

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Matjaž Mohorič

Etično uporništvo: lojalnost ali izdaja?

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Matjaž Mohorič

Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner – Andolšek

Etično upornišтво: lojalnost ali izdaja?

Magistrsko delo

Ljubljana, 2012

*Za Rozi,
da bo njeno življenje obsijano s soncem.*

*Če rečete odraslim: »Videl sem lepo hišo iz rdeče opeke, z nageljni
na oknu in z golobi na strehi.«, si je ne bodo mogli predstavljati.
Morali bi jim reči: »Videl sem hišo, vredno svojih sto tisoč frankov.«
Tedaj bodo vzkliknili: »Joj, kako je lepa.«*

(Antoine de Saint-Exupery, Mali princ)

Etično upornišтво: lojalnost ali izdaja?

Namen pričujočega dela je osvetliti problematiko etičnih upornikov z več zornih kotov in nenazadnje tudi pripomoči k boljšem poznavanju te tematike. Predvsem me je zanimalo, ali smo zaposleni pripravljene razkrivati nepravilnosti v organizaciji, iz kakšnih nagibov bi to storili in ali razkrivanje nepravilnosti smatramo kot lojalnost.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega dela in iz empiričnega dela. V teoretičnem delu sem predstavil definicije in teorije etičnega uporništvā. Poleg tega sem izpostavil tudi etične oziroma moralne dileme, ki se porajajo pri etičnem uporništvu in s katerimi se srečujejo etični uporniki. V nadaljevanju sem identificiral devet možnih strategij, ki jih lahko uporabi potencialni etični upornik. Identificirane strategije sem tudi ustrezno poimenoval (klasične strategije, strategiji navidezne moči, strategiji lažnega moralnega zadoščenja in strategiji molka). Naj poudarim, da identificirane strategije etičnega uporništvā predstavljajo novost, saj na tak način še niso bile interpretirane. Na podlagi teh strategij sem prikazal tudi proces etičnega uporništvā. Prav tako me je zanimalo, ali etično uporništvō lahko predstavlja lojalnost organizaciji ali pa gre preprosto za izdajo organizacije, ki nam daje plačilo.

V drugem delu, ki je empirične narave, sem izvedel intervju z osebo, ki je že imela izkušnje z etičnim uporništvom in še dva intervjuja s sodelavcema, ki pa še nista imela izkušnje z etičnim uporništvom. Intervjuji so bili podlaga za oblikovanje anketnega vprašalnika. Anketo sem izvedel med zaposlenimi v eni izmed večjih organizacij v Sloveniji. V anketi je sodelovalo 243 zaposlenih v organizaciji. Vse podatke, ki sem jih pridobil z anketnim vprašalnikom, sem v nadaljevanju magistrskega dela uporabil za preverjanje postavljenih hipotez. Kot ključne ugotovitve raziskave lahko navedem, da bi se anketiranci večinoma odločili za razkrivanje morebitnih nepravilnosti v organizaciji, čeprav se zavedajo morebitnih povračilnih ukrepov organizacije. Poleg tega naj navedem še, da večina anketirancev smatra, da razkrivanje nepravilnosti v organizacijo predstavlja lojalnost, saj s tem pripomoremo, da organizacija izboljša svoje poslovanje in si utrjuje zaupanje deležnikov. Poleg tega sem izvedel tudi diskriminantno analizo, s katero sem želel ugotoviti, kaj lahko vpliva na izbor posameznika pri izbiri strategije etičnega uporništvā. Kot spremenljivke sem izbral zadovoljstvo z delom, pripadnost organizaciji, medsebojne odnose v organizaciji, odnos posameznika do svojega neposrednega vodje in stopnjo izobrazbe. Analiza je pokazala, da se za etično uporništvō in izbiro klasičnih strategij prej odločajo osebe, ki so s svojim delom v organizaciji zadovoljne, in osebe, ki čutijo pripadnost organizaciji. Osebe z nizko stopnjo pripadnosti organizaciji in osebe z nizko stopnjo zadovoljstva z delom se za etično uporništvō ne bi odločile oziroma bi izbrale strategijo molka.

Ključne besede: etično uporništvō, razkrivanje nepravilnosti, lojalnost, etične dileme, povračilni ukrepi

Whistleblowing: Loyalty or Betrayal?

The purpose of this work is to highlight the issue of ethical resisters from several perspectives and ultimately contribute to a better understanding of this issue. In particular, I wondered whether employees are willing to disclose irregularities in the organization, what are the motives for disclosure, and finally whether disclosure of irregularities should be considered as loyalty.

This work consists of two parts: the theoretical part and the research part. In the theoretical part I have presented definitions and theories of ethical resistance. In addition, I pointed out the ethical and moral dilemmas, that arise in ethical resistance and ethical resister are faced with. I have also identified nine possible strategies that can be used by potential ethical resister. Each of the identified strategies was named (Classic strategies, Strategies of fictive power, Strategies of false moral satisfaction and Strategies of silence). I would like to emphasize that the whistleblowing strategies represent a novelty, because they have not been yet interpreted in such way. Based on these strategies, I also show the process of ethical resistance. I was also interested if ethical resistance may represents loyalty to the organization or is it simply a betrayal of an organization.

In the second, empirical part, I made an interview with a person who has experience with an ethical resistance, and two interviews with colleagues, who have not experienced ethical resistance. Interviews were the basis for the design of a questionnaire. A survey has been made among employees in one of the major organizations in Slovenia. The survey involved 243 employees of the organization. All the information I have acquired through the questionnaire I used to authenticate a set of hypotheses. As the key findings of the study I may indicate that the respondents would disclose irregularities in the organization, despite the fact that they are aware of retaliation. In addition, let me mention that most respondents considered that the disclosure of irregularities in the organization represents loyalty, as it helps the organization to improve its operations and to consolidate the confidence of stakeholders.

In addition, the discriminant analysis was made in which I wanted to find out what may affect the selection of individuals to choose the strategy of ethical resistance. As variables I chose job satisfaction, organization loyalty, interpersonal relations within the organization, the individual relationship to their immediate manager, and education. The analysis showed that person with high degree of job satisfaction and high degree of organizational loyalty would decide for ethical resistance and would choose Classic strategies of ethical resistance. Person of low degree of organizational loyalty and low degree of job satisfaction would not decide for ethical resistance and would choose the Strategies of silence.

Key words: ethical resistance, disclosure of irregularities, loyalty, ethical dilemmas, retaliation

KAZALO

<u>1</u>	<u>UVOD</u>	11
1.1	NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA.....	14
1.2	UPORABLJENA METODOLOGIJA	16
1.3	HIPOTEZE.....	17
<u>2</u>	<u>SPLOŠNO O ETIČNEM UPORNIŠTVU</u>	20
2.1	DEFINICIJE ETIČNEGA UPORNIŠTVA	22
2.2	TEORIJE ETIČNEGA UPORNIŠTVA.....	26
2.3	INTERNO vs. EKSTERNO RAZKRIVANJE NEPRAVILNOSTI.....	34
2.4	KDO SO ETIČNI UPORNIKI IN ZAKAJ.....	37
<u>3</u>	<u>MORALNE DILEME PRI ETIČNEM UPORNIŠTVU</u>	50
3.1	ODGOVORNOST ETIČNEGA UPORNIKA	51
3.2	ODGOVORNOST MENEDŽMENTA	57
<u>4</u>	<u>ETIČNO UPORNIŠTVO KOT PROCES</u>	62
4.1	LOYALTY – VOICE (SILENCE) – EXIT	62
4.1.1	KLASIČNE STRATEGIJE ETIČNEGA UPORNIŠTVA.....	63
4.1.2	STRATEGIJI NAVIDEZNE MOČI.....	66
4.1.3	STRATEGIJI LAŽNEGA MORALNEGA ZADOŠČENJA.....	68
4.1.4	STRATEGIJI MOLKA	70
<u>5</u>	<u>LOJALNOST ALI IZDAJA</u>	74
<u>6</u>	<u>ZAKONODAJA NA PODROČJU ETIČNEGA UPORNIŠTVA</u>	84
6.1	ZAKONODAJA	84
6.2	ETIČNI KODEKSI.....	86
<u>7</u>	<u>EMPIRIČNI DEL</u>	91
7.1	PREDSTAVITEV RAZISKAVE.....	91
7.2	HIPOTEZE.....	92
7.3	VZOREC	95
7.4	INTERVJU	95
7.5	ANKETNI VPRAŠALNIK.....	97
<u>8</u>	<u>ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV</u>	102

8.1	PREDSTAVITEV OSNOVNIH REZULTATOV	102
8.1.1	DEMOGRAFSKI PODATKI	102
8.1.2	ZADOVOLJSTVO V ORGANIZACIJI.....	106
8.1.3	ODNOS DO RAZKRIVANJA NEPRAVILNOSTI V ORGANIZACIJI.....	109
8.1.4	ELEMENTI, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV	111
8.1.5	LOJALNOST	114
8.1.6	OSTALO	116
8.1.7	DISKRIMINANTNA ANALIZA.....	123
8.2	PREVERJANJE HIPOTEZ.....	129
8.3	INTERVJU Z ETIČNIM UPORNIKOM	143
9	<u>KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE</u>	<u>145</u>
10	<u>SKLEPNE MISLI</u>	<u>154</u>
11	<u>LITERATURA</u>	<u>158</u>
	PRILOGA A: PREGLED RAZISKAV S PODROČJA LASTNOSTI ETIČNIH UPORNIKOV IN FAKTORJEV, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV ZA ETIČNO UPORNIŠTVO	168
	PRILOGA B: INTERVJU Z OSEBO A – NIMA IZKUŠENJ Z ETIČNIM UPORNIŠTVOM	175
	PRILOGA C: INTERVJU Z OSEBO B – NIMA IZKUŠENJ Z ETIČNIM UPORNIŠTVOM	181
	PRILOGA Č: INTERVJU Z OSEBO C – IMA IZKUŠNJO Z ETIČNIM UPORNIŠTVOM	186
	PRILOGA D: ANKETNI VPRAŠALNIK	194
	PRILOGA E: FREKVENČNE PORAZDELITVE PO SKLOPIH	204
	PRILOGA F: ODGOVORI ANKETIRANCEV NA ODPRTO VPRAŠANJE, KAJ ZA NJIH POMENI BITI LOJALEN ORGANIZACIJI	221

KAZALO SLIK

SLIKA 2.1: Piramida družbene odgovornosti organizacij.....	21
SLIKA 3.1: Štiri komponente odgovornosti etičnega upornika.....	56
SLIKA 4.1: Proces etičnega uporništva z uporabo različnih strategij.....	72
SLIKA 8.1: Struktura anketirancev po spolu.....	103
SLIKA 8.2: Starostna struktura anketirancev.....	103
SLIKA 8.3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo.....	104
SLIKA 8.4: Vrsta pogodbe, ki ureja delovno razmerje.....	104
SLIKA 8.5: Število let skupne delovne dobe.....	105
SLIKA 8.6: Število let delovne dobe v opazovani organizaciji.....	106
SLIKA 8.7: Zadovoljstvo v organizaciji.....	107
SLIKA 8.8: Odnos do razkrivanja nepravilnosti v organizaciji.....	110
SLIKA 8.9: Elementi, ki vplivajo na odločitev za etično uporništvo.....	112
SLIKA 8.10: Lojalnost.....	115
SLIKA 8.11: Izbira strategije v primeru odkritja nepravilnosti.....	117
SLIKA 8.12: Prijava nepravilnosti zunanjim osebam ali institucijam.....	118
SLIKA 8.13: Katere nepravilnosti bi anketiranci prijavili in katerih ne.....	119
SLIKA 8.14: Povračilni ukrepi organizacije v primeru razkritja nepravilnosti.....	121
SLIKA 8.15: S kom bi se anketiranci posvetovali pri svoji odločitvi.....	122
SLIKA 8.16: Seznanjenost anketirancev z etičnim uporništvom.....	122
SLIKA 8.17: Centroidi – grafični prikaz.....	127
SLIKA 8.18: Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti.....	130
SLIKA 8.19: Uporaba internih komunikacijskih kanalov.....	132
SLIKA 8.20: Anonimno razkritje nepravilnosti.....	133
SLIKA 8.21: Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja nepravilnosti.....	135
SLIKA 8.22: Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja nepravilnosti.....	136
SLIKA 8.23: Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza.....	137
SLIKA 8.24: Osebne koristi.....	139
SLIKA 8.25: Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti.....	140
SLIKA 8.26: Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti.....	141

KAZALO PREGLEDNIC

PREGLEDNICA 2.1: Interno vs. eksterno etično upornišvo.....	36
PREGLEDNICA 2.2: Poimenovanje etičnih upornikov v nekaterih državah.....	37
PREGLEDNICA 2.3: Individualne in situacijske karakteristike etičnega upornika.....	40
PREGLEDNICA 3.1: Morala principa in morala lojalnosti – štiri tipologije.....	54
PREGLEDNICA 6.1: Pregled števila kodeksov za etične upornike v TOP 100 organizacijah v Evropi.....	87
PREGLEDNICA 8.1: Skupinska statistika.....	124
PREGLEDNICA 8.2: Test enakosti povprečnih vrednosti.....	125
PREGLEDNICA 8.3: Lastne vrednosti.....	125
PREGLEDNICA 8.4: Wilksova lambda.....	126
PREGLEDNICA 8.5: Standardizirani koeficienti diskriminantnih funkcij.....	126
PREGLEDNICA 8.6: Centroidi.....	128
PREGLEDNICA 8.7: Klasifikacijska tabela.....	128
PREGLEDNICA 8.8: Opisna statistika – Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti.....	131
PREGLEDNICA 8.9: t test – Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti.....	131
PREGLEDNICA 8.10: Opisna statistika – Uporaba internih komunikacijskih kanalov.....	132
PREGLEDNICA 8.11: t test – Uporaba internih komunikacijskih kanalov.....	133
PREGLEDNICA 8.12: Opisna statistika – Anonimno razkrivanje nepravilnosti.....	134
PREGLEDNICA 8.13: t test – Anonimno razkrivanje nepravilnosti.....	134
PREGLEDNICA 8.14: Opisna statistika – Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja.....	135
PREGLEDNICA 8.15: t test – Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja.....	136
PREGLEDNICA 8.16: Opisna statistika – Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja.....	137
PREGLEDNICA 8.17: t test – Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja.....	137
PREGLEDNICA 8.18: Opisna statistika – Razkritje nepravilnosti, kot moralna obveza...	138
PREGLEDNICA 8.19: t test – Razkritje nepravilnosti, kot moralna obveza.....	138
PREGLEDNICA 8.20: Opisna statistika – Osebne koristi.....	139
PREGLEDNICA 8.21: t test – Osebne koristi.....	139
PREGLEDNICA 8.22: Opisna statistika – Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti.....	141
PREGLEDNICA 8.23: t test – Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti.....	141
PREGLEDNICA 8.24: Opisna statistika – Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti.....	142
PREGLEDNICA 8.25: t test – Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti.....	142

1 UVOD

Trobenta je spet zadonela. »Zbogom!« – je glasno rekel Temnikar in pomahal soncu. Nato se je zravnal in z odločnim korakom prestopil sončno črto (Kosmač 1978, 131).

Etične dileme so stare, kot je staro človeštvo. Z njimi se soočamo dan za dnem, doma, na delu, med prijatelji. Morda se niti ne zavedamo, kdaj stojimo pred posamezno etično dilemo. Vendar moramo vedno sprejeti odločitev, tako ali drugačno, lahko ali težko, etično ali neetično. Pravimo, da nas včasih »peče vest« oziroma imamo slabo vest, ko naredimo to ali ono. Seveda za vsem tem stoji odločitev posameznika, naša lastna odločitev. Včasih se odločimo hipoma, včasih za odločitev potrebujemo več ur, dni, ali celo mesecev. Odločitve so nemalokrat težke, še posebej, če z odločitvijo prizadenemo sočloveka, kaj šele svoje bližnje.

Kot sem že omenil, so etične dileme stare, bržkone so nastale z nastankom človeštva. Nekaj jih je tudi zapisanih v leposlovju. Spomnimo se Ahila (Homer 1992), ko je izbiral med dolgim življenjem in slavo: »Tetida namreč veli, srebronoga boginja mi mati, češ da dvoje usod me vodi do strmega cilja: ako ostanem le – tu in dalje se bijem krog Troje, šla je vrnitev mi po zlu, a čaka me slava nesmrtna, ako pa pridem domov, tja v ljubo deželo očetno, šla mi je slava pod zlo, a čaka me dolgo življenje, pozno šele bo naposled podrla me strelica smrti«. Kako se je odločil Ahil, nam je znano.

Ali pa stari Temnikar (Kosmač 1978), ki se je odločil, da reši dvanajst ranjenih partizanov, čeprav se je dobro zavedal posledic tega dejanja. Smrti ni izpostavil samo sebe, temveč tudi svojo družino, svoje najbližje.

Tudi v poslovnem svetu se vsakodnevno srečujemo z etičnimi dilemami. Nemalokrat potožimo, da nas pri delu kaj »moti«, pa naj bodo to medsebojni odnosi, odločitve naših nadrejenih ali celo posamezna dejanja organizacije, kjer smo zaposleni. Ali smo pripravljeni to tudi komu povedati, razen bližnjemu sodelavcu ali prijatelju ob vrčku piva? Odgovor je preprost: večinoma ne, saj se bojimo posledic delodajalca, strah nas je pred povračilnimi ukrepi, celo pred izgubo zaposlitve. Zakaj bi nekomu, na primer predsedniku uprave organizacije, povedali, da naš nadrejeni sprejema odločitve, ki bodo imele škodljive posledice za organizacijo? Saj konec koncev to ni naša stvar. Še naprej opravljamo svoje delo

in se pretvarjamo, da nismo ničesar videli, ničesar slišali, čeprav nas morda »peče vest«, ker smo seznanjeni z določenimi škodljivimi dejanji. Strah pred posledicami, ki bi nas doletele v primeru, da bi razkrili škodljiva dejanja, je močnejši, kot čut za pravičnost oziroma močnejši, kot naša moralna obveza. Morda bi škodljiva dejanja razkrili anonimno, s pismom ali elektronsko pošto. Nikakor pa ne bi izpostavili sebe z imenom ali priimkom. Pa vendar, ali je naša moralna obveza, da smo dolžni razkriti škodljiva ravnanja v organizaciji, kjer smo zaposleni, kljub morebitnim posledicam? Odločitev je nedvoumno prepuščena vsakemu izmed nas. Večina se ne odloča za razkrivanje škodljivih dejanj v organizaciji. So pa ljudje, ki se kljub znanim posledicam odločajo za razkrivanje tovrstnih dejanj. V literaturi so ti ljudje poimenovani kot etični uporniki (angl. Whistleblowers).

In kaj pravzaprav je etično uporništvo (angl.: Whistleblowing), oziroma kdo so etični uporniki? Etično uporništvo je novo ime za staro prakso. Sam termin se prvič pojavi v letu 1963, ko je Otto Otopka javnosti razkril zaupne dokumente tedanje vlade ZDA (Vinten 1995).

V literaturi najdemo za etično uporništvo več definicij, ki pa so si zelo podobne. Običajno gre za dejanje posameznika, ki verjame, da so interesi javnosti nad interesi organizacije, v kateri je zaposlen, in razkrije, da je organizacija vpletena v koruptivna, ilegalna, goljufiva ali škodljiva dejanja (Tsahuridu in Vandekerckhove 2007, 107). Near in Miceli (1993, 394) navajata, da je etično uporništvo razkritje nelegalnih, nemoralnih ali nelegitimnih dejanj v organizaciji s strani zaposlenega (lahko tudi bivšega) osebam, ki lahko proti takim dejanjem ukrepajo. Vinten (1995, 25) pravi, da je etično uporništvo neavtorizirano razkritje informacij, za katere zaposleni na podlagi dokazov verjame, da gre za kršenje zakonov, pravil in kodeksov ali pa gre za dejanja, ki vključujejo slabo gospodarjenje, korupcijo, zlorabo položaja oziroma dejanja, ki imajo lahko za posledico razne nevarnosti za delavce ali širšo družbeno skupnost (zdravje, varnost). Zanimivo interpretacijo etičnega uporništva navajata Rothschild in Miethe (1999), ki trdita, da gre za novo obliko delavskega upora v nikoli končani bitki med delavci in menedžmentom.

Če torej povzamem, so etični uporniki zaposleni ali bivši zaposleni, ki se odločijo za razkritje nepravilnosti (korupcija, onesnaževanje okolja, proizvodnja zdravju škodljivih izdelkov itd.) v organizaciji, v kateri so zaposleni ali so bili zaposleni. Pri etičnem uporništvu običajno ne

gre za anonimne prijave, ampak se etični upornik javno izpostavi s svojim imenom in priimkom, kar seveda daje razkritju nepravilnosti večjo težo.

V raziskavah v ZDA (Glazer 1989) je bilo ugotovljeno, da so etični uporniki stari od 30 do 50 let, so predani svojemu delu in so lojalni svoji organizaciji. Prav tako imajo za seboj uspešno kariero. Toda ko odkrijejo nepravilnosti v organizaciji, so le-to pripravljene takoj razkriti interni ali celo eksterni javnosti, ne glede na posledice, ki jih čakajo.

Seveda pa se pri etičnem uporništvu pojavi cela vrsta moralnih vprašanj, kot na primer ali je zaposlen dolžan razkriti nepravilnosti v organizaciji ali pa svoji organizaciji zaradi zaposlitve, ki mu jo daje, dolguje lojalnost in pokorščino ter ne bi smel razkrivati tudi najbolj nezakonitih ali neetičnih dejanj. Prav tako nastane moralna dilema v odnosu etičnega upornika do svoje družine, kajti znano je, kakšne so lahko posledice. Kakor pravi Vinten (1995), lahko govorimo o fenomenu »čebeljega žela«. Posameznik lahko uporabi le eno želo in če ga, »umre« - njegove kariere je konec. S tem seveda trpi tudi družina etičnega upornika – lahko ostane brez sredstev za preživljanje, brez doma ali brez očeta in/ali matere. Zanimivo in žalostno obenem pa je to, da pri etičnem uporništvu ponavadi obsojamo osebo, ki je nepravilnosti razkrila, čeprav si obsojanje zasluži tisti, ki je takšno dejanje zagrešil.

Etični uporniki se soočajo z etično dilemo, podobno kot Ahil ali stari Temnikar. Ali izbrati »slavo« (odobravanje družbene skupnosti) in »umreti« (predčasno zaključiti kariero) ali se »vrniti domov« (molčati) in »živeti dolgo življenje« (umirjeno končati kariero in se upokojiti), oziroma ali rešiti »ranjene partizane« (preprečiti škodljivo ravnanje organizacije) ter »zapisati smrti sebe in svoje bližnje« (razpad družine, obubožanje) ali pa se ne meniti za stvari okoli sebe.

Kot vidimo, se ni enostavno odločiti za etično uporništvo. Veliko primerov kaže na to, da so se zgodbe etičnih upornikov končale z nesrečnim koncem, ali kakor je dejal eden izmed znamenitejših etičnih upornikov, dr. Jeffrey Wigand: »I am a national figure instead of having a family. O.K.? I am going to lose economically and I am going to lose my family. They are going to use the trump cards on me« (Brenner 1996).

1.1 NAMEN IN CILJ MAGISTRSKEGA DELA

V magistrskem delu želim osvetliti problematiko etičnih upornikov z več zornih kotov in nenazadnje tudi pripomoči k boljšemu poznavanju te tematike. Predvsem me je zanimalo, ali smo zaposleni pripravljeni razkrivati nepravilnosti v organizaciji, iz kakšnih nagibov bi to storili in ali razkrivanje nepravilnosti smatramo kot lojalnost.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer iz teoretičnega dela ter iz empiričnega dela. V teoretičnem delu sem izpostavil etične oziroma moralne dileme, ki se porajajo pri etičnem uporništvu – le-teh ni malo, in pa samo upravičenost etičnega uporništva, tako internega kakor eksternega. V nadaljevanju sem na podlagi Hirschmanovega modela (1983), s katerim je primerjal odzive državljanov na politični sistem z odzivi potrošnikov na trgu (strategija Voice – Exit), prikazal proces etičnega uporništva. Na podlagi le-tega sem podrobno raziskal, ali gre pri etičnem uporništvu res za izdajstvo organizacije, v kateri smo zaposleni, ali pa tako dejanje lahko predstavlja tudi neke vrste lojalnost organizaciji. Vsekakor bi se lahko strinjal z DeGeorgem (2006), ki pravi, da gre pri internem razkrivanju za neke vrste lojalnost, saj zaposleni, ki je predan organizaciji, želi opozoriti na napake in mu ni vseeno, kaj se z organizacijo dogaja. Ali kot je zapisal Andre Comte – Sponville (1995): »Zvestoba ne opravičuje vsega: biti zvest slabšemu je slabše, kot da bi se slabšemu odrekli«.

V drugem delu, ki je empirične narave, sem izvedel intervju z osebo, ki je že imela izkušnje z etičnim uporništvom, in še dva intervjuja s sodelavcema, ki pa še nista imela izkušnje z etičnim uporništvom. Intervjuji so bili podlaga za oblikovanje anketnega vprašalnika. Anketo sem izvedel med zaposlenimi v eni izmed večjih organizacij v Sloveniji. Vse podatke, ki sem jih pridobil z anketnim vprašalnikom, sem v nadaljevanju magistrskega dela uporabil za preverjanje postavljenih hipotez. Na podlagi potrditve ali zavrnitve hipotez sem v zaključku magistrskega dela s pomočjo metod indukcije in dedukcije strnil celotno raziskavo v nekaj ključnih ugotovitev

Kot cilj pri izdelavi magistrskega dela sem si zadal, da podrobno raziščem del problematike etičnega uporništva kot družbenega pojava. Na podlagi podatkov pridobljenih z raziskavo, ki je bila izvedena v eni izmed večjih organizacij v Sloveniji, sem prikazal, ali bi se zaposleni odločili za razkritje nepravilnosti, kakšne komunikacijske kanale bi uporabili in iz kakšnih

nagibov bi to storili (moralnih, maščevalnih, osebnih koristi...). Prav tako sem prikazal ali zaposleni smatrajo etično upornišvo kot lojalnost ali kot izdajo.

Na tem mestu naj še poudarim, da sem zakonodajo na področju etičnega upornišva predstavil zgolj na kratko in je nisem podrobno analiziral.

Moj prispevek k znanosti

V raziskavi, ki sem jo izvedel v okviru magistrskega dela, sem prišel do določenih zaključkov, ki sem jih primerjal z že ugotovljenimi dejstvi, ki so jih pokazale podobne raziskave v tujini. Na ta način sem prikazal, kakšen je odnos (razkrivanje nepravilnosti, lojalnost, nagibi za razkrivanje nepravilnosti) do etičnega upornišva v opazovani organizaciji in ali se le-ta razlikuje od odnosa do etičnega upornišva v tujini.

Pomembno je tudi dejstvo, da je v raziskavi sodelovalo dokaj veliko število zaposlenih v organizaciji. Čeprav gre za majhen vzorec, pa je le-ta zadovoljiv za izpeljavo določenih zaključkov o nekaterih dejstvih. Zaključki v magistrskem delu lahko služijo kot osnova za morebitno nadaljnje raziskovanje na področju etičnega upornišva oziroma poslovne etike.

Naj poudarim, da sem v teoretičnem delu magistrskega dela prikazal proces pri etičnem upornišvu. Pri tem sem identificiral več možnih strategij etičnega upornišva in le-te prikazal s pomočjo Hirschmanovega modela (1983). Strategije etičnega upornišva sem tudi ustrezno poimenoval. Menim, da to predstavlja novost, saj v literaturi s področja etičnega upornišva proces na ta način še ni bil raziskan in interpretiran.

Celotno magistrsko delo ponuja pregled določene problematike s področja etičnega upornišva in bralcem omogoča razumevanje tega družbenega pojava, ki je svojevrsten in izredno zanimiv obnem. Problematika etičnega upornišva je v slovenskem prostoru dokaj neznana. Prepričan sem, da bo moje magistrsko delo, če ne v celoti pa vsaj deloma, zapolnilo praznino na tem področju. Vsem, ki kažejo ali bodo pokazali interes za pojav etičnega upornišva, ponujam nekaj novih pogledov, novih izsledkov in tudi zanimiva izhodišča za nadaljnje raziskovanje. Verjamem, da bom s tem pripomogel k boljšemu razumevanju omenjene problematike in tudi dodal kamenček v mozaiku poslovne etike, ki je dandanes vse preveč zanemarjena.

1.2 UPORABLJENA METODOLOGIJA

Z uporabo deskriptivne metode sem načrtoval teoretični okvir magistrskega dela in na ta način osvetlil problematiko samega etičnega upornišva kot družbenega pojava in nenazadnje problematiko etični upornikov kot oseb, ki se javno izpostavijo pri razkrivanju raznih nepravilnosti v organizacijah. Prav tako sem izvedel analizo in interpretacijo vsebine relevantnih sekundarnih virov (knjige, članki), ki se ukvarjajo z omenjeno problematiko. Na podlagi analize in interpretacije sekundarnih virov sem v teoretičnem delu predstavil ključna spoznanja o omenjeni problematiki.

Vsa spoznanja, ki sem jih pridobil v teoretičnem delu magistrskega dela, predstavljajo osnovo oziroma izhodišča za raziskovalni del magistrskega dela.

Običajno se v družboslovju uporabljajo tri metode raziskovanja (Ragin, 2007):

1. Kvalitativno raziskovanje skupnih značilnosti, ki jih lahko ugotovimo pri razmeroma majhnem številu primerov (enot).
2. Primerjalno raziskovanje raznolikosti, ki se kaže ob primerjavi zmernega števila primerov (enot).
3. Kvantitativno raziskovanje povezanosti med dvema ali več značilnostmi večjega števila primerov (enot).

V magistrskem delu sem uporabil kvalitativno in kvantitativno metodo družboslovnega raziskovanja.

Kvalitativno raziskovanje

Kvalitativno raziskovanje je potekalo z metodo intervjuja. Izvedel sem tri intervjuje, in sicer intervju z osebo, ki je že imela izkušnjo z razkrivanjem nepravilnosti v organizaciji, ter dva intervjuja z osebama, ki še nista imeli izkušenj z etičnim uporništvom. Struktura vprašanj za intervjuje je sestavljena na podlagi teoretičnega dela magistrskega dela. Uporabil sem dva različna vprašalnika; enega za osebo z izkušnjami z etičnim uporništvom in enega za osebi brez izkušenj z etičnim uporništvom. Vprašalniki so sestavljeni iz enakih ali podobnih vprašanj, ki so navedena v sekundarnih virih oziroma intervjujih, ki so bili že izvedeni med etičnimi uporniki v tujini. Z uporabo kvalitativne metode sem pojav etičnega upornišva lahko prikazal dokaj poglobljeno, saj sem s tem razkril bistvene značilnosti primera.

Kvantitativno raziskovanje

Kvantitativne metode temeljijo na predpostavki, da je najboljša pot do razumevanja osnovnih vzorcev in odnosov preučevanja pojavov na velikem številu primerov (Ragin 2007). Za kvantitativno raziskovanje sem uporabil spletno anketo, ki je sestavljena iz različnih vrst vprašanj (Likertova lestvica, odprta vprašanja, zaprta vprašanja). Vprašanja v anketi so oblikovana na podlagi teoretičnega okvira magistrskega dela in postavljenih hipotez. Prav tako sem za oblikovanje vprašanj v spletni anketi uporabil tudi intervju, ki sem ga izvedel z osebo, ki je že imela izkušnjo z etičnim uporništvom. Anketo sem izvedel med svojimi sodelavci. V spletni anketi je sodelovalo 243 sodelavcev, kar mi je omogočilo, da pridobim določeno število podatkov, na podlagi katerih sem lahko preveril postavljene hipoteze. Čeprav gre za dokaj majhen vzorec, je le-ta dovolj dober, da sem lahko raziskal vprašanja, ki sem si jih zastavil.

1.3 HIPOTEZE

V magistrskem delu sem si zastavil tri glavna raziskovalna vprašanja. K posameznemu raziskovalnemu vprašanju sem oblikoval določene hipoteze. V nadaljevanju navajam raziskovalna vprašanja in hipoteze:

1. Ali so zaposleni v opazovani organizaciji pripravljene razkriti (interno ali eksterno) morebitne nepravilnosti v organizaciji, v kateri so zaposleni, kljub možnim oziroma znanim posledicam?

H1: Zaposleni se zaradi osebnih posledic ne bi odločili za razkritje nepravilnosti¹ v organizaciji, kjer so zaposleni.

S to hipotezo želim dokazati, da se zaposleni v opazovani organizaciji ne bi odločili za razkrivanje nepravilnosti. To je lahko zaradi strahu pred posledicami na delovnem mestu ali celo pred izgubo zaposlitve.

H2: Zaposleni bi za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, najprej uporabili interne komunikacijske kanale.

¹ Na tem mestu se nepravilnost smatra kot dejanje v nasprotju z zakonodajo, prodajo oziroma proizvodnjo izdelka, ki lahko resno ogrozi varnost ali zdravje zaposlenih ali širše družbene skupnosti ali neetična in nemoralna dejanja.

V kolikor bi se zaposleni v opazovani organizaciji že odločili za razkritje nepravilnosti, bi le-to razkrili svojemu neposredno nadrejenemu oziroma višjemu menedžmentu. V tem primeru bi lahko pričakovali, da ne bodo nosili posledic svojega dejanja, razen v primeru, da je tudi vodstvo vpleteno v nepravilnosti.

H3: Zaposleni bi nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, razkrili eksterni javnosti, vendar bi to storili anonimno.

Zaradi strahu pred posledicami se zaposleni ne bi izpostavljali s svojim imenom in priimkom. Nepravilnosti bi eksterni javnosti (npr. medijem) razkrili anonimno, saj bi tako zadostili svoji moralni obvezi, posledic tega dejanja pa bi ne občutili.

H4: Zaposleni, ki bi interni javnosti razkril nepravilnosti v organizaciji, kjer je zaposlen, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.

S to hipotezo bom preveril, ali zaposleni v opazovani organizaciji menijo, da bi izgubili zaposlitev v organizaciji, če bi nepravilnosti razkrili svojim nadrejenim. Menim, da je dandanes pri zaposlenih prisotno vse več strahu pred izgubo zaposlitve, zato prevladuje prepričanje, da bi v primeru razkritja nepravilnosti svojim nadrejenim izgubili zaposlitev.

H5: Zaposleni, ki bi eksterni javnosti razkril nepravilnosti v organizaciji, kjer je zaposlen, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.

Velja enako kot pri predhodni hipotezi. Razkrivanje nepravilnosti eksterni javnosti (npr. medijem) ima lahko za organizacijo dolgoročne negativne posledice. Zato bi zaposleni, ki bi razkril nepravilnosti, zagotovo izgubil zaposlitev.

2. Iz kakšnih nagibov (moralnih, maščevalnih, osebna korist) bi to storili?

H6: Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji je moralna obveza vsakega zaposlenega.

V literaturi najdemo etične upornike kot heroje, po drugi strani pa tudi kot izdajalce, ki jim gre izključno za osebne koristi. S to hipotezo želim preveriti, ali bi posameznik razkril nepravilnosti v organizaciji izključno zaradi moralnih nagibov.

H7: Zaposleni bi nepravilnosti v organizaciji razkrili samo v primeru, da bi imeli od tega osebno korist.

Kot sem že omenil, lahko posameznika vodi do razkrivanja nepravilnosti tudi osebna korist (materialna korist, medijska pozornost). Z zgornjo hipotezo bom preveril, ali bi bili posamezniki pripravljeni razkriti nepravilnosti v primeru, da bi imeli od tega osebne koristi.

3. Ali lahko etično upornišтво smatramo kot lojalnost organizaciji?

H8: Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji predstavlja lojalnost, saj s tem pripomoremo k stabilnemu in dolgoročnemu poslovanju.

Kaj je pravzaprav lojalnost organizaciji? Kaj zaposleni smatrajo kot lojalnost? Ali razkrivanje nepravilnosti v organizaciji lahko predstavlja lojalnost? S postavljeno hipotezo bom preveril, ali zaposleni razkrivanje nepravilnosti smatrajo kot vrsto lojalnosti.

H9: Lojalnost organizaciji pomeni, da zaposleni ne smejo razkrivati nepravilnosti v organizaciji.

Organizaciji, ki nas zaposluje in nam tako omogoča preživetje, smo dolžni služiti, ne glede na to, kaj se dogaja. Nepravilnosti nas ne zanimajo oziroma jih ne smemo razkrivati, saj s tem pokažemo lojalnost organizaciji. S to hipotezo bom preveril, ali bi posamezni zaposleni zamolčali nepravilnosti v imenu lojalnosti.

Postavljene hipoteze sem potrdil oziroma zavrgel na podlagi podatkov, ki sem jih pridobil z anketnim vprašalnikom. Prav tako sem odgovore anketirancev primerjal z že obstoječimi raziskavami, ki so bile izvedene med zaposlenimi v tujini.

2 SPLOŠNO O ETIČNEM UPORNIŠTVU

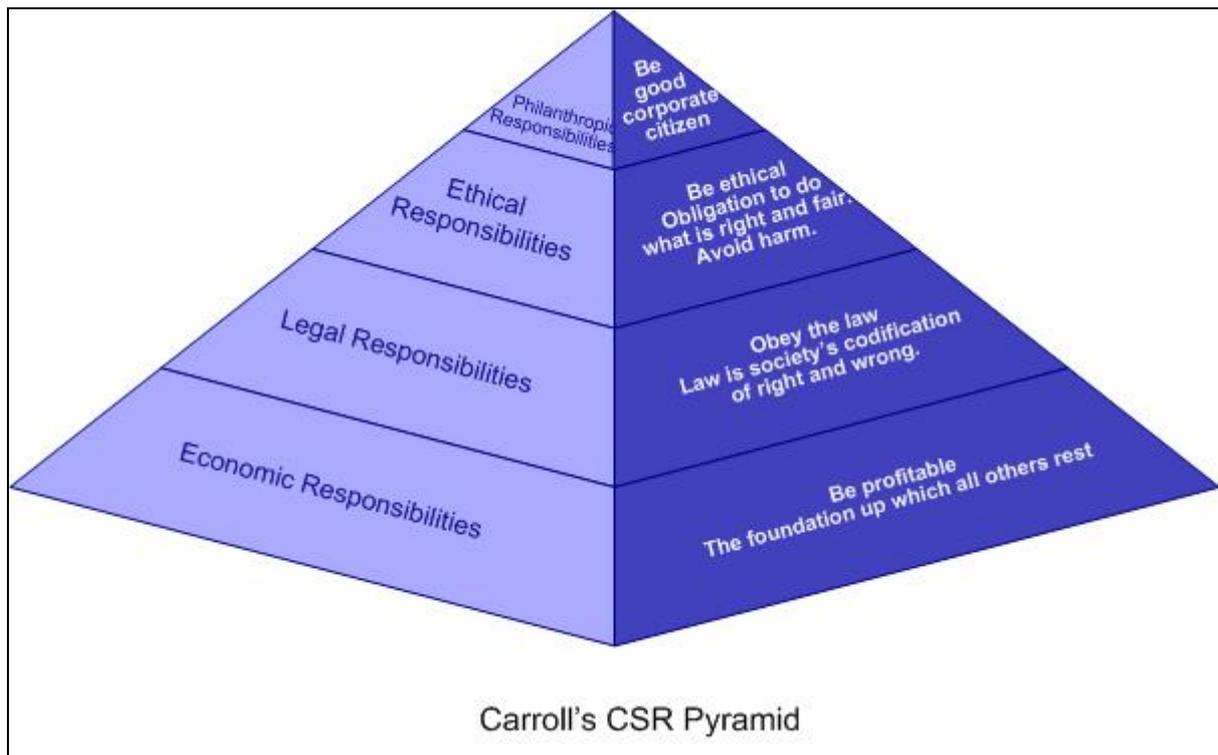
»Blagor tistim, ki so zaradi pravice preganjani, ker njihovo je nebeško kraljestvo« (Lk 6,20 – 23).

Redko mine dan, da v dnevnem časopisju ne zasledimo kakšnega škandala, prevare, neetičnih dejanj ali korupcije v kakšni izmed organizacij ali celo v državni upravi. Pravzaprav je v zadnjem času tega še preveč. Propadanje organizacij, odpuščanje delavcev, socialne stiske, neetična dejanja – vse to večinoma pripisujemo svetovni recesiji. Toda ali je temu res tako? Lahko bi dejal, da je svetovna gospodarska kriza res deloma pripomogla k obstoječemu stanju, vendar so bili temelji spodkopani že veliko prej. Malomaren nadzor v organizacijah, zatiskanje oči pred nepravilnostmi, izčrpavanje organizacij in nesramno bogatenje menedžerjev, vse to je skorajda pripeljalo do razpada gospodarstva. Poraja se mi vprašanje, ali bi bilo stanje enako kot sedaj, če bi na nepravilnosti opozarjali že prej, ko je bil še čas zaustaviti voz, ki je nezadržno drvel proti prepadu. Ali bi etično uporništvo in s tem razkrivanje nepravilnosti pomagalo zaustaviti plaz? Bržkone odgovora na to vprašanje ne bomo nikoli izvedeli.

Govorimo o družbeni odgovornosti organizacij. Velika večina le-teh ima na svojih spletnih straneh zapisano izjavo o družbeni odgovornosti. Koliko jih to izjavo res spoštuje in do kakšne mere, pa je drugo vprašanje. In kaj pravzaprav pomeni družbena odgovornost organizacij? Vsekakor se nanaša na samo delovanje organizacije, na to, kako posluje in ravna z zaposlenimi ter kako deluje v lokalni skupnosti. Carroll (1991) je definiral štiri komponente družbene odgovornosti in jih prikazal v piramidi družbene odgovornosti organizacije (angl. Corporate Social Responsibility Pyramid). Te štiri komponente so:

- Ekonomska komponenta (odgovornost): organizacija naj bo dobičkonosna. To je temelj za vse ostalo.
- Zakonodajna komponenta (odgovornost): organizacija naj spoštuje zakonodajo, ki je družbena kodifikacija, kaj je dovoljeno in kaj ne.
- Etična komponenta (odgovornost): organizacija naj deluje etično. Zavezana je, da deluje pravično in pošteno ter se izogiba škodljivim dejanjem.
- Človekoljubna komponenta (odgovornost): organizacija naj bo zgleden državljan. Uresničuje naj pričakovanja družbe. Menedžerji in zaposleni naj skupaj sodelujejo pri dobrodelnih aktivnostih v lokalni skupnosti.

Slika 2.1: Piramida družbene odgovornosti organizacije



vir: Carroll 1991

Vidimo, da je ena izmed komponent družbene odgovornosti organizacije tudi izogibanje škodljivim dejanjem oziroma zavezanost etičnemu delovanju. Ta obveza velja za organizacijo kot taka, interno pa je odgovornost predvsem na menedžmentu, ki upravlja z organizacijo (De George 2006). Ostali zaposleni, npr. delavci v proizvodnji, pa so moralno zavezani, da ne izvajajo nikakršnih nemoralnih aktivnosti. Zato je moralno nedopustno, da sodelujejo pri čemerkoli, kar bi povzročalo škodo, vključno z izdelavo izdelkov, za katere bi vedeli, da bodo povzročili škodo.

V etiki najdemo dve maksimi, in sicer »ne škoduj«, ki je negativna prepoved, ter »delaj dobro«, ki je trdilna obveznost. Včasih si je težko predstavljati, kaj pomeni »delati dobro« in kakšna dejanja od nas to zahteva. Zato je predlagana nova kategorija dejanja, in sicer »preprečevanje škode«, ki se uvršča med kategoriji »ne škodovati« in »delati dobro« (Duska 2010, 1).

Moralna obveza vsakega posameznika je preprečevati škodljiva dejanja, v kolikor je to v naši moči. Seveda se ta obveza zmanjšuje, če raste cena za preprečitev takšnega dejanja. Na

primer, naša moralna obveza ni rešiti človeško življenje, če moramo pri tem žrtvovati svoje lastno življenje, saj gre pri tem že za herojsko dejanje (De George 2006).

Ali imajo zaposleni tudi moralno obvezo, da preprečijo škodljivo dejanje, če je to v njihovi moči? Kdaj ostati ob strani in kdaj se vplesti? Odgovor je zapleten in nas vodi do družbenega pojava, ki je poznan kot etično upornišтво.

2.1 DEFINICIJE ETIČNEGA UPORNIŠTVA

Etično upornišтво je termin, ki označuje široko paleto raznovrstnih aktivnosti, zato v literaturi najdemo več definicij. V nadaljevanju bom na kratko predstavil nekaj definicij etičnega upornišтва, ki se najpogosteje uporabljajo v literaturi.

De George (2006) razlikuje med naslednjimi vrstami etičnega upornišтва:

- Interno etično upornišтво: nepravilno oziroma škodljivo dejanje razkrijemo odgovornim v organizaciji in pri tem pričakujemo, da bo sledila preiskava in sankcije proti povzročiteljem teh dejanj.
- Osebno etično upornišтво: dogaja se znotraj posamezne organizacije. Posameznik prijavi dejanje, ki je bilo nad njim storjeno (npr. spolno nadlegovanje). Pri tem ne gre za škodljiva dejanja same organizacije, ampak za dejanja posameznika proti sodelavcu.
- Vladno etično upornišтво: v tem primeru se etično upornišтво nanaša na vladne uslužbenke, ki razkrivajo neetične prakse v vladnih resorjih.
- Nevladno, neosebno, eksterno etično upornišтво: gre za razkrivanje neetičnih ali škodljivih ravnanj v organizaciji s strani zaposlenega. V tem primeru zaposleni tovrstna dejanja razkrije eksterni javnosti prek medijev.

Petersen in Farrell (1986) prav tako navajata, da je etično upornišťvo termin, ki je zelo širok in lahko obsega razkrivanje nepravilnosti tako interno v organizaciji, kot eksterni javnosti. Ta razkritja so lahko nenamerna ali namerna, lahko jih razkrije oseba zaposlena v organizaciji ali pa oseba, ki ni več zaposlena v tej organizaciji. V klasičnem pomenu pa etično upornišťvo pomeni razkrivanje nepravilnosti eksterni javnosti, s tem da se oseba, ki tovrstna dejanja razkrije, tudi razkrije s svojimi praviimi podatki. Vsa anonimna razkritja lahko smatramo kot poizkus zaposlenih za preprečitev nepravilnosti v organizaciji, vendar tovrstnih dejanj ne moremo označiti kot etično upornišťvo.

Glazer in Glazer (1989) smatrata etično uporništvu kot neavtorizirano razkritje nepravilnosti v organizaciji tistemu, ki je v položaju, da proti nepravilnostim lahko ukrepa.

Near in Miceli (1993) definirata etično uporništvu kot razkritje nezakonitih, nemoralnih ali nepravilnih dejanj v organizaciji s strani zaposlenega (ali bivšega zaposlenega) osebi ali organizaciji, ki lahko tovrstna dejanja prepreči.

Vinten (1995) predlaga naslednjo definicijo etičnega uporništvu: gre za neavtorizirano razkritje informacij, za katere zaposleni na podlagi dokazov verjame, da gre za kršenje zakonov, pravil in kodeksov ali gre za dejanja, ki vključujejo slabo gospodarjenje, korupcijo, zlorabo položaja oziroma dejanja, ki imajo lahko za posledico razne nevarnosti za delavce ali širšo družbeno skupnost (zdravje, varnost).

Jubb (1999) je podal naslednjo definicijo: etično uporništvu je namerno in neobvezno razkritje nepravilnih dejanj organizacije eksterni javnosti. Lahko gre za dejanska, domnevna ali pričakovana dejanja, v katera je vpletena organizacija oziroma se dogajajo pod njenim nadzorom. Nepravilna dejanja razkrije oseba, ki ima ali je imela dostop do zaupnih podatkov in informacij organizacije. Nepravilna dejanja razkrije osebi ali instituciji, ki ima moč, da nepravilnosti zaustavi oziroma odpravi.

Duska (2007) pravi, da je etično uporništvu dejanje zaposlenega v katerikoli instituciji, profitni ali neprofitni, privatni ali javni, ki eksterno javnost obvesti o tem, da mu je bilo naročeno izvesti aktivnosti ali da ima informacije o vpletenosti institucije v aktivnosti, ki lahko povzročijo nepotrebno škodo tretjim osebam, predstavljajo kršitev človekovih pravic ali so v nasprotju z interesi institucije.

Tsahuridu in Vandekerckhove (2007) navajata, da je etično uporništvu dejanje moškega ali ženske, ki verjame, da so interesi javnosti nad interesi organizacije, v kateri je zaposlen/-a, in razkrije, da je organizacija vpletena v koruptivna, ilegalna, goljufiva ali škodljiva dejanja.

De Maria (2008) etično uporništvu označuje kot dejanje motiviranega posameznika, ki po svoji volji in v interesu javnosti razkrije pomembne nepravilnosti v organizaciji. Nepravilnosti razkrije posamezniku ali organizaciji, ki je sposobna uvesti preiskavo in preprečiti nadaljevanje nepravilnosti.

