

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**RAZKRIVANJE ETIČNIH NEPRAVILNOSTI V
PODJETJIH**

Ljubljana, maj 2005

ANDREJA JAPELJ

IZJAVA

Študentka ANDREJA JAPELJ izjavljam, da sem avtorica tega diplomskega dela, ki sem ga napisala pod mentorstvom DR. RUDIJA ROZMANA in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 25.5.2005

Podpis: _____

KAZALO VSEBINE

UVOD	1
1. ETIKA IN MORALA	2
1.1. Opredelitev etike	3
1.2. Opredelitev morale	4
1.3. Odnos med etiko in moralo	4
1.4. Pomen etike v podjetju	6
2. DOSEGANJE VISOKIH ETIČNIH STANDARDOV V PODJETJU	7
2.1. Načini doseganja visokih etičnih standardov	7
2.2. Etično usposabljanje	7
2.3. Etični kodeksi	8
2.4. Etični vzorniki	10
2.4. Zaščita razkriteljev	10
3. RAZKRIVANJE ETIČNIH NEPRAVILNOSTI	11
3.1. Opredelitev in prevod izraza	11
3.2. Vrste razkritij	13
3.3. Dopustnost razkritja	14
3.3.1. Ali pomeni razkritje nelojalnost do podjetja?	14
3.3.2. Kdaj je razkritje moralno dopustno?	16
3.3.3. Kdaj je razkritje moralno potrebno?	18
3.4. Učinkovito razkrivanje	19
3.4.1. Model učinkovitega razkrivanja etičnih nepravilnosti	19
3.4.2. Vpliv individualnih spremenljivk	20
3.4.3. Vpliv situacijskih spremenljivk	22
3.4.4. Ugotovitve, ki izhajajo iz modela	25
3.4.5. Ugotovitve, ki se nanašajo na razkritelja, prejemnika pritožbe in kršitelja	25
3.4.6. Ugotovitve, ki se nanašajo na kršitev in podjetje	28
3.5. Zakaj pogosto sploh ne pride do razkritja	31
3.5.1. Načini prikrivanja nepravilnosti	32
3.5.2. Povračilni ukrepi in posledice	33
3.6. Kako povečati število razkritij v podjetjih	35
3.6.1. Pravna zaščita razkriteljev	35
3.6.2. Program za spodbujanje prijavljanja	37
3.6.3. Koraki pri ustvarjanju kulture razkrivanja	38
SKLEP	40
LITERATURA	42
VIRI	43

KAZALO SLIK

SLIKA 1: PODROČJE ETIKE IN MORALE	3
SLIKA 2: ODNOS MED ETIKO IN MORALO	5
SLIKA 3: INDIVIDUALNE SPREMENLJIVKE, KI VPLIVAJO NA IZID RAZKRIVANJA	20
SLIKA 4: SITUACIJSKE SPREMENLJIVKE, KI VPLIVAJO NA IZID RAZKRIVANJA	22
SLIKA 5: OBLIKE POVRAČILNIH UKREPOV	33
SLIKA 6: ČUSTVENE POSLEDICE, KI JIH UTRPIJO RAZKRITELJI	34

UVOD

V zadnjem času smo priča številnim etičnim aferam, ki pretresajo predvsem ameriško družbo. Gospodarstva pretresajo stečaji nekoč zelo uspešnih svetovnih podjetij, kot sta Enron in Parmalat. V vseh teh primerih gre za skrajno neetična ravnanja zaposlenih, predvsem vodilnih. Te afere potrjujejo, da obsežni etični kodeksi in visoke zagrožene kazni nimajo bistvenega vpliva na vedenje ravnateljev in podjetij, ki jih vodijo. Tisto, kar dejansko vpliva na njihovo vedenje, sta sistem notranjih vrednot in ustrezna kultura podjetja. Vemo, da je kulturo mogoče oblikovati, čeprav je za to potreben večletni trud. Upravičeno pa lahko domnevamo, da vse te afere ne bi imele tako katastrofalnih posledic, če bi o kršitvah prej obvestili javnost. Ti primeri so dober kazalec, kako koristna so lahko razkritja etičnih nepravilnosti.

Razkrivanje etičnih nepravilnosti v podjetjih je vse pogostejše. Etični standardi se v času spreminjajo in so vedno strožji. Da je dejanje neetično, niso potrebne kršitve v takšnem obsegu kot pri prej omenjenih podjetjih. Gre za celo vrsto vsakdanjih zadev, kot so onesnaževanje, kraja, zavajanje potrošnikov, podkupovanje itd. Tisto, kar je bilo včasih dobro in napredno ravnanje, je sedaj postalo zakonska obveznost. Podjetja so nekoč šteli za zelo etično ozaveščena, če na primer v svojih oglasih niso zavajala potrošnika ali če niso oglaševala izdelkov slabe kakovosti. Vsa ta ravnanja danes v poslovnem svetu niso nič posebnega. Postala so pravni standardi; zahteve, ki jih mora izpolnjevati vsako podjetje.

Problem pri razkrivanju etičnih nepravilnosti pa je, da do tega pogosto sploh ne pride. Razlog najverjetneje tiči v tem, da razkritelje velikokrat obravnavajo slabše kot kršitelje. V primerih iz prakse se pogostokrat vsi preveč osredotočajo na razkritelja, njegove motive in verodostojnost. Dejansko pa bi se vsi morali ukvarjati s kršitelji in se posvetiti čim prejšnji odpravi kršitve.

Etične nepravilnosti se seveda dogajajo tudi v slovenskih podjetjih. Tudi poskuse razkritij teh nepravilnosti lahko zasledimo. Pa vendar ta tematika v našem okolju do sedaj ni bila deležna kakšne temeljite obravnave. Slovenske literature na to tematiko praktično ni. To pa seveda ne pomeni, da se razkrivanja etičnih nepravilnosti slovenskih podjetij ne tiče. Raven etike v podjetju je vedno pomembnejša tudi za samo uspešnost podjetja. Razkritelji pa s svojim ravnanjem lahko veliko pripomorejo k dvigu etične zavesti.

V diplomskem delu želim opozoriti na pozitivne učinke, ki jih lahko ima razkrivanje ne le za širšo družbo, temveč tudi za podjetje. Podjetje lahko z naklonjenostjo razkriteljem in njihovo zaščito veliko stori za dvig etike med zaposlenimi. Razkritje etičnih nepravilnosti ni nujno zunanje in ne pomeni zgolj obveščanja medijev o nepravilnostih. Ravnatelji lahko s spodbujanjem notranjega prijavljanja nepravilnosti povečajo ugled in tudi uspešnost podjetja.

V diplomskem delu sem se predvsem osredotočila na teoretični vidik razkrivanja. Moj namen ni bil opozoriti na primere razkritij iz prakse, kot je to pogosto v literaturi, ki se nanaša na to področje. Zaradi tega v svoje delo nisem vključila primerov iz prakse, saj to v tem kontekstu ni bistvenega pomena. Jih pa za lažjo ponazoritev, kaj razkritje je, vsekakor lahko najdemo veliko, predvsem v tuji literaturi.

Delo je sestavljeno iz treh poglavij. Da lahko razumemo pomen razkritja, je treba predstaviti tudi osnove etike in morale. Zato v prvem poglavju razložim pojma etika in morala ter njun vpliv in pomen za podjetje.

V drugem poglavju poudarim pomen doseganja visokih etičnih standardov v podjetju. Predstavim tudi nekaj metod za povečevanje etičnosti v podjetju.

Tretje, osrednje poglavje naloge pa je namenjeno razkrivanju etičnih nepravilnosti v podjetju. Predstavljam pojem razkritje, težave pri prevodu in vrste razkritja. Pri razkritju se vedno postavi vprašanje, ali je dopustno in potrebno. Sledi model učinkovitega razkrivanja, ki podrobno prikazuje naravo razkritja in postopke, ki vodijo do uspešnega razkritja. Pogosto naletimo na težavo, da do razkritja sploh ne pride. V nadaljevanju ugotavljam, zakaj je to tako. V zadnjem delu pa obravnavam še načine za povečanje razkrivanja v podjetjih.

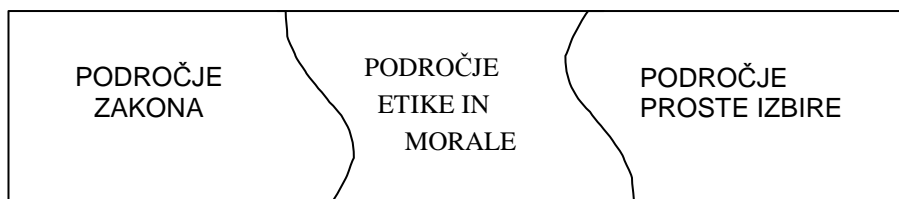
1. ETIKA IN MORALA

Kaj je ustrezno etično vedenje, ni bilo nikoli natančno določeno. Meja med dobrim in slabim je pogosto zabrisana, zato razsojanje o neetičnosti oziroma etičnosti posameznih dejanj ni nikoli enostavno. Treba je opredeliti pojma etika in morala.

Etiko lahko umestimo med področje prava oz. zakonodaje na eni strani ter področje proste izbire na drugi. Za področje prava je značilno dosledno definiranje načel in vrednot v zakonih in drugih zakonskih aktih. Ti potem veljajo za vse enako in jih je treba upoštevati. Za njihovo dosledno upoštevanje pa skrbijo sodišča in drugi organi pravosodnega sistema.

Na drugi strani pa pomeni področje proste izbire popolno svobodo posameznika pri njegovih odločitvah in ravnanju. Med tema dvema področjema leži področje etike in morale. Za to področje ni predpisov in zakonov, ki bi se jih morali vsi držati in ki bi veljali za vse enako, vendar pa posamezniki in organizacije nimajo popolne svobode pri izbiri svojega ravnanja. Slika 1 prikazuje odnose in povezave med omenjenimi področji.

Slika 1: Področje etike in morale



Vir: Daft, 1994, str. 151.

Kot vidimo na sliki, se področja prepletajo in med njimi ni natančnih razmejitev. Etika in morala posegata v obe drugi področji. Povezava etike s področjem zakona je, da etika pozna splošne usmeritve, ki naj bi se jih posamezniki držali. Vendar v nasprotju z zakonom etika ne pozna neposrednih sankcij za kršenje teh usmeritev. Na drugi strani pa etika posega na področje proste izbire. Vendar pa etika še vedno sledi splošnim vrednotam in ne stremi le k uresničevanju ciljev posameznika. To pa jo zopet ločuje od področja proste izbire.

Pojma etika in morala se velikokrat uporabljata nedosledno, mnogi ju tudi zamenjujejo. Pa vendar se pri zamenjavi ne motijo pretirano, saj sta imeli besedi nekoč isti pomen: »etika« v stari grščini in »morala« v stari latinščini. V teoriji sta se razvili dve različni gledanji na etiko in moralo. Prvo enači pojma etika in morala. Razlog za to je verjetno prav v nekdanjem istem pomenu obeh besed. Etika je torej sinonim za moralo. Drugo gledanje pa pojmuje etiko kot vedo o morali. V tem delu se opiramo na gledanje etike kot vede o morali.

1.1. OPREDELITEV ETIKE

Z vprašanjem, kaj je etika oziroma kaj je etično in kaj ne, se ukvarjajo filozofi že od pradavnine pa vse do danes. Glede na prevladujočo filozofijo ter odnose v družbi se je spreminjala tudi razlaga pojma etika. Etika ima zanimivo pot razvoja. Trdimo lahko, da so bili v preteklosti, npr. v stari Grčiji, etični standardi veliko jasnejši in bolj upoštevani kot sedaj, v 21. stoletju.

Etika je filozofska disciplina ali panoga, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zla, moralnega in nemoralnega. Etika je teoretična filozofska refleksija o npravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni (Sruk, 1999, str. 138).

Etika, v grščini »ta ethika« ali »nauk o nraveh«, je del filozofije, ki se ukvarja z npravnim. Ukvarja se bodisi z npravnim prepričanjem bodisi z učinki človeškega (ne)npravnega delovanja. Opredeljuje, kaj je za človeka vrednota in kaj ni (Leksikon CZ, 1994, str. 254).

Etika obsega sistematično obravnavanje morale nasploh, išče vzporednice v vsakdanjem življenju ter razvija orodja za analiziranje moralnih zadev na osebni in družbeni ravni (Tavčar, 1994, str. 136).

Etika je torej veda o morali. Teoretično pojasnjuje in kritično presoja človeško moralnost. Proučuje smisel in cilje človeških moralnih dejanj. Etika je skupek javno in splošno dogovorjenih pričakovanj.

1.2. OPREDELITEV MORALE

Morala je skupek predpisov, norm, vrednot, idealov ipd., ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, ki jo subjekt, oseba, posameznik uporablja na samem sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih npravstvenih postavk. Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena, kolikor bolj jo oseba osvoji (Sruk, 1999, str. 305).

Morala se skozi čas spreminja. Spreminja se od družbe do družbe, tudi glede na različne razrede in sloje. Po drugi strani pa ostajajo v njej vrednote in norme stalnice, ki jo povezujejo in ji dajejo dolgoročen smisel (npr. ne stori drugim, kar ne želiš, da bi drugi storili tebi). Stalnica v morali je tudi deset božjih zapovedi v krščanski religiji, zato moralo velikokrat povezujejo z religijo. Nekateri avtorji uporabljajo religijo kot osnovno razliko med etiko in moralo, saj naj bi morala izvirala iz religije (Willisroft, 2005, str. 2).

Slovar slovenskega knjižnega jezika pojmuje moralo kot tisto, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi kot posledica pojmovanja dobrega in slabega (SSKJ, 1998, str. 573).

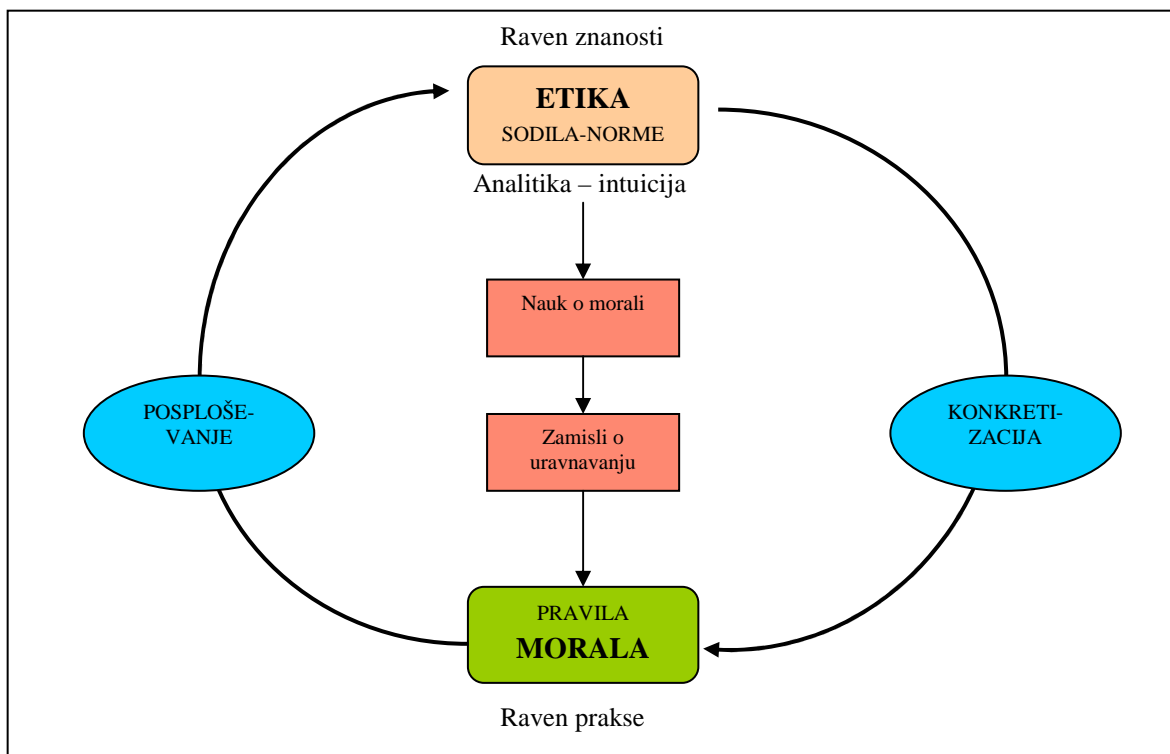
Morala je ravnanje v skladu z etiko (Tavčar, 1994, str. 136). Pomeni norme obnašanja v skladu z etiko. Morala se nanaša na osebna prepričanja, ki so običajno povezana s posameznikovimi vrednotami in/ali religioznimi prepričanji. Posameznik se torej obnaša moralno, kadar živi v skladu s svojimi prepričanji.

