

# Problematika razkrivanja spornih poslovnih praks v organizacijah

Matej Lahovnik

Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, SI-1000 Ljubljana, Slovenija

Namen prispevka je osvetliti problem razkrivanja spornih ravnanj, ki niso skladna z javnim interesom, zainteresirani javnosti. Razkrivalci informacij se v teh primerih obrnejo na širšo javnost in kritično opozorijo na sporne poslovne prakse določene organizacije. Takšna oblika poklicnega samomora se lahko interpretira kot herojska ali pa kot patološka. Obstaja veliko protislovij glede nastanka takšnega ravnanja, interpretacije s strani medijev in načina posredovanja kot tudi glede razumevanja ravnanja s strani javnosti. V praksi smo soočeni z razkrivanjem spornih ravnanj tako notranjim kot tudi zunanjim interesnim skupinam. V prispevku utemeljujemo, da se posamezniki obračajo na zunanjo javnost pogosteje, če ne obstajajo ustrezni mehanizmi znotraj organizacije, ki omogočajo notranji pretok informacij o domnevno spornem ravnanju.

**Ključne besede:** organizacija, konflikt, lojalnost, družbena odgovornost

## 1 Uvod

Razkrivanje spornih poslovnih praks lahko povzroča tako etična kot moralna vprašanja. Ena izmed oblik takšnega razkrivanja je »whistleblowing«, kar v prevodu pomeni povzročiti hiter konec neke dejavnosti z žvižgom na piščalko. Beseda tako asociira na sodnika, ki ustavi igralca po prekršku, ki ga je ta naredil. Termin se uporablja za razkrivanje, za širšo javnost, pomembnih informacij. S tem dejanjem želi posamezni pripadnik organizacije opozoriti javnost, da je nekaj narobe, in to zaustaviti. Namen prispevka je predstaviti problem »whistleblowinga« oziroma razkrivanja pomembnih informacij z vidika konflikta med lojalnostjo posameznika organizaciji, ki ji pripada na eni strani in širši družbeni skupnosti na drugi. V prispevku bomo tudi odgovorili na vprašanje ali je takšno razkrivanje informacij sploh koristno.

V samem bistvu problema se soočamo s trikotnikom razmerja med posameznikom, organizacijo in širšo družbo. Cela vrsta avtorjev definira organizacijo kot združbo, katere bistveni sestavni del so razmerja med člani te združbe. Koontz in O'Donnell sta, že pred skoraj pol stoletja, opredelila kot bistvo vsake organizacije strukturna razmerja med ljudmi (Koontz, O'Donnell, 1964). Organizacija je definirana kot zgradba oblastnih razmerij z vertikalno in horizontalno koordinacijo. V organizaciji (združbi) ljudje dosežejo neka stabilna medsebojna razmerja. Argyris pa vidi organizacijo kot množico delov, vsak s svojim ciljem in v soodvisnosti od drugih delov in od okolja (Argyris, 1996). Sistemska teorija organizacije pojmuje organizacijo kot sistem, sestavljen iz povezanih delov (podsistemov), ki imajo svoje cilje, a podrejene ciljem ce-

lote. Sistem je ločen, a povezan z okoljem ter tako odprt. Lipovčeva teorija organizacije pa pojmuje organizacijo kot sestav medsebojnih razmerij med ljudmi, ki zagotavlja obstoj in posebne značilnosti s tem omogočeni združbi ljudi ter smotno uresničevanje v strukturi usklajenih ciljev delovanja združbe (Lipovec, 1988). Konflikt med lojalnostjo posameznika organizaciji in širši družbi lahko nastane, ko nastopi neskladje med politiko organizacije in širšimi družbeni vrednotami in normami. Končni rezultat konflikta je lahko »whistleblowing«. Ta nastane takrat, ko pripadnik neke organizacije opazi, da nekatere stvari niso, kot bi morale biti, glede na sprejete norme in vrednote. Član organizacije nato v želji in prepričanju, da se bodo stvari spremenile, poroča o tem nekemu v organizaciji ali izven nje. Zunanji »whistleblowing« je dober indikator, da je v sami strukturi organizacije nekaj narobe oziroma je dokaz o neprimernosti komunikacijskih kanalov v organizaciji in predvsem neuspešnosti ravnateljev, da zadovoljivo opravijo s pritožbo (Davis, 1989, str. 7-8).

