

게임 기법을 통한 내부고발의 결정요인 분석

Analyzing Determinants of Whistleblowing with the Gamification Method

행정학 디지털 트랜스포메이션 연구센터

조윤직 (연세대학교 행정학과 교수)

박나라 (연세대학교 행정학과 교수)

송현진 (연세대학교 공공문제연구소 전문연구원)

[요약]

내부고발(whistleblowing)은 윤리적 딜레마를 해결하는데 유용할 수 있지만, 내부고발자에게 비난과 강등 등 상당한 비용이 발생할 수 있기 때문에 어려운 결정이 된다. 이러한 우려로 인해 내부고발의 의사결정과 관련된 일반적인 설문조사에서는 진솔한 답변을 얻고 양질의 데이터를 수집하는데 어려움이 있으며 학문적 관심이 부족한 실정이다. 본 연구는 이러한 한계를 극복하기 위해 가상의 상황과 실험 설문지 형태의 인터랙티브 웹툰을 설계하였다. 게임화된 스토리라인을 통해 참가자는 두 가지 실험조건에 무작위로 할당된다. 본 연구의 주요 분석결과에서는 내부고발자들이 성별이 다른 감독자 아래에서 일하거나 더 큰 조직에서 일할 때 고발할 가능성이 더 높다는 것을 확인하였다. 이러한 연구결과는 광범위한 공공 관리 및 정책 문제를 해결하면서 후속연구를 이어가는데 활용될 수 있다.

1. 서론

본 연구의 목적은 내부고발 행위와 수단의 결정요인을 조사하는 데 있으며, 데이터를 수집하고 분석하기 위한 최선의 도구로서 게임기법(Deterding et al., 2011; Susi et al., 2007)을 활용한다. 내부고발(whistleblowing)이란 “전직 또는 현직의 구성원들이 고용주의 통제 하에 있는 불법적, 비도덕적 관행에 대해 개인이나 조직에게 폭로(disclosure)”하는 것으로 정의된다(Near & Miceli, 198, p. 4). 조직의 책임성과 투명성 이슈가 중요해지면서 내부고발도 학계 안팎에서 많은 관심을 받고 있고, 많은 문헌들이 지식을 확장시켰으나 추가연구의 여지는 여전히 많이 존재한다(Bjorkelo & Bye, 2014; Chiu, 2003; Park & Blenkinsopp, 2009; Prysmakova & Evans, 2022). 가장 도전적인 요인은 내부고발 의사결정의 기본 의도를 효과적으로 측정하는 좋은 데이터가 부족하다는 것이며, 내부고발은 조직과 개인에게 민감한 반응을 수반하는 경우가 많기 때문에 고발동기에 대한 솔직한 답변을 이끌어내기가 매우 어렵다. 이를 극복하기 위해 본 연구에서는 게임기

법을 통해 내부고발 결정과 관련된 진정성 있는 반응을 확보하고자 하였다. 정교한 방법론적 도구를 사용하여 성별, 조직규모, 개인성격 및 대인관계 신뢰 등을 중심으로 내부고발의 다양한 측면을 심층적으로 탐색한다.

2. 내부고발 선행연구

내부고발의 개념

Near and Miceli(1985)의 연구와 주요 선행연구에서 내부고발의 정의는 크게 세 가지 요소로 구성된다. 첫째, 내부고발은 부패, 횡령, 직무유기와 같은 조직의 위법행위를 폭로하는 것이다. 둘째, 내부고발자들은 주어진 조직의 내부자이거나, 적어도 그런 적이 있는 사람이다. 셋째, 내부고발은 “조치를 취할 수 있는 사람이나 조직(Miceli & Near, 1985, p.4)”에게 “잘못을 저지하기 위한 방향(Near & Miceli, 2016, p.109)”으로 호루라기를 불어야 한다. 이러한 논의로부터 우리는 내부고발의 정의가 세 가지 차원을 중심으로 한다는 사실을 발견할 수 있는데, 첫째, 내부고발의 주제(즉, 왜 호루라기를 불어야 하는지: 잘못, 부패 등), 둘째, 내부고발의 행위자(즉, 내부자 대 외부자, 이전직원 대 현재직원 등), 셋째, 내부고발의 방법이나 채널(즉, 내부채널 대 외부채널, 확인된 내부고발 대 확인되지 않은 내부고발, 온라인도구 대 오프라인도구 등)과 같은 추가적 차원을 포함할 수 있다.

내부고발의 결정요인

내부고발 결정요인은 개인적 속성, 조직적 특성, 관계적 요인의 세 가지 범주로 구분된다. 첫째, 개인적 속성은 인구통계학적 특성과 성격유형이라는 두 가지 하위범주로 구분한다. 선행연구에 따르면 내부고발자는 남성이고, 나이가 많고, 재직기간이 더 길다는 특성을 가질 가능성이 높다. 또한, 책임감, 도덕적 정체성, 충성심 우려, 공공서비스 동기(PSM), 친사회적 성격 등 내부고발자의 성격에 대해 학술적으로 많은 관심을 기울이고 있다. 둘째, 조직수준에서는 조직규모, 조직풍토, 지각된 조직지원, 집단응집성 관리대응성, 조직보호, 윤리적 환경과 같은 특성을 탐색하였다. 또한 조직구조, 규칙 및 절차에 대한 공식화의 정도는 내부고발 의도를 용이하게 하는 것으로 알려져 있다. 셋째, 조직구성원 간의 대인관계 또한 중요한 요소로 보고된다. 특히, 내부고발 의사결정에는 감독자-직원 관계가 핵심적인 역할을 한다(Luu et al., 2015). 통제범위가 넓어질수록 직원들은 일반적인 업무에서 재량권을 가질 가능성이 높아지므로 내부고발에 대한 재량적 행동이 발생할 수 있다. 또한, 윤리적 리더와 함께 일하는 직원들은 윤리적 딜레마에 직면하는 경우가 적기 때문에 내부고발을 시작할 가능성이 적다.