1.3. ODNOS MED ETIKO IN MORALO

Kot smo spoznali preko različnih definicij pojma etika, je to filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvor morale, temeljna sodila za vrednotenje in tudi cilje in smisel moralnih hotenj in delovanj. Ima sposobnost razlikovanja dobrega od zla in obveznost vedno delati dobro. Morala pa se navezuje na to, kaj je dobro in pravilno v določeni situaciji.

Za boljšo ponazoritev povezanosti in razlik med pojmom etika in morala si pogledjmo Sliko 2.

Slika 2: Odnos med etiko in moralo



Vir: Tavčar, 1994, str. 137.

Kot pojem je etika bolj nevtralna in posplošuje. Nasprotno pa morala pomeni delovanje na ravni prakse in zato stvari konkretizira. Slika 2 nam prikazuje etiko kot teoretično disciplino, ki na ravni znanosti obravnava moralno odločanje in ravnanje ter sodila in postopke za analitično etično odločanje. Morala zajema raven prakse in v sklopu tega obsega tudi pravila za rutinsko odločanje: kodekse, standarde. Ta pravila narekujejo, kaj naj človek stori, kadar gre za koristi, za pravice in dolžnosti do samega sebe, do drugih in do organizacije. Morala je torej praksa v skladu s spoznanji teorije etike (Tavčar, 1994, str. 136). Etika torej predstavlja teoretično podlago za odločanje v konkretnih situacijah.

V teoriji obstaja več ravni etike ter veliko področij, za katera so se razvile posamezne smeri etike. Za nas je predvsem pomembna povezava med moralo in etiko. Morala ima v tej nalogi morda še večji pomen, saj se osredotočamo predvsem na dogajanja v podjetjih. Ker je morala delovanje v praksi, pomeni, da oblikuje vedenje in ravnanje posameznika. Prav od osebnih norm in vrednot je odvisno ukrepanje v konkretni situaciji. Dandanes je morala še pomembnejša, saj smo ljudje vedno bolj odvisni drug od drugega. Zanašati se moramo na medsebojno zaupanje bolj kot kadarkoli doslej.

1.4. POMEN ETIKE V PODJETJU

Etika se pojavlja na vseh področjih človeškega delovanja. Posameznik se v življenju nenehno srečuje z etiko in vprašanjem dobrega in slabega. Eno od področij, ki je za nas najbolj zanimivo, sta poslovni svet in ožje podjetje. Etika v poslovnem svetu gradi zaupanje, to pa je temelj modernega poslovanja. Če je v podjetju prisotna kultura, kjer prevladuje ovinkarjenje, prisvajanje zaslug za delo drugih, pomanjkanje sodelovanja med oddelki, potem organizacija, ki temelji na timskem delu ali ima sploščeno organizacijsko strukturo, ne more delovati. Sodobno podjetje se izogiba dolgim spiskom pravil in priročnikom o postopkih. V modernem podjetju se pri odločanju opirajo na vizijo in vrednote, ki so skupne zaposlenim. Poslovanje poteka na podlagi sodelovanja in medsebojnega zaupanja.

Etično poslovanje je, vsaj dolgoročno, uspešno poslovanje. Večkrat pa zasledimo med ljudmi posmeh na ta račun, saj velja splošno prepričanje, da vsaj med ravnatelji prevladuje neetično ravnanje. Pogosto to tudi drži, saj imajo ravnatelji precej možnosti za neetično vedenje. Lastniki podjetij se večinoma ne spoznajo na poslovanje in zato težko sodijo o neetičnosti dejanj ravnateljev. Zaposleni na drugi strani, pa so podrejeni ravnatelju in zato običajno nimajo moči, da bi preprečili neetična ravnanja. Na takšno podobo ravnateljev pa lahko vplivajo tudi mediji. Ravnatelji so predstavljeni kot nepošteni manipulatorji, ki niso vredni zaupanja. Redko pa v medijih zasledimo predstavitev ravnateljev kot družbeno aktivnih, družinskih ljudi, ki prispevajo v dobrodelne namene. Problem nastane, ko zaposleni, ki jim mediji posredujejo takšne negativne podobe njihovih vodij, ne ločijo resnice od medijske podobe vodilnih. Na takšen način zmotno predvidevajo, da je uspešen način za napredovanje in uspešno poslovanje laganje, goljufanje ter celo kraja. Resnica pa je, da takšno početje najverjetneje vodi do sramotnega konca kariere in ne do izjemnih uspehov.

Etično poslovanje je uspešno poslovanje tudi zato, ker preprečuje omejevanje od zunaj. Če se poslovanje ne uravnava in usmerja samo, bodo to storili drugi. Neetično ravnanje prinaša stvari, ki si jih najmanj želimo za uspešno poslovanje: vladni nadzor in omejitve, potrošnikovo zavračanje izdelkov in storitev podjetja ter sovražne odnose med zaposlenimi, kar posledično povzroča neproduktivno delo.

Podjetja potrebujejo lojalne in poštene zaposlene. Drugače si težko predstavljamo, da bi v podjetju zaupali zaposlenim svoj denar, dostop do zaupnih informacij ter pomembnih dokumentov. Etika ima velik pomen tudi, ker postavlja pravila, s pomočjo katerih ljudje lažje shajamo eden z drugim.

Ne moremo imeti dveh različnih etičnih standardov, enega za poslovni svet in drugega za druga področja življenja. V zadnjem času opažamo povečan pritisk na podjetja tudi s

pomočjo zakonodaje, da pričnejo upoštevati enaka etična pravila in norme, kot veljajo za posameznika.

Tudi Hočevar in Jaklič (1999, str. 29) v svojem delu opozarjata na potrebo po uvajanju etičnih standardov v poslovno prakso podjetja. Predlagata strategijo integrativnosti. V skladu z njo naj bi si podjetje prizadevalo za integracijo etičnega odločanja v vse odločitve, dejavnosti in zaposlene. Za to pa je potrebna naklonjenost uprave, ki naj se pokaže predvsem z dejanji, v podjetju naj se več govori o etiki.

2. DOSEGANJE VISOKIH ETIČNIH STANDARDOV V PODJETJU

2.1. NAČINI DOSEGANJA VISOKIH ETIČNIH STANDARDOV

Dolgoročno in gledano z vidika družbe je etično vedenje nujno in se mora uveljaviti. Pomembno je poudariti, da se etičnosti ne moremo naučiti v preprostem tečaju ali zgolj s prebiranjem knjig. Etično vedenje človek razvija celo življenje. Dojemanje in razumevanje etičnosti se med ljudmi razlikujeta glede na njihova osebna prepričanja in tako je lahko določena situacija za nekoga popolnoma etična, za drugega pa neetična (Stewart, 1996, str. 5).

Vendar podjetje lahko veliko pripomore k višji ravni etičnosti z doslednim izvajanjem programov za doseganje visoke ravni etike med zaposlenimi. Podjetja v ta namen uporabljajo različne metode. Schermerhorn navaja kot najpogostejše načine: etično usposabljanje, etične kodekse, vodilne kot etične vzornike ter zaščito razkriteljev (Schermerhorn, 2002, str. 154).

Hočevar in Jaklič (1999, str. 29) pa za integracijo etike predlagata naslednja orodja: svetovalce za etična vprašanja, uvedbo »vročih« linij, organizacijo šolanja o etiki itd.

2.2. ETIČNO USPOSABLJANJE

Prvi od teh načinov je etično usposabljanje. Poteka v obliki programov, ki pomagajo udeležencem razumeti etične vidike odločanja. Zaposlenim pomaga vnesti visoke etične standarde v njihovo vsakdanje ravnanje. Vedno pogostejše je izobraževanje študentov že na fakultetah, popularni pa so tudi seminarji o etičnem ravnanju (Schermerhorn, 2002, str. 154).

Namen etičnega usposabljanja ni v tem, da bi ljudi učili, kaj je prav in kaj narobe. Ne učijo jih, naj delajo prave stvari. Predpostavljajo, da vse to že razumejo in poznajo. Namen

etičnega usposabljanja ni dajanje moralne spodbude zaposlenim, da bi ravnali etično. Od njih se pravilno, etično ravnanje pričakuje že od samega začetka. Poudarek je na etičnih dilemah. Veliko etičnih dilem izvira iz pomanjkanja časa pri sprejemanju odločitev. Etično usposabljanje pomaga udeležencem obvladati etične dileme navkljub časovnemu in drugim pritiskom.

V Tabeli 1 je prikazan primer kontrolnega seznama, s katerim si lahko pomagajo zaposleni, kadar so soočeni z etično dilemo.

Tabela 1: Kontrolni seznam za sprejemanje etičnih odločitev

KORAK 1	Prepoznaj etično dilemo.
KORAK 2	Zberi dejstva.
KORAK 3	Določi svoje možne izbire.
KORAK 4	Preveri vsako možno izbiro: Je zakonita? Je koristna?
KORAK 5	Odloči se za najboljšo možno izbiro.
KORAK 6	Ponovno preveri izbrano možnost s pomočjo naslednjih vprašanj: »Kako bi se počutil, če bi moja družina izvedela za mojo odločitev?« »Kako bi se počutil, če bi bila moja odločitev objavljena v lokalnem časopisu?«
KORAK 7	Ukrepaj.

Vir: Schermerhorn, 2002, str. 155.

Z upoštevanjem v tabeli opisanih korakov se zaposleni lažje odločajo v situacijah, ki niso enoznačne z vidika etičnosti. Na tem mestu opozorimo na razlikovanje med pojmom »zakonit« in »etičen«. Če je določeno dejanje zakonito, še ne pomeni, da je etično. Primer je v preteklosti zakonito suženjstvo, ki pa ni bilo etično. Prav tako je lahko dejanje nezakonito, a vendar etično. Navedeni koraki ne zagotavljajo pravih odločitev za vsako situacijo, vendar so vseeno dobra pomoč pri odločanju.

Če je etično ravnanje popolnoma sprejeto v kulturo podjetja, ima lahko močan vpliv na vsakodnevno odzivanje zaposlenih. Osnova vsakega etičnega ravnanja pa so še vedno ravnatelji in drugi zaposleni. Neprecenljiva je politika zaposlovanja, ki je zmožna zagotoviti poštene in etične uslužbence.

2.3. ETIČNI KODEKSI

Etični kodeks je dokument, ki določa vrednote in etične standarde z namenom usmerjanja ravnanja zaposlenih. Formalni etični kodeksi so napisane smernice, ki narekujejo ravnanje zaposlenih v občutljivih situacijah, kadar je velika verjetnost za nastanek etičnih dilem. Kodekse poznamo v vrsti različnih gospodarskih panog. Kodeksi pogosto poskušajo zagotoviti etično delovanje v specifičnih poklicnih sferah (npr. kodeks računovodij,

zdravnikov, inženirjev). Kodeksi najpogosteje določajo, kakšno je zaželeno ravnanje zaposlenih, prepovedujejo nezakonito ali neprimerno vedenje na delovnem mestu, zahtevajo korekten odnos do kupcev itd. V kodeksih so najpogosteje obravnavane situacije, kot so: podkupovanje, neenakost zaposlenih, ponarejanje računovodskih listin, odnosi do kupcev in dobaviteljev ter zaupnost informacij, pridobljenih v podjetju.

Kadar vpeljujemo etične kodekse v podjetju, poznamo dobre in slabe načine. V Tabeli 2 so prikazani načini za povečanje učinkovitosti kodeksov.

Tabela 2: Kako naredimo etične kodekse učinkovite

DOBRI POSTOPKI	SLABI POSTOPKI
Ukoreninite kodeks v osnovne etične vrednote.	Objava kodeksa na oglasni deski.
Razdelite kopije kodeksa zaposlenim	Nesoglasje vodilnih s kodeksom.
Zagotovite prijavljanje prekrškov na zaupen način.	Prepustitev odgovornosti za uspešnost kodeksa kadrovskemu ali drugemu oddelku.
Vključite etične teme v programe usposabljanja zaposlenih.	Nezanimanje za probleme, s katerimi se soočajo zaposleni na različnih ravneh.
Ustanovite odbor, ki bo nadzoroval uspešnost kodeksa.	Kodeksa se ne predstavi in ne vključuje v izobraževanje zaposlenih.
Poročajte o uporabi kodeksa v letnem poročilu.	Ne obstaja poseben postopek za ocenjevanje uspešnosti kodeksa.
Vključite soglasje s kodeksom v pogodbe o zaposlitvi.	Delanje izjem pri uporabi kodeksa.
Kodeks naj bo na voljo v vseh jezikih zaposlenih.	Nezanimanje za kršitve kodeksa.
Kopije kodeksa naj bodo na voljo poslovnim partnerjem, tudi dobaviteljem	Vodilni ne dajejo dobrega zagleda pri uporabi kodeksa.
Posodobite kodeks, da ustreza spreminjajočim se poslovnim izzivom.	Obravnavanje kodeksa kot zaupnega in zgolj internega dokumenta.
Zagotovite, da vodilni komunicirajo o kodeksu in etičnih dilemah.	Zaposlenim je kodeks težko dostopen.

Vir: Institute of business ethics: Codes of Conduct, 2005.

Poznamo dobre in slabe postopke pri uvajanju etičnega kodeksa v podjetju. Nekateri od teh postopkov so resda primerni le za večja podjetja, dajejo pa dober pogled na napačne prakse. Pomen in razširjenost kodeksov se iz leta v leto povečuje in zato ni odveč opozoriti na pogoste napake, ki jih delajo vodilni pri uvajanju kodeksa.

Zavedati se je treba, da čeprav se zanimanje za etične kodekse povečuje, imajo ti omejitve. Nemogoče je, da bi zmogli predvideti in pokrivati vse situacije. Prav tako ne zagotavljajo avtomatično etičnega ravnanja zaposlenih. Še vedno pa so pomemben del pri določanju etičnosti in njihovega pričakovanega ravnanja v podjetju. Kadar so popolnoma integrirani v kulturo podjetja, imajo močan vpliv na vsakodnevno ravnanje zaposlenih.

2.4. ETIČNI VZORNIKI

K doseganju visokih etičnih standardov v podjetju lahko veliko pripomorejo tudi etični vzorniki. Ti s svojim vedenjem in ravnanjem predstavljajo vzor za vse druge zaposlene v podjetju. Etični vzorniki so po navadi zaposleni, ki imajo ugled in uživajo spoštovanje drugih zaposlenih v podjetju. Največkrat so to ravnatelji, ni pa nujno. Vsak zaposlen ima možnost z etičnim ravnanjem vplivati na svoj krog sodelavcev. Zagotovo pa drži, da imajo ravnatelji največ vpliva, saj lahko etičnost oz. neetičnost tudi »izsilijo«.

Ravnatelji v tako v velikih kot v malih podjetjih imajo moč, da oblikujejo politiko podjetja in raven etike v njem. Njihova moralna odgovornost pa je, da te moči ne izrabljajo. Ravnatelji lahko in bi tudi morali služiti kot vzorniki etičnega ravnanja za celotno podjetje. Njihovo dejanja morajo iz dneva v dan dokazovati visoko raven etičnosti. Njihova dolžnost pa je, da tudi drugim v podjetju sporočajo, da je takšno ravnanje zaželeno in pravilno, in s tem dvigujejo etičnost med zaposlenimi.

Med prej omenjenimi etičnimi kodeksi in etičnimi vzorniki je velika povezanost. Ravnatelji so prvi, ki morajo poskrbeti za dosledno upoštevanje etičnih kodeksov. Dober način je, da o etičnih prepričanjih in vrednotah vodilni javno govorijo in so pripravljeni odkrito govoriti o morebitnih nastalih problemih. S tem tudi demonstrirajo svojo integriteto in etično neoporečnost (Rushton, 2001, str. 1). S svojim zgledom pa ogromno pripomorejo k lojalnosti zaposlenih in večji delovni uspešnosti. Pomemben dejavnik uspešnosti podjetja je tudi zadovoljstvo in strinjanje zaposlenih z vrednotami podjetja.

Se pa včasih rado zgodi, da pride do težav v komunikaciji med vodilnimi in drugimi v podjetju. Nema lokrat namreč zaposleni dobijo občutek, da ravnatelji ne želijo vedeti za neetična dejanja oziroma jim enostavno ni mar za to. Zato je treba poseben poudarek dati dobri in jasni komunikaciji med ravnatelji in drugimi zaposlenimi.

Vsak ravnatelj lahko nevede, z zahtevo po doseganju nerealnih in nedosegljivih ciljev, spodbuja neetično ravnanje svojih zaposlenih. Zato je postavljanje realnih ciljev njegova etična odgovornost. Pomembno je, da ostajajo ti cilji na dosegljivi ravni.

