaklanmakta ve özveride bulunma şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ekstra rol davranışlarına göre hareket eden bir çalışanın davranışlarında bireysel çıkar endişesi yoktur. Davranış tümüyle özveri temelinde gerçekleştirildiği için, kişinin bu tür bir duygudan tatmin düzeyi oldukça yüksektir. (Aktan & Tutar, 2006.)

Özetle, organizasyon içinde cereyan eden yanlış uygulamaların ortaya çıkarılmasında yukarıda ifade ettiğimiz iki davranış şekli belirleyici olmaktadır. Kurumsal vatandaşlık davranışı nihayetinde "kuruma bağlılığın" (organizational loyalty) bir sonucudur.

Kuruma Bağlılık ve Gönüllü Denetçilik...

Güçlü kurum kültürlerinde kuruma bağlılık ya da kurumsal sadakat çok ileri düzeylerdedir. Kuruma bağlılık kavram olarak bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetmesi düzeyidir (Brewer, 1996). Bir başka ifadeyle, işgörenin çalıştığı işletmede işine devam

[5] Bkz : Beardshaw, 1981.
[6] Bkz. Altıntaş, 2005; Kurumsal vatandaşlık kavramı konusunda öncü çalışmalar için bkz: Organ, 1988; Podsakoff et. all, 2000; Smith et. all, 1983.

etme isteğinde olması, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir (Meyer ve Allen, 1997). [7]

Kurumla yakın bir bağ içerisinde olduğunu hisseden, aidiyet duygusunun gelişmiş olduğu organizasyonlarda çalışanlar organizasyon içerisindeki her türlü yanlış davranış ve eylemlere müsamaha göstermezler, dahası bu davranış ve eylemleri yetkili makamlara raporlamak ve ifşa etmekten kaçınmazlar. Çalışanlar bir tür "gönüllü denetçilik" yaparlar.[8]

Whistleblowing ve Etik Kaygılar

Whistleblowing eyleminin bir etik davranış olduğunu daha önce belirtmiştik. Acaba organizasyon çalışanının organizasyon içerisinde yanlış uygulamalar olarak algıladığı her konuyu raporlaması ve daha da önemlisi organizasyon dışına ifşa ederek organizasyonu zor duruma düşürmesi ne kadar etik bir davranıştır? Konuya bir de bu cepheden bakmakta yarar bulunmaktadır.

Richard DeGeorge whistleblowing eyleminin gerçekleşmesi için şu temel şartların önemine işaret etmektedir: (DeGeorge,:2004)

Whistleblowing eylemi ancak şu şartların varlığı halinde meşru kabul edilebilir:

1.Organizasyon içerisindeki yasa dışı ve/veya etik dışı davranışın tüm topluma maliyeti çok ciddi ve çok yüksek boyutlarda ise,

2.Enformasyon sahibi kişiler bu konudaki kaygılarını organizasyon üst yönetimine bildirmiş iseler,

3.Enformasyon sahibi kişiler üst yönetimdeki kişilere konuyu aktarıp, onlardan tatmin edici bir ilgi görmemişler ve çaresiz kalmış iseler,

4**.** Whistleblower, sahip olduğu ikna edici kanıtları mantıklı ve tarafsız olduğuna inandığı bir yetkili ile paylaşmış ve bu kişiye yapılan yanlışları aktarmış ve sahip olduğu kanıtları sunmuş ise,

5. Whistleblower, olayı kamuoyuna sunmak suretiyle mevcut kötü uygulamanın sona ereceğine inanıyor ise,

Şüphesiz, DeGeorge'un bu belirttiği şartlar eleştirilebilir. Fakat, burada vurgu yapılan hususlardan birisi oldukça önemlidir. Acaba bir organizasyon çalışanının içsel otoritelere başvurmaksın organizasyon içerisindeki yasa-dışı ve/veya etik dışı olayları doğrudan dışsal otoritelere bildirmesi ne ölçüde doğrudur? Organizasyon çalışanının bu davranışı kuruma bağlılık/sadakat ile ne derece bağdaşır?

Bu hususta Bowie tarafından geliştirilen şu şartlara da değinmek gerekir: (Bowie, 1982:182.)