내부고발의 의미

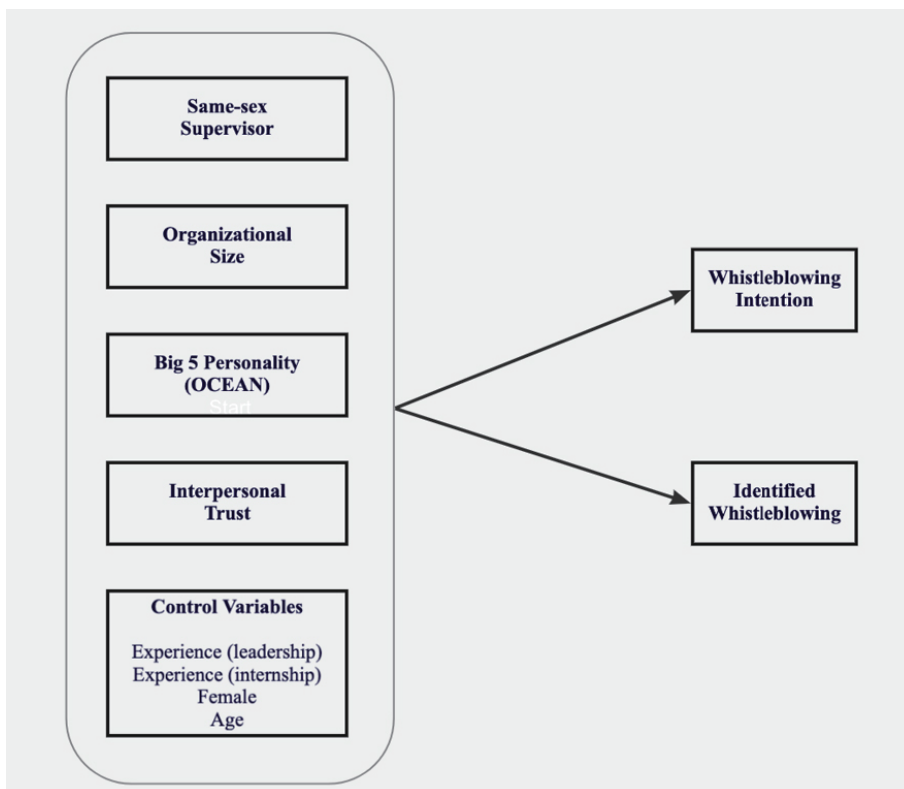
소수의 연구이긴 하지만 내부고발의 방법과 수단, 도구 및 채널을 다루는 연구가 보고되었으며(Young et al., 2021), 내부채널을 통해 고발하는지(즉, 직속상관 및 경영진 등 조직 내의 적절한 인사에게 보고), 아니면 외부채널을 통해 고발하

는지(즉, 언론, 정부기관, 대중 등 조직 외부의 적절한 당국에 공개)의 논쟁은 중요하게 다뤄진다(Dworkin & Baucus, 1998; Lee, 2020; Nayir et al., 2018; Park & Blenkinsop, 2009). 일반적으로 내부채널은 내부고발의 초기 단계에서 선호된다(Brown, 2008; Ethics Resource Center, 2012; Miceli et al., 2008; Near & Miceli, 2016). 그러나 내부·외부의 채널은 상호 배타적인 것이 아니라 다양한 이유로 동시에 또는 순차적으로 선택된다(Potiproon & Wongpreedee, 2021; Young et al., 2021). 조직관점에서 내부채널을 통한 고발은 내부 문제와 갈등을 시정하는 자체 감사시스템으로 기능할 수 있기 때문에 외부채널을 통한 고발보다 훨씬 선호된다(Ellis & Arieli, 1999; Miceli et al., 2009). 이전의 연구들 덕분에, 내부 및 외부 메커니즘에 대해 더 잘 이해하고 있으나, 소수의 연구만이 신분이 확인된 방식, 신분이 확인되지 않은 방식에 대한 논쟁을 다룬다(Dworkin & Baucus, 1998; Gao et al., 2015; Kaplan et al., 2009; Lee, 2020; Nayir & Herzog, 2012; Park & Blenkinsop, 2009). 그리고 온라인대 오프라인 방식을 비교하여 내부고발에 대한 논쟁을 다루는 연구는 훨씬 적다(Young et al., 2021).

3. 연구모형 및 가설

선행연구에서는 주로 내부고발의 결정요인으로 개인적 속성에 집중하지만, 본 연구에서는 개인적 속성, 조직적 특성, 관계적 요인의 영향을 종합적으로 검토하는 연구모형을 설계하였다.

〈그림1〉 본 연구의 모형



(1) 동성의 관리자와 직원의 관계 (Same-sex Supervisor)

일반적으로 여성이 내부고발을 자제하고 자신의 신원이 공개되는 것을 피하는 경향이 있다고 설명된다(Feldman & Lobel, 2010; Kaplan et al., 2009). 많은 조직에서 여성은 경력 개발과 고용안정 측면에서 취약한 위치에 있고 비용과 위험을 부담할 가능성이 크기 때문에 내부고발을 할 가능성이 낮다(Kaplan et al., 2009; Liyanarachchi & Adler, 2011; Rheget et al., 2008). 기존 문헌은 직원과 관리자 간의 성별 일관성이 조직행동의 유의미한 결정요인이 될 수 있다고 주장한다(Duchon et al., 1986; Larwood & Blackmore, 1978; Vecchio & Brazil, 2007). 본 연구에서는 같은 성별을 가진 지도자들이 더 많은 상호작용을 장려할 가능성이 있으며(Wayne et al., 1994), 따라서 자신의 신분이 밝혀진다고 하더라도 내부고발과 관련된 불안을 줄일 가능성이 있다는 점에 주목한다.

H1a: 직원에게 같은 성별의 상사가 있는 경우 내부고발이 발생할 가능성이 더 높아진다.

H1b: 직원에게 같은 성별의 상사가 있는 경우 신분을 밝힌 내부고발이 발생할 가능성이 더 높아진다.

(2) 조직의 규모, 통제 위 및 공식화 수준 (Organizational Size)

조직규모가 클수록 통제범위가 크고 통제수준이 낮을 가능성이 높다(예: Lee, 2020). 조직규모가 클수록 관리자는 내부고발을 포함한 직원들의 일탈행동을 효과적으로 금지시키기가 어려워진다. 또한 많은 문헌들은 조직규모가 클수록 공식화의 수준이 높다는 것을 인정하는데(Kalleberg & Van Buren, 1996), 더 큰 조직일수록 내부고발 프로그램이 설치될 가능성이 크며, 이는 누구에게 어떻게 제보해야 하는지에 대한 불확실성 감소와 함께 공식화를 증가시켜 내부고발 가능성을 높이는 데 기여할 수 있다(Feeney & DeHart-Davis, 2009; Hooks et al., 1994; Rothwell & Baldwin, 2006; Smith, 2013). 본 연구에서는 조직규모, 통제범위 및 공식화 수준 사이의 밀접한 관계에 주목하여 아래와 같이 가설을 세웠다.

H2a: 조직규모가 더 클수록 내부고발이 발생할 가능성이 더 높아진다.

H2b: 조직규모가 더 클수록 신분을 밝힌 내부고발이 발생할 가능성이 더 높아진다.

(3) 성격 (Big 5 Personality)

내부고발행동과 관련된 성격특성으로 Big Five유형이 논의되며(Barrick & Mount, 1991; Digman, 1990), 이는 인간의 성격을 경험에 대한 개방성, 성실성, 외향성, 친화성, 신경증의 다섯 가지 차원으로 구성하여 보는 관점이다(Costa et al., 2001). 먼저, 경험에 대한 개방성(the openness to experience)은 상상력, 호기심, 독창성, 넓은 마음, 지능 등을 의미한다(Barrick & Mount, 1991). LePine과 Van Dyne(2001)은 개방성이 높은 개인은 단순히 현상유지를 지원하기보다 다양한 대안을 평가하는 데 노력을 기울일 것이라고 설명하였다.