2.4. ZAŠČITA RAZKRITELJEV

Vzemimo nekaj primerov. Marjana je prijavila dve nesreči z nevarnimi spojinami v svojem podjetju, saj je menila, da zakon to zahteva. Janez je prijavil svoje podjetje, ker je najemalo nekvalificirane dobavitelje pri gradnji jedrske elektrarne. Tomaž je prijavil mučenje živali v svojem podjetju. Vsi omenjeni so razkritelji. To so osebe, ki razkrijejo nečedna dejanja

svojih sodelavcev, nadrejenih, dobaviteljev. Njihov namen je ohranjanje etičnih standardov ter preprečevanje neetičnih in pogosto tudi nezakonitih in škodljivih dejanj.

Razkritelji s svojim ukrepanjem dolgoročno zvišujejo raven etike v podjetju. Zavedati pa se je treba, da njihovo ravnanje ni po godu kršiteljem, ki se okoriščajo z neetičnimi dejanji. Razkritelji so zato pogosto deležni povračilnih ukrepov. Velikokrat izgubijo zaposlitev. Razkritelji se soočajo z različnimi načini maščevanja v podjetju. Velika verjetnost je, da si uničijo možnosti za nadaljnjo uspešno kariero. Če hočemo, da razkritja pripomorejo k višanju ravni etike v podjetju, je najprej treba izboljšati zaščito razkriteljev.

Do sedaj so bili, predvsem v ZDA, že sprejeti zakoni, ki ščitijo razkritelje pred odpustitvijo. Čeprav sodišča postajajo vedno bolj naklonjena razkriteljem, pa se zdi, da zakonodaja še vedno ni zadovoljiva. Razkriteljem tudi v podjetjih niso naklonjeni. Stroga hierarhija jim onemogoča uspešno razkrivanje etičnih nepravilnosti, saj je težko zaobiti neposredno nadrejenega. Vodstvo pogostokrat postavlja dvoumne prioritete, ki zameglijo presojo o tem, kaj je prav in kaj ne.

K visoki ravni etike v podjetju bi zaščita razkriteljev vsekakor pripomogla. Največ lahko podjetja naredijo s tem, da omogočijo razkritje nepravilnosti že v podjetju, še preden sploh pride do potrebe po zunanjem razkritju. Nekatera podjetja že določajo med zaposlenimi etične svetovalce, na katere se nato zaposleni obračajo z etičnimi vprašanji in problemi.

3. RAZKRIVANJE ETIČNIH NEPRAVILNOSTI

3.1. OPREDELITEV IN PREVOD IZRAZA

Marsikdo je že zalotil svojega sodelavca ali celo delodajalca pri nezakonitem početju. Dilema, s katero se verjetno vsak v svoji karieri sooči, je, ali kljubovati njihovemu početju ali pa preprosto zamižati in se obrniti stran. Družbena dolžnost vsakogar je odpravljanje nezakonitih dejanj. Ljudi, ki se zavedajo te dolžnosti imenujemo razkritelji, dejanje pa razkritje.

Razprave o razkrivanju se po navadi vrtijo okoli treh vprašanj:

- poskusi čim bolj natančne opredelitve razkritja
- razprave o tem, ali in kdaj je razkritje dopustno
- razprave o tem, ali in kdaj ima nekdo dolžnost razkriti nepravilnosti.

Za začetek poskušajmo odgovoriti na prvo vprašanje in si oglejmo nekaj razlag pojma razkrivanja etičnih nepravilnosti.

Razkritelji so ljudje, ki razkrijejo nezakonita dejanja drugih v organizaciji, z namenom ohranitve etičnih standardov ter zaščite pred uničujočim, škodljivim ali nezakonitim delovanjem (Schermerhorn, 2002, str. 155).

Podobno je definirano razkritje kot dejanje javnega sporočanja članov organizacije o nezakonitih, nemoralnih in neupravičenih dejanjih, ki so v domeni njihovih delodajalcev, pristojni agenciji ali osebi, ki je sposobna ukrepati (Qusqas, Kleiner, 2001, str. 1).

Stewart v svojem delu kot ključen element razkritja poudarja, da je razkritelj nujno zaposlen v podjetju in ne zunanji opazovalec. Kot zaposleni ima obveznosti do podjetja, na drugi strani pa tudi delodajalec upravičeno pričakuje od zaposlenega lojalnost, zato je razkritje vedno velika etična dilema (Stewart, 1996, str. 221).

De George se v svoji definiciji ožje omeji le na gospodarstvo in ne upošteva državnih služb. Razlog je verjetno v tem, da je javni sektor predvsem v ZDA veliko boljše zaščiten razkritelje in imajo ti veliko večje možnosti za poznejšo zaposlitev in zmago v morebitnih tožbah. Razkritelji opozorijo na delovanje ali izdelke podjetja, pri katerih niso upoštevane varnostne zahteve oziroma standardi in bi lahko potencialno škodovali posameznikom ali celotni družbi. Glavni namen razkriteljev je podjetje pripraviti do tega, da umakne izdelek in ga nadomesti z ustreznim oziroma preneha nezakonito delovati (De George, 1995, str. 283).

Poudariti pa kaže, da pojem nezakonito dejanje, na katerega se nanaša razkrivanje, pomeni ne zgolj izvajanje nepravilnih aktivnosti, ampak tudi neizvajanje potrebnih aktivnosti (Near, Miceli, 1995, str. 680).

Razkritelji razkrivajo nepravilna dejanja, to so tista, ki so v nasprotju z zakoni, pravili, etičnimi in moralnimi kodeksi ter sprejeto poslovno prakso. Takšna dejanja so lahko škodljiva za širšo javnost (uporaba prepovedanih sestavin pri proizvodnji zdravil, prikrivanje uhajanja strupenih plinov), lahko zavajajo javnost (prodaja ponaredkov) ali so celo kazniva (podkupovanje, pranje denarja).

Izraz razkrivanje (whistleblowing) pomeni obveščanje javnosti o nelegalnih, neetičnih ali drugih negativnih dejanjih zaposlenih v podjetju. Angleški izraz izhaja iz športa, kjer sodnik s piskom piščalke opozori na prekršek, ustavi igro in določi kazen. Podobno zaposleni, ki spregovori o nepravilnostih, prekine nezakonito početje in praviloma iz tega izhajajo tudi kazni.

Ker pa dobesedni prevod tega izraza v slovenščino ni primeren, bom v diplomskem delu uporabljala izraz razkritje. Obstajajo tudi drugi izrazi za razkritelja nepravilnih dejanj, kar

je razvidno iz Tabele 3. Slovenske literature na to temo praktično ni, saj razkritij v Sloveniji skoraj ne poznamo.

Tabela 3: Različne opredelitve razkritelja

IZRAZ	ANGLEŠKI IZRAZ	AVTOR	PRIMER, KI SE OBRAVNAVA
Vestna oseba	Conscientious objector	Beardshaw, 1981	Predan je svojemu delu in sodelavcem.
Etični upornik	Ethical resister	Glazer in Glazer, 1989	Skrbi, da bi bilo poslovanje podjetja v skladu s poslovno etiko in moralo.
Ovadu	Mole or informer	Benson, 1985	Drugim ovaja oziroma javlja napake sodelavcev.
Zaskrbljeni uslužbenec	Concerned employee	Thompson, 1987	Ne želi, da bi podjetje v prihodnosti zaradi sedanjih napak zašlo v težave.
Odpadnik	Rats	Orr, 1981	Po razkritju ga sodelavci ignorirajo in ga ne štejejo več za člana svojega kolektiva.
Zaprisežen vohun	Licensed spy	Clitheroe, 1986	Razkritelj, ki bedi nad delom drugih in o njihovih napakah spregovori nadrejenim.

Vir: Švalj, 1997, str. 3.

Kot je prikazano v tabeli, se izrazi za osebo, ki prijavi etične nepravilnosti, v literaturi zelo razlikujejo. Najdemo vse, od zelo pozitivnih poimenovanj razkritelja pa vse do zelo zaničljivih izrazov. Najpozitivneje naravnani je prav prvi, vestna oseba, ki poudarja pozitiven pomen razkritelja. Etični upornik in zaskrbljeni uslužbenec sta še dokaj nevtralna izraza. Ovadu, odpadnik in celo zaprisežen vohun pa so izrazi, ki zelo negativno opredeljujejo razkritelja.

Razkritje je po mojem mnenju najprimernejši prevod, saj je zelo nevtralen za razliko od nekaterih drugih možnih prevodov (tožarjenje, ovajanje, sčvekanje itd.), ki imajo negativen prizvok. S tem se želim omejiti od pristranskega, negativnega pojmovanja razkritja.

3.2. VRSTE RAZKRITIJ

Poznamo več vrst razkritij. Boatright (Boatright, 1997, str. 113) navaja vrste razkritij glede na situacijo, v kateri je razkritelj, in možnosti, med katerimi lahko izbira.

Zunanje razkritje je tisto razkritje, ki ga izvrši posameznik, ki je zaskrbljen za širšo javnost in ne le za podjetje. Obvesti zunanjega posameznika, organizacijo, medije, javno interesno združenje itd. Torej, kadar nepravilnosti zadevajo širšo javnost, razkritelj obvesti tudi to.

Notranje ali osebno razkritje pomeni, da razkritelj obvesti nadrejenega ali vodstvo podjetja o nepravilnostih. Pogosto ti ne storijo ničesar in v takšnem primeru je razkritelj pred dilemo, ali naj razkrije nepravilnosti tudi javnosti kot zunanje razkritje.

Vladno razkritje pomeni, da razkritelj, zaposlen v javnem sektorju, o nepravilnostih obvesti preiskovalno agencijo ali državni preiskovalni organ.

Odprto oziroma javno razkritje je tisto razkritje, pri katerem razkritelj uporabi zunanje kanale za razkrivanje etičnih nepravilnosti podjetij.

Zaprto ali anonimno razkritje pa je tisto razkritje, pri katerem želi razkritelj prikriti svojo identiteto.

3.3. DOPUSTNOST RAZKRITJA

3.3.1. Ali pomeni razkritje nelojalnost do podjetja?

Naslednje vprašanje pri razkrivanju neetičnih dejanj je lojalnost oziroma nelojalnost razkriteljev. **Ali je razkritje neetičnih dejanj v podjetju sploh dopustno?** V literaturi najdemo zelo različna stališča do dopustnosti razkrivanja. Nasprotniki razkrivanja so predvsem predstavniki podjetij, ki zagovarjajo dosledno lojalnost zaposlenih do podjetja. Razkrivanje štejejo za poskus povzročanja konflikta med zaposlenimi.

Nasprotniki razkrivanja utemeljujejo nasprotovanje s poudarjanjem dolžnosti zaposlenega, da varuje zaupne podatke, ki si jih je pridobil med zaposlitvijo. Zaposleni naj bi deloval v dobro podjetja. Dilema, ali razkritelji ravnajo lojalno ali nelojalno, je neizogibna.

Bowie trdi, da razkrivanje krši primarno dolžnost zaposlenega – lojalnost do delodajalca. Ta dolžnost zaposlenemu prepoveduje razkrivanje oz. tožarjenje podjetja. Vendarle priznava, da je to le primarna dolžnost, ki jo lahko preseže pomembnejša dolžnost – lojalnost do širše javnosti, družbe. Osnovno načelo, ki ga Bowie priznava, pa vendarle ostaja, da razkritje pomeni nelojalnost do podjetja (Beuchamp, Bowie, 1993, str. 313).

Bowie pa ni edini. Tudi Sissela Bok vidi razkrivanje kot primer nelojalnosti. Svoje stališče razloži na praktičnem primeru nogometa. Razkritelj upa, da bo ustavil igro, ker pa ni sodnik ne trener in ker razkrije svojo ekipo, se njegovo dejanje šteje za kršitev lojalnosti. Ko je nastopil svoj položaj, je moral sprejeti določene dolžnosti do kolegov in lastnikov. Morda je tudi podpisal obljubo o lojalnosti oziroma o zaupnosti informacij. Tudi ona pa prizna višjo obliko lojalnosti – lojalnost do družbe. Do tistih, ki bi bili prizadeti, če do razkritja ne bi prišlo (Beuchamp, Bowie, 1993, str. 313).

Kot je razvidno iz stališč obeh avtorjev, na koncu oba zagovarjata razkrivanje v določenih primerih. Razkritje resda kratkoročno lahko škodi ugledu podjetja, vendar so dolgoročne posledice za podjetje vendarle pozitivne. Če je razkritje uspešno, se etične nepravilnosti v podjetju odpravijo. Podjetje s tem lahko doseže višjo etično raven in s tem tudi pridobi ugled, ki ga je na kratki rok izgubilo.

Zastavi pa se vprašanje kako je lahko nekdo sploh lojalen podjetju? Duska trdi, da posameznikova primarna dolžnost ne more biti lojalnost podjetju, saj podjetja niso primerni subjekti, do katerih naj bi čutili lojalnost. S tem podjetjem dajemo moralni status, ki si ga ne zaslužijo, in obenem znižujemo položaj posameznikov, ki delajo za podjetje. Poudarja pomembnost ločevanja lojalnosti do podjetja na eni strani in lojalnost do posameznika na drugi (Beuchamp, Bowie, 1993, str. 313).

Kaj pa so primerni subjekti, do katerih čutimo lojalnost? Za odgovor na to vprašanje potrebujemo najprej dobro definicijo lojalnosti.

Lojalen je človek, držeč se zakonov, poslušen oblasti, ki izpolnjuje državljanske obveznosti, dolžnosti, tudi zvest, pošten, vdan (Veliki slovar tujk, 2002, str. 675).

John Ladd odpira naslednje vprašanje. Če predpostavljamo, da je lojalnost popolna predanost določenemu subjektu, kaj je v tem primeru ustrezen subjekt? Je to neki abstrakten pojem, kot na primer ideja? Ali pa je ustrezen subjekt oseba oziroma skupina oseb? Filozofi se pri tem vprašanju delijo na tri tabore (Beuchamp, Bowie, 1993, str. 313):

- idealisti
- družbeni atomisti
- vmesni tabor.

Idealisti zavzemajo stališče, da je lojalnost predanost nečemu višjemu kot le osebi, npr. načelu, ideji.

Družbeni atomisti trdijo nasprotno, da je človek lahko lojalen le drugemu posamezniku. Konec koncev lahko lojalnost razlagamo kot neko obliko obveznosti, ki zavezuje dve osebi.

Vmesni tabor trdi, da idealisti pretiravajo s svojo domnevo, da je lojalnost mogoča le do nečesa višjega. Na drugi strani pa se ne strinjajo z nasprotnim taborom, saj lojalnosti ne moremo preprosto zamenjati z drugo obliko odnosa med ljudmi. Lojalnost je še vedno zelo pomembna oblika odnosa med ljudmi, ki je močno prisotna v stvarnem življenju.

Socialni atomisti zato podjetja ne priznavajo kot primerne subjekta lojalnosti, saj je le miselna tvorba. Posameznik je lahko lojalen posameznim članom podjetja, ni pa dopustno

podrejanje teh odnosov v prid podjetja. Podjetje obstaja le kot skupek posameznikov in zato nima nobenega moralnega statusa. Omenili smo že, da ima lojalnost posebno mesto v odnosih med ljudmi. V podjetju sicer obstajajo odnosi med posamezniki, vendar so prej nasprotni tistim odnosom, ki so potrebni za obstoj lojalnosti.

Ali podjetje čuti lojalnost do zaposlenega, ko ga odpusti, ker ni dovolj uspešen pri svojem delu? Po navadi tu ni govor o kakšni lojalnosti. In zakaj naj bi zaposleni čutili drugače? Lojalnost temelji na odnosih, ki zahtevajo lastno žrtvovanje brez pričakovanih koristi. Poslovanje pa temelji na koristoljubju in individualizmu. Zato moramo biti previdni do podjetij, ki skušajo ustvariti vtis »velike srečne družine«. Sredstvo, ki povezuje podjetje in zaposlene, je denar – in tu ni prostora za lojalnost.

Pogoste primerjave podjetja s športno ekipo, ki jih zasledimo v literaturi, so neutemeljene. Za to je več razlogov. Tekma v poslovnem svetu se ne konča po določenem obdobju, sodelovanje pogosto ni prostovoljno. Res, tudi v športu je končni cilj premagati nasprotnika. V obeh primerih imamo zmagovalce in poražence. Vendar pa so v poslovnem svetu tveganja neprimerno večja, posledice pa čutijo vsi, ne le udeleženci tekme.