»Whistleblowing« vpliva tako na razkrivalca informacije kot tudi na organizacijo. Spreminja razmerja med člani organizacije in tudi med vsemi drugimi udeleženci, ki so kakorkoli z njo povezani. Razkrivalec informacije se spremeni iz lojalnega pripadnika organizacije v nekoga, ki se počuti izdanega s strani organizacije, kar pomeni, da ne zaupa več v organizacijo in ne priznava več njene avtoritete ter tako pogosto postane nekakšen notranji sovražnik. Nekateri pripadniki organizacije se razkrivalcu izogibajo, da ne bi postali povezani z njim ali pa do njega pogosto pristopajo kot do nekoga z neozdravljivo paranoidno boleznijo (Davis, 1989, str. 8).

## 2 Sporno ravnanje korporacij v sodobnem poslovnem okolju

Sporno ravnanje je lahko zelo različnega značaja. V osnovi ga je mogoče deliti na sporne prakse, ki zadevajo proces korporacijskega upravljanja in so kakorkoli povezane z oškodovanjem lastnikov podjetja. Po drugi strani pa lahko govorimo tudi o neetičnih spornih praksah podjetij, ki gredo na škodo drugih udeležencev podjetja kot so zaposleni, dobavitelji, kupci, lokalna skupnost in država. V prvem primeru gre v bistvu za problem agentov, ki nastane med lastniki (principali) in ravnatelji (agenti), če pridejo do izraza različni interesi ravnateljev in lastnikov. Posledica je lahko oportunistično obnašanje ravnateljev. Veliko avtorjev vidi v nevarnosti prevzemov, v povezavi s trgom kapitala, vzvod za razrešitev problema agentov (»možnost rešitve problema v skrajni sili«) (Weston, Chung, Hoag, 1990; Manne, 1965, str. 112). Trg kapitala postaja v tem smislu arena, v kateri različne skupine ravnateljev tekmujejo za pravico do ravnanja z viri določene korporacije (Jensen, Ruback, 1983, str. 6).

Alternativni pogled delničarski teoriji podjetja pa predstavlja teorija različnih interesnih skupin oziroma teorija udeležencev (»stakeholder theory«). Filozofske nastavke teorije interesnih skupin v obliki vzajemnosti in kooperativnosti lahko najdemo že v 19. stoletju (Monks, Minow, 1995, str. 41). Dejanske podlage teoriji pa je v svojem delu »The Theory of the Growth of the Firm« podala Edith Penrose, ki je definirala podjetje kot sklop (človeških) virov in odnosov. Problem agentov je v tem smislu treba iz odnosa ravnatelj (agent)-delničar (principal) razširiti na odnos ravnatelj – udeleženec (stakeholder) (Hill, Jones, 1992). Na ta način postane ravnatelj agent vseh udeležencev v podjetju oziroma agent različnih interesnih skupin. Razvoj teorije različnih udeležencev oziroma interesnih skupin je šel v smeri izdelovanja uravnoteženih kazalnikov za merjenje uspešnosti poslovanja. Ravnatelji so v tem smislu agenti vseh udeležencev, ki sodelujejo pri ustvarjanju dodane vrednosti in je temu primerno treba razširiti tudi pogled na podjetje kot na koalicijo različnih udeležencev. Družbeno odgovorno poslovanje je tako v sodobnem poslovnem okolju postalo nujni pogoj za dolgoročno uspešnost podjetja, temu primerno pa je narasla potreba tudi po soočanju z morebitnimi nedovoljenimi ali vsaj spornimi poslovnimi praksami podjetja. Vloga vseh zaposlenih pri razkrivanju tovrstnih praks pa je temu primerno pomembna. Notranji komunikacijski proces, ki mu pravimo notranji »whistleblowing«, pa vse bolj postaja učinkovito sredstvo za omejevanje, preprečevanje in sankcioniranje tovrstnega ravnanja.

