

LİDERLİK TÜRLERİNİN WHISTLEBLOWING İLİŞKİSİNİN AVUKATLAR AÇISINDAN İNCELENMESİ

Mustafa ALPER¹

Canan ÇETİN²

Öz

Bilgi ifşası şeklinde çevrilebilen “whistleblowing” tutumları, bir örgütte olumlu ve olumsuz sonuçları olan önemli bir iç mekanizmadır. Bu tutumların etkilerinde örgütteki liderlik tarzının önemi merak edilen bir husustur. Bu çalışmada, liderlik tarzlarının whistleblowing davranışları üzerine etkisi, avukatlar örneği üzerinde araştırılmıştır. Liderlik tarzı olarak dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ile whistleblowing davranışlarından içsel whistleblowing, dışsal whistleblowing ve sessiz kalma tutumu kavramları irdelenmiştir. Öncelikle demografik özelliklere göre gruplar arasındaki liderlik ve whistleblowing puan ortalamaları farkı, t testi ve ANOVA testi uygulanarak incelenmiştir. Sonrasında yapılan korelasyon ve regresyon analizleri yardımıyla whistleblowing davranışları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki ortaya çıkarılmak istenmiştir. Bu ilişki genel puanlarda zayıf-ortanın altında bulunmuş, sessiz kalma tutumu ile liderlik puanı arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Whistleblowing, Dönüşümcü liderlik, Etkileşimci Liderlik, Fark Testleri, İlişki Analizi.

INVESTIGATION OF THE WHISTLEBLOWING RELATIONSHIP OF TYPES OF LEADERSHIP IN TERMS OF LAWYERS

Abstract

The "whistleblowing" attitudes that can be translated into information clippings are an important internal mechanism with positive and negative consequences for an organization. The influence of these attitudes is a matter of concern for the leadership style in the organization. In this study, the effect of leadership styles on whistleblowing behaviors was explored on the example of lawyers. The concepts of internal whistleblowing, external whistleblowing, and silent attitude were examined from the whistleblowing behaviors with the transformationalist and activist leadership styles as leadership style. First, the difference in leadership and whistleblowing point averages between groups according to their demographic characteristics was examined by applying t test and ANOVA test. The correlation between whistleblowing behaviors and leadership styles is desired to be revealed by the help of correlation and regression analyzes. This relationship was found to be below the weak-median in general scores, and the relationship between attitude of silence and leadership score was found to be negative.

Keywords: Whistleblowing, Transformational Leadership, Transactional Leadership, Difference Tests, Analysis of Relationship.

JEL: M12, M14, C12

¹Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, avmkesgin@gmail.com

²Prof. Dr., Emekli Öğretim Üyesi, canancetineylul@gmail.com

Giriş

İnsanlar var oldukları ilk zamanlardan beri kolektif bir hareket arayışı içinde olmuşlardır. Bu ilk etapta şahsi ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla ilkelce bir dürtüyle başlamış olsa da bir grup içinde olmanın zaman içinde yaşamın temel şartlarından birini oluşturduğu fark edilmiştir.

Bir işi meydana getirirken duydukları dayanışma ihtiyacı, hayatın devamı anlamına gelen üreme ile birlikte oluşan aile kavramı örgüt ve örgütlenme kavramlarının ortaya çıkmasını zorunlu hale getirmiştir. Örgütlerin varlığı insanın kendi amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olmaya dayanmaktadır (Hicks,1979, s.1). Günümüzde insanlar oldukça geniş bir alanda farklı şekillerde oluşturdukları örgütlenmeler halinde yaşamaktadır. Bu örgütler bilinçli şekilde ortaya çıkmış ve bilinçli bir yöntemle idare edilmesi gereken yapılar halindedirler. Örgütlerin işlevlerine ve temsil ettikleri fikir ve anlayışlara uygun olacak şekilde yönetilmeleri için profesyonel yaklaşımlar ortaya atılmıştır.

Drucker'a göre, yönetimle ilgili bazı teorisyenler, yöneticiliği son yılların bir keşfi gibi göstermektedir. Smith'ten, Karl Marx'a kadar birçok ekonomist çalışmalarını uygularken yönetim işlevini kullanmışlardır. Hamilton, Amerika'da yöneticiliği ekonomik ve toplumsal gelişmenin lokomotifleri olarak algılamıştır. İskoçya'da 1820'li yıllarda Owen, yönetici olarak görev yaparken işçinin işiyle ve işçinin yönetimle olan problemleriyle karşılaşmış, Owen, bunun üzerine yöneticilerin insani yönüyle ilgilenmiştir. (Yavuz, 2008, s.1) Batıda bu gelişmeler yaşanırken aynı yıllarda Japonya'da Eichi Shibusawa, sistematik yönetici eğitiminin önemini vurgulamış ve profesyonel yönetici kavramını ortaya atan kişi olmuştur. (Drucker, 1987, s.20).

Liderlik konusunda tartışılan bir diğer mesele ise bir kurumun hedeflerinde ulaşmasında lider mi yoksa izleyiciler mi daha etkindir konusudur. Modern yaklaşım her ikisinin de örgüt kavramının gelişmesi ve amaçlara ulaşılmasında etkileşim içinde olması gerektiğini savunmaktadır. Yalnızca liderin özellikleri değil, liderle birlikte izleyicilerin de sürece dâhil olması gereken bir davranış geliştirmek elzemdir. Ancak bu davranışları geliştirecek olan temel unsur yine lider olmaktadır. Öyleyse lider kişisel olarak etrafındakileri bütünleyecek, dönüştürecek ve uygun hedeflere ulaştıracak şekilde organize edebilecek altyapıda ve hazırbulunuşlukta olmalıdır. Kısaca Gardner'ın liderlik tanımına atıf yaparak; "liderin bireysel ya da grup amaçları doğrultusunda grup üyelerine örnek olma ve onları ikna ederek grubu harekete geçirme süreci" olarak tanımlamak doğru olacaktır (Eraslan, 2004. s.113).

1. Modern Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramının kabul edilmesinin ardından örgütlerin başarılı bir şekilde işletilmesinde ve idare edilmesinde liderlerin rolü veya nasıl olmaları gerektiğinden hareketle farklı liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır.

Weber 1921 yılında "Ekonomi ve Toplum" adlı eseriyle literatüre karizma, karizmatik liderlik ve karizmatik yetki gibi birçok kavram kazandırmıştır. Karizma kavramının kökeni Yunanca olmasına rağmen çoğu Avrupa dillerine ve Türkçeye yerleşmiştir (Yavuz, 2008, s.4) Weber'le başlayan liderlik tartışmaları zamanla gelişmiş ve daha kapsamlı bir şekil almıştır. Literatürde en yaygın olan sınıflandırma; özellikler ve nitelikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern yaklaşımdır. Özellikler ve nitelikler yaklaşımı "geleneksel yaklaşım" olarak da değerlendirilmektedir (Akat vd, 1999, s.220; Erdoğan, 1997, s.333).