---

[7] Alıntılar şu makaleden yapılmaktadır: Bakan & Büyükmeşe, 2006:123-24.; Atıfta bulunulan kaynaklar için bkz: Brewer, A. M. (1996). "Developing Commitment Between Managers and Employees". Journal of Managerial Psychology, 11(4): 24-34. ; Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). Commitment in The Workplace: Theory, Research And Application. Sage Publications, London.

[8] Whistleblowing ve kuruma bağlılık konusunda bkz: Larmer,1992. Blumerg,1971.

1.Whistleblower, olayı dışarıya ifşa etmeden önce organizasyon üst yönetimine bildirmek için tüm çabayı göstermiş olmalıdır.

2.Whistleblower, sahip olduğu ikna edici kanıtları organizasyon içerisinde mantıkla haraket ettiğine inandığı bir üst yönetim mensubu ile paylaşmış olmalıdır.

Söylesem mi? Söylemesem mi?

Organizasyon içerisinde vuku bulan yanlış uygulamaların organizasyon üst yönetimine raporlanması için çalışanların üst yönetime önemli ölçüde güven duymaları gerekir. Çalışanlar, bir üst yöneticiye ulaşabilmeli ve üst yönetici de yanlış uygulamayı aktaran kişiyi yargılamadan ve suçlamadan dinlemelidir. Daha sonra da gerekli soruşturma sürdürülmeli ve whistleblower 'ın ismi de gizli tutulmalıdır.

Pek çok organizasyonda whistleblower'lar kendilerine şu soruyu sorarlar:

Eğer söylersem beni dinlerler mi? Mesleki kariyerim için olumsuz bir etkisi olur mu? Bu benim için bir kariyer intiharı olur mu?Arkadaşlarım ve çevre buna nasıl bakar? Adım ispiyoncuya mı çıkar? Kime söyleyeyim? Nasıl söyleyeyim?

Organizasyonda çalışanlar yanlış uygulamaları raporlamaları ve açığa çıkarmaları halinde karşılaşabilecekleri riskleri hesap ederler . Çalışanların karşılaşabilecekleri başlıca riskler şunlar olabilir:

-Ciddiye alınmama,

-Tecrit,

-Yargılama, suçlama ,

-Misilleme,

-İşten atılma,

-Dışlanma,

-Psikolojik şiddet,

-Arkadaşlık ilişkilerinin bozulması,

-Sağlığın bozulması,

-Stres vs.

Tekrar ifade edelim ki, bu konuda çalışanların kaygılarını ortadan kaldırmanın tek yolu üst yönetimin whistleblowing konusunda samimi ve kararlı bir politikaya sahip olduğunu ortaya koyması ve güven tesis etmesidir.

Öğrenilmiş Çaresizlik Sendromu

Bazı organizasyonlarda çoğu zaman çalışanlar gördükleri ve bildikleri yanlış uygulamaları raporlamaktan kaçınırlar. Geçmiş tecrübeleri dikkate alarak çalışanlar, üst yönetimle konuşmanın hiç bir işe yaramayacağını, aksine olumsuz sonuçlar doğurabileceğine inanırlar. Açık kanıtlara dayanan ve dahası organizasyon içinde herkesin bildiği ve gördüğü yanlış uygulamalardan rahatsızlık duyan ve bu yanlış uygulamalara son verilmesini isteyen bazı çalışanlar seslerini duyuramadıkları için adeta

kahrolurlar ve deyim yerindeyse bir *"öğrenilmiş çaresizlik"* sendromu içerisinde kıvranıp dururlar.