Sporne poslovne prakse še zdaleč niso omejene samo na manj razvita poslovna okolja s slabše razvitim trgom kapitala. Poznamo celo vrsto primerov iz ZDA ali pa iz Evropske unije. Organizacija »Transparency International«, ki primerjalno spremlja razširjenost koruptivnega ravnanja v posameznih državah, je sicer na primer Nemčijo uvrstila, med 145 državami, na 15. mesto po kriteriju nekoruptivnosti. V zadnjem obdobju pa so se na primer prav v Nemčiji soočili s celo vrsto koruptivskih afer v

mnogih gospodarskih panogah. Gre za sicer mednarodno znane korporacije, kot so Infineon, BMW, Daimler Chrysler, Volkswagen, Bavaria ali na primer Commerzbank. Zanimivo je, da je bilo mogoče do leta 1999 podkupovanje v tujini celo uveljaviti kot davčno olajšavo. Od takrat je to v Nemčiji kaznivo.

V ZDA je v zadnjem obdobju daleč najbolj odmeval primer Enron (Wild, 2003). Sherron Watkins, ki je bila razkrivalka spornega ravnanja, je bila sicer najprej zaposlena v revizorski hiši Andersen. Leta 1993 se je zaposlila v podjetju Enron. Watkinsovo je začelo skrbeti glede preglednosti in predvsem verodostojnosti računovodskih izkazov Enrona. Ko je svoje skrbi mimogrede omenila dvema kolegom, sta jo takoj zatožila njenemu nadrejenemu. Ta je od nje zahteval, da se ne vtika v tuje zadeve. Zamejnala je zaposlitev znotraj podjetja, ker ni želela biti povezana z dvomnimi računovodskimi izkazi. Ko je 14. januarja 2001 kongres ZDA našel njena poročila, so se stvari samo poslabšale. Watkinsova je bila sicer prepričana, da je najbolje za podjetje, če rešijo probleme od znotraj. V novembru 2002 je dala odpoved, potem ko so jo v podjetju sistematično zapostavljali in je bila na delovnem mestu praktično brez dela. Kasneje je pričala pred kongresnimi odbori, ki so preiskovali propad Enrona. Dobila je veliko podpore s strani zunanje javnosti. Bralci Revije Times so jo celo izbrali za osebnost leta 2002, kot osebo, ki je naredila pravo stvar že s tem, da je korektno opravljala svoje delo.

Spodbujanje etičnega in družbeno odgovornega ravnanja posameznikov v organizacijah spada med temeljne naloge ravnateljev. Med orodja, s katerimi dosega želeno etično ravnanje, pa ne spadajo le etični kodeksi ali pa na primer vodenje z zgledi, temveč tudi spodbujanje »whistleblowinga«. Ravnatelji so pri tem dolžni vzpostaviti mehanizme znotraj organizacij, ki posameznike ščitijo pred morebitnimi sankcijami, ki bi bile posledica razkrivanja spornih praks v organizacijah (Daft, Marcis, 2001, str. 125).

Razkrivanje spornega ravnanja je dobilo z razvojem interneta dodatne dimenzije. Vnos besede »whistleblowing« nam tako na primer navrže na internet iskalniku Google kar okrog 1.220.000 zadetkov. Te strani ponujajo podporo vsakomur, ki ga zanima »whistleblowing«. Večina teh spletnih strani izvira iz anglosaksonskih držav. Informacije, ki jih najdemo na teh spletnih straneh, se močno razlikujejo, tako po obsegu kot tudi po kakovosti in osredotočenju. Veliko internet strani je narejenih s strani vladnih organizacij in ponujajo informacije, ki se nanašajo na to, kako »whistleblowing« vpliva na njihovo področje regulative. Na teh straneh lahko najdemo napotke za ravnanje v tovrstnih primerih tako za posameznike, kot tudi za organizacije. Mnoge internet strani se osredotočajo tudi na opise raznih protiukrepov, ki bi lahko bili uporabljeni proti razkrivalcem spornega ravnanja (<http://www.pcaaw.co.uk>).