Karizmatik liderlik dışında dönüşümcü liderlik diye adlandırılan farklı bir liderlik yaklaşımı daha gelişmiştir. Modern liderlik teorilerinden dönüşümcü liderlik yaklaşımı, karizmatik liderlik yaklaşımıyla birlikte ele alınmaktadır. Yukl'ye göre karizmatik ve dönüşümcü liderlik, örgüt üyeleri üzerinde tesir gücü yüksek değişimler oluşturmada ve organizasyonun yeni görev ve hedeflere uyum sağlamasına katkı sunmaktadır. Dönüşümcü liderlik teorisyenleri; dönüşümcü liderlerin, izleyenlerini daha yüksek performansla ulaşmalarını sağlama konusunda etkileşimce, pasif, yol gösterici liderlere göre daha aktif ve etkili olduğunu ileri sürmektedir. Dönüşümcü liderlerin, çevrelerini algılamada,

şekillendirmede ve stratejik amaçları yaymada takipçilerin ilgisini ve dikkatini amaçlara daha iyi bir düzeyde yönelttiği savunulmuştur (Berson ve Avolio, 2004, s.627).

Dönüşümcü liderler daha çok gelecekle ilgilenen liderlerdir. Aynı zamanda yeniliğe ve değişime açık liderlerdir. Bu tarz liderler organizasyonların, vizyon, görev ve strateji sahibi olmasını ve bunun kabul ettirilmesini savunmaktadır. Ayrıca iş görenlerin daha verimli hale gelmesini sağlamakta ancak tüm bunları yaparken mevcut düzeni değiştirmeye yönelik bir hamle yapmadan devam etmektedirler. Yani yenilik ve değişim daha arka planda kalmaktadır.

Etkileşimci liderler ise; dönüşümcü liderlerin sahip olduğu vizyonu taşımazlar. Etkileşimci lider; örgütte yetkisini ve bundan kaynaklanan otoritesini izleyenlerini ödüllendirmek için kullanmaktadır. Etkileşimci liderler izleyenlerinden beklentilerini ve istenilen cabaya ulaşılmasının sonucunda ne tür bir ödül alacaklarını tereddüde yer vermeyecek şekilde net olarak açıklayan lider tipidir. Elbette iş görenin çalışma koşullarını ve alışkanlıklarını daha etkin ve verimli hale getirmek için uğraş vermektedir. (Ercan Yavuz, s.9)Ancak; bütün bunları yaparken yenilik ve değişime yer vermemekte, daha çok mevcudu iyileştirme yolunu benimsemektedir (Bass, 1985, s.12).

2. Whistleblowing (Bilgi İfşası) Kavramı

“Whistleblowing” kavramı, İngilizce kelime anlamıyla bir hakemin faullü bir pozisyon sonrası düdüğünü çalması veya bir polisin suç işleyenleri düdüğüyle uyarması gibi anlamlara işaret eder. Basit tanımıyla “whistleblowing”, bir örgüt içindeki etik dışı ve yasaya aykırı davranışların, o örgüt mensuplarınca ifşa edilmesidir.

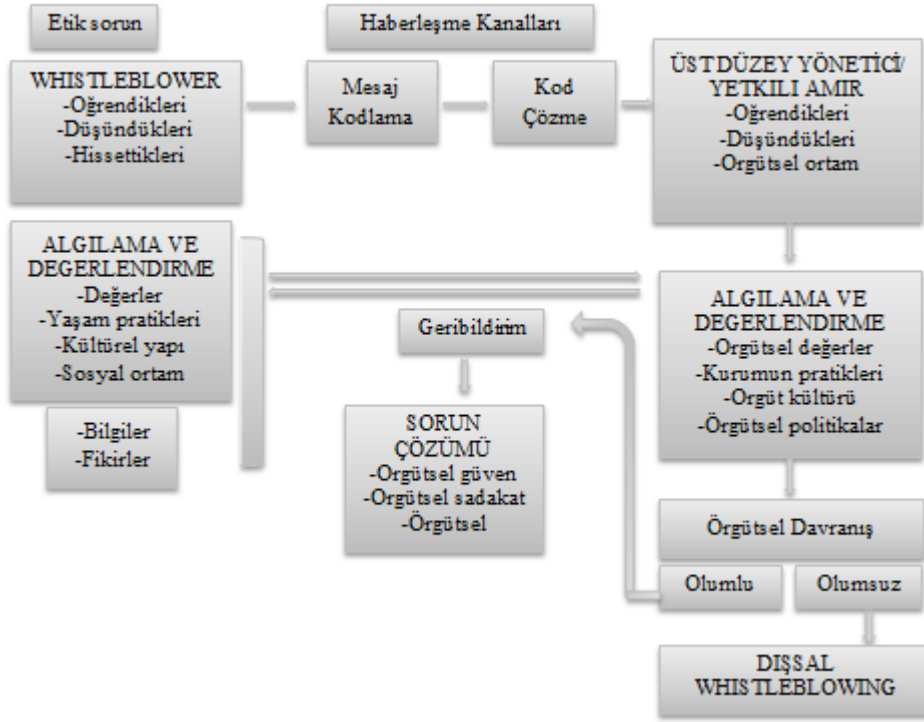
“Whistleblowing”in Türkçe karşılığı olarak, bu alanda yapılan çalışmalarda muhtelif ifadeler kullanılmıştır. Bilgi uçurma (Aydın, 2003), gammazlamak, ispiyonlamak, jurnal etmek, ihbar etmek, giziletimlemek (Gerçek, 2005), ahlaki tepki ve vicdani ret davranışı (Aktan, 2006), kurumsal iletişim ve prensiplere dayalı kurumla uyumsuzluk davranışı (Yılmaz, 2009), bilgi ifşası, ihbar (Mercan vd. , 2012), ifşa hakkı, ihbar borcu (Alp, 2013) ve olumsuz durumları ifşa etme (Demirtaş & Biçkes, 2014) bu ifadelerden bazılarıdır.

“Whistleblowing”, ahlâk dışı davranışların öncelikle işletme içinde ilgili sorumlulara bildirilmesi, bir şey yapılmadığı takdirde işletme dışındaki yetkili mercilere bildirilmesi şeklinde tanımlanabilir (Kaplan ve Schultz (2007). “Whistleblowing ”in, kurum ve şirket içi görevi suiistimal (corporate wrongdoing) ve hatta daha geniş bir tanımla ahlakiliği sorgulanabilir bütün eylemlere karşı bir mücadele aracı olarak oldukça önemli bir dâhili kurumsal yapıdır. Yukarıda aktarılan durumların kuruma zarar verdiğini gören çalışan, kurumu ve kendini düşünerek bu durumu dile getirir ve gerekli işlemlerin yapılarak sorunun ortadan kaldırılmasını ister.