H3-1a: 경험에 대한 개방성이 높을수록 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

H3-1b: 경험에 대한 개방성이 높을수록 신분을 밝힌 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

둘째, 성실성(the conscientiousness)은 “책임감 있고 성취 지향적이며 지속적인 경향”으로 정의할 수 있다(Barrick et al., 1993, p.716). LePine과 Van Dyne(2001; 328)에 따르면, “양심적인 사람들은 성취 지향적인 경향이 있고 상황을 개선하기 위한 아이디어에 대해 대화에 더 기꺼이 참여한다(LePine & Van Dyne, 2001; 328)”. 따라서 사회적 책임 수준이 높은 사람들은 내부고발과 같은 친사회적 행동을 할 가능성이 더 높다.

H3-2a: 성실성이 높을수록 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

H3-2b: 성실성이 높을수록 신분을 밝힌 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

셋째, 외향성(extraversion)은 ‘사회적(sociable)’, ‘대화적(talkative)’, ‘명랑한(cheerful)’, ‘낙관적(optimistic)’(Costa et al., 2001, p.327; Watson & Clark, 1997, p.769), ‘자신감 있는(confident)’, 그리고 ‘설득력 있는(persuasive)’(Watson & Clark, 1997, pp.786, 788) 같은 단어로 설명될 수 있다. 외향적인 사람들이 자신의 생각을 더 잘 전달할 수 있는 것으로 보이기 때문에(LePine & Van Dyne, 2001, p. 327-328) 호루라기를 불 때 긍정적인 태도를 보일 가능성이 있으며, 공공장소에서도 행동할 가능성이 있다(Bjorkelo et al., 2010: 381; LePine & Van Dyne, 2001; Miceli & Near, 2005).

H3-3a: 외향성이 높을수록 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

H3-3b: 외향성이 높을수록 신분을 밝힌 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

넷째, 우호성(Agreeableness)은 ‘타인과의 동일시(identification with others)’, ‘공감(empathy)’, ‘사심이 없음(selflessness)’, ‘협조’(Graziano & Eisenberg, 1997), ‘사랑(love)’(Digman & Inouye, 1986), ‘양육(Pincus et al., 1998) 등의 단어로 표현할 수 있다. 특히, LePine & Van Dyne(2001)은 부정행위나 부패에 연루된 동료에 대한 애정 어린 감정이 (잠재적인) 내부고발자의 동기를 감소시킬 수 있기 때문에 합의성과 내부고발 사이에 부정적인 관계를 가정한 다. 이런 상황에서 내부고발자는 자신의 관계가 내부고발 행위에 영향을 받지 않을까 우려하고, 내부고발 후에도 사실관계 및 신원이 공개되는 것을 원치 않을 것이다.

H3-4a: 우호성이 높을수록 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

H3-4b: 우호성이 높을수록 신분을 밝힌 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

다섯째, 신경증(Neuroticism)은 현실을 구성하고 인식하고 느끼는 성향의 개인차를 문제적이고, 위협적이며, 어려운 것으로 간주하고(Mcrae & Alik, 2002), 따라서 수치심, 분노, 불안, 우울을 포함한 괴로운 감정을 경험하는 성향으로 묘사된다(Costa et al., 2001). 신경증이 높은 사람들은 일반적으로 정서적 불안정을 보이고, 침착하게 행동할 수 없으며, 무력감을 느끼기 때문에 변화를 제안할 수 없다(LePine & Van Dyne, 2001). 따라서 신경증이 높은 사람이 내부고발자 역할을 할지, 또 신분을 밝힐지 여부에 있어서도 소극적일 가능성이 높다고 가정하는 것은 어렵지 않을 것이다.

H3-5a: 신경증이 높을수록 내부고발의 가능성이 더 낮아진다.

H3-5b: 신경증이 높을수록 신분을 밝힌 내부고발의 가능성이 더 낮아진다.

(4) 대인 신뢰 (Interpersonal Trust)

Jeon(2017)은 조직에 대한 공정성 인식이 높을 때 내부채널을 활용한 내부고발 가능성이 높아질 것이라고 주장한다. 기관, 절차, 관리당국, 그리고 가장 중요한 것은 동료들을 신뢰하면 개인 구성원은 자신이 목격하거나 경험한 조직의 잘못을 보고하는 것이 더 편하고 ‘내부자(an insider)’처럼 느낄 것이다(Akhtar et al., 2021; Taylor, 2018). 조직 내 타인을 신뢰할 때, 잘못을 바로잡기 위해 노력함으로써 조직의 청렴성을 향상시킬 수 있다고 추측할 수 있다. 게다가, 신뢰가 강할 때, 개인은 자신의 신분을 공개하는 것에 대한 두려움을 덜 가질 것이다.

H4a: 대인 신뢰 수준이 높을수록 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

H4b: 대인 신뢰 수준이 높을수록 신분을 밝힌 내부고발의 가능성이 더 높아진다.

4. 측정 (Methods)