Vse navedene definicije so si na prvi pogled precej podobne. Če pa podrobno pregledamo vsebino definicij, kaj hitro ugotovimo, da avtorji le-teh etično uporništvu definirajo dokaj različno. Skupno vsem definicijam so posameznik, nepravilna dejanja (nemoralna dejanja, korupcija, nezakonita dejanja), razkrivanje le-teh in subjekti, katerim se dejanja razkrivajo. Nekatere definicije so ohlapne, nekatere bolj precizne. V nobeni od definicij pa ni navedeno, iz kakšnih nagibov se posameznik odloči za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji. Moje mnenje je, da v primeru etičnega uporništvu štejejo le moralni nagibi. Razkrivanje določenih nepravilnosti (manjše nepravilnost, ki nimajo škodljivega vpliva na zaposlene in potrošnike) v organizaciji z namenom maščevanja delodajalcu ali namerne povzročitve škode organizaciji oziroma z namenom pridobitve osebnih koristi bi težko označil kot etično uporništvu. Zato se moja definicija etičnega uporništvu glasi:

»Etično uporništvu je prostovoljno dejanje osveščene zaposlene ali bivšega zaposlene v organizaciji, ki izključno zaradi moralnih nagibov razkrije nepravilna dejanja v organizaciji, ki imajo lahko škodljive posledice za kateregakoli izmed deležnikov organizacije. Nepravilna dejanja razkrije eksterno, in sicer osebi ali instituciji, ki ima moč oziroma vpliv, da tovrstna dejanja lahko prepreči. Pri tem mora ta oseba razpolagati s trdnimi oziroma nedvoumnimi dokazi o nepravilnostih v organizaciji ter se pri razkritju identificirati s svojimi praviimi podatki.«

Navedeno definicijo lahko utemeljim z naslednjimi argumenti:

- Oseba, ki dejanja razkrije, mora biti v organizaciji zaposlena oziroma je bila zaposlena, kar pomeni, da ima vpogled v poslovanje organizacije in v različno dokumentacijo, ki lahko dokazuje nepravilnosti. V kategorijo »zaposlen« na tem mestu štejem tudi pogodbene delavce (študenti, zunanji izvajalci). Kot osveščena oseba je mišljena oseba, ki se zaveda, da bo z razkritjem nepravilnosti preprečila škodljive posledice.
- Dejanje mora biti prostovoljno. V primeru, da je razkritje nepravilnosti plod izsiljevanja ali groženj, le tega ne moremo smatrati kot etično uporništvu.
- Edina motivacija za razkrivanje nepravilnosti je lahko samo moralna motivacija. Etično uporništvu ni, če oseba razkrije nepravilnosti zaradi maščevanja svojim nadrejenim ali maščevanja organizaciji oziroma je za takšno dejanje celo plačana.

- Nepravilnost v organizaciji, ki je predmet razkritja, ima lahko škodljive posledice za deležnike organizacije. Škodljive posledice so lahko ogrožanje varnosti ali zdravja, finančna škoda ter onesnaževanje okolja. Deležniki predstavljajo vse skupine, na katere organizacija vpliva s svojim obstojem in delovanjem (zaposleni, kupci, lastniki/investitorji, dobavitelji, okolje, lokalna skupnost in država).
- V definiciji eksplicitno navajam, da gre za eksterno razkrivanje nepravilnosti. Interno razkrivanje nepravilnosti v organizaciji je lahko le poročanje svojim nadrejenim oziroma opozarjanje nadrejenih. Tega ne morem smatrati kot etično uporništvo v klasičnem pomenu. To pa ne pomeni, da internega poročanja o nepravilnostih ne podpiram. Nasprotno, zdi se mi še kako pomembno, saj z internim poročanjem svojim nadrejenim škodljiva dejanja lahko preprečimo že veliko prej, seveda le v primeru, da so naši nadrejeni moralno osveščeni in niso kakorkoli vpleteni v tovrstna dejanja. S tem se organizacija v večini primerov izogne eksternemu razkritju nepravilnosti, katero ima lahko zanjo nepredvidljive posledice.
- Etični upornik nepravilnosti razkrije osebi ali instituciji, ki ima moč ali vpliv, da lahko tovrstna dejanja prepreči. Lahko pride tudi do razkrivanja nepravilnosti osebam, ki nimajo moči ali interesa preprečiti nepravilnosti, vendar v tem primeru razkrivanje nepravilnosti nima pravega smisla. Gre le za obveščanje.
- Oseba, ki razkrije nepravilnosti, mora razpolagati z dokumentacijo, ki dokazuje obstoj nepravilnosti. Razne insinuacije in špekulacije, brez trdnih dokazov, lahko organizaciji tudi neupravičeno povzročijo precejšnjo škodo.
- Oseba, ki nepravilnosti razkrije se mora identificirati s svojimi praviimi podatki, kar pomeni, da se izpostavi z imenom in priimkom. Anonimna pisma, elektronske pošte poslane iz lažnih naslovov, in anonimni telefonski klici niso predmet etičnega uporništva.

Ob zaključku poglavja se nikakor ne morem izogniti omembi Juliana Assangea in spletne strani WikiLeaks, kjer je objavljeno na tisoče strogo zaupnih vladnih dokumentov iz arhivov različnih držav. Dokumenti so prek spleta dostopni širšim množicam in so bili organizaciji WikiLeaks posredovani anonimno. Kaj bodo ta razkritja prinesla v bodočnosti in kako bodo vplivala na mednarodno politiko, je v tem trenutku težko ocenjevati. WikiLeaks omenjam iz razloga, ker bi nekateri lahko tovrstna razkritja enačili z etičnim uporništvom. Sam sem mnenja, da v tem primeru ne gre za etično uporništvo, temveč zgolj za obveščanje javnosti.

Bo pa prihodnost pokazala, ali je temu res tako, saj bo na to tematiko prelitega še precej črnila.

2.2 TEORIJE ETIČNEGA UPORNIŠTVA

V pričujočem poglavju prehajam na področje teorij etičnega upornišтва. Kot je veliko definicij s tega področja, je prav tako zapisanih precej teorij. Te se v večji meri ukvarjajo z vprašanji, kot so na primer, kakšni pogoji morajo biti izpolnjeni in kdaj je etično upornišтво upravičeno. V nadaljevanju bom predstavil nekaj teorij iz področja etičnega upornišťva, ki se najpogosteje pojavljajo v literaturi.

Standardna teorija etičnega upornišťva (De George 2006)

Standardna teorija loči med etičnim upornišťvom, ki je moralno sprejemljivo dejanje, in etičnim upornišťvom, ki je moralno obvezujoče dejanje. Govori o eksternem etičnem upornišťvu, torej o razkrivanju nepravilnosti širši javnosti. Tovrstno razkrivanje seveda povzroči organizaciji določeno škodo (razne preiskave, negativen ugled v javnosti). Zato morajo biti z razkritjem nepravilnosti dosežene koristi, ki odtehtajo škodo, ki bo povzročena organizaciji. Teorija navaja pet pogojev, ki morajo biti izpolnjeni, da je razkritje nepravilnosti moralno opravičljivo oziroma moralno obvezujoče dejanje. Da se oseba odloči za eksterno razkritje nepravilnosti in je to razkritje še moralno sprejemljivo oziroma opravičljivo, morajo biti izpolnjeni naslednji trije pogoji:

- 1. Če bo organizacija s svojimi proizvodi ali politiko povzročila resno in znatno škodo zaposlenim, morebitnim uporabnikom izdelkov, nedolžnim opazovalcem ali širši družbeni skupnosti.**

Ker razkritje nepravilnih dejanj organizacije v javnosti lahko povzroči organizaciji škodo, mora biti ta škoda vsaj izravnana s količino dobrega, ki ga prinese razkritje nepravilnosti. V prvem pogoju je jasno opredeljeno, da mora biti škoda, ki bo (je bila) povzročena, resna oziroma znatna. Če je škoda, ki bo (je bila) povzročena neznatna, je tovrstno razkritje lahko moralno sporno. Kot resno in znatno škodo standardna teorija upošteva le proizvodnjo izdelkov ali dejanja organizacije, ki lahko ogrozijo zdravje ali življenje.

Etično uporništvo velja za dejanje, ki se pojavlja dokaj redko. V primeru, ko se razkrijejo resne nepravilnosti v organizaciji, etičnemu uporniku prisluhnejo mediji in javnost. Če bi javnosti razkrivali vse minorne nepravilnosti v organizaciji, bi s tem zmanjšali učinkovitost etičnega uporništva, saj bi se razkrivanja dogajala precej pogosto. Tako mediji kot tudi javnost bi ne reagirali več na razkrivanje nepravilnosti v organizacijah.

2. Ko zaposleni zaznajo resno grožnjo uporabnikom izdelkov ali družbeni skupnosti, morajo to takoj javiti neposredno nadrejenemu. Dokler tega ne storijo, dejanje etičnega uporništva ni v celoti opravičljivo.

Predpostavljamo lahko, da večina organizacij nima namena povzročati resne ali znatne škode svojim kupcem, zaposlenim ali širši družbeni skupnosti. Prav tako mora biti v interesu vsake organizacije, da pravočasno prepreči nepravilnosti, ki bi lahko povzročile resno ali znatno škodo. Zato so zaposleni dolžni svoje nadrejene obveščati o nepravilnostih, saj se tako prepreči škoda, ki bi jo lahko utrpela organizacija.

3. V kolikor neposredno nadrejeni ne ukrene ničesar, morajo zaposleni izkoristiti ostale interne komunikacijske kanale, vse do uprave organizacije.

Ključna zahteva je, da mora potencialni etični upornik izkoristiti vse interne procedure in možnosti, preden nepravilnosti razkrije javnosti. V hierarhični strukturi organizacije mora z informacijo dostopiti do vseh nivojev odločanja, vključno z upravo organizacije. Pri tem je potrebno ravnati preudarno in raziudno, saj so nekateri postopki v organizacijah lahko zapleteni in dolgotrajni. Včasih je dovolj le nekaj telefonskih klicev ali osebnih obiskov direktorjev. V kolikor se dokončno ugotovi, da interno ni mogoče preprečiti nepravilnih dejanj organizacije, potem je tretji pogoj izpolnjen.

Če so v celoti izpolnjeni vsi trije naštetih pogoji in organizacija ne izvede aktivnosti za odpravo nepravilnih dejanj, potem se smatra, da so bile izkoriščene vse interne možnosti. Zaposleni, ki je na nepravilnosti opozoril, je s tem organizaciji ponudil možnost, da te nepravilnosti odpravi. Prav tako je zaposlenemu, v primeru izpolnitve vseh treh pogojev, moralno dopuščeno, da nepravilnosti razkrije eksterni javnosti.

Če lahko trdimo, da je eksterno razkrivanje nepravilnosti ob izpolnitvi vseh treh pogojev moralno dopustno, pa nikakor to ni obveznost zaposlenega. Vse dokler nista izpolnjena še dva dodatna pogoja, zaposleni nima moralne obveze po razkritju nepravilnosti zunanji javnosti. Zaposleni je moralno zavezan, da eksterni javnosti razkrije nepravilnosti v organizaciji, če sta dodatno izpolnjena naslednja dva pogoja (ob izpolnjevanju prvih treh pogojev):

4. Etični upornik ima ali lahko pridobi dokumentirane dokaze, ki bi lahko prepričali razumnega, nepristranskega opazovalca, da je njegov pogled na stanje v organizaciji pravilen in gre za resno ogrožanje javnosti ali uporabnikov izdelka.

Etični upornik mora razpolagati s trdnimi in dokumentiranimi dokazi. V primeru, da ne razpolaga z dokazi, je težko verjeti, da bo uvedena kakršnakoli preiskava, kakor tudi mediji neradi objavljajo razkritja, ki niso dokazljiva. Razni sumi, ugibanja, ali osebne ocene zaposlenemu ne nalagajo moralne obveze po razkrivanju potencialnih nepravilnosti.

5. Etični upornik mora biti trdno prepričan, da bo v primeru razkritja nepravilnosti v organizaciji to prineslo želene ukrepe oziroma spremembe v organizaciji. Možnost za uspeh mora biti večja kot tveganje, kateremu se etični upornik izpostavi.

Celo s trdnimi dokazi se lahko zgodi, da je etični upornik neuspešen v svojih prizadevanjih po razkritju nepravilnosti v organizaciji. Večje in resnejše so nepravilnosti, več napora je treba vložiti pri razkrivanju. Preden se etični upornik odloči za razkritje nepravilnosti v javnosti, mora natančno vedeti, kdo (vladne službe, časopisi, televizija) bo uporabil dokaze in na kakšen način. Prav tako mora imeti etični upornik dober razlog, da pričakuje določene aktivnosti, ki bodo privedle do odprave nepravilnih oziroma škodljivih dejanj.

Standardna teorija nam prinaša pet pogojev, ki jih lahko vsak zaposleni uporabi pri presoji, v katerih primerih se odločiti za etično uporništvo in za razkrivanje nepravilnih dejanj v organizaciji, da je to še moralno sprejemljivo ali moralno obvezujoče.

Teorija sokrivde (Davis 2000)

Teorija temelji na (moralni) sokrivdi etičnega upornika pri moralno krivičnih dejanjih. Obveza etičnega upornika tako izhaja iz sokrivde pri moralno krivičnih dejanjih organizacije,

ne pa toliko iz zmožnosti preprečitve škode. Če se navkljub našim naporom kakorkoli vpletemo v moralno krivična dejanja, je naša obveznost, da le-to odpravimo. Tako smo moralno zavezani, da javnosti ali ustreznim predstavnikom razkrijemo to, kar nam je znano, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

1. Kar bomo razkrili, izhaja iz našega dela v organizaciji.

Kar etični upornik razkrije, mora izhajati iz njegovega dela v organizaciji. To etičnega upornika loči od vohuna, ki informacije išče. Etični upornik informacije izve na korekten način tekom opravljanja svojega dela, za katerega ga je zadolžila organizacija.

2. Smo prostovoljni člani te organizacije.

Eksplicitna zahteva je, da smo prostovoljni člani organizacije. Etično uporništvo ni aktivnost, v kateri bi sodelovali sužnji, zaporniki ali morebitni neprostovoljni člani. Če vzamemo za primer bančnega uslužbenca, ki sodeluje pri ropu banke zaradi groženj s smrtjo, je njegova sokrivda manjša kot sokrivda prostovoljnega člana roparske tolpe.

3. Verjamemo, da je organizacija vpletena v resne moralne nepravilnosti.

Teorija sokrivde predvideva etično uporništvo za opravičljivo, če razkrijemo moralno krivico in ne škode. Etični upornik se pri razkrivanju zaupnih informacij sklicuje na to, da dela, v kar verjame, da mora narediti. Razkriva pa se resne moralne nepravilnosti. Minorne moralne nepravilnosti ne opravičujejo etičnega uporništva.

4. Verjamemo, da bo naše delo v organizaciji prispevalo (več ali manj neposredno) k tem nepravilnostim, če javnosti ne razkrijemo tega, kar nam je znano.

Etični upornik verjame, da bo njegovo delo v organizaciji prispevalo k nepravilnostim, če ne razkrije zaupnih informacij. Ta pogoj ne predvideva, da mora etični upornik tudi verjeti, da bo njegovo razkritje preprečilo moralne nepravilnosti. Etični upornik razkrije, kar ve, z namenom preprečevanja svoje sokrivde pri teh dejanjih.

Teorija sokrivde etično uporništvo opravičuje na podlagi našega prepričanja, da je organizacija vpletena v moralno sporna dejanja in da bomo s svojim delom sodelovali pri teh dejanjih, v kolikor ne razkrijemo tega, kar vemo. Po teoriji sokrivde ni nujno razpolagati s trdnimi dokazi o moralno spornih dejanjih. Dovolj je le naše trdno prepričanje. V kolikor se izkaže, da naša prepričanja niso točna, razkritje informacij ni opravičljivo. V tem primeru se od etičnega upornika zahteva, da se organizaciji opraviči in postavi stvari na svoje mesto.

Univerzalna teorija dostojanstva (Hoffman in McNulty 2009)

Univerzalna teorija dostojanstva temelji na naslednjih principih poslovne etike:

- Deskriptivno; poslovna etika je disciplina, ki išče odgovore za razumevanja etičnih dimenzij poslovanja.
- Preskriptivno; smisel poslovne etike je pripraviti smernice etičnega vedenja pri poslovanju, vključno s praksami, kot je etično uporništvo.

Kot dopolnitev zgornjih dveh principov avtorja navajata še osrednji princip poslovne etike, ki je po njunem razumevanju »priznavanje univerzalnega dostojanstva ali vrednot vsega človeštva in potreba po poslovanju, ki reflektira v spoštovanju tega dostojanstva«:

- Vsi ljudje imamo notranje vrednote ali dostojanstvo, ki se odraža z vrlinami človeštva. Noben posameznik ali skupina nima moralne pravice po zanikanju le-tega.

V tej teoriji je slednji princip določen za aksiom, iz katerega izhajajo vsi ostali principi poslovne etike.

Izhajajoč iz prej navedenega lahko izpeljemo osrednji princip Univerzalne teorije dostojanstva:

- Etično uporništvo je dovoljeno in je dolžnost do te mere, da lahko predstavlja najbolj učinkovito sredstvo za zaščito dostojanstva vseh relevantnih deležnikov.

Etično uporništvo je opravičljivo, če so izpolnjeni naslednji pogoji:

1. Etični upornik mora razpolagati s prepričljivimi dokazi o resnih nezakonitih ali neetičnih dejanjih organizacije ali njihovih zaposlenih, ki lahko ogrozijo dostojanstvo enega ali več deležnikov organizacije.

2. V organizaciji ni zadostnega znanja oziroma interesa za sprejetje korektivnih ukrepov, ki bi preprečili nezakonita ali neetična dejanja.

Če sta oba zgornja pogoja izpolnjena, je etično uporništvo opravičljivo, razen v primeru, ko prevlada izključujoči pogoj:

3. Oseba pogojno ni zavezana, da razkrije nezakonita ali neetična dejanja, če utemeljeno verjame, da s takšnim dejanjem sebe ali ostale izpostavi tveganju resnih povračilnih ukrepov.

Po Univerzalni teoriji dostojanstva je vsak zaposlen, ki razpolaga s prepričljivimi dokazi o nezakonitih ali neetičnih dejanjih v organizaciji, dolžan le-to razkriti, razen v primeru, če upravičeno verjame, da bo to razkritje ogrozilo njegovo lastno dostojanstvo. Prav tako ta teorija predvideva, da v primeru, ko izbiramo med lojalnostjo organizaciji in lojalnostjo etičnemu delovanju, izberemo slednjo.

Vse omenjene teorije se ukvarjajo z vprašanjem, kdaj je etično uporništvo upravičeno. Za upravičenost razkrivanja zaupnih informacij oziroma nepravilnih ali neetičnih dejanj različni avtorji navajajo določene pogoje, ki morajo biti ob tem izpolnjeni. Teorije so si na prvi pogled precej podobne, pa vendarle različne. Standardna teorija predvideva najprej interno poročanje in šele v primeru, če je le-to neuspešno, se lahko nepravilna dejanja razkrije eksterni javnosti. Ostali dve teoriji sta nastali kot odgovor na standardno teorijo, saj oba avtorja menita, da le-ta ni ustrezna.

Sam menim, da je standardna teorija najbolj ustrezna, saj jasno določa postopke, ki jih mora izvesti potencialni etični upornik. V kolikor pride do razkritja nepravilnosti v organizaciji, mora etični upornik razpolagati s trdnimi dokazi o škodljivih dejanjih. Na drugi strani teorija sokrivde predvideva le »trdno prepričanje« etičnega upornika o nepravilnih oziroma škodljivih dejanjih v organizaciji brez trdnih dokazov. Prav tako teorija ne predvideva internega poročanja, ki je v nekaterih primerih lahko uspešno. Lahko si predstavljamo, kaj se zgodi, če je »trdno prepričanje« etičnega upornika zmotno. S tem lahko organizaciji povzroči ogromno škodo in nenazadnje škoduje tudi sebi. Tudi univerzalna teorija dostojanstva je po mojem mnenju pomanjkljiva. Kot prvo ne predvideva internega poročanja, ki je lahko ključno pri odpravi nepravilnosti, poleg tega pa vsebuje še izključujoči pogoj. Vemo, da

praktično v vsakem primeru etičnega uporništva sledijo povračilni ukrepi organizacije, takšni ali drugačni. Glede na izključujoči pogoj univerzalne teorije dostojanstva pa nismo moralno zavezani k razkrivanju nepravilnosti v organizaciji.

Seveda pa je smisel etičnega uporništva doseči uspeh, kar pomeni, da organizacija preneha z nepravilnimi dejanji. Etično uporništvo v smislu razkrivanja informacij eksterni javnosti, s tem, da se etični upornik zaveda, da ne bodo sprejeti ukrepi, ki bi nepravilnosti odpravili, je vsekakor lahko sporno. Kako doseči, da bo razkritje nepravilnosti v organizaciji obrodilo sadove in bo organizacija prenehala z nepravilnimi oziroma škodljivimi dejanji? V katerih primerih bo etično uporništvo učinkovito? Near in Miceli (1995) sta razvili teoretični model efektivnega etičnega uporništva, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

Model efektivnega etičnega uporništva (Near in Miceli 1995)

V modelu je predlaganih nekaj vrst spremenljivk, ki lahko vplivajo na učinkovitost etičnega uporništva. Spremenljivke, ki imajo vpliv na učinkovitost etičnega uporništva, so naslednje: (1) lastnosti etičnega upornika, (2) lastnosti tistega, ki so mu nepravilna dejanja razkrita, (3) lastnosti povzročitelja nepravilnosti, (4) lastnosti povzročitelja nepravilnosti s poudarkom na lastni zaznavi teh nepravilnosti in (5) lastnosti organizacije, ki vključuje tako delovne skupine, kot organizacijo v širšem smislu.

V nadaljevanju navajam dvanajst predlogov, ki jih predvideva Model efektivnega etičnega uporništva. Vsi predlogi se navezujejo na lastnosti, ki so bile identificirane v prejšnjem odstavku.

Etično uporništvo bo učinkovito:

- če bodo sodelavci, menedžerji in prejemniki dokazov o nepravilnih dejanjih zaznali, da je etični upornik verodostojen pri svojem delu (lastnosti etičnega upornika morajo izkazovati: učinkovitost, zadovoljstvo, pripadnost organizaciji, razumnost).
- če bodo sodelavci, menedžerji in prejemniki dokazov o nepravilnih dejanjih zaznali, da ima etični upornik relativno moč oziroma vpliv v organizaciji (etični upornik naj ima: status v organizaciji, pripadnost dominantni koaliciji, kompetence, izobrazbo, delovno dobo).
- če se etični upornik identificira v javnosti in ne ostane anonimen.

- če je prejemnik dokazov o nepravilnih dejanjih verodostojen in vpliven (pomeni da ima moč, da prepreči nepravilnosti) in nudi podporo etičnemu uporniku.
- če povzročitelj nepravilnosti nima večjega vpliva in ima pomanjkanje verodostojnosti.
- če je poslovanje organizacije v veliki meri odvisno od nepravilnih dejanj, bo eksterno razkritje nepravilnosti bolj učinkovito kot interno poročanje.
- če bodo dokazi o nepravilnih dejanjih trdni in prepričljivi.
- če bo etični upornik razkril aktivnosti organizacije, ki so jasno in nedvoumno nezakonite.
- če nepravilno dejanje jasno krši organizacijske in neformalne norme.
- če je organizacijska klima naravnana k zakonitemu delovanju in preprečevanju nepravilnosti ter vzpodbuja razkrivanje nepravilnosti in se izogiba povračilnim ukrepom.
- če organizacija s svojo birokratsko strukturo omogoča formalne mehanizme za vzpodbujanje internega razkrivanja nepravilnosti.
- če organizacija nima dovolj vpliva v okolju, kjer deluje, predvsem pa nima dovolj vpliva na eksterne komunikacijske kanale, ki jih izkoristi etični upornik.

Model je zgrajen na predpostavki, da bo etično uporništvo v bodočnosti postalo učinkovito in bo pripomoglo k spremembam v organizaciji in etičnemu odločanju. Dosedanje izkušnje na področju etičnega uporništva kažejo na to, da je le-to neučinkovito in v mnogih primerih ne prinaša nič dobrega.

Verjamem, da bo na temo etičnega uporništva napisanih še precej različnih teorij. Dandanes, v času svetovne ekonomske krize, poslušamo in beremo o etičnem poslovanju, o etičnih menedžerjih in na splošno o etičnem delovanju. Del tega je tudi etično uporništvo. Kdaj je le-to upravičeno in kdaj ne, je stvar presoje posameznika, ki se odloči za tovrstno dejanje. Teorije nam sicer nakažejo določene smernice, po katerih lahko naknadno analiziramo posamezen pojav etičnega uporništva ali ga morda lahko celo predvidimo. Končna odločitev pa je v rokah posameznika. Ali bo naše dejanje pravilno ali nepravilno, tega vnaprej ne moremo vedeti. Se nam bo organizacija maščevala ali nas bo nagradila, ker smo razkrili nepravilnosti? Če se odločimo za etično uporništvo, moramo to tveganje odgovorno sprejemati.

Vsekakor je naša dolžnost, da škodljiva dejanja preprečujemo, če je to v naši moči, ali kakor je zapisal Moore (2000, 219): »Naše dolžnosti torej ne moremo definirati drugače kot dejanje, ki bo v svetu proizvedlo več dobrega od katerekoli druge možne alternative.«

2.3 *INTERNO vs. EKSTERNO RAZKRIVANJE NEPRAVILNOSTI*

Etično uporništvo lahko razdelimo na interno etično uporništvo (poročanje) in eksterno etično uporništvo. Ko govorimo o internem etičnem uporništvo, imamo v mislih interno poročanje o nepravilnih, nezakonitih ali nemoralnih dejanjih v organizacijah. Pri tem se uporabijo interni komunikacijski kanali (Near in Miceli 1996). Oseba, ki odkrije škodljiva dejanja v organizaciji, mora o tem najprej obvestiti svojega nadrejenega. V kolikor nadrejeni ne pristopi k odpravi nepravilnosti, je ta oseba dolžna seznaniti naslednjega v verigi odločanja, vse do uprave organizacije (De George 2006).

O eksternem etičnem uporništvo pa govorimo, ko oseba, ki odkrije nepravilna, nezakonita ali nemoralna dejanja v organizaciji, o tem obvesti eksterno javnost, kot na primer medije, policijo, profesionalna združenja (Near in Miceli 1996).

Vsaka organizacija bi morala stremeti k internemu poročanju o nepravilnostih, saj eksterno razkrivanje nepravilnosti v veliki večini primerov organizaciji povzroči škodljive posledice. Zato bi morale organizacije uvesti učinkovit interni sistem poročanja o nepravilnostih, ki vsebuje naslednje elemente (Dehn 2000):

- jasno zapisano izjavo, da organizacija ne tolerira nezakonitih, nelegalnih in nemoralnih dejanj.
- spoštovanje zaupnosti do zaposlenih, ki izrazijo svoja opažanja in možnost, da ta opažanja javijo tudi izven svoje linijske strukture v organizaciji.
- kazni za napačne ali škodljive navedbe.
- navedba primerne komunikacijske poti, v primeru, da je treba nepravilnosti razkriti eksterni javnosti.

Vidimo, da mora organizacija vzpodbujati notranje poročanje o nepravilnostih. Seveda mora pri tem ravnati racionalno in vzpodbujati poročanje le resnih in hujših kršitev. Delavci običajno niso zaposleni zato, da bi vohunili za sodelavci in sporočali tudi najmanjše

nepravilnosti. Tovrstno poročanje ustvarja slabo delovno klimo in vodi v »policijsko« mentaliteto (De George 2006).

Interno etično uporništvu se od eksternega razlikuje tudi po sami vsebini razkrivanja nepravilnosti. Eksterno razkrivanje vsebuje nepravilna dejanja organizacije, ki lahko povzročijo resno škodo kupcem, zaposlenim ali pa širši družbeni skupnosti. Medtem pa interno poročanje vsebuje tudi resne nepravilnosti znotraj organizacije, kot na primer podkupovanje s strani dobaviteljev (De George 2006).

Ko zaposleni v organizaciji odkrije nelegalno, nemoralno ali nezakonito dejanje, je njegova moralna obveza, da to razkrije, v kolikor razpolaga s trdnimi dokazi. Za kakšno vrsto razkritja se bo odločil, je odvisno od same organizacije. Če organizacija ni naklonjena internemu poročanju in izvaja povračilne ukrepe, se bo posameznik takoj obrnil na eksterno javnost in predložil ustrezne dokaze. Oseba, ki se odloči za interno razkritje nepravilnosti, mora prav tako razpolagati s trdnimi in nedvoumnimi dokazi. Dokaze mora skrbno shraniti, kajti če jih ne shrani, se lahko zgodi, da odgovorni v organizaciji te dokaze uničijo, ker nimajo namena preprečiti nepravilnih dejanj in v nadaljevanju tudi onemogočijo eksterno etično uporništvu (Morehead in Baucus 1998).

Oseba, ki odkrije nepravilnosti v organizaciji in se odloči za razkritje dokazov, mora dobro premisliti, katere komunikacijske kanale bo uporabila. Priporočeno je, da se najprej uporabijo interne poti, v kolikor je le mogoče. V teh primerih je tudi manj verjetno, da bo organizacija uporabila povračilne ukrepe. Večja verjetnost povračilnih ukrepov pa je v primeru eksternega etičnega uporništvu. Seveda je vse odvisno od same narave nepravilnosti v organizaciji in od tega, kdo vse je vpleten. Etični uporniki običajno razkrijejo nepravilnosti tistim, od katerih pričakujejo, da bodo lahko ustavili nepravilnosti oziroma jih tudi zaščitili pred povračilnimi ukrepi organizacije (Near in Miceli 1996).

V spodnji preglednici je prikazana primerjava med internim etičnim uporništvom (poročanjem) in eksternim etičnim uporništvom (Near in Miceli 1996).

Preglednica 2.1: Interno vs. eksterno etično upornišтво

	Interno etično upornišтво	Eksterno etično upornišťvo
Etični upornik	Zaposlen v organizaciji.	Zaposlen v organizaciji ali bivši zaposlen.
Dokazi o nepravilnostih	Trdni in nedvoumni dokazi.	Trdni in nedvoumni dokazi.
Narava nepravilnosti	(1) Nelegalna, nemoralna in nepravilna dejanja v organizaciji, ki lahko povzročijo škodo zaposlenim, kupcem in širši družbeni skupnosti, (2) notranje nepravilnosti, ki nimajo neposrednega vpliva na zunanjo javnost.	Nelegalna, nemoralna in nepravilna dejanja v organizaciji, ki lahko povzročijo škodo zaposlenim, kupcem in širši družbeni skupnosti.
Uporaba komunikacijskih kanalov za razkrivanje nepravilnosti	Interni komunikacijski kanali – obveščanje nadrejenih v organizaciji.	Eksterni komunikacijski kanali – mediji, regulatorji.
Potencialna škoda za organizacijo	Manjša oziroma nična, če se nepravilnosti takoj preprečijo.	Velika.
Možnost povračilnih ukrepov organizacije	Manjša.	Večja.

vir: Near in Miceli 1996

Večina avtorjev enači interno in eksterno etično upornišťvo. Osebnostno se s tem pogledom ne morem strinjati. Po mojem mnenju je edino pravo etično upornišťvo tisto, pri katerem gre za razkrivanje nezakonitih, nemoralnih in nepravilnih dejanj v organizaciji eksterni javnosti. Interno etično upornišťvo smatram kot poročanje o nepravilnostih znotraj organizacije, ki se ne more enačiti z razkrivanjem podatkov eksterni javnosti. Vsekakor je oseba, ki odkrije nepravilnosti v organizaciji, dolžna izkoristiti vse interne komunikacijske kanale za poročanje. Če se organizacija odzove pravilno, kar bi moralo biti v njenem interesu, potem dobimo situacijo win-win; torej sta zmagovalca oba – oseba, ki poroča o nepravilnostih, in sama organizacija. Oseba, ki je odkrila nepravilnosti in o tem obvestila delodajalca, je izpolnila svojo moralno obvezo, organizaciji pa se prepreči škoda, ki bi jo utrpela ob morebitnem razkritju nepravilnosti eksterni javnosti. V kolikor pa organizacija ne prične izvajati aktivnosti za preprečitev nadaljevanja nepravilnosti oziroma ignorira dokaze, ki so ji predloženi, potem lahko pride do razkritja teh dejanj eksterni javnosti. V tem smislu bi lahko

interno poročanje opredelil kot pričetek aktivnosti v procesu etičnega uporništva, ki lahko sledi v nadaljevanju ob razkritju nepravilnosti eksterni javnosti.

2.4 KDO SO ETIČNI UPORNIKI IN ZAKAJ

Organizacije v ZDA letno izgubijo približno 562 milijard dolarjev prihodkov zaradi raznih nepravilnosti. Ta podatek je zaskrbljujoč in nalaga organizacijam in njihovim deležnikom boljši nadzor nad poslovanjem (Vadera in ostali 2009). Pravzaprav bi lahko dejali, da so zaposleni v organizacijah najboljši in najučinkovitejši nadzorniki raznih nepravilnosti. Raziskave so pokazale, da je v ZDA kar tretjina zaposlenih priča nepravilnim dejanjem organizacij, vendar se le polovica odloči, da takšna dejanja tudi razkrije (Near in Miceli 1996). Zaposleni, ki razkrivajo neetična, nelegalna in nepravilna dejanja v organizacijah, so v literaturi znani kot etični uporniki. Seveda so po posameznih državah poimenovanja različna, vendar so vsebinsko dokaj enaka.

V spodnji preglednici prikazujem poimenovanje etičnih upornikov v nekaterih državah (Wikipedia 2010):

Preglednica 2.2: Poimenovanje etičnih upornikov v nekaterih državah

Država	Izraz za etičnega upornika
Anglija/ZDA	Whistleblower, Ethical Resister
Nemčija	Hinweisgeber
Francija	Lanceur d`alerte
Nizozemska	Bell – ringer
Italija	Informatore
Španija	Alertador
Hrvaška	Žviždač
Srbija	Duvač pištaljke
Slovenija	Etični upornik, Žvižgač

vir: Wikipedia

Kot vidimo, so si izrazi dokaj enotni in označujejo osebo, ki sproži alarm, zapiska na piščalko oziroma sproži zvočni signal in s tem na nekaj opozori – na neko napako, ki jo je treba odpraviti (kot npr. policist ali športni sodnik).

V Sloveniji tako osebo imenujemo etični upornik ali »žvižgač«. Beseda »etični upornik« je neposreden prevod iz angleškega jezika (»ethical resister«). Uporablja se tudi beseda »žvižgač«, kot je angleško besedo »whistleblower« prevedel Jančič (Berlogar 2000, 69). V Slovarju Slovenskega knjižnega jezika (2005) beseda etični upornik ni zapisana. Najdemo pa besedo »žvižgač« (2005, 1713), vendar ne v tem pomenu. Iz tega lahko sklepam tudi to, da je pojav etičnega uporništva pri nas še dokaj neznan.

Menim, da je prevod angleškega izraza »whistleblower« v besedo »žvižgač« precej neposrečen, saj ima po mojem mnenju negativno konotacijo in prej kaže na nekaj slabega, kot na nekaj dobrega. Zato na tem mestu uporabljам izraz etični upornik, ki je bolj sprejemljiv. Prav tako predlagam, da se bodoče v strokovnih besedilih in znanstvenih razpravah izogiba besedi »žvižgač« in se uporablja termin »etični upornik« oziroma »etično uporništvo«.

V javnosti veljajo etični uporniki za kontroverzne osebe. Nekateri jih vidijo kot heroje, spet drugi kot nelojalne izdajalce. Zato se v javnosti za njih uporabljajo tudi izrazi, kot so (Vinten 2000, 166): vestni nasprotniki (angl. conscientious objectors), načelni organizacijski odpadniki (angl. principled organizational dissenters), informatorji (angl. informers), borci proti korupciji (angl. corruption fighters), zaskrbljeni zaposleni (angl. concerned employees), čudaki ali ekscentriki (angl. crackpots), podgane (angl. rats), tožibabe (snithcers), krti (angl. moles), izdajalci organizacije (angl. company traitors), vohuni (angl. licensed spies).

In kdo so etični uporniki? Near (1996) je v svoji raziskavi ugotovila, da so etični uporniki starejši oziroma imajo za seboj daljši delovni staž in so dobro izobraženi. Prav tako so dobro plačani, učinkoviti pri delu in imajo profesionalen status v organizaciji. Za etično uporništvo se odloči več moških kot žensk.

V raziskavah v ZDA (Glazer in Glazer 1989) je bilo ugotovljeno, da so etični upornik stari od 30 do 50 let, so predani svojemu delu in lojalni svoji organizaciji. Prav tako imajo za seboj uspešno kariero. Toda, ko odkrijejo nepravilnosti v organizaciji, so le-to pripravljani takoj razkriti interni ali celo eksterni javnosti, ne glede na posledice, ki jih čakajo.

Vadera in ostali (2009) so na podlagi osemindvajsetih raziskav o karakteristikah etičnih upornikov in razlogih za razkritje nepravilnosti pripravili celovito študijo. Vse raziskave, ki so delo različnih avtorjev, se ukvarjajo s karakteristikami etičnih upornikov, s potencialnimi etičnimi uporniki, s faktorji, ki lahko vplivajo na odločitev za etično uporništvo, in s povračilnimi ukrepi organizacij. Vadera in ostali (2009) so pregledali ugotovitve vseh raziskav in prikazali posamezne skupne točke, ki so jih raziskave pokazale. Preden preidem na predstavitev rezultatov omenjene študije, bom na kratko predstavil svoje videnje ugotovitev raziskav, ki so jih Vadera in ostali (2009) uporabili v svoji študiji.

Različni avtorji so tekom let opravili precej raziskav s področja etičnega uporništva. Najstarejša raziskava v študiji je iz leta 1984, najnovejša pa iz leta 2008. Skupen cilj vseh raziskav je bil poiskati oziroma dokazati vpliv posameznih faktorjev (kot npr. spol, delovna doba, zadovoljstvo z delom itd.) na odločitev zaposlenega za etično uporništvo. Prav tako so v določenih raziskavah predstavljeni razlogi, ki lahko vplivajo na odločitev za etično uporništvo. Kot je razvidno iz študije, se rezultati raziskav razlikujejo, saj nekatere potrjujejo povezanost med posameznimi spremenljivkami, spet druge jih ovržejo. Kljub temu menim, da posamezne raziskave dovolj dobro pokažejo, kaj vse vpliva na odločitev za etično uporništvo. Vse nas seveda najbolj zanima, ali etično uporništvo lahko predvidimo (napovemo) in ali lahko med zaposlenimi že vnaprej identificiramo potencialnega etičnega upornika. Nikakor pa ne smemo biti razočarani, če se izkaže, da je praktično nemogoče napovedati, kdo od zaposlenih se bo odločil za razkritje nepravilnosti: nekatere raziskave pokažejo, da so to pretežno osebe ženskega spola, druge, da so to osebe moškega spola, tretje, da so to osebe z daljšim delovnim stažem v organizaciji, in četrte, da so to osebe, ki so v organizaciji zaposlene krajši čas. Skratka, izsledki raziskav se razlikujejo, vendar kljub temu lahko najdemo določene skupne značilnosti, ki pa ne zadostujejo, da bi z gotovostjo lahko predvideli etično uporništvo. Menim, da je sam pojav etičnega uporništva kompleksen proces, na katerega lahko vpliva tudi trenutno razpoloženje zaposlenega. To pa je praktično nemogoče predvideti. Študija, ki so jo izvedli Vadera in ostali (2009), je obsežna in zato tudi uporabna pri nadaljnjih raziskavah. Pregled raziskav, uporabljenih v študiji, je prikazan v prilogi A in vsebuje:

- avtorja in leto raziskave,
- ključni koncept raziskave,
- ključne spremenljivke raziskave,

- ključne ugotovitve raziskave.

V nadaljevanju bom predstavil izsledke študije (Vadera in ostali 2009), ki po mojem mnenju dobro prikazuje posamezne karakteristike etičnih upornikov in razloge za razkrivanje nepravilnosti. Na podlagi predhodnih raziskav so posamezne karakteristike lahko potrdili, nekatere pa se od raziskave do raziskave precej razlikujejo. Karakteristike in razloge so v prvi vrsti razdelili na osebne in situacijske ter dalje na konsistentne in na nekonsistentne faktorje. V preglednici bom najprej prikazal individualne in situacijske karakteristike, nato pa bom povzel še ključne ugotovitve omenjene raziskave.

Preglednica 2.3 Individualne in situacijske karakteristike etičnega upornika

Individualne karakteristike	
Konsistentne	Nekonsistentne
Etično uporništvo kot vloga odgovornosti Ostalo: <ul style="list-style-type: none"> • učinkovitost pri delu • položaj v organizaciji • višina plače • izobrazba • vrednote 	Spol Starost Delovna doba Pripadnost: <ul style="list-style-type: none"> • zadovoljstvo z delom • zadovoljstvo s plačilom • pripadnost delu • pripadnost organizaciji Osebna morala
Situacijske karakteristike	
Karakteristike dela/organizacije	Karakteristike nepravilnosti
Zaznavanje podpore Pravičnost Organizacijska klima/kultura Učinkovitost organizacije Organizacijski viri Privatne organizacije vs. javne organizacije	Narava nepravilnosti Resnost nepravilnosti

vir: Vadera in ostali 2009

Konsistentni faktorji

Vloga odgovornosti

V odnosu do etičnega uporništva je formalna ali neformalna vloga zaposlenega v večji meri konsistentna. Pravzaprav gre za integracijo etičnega uporništva v posameznikovo vlogo na delovnem mestu. Oseba, ki opazi nepravilnosti v organizaciji, verjame, da je razkritje nepravilnih dejanj njena naloga v okviru odgovornosti na delovnem mestu.

Ostali faktorji

Čeprav rezultati raziskav nihajo, kažejo na to, da so etični uporniki pri svojem delu učinkoviti, visoko izobraženi in so na višjih položajih v organizaciji ter s tem tudi bolje plačani. Večina raziskav je to potrdila, v nekaterih pa povezava ni bila dokazana. Kljub temu lahko ta faktor smatramo kot konsistenten.

Nekonsistentni faktorji

Spol

Nekatere raziskave kažejo na to, da so etični uporniki v večini moškega spola, spet druge raziskave pa na to, da so etični uporniki v večini ženske, nekatere pa niso pokazale povezave med etičnim uporništvom in spolom. Tudi teoretični argumenti glede spola v odnosu do etičnega uporništva so zelo mešani. Nekateri trdijo, da se ženske prej odločijo za razkrivanje nepravilnosti, ker imajo večji občutek družbene odgovornosti. Nasprotno nekateri dokazujejo, da se za razkrivanje nepravilnosti odločajo v večini moški, saj naj bi se ženske v večji meri strinjale z večinskim mnenjem, to pa je, da se nepravilnosti ne razkriva.

Starost

Večina raziskav si je zelo nasprotujočih (pozitivna in negativna povezanost etičnega uporništva v odnosu na starost, odsotnost povezanosti etičnega uporništva in starosti). Kljub temu nekateri trdijo, da starost igra pomembno vlogo z vidika moči v organizaciji. Starejši delavci imajo običajno v organizacijah več moči, zato se odločijo za razkritje nepravilnosti.

Delovna doba

Raziskave etičnega uporništva v odnosu do dolžine delovne dobe so pokazale zanimive izsledke. Ugotovljeno je namreč, da je dolžina delovne dobe negativno povezana z eksternim etičnim uporništvom in pozitivno povezana z internim etičnim uporništvom. To si lahko razlagamo s tem, da novo zaposleni še niso v celoti seznanjeni z internimi komunikacijskimi

kanali. Prav tako se še niso uspeli identificirati s cilji organizacije. Zato v primeru razkritja nepravilnosti uporabijo eksterne komunikacijske kanale.

Pripadnost

Raziskave niso pokazale trdne povezanosti med pripadnostjo organizaciji in etičnim uporništvom. Lahko pa predvidevamo, da je pripadnost organizaciji dokaj močan faktor pri odločitvi za etično upornišтво. Na primer: etični uporniki so organizaciji bolj lojalni kot opazovalci, saj organizacijo obvestijo o nepravilnostih, še preden to izve javnost (primer internega poročanja). V primeru, da gre za razkrije nepravilnosti eksterni javnosti, so etični uporniki v mnogih očeh organizaciji nelojalni, saj ji s tem povzročijo določeno škodo. Vendar s svojim razkritjem pokažejo lojalnost javnemu interesu.

Osebna morala

Tudi v tem primeru so raziskave pokazale zelo različne povezave med etičnim uporništvom in osebno moralno (osebne vrednote, etično upornišтво kot moralna obveza, percepcija resnosti nepravilnih dejanj). Zato osebne morale ne moremo upoštevati kot konsistenten faktor pri odločitvah za etično upornišтво.

Karakteristike dela/organizacije

Zaznavanje podpore

Teoretični elementi temeljijo na teoriji socialne izmenjave, ki predlaga, da visoka stopnja podpore nadrejenih vodi k zaupanju v komunikacijske kanale, preko katerih se sporočajo nepravilnosti. Če torej posameznik zazna podporo nadrejenih, ima več zaupanja. S tem se krepi tudi zaupanje v komunikacijske kanale za razkrivanje nepravilnosti.

Pravičnost

Pravičnost v organizaciji je prav tako povezana s pojavom etičnega upornišтва. V kolikor je pravičnost v organizaciji na visoki ravni, se zaposleni bolj pogosto odločijo za interno poročanje o nepravilnostih kot za eksterno etično upornišтво.

Organizacijska klima/kultura

V odnosu do organizacijske klime so raziskave pokazale, da v organizacijah s prijateljsko, demokratično in etično klimo bolj pogosto prihaja do razkrivanja nepravilnosti.

Ostale organizacijske karakteristike

Organizacije, kjer je verjetnost etičnega uporništva večja, so po izsledkih raziskav večinoma bolj učinkovite, imajo manj resursov, so relativno manj birokratske in bolj pogosto delujejo v javnem sektorju kot v privatnem ali neprofitnem sektorju.

Karakteristike nepravilnosti

Tudi sama narava nepravilnosti ima določen vpliv na odločitev za razkrivanje nepravilnosti v organizacijah. Te karakteristike vključujejo naravo in resnost nepravilnosti. Sodeč po raziskavah (Near in ostali 2004) narava nepravilnosti vpliva na odločitev za razkritje. Bolj verjetno je, da bo zaposleni razkril poslovanje organizacije v nasprotju z zakonodajo (53 %), slabo gospodarjenje (43 %) in spolno nadlegovanje (40 %). Kraje (25 %), težave z varnostjo (23 %) ter prekomerno trošenje in diskriminacija (17 %) so nepravilnosti, za katere je verjetnost razkritja manjša.

Analiza obstoječih raziskav nam prikazuje določene faktorje, ki imajo vpliv na odločitev osebe za razkritje nepravilnosti v organizaciji. Vpliva določenih faktorjev pa raziskave niso potrdile in tako še vedno nimamo jasne slike, katere organizacijske prakse in politike vzpodbujajo zaposlene, da sprejmejo odločitev o etičnem uporništvu (Vadera in ostali 2009).

Poleg faktorjev, ki imajo vpliv na odločitev posameznika za razkritje nepravilnosti v organizaciji, moramo upoštevati tudi same vedenjske značilnosti posameznika. Ali dejanje etičnega uporništva izhaja iz čistega altruizma ali lahko pri tem računa tudi na lastne koristi? Z vplivom vedenjskih značilnosti etičnih upornikov so se ukvarjale različne raziskave (Near in Miceli 1995, Dozier in Miceli 1985, Street 1995). Ugotovljeno je bilo, da do neke mere etični uporniki delujejo altruistično, v večini primerov pa gre za prosocialno vedenje (Dozier in Miceli 1985). Street (1995) pa je ugotovil, da je odločitev za etično uporništvo odvisna od pripadnosti organizaciji in od stopnje moralnega razvoja. V nadaljevanju bom na kratko predstavil etično uporništvo kot altruistično vedenje in prosocialno vedenje ter etično uporništvo na osnovi pripadnosti organizaciji in stopnje moralnega razvoja posameznika.

Etično uporništvo kot altruistično vedenje (Dozier in Miceli 1985)

Altruistično vedenje bi lahko definirali kot (Dozier in Miceli 1985): (1) dejanje, ki je namen samemu sebi in ni povezano s pridobitvijo osebnih koristi, (2) dejanje je prostovoljno in (3) rezultat dejanja je »dobro«. Prvi kriterij zahteva od etičnega upornika, da nima morebitnih kasnejših motivov, povezanih z osebnimi koristmi. To pa ne drži v nekaterih primerih, saj lahko etični upornik v dejanju išče svoje povečevanje ali publiciteto ter morebitno maščevanje delodajalcu. Tudi drugi kriterij je lahko vprašljiv, saj so v organizacijah zaposleni profesionalni kontrolorji, za katere je razkrivanje nepravilnosti delovna obveza. V teh primerih bi težko trdili, da gre za prostovoljno dejanje, saj je to njihova profesionalna dolžnost. Tudi tretji kriterij je težko zadovoljiti, saj na etično uporništvo ne gledajo vsi kot na neko dobro dejanje. Predvsem v očeh nekaterih menedžerjev je etično uporništvo označeno kot izdaja organizacije s škodljivimi posledicami.

Etično uporništvo kot prosocialno vedenje (Dozier in Miceli 1985)

Prosocialno vedenje je vedenje, ki je podobo altruizmu, vendar ne zahteva popolne nesebičnosti. Je pozitivno socialno vedenje, ki prinaša koristi drugim osebam. Z razliko od altruizma pa prosocialno vedenje dopušča tudi morebitno pridobitev osebnih koristi (Dozier in Miceli 1985). Torej lahko v luči prosocialnega vedenja gledamo tudi na etično uporništvo, saj v večini primerov prinaša koristi osebam ali organizacijam, v manjši meri pa tudi etičnim upornikom.