“Whistleblowing” için iki türlü duyurma çeşidi vardır. Birincisi, “whistleblowing”in kime yapıldığına dair yapılan “içsel bildirim” ve “dışsal bildirim” sınıflandırılması; ikincisi ise “whistleblowing” eyleminin nasıl ve ne yollarla yapıldığına dair “aleni bildirim” ve “zımnî bildirim” grubudur. İfşacının, kurumda gördüğü problemi yine kurum içerisinde bulunan kişilere ifşa etmesi “içsel” olarak adlandırılır. Çalışanın örgüt içerisindeki bir sorunu örgüt dışındaki kurumlara bildirerek çözüm isteğinde bulunması “dışsal bildirim”dir.

“Whistleblowing” süreci ile sorumlu idari yapının değerleri ve kültürel arka planıyla karşılıklı ilişki içerisinde gelişmekte ve örgütün tutumu olumlu olduğu takdirde çözüme ulaşmak imkânı bulunmaktadır. Olumsuz tutum ise yine “whistleblower”ın kişilik ve değerlerine göre “dışsal whistleblowing”e yönelebilmektedir. “Whistleblowing” eyleminin safhalarını ve unsurları Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil 1: “Whistleblowing” in İşleyiş Şeması



Kaynak: (Yılmaz, 2009:10).

Bu bakımdan “içsel whistleblowing” için “kurum içi kontrol mekanizması” demek de uygundur. Kurum içerisinde görülen ahlâka aykırı hareketler kamuya, devlete, polise veya adliyeye bildirilmeden halledilebilir. Böylece işyerinde uygun bir yöntem kullanmış olur. Aslında bu yolla “whistleblower”, kuruma problemi düzeltmesi için bir şans daha tanıyarak kuruma olan sadakatini de sergilemiş olur (Bakar, 2012).

3. Liderlik Türleri ile Whistleblowing Arasındaki İlişki

Modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımının örgütsel bağlılığa ve bu liderlik tarzlarının “whistleblowing”e etkisinin ne olduğu ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezler şunlardır:

Hipotez 1: Avukatlar arasında liderlik tarzı ve “whistleblowing” arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2: Dönüşümcü liderlikte “whistleblowing” davranışı az gözlemlenmektedir.

Hipotez 3: Etkileşimci liderlikte “whistleblowing” davranışı az gözlemlenmektedir.

Söz konusu hipotezleri test etmek amacıyla 314 avuktan oluşan bir örnekleme toplam 47 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Anketin ilk kısmı demografik bilgileri ölçmekte olup 7 sorudan oluşmaktadır. Sonrasında ise “Liderlik Ölçeği” ve “Whistleblowing Ölçeği” uygulanmıştır. Liderlik ölçeği, Bass ve Avolio (1994) tarafından geliştirilen “Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği-Multifactor Leadership Questionnaire-MLQ” ölçeği gözden geçirilerek kullanılmıştır ve 32 sorudan oluşmaktadır. İlk 20 soru “dönüşümcü liderlik”, sonraki 12 soru “etkileşimci liderlik” alt boyutlarını meydana getirmektedir. Çalışmada ele alınan “whistleblowing” ölçeği olarak Park (2008) tarafından geliştirilen sekiz sorulu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte sekiz sorunun üç tanesi “içsel whistleblowing” boyutunu, diğer üç tanesi de “dışsal whistleblowing” boyutunu, iki tanesi ise “sessiz kalma” davranışını oluşturmaktadır.

3.1. Avukatlara Ait Demografik Özellikler

Çalışmanın ana kütlesi, Türkiye Barolar Birliği'ne bağlı olarak çalışan avukatlardır. Ağırlıklı olarak İstanbul ve Ankara'da görev yapmaktadırlar. Anketin uygulandığı tarih itibariyle iki baroya kayıtlı avukat sayısı 52414 olup (TBB, 2018) ulaşılan örnek sayısı 314 tür ve tamamı değerlendirmeye alınmıştır.. Newbold (1995)' a göre, örneklem hacmi, %95 güven aralığı, %5,51 hata payı ile kullanılabilir. Örneklem hacminin yeterince büyük olması sebebiyle, anakütlenin normal dağılacığı kabul edilebilmektedir (Lorcu, 2015, s. 101). Anket, online olarak 31 Aralık 2016 ve 15 Mart 2017 tarihleri arasında Google Anket ile internet üzerinden uygulanmıştır.

Tablo 1: Avukatlara Ait Demografik Özellikler

		Sayı	Oran (%)
Cinsiyet	Erkek	248	79,0%
	Kadın	66	21,0%
	Toplam	314	100,0%
Eğitim Durumu	Lisans	248	79,0%
	Yüksek Lisans	59	18,8%
	Doktora	7	2,2%
	Toplam	314	100,0%
Medeni durum	Evli	214	68,2%
	Bekâr	100	31,8%
	Toplam	314	100,0%

		Sayı	Oran (%)
Yaş	25 ve altı	62	19,7%
	26-30	59	18,8%
	31-35	29	9,2%
	36-40	42	13,4%
	41-50	105	33,4%
	51-60	17	5,4%
	61 ve++	0	0,0%
	Toplam	314	100,0%
Toplam çalışma süresi	Bir yıldan az	46	14,6%
	1 - 5 yıl	71	22,6%
	6 - 10 yıl	35	11,1%
	11 - 15 yıl	37	11,8%
	16 yıl ve üstü	125	39,8%
	Toplam	314	100,0%
Son iş yerindeki çalışma süresi	Bir yıldan az	152	48,4%
	1 - 3 yıl	63	20,1%
	4 - 10 yıl	43	13,7%
	11 yıl ve üstü	56	17,8%
	Toplam	314	100,0%

Ortalama maaş	2000 TL'den az	13	4,1%
	2001 - 2500 TL	5	1,6%
	2501 - 3000 TL	13	4,1%
	3001 - 3500 TL	16	5,1%
	3501 - 4000 TL	63	20,1%
	4500 - 5000 TL	6	1,9%
	4501 - 5000 TL	11	3,5%
	5001 TL ve üstü	187	59,6%
	Toplam	314	100,0%

Araştırmaya katılan avukatların %19,7 si 25 yaş ve altında, %18,8'i 26-30 yaş arasında, %9,2'si 31-35 yaş arasında, %13,4'ü 36-40 yaş arasında, %33,4'ü 41-50 yaş arasında, %5,4'ü 51-60 yaş arasında yer almaktadır. 61 yaş ve üstü hiç kimse araştırmaya dâhil olmamıştır.