Psikolojide kullanılan terimlerden birisi olan öğrenilmiş çaresizlik (learned helplessness) şunu ifade etmektedir: Önceki tecrübelerinde istenilen sonucun ortaya çıkmasını sağlayamayan ve davranışları ile bir sonucun ortaya çıkışını kontrol edemeyeceğine (başarısız olacağına) inanan bir insan, gelecekte davranışlarıyla sonucu kontrol edebilecek dahi olsa, sonucu kontrol etmesini mümkün kılacak davranışları göstermeyecektir. Araştırmalar, davranışlarıyla sonucu kontrol edemeyen organizmanın başlangıçta hareketsiz kaldığını, denemeler ilerledikçe, edilgen hale geldiğini (pasifleştiğini) ve ilerleyen safhalarda durumun; davranış-sonuç ilişkisi bakımından tam bir çaresizlik/acizlik halini aldığını ortaya koymaktadır. İnsan kontrol edemeyeceği olumsuz sonuçlarla karşılaştığından güdüsel, bilişsel ve davranışsal yetersizlik örnekleri ortaya koymakta ve bunu izleyen bir başka zamanda olumsuz sonuçlanan tecrübeye benzer, fakat sonucun kontrolü mümkün olduğu koşullarda gereken davranışları göstermemekte, ya da bunda yetersiz kalmaktadır. Bu gibi durumlarla tanımlanan tutum ve davranışlar, *"öğrenilmiş çaresizlik"* ya da *"öğrenilmiş acizlik"* olarak ifade edilmektedir.[9] Bazı çalışanlar iş yerinde kendini sürekli psikolojik şiddetin baskısı

---

[9] Psikoloji literatüründe öğrenilmiş çaresizlik sendromunu açıklamakta kullanılan en yaygın örnek elektrik şoku hikayesidir:

"Kedi, köpek veya tavşan gibi herhangi bir hayvanı, öyle bir duruma sokun ki, hayvan ne yaparsa yapsın belli zamanlarda acı veren bir elektrik şokuyla karşılaşsın. Bu durumu bir saat kadar devam ettirdikten sonra ortama, hayvanın dokunmakla şoktan kurtulacağı bir mekanizma koyun. Şoktan kurtulma olanağı veren yeni mekanizmadan da hayvanın ilginç bir şekilde şok aldığını, bunun şoktan kurtulmada işe yarayıp yaramadığı çaba göstermediğini sanki "ne yapayım, elimden hiçbir şey gelmez, kaderimin yazısı olan elektrik şokundan kurtulmam olanaksız" anlayışı içinde hareket ettiğini görürsünüz. Öte yandan, daha önce elektrik şoku verilmemiş başka bir grup hayvanı aynı ortama koyarsanız elektrik şokundan kurtulmayı hemen öğrenir." (Cüceloğlu; 1992:317.)

Öğrenilmiş çaresizlik konusunda en iyi örneklerden bir diğeri "beş maymun hikayesi"dir. Hikaye şöyledir: (Tutar, 2004:143)

"Kafese beş maymunu koyarlar; ortaya bir merdiven ve tepesine de muzları asarlar. Her bir maymun merdivenleri çıkarak muzlara ulaşmak istediğinde, dışarıdan üzerine soğuk su sıkarlar... Her bir maymun ayni denemeye giriştiğinde buz gibi soğuk suyla ıslatılır. Bütün maymunlar bu denemeler sonunda sırılsıklam ıslanırlar. Bir süre sonra muzlara hareketlenen maymunlar diğerleri tarafından engellenmeye başlanır. Suyu kapatıp maymunlardan biri dışarı alınıp yerine yeni bir maymun konulur. Yeni gelen maymunun ilk yaptığı iş muzlara ulaşmak için merdivene tırmanmak olur; fakat diğer dört maymun buna izin vermez ve yeni maymunu döverler... Daha sonra ıslanmış maymunlardan biri daha yeni bir maymunla değiştirilir... Ve merdivene ilk yaptığı atakta dayak yer... Bu ikinci yeni maymunu en şiddetli ve istekli döven ilk yeni maymundur! Islak maymunlardan üçüncüsü de değiştirilir. En yeni gelen maymun da ilk atağında cezalandırılır. Diğer dört maymundan yeni gelen ikisinin, en yeni gelen maymunu niye dövdükleri konusunda hiç bir fikirleri yoktur... Son olarak en bastaki ıslanan maymunların dördüncüsü ve beşincisi de yenileriyle değiştirilir. Tepelerinde bir salkım muz asılı olduğu halde artık hiç biri merdivene yaklaşmamaktadır... Neden mi? Çünkü burada isler böyle gelmiş ve böyle gitmektedir kanaati tüm maymunlara yerleşmiştir."

altında hissettiği halde, zaman ayırıp bu baskının nedenini araştırmak için çaba göstermediği gibi, zamanla bu baskıyı sindirir ve sıradan bir örgütsel tutum ve davranış olarak görür. Bu tür bir uyum "öğrenilmiş acizlik"tir. (Tutar,2004:140.)