Stopnje moralnega razvoja in pripadnost organizaciji (Street 1995)

Pripadnost organizaciji lahko označimo kot (Street 1995): (a) poistovetenje z organizacijskimi cilji in vrednotami, (b) trden namen za vlaganje maksimalnega napora v delo in (c) močno željo za ohranitev članstva v organizaciji. Osebe, ki imajo visoko organizacijsko pripadnost, se prej odločijo za etično uporništvo kot osebe z nizko stopnjo pripadnosti organizaciji. Ta odločitev je povezana tudi s prosocialnim vedenjem, saj je etični upornik prepričan, da bo z razkritjem nepravilnosti koristil organizaciji oziroma ji s tem izkazal lojalnost.

Odločitev o razkritju nepravilnih dejanj v organizaciji je odvisna tudi od stopnje moralnega razvoja posameznika (Street 1995). Model je razvil Kohlberg (1984) in ima tri nivoje, ki se delijo na šest stopenj.

1. Predmoralni (predkonvencionalni) nivo – predšolski otroci

V tem obdobju otroci upoštevajo družbena pravila zaradi tega, ker je to zanje koristno: so deležni odobravanja in ljubezni, so pohvaljeni ali nagrajeni, se izognejo kazni.

Prva stopnja: poslušnost in strah pred kaznovanjem

Otroku na tej stopnji ni mar za interese drugih ljudi in še ni sposoben dojeti, da se ti lahko razlikujejo od njegovih. Menijo, da je pravilno tisto vedenje, ki je nagrajeno, in napačno tisto, ki je kaznovano s strani avtoritet. Upoštevajo predvsem posledice vedenja, ne pa namena tistega, ki je nekaj storil.

Druga stopnja: želja po nagradi in pridobivanju koristi

Za to stopnjo je značilno individualistično stališče, čeprav se otrok že zaveda, da imajo tudi drugi svoje potrebe. Otroci na tej stopnji moralnega razvoja upoštevajo pravila z namenom, da bi bili nagrajeni oziroma da bi zadovoljili svoje osebne potrebe. Menijo, da je pravilno tisto ravnanje, ki zadovoljuje lastne potrebe (koristoljubnost) in redkeje potrebe drugih. Za ta stadij je značilna recipročnost v smislu »ti meni, jaz tebi«. Delno so otroci že sposobni upoštevati namen, prepričani so tudi v nezmotljivost odraslih. Ne razumejo pa univerzalnosti in vzajemnosti moralnih načel.

2. Konvencionalni nivo – šolarji

Predpogoj za ta stadij je otrokova sposobnost, da je zmožen stvari dojemati iz perspektive drugega oziroma prevzemati vloge. Posameznik na tej stopnji razvoja stremi k spoštovanju pravil predvsem zato, da bo deležen nagrade ali priznanja pomembnih odraslih in družbene skupine (družine, vrstnikov ...), ki ji pripada.

Tretja stopnja – priden otrok« (do 12., 13. leta)

Za to stopnjo je značilna usmerjenost k medsebojnemu ujemanju, to je vzajemnim medsebojnim pričakovanjem, odnosom in prilagajanju. Otrok te starosti že upošteva namen dejanja oziroma vedenja, rečejo npr. »ni mislil nič slabega«. Vendar je njegov kriterij, da je nekaj prav, to, kar pomembnim odraslim ugaja oziroma kar odobravajo, in slabo tisto, česar ne odobravajo.

Četrta stopnja – orientacija k redu, zakonom in avtoriteti (adolescenti)

Predpogoj za moralno razsojanje na tem stadiju je zmožnost abstraktnega mišljenja. Za ta stadij je značilno absolutno spoštovanje avtoritet, družbenih pravil, norm, zakonov. Bistveno je podrejanje zahtevam družbenega reda, o smislu katerih se posameznik še ne sprašuje ne glede na okoliščine. Nadzor dejanj ostaja zunanji, saj pravila vedenja določa družba.

3. Postkonvencionalni nivo – nekateri odrasli

Zadnja dva stadija po Kohlbergovih ugotovitvah dosežejo le nekateri odrasli; teh je približno 10 % in imajo pretežno višjo izobrazbo. Razvijejo lastne avtonomne etične principe, ki izhajajo iz univerzalnih etičnih načel, vendar so neodvisni od avtoritet in zakonov. Posameznik na tem stadiju je sposoben svobodnega, kritičnega in odgovornega moralnega razsojanja, ki spoštuje pravice drugega.

Peta stopnja – družbeni dogovor

Posamezniki, ki dosežejo ta stadij, se zavedajo, da lahko pravila in zakone z družbenim dogovorom tudi spreminjamo (zavedanje fleksibilnosti pravil), pri čemer je treba demokratično dogovarjanje in upoštevanje individualnih pravic. V utemeljevanju odgovora na zgodbe z moralno dilemo poudarjajo relativnost vsake odločitve in splošno družbeno koristnost.

Šesta stopnja – univerzalni etični princip

Pri utemeljitvah na tem stadiju je poudarjena odločitev po lastni moralni (za)vesti. V ospredju ni ne lastna korist, ne zakoni, ampak upoštevanje višjih, univerzalnih etičnih principov, ki zadevajo spoštovanje pravic in individualne integritete posameznika. Ko pride do konflikta med zakonom in lastnim načelom, posameznik upošteva lastno načelo.

Vsak posameznik tekom razvoja moralno napreduje. Nekateri dosežejo višjo stopnjo moralnega razvoja, nekateri nižjo. Raziskave s področja etičnega uporništvstva so pokazale, da sta peta in šesta stopnja moralnega razvoja konsistentni s prosocialnim vedenjem. Iz tega lahko izpeljemo predpostavko, da je pri posamezniku z višjo stopnjo moralnega razvoja odločitev za etično uporništvstvo bolj verjetna. Dalje, osebe z visoko stopnjo moralnega razvoja imajo bolj razvit čut pripadnosti organizaciji. Torej iz tega lahko sklepamo, da je etični

upornik oseba, ki ima visoko stopnjo moralnega razvoja in visoko stopnjo pripadnosti organizaciji (Street 1995).

Morda so izsledki raziskav o karakteristikah etičnih upornikov in o razlogih za odločitev za marsikoga presenetljivi. Ker ima etično uporništvo v javnosti lahko tudi negativen prizvok, si lahko kaj hitro napačno predstavljamo, da gre za osebe, ki morda ne vedo, v kaj se spuščajo, so neodgovorni in slabo plačani. Pa vendar raziskave kažejo, da gre v večini primerov za osebe z visoko stopnjo izobrazbe, za osebe, ki zasedajo dobro plačana delovna mesta v organizaciji, so pri delu nadpovprečno učinkoviti, imajo razvito visoko pripadnost organizaciji, so dosegli visoko stopnjo moralnega razvoja in verjamejo, da bodo s svojim dejanjem pomagali organizaciji ali ljudem okoli sebe. Skratka so prosocialno usmerjene osebe, ki gledajo na koristi drugih in manj na svoje osebne koristi.

Če govorimo o osebnih koristih etičnih upornikov, kaj kmalu ugotovimo, da le-teh v veliki večini primerov nimajo. Prej so deležni povračilnih ukrepov organizacije. Kakšne so posledice za ljudi, ki se odločijo za razkritje nepravilnosti v organizaciji? V veliki večini primerov izgubijo zaposlitev in so tudi sodno preganjani. Večina jih trpi zaradi alkoholizma in depresij, izgubijo družino, živijo v najetem enosobnem stanovanju, nimajo pokojninskega načrta in težko dobijo redno zaposlitev (Alford 2001, 403). V raziskavi, ki je bila izvedena med 87 etičnimi uporniki v ZDA (Vinten 1992), jih je večina izgubila zaposlitev, 17 odstotkov jih je izgubilo dom, 8 odstotkov jih je bankrotiralo, 15 odstotkov jih je izgubilo družino in 10 odstotkov jih je poizkušalo storiti samomor.

Seveda se lahko na tem mestu vprašamo, ali so si tako življenje zaslužili, ker so razkrili nekaj, kar je morda pomagalo ohraniti človeško življenje. To je vsekakor problem, s katerim se soočajo etični uporniki, vendar po krivici. Vzemimo za primer človeka, ki prepreči nesrečo in iz ognjenih zubljev reši majhnega otroka. Za vse nas bo to heroj, ki je bil pripravljen tvegati svoje življenje. Če bi nas vprašali, ali bi sami storili enako, bi seveda odgovorili pritrdilno. Saj smo vendarle radi heroji. Če pa nekdo razkrije, da je organizacija na tržišče plasirala zdravju škodljiv izdelek, bomo dejali, da se je odločil pravilno. Če pri tem izgubi zaposlitev, z njim sočustvujemo. To sočustvovanje pa je paradoksalno, saj potrjuje, da se je odločil pravilno, vendar sami nikakor ne bi hoteli biti na njegovem mestu (Bouville 2007).

Za konec poglavja navajam še nekaj najbolj odmevnih primerov etičnega upornišva.

1. dr. Jeffrey Wigand vs. Brown & Williamson (Brenner 1996)

Dr. Jeffrey Wigand je bil zaposlen v enem izmed največjih tobačnih koncernov v ZDA (Brown & Williamson). Zasedal je direktorsko mesto in njegova naloga je bila delo na programu »Varnejša cigareta«. Toda organizacija je program kmalu ukinila in se v naslednjih letih posvetila proizvodnji cigaret, ki so še hitreje povzročale zasvojenost. Raziskave so pokazale visoko škodljivost cigaret. Ko je Wigand to odkril, je svojemu nadrejenemu poslal pismo, v katerem je izrazil svoje nestrinjanje s proizvodnjo visoko škodljivih cigaret. Takoj po tem je Wigand prejel odpoved in tako izgubil zaposlitev. Sprva se ni odločil za razkritje teh nepravilnosti, saj bi s tem prekršil pogodbo, ki ga je dosmrtno zavezovala k molčečnosti. Vendar se je kasneje le odločil za razkritje, in sicer prek intervjuja v znani pogovorni oddaji. Privolil je tudi, da bo pričal na procesu proti tobačni industriji. Za svoje odločitve je plačal visoko ceno. Organizacija je proti njemu pričela kampanjo z namenom diskreditacije. On in njegova družina so ves čas prejeli grožnje s smrtjo, tako da je moral najeti varnostno službo. Življenje je postalo nevzdržno. Zapustila ga je žena in obe hčeri. Sčasoma se je preselil v drugo zvezno državo in dobil novo zaposlitev.

2. Frank Serpico vs. newyorška policija (Glazer in Glazer 1989)

Serpico je razkril korupcijo v policijskih vrstah, v okrožni policijski postaji, kjer je lokalna mafija podkupovala vse policiste, od najvišjih pa do terenskih policistov. Svoje ugotovitve je najprej razkril interno in nekateri policisti so bili obtoženi. Serpicu so pričeli groziti in ga kot poštenega policista izločili iz kolektiva. Zato se je Serpico odločil, da korupcijo razkrije javnosti. Sledila je objava v medijih. Župan je bil prisiljen ustanoviti komisijo za ugotavljanje korupcije v policiji. Ugotovitve komisije so potrdile Serpicove navedbe in dokazale, da je korupcija razširjena praktično v celotni policiji. Komisija je Serpica nagradila, vendar je kljub vsemu plačal visoko ceno: sodelavci so ga ignorirali, v eni izmed policijskih akcij pa je bil tudi ustreljen. Obstajajo namigi, da je bil to strel po naročilu policije, vendar to ni dokazano. Serpico je strel preživel, vendar se je za več let umaknil iz ZDA.

3. Challenger (Glazer in Glazer 1989)

Gre za enega najbolj odmevnih primerov etičnega upornišva. Leta 1986 je med vzletanjem eksplodiralo vesoljsko plovilo Challenger. Pri tem je umrlo šest pilotov NASE in spremljevalna oseba. Dan pred planiranim vzletom so trije uslužbenci organizacije (inženirji),

ki je zgradila vesoljsko plovilo, vodstvu predstavili možnost napake in predlagali prestavitev vzleta. Vodstvo organizacije in predstavniki NASE so njihov predlog zavrnilo. Takoj po nesreči vesoljskega plovila je bila ustanovljena posebna komisija, da razišče okoliščine nesreče. Vsi trije inženirji so pred komisijo odkrito spregovorili o napaki na vesoljskem plovilu, ki je bila znana že pred vzletom. Za to razkritje pred komisijo so občutili posledice: izgubili so avtoriteto v organizaciji, odvzeti so jim bili podrejeni delavci in preprečen jim je bil vpogled v podatke preiskave.

4. Frank Camps vs. Ford Motor Company (Glazer in Glazer 1989)

Frank Camps je bil višji inženir v organizaciji in je sodeloval pri razvoju novega vozila Ford Pinto, ki pa ni bil konstruiran v skladu z varnostnimi standardi (zaradi manjših stroškov). Obstajala je velika verjetnost, da v primeru trčenja pride do eksplozije rezervoarja za gorivo. Frank Camps, ki se je zavedal napake na vozilu, je to razkril svojim nadrejenim in nato tudi vsem odgovornim v organizaciji. Vendar je bil povsod zavrnjen, kajti odgovornim v organizaciji je šlo predvsem za dobiček in manj za varnost uporabnikov. Zaradi zavrnitve in obstoja velikega tveganja za uporabnike vozila je Frank Camps organizacijo zapustil, saj ni hotel sodelovati pri proizvodnji nevarnega vozila. Vložil je tudi tožbo proti organizaciji, da bi s tem morda preprečil prodajo nevarnega vozila. Frank Camps je za svoje dejanje dobival verbalno podporo bivših sodelavcev – inženirjev. Vendar je na sodišču podpora izginila in Camps je kaj kmalu ugotovil, da so vse ključne priče kar naenkrat prejele občutno višje plače. So se pa uresničile njegove napovedi o usodi vozila Ford Pinto. V nekaj letih je organizacija izplačala milijonske odškodnine uporabnikom, žrtvam prometnih nesreč zaradi eksplozije rezervoarja za gorivo. Na sojenju je bila organizacija Ford oproščena, saj so vodilni pričali, da se niso zavedali napake na vozilu.

To je samo nekaj odmevnih primerov etičnega upornišтва, iz katerih je jasno razvidno, kaj doživljajo osebe, ki se odločijo za razkritje nepravilnosti v organizaciji. Kot sem zapisal v tem poglavju, na samo odločitev o razkritju nepravilnosti lahko vpliva več dejavnikov. Prav tako sem predstavil tudi nekaj teorij o upravičenosti etičnega upornišтва.

V nadaljevanju pa prehajam na moralne dileme, s katerimi se soočajo etični uporniki pri razkrivanju nepravilnosti v organizacijah.

3 MORALNE DILEME PRI ETIČNEM UPORNIŠTVU

Izredno pomembno je, da pri vseh moralnih presojanjih s skrajno natančnostjo pazimo na subjektivno načelo vseh maksim, da bi lahko vso moralnost dejanj postavili v nujnost delovanja iz dolžnosti in zaradi spoštovanja do zakona, ne pa zaradi ljubezni in naklonjenosti do tega, kar naj bi dejanja proizvedla (Kant 1993, 81).

Marsikateri ljudje etične upornike označujejo kot nelojalne delavce, kot »podgane« ali celo kot neuravnovešene zaposlene. Predsednik General Motorsa, James Roche, je že leta 1971 izjavil (v Petersen in Farrell 1986): »Nekateri sovražniki organizacij vzpodbujajo delavce k nelojalnosti. Radi bi ustvarili disharmonijo in nezaupanje v poslovanje. Kakorkoli že temu rečemo – industrijska špijonaža, etično uporništvo ali profesionalna odgovornost – je to le nova taktika za širitev razdora in ustvarjanje konflikta.«

Tudi Drucker (1981) nasprotuje etičnemu uporništvu. V kontekstu medsebojne odvisnosti je etično uporništvo moralno vprašljivo. Vzpodbujanje etičnega uporništva razjeda zaupanje, ki veže nadrejenega in podrejenega delavca; pravzaprav etični upornik izgubi zaupanje nadrejenega. Enostavno ni več njegov človek in postane sovražnik organizacije. Drucker (prav tam) gre še dalje. Etično uporništvo namreč izenači z ovaduštvom in pravi, da so bile družbe, ki so vzpodbujale ovaduštvo, prepojene s krvjo. Kot primer takih družb navaja totalitarne družbe, Tiberiusa in Nera iz starega Rima, Filipa II. in špansko inkvizicijo, Stalina in Mao Zedonga.

Prav nasprotno pa nekateri vidijo etične upornike kot pogumne državljane, kot ljudi z visokimi profesionalnimi standardi in kot ljudi, ki ščitijo javni interes. Alford (2001) vidi etične upornike kot heroje, saj gre za majhnega človeka, ki dvigne svoj glas proti veliki korporaciji.

Že v prejšnjem poglavju sem omenil povračilne ukrepe organizacije v primerih eksternega (manj pogosto internega) razkrivanja nepravilnosti. Velika verjetnost je, vsaj tako so pokazale številne raziskave (Near in Miceli 1996, Alford 2001, Glazer in Glazer 1989), da se bo organizacija v primeru razkritja nepravilnosti zatekla k povračilnim ukrepom.

Ob tako nasprotujočih si mnenjih je jasno, da so potencialni etični uporniki postavljeni pred celo vrsto dilem. Če prištejemo še potencialne povračilne ukrepe, je dilema ali spregovoriti ali molčati še težja.

V nadaljevanju bom predstavil nekaj moralnih dilem, s katerimi se soočajo etični uporniki, in odgovornost menedžmenta v organizacijah v primerih nepravilnosti.

3.1 ODGOVORNOST ETIČNEGA UPORNIKA

Predstavljajmo si situacijo, da smo zaposleni v organizaciji, ki izdeluje otroške igrače. Organizacija je tik pred tem, da na trg plasira novo otroško igračo. Po naključju se seznanimo z analizo novega izdelka in presenečeni ugotovimo, da barva na igrački vsebuje snovi, ki lahko otrokom povzročijo dolgoročne zdravstvene posledice, motnjo v razvoju ali celo smrt. Kljub temu je odločitev organizacije že potrjena in nov proizvod se bo kmalu pojavil v trgovinah po vsem svetu. Kaj bomo storili? Bomo svoje ugotovitve zamolčali, le svojim otrokom igrače ne bomo kupili? Bomo z ugotovitvami seznanili vodstvo organizacije? Je morda vodstvo organizacije že seznanjeno s škodljivimi učinki izdelka? Bomo svoje odkritje razkrili medijem ali ustrezni zunanji instituciji in s tem tvegali svojo kariero ter dobro plačano delovno mesto? Vse to so vprašanja, ki se porajajo potencialnemu etičnemu uporniku, človeku, ki odkrije nepravilnosti v organizaciji, kjer je zaposlen.

Če torej povzamem, so osnovna vprašanja, s katerimi se sooči potencialni etični upornik, naslednja:

- Zamolčati svoje odkritje?
- Razkriti nepravilnost svojim nadrejenim ali upravi organizacije?
- O nepravilnostih obvestiti medije oziroma ustrezne zunanje institucije?
- Nepravilnost razkriti anonimno?

Izbira molka oziroma zamolčanje nepravilnosti je najpogostejša izbira zaposlenih, saj prinaša najmanj tveganja za zaposlenega (Dehn 2001, 2). Zaposleni si lahko ob tem misli, da si napačno razlaga pridobljene informacije ali da gre zgolj za nesporazum. Prav tako se vpraša, zakaj bi moral ravno on razkriti nepravilnost, če so o tem seznanjeni tudi njegovi sodelavci. Četudi potencialni etični upornik zanemari vse zgoraj navedene razloge, ostane še največji razlog, zakaj molčati. Tukaj nastopi odgovornost do svoje družine. Z razkritjem nepravilnosti

se običajno pojavijo povračilni ukrepi organizacije, kot so lahko izguba zaposlitve, premestitev na slabše plačano delovno mesto, šikaniranje na delovnem mestu, ignoriranje s strani zaposlenih itd. Običajno na tem mestu prevladajo osebni interesi in skrb za lastno socialno varnost ter varnost lastne družine. Po drugi strani pa mora ta ista oseba vzeti v zakup tudi morebitne posledice ne-razkritja, ki so lahko tudi usodne za deležnike organizacije. Vsekakor je cena molka lahko zelo visoka in se odraža (Dehn 2001) v naslednjih možnostih:

- da so stranke, delničarji in družbena skupnost prepuščeni tveganju, ki se lahko kaže v škodljivih posledicah in nezmožnosti zaščite lastnih interesov;
- da nevestni menedžerji ali zaposleni živijo in delajo brezskrbno, v trdni veri, da jim nihče ne more do živlega;
- da odgovorni v organizaciji nimajo možnosti vpogleda v prave probleme;
- da prav tako (če s tem niso seznanjeni) ne morejo zaustaviti ali preprečiti nepravilnosti, še preden je prepozno.

Nerazkritje nepravilnosti pa praviloma ne pomeni, da posameznik ne bo trpel negativnih posledic. Le-te se lahko odražajo tudi v kompromitiranju njegove osebne integritete (Malek 2010).

Naj omenim še anonimna razkrivanja nepravilnosti. Le-ta nimajo večjega učinka, kakor tudi ne posledic, saj se običajno prejemnik podatkov bolj ukvarja s tem, kako pridobiti identiteto pošiljatelja, kot s samimi nepravilnimi dejanji (Dehn 2001).

Ali lahko rečemo, da oseba, ki se ne odloči za razkritje nepravilnosti, ravna nemoralno? Ali pa morda obstaja dovolj dober moralni razlog za ne-razkritje? Dejstvo je, da bo oseba, ki razkrije nepravilnosti v organizaciji, trpela povračilne ukrepe organizacije. Za presojo morebitnih posledic razkritja nepravilnosti mora potencialni etični upornik pretehtati naslednje (Malek 2010):

- resnost posledic, ki jih bo prineslo razkritje nepravilnosti;
- verjetnost, da se te posledice pojavijo;
- možnost zaščite pred posledicami razkritja nepravilnosti.

Kot prvo, verjetnost hujših posledic za potencialnega etičnega upornika običajno narekuje drugačno odločitev kot verjetnost manj resnih posledic. Izguba zaposlitve ali celo uničenje

nadaljnje kariere igra odločilno vlogo pri etičnem ocenjevanju odločitve. Kot drugo, večja je verjetnost, da nastopijo škodljive posledice za potencialnega etičnega upornika, večji vpliv ima na moralno presojo pri odločanju. Seveda pa se škodljive posledice pojavijo, saj je po raziskavah ugotovljeno, da kar 69 % etičnih upornikov občuti povračilne ukrepe organizacije (Malek 2010). Torej je verjetnost pojava dokaj visoka.

Pomembno vlogo pri odločitvi igra tudi možnost omilitve ali preprečitve škodljivih posledic za potencialnega etičnega upornika. V nekaterih državah obstaja zakonodaja, ki ščiti etične upornike in lahko minimizira škodljive posledice.

Medtem, ko nekateri etični uporniki lahko nadaljujejo kariero v organizaciji ali si najdejo drugo zaposlitev, je nekaterim kariera uničena in znajdejo se na neformalnih črnih listah. Verjetnost in resnost povračilnih ukrepov organizacije ni zanemarljiv moralni faktor pri odločitvi za etično uporništvo.

Nikakor ne gre zanemariti pozitivnih učinkov, ki jih družbi prinese etično uporništvo. Razkritje nepravilnosti lahko ljudi zaščiti pred škodljivimi posledicami. Pri odločitvi za etično uporništvo je treba pretehtati tudi pozitivne učinke, ki jih razkritje prinese. Pa vendar, ali lahko pozitivni učinki odtehtajo vse negativne posledice, ki bi jih razkritje nepravilnosti prineslo? Nedvomno moramo razlikovati med vrsto ali težo nepravilnih dejanj. Nepravilnosti, ki neposredno ogrožajo človeška življenja ali varnost, imajo nedvomno večjo težo kot na primer razne finančne goljufije (Malek 2010).

Prav tako mora potencialni etični upornik vzeti v obzir verjetnost samega pojava nepravilnosti, verjetnost preprečitve nepravilnosti in posledice za organizacijo. Vzemimo primer, da zaposleni pridobi informacije o nepravilnosti in to takoj razkrije eksterni javnosti. Kasneje se izkaže, da je organizacija to nepravilnost že odkrila in jo tudi odpravila. S tem etični upornik sebe in svojo družino izpostavi negativnim posledicam, katerim bi se lahko izognil. Prav tako s takim dejanjem škoduje ugledu organizacije, ki dejansko ni ravnala nepravilno. Etični upornik s tovrstnim razkritjem tudi izgubi kredibilnost tako v organizaciji, kot tudi v javnosti. Prav tako pa kredibilnost izgubi sama organizacija.

V kolikor zaposleni razpolaga s trdnimi dokazi o nepravilnosti, se pojavi vprašanje, komu to razkriti in kakšna je verjetnost, da se po razkritju nepravilnosti le-ta tudi prepreči oziroma

odpravi. Dogaja se namreč, da v posameznih primerih etično uporništvo ni učinkovito in se nepravilnosti nadaljujejo. Tudi v teh primerih se etični upornik brez potrebe izpostavlja negativnim posledicam (Malek 2010). Na kakšen način je etično uporništvo lahko učinkovito, sem pisal v prejšnjem poglavju (Near in Miceli 1995).

Vidimo lahko, da je odločitev potencialnega etičnega upornika dokaj težavna. Kot trdita Uys in Senekal (2006, 2), se potencialni etični upornik sooča z resno moralno dilemo, ali če rečemo drugače, z dvema enakovrednima zahtevama in legitimnima moralama, in sicer z moralo principa in z moralo lojalnosti. Model dveh legitimnih moral sta razvila Bredemeier in Stephenson (v Uys in Senakal 2006, 2). Kot osnova je služil Parsonsov vzorec (v Uys in Senekal 2006, 2) razlikovanja med univerzalnim in partikularnim. Tako lahko moralo lojalnosti definiramo, da je moralno dobro, da smo lojalni določeni osebi ali določeni skupini oseb (lastnik organizacije, menedžer, sodelavci). Pri tem ne upoštevamo univerzalnih ali na splošno sprejetih pravil uporabnih v tem partikularnem kontekstu. Po drugi strani pa lahko moralo principa definiramo da je moralno dobro delovati v skladu z določenimi principi (zakonodaja in etično delovanje v kontekstu organizacije), neupoštevajoč ljudi, ki so vpleteni. Če moralo lojalnosti in moralo principov razdelimo glede na to, ali določena oseba upošteva ali odstopa od ene ali druge vrste morale, dobimo možnosti, ki so prikazane v spodnji tabeli.

Preglednica 3.1: Morala principa in morala lojalnosti – štiri tipi

		MORALA PRINCIPA	
		Upoštevanje	Odstopanje
MORALA LOJALNOSTI	Upoštevanje	Idealno stanje	Dogovor o zamolčanju
	Odstopanje	Etično uporništvo	Amoralnost

vir: Uys in Senekal 2006

Pravo moralno dilemo predstavljata le etično uporništvo in dogovor o zamolčanju, medtem ko idealno stanje in amoralnost nikakor ne predstavljata moralne dileme (Uys in Senekal 2006, 3).

Dogovor o zamolčanju (ne-razkritje nepravilnih dejanj) odstopa od morale principa in upošteva moralo lojalnosti. V tem primeru potencialni etični upornik izkaže lojalnost lastniku organizacije, menedžerju ali sodelavcem. Seveda pa to predstavlja dvorezen meč. Po eni

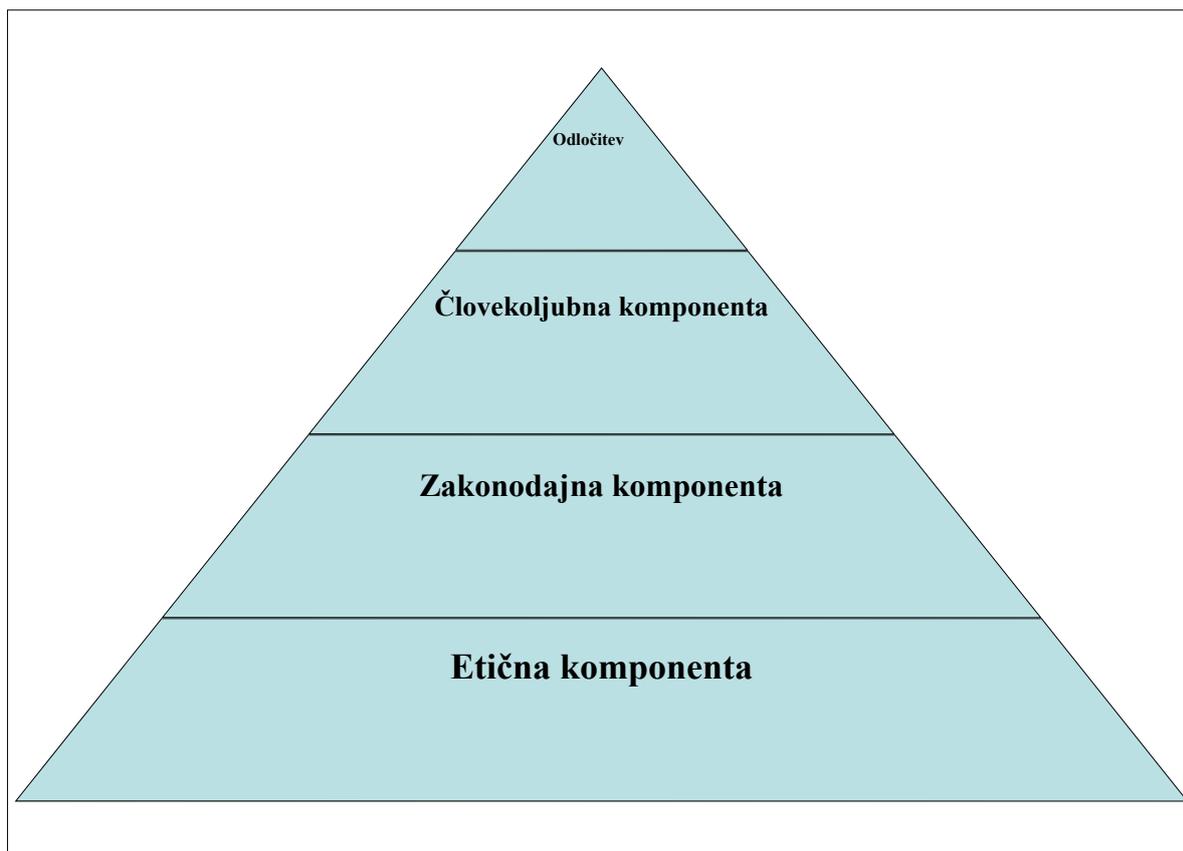
strani s takšnim dejanjem zaščititi ugled organizacije, po drugi strani pa ogrozi interese javnosti.

V primeru etičnega uporništva pa gre za upoštevanje morale principa in za odstopanje od morale lojalnosti. Etični upornik izkaže lojalnost javnosti, saj ji razkrije nepravilna dejanja v organizaciji, ki imajo lahko škodljive posledice (Uys in Senekal 2006).

Potencialni etični upornik mora pretehtati vrsto dilem, pred katerimi stoji. Postavljen je pred dilemo, ali zaščititi svoj interes in interes svojih najbližjih ali pa zaščititi interese javnosti oziroma deležnikov organizacije. Morda se zdi na prvi pogled jasno, da je neprimerno postavljati lastne koristi pred koristi javnosti. Prav tako se lahko zdi neprimerno, da se etični upornik izpostavi povračilnim ukrepom organizacije in izgubi zaposlitev ali zavrže kariero. Vsekakor je treba najti ravnovesje med osebnimi interesi in žrtvovanjem. Je pa praktično nemogoče definirati nivo tveganja negativnih posledic, ki naj jih etični upornik tolerira v upanju na pozitivne učinke razkritja nepravilnosti. Lahko bi dejal, da ni univerzalnega odgovora na vprašanje, ali razkriti nepravilnost ali molčati. Vsak primer ima določene specifikacije in etične dileme je treba reševati od primera do primera. Nedvomno pa odločitev za etično uporništvo ostaja »prava odločitev, ki je nihče noče sprejeti«. V primeru, da se etični upornik odloči za razkritje nepravilnosti v organizaciji in obvaruje ljudi pred škodljivimi posledicami, to njegovo odločitev podpiramo. Prav tako obsojamo organizacijo, če izvaja povračilne ukrepe. Sami pa verjetno ne bi hoteli biti na njegovem mestu, saj je občutno lažje »biti heroj v fotelju, kot heroj na bojnem polju« (Bouville 2007, 5)

Za konec poglavja sem vse odgovornosti etičnega upornika po zgledu piramide družbene odgovornosti organizacije (Carroll 1991) združil v piramido štirih odgovornosti etičnega upornika.

Slika 3.1: Štiri komponente odgovornosti etičnega upornika



vir: lasten

Vse štiri komponente odgovornosti etičnega upornika lahko predstavljajo osnovno vodilo ob odločitvi za razkrivanje nepravilnih dejanj v organizaciji. Definicije posameznih komponent odgovornosti etičnega upornika se glasijo:

- Etična komponenta (odgovornost): potencialni etični upornik naj se ravna po splošno veljavnih etičnih in moralnih normah. Njegova dejanja, tako na delovnem mestu kot v prostem času, naj bodo etična in moralna. To mu bo v pomoč pri morebitnem razkritju nepravilnosti, saj ga bodo sodelavci, menedžerji in javnost obravnavali kot kredibilno osebnost.
- Zakonodajna komponenta (odgovornost): potencialni etični upornik naj spoštuje veljavne zakone in se ravna po njih. Prav tako naj spoštuje predpise in pravilnike v organizaciji. Tako bo varen pred očitki o morebitnih preteklih kršitvah zakonov ali pravilnikov v organizaciji. Razkritje nepravilnosti bo imelo na ta način večjo težo.
- Človekoljubna komponenta (odgovornost): potencialni etični upornik naj pred sprejetjem odločitve o tem, ali bo nepravilnosti v organizaciji razkril, dobro pretehta vse argumente. Upošteva naj, kaj bo z razkritjem nepravilnosti pridobila organizacija,

sodelavci in širša družbena skupnost. Prav tako naj upošteva morebitne negativne posledice za sebe in svoje bližnje. Njegova odločitev mora stremeti k javnemu interesu oziroma k preprečevanju morebitnih negativnih posledic za vse vpletene. Morebitnih osebnih koristi naj ne postavlja v ospredje.

- Odločitvena komponenta (odgovornost): potencialni etični upornik naj sprejme odločitev o razkritju nepravilnosti. Kot prvo mora vedeti, komu bo nepravilnosti razkril. Če je le možno, naj nepravilnosti najprej razkrije interno in šele nato eksterno. Izbere naj osebo ali institucijo, ki ima vpliv in moč, da nepravilnosti v organizaciji zaustavi in odpravi.

Univerzalne napotke za etičnega upornika je težko napisati, saj se posamezni primeri razlikujejo med seboj. Poudaril pa bi etično komponento, ki je temelj in osnova za vsako odločitev. Če delujemo etično in živimo po splošno priznanih moralnih normah, so tudi naše odločitve lažje. Etične dileme pa bodo bržkone obstajale, dokler bodo obstajali ljudje oziroma lahko izginejo ob idealnem stanju (Uys in Senekal 2006), kjer lahko vsak zaposleni upošteva tako moralo lojalnosti kot moralo principa. To pa je možno doseči le tako, da organizacija postane etična organizacija, za kar mora sprejeti določene ukrepe, ki jih bom predstavil v naslednjem poglavju.

3.2 ODGOVORNOST MENEDŽMENTA

V knjigi *Aličine dogodivščine v čudežni deželi* (Carroll 1990) najdemo tudi naslednje razmišljanje: »Ko bi se vsakdo brigal za svoje zadeve,« je hripavo zarentačila vojvodinja, »bi se svet vrtel precej hitreje kot zdaj«. Enako si po vsej verjetnosti misli marsikateri menedžer, ko se mu »zgodí« etično uporništvo oziroma se znajde v »čudežni deželi«.

Če se za trenutek postavimo v vlogo menedžerja v organizaciji, kaj hitro ugotovimo, da nam etično uporništvo predstavlja precejšnjo težavo. Nekdo od naših zaposlenih je razkril nepravilnost pri poslovanju, čeprav od svojih zaposlenih pričakujemo lojalnost. S tem je ogrozil naš položaj in tudi organizacijo. Seveda takoj pričnemo z obsojanjem tega sodelavca in njegovega dejanja ter načrtujemo povračilne ukrepe. Niti na misel pa nam ne pride, da bi obsojali samo nepravilnost, ki se nam je zgodila. Toda ali je tako razmišljanje pravilno? Ali

lahko kot menedžer preprečimo, da bi prihajalo do eksternega razkrivanja nepravilnosti v organizaciji? Kaj lahko storimo?

V očeh menedžmenta predstavlja etično upornišтво v večji meri dodatne težave. Vendar morda le na prvi, dokaj omejen pogled. Če pogledamo iz drugega zornega kota, lahko etično upornišтво prinaša organizaciji tudi koristi. Je pa treba v organizaciji urediti določene stvari, ki vzpodbujajo interno razkrivanje nepravilnosti, saj je za organizacijo izrednega pomena, da se morebitne nepravilnosti ne razkrijejo eksterno. Na tem mestu običajno nastopi težava, kako to urediti. Raziskave so pokazale (Near in Miceli 2009), da je večina zaposlenih mnenja, da so bili v zadnjih dveh letih priča nepravilnim dejanjem organizacije, kjer so zaposleni. Poleg tega se večina zaposlenih, ki odkrijejo razne nepravilnosti, ne odloči za razkrivanje (interno ali eksterno), saj so prepričani, da njihovo razkritje ne bo ničesar spremenilo. To seveda izhaja iz izkušenj vsakega zaposlenega, da vodje niso ravno navdušeni nad pritožbami svojih podrejenih. Vodje (srednji in nižji menedžment) pogosto teh pritožb ne prenesejo na višje nivoje, saj se bojijo za svoj položaj, in svojim nadrejenim pogosto prikrivajo težave. Seveda pa je to dvorezen meč. Ko so nepravilnosti enkrat razkrite, se tudi menedžer znajde v dokaj nezavidljivem položaju. V primeru razkritja nepravilnosti eksterni javnosti je ogrožen tudi ugled organizacije, delnice lahko izgubijo na svoji vrednosti, lahko se pojavijo nepotrebni stroški odškodnin (Near in Miceli 2009). Običajno je za organizacijo ceneje, če pravočasno odpravi nepravilnost z ustreznimi korekcijami izdelka, kot pa da nato sam izdelek umakne iz prodajnih polic. Poleg tega organizacija pridobi tudi na lojalnosti svojih zaposlenih. Če organizacija pravočasno pristopi k odpravi nepravilnosti, zaposleni vidijo, da vodstvu ni vseeno za morebitne škodljive posledice, kar ima vsekakor pozitiven učinek na nadaljnje poslovanje.

In kaj lahko storijo menedžerji, da preprečijo eksterno razkrivanje nepravilnosti? Near in Miceli (2009) predlagata uvedbo naslednjega sistema za vzpodbujanje internega poročanja o nepravilnostih:

- Vzpodbujanje moralnega razvoja.
- Ustvariti čvrsto proti-povračilno politiko, ki dopušča disciplinske postopke (tudi odpuščanje) proti tistim, ki izvajajo povračilne ukrepe do etičnih upornikov.
- Objaviti politiko na intranetu in/ali preko promocijskih gradiv, skratka jo narediti dostopno vsem zaposlenim.
- Iskanje in selekcija kadrov, ki lahko pridejo do podatkov o nepravilnostih.

- Izobraževanje zaposlenih o tem, kaj organizacija smatra kot nepravilnost in kaj storiti, če se nepravilnost odkrije.
- Vzpodbujanje korektnega internega etičnega uporništv in nagrajevanje.
- Osredotočenje na samo nepravilnost in ne na tistega, ki to razkrije.
- Pošteno in dosledno raziskati prijavo. Raziskava naj bo usmerjena na nepravilnost in ne na tistega, ki je to nepravilnost prijavil.
- Hitro sprejemanje ukrepov za odpravo nepravilnosti in uvedba sankcij proti osebi, ki je odgovorna za nepravilnost.
- Zagotoviti ustrezne povratne informacije. Zagotovitev informacij, kateri ukrepi so bili sprejeti za odpravo nepravilnosti. Če se izkaže, da je bila prijava nepravilnosti neosnovana, se ponovno posvetuje z osebo, ki je to nepravilnost prijavila.
- Vzpostaviti več komunikacijskih kanalov, da imajo zaposleni možnost izbire komunikacijskega kanala, ki jim najbolj ustreza.

Tudi Uys in Senakal (2006) predlagata sistem za vzpodbujanje internega poročanja o nepravilnostih, ki ga lahko sprejme menedžment za vzpostavitev etične organizacije:

- Vzpostavitev internega foruma ali komisije s pooblastili in natančnimi navodili. Primarni cilj komisije je osredotočanje na sporočene nepravilnosti in ne na zaposlene, ki te nepravilnosti sporočajo. Naloga komisije je tudi natančen pregled prijave in izvedba aktivnosti za preprečevanje oziroma zaustavitev nepravilnosti.
- Komisija zagotovi povratno informacijo odgovornemu telesu v organizaciji, ki je lahko sestavljeno iz menedžmenta ali pa iz kombinacije predstavnikov menedžmenta, sindikata, zaposlenih, delničarjev in kupcev. Le-ti pregledajo poročila, celoten proces in učinke.
- Če organizacija uspe uvesti tak sistem v svojo organizacijsko strukturo, to lahko uporabi na trgu kot lastno transparentno integriteto.

Vidimo, da so ukrepi, ki jih lahko sprejme organizacija, dokaj podobni in po mojem mnenju ne predstavljajo velikega zalogaja za samo organizacijo. Odgovornost menedžmenta je le, da te ukrepe sprejme in zagotovi, da bo sistem deloval. Sama implementacija programa oziroma sistema za vzpodbujanje internega poročanja o nepravilnostih v organizaciji seveda ne zadostuje. Treba je zagotoviti kontrolo uspešnosti samega sistema in ga po potrebi sproti nadgrajevati. Prav tako mora organizacija poskrbeti za promocijo sistema med zaposlenimi,

to je tekoče obveščanje o komunikacijskih kanalih ter občasna ponovna izdaja publikacij na temo internega poročanja o nepravilnostih (Near in Miceli 2009).

Večina menedžerjev dobro ve, da je uspeh v poslu odvisen od identifikacije in odprave problema, še preden ta postane kritičen. Osnovno pravilo pri poslovanju se glasi: ni pomembno, kako dobra je strategija na papirju. Če ne veš, kako se bo izvajala in kje se lahko pojavijo ključni problemi, ne boš uspešen (Near in Miceli 2009).

Problem se lahko pojavi v tem, da višji kot je položaj menedžerja, slabša je njegova obveščenost. Večina teh menedžerjev je obdana s tako imenovanimi »yes ljudmi« (v slovenščini imamo za tovrstne ljudi simpatičen izraz »kimavčki«), ki jim posredujejo nepopolne informacije ali pa celo ignorirajo nastale probleme. Zato je treba poskrbeti za komunikacijske kanale, ki lahko obidejo »yes ljudi«.

Prav tako je za organizacijo pomembno, da na mesta vodilnih izbere ljudi z določenimi vrednotami, da izbere etične menedžerje. Sama beseda menedžer ima dandanes v družbi negativno konotacijo, saj ob omembi te osebe takoj pomislimo na razne nepravilnosti. Ne smemo zanemariti dejstva, da so sodobne organizacije podvržene velikemu obsegu sprememb in pritiskov. Nove tehnologije, novi konkurenčni izzivi, in stalne spremembe v svetovni ekonomiji – vse to pritiska na menedžerje. Le-ti se morajo nemalokrat prilagajati na zelo različne načine. Iskati morajo rešitve in se spretno izogibati pastem sodobnih sistemov poslovanja. Kljub vsemu pa menedžer ne sme zanemarjati etike, saj družbeni kontekst, ki bi mu dovoljeval popolno avtonomijo, ne obstaja. Ali če povemo drugače, ni ga družbenega konteksta, v katerem bi bila razmerja moči za menedžerja tako neugodna, da bi z njimi lahko upravičeval zanemarjanje etike zaradi preživetja organizacije same. Lahko priznavamo vpliv na menedžerske vloge in funkcije, ne moremo pa priznavati in opravičevati izključevanja etike iz organizacijskega dogajanja (Berlogar 2000).

Kot smo videli, je mogoče dokaj preprosto zagotoviti etično interno poročanje o nepravilnostih v organizaciji. S tem lahko organizacija pravočasno prepreči nepravilnosti in ohrani ugled, ter se zavaruje pred določenimi negativnimi posledicami. To dokazuje tudi izjava Warrena E. Buffetta, predsednika uprave globalne investicijske organizacije Berkshire Hathaway s 180.000 zaposlenimi, ob uvedbi komunikacijskega kanala za interno poročanje nepravilnosti: »Berkshire bi bil danes vreden več, če bi sistem internega poročanja uvedli že

pred desetletjem. Problemov, ki se pojavljajo, običajno notranje kontrole ne odkrijejo, ker so le-ti povezani z osebnimi in poslovnimi praksami« (Near in Miceli 2009).

Lahko bi dejal, da je osnovna odgovornost menedžmenta v posamezni organizaciji zgolj ta, da deluje etično in se s tem izogiba škodljivih poslovnih praks. Seveda je treba zagotoviti, da etično delujejo tudi zaposleni. Vendar je na tem mestu odgovornost menedžmenta za etično delovanje večja, saj predstavljajo zgled vsem zaposlenim. Smiselna je tudi uvedba sistema za vzpodbujanje internega poročanja nepravilnosti, saj organizacija na ta način zagotovi pravočasno odpravo nepravilnosti. Sam sistem internega poročanja je smiseln tudi zato, ker nepravilnosti obstajajo in bodo obstajale. Iluzorno je pričakovati, da bodo organizacije kar naenkrat delovale brez nepravilnosti, morda so tu le redke izjeme. Pa vendar menedžerji lahko skupaj s svojimi zaposlenimi pričnejo ustvarjati etično organizacijsko klimo, ki vodi k etičnemu delovanju organizacije. Tu pa je odgovornost obojestranska.

Začetek procesa, ki vodi v etično delovanje organizacije, bi lahko predstavljalo ukvarjanje menedžerjev z nepravilnostjo in ne s človekom, ki je to nepravilnost razkril. Ali če povem drugače, osnovna zapoved za menedžerje na področju etičnega uporništva je: »Don` t Kill the Messenger« (Ne ubijaj glasnika).

4 ETIČNO UPORNIŠTVO KOT PROCES

Moj poduk je, da je »dobro« enostaven pojem, podobno kot »rumeno«; da to, kar velja za rumeno, namreč da nekemu, ki še ne ve, kaj je rumeno, tega ne moreš na noben način pojasniti, velja tudi za dobro (Moore 2000, 71).

Zavedati se moramo, da gre pri etičnem uporništvu za dinamičen proces, ki vključuje več družbenih akterjev:

- organizacijo in nepravilnost v organizaciji,
- zaposlenega ali bivšega zaposlenega v tej organizaciji, ki nepravilnost razkrije,
- osebo ali institucijo, kateri se nepravilnost razkrije (interno ali eksterno).

Zaradi tega moramo na proces etičnega uporništva gledati kot na dejanje vseh vpletenih strani (Near in drugi 1993). Za razlago procesa pri etičnem uporništvu sem uporabil Hirschmanov model (1983), s katerim je primerjal odzive državljanov na politični sistem in odzive potrošnikov na trgu. Pri tem je odkril različne strategije za izražanje nezadovoljstva (strategija Voice – Exit). V nadaljevanju bom najprej predstavil možne strategije, ki jih lahko uporabi etični upornik. Vse identificirane strategije sem nato povezal v proces, ki je predstavljen na koncu poglavja.

4.1 *LOYALTY – VOICE (SILENCE) – EXIT*

Tudi pri samem etičnem uporništvu je moč zaslediti različne strategije, ki so posledica nezadovoljstva z delovanjem organizacije (razkritje nepravilnih dejanj). Za podlago pri identifikacijo možnih strategij pri etičnem uporništvu sem uporabil Hirschmanov model (1983) Loyalty (lojalnost) – Voice (glas) – Exit (izhod). Modelu sem dodal še element molka (Silence), v primeru, ko ne pride do razkritja nepravilnosti v organizaciji oziroma ko zaposleni nepravilnost začasno ali za stalno zamolči.

Ugotovil sem, da potencialni etični upornik lahko uporabi devet možnih strategij. Vseh devet strategij sem smiselno razdelil na štiri sklope strategij. Vsak sklop strategij sem ustrezno poimenoval. V okviru posameznega sklopa ima potencialni etični upornik na voljo dve do tri strategije, ki jih lahko uporabi:

- Klasične strategije etičnega uporništva
 - Loyalty – voice – loyalty
 - Loyalty – voice – loyalty – voice
 - Loyalty – voice – exit – voice

- Strategiji navidezne moči
 - Loyalty – silence – loyalty – voice
 - Loyalty – silence – exit – voice

- Strategiji lažnega moralnega zadoščenja
 - Loyalty – voice – loyalty – silence
 - Loyalty – voice – exit – silence

- Strategiji molka
 - Loyalty – silence – exit – silence
 - Loyalty – silence – loyalty – silence

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil vse strategije, ki sem jih identificiral s pomočjo Hirschmanovega modela (1983).