Vsaka situacija, v kateri se znajde potencialni razkritelj, je specifična. Kdaj je dolžnost do javnosti pomembnejša od lojalnosti do podjetja, je odločitev posameznika. Večina avtorjev se strinja, da je primarna dolžnost posameznika vendarle javno dobro in ne lojalnost podjetju.

3.3.2. Kdaj je razkritje moralno dopustno?

Glede na definicijo razkritja lahko predvidevamo, da podjetje ne privoli v razkritje in je to v nasprotju z željami podjetja. Torej je to oblika nelojalnosti in po navadi škoduje podjetju. Konča se vsaj s škodljivo publiciteto, če že ne z uradno preiskavo. Če upoštevamo načelo, da brez zadovoljivih razlogov ne bi smeli škodovati nikomur, mora razkritje prinesiti več koristi kot škode. Le s prevlado dobrega nad škodo, ki jo s tem povzročimo, bo razkritje moralno dopustno.

De George (1995, str. 284) navaja pet pogojev, ki zagotavljajo moralnost razkritja. Če so izpolnjeni prvi trije pogoji, je razkritje moralno upravičeno. Izpolnitev vseh petih pogojev pa pomeni, da je razkritje moralno obvezujoče.

1. Podjetje bo z zdajšnjim neprimernim delovanjem povzročilo veliko škodo družbi ali posamezniku

Presoditi je treba, kdaj je škoda dovolj velika, da se odločimo za razkritje. Vsakršnemu tveganju se ni moč izogniti in vseh okoliščin ne moremo predvideti. Nesreče se dogajajo in za takšne napake razkritje ni primerno. Če pa ocenimo, da bo škoda velika in bi se dala

preprečiti, je razkritje morda prava stvar. Primer je avtomobilska industrija, kjer ne moremo reči, da je nemoralno izdelovati avtomobile, ki niso najbolj varni na svetu. Je pa nedopustno, da zavestno kritično zmanjšaš varnost avtomobila zaradi znižanja stroškov.

Drugi razlog za razkritje le velikih stvari je dojemanje javnosti. Če bo pogosto prihajalo do razkritij manjših, zanemarljivih nepravilnosti, bo sčasoma razkritje postalo običajno in ga pristojne oblasti ne bodo več jemale resno. Na ta način se bodo nato spregledale res velike stvari.

Težava nastane tudi pri presoji razkritelja. Vsaka situacija, ki jo razkritelj šteje za kršitev, ni vedno škodljiva. Vprašanje se postavi tudi glede motivov razkritelja, ki niso vedno moralni (primer nezadovoljnega delavca).

2. Ko zaposleni ugotovi resno nevarnost za potrošnike, mora to javiti neposredno nadrejenemu in jasno izraziti svoj dvom o moralnosti dejanja. Če zaposleni tega ne naredi, razkritje ni moralno upravičeno.

Sporočanje svojih dvomov nadrejenim je najbolj direkten in po navadi najhitrejši način za spremembe, ki jih razkritelj želi doseči. Normalno predvidevanje je, da podjetja nočejo povzročati poškodb ali smrti in nočejo namerno in zavestno škoditi porabnikom svojih izdelkov oz. storitev. Če že ne zaradi etičnih razlogov, pa v izogib morebitnim tožbam in slabi publiciteti.

3. Če neposredni nadrejeni ne ukrepa učinkovito v zvezi s podano pritožbo, naj zaposleni izčrpa vse postopke in možnosti v podjetju. To največkrat pomeni obveščanje nadrejenih na višjih ravneh v podjetju, in če je potrebno, tudi samega vodstva podjetja.

Ključna zahteva tu je izčrpati vse postopke in možnosti v podjetju. V hierarhično urejenem podjetju to pomeni obveščanje višjih hierarhičnih ravni.

Seveda pa v nekaterih primerih nimamo dovolj časa, da bi sledili vsem birokratskim postopkom v podjetju. To je v primerih, ko bi bila potencialna škoda narejena, preden bi nam uspelo končati vse postopke.

Kot smo že omenili, je izpolnjevanje gornjih treh pogojev nujno, da je razkritje moralno dopustno. Kadar so izčrpane že vse možnosti v podjetju, a brez zadovoljivih rezultatov, in kadar je kršitev, na katero se razkritje nanaša, resna, lahko zaposleni z vso pravico poskuša ustaviti kršitev. Za to naj uporabi učinkovita sredstva, tudi razkritje.

3.3.3. Kdaj je razkritje moralno potrebno?

Kadar rečemo, da je razkritje moralno dopustno, to še ne pomeni nobene obveznosti za zaposlenega. Če nista izpolnjena še dva dodatna pogoja, zaposleni nima moralne obveznosti, da razkrije nepravilnosti. Kadar se zaposleni vseeno odloči za razkritje in če ga vodijo moralni motivi ter pri tem veliko tvega, štejemo to za dejanje, ki zasluži vso pohvalo. Če se zaposleni v takih razmerah ne odloči za razkritje, pa ga tudi ne obsojamo.

Poleg omenjenih treh pogojev morata biti izpolnjena še dva dodatna, če hočemo, da je zaposleni dolžan razkriti nepravilnosti.

4. Razkritelj mora imeti oz. mu morajo biti dostopni dokumentirani dokazi, ki bodo prepričali neodvisnega opazovalca, da podjetje s svojo kršitvijo pomeni resno nevarnost javnosti ali svojim potrošnikom.

Javno razkritje obtožb bi temeljilo izključno na besedi razkritelja, razen če ima ta dokumentirane dokaze, ki bi prepričali razumnega, neodvisnega opazovalca. Obtožba brez dokazov bi mogoče zadostovala za subjektivno mnenje in zanesljivost obtožbe. Vendar pa obtožba brez dokazov po navadi ne zadostuje za ukrepanje (časopis npr. verjetno ne bo objavil zgodbe, ki bi temeljila zgolj na nedokumentiranih trditvah določene osebe).

Če ni na voljo dokumentiranih dokazov, razkritje za zaposlenega ni moralno obvezujoče. Kadar pa kršitev pomeni resno nevarnost, je moralna obveznost zaposlenega, da poskuša pridobiti potrebne dokaze. Kadar dokazov ni mogoče dobiti oz. jih ni mogoče dobiti zakonito ali moralno, zaposleni ni dolžan razkriti nepravilnosti.

5. Zaposleni mora imeti dobre razloge, da verjame, da bo razkritje pripeljalo do nujno potrebnih sprememb. Možnosti za uspeh morajo biti večje od tveganja, ki ga razkritelj sprejema, in večje od nevarnosti, ki ji je izpostavljen.

Kljub dokumentaciji in dokazom se lahko pripeti, da potencialnemu razkritelju ne bo uspelo prepričati medijev in vladnih agencij, da bi ukrepali ali pa ga ti ne vzamejo resno. Kako daleč mora iti razkritelj in koliko truda naj vложи? Bolj ko je resna situacija, bolj naj bi se razkritelj trudil. Če pa razkritelj ni prepričan o uspehu, se ni dolžan izpostavljati tveganju. Preden pride do razkritja, bi moral vedeti, kdo bo uporabil posredovane dokaze (vladna agencija, časopis, novinar) in kako bodo predstavljeni. Za razkritje naj bi se odločili le, če verjamemo, da bo javno razkritje pripeljalo do želenih sprememb.

Skladna z zadnjima dvema pogojema je tudi moralna obveznost zaposlenega, da se loti razkrivanja. Zaposleni na višjih položajih in strokovnjaki imajo večjo moralno odgovornost, da preprečijo nepravilnosti v podjetju, kot zaposleni na dnu hierarhične lestvice. Pri odpravi nepravilnosti se lahko odločijo tudi za razkritje.

Pet pogojev, ki smo jih navedli lahko služi posamezniku kot pomoč pri odločanju, ali je razkritje moralno dopustno ali moralno potrebno. Tretje osebe lahko s pomočjo teh pogojev ocenjujejo ravnanje razkriteljev.

3.4. UČINKOVITO RAZKRIVANJE

Splošno mnenje o razkrivanju etičnih nepravilnosti je, da koristi družbi. Kljub številnim zakonom, ki naj bi ščitili razkritelje, je dejanska uspešnost pri preprečevanju etičnih nepravilnosti nezadostna.

Spodbujanje razkrivanja je neprimerno, če ne poznamo dejavnikov, ki povečujejo verjetnost uspešnega razkritja. V nadaljevanju predstavljam model učinkovitega razkrivanja etičnih nepravilnosti, kot ga predlagata Near in Miceli (1995, str. 679).

3.4.1. Model učinkovitega razkrivanja etičnih nepravilnosti

Tako z vidika ravnateljev kot z vidika družbe razkrivanje samo po sebi ni vedno koristno. Pozitivno je le, kadar je pritožba korektna in ustrezno obravnavana, kar posledično rezultira v pozitivnih spremembah.

Učinkovitost razkrivanja lahko opredelimo na več načinov. Pravniki opredeljujejo učinkovitost glede na izide tožb, vloženi s strani razkriteljev. Merilo je razmerje med dobljenimi in izgubljenimi tožbami. Vendar pa je **glavni kriterij, ali je razkritelj dosegel cilj, ki si ga je zastavil pred razkritjem**. Bolj kot dobiti tožbo so pomembne dejanske organizacijske spremembe. **Razkrivanje je učinkovito, kadar zmanjša neetična dejanja v podjetju.**

Model učinkovitega razkrivanja etičnih nepravilnosti se osredotoča na odpravo kršitev. To pa odseva v dveh dolgoročnih posledicah: prihodnjih poslovnih učinkih in nadzoru elementov zunanjega okolja.

Obstaja pet glavnih dejavnikov, ki vplivajo na odpravo kršitev:

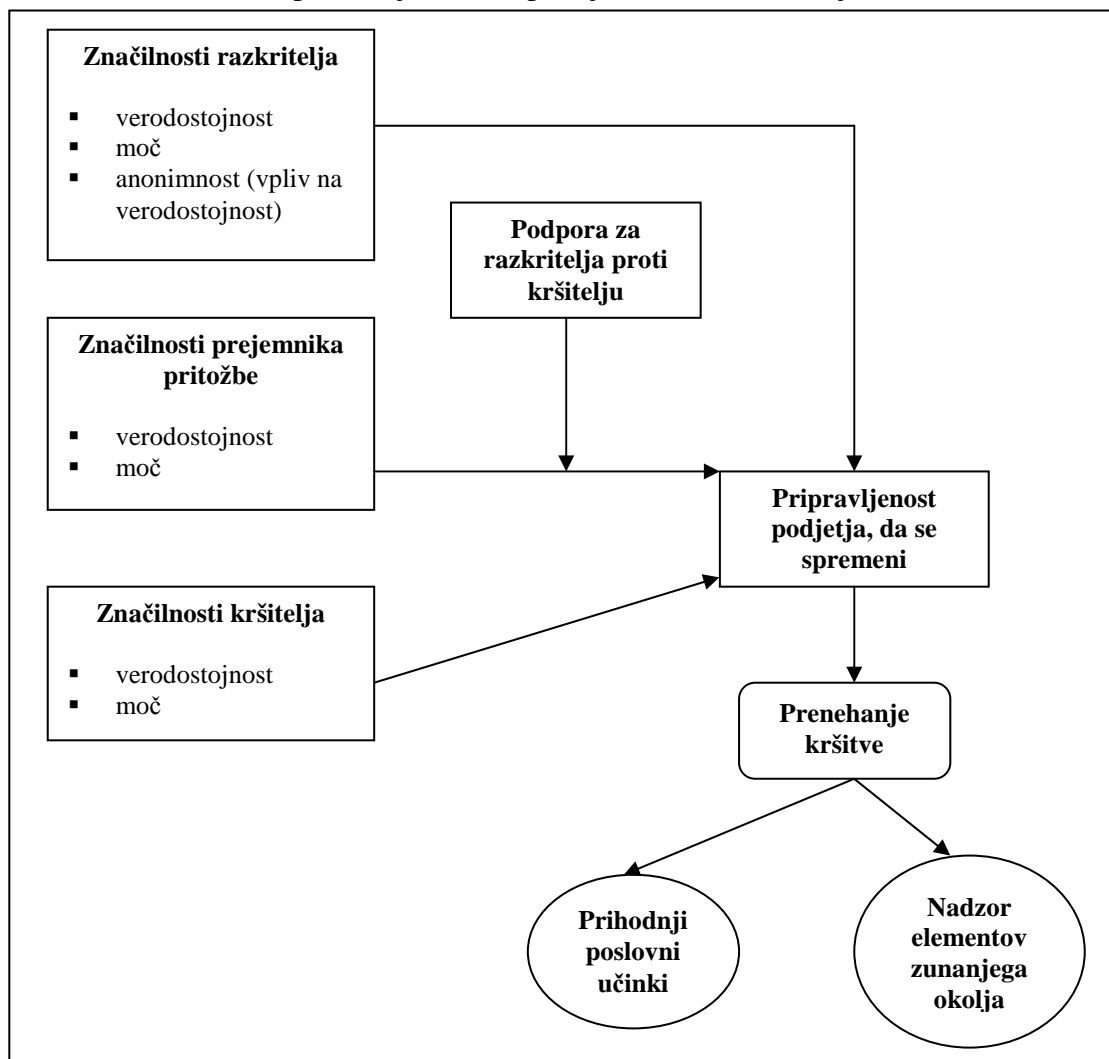
- značilnosti razkritelja
- značilnosti prejemnika pritožbe
- značilnosti kršitelja
- značilnosti kršitve
- značilnosti podjetja/organizacije.

Na te dejavnike vpliva pet vrst spremenljivk. Te pa ločimo v dve skupini: na individualne in situacijske spremenljivke.

3.4.2. Vpliv individualnih spremenljivk

Individualne spremenljivke so tiste, ki se nanašajo na razkritelja, prejemnika pritožbe in kršitelja. Najprej si pogledjmo posamezne spremenljivke na Sliki 3, kjer je nazorno prikazan njihov vpliv na izid razkrivanja.

Slika 3: Individualne spremenljivke, ki vplivajo na izid razkrivanja



Vir: Near, Miceli, 1995, str. 682.

Značilnosti razkritelja ocenjujemo na podlagi treh spremenljivk; verodostojnosti, moči in anonimnosti.

Verodostojnost ugotavljamo na podlagi motivov razkritelja, njegove razumnosti, zadovoljstva, delovnega učinka. Verodostojni razkritelji lahko izboljšajo svoje možnosti

pri prepričevanju vodilnih v podjetju, da se kršitve nehajo. Motivi razkritelja, kot jih zaznavajo drugi udeleženci in zaposleni, prav tako vplivajo na verodostojnost. Ali so razkritelji nesebični ali egoisti? Nekateri štejejo razkritelje za lojalne zaposlene, drugi jih vidijo kot ovaduhe in izdajalce. Dejanski motivi razkriteljev se spreminjajo od situacije do situacije in jih drugi ne poznajo popolnoma. Zato je pomembno dojetje njihovih motivov s strani drugih udeležencev in zaposlenih.

Moč razberemo z mesta v hierarhiji podjetja, poklicnega statusa, stopnje izobrazbe in podpore nadrejenih. Moč posameznika odseva v položaju, ki ga ima v podjetju. Visok položaj imajo zaposleni, od katerih je podjetje močno odvisno in jih je težko nadomestiti. Nasprotno pa so posamezniki z nizkim položajem lahko zamenljivi. Visok položaj običajno odseva tudi mesto na hierarhični in plačilni lestvici. Razkritelji z močnim položajem bodo manj pogosto deležni maščevanja s strani razkritega podjetja. Pripadniki etničnih manjšin, drugačne rase in ženske imajo po navadi manjšo moč v podjetju.

Anonimnost pa pomeni, ali se je razkritelj identificiral ali ne. Razkritelji lahko prikrijejo svojo identiteto, da bi se izognili maščevanju. S tem zmanjšajo svojo učinkovitost zaradi vsaj treh razlogov. Predstavniki podjetja lahko zavržejo pritožbo razkritelja, ki se ni pripravljen soočiti z osebo, ki jo obtožuje neetičnega ravnanja. Nadaljnji razlog so nezadostni dokazi, ki jih priskrbi razkritelj. Če ostane anonimen, prejemnik pritožbe ne more zahtevati dodatnih dokazov, kar zopet zmanjša učinkovitost. Kadar se razkritelji zaznavajo kot verodostojni pritožniki zaradi svojih osebnih značilnosti, prikrivanje identitete zopet zmanjša učinkovitost. Razkritje identitete bi lahko kvečjemu povečalo učinkovitost ali pa nanjo ne bi vplivalo (kadar osebne značilnosti razkritelja zmanjšujejo verodostojnost). To je dober kazalec medsebojnega vpliva med anonimnostjo in verodostojnostjo.