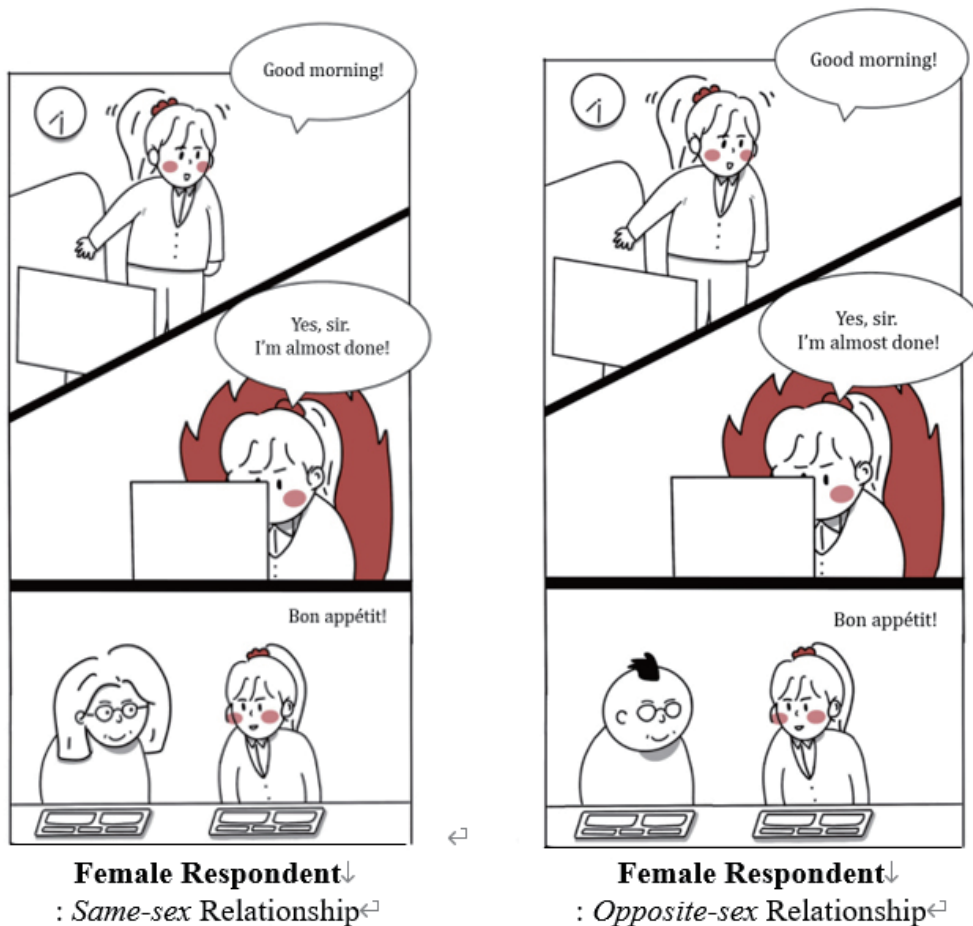
1) 게임기법을 통한 인터랙티브 웹툰

본 연구는 내부고발의 데이터를 수집하기 위한 도구로 웹툰을 활용하였다. 연구방법은 게임화(gamification)를 기반으로 하며, 이는 “게임기법을 사용하여 활동을 보다 매력적이고 재미있게 만드는 것”으로 정의할 수 있다(Kapp, 2012, p. 10). 게임기법은 다음과 같은 세 가지 이유로 일반 설문조사를 통한 데이터 수집과 다르다. 첫째, 대화형 플랫폼은 응답자가 주인공의 위치에 몰입할 수 있도록 도와주어 자발적이고 정직한 응답을 자극할 수 있다(Deterding et al., 2011; Douglas et al., 2019). 둘째, 응답자는 자신의 응답이 실제 생활이 아닌 가상 상황과 관련이 있다고 생각할 수 있다. 이것은 그들이 진지한 응답에 대해 안전하다고 느끼는 데 도움이 될 것이다(Corti, 2006; Squire & Jenkins, 2003). 셋째, 게임에서 몇 가지 초기조건(즉, 감독자의 성별 및 조직 규모)을 무작위로 할당하여 통계분석의 과학적 엄격함을 높이기 위한 실험설계를 공식화한다(Squire & Jenkins, 2003). 이러한 기능성 게임(Serious games)은 행정의 다양한 영역을 연구하는 데

적용될 수 있다. 예를 들어, 다양한 관리상의 과제를 처리함으로써 공공관리자들이 문제를 해결하는 방법에 대해 숙고할 수 있는 기회를 제공할 수 있다(Susi et al., 2007, p.3).

사전 설문조사를 마친 각 참가자들은 게임상황에 들어가 웹툰 속 주인공 역할을 맡는다. 주인공은 '오늘의 커피'라는 사회적 기업에 새로 취업했는데 회사가 공정거래 커피를 이용한다고 거짓말을 한다는 사실을 알게 되는 상황에 직면한다. 스토리 전개는 참가자들이 내부고발을 포함한 몇 가지 문제에 대해 결정을 내릴 수 있게 해준다. 웹툰 상황에서 참가자는 내부고발이 결정되었을 때 호루라기를 어떻게 불 것인지 뿐만 아니라 호루라기를 불 것인지를 선택해야 한다. <그림 2>와 같이 웹툰은 직속 상관의 성별을 무작위로 할당했으며, 이는 참여자들의 결정에 영향을 미칠 수 있다. 임의로 할당되는 또 다른 조건은 소속 조직의 규모(크거나 작음)이다. 선택 후에는 결정을 반영하여 다른 이야기가 펼쳐진다. 본 연구에서는 1) 호루라기를 불 것인가 아닌가, 2) 한 번 결정된 호루라기를 불 것인가 하는 두 가지 결정이 있다. 본 연구에서 채택된 방법은 설문 응답자에게 가상의 상황을 제공한다는 점에서 비네트를 이용한 설문 실험과 유사하다(Ab Ghani & Sayon, 2020; Alexander & Becker, 1978, p. 94). 기본적인 기대는 응답자들이 웹툰에서 제시하는 가상의 환경에서 민감한 문제에 대해 솔직한 답변을 제공할 수 있다는 것이다.

<그림2> 웹툰 : 같은 성별을 가진 감독자와 직원의 1:1 관계



2) 데이터 및 분석방법

설문조사의 첫 번째 파트는 Big Five 성격, 기본 인구통계정보 등 응답자의 특성을 묻는 전통적인 설문조사이고, 두 번째 파트는 위 섹션에서 설명한 것처럼 각 참가자가 주인공을 맡게 하는 인터랙티브 웹툰으로 구성되었다. 서울시에 소재한 대학의 학부생과 대학원생에게 배포되었으며 총 402명의 학생(학부생 212명, 대학원생 190명)이 참여했다. 로지스틱 회귀 분석을 2단계로 진행했으며, 1단계에서는 응답자가 휘슬을 불었는지 여부에 어떤 요인이 영향을 미치는지 조사하고, 2단계에서는 고발하기로 결정한 사람들을 처리하여 고발할 때 익명 또는 기명의 채널을 사용하는지 여부와 관련된 요인을 테스트하였다.

3) 측정

독립변수에서 Big Five 성격은 John et al.의 조사 도구를 사용하여 세 가지 설문 항목으로 측정하였다. 조직규모(크거나 작음)와 직속상관과의 동일한 생물학적 성별(동성 여부)은 이진법으로 코딩된 웹툰에 의해 무작위로 결정되었다. 종속변수로는 내부고발의도와 고발채널의 선택이 있다. 전자는 자신이 근무하는 사회적 기업이 비윤리적인 행위를 했다는 것을 알았을 때 고발할 것인지 여부다. 후자는 직속상관에게 기명으로 문제를 알리는지, 익명으로 사실을 알리는지(회사 인트라넷이나 관련 인터넷 사이트에 익명으로 작성)이다. 후자에 대한 분석은 내부고발을 하기로 결정한 사람들에게 대해서만 수행되었다. 그밖에 일반적인 신뢰, 생물학적 성별, 연령, 리더십 경험, 인턴십 경험이 통제변수로 포함되었다.