Avukatların meslekteki çalışma süreleri incelendiğinde %39,8'lik bir oranla 16 yıl ve üstü olanlar en kalabalık grubu oluşturmaktadır. Bu durum söz konusu araştırmaya katılan avukatların kendi alanlarındaki problemlere dair farkındalıklarının yüksek olduğunu düşündürmektedir.

Ancak mevcut işyerlerindeki çalışma süreleri incelendiğinde %48,4'ünün bir yıldan az süre ile aynı işyerinde çalışmakta olduğu görülmüştür. Bu durum işyerinde uzun süreli gözlem gerektiren aksaklıkların fark edilmesinde olumsuz tesirde bulunacaktır.

Medeni durumları incelendiğinde %68,2 sinin evli, %48,4'ünün bekâr olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılanların %59,6'sının geliri 5000TL ve üstü olarak ifade edilmiştir. Bu durum katılımcıların büyük kısmının maddi anlamda görece rahat olduklarını ve bu durumun kendilerini ifade etmelerinde olumlu bir etki sağlayacağını göstermektedir.

3.2. Demografik Özelliklerin Liderlik ve Whistleblowing Davranışları Üzerine Etkisi

Çalışmada ilk olarak araştırmaya katılan avukatların demografik yapılarına göre liderlik ve whistleblowing ölçeklerinin alt boyutları arasında farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Avukatların cinsiyet, yaş, maaş, medeni durum, çalışma süresi ve eğitim durumu özelliklerinin, liderlik ve "whistleblowing" in alt boyutlarına ilişkin tutumlarında bir farklılığa neden olup olmadığı ortaya koymaya yönelik fark testleri uygulanmıştır. Yapılan istatistiksel analizlerde; cinsiyet, yaş ve son iş yerinde çalışma süresi demografik değişkenlerinin alt gruplarının ortalamaları arasında liderlik ve "whistleblowing" in alt boyutları bakımından anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür. Öte yandan, maaş, medeni durum, eğitim durumu ve toplam çalışma süresi demografik özelliklerinin grup ortalamaları arasında, liderlik ve whistleblowing puanları bakımından bazı alt boyutlarda en az bir grup için anlamlı fark olduğu anlaşılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, ortalamaların farkları ile ilgili olarak yapılan bu testlerin bulguları tartışılacaktır.

Aşağıdaki Tablo 2'de liderlik ve whistleblowing ölçeklerin cinsiyete göre farklılıkların incelenmesi görülmektedir. Burada yapılan bağımsız örneklem t testine göre cinsiyete göre liderlik ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimci boyutları ile whistleblowing ölçeğinin dışsal, içsel sessiz alt boyutlarında %95 güven seviyesinde anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bağımsız örneklem t testinde varyans eşitliği için Levene testi yapılmaktadır. "Sessiz whistleblowing" boyutu için Levene testi sonuçlarına göre varyans eşitliği %95 güven seviyesinde sağlanmadığı için (Tablo 3), varsayımın sağlanmadığı duruma göre t istatistikleri kullanılmıştır. Diğer boyutlarda varyans eşitliğinin sağlandığı duruma göre t istatistikleri verilmiştir.

Tablo 2: *Cinsiyete Göre Liderlik ve Whistleblowing Puan Ortalamaları Arasındaki Fark*

Cinsiyet		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Erkek	248	73,42	15,56	1,733	0,084
	Kadın	66	77,11	14,51		
Etkileşimci Liderlik	Erkek	248	38,73	6,90	0,104	0,917
	Kadın	66	38,83	7,02		
Liderlik	Erkek	248	112,16	20,65	1,336	0,183
	Kadın	66	115,94	19,64		
Dışsal WhistleBlowing	Erkek	248	7,86	2,22	0,483	0,629
	Kadın	66	8,02	2,47		
İçsel WhistleBlowing	Erkek	248	11,60	2,46	-0,076	0,940
	Kadın	66	11,58	2,09		
Sessiz WhistleBlowing	Erkek	248	3,25	1,87	-1,459	0,147
	Kadın	66	2,94	1,43		
Whistleblowing	Erkek	248	22,71	3,59	-0,362	0,717
	Kadın	66	22,53	3,90		

Tablo 3: *Liderlik ve Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutları İçin Varyans Eşitliği Testleri*

	Levene Varyans Eşitliği Testi	
	F	p
Dönüşümcü Liderlik	2,131	0,145
Etkileşimci Liderlik	0,001	0,980
Liderlik	0,887	0,347
Dışsal Whistleblowing	0,285	0,594
İçsel Whistleblowing	3,616	0,058
Sessiz Whistleblowing	4,858	0,028*
Whistleblowing	0,317	0,574

* $p < 0,05$

Aşağıdaki Tablo 4’de liderlik ve whistleblowing ölçeklerin medeni duruma göre farklılıkların incelenmesi görülmektedir. Burada yapılan bağımsız örneklem t testine göre %95 güven seviyesinde medeni duruma göre; liderlik ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimci boyutları açısından gruplar arası anlamlı fark bulunurken; whistleblowing ölçeğinin dışsal, içsel ve sessiz alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. “Dışsal whistleblowing” boyutu için Levene testi sonuçlarına göre varyans eşitliği %95 güven seviyesinde sağlanmadığı için (Tablo 5), varsayımın sağlanmadığı duruma göre; diğer boyutlarda varyans eşitliğinin sağlandığı duruma göre t istatistikleri verilmiştir.

Tablo 4: *Medeni Duruma Göre Liderlik ve Whistleblowing Puan Ortalamaları Arasındaki Fark*

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Dönüşümcü Liderlik	Bekar	100	78,0300	13,89459	3,056	0,002*
	Evli	214	72,4065	15,76077		
Etkileşimci Liderlik	Bekar	100	40,2000	5,87926	2,555	0,011*
	Evli	214	38,0794	7,25901		

	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Liderlik	Bekar	100	118,2300	18,10009	3,168	0,002*
	Evli	214	110,4860	21,07325		
Dışsal Whistleblowing	Bekar	100	8,1000	1,96176	10,176	00,241
	Evli	214	7,7991	2,40145		
İçsel Whistleblowing	Bekar	100	11,7200	2,37019	0,631	0,529
	Evli	214	11,5374	2,39836		
Sessiz Whistleblowing	Bekar	100	2,9600	1,61383	-1,522	0,129
	Evli	214	3,2897	1,86396		
Whistleblowing	Bekar	100	22,7800	3,17687	0,347	0,728
	Evli	214	22,6262	3,85664		

* %95 güven seviyesinde anlamlı

Tablo 5: Medeni Duruma Göre Liderlik ve Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutları İçin Varyans Eşitliği Testleri