Prejemnik pritožbe se mora odločiti o treh stvareh. Presoditi mora, ali je do kršitve dejansko prišlo. Ali je pristojen za ukrepanje? Tretje vprašanje pa je, ali ima moč, da odpravi kršitev. Na njihovo ravnanje in odločitve pogostokrat močno vpliva etična klima v podjetju.

Verodostojnost se kaže v njegovih motivih, delovnem učinku, zadovoljstvu, razumnosti. Po navadi je prejemnik pritožbe oseba z veliko verodostojnostjo zaradi svoje funkcije v podjetju (npr. notranji revizor).

Moč prejemnika pritožbe je odvisna od mesta v hierarhiji podjetja, plače, poklicnega statusa, stopnje izobrazbe in podpore nadrejenih. Kadar ima prejemnik pritožbe veliko moč v podjetju ali zunaj njega, je to že dobra podlaga za učinkovito ukrepanje. Če podpira razkritelja, lahko s svojo močjo poveča verodostojnost razkritelja.

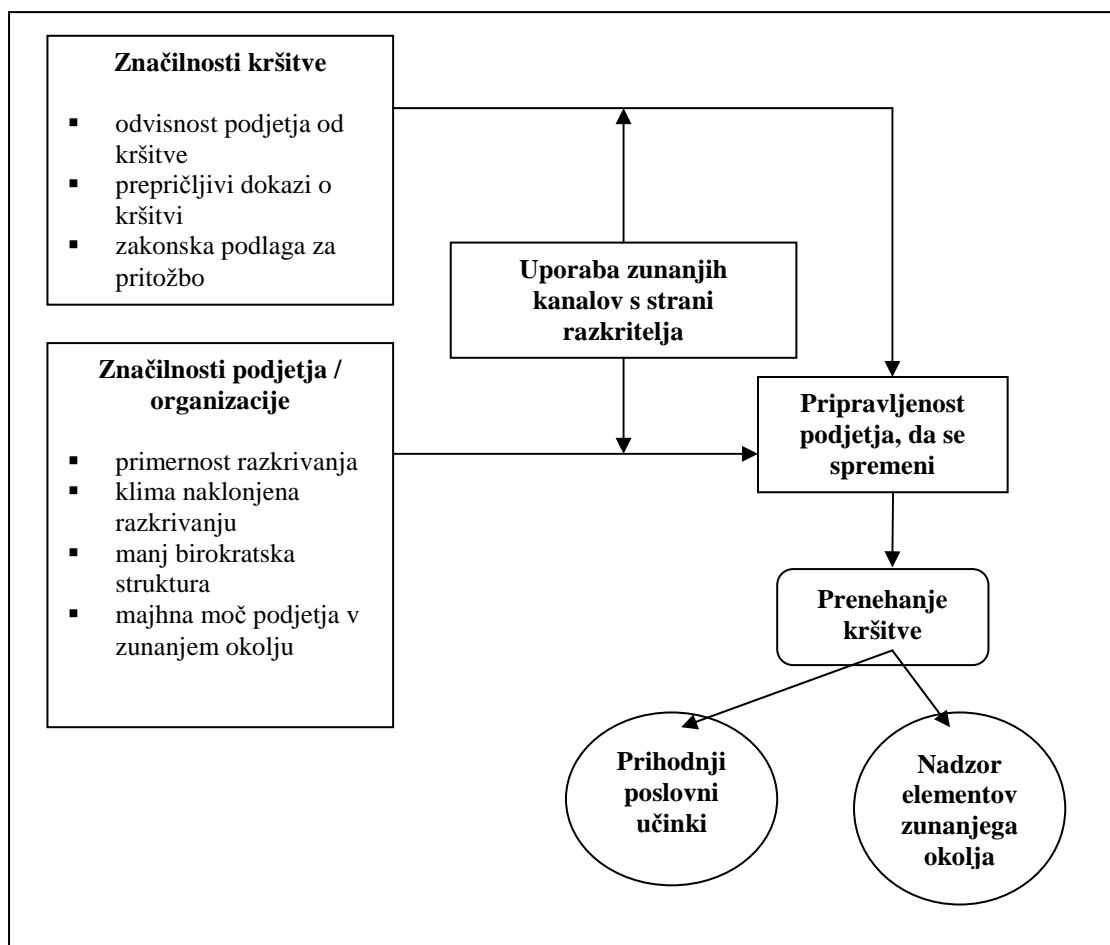
Prejemnik pritožbe lahko močno vpliva na učinkovitost razkrivanja. Verodostojen in močan prejemnik pritožbe, ki meni, da je pritožba neutemeljena, pa bo skoraj zagotovo zmanjšal učinkovitost razkrivanja.

Značilnosti kršitelja določata spremenljivki moč in verodostojnost. Spremenljivki ugotavljamo na enak način kot pri razkritelju in prejemniku pritožbe. Moč kršitelja bo vplivala na to, ali jih bodo podjetja ščitila ali kaznovala. Ta spremenljivka je povezana z odvisnostjo podjetja od kršitve. Kadar se srečujemo z močnim in verodostojnim kršiteljem, je verjetnost, da bo kršitev ustavljena, manjša. Kršitelji, od katerih je podjetje odvisno, bodo verjetno obvladovali razkritelje. Odvisnost lahko temelji na denarju, strokovnem znanju ali podpori vodilnih v podjetju.

3.4.3. Vpliv situacijskih spremenljivk

Situacijske spremenljivke se nanašajo na podjetje in kršitev. Značilnosti teh spremenljivk so prikazane v Sliki 4.

Slika 4: Situacijske spremenljivke, ki vplivajo na izid razkrivanja



Vir: Near, Miceli, 1995, str. 683.

Značilnost kršitve ocenjujemo na podlagi treh spremenljivk. Prva od njih je odvisnost podjetja od kršitve.

Odvisnost podjetja od kršitve preučujemo glede na trajanje kršitve skozi čas, njene denarne posledice, pogostost in resnost. Obstoj podjetja je v nekaterih primerih lahko močno odvisen od kršitve. Kadar si podjetje zaradi visokih stroškov ne more privoščiti sprememb ali kadar ni nobene alternative neetičnemu ravnanju, takrat v podjetju zavzamejo stališče, da kršitve ni mogoče končati. Presodijo, da so stroški prenehanja kršitve večji od potencialne nevarnosti, ki jo povzročajo. Kršitve, ki jih razkritelji prijavijo in ki škodijo podjetju, je zelo težko ustaviti, posebej če imajo podporo pri vodilnih.

Zunanja javnost bo bolj naklonjena razkritelju, kadar gre za resne in nevarne kršitve. To da razkritelju večjo moč in lahko prisili podjetje v prenehanje kršitve, česar brez pritiska javnosti verjetno razkritelj sam ne bi zmogetl.

O prepričljivih dokazih o kršitvi lahko govorimo, kadar imamo pisno dokumentacijo, več virov dokazov, priče. Za večjo moč in verodostojnost razkritelja je nujno, da pridobi pisno dokumentacijo, ki dokazuje kršitev. Pisna dokumentacija tudi poveča verjetnost, da bo prejemnik pritožbe verjel, da se je kršitev res zgodila. Priznavanje drugih sodelavcev, da je do kršitve res prišlo, prav tako zveča učinkovitost razkritelja.

Zakonska podlaga za pritožbo je, kadar s kršitvijo podjetje ali posameznik krši zakon. Zakoni, ki se nanašajo na kršitve, imajo močan vpliv na izid razkritja. Kadar zakoni označujejo določeno kršitev za nezakonito in ne samo za nemoralno ali nepravilno, to poveča moč obtožbe. Ugotovimo lahko, da dejstvo, ali je kršitev nezakonita ali pa samo nepravilna ali neetična, močno vpliva na izid razkritja.

Značilnost podjetja oz. organizacije opredeljujejo štiri spremenljivke. Primernost razkrivanja v podjetju nam kaže dojetanje sodelavcev, ravnateljev in prejemnika pritožbe. Za nekatere posameznike včasih menijo, da je razkrivanje kršitev le del njihove službe (na primer za notranjega revizorja). Iz tega lahko sklepamo, da so ti posamezniki uspešnejši, kadar se odločijo za razkritje. Kadar pa je razkrivanje uzakonjeno za vse zaposlene, je to prav tako uspešen način večanja učinkovitosti razkrivanja.

Victor in Cullen opredeljujeta pojem »etična klima« kot prevladujoče dojetanje vsakdanjih organizacijskih postopkov z etično vsebino. Avtorja navajata pet tipov etičnih klim v podjetjih (Near, Miceli, 1995, str. 699). Zaposleni v podjetju, kjer klima poudarja pomen pravil, bodo veliko ostreje obsodili kršitev, ki se nanaša na neupoštevanje pravil, kot druge kršitve. Na drugi strani zaposleni v podjetju, kjer pravila niso tako pomembna in vsak ravna po svoji osebni etiki, lahko na isto kršitev reagirajo čisto drugače. Zaposleni v prvem podjetju tudi popolnoma drugače dojemajo razkritelje. Razkrivanje dojemajo kot

del službe in ne kot kršenje norm. Če je klima v podjetju naklonjena razkrivanju, bodo zaposleni večkrat prijavljali kršitve in bodo s tem tudi večali svojo verodostojnost. Vse to pa pomeni večjo učinkovitost razkrivanja.

Klima v podjetju, ki je naklonjena razkrivanju, nasprotuje kršitvam, spodbuja razkrivanje in skuša preprečiti maščevanje razkriteljem. Ker ima etično okolje v podjetju vpliv na dojemanje razkrivanja, lahko vpliva tudi na pripravljenost podjetja, da ustavi kršitev. Klima v podjetju lahko spodbuja ali preprečuje bodisi kršitev ali razkritje.

Naslednja značilnost podjetja je organizacijska struktura. Podjetja se razlikujejo po odzivu na sam proces spreminjanja, neodvisno od vsebine spremembe. Ena od ključnih dimenzij prilagodljivosti je raven birokracije v podjetju. Glede povezave med ravni birokracije in razkrivanjem obstajata dve nasprotni šoli.

Prva trdi, da večja ko je birokracija v podjetju, manj učinkovito je razkrivanje. Značilnost, na kateri temelji ta trditev, je upiranje spremembam, saj je podjetje zaradi več birokracije manj dovzetno za spremembe.

Nasprotno pa druga šola trdi, da je birokracija pozitivno povezana z učinkovitostjo razkrivanja. Ta pristop poudarja pomembnost formalnih poti pri reševanju pritožb in jasno navedena jamstva za zaščito razkritelja.

Morda lahko ti na videz nasprotujoči si šoli približamo. Če hočemo, da ima birokracija pozitiven vpliv na učinkovitost razkritja, morajo obstajati določeni pogoji. Vzpostavljeni morajo biti formalni mehanizmi, ki spodbujajo notranje razkrivanje. Pomembno pa je, da imajo ti mehanizmi podporo vodstva.

Moč podjetja v zunanjem okolju vpliva na to, kako se podjetje upira spremembam in kako se odziva na razkritja. To je vidno posebno takrat, kadar razkritelj uporabi zunanje poti informiranja, tako da je kršitev jasno vidna drugim institucijam v zunanjem okolju. Obstaja medsebojen vpliv med močjo podjetja v zunanjem okolju in obliko poti (notranja ali zunanja), ki jo uporabi razkritelj.

Učinkovit proces razkrivanja ima pomen za prihodnost podjetja. Na slikah 3 in 4 sta prikazani potencialni dolgoročni posledici. Ena od njih so prihodnji poslovni učinki. Čeprav je splošna domneva, da etične kršitve v podjetju škodijo poslovnim učinkom, raziskave kažejo, da to ni vedno tako. Običajen primer razkritja se nanaša na etične kršitve, ki škodujejo družbi. Če javno razkritje teh kršitev ne zmanjša dolgoročnih poslovnih učinkov, potem vodilni v podjetju tudi nimajo nobene spodbude, da končajo kršitve. Če pa kršitve škodijo podjetju, potem je njihova ustavitve vsekakor koristna zanje. Kako bo vplivala na prihodnje poslovne učinke reakcija podjetja na kršitve, pa je odvisno od posameznega primera.

Reakcija podjetja na kršitve prav tako vpliva na drugo dolgoročno posledico – sposobnost nadzora elementov zunanjega okolja. Sposobnost nadzora pa lahko podjetje poveča ali zmanjša s svojo reakcijo na prijavo razkritja.

3.4.4. Ugotovitve, ki izhajajo iz modela

V nadaljevanju bom predstavila dvanajst ugotovitev, ki izhajajo iz modela. Pri vsaki ugotovitvi se predpostavlja, da vsa druga stanja v modelu ostajajo nespremenjena, tako da lahko nadziramo vplive drugih spremenljivk.

Slika 3 na strani 20 prikazuje ugotovitve od ena do pet, Slika 4 na strani 22 pa ugotovitve od šest do dvanajst.

3.4.5. Ugotovitve, ki se nanašajo na razkritelja, prejemnika pritožbe in kršitelja

Ugotovitve od ena do pet se nanašajo na razkritelja, prejemnika pritožbe in kršitelja.

Ugotovitev 1: Učinkovitost se poveča, če bodo sodelavci, ravnatelji ter prejemnik pritožbe zaznavali razkritelja kot verodostojnega.

Verodostojni razkritelji imajo lahko večje možnosti pri prepričevanju vodilnih, da prekinejo neetična ravnanja. Razkritelji, ki jim uspe prepričati druge v podjetju, da se nepravilnosti dejansko dogajajo, imajo tudi večje možnosti za vpliv na prekinitev teh dejanj. Torej velja tudi obratno, kadar v podjetju razkritelju ne zaupajo, takrat se tudi upirajo spremembi oziroma prekinitvi neetičnih dejanj.

Verodostojnost je odvisna tudi od zaznanih motivov razkriteljev. Ali so razkritelji v osnovi nesebični ali egoisti? Nekateri štejejo razkritelje za lojalne zaposlene, drugi pa jih imajo za ovaduhe in izdajalce. Resnični motivi razkriteljev se razlikujejo od situacije do situacije in jih drugi ne morejo popolnoma poznati. Vendar motivi razkriteljev, kot jih zaznavajo drugi, vplivajo na njihovo verodostojnost.

V veliko primerih so lahko dokazi nejasni ali si nasprotujejo. Prav v takšnih primerih se prejemnik pritožbe, sodelavci in drugi zanašajo na občutek, ali lahko razkritelju verjamejo.

Pomemben element je tudi položaj razkritelja v podjetju. Posameznik, ki je uspešen pri svojem delu, zadovoljen in predan član kolektiva je po navadi bolj sprejet. Za takšnega posameznika sodelavci težje verjamejo, da bi namerno škodil podjetju ali lažno obtoževal

samo zato, da bi sam nekaj pridobil. Ugled v podjetju je za verodostojnost razkritelja s tega vidika gotovo pomemben.

Ugotovitev 2: Učinkovitost se poveča, če bodo sodelavci, ravnatelji ter prejemnik pritožbe zaznavali, da ima razkritelj relativno močan položaj v podjetju.

Moč razkritelja se kaže v njegovem položaju v podjetju. Zaposlene z nizkim položajem je lahko nadomestiti, medtem ko je podjetje od zaposlenih z višjim položajem bolj odvisno. Razlog je po navadi v njihovem vodstvenem položaju ali tehnični vrednosti in se izraža tudi v položaju na hierarhični in plačilni lestvici. Near in Miceli navajata dokaze, ki kažejo na povezavo med višino plače razkritelja in prenehanjem kršitve (Near, Miceli, 1995, str. 690).

Večja moč razkritelja po navadi pomeni tudi manj možnosti za povračilne ukrepe s strani sodelavcev in nadrejenih. Praksa je pokazala, da so bili razkritelji, ki niso imeli podpore vodstva ali pa neposredno nadrejenih, verjetneje tarča maščevanja in povračilnih ukrepov.

Merilo moči v podjetju je tudi pripadnost skupinam, ki so slabše zastopane. Raziskave v Ameriki navajajo tri poglobitve vzroke za zmanjšanje moči in položaja posameznika v podjetju. Moč posameznika se zmanjša, če je ta ženskega spola, temne barve polti ali pripada drugi etnični manjšini (Near, Miceli, 1995, str. 691).

Ugotovitev 3: Učinkovitost se poveča, kadar se razkritelji identificirajo na samem začetku, namesto da ostajajo anonimni. Izjema so le primeri, ko bi identifikacija razkritelja zmanjšala njegovo verodostojnost.