Özetle, organizasyonlarda etik dışı, meşru olmayan ve illegal davranış ve eylemlerin ortadan kaldırılmasını engelleyen önemli faktörlerden birisi organizasyon içerisindeki kurumsal kültürde dal-budak salmış "öğrenilmiş çaresizlik" sendromudur.

Whistleblowing ve Kurumsal İtibar

Whistleblowing konusu yanluş uygulamalar ile kurumsal itibar veya kurumsal imaj arasındaki ilişkiye de kısaca değinmemeizde yarar bulunmaktadır.

Dışsal whistleblowing'in organizasyon açısından çok önemli bir maliyeti bulunmaktadır: kurumsal itibarın ve kurumsal imajın zedelenmesi.

Bir kurumun *"dışarıya yansıttığı görüntüsü"* olan kurum imajı, kurum kültürünün ortaya çıkmasında önemli bir faktördür. Kurum imajı aynı zamanda kurumsal kimliği ortaya çıkaran önemli bir etkendir ve kurumun dış çevresine yansıyan görüntüsüdür. Kurumsal imaj, kurum hakkında kanaat edinme ve kurumun rakipleriyle mukayese edilmesinde önemli bir işleve sahiptir. Kurumsal imaj, bir kurumun somut bir fotoğrafıdır; imaj bu fotoğrafın algılanış biçimine göre değişir. Bu fotoğrafın karelerinde kurumun; ürünleri, hizmetleri, yönetim tarzı, iletişim biçimleri ve genel anlamda yönetim anlayışı vardır. (Aktan & Tutar, 2006:26.)

Kurumsal imaj, bir kurumun çalışanları ve hedef grupları tarafından algılanış biçimidir. Kurumsal imaj faktörleri sayesinde kurum hakkında bir görüş, resim ve düşünce oluşur. İnsanların kafasında imaj faktörleri sayesinde oluşan resim soyut bir izlenimdir. Bu izlenim bir fotoğraf, bir resim bir fenomendir. Tüm görüntülerde olduğu gibi aslına veya gerçeğe çok yakındır; ancak gerçeğin kendisi değildir. Aynı kurumun farklı kişilerde farklı imajının olması, imajın gerçeğin kendisi olmamasından kaynaklanır. Kişisel imajda olduğu gibi kurumun kendisi hakkında sahip olduğu algısı ile kurumun dışardan algılanışının örtüşmesi durumunda ideal kurumsal imaj oluşur. (Aktan & Tutar, 2006:26.)

Kısaca tanımladığımız ve önemini vurguladığımız kurumsal imaj, organizasyon üst yönetiminin whistleblowing'e bakış açısı ile düzeltilebileceği gibi daha da kötü bir hale getirilebilir. Eğer üst yönetim, etkin bir whistleblowing politikasını organizasyon kültürünün bir parçası haline getirmiş ise o takdirde organizasyon içerisindeki yanlış uygulamalar giderek azalır ve dışarıya yansımadan organizasyon içerisinde çözümlenmiş olur.

Etkin Bir Whistleblowing Politikası Oluşturmak İçin Ne Yapmalı?

Bir kamu kuluşunda, özel şirkette ya da kar amacı gütmeyen bir organizasyonda etkin bir whistleblowing politikası oluşturmak için önem taşıyan konuları kısaca maddeler halinde özetleyebiliz.

Üst yönetimin kararlılığı. Whistleblowing konusunda üst yönetim, samimiyetini ve kararlığını ortaya koymalıdır.

Eğitim. Organizasyon çalışanları yasa-dışı ve etik-dışı davranış ve eylemler hakkında bilgilendirilmelidir.