5. 분석결과 (Analysis Results)

이항 로지스틱 회귀분석 결과는 <표 1>과 같이 나타났다. 종속변수가 내부고발 의도인 <모델 1>에서, (가정적으로) 동성의 상관 밑에서 일하는 응답자는 내부고발 가능성이 낮아지는 반면, 큰 조직에서 일할 때는 의도가 높아지는 것으로 나타났다. 감독자와의 성 일관성은 가설과 반대로 확인되었는데, 우리는 이것이 주로 본 연구가 직속 상사가 비윤리적인 행동에 관여할 수 있는 게임 상황을 가정하기 때문이라고 가정한다. 그러면, 응답자는 호루라기를 불어 감독관에게 상처를 입히는 상황을 피하고 싶을 수도 있다. 그러나 이러한 주장을 검증하기 위해서는 추가 연구가 요구된다. 다른 한편으로는 조직 규모와 관련하여 직원들은 내부고발을 덜 불확실하게 처리하기 위한 더 체계적인 절차를 선호하기 때문에 큰 조직 내에서 더 쉽게 내부 고발을 할 수 있다. 분석결과는 또한 내부고발이 개방성에 의해 상당한 영향을 받을 수 있다는 것을 시사한다. 다른 조건들이 통제될 때, 새로운 경험에 개방적인 응답자들은 호루라기를 불 가능성이 더 높다. 성격의 낙관적인 경향 또한 긍정적 관계를 갖는 것으로 나타났다. 또한 대인관계 신뢰도가 높은 학생일수록 내부고발 의사가 높은 것으로 나타났다. 마지막으로 인턴십 등 조직 경험이 있는 학생들은 내부고발 의도가 낮게 나타났다. 인턴을 하면서 목소리를 높이는 것이 얼마나 어려운 일인지 생각해 볼 기회가 생길 수도 있다. 그들은 의사소통을 시도했지만, 조직으로부터 부정적인 피드백을 받았고, 이는 묵시적 침묵으로 이어졌다(Van Dyne et al., 2003).



〈표1〉 로지스틱 회귀분석 결과

	Model 1 내부고발 의도 Whistleblowing Intention Odds Ratios (Standard Error)	Model 2 기명의 내부고발 Identified Whistleblowing Odds Ratios (Standard Error)
성별이 같은 상사 (Same-sex Supervisor)	0.548** (0.165)	1.079 (0.248)
조직규모 (Organizational Size)	2.049** (0.624)	1.119 (0.255)
개방성 (Openness)	1.539*** (0.253)	0.696*** (0.0958)
양심성 (Conscientiousness)	1.057 (0.210)	0.843 (0.128)
외향성 (Extraversion)	1.22 (0.223)	1.152 (0.165)
우호성 (Agreeableness)	0.868 (0.160)	1.334* (0.220)
신경증 (Neuroticism)	0.919 (0.151)	0.983 (0.127)
대인관계 신뢰 (Interpersonal Trust)	1.885*** (0.356)	1.086 (0.157)
경험 (리더십) (Experience (leadership))	1.452 (0.458)	1.008 (0.244)
경험 (인턴십) (Experience (internship))	0.533** (0.169)	1.321 (0.316)
여성 (Female)	1.27 (0.387)	1.361 (0.336)
연령 (Age)	1.009 (0.0314)	1.050** (0.0259)
Constant	0.197 (0.281)	0.240 (0.276)
No. of Observations	400	336

〈모델 2〉는 신분을 밝힌 채 내부고발을 하는 행위에 대한 분석결과를 보여준다. 통계적 유의성과 계수의 크기 측면에서 성별 일관성과 조직규모는 유의미한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다. 본인의 신분을 밝힐 것인지를 결정하는 데 관계적·상황적 여건보다는 개인의 속성을 고려하는 것이 보다 현실적인 고려가 된다고 판단할 수 있다. 고발자가 신분을 밝히는 결정에는 성격이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 친화력과 개방성은 유의미한 관계를 보였다. 우호성은 정의 영향관계를 보였지만, 개방성은 반대의 방향으로 나타났다. 우호성(즉, 다른 사람을 기꺼이 돕겠다는)은 개방성보다 훨씬 더

강하다. 새로운 경험에 대한 개방성은 우리의 가설과 반대로 기명의 내부고발 선택에 부정적 영향을 미쳤다는 것이다. 개방성과 내부고발 의도 사이의 긍정적인 관계에 대한 우리의 기대는 모델 1에서 뒷받침되었지만, 신분을 폭로하는 것에 관한 본 연구의 가설은 모델 2에서 기각되었다. 개방성은 내부고발을 시작하는 데 도움이 되지만, 그 과정에서 반드시 자신의 신분을 밝히는 결정으로 이어지는 것은 아니다. 한 가지 가능성은 직속 상사가 비윤리적인 문제에 연루될 수 있다는 점을 고려할 때 개방성이 높은 사람들은 관계를 망치고 싶지 않기 때문에 직접적인 교류를 피한다는 것이다.

6. 결론 (Conclusion)

본 연구에서 흥미로운 분석결과들이 확인되었다. 첫째, 직속상관의 성별은 내부고발 의도를 감소시킨 반면, 조직의 규모는 내부고발 의도를 촉진하였다. 둘째, 개방성과 대인 신뢰도가 높은 사람일수록 내부고발 의도가 높았고, 조직경험이 많은 사람일수록 낮게 나타났다. 셋째, 이전 연구에서 알 수 있듯이 내부고발은 성격특성, 경험 및 상황적 요인을 포함한 여러 요인의 영향을 받는다. 특히 본인의 신분을 공개하여 내부고발을 한다는 결정은 Big Five 성격유형 중 개방성과 친화성의 영향을 받는다. 이에 비추어볼 때, 고발자 개인의 성격, 경험 등 개인적 속성이 고발의도에 상당한 영향을 미치기 때문에, 관리적 차원에서 내부고발을 장려하는 것이 어려운 문제임을 확인하였다. 또한, 응답자들은 무작위로 할당된 감독자의 생물학적 성별과 조직의 규모와 같은 요인을 통제할 수 없었다. 그러나 결론은 조직이 윤리적 문화를 함양해야 할 필요성을 지적하는 것 같다. 즉, 내부고발자가 제보할 기회를 가지려면 관리자는 부하 직원의 특성과 상황에 주의를 기울여야 한다.

본 연구의 시사점과 장점에도 불구하고 몇 가지 한계점이 있다. 본 연구가 대학생만을 대상으로 하기 때문에 외적타당도가 제한적이다. 정규직 근로자의 반응이 다를 수 있으므로 향후 연구는 일반화를 위해 다양한 세대를 포함해야 한다. 또한 게임기법의 설문조사 설계는 내적 타당성 측면에서 양날의 검으로 볼 수 있다. 게임화에 의해 재현된 가상의 상황이 응답자가 솔직한 답변을 제공하는 데 도움이 될 것이라고 가정할 수 있지만, 그들의 응답도 가설에 불과하다는 점이 우려된다. 실생활에서 그들은 다른 결정을 내릴 수 있으며 아마도 개인적인 관심을 추구하는 방향으로 기울어질 수 있다. 이 한계를 극복하기 위해 응답자의 (계획된) 진로를 반영하는 게임설정을 만들어 응답자가 게임의 상황에 더 쉽게 공감할 수 있도록 게임설정을 개선할 수 있다. 이러한 한계에도 불구하고 인터랙티브 웹툰을 이용한 게임방식은 가설적 상황에 대해 참여자가 솔직하게 반응할 가능성이 높고 설문조사 실험과 유사한 내적 타당성을 확보할 수 있기 때문에 내부고발과 같은 민감한 문제를 다루는 연구 분야에 기여할 수 있을 것이다. 또한 설문 참여자의 흥미를 자극함으로써 응답자가 탈락하지 않고 지속적으로 설문을 완료할 가능성이 높아져 보다 효과적이고 효율적인 데이터 수집 프로세스가 될 수 있다. 본 연구가 향후 유망한 연구수행 방법의 기반이 되고 공공관리 및 정책과 관련된 다양한 문제를 다루는 후속 연구를 촉진하도록 기여하는 것을 희망한다.