Razkritelji lahko vložijo pritožbo brez podpisa ali pa predstavijo obremenilne dokaze brez navedbe virov. Največkrat ostajajo razkritelji anonimni, da bi se izognili maščevanju. Vendar anonimnost zmanjšuje učinkovitost razkritja, za kar obstajajo vsaj trije razlogi.

Drugi zaposleni in vodstvo podjetja se lahko odločijo in zavrnejo pritožbo razkritelja, kadar se ta ni pripravil soočiti z obtoženim neetičnega ravnanja. Razlog za to je tudi dejstvo, da imata obe strani pravico do soočenja in zagovarjanja.

Drugi razlog, ki zmanjšuje učinkovitost razkritja, je ocena prejemnika pritožbe, da ima premalo dokazov o kršitvi. Če ostane razkritelj anonimni, prejemnik pritožbe od njega ne more dobiti dodatnih dokazov in informacij. V tem primeru se učinkovitost razkritja močno zmanjša.

Razkritelji so zaznani kot verodostojni zaradi svojih lastnosti, in če ostanejo anonimni, to zmanjšuje učinkovitost. S svojimi lastnostmi bi lahko razkritelji pripomogli k večji

učinkovitosti. Kadar zaposleni niso zaznani kot najbolj verodostojni, pa to nima večjega vpliva na učinkovitost razkritja. Vse to kaže na medsebojno povezavo med anonimnostjo in verodostojnostjo (Near, Miceli, 1995, str. 692).

Obstaja pa tudi drugačen način, da ostane razkritelj anonimen. Prejemniku pritožbe se lahko predstavi in od njega zahteva, da ne izda njegove identitete. V takem primeru je razkritelj bolj verodostojen in prejemnik pritožbe lažje rešuje primer, saj mu je vir informacij znan. Opozoriti pa je treba, da je v takšni situaciji premoč na strani prejemnika pritožbe. Če želi prejemnik pritožbe kakorkoli vplivati na razkritelja, ga lahko izsiljuje z izdajo njegove identitete.

Ugotovitev 4: Učinkovitost se poveča, kadar so prejemniki pritožbe verodostojni ali imajo moč v podjetju, vendar samo če podpirajo razkritelja.

Prejemniki pritožbe morajo ugotoviti, ali je do kršitve res prišlo, ali so v tem primeru pristojni za ukrepanje ter ali imajo moč, da ustavijo kršitev. Etično okolje v podjetju vpliva na odločitve prejemnika pritožbe še bolj, kot vpliva na razkritelja. Za primer lahko vzamemo podjetje, ki je usmerjeno k čim večjemu dobičku. V takem podjetju bo prejemnik pritožbe veliko bolj naklonjen razkritelju, ki prijavi poneverbo, ki zmanjšuje dobiček podjetja, kot pa razkritelju, ki prijavi kršitev zakona.

Kadar ima prejemnik pritožbe moč, zunaj ali znotraj podjetja, je učinkovitost njenega reševanja zanesljivo večja. Moč prejemnika pritožbe pa se ugotavlja enako kot pri razkritelju. Prejemnik pritožbe, ki ima moč in je hkrati naklonjen razkritelju, lahko poveča njegovo verodostojnost.

Verodostojnost prejemnika pritožbe je prav tako zelo pomembna. Pogosto je to uradna oseba, na primer notranji revizor, ki ima veliko verodostojnost zaradi svojega položaja v podjetju.

Ključnega pomena je, da prejemnik pritožbe podpira razkritelja. Verodostojen, močan prejemnik pritožbe, ki meni, da je pritožba neutemeljena, bo zagotovo zmanjšal učinkovitost razkritja.

Ugotovitev 5: Učinkovitost se poveča, kadar ima kršitelj majhno moč in/ali verodostojnost.

Moč kršiteljev bo vplivala na to, ali jih bo podjetje ščitilo ali pa jih bo sankcioniralo. Prav tako je povezana z odvisnostjo podjetja od kršitve. Njihovo moč ocenjujemo na enak način kot moč razkriteljev (položaj v podjetju, karizma, strokovna moč itd.).

Čeprav je verodostojnost povezana z močjo, pa imajo lahko domnevni kršitelji veliko verodostojnost, a malo moči. Tudi verodostojnost kršitelja ocenjujemo na podoben način kot verodostojnost razkritelja in prejemnika pritožbe.

V primeru, ko je kršitelj verodostojen in ima moč, lahko pričakujemo, da kršitev po vsej verjetnosti ne bo prenehala tako zlahka. Kršitelji, od katerih je podjetje odvisno, bodo verjetno prevladali nad razkriteljem. Odvisnost podjetja lahko temelji na denarju, znanju ali podpori vodilnih, ki jo uživa kršitelj.

3.4.6. Ugotovitve, ki se nanašajo na kršitev in podjetje

Naslednjih sedem predpostavk se nanaša na kršitev in podjetje.

Ugotovitev 6: Večja ko je odvisnost podjetja od kršitve, manjša je verjetnost, da bo notranje razkrivanje učinkovito, in večja je verjetnost, da bo učinkovito zunanje razkrivanje.

Podjetje in zaposleni bodo nasprotovali spremembam, če se ne bodo strinjali s potrebo po spremembah. Največkrat se med seboj primerjajo pomembnost in tveganje neetičnega ravnanja za podjetje ter stroški, ki bi jih povzročilo prenehanje. Za primer lahko vzamemo problem varnosti pri delu. Ravnatelji ne vidijo potrebe po spremembi oziroma izboljšanju varnosti, če je možnost za resne poškodbe majhna ali celo če je verjetnost za poškodbe večja, če bi sprememba povzročila veliko stroškov.

Kadar je podjetje močno odvisno od kršitve, bo vodstvo največkrat ocenilo, da ne more ustaviti kršitve. Odvisnost pomeni, da si podjetje ne more privoščiti spremembe ali pa ni alternativnih možnosti, ki bi nadomestile neetično ravnanje.

Resnost kršitev ima drugačen pomen, kadar gre za notranje razkritje, kot kadar gre za zunanje. Pri zunanjem razkritju ima razkritelj boljše možnosti za uspeh če je kršitev resna. Javnost je v teh primerih tudi bolj naklonjena razkritelju in možnost za prenehanje kršitve je večja. Nasprotno pa je pri notranjem razkrivanju. Razkritelj bo uspešnejši pri odpravljanju manjših kršitev, ki za podjetje niso bistvenega pomena. Pri kršitvah, od katerih je podjetje močno odvisno, pa bo imel razkritelj samo z notranjim razkritjem le malo možnosti za uspeh.

Ugotovitev 7: Učinkovitost se poveča, kadar so dokazi o kršitvi prepričljivi.

Razkritelji so uspešnejši, kadar zagotovijo pisne dokaze o kršitvi, saj jim bo prejemnik pritožbe lažje verjel. Priporočljivo je imeti več različnih virov dokazov, zagotovitev druge

priče kršitve po navadi poveča uspešnost. Strinjanje sodelavcev, da je do kršitve res prišlo, prav tako pripomore k večji uspešnosti razkritelja.

Ugotovitev 8: Učinkovitost se poveča, kadar razkritelji prijavijo kršitev, ki je očitno nezakonita in nedvoumna.

Kadar obstajajo zakoni, ki določeno kršitev opredeljujejo za nezakonito, je to dobra pomoč razkritelju. Svojo prijavo lahko podkrepí s strokovnimi in zakonskimi mnenji. V primerih, ko določena kršitev ni direktno opredeljena za nezakonito, se lahko zgodi, da prejemnik pritožbe kršitve ne šteje za nezakonito. Razkritje je uspešnejše, kadar gre za očitno nezakonito dejanje, kot kadar je dejanje zgolj nemoralno.

Ugotovitev 9: Učinkovitost se poveča, če bodo sodelavci, ravnatelji ter prejemnik pritožbe menili, da je prijavljena kršitev v skladu z neformalnimi normami in pravili podjetja.

Včasih se razkrivanje določenih nepravilnosti šteje za del nalog, ki jih je zaposleni dolžan opravljati. Torej je razkrivanje v takšnih primerih del zadolžitve zaposlenega. Kadar nepravilnosti razkrivajo takšni zaposleni, bodo verjetno uspešnejši. Razlog je v zaznavanju okolice, ki meni, da razkritelj zgolj opravlja svojo nalogo.

Etična klima v podjetju je prevladujoče dožemanje tipičnih navad in postopkov z etično vsebino (Near, Miceli, 1995, str. 699). Med podjetji se klime razlikujejo. Prav tako se razlikuje odnos do razkriteljev v različnih podjetjih. V podjetju, kjer je klima naklonjena upoštevanju pravil in postopkov, ki veljajo, bo odziv na razkritje, ki krši ta pravila, zelo verjetno negativen. Drugače bo v podjetju, kjer etična klima narekuje zaposlenim, da se ravna po svojih osebnih etičnih prepričanjih. Če klima v podjetju podpira razkrivanje, je za prijave kršitev večja verjetnost. V takšnem okolju bo tudi razkritelj bolje sprejet in posledično bo razkritje uspešnejše.

Obstaja pa tudi verjetnost, da bodo zaposleni, ki v svojem opisu nalog nimajo razkrivanja, uspešnejši od tistih, ki jim je razkrivanje nepravilnosti del naloge. Drugi zaposleni bodo prve zaznavali kot verodostojnejše, saj sta bila potrebna dodaten napor in tveganje za prijavo nepravilnosti.

Ugotovitev 10: Učinkovitost se poveča v podjetjih, kjer klima nasprotuje kršitvam, spodbuja razkritja in nasprotuje maščevanju razkriteljem.

V podjetjih, kjer je klima naklonjena razkriteljem, je tudi večja verjetnost, da bo do sprememb po razkritju dejansko prišlo. Najprimernejši vidik klime v podjetju za preučevanje naklonjenosti razkriteljem so skupne vrednote zaposlenih glede etičnih

nepravilnosti. S tega vidika se podjetja med seboj ločijo na taka, ki razkrivanje podpirajo, in taka, ki mu nasprotujejo.

Ugotovitev 11: Učinkovitost se poveča v podjetjih z birokratsko strukturo, vendar le, če obstajajo formalni mehanizmi, ki spodbujajo notranje razkrivanje in ki delujejo.

Podjetja se med seboj razlikujejo tudi po svojem odzivu na spremembe na splošno ne glede na to, kaj je vsebina teh sprememb. Ena pomembnejših spremenljivk prilagodljivosti podjetja je raven birokracije. Razvili sta se dve šoli, ki sta si nasprotujoči glede povezave med birokracijo in razkrivanjem (Near, Miceli, 1995, str. 701).

Prva šola zagovarja trditev, da večja ko je birokracija v podjetju, manj učinkovito je razkrivanje. Ta trditev temelji predvsem na dejstvu, da se podjetja z birokratsko strukturo težko spreminjajo in spremembam niso naklonjena. Razkrivanje že samo po sebi ogroža strogo hierarhično ureditev v njih. To je tudi razlog, da so podjetja z birokratsko strukturo razkriteljem nenaklonjena.

Nasprotno pa druga šola trdi, da je birokratska struktura v podjetjih pozitivno povezana z učinkovitostjo razkrivanja. Ta šola poudarja pomen formalnih poti v podjetju, po katerih učinkoviteje rešujejo pritožbe. Poudarjajo tudi, da se najbolj upirajo spremembam tista podjetja, v katerih nimajo standardnih poti za reševanje pritožb. To so po navadi podjetja z manj birokracije. V takšnih podjetjih po navadi razkritelj tudi ne najde ustreznega prejemnika pritožbe.

Stališča obeh omenjenih šol do povezave med birokracijo in razkritjem pa vendarle imajo skupno točko. Če hočemo, da birokracija pripomore k uspešnosti razkritja, morajo biti izpolnjeni določeni pogoji.

Ugotovitev 12: Učinkovitost se poveča v podjetjih, ki imajo majhno moč v zunanjem okolju, še posebej, kadar so uporabljene zunanje poti za sporočanje kršitev.

Moč podjetja v zunanjem okolju pomembno vpliva na njegov odnos do razkritja. To je še posebej opazno, kadar razkritelj uporabi zunanje kanale in je kršitev znana tudi zunanjemu okolju.

Kadar ima podjetje majhno moč, mu lahko močnejši konkurenti v okolju z javnimi obsodbami zelo škodijo. Po drugi strani pa si podjetje z večjo močjo laže privošči kršitve, saj ne bo deležno neposrednih sankcij oziroma te ne bodo pomembno vplivale na njihov ugled.

Kljub vsem navodilom za uspešno razkrivanje pa stvari ne potekajo vedno tako, kot bi si razkritelj želel. Veliko razkritij je neučinkovitih v poskusu spreminjanja ravnanja podjetij. V najslabšem primeru razkritje ne koristi nikomur in škoduje mnogim, tudi razkritelju, ki je lahko žrtev maščevanja. Dokler ne poznamo razmer v katerih je razkritje dejansko učinkovito, ga ne bi smeli priporočati kot zdravila za uspešno odpravljanje vseh nepravilnosti v podjetju.

Do sedaj je malo znanega o pogojih za optimalno učinkovitost razkritja. V tem modelu sta se avtorici približali odkritju teh pogojev s postavitvijo predpostavk, ki jih je moč testirati. V praksi pa bo treba potrditi priporočila za večanje učinkovitosti razkrivanja. Trebna pa bo tudi razložiti ravnateljem, kako se najprimerneje odzvati na utemeljene primere razkritja. Predpostavke v predstavljenem modelu pa lahko služijo za nadaljnje raziskave o omenjenih pogojih.

3.5. ZAKAJ POGOSTO SPLOH NE PRIDE DO RAZKRITJA

Kako naj bi razkritje potekalo, da bi bilo čim uspešnejše, smo že povedali. Vendar je problem uspešnega odpravljanja nepravilnosti v podjetjih drugje. V veliko primerih do razkritja nepravilnosti sploh ne pride. Razlogi za to so različni. Najprej je tu problem lojalnosti zaposlenega do podjetja, sodelavcev. Vendar smo ta problem že obravnavali in tudi prišli do logičnega sklepa. Podjetje ni primeren subjekt, do katerega bi bil zaposleni dolžan čutiti lojalnost. Pa vendar je v praksi to še vedno pogosta dilema razkriteljev.

Ironija pri razkrivanju nepravilnosti je, da razkritelj pričakuje pozitiven odziv podjetja na njegovo dejanje. Ponavadi pa je ravno nasprotno. Podjetje se razkritelju maščuje. Načini za maščevanje razkritelju so različni, od čisto očitnih pa do bolj prikritih. Lahko ga odpustijo ali pa premestijo na drugo delovno mesto, ki ne ustreza njegovi izobrazbi. Pogosto je deležen osebnega nadlegovanja, tudi spolnega. Kot obliko ustrahovanja delodajalci pogosto uporabijo osamitev. S tem ga ločijo od kolegov, podrejenih in nadrejenih. Na ta način imajo razkritelji manj vpliva na sodelavce in ne morejo pridobiti njihove podpore. Pogosto namenoma dobivajo napačne informacije, kar škodi njihovi delovni uspešnosti.

Maru (2004, str. 4) izpostavlja določene dejavnike, ki dobro nakazujejo možnost maščevanja. Pomanjkanje podpore s strani vodilnih in nadzornikov, zunanje razkritje ter pripadnost rasni manjšini so dejavniki, ki so dosledno povezani s povračilnimi ukrepi. Čeprav tretji dejavnik v naši družbi ni tako močno prisoten kot morda v ZDA, moramo biti vseeno pozorni nanj.

3.5.1. Načini prikrivanja nepravilnosti

Predvsem v Združenih državah Amerike je veliko organizacij, ki se ukvarjajo prav s pomočjo razkriteljem. Te na svojih spletnih straneh potencialne razkritelje opozarjajo na možne posledice. Prikazujejo jih kot strategije, ki jih uporabljajo velika podjetja, da bi prikrila nepravilnosti (Government Accountability Project, 2005).

Usmerjanje pozornosti na razkritelja namesto na nepravilnosti. Z napadi na razkriteljeve motive in verodostojnost poskušajo ustvariti dimno zaveso.

Ustvarjanje slabe ocene o delovni uspešnosti razkritelja, da bi ga prikazali kot problematičnega zaposlenega. Delodajalci zbirajo podatke o resničnih ali izmišljenih incidentih. Razkritelji, ki so bili prej ocenjeni z brezhibno delovno uspešnostjo, naenkrat pričnejo dobivati slabe ocene s strani nadrejenih.

Uporaba groženj se kaže kot uporaba izjav, kot so: »Nikoli več ne boš dobil dela v tem mestu/sferi.« Uporabljene pa so tudi posrednejše grožnje.