	Varyans Eşitliği için Levene Testi	
	F	p
Dönüşümcü Liderlik	2,874	0,091
Etkileşimci Liderlik	2,267	0,133
Liderlik	1,962	0,162
Dışsal Whistleblowing	5,709	0,017
İçsel Whistleblowing	0,038	0,845
Sessiz Whistleblowing	2,557	0,111
Whistleblowing	2,566	0,110

Liderlik ve Whistleblowing Ölçeklerinin alt boyutlarında; yaş, maaş, toplam çalışma süresi, son işyerinde çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerinin grupları arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi sonuçları araştırılmıştır. ANOVA analizi parametrik bir test olup gruplar arası varyans eşitliği varsayımına dayanır. Yapılan Levene Testi sonuçlarına göre; eğitim durumu değişkeni için yalnızca “sessiz whistleblowing” alt boyutlarında, maaş değişkeni için “dışsal whistleblowing” alt boyutlarında bu varsayım sağlanmazken; yaş ve toplam çalışma süresi değişkenleri için “içsel whistleblowing” ve “whistleblowing”, son işyerinde çalışma süresi değişkeni için “dışsal whistleblowing”, “içsel whistleblowing” ve “whistleblowing” alt boyutlarında homojen eşitliği sağlanmaktadır (Tablo 6). Yalnızca varsayımın sağlandığı alt boyutlar için ANOVA test sonuçları incelenecektir (Tablo 7, 9, 10, 12, 13).

Tablo 6: ANOVA Analizi İçin Liderlik ve Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarında Varyans Eşitliği Testleri

	Eğitim		Yaş		Topl. Çalışma Süresi		Maaş		Son İşyerinde Çalış. Süresi	
	Levene İst.	p	Levene İst.	p	Levene İst.	p	Levene İst.	p	Levene İst.	p
Dönüşümcü Liderlik	1,016	0,363	3,260	0,007*	4,239	0,002*	1,126	0,346	4,559	0,004*
Etkileşimci Liderlik	2,545	0,080	4,842	0,000*	5,079	0,001*	0,797	0,590	6,610	0,000*
Liderlik	2,347	0,097	3,165	0,008*	4,142	0,003*	1,222	0,290	5,684	0,001*
Dışsal Whistleblowing	0,110	0,896	2,836	0,016*	2,455	0,046*	2,141	0,039*	1,237	0,296
İçsel Whistleblowing	0,420	0,657	0,720	0,609	0,651	0,626	0,365	0,922	0,852	0,466
Sessiz Whistleblowing	7,708	0,001*	3,253	0,007*	7,509	0,000*	1,454	0,183	4,884	0,002*
Whistleblowing	0,951	0,387	1,560	0,171	1,118	0,348	1,247	0,276	1,039	0,376

* %95 güven seviyesinde anlamlı

Tablo 7: Eğitim Değişkeninde Liderlik ve Whistleblowing Puan Ortalamaları Arasındaki Fark

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Dönüşümcü Liderlik	Lisans	248	75,0645	14,86960	3,465	0,032*
	Yüksek Lisans	59	72,0847	16,96171		
	Doktora	7	61,2857	14,49959		
	Toplam	314	74,1975	15,39447		
Etkileşimci Liderlik	Lisans	248	38,9597	6,66054	0,656	0,520
	Yüksek Lisans	59	37,8305	7,52044		
	Doktora	7	39,2857	10,41976		
	Toplam	314	38,7548	6,91161		
Liderlik	Lisans	248	114,0242	19,68084	2,289	0,103
	Yüksek Lisans	59	109,9153	22,70370		
	Doktora	7	100,5714	24,62964		
	Toplam	314	112,9522	20,46662		
Dışsal Whistleblowing	Lisans	248	7,8790	2,27143	0,645	0,525
	Yüksek Lisans	59	7,8475	2,31795		
	Doktora	7	8,8571	1,95180		
	Toplam	314	7,8949	2,27188		
İçsel Whistleblowing	Lisans	248	11,5524	2,33033	0,193	0,825
	Yüksek Lisans	59	11,7627	2,53485		
	Doktora	7	11,7143	3,35233		
	Toplam	314	11,5955	2,38716		
Whistleblowing	Lisans	248	22,5524	3,67028	2,432	0,089
	Yüksek Lisans	59	22,8475	3,11732		
	Doktora	7	25,5714	5,96817		

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Toplam	314	22,6752	3,64953		

Tablo 7’de sonuçları verilen ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, eğitim seviyesinin sıklıklarında; liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutu açısından en az bir grup için ortalamalar arasında anlamlı fark bulunurken; whistleblowing ölçeğinin alt boyutlarında gruplar arası anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Hangi grupların farklılık gösterdiklerini anlamak için Post Hoc testlerinden LSD Testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre, %95 anlamlılık düzeyinde liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik alt boyutu puanı açısından ortalamaları arasındaki farkı anlamlı olan iki grubun lisans ve doktora mezunları olduğu bulunmuştur (Tablo 8).

Tablo 8: Eğitim Durumu Grupları için LSD Post Hoc Testi Sonuçları

(A) Eğitim Durumu	(B) Eğitim Durumu	Ortalamaların Farkı (A-B)	p
Lisans	Doktora	13,77880*	0,019

* $p < 0,05$

Tablo 9: Yaş Gruplarına Göre Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İçsel Whistleblowing	25 ve altı	62	11,5968	2,37790	0,270	0,950
	26-30	59	11,7966	2,39093		
	31-35	29	11,3103	2,53692		
	36-40	42	11,3571	2,20666		
	41-50	105	11,6095	2,39187		
	51-60	16	11,9375	2,86284		
	61 ve üstü	1	11,0000			
	Toplam	314	11,5955	2,38716		
Whistleblowing	25 ve altı	62	22,3871	2,92729	1,607	0,145
	26-30	59	23,0000	3,18942		
	31-35	29	21,2414	3,75742		
	36-40	42	22,5000	4,30683		
	41-50	105	22,9905	3,85431		
	51-60	16	23,1875	3,90246		
	61 ve üstü	1	29,0000			
	Toplam	314	22,6752	3,64953		

Tablo 9’da sonuçları verilen ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, yaş gruplarında; whistleblowing ölçeğinin alt boyutlarında ortalamalarda gruplar arası anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 10: *Toplam Çalışma Süresi Değişkeninin Şıklarında Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi*

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İçsel Whistleblowing	1 yıldan az	46	11,652	2,223	0,919	0,453
	1-5 yıl arası	71	11,577	2,655		
	6-10 yıl arası	35	11,657	2,100		
	11-15 yıl arası	37	10,919	2,338		
	16 yıl ve üstü	125	11,768	2,376		
	Toplam	314	11,596	2,387		
Whistleblowing	1 yıldan az	46	22,239	3,205	2,450	0,046*
	1-5 yıl arası	71	22,901	3,185		
	6-10 yıl arası	35	22,143	3,228		
	11-15 yıl arası	37	21,351	4,244		
	16 yıl ve üstü	125	23,248	3,879		
	Toplam	314	22,675	3,650		