4.1.1 KLASIČNE STRATEGIJE ETIČNEGA UPORNIŠTVA

Osnova klasičnih strategij etičnega uporništva je standardna teorija etičnega uporništva (De George 2006). Klasične strategije etičnega uporništva, ki jih lahko uporabi etični upornik so naslednje:

- Loyalty – voice – loyalty
- Loyalty – voice – loyalty – voice
- Loyalty – voice – exit – voice

Pri uporabi vsake izmed teh treh strategij pride do razkritja nepravilnosti (Voice), ki jih je zagrešila organizacija. Etični upornik nepravilnosti v vseh primerih najprej razkrije interno z uporabo internih komunikacijskih kanalov (svojemu nadrejenemu, vodstvu organizacije). Če organizacija ne ukrepa in z nepravilnostmi nadaljuje, lahko pride do razkritja eksterni

javnosti. Etični upornik se lahko tudi odloči, da zaradi različnih dejavnikov (povračilni ukrepi) nepravilnosti ne bo razkril zunanji javnosti.

Loyalty – voice – loyalty

Gre za strategijo internega poročanja. Zaposleni v organizaciji odkrije nepravilnosti in se odloči, da bo s svojim odkritjem seznanil svojega nadrejenega oziroma vodstvo organizacije.



Vodstvo na nepravilnosti ustrezno reagira in sprejme potrebne aktivnosti, da se nepravilnosti odpravijo. Zaposleni je z reakcijo organizacije zadovoljen in ostane zaposlen v organizaciji ter ji je še naprej lojaln. Ker se nepravilnosti odpravijo, tudi ni potrebe po razkrivanju zunanji institucijam. Ta strategija predstavlja primer internega poročanja, ki odraža tudi lojalnost samega etičnega upornika, saj mu ni vseeno, kako deluje organizacija. Tudi vodstvu organizacije je v interesu, da se nepravilnosti odpravijo, saj želi dobro, pošteno in dolgoročno delovanje. Glede na ustrezno reakcijo organizacije in odpravo nepravilnosti v tem primeru ne gre pričakovati kakšnih povračilnih oziroma negativnih ukrepov s strani organizacije. Strategija je lahko uspešna samo v primeru, da se organizacija zave svoje napake in to tudi odpravi. Pogoj je tudi, da vodstvo organizacije ni vpleteno v naravo samih nepravilnosti, saj je le tako možno preprečiti nadaljevanje nepravilnosti. Če je strategija uspešna, dobimo win – win situacijo, kjer pridobita obe vpleteni strani. Organizacija prepreči nadaljevanje nepravilnosti in ohrani ugled, etični upornik pa ostane zaposlen v organizaciji in ni deležen povračilnih ukrepov.

Loyalty – voice – loyalty – voice

Strategija vključuje tri akterje (etičnega upornika, organizacijo in zunanjo institucijo ali osebo) in uporabo tako internih kot tudi eksternih komunikacijskih kanalov. Zaposleni je v tem primeru izkoristil vse notranje komunikacijske kanale ter o nepravilnosti obvestil svoje nadrejene in vodstvo organizacije. Ko etični upornik pride do spoznanja, da je bil pri internem poročanju nepravilnosti neuspešen, bodisi zaradi vpletenosti vodstva organizacije v same nepravilnosti, bodisi zaradi tega, ker želi vodstvo organizacije prikriti nepravilnosti, se odloči za razkritje nepravilnosti zunanji institucijam ali osebam, ki imajo vpliv in moč, da

ustrezno ukrepajo in nepravilnosti odpravijo. Etični upornik ostane v organizaciji zaposlen in upa, da bodo nepravilnosti odpravljene, sam pa ne bo deležen povračilnih ukrepov.



Strategija je lahko uspešna, če etični upornik razpolaga z zanesljivimi dokazi o nepravilnostih v organizaciji. Prav tako mora skrbno izbrati zunanjo institucijo ali osebo, kateri bo nepravilnosti razkril. Pri uporabi te strategije lahko etični upornik pričakuje povračilne ukrepe organizacije. Že pri internem razkritju običajno pride do posledic, na primer premestitve na slabše delovno mesto in različnih oblik pritiska. Ko pa nepravilnosti razkrije zunanji javnosti, se stanje v večji meri še poslabša in v večini primerov etični upornik izgubi zaposlitev. Naj poudarim, da v tem primeru etični upornik organizacije ne zapusti prostovoljno. Seveda obstoja tudi možnost, da etični upornik ostane zaposlen v organizaciji, saj le-ta lahko pod pritiskom javnosti ali zunanjih institucij preneha z nepravilnostmi in ne uporabi povračilnih ukrepov. Vendar je ta scenarij dokaj redek. Uporaba opisane strategije običajno prinese lose – lose situacijo, kjer izgubita obe strani. Organizacija izgubi ugled v javnosti in zaupanje deležnikov, etični upornik pa izgubi zaposlitev in je deležen povračilnih ukrepov.

Loyalty – voice – exit – voice

Strategija vključuje tri akterje (etičnega upornika, organizacijo in zunanjo institucijo) in uporabo tako internih kot tudi eksternih komunikacijskih kanalov. Ko etični upornik odkrije nepravilnost v organizaciji, se odloči za interno poročanje svojim nadrejenim in vodstvu organizacije. S tem je uporabil vse možnosti, ki so mu bile na voljo, da organizacija z nepravilnostmi preneha. Ker je bil pri tem neuspešen (vpletenost vodstva organizacije v nepravilnosti, prikrivanje nepravilnosti), se odloči, da bo organizacijo zapustil. Razlogi, da etični upornik organizacijo zapusti, so lahko moralne narave, saj ne želi biti več zaposlen v organizaciji, ki s svojim delovanjem povzroča škodljive posledice za deležnike. Drugi razlog za odhod iz organizacije tiči običajno v raznih oblikah pritiska, ki ga organizacija izvaja (premestitev na slabše delovno mesto, šikaniranje). Zato etični upornik zapusti organizacijo. V obeh primerih gre za prostovoljno prenehanje delovnega razmerja.



Po prostovoljnem odhodu iz organizacije se etični upornik odloči, da bo nepravilnosti razkril javnosti. Seveda mora tudi v tem primeru razpolagati z nedvoumnimi dokazi o obstoju samih nepravilnosti v organizaciji, kjer je bil zaposlen. Prav tako mora skrbno izbrati institucijo ali osebo, ki ji bo nepravilnosti razkril, saj mu mora biti v interesu, da bodo nepravilnosti odpravljene. Tudi pri uporabi te strategije lahko govorimo o lose – lose situaciji, saj prav tako izgubita obe vpleteni strani. Etični upornik izgubi zaposlitev, sicer prostovoljno, vendar je običajno deležen povračilnih ukrepov organizacije (tožbe). Organizacija pa izgubi ugled v javnosti in zaupanje deležnikov, kar lahko pomeni slabši poslovni izid in nestabilno poslovanje.

4.1.2 STRATEGIJI NAVIDEZNE MOČI

Ko govorim o strategijah navidezne moči, imam v mislih dve strategiji, in sicer:

- Loyalty – Silence – Exit – Voice
- Loyalty – Silence – Loyalty – Voice

Značilnost obeh strategij je ta, da v obeh primerih etični upornik razkrije nepravilna dejanja zunanjim akterjem, in sicer brez predhodne uporabe internih komunikacijskih kanalov. Osnovo strategij navidezne moči lahko deloma predstavlja teorija sokrivde (Davis 2000), ki govori o tem, da mora zaposleni, ki v organizaciji naleti na nepravilnost, o tem nemudoma obvestiti eksterno javnost.

Loyalty – Silence – Exit – Voice

Strategija vključuje izključno uporabo eksternih komunikacijski kanalov. Zaposleni v organizaciji odkrije nepravilnost in le-te ne prijavi svojim nadrejenim v organizaciji, pač pa zapusti organizacijo, ker ne želi sodelovati pri samih nepravilnostih. Vzroki zato so lahko različni: zaposleni lahko meni, da njegovi nadrejeni ne bodo storili ničesar in bo organizacija nadaljevala z nepravilnostmi, lahko se prestraši povračilnih ukrepov in zato zapusti organizacijo, upravičeno verjame, da je vodstvo organizacije vpleteno v nepravilnosti, ali pa

preprosto verjame, da ima dovolj moči oziroma dovolj prepričljive dokaze, ki bodo o naravi nepravilnosti prepričali zunanje akterje.



Ko zaposleni zapusti organizacijo, nepravilnosti razkrije zunanjim osebam ali institucijam, za katere verjame, da imajo dovolj vpliva in bodo lahko preprečili nadaljevanje nepravilnosti. Sam verjame, da ima dovolj močne dokaze, ki bodo prepričali eksterno javnost. Le-to pa je dvorezen meč, saj si zaposleni lahko napačno razlaga pridobljene dokaze, lahko je organizacija medtem že sama ugotovila nepravilnosti in jih odpravila ali pa gre celo za neke vrste maščevanja organizaciji s strani etičnega upornika. V tem primeru je moč, za katero etični upornik verjame, da jo ima, zgolj navidezna. Če se izkaže, da si je napačno razlagal pridobljene dokaze, lahko etični upornik povzroči škodo organizaciji (ugled, nepotrebni stroški dokazovanja, da nepravilnosti ni bilo). S tem tudi sam izgubi kredibilnost, saj si javnost ustvari mnenje, da je šlo za golo maščevanje organizaciji. Tudi v primeru, da so se nepravilnosti v organizaciji zares dogajale, sicer pride do preiskav in nepravilnosti se v veliki meri zaustavijo, vendar je etični upornik deležen povračilnih ukrepov (tožbe).

Loyalty – Silence – Loyalty – Voice

Tudi ta strategija vsebuje uporabo izključno eksternih komunikacijskih kanalov. Ko zaposleni v organizaciji odkrije nepravilnosti, se iz različnih razlogov odloči, da le-teh ne bo razkril svojemu nadrejenemu ali vodstvu organizacije. Razlogi za tovrstno odločitev lahko tičijo v tem, da so nadrejeni vpleteni v same nepravilnosti oziroma etični upornik upravičeno verjame, da organizacija ne bo izvedla potrebnih aktivnosti za odpravo nepravilnih dejanj. Torej etični upornik nepravilnosti, ki jih je odkril, zamolči svojim nadrejenim oziroma vodstvu organizacije, ostane zaposlen v organizaciji, vendar z nepravilnostmi seznanjeni zunanje osebe ali institucije.



Pri izbiri zunanjih institucij ali oseb mora biti etični upornik previden, saj mora izbrati akterje, ki imajo dovolj moči in vpliva, da bodo lahko nepravilnosti v organizaciji preprečili.

Prav tako mora etični upornik razpolagati s trdnimi in nedvoumnimi dokazi o naravi nepravilnosti, saj bo le tako lahko prepričal zunanje akterje. Če dokazi niso dovolj prepričljivi lahko etični upornik naleti na gluha ušesa zunanjih akterjev in je s svojim razkritjem neuspešen.

Pri uporabi te strategije etični upornik verjame, da ima dovolj močne dokaze, ki bodo prepričali zunanje akterje o nepravilnostih v organizaciji. Prav tako verjame, da ga bodo zunanji akterji, katerim bo razkril nepravilnosti, lahko zaščitili pred povračilnimi ukrepi organizacije. Pravzaprav verjame, da ima z dokazi v roki določeno premoč nad organizacijo. Vendar je tem primeru ta občutek moči lažen. Raziskave kažejo (Near in Miceli 1995, Glazer in Glazer 1989), da je v večini primerov etični upornik žrtev povračilnih ukrepov. Ker je v organizaciji še vedno zaposlen, je lahko deležen premestitve na slabše delovno mesto, lahko je žrtev šikaniranja ali celo ignoriranja s strani sodelavcev. V večini primerov etični uporniki tudi izgubijo zaposlitev. Seveda je možno, da etični upornik ni deležen povračilnih ukrepov in ostane zaposlen v organizaciji, vendar je ta scenarij precej redek. Možno je tudi, da si etični upornik napačno interpretira pridobljene dokaze in da organizacija dejansko ni zagrešila nepravilnosti. V tem primeru se etični upornik znajde v dokaj nezavidljivi situaciji, saj je pred javnostjo očrnil organizacijo in ji s tem povzročil škodo. Tudi pri uporabi te strategije pridemo do situacije lose – lose, saj izgubita obe vpleteni strani. Etični upornik je žrtev povračilnih ukrepov, organizacija pa lahko izgubi ugled v javnosti, lahko pride do tožb, kar je povezano z dodatnimi nepotrebnimi stroški. Prav tako lahko organizacija izgubi kupce, kar pomeni manjši dobiček in obstoj organizacije je lahko ogrožen.

4.1.3 STRATEGIJI LAŽNEGA MORALNEGA ZADOŠČENJA

Če govorim o strategijah lažnega moralnega zadoščenja, imam v mislih naslednji dve strategiji:

- Loyalty – Voice – Loyalty – Silence
- Loyalty – Voice – Exit – Silence

Značilnost obeh strategij je uporaba zgolj internih komunikacijskih kanalov. Kot osnovo za strategiji lažnega moralnega zadoščenja lahko pogojno vzamemo standardno teorijo etičnega uporništva (De George 2006). Pogojno pravim zato, ker teorija podpira strategiji le v prvem

delu etičnega uporništva, to je interno poročanje. Čeprav organizacija nepravilnosti ne odpravi, se etični upornik ne odloči za razkritje nepravilnosti zunanjim osebam ali institucijam.

Loyalty – Voice – Loyalty – Silence

Strategija, ki jo lahko uporabi etični upornik, vključuje uporabo internih komunikacijskih kanalov. Ko zaposleni v organizaciji odkrije nepravilnost, se odloči, da bo le-to razkril svojemu nadrejenemu ali vodstvu organizacije. Vodstvo organizacije ne izvede ustreznih ukrepov za odpravo nepravilnosti. Razlog je lahko, da je samo vodstvo vpleteno v nepravilnosti in jih želijo prikriti. Etični upornik ostane zaposlen v organizaciji, vendar se ne odloči, da bo nepravilnosti razkril zunanjim osebam ali institucijam.



Možno je tudi, da etični upornik nepravilnost razkrije svojemu nadrejenemu (npr. srednji menedžment). Ker pa je le-ta pripadnik »kimavčkov« (»yes people«), informacijo prikrije vrhnjemu menedžmentu, saj se boji za svoj položaj. Etični upornik se iz določenih razlogov ne odloči, da bo nepravilnosti razkril zunanjim akterjem (strah pred povračilnimi ukrepi organizacije ali pa je prepričan, da zunanji akterji nimajo dovolj moči za odpravo nepravilnosti). Možno je tudi, da ob internem razkritju vodstvo organizacije z grožnjami pripravi etičnega upornika do odločitve, da nepravilnosti ne bo razkril zunanjim akterjem.

Etični upornik, ki je nepravilnost razkril svojim nadrejenim je prepričan, da je storil tisto, kar je prav. S tem je izpolnil svojo dolžnost in dobil moralno zadoščenje. To zadoščenje pa je lažno, saj organizacija nadaljuje z nepravilnostmi, ki lahko ogrožajo deležnike. Prav tako je etični upornik lahko sokriv za nepravilna dejanja, saj ostaja zaposlen v organizaciji.

Ker se etični upornik ne odloči za razkritje nepravilnosti zunanjim akterjem, organizacija lahko nadaljuje z nepravilnostmi čeprav je bila na to opozorjena. To lahko za organizacijo predstavlja veliko nevarnost, saj je verjeti, da bodo nepravilnosti slej ko prej prišle na dan. Kasneje lahko pride do možnosti tožb s strani deležnikov, kar je običajno povezano s precejšnjimi stroški. Pri uporabi te strategije dobimo situacijo lose – lose, saj izgubita obe vpleteni strani. Organizacija, ki z nepravilnimi dejanji nadaljuje in s tem povzroča škodo, ter etični upornik, ki meni, da je opravil svojo dolžnost, vendar je dobil le lažno moralno zadoščenje.

Loyalty – Voice – Exit – Silence

Tudi pri uporabi te strategije etični upornik nepravilnosti razkrije interno, do eksternega razkritja pa ne pride. Ko zaposleni ugotovi nepravilnosti v organizaciji, izkoristi interne komunikacijske kanale in o tem obvesti svojega nadrejenega ali vodstvo organizacije. Ker vodstvo organizacije ne sprejme ustreznih ukrepov za odpravo nepravilnosti in celo z njimi nadaljuje, se etični upornik odloči, da pri tem ne bo več sodeloval in prostovoljno zapusti organizacijo. Kasneje se ne odloči, da bo nepravilnosti razkril zunanjim akterjem.



Razlogi za nerazkritje nepravilnosti zunanjim akterjem so lahko različni: etični upornik meni, da zunanji akterji nimajo dovolj moči ali vpliva, da bi preprečili nadaljevanje nepravilnosti; etični upornik se boji povračilnih ukrepov organizacije, saj je bil že ob internem razkritju deležen hudih pritiskov in groženj; ali pa preprosto meni, da je storil svojo dolžnost. Ker tudi zapusti organizacijo, ne bo več soudeležen pri nepravilnih dejanjih organizacije. Etični upornik je prepričan, da je z internim poročanjem storil svojo dolžnost. Poleg tega je organizacijo tudi zapustil. Vse to mu daje občutek moralnega zadoščenja, ki pa je tudi v tem primeru lažno. Ker organizacija nadaljuje z nepravilnostmi in s tem ogroža svoje deležnike, etični upornik ni storil svoje dolžnosti. Tudi v tem primeru naletimo na situacijo lose – lose. Izgubita obe vpleteni strani. Organizacija, ki z nepravilnimi dejanji nadaljuje in s tem povzroča škodo, ter etični upornik, ki meni, da je opravil svojo dolžnost, vendar je dobil le lažno moralno zadoščenje.

4.1.4 STRATEGIJI MOLKA

Kadar govorim o strategijah molka, imam navadno v mislih naslednji dve strategiji:

- Loyalty – Silence – Exit – Silence
- Loyalty – Silence – Loyalty – Silence

Pravzaprav bi težko trdil, da gre pri uporabi obeh strategij za pojav etičnega uporništva, saj do razkritja nepravilnosti, tako internega kot eksternega, niti ne pride. Zaposleni v organizaciji sicer odkrije nepravilnost, vendar se za razkritje le-te ne odloči.

Loyalty – Silence – Exit – Silence

Ko zaposleni v organizaciji odkrije nepravilno dejanje, s tem ne seznanj svojih nadrejenih ali vodstva organizacije. Odloči se, da bo zaradi nepravilnih dejanj organizacijo zapustil, saj ne želi več sodelovati pri nepravilnem delovanju organizacije. Tudi po tem, ko je organizacijo že zapustil, nepravilnosti ne razkrije zunanjim osebam ali institucijam.



Razlogov za tovrstno odločitev je lahko več. Zaposleni je prepričan, da v kolikor nepravilnost razkrije, to njegovo dejanje ne bo imelo pravega učinka. Lahko se boji povračilnih ukrepov organizacije, ki bi lahko ogrozili njega in njegove bližnje, ali pa oceni, da nepravilnost ne bo imela hujših posledic za deležnike. V tem primeru bi težko trdil, da je zaposlenemu vseeno za nepravilnosti v organizaciji, saj zaradi tega le-to prostovoljno zapusti.

Loyalty – Silence – Loyalty – Silence

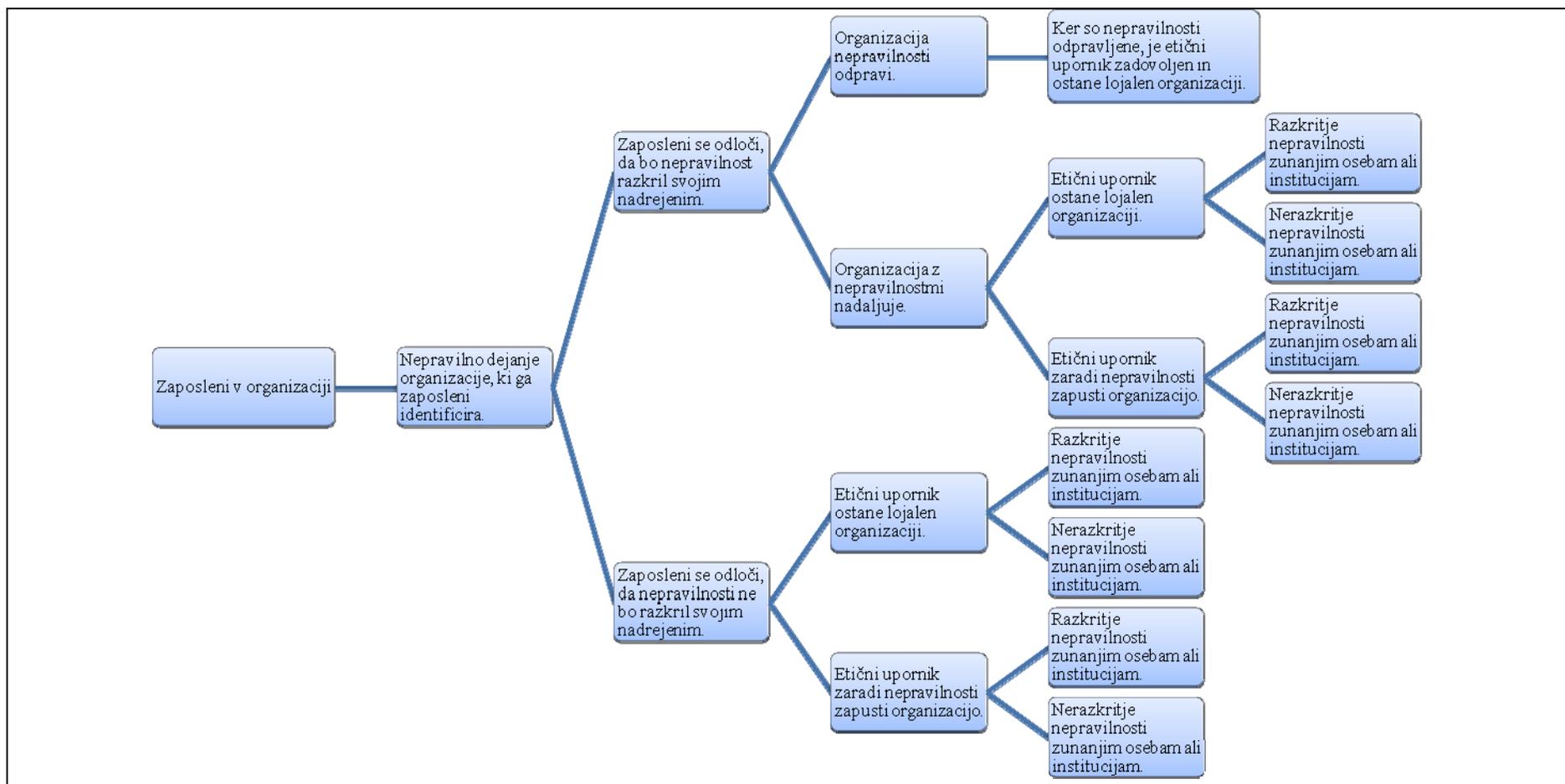
Tudi pri uporabi te strategije ne pride do razkritja nepravilnih dejanj v organizaciji. Zaposleni sicer identificira nepravilnost, vendar se ne odloči za razkritje. Še naprej ostaja član organizacije. Prav tako nepravilnih dejanj ne razkrije zunanjim osebam ali institucijam.



Razlogi, da se zaposleni odloči za zamolčanje nepravilnosti, ki jih je odkril, so podobni kot pri prejšnji strategiji. Lahko se boji povračilnih ukrepov organizacije, ki bi lahko ogrozili njega in njegove bližnje, ali pa oceni, da nepravilnost ne bo imela hujših posledic za deležnike. Prav tako zaposleni lahko oceni, da v kolikor nepravilnost razkrije, to njegovo dejanje ne bo imelo pravega učinka. Navedel bi še en razlog, da se zaposleni odloči molčati: pravzaprav mu je za nepravilnosti vseeno, saj je zadovoljen s svojim delom in plačilom za delo.

Če vse identificirane strategije povežemo, dobimo proces etičnega uporništva. Proces etičnega uporništva z uporabo različnih strategij prikazujem na naslednji sliki.

Slika 4.1: Proces etičnega uporništva z uporabo različnih strategij (vir: lasten)



Kot vidimo ima zaposleni, ki se odloči za razkritje nepravilnosti v organizaciji, na voljo več strategij. Katero strategijo bo uporabil zaposleni, ki odkrije nepravilnosti v organizaciji, pa je odvisno od več dejavnikov, ki sem jih že obravnaval v prejšnjih poglavjih. Vsekakor gre za kompleksne odločitve in zaposleni se večkrat znajde na razpotju, kjer je treba sprejeti ustrezno odločitev.

Moje mnenje je, da so moralno upravičene le klasične strategije, ko se nepravilnosti najprej razkrijejo z uporabo internih komunikacijskih kanalov.

Najbolje za organizacijo in tudi za etičnega upornika je seveda interno poročanje, na podlagi katerega organizacija nepravilnosti tudi odpravi. Zadovoljstvo etičnega upornika bo toliko večje, saj s svojim dejanjem prepreči nadaljevanje nepravilnosti v organizaciji. Prav tako organizacija proti delavcu ne bo izvajala povračilnih ukrepov. Pri vseh ostalih strategijah pa so razkritja oziroma nerazkritja lahko moralno sporna. Razkritja so lahko posledica maščevanja etičnega upornika organizaciji, možno je, da si etični upornik napačno razlaga pridobljene dokaze in s tem povzroči organizaciji nepotrebno škodo. V nekaterih primerih pa kljub internemu razkritju nepravilnosti organizacija ne ukrepa in kljub temu ne pride do eksternega razkritja.

Glede na raziskave (Miethe in Rothschild 1994) pa lahko trdim, da zaposleni najpogosteje uporabljajo strategijo molka. Kar 70 odstotkov zaposlenih, ki ugotovijo nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, se ne odloči za razkritje nepravilnosti (niti interno, niti eksterno). Še bolj šokanten je podatek, da v ZDA zaradi nepravilnosti v organizacijah letno izgubijo 562 milijard dolarjev prihodkov (Vadera in ostali 2009), organizacije pa imajo iz tega naslova 200 milijard dolarjev nepotrebnih stroškov (Miethe in Rothschild 1994). Zakaj se večina zaposlenih odloči za strategijo molka, verjetno ni potrebno razlagati.

Ključno vprašanje, ki se ob odkritju nepravilnosti poraja zaposlenemu v organizaciji, pa še vedno ostaja odprto. Če na tem mestu parafriziram najbolj znano dilemo iz leposlovja, se vsak zaposleni ob odkritju nepravilnosti v organizaciji vpraša: »To Tell or not to Tell, this is the Question now.« (Povedati ali ne povedati, to je zdaj vprašanje). Univerzalnega odgovora na to dilemo pa, na žalost, ni.

5 LOJALNOST ALI IZDAJA

Zvestoba ni vrednota med drugimi, vrlina med drugimi vrlinami: je to, na podlagi česar in zaradi česar obstajajo vrednote in vrline. Kaj bi bila pravičnost brez zvestobe pravičnih? Mir brez zvestobe miroljubnih? Svoboda brez zvestobe svobodomiselnih? In kaj bi veljala sama resnica brez zvestobe resnicoljubnih? Seveda ne bi bila nič manj resnična, vendar bi bila to resnica brez vrednosti, resnica, iz katere se ne bi mogla razviti nobena vrlina (Andre Comte – Sponville, 1995, 28).

Predem preidem na samo lojalnost zaposlenih, o kateri bom pisal v povezavi z etičnim uporništvom, bom na kratko predstavil izvor besede lojalnost. Etimološko gledano beseda lojalnost izhaja iz starih francoskih besed *loial* in *leial*, kar lahko povežemo z latinskima besedama *legalis* in *legalem*, ki označujeta zakon. Iz tega lahko sklepamo, da lojalnost pomeni nekaj, kar je v skladu z zakonom oziroma kar je v skladu pogoji, ki jih zahteva zakon (Vandekerckhove 2004, 5).

Tudi v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2005, 503) najdemo za besedo lojalnost dokaj podobno razlago: »izpolnjevanje državljskih obveznosti, zakonov zaradi dolžnosti«. V Velikem slovarju tujk (2002, 675) najdemo zgolj besedo *lojalen*, pod katero je zapisano: »držec se zakonov, poslušen oblasti, ki izpolnjuje državljske obveznosti, dolžnosti; zvest prisegi, obljubi, obveznostim; vdan«.

V Slovarju poslovne etike je Sydney Axin (Vandekerckhove 2004, 5) zapisal, da se lojalnost nanaša na pripravljenost žrtvovanja, kar pomeni, da je oseba pripravljena po svoji volji delati v korist nekoga drugega oziroma se žrtvovati za nekoga, ki mu je lojalna. Vsekakor pa se lojalnost nanaša na obljubo, zavezo, zvestobo in poštenost (Vandekerckhove 2004, 5). Vse to imamo običajno tudi sami v mislih, ko uporabimo besedo lojalnost.

Kratek pogled v zgodovino nam pokaže, da se je o lojalnosti pisalo že od nekdaj. V Stari zavezi najdemo nekaj primerov, ki se nanašajo na lojalnost. Tako je Abraham dokazal lojalnost svojemu Bogu, ko je bil zanj pripravljen žrtvovati svojega edinega sina. V tem primeru lahko govorimo o vzajemni lojalnosti, saj je tudi Abraham zaupal Bogu, rekoč: »Bog si bo priskrbel jagnje za žgalno daritev, moj sin.« (Genesis 22,8). In tako je tudi bilo, saj je Bog v zadnjem trenutku preprečil žrtvovanje in dejal Abrahamu: »Ker si to storil in nisi

odrekel svojega edinega sina, te bom obilno blagoslovil in silno pomnožil tvoj zarod kakor zvezde na nebu in kakor pesek ob morskem obrežju in tvoj zarod si bo osvojil vrata svojih sovražnikov. In blagoslovljeni bodo v tvojem zarodu vsi narodi na zemlji, zato ker si slušal moj glas« (Genesis 22, 17).

Prav tako je bila medsebojna lojalnost med Bogom in izvoljenim ljudstvom vzpostavljena z božjimi zapovedmi, ki jih je Mojzes prinesel iz gore Sinaj. S spoštovanjem teh zapovedi si je izvoljeno ljudstvo pridobilo naklonjenost Boga, ki se izraža v naslednjih besedah: »Jaz bom njihov Bog in oni bodo moje ljudstvo« (Ezek. 37, 27).

Tudi v Novi zavezi najdemo primere zvestobe, ko Jezus vabi ljudi, naj mu sledijo: »Kdor ima moje zapovedi in jih izpolnjuje, me ljubi, kdor pa me ljubi, ga bo ljubil moj Oče, pa tudi jaz ga bom ljubil in se mu razodel« (Jn. 14, 21). Lojalnost, kot jo predstavlja Sveto pismo, vključuje vdanost, pripadnost, služenje, neomajnost in trajnost – vse to temelji na ljubezni do Boga, ki predstavlja absolutno oblast. Tako je lojalnost do Boga najvišja lojalnost, kateri morajo biti vse ostale lojalnosti podrejene (Mele 2001, 14).

O lojalnosti govori tudi Koran: »Želite, da vam povem, kaj je boljše od tega? Te, ki se bodo Boga bali in greha ogibali, čakajo pri Gospodarju rajski vrtovi z rekami, čistimi devicami in Božjo naklonjenostjo. V njih bodo večno živeli« (3/15, 43). Podobno kot Sveto pismo tudi Koran obljublja nagrado za zvestobo Bogu in spoštovanje njegovih zapovedi.

Zvestobo omenja tudi kitajski filozof Konfucij, ki je zapisal (2005, 53): »Naj ti bosta zvestoba in zaupanje poglobitna. Ne imej prijatelja, ki ti ni enak. Če imaš napake, ne pomišljaj in jih popravi«.

Nadalje bi lahko dejali, da je lojalnost tudi bistvo klasične grške filozofije: vdanost bogovom, staršem, prijateljem, državi in vsem ostalim stvarim vrednih čaščenja (Mele 2001, 14). Aristotel (2002, 244) omenja prijateljstvo, ki pa mora biti vzajemno: »Za prijatelje je torej potrebna medsebojna naklonjenost, to je, da drug drugemu – iz enega od navedenih nagibov – želijo dobro in da jim je to med sabo znano.« In dalje: »Toda o dobrem človeku velja tudi resnica, da je za svoje prijatelje in za domovino pripravljen storiti marsikaj, če treba, tudi umreti.« (Aristotel 2002, 288).

Najbolj odmeven primer lojalnosti predstavlja Sokratova lojalnost do njegovega države, Aten. Čeprav je imel možnost ubežati iz zapora in se s tem izogniti smrtni kazni, je raje izbral smrt, kot pa da bi zapustil ljubljene Atene: »Če pa boš odšel tako sramotno, da boš vračal krivico s krivico in zločin z zločinom, ker se boš izneveril svojim soglasjem in dogovorom ter grdo ravnal s tistimi, s katerimi bi tako najmanj smel ravnati – s samim seboj, prijatelji, z očetnjavo in nami –, bomo jezni nate mi, dokler boš živ, in naši bratje, zakoni v Hadu, te tam ne bodo sprejeli prijazno, saj bodo vedeli, da si nas po svojih močeh skušal uničiti.« (Platon 2002, 492). Sokrat je s tem dejanjem dokazal svojo lojalnost državi in njenim zakonom, čeprav je bil po krivici obsojen na smrt.

Beseda lojalnost je že celo vrsto let stalnica v poslovni literaturi kakor tudi pri samem poslovanju organizacij. Po eni strani lahko govorimo o lojalnosti strank oziroma kupcev organizacije, po drugi strani pa o lojalnosti zaposlenih sami organizaciji. Osnovno vprašanje, s katerim se ukvarjajo različni avtorji, je, ali smo zaposleni dolžni lojalnost svojemu delodajalcu oziroma do katere mere smo lojalnost dolžni. Mnenja so deljena, »jabolko« spora pa predstavlja predvsem etično uporništvo, ki je za nekatere dejanje izdaje, za nekatere pa dejanje lojalnosti.

In kaj pravzaprav pomeni lojalnost v poslovnem svetu. Generalno gledano, bi lahko definicijo lojalnosti sestavili iz štirih elementov (Uys 2008, 906):

- Lojalnost je posebne vrste dolžnost (odgovornost) do določenih ljudi, organizacij ali skupin.
- Lojalnost ni absolutna. Nanjo vplivajo okoliščine in stopnja lojalnosti se lahko spreminja.
- Lojalnost je neuporabna v smislu, ko se od ljudi pričakuje pripadnost, četudi to ni v njihovem interesu.
- Lojalnost se pričakuje, kjer se pojavi poseben odnos med člani določene skupine ali kolektiva. Vsak član skupine pa se mora tudi s samo skupino identificirati.

Osnova organizacijske lojalnosti so torej medsebojni odnosi znotraj organizacije v smislu članstva v tej organizaciji. Vloga lojalnosti pridobi nadaljnji pomen, če smatramo, da mora zaposleni spoštovati pogodbo o zaposlitvi in delovati v dobri veri in v interesu organizacije. V

tem primeru imajo zaposleni zakonito dolžnost, da so organizaciji lojalni. Organizacija od zaposlenih pričakuje, da svojo lojalnost izražajo na štiri načine (Uys 2008, 907):

- Obveznost zaposlenih je spoštovati in izvajati vsako razumno (sprejemljivo) navodilo delodajalca.
- Zaposleni so se dolžni prilagoditi vrednotam in pravilom organizacije.
- Zaposleni morajo varovati in skrbeti za ugled organizacije.
- Zaposleni so dolžni skrbeti za zaupnost.

Toda ali so zaposleni dolžni lojalnost svojemu delodajalcu? Kot pravi De George (2006, 411), je to vprašanje dvomno. Seveda delavci ne smejo spodkopavati delovanja organizacije, kjer so zaposleni, ali celo sabotirati določenih aktivnosti. Toda lojalnost organizaciji ne pomeni, da zaposleni ne smejo predlagati delodajalcu sprememb ali ga celo kritizirati. Nadalje De George (2006, 412) razlikuje med poslušnostjo (pokorščino) in lojalnostjo. Mnogo organizacij pričakuje brezpogojno poslušnost s strani svojih zaposlenih. Zaposleni morajo narediti, kar se jim reče, kadar se jim reče in kakor se jim reče. Večinoma ni njihova naloga, da razmišljajo kreativno. Slediti morajo le ukazom. Čeprav je poslušnost moralno opravičljiva, pa vendar obstajajo neke meje. Nihče, prav nihče ni moralno zavezan, da v imenu poslušnosti naredi nekaj nemoralnega. Mnoge organizacije prav tako od svojih zaposlenih pričakujejo lojalnost. Seveda so zaposleni del organizacije in člani tima. Zaposleni lahko svojo lojalnost pokažejo na več načinov. Na primer nadomeščanje v času dopustov v oddaljenih enotah, zavrnitev ponudbe konkurenčne organizacije, ki ponuja boljše plačilo. Prav tako zaposleni lahko pokažejo lojalnost organizaciji, da jo branijo pred morebitnimi obtožbami (če le-te niso upravičene). Biti lojalen na ta način je moralno dopustno, vendar ne moralno obvezno. Vsekakor posameznik ni moralno obvezan k lojalnosti organizaciji, čeprav delodajalec od njega to pričakuje (De George 2006, 412).

Znotraj organizacije je lahko več objektov lojalnosti, kot na primer neposredno nadrejeni, sodelavci, oddelek ali divizija, storitev ali proizvod organizacije (Schrag 2001, 43). Več objektov lojalnosti pa lahko privede do nasprotij. Zato moramo na lojalnost sami organizaciji gledati neodvisno od ostalih objektov lojalnosti, ki se lahko pojavijo. Lojalnost organizaciji lahko opredelimo s štirimi elementi (Schrag 2001, 45):

- Želeti dobro: organizaciji, kjer smo zaposleni, moramo želeti dobro in v tem smislu tudi delovati.

- Identifikacija: pomembna je identifikacija s poslanstvom in cilji organizacije.
- Žrtvovanje: za uresničitev ciljev organizacije moramo včasih žrtvovati tudi lastne interese, kot na primer, da na delu ostanemo dlje in dokončamo nalogo, čeprav to ni v naši pogodbi.
- Recipročnost: lojalnost mora biti obojestranska in vzajemna. Če zaposleni želijo organizaciji dobro, pričakujejo, da bo tudi organizacija zaposlenim želela enako. V nasprotnem primeru lojalnost izgubi svoj smisel.

Če so prisotni vsi štirje elementi, lahko govorimo o lojalnosti organizaciji, ki pa navkljub temu ni samoumevna. Lojalnost zaposlenih je še vedno samo opcija, je darilo organizaciji in ne dolžnost (Schrag 2001, 46).

Veliko prahu v znanstvenih krogih je dvignil Ronald Duska (1985) s svojim pogledom na lojalnost delodajalcu. Po njegovem mnenju zaposleni nimamo nikakršne obveze lojalnosti do organizacije, saj sama organizacija ne more biti objekt lojalnosti. To utemeljuje s tem, da je organizacija skupina, ki je ustanovljena z namenom ustvarjanja dobička in le dobiček je tisti, ki povezuje organizacijo. V teh razmerah in s ciljem ustvarjanja dobička lojalnost ni na mestu. Delodajalec lahko zaposlenega odpusti, zaposleni pa lahko odpove delovno razmerje, če najde boljše plačano delo. Njegove argumente, zakaj lojalnost v odnosu delodajalec – zaposleni ni utemeljena, lahko povzamem v štirih točkah:

- Lojalnost je primerna le v odnosu, ki zahteva žrtvovanje brez pričakovanja nagrade. Odnos delodajalec – delavec vsekakor ni tovrsten odnos.
- Lojalnost zahteva recipročnost. Delodajalec ne vrača lojalnosti.
- Lojalnost ni kompatibilna s komercialno dejavnostjo. Sodelovanje delodajalca in delavca temelji na ustvarjanju dobička in plačilu za delo.
- Lojalnost ni kompatibilna z dejstvom, da je odnos delodajalca in delavca samo orodje za doseg nekega cilja, ki se nahaja zunaj njunega medsebojnega razmerja.

Torej, delodajalec in zaposleni nimata nikakršne obveze po lojalnosti drug drugemu, zato tudi razkrivanje nepravilnosti v organizaciji ne predstavlja kršitev lojalnosti, saj delavec nima dolžnosti biti lojalen delodajalcu.

Nasprotno mnenje pa zagovarja Sissela Bok (v Fisher in ostali 1999), ki trdi, da je obveza zaposlenih biti lojalni organizaciji. Seveda lojalnost ni absolutna, ampak je dolžnost *prima facie*². Za etične upornike pa je zapisala, da so to ljudje, ki upajo, da bodo zaustavili igro. Toda ker niso niti trenerji niti sodniki in ker igrajo proti svoji ekipi, je njihovo dejanje kršenje lojalnosti (Bok v Fisher in ostali 1999).

Tudi John Corvino (2002) oporeka stališču, da zaposleni niso dolžni prav nikakršne lojalnosti organizaciji. Se pa strinja, da si lojalnost in etično uporništvo nista nasprotujoča. Ključen poudarek pri lojalnosti je, da le-ta zahteva določeno mero tolerance. Nikakor pa ne zahteva absolutne ali popolne tolerance. Dobro je, da so zaposleni organizaciji lojalni, vendar je to samo dolžnost *prima facie*, ki nikakor ni v nasprotju z etičnim uporništvom. Če so seveda izpolnjeni določeni kriteriji, je etično uporništvo lahko sestavni del lojalnosti.

Če pravilno razumemo lojalnost zaposlenih, lahko trdimo, da etično uporništvo ne ogroža lojalnosti delodajalcu. Pravzaprav etično uporništvo in lojalnost služita istemu cilju: moralnemu delovanju organizacije (Varelius 2008, 263).

Zato bi lahko dejali, da sta lojalnost in etično uporništvo kompatibilna, in sicer (Larmer 1992, 127):

- Lojalnost ne zahteva ne-razkrivanja nepravilnih dejanj tistega, kateremu smo lojalni. Organizacija, ki taka dejanja izvaja, ne deluje v svojem interesu in zaposleni ni nelojalni, če ta dejanja razkrije. Pravzaprav je tisti, ki razkrije nepravilno dejanje organizacije, celo bolj lojalni kot tisti, ki za to dejanje ve, pa ga ne razkrije. Z razkritjem se lahko prepreči celo propad organizacije.
- Lojalnost zahteva, da se, kadarkoli je to le mogoče, problem rešuje neposredno s tistim, kateremu smo lojalni (brez vpletanja tretje strani). To pomeni, da v kolikor je le možno, najprej obvestimo vodstvo organizacije. S tem organizaciji ponudimo možnost, da zaposlenemu dokaže, da se je morda motil, ali pa možnost, da odpravi nepravilnosti. Seveda pa lojalnost zaposlenemu ne narekuje, da najprej obvesti vodstvo organizacije, v kolikor bi s tem povzročil, da bi vodstvo še bolj prikrilo nepravilna dejanja.

² *Prima facie* dolžnost v svojem bistvu ni dejanska dolžnost, ki bi zavezovala moralnega akterja, ampak je to posamična značilnost dejanj, ki je vedno moralno pomembna. *Prima facie* dolžnost zvestobe izvira npr. iz danih obljub ali iz implicitnih predpostavk določenih medčloveških odnosov in o iskrenosti le-teh (Ross 1930).

- Lojalnost vključuje pričakovanje, da organizacija, kateri smo lojalni, ne bo delovala nezakonito ali nemoralno. V kolikor se to pojavi, pa pričakujemo, da bo organizacija storila vse, da to odpravi. Lojalni prijatelj ni le tisti, ki nam stoji ob strani, ko se znajdemo v težavah, ampak tisti, ki nam pomaga tudi preprečevati sam nastanek težav. To pomeni, da mora lojalen delavec pokazati na probleme in potencialne probleme, še preden dosežejo stopnjo etičnega upornišva. Če pa je etično upornišvo neizbežno, pa naj bo le-to v smislu pomoči organizaciji.

Svojevrstno rešitev dileme lojalnosti v odnosu do etičnega upornišva nam ponuja Wim Vanderckhove (2003 – 2004). Ugotavlja, da karakteristiko organizacije določajo trije koncepti, ki so med seboj tesno povezani:

- Kompleksnost: organizacije so kompleksne, ker so sestavljene iz med seboj različnih delov, ki nimajo enake podpore. Prav tako ima vsak del svojo strategijo. To organizaciji omogoča kontinuirano rast in razvoj.
- Decentraliziranost: decentralizirana organizacija je pravo nasprotje Webrove birokracije. Kompleksna, decentralizirana organizacija nima enega mesta, kjer bi se sprejemale odločitve. Te se sprejemajo na več mestih. Tako lahko pride do napačnih ali celo škodljivih odločitev. Razlog za to je tudi v tem, da se morajo odločitve sprejemati hitro.
- Fleksibilnost: organizacije se morajo sproti in hitro prilagajati novim razmeram na trgu. Tudi v teh primerih je treba na različnih nivojih sprejemati hitre odločitve, kar lahko privede do napak.

S tem namenom se organizacije soočajo z dvema ad hoc potrebama, in sicer z lojalnostjo in z etičnim upornišvom kot institucijo. Na tem mestu je institucija mišljena kot stalen in standardiziran interakcijski proces, katerega procedure so znane vsem udeležencem (Vanderckhove 2003, 4). Da bi lahko zagotovili institucijo etičnega upornišva, je treba razviti pojem lojalnosti na način, da bo ustrezala organizacijskim potrebam. Ogrodje, znotraj katerega lahko nadgradimo pojem lojalnosti, je sestavljeno iz štirih kriterijev (Vanderckhove in Commers 2004, 229):

- Lojalnost je odnos do objekta.
- Lojalnost je izrecen eksterni odnos.
- Lojalnost je naučen odnos.

- Lojalnost je bilateralna.

Za nadgradnjo pojma lojalnost je treba natančno specificirati objekt lojalnosti. S tem namenom Vanderckhove in Commers (2004, 229) predlagata pojem racionalne lojalnosti. V tem kontekstu se tudi spreminja sam objekt lojalnosti: objekt racionalne lojalnosti ni fizični aspekt organizacije – zgradbe, menedžerji, vodje, sodelavci, storitve, izdelki – ampak natančno določena celota, ki vsebuje poslanstvo, cilje, vrednote in etični kodeks organizacije. Organizacija, ki javno objavi svoje poslanstvo, cilje in vrednote – na primer na uradni spletni strani ali v letnem poročilu –, s tem oblikuje tudi izjavo, na katerih osnovah deluje in za čem stoji.

Če si torej predstavljamo eksplicitno izjavo o poslanstvu organizacije kot objektu lojalnosti, imamo objekt lojalnosti, ki je kompatibilen ali skladen z objektom etičnega upornišva. Kršenje poslanstva oziroma nepravilnosti v zvezi s tem tako postane obveza zaposlenih, da te nepravilnosti razkrijejo in delujejo v dobro širše družbene skupnosti, ki je poslanstvo organizacije priznala kot legitimno (Vanderckhove in Commers 2004, 230).

Z uvedbo racionalne lojalnosti je zadoščeno tudi organizacijskim potrebam po lojalnosti zaposlenih, ki bodo sledili ciljem, vrednotam in poslanstvu organizacije. V primeru kršitve letih pa bodo nepravilnosti razkrivali, ne da bi s tem pokazali nelojalnost delodajalcu. Prav nasprotno lahko glede na navedeno trdimo, da je etično upornišvo dejanje racionalne lojalnosti.

S tem so izpolnjeni tudi vsi štirje kriteriji, ki predstavljajo ogrodje racionalne lojalnosti (Vanderckhove in Commers 2004, 231):

- Racionalno lojalni odnos do objekta lojalnosti je delovanje v interesu tega objekta, torej delovanje v interesu poslanstva, ciljev in vrednot.
- Racionalna lojalnost kot zunanji odnos se kaže v ciljih, vrednotah in poslanstvu, ki so javno objavljeni.
- Kot naučen odnos se racionalna lojalnost kaže v tem, da etično upornišvo postane institucija ter da so določena pravila igre.

- Racionalna lojalnost zahteva tako od zaposlenega kot od menedžerja delovanje v skladu s cilji, vrednotami in poslanstvom organizacije. V tem smislu je racionalna lojalnost recipročna, saj ščiti tistega, ki deluje v tem duhu.

Racionalna lojalnost je za organizacijo ključnega pomena, saj ji zagotavlja lojalnost zaposlenih in s tem tudi pravočasno odkrivanje nepravilnosti. Tudi zaposleni se bodo tako lažje odločali za razkrivanje nepravilnosti, saj so pravila igre znana vnaprej – torej za etične upornike ni povračilnih ukrepov s strani organizacije.

Kot lahko vidimo, sta lojalnost in etično uporništvo predmet številnih razprav v znanstveni in strokovni literaturi. Večina avtorjev se nagiba k temu, da smo delodajalcu sicer dolžni lojalnost, vendar le do določene mere.

Na tem mestu bi se strinjal z DeGeorgem (2006), ki ločuje poslušnost (pokorščino) in lojalnost. Nedvomno gre v tem primeru za dva različna pojma, ki pa ju vodilni v organizacijah prepogosto enačijo. Poslušati in izvrševati navodila, pa kakršnakoli že ta so, še ne pomeni, da smo organizaciji tudi lojalni. Če so navodila nerealna ali celo moralno sporna, nelegalna ali bi lahko imela škodljive posledice za deležnike, jih lahko zavrnemo, ne da bi s tem pokazali svojo nelojalnost organizaciji. Nasprotno; skrb vseh zaposlenih je v prvi vrsti to, da organizacija deluje pošteno in moralno ter ne povzroča škodljivih posledic zaposlenim in širši družbeni skupnosti.