Po drugi strani pa imamo spletne strani, ki so jih razvili posamezniki, z namenom, da razkrijejo svoj primer »whistleblowinga«. Pri spletnih straneh, ki obravnavajo problematiko »whistleblowinga«, pa lahko opazimo nekaj

ponavljajočih se tem. Prva ključna tema, ki posebej izstopa, zadeva etično obravnavo problematike (<http://www.nursingworld.org>). To dokazuje, da gre pri razkrivanju spornega ravnanja organizacij za celo vrsto etičnih vprašanj. Etična vprašanja se praviloma obravnavajo v odnosu med posameznikom, organizacijo in širšim okoljem. Poudarja se zahteva, da posamezniki predstavijo svoje informacije javnosti pregledno, odkrito in argumentirano z dejstvi. Posebno poglavje, ki je široko obravnavano je vprašanje zakonodaje. Naslednja tema, ki posebej izstopa pri obravnavi »whistleblowinga« je previdnost. Ne glede na to, da obstaja določena splošna spodbuda za »whistleblowing«, pa internet strani praviloma ne spodbujajo nepremišljenih in naglih dejanj. Predvsem ponujajo informacije in vpogled v proces in možne procedure »whistleblowinga« ter nenazadnje prepoznavajo težke situacije posameznika, ki se znajde v osrčju konflikta med lojalnostjo organizaciji in širši skupnosti (<http://www.foi.org.uk>). Pri tem se ta konfliktnost predstavlja kot navidezna, saj je družbeno odgovorno ravnanje korporacij postalo eden izmed potrebnih dejavnikov dolgoročne uspešnosti poslovanja.

Internet nedvomno omogoča povsem nove možnosti za proučevanje »whistleblowinga«. Omogoča celo vrsto podatkov o »whistleblowingu«, čeprav so viri in kvaliteta včasih vprašljivi. »Whistleblowing« je sicer še vedno obravnavan predvsem kot dejanje posameznika in opisan kot osamljeno, celo herojsko dejanje. Kljub velikim moralnim in etičnim koristim za posameznika ter nenazadnje pravni zaščiti, ki jo obljublja strani s pravno pomočjo, pa je dejanska cena »whistleblowinga« vidna na spletnih straneh razkrivalcev spornega ravnanja in je precej različna (Fisher, 1999).

### 3 Nekateri značilnosti »whistleblowinga«

»Whistleblower« nima moči in avtoritete, da bi povzročil spremembo, zato se mora obrniti na nekoga z večjo močjo in avtoriteto (Near, Miceli, 1985, str. 4). Nekateri teoretiki pravijo, da lahko govorimo o »whistleblowingu« le, ko so informacije razpršene v javnost (Perry, 1998, str. 235). Vendar ravnateljji štejejo za »whistleblowing« vsak obhod običajne upravljalno-ravnalne verige, četudi škodljive informacije niso bile razkrite javnosti (Dandekar, 1991, str. 91). V splošnem je dejanje videno kot »whistleblowing«, če je razkritje v korist javnosti, če gre za razkritja v zvezi s kriminalnimi dejavnostmi, kršitvami zakonov, zlorabami položaja, ogrožanjem zdravja ali v zvezi z različnimi drugimi zlorabami.

Sam pojav »whistleblowinga« je lahko tako pozitiven kot negativen. Pozitiven je v tem, da razkrije nedovoljeno ravnanje posameznikov ali organizacije kot celote. Pomembna negativna stran pa je v tem, da spodkoplje zaupanje med zaposlenimi oziroma med člani združbe. Čeprav so bili pogostokrat nekateri razkrivalci informacije obravnavani kot junaki in ovekovečeni v medijih in celo v filmih, pa v večini primerov ljudje gledajo na razkrivalce

informacij kot na izdajalce, vohune oziroma predvsem kot na potencialne povzročitelje težav. Slednji zato pogosto trpijo zaradi raznih protiukrepov organizacije, ki so posledica njihovega razkritja. V praksi poznamo različne primere. Znan je že predhodno omenjeni primer članice korporacije Enron, ki je razkrila sporne poslovne prakse ali pa primer bančne uslužbenke Lepej v sosednji Hrvaški, ki je razkrila tajni bančni račun žene takratnega hrvaškega predsednika Tudjmana.