İletişim. Çalışanların sesine kulak verilmeli ve periyodik toplantılar yapılarak görüşleri alınmalıdır. Çalışanlar, organizasyondaki yanlış uygulamaların raporlanması ile ilgili olarak cesaretlendirilmeli ve güven tesis edilmelidir. Çalışanlar ile açık ve saklı tüm iletişim kanaları açık tutulmalıdır. Çalışanların isimlerini saklı tutarak bir özel telefon hattına bilgi sunmaları imkanı olmalıdır. Bundan da önemlisi, internetin sunduğu imkanlardan yararlanarak özel bir e-mail hesabı açılmalı ve çalışanların yanlış uygulamaları bu maile bildirmeleri istenmelidir.

Ombudsman. Organizasyon içerisinde yasa-dışı ve/veya etik dışı iddiaları soruşturacak ve raporlayacak bir Ombudsman Bürosu oluşturulmalıdır.

Ödüllendirme. Organizasyon çalışanları yasa-dışı ve etik-dışı davranış ve eylemleri raporlamaları ve soruşturma sonucunda söylediklerinin/beyanlarının doğru çıkması halinde üst yönetim tarafından gizli olarak ödüllendirilmelidir. Üst yönetim tarafından ödüllendirme aleni olarak yapılmamalıdır. Zira, raporlayan kişinin oragnizasyon içerisinde bazı kişiler tarafından haksız yere bazı negatif sıfatlarla (ispiyoncu, gammaz, köstebek) suçlanmaları sözkonusu olabilir.

Cezalandırma. Organizasyonda yanlış uygulamaları yapanlar mutlaka cezalandırılmalı, yapanın yanına kar kalmamalıdır.

Koruma. Olayı açığa çıkaracak olan kişilere zarar gelmeyeceğinin açıkça beyan edilmesi ve bu konuda çalışanlar ile güven tesisi sağlanması önem taşımaktadır.

Yazılı kurallar ve kodlar. Organizasyonda whistleblowing konusunda yazılı kurallar mevcut olmalı ve organizasyon çalışanlarına duyurulmalıdır.

Adil soruşturma süreci ve sonucun açıkça ilan edilmesi. (tarafsız soruşturma, ört-bas etmeme, şikayetlerin süratle çözüme kavuşturulması,

Whistleblowing: Sadakat mi? İhanet mi?

Whistleblowing, hiç şüphesiz üstün bir *"sivil erdem"* (civic virtue) davranışıdır. Organizasyonda yaşanan yanlış davranış ve eylemlere karşı sessiz kalmak yerine, bunun ortadan kaldırılması için mücadele etmek yüksek bir kişisel sorumluluk ahlakının gereğidir. *"Vijdani redçi"* (conscientious objectors) olarak adlandırabileceğimiz "whistleblower"lar, maalesef çoğu zaman organizasyonlarda muhtelif şekillerde suçlamalara (hain, gammaz, ispiyoncu, problem çıkaran vs.) maruz kalmakta ve çeşitli risklerle (işten atılma, dışlanma, psikolojik şiddet, aşağılanma, misilleme vs.) karşı karşıya bulunmaktadırlar.

Organizasyonda yaşanan negatif davranış ve eylemleri raporlayan veya açığa çıkaran kişi organizasyona ihanet etmiş bir "hain" suçlamasını asla haketmemektedir; tam aksine o kişi çalıştığı organizasyona yüksek bir aidiyet duygusu ile kendisini bağlı hisseden bir *"kurumsal yurttaş davranışı"* sergilemektedir. Bu davranış bir ihanet değil, sadakatin bir sonucudur.

Günümüzde hemen her organizasyonda görünen veya görünmeyen yasa-dışı ve/veya etik dışı sayısız yanlış davranış, kötü muamele vukubulmaktadır. Bunları ortadan kaldırmanın en etkili yollarından birisi en başta çalışanlar ve aynı zamanda tüm paydaşlarla etkin iletişim sağlamaktan geçmektedir.