References

- Ab Ghani, N., & Saidon, I. M. (2020). The Role of Ethical Reasoning in the Relationship Between Work Experience and Whistle-Blowing Intention. In I. M. Saidon & R. Said (Eds.), *Ethics, Governance and Risk Management in Organizations* (pp. 35–51). Springer.
- Ahmad, S., Smith, G., & Ismail, Z. (2012). *Internal whistle-blowing intentions: A study of demographic and individual factors*.
- Akhtar, M., Javed, M., Syed, F., Aslam, M., & Hussain, K. (2021). Say no to wrongdoing: The serial mediation model of responsible leadership and whistleblowing intentions. *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER*, 42(5), 889–903.
- Alexander, C. S., & Becker, H. J. (1978). The use of vignettes in survey research. *Public Opinion Quarterly*, 42(1), 93–104.
- Alleyne, P., Haniffa, R., & Hudaib, M. (2019). Does group cohesion moderate auditors' whistleblowing intentions? *JOURNAL OF INTERNATIONAL ACCOUNTING AUDITING AND TAXATION*, 34, 69–90.
- Alpkan, L., Karabay, M., Sener, I., Elci, M., & Yildiz, B. (2021). The mediating role of trust in leader in the relations of ethical leadership and distributive justice on internal whistleblowing: A study on Turkish banking sector. *KYBERNETES*, 50(7), 2073–2092.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Basu, R., & Green, S. G. (1995). Subordinate performance, leader-subordinate compatibility, and exchange quality in leader-member dyads: A field study. *Journal of Applied Social Psychology*, 25(1), 77–92.
- Berry, B. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16(1), 1–11.
- Bhal, K. T., & Dadhich, A. (2011). Impact of ethical leadership and leader-member exchange on whistle blowing: The moderating impact of the moral intensity of the issue. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 485–496.
- Bjørkelo, B., & Bye, H. H. (2014). On the appropriateness of research design: Intended and actual whistleblowing. In *International handbook on whistleblowing research*. Edward Elgar Publishing.
- Bjørkelo, B., Einarsen, S., & Matthiesen, S. B. (2010). Predicting proactive behaviour at work: Exploring the role of personality as an antecedent of whistleblowing behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(2), 371–394.
- Boatright, J. R. (2000). *Ethics and the Conduct of Business*. Pearson Education India.
- Brennan, N., & Kelly, J. (2007). A study of whistleblowing among trainee auditors. *The British Accounting Review*, 39(1), 61–87.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (1998). Whistle blowers in the federal civil service: New evidence of the public service ethic. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 8(3), 413–440.
- Brink, A. G., Cereola, S. J., & Menk, K. B. (2015). The effects of personality traits, ethical position, and the materiality of fraudulent reporting on entry-level employee whistleblowing decisions. *Journal of Forensic & Investigative Accounting*, 7(1), 180–211.
- Brown, A. J. (2008). *Whistleblowing in the Australian public sector: Enhancing the theory and practice of internal witness management in public sector organisations*. ANU press.

- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Caillier, J. G. (2015). Transformational leadership and whistle-blowing attitudes: Is this relationship mediated by organizational commitment and public service motivation? *The American Review of Public Administration*, 45(4), 458–475.
- Caillier, J. G. (2017). Public service motivation and decisions to report wrongdoing in US Federal Agencies: Is this relationship mediated by the seriousness of the wrongdoing. *The American Review of Public Administration*, 47(7), 810–825.
- Capraro, R. M., & Capraro, M. M. (2016). Myers-Briggs Type Indicator Score Reliability Across: Studies a Meta-Analytic Reliability Generalization Study: *Educational and Psychological Measurement*. <https://doi.org/10.1177/0013164402062004004>
- Cassematis, P. G., & Wortley, R. (2013). Prediction of Whistleblowing or Non-reporting Observation: The Role of Personal and Situational Factors. *Journal of Business Ethics*, 117(3), 615–634.
- Chang, Y., Wilding, M., & Shin, M. (2017). Determinants of Whistleblowing Intention: Evidence from the South Korean Government. *Public Performance & Management Review*, 40(4), 676–700. <https://doi.org/10.1080/15309576.2017.1318761>
- Chiu, R. (2003). Ethical judgment and whistleblowing intention: Examining the moderating role of locus of control. *Journal of Business Ethics*, 43(1–2), 65–74.
- Cho, Y. J., & Song, H. J. (2015). Determinants of Whistleblowing Within Government Agencies. *Public Personnel Management*, 44(4), 450–472.
- Corti, K. (2006). Games-based Learning; a serious business application. *Informe de PixelLearning*, 34(6), 1–20.
- Costa, P. T., Terracciano, A., & McCrae, R. R. (2001). Gender differences in personality traits across cultures: Robust and surprising findings. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(2), 322–331.
- DeHart-Davis, L. (2007). The unbureaucratic personality. *Public Administration Review*, 67(5), 892–903.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9–15.
- Dhamija, S., & Rai, S. (2018). Role of retaliation and value orientation in whistleblowing intentions. *ASIAN JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 7(1), 37–52.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417–440.
- Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 116–123.
- Dimock, M. 2019. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. Retrieved from <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Douglas, S., Hood, C., Overmans, T., & Scheepers, F. (2019). Gaming the system: Building an online management game to spread and gather insights into the dynamics of performance management systems. *Public Management Review*, 21(10), 1560–1576.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management Review*, 10(4), 823–836.

- Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60.
- Dungan, J., Young, L., & Waytz, A. (2019). The power of moral concerns in predicting whistleblowing decisions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 85. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.103848>
- Dworkin, T. M., & Baucus, M. S. (1998). Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Processes. *Journal of Business Ethics*, 17(12), 1281–1298.
- Ekpenyong, M., Nyashanu, M., Ibrahim, A., & Serrant, L. (2021). Perceived barriers to whistle blowing in healthcare amongst healthcare professionals An integrative review. *International Journal of Human Rights in Health Care*, 14(1), 10–27.
- Ellis, S., & Arieli, S. (1999). Predicting Intentions to Report Administrative and Disciplinary Infractions: Applying the Reasoned Action Model. *Human Relations*, 52(7), 947–967.
- Ethics Resource Center. (2012). *Inside the mind of a whistleblower: A supplemental report of the 2011 National Business Ethics Survey*. http://www.ethics.org/files/u5/reportingFinal_0.pdf
- Fatoki, O. (2013). Internal whistleblowing intentions of accounting students in South Africa: The impact of fear of retaliation, materiality and gender. *Journal of Social Sciences*, 37(1), 31–44.
- Feeney, M. K., & DeHart-Davis, L. (2009). Bureaucracy and public employee behavior: A case of local government. *Review of Public Personnel Administration*, 29(4), 311–326.
- Feldman, Y., & Lobel, O. (2010). Individuals as Enforcers: The Design of Employee Reporting Systems. *Explaining Regulatory Compliance: Business Responses to Legal, Voluntary and Transnational Regulation*, 263, 15–10.
- Gao, J., Greenberg, R., & Wong-On-Wing, B. (2015). Whistleblowing Intentions of Lower-Level Employees: The Effect of Reporting Channel, Bystanders, and Wrongdoer Power Status. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 85–99.
- Gaudet, Rachel. (2016). Whistleblowing: How millennials' desire for transparency affects national security. *Baker Scholar Projects*. Retrieved from https://trace.tennessee.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1033&context=utk_bakerscho
- Graziano, W. G., & Eisenberg, N. (1997). Agreeableness: A dimension of personality. In *Handbook of personality psychology* (pp. 795–824). Elsevier.
- Gundlach, M. J., Douglas, S. C., & Martinko, M. J. (2003). The decision to blow the whistle: A social information processing framework. *Academy of Management Review*, 28(1), 107–123.
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers—Heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behaviour. *Annual Reviews in Control*, 26(2), 243–262.
- Hooks, K. L., Kaplan, S. E., Schultz, J. J., & Ponemon, L. A. (1994). Enhancing communication to assist in fraud prevention and detection; Comment: Whistle-blowing as an internal control mechanism: Individual and organizational considerations. *Auditing*, 13(2), 86.
- Jeon, S. H. (2017). Where to report wrongdoings? Exploring the determinants of internal versus external whistleblowing. *International Review of Public Administration*, 22(2), 153–171.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). Big five inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 77–94.
- Kalleberg, A. L., & Van Buren, M. E. (1996). Is bigger better? Explaining the relationship between organization size and job rewards. *American Sociological Review*, 47–66.
- Kang, M. M. (2022). Whistleblowing in the Public Sector: A Systematic Literature Review. *Review of Public Personnel Administration*, 0734371X221078784. <https://doi.org/10.1177/0734371X221078784>

- Kaplan, S., Pany, K., Samuels, J., & Zhang, J. (2009). An Examination of the Association Between Gender and Reporting Intentions for Fraudulent Financial Reporting. *JOURNAL OF BUSINESS ETHICS*, 87(1), 15–30.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. John Wiley & Sons.
- Keenan, J. P. (1990). Upper-level managers and whistleblowing: Determinants of perceptions of company encouragement and information about where to blow the whistle. *Journal of Business and Psychology*, 223–235.
- Keil, M., Tiwana, A., Sainsbury, R., & Sneha, S. (2010). Toward a Theory of Whistleblowing Intentions: A Benefit-to-Cost Differential Perspective. *DECISION SCIENCES*, 41(4), 787–812.
- Kennett, D., Downs, A., & Durler, M. G. (2011). Accounting students' intent to blow the whistle on corporate fraudulent financial reporting: An experiment. *International Journal of Business and Social Science*, 2(14).
- Kim, S. (2018). Public service motivation, organizational social capital, and knowledge sharing in the Korean public sector. *Public Performance & Management Review*, 41(1), 130–151.
- King, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315–326.
- Kwon, M., Jeon, S., & Ting, Y. (2021). The Impact of Predisposed Traits and Organizational Factors on the US Federal Employee Perception of Whistleblowing. *Public Personnel Management*, 50(2), 258–282.
- Larwood, L., & Blackmore, J. (1978). Sex discrimination in managerial selection: Testing predictions of the vertical dyad linkage model. *Sex Roles*, 4(3), 359–367.
- Latan, H., Ringle, C., & Jabbour, C. (2018). Whistleblowing Intentions Among Public Accountants in Indonesia: Testing for the Moderation Effects. *Journal of Business Ethics*, 152(2), 573–588.
- Lee, H. (2020). The Implications of Organizational Structure, Political Control, and Internal System Responsiveness on Whistleblowing Behavior. *Review of Public Personnel Administration*, 40(1), 155–177.
- Leeds, R. (1963). Altruism and the norm of giving. *Merrill-Palmer Quarterly of Behavior and Development*, 9(3), 229–240.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: Evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 326–336.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674.
- Liu, S., Liao, J., & Wei, H. (2015). Authentic Leadership and Whistleblowing: Mediating Roles of Psychological Safety and Personal Identification. *Journal of Business Ethics*, 131(1), 107–119.
- Liyanarachchi, G. A., & Adler, R. (2011). Accountants' whistle-blowing intentions: The impact of retaliation, age, and gender. *Australian Accounting Review*, 21(2), 167–182.
- Marangione, M. S. (2019). Millennials: Truth-tellers or threats? *International Journal of Intelligence and CounterIntelligence*, 32(2), 354–378.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Mayer, D. M., Nurmohamed, S., Treviño, L. K., Shapiro, D. L., & Schminke, M. (2013). Encouraging employees to report unethical conduct internally: It takes a village. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(1), 89–103.

- Mayer, I., Bekebrede, G., Harteveld, C., Warmelink, H., Zhou, Q., Van Ruijven, T., Lo, J., Kortmann, R., & Wenzler, I. (2014). The research and evaluation of serious games: Toward a comprehensive methodology. *British Journal of Educational Technology*, 45(3), 502–527.
- McCrae, R. R., & Allik, J. (Eds.). (2002). *The Five-Factor Model of Personality Across Cultures* (2002nd edition). Springer.
- McCutcheon, L. E. (2000). Is there a "whistleblower" personality? *Psychology*, 37(2), 2–9.
- Mesmer-Magnus, J., & Viswesvaran, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions, and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62(3), 277–297.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1984). The relationships among beliefs, organizational position, and whistle-blowing status: A discriminant analysis. *Academy of Management Journal*, 27(4), 687–705.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (1992). *Blowing the whistle: The organizational and legal implications for companies and employees*. Lexington Books.
- Miceli, M. P., & Near, J. P. (2005). Standing Up or Standing By: What Predicts Blowing the Whistle on Organizational Wrongdoing? In J. J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 24, pp. 95–136). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(05\)24003-3](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(05)24003-3)
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in organizations*. Psychology Press.
- Miceli, M. P., Near, J. P., & Schwenk, C. R. (1991). Who blows the whistle and why? *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 113–130.
- Miceli, M. P., Van Scotter, J. R., Near, J. P., & Rehg, M. T. (2001). Individual differences and whistle-blowing. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), C1–C6. <https://doi.org/10.5465/apb.2001.6133834>
- Miceli, M., Near, J., & Dworkin, T. (2009). A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers can Encourage Employees to Report Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 86(3), 379–396.
- Miethe, T. D., & Rothschild, J. (1994). Whistleblowing and the control of organizational misconduct. *Sociological Inquiry*, 64(3), 322–347.
- Nayir, D., & Herzig, C. (2012). Value Orientations as Determinants of Preference for External and Anonymous Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 197–213.
- Nayir, D., Rehg, M., & Asa, Y. (2018). Influence of Ethical Position on Whistleblowing Behaviour: Do Preferred Channels in Private and Public Sectors Differ? *Journal of Business Ethics*, 149(1), 147–167.
- Near, J. P., & Miceli, M. (2016). After the wrongdoing: What managers should know about whistleblowing. *Business Horizons*, 59(1), 105–114.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistle-blowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1–16.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22(3), 507–526.
- Near, J. P., & Miceli, M. P. (2008). Wrongdoing, whistle-blowing, and retaliation in the US government: What have researchers learned from the Merit Systems Protection Board (MSPB) survey results? *Review of Public Personnel Administration*, 28(3), 263–281.
- Olesen, T. (2021a). The Birth of an Action Repertoire: On the Origins of the Concept of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04868-3>
- Olesen, T. (2021b). The whistleblower hero in cinematic dramatization. *Sociological Review*, 69(2), 414–433.