Ena izmed raziskav je tako pokazala, da sta dve tretjini razkrivalcev spornega ravnanja v organizacijah doživeli naslednje oblike maščevanja (več o tem glej Kovač, 2004):

- izguba zaposlitve ali prisilna upokojitev (69%),
- kritiziranje ali izogibanje s strani sodelavcev (69%),
- delo pod večjim nadzorom v organizaciji (68%),
- negativne ocene delovne učinkovitosti (64%),
- postavitve na črno listo in s tem onemogočen dostop do nove službe v svoji stroki (64%).

Poleg maščevanja s strani ravnateljstva pa je večina razkrivalcev informacij doživela resne čustvene posledice: resna depresija ali tesnoba (84%), občutki izoliranosti ali nemoči (84%), nezaupanje do drugih (78%), padeč fizičnega zdravja (69%), resen upad finančnega premoženja (66%), problemi z družinskimi odnosi (53%). Zanimivo je, da je kljub tem negativnim posledicam 90% razkrivalcev informacij izjavilo, da bi še enkrat storili enako (Rothschild, Miethe, 1999, str. 120-121).

Zato je potrebno z zakonodajo ustrezno zaščititi razkrivalce pred protiukrepi. Zakonodaje naj bi opogumile potencialne razkrivalce, da se osebno zanimajo za oporečno delovanje njihovih organizacij. Po eni strani naj bi pazili na početje organizacije, po drugi pa naj bi dejstvo, da so le ti zaščiteni z zakonodajo, prisililo organizacije, da se podredijo zakonom, pravilom in ostalim standardom obnašanja. Verjetnost, da bo zaposleni opozoril na nedovoljeno ravnanje je praviloma obratno sorazmerna verjetnosti negativnih protiukrepov organizacije, ki ji pripada in katere nedovoljeno ravnanje razkriva. Da bodo postale zakonodaje del vsakdana, je treba uvesti postopke, ki bodo med drugim tudi učinkovito ločevali med utemeljenimi in neutemeljenimi obtožbami. Na drugi strani pa morajo organizacije ustrezno opredeliti in negovati »whistleblowing« kulturo. Temeljni cilj te naj bi bil, da so opozorila glede korupcije in prestopkov učinkovito obravnavana v sami organizaciji z namenom preprečevanja ravnanja, ki ni skladno s splošno sprejetimi normami in vrednotami v širšem družbenem okolju. Na tistega, ki opozarja, je zato potrebno gledati pozitivno in ne kot na problematično osebo.

V praksi ima tisti, ki ga skrbi problematika zaščite javnega interesa oziroma prestopki v neki organizaciji, tri možnosti: molk, notranji »whistleblowing« ali pa zunanji »whistleblowing«. Pogosto je prav molk najprivlačnejša možna izbira. Potencialni razkrivalec informacije bo v tem primeru samega sebe prepričeval, da je informacija dvomljiva in da sporno ravnanje pravzaprav ne povzroča večje škode. Član organizacije se bo v tem primeru držal načela »molk je zlato« in sploh ne bo ukrepal, temveč bo raje



»gledal stran«. Verjetno se bo spraševal, čemu bi se moral prav on izpostaviti. Deloval bo kot da morebitna sporna praksa njega ne zadeva. Posameznik v tem primeru poskuša ravnati najmanj tvegano, pri čemer se praviloma boji težav, ki bi jih lahko imel znotraj organizacije. Verjame, da ga bodo ostali zaposleni označili za nelojalnega in da bo izgubil verodostojnost in zaupanje znotraj organizacije. Če v organizaciji prevlada mnenje, da je molk v takšnih primerih najboljša izbira, potem je nekaj zelo narobe s klimo in kulturo v organizaciji. Na dolgi rok je to lahko pogubno za vsako organizacijo. Razmerja med posameznimi člani organizacije ne morejo in ne smejo biti obremenjena z načelom »molk je zlato«. Spornega ravnanja namreč ni mogoče pomesti pod preprogo. Slej ko prej se zaključki skozi proces zunanjega »whistleblowinga«, ki pa je za vsako organizacijo bistveno bolj boleč.