Lojalnost organizaciji pokažemo s tem, da delamo pošteno, da izvršujemo vsako racionalno navodilo in da organizaciji stopimo v bran, ko je to potrebno. Če organizacija zabrede v nepravilnosti, seveda kot objekt lojalnosti ni sama kriva, ampak nosijo krivdo tiste osebe, ki so nepravilnost zagrešile. Z opozarjanjem na nepravilnosti zaposleni lahko dokažemo svojo lojalnost, saj s tem preprečujemo škodo, ki bi organizaciji nastala. Seveda pa moramo imeti v mislih, na kakšen način se bomo lotili razkrivanja nepravilnosti oziroma kakšno strategijo bomo izbrali.

Če se navežem na prejšnje poglavje, kjer sem navedel strategije, ki jih zaposleni lahko uporabijo pri razkrivanju nepravilnosti, lahko ugotovim, da lojalnost organizaciji pokažemo samo z uporabo klasičnih strategij etičnega uporništva (Loyalty – voice – loyalty, Loyalty – voice – loyalty – voice in Loyalty – voice – exit – voice). Izrednega pomena pri razkrivanju

nepravilnosti in s tem lojalnosti je to, da najprej uporabimo interne komunikacijske kanale. S tem organizaciji ponudimo možnost, da nepravilnosti odpravi oziroma pojasni morebitni nesporazum. Vse ostale strategije razkrivanja nepravilnosti ne odražajo lojalnosti zaposlenega.

Na žalost pa vse preveč menedžerjev v organizacijah etično uporništvu smatra kot nelojalnost ali celo izdajo organizacije. Etični uporniki so za njih ljudje, ki izdajo zaupanje organizacije. Ne zavedajo pa se, da s tovrstnimi obsodbami sami kažejo nelojalnost organizaciji, saj preganjajo napačno osebo: tistega, ki je na nepravilnost opozoril, in ne tistega, ki je nepravilnost zagrešil. Namesto, da bi se posvetili odpravljanju nepravilnosti, se vse preveč ukvarjajo s tem, kakšne povračilne ukrepe bodo uporabili proti zaposlenemu, ki je na nepravilnost opozoril. S tem seveda ne kažejo svoje lojalnosti organizaciji, ki jih je postavila zato, da bi bili vzor svojim podrejenim in da bi skrbeli za pravilnost in zakonitost poslovanja. Večkrat se nam tudi dogaja, da smo v dvomih, komu biti lojalni. Ali je to naš neposredno nadrejeni ali so to naši sodelavci ali je to vodstvo organizacije? Zahteve in navodila enih, drugih ali tretjih si lahko nasprotujejo. Zato se tudi sami znajdemo v precepu, komu dolgujemo lojalnost. Kot rešitev bi na tem mestu predlagal uporabo racionalne lojalnosti, torej lojalnost do poslanstva, ciljev, vrednot in etičnega kodeksa organizacije. S tem se seveda izognemo konfliktu lojalnosti do različnih objektov.

Naj še poudarim, da v primerih, ko govorim o lojalnosti, mislim na lojalnost nečemu dobremu. Pripadnost raznim ilegalnim združenjem ali zločinskim osebam ne predstavlja lojalnosti, vsaj ne v tem pomenu, o katerem je govora v tem pisanju.

Vsekakor moramo biti lojalni dobremu in naša dejanja morajo stremeti k temu, da preprečujemo morebitno škodo, ki jo lahko s svojimi dejanji povzroči organizacija oziroma ljudje, ki so v njej zaposleni. Ko naletimo na nepravilnost, imejmo v mislih lojalnost, vendar lojalnost v pravem pomenu besede. Vprašajmo se, ali smo bili s svojim dejanjem res lojalni dobremu ali pa smo pokazali lojalnost slabšemu? Ali kot je zapisal Andre Comte-Sponville (1995, 29):

»Zvestoba ne opravičuje vsega: biti zvest slabšemu je slabše, kot da bi se slabšemu odrekli.«

6 ZAKONODAJA NA PODROČJU ETIČNEGA UPORNIŠTVA

In tudi če je nekaj večno »dobro«, ni zavoljo tega nič bolj »dobro«: nekaj, kar je »belo«, ni nič bolj belo, če je belo celo večnost ali en sam dan (Aristotel 2002, 54).

V zadnjih tridesetih letih je bilo sprejetih precej predpisov za zaščito etičnih upornikov. Ti predpisi omogočajo zaposlenim, da so moralni in odgovorni za svoja dejanja in se obnašajo po svoji vesti. Prav tako pa implementacija predpisov dviguje stopnjo kontrole ter odgovornost zaposlenih za to, kar delajo oziroma kar delajo narobe. Poleg tega se spreminja tudi sama odgovornost organizacijskega delovanja za zaposlene – poleg odgovornosti za sporočanje nepravilnosti v organizaciji so odgovorni tudi za same nepravilnosti v organizaciji (glej Tsahuridu in Vandekerckhove 2007).

Kot sem že omenil v uvodu, se bom tematike s področja predpisov za zaščito etičnih upornikov dotaknil le na kratko. Poglavje je razdeljeno na dve podpoglavji, in sicer na zakonodajo s področja etičnega uporništva in na etične kodekse, ki jih posamezne organizacije sprejemajo za vzpodbujanje etičnega uporništva. Predstavil bom tudi primer kodeksa etičnega uporništva, ki je v veljavi v organizaciji Heineken International.

6.1 ZAKONODAJA

Zakonodaja na področju etičnega uporništva se je razvijala počasi, čeprav se je v zadnjih tridesetih letih sprejelo veliko predpisov, ki pravno urejajo to področje. Seveda pa je situacija po posameznih državah različna in marsikatera država še danes nima zakonsko urejenega področja za zaščito etičnih upornikov. Največji problem so seveda povračilni ukrepi organizacij, ki so jih deležni zaposleni, ki razkrivajo nepravilnosti. V nadaljevanju bom na kratko predstavil zakonodajo s področja etičnega uporništva v ZDA, Veliki Britaniji in Avstraliji, kar pa ne pomeni, da v ostalih državah zakonodaja ne obstaja. Te tri države sem izbral zato, ker se njihova zakonodaja v literaturi največkrat omenja in tudi najbolj natančno določa pravice in zaščito etičnih upornikov.

ZDA

Prvi zakon, ki je ščitil etične upornike, je bil sprejet že leta 1863 med državljansko vojno (False Claim Act). Namen zakona je bil vzpodbujanje razkrivanja nepravilnosti pri prodaji orožja in vojaške opreme (Dehn 2001, 11). Zakon je varoval etične upornike pred povračilnimi ukrepi organizacij, predvsem pred odpustitvijo. Leta 2002 je bil sprejet Sarbanes Oxley Act (SOX), z namenom zaščititi javni interes pred škodljivimi dejanji organizacij. Pomembno je tudi, da zakon ščiti etične upornike pred povračilnimi ukrepi. Zakon omogoča tudi kazenski pregon delodajalcev, ki izvajajo povračilne ukrepe v primeru etičnega uporništva (Hoffman in McNulty 2009, 11).

Velika Britanija

V Veliki Britaniji so se dokaj pozno odločili za sprejem predpisa, ki ščiti javni interes pred škodljivimi dejanji organizacij. Tako je bil šele leta 1998 sprejet Public Interest Disclosure Act. Zakon natančno predpisuje, komu naj se nepravilnost razkrije. Seveda so tudi omejitve: razkrivanje nepravilnosti je pogojeno s tem, da etični upornik z razkritjem ne sme pridobiti kakršnih koli osebnih koristi (Hersh 2002, 255). Zakon ščiti etične upornike pred povračilnimi ukrepi delodajalca, kot so na primer premestitev na slabše delovno mesto, znižanje plače, odpustitev.

Avstralija

V Avstraliji je bil leta 1994 sprejet zakon, ki ureja področje etičnega uporništva (Protected Disclosures Act). Gre za najbolj radikalen zakon s področja etičnega uporništva. Zakon zelo natančno določa zaščito za etične upornike in pa tudi hude kazni za vse delodajalce, ki bi sprožili morebitne povračilne ukrepe (De Maria 2002, 24).

Vsaka država, ki uveljavi zakonodajo s področja etičnega uporništva, si mora najprej razjasniti, kaj želi s to zakonodajo doseči. Zakoni in predpisi morajo biti napisani jasno tako, da so razumljivi vsem državljanom (Dehn in Calland 2001, 10).

Namen zakonodaje je vsekakor zaščita zaposlenih, ki se odločijo za etično uporništvo. Kot sem opisal že v prejšnjih poglavjih, so etični uporniki v večini primerov deležni povračilnih ukrepov organizacije, ki lahko pustijo dolgotrajne in nepopravljive posledice.

Problem zakonodaje, kot ga vidi De Maria (2002, 4), je predvsem v tem, da države »prepisujejo« zakone ena od druge. Na tak način se prenašajo napake in pomanjkljivosti iz ene v drugo državo.

Ne glede na to, da je morda zakonodaja s področja etičnega uporništva pomanjkljiva, je pomembno dejstvo, da so se ljudje pričeli zavedati etičnega uporništva in da so se pričele razne aktivnosti za zaščito etičnih upornikov. Zakonodaja je le osnova, ki je nekatere organizacije že vzpodbudila k temu, da so sprejele svoje lastne kodekse za etične upornike. S tem pa etično uporništvo postaja institucija.

6.2 ETIČNI KODEKSI

Tudi v samih organizacijah je v zadnjih letih prišlo do premikov na področju zaščite etičnih upornikov. Lastniki in menedžerji so se pričeli zavedati, da je za organizacijo veliko bolje, da se vzpodbuja interno poročanje, kot pa da nepravilnosti pridejo v javnost. Zato so se posamezne organizacije odločile, da uveljavijo interni kodeks za etično uporništvo. Z uveljavitvijo kodeksa etičnega uporništva organizacija natančno identificira vse komunikacijske kanale in procedure v primeru, ko zaposleni odkrije nepravilnost. Prav tako tovrstni kodeksi zaposlenim nudijo zaščito pred povračilnimi krepki (Vandekerckhove in Tsahuridu 2007, 113).

Da bi ugotovili ali organizacije razpolagajo s kodeksi za etične upornike, je bila v letu 2005 narejena obširna raziskava med TOP 100 organizacijami v Evropi (Hassink in ostali 2007). Organizacijam je bila poslana elektronska pošta s prošnjo, naj navedejo, ali imajo v svoji organizaciji kodeks za etične upornike. Rezultati raziskave so na kratko prestavljeni v spodnji preglednici.

Preglednica 6.1: Pregled števila kodeksov za etične upornike v TOP 100 organizacijah v Evropi

Država	Število organizacij	Število odgovorov	Število kodeksov
Belgija	4	0	0
Danska	2	0	0
Finska	1	0	0
Francija	17	1	1
Nemčija	13	5	5
Italija	7	1	1
Nizozemska	8	3	5
Norveška	2	0	0
Španija	6	0	0
Švedska	5	2	2
Švica	9	3	9
Velika Britanija	26	15	7
Skupaj	100	30	30

vir: Hassink in ostali 2007

Kot lahko razberemo iz prikazanih podatkov, ima tretjina največjih evropskih organizacij implementirane kodekse za etične upornike, kar je nedvomno vzpodbuden podatek.

V nadaljevanju bom predstavil Kodeks etičnega uporništva, ki je v veljavi v organizaciji Heineken International (2009).

Kodeks etičnega uporništva (Code of Whistleblowing: Full Procedure)

Kodeks temelji na naslednjih načelih:

- Organizacija bo ustrezno reagirala na vsak sum nepravilnosti znotraj skupine.
- Linijski menedžerji so odgovorni, da vsako nepravilnost odpravijo.
- Etičnemu uporniku, ki bo v dobri veri prijavil nepravilnost, se jamči zaupnost. Prav tako se mu nudi zaščita. Nepravilnost lahko prijavi tudi anonimno, prek zato namenjene telefonske linije, ki deluje vse dni v tednu (24/7). Na tej telefonski številki je dosegljiv tudi Odbor za integriteto.
- Odbor za integriteto:
 - Preiskuje prijave o resnih nepravilnostih ali slabih praksah na nivoju skupine in prijave, ki niso rešene na lokalnem nivoju.
 - Svetuje in poroča predsedniku družbe in upravi družbe o prijavljenih nepravilnostih.

- Nadzoruje implementacijo in učinkovitost postopkov za odpravo nepravilnosti v posameznih delih organizacije.
- Skrbi, da je oseba, ki je prijavila nepravilnost, zaščitena pred morebitnimi povračilnimi ukrepi.

V nadaljevanju Kodeksa so navedena generalna načela za etično upornišтво:

- Kodeks je implementiran z namenom promocije transparentnosti, z namenom zmanjševanja tveganj in za pomoč promociji Skupine Heineken.
- Kodeks ureja samo poročanje o sumih resnih nepravilnosti. Za vsa ostala poročanja se uporabljajo običajni komunikacijski kanali.
- Poročanje o resnih nepravilnostih ni dolžnost zaposlenih, zato ne-poročanje ne bo podvrženo sankcijam.
- Heineken močno vzpodbuja interno poročanje vseh sumov, ki bi lahko nakazovali na resne nepravilnosti. Vsak, ki bo v dobri veri sporočil sum na nepravilnost, ne bo deležen nikakršnih povračilnih ukrepov.
- Kodeks ne nadomešča že uveljavljenih poročevalskih in informacijskih linij, ampak je le dodatni mehanizem za sporočanje sumov, ki kažejo na nepravilnosti.
- Heineken ne bo dopuščal lažnih ali škodljivih prijav. V takih primerih bo sprožen disciplinski postopek.

Nadalje Kodeks natančno opredeljuje postopke za etično upornišтво:

- Heineken vzpodbuja vse zaposlene, da takoj reagirajo na vsako nepravilnost, ki se pojavi, oziroma na vsak sum nepravilnosti.
- Vsak, ki se odloči za poročanje o nepravilnostih, naj razpolaga z relevantnimi dejstvi in po možnosti z dokumentacijo, ki dokazuje sum ali obstoj nepravilnosti. Osebi se odsvetuje nadaljnje samostojno raziskovanje nepravilnosti.
- Nepravilnost naj se najprej prijavi neposredno nadrejenemu, če gre za nepravilnost na lokalni ravni. Če gre za nepravilnost na mednarodni ravni ali če je vpleten kdo izmed članov uprave, se izvede prijava neposredno Odboru za integriteto.
- Zaposleni, ki se odloči za razkritje nepravilnosti, lahko uporabi tudi zunanjo službo (External help line), ki je dostopna vse dni v tednu (24/7). Prijava se lahko izvrši tudi anonimno, v nasprotnem primeru pa se identiteta zaposlenega smatra kot zaupna.

- Vsak primer nepravilnosti se obravnava zaupno. Informacije bodo posredovane samo tistim osebam, ki so zadolžene za raziskavo primera.
- Vsak zaposleni, ki prijavi nepravilnost, od dneva prijave dalje uživa imuniteto pred kakršnokoli škodo, ki bi jo lahko povzročila prijava.
- Zaposleni, ki prijavi nepravilnost, bo prejel povratno informacijo o postopkih in roku za odpravo le-te. Sam postopek naj ne traja več kot dva meseca.
- Neposredno nadrejeni, področni menedžer in član odbora za integriteto bodo primer skrbno obravnavali in sprejeli ukrepe za odpravo nepravilnosti.
- Če zaposleni, ki je nepravilnost prijavil, ni zadovoljen z odločitvami uprave organizacije v zvezi z odpravo nepravilnosti, se lahko obrne na zunanjo osebo ali institucijo, ki bo lahko ustrezno ukrepala in nepravilnost odpravila. Ker je eksterno etično uporništvo zadnje sredstvo, se mora zaposleni prej prepričati:
 - Da gre za hudo in resno nepravilnost.
 - Da si pravilno interpretira pridobljene dokaze.
 - Da so bili izvedeni vsi interni postopki, predpisani s tem Kodeksom.
- Zaposlenemu, ki se odloči za eksterno razkritje nepravilnosti, se svetuje, da se o svoji nameri posvetuje s svojimi najbližjimi.
- Zaposleni je odgovoren, da v največji meri minimizira negativen vpliv na organizacijo, ki bi ga lahko povzročilo njegovo dejanje.
- Preden se zaposleni odloči za eksterno razkritje nepravilnosti, mora o tem obvestiti Odbor za integriteto.

Kodeks prav tako določa način implementacije in komunikacije:

- Vsak menedžer je osebno odgovoren za implementacijo Kodeksa v svoji organizacijski enoti.
- Vsebinsko Kodeksa mora menedžer predstaviti vsem podrejenim in to v smislu, da ni nobenih ovir za poročanje o nepravilnostih.
- Menedžer mora zaposlene seznaniti z internimi postopki v primeru odkritja nepravilnosti.
- Menedžer mora obvestiti zaposlene, kako in kje je Kodeks dostopen.
- Menedžer mora zaposlenim posredovati telefonsko številko in elektronski naslov Odbora za integriteto.

- Menedžer mora zaposlene seznaniti, da morebitna zloraba Kodeksa lahko prinese sankcije.
- Menedžer mora zaposlene seznaniti, da oseba, ki bo nepravilnost razkrila, ne bo deležna povračilnih ukrepov.

Kodeks za etično upornišvo organizacije Heineken International sem predstavil v skrajšani obliki, saj celotna verzija vsebuje dvanajst strani. Kot lahko vidimo, se omenjena organizacija zaveda pomena nepravilnosti in posledic, ki jih lahko prinesejo organizaciji. Zato v veliki meri vzpodbuja interno poročanje. S tem namenom so vzpostavili tudi telefonsko linijo za sporočanje nepravilnosti in ustanovili Odbor za integriteto, katerega naloga je, da vsako prijavo razišče in predlaga ustrezne ukrepe.

Lahko bi dejal, da je organizacija Heineken svetel vzor na področju vzpodbujanja etičnega upornišva. Zanimivo je tudi to, da je kodeks javni dokument, saj je objavljen na spletnih straneh organizacije. Samo želimo si lahko, da bi omenjena organizacija v bližnji bodočnosti dobila veliko posnemovalcev, tudi v Sloveniji.

7 EMPIRIČNI DEL

Odkritje, da so nas tam, kjer smo bili prepričani, da nas ljubijo, obravnavali kot kos stanovanjske opreme in okrasja, na katerem lahko gospodar pred gosti sprošča svojo nečimrnost, nas nespravljivo razžali. (Nietzsche 2005, 337).

Kot sem omenil v uvodu, je drugi del naloge empirične narave. Predstavil bom raziskavo, ki sem jo izvedel med svojimi sodelavci. Raziskava je potekala v obliki intervjujev (strukturirani intervju) in v obliki ankete. Na podlagi pridobljenih podatkov bom potrdil oziroma ovrgel postavljene hipoteze. V nadaljevanju sem analiziral in interpretiral dobljene rezultate, in sicer na podlagi sekundarnih virov in prvega sklopa magistrskega dela. Prav tako bom predstavil primerjavo med svojimi ugotovitvami in ugotovitvami podobnih raziskav, ki so bile izvedene v tujini.

7.1 PREDSTAVITEV RAZISKAVE

Namen raziskave je bil podrobno raziskati problematiko etičnega uporništva kot družbenega pojava. Prav tako sem želel ugotoviti, kakšen je odnos zaposlenih do razkrivanja nepravilnosti v organizaciji in kakšni so motivi, zaradi katerih bi se odločili za razkritje nepravilnosti. Prav tako sem želel raziskati odnos zaposlenih do lojalnosti oziroma kakšen je njihov osebni pogled na lojalnost organizaciji. Zato sem anketirancem zastavil tudi vprašanje, kaj po njihovem mnenju pomeni »biti lojalen organizaciji«.

Če na kratko povzamem, sem želel pridobiti odgovore na naslednja vprašanja:

- Ali so zaposleni v opazovani organizaciji pripravljene razkriti (interno ali eksterno) morebitne nepravilnosti v organizaciji, v kateri so zaposleni, kljub možnim oziroma znanim posledicam?
- Iz kakšnih nagibov (moralnih, maščevalnih, osebna korist) bi to storili?
- Ali zaposleni etično uporništvo smatrajo kot lojalnost organizaciji?

Raziskava je bila izvedena v eni izmed poslovnih bank v Sloveniji. Organizacija ima nekaj manj kot štiri tisoč zaposlenih in deluje na celotnem področju Slovenije. Organizacijsko strukturo organizacije bi lahko opredelili kot strojno birokracijo, saj je način dela

standardiziran in predpisan. Zaposleni prejemajo navodila le od enega nadrejenega. Odločitve sprejemajo menedžerji v skladu s svojimi pooblastili in se prenašajo po lestvici avtoritete od vrha do dna organizacije. Organizacija ima tudi svoj etični kodeks.

Raziskava je potekala v obliki intervjuja in anketnega vprašalnika. V raziskavi sem uporabil metodo strukturiranega intervjuja. Intervju sem opravil s tremi osebami. Uporabil sem dva vprašalnika, in sicer enega za osebo, ki je že imela izkušnje z etičnim uporništvom, in enega za osebi, ki tovrstne izkušnje še nista imeli. Namen intervjujev je bil podkrepiti izsledke, pridobljene z anketnim vprašalnikom. Prav tako so bili intervjuji podlaga za sestavo anketnega vprašalnika. Vse tri intervjuje sem posnel in jih na podlagi zvočnega zapisa uredil in zapisal. Zapisana vprašanja in odgovore sem intervjuvancem predložil v verifikacijo.

V anketi je bila uporabljena Likertova lestvica za merjenje stališč, kjer so anketiranci označili stopnjo svojega strinjanja z navedeno trditvijo. Anketa je prav tako vsebovala nekaj vprašanj, kjer so imeli anketiranci možnost izbrati enega ali več odgovorov. Anketa je potekala v elektronski obliki, saj je bil anketni vprašalnik dostopen na spletni strani SurveyMonkey.com.

Kvantitativne podatke, ki sem jih pridobil z anketnim vprašalnikom, kjer so imeli anketiranci možnost izbrati enega ali več odgovorov, sem statistično obdelal z računalniškim programom SPSS ter rezultate analiziral in interpretiral s pomočjo grafov in tabel.

Cilj raziskave je bil, da z empiričnim raziskovanjem potrdim ali ovržem devet hipotez, ki sem jih zastavil.

7.2 HIPOTEZE

Kot sem že navedel v uvodu, sem zastavil devet hipotez, ki sem jih na podlagi pridobljenih podatkov potrdil oziroma ovrzel.

Hipoteza 1: Zaposleni se zaradi osebnih posledic ne bi odločili za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni.

S to hipotezo želim dokazati, da se zaposleni v opazovani organizaciji ne bi odločili za razkrivanje nepravilnosti. Le-to je lahko posledica strahu pred posledicami na delovnem mestu ali celo pred izgubo zaposlitve. Glede na splošno situacijo, ko je vse težje najti novo zaposlitev, je verjetnost, da bi se zaposleni odločili za ta korak, res majhna.

Hipoteza 2: Zaposleni bi za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, najprej uporabili interne komunikacijske kanale.

V kolikor bi se zaposleni v opazovani organizaciji že odločili za razkritje nepravilnosti, bi le-to razkrili svojemu neposredno nadrejenemu oziroma višjemu menedžmentu. V tem primeru bi lahko pričakovali, da ne bodo nosili posledic svojega dejanja, razen v primeru, da je tudi vodstvo vpleteno v nepravilnosti. S to hipotezo želim preveriti, ali bi zaposleni res najprej uporabili interne komunikacijske kanale.

Hipoteza 3: Zaposleni bi nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, razkrili eksterni javnosti, vendar bi to storili anonimno.

Zaradi strahu pred posledicami se zaposleni ne bi izpostavljali s svojim imenom in priimkom. Nepravilnosti bi eksterni javnosti (npr. medijem) razkrili anonimno, saj bi tako zadostili svoji moralni obvezi, posledic tega dejanja pa bi ne občutili. Z gornjo hipotezo bom preveril, ali bi zaposleni nepravilnost razkrili anonimno eksterni javnosti.

Hipoteza 4: Zaposleni, ki bi interni javnosti razkril nepravilnosti v organizaciji, kjer je zaposlen, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.

S to hipotezo bom preveril ali zaposleni v opazovani organizaciji menijo, da bi izgubili zaposlitev v organizaciji, če bi nepravilnosti razkrili svojim nadrejenim. Menim, da je dandanes pri zaposlenih prisotno vse več strahu pred izgubo zaposlitve, zato prevladuje prepričanje, da bi v primeru razkritja nepravilnosti svojim nadrejenim izgubili zaposlitev.

Hipoteza 5: Zaposleni, ki bi eksterni javnosti razkril nepravilnosti v organizaciji, kjer je zaposlen, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.

Velja enako, kot pri predhodni hipotezi. Razkrivanje nepravilnosti eksterni javnosti (npr. medijem) ima lahko za organizacijo dolgoročne negativne posledice. Zato bi zaposleni, ki bi razkril nepravilnosti, zagotovo izgubil zaposlitev. Z omenjeno hipotezo želim preveriti, ali so anketiranci mnenja, da bi izgubili zaposlitev, če bi nepravilnost razkrili eksterni javnosti.

Hipoteza 6: Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji je moralna obveza vsakega zaposlenega.

V literaturi najdemo etične upornike kot heroje, po drugi strani pa tudi kot izdajalce, ki jim gre izključno za osebne koristi. Etično uporništvo v pravem pomenu besede je posledica izključno moralnih nagibov, kjer etični upornik ne pričakuje nikakršnih koristi. S to hipotezo želim preveriti, ali bi posameznik razkril nepravilnosti v organizaciji izključno zaradi moralnih nagibov.

Hipoteza 7: Zaposleni bi nepravilnosti v organizaciji razkrili samo v primeru, da bi imeli od tega osebno korist.

Kot sem že omenil, lahko posameznika vodi do razkrivanja nepravilnosti tudi osebna korist (materialna korist, medijska pozornost). Z zgornjo hipotezo bom preveril, ali bi bili posamezniki pripravljene razkriti nepravilnosti v primeru, da bi imeli od tega osebne koristi.

Hipoteza 8: Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji predstavlja lojalnost, saj s tem pripomoremo k stabilnemu in dolgoročnemu poslovanju.

Kaj je pravzaprav lojalnost organizaciji? Kaj zaposleni smatrajo kot lojalnost? Ali razkrivanje nepravilnosti v organizaciji lahko predstavlja lojalnost? S postavljeno hipotezo bom preveril, ali zaposleni razkrivanje nepravilnosti smatrajo kot vrsto lojalnosti.

Hipoteza 9: Lojalnost organizaciji pomeni, da zaposleni ne smejo razkrivati nepravilnosti v organizaciji.

Organizaciji, ki nas zaposluje in nam tako omogoča preživetje, smo dolžni služiti, ne glede na to, kaj se dogaja. Nepravilnosti nas ne zanimajo oziroma jih ne smemo razkrivati, saj s tem pokažemo lojalnost organizaciji. S to hipotezo bom preveril, ali bi posamezni zaposleni zamolčali nepravilnosti v imenu lojalnosti.

7.3 VZOREC

Intervju: v intervjujih so sodelovale tri osebe iz opazovane organizacije. Intervjuvanci z vprašanji niso bili seznanjeni vnaprej. Vsem trem osebam je bila zagotovljena njihova anonimnost, prav tako tudi anonimnost organizacije, kjer so zaposleni. Zato so osebe v intervjujih označene kot oseba A, B in C. Vse tri intervjuje sem posnel z zvočnim snemalnikom. Na podlagi zvočnega zapisa sem vprašanja in odgovore uredil ter jih v pisni obliki posredoval intervjuvancem v potrditev. Intervjuji so potekali od 20.4.2011 do 24.4.2011.

Anketa: vabilo za izpolnjevanje anketnega vprašalnika je bilo poslano v obliki povezave na internetno stran, kjer se nahajal vprašalnik. Anketirancem je bila zagotovljena popolna anonimnost in prav tako anonimnost organizacije, kjer so zaposleni. Vabilo sem poslal 350 zaposlenim v organizaciji. Vzorec je bil izbran tako, da je čim bolj reprezentativen, saj so bili vanj vključeni zaposleni iz različnih področij dela (delo s strankami, delo v podpornih službah, razvoj, marketing), na različnih delovnih mestih (komercialisti, blagajniki, tehnologi, strokovni delavci, vodje poslovalnic in oddelkov, direktorji podružnic in sektorjev) in iz različnih krajev v Sloveniji. Zbiranje podatkov je potekalo od 3.5.2011 do 20.5.2011. V tem času je na anketo odgovorilo 243 anketirancev.

7.4 INTERVJU

Kot sem že omenil, sem za intervju uporabil dva vprašalnika, in sicer enega za osebo, ki je že imela izkušnje z etičnim uporništvom, in drugega za osebi, ki še nista imeli izkušnje z etičnim uporništvom.

Vsem anketirancem sem pred pričetkom intervjuja na kratko predstavil tematiko, o kateri smo se pogovarjali, in sam namen intervjuja. Prav tako sem jim zagotovil njihovo anonimnost in anonimnost organizacije, kjer so zaposleni. Vse intervjuvance sem zaprosil za iskrenost pri odgovorih na vprašanja.

Vprašalnik za intervju z osebama, ki še nista imeli izkušnje z etičnim uporništvom

Vprašalnik sem smiselno razdelil na pet sklopov:

- Prvi sklop je vseboval demografske podatke in nekaj splošnih vprašanj, kot na primer zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo s plačo, kakšni so medsebojni odnosi v organizaciji, kakšne cilje si je intervjuvanec zastavil in ali so njegova pričakovanja v organizaciji izpolnjena.
- Drugi sklop vprašanj je bil namenjen samemu razkrivanju nepravilnosti v organizaciji. Predvsem me je zanimalo, v kakšnem primeru bi intervjuvanca razkrila nepravilnost, kako bi to storila (interno, eksterno) in ali bi v teh primerih pričakovala povračilne ukrepe organizacije.
- V tretjem sklopu vprašanj me je predvsem zanimal pogled intervjuvancev na moralno obvezo zaposlenega pri razkrivanju nepravilnosti, ne glede na morebitne posledice.
- Četrti sklop vprašanj je bil namenjen lojalnosti organizaciji in pa vplivom razkrivanja nepravilnosti na organizacijo.
- Peti sklop je vseboval hipotetična vprašanja, kaj konkretno bi intervjuvanca naredila v primeru nepravilnosti in komu bi to prijavila oziroma katere vrste nepravilnosti bi prijavila.

Zapisa obeh intervjujev sta v prilogah B in C.

Vprašalnik za intervju z osebo, ki je imela izkušnje z etičnim uporništvom

Tudi ta vprašalnik je bil razdeljen na pet sklopov:

- Prvi sklop je vseboval demografske podatke in nekaj splošnih vprašanj, kot na primer zadovoljstvo z delom, zadovoljstvo s plačo, kakšni so bili medsebojni odnosi v organizaciji, kakšne cilje si je intervjuvanec zastavil, ali so bila njegova pričakovanja v organizaciji izpolnjena in ali se smatra za konfliktno osebnost oziroma na kakšen način rešuje morebitne konflikte.
- Drugi sklop vprašanj je bil namenjen opisu dogodka v organizaciji, kjer je intervjuvanec odkril nepravilnost.
- V tretjem sklopu vprašanj me je zanimalo, iz kakšnih nagibov se je intervjuvanec odločil razkriti nepravilnost.
- Četrti sklop vprašanj je bil namenjen lojalnosti. Zanimalo me je mnenje intervjuvanca, ali je s svojim dejanjem dokazal lojalnost organizaciji ali obratno.

- Peti sklop je vseboval nekaj vprašanj na temo posledic, ki bi jih razkrita nepravilnost lahko imela za samo organizacijo in deležnike.

Zapis intervjuja je v prilogi Č.

7.5 ANKETNI VPRAŠALNIK

Anketni vprašalnik je bil sestavljen iz uvoda, demografskih podatkov anketirancev, štirih delov trditev in šestih vprašanj z možnostjo izbire odgovora. V uvodu sem predstavil temo magistrske naloge in namen izvedbe ankete. Prav tako sem vsem vabljenim zagotovil njihovo anonimnost in anonimnost organizacije, kjer so zaposleni. Vse vabljene sem zaprosil za sodelovanje in za iskrenost pri odgovarjanju na vprašanja.

Prvi del ankete je vseboval demografske podatke anketirancev, in sicer:

- Spol,
- Starost,
- Stopnjo pridobljene izobrazbe,
- Vrsto pogodbe, ki ureja delovno razmerje,
- Skupno število let delovne dobe,
- Število let delovne dobe v tej organizaciji.

Drugi del ankete je nosil naslov »Zadovoljstvo v organizaciji« in je bil sestavljen iz dvanajstih trditev:

- S svojim delom v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/-a.
- Svoje delo opravljam z veseljem.
- S plačilom za opravljeno delo sem zadovoljen/-a.
- Moji nadrejeni ne cenijo dovolj mojega dela.
- Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, so zelo dobri.
- Lahko bi opravljal/-a bolj zahtevna dela, vendar moji nadrejeni ne opazijo mojih sposobnosti.
- Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.
- Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.
- V organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, so človeške vrednote na prvem mestu.

- Če pri delu naredim napako, moj nadrejeni to razume.
- Organizacija, kjer sem zaposlen/-a, je visoko učinkovita.
- Organizacija, kjer sem zaposlen/-a, na prvo mesto postavlja svoje zaposlene.

Tretji del ankete z naslovom »*Odnos do razkrivanja nepravilnost v organizaciji*« je vseboval devetnajst trditev:

- Zaposlitev mi pomeni več kot javni interes.
- Če bi razkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi me zagotovo doleteli povračilni ukrepi organizacije.
- Če bi odkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi le to zamolčal/-a, saj bi v nasprotnem primeru tvegal/-a povračilne ukrepe s strani organizacije.
- Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, se ne bi odločil/-a v nobenem primeru.
- Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi se odločil/-a le v primeru, da bi bila ogrožena človeška življenja, ne glede na posledice, ki bi jih osebno utrpel/-a zaradi razkritja.
- Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a neposredno nadrejenega.
- Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a notranji nadzor.
- Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem takoj obvestil/-a vodstvo organizacije.
- Četudi bi nepravilnost razkril/-a internim osebam (vodja, vodstvo organizacije, notranji nadzor), bi organizacija moje opozorilo ignorirala.
- Če organizacija ne bi odpravila nepravilnosti, bi o tem obvestila/-a zunanje osebe ali institucije oziroma javnost.
- Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem nemudoma obvestil/-a zunanje osebe ali institucije oziroma javnost.
- Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a svojim nadrejenim, vendar bi to storil/-a anonimno.
- Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a vodstvu organizacije, vendar bi to storil/-a anonimno.

- Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam oziroma javnosti, vendar bi to storil/-a anonimno.
- V primeru, da bi nepravilnost razkril/-a svojim nadrejenim, bi bil/-a primoran/-a iskati drugo zaposlitev.
- V primeru, da bi nepravilnost razkril/-a vodstvu organizacije, bi bil/-a primoran/-a iskati drugo zaposlitev.
- V primeru, da bi nepravilnost razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam, bi bil/-a primoran/-a iskati drugo zaposlitev.
- V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi najprej zbral/-a trdne in nedvoumne dokaze o sami nepravilnosti.
- V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, zunanjim osebam ali institucijam, bi le-to razkril/-a tistim, ki bi me lahko zaščitili pred povračilnimi ukrepi.

Četrty del ankete z naslovom »*Elementi, ki vplivajo na odločitev za etično upornišvo*«, je vseboval sedem trditev:

- Moja moralna obveza je, da razkrijem morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, ne glede na posledice, ki bi jih utrpel/-a.
- Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a samo zato, da bi se s tem maščeval/-a svojim nadrejenim za vse, kar so mi hudega storili.
- Moja moralna obveza za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sega le do točke, na kateri bi ne bil/-a deležna povračilnih ukrepov organizacije.
- Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlena/-a, ni moja moralna obveza, saj morajo za to poskrbeti drugi.
- Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a samo v primeru, da bi imel/-a od tega osebne koristi.
- Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam, da bi si pridobil/-a pozornost medijev.
- Živimo v svetu, kjer morala nič ne pomeni, zato nisem dolžan/-a razkrivati nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.

Peti del ankete, z naslovom »Lojalnost« je vseboval deset trditev:

- Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a je nedopustno, saj moram biti delodajalcu lojalen/lojalna.
- Če bi zunanjim osebam ali institucijam razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi to pomenilo izdajo organizacije, ki mi daje sredstva za preživljanje.
- Če bi razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi s tem pripomogel/-a k odpravi te nepravilnosti, to pa predstavlja lojalnost organizaciji.
- Z razkrivanjem nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, pripomorem k stabilnejšemu poslovanju, kar predstavlja lojalnost.
- V primeru, da odkrijem nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, pa to zamolčim, škodujem organizaciji.
- Razkrivanje nepravilnosti pomaga preprečiti škodo, ki bi jo utrpela organizacija zaradi te nepravilnosti.
- Zaposleni nismo dolžni lojalnosti organizaciji.
- Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa njenemu delovanju.
- Lojalni smo lahko le svojim nadrejenim, ne pa sami organizaciji.
- Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa svojim nadrejenim oziroma vodstvu organizacije.

Sledilo je še odprto vprašanje, kjer sem anketirance zaprosil, da na kratko opišejo, kaj po njihovem mnenju pomeni »biti lojalen organizaciji«.

Pri vseh trditvah, ki jih je vseboval anketni vprašalnik, so imeli anketiranci možnost izraziti svoje strinjanje ali nestrinjanje s posamezno trditvijo, in sicer na petstopenjski lestvici:

- 1 - S trditvijo se sploh ne strinjam.
- 2 - S trditvijo se ne strinjam.
- 3 - S trditvijo se niti ne strinjam niti strinjam.
- 4 - S trditvijo se strinjam.
- 5 - S trditvijo se popolnoma strinjam.

Šesti del ankete z naslovom »*Vrste nepravilnosti in razkrivanje*« je vseboval šest vprašanj, kjer so imeli anketiranci možnost izbrati enega ali več ponujenih odgovorov. Vprašanja so se glasila:

- Če bi sam/-a naletel/-a na dokaze o nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, in bi vedel/-a, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam, bi izbral/-a naslednjo strategijo (označite eno strategijo).
- Če bi sam/-a naletel/-a na dokaze o nepravilnosti v organizaciji in bi vedel/-a, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam ter bi se odločil/-a, da to razkrijem zunanjim osebam ali institucijam, bi izbral/-a (možnih je več odgovorov).
- V nadaljevanju so naštetja nekatera nepravilna dejanja v organizaciji. Prosim, da pri vsakem dejanju izberete eno možnost oziroma vašo odločitev.
- V nadaljevanju so naštetji nekateri možni povračilni ukrepi organizacije, ki lahko doletijo zaposlenega, če razkrije nepravilnosti. Prosim, da označite tiste povračilne ukrepe, za katere menite, da bi vas doleteli, če bi razkrili nepravilnost (možnih je več odgovorov).
- Če bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer ste zaposlen/-a, bi se o tem prej posvetoval/-a z (možnih je več odgovorov).
- Ali ste za pojav etičnega uporništvaja kot družbenega pojava že slišali v preteklosti oziroma ste bili s to problematiko že seznanjeni?

Z anketo sem pridobil podatke, s pomočjo katerih sem v nadaljevanju potrdil oziroma ovrigel postavljene hipoteze. Anketni vprašalnik je v prilogi D.

8 ANALIZA IN INTERPRETACIJA REZULTATOV

Moralni zakon je namreč za voljo najpopolnejšega bitja zakon svetosti, za voljo vsakega končnega umnega bitja pa zakon dolžnosti, moralnega primoranja in določitve njegovih dejanj s spoštovanjem tega do tega zakona in s čaščenjem njegove dolžnost. (Kant 1993, 81).

V nadaljevanju prehajam na analizo in interpretacijo rezultatov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom in intervjuji. Najprej bom predstavil osnovne rezultate, nato pa bom preveril še postavljene hipoteze. Pridobljene podatke sem obdelal z računalniškim programom SPSS, interpretiral pa jih bom s pomočjo grafov in tabel.

8.1 PREDSTAVITEV OSNOVNIH REZULTATOV

Preden bom preveril postavljene hipoteze, bom na kratko predstavil nekaj osnovnih rezultatov, ki sem jih pridobil z anketo in intervjuji. Kot sem že omenil, so intervjuji potekali od 20.4.2011 do 24.4.2011, anketiranje prek internetne strani pa v času od 3.5.2011 do 20.5.2011. V intervjujih so sodelovale tri osebe. Vabilo za sodelovanje v anketi je prejelo 350 zaposlenih v organizaciji. V anketi je sodelovalo 243 anketirancev, kar pomeni, da se je vabilu na anketo odzvalo 69 odstotkov vseh, ki so prejeli vabilo za sodelovanje. Organizacija, v katerem je bila izvedena raziskava, ima nekaj manj kot 4000 zaposlenih, torej število respondentov predstavlja nekaj več kot 6 odstotkov vseh zaposlenih.

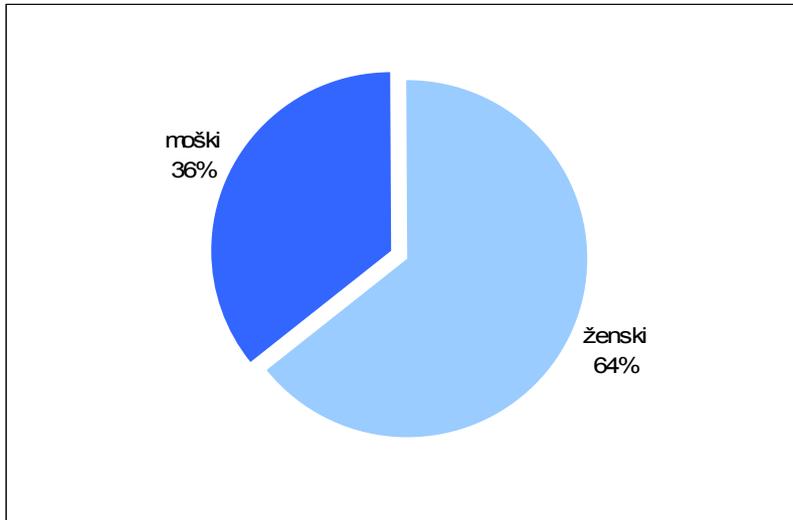
Osnovne rezultate predstavljam v nadaljevanju po posameznih sklopih vprašanj. Podatke, ki sem jih pridobil z intervjujema z osebama, ki nista imeli izkušnje z etičnim uporništvom, sem vključil k podatkom iz ankete, vendar so prikazani ločeno. Podatke iz intervjuja z osebo, ki je imela izkušnjo z etičnim uporništvom, sem prikazal v posebnem poglavju.

8.1.1 DEMOGRAFSKI PODATKI

Na sliki 8.1 je prikazana struktura anketirancev po spolu. V anketi je sodelovalo 156 oseb ženskega spola (64 odstotkov) in 87 oseb moškega spola (36 odstotkov).

V intervjuju sta sodelovali dve osebi ženskega spola (ena z izkušnjo z etičnim uporništvom) in ena oseba moškega spola.

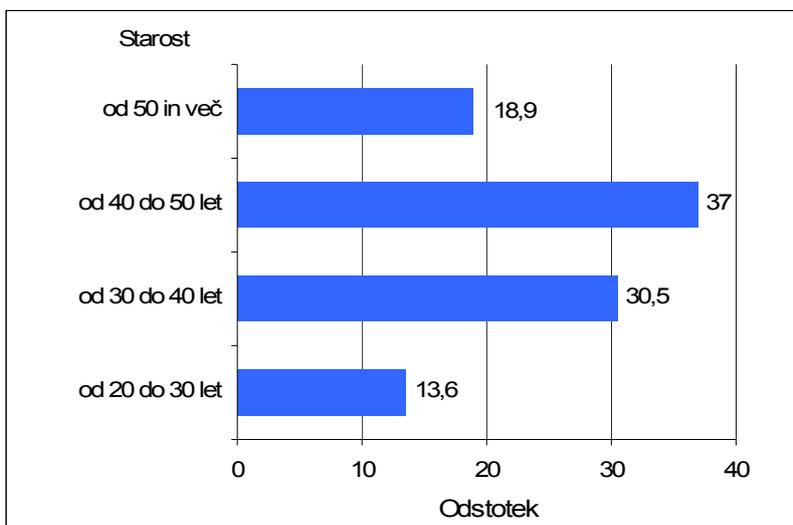
Slika 8.1: Struktura anketirancev po spolu



Slika 8.2 prikazuje starostno strukturo anketirancev, ki je naslednja: 33 anketirancev je starih od 20 do 30 let (13,6 odstotkov), 74 anketirancev je starih od 30 do 40 let (30,5 odstotkov), 90 anketirancev je starih od 40 do 50 let (37 odstotkov) in 46 anketirancev je starih več kot 50 let (18,9 odstotkov).

Med intervjujanci je ena oseba stara 40 let, ena oseba 43 let in ena oseba 44 let.

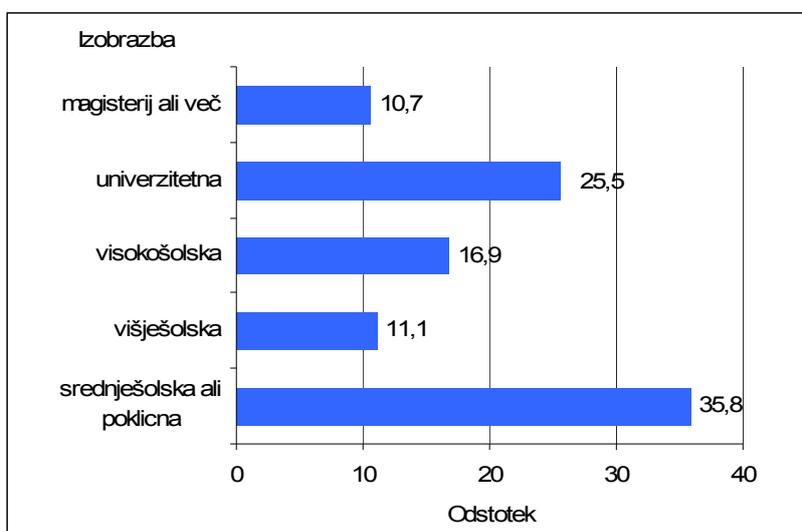
Slika 8.2: Starostna struktura anketirancev



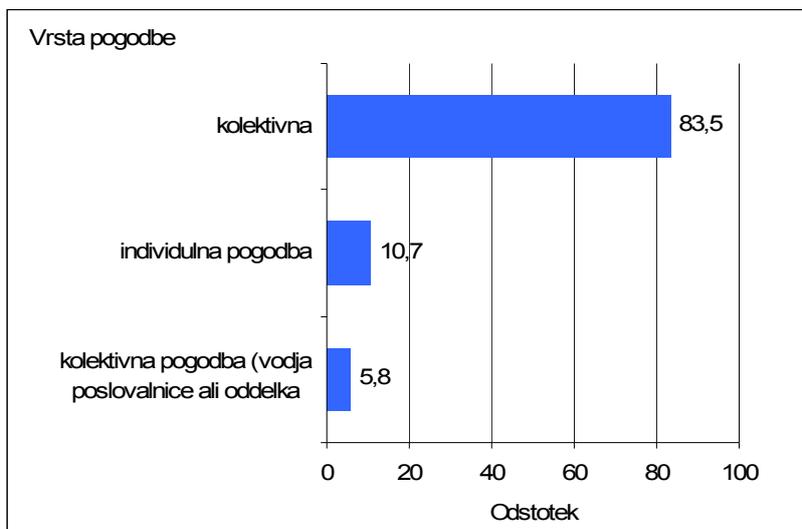
Na sliki 8.3 je prikazana struktura anketirancev glede na stopnjo pridobljene izobrazbe: 87 anketirancev (35,8 odstotkov) ima poklicno ali srednješolsko izobrazbo, 27 anketirancev (11,1 odstotkov) ima višješolsko izobrazbo, 41 anketirancev (16,9 odstotkov) ima visokošolsko izobrazbo, 62 anketirancev (25,5 odstotkov) ima univerzitetno izobrazbo in 26 anketirancev (10,7 odstotkov) ima končan magisterij ali več.

Med intervjuvanci imata dve osebi srednješolsko izobrazbo, ena oseba pa ima višješolsko izobrazbo (oseba z izkušnjo etičnega upornišva).