- Park, H., & Blenkinsopp, J. (2009). Whistleblowing as Planned Behavior—A Survey of South Korean Police Officers. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 545–556.
- Park, H., Bjørkelo, B., & Blenkinsopp, J. (2020). External whistleblowers' experiences of workplace bullying by superiors and colleagues. *Journal of Business Ethics*, 161(3), 591–601.
- Park, H., Blenkinsopp, J., & Park, M. (2014). The Influence of an Observer's Value Orientation and Personality Type on Attitudes Toward Whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 120(1), 121–129.
- Park, H., Reh, M., & Lee, D. (2005). The influence of Confucian ethics and collectivism on whistleblowing intentions: A study of South Korean public employees. *Journal of Business Ethics*, 58(4), 387–403.
- Pincus, A. L., Gurtman, M. B., & Ruiz, M. A. (1998). Structural analysis of social behavior (SASB): Circumplex analyses and structural relations with the interpersonal circle and the five-factor model of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(6), 1629–1645.
- Potipiroon, W., & Wongpreedee, A. (2021). Ethical Climate and Whistleblowing Intentions: Testing the Mediating Roles of Public Service Motivation and Psychological Safety Among Local Government Employees. *Public Personnel Management*, 50(3), 327–355.
- Prysmakova, P., & Evans, M. (2022). Whistleblowing Motivation and Gender: Vignette-Based Study in a Local Government. *Review of Public Personnel Administration*, 42(1), 165–190.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative Science Quarterly*, 65–105.
- Reh, M. T., Miceli, M. P., Near, J. P., & Van Scotter, J. R. (2008). Antecedents and outcomes of retaliation against whistleblowers: Gender differences and power relationships. *Organization Science*, 19(2), 221–240.
- Rothschild, J. (2008). Freedom of Speech Denied, Dignity Assaulted What the Whistleblowers Experience in the US. *Current Sociology*, 56(6), 884–903.
- Rothschild, J., & Miethe, T. D. (1999). Whistle-blower disclosures and management retaliation: The battle to control information about organization corruption. *Work and Occupations*, 26(1), 107–128.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2006). Ethical climates and contextual predictors of whistle-blowing. *Review of Public Personnel Administration*, 26(3), 216–244.
- Sims, R. L., & Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17(4), 411–421.
- Skivenes, M., & Trygstad, S. (2016). Whistleblowing in Local Government: An Empirical Study of Contact Patterns and Whistleblowing in 20 Norwegian Municipalities. *Scandinavian Political Studies*, 39(3), 264–289.
- Smith, R. (2013). Whistleblowing and Hierarchical Bureaucracy: Re-Thinking the Relationship. *E-Journal of International and Comparative Labour Studies*. http://ejcls.adapt.it/index.php/ejcls_adapt/article/view/128
- Squire, K., & Jenkins, H. (2003). Harnessing the power of games in education. *Insight*, 3(1), 5–33.
- Staub, E. (1978). Predicting prosocial behavior: A model for specifying the nature of personality-situation interaction. In *Perspectives in interactional psychology* (pp. 87–110). Springer.
- Stazyk, E. C., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2011). Understanding affective organizational commitment: The importance of institutional context. *The American Review of Public Administration*, 41(6), 603–624.
- Susi, T., Johannesson, M., & Backlund, P. (2007). *Serious Games: An Overview*. Institutionen för kommunikation och information. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:his:diva-1279>

- Taylor, J. (2018). Internal Whistle-Blowing in the Public Service: A Matter of Trust. *Public Administration Review*, 78(5), 717–726.
- Tilton, C. (2018). Women and Whistleblowing: Exploring Gender Effects in Policy Design. *Columbia Journal of Gender and Law*, 35(2), 338–368.
- Trongmateerut, P., & Sweeney, J. T. (2013). The influence of subjective norms on whistle-blowing: A cross-cultural investigation. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 437–451.
- Vadera, A. K., Aguilera, R. V., & Caza, B. B. (2009). Making sense of whistle-blowing's antecedents: Learning from research on identity and ethics programs. *Business Ethics Quarterly*, 19(4), 553–586.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice as Multidimensional Constructs. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359–1392.
- Van Portfliet, M. (2022). Resistance Will Be Futile? The Stigmatization (or Not) of Whistleblowers. *Journal of Business Ethics*, 175(3), 451–464.
- Vandekerckhove, W., & Lewis, D. (2012). The Content of Whistleblowing Procedures: A Critical Review of Recent Official Guidelines. *Journal of Business Ethics*, 108(2), 253–264.
- Vecchio, R. P., & Brazil, D. M. (2007). Leadership and sex-similarity: A comparison in a military setting. *Personnel Psychology*, 60(2), 303–335.
- Wang, Y. D., & Hsieh, H. H. (2013). Organizational ethical climate, perceived organizational support, and employee silence: A cross-level investigation. *Human Relations*, 66(6), 783–802.
- Watson, D., & Clark, L. A. (1997). Extraversion and its positive emotional core. In *Handbook of personality psychology* (pp. 767–793). Elsevier.
- Wayne, S. J., Liden, R. C., & Sparrowe, R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 697–714.
- Waytz, A., Dungan, J., & Young, L. (2013). The whistleblower's dilemma and the fairness-loyalty tradeoff. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(6), 1027–1033.
- Young, J., Courtney, J., Bennett, R., Ellis, T., & Posey, C. (2021). The impact of anonymous, two-way, computer-mediated communication on perceived whistleblower credibility. *Information Technology & People*, 34(3), 1119–1151.
- Zhang, F., Liao, J., & Yuan, J. (2016). Ethical Leadership and Whistleblowing: Collective Moral Potency and Personal Identification as Mediators. *Social Behavior and Personality*, 44(7), 1223–1231.
- Zhou, L., Liu, Y., Chen, Z., & Zhao, S. (2018). Psychological mechanisms linking ethical climate to employee whistleblowing intention. *Journal of Managerial Psychology*, 33(2), 196–213.
- Zhu, W., He, H., Treviño, L. K., Chao, M. M., & Wang, W. (2015). Ethical leadership and follower voice and performance: The role of follower identifications and entity morality beliefs. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 702–718.