Z **osamitvijo ali ponižanjem** mu onemogočijo dostop do informacij, ključnih za učinkovito razkritje. Razkritelj je deležen ponižanj, npr. vodilni ravnatelj je prerazporejen na mesto čistilca.

Včasih uporabijo prav nasprotno taktiko od te. Delodajalci **namenoma ustvarjajo pogoje za neuspeh**. Razkritelje obremenijo s količino dela, ki jo je nemogoče opraviti. Dodeljujejo jim naloge, ki jih ni mogoče izpolniti.

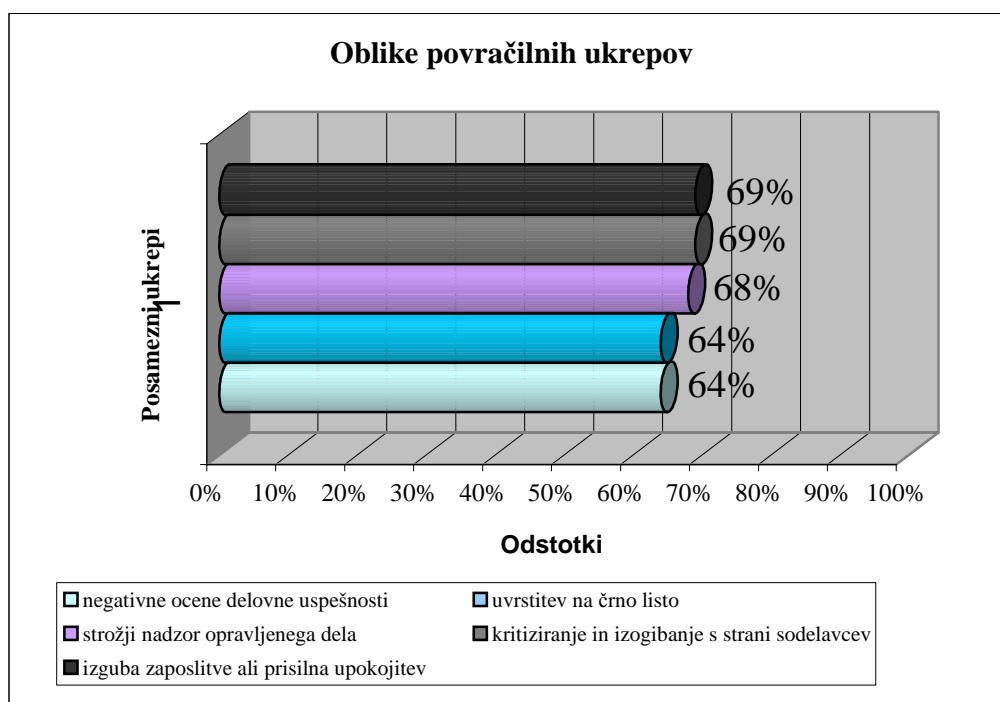
Dolgoletna grožnja razkriteljem so **tožbe s strani delodajalcev**. Delodajalci jih tožijo za krajo dokazov iz podjetja, ki so jih pozneje uporabili za razkritje etičnih nepravilnosti

Ukinjanje delovnih mest oz. uničenje karier razkriteljev je prav tako eden od načinov maščevanja. Običajna praksa je odpuščanje razkriteljev, čeprav podjetje najema nove delavce. Podjetje pod pretvezo reorganizacije delovnih mest prestavi razkritelja na neželjeno delovno mesto ali pa njegovo delovno mesto »izgine«. Tistim razkriteljem, ki se jim uspe izogniti odpustitvi, pa podjetje na vse načine poskuša uničiti kariero. Zavračajo vse njegove prošnje za napredovanje ali premestitev. Včasih pa jim tudi to ni več dovolj. V izjemnih primerih poskuša delodajalec zagotoviti, da razkritelj ne bo nikoli več delal na svojem področju. Običajna so slaba priporočila za nadaljnje potencialne zaposlitve.

3.5.2. Povračilni ukrepi in posledice

Razkritelji so skoraj vedno deležni povračilnih ukrepov. Rothschild in Miethe navajata izsledke raziskav, po katerih približno dve tretjini razkriteljev doživi povračilne ukrepe, ki jih prikazujem na Sliki 5. Ti ukrepi pa seveda puščajo tudi čustvene posledice, te prikazujem na Sliki 6 na strani 34 (Maru, 2004, str. 4).

Slika 5: Oblike povračilnih ukrepov



Vir: Maru, 2004, str. 4.

Na Sliki 5 je prikazanih pet najpogostejših oblik povračilnih ukrepov. Najpogostejši posledici sta izguba zaposlitve ali prisilna upokojitve ter kritiziranje in izogibanje s strani sodelavcev. Prav slednja kot oblika maščevanja ima lahko hude čustvene posledice. Pogostokrat so razkritelji deležni negativnega in žaljivega odnosa. Zasipajo jih z vzdevki, kot so izdajalci, zgage, čemerneži, ljudje, ki delajo iz muhe slona, ljudje, ki iščejo le publiciteto, itd.

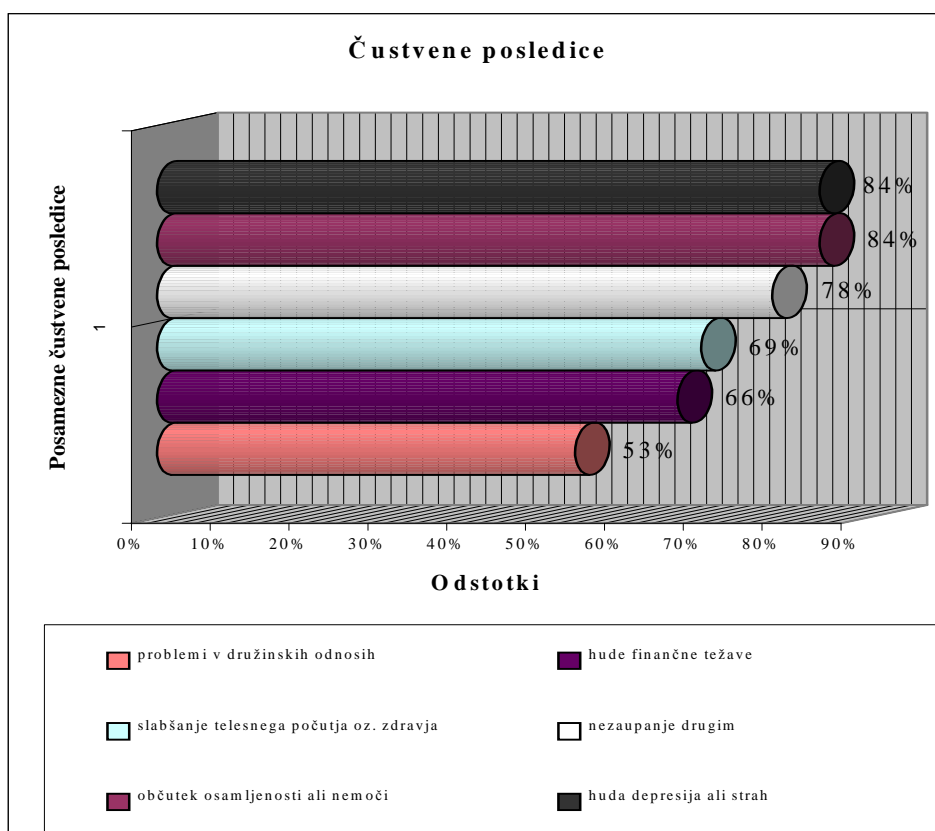
Tretja najpogostejša oblika je strožji nadzor opravljenega dela. Razkritelju se po navadi tudi dodeli manj zahtevna dela. Naloge, pri katerih nima dostopa do pomembnejših informacij. Uvrstitev na črno listo pa za razkritelja pomeni, da v svojem poklicu najverjetneje ne bo več dobil zaposlitve, saj je označen kot problematičen. Peta najpogostejša oblika povračilnih ukrepov so negativne ocene delovne uspešnosti. Kjer delodajalec razkritelja, ki opravlja enako delo kot pred razkritjem, namerno slabo ocenjuje ter s tem zmanjšuje njegovo verodostojnost.

Kot kažejo ugotovitve Micelijeve in drugih, pa povzroči notranje razkritje manj povračilnih ukrepov kot zunanje razkritje (Maru, 2004, str. 4). Podjetje z javnim razkritjem izgubi veliko več, kot če se stvari odvijajo samo znotraj podjetja. Zato je zgornja trditev upravičena, vsaj kar zadeva konflikt z vodilnim kadrom. Verjetno pa povračilni ukrepi s strani neposrednih sodelavcev niso nič manjši.

Opisani povračilni ukrepi so običajno ravnanje v podjetjih, ko izvedo za razkritelja nepravilnosti. Čeprav je morda razkritje upravičeno, so razkritelji le redko nagrajeni. To po svoje ni nenavadno. Prav oni so po navadi tisti, ki prisilijo podjetja, da delajo tisto, kar pred tem niso želela. Škandalozno pa je predvsem dejstvo, da so tisti, ki so resnično krivi ogrožanja zdravja in življenja ljudi, pogosto nagrajeni in imajo podporo vodstva, ker so povečali dobiček podjetju (Hoffman, Frederick, 1995, str. 299).

Vsem oblikam povračilnih ukrepov pa nujno sledijo tudi posledice. Pomemben vpliv na obseg posledic za razkritelja imata tudi teža in pomembnost dejanja, ki ga je razkril. Večja ko je resnost prekrška, bolj si bo podjetje prizadevalo utišati razkritelja, seveda tudi z uporabo povračilnih ukrepov. Na Sliki 6 je predstavljenih šest najpogostejših čustvenih posledic, ki jih utrpijo razkritelji.

Slika 6: Čustvene posledice, ki jih utrpijo razkritelji



Vir: Maru, 2004, str. 4.

Najpogostejša posledica, ki jo občutijo razkritelji, je strah. Strah pred odpustitvijo, pred odzivom družine, prijateljev, sodelavcev. Velikokrat zapadejo v depresijo, tudi zaradi občutka nemoči. Prav tako pogost je občutek osamljenosti. Zaradi vseh povračilnih ukrepov, ki so jih deležni, težko zaupajo ljudem. Stres, ki so mu izpostavljeni, vpliva tudi na slabšanje telesnega počutja in lahko ogrozi njihovo zdravje. Pojavijo se lahko hude finančne težave, ki so posledica odpustitve in očrnitve oziroma nezmožnosti ponovne zaposlitve. Dokaj pogosto pa imajo razkritelji probleme v družinskih odnosih. Zaradi spleta povračilnih ukrepov in posledic jih družine pogosto zapustijo.

Spoznali smo večino posledic, ki jih ob razkritju nepravilnosti doživljajo razkritelji. Te posledice v veliki večini vplivajo na odločitev potencialnih razkriteljev o tem, ali se za razkritje odločijo ali ne. Če torej zavzamemo stališče, da je samo razkritje nepravilnosti v podjetju zaželeno dejanje, dokler ostane pri notranjem razkritju, se postavi vprašanje: kako pa lahko izboljšamo prijavljanje nepravilnosti?

3.6. KAKO POVEČATI ŠTEVILO RAZKRITIJ V PODJETJIH

Naj opozorim, da v tem delu govorim o notranjem razkrivanju oz. »internal whistleblowing« in ne o zunanjem. Na notranje razkrivanje sem se omejila, ker ima dosti pozitivnih učinkov za podjetje. Če ga obrne sebi v prid, lahko dosega še boljše rezultate. Zunanje razkritje pa na drugi strani pomeni za podjetje ogromno škodo, čemur pa bi se rado izognilo.

Izjava enega od razkriteljev: »Tako imenovani prijatelji so mi čestitali privatno, v javnosti pa niso niti mignili s prstom zame,« nam pove veliko o razkrivanju. Prvi nujen ukrep je torej zagotoviti okolje, v katerem se bodo razkritelji počutili varno razkrivati svoje dvome in sume. Saj se po navadi vse začne prav s sumom oziroma bežnim občutkom, da se nekaj čudnega dogaja. Nujen, ne pa zadosten pogoj za povečanje prijavljanja nepravilnosti je pravna zaščita razkriteljev.

3.6.1. Pravna zaščita razkriteljev

Razkritelji so v posameznih državah zelo različno zaščiteni. V nekaterih, predvsem v Združenih državah Amerike, je zanje relativno dobro poskrbljeno. Spet druge nimajo zakonske zaščite. Najbolje je, da si pogledamo stanje po posameznih državah.

Avstralska zakonodaja se osredotoča na razkrivanja uslužbencev javnega sektorja. Trenutno v avstralski ustavi ni nobenega zakona in posebne zaščite razkriteljev. V letu 2003 je organizacija Standardi Avstralije izdala **standarde o zaščiti razkriteljev**. Ta standard je uporaben začetek pri spodbujanju etičnega vedenja v podjetjih. V družbi, kjer

je razkrivanje še vedno pogosto zaznavano kot tožarjenje, ta standard pomaga k boljšemu sprejemanju razkriteljev. Vendar podobno kot drugi standardi v podjetjih ni obvezen in ne zagotavlja učinkovite pravne zaščite razkriteljem (Caslon Analytics, 2005).

Osnovna zakonodaja v Veliki Britaniji je **Zakon o razkritju za javno dobro** (Public Interest Disclosure Act) iz leta 1998. Ta zakon ščiti večino zaposlenih pred maščevanjem delodajalca, kot so odpustitev, disciplinski ukrepi in premestitve. Če delodajalec ne predloži tehtnih razlogov za odpustitev razkritelja, lahko delovno sodišče naloži podjetju plačilo razkritelju za škodo, ki jo je utrpel. V nekaterih primerih podjetjem celo odredijo ponovno zaposlitev razkritelja (Martens, Crowell, 2002, str. 7-9).

Omeniti je treba, da omenjeni zakon specifično določa primere neetičnih ravnanj, v katerih je razkritelj upravičen do pravne zaščite. Pogoj za zaščito je tudi dober namen razkritelja, kadar podaja prijavo delodajalcu. Kadar nepravilnosti prijavi neposredno pravnemu svetovalcu, dober namen razkritelja ni pogoj za zaščito. Dovolj je že, da razkritelj upravičeno verjame, da se v podjetju dogajajo nepravilnosti. Kadar gre za razkritje vladnim organizacijam, je zopet potreben dober namen razkritelja, nanašati pa se mora tudi na področje delovanja izbrane organizacije. Razkritja drugim, na primer medijem, so podvržena strožjim zahtevam. Dober namen razkritelja je nujen pogoj, razkritelj mora biti tudi prepričan o resničnosti obtožb. Z razkritjem ne sme imeti osebne koristi. Prepričan pa mora biti, da bi mu razkritje vladnim organizacijam škodovalo ali da bi bili dokazi uničeni, če bi podal prijavo neposredno delodajalcu (Caslon Analytics, 2005).

Zakonska zaščita razkriteljev je najboljše urejena v Združenih državah Amerike, saj so razkritja tam tudi najpogostejša. Kar nekaj zakonodaje na zvezni in državni ravni zajema dolžnosti zaposlenih, ravnateljev in javnih uslužbencev, da prijavljajo nezakonita dejanja tako v zasebnem kot v javnem sektorju. Pri zakonski ureditvi razkrivanja v ZDA lahko govorimo o multilateralnem sistemu, pri čemer lahko vladni uslužbenci kateri od za to pristojnih agencij sporočijo o nepravilnostih in pri tem zaprosijo za zaščito pred maščevanjem.

Posebnost ameriške zakonodaje so tožbe »qui tam«. Te tožbe se nanašajo na podjetja, ki neposredno sodelujejo z državnimi ustanovami. Kadar zaposleni v teh podjetjih ugotovijo nepravilnosti, s katerimi je neko podjetje oškodovalo državno ustanovo, lahko zaprosijo za zaščito. V teh tožbah zaposleni razkritelji v imenu vlade tožijo podjetje, vladne agencije pa jim pri tožbi pomagajo. V primeru dokazanih nepravilnosti so razkritelji upravičeni do deleža izterjane odškodnine. Včasih se ta delež povzpne tudi do 15 %.

Leta 2002, po propadu Enrona, so v ZDA sprejeli še **Sarbanes-Oxleyjev zakon**. Ta od podjetij zahteva, da imajo notranji sistem sporočanja nepravilnosti, ki naj bi dopolnil nadzor, ki ga izvajajo vladne organizacije in neodvisne agencije, kot so računovodska podjetja (Caslon Analytics, 2005).

Tudi v manj razvitih državah so pogosti ukrepi. Na primer v Gani so predlagali svoj zakon o zaščiti razkriteljev. Razkriteljem je ponujena nagrada za informacije o nepravilnostih pri delovanju javnih uslužbencev. Uspeh tega zakona pa je deloma odvisen od preklica obstoječe zakonodaje, ki javnim uslužbencem prepoveduje razkritja (Martens, Crowell, 2002, str. 7-9).