Pri notranjem »whistleblowingu« gre za poročanje o prestopku nekemu iz organizacije. Zunanji »whistleblowing«, ki pomeni poročanje o spornem ravnanju zunanji javnosti (mediji, politične organizacije, tožilstvo, policija, varuh človekovih pravic....) ima bistveno večje posledice tako za »whistleblowerja« kot za organizacijo. V večini primerov pride do zunanjega »whistleblowinga« šele, ko je bil notranji preizkušen in ni prišlo do odziva ali sprememb. Zunanji »whistleblowing« sproži večja etična in legalna vprašanja glede zaupnosti in poslovnih skrivnosti. Član organizacije naj bi tako najprej uporabil notranji »whistleblowing« in se šele nato, če ni uspešen, obrnil na medije, inšpekcijske službe, policijo, tožilstvo in druge relevantne ustanove. Posamezniki so v primeru, če se obrnejo na medije zaščiteni predvsem s kodeksom novinarske etike, ki strogo ščiti vir informacije. Večina zakonodaj pa sicer ne nudi učinkovite zaščite zaposlenim, ki uporabijo zunanji »whistleblowing«. Zato je veliko teh razkritij opravljenih anonimno. Podjetja se morajo tudi zavedati, da nimajo vsi zaposleni, ki vložijo pritožbe, poštenih motivov. Lahko se poskušajo maščevati svojemu nadrejenemu z lažnimi obtožbami ali pa je razlog, da se pritožujejo nad posameznim zaposlenim, njegova rasa, spol ali etnična pripadnost. To so sporna vprašanja, ki jih je treba upoštevati, ko ustvarjamo »whistleblowing« kulturo.

#### 4 Umestitev »whistleblowinga« v organizacijo

Razkrivalec spornega ravnanja naj bi v vsakem primeru najprej uporabil notranji »whistleblowing« in se šele nato obrnil na tožilstvo, policijo in podobne ustanove. Nazadnje naj bi se obrnil na medije, s čimer informacijo pravzaprav razširi v javnosti. Notranji »whistleblowing« ima lahko pozitivne posledice tako za razkrivalca kot za organizacijo, saj da organizaciji priložnost, da popravi napako in se izogne posledicam. Poleg tega pa praviloma izboljša klimo v organizaciji (Maru, 2004). Podjetja se želijo izogniti negativnim posledicam zunanjega »whistleblowinga« tako, da spodbudijo notranjega. Vpeljati je smiselno »whistleblowing« programe, kjer ne gre samo za organiza-

cijsko kulturo, ampak tudi za formalne standarde. Cilji programa so:

- spodbuditi zaposlene, da poročajo o etičnih ali nelegalnih prestopkih, da se čim hitreje sproži proces in pride do rešitve,
- minimalizirati izpostavljenost organizacije škodi, do katere pride, ko zaposleni obidejo notranje mehanizme in
- zaposlene informirati o zavezanosti organizacije, kar se tiče privrženosti pravilom obnašanja, vrednotam in normam.

Pogosto se v organizacijah soočajo z ovirami, ki onemogočajo uspešen notranji »whistleblowing«. Med te ovire uvrščamo predvsem:

- nepripravljenost zaposlenih, da se izpostavijo kot razkrivalci spornega ravnanja,
- napačno razumevanje cehovske solidarnosti med člani organizacije,
- prepričanje, da ne veljajo za vse enaka pravila,
- strah pred protiukrepi,
- neustrezna klima in kultura v organizaciji,
- odsotnost ustreznih komunikacijskih kanalov v strukturi organizacije in
- strah pred odtujitvijo od sodelavcev.