Slika 8.3: Struktura anketirancev glede na izobrazbo



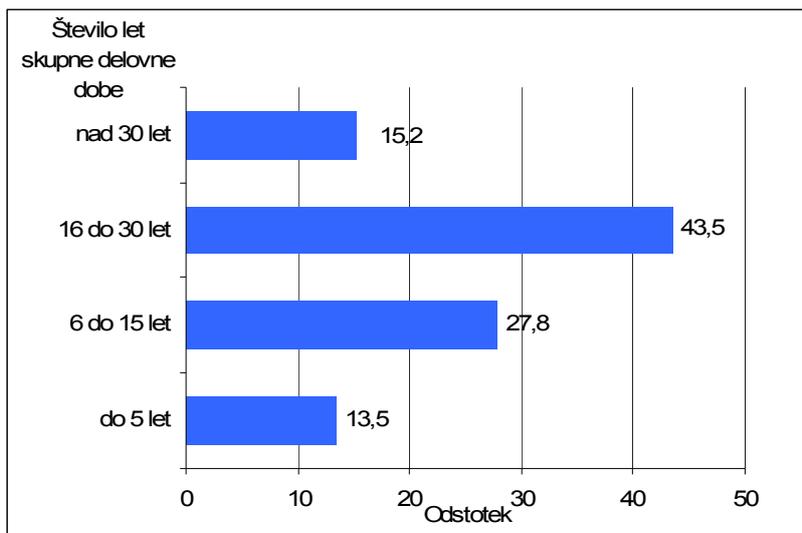
Slika 8.4: Vrsta pogodbe, ki ureja delovno razmerje



Slika 8.4 prikazuje strukturo anketirancev glede na pogodbo, ki ureja delovno razmerje. 203 anketiranci (83,5 odstotkov) so zaposleni po kolektivni pogodbi, 14 anketirancev (5,8 odstotka) je zaposleno po kolektivni pogodbi kot vodja poslovalnice ali oddelka in 26 anketirancev (10,7 odstotkov) je zaposleno po individualni pogodbi.

Vsi trije intervjuvanci so zaposleni po kolektivni pogodbi.

Slika 8.5: Število let skupne delovne dobe

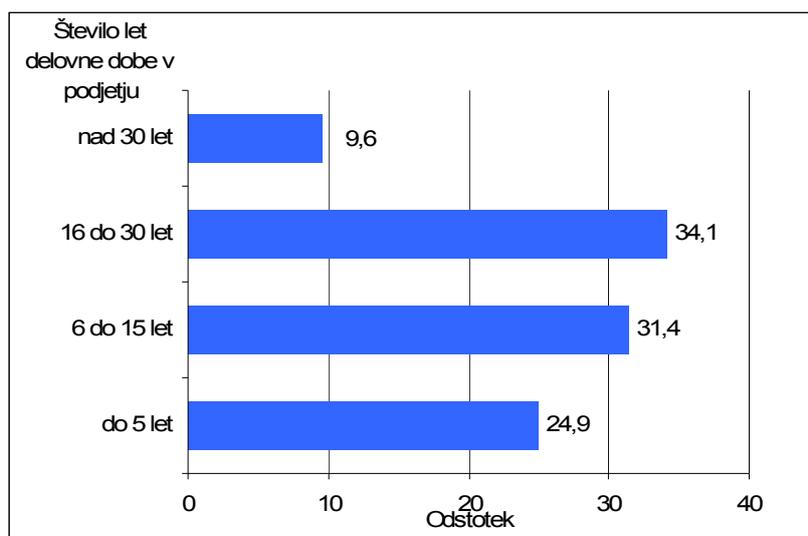


Slika 8.5 prikazuje strukturo anketirancev glede na število let skupne delovne dobe. Struktura anketirancev je naslednja: 31 anketirancev (13,5 odstotkov) ima manj kot pet let delovne dobe, 64 anketirancev (27,8 odstotka) ima od 6 do 15 let delovne dobe, 100 anketirancev (43,5 odstotkov) ima od 16 do 30 let delovne dobe in 35 anketirancev (15,2 odstotkov) ima nad 30 let delovne dobe.

Med intervjuvanci je struktura glede na število let skupne delovne dobe naslednja: dve osebi imata 24 let delovne dobe, oseba, ki je imela izkušnjo z etičnim uporništvom, pa je imela v času dogodka 7 let delovne dobe.

Na sliki 8.6 je struktura anketirancev glede na število let delovne dobe v opazovani organizaciji: 57 anketirancev (24,9 odstotkov) ima manj kot 5 let delovne dobe, 72 anketirancev (31,4 odstotkov) ima od 6 do 15 let delovne dobe, 78 anketirancev (34,1 odstotkov) ima od 16 do 30 let delovne dobe in 22 anketirancev ima (9,6 odstotkov) ima več kot 30 let delovne dobe v opazovani organizaciji.

Slika 8.6: Število let delovne dobe v opazovani organizaciji



Med intervjuvanci je struktura naslednja: ena oseba ima 24 let delovne dobe v opazovani organizaciji in ena oseba ima 23 let delovne dobe v opazovani organizaciji. Oseba z izkušnjo z etičnim uporništvom je imela v času dogodka 3 leta delovne dobe v organizaciji, kjer je razkrila nepravilnost.

8.1.2 ZADOVOLJSTVO V ORGANIZACIJI

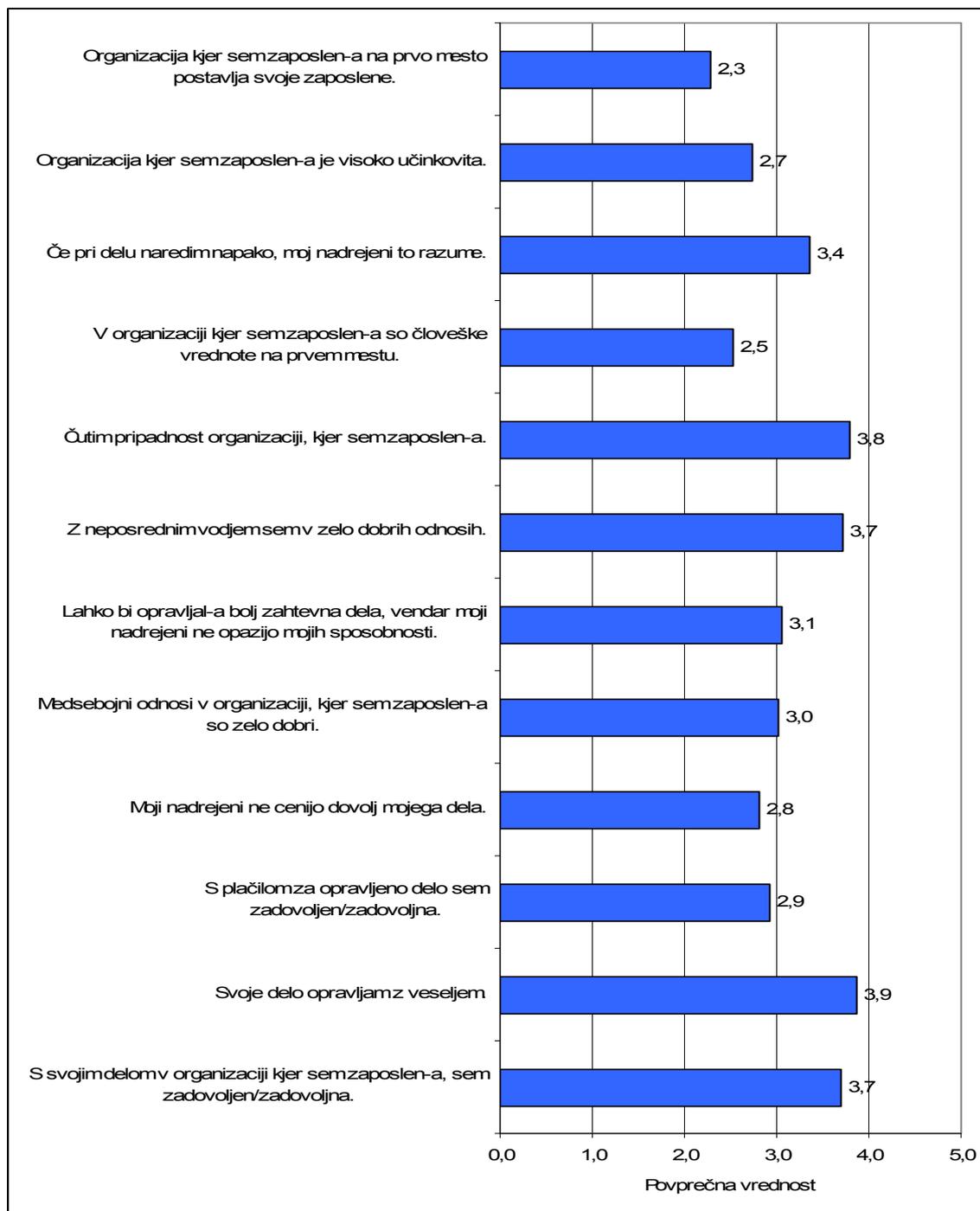
Drugi sklop anketnega vprašalnika je vseboval dvanajst trditev v zvezi z zadovoljstvom v organizaciji.

Da bi ugotovil, ali so spremenljivke normalno porazdeljene, sem izračunal tudi mero asimetrije in mero sploščenosti. Izračuni so pokazali, da se mera asimetrije posameznih trditev giblje na intervalu od -0,82 do 0,49 (sedem trditev ima mero asimetrije manjšo od nič in pet trditev ima mero asimetrije večjo od nič). To pomeni, da je porazdelitev odgovorov pri sedmih trditvah rahlo zamaknjena v levo, porazdelitev pri petih odgovorih pa rahlo zamaknjena v desno.

Izračunana mera sploščenosti po posameznih trditvah se giblje na intervalu od -0,85 do 0,82. Ker so vrednosti mere sploščenosti manjše od ena, gre v tem primeru za rahlo koničasto porazdelitev. Izračunane mere asimetrije in mere sploščenosti kažejo na to, da je distribucija odgovorov v okviru normalne porazdelitve. Frekvenčne porazdelitve so prikazane v prilogi E.

V nadaljevanju sem za vsako od trditev izračunal povprečno vrednost. Povprečne vrednosti odgovorov anketirancev so prikazane na sliki 8.7.

Slika 8.7: Zadovoljstvo v organizaciji



Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo »svoje delo opravljam z veseljem«. S to trditvijo se popolnoma strinja 20,5 odstotkov anketirancev in s trditvijo se strinja 53,1 odstotkov anketirancev. S trditvijo se sploh ne strinja 0,8 odstotkov anketirancev in s trditvijo se ne

strinja 5,9 odstotkov anketirancev. 5,9 odstotkov anketirancev je ostalo neopredeljenih. Povprečna vrednost trditve znaša 3,9.

Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvijo »Organizacija, kjer sem zaposlen/-a, na prvo mesto postavlja svoje zaposlene«. S to trditvijo se sploh ne strinja 23,2 odstotka anketirancev in se s trditvijo ne strinja 36,7 odstotkov. S trditvijo se popolnoma strinja 2,5 odstotkov anketirancev in se z njo strinja 6,8 odstotkov anketirancev. 30,8 odstotkov anketirancev je ostalo neopredeljenih. Povprečna vrednost trditve znaša 2,3.

Če pogledamo ostale trditve lahko ugotovimo, da so anketiranci s svojim delom zadovoljni (povprečna vrednost 3,7), da so s svojim nadrejenim v dobrih odnosih (povprečna vrednost 3,7) in da čutijo pripadnost organizaciji (povprečna vrednost 3,8).

Poleg tega anketiranci menijo, da organizacija, kjer so zaposleni, ni visoko učinkovita (povprečna vrednost 2,7) in da organizacija človeških vrednot ne postavlja na prvo mesto (povprečna vrednost 2,5).

Prav tako anketiranci niso zadovoljni s plačilom za opravljeno delo (povprečna vrednost 2,9) in mnenja so, da nadrejeni njihovega dela ne cenijo dovolj (povprečna vrednost 2,8). Anketiranci tudi menijo, da bi lahko opravljali bolj zahtevna dela, vendar njihovi nadrejeni ne opazijo njihovih sposobnosti (povprečna vrednost 3,1).

V nadaljevanju navajam, kaj sta o zadovoljstvu v organizaciji povedali oba intervjuvanca, ki še nista imela izkušenj z etičnim uporništvom:

- Oseba A je s svojo plačo zadovoljna, medtem ko oseba B s plačilom za svoje delo ni zadovoljna.
- Oseba A s svojim delom ni zadovoljna in bi želela zamenjati delodajalca. Oseba B je s svojim delom samo delno zadovoljna, saj meni, da opravlja preveč nalog in da so pritiski preveliki.
- Oseba A si ne želi opravljati bolj zahtevnega dela, oseba B pa meni, da že sedaj opravlja dovolj zahtevno delo.
- Tako oseba A kot oseba B menita, da je delovna klima v organizaciji slaba. Oseba A prav tako meni, da je preveč individualizma in pogreša timsko delo.
- Obe osebi čutita pripadnost organizaciji, vendar sta mnenja, da organizacija zapostavlja svoje zaposlene.

8.1.3 ODNOS DO RAZKRIVANJA NEPRAVILNOSTI V ORGANIZACIJI

Tretji sklop anketnega vprašalnika je vseboval devetnajst trditev. Namen teh trditev je bil ugotoviti, kakšen odnos imajo anketiranci do razkrivanja nepravilnosti v organizaciji.

Najprej sem izračunal mere asimetrije in mere sploščenosti po posameznih spremenljivkah. Izračunane mere asimetrije se gibljejo na intervalu od -0,88 do 0,48 (sedem trditev ima mero asimetrije manjšo od nič, dvanajst trditev pa ima mero asimetrije večjo od nič). Izračun mere asimetrije kaže na to, da je porazdelitev odgovorov pri sedmih trditvah rahlo zamaknjena v levo, porazdelitev pri dvanajstih trditvah pa je rahlo zamaknjena v desno.

Izračunane mere sploščenosti se gibljejo na intervalu od -1,05 do 0,60. Glede na to, da so mere sploščenosti manjše od ena, lahko ugotovim, da gre za rahlo koničasto porazdelitev.

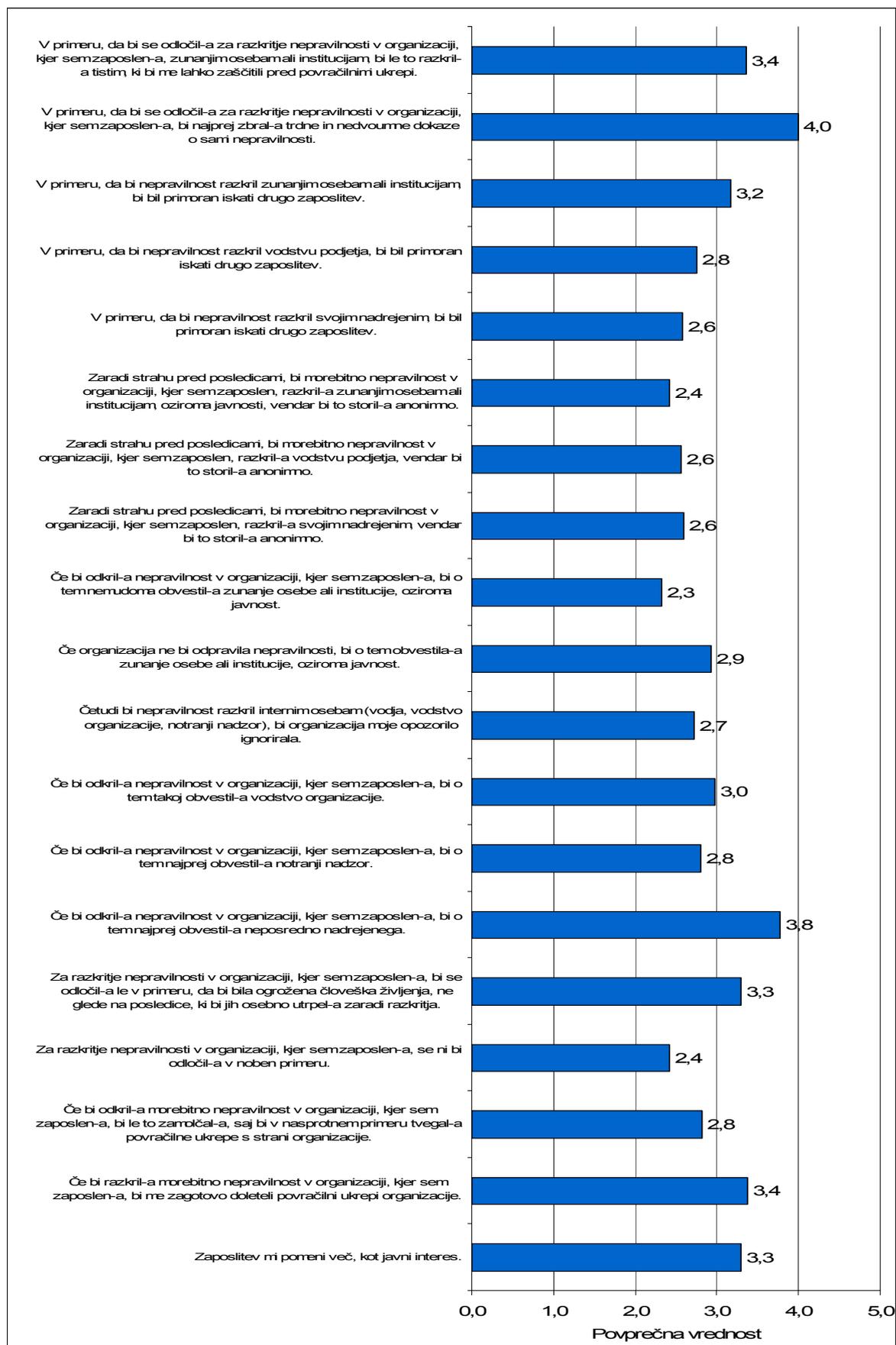
Glede na izračunane mere asimetrije in mere sploščenosti lahko ugotovim, da je distribucija odgovorov po posameznih spremenljivkah v okviru normalne porazdelitve. Frekvenčne porazdelitve po vseh trditvah so prikazane v prilogi E.

Nadalje sem izračunal povprečne vrednosti vseh odgovorov anketirancev. Povprečne vrednosti so prikazane na sliki 8.8.

Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo »V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi najprej zbral/-a trdne in nedvoumne dokaze o sami nepravilnosti«. S trditvijo se popolnoma strinja 36,7 odstotkov anketirancev in s trditvijo se strinja 35,9 odstotkov anketirancev. S to trditvijo se sploh ne strinja 1,7 odstotkov anketirancev in se z njo ne strinja 6,3 odstotkov anketirancev. Neopredeljenih je 19,4 odstotkov anketirancev. Povprečna vrednost trditve znaša 4,0.

Najmanj se anketiranci strinjajo s trditvijo, da bi o morebitni nepravilnosti v organizaciji najprej obvestili zunanje osebe ali institucije oziroma javnost. S to trditvijo se sploh ne strinja 19,5 odstotkov anketirancev oziroma se z njo ne strinja 39,4 odstotkov anketirancev. S trditvijo se popolnoma strinja 2,5 odstotkov anketirancev oziroma se z njo strinja 6,8 odstotkov anketirancev. Povprečna vrednost trditve znaša 2,3.

Slika: 8.8: Odnos do razkrivanja nepravilnosti v organizaciji



Anketiranci bi o morebitnem odkritju nepravilnosti v organizaciji najprej obvestili svojega neposredno nadrejenega (povprečna vrednost 3,8), prav tako bi se odločili za razkritje nepravilnosti v primeru ogrožanja človeških življenj in to ne glede na posledice, ki bi jih utrpeli (povprečna vrednost 3,3). Anketirancem zaposlitev pomeni več kot javni interes (povprečna vrednost 3,3) in prepričani so, da bi jih v primeru razkritja nepravilnosti doleteli povračilni ukrepi organizacije (povprečna vrednost 3,4). Anketiranci se za morebitna razkritja nepravilnosti ne bi odločali anonimno, prav tako so prepričani, da bi si morali poiskati novo zaposlitev samo v primeru, če bi nepravilnost razkrili zunanjim osebam ali institucijam oziroma javnosti (povprečna vrednost 3,2).

Oba intervjuvanca sta o odnosu do razkrivanja nepravilnosti povedala naslednje:

- Oseba A si težko predstavlja, kakšni povračilni ukrepi bi jo prizadeli v primeru razkritja nepravilnosti, medtem ko je oseba B prepričana, da bi jo prav zagotovo prizadeli povračilni ukrepi.
- Obe osebi bi se težko odločili za razkritje nepravilnosti. Seveda pa v tem primeru igra veliko vlogo sama narava nepravilnosti. Oseba B bi se za ta korak odločila v primeru, da bi bila ogrožena varnost zaposlenih, oseba A pa bi se za ta korak odločila v primeru ogrožanja človeških življenj.
- Obe osebi bi o nepravilnosti najprej obvestili svojega neposredno nadrejenega. Oseba B meni, da bi bila s tem njena dolžnost opravljena.
- Obe osebi menita, da bi organizacija na prijavo nepravilnosti ustrezno reagirala in jo tudi odpravila.
- Pred prijavo nepravilnosti bi obe osebi zbrali trdne dokaze o sami nepravilnosti.
- Obe osebi se zavedata, da jih v primeru razkritja nepravilnosti zunanjim osebam ali institucijam, le-te ne bi bile sposobne zaščititi pred povračilnimi ukrepi organizacije.
- Oseba A meni, da je javni interes pomembnejši od zaposlitve, medtem ko oseba B na prvo mesto postavlja zaposlitev, saj mora preživljati družino.

8.1.4 ELEMENTI, KI VPLIVAJO NA ODLOČITEV

V četrtem sklopu anketnega vprašalnika je sedem trditev, ki se nanašajo na elemente, ki vplivajo na odločitev za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji.

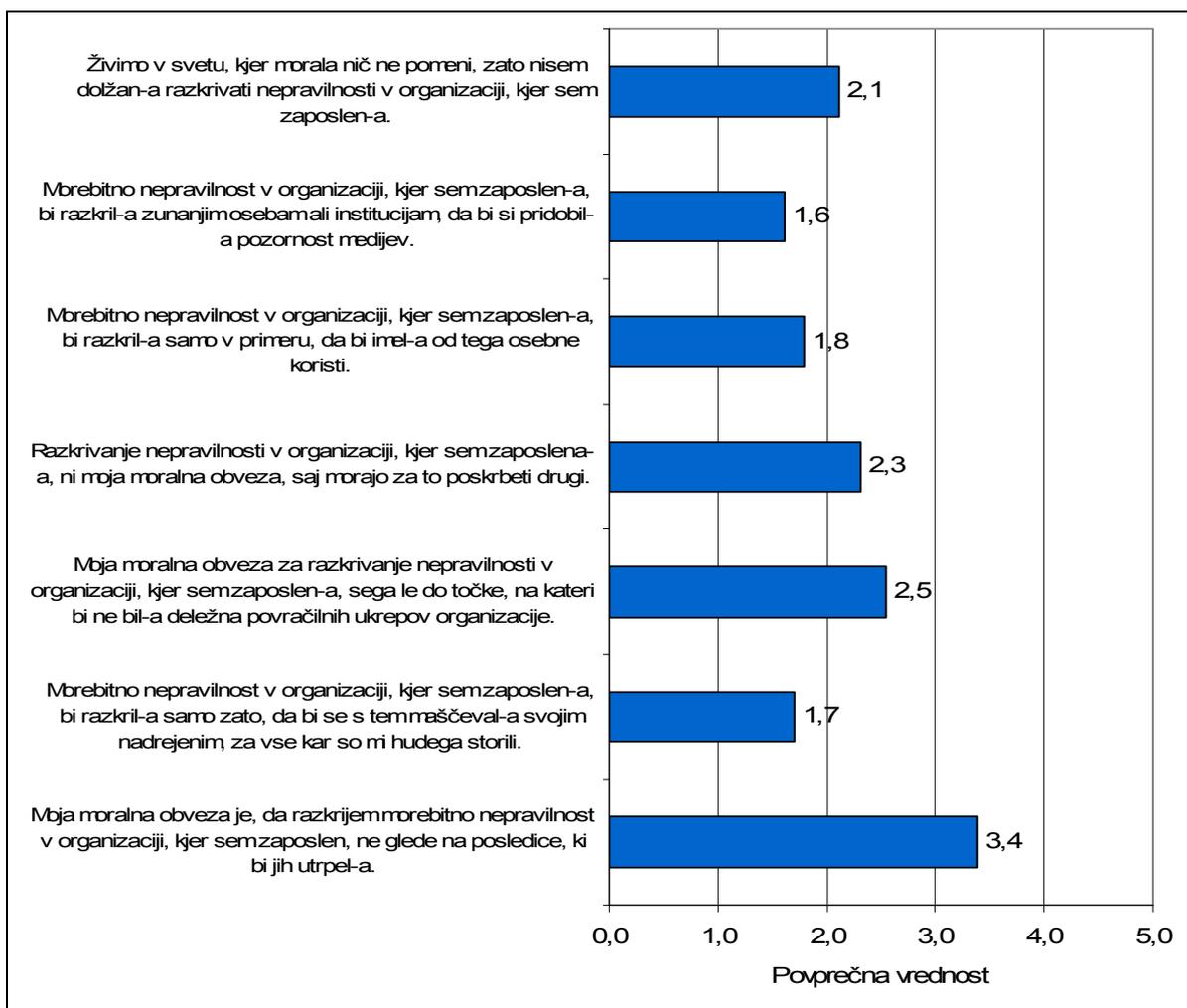
Tudi v tem primeru sem izračunal mero asimetrije in mero sploščenosti za posamezne trditve. Mere asimetrije po posameznih trditvah so razporejene na intervalu od -0,41 do 1,17. Pri eni trditvi je mera asimetrije manjša od nič, kar pomeni, da je porazdelitev rahlo zamaknjena v levo. Pri vseh ostalih trditvah so izračunane mere asimetrije večje o nič. To kaže, da je porazdelitev rahlo zamaknjena v desno.

Izračunane mere sploščenosti se gibljejo na intervalu od -0,51 do 0,57. Ker so mere sploščenosti manjše od ena, lahko ugotovim, da gre za nekoliko koničasto porazdelitev.

Čeprav so izračuni mer asimetrije in sploščenosti pokazali rahlo asimetričnost, lahko ugotovim, da je porazdelitev dokaj blizu normalni porazdelitvi. Frekvenčna porazdelitev je v prilogi E.

Izračunal sem tudi povprečne vrednosti trditev, ki so prikazane na sliki 8.9.

Slika 8.9: Elementi, ki vplivajo na odločitev za etično upornišvo



Edina trditev, s katero se anketiranci strinjajo, je, da je njihova moralna obveza, da razkrijejo morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer so zaposleni, ne glede na posledice, ki bi jih utrpeli. S to trditvijo se popolnoma strinja 12,2 odstotkov anketirancev oziroma se z njo strinja 37,4 odstotkov anketirancev. S trditvijo se sploh ne strinja 5 odstotkov anketirancev oziroma se z njo ne strinja 13,9 odstotkov anketirancev. Neopredeljenih je 31,5 odstotkov anketirancev. Povprečna vrednost trditve znaša 3,4. Anketiranci se najmanj strinjajo s trditvijo, da bi nepravilnost v organizaciji razkrili zato, da bi si pridobili pozornost medijev. S trditvijo se sploh ne strinja 59,1 odstotkov anketirancev oziroma se z njo ne strinja 22,8 odstotkov anketirancev. S to trditvijo se popolnoma strinja 0,4 odstotkov anketirancev oziroma se z njo strinja 1,7 odstotkov anketirancev. Neopredeljenih je 16 odstotkov anketirancev. Povprečna vrednost trditve znaša 1,6.

Anketiranci od razkritja nepravilnosti ne bi pričakovali osebnih koristi, prav tako se za ta korak ne bi odločili iz maščevalnih razlogov.

Iz obeh intervjujev je razvidno naslednje:

- Oseba A čuti moralno obvezo do razkrivanja nepravilnosti in tako deluje že sedaj. Na morebitno nepravilnost (napako pri delu) takoj opozori sodelavca. Gre pa v tem primeru za manjše nepravilnosti pri vsakodnevem poslovanju. Tudi oseba B se strinja, da je moralna obveza razkrivati nepravilnosti.
- Oseba A se za razkritje nepravilnosti ne bi odločila iz maščevalnih nagibov, prav tako tudi ne zaradi pridobitve osebnih koristi. Oseba B pa dopušča možnost, da bi nepravilnost razkrila v primeru, če bi organizacija z njo ravnala slabo. Načeloma od razkritja nepravilnosti ne bi pričakovala osebnih koristi, razen v primeru, če bi bila zaradi tega razkritja odpuščena in bi ostala brez dela.
- Oseba A meni, da je odločitev za razkritje nepravilnosti stvar vsakega posameznika in torej tudi pravilna. Če se zaposleni boji povračilnih ukrepov, naj svoja opažanja zadrži zase. Tudi oseba B se ne strinja, da je moralna obveza vsakega zaposlenega razkrivanje morebitnih nepravilnosti. V prvi vrsti je moralna obveza posameznika, da poskrbi zase in za svojo družino.

8.1.5 LOJALNOST

Peti sklop anketnega vprašalnika je sestavljen iz desetih trditvev in se nanaša na lojalnost anketirancev.

Tudi za ta sklop trditvev sem najprej izračunal mere asimetrije in mere sploščenosti po posameznih trditvah. Izračunane mere asimetrije se gibljejo na intervalu od -0,67 do 0,60. Negativno vrednost koeficienta asimetrije imajo štiri trditve, kar pomeni, da je porazdelitev nekoliko zamaknjena v levo. Pozitivno vrednost koeficienta asimetrije pa ima šest trditvev. Ker je vrednost koeficienta večja od nič, je porazdelitev na teh trditvah rahlo zamaknjena v desno. Izračun koeficientov sploščenosti na posameznih trditvah nam pokaže, da gre v vseh primerih za nekoliko koničasto porazdelitev, saj je izračunani koeficient na vseh trditvah manjši od ena (giblje se na intervalu od -0,49 do 0,57). Glede na izračunane koeficiente asimetrije in sploščenosti lahko ugotovim, da gre za dokaj normalno porazdelitev.

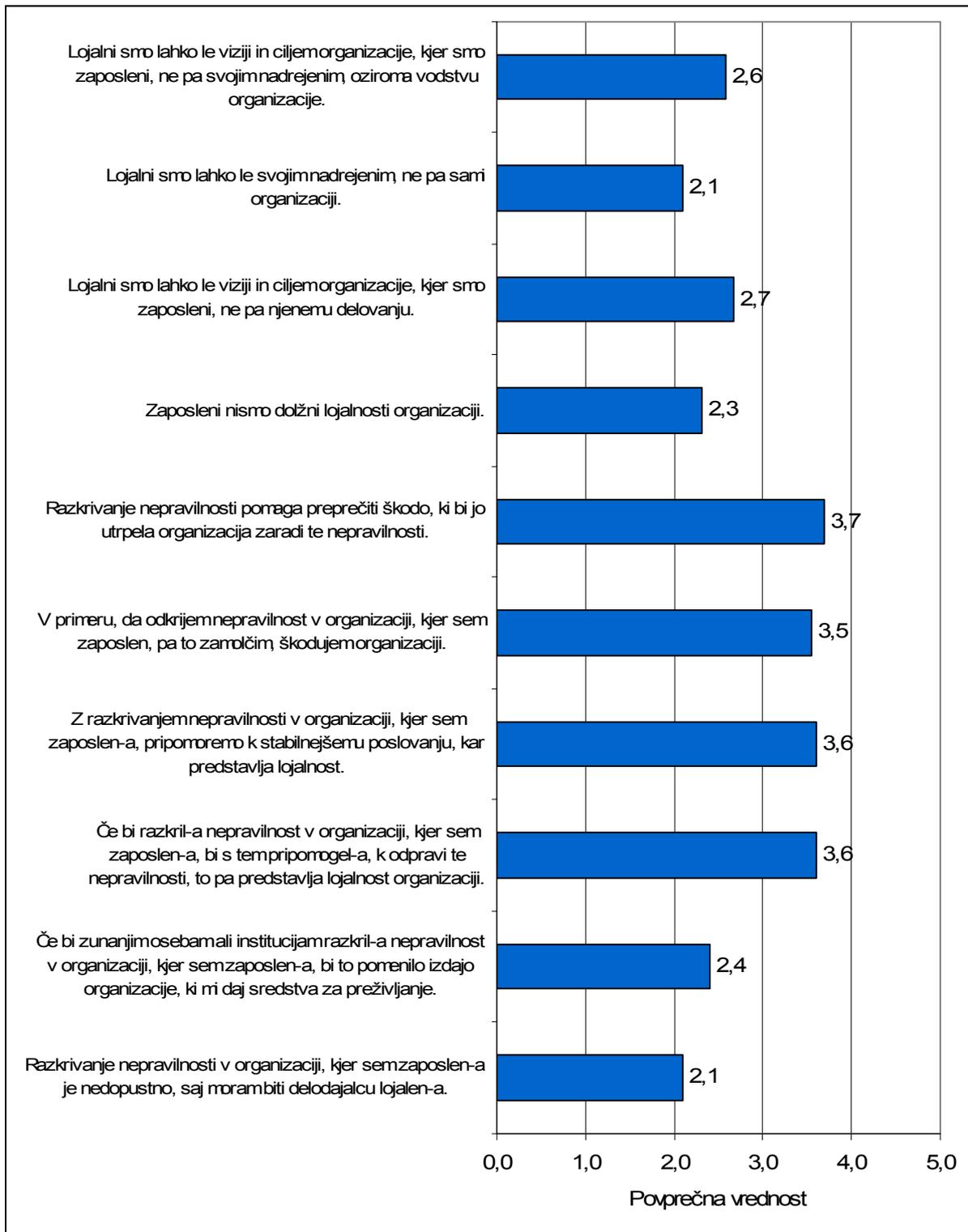
Nadalje sem izračunal povprečne vrednosti posameznih odgovorov. Povprečne vrednosti odgovorov anketirancev so prikazane na sliki 8.10.

Anketiranci se najbolj strinjajo s trditvijo, da razkrivanje nepravilnosti pripomore preprečiti škodo, ki bi jo utrpela organizacija. S trditvijo se popolnoma strinja 14 odstotkov anketirancev oziroma se z njo strinja 51,3 odstotkov anketirancev. S to trditvijo se sploh ne strinja 1,3 odstotka anketirancev oziroma se z njo ne strinja 6,4 odstotkov anketirancev. Neopredeljenih je 27,1 odstotkov anketirancev. Povprečna vrednost trditve znaša 3,7.

Najmanj se anketiranci strinjajo s trditvijo, da smo lahko lojalni le svojemu nadrejenemu in ne sami organizaciji. S to trditvijo se sploh ne strinja 24,2 odstotkov anketirancev oziroma se z njo ne strinja 47 odstotkov anketirancev. S trditvijo se popolnoma strinja 0,4 odstotka anketirancev oziroma se z njo strinja 4,2 odstotkov anketirancev. Neopredeljenih je 24,2 odstotkov anketirancev. Povprečna vrednost trditve znaša 2,1. Enako vrednost je dosegla tudi trditvev, da je razkrivanje nepravilnosti v organizaciji nedopustno, saj moramo biti delodajalcu lojalni.

Anketiranci se prav tako ne strinjajo s trditvami, da zaposleni nismo dolžni lojalnosti organizaciji in da smo lahko lojalni le njenim ciljem in viziji. Anketiranci tudi menijo, da razkrivanje nepravilnosti predstavlja lojalnost organizaciji in pripomore k njenemu stabilnemu poslovanju.

Slika 8.10: Lojalnost



Intervjuvanca imata o lojalnosti naslednje mnenje:

- Oseba A meni, da bi z razkritjem nepravilnosti pokazala nelojalnost organizaciji, kjer je zaposlena. Lojalnost pokažemo s tem, da ne govorimo o dogajanju znotraj organizacije. Oseba B pa je drugačnega mnenja, saj pravi, da z razkritjem nepravilnosti pokažemo svojo lojalnost organizaciji. Z razkritjem nepravilnosti dokažemo, da nam ni vseeno za organizacijo in da ji želimo dobro.
- Obe osebi sta mnenja, da bi bilo razkritje nepravilnosti v pomoč organizaciji, saj bi se same nepravilnosti lahko pravočasno odpravile.
- Obe osebi sta mnenja, da sta organizaciji dolžni lojalnost, vendar le do določene meje. Oseba A meni, da je organizaciji dolžna lojalnost do trenutka, ko ji ta zagotavlja redno plačilo za opravljeno delo. Prav tako organizaciji ne bi bila več lojalna, če bi jo prerazporedili v drugo, oddaljeno organizacijsko enoto. Oseba B pa meni, da je organizaciji dolžna lojalnost le do trenutka, ko bi pričela zaradi njenih dejanj izgubljati svoj osebni ugled.

8.1.6 OSTALO

Zadnji sklop anketnega vprašalnika je sestavljen iz vprašanj z možnostjo izbire odgovora. V tem delu me je predvsem zanimalo:

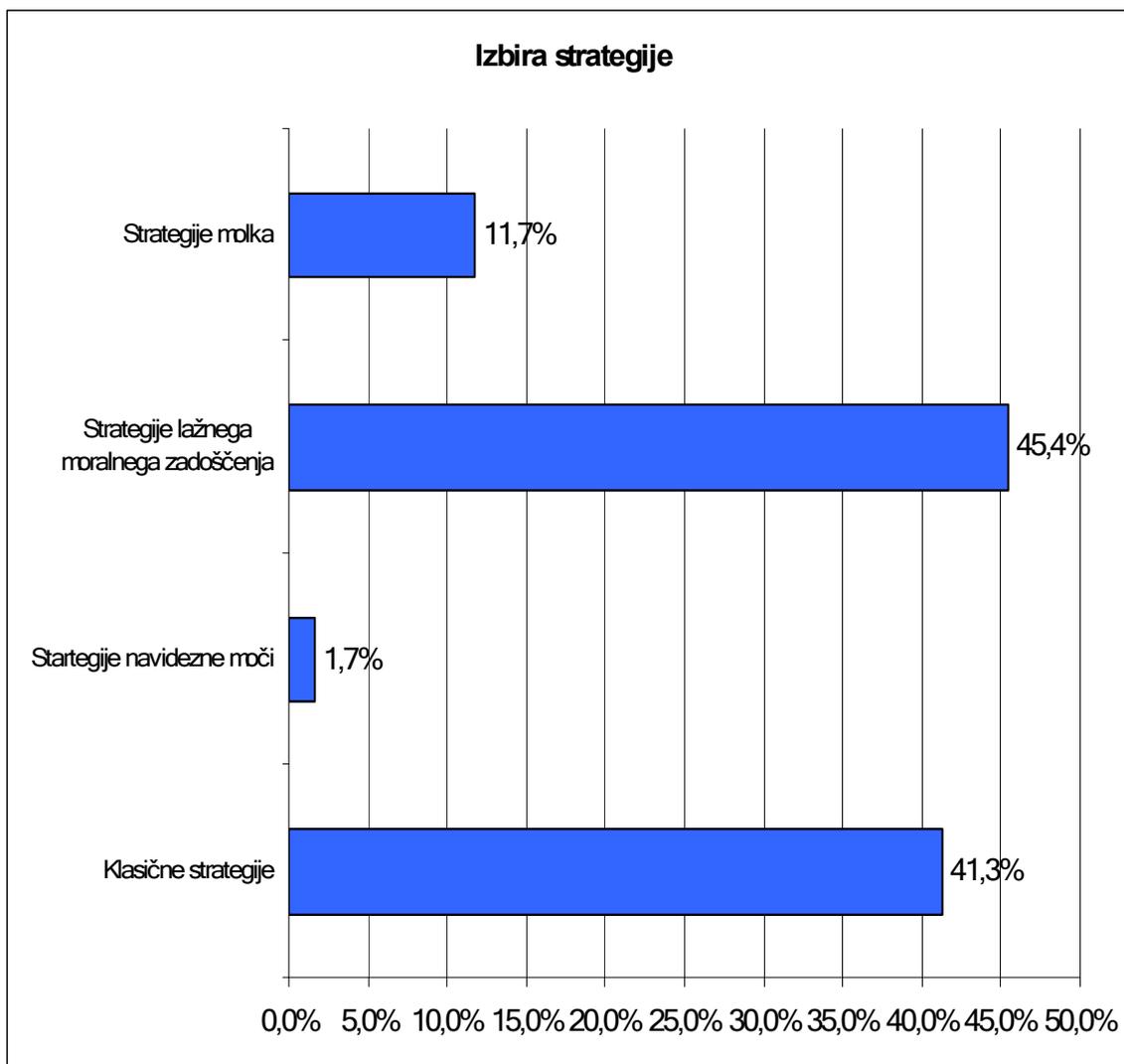
- kakšno strategijo bi anketiranci izbrali v primeru, da bi naleteli na nepravilnost v organizaciji,
- komu od zunanjih oseb ali institucij bi to prijavili,
- kateri povračilni ukrepi bi jih po njihovem mnenju prizadeli,
- katero vrsto nepravilnosti bi prijavili in katere ne,
- seznanjenost anketirancev z etičnim uporništvom kot družbenim pojavom.

V nadaljevanju bom predstavil vsako posamezno vprašanje in odgovore anketirancev. Podroben prikaz odgovorov anketirancev in frekvenčne porazdelitve so predstavljeni v prilogi E.

Če preidem na strategije, ki sem jih identificiral v četrtem poglavju, lahko ugotovim, da bi največ anketirancev izbralo strategijo lažnega moralnega zadoščenja (45,4 odstotkov). Klasično strategijo bi izbralo 41,3 odstotkov anketirancev, medtem ko bi se za strategijo molka odločilo 11,7 odstotkov anketirancev. Strategijo navidezne moči pa bi izbralo le 1,7 odstotka anketirancev. Izbira strategij je prikazana na sliki 8.11.

Če primerjam odgovore obeh intervjuvancev, lahko ugotovim, da bi oseba A izbrala klasično strategijo etičnega uporništv, v nobenem primeru pa bi ne uporabila strategije navidezne moči. Oseba B bi uporabila strategijo lažnega moralnega zadoščenja, vendar le v primeru, če bi bila ogrožena varnost zaposlenih. V drugih primerih pa bi se oseba B odločila za strategijo molka.

Slika 8.11: Izbira strategije v primeru odkritja nepravilnosti

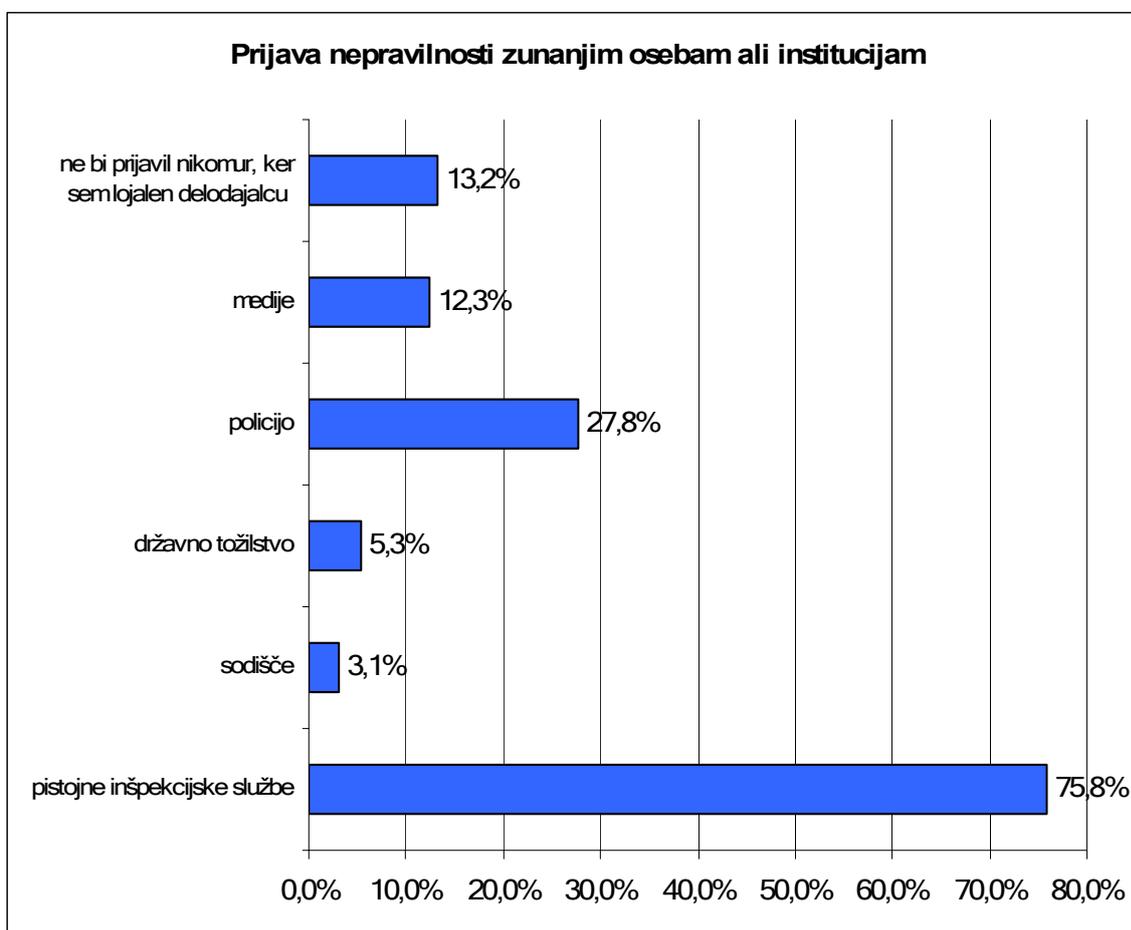


Naslednje vprašanje se je nanašalo na zunanje osebe ali institucije, katerim bi anketiranci prijavili morebitno nepravilnost, če bi se odločili za eksterno razkrivanje nepravilnosti. Anketiranci so lahko izbirali med ponujenimi odgovori. Odločili so se lahko za več možnosti. Zbir odgovorov anketirancev je prikazan na sliki 8.12.

Morebitne nepravilnosti, ki bi jih anketiranci odkrili v organizaciji, bi največkrat prijavili pristojnim inšpekcijskim službam (75,8 odstotkov), sledi prijava policiji (27,8 odstotkov) in razkritje nepravilnosti medijem (12,3 odstotkov). Najmanjkrat bi anketiranci izbrali državno tožilstvo (5,3 odstotkov) in sodišče (3,1 odstotkov). V 13,2 odstotkih pa anketiranci nepravilnosti ne bi prijavili nikomur, saj so delodajalcu lojalni.

Iz obeh intervjujev je razvidno, da oseba A v nobenem primeru ne bi obveščala zunanjih oseb ali institucij, pač pa bi na nepravilnost opozorila zgolj odgovorne v organizaciji. Oseba B pa bi se obrnila na organe pregona, morda pa tudi na medije, vendar v samo v primeru, če bi imela od tovrstnega razkritja finančno korist.

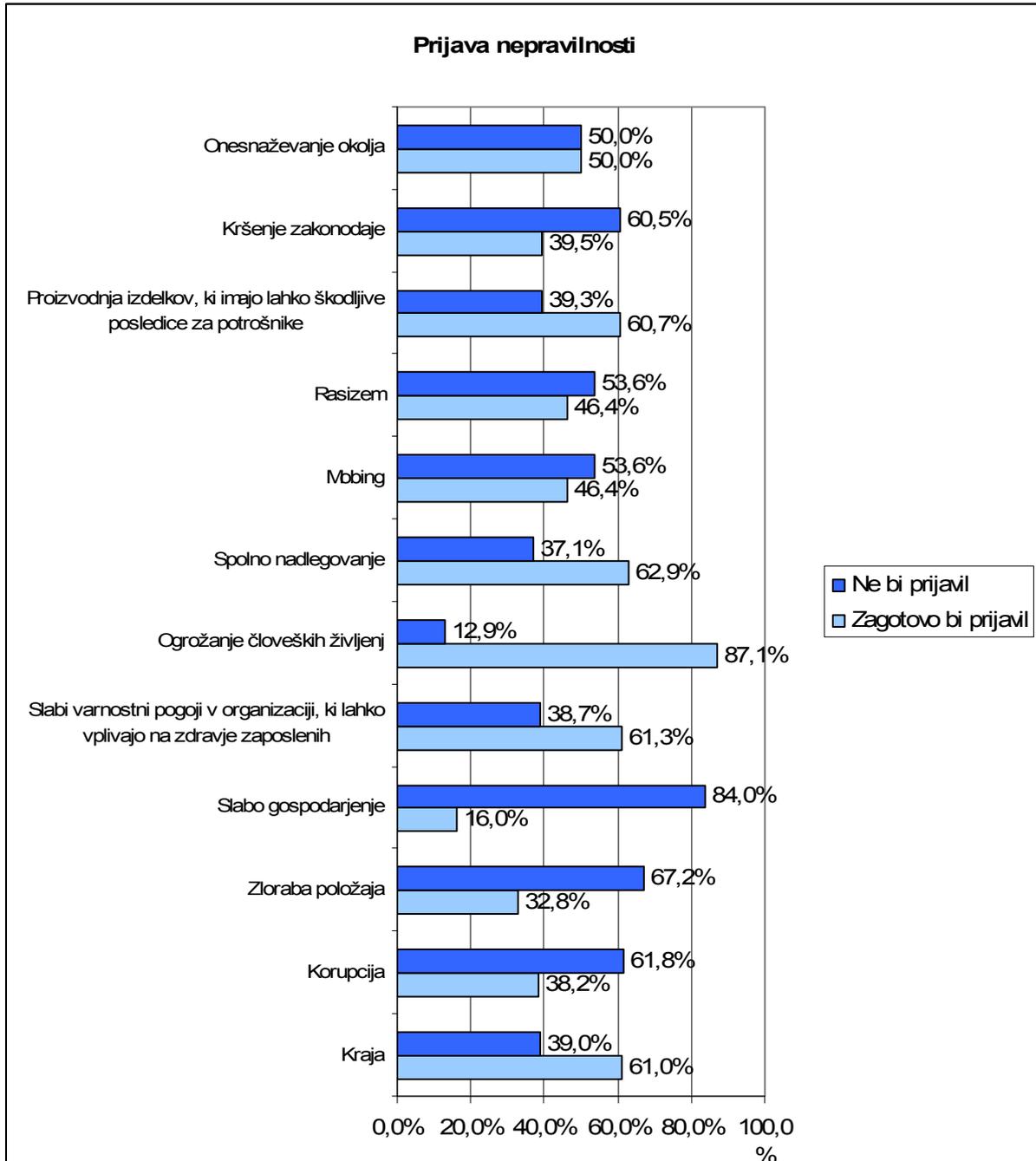
Slika 8.12: Prijava nepravilnosti zunanjim osebam ali institucijam



Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, katere nepravilnosti bi anketiranci zagotovo prijavili oziroma katerih nepravilnosti bi ne prijavili. Anketiranci so imeli možnost izbire med določenimi nepravilnostmi, ki se lahko v organizaciji pojavijo. Celotna frekvenčna porazdelitev je prikazana v prilogi E. Odgovore anketirancev prikazuje slika 8.13 (na sliki

sem odgovore anketirancev, v primeru, da nepravilnosti ne bi prijavili, združil v eno kategorijo).