Po škandalu v Evropski komisiji je Evropska unija leta 2000 izdala ustanovno listino za zaščito razkriteljev. Listina opredeljuje:

- pogoje, pod katerimi lahko osebe Evropske komisije razkrije nepravilnosti
- uradnikom nalaga dolžnost, da razkrijejo nepravilnosti
- določa informacijske poti za prijavljanje nepravilnosti.

Vendar pa GAP – Government Accountability Project, ameriška organizacija, ki se ukvarja z razkrivanjem etičnih nepravilnosti v podjetjih, opozarja, da je ta listina »trojanski konj«, saj omejuje zaščito le na notranje razkrivanje nepravilnosti (Martens, Crowell, 2002, str. 7-9). Tako zaposleni nimajo pravne zaščite pri morebitnem zunanjem razkrivanju.

Glede na pomanjkljivo obravnavanje te tematike pri nas v *Sloveniji* tudi nimamo svojega zakona, ki bi bil namenjen zaščiti razkriteljev in razkrivanju. Pripravlja se nov zakon o preprečevanju korupcije, ki pa bo zajel le delček problematike razkrivanja nepravilnosti. Glede na boljše razvito zakonodajo v državah, kjer se že dalj časa srečujejo s primeri razkritij, bi bilo smiselno razvijati podobne zaščitne ukrepe tudi pri nas. Pravna zaščita ni vse, vseeno pa lahko veliko pripomore k razkrivanju etičnih nepravilnosti in spodbuja razkritelje k prijavljanju.

3.6.2. Program za spodbujanje prijavljanja

Predvsem želimo v podjetjih spodbuditi notranje prijavljanje. To je prijavljanje osebi oziroma organu v podjetjih. Notranje prijavljanje ima še več pozitivnih posledic za podjetje, saj posledično dviguje raven etike, hkrati pa ne uničuje ugleda podjetja. V nadaljevanju predstavljam nekaj najuspešnejših praks na tem področju (Ravishankar, 2005).

Cilji takšnega programa so:

- spodbujati zaposlene k prijavljanju morebitnih etičnih nepravilnosti notranjemu organu, tako da je mogoče takoj ukrepati in poskušati nepravilnosti odpraviti
- zmanjšati izpostavljenost podjetja škodi, ki nastane, kadar zaposleni obidejo notranje mehanizme
- zaposlenim dati vedeti, da podjetje spoštuje etične kodekse.

Seveda pa obstajajo tudi ovire, ki preprečujejo uspešen sistem notranjega obveščanja o nepravilnostih:

- pomanjkanje zaupanja v notranji sistem
- odpor zaposlenih, da bi bili »ovaduhi«
- zgrešena sindikalna solidarnost
- prepričanje, da za ravnatelje ne veljajo isti standardi
- strah pred maščevanjem
- strah pred odtujitvijo sodelavcev

Podjetje si mora prizadevati za odstranitev teh ovir. Vendar pa so včasih motivi razkritelja lahko vse prej kot pošteni. Kaj, če razkritelj ovadi nadrejenega z lažnimi obtožbami? Kaj, kadar je razkritelj podpovprečen delavec? Ali se razkritelj lahko izogne kazni, čeprav se izkaže, da je sodeloval pri neetičnih dejanjih? Lahko bi našli še nekaj primerov. Ko ustvarjamo kulturo razkrivanja v podjetju, moramo upoštevati prav takšne primere.

3.6.3. Koraki pri ustvarjanju kulture razkrivanja

Pri prizadevanju za povečevanje prijavljanja je njuno, da se v podjetjih ustvari kultura, naklonjena razkrivanju. Zaposleni morajo občutiti prijavljanje kot zaželeno potezo. Prvi korak pri ustvarjanju kulture razkrivanja je **ustvarjanje taktike**.

Taktika glede neetičnega delovanja naj bi vsebovala naslednje elemente:

- formalni mehanizmi za prijavljanje kršitev

V podjetju je treba vzpostaviti formalne mehanizme za prijavljanje kršitev. Eden od načinov je postavitve nabiralnika, kamor zaposleni oddajo prijavo neetičnih dejanj. Drugi, vedno popularnejši način, pa so vroče linije, na katere lahko zaposleni pokličejo in prijavijo etično nepravilnost.

Tavakolian (1994, str. 5) navaja dva glavna tipa vročih linij. Prvi je namenjen zagotavljanju podpore razkritelju. Na voljo so mu informacije o najboljših načinih ukrepanja in pomoč pri presojanju, ali gre za kršitev ali ne. Drugi tip se imenuje razkriteljeva vroča linija. Ta omogoča prijavljanje kršitev. Oba tipa vročih linij naj bi zagotavljala anonimnost razkriteljev. Ti formalni mehanizmi imajo pomembno sporočilo za zaposlene, da neetično ravnanje v podjetju ni dovoljeno.

- jasna sporočila o procesu podajanja pritožb, sumov

V podjetju mora biti določena jasna hierarhična lestvica. Zaposleni mora vedeti, po kakšni poti lahko poda prijavo zoper kršitelje. Velikokrat v podjetju določijo specifično osebo, ki skrbi za reševanje prijav razkriteljev. To so varuhi pravic zaposlenih. Po navadi so to zaposleni, ki imajo ugled v podjetju in so tudi dovolj neodvisni, da lahko samostojno ukrepajo proti kršiteljem.

- jasna sporočila o prepovedih maščevanja

Ta element je ključnega pomena za povečanje prijav. Omenili smo že, da so razkritelji deležni maščevanja in povračilnih ukrepov tako s strani sodelavcev kot nadrejenih. Poleg neposrednih ukrepov, kot je odpustitev, je še pogostejše prikrito maščevanje. Razkritelj je deležen nezaupanja, dodeljene so mu nepomembne ali pa neizvedljive naloge. Nima več dostopa do pomembnih informacij itd.

V podjetju je treba zaščititi razkritelje in jasno pokazati, da jih podpirajo. Vsakršno maščevanje in povračilni ukrepi morajo biti sankcionirani.

Za uspeh je pomembna tudi jasna povezava med kodeksom etike in ocenami delovne uspešnosti. Pomeni, da pri procesu ocenjevanja uspešnosti zaposlenega ni pomembno samo doseganje določenih ciljev, temveč tudi njihovo doseganje v skladu z etičnimi predpisi podjetja.

Naslednji korak je **pridobitev odobritve s strani vodstva podjetja**. Vodstvo podjetja mora jasno izražati podporo programu pospeševanja razkrivanja. Tudi ravnatelji na nižjih ravneh se morajo ustrezno in konstantno pripravljati, da ustvarijo prijazno vzdušje, naklonjeno pritožbam zaposlenih. Odprti pogovori med vodstvom in zaposlenimi so dober način izražanja podpore.

Ravnatelji že s svojo funkcijo in položajem v podjetju predstavljajo vzor drugim zaposlenim. Pogosto preostali v podjetju pričnejo posnemati njihovo vedenje. Če vodilni podpirajo in so naklonjeni razkrivanju, bodo po vsej verjetnosti tako storili tudi njihovi sodelavci v podjetju. Zato je podpora vodilnih pomemben korak na poti k ustvarjanju kulture razkrivanja.

Podjetje mora objavljati svojo naklonjenost razkrivanju. Vendar pa za ustvarjanje kulture razkrivanja ni dovolj, da vodilni odobrijo ukrepe. Samo govoriti ni dovolj. Nujno je, da s svojim ravnanjem in zgledom pokažejo svojo podporo. Za ustvarjenje okolja, kjer prevladujeta poštenost in odkritost, je pomembno, da zaposleni pogostokrat slišijo o politiki podjetja, ki je naklonjena razkrivanju. Vodstvo to podporo lahko objavlja na različne načine: v okrožnicah, sporočilih za javnost ali nagovorih zaposlenim. Dober način, da podjetje prepriča o svoji resnosti, je, da javno nagradi in pohvali tiste zaposlene, ki so že opozorili na etične probleme. Razkritelje je treba ceniti in jim dati javno priznanje.

Ravnatelji bi morali takoj in temeljito **preveriti in raziskati** vse obtožbe ter poročati o rezultatih za to določeni osebi. Kajti prav neodzivanje na prijave povzroči nezaupanje v etično politiko podjetja. Vsak zaposleni, ki že vnaprej ve, da na njegove prijave ne bo odziva, raje ne naredi nič, kot da bi se izpostavljal. Vsem zaposlenim mora biti jasno, da bo

prejemnik pritožbe ukrepal. Najbolje je, da se določi rok, v katerem je prejemnik pritožbe dolžan preveriti in raziskati morebitno kršitev.

Na koncu bi morali tudi oceniti sistem notranjega razkrivanja v podjetju. Raziskati je treba, kakšno je mnenje zaposlenih o odnosu podjetja do etike in vrednot. Primeren način za oceno mnenja zaposlenih so ankete. Vprašanja, na katera odgovarjajo, so podobna naslednjim: Ali menite da se v podjetju tolerira neetično ravnanje? Ali poznate postopke za prijavo etičnih nepravilnosti?

Preverjanje mnenja zaposlenih nam da pomembne informacije o trenutnem stanju v podjetju. Pomaga pa nam tudi oceniti v kateri smeri bi bilo treba ukrepati oziroma kaj je treba spremeniti. Sprotno spremljanje mnenja zaposlenih je dober kazalec razvoja etične kulture v podjetju.

SKLEP

Posameznik se nenehno srečuje z etiko. V poslovnem svetu se vedno bolj poudarja pomen zaupanja. Zaupanja pa ni brez etičnega ravnanja. Živimo v svetu, kjer so zaposleni izpostavljeni nenehnim pritiskom in zahtevam po doseganju najboljših rezultatov. Takšne rezultate je pogosto lažje doseči po nelegalni in neetični poti. Zato je pomembno, da se vodilni v podjetju zavedajo, da je visoka raven etike med zaposlenimi danes nujna za uspešno poslovanje.

Razkritje ni nikoli lahka naloga in marsikdo raje spregleda neetično ravnanje. Tisti pa, ki se vendarle odločijo spregovoriti in opozoriti na nepravilnosti, so po navadi tarča maščevanj tako nadrejenih kot sodelavcev. V podjetjih večinoma še vedno obravnavajo razkritelje kot izdajalce, vohune ter nelojalne zaposlene.

Kadar zaposleni ugotovi, da prihaja do etičnih nepravilnosti, je soočen z dilemo, ali spregovoriti ali se obrniti stran. Kadar se odloči spregovoriti, je zelo pomembno, da se na razkritje pripravi. Učinkovito razkrivanje lahko veliko pripomore k prenehanju kršitve ter zmanjšanju negativnih posledic za razkritelja.

Velikokrat pa zaposleni raje pogledajo drugam, kadar odkrijejo na kršitev. In po svoje jih lahko razumemo. Podjetja so iz svojih izkušenj z razkritji oblikovala celo vrsto načinov, kako prikriti nepravilnosti. Razkritelje napadajo s celo vrsto groženj, ponižanj in ustrahovanj. Običajno so posledice za razkritelje dolgoročne in resne. Velikokrat ostanejo brez zaposlitve in tudi brez možnosti za prihodnjo zaposlitev.

Podjetja so se danes že začela zavedati, da razkritelji niso uničevalci, temveč so za podjetje nekakšni angeli varuhi. Bedijo nad delovanjem podjetja in poskušajo ustaviti kršitve, ki mu dolgoročno škodujejo. Spoznavajo, da je treba razkritelje zaščititi, ne pa jim škodovati. Poleg nujne pravne zaščite je treba spremeniti tudi miselnost v podjetjih. Razkritje ni nujno le zunanje, ki pomeni obveščanje širše javnosti o nepravilnostih. Podoben učinek lahko podjetja dosežejo, če vzpostavijo notranji sistem prijavljanja etičnih nepravilnosti. Zagotoviti je treba zanesljiv sistem prijavljanja, ki pa bo tudi dejansko učinkovit. Pomeni, da bodo razkritelje upoštevali in si prizadevali za odpravo kršitev.

S pospeševanjem razkrivanja etičnih nepravilnosti v podjetjih kršitve seveda ne bodo kar izginile. Umazani posli in neetična dejanja so prisotna v veliko podjetjih. Samo vprašanje etičnosti zaposlenih je, ali bodo ta dejanja tudi prišla na dan. Poleg vseh možnih načinov za spodbujanje razkrivanja lahko preprečimo kršitve tudi na drug način. Vzpostavitev visoke ravni etike v podjetju lahko dolgoročno zmanjša neetična in kazniva dejanja. Zaposleni morajo biti jasno poučeni o tem, kaj je v podjetju etično sprejemljivo in kaj ne. Če bo klima v podjetju vseskozi etično naravnana, se bo zmanjšala tudi potreba po iskanju neetičnih poti za uspeh. Prvi, ki se morajo tega zavedati, pa so ravnatelji.

LITERATURA

- 1) Beauchamp Tom L., Bowie Norman E.: Ethical Theory and Business. New Jersey : Prentice Hall, Inc., 1993. 653 str.
- 2) Boatright John R.: Ethics and the conduct of business. Second Edition. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1997. 402 str.
- 3) Daft Richard L.: Management. Forth Worth : The Dryden Press, 1994. 838 str.
- 4) De George Richard T.: Whistle blowing. Hoffman W. Michael, Frederick Robert E.: Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality. New York : McGraw-Hill, Inc., 1995, str. 283-290.
- 5) Hočevar Marko, Jaklič Marko: Slovenski managerski izziv. Ljubljana : Gospodarski vestnik, 1999. 175 str.
- 6) Hoffman W. Michael, Frederick Robert E.: Business Ethics. Readings and Cases in Corporate Morality. Third Edition. New York : McGraw-Hill, Inc., 1995. 629 str.
- 7) Martens Lori Tansey, Crowell Amber: Whistleblowing: A Global Perspective (Part 1). Ethikos, New York, 15(2002), 6, str. 7-9.
- 8) Maru Michelle: Whistle-Blowing: A Review of Recent Literature. [URL: <http://www.geocities.com/rpipsych/whistleblowing.html>], 6.12.2004.
- 9) Near Janet P., Miceli Marcia P.: Effective whistle blowing. Academy of Management Review, 20(1995), 3, str. 679-708.
- 10) Qusqas Firas, Kleiner Brian H.: The difficulties of whistleblowers finding employment. Management Research News, Patrinton, 24(2001), 3/4, str. 97-100.
- 11) Ravishankar Lilanthi: Encouraging Internal Whistleblowing in Organizations. [URL: <http://www.scu.edu/ethics/publications/submitted/whistleblowing.html>], 4.1.2005.
- 12) Rushton Ken: Ethics & Leadership. [URL: http://www.it-analysis.com/article_pf.php?articleid=1603&SESSIONID=903eee37032a113105cfa8c1e4fab0d5], 21.3.2005.
- 13) Schermerhorn John R., jr.: Management. New York : John Wiley & Sons, Inc., 2002. 501 str.

- 14) Srak Vlado: Leksikon morale in etike. Maribor : Ekonomsko poslovna fakulteta, 1999. 579 str.
- 15) Stewart David: Business ethics. New York : The McGraw-Hill Companies, Inc., 1996. 313 str.
- 16) Švalj Mira: Dileme razkritja negativnih dejanj podjetja. Diplomsko delo. Ljubljana : Ekonomska fakulteta, 1997. 49 str.
- 17) Tavakolian Hamid: Whistle blowing: Preventive strategies, Management Research News, Patrinton, 17(1994), 1/2, str. 1-11.
- 18) Tavčar Mitja: Etika in moralno delovanje managementa. Možina Stane ed., Management. Radovljica : Didakta, 1994, str. 130-173.
- 19) Williscroft Robert G.: Ethics vs. Morality [URL: <http://www.argee.net/Thrawn%20Rickle/Thrawn%20Rickle%2046.htm>], 5.3.2005.

VIRI

- 1) Leksikon Cankarjeve založbe. Ljubljana : Cankarjeva založba, 1994. 1216 str.
- 2) Recognizing Retaliation: The Risks and costs Of Whistleblowing. Government Accountability Project (GAP). [URL: <http://www.whistleblower.org/article.php?did=34&scid=72>], 16.12.2004.
- 3) Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : Državna založba Slovenije, 1998. 1714 str.
- 4) Veliki slovar tujk. Ljubljana : Cankarjeva založba, 2002. 1303 str.
- 5) Whistle-blowing. Caslon Analytics. [URL: <http://www.caslon.com.au/censorshipguide21.htm>], 23.1.2005.