Ravnatelji bi se morali soočiti s temi ovirami in jih čim prej odstraniti z vzpostavitvijo ustrezne organizacijske kulture, ki bi omogočila razkrivanje spornih ravnanj v organizacijah (Dehna, <http://www.cfoi.org.uk/pdf/corruptiongd.pdf>, str. 5). Po drugi strani pa je potrebno preprečiti, da ne bi notranji »whistleblowing« postal način obračunavanja z nadrejenimi in drugimi sodelavci. Zavedati se je treba, da so možne tudi lažne obtožbe. Za učinkovitost notranjega »whistleblowinga« je zato treba zagotoviti možnost odkrite in pregledne izmenjave argumentov znotraj organizacije med vsemi vpletenimi. Pri tem je bistveno, da se, do razrešitve primera, zaščiti osebna integriteta vseh vpletenih, tako razkrivalcev informacije kot tistih, ki naj bi bili odgovorni za sporno ravnanje. Seveda pa je treba vzporedno skrbno proučiti vse navedbe razkrivalcev spornega ravnanja. Pomembno je, da tisti, ki takšno ravnanje proučujejo, niso kakorkoli povezani s spornim ravnanjem ali pa z vpletenimi v proces »whistleblowinga«.

Bistveno je, da obstajajo ustrezni komunikacijski kanali in jasni postopki poročanja glede potencialno spornega ravnanja. Na ta način organizacija pokaže pomen učinkovitega obravnavanja vseh morebitnih prestopkov. Učinkovit notranji postopek obravnavanja spornega ravnanja lahko prepreči resno škodo za organizacijo, ki se odraža v negativnem imidžu in »slabem imenu« organizacije. Do tega neizbežno pride v primeru zunanjega »whistleblowinga«, ki kaže na nesposobnost ravnateljev v organizaciji, da bi sami z notranjimi mehanizmi sankcionirali, odpravili in predvsem preprečevali sporno ravnanje. Proces notranjega »whistleblowinga« mora biti zato podprt s strani ravnateljev, ki se soočajo pri svojem ravnanju z različnimi konflikti. Zato je pomembno, da se nenehno izobražujejo tudi na tem področju. Zaupanje javnosti v določeno organizacijo je namreč v sodobnem poslovnem okolju ključnega pomena.

## 5 Sklep

V literaturi ni enotnega mnenja o tem ali je »whistleblowing« ustrezen način razreševanja problematike spornih poslovnih praks v organizacijah. Odnos do »whistleblowinga« se je v zadnjih petdesetih letih zelo spremenil. Razvoj od dni, ko je bila lojalnost organizaciji povsem v ospredju, do danes, ko je javnost zgrožena nad pogosto spornim ravnanjem velikih korporacij, je ustvaril ugodnejšo klimo za »whistleblowing«. Postopek razkrivanja določenih spornih ravnanj širši zainteresirani javnosti lahko prepreči veliko obžalovanja vrednih dogodkov, če je ustrežno resno obravnavan. Pogosto pa žal največjo ceno plačajo razkrivalci spornega ravnanja. V večini primerov je to posledica strategije "kriva je žrtev". Mnogi opisujejo postopek »whistleblowinga« kot nekakšen poklicni samomor. Razkrivalci spornega ravnanja so prevečkrat v konfliktu med lojalnostjo organizaciji in širši družbi prepuščeni samim sebi in v mnogih primerih žrtve razreševanja tega konflikta.