İşyerine "dilek kutusu" asıp üzerine *"şikayetlerinizi yazıp bu kutunun içerisine atabilirsiniz"* şeklinde bir yazı yazmaktan çok daha önemlisi üst yönetimin, çalışanlar ve paydaşlarla iletişim kanallarını açık tutmasıdır. Üst yönetim, "whistleblowing"in bir kişisel erdem davranışı olduğuna samimiyetle inanmalı ve tüm çalışanları organizasyonda yasa-dışı ve etik-dışı davranış ve eylemlere karşı mücadeleye davet etmelidir. Eğer, yasa-dışı ve etik-dışı davranış ve eylemler organizasyon sahip ve yöneticileri tarafından yapılıyorsa veya yapılanlara göz yumuluyorsa o zaman "vicdani redçi"nin yapabileceği veya yapması gereken "dışsal whistleblowing"dir. Organizasyon çalışanı ya da paydaş, organizasyonda yaşanan yasa-dışı ve etik-dışı davranış ve eylemleri yasal otoritelere ya da medyaya çeşitli kitle iletişim araçları ile duyurmaktan çekinmemelidir. Ahlaki olan "duyarsızlık" değil, aksine "duyarlı olmak"tır. "Görmeyen, duymayan, konuşmayan" kinik maymunlar, kişisel erdemin çok uzağındadırlar.

KAYNAKLAR

Aktan, C.C.(2006). *"Whistleblowing",* (Yayınlanmamış PPT Sunum.)

Aktan C.C. & H. Tutar, (2006). "Organizasyonlarda Kurallar ve Kurumlar: Kurumsal Kültür" içinde: C.C. Aktan, Kurumsal Kültür, Ankara: SPK yayını.

Altıntaş, F. Ç. (2005). "Kurumsal Vatandaşlık Davranışı", (Bu kitap içerisinde)

Beardshaw, V., (1981). Conscientious Objectors at Work: Mental Health Workers - A Case Study, Social Audit, London.

Bowie, N., (1982). "Blowing the Whistle and Other `Why be Moral Questions?'", Business Ethics, Prentice Hall, Englewood Cliffs NJ. pp.138-149.

Blumberg, G. (1971). "Corporate Responsibility and the Employee's Duty of Loyalty and Obedience: A Preliminary Inquiry", Oklahoma Law Journal, 24, 1971, pp.279, 297.

Cüceloğlu, D,(1992). İnsan ve Davranışı, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Dawson, S. (2000). "Whistleblowing: A Broad Definition and Some Issues for Australia", (Working Paper), Victoria University of Technology. www.uow.edu.au/bmartin/dissent

DeGeorge, R. T. (1990). Business Ethics, 3rd ed. New York: Mavmillan Publishing, 1990.

Graham, J.W., (1983). Principled Organizational Dissent, unpublished doctoral dissertation, Department of Organization Behaviour, Northwestern University, Evanston IL, August 1983.

Graham, J.W., (1986). "Principled Organizational Dissent: A Theoretical Essay", in L.L. Cummings & B.M. Staw (eds.), Research in Organizational Behaviour, Vol.8, JAI Press, Greenwich CT, 1986, pp.1-52.

Hersh, M.A. (2002), "Whistleblowers-Heroes or Traitors?: Individual and Collective Responsibility For Ethical Behaviour", Annual Reviews in Control, V.26, s.243-262.

Jubb, P. (1999). "Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation", Journal of Business Ethics, 21, 77-94.

Kolarska, L. & Aldrich, H.,(1994). "Exit, Voice and Silence: Consumers' and Managers' Responses to Organizational Decline", Organizational Studies, 1980, 1 (1), pp.41-58.Miceli, Marcia P. & Near, Janet P. (1994). "Whistle-Blowing: Reaping The Benefits". Academy of Management Executives, V. 8, I.3, s. 65-72.

Larmer, R.A., (1992)."Whistleblowing and Employee Loyalty", Journal of Business Ethics, 11, 1992, pp.125-128.

Near, J.P. & Miceli, M.P., (1985)."Organizational Dissidence: The Case of Whistle-blowing", Journal of Business Ethics, 4, 1985, pp.1-16.

Organ, D.W. (1988) Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.

Podsakoff, P.M. & S.B. Mackenzie & J.B. Paine & D.G. Bachrach (2000) Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal Of Management, 26, 513–563.

Smith, C.A. & D.W. Organ & J.P. Near (1983). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. Journal of Applied Psychology, 68, 653–663.

Tutar, H. (2004). İşyerinde Psikolojik Şiddet, Ankara: Platin Yyaınları, 3.b.

Westin, A. (1981). (ed.), Whistle Blowing! Loyalty and Dissent in the Corporation, McGraw-Hill, New York.