Slika 8.13: Katere nepravilnosti bi anketiranci prijavili in katerih ne



Pri vsaki od nepravilnosti so imeli anketiranci na razpolago naslednje možnosti:

- nepravilnost bi zagotovo prijavil,
- nepravilnosti ne bi prijavil, ker to ni moja naloga,
- nepravilnosti ne bi prijavil, ker ne želim težav,

- nepravilnosti ne bi prijavil, ker ne gre za resno nepravilnost,
- prijava nepravilnosti bi bila preveč tvegana,
- nepravilnosti ne bi prijavil, saj moja prijava ne bi prinesla spremembe.

Več kot 50 odstotkov anketirancev bi zagotovo prijavili krajo (61 odstotkov), slabe varnostne pogoje v organizaciji, ki lahko vplivajo na zdravje zaposlenih (61,3 odstotkov), ogrožanje človeških življenj (87,1 odstotkov), spolno nadlegovanje (62,9 odstotkov), proizvodnjo izdelkov, ki imajo lahko škodljive posledice za potrošnike (60,7 odstotkov), in onesnaževanje okolja (50 odstotkov). Najmanj anketirancev bi prijavilo slabo gospodarjenje v organizaciji (16 odstotkov), saj menijo, da to ni njihova naloga, oziroma menijo, da njihova prijava ne bi prinesla spremembe. Manj kot 40 odstotkov anketirancev bi prijavilo kršenje zakonodaje (39,5 odstotkov), korupcijo (38,2 odstotkov) in zlorabo položaja (32,8 odstotkov). Anketiranci v večji meri menijo, da prijava teh nepravilnosti ni njihova naloga oziroma, da prijava ne bi prinesla spremembe. Zanimiv je tudi podatek, da 12,9 odstotkov anketirancev ne bi prijavilo nepravilnosti, ki bi ogrožala človeška življenja.

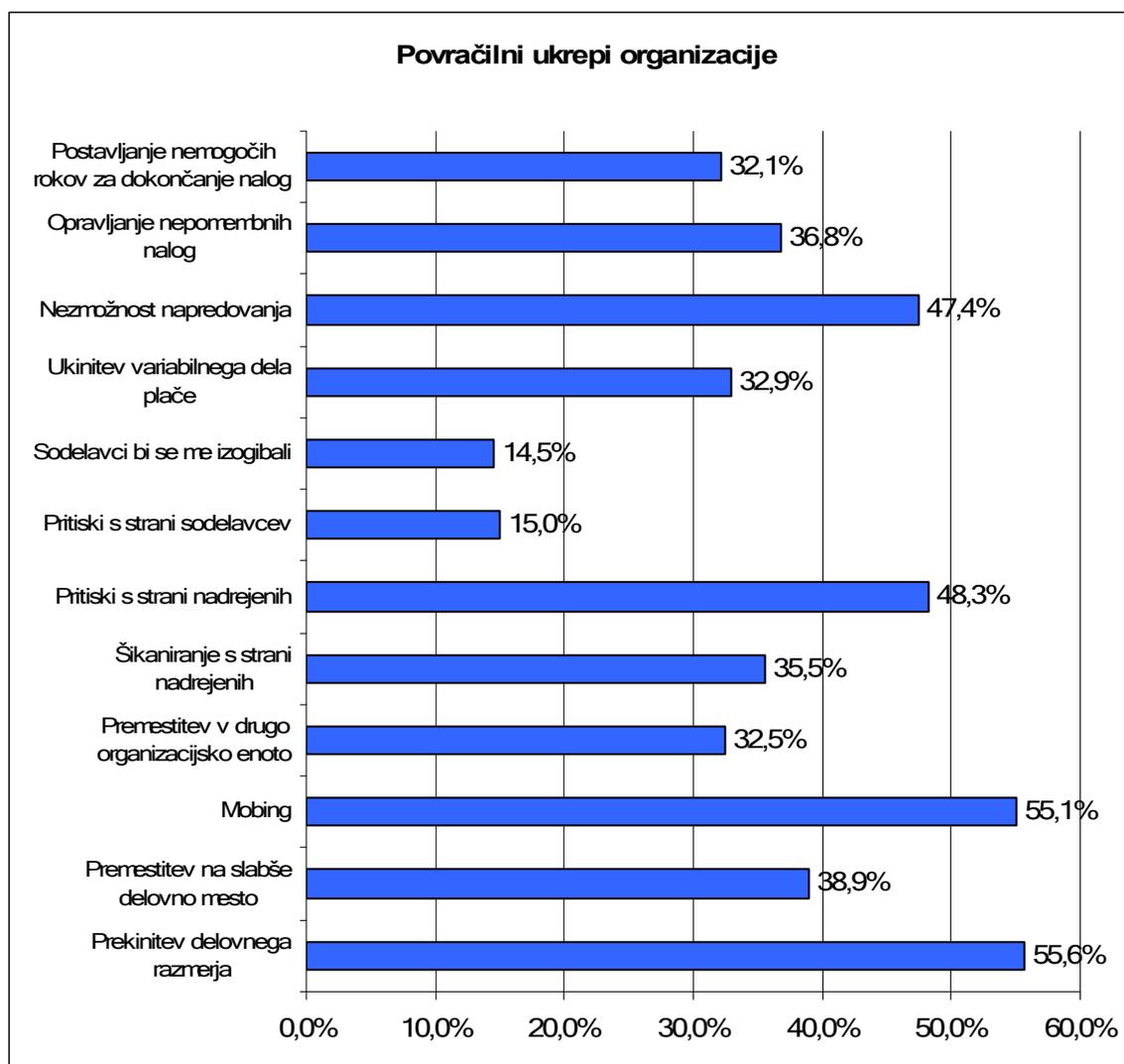
Oba intervjuvanca nam ponudita naslednje odgovore: oseba A bi verjetno prijavila krajo in ogrožanje varnosti zaposleni. Prav zagotovo pa bi ne prijavila neetične prodaje s strani svojih sodelavcev, saj meni, da je vsak posameznik odgovoren za svoje delo. Oseba B pa bi verjetno prijavila samo nepravilnost, ki bi ogrožala človeška življenja.

Sledilo je vprašanje na temo povračilnih ukrepov organizacije oziroma kakšne vrste povračilni ukrepi bi po njihovem mnenju doleteli anketirance, če bi razkrili nepravilnost v organizaciji. Anketiranci so imeli na voljo več možnih odgovorov, med katerimi so lahko izbrali več možnosti. Odgovori anketirancev so prikazani na sliki 8.14.

Anketiranci so največkrat navedli odpoved delovnega razmerja (55,6 odstotkov) kot možen povračilni ukrep organizacije. Prav tako so anketiranci mnenja, da bi bili deležni pritiskov s strani nadrejenih (48,3 odstotkov) in da bi bila njihova kariera praktično zapečateni (nezmožnost napredovanja, 47,4 odstotkov).

Anketiranci so najmanjkrat izbrali možnost, da bi se jih v primeru, če bi razkrili nepravilnost, sodelavci izogibali (14,5 odstotkov) in da bi bili deležni pritiskov s strani svojih sodelavcev (15 odstotkov).

Slika 8.14: Povračilni ukrepi organizacije v primeru razkritja nepravilnosti

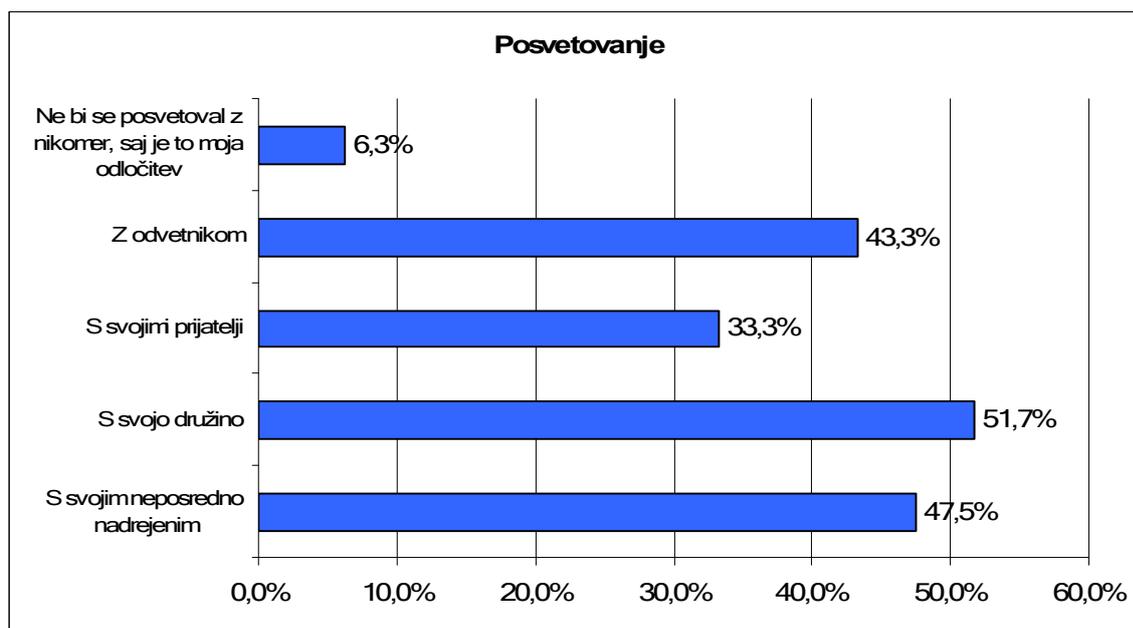


Pri naslednjem vprašanju me je zanimalo, s kom bi se anketiranci posvetovali, preden bi sprejeli odločitev, da razkrijejo nepravilnost v organizaciji, kjer so zaposleni. Anketirancem je bilo ponujeno več možnih odgovorov. Pri odgovorih so lahko označili več možnosti. Odgovori anketirancev so prikazani na sliki 8.15.

Razvidno je, da bi se anketiranci največkrat posvetovali s svojo družino (51,7 odstotkov), sledi posvet z neposredno nadrejenim (47,5 odstotkov) in pa posvet z odvetnikom (43,3 odstotkov). Za posvet s prijatelji bi se anketiranci odločili v 33,3 odstotkih, v 6,3 odstotkih pa se anketiranci ne bi posvetovali z nikomer.

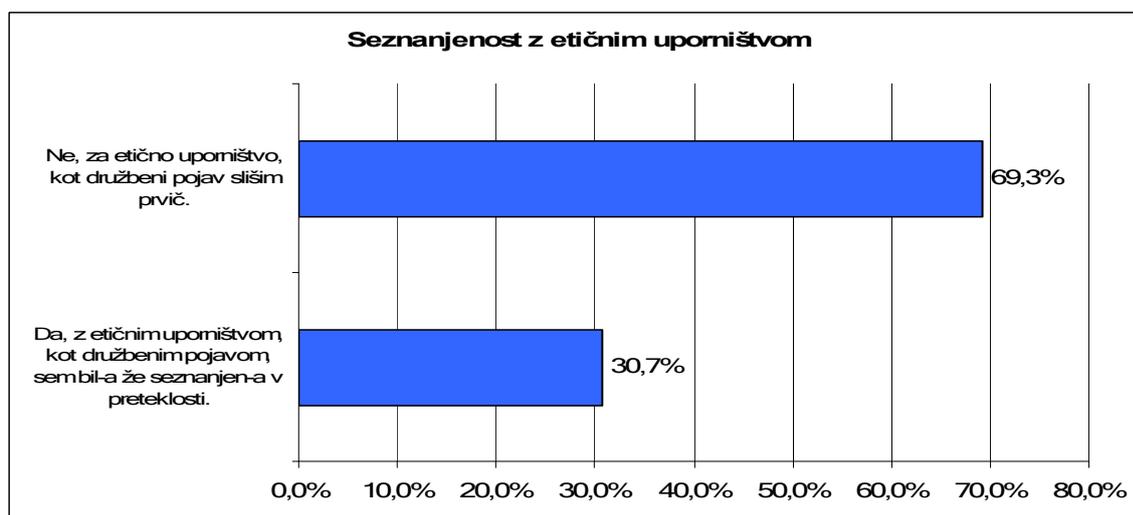
Če pogledamo odgovore obeh intervjuvancev, ugotovimo, da bi se oseba A posvetovala s svojo družino in morda tudi s prijatelji. V nobenem primeru se ne bi posvetovala s sodelavci. Oseba B pa bi se posvetovala s svojim neposredno nadrejenim, s svojimi sodelavci in verjetno tudi z odvetnikom. S svojo družino se ne bi posvetovala, bi jim pa sporočila svojo odločitev.

Slika 8.15: S kom bi se anketiranci posvetovali pri svoji odločitvi



Pri zadnjem vprašanju me je zanimalo, ali so bili anketiranci že v preteklosti seznanjeni z etičnim uporništvom kot družbenim pojavom. Odgovori anketirancev so prikazani na sliki 8.16.

Slika 8.16: Seznanjenost anketirancev z etičnim uporništvom



Iz odgovorov je razvidno, da je kar 69,3 odstotkov anketirancev prvič slišalo za pojav etičnega uporništva. 30,7 odstotkov anketirancev pa je bilo s pojavom seznanjeno že v preteklosti.

Oba intervjuvanca sta sicer že slišala, da se nepravilnosti v organizacijah razkrivajo, vendar termina »etično uporništvo« nista poznala.

8.1.7 DISKRIMINANTNA ANALIZA

Diskriminantna funkcija je linearna kombinacija spremenljivk, ki kar najbolj loči skupine. Pri ločevanju skupin zasledujemo dva cilja (Jesenko in Jesenko 2007):

- Popisovati tehniko ločevanja skupin s pomočjo linearne funkcije (diskriminantne funkcije) spremenljivk tako, da so razlike med dvema ali več skupinami čim bolj pojasnjene. Cilj diskriminantne analize je tudi ugotavljanje relativnega prispevka vsake od p spremenljivk k ločitvi skupin in poiskati takšno ravnino, da bo projekcija točk nanje čim bolj pojasnila zgradbo skupin.
- Predvideti ali ugotoviti s pomočjo linearne funkcije ali kvadratne funkcije, če izbrana enota ali vzorec pripada eni od skupin. Na osnovi podatkov neke enote vzorca, ki jih vstavimo v klasifikacijsko funkcijo, želimo torej predvideti, kateri skupini najverjetneje pripada.

V četrtem poglavju sem prikazal proces etičnega uporništva z uporabo različnih strategij, ki sem jih identificiral in tudi ustrezno poimenoval. Nadalje sem v anketnem vprašalniku anketirancem zastavil vprašanje, za katero strategijo bi se določili v primeru, da bi v organizaciji, kjer so zaposleni, naleteli na nepravilnost. V tem poglavju pa bom z uporabo diskriminantne analize preveril, ali zadovoljstvo z delom v organizaciji, dobri medsebojni odnosi v organizaciji, dobri odnosi z neposredno nadrejenim in pripadnost organizaciji vplivajo na odločitev zaposlenega pri izbiri določene strategije etičnega uporništva.

Za uporabo v analizi sem izbral štiri trditve (spremenljivke) iz anketnega vprašalnika:

- S svojim delom v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/-a.
- Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.
- Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.
- Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, so zelo dobri.

Poleg navedenih trditev sem kot spremenljivko izbral še stopnjo izobrazbe anketirancev.

In zakaj sem se odločil, da za analizo izberem ravno te spremenljivke? Nekatere raziskave so potrdile, da se zaposleni, ki so zadovoljni s svojim delom, zaposleni, ki čutijo pripadnost organizaciji, in zaposleni z višjo stopnjo izobrazbe prej odločijo za etično uporništvo. Z analizo bom lahko ugotovil, če pripadnost in zadovoljstvo z delom ter stopnja izobrazbe v

opazovani organizaciji vplivata na odločitev za etično uporništvu in na izbor strategije. Izbor ostalih dveh spremenljivk pa temelji na tem, da želim preveriti, ali dober odnos z neposrednim vodjem in medsebojni odnosi v organizaciji kakorkoli vplivajo na odločitev za etično uporništvu oziroma na izbor strategije, kar v dosedanjih raziskavah še ni bilo ugotovljeno.

Preglednica 8.1: Skupinska statistika

Strategija v primeru dokazov za nepravilnosti		S svojim delom v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/-a.	Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.	Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, so zelo dobri.	Izobrazba
klasične strategije	Mean	3,86	3,79	3,92	3,10	3,76
	Std. Deviation	,825	,901	,916	1,060	1,533
	N	98	97	98	98	99
strategije lažnega moralnega zadoščenja	Mean	3,71	3,74	3,82	3,02	3,64
	Std. Deviation	,821	,935	,920	,915	1,431
	N	108	107	107	106	109
strategije molka	Mean	3,17	3,41	3,34	2,69	3,53
	Std. Deviation	,950	1,150	1,143	1,257	1,814
	N	30	29	29	29	30
Total	Mean	3,70	3,72	3,80	3,01	3,68
	Std. Deviation	,864	,953	,961	1,028	1,528
	N	236	233	234	233	238

V preglednici 8.2 je prikazan test enakosti povprečnih vrednosti na podlagi Wilksove lambde. Iz preglednice je razvidno, da so vrednosti tveganja pri dveh faktorjih (zadovoljstvo z delom in pripadnost) manjše od 0,05 in pri treh faktorjih (dobri odnosi z neposrednim vodjem, dobri medsebojni odnosi in izobrazba) večje od 0,05. Iz tega lahko sklepam, da pripadnost organizaciji in zadovoljstvo z delom vplivata na odločitev za etično uporništvu oziroma na izbor strategije.

Preglednica 8.2: Test enakosti povprečnih vrednosti

	Wilks' Lambda	F	df1	df2	Sig.
S svojim delom v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/-a.	,945	6,614	2	229	,002
Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.	,984	1,831	2	229	,163
Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	,966	4,080	2	229	,018
Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, so zelo dobri.	,984	1,815	2	229	,165
Izobrazba	,996	,406	2	,229	,667

V našem primeru sem z diskriminantno analizo dobil dve diskriminantni funkciji, ki sta linearna kombinacija spremenljivk. V spodnji preglednici sta predstavljeni lastni vrednosti novih spremenljivk oziroma diskriminantnih funkcij, ki sta izračunani kot linearna kombinacija neodvisnih spremenljivk. Tabela prikazuje vsoto kanoničnih diskriminantnih funkcij. Kanonična korelacija je kvadratni koren razmerja med vsoto kvadratov med skupinami in celotno vsoto kvadratov. Gre za razmerje med deležem celotne variabilnosti, ki jo pojasnimo z razlikami med skupinami. Večja variabilnost spremenljivk je posledica razlik med skupinami in kanonična korelacija se z razlikami približuje številu 1. V našem primeru je vrednost kanonične korelacije pri prvi funkciji 0,27, pri drugi funkciji pa znaša vrednost kanonične korelacije zgolj 0,036. To pomeni, da druga funkcija nima pomembne vloge pri ločevanju skupin.

Preglednica 8.3: Lastne vrednosti

Function	Eigenvalue	% of Variance	Cumulative %	Canonical Correlation
1	,076 ^a	98,4	98,4	,266
2	,001 ^a	1,6	100,0	,036

V nadaljevanju sem izvedel preizkus enakosti povprečij diskriminantnih funkcij glede na skupine.

Preglednica 8.4: Wilksova lambda

Test of Function(s)	Wilks' Lambda	Chi-square	df	Sig.
1 through 2	,928	16,964	10	,075
2	,999	,287	4	,991

Preizkus nam pokaže, da razlike glede na prvo in drugo diskriminantno funkcijo niso statistično značilne.

Preglednica 8.5 nam prikazuje, katere spremenljivke so najbolj pripomogle k oblikovanju funkcij.

Preglednica 8.5: Standardizirani koeficienti diskriminantnih funkcij

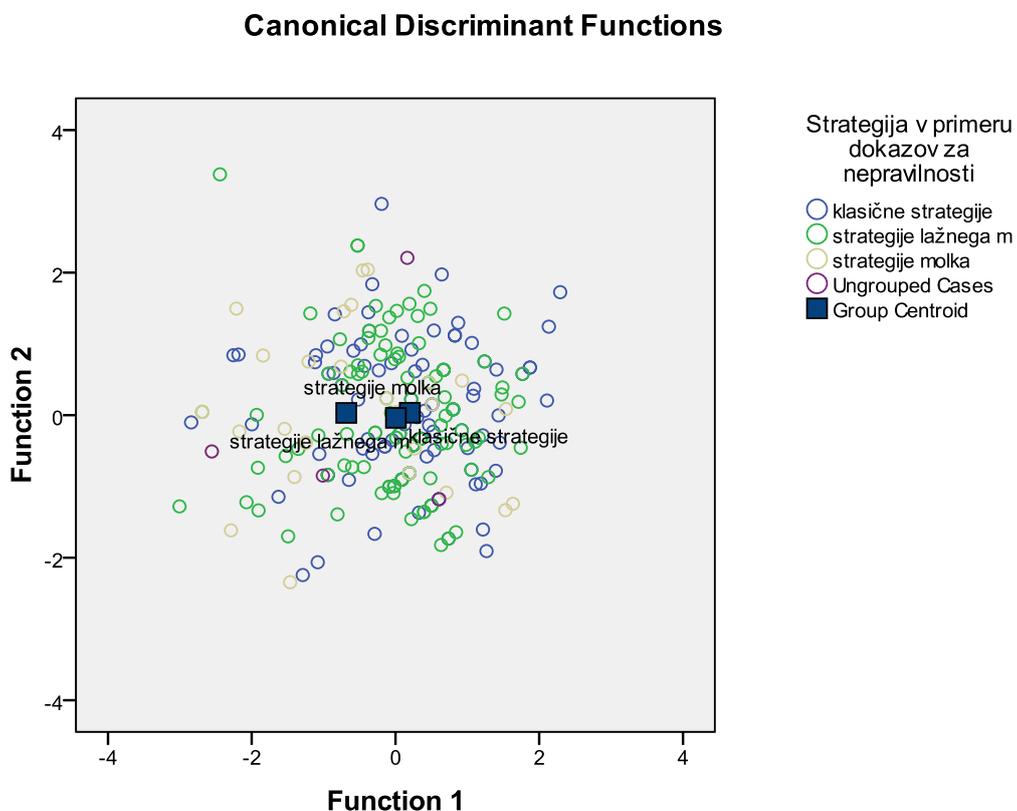
	Function	
	1	2
S svojim delom v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/-a.	,667	,335
Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.	,127	-,527
Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	,392	-,346
Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, so zelo dobri.	,107	,092
Izobrazba	,240	,732

Uteži diskriminantnih spremenljivk odražajo velikost parcialne korelacije med posamezno diskriminantno spremenljivko in posamezno osnovno spremenljivko, torej njuno povezanost ob hkratnem upoštevanju vseh ostalih osnovnih spremenljivk. Absolutna velikost

standardiziranih uteži diskriminantnih spremenljivk izraža pomembnost pripadajočih osnovnih spremenljivk za razločevanje skupin. Če želimo posamezno diskriminantno spremenljivko vsebinsko poimenovati, je poleg absolutne vrednosti uteži pomemben tudi njen predznak. Pri prvi diskriminantni funkciji ima največjo utež spremenljivka »zadovoljstvo z delom«, in sicer 0,67. Ta spremenljivka tudi najbolj prispeva k razlikovanju skupin. Omembe vredna je še spremenljivka »pripadnost organizaciji«, ki ima vrednost 0,39. Pri drugi diskriminantni funkciji ima največjo utež izobrazba, vendar je prispevek te funkcije pri razlikovanju skupin zanemarljiv.

Centroidi skupin so povprečja funkcij za posamezno skupino. Iz spodnje slike lahko razberemo, da sta si skupini, ki uporabljata klasično strategijo in strategijo lažnega moralnega zadoščenja, precej podobni. Izstopa pa skupina, ki uporablja strategijo molka. Centroidi so prikazani v preglednici 8.6, grafični prikaz pa je na sliki 8.17.

Slika 8.17: Centroidi – grafični prikaz



Preglednica 8.6: Centroidi

Strategija v primeru dokazov za nepravilnosti	Function	
	1	2
klasične strategije	,199	,033
strategije lažnega moralnega zadoščenja	,005	-,039
strategije molka	-,685	,031

Klasifikacijska tabela na pokaže rezultate uvrščanja enot v posamezne skupine na podlagi izračunanih koeficientov.

Preglednica 8.7: Klasifikacijska tabela

		Strategija v primeru dokazov za nepravilnosti	Predicted Group Membership			Total
			klasične strategije	strategije lažnega moralnega zadoščenja	strategije molka	
Original	Count	klasične strategije	51	19	27	97
		strategije lažnega moralnega zadoščenja	47	29	30	106
		strategije molka	7	4	18	29
		Ungrouped cases	2	0	2	4
	%	klasične strategije	52,6	19,6	27,8	100,0
		strategije lažnega moralnega zadoščenja	44,3	27,4	28,3	100,0
		strategije molka	24,1	13,8	62,1	100,0
		Ungrouped cases	50,0	,0	50,0	100,0

a. 42,2 % of original grouped cases correctly classified.

V kolikor ne bi imele diskriminantne funkcije nobene razlikovalne vloge skupin, potem bi bila verjetnost za uvrstitev enot v eno od treh skupin 1:3. Torej bi na podlagi teh funkcij v posamezno skupino pravilno uvrstili 33,3 % enot. V mojem primeru je bilo pravilno uvrščenih 42,2 % enot, kar je sicer dokaj malo. Enote, ki bi uporabile klasične strategije etičnega uporništva, je metoda pravilno razvrstila v 52,6 %. Še boljši je delež pravilno uvrščenih enot v skupino, ki bi uporabila strategijo molka (62,1 %). Zelo nizek pa je delež pravilno uvrščenih enot, ki bi se odločile za strategijo lažnega moralnega zadoščenja (27,4%), zato je tudi skupni povprečen delež pravilno uvrščenih enot dokaj nizek.

Naj na koncu povzamem ugotovitve analize. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko ugotovim, da zadovoljstvo z delom pomembno prispeva k temu, za kakšno strategijo etičnega uporništva bi se odločil posameznik. Če je posameznik nezadovoljen s svojim delom v organizaciji, bi v primeru odkritja nepravilnosti najbolj verjetno uporabil strategijo molka. To pomeni, da nepravilnosti ne bi razkril nikomur. V primeru, da je posameznik s svojim delom v organizaciji zadovoljen, bi v primeru odkritja nepravilnosti najverjetneje uporabil eno od klasičnih strategij etičnega uporništva, kar pomeni, da bi v vsakem primeru nepravilnost najprej razkril svojim nadrejenim v organizaciji.

Prav tako lahko ugotovim, da pripadnost organizaciji vpliva na izbor strategije etičnega uporništva. Posameznik, ki se čuti najmanj pripadnega organizaciji, bi v primeru odkritja nepravilnosti le-to zamolčal – uporabil bi strategijo molka. Za razkritje nepravilnosti bi se najverjetneje odločili posamezniki, ki čutijo večjo pripadnost organizaciji – uporabili bi eno izmed klasičnih strategij etičnega uporništva.

Ostale tri spremenljivke (dober odnos z neposrednim vodjem, dobri medsebojni odnosi in stopnja izobrazbe) nimajo vpliva na izbor strategije etičnega uporništva.

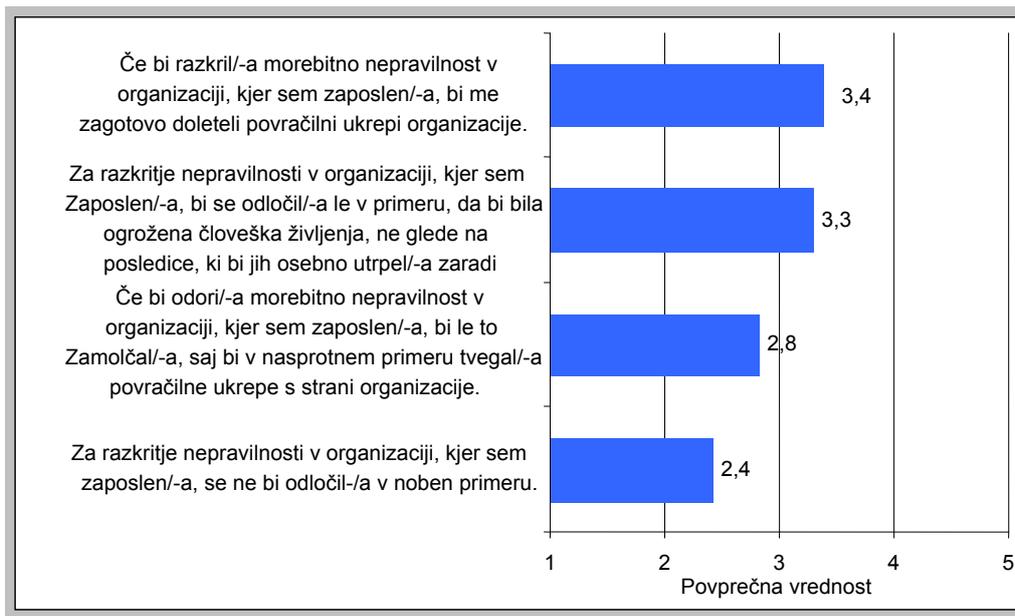
8.2 PREVERJANJE HIPOTEZ

V nadaljevanju prehajam na preverjanje postavljenih hipotez. Za vsako posamezno hipotezo bom predstavil sklop trditvev, ki sem jih uporabil za preverjanje, in nato na podlagi t testov hipoteze potrdil ali zavrnil. Trditvam, katerih pomen ima negativno konotacijo, sem obrnil lestvico in jih označil s črko R. Višje vrednosti torej pri vseh trditvah pomenijo pozitiven pomen.

Hipoteza 1: Zaposleni se zaradi osebnih posledic ne bi odločili za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni.

Slika 8.18 nam prikazuje štiri trditve, ki opisujejo sklop trditvev za preverjanje prve hipoteze in sestavljeno spremenljivko (*Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti*), ki predstavlja povprečje ocen na teh trditvah.

Slika 8.18: Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti



Izračunana povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 2,98. Najvišje je ocenjena trditev »če bi razkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi me zagotovo doleteli povračilni ukrepi organizacije« (3,4), najnižje pa trditev »za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, se ne bi odločil/-a v noben primeru« (2,4).

Za preverjanje hipoteze sem izbral spremenljivko *Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti*, za katero sem izračunal, ali je povprečna vrednost statistično pomembno večja od testne vrednosti 3, ki predstavlja sredino lestvice. Hipotezo sem preveril s t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test).

Preglednica 8.8: Opisna statistika – Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti (H1)	239	2,9836	0,80196	0,05187

Izračunana aritmetična sredina spremenljivke *Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti* znaša 2,98, standardni odklon pa 0,80.

Preglednica 8.9: t test – Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti

	Testna vrednost					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Osebne posledice zaradi razkritja nepravilnosti (H1)	-0,316	238	0,752	-0,01639	-0,1186	0,0858

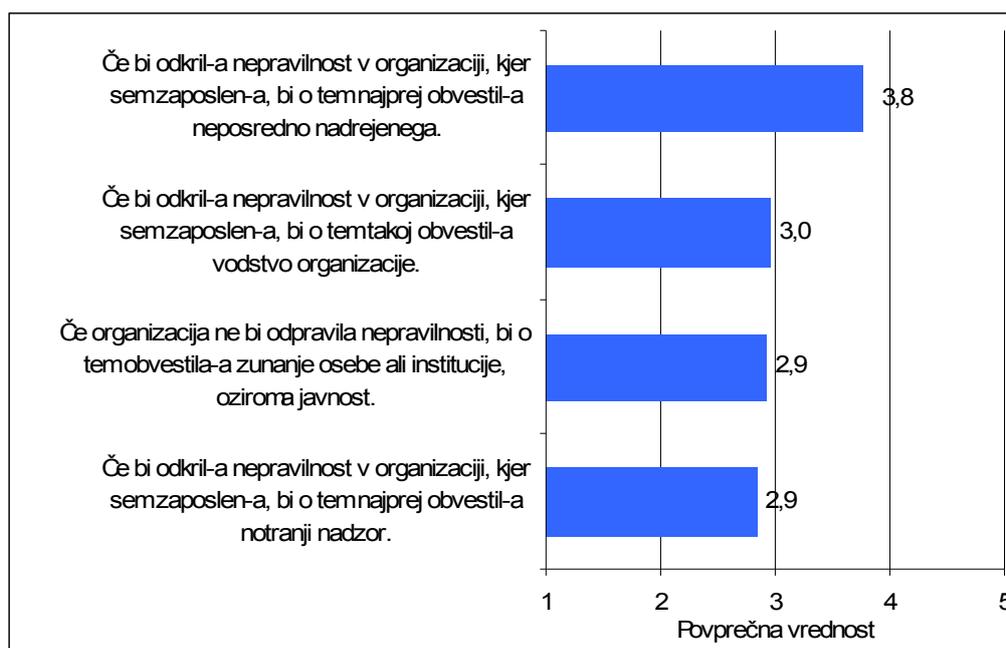
Izračunana povprečna vrednost 2,98 ni statistično značilno nižja od hipotetične vrednosti 3, kar je v nasprotju s postavljenimi hipotezami, saj anketiranci menijo, da bi se odločili za razkritje nepravilnosti, kljub morebitnim povračilnim ukrepom organizacije, kjer so zaposleni.

Glede na dobljene rezultate postavljeno hipotezo zavračam.

Hipoteza 2: Zaposleni bi za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, najprej uporabili interne komunikacijske kanale.

Na sliki 8.19 so prikazane štiri trditve, ki opisujejo sklop trditve za preverjanje druge hipoteze in sestavljeno spremenljivko (*Uporaba internih komunikacijskih kanalov*). Sestavljena spremenljivka predstavlja povprečje ocen na teh trditvah.

Slika 8.19: Uporaba internih komunikacijskih kanalov



Izračunana povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 3,14. Najvišje je ocenjena trditev »če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a neposredno nadrejenega« (3,8), najnižje pa trditev »če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a notranji nadzor« (2,9).

Za preverjanje hipoteze sem izbral spremenljivko *Uporaba internih komunikacijskih kanalov*, za katero sem izračunal, ali je povprečna vrednost statistično pomembno večja od testne vrednosti 3, ki predstavlja sredino lestvice. Hipotezo sem preveril s t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test).

Preglednica 8.10: Opisna statistika – Uporaba internih komunikacijskih kanalov

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Uporaba internih komunikacijskih kanalov (H2)	237	3,1375	0,67869	0,04409

Izračunana aritmetična sredina spremenljivke *Uporaba internih komunikacijskih kanalov* znaša 3,14, standardni odklon pa 0,69.

Preglednica 8.11: t test – Uporaba internih komunikacijskih kanalov

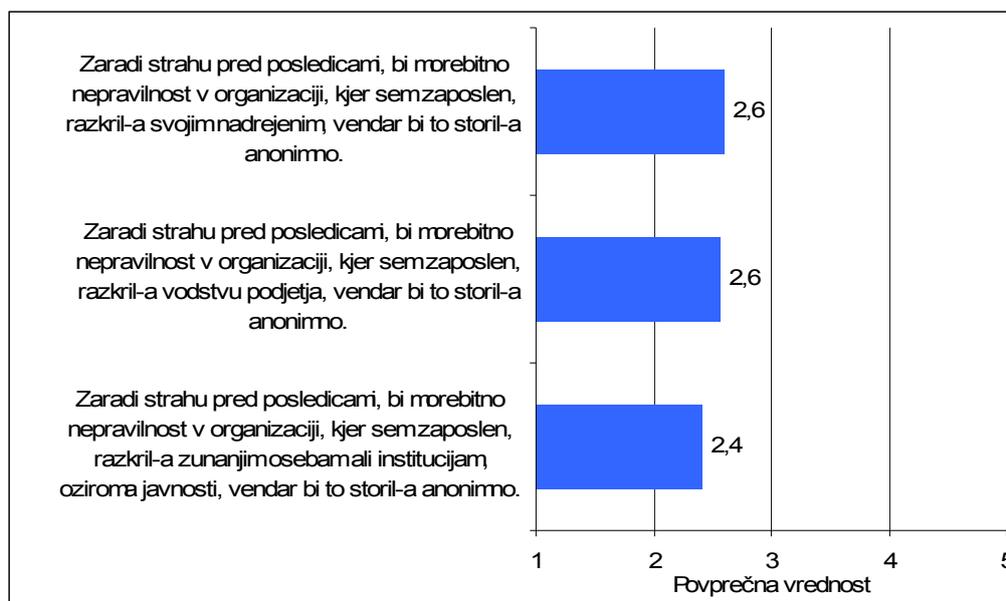
	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Uporaba internih komunikacijskih kanalov (H2)	3,119	236	0,002	0,13748	0,0506	0,2243

Vrednost t statistike, s katero sem preveril, ali je izmerjena povprečna vrednost na preučevani spremenljivki *Uporaba internih komunikacijskih kanalov* statistično pomembno višja od 3, je premajhna, da bi hipotezo z dovolj veliko gotovostjo potrdil. Vseeno pa lahko na podlagi povprečne vrednosti 3,14 sklepam, da bi se zaposleni odločili za interno razkritje nepravilnosti.

Hipoteza 3: Zaposleni bi nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, razkrili eksterni javnosti, vendar bi to storili anonimno.

Sestavljena spremenljivka *Anonimno razkritje nepravilnosti* vsebuje sklop treh trditvev in je prikazana na sliki 8.20. Sestavljena spremenljivka predstavlja povprečje ocen na teh trditvah.

Slika 8.20: Anonimno razkritje nepravilnosti



Izračunana povprečna vrednost spremenljivke *Anonimno razkrivanje nepravilnosti* znaša 2,53. Najvišjo oceno sta prejeli trditvi »Zaradi strahu pred posledicami bi morebitno

nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a svojim nadrejenim, vendar bi to storil/-a anonimno« in »Zaradi strahu pred posledicami bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a vodstvu organizacije, vendar bi to storil/-a anonimno« (2,6). Najnižje je bila ocenjena trditev »Zaradi strahu pred posledicami bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam oziroma javnosti, vendar bi to storil/-a anonimno« (2,4).

Hipotezo sem preveril s t testom o aritmetični sredini (One Samples t test), s katerim ugotavljamo, ali je povprečna vrednost spremenljivke *Anonimno razkrivanje nepravilnosti* večja od testne vrednosti 3.

Preglednica 8.12: Opisna statistika – Anonimno razkrivanje nepravilnosti

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Anonimno razkritje nepravilnosti (H3)	237	2,526	0,94276	0,06124

Izračunana aritmetična sredina izbrane spremenljivke *Anonimno razkrivanje nepravilnosti* znaša 2,53, standardni odklon pa 0,94.

Preglednica 8.13: t test – Anonimno razkrivanje nepravilnosti

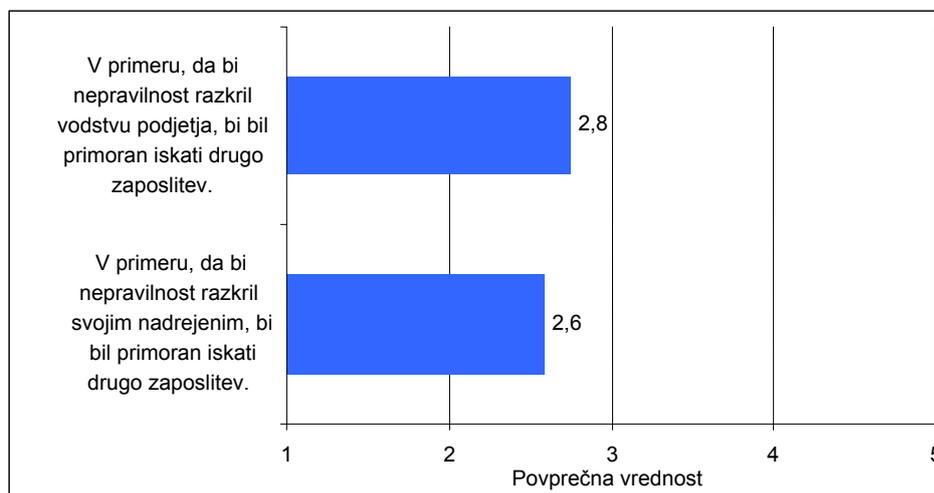
	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Anonimno razkritje nepravilnosti (H3)	-7,7	236	0	-0,47398	-0,5946	-0,353

V tem primeru, ko je testna vrednost večja od izmerjene, niti ni smiselno preverjati s t testom, ali je večja, saj postavljena hipoteza ne more biti potrjena. Izmerjena povprečna vrednost je celo statistično značilno manjša od testne vrednosti, torej lahko potrdim nasprotno – zaposleni se ne bi odločili za anonimno razkrivanje nepravilnosti.

Hipoteza 4: Zaposleni, ki bi interni javnosti razkril nepravilnosti v organizaciji, kjer je zaposlen, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.

Za preverjanje te hipoteze sem izbral sestavljeno spremenljivko *Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja nepravilnosti*. Sestavljena spremenljivka je sestavljena iz dveh trditev in je prikazana na sliki 8.21.

Slika 8.21: *Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja nepravilnosti*



Povprečna vrednost spremenljivke *Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja nepravilnosti* znaša 2,67. Najvišje je bila ocenjena trditev »V primeru, da bi nepravilnost razkril vodstvu organizacije, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev« (2,8), najnižje pa trditev »V primeru, da bi nepravilnost razkril svojim nadrejenim, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev« (2,6).

Za preverjanje postavljene hipoteze sem uporabil t test o aritmetični sredini (One Samples t test), in izračunal, ali je povprečna vrednost spremenljivke *Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja* večja od testne vrednosti 3.

Preglednica 8.14: *Opisna statistika – Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja*

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja nepravilnosti (H4)	237	2,6688	0,9528	0,06189

Izračunana aritmetična sredina izbrane spremenljivke *Anonimno razkrivanje nepravilnosti* znaša 2,67, standardni odklon pa 0,95.

Preglednica 8.15: *t* test – Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja

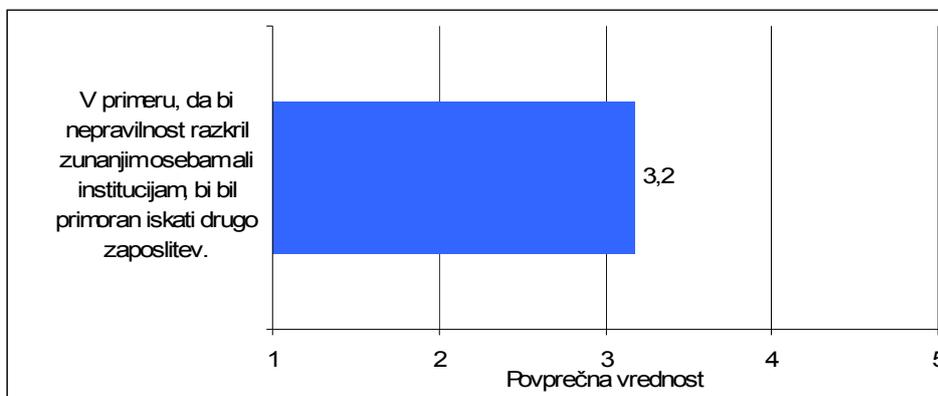
	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Iskanje nove zaposlitve v primeru internega razkritja nepravilnosti (H4)	-5,4	236	0	-0,33122	-0,4532	-0,209

Povprečna vrednost dimenzije znaša 2,67 in je celo statistično značilno nižja od hipotetične (3), zato postavljeno hipotezo zavračam. Nasprotno lahko potrdim, da so zaposleni prepričani, da jim v primeru internega razkritja nepravilnosti ne bi bilo potrebno iskati nove zaposlitve.

Hipoteza 5: Zaposleni, ki bi eksterni javnosti razkril nepravilnosti v organizaciji, kjer je zaposlen, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.

Spremenljivka *Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja nepravilnosti* je prikazana na sliki 8.22. Vsebuje eno trditev.

Slika 8.22: *Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja nepravilnosti*



Povprečna vrednost spremenljivke *Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja nepravilnosti* znaša 3,17, kar je tudi ocena trditve »V primeru, da bi nepravilnost razkril zunanjim osebam ali institucijam, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev«.

Postavljeno hipotezo sem preveril s t testom o aritmetični sredini (One Samples t test), in izračunal, ali je povprečna vrednost spremenljivke *Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja* večja od testne vrednosti 3.

Preglednica 8.16: Opisna statistika – Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja nepravilnosti (H5)	235	3,17	1,124	0,073

Izračunana aritmetična sredina izbrane spremenljivke *Anonimno razkrivanje nepravilnosti* znaša 3,17, standardni odklon pa 1,12.

Preglednica 8.17: t test – Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja

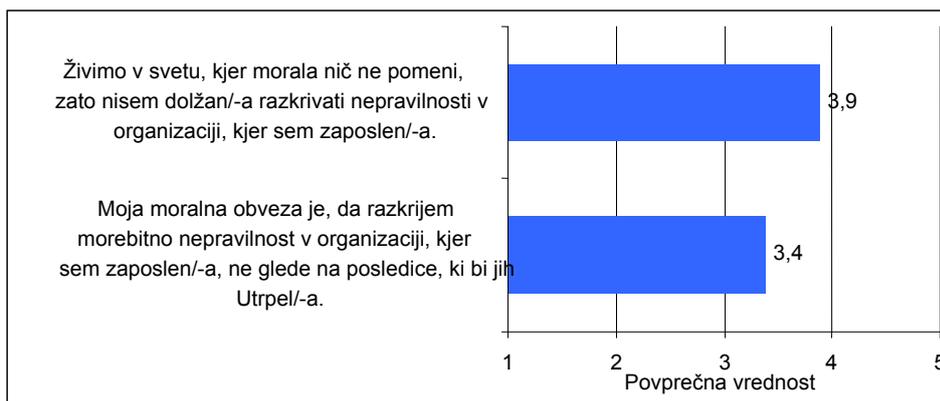
	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Iskanje nove zaposlitve v primeru eksternega razkritja nepravilnosti (H5)	2,38	234	0,018	0,174	0,03	0,32

Glede na to, da je izmerjena vrednost večja od testne vrednosti, postavljeno hipotezo lahko potrdim. Zaposleni so torej mnenja, da bi bili v primeru razkritja nepravilnosti eksterni javnosti deležni povračilnih ukrepov organizacije in bi morali poiskati novo zaposlitev.

Hipoteza 6: Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji je moralna obveza zaposlenega.

Na sliki 8.23 je prikazana sestavljena spremenljivka *Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza*. Sestavljena spremenljivka predstavlja povprečje dveh trditev.

Slika 8.23: Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza



Za sestavljeno spremenljivko sem izračunal povprečno vrednost, ki znaša 3,63. Višjo oceno je dobila trditev »Živimo v svetu, kjer morala nič ne pomeni, zato nisem dolžan/-a razkrivati nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a« (3,9 – trditev ima negativno konotacijo, zato je lestvica obrnjena), nižjo pa trditev »Moja moralna obveza je, da razkrijem morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, ne glede na posledice, ki bi jih utrpel/-a« (3,4).

Sestavljeno spremenljivko *Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza* sem uporabil za preverjanje hipoteze in s t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test) preveril, ali je povprečna vrednost statistično značilno večja od 3, ki je srednja vrednost lestvice.

Preglednica 8.18: Opisna statistika – Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza (H6)	238	3,6261	0,87443	0,05668

Izračunana aritmetična sredina izbrane spremenljivke *Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza* znaša 3,63, standardni odklon pa 0,87.

Preglednica 8.19: t test – Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza

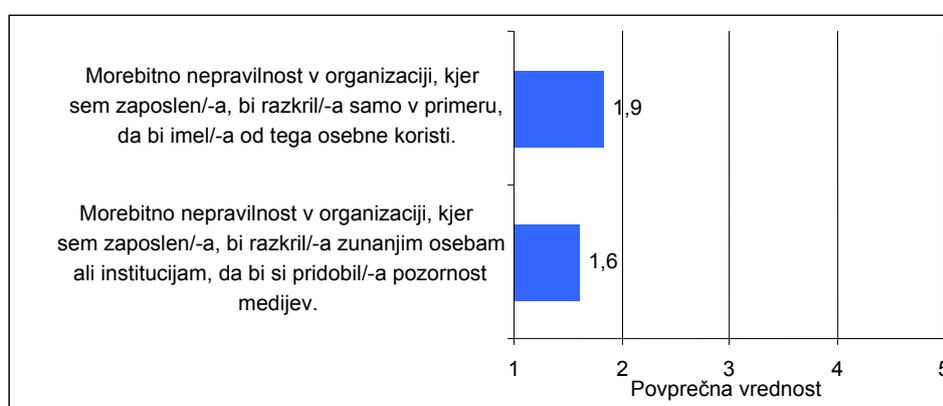
	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza (H6)	11	237	0	0,62605	0,5144	0,7377

Ker je izmerjena vrednost večja, kot znaša povprečna vrednost, lahko hipotezo v celoti potrdim. Trdim lahko, da zaposleni čutijo moralno obvezo za razkrivanje nepravilnosti v primeru, če bi se le-te v organizaciji pojavile.