Tablo 11: *Toplam Çalışma Süresi Grupları için LSD Post Hoc Testi Sonuçları*

(A) Toplam Çalışma Süresi	(B) Toplam Çalışma Süresi	Ortalamaların Farkı (A-B)	p
1-5 yıl arası	11-15 yıl arası	1,55006*	0,035
11-15 yıl arası	16 yıl ve üstü	-1,89665*	0,005

*p<0,05

Tablo 10’da sonuçları verilen ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, toplam çalışma süresi değişkeninin şıklarında; whistleblowing ölçeği toplam puanlarında en az bir grubun ortalamasının anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunurken, içsel alt boyutunda gruplar arası anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Hangi grupların farklılık gösterdiklerini anlamak için Post Hoc testlerinden LSD Testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre, %95 anlamlılık düzeyinde whistleblowing ölçeğinin toplam puanı açısından ortalamaları arasındaki farkı anlamlı olan toplam çalışma süresi aralıkları Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 12’de sonuçları verilen ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, son iş yerinde çalışma süresi değişkeninin şıklarında; whistleblowing ölçeğinin alt boyutlarında sessiz whistleblowing haricinde grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Tablo 12: *Son İşyerinde Çalışma Süresi Değişkeninin Şıklarında Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi*

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Dışsal Whistleblowing	1 yıldan az	152	7,941	2,113	0,737	0,531
	1-3 yıl arası	63	8,000	2,214		
	4-10 yıl arası	43	8,093	2,524		
	11 yıl ve üstü	56	7,500	2,551		

	Toplam	314	7,895	2,272		
İçsel Whistleblowing	1 yıldan az	152	11,664	2,240	0,286	0,835
	1-3 yıl arası	63	11,444	2,401		
	4-10 yıl arası	43	11,395	2,638		
	11 yıl ve üstü	56	11,732	2,597		
	Toplam	314	11,596	2,387		
Whistleblowing	1 yıldan az	152	22,533	3,341	0,190	0,903
	1-3 yıl arası	63	22,714	3,314		
	4-10 yıl arası	43	22,767	4,116		
	11 yıl ve üstü	56	22,946	4,437		
	Toplam	314	22,675	3,650		

Tablo 13’de sonuçları verilen ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, maaş değişkeninin sıklıklarında; whistleblowing ölçeğinin sessiz kalma boyutu açısından en az bir grup için ortalamalar arası anlamlı fark bulunurken; ölçeğin diğer alt boyutlarında ve liderlik ölçeğinin alt boyutlarında grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Bu tabloda, sadece gruplar arası ortalama puan farkları anlamlı bulunan değişkenlere dair test sonuçları verilmiştir.

Tablo 13: Maaş Gruplarına Göre Liderlik ve Whistleblowing Ölçeğinin Alt Boyutlarının Ortalamaları Arasındaki Farkın İncelenmesi

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Sessiz Whistleblowing	2000 TL'den az	13	2,692	1,032	2,050	0,049*
	2001-2500 TL	5	4,800	2,280		
	2501-3000 TL	13	4,385	2,329		
	3001-3500 TL	16	2,938	1,237		
	3501-4000 TL	63	2,841	1,588		
	4001-4500 TL	6	3,667	1,633		
	4501-5000 TL	11	3,091	1,640		
	5001 TL ve üstü	187	3,219	1,858		
	Toplam	314	3,185	1,792		

Tablo 14: Maaş Grupları için LSD Post Hoc Testi Sonuçları

(A) Maaş	(B) Maaş	Ortalamaların Farkı (A-B)	p
2000 TL'den az	2001-2500 TL	-2,10769*	0,024
	2501-3000 TL	-1,69231*	0,015
2001-2500 TL	3001-3500 TL	1,86250*	0,041
	3501-4000 TL	1,95873*	0,018
	5001 TL ve üstü	1,58075*	0,050
2501-3000 TL	3001-3500 TL	1,44712*	0,029
	3501-4000 TL	1,54335*	0,005
	5001 TL ve üstü	1,16536*	0,022

* $p < 0,05$

Hangi grupların farklılık gösterdiklerini anlamak için Post Hoc testlerinden LSD Testi yapılmıştır. LSD testi sonuçlarına göre, %95 anlamlılık düzeyinde whistleblowing ölçeğinin sessiz kalma boyutu açısından ortalamaları arasındaki farkı anlamlı olan maaş aralıkları Tablo 14’de görülmektedir.

3.3. Liderlik ve Whistleblowing Ölçekleri Arasındaki İlişki

Çalışmada ikinci olarak liderlik ve “whistleblowing” ölçekleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak ankete katılan avukatların verdikleri ortalama puanlar kullanılarak Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 15’te özetlenmiştir.

Tablo 15: Liderlik ve Whistleblowing Ölçek Puanları Arasındaki İlişki

		Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik	Liderlik
Dışsal Whistleblowing	r	0,051	0,208**	0,109
	(p)	(0,369)	(0,000)	(0,055)
İçsel Whistleblowing	r	0,265**	0,224**	0,275**
	(p)	(0,000)	(0,000)	(0,000)
Sessiz Whistleblowing	r	-0,159**	-0,050	-0,137*
	(p)	(0,005)	(0,375)	(0,015)
Whistleblowing	r	0,126*	0,252**	0,180**
	(p)	(0,025)	(0,000)	(0,001)

** $p < 0,01$ (İki kuyruklu)

* $p < 0,05$ (İki kuyruklu)

r: Pearson Korelasyon Katsayısı

Yapılan korelasyon analizine göre, liderlik ve alt boyutları ile whistleblowing ve alt boyutları arasında korelasyonlar şu şekildedir: Dışsal Whistleblowing ile Dönüşümcü Liderlik ve Liderlik, Sessiz Whistleblowing ile Etkileşimci Liderlik arasında %95 güven seviyesinde ilişki bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Dışsal Whistleblowing ile Etkileşimci Liderlik, İçsel Whistleblowing ile Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Liderlik, Sessiz Whistleblowing ile Dönüşümcü Liderlik ve Liderlik arasında %95 güven seviyesinde zayıf-ortanın altında (Mert, 2016, s. 105) ilişki bulunmaktadır ($0,1 < |r| < 0,3$; $p < 0,05$). Burada dikkat çeken husus sessiz whistleblowing alt boyutu ile liderlik ölçeği ve alt boyutları arasındaki ilişkinin negatif olmasıdır. Yani liderlik arttıkça sessiz whistleblowing değeri düşmektedir. Bu ilişki dönüşümcü liderlik ve liderlik ölçeği için istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,05$) iken etkileşimci liderlik alt boyutu için anlamlı değildir.