Organizacija, ki jo definirajo razmerja med njenimi člani, ima pravico pričakovati lojalnost in zaupnost od svojih članov. Vendar je v primerih, ko gre za ravnanje, ki je v nasprotju s splošno sprejetimi temeljnimi normami in vrednotami ali se ogrožajo življenja, pomembnejši širši javni interes. Takrat ima javnost pravico, da izve, kaj se dogaja, in razkrivalec sporne prakse pravico do zaščite zaradi svojega dejanja. Če v organizacijah ne bi bilo posameznikov, ki na ta način vplivajo na medsebojna razmerja in posredno na politiko organizacije, bi za problematično ravnanje in odklone od običajne sprejemljive poslovne prakse izvedeli takrat, ko bi bilo že prepozno in bi lahko le opazovali posledice takšnega nedopustnega ravnanja. Novejši sodobnejši pristop, do v tem prispevku obravnavane problematike, temelji na sodobni teoriji organizacije in sodobnem pogledu na podjetje kot na koalicijo interesnih skupin oziroma različnih udeležencev. Tako je notranji »whistleblowing« način zagotavljanja dobrega upravljanja in ravnanja, predvsem tudi ohranjanja zaupanja širše javnosti in zagotavljanja družbene odgovornosti organizacij.

## Literatura

- Argyris, C. (1996). *Organizational Learning*, Addison Wesley, Massachusetts.
- Boyle, R. (1990). A Review of Whistle-Blower Protections and Suggestions for Change, *Labor Law Journal*, **41**(12): 821-830.
- Daft, R. in Marcis, D. (2001). *Understanding Management*, Thomson Learning, London.
- Dandekar, N. (1991). Can whistleblowing be fully legitimated? A theoretical discussion, *Business and Professional Ethics Journal*, **10**(1): 89-107.
- Davis, M. (1989) Avoiding the tragedy of whistleblowing, *Business and Professional Ethics Journal*, **8**(4): 3-19.
- Dehna Guy: Whistleblowing & Integrity: a new perspective, dosegljivo na: <http://www.cfoi.org.uk/pdf/corruptiongd.pdf>

- Fisher James et al.: Whistleblowing on the Web, dosegljivo na: [http://www.bc.edu/bc\\_org/avp/law/st\\_org/iptf/commentary/content/fisher\\_gillespie\\_et\\_al.html](http://www.bc.edu/bc_org/avp/law/st_org/iptf/commentary/content/fisher_gillespie_et_al.html).
- Hill, C. W. in Jones, T. M. (1992) Stakeholder Agency Theory, *Journal of Management Studies*, **29**: 131-154.
- Kovač, N. (2004). Problem razkrivanja zaupnih informacij širši javnosti – »Whistleblowing«, Diplomsko delo, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Koontz, H. in O'Donnell, M. (1964). *Management*, Mc Graw-Hill, New York.
- Lipovec, F. (1988). *Razvita teorija organizacije*, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Maru Michelle (2004). Whistle-Blowing: A Review of Recent Literature, dosegljivo na: <http://www.geocities.com/rpipsych/whistleblowing.html>.
- Monks, R. A. in Minnow, N. (1995). *Corporate Governance*, Blackwell, Oxford.
- Near, J. P. in Miceli, M.P. (1995). Effective Whistle-Blowing, *Academy of Management Review*, **20**(3): 679-708.
- Perry, N. (1998). Indecent Exposures: Theorizing Whistleblowing, *Organization Studies*, **19**: 235-257.
- Rothschild, J. in Miethe, T.D. (1999). Whistle-Blowing Disclosures and Management Retaliation, *Work and Occupations*, **26**(1): 107-128.
- Wild, D. (2003). Profile: Sherron Watkins, Enron Whistleblower, dosegljivo na: <http://www.AccountancyAge.com/Features/1135910>.

## Viri

- Whistleblowing, dosegljivo na <http://www.foi.org.uk>
- Whistleblowing as a Failure of Organizational Ethics, dosegljivo na <http://www.nursingworld.org>
- Public Concern at Work – Whistleblowing: making Whistleblowing work, dosegljivo na <http://pcaw.co.uk>:

---

**Matej Lahovnik** je zaposlen na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani kot docent za področje managementa. Sodeloval je pri različnih znanstveno-raziskovalnih projektih kot so na primer: »Obnašanje podjetij in finančnih institucij v obdobju prehoda«, »New Finance for Central Europe«, »Strategija gospodarskega razvoja Slovenije« in »Uspešne konkurenčne strategije slovenskih in hrvaških podjetij«. Je avtor ali soavtor različnih prispevkov s področja managementa in prevzemov podjetij.

---