Bulunan katsayılar yardımıyla hesaplanacak açıklama oranları (r^2) sonuçlarına göre, whistleblowing puanındaki değişimin yalnızca %3,2’si liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Whistleblowing puanındaki değişimin %6,3’ü ise etkileşimci liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Dışsal whistleblowing puanındaki değişimin %4,3’ü etkileşimci liderlik puanından kaynaklanmaktadır. İçsel whistleblowing puanındaki değişimin %7’si dönüşümcü liderlik, %5’i etkileşimci liderlik, %7,6’sı ise liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Sessiz kalma puanındaki değişimin ise %2,5’i dönüşümcü liderlik, %1,9’u ise liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Diğer puanlar arasında ilişki çok düşük olduğu için yorumlanmamıştır.

Bu düşük ilişkili yapıyı modellemek için doğrusal regresyon analizi uygulandığında şu model elde edilmiştir:

$$\text{Whistleblowing} = 19,047 + 0,032 \times \text{Liderlik} \quad (F_{1,312} = 10,462, p < 0,01; R^2 = 0,032)$$

Bu sonuçlara göre, liderlik puanı bir birim arttığında whistleblowing değeri 0,032 birim artmaktadır. Whistleblowing puanındaki değişimin yalnızca %3,2'si liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Etkileşimli liderlik alt boyutu ile doğrusal regresyon modeli kurulduğunda;

$$\text{Whistleblowing} = 17,525 + 0,133 \times \text{Etkileşimli Liderlik} (F_{1,312}=21,098, p<0,01; R^2=0,063)$$

modeli elde edilmiştir. Buna göre etkileşimli liderlik puanı bir birim arttığında whistleblowing değeri 0,133 birim artmaktadır. Whistleblowing puanındaki değişimin %6,3'ü liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik alt boyutu ile doğrusal regresyon modeli kurulduğunda ise;

$$\text{Whistleblowing} = 20,450 + 0,030 \times \text{Dönüşümcü Liderlik} (F_{1,312}=5,072, p<0,05; R^2=0,016)$$

modeli elde edilmektedir. Dönüşümcü liderlik puanı bir birim arttığında ise whistleblowing puanı 0,03 birim artmaktadır. Whistleblowing puanındaki değişimin yalnızca %1,6'sı liderlik puanından kaynaklanmaktadır.

4. Sonuç

Yukarıda bulguları görülen araştırmada ilk olarak ankete katılan avukatların demografik özelliklerinin liderlik ve whistleblowing konularında bir farklılık oluşturup oluşturmadığı incelenmiştir.

Yapılan bağımsız örneklem t testine göre, kadınlar ve erkekler arasındaki puan farkının, liderlik ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimli boyutları ile whistleblowing ölçeğinin dışsal, içsel sessiz alt boyutlarında %95 güven seviyesinde anlamlı bulunmadığı görülmüştür. Medeni duruma göre yapılan analiz sonuçlarına göre; liderlik ölçeğinin dönüşümcü ve etkileşimli boyutları açısından gruplar arası anlamlı fark bulunurken (bekâr avukatların verdikleri puanlar daha yüksektir); whistleblowing ölçeğinin dışsal, içsel ve sessiz alt boyutlarında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Yaş, maaş, toplam çalışma süresi, son işyerinde çalışma süresi ve eğitim durumu değişkenlerinin grupları arasında anlamlı fark olup olmadığını anlamak için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Testi uygulanmış ve homojen eşitliği varsayımının sağlandığı alt boyutlar için ANOVA test sonuçları ayrıntılı olarak incelenmiştir.

Buna göre yaş grupları açısından bakıldığında, ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, whistleblowing ölçeğinin alt boyutlarında ortalamalarda gruplar arası anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Öte yandan ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, eğitim seviyesinin şıklarında; liderlik ölçeğinin dönüşümcü liderlik boyutu açısından en az bir grup (Lisans, Yüksek Lisans, Doktora) için ortalamalar arasında anlamlı fark bulunurken; whistleblowing ölçeğinin alt boyutlarında gruplar arası anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Sonuçlara göre eğitim seviyesi yükseldikçe avukatların dönüşümcü liderliğe verdiği puan ortalaması artmaktadır. Post Hoc Testi sonucuna göre de Lisans ve Doktora seviyelerinin dönüşümcü liderlik puanları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

ANOVA testine göre %95 güven seviyesinde, toplam çalışma süresi değişkeninin şıklarında; whistleblowing ölçeği toplam puanlarında en az bir grubun ortalamasının anlamlı bir şekilde farklı olduğu bulunurken, içsel alt boyutunda gruplar arası anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Buna göre "16 yıldan fazla" sürelerde çalışan avukatların whistleblowing için verdikleri puanların (ortalama 23,248) daha az çalışma süresine sahip avukatlara göre daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca "1-5 yıl" ile "11-15 yıl" ve "11-15 yıl" ile "16 yıldan fazla" sürelerde çalışan avukatların whistleblowing için verdikleri puanların ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Son iş yerinde çalışma süresi değişkeninin şıklarında; whistleblowing ölçeğinin alt boyutlarında grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir.

Son olarak maaş değişkeninin şıklarında; whistleblowing ölçeğinin sessiz kalma boyutu açısından en az bir grup için ortalamalar arası anlamlı fark bulunurken; ölçeğin diğer alt boyutlarında ve liderlik ölçeğinin alt boyutlarında grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmektedir. Hangi grupların farklılık gösterdiklerini anlamak için yapılan Post Hoc testi

sonuçlarına göre; “2000 TL den az-3000 TL” aralığında kazanan gruplarla “3001-4000 TL” ve “5001 TL ve üzeri” kazananların whistleblowing puan ortalamasının istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Ayrıca “2001-2500 TL” maaş gruplarındaki avukatların sessiz kalma boyutu açısından diğer maaş gruplarına kıyasla daha yüksek puanlara sahip oldukları görülmüştür. Bu durum, gelir düzeyi arttıkça çalışanın kazandığı özgüvenle birlikte sorunlara müdahaleci olma dürtüsünün artması olarak yorumlanabilir.

İkinci olarak belirlenen üç hipotezi değerlendirmek üzere korelasyon analizi yapılmıştır. Buna göre, liderlik ve alt boyutları ile whistleblowing ve alt boyutları arasında korelasyonlar şu şekildedir:

- Whistleblowing ile Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Liderlik,
- Dışsal Whistleblowing ile Etkileşimci Liderlik,
- İçsel Whistleblowing ile Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Liderlik,
- Sessiz Whistleblowing ile Dönüşümcü Liderlik ve Liderlik (Ters yönlü)

arasında %95 güven seviyesinde zayıf-ortanın altında ilişki bulunmaktadır ($0,1 < |r| < 0,3$; $p < 0,05$). Burada sessiz whistleblowing alt boyutu ile liderlik ve dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişki negatif, diğer ilişkiler pozitif yönlüdür. Yani liderlik yaklaşımı puanları arttıkça sessiz whistleblowing değeri düşmektedir. Liderlik yaklaşımı puanları arttıkça, içsel ve dışsal whistleblowing değerleri de yükselecektir.

Açıklama oranlarına göre ise, whistleblowing puanındaki değişimin liderlik puanlarından kaynaklanma oranları %1,9 ile %7,6 arasında kalmaktadır. Whistleblowing puanındaki değişimin %6,3’ü etkileşimci liderlik, %1,6’sı dönüşümcü liderlik, %3,2’si liderlik puanından kaynaklanmaktadır.

Çalışmanın hipotezleri değerlendirildiğinde; ilk hipotez olan “Avukatlar arasında liderlik tarzı ve whistleblowing arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır” savı anlam kazanmış görünmektedir. Araştırmada whistleblowing ile dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik ve liderlik arasında zayıf da olsa pozitif korelasyonun var olduğu tespit edilmiştir.

İçsel whistleblowing puanındaki değişimin %7’si, sessiz kalma puanındaki değişimin ise %2,5’i dönüşümcü liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderlik ile içsel whistleblowing puanları arasında pozitif, sessiz kalma tutumu arasında negatif korelasyon bulunduğu gözlenmiştir. Dönüşümcü liderlik puanı 1 birim arttığında ise whistleblowing puanı 0,03 birim artmaktadır. Bu durumda çalışmanın ikinci hipotezi olan “Dönüşümcü liderlikte whistleblowing davranışı az gözlemlenmektedir.” savının tam olarak desteklenmediği görülmektedir. Dönüşümcü liderlikte var olan; çalışanların niteliklerini ortaya çıkarma, yenilikçi ve değişimci olma ve mevcut düzeni iyileştirerek devam ettirme, geleceği inşa etmeye çalışma davranışlarının whistleblowing davranışı üzerinde pek anlamlı tesirinin olmadığı görülmekle birlikte, içsel whistleblowing puanındaki değişim üzerindeki %7 etki de göz ardı edilmemelidir.

Whistleblowing puanındaki değişimin %6,3’ü, dışsal whistleblowing puanındaki değişimin %4,3’ü, içsel whistleblowing puanındaki değişimin ise %5’i etkileşimci liderlik puanından kaynaklanmaktadır. Etkileşimci liderlik puanı 1 birim arttığında whistleblowing değeri 0,133 birim artmaktadır. Üçüncü hipotezimiz olan “Etkileşimci liderlikte whistleblowing davranışı az gözlemlenmektedir.” savının da tam olarak desteklenmediği görülmektedir. Etkileşimci liderlik davranışındaki artış ile whistleblowing davranışındaki artış aynı oranda gerçekleşmemekle birlikte, etkileşimci liderlik ile dışsal ve içsel whistleblowing arasında pozitif korelasyonun bulunduğu görülmektedir.

Etkileşimci liderlikte var olan hedefleri net bir şekilde ortaya koyma, mevcut düzeni devam ettirme gayreti içinde bulunma ve çalışanlara çabaları oranında yine net ödüller vaat etme davranışları whistleblowing davranışını teşvik etmiş olabilir. Çünkü herkes hedefe ve kendi beklentilerine odaklanmıştır ve düzenin bozulmasına fırsat vermeden devam etmek durumundadırlar. Düzendeki

sıkıntıları veya farklı problemleri gündeme getirme anlamına gelen whistleblowing davranışının sık tekrarlanması örgütün ve dolayısıyla çalışanların hedeflenen amaçlara yaklaşması anlamına geldiğinden böyle bir liderlik tarzının olduğu örgütsel yapılarda kendine daha fazla yer bulacaktır.

Genel olarak bakıldığında bir örgütte liderlik vurgusu arttıkça whistleblowing tutumları az da olsa artmaktadır. Bu durum iki açıdan değerlendirilebilir: İlk olarak, doğru bir liderlik tarzının kurumdaki birçok sıkıntıyı giderdiği ve şeffaf, iletişime geçilebilir bir örgüt kültürü oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir. İkinci olarak ise liderlik davranışının artması ve etkin hale gelmesiyle çalışanların daha fazla baskı hissetmesi ve eğer örgüt içinde bir sorunla karşılaşırlarsa whistleblowing davranışı geliştirerek hataların kendilerinden kaynaklanmadığını ispat etmeye çalışmaları sözkonusu olabilir.

KAYNAKÇA

- Akat, İ. Budak, G. ve Budak, G. (1999). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Aktan, Ç. C. (2006). “Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: Whistleblowing”. *Mercek Dergisi*, 43-51.
- Alp, M. (2013). *Çalışanın İşvereni ve İş Arkadaşlarını İhbar Etmesi: Whistleblowing*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aydın, U. (2003). “İş Hukuku Açısından İşçinin Bilgi Uçurması (Whistleblowing)”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2): 79-100.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: The Free Press.
- Bass B. M. ve Avolio, B.J. (1994). “Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers”. *Human Resource Management*, 33 (4): 549-560.
- Berson, Y. ve Avolio, B.J (2004). “Transformational Leadership and The Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of Telecommunication Firm”. *The Leadership Quarterly*, 15, 626–646.
- Demirtaş, Ö. ve Biçkes, D. M. (2014). “Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması”. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, 16(2).
- Drucker, P.F. (1987). *Yönetim*. İngilizceden Çeviren: Fatoş Dilber. Ankara: ODTÜ Yayınları.
- Eraslan, L. (2004-a). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi”. *Milli Eğitim Dergisi*, 162: 109–120.
- Eraslan, L. (2004-b). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1: 1–26.
- Erdoğan, Đ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Dönence Basım Yayın Hizmetleri.
- Hicks, H.G. (1979) *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. (Birinci Cilt, Üçüncü Baskı). Çeviren: Osman Tekok vd., Ankara: Turan Kitabevi.
- Kaplan Jr, S. E. ve Schultz Jr, J. 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.
- Lorcu, F. (2015). *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Newbold, P. (1995). *Statistics for Business and Economics*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Mert, M. (2016). *Yatay Kesit Veri Analizi Bilgisayar Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özkalp, Enver (1995). *Örgütlerde Davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 116, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- TBB-Türkiye Barolar Birliği (2017). 31.12.2016 İtibariyle Baroların Avukat Sayıları. Erişim: 09.04.2018, <http://www.barobirlik.org.tr/Detay75022.tbb>
- Yavuz, Ercan (2008). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Yılmaz, E.G. (2009). “Kurumsal İletişim ve Prensiplere Dayalı Kurumla Uyuşmazlık Davranışı: Whistleblowing”. *Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 6: 1-32.