Hipoteza 7: Zaposleni bi nepravilnosti v organizaciji razkrili samo v primeru, da bi imeli od tega osebno korist.

Sestavljena spremenljivka *Osebne koristi* mi je služila za preverjanje sedme hipoteze. Spremenljivka je prikazana na sliki 8.24 in vsebuje dve trditvi.

Slika 8.24: *Osebne koristi*



Sestavljena spremenljivka predstavlja povprečje obeh trditev, ki znaša 1,74. Obe trditvi sta bili ocenjeni dokaj nizko, in sicer je trditev »Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a samo v primeru, da bi imel/-a od tega osebne koristi« prejela oceno 1,9, trditev »Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam, da bi si pridobil/-a pozornost medijev« pa oceno 1,6.

Na podlagi sestavljene spremenljivke *Osebne koristi* sem preveril postavljeno hipotezo. S t testom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test) sem preveril, ali je povprečna vrednost statistično značilno večja od testne vrednosti 3.

Preglednica 8.20: *Opisna statistika – Osebne koristi*

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Osebne koristi (H7)	238	1,7353	0,80563	0,05222

Aritmetična sredina uporabljene spremenljivke *Osebne koristi* znaša 1,74, standardni odklon pa 0,81.

Preglednica 8.21: t test – Osebne koristi

	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Osebne koristi (H7)	-24	237	0	-1,26471	-1,3676	-1,162

Ker je izmerjena vrednost dimenzije manjša od testne vrednosti oziroma je od nje celo statistično značilno nižja, postavljeno hipotezo zavračam. To pomeni, da zaposleni v primeru razkritja nepravilnosti ne pričakujejo osebnih koristi.

Hipoteza 8: Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji predstavlja lojalnost, saj s tem pripomoremo k stabilnemu in dolgoročnemu poslovanju.

Na sliki 8.25 je prikazana sestavljena spremenljivka *Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti*, ki predstavlja povprečje štirih trditev. Sestavljeno spremenljivko sem uporabil za preverjanje osme hipoteze.

Slika 8.25: Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti



Izračunana povprečna vrednost sestavljene spremenljivke *Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti* znaša 3,61. Najvišje je ocenjena trditev »*Razkrivanje nepravilnosti pomaga preprečiti škodo, ki bi jo utrpela organizacija zaradi te nepravilnosti*« (3,7), najnižje pa trditev »*V primeru, da odkrijem nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, pa to zamolčim, škodujem organizaciji*« (3,5).

Sestavljeno spremenljivko *Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti* sem uporabil za preverjanje hipoteze in s t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test) preveril, ali je povprečna vrednost statistično značilno večja od 3, ki je srednja vrednost lestvice.

Preglednica 8.22: Opisna statistika – Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti (H8)	238	3,6092	0,71843	0,04657

Izračun aritmetične sredine sestavljene spremenljivke nam pokaže, da le-ta znaša 3,61. Standardni odklon znaša 0,72.

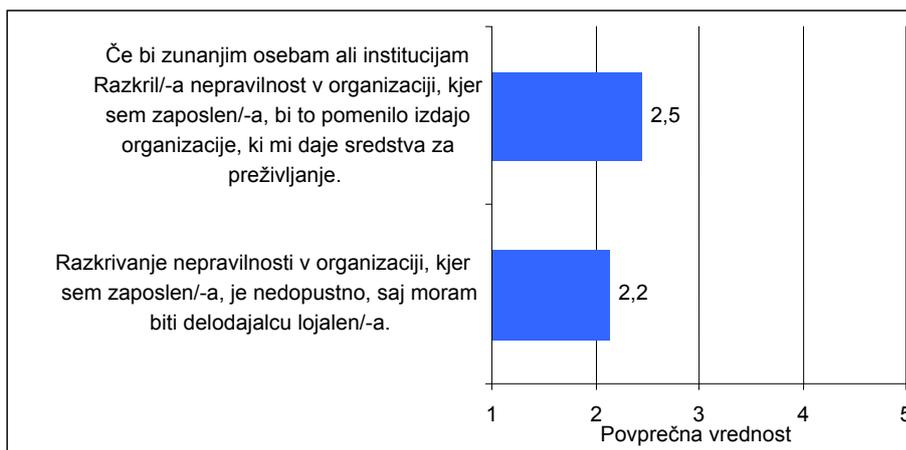
Preglednica 8.23: t test – Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti

	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Razkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti (H8)	13,1	237	0	0,60924	0,5175	0,701

Izmerjena vrednost je večja kot testna vrednost, zato postavljeno hipotezo potrjujem. Lahko potrdim mnenje zaposlenih, da razkrivanje nepravilnosti lahko predstavlja lojalnost organizaciji in ji je v pomoč.

Hipoteza 9: Lojalnost organizaciji pomeni, da zaposleni ne smejo razkrivati nepravilnosti v organizaciji.

Slika 8.26: Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti



Sestavljena spremenljivka *Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti* predstavlja povprečje dveh trditev in je prikazana na sliki 8.26.

Povprečna vrednost sestavljene spremenljivke znaša 2,30. Trditev »Če bi zunanjim osebam ali institucijam razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi to pomenilo izdajo organizacije, ki mi daje sredstva za preživljanje« je bila ocenjena z oceno 2,5, trditev »Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a je nedopustno, saj moram biti delodajalcu lojaln/-a« pa z oceno 2,2.

Spremenljivko sem uporabil za preverjanje devete hipoteze. S t preizkusom o vrednosti aritmetične sredine (One Sample t-test) sem preveril, ali je povprečna vrednost statistično značilno večja od testne vrednosti (3).

Preglednica 8.24: Opisna statistika – Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti

	N	Aritmetična sredina	Standardni odklon	Standardna napaka
Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti (H9)	239	2,3033	0,82186	0,05316

Izračunana aritmetična sredina sestavljene spremenljivke znaša 2,30, pri standardnem odklonu v višini 0,82.

Preglednica 8.25: t test – Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti

	Testna vrednost = 3					
	t	df	p (dvostranski test)	Razlika med testno in izmerjeno vrednostjo	95 % odstotni interval	
					Spodnja meja	Zgornja meja
Nerazkrivanje nepravilnosti v imenu lojalnosti (H9)	-13	238	0	-0,69665	-0,8014	-0,592

Izračunana povprečna vrednost dimenzije znaša 2,3 in je celo statistično značilno nižja od hipotetične (3), zato postavljeno hipotezo v celoti zavračam. Glede na to lahko potrdim, da zaposleni ne bi zamolčali nepravilnosti v imenu lojalnosti.

8.3 INTERVJU Z ETIČNIM UPORNIKOM

Da sem lahko opravil intervju z osebo, ki je že imela izkušnjo z etičnim uporništvom, se imam zahvaliti posebne vrste naključju. Ko sem namreč v okviru predmeta Poslovna etika pripravljaj seminarsko nalogo, sem se odločil, da za potrebe seminarske naloge izvedem »mini« raziskavo s področja etičnega uporništva. Vprašalnik sem posredoval nekaterim svojim sodelavcem. Ena izmed oseb, ki je prejela vprašalnik, je pristopila k meni in mi dejala: »Jaz sem že imela tovrstno izkušnjo. Je bilo kar hudo. Nisem pa vedela, da se temu tako reče (etično uporništvo, op.a.).« Za hip sem presenečen obstal, saj vem, da je v naši državi težko spoznati etičnega upornika, ker jih je bore malo. Bržkone se mi je tedaj tudi porodila zamisel, da etično uporništvo obdelam v magistrskem delu. Kolegico sem seveda vprašal, ali bi bila pripravljena sodelovati v morebitni raziskavi (intervju). Na moje veliko veselje je privolila in tako je nastal intervju, ki po mojem mnenju predstavlja dodano vrednost tega magistrskega dela.

V nadaljevanju bom predstavil ključne ugotovitve, ki sem jih pridobil z intervjujem. Celoten zapis intervjuja je v prilogi Č.

Dogodek, o katerem je bilo govora v intervjuju, se je pripetil v letu 2000. Oseba C je bila takrat stara 29 let in je imela dokončano višješolsko izobrazbo. Pri tem delodajalcu je bila zaposlena 3 leta, imela pa je 7 let skupne delovne dobe. Zaposlena je bila za nedoločen čas. Organizacija, o kateri bo govora, se je ukvarjala s prodajo gradbene kemije.

Če preidem na samo odkritje nepravilnosti in dejanja, ki so si sledila, lahko takoj ugotovim, da je vse potekalo tako, kot je predstavljeno v teorijah etičnega uporništva.

Oseba C je odkrila nepravilnost v organizaciji, kjer je bila zaposlena. Šlo je za ponarejanje dokumentov za A teste za izdelke, namenjene posameznim gradbiščem. Glede na to, da je

oseba C vedela, da gre za resno nepravilnost, ki lahko predstavlja nevarnost za širšo družbeno skupnost, se je odločila, da se o tem posvetuje s svojim očetom. Ta ji je svetoval naj dokumentacijo prekopira, naredi zapis o izvajanju nepravilnosti in vse skupaj shrani. Vse to je oseba C tudi storila in si tako pridobila trdne in nedvoumne dokaze o nepravilnosti v organizaciji. Pritiski v organizaciji so se stopnjevali in dogajale so se še druge nepravilnosti. Posledično je oseba C zbolela in odšla na daljšo bolniško odsotnost. Po vrnitvi na delovno mesto je direktor organizacije povečal psihične pritiske na osebo C in jo celo premestil na drugo delovno mesto, kjer ni imela dostopa do raznih informacij. Prav tako so ji pri delu zastavili previsoke cilje. Kmalu jo je direktor poklical na razgovor in ji dejal, da se je boji, ker mu je odkrito povedala, na kakšen način posluje. Ponudil ji je dve možnosti: da se registrira ko samostojna podjetnica in še naprej pogodbeno sodeluje z organizacijo ali pa naj zapusti organizacijo. Oseba C se je odločila, da organizacijo zapusti, saj ni več želela sodelovati pri nepravilnostih. Ob odhodu iz organizacije je morala oseba C podpisati izjavo, da informacij, s katerimi razpolaga, ne bo posredovala tretjim osebam. Dogovorila se je tudi za odpravnino, kar ji je direktor tudi obljubil. Po dohodu iz organizacije odpravnina ni bil nakazana. Oseba C je večkrat stopila v kontakt z direktorjem, ki ji je kar naprej obljubljal odpravnino, nazadnje pa je prenehal komunicirati z osebo C. Le-ta je telefonirala v računovodstvo organizacije in dejala, da bo nepravilnosti razkrila tujim lastnikom, nakar je bila odpravnina nakazana naslednji dan. Za nadaljnje korake se oseba C ni odločila (razkrivanje nepravilnosti lastnikom ali eksterni javnosti), saj je želela čim prej zaključiti celotno zgodbo. Je pa še dolgo doma hranila dokaze o nepravilnosti.

Ob samem razkritju nepravilnosti oseba C ni pomislila na možne povračilne ukrepe organizacije, ki so jo doleteli. In dalje, oseba C prav tako izpostavlja, da se za podoben korak ne bi več odločila, temveč bi se že prej uprla nepravilnemu poslovanju.

Kot lahko vidimo je oseba C doživela podobno zgodbo, kot jih najdemo v literaturi o etičnem uporništvu. Zgodba vsebuje vse elemente etičnega uporništva:

- organizacijo, ki zagreši nepravilnost,
- osebo, ki nepravilnost odkrije in prijavi (v tem primeru interno),
- pridobitev trdnih in nedvoumnih dokazov o sami nepravilnosti,
- posvetovanje z družinskim članom,
- povračilne ukrepe organizacije (šikaniranje, premestitev na drugo delovno mesto),
- odhod iz organizacije.

Lahko bi rekel, še ena žalostna zgodba o tem, kako je oseba, ki želi dobro, »nagrajena« s strani organizacije. Le koliko podobnih zgodb se dogaja po raznih organizacijah, pa za njih ne bomo nikoli izvedeli, ker so zaposleni prestrašeni, bodisi zaradi tega, ker so nepravilnost razkrili in bili deležni povračilnih ukrepov, bodisi zaradi tega, ker se že vnaprej bojijo, kaj vse jih lahko doleti.

9 KLJUČNE UGOTOVITVE RAZISKAVE

»To bi bila krasna oblačila,« je pomislil cesar, »če bi imel ta na sebi, bi lahko zvedel, kateri moške imajo v moji državi službe, za katere so nesposobni. Tedaj bi lahko razločeval pametne od neumnih. Tako je, blago morajo takoj stkati zame!« In obema sleparjema je dal veliko denarja vnaprej, da bi lahko začela delati (Andersen 1975, 190).

V pričujočem poglavju bom predstavil ključne ugotovitve raziskave in dobljene rezultate primerjal z nekaterimi raziskavami, ki so bile izvedene v tujini. Z računalniškim programom SPSS sem iskal tudi povezanost med posameznimi spremenljivkami (korelacije, Pearsonov koeficient korelacije). Predvsem me je zanimalo, ali obstajajo povezave glede na spol, starost, delovno dobo, vrsto pogodbe in izobrazbo. Ugotovitve bom predstavil po posameznih sklopih.

Zadovoljstvo v organizaciji

Kar se tiče samega zadovoljstva anketirancev v organizaciji lahko ugotovim, da so v večini zadovoljni, saj znaša povprečna ocena vseh odgovorov 3,17. Svoje delo v veliki večini opravljajo z veseljem, manj pa so zadovoljni s plačilom za opravljeno delo. Pri iskanju povezav posameznih trditvev glede na demografske podatke sem ugotovil:

- S trditvijo *»Lahko bi opravljal/-a bolj zahtevna dela, vendar moji nadrejeni ne opazijo mojih sposobnosti«* se najbolj strinjajo anketiranci, starejši od 40 let, in tisti, ki imajo nad 30 let delovne dobe.
- S trditvijo *»S plačilom za opravljeno delo sem zadovoljen/-a«* se najbolj strinjajo tisti anketiranci, ki so zaposleni prek individualne pogodbe, in tisti, ki imajo nad 30 let skupne delovne dobe.

- S trditvijo »Organizacija, kjer sem zaposlen/-a, na prvo mesto postavlja svoje zaposlene« se najbolj strinjajo tisti, ki so zaposleni prek individualne pogodbe, in tisti, ki imajo do 5 let skupne delovne dobe.
- S trditvijo »Organizacija, kjer sem zaposlen/-a, je visoko učinkovita« se najbolj strinjajo tisti anketiranci, ki imajo do 5 let skupne delovne dobe.

Pri vseh naštetih trditvah sem s pomočjo Pearsonovega koeficienta korelacije ugotovil povezanost med spremenljivkami. Pri ostalih trditvah povezanosti nisem ugotovil.

Prav tako sem iskal povezavo med sestavljeno spremenljivko *Zadovoljstvo v organizaciji* in demografskimi podatki, vendar so rezultati analiz pokazali, da povezanost med spremenljivkami ne obstaja. Vendar glede na izračunane aritmetične sredine lahko ugotovim, da so v organizaciji bolj zadovoljni:

- osebe ženskega spola,
- osebe, stare od 20 do 30 let,
- osebe z visokošolsko izobrazbo,
- osebe, zaposlene po kolektivni pogodbi (vodja oddelka ali poslovalnice),
- osebe, ki imajo od 16 do 30 let delovne dobe.

Kot sem že omenil zgoraj, navedene spremenljivke niso povezane.

Glede na to, da so anketiranci v večji meri izrazili svoje zadovoljstvo z organizacijo, lahko sklepam, da bi v organizaciji lahko prišlo do razkrivanja nepravilnosti. Raziskave v tujini (Vedera in ostali 2009) so namreč pokazale, da v organizacijah z dobro organizacijsko klimo bolj pogosto prihaja do razkrivanja nepravilnosti.

Osebne posledice razkritja

Hipoteza, ki sem jo postavil in jo na podlagi analize tudi zavrnil, je govorila o tem, da se zaposleni v nobenem primeru ne bi odločili za razkritje nepravilnosti v organizaciji zaradi morebitnih povračilnih ukrepov. Kot so pokazali rezultati, bi se zaposleni kljub pričakovanim povračilnim ukrepom odločili za razkritje nepravilnosti, na katero bi naleteli v organizaciji, kjer so zaposleni. Za sestavljeno spremenljivko *Osebne posledice razkritja* sem iskal povezavo z demografskimi podatki, vendar analiza ni pokazala prav nobene povezanosti med spremenljivkami. Na podlagi izračunanih aritmetičnih sredin sem ugotovil, da bi se za

razkrivanje nepravilnosti v organizaciji kljub možnim povračilnim ukrepom bolj verjetno odločile (spremenljivke niso povezane – imajo pa vrednost spremenljivke višje od povprečja):

- osebe moškega spola,
- osebe, stare med 30 in 40 let,
- osebe z visokošolsko izobrazbo,
- osebe, zaposlene po kolektivni pogodbi,
- osebe z delovno dobo v organizaciji do 5 let.

Kot ugotavljajo Vedera in ostali (2009), je večina raziskav pokazala, da so spol, starost in delovna doba nekonsistentni faktorji in v dosedanjih raziskavah ni bilo moč ugotoviti povezanosti, saj se podatki različnih raziskav zelo razlikujejo. Konsistentna faktorja sta le izobrazba in položaj v organizaciji, vendar v mojem primeru ne morem potrditi povezave.

Uporaba internih komunikacijskih kanalov

De George (2006) navaja, da morajo biti izpolnjeni trije pogoji, da je etično uporništvo moralno sprejemljivo. Eden zmed pogojev je tudi, da zaposleni, ki odkrije nepravilnost, le-to najprej razkrije svojemu nadrejenemu. Šele nato se odloča za nadaljnje korake, seveda odvisno od tega, kako organizacija reagira na odkritje. Iz izsledkov ankete je razvidno, da bi se anketiranci v večji meri odločili za interno razkritje morebitne nepravilnosti. In dalje, največ anketirancev bi o nepravilnosti najprej obvestilo svojega neposrednega nadrejenega. To kaže, da bi večina anketirancev sledila standardni teoriji etičnega uporništva (De George 2006).

Tudi v tem primeru sem iskal povezavo z demografskimi podatki anketirancev, vendar analiza ni pokazala povezanosti med spremenljivkami. Podatki, ki jih navajam v nadaljevanju, so izračunani zgolj na podlagi aritmetičnih sredin. Interne komunikacijske kanale za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji bi uporabilo (vrednost spremenljivke je višja od povprečja):

- več oseb moškega spola,
- več oseb, starih med 40 in 50 let,
- več oseb s srednješolsko izobrazbo,
- več oseb, zaposlenih po kolektivni pogodbi (vodja poslovalnice ali oddelka),
- več oseb z delovno dobo od 16 do 30 let.

Na tam mestu naj omenim raziskavo, ki so jo izvedli Ponnu in ostali (2005) v bančnem sektorju v Maleziji. Tudi ta raziskava je pokazala, da bi se večina anketirancev odločila za uporabo internih komunikacijskih kanalov v primeru razkrivanja nepravilnosti.

Anonimno razkritje nepravilnosti

Pri anonimnem razkrivanju nepravilnosti v organizaciji ne moremo govoriti kot o klasični obliki etičnega uporništva. Anonimna razkritja nepravilnosti se dogajajo (anonimna pisma, elektronske pošte z lažnih naslovov, anonimni telefonski klici) bolj pogosto kot samo etično uporništvo. Mnenja sem, da anonimna razkritja nimajo prave kredibilnosti in podobnega mnenja so sodeč po rezultatih tudi anketiranci. Izsledki ankete kažejo, da se anketiranci ne bi odločali za anonimna razkrivanja nepravilnosti.

Analiza podatkov, pridobljenih z anketnim vprašalnikom, ni pokazala povezanosti z demografskimi podatki anketirancev.

Na podlagi izračunanih aritmetičnih sredin bi se za anonimno prijavo nepravilnosti odločili naslednji anketiranci (vrednost spremenljivke je višja od povprečja):

- osebe ženskega spola,
- osebe, stare 50 in več let,
- osebe z višješolsko izobrazbo,
- osebe, zaposlene po individualni pogodbi,
- osebe z delovno dobo nad 30 let.

Iskanje nove zaposlitve v primeru razkrivanja nepravilnosti

V teoretičnem delu naloge sem prikazal, kakšni povračilni ukrepi lahko doletijo etičnega upornika. Eden izmed pogostejših povračilnih ukrepov je tudi ta, da organizacija etičnega upornika odpusti oziroma nad njim izvaja različne oblike pritiska in etični upornik je primoran iskati drugo zaposlitev.

Tudi anketiranci so mnenja, da bi morali v določenih primerih iskati drugo zaposlitev, vendar le v primeru razkritja nepravilnosti eksterni javnosti. Z analizo podatkov sem skušal ugotoviti povezavo z demografskimi podatki anketirancev. Analiza ni pokazala povezanosti med spremenljivkami, zato so v nadaljevanju navedeni podatki, izračunani na podlagi aritmetičnih sredin. In kateri anketiranci menijo, da bi morali zaradi razkritja nepravilnosti v organizaciji iskati drugo zaposlitev (vrednost spremenljivke je višja od povprečja):

- osebe ženskega spola,

- osebe, stare nad 40 let,
- osebe z magisterijem,
- osebe, zaposlene po individualni pogodbi,
- osebe z delovno dobo od 16 do 30 let.

Če se navežem na vprašanje o uporabi internih komunikacijskih kanalov, lahko ugotovim, da bi jih večina anketirancev izbrala zato, ker so mnenja, da v teh primerih ne bi bili deležni povračilnih ukrepov organizacije oziroma ne bi izgubili zaposlitve.

Razkritje nepravilnosti kot moralna obveza

Teorije etičnega uporništva navajajo, da morajo biti nagibi pri razkrivanju nepravilnosti v organizaciji izključno moralnega izvora. Pravzaprav bi moralo biti razkrivanje nepravilnosti moralna obveza vsakega človeka.

Tudi anketiranci so podobnega mnenja, saj je iz njihovih odgovorov razvidno, da razkrivanje nepravilnosti smatrajo kot svojo moralno obvezo. Z analizo podatkov sem ugotavljal tudi povezanost z demografskimi podatki anketirancev, vendar povezave med spremenljivkami ne morem potrditi. Kljub temu navajam, kateri anketiranci v večji meri menijo, da je razkrivanje nepravilnosti v organizaciji njihova moralna obveza (vrednost spremenljivke je višja od povprečja):

- osebe ženskega spola,
- osebe, stare od 30 do 40 let,
- osebe z magisterijem,
- osebe, zaposlene po kolektivni pogodbi,
- osebe z delovno dobo od 16 do 30 let.

Lojalnost

Lojalnost organizaciji je tematika, kjer so si mnenja najbolj nasprotujoča. In če v lojalnost vpletemo še etično uporništvo, potem se lahko zgodi, da se znajdemo v slepi ulici. Vsaj na prvi pogled se nam lahko zazdi, da gre pri etičnem uporništvu za izdajo organizacije.

V petem poglavju te naloge sem podrobno prikazal poglede posameznih avtorjev na lojalnost v zvezi z etičnim uporništvom. Če pogledamo odgovore anketirancev, lahko ugotovimo, da

etično uporništvu smatrajo kot lojalnost. Prav tako smatrajo razkrivanje nepravilnosti kot pomoč organizaciji pri stabilnejšem in dolgoročnem poslovanju.

Analiza podatkov ni pokazala povezanosti med spremenljivkami (lojalnost/demografski podatki). Na podlagi izračunanih aritmetičnih sredin pa predstavljam podatke, kateri anketiranci v večji meri od povprečja menijo, da razkrivanje nepravilnosti v organizaciji predstavlja lojalnost:

- osebe moškega spola,
- osebe, stare od 40 do 50 let,
- osebe z visokošolsko izobrazbo,
- osebe, zaposlene po kolektivni pogodbi (vodja poslovalnice ali oddelka),
- osebe z delovno dobo od 16 do 30 let.

Vrste nepravilnosti

Ali lahko vrsta nepravilnosti vpliva na odločitev za etično uporništvu? Vsekakor ima narava (resnost) nepravilnosti določen vpliv na odločitev posameznika. V raziskavi, ki so jo izvedli Near in ostali (2004), je razvidno, da bi zaposleni nekatere nepravilnosti prijavili bolj pogosto. Med nepravilnostmi, ki bi jih zaposleni bolj verjetno razkrili, se nahajajo poslovanje organizacije v nasprotju z zakonodajo (53 %), slabo gospodarjenje (43 %) in spolno nadlegovanje (40 %). Manj verjetno pa bi prijavili krajo (25 %), težave z varnostjo (23 %) ter prekomerno trošenje in diskriminacijo (17 %).

Če primerjam rezultate, ki sem jih pridobil z anketo, z rezultati raziskave, ki so jo izvedli Near in ostali (2004), dobim naslednjo sliko: anketiranci bi bolj verjetno prijavili težave z varnostjo (61 %), diskriminacijo (41 %), spolno nadlegovanje (63 %) in krajo (61 %). Manj verjetno bi prijavili slabo gospodarjenje (16 %) in poslovanje v nasprotju z zakonodajo (39 %).

Kot vidimo se rezultati obeh raziskav precej razlikujejo glede na vrsto nepravilnosti v primerjavi z odstotkom anketirancev, ki bi nepravilnost prijavili. To ne preseneča, saj je narava (vrsta) nepravilnosti uvrščena med nekonsistentne faktorje, ki vplivajo na etično uporništvu (Vedera in ostali 2009), kar pomeni, da se podatki od raziskave do raziskave razlikujejo.

Tekom analize pridobljenih podatkov sem upal, da bo analiza pokazala določene povezave med sestavljenimi spremenljivkami, ki sem jih uporabil za preverjanje hipotez, in

demografskimi podatki anketirancev. Z morebitnimi identificiranimi povezavami bi lahko »sestavil« profil potencialnega etičnega upornika v opazovani organizaciji. Žal se moja tiha želja ni uresničila, saj povezav nisem uspel z gotovostjo potrditi. Na osnovi diskriminantne analize sem uspel ugotoviti le, da bi se za etično uporništvo (za klasične strategije) prej odločile osebe, ki so s svojim delom v organizaciji zadovoljne in ki čutijo pripadnost organizaciji.

Kljub temu bom na podlagi zbranih podatkov v nadaljevanju predstavil pogojni profil morebitnega etičnega upornika v opazovani organizaciji. Oseba, ki bi se bolj verjetno odločila za etično uporništvo, naj bi imela naslednje karakteristike:

- oseba moškega spola,
- oseba, stara med 30 in 40 let,
- oseba z visokošolsko izobrazbo,
- oseba, zaposlena po kolektivni pogodbi,
- oseba z delovno dobo od 16 do 30 let,
- oseba je s svojim delom v organizaciji zadovoljna,
- oseba je organizaciji lojalna,
- oseba bi o nepravilnosti najprej obvestila svojega neposredno nadrejenega, kar pomeni, da bi uporabila klasično strategijo etičnega uporništva,
- oseba bi najverjetneje prijavila naslednje nepravilnosti: krajo, korupcijo, zlorabo položaja, slabe varnostne pogoje v organizaciji, ogrožanje človeških življenj, rasizem in proizvodnjo izdelkov, ki imajo lahko škodljive posledice za potrošnike.

Naj ponovno poudarim, da je profil potencialnega etičnega upornika sestavljen zgolj na podlagi izračunanih aritmetičnih sredin med povezanimi spremenljivkami in demografskimi podatki. Povezav med spremenljivkami analiza ni pokazala, zato ne morem z gotovostjo potrditi, da sestavljeni profil dejansko ustreza potencialnemu etičnemu uporniku v opazovani organizaciji.

In kaj je dejansko pokazala raziskava med zaposlenimi v organizaciji? Povzetek ugotovitev bi bil lahko naslednji:

- Zadovoljstvo zaposlenih v opazovani organizaciji je dokaj zadovoljivo.
- Zaposleni bi se odločili za razkrivanje morebitnih nepravilnosti v organizaciji, čeprav se zavedajo morebitnih povračilnih ukrepov.

- Zaposleni bi v primeru odkritja nepravilnosti uporabili interne komunikacijske kanale (obveščanje odgovornih oseb znotraj organizacije).
- Zaposleni se ne bi odločali za anonimna razkritja nepravilnosti.
- Zaposleni so prepričani, da bi obdržali zaposlitev, če bi morebitno nepravilnost razkrili interno (odgovornim osebam v organizaciji).
- V primeru, da bi morebitno nepravilnost razkrili eksterni javnosti, so zaposleni prepričani, da bi morali poiskati drugo zaposlitev.
- Zaposleni čutijo moralno obvezo za razkrivanje morebitnih nepravilnosti v organizaciji.
- Zaposleni morebitne nepravilnosti ne bi razkrili z namenom, da bi si pridobili osebne koristi.
- Zaposleni so prepričani, da razkrivanje morebitnih nepravilnosti v organizaciji predstavlja lojalnost le-tej in pripomore k stabilnejšemu poslovanju organizacije.
- Za razkrivanje morebitnih nepravilnosti bi zaposleni v največji meri uporabili strategijo lažnega moralnega zadoščenja, kar pomeni, da bi obvestili odgovorne osebe v organizaciji in s tem bi bila njihova dolžnost opravljena.
- Klasične strategije etičnega uporništva bi uporabili tisti zaposleni, ki so s svojim delom v organizaciji bolj zadovoljni, in tisti, ki so organizaciji bolj lojalni.
- Kot najbolj pogost povračilni ukrep organizacije zaposleni navajajo prekinitev delovnega razmerja.
- Ob odločitvi za etično uporništvo bi se zaposleni najpogosteje posvetovali s svojo družino.
- Samo tretjina zaposlenih je bila že v preteklosti seznanjena z etičnim uporništvom kot družbenim pojavom.

Ob koncu poglavja pa sem bržkone dolžan še odgovor na vprašanje, ki ga nosi naslov pričujočega magistrskega dela: ali etično uporništvo predstavlja lojalnost organizaciji, ali gre za izdajo organizacije, ki nam daje vsakdanji kruh? V petem poglavju sem predstavil poglede posameznih avtorjev na lojalnost organizaciji. V večini primerov se z njimi strinjam, da lojalnost in etično uporništvo nista izključujoča elementa. Se pa ne morem strinjati s pogledom, ki ga zagovarja Duska (1985), da zaposleni nismo dolžni prav nikakršne lojalnosti organizaciji. Menim, da vprašanje lojalnost da ali ne niti ni umestno. Vsekakor je tu moj odgovor DA. Zaposleni smo dolžni lojalnost organizaciji, kjer smo zaposleni. Vendar

moramo najprej pri sebi razčistiti, kaj si pod pojmom lojalnost predstavljamo. Osnova je, da razlikujemo med poslušnostjo in lojalnostjo (De Goerge 2006), saj ta dva pojma prepogosto enačimo. Pogosto pa jih enačijo tudi same organizacije, saj v imenu lojalnosti zahtevajo izvrševanje nalog, ki so lahko moralno sporne.

Organizaciji, ki nam nudi zaposlitev, moramo torej biti lojalni, vendar ne slepo poslušni. V primeru, da organizacija ravna neetično, da krši zakonodajo, da ogroža širšo družbeno skupnost in še bi lahko našteval, smo v imenu lojalnosti na to dolžni opozoriti. Kajti s tovrstnimi dejanji organizacija krši tudi svoje zaveze, kot npr. družbeno odgovornost, interna pravila, ogroža svoje cilje, vizijo in poslanstvo. Ko govorimo o raznih kršitvah same organizacije se moramo zavedati, da za temi kršitvami vedno stoji posameznik ali pa skupina posameznikov, zaposlena v tej organizaciji. Tem ljudem pa lojalnosti nismo dolžni. Smo pa zato dolžni razkriti morebitne nepravilnosti in s tem zaščititi organizacijo ter ji omogočiti stabilno in dolgoročno poslovanje. To pa naj bi bil cilj nas vseh, ki smo zaposleni.

Seveda pa mora samo razkrivanje nepravilnosti potekati zgolj in samo iz moralnih nagibov ter po postavljenih pravilih. Kot prvo moramo na nepravilnost opozoriti znotraj organizacije in s tem nuditi odgovornim možnost za odpravo le-teh. Naši nadaljnji koraki pa so potem odvisni o reakcije odgovornih oseb v organizaciji.

Kakršnokoli naj je že mnenje o etičnih upornikih in o razkrivanju nepravilnosti, trdno stojim za stališčem, da razkrivanje nepravilnosti oziroma etično uporništvo predstavlja lojalnost organizaciji. Besedici »izdaja« pa bi se v povezavi z etičnim uporništvom izogibal.

10 SKLEPNE MISLI

»Pa saj nima ničesar na sebi!« je nazadnje vzkliknil neki otrok. »Ljubi bog, čujte glas nedolžnega!« je dejal oče in drug za drugim so si pošepetavali, kaj je otrok dejal. »Pa saj nima ničesar na sebi!« je nazadnje vzkliknilo vse ljudstvo. To je cesarja vznemirilo, zakaj zdelo se mu je, da imajo prav, toda sam pri sebi si je mislil: »Zdaj moram procesijo zadržati.« In komorniki so hodili še bolj trdo in nosili vlečko, ki je sploh ni bilo (Andersen 194, 1975).

Le kdo ne pozna znamenite Andersenove pravljice *Cesarjeva nova oblačila*, iz katere je tudi zgornji citat. In prav nenavadno, kako nam lahko preprosta pravljica za otroke na lep in preprost način predstavi etično uporništvu. Za vse tiste, ki ste pravljico prebirali, oziroma so vam jo prebirali starši pred mnogimi leti in ste že malo pozabili samo vsebino, naj na kratko obnovim zgodbo (Andersen, 1975): nekoč je živel cesar, ki je nadvse cenil nova oblačila. Veliko denarja je zapravil, da je bil lahko lepo oblečen. Nekega dne sta v mesto prišla dva sleparja in izdajala sta se, da sta tkalca. Dejala sta, da znata tkati najlepše blago na svetu in celo to, da imajo obleke, ki jih sešijeta iz tega blaga to čudežno lastnost, da jih človek, ki ni sposoben za svojo službo ali pa je pošteno neumen, ne more videti. Cesar je bil takoj navdušen nad sleparjema in jima je dal mnogo denarja, da mu sešijeta najlepša oblačila. Sleparja sta postavila statve in pričela tkati. Zahtevala sta mnogo dragocene svile in sukanca, kar pa sta spravila v lasten žep in tkala na praznih statvah. Cesarja je vseskozi zanimalo, kako napreduje delo, vendar se je sam pri sebi bal, da blaga ne bo videl, kar bi pomenilo, da je nesposoben za svojo službo. Zato je poslal na ogled enega od svojih ministrov. Ta je res prišel na ogled, vendar videl ni nič. Sam pri sebi si je mislil ali je mar neumen in nesposoben za svojo službo. Na glas pa ni rekel nič, le pohvalil je blago in oblačila, ki naj bi bila narejena. Tako je cesar pošiljal na ogled svoje ministre, toda nihče ni videl blaga in oblačil. Klub temu

so vsi na glas hvalili, kako lepa oblačila sta sleparja stkala. Ker so vsi tako hvalili nova oblačila, je tudi cesar sam želel videti, kaj sta ustvarila sleparja. Z velikim številom mož se je podal na ogled. In glej presenečenje, tudi cesar ni videl ničesar. Ker seveda ni hotel priznati, da je nesposoben za svojo službo, je tudi sam zelo pohvalil nova oblačila. Cesar se je odločil, da bo naslednji dan procesija, na kateri se bo v novih oblačilih pokazal vsem svojim podanikom. Kako se je zgodba razpletla naprej, nam je znano: cesar je popolnoma nag korakal po mestu in vsi so hvalili, kako krasna oblačila nosi, vse dokler se ni oglasil majhen deček ...

In imamo ga, namreč etičnega upornika, in to v obliki majhnega dečka. Na dvoru so vsi vedeli za nepravilnosti, vendar iz strahu pred izgubo službe niso tvegali povedati resnice. Tudi sam cesar si je zatiskal oči pred realnostjo in se je raje gol sprehajal po mestu, kot da bi dal prijeti sleparja, ki sta ga pošteno ogoljufala. Le majhen deček si je drznil povedati to, kar je videl.

Skratka, etični uporniki so kot majhni dečki iz Andersenove pravljice. Na glas povedo tisto, kar opazijo, kar se jim zdi nepravilno in škodljivo. Vsi ostali pa si zatiskamo oči in nepravilnosti prezremo, saj menda res nismo poklicani, da bi to obelodanili. In ko nekdo na glas pove za nepravilnost, se z njim vsi strinjamo in mu pritrjujemo, češ, res je tako, saj smo sami tudi to opazili.

Etični uporniki so ljudje, ki izstopijo iz matrice, v katero smo vpeti. Dejal bi, da se ob svojih dejanjih počutijo kot Alica, ki pade v zajčjo luknjo. Odpre se jim drugačen svet, svet resnice, ki so jo pripravljene povedati na glas, da bi s tem preprečili škodo, ki jo ravnanje organizacij lahko povzroči. In če že govorim o *Matrixi*³, so etični uporniki tisti, ki se odločijo za rdečo pilulo, katera jim pokaže pot resnice. Ali kot je dejal Morfej v filmu *Matrixa*: »Če vzameš modro pilulo se boš zjutraj zbudil in se ne boš spomnil ničesar. Če se odločiš za rdečo pilulo, ti pokažem pot resnice in kako globoka je v resnici zajčja luknja.« Marsikdo izmed nas bi se ob odkritju nepravilnosti v organizaciji odločil za modro pilulo in si s tem zagotovil obstanek v matrici, v lažnem svetu, v svetu prevare. Toda etični uporniki niso te vrste, rdeča pilula jim zagotavlja mirno vest, ne glede na posledice, ki jih doletijo.

³ *Matrixa* je filmska trilogija, posneta po predlogi, ki sta jo napisala brata Wachowski. Film govori o tem, da je resničnost, katero zaznavamo pravzaprav *matrixa* ali simulirana resničnost, ki so jo ustvarili misleči stroji.

Etični uporniki niso navadni ljudje. Prej bi lahko rekli, da so ljudje, ki se znajdejo v nenavadnih okoliščinah, prisiljeni, da igrajo v dinamičnem procesu. Raziskave so pokazale, da v večji meri trpijo zaradi povračilnih ukrepov podjetij (Glazer in Glazer 1989, Alford 1999).

Na tem mestu bi poudaril, da je zaželeno preprečiti eksterno razkrivanje nepravilnosti. Če se zagotovijo ustrezne procedure znotraj organizacije za poročanje o nepravilnostih, lahko delodajalec ustrezno ukrepa. S tem dobimo situacijo, kjer pridobijo vsi vpleteni. Zato je pomembno, da si organizacije oblikujejo svoj kodeks internega poročanja o nepravilnostih. V nekaterih državah je to področje tudi zakonsko urejeno. Vse več organizacij se zaveda, da morajo ravnati etično in da jim je interno poročanje o nepravilnostih pri tem v pomoč. Jasno pa je, da ima vsaka kultura unikatne ekonomske pogoje, norme, vrednote in zakone. Od vsega naštetega je tudi odvisno, kako bo potekal sam proces etičnega uporništva ter kako ga bo sprejela širša družbena skupnost in organizacije (Near in Miceli 199).

Če se za trenutek vrnem k lojalnosti zaposlenih, lahko trdim, da so etični uporniki tisti, ki predstavljajo lojalnost, so pravzaprav nosilci lojalnosti. S svojimi dejanji želijo organizaciji dobro in pri tem ne gledajo na svoje osebne koristi. Je pa po drugi strani obsojanja vredno, da se dokaj pogosto smatrajo kot izdajalci. Kako paradoksalno – obsojamo tistega, ki si upa na glas povedati o nepravilnostih, ki se dogajajo, in ne tistega, ki je nepravilnost zagrešil.

Tudi izsledki moje raziskave so pokazali, da se zaposleni zavedajo, da morajo biti organizaciji lojalni in da ta lojalnost vključuje tudi razkrivanje nepravilnosti. Prav tako sem lahko ugotovil, da bi se zaposleni odločili za razkrivanje nepravilnosti, če bi nanje naleteli. Seveda kljub možnim povračilnim ukrepom. Razveseljivo je tudi dejstvo, da bi nepravilnosti najprej razkrili interno, kar pomeni, da se zavedajo potencialne škode za organizacijo, ki jo lahko prinese takojšnje in morda neosnovano eksterno razkrivanje. Seveda pa pri vsem skupaj ostaja kanček dvoma: le kako bi se v resnici odločili anketiranci, če bi naleteli na resno nepravilnost v organizaciji, kjer so zaposleni.

V nadaljnjih raziskavah s tega področja bi bilo potrebno izvesti več poglobljenih intervjujev in morda na ta način odkriti morebitne povezave, ki jih sam nisem uspel identificirati. Prav tako bi bilo potrebno z intervjuji ugotavljati osebne lastnosti sodelujočih in morda za intervju pridobiti več oseb, ki so se že odločile za razkrivanje nepravilnosti. S tovrstnimi

raziskavami bi zagotovili dovolj kvalitetne podatke in verjamem, tudi identificirali določene povezave med spremenljivkami.

In kaj lahko rečem za konec? Menim, da je cilj magistrskega dela dosežen. Etično uporništvo sem prikazal dovolj poglobljeno in razumljivo. Kot novost na tem področju sem predstavil piramido odgovornosti etičnega upornika. Novost prav tako predstavljajo strategije etičnega uporništva, ki na ta način še niso bile predstavljene. In poleg tega se je lepo število anketirancev seznanilo s tem družbenim pojavom, ki igra pomembno vlogo v našem vsakdanjem življenju.

S pričujočim magistrskim delom želim približati tematiko etičnega uporništva morebitnim bralcem oziroma vsem tistim, ki jih ta tematika zanima. Kljub temu, da dnevno poslušamo o raznih nepravilnostih v organizacijah, se morda niti ne zavedamo, da smo tudi sami del teh nepravilnosti. Ali jih prezremo namenoma ali nezavedno, to v tem trenutku niti ni pomembno. Pomembno je le to, da pridemo do spoznanja, ki nam omogoča opozoriti »cesarja«, ko se prične gol sprehajati po organizaciji, medtem, ko vsi ostali neizmerno hvalijo njegova nova oblačila.

11 LITERATURA

Alford, Fred C. 1999. Whistle-Blowers. *The American Behavioral Scientist* 43: 264 – 277.

Alford, Fred C. 2001. Whistleblowers and the Narrative of Ethics. *Journal of social Philosophy* 32: 402 – 418.

Andersen, Hans Christian. 1975. *Andersenove pravljice*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Aristotel. 2002. *Nikomahova etika*. Ljubljana: Slovenska matica.

Berlogar, Janko. 2000. *Managerska etika ali svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Bouville, Mathieu. 2007. Whistle-Blowing and Morality. *Journal of Business Ethics* 81: 579 – 585.

Brenner, Marie. 1996. *The Man Who Knew too Much*. Dostopno prek:
<http://www.mariebrenner.com/PDF/TheManWhoKnewTooMuch.pdf> (27. junij 2010).

Brinkmann, Johannes. *HRM ethics: points of departure*. Dostopno prek:
<https://www.jyu.fi/econ/en/research/nordplus/meetings/presentations2004/johannes2.pdf> (27. junij 2010).

- Callahan**, Elletta Sangrey in John W. Collins. 1992. Employee Attitudes Toward Whistleblowing: Management and Public Policy Implications. *Journal of Business Ethics* 11: 939 – 948.
- Carroll**, Archie B. 1991. The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, July – August: 75 – 101.
- Carroll**, Lewis. 1990. *Aličine dogodivščine v Čudežni deželi in v ogledalu*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Chiu**, Randy K. 2003. Ethical Judgment and Whistleblowing Intention: Examining the Moderating Role of Locus of Control. *Journal of Business Ethics* 43: 65 – 74.
- Comte-Sponville**, Andre. 1995. *Mala razprava o velikih vrlinah*. Ljubljana: Vale Novak.
- Corvino**, John. 2002. Loyalty in Business? *Journal of Business Ethics* 41: 179 – 185.
- Davis**, Michael. 2000. Some Paradoxes of Whistleblowing. *Business & Professional Ethics Journal* 15 (1): 211 – 238.
- De George**, Richard T. 2006. *Business Ethics*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- De Maria**, William. 2002. *Common Law – Common Mistakes. The Dismal Failure of Whistleblower Laws in Australia, New Zealand, South Africa, Ireland and the United Kingdom*. Dostopno prek: http://www.bmartin.cc/dissent/documents/DeMaria_laws.pdf (18. februar 2011).
- De Maria**, William. 2008. Whistleblowers and Organizational Protesters: Crossing Imaginary Borders. *Current Sociology* 56: 865 – 883.
- Decker**, Wayne H. in Thomas J. Calo. 2007. Observers Impressions of Unethical Persons and Whistleblowers. *Journal of Business Ethics* 76: 309 – 318.

- Dehn, Guy.** 2000. *Whistleblowing & Integrity: a new perspective*. Dostopno prek: <http://www.cfoi.org.uk/pdf/corruptiongd.pdf> (27. junij 2010).
- Dehn, Guy** in Richard Calland. 2001. *Whistleblowing: The State of the Art*. Dostopno prek: www.pcaw.co.uk/aboutus_pdfs/the_state_of_the_art.pdf (25.januar 2011).
- Dench, Samantha.** 2006. How personal can ethics get? *Journal of Management Development* 25: 1013 – 1017.
- Dozier, Janelle Brinker** in Marcia P. Miceli. 1985. Potential Predictors of Whistle-Blowing: A prosocial Behavior Perspective. *Academy of Management Review* 10 (4): 823 – 836.
- Drucker, Peter F.** 1981. What is »business ethics«? *The Public Interest* 63: 18 – 36.
- Duska, Ronald F.** 1985. *Contemporary Reflections on Business Ethics*. Springer.
- Duska, Ronald F.** 2010. Strictly Speaking: Blowing the Whistle on Fellow Professionals. *Journal of Financial Service Professionals*. May 2010: 1 – 2.
- Dworkin, Terry Morehead** in Melissa S. Baucus. 1998. Internal vs. External Whistleblowers: A Comparison of Whistleblowing Process. *Journal of Business Ethics* 17: 1281 – 1298.
- Elangovan, A.R.** in Debra L. Shapiro. 1998. Betrayal of Trust in Organizations. *The Academy of Management Review* 23 (3): 547 – 566.
- Fisher, James E** in William B. Gillespie, Ellen F. Harshman, Fred C. Yeager. 1999. *Whistleblowing on th Web*. Dostopno prek: http://www.bc.edu/bc_org/avp/law/st_org/iptf/commentary/content/fisher_gillespie_etal.html (22. december 2010).
- Glazer, Myron Peretz** in Penina Migdal Glazer. 1989. *The Whistleblowers: Exposing Corruption in Government&Industry*. New York: Harper Collins.

Greenberger, David B, Marcia P. Miceli in Debra J. Cohen. 1987. Opoupositionists and Group Norms: The Reciprocal Influence of Whistle-blowers and Co-workers. *Journal of Business Ethics* 6: 527 – 542.

Gundlach, Michael J. in Scott C. Douglas, Mark J. Martinko. 2003. The Decission to Blow the Whistle: A Social Information Processing Framework. *Academy of Management Review* 28: 107 – 123.

Hajdin, Mane. 2005. Employee Loyalty: An Examination. *Journal of Business Ethics* 59: 259 – 280.

Hassink, Harold in Meinderd de Vries, Laury Bollen. 2007. A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies. *Journal of Business Ethics* 75: 25 – 44.

Heineken International. 2009. *Code of Whistleblowing: full procedure*. Dostopno prek: <http://www.heinekeninternational.com/content/live/files/downloads/corporateresponsibility/2009/revise%20whistleblowing%20policy%202009.pdf> (5. december 2010).

Herrbach, Olivier in Karim Mignonac. 2007. Is Ethical P – O Fit Really Related to Individual Outcomes? *Business & Society* 46 (3): 304 – 330.

Hersh, M.A. 2002. Whistleblowers – Heroes or Traitors? Individual and Collective Responsibility for Ethical Behaviour. *Annual Reviews in Control* 26: 243 – 262.

Hirschman, Albert O. 1983. *Exit, voice and loyalty: responses to decline in firms, organizations, and states*. Cambridge (Massachusetts), London: Harvard university press.

Hoffman, Michael W. in Robert E. McNulty. 2009. *A Business Ethics Theory of Whistleblowing: Responding to the \$1Trillion Question*. Dostopno prek: <http://www.ethicalmarkets.com/wp-content/uploads/whistleblowing-V05c.pdf> (11. november 2010).

Homerus. 1992. *Iliada*. Ljubljana: Mihelač.

Jesenko, Jože in Manca Jesenko. 2007. *Multivariantne statistične metode*. Kranj: Moderna organizacija.

Jubb, Peter B. 1999. Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics* 21: 77 – 94.

Kant, Immanuel. 1993. *Kritika praktičnega uma*. Ljubljana: Društvo za teoretsko psihoanalizo.

Keenan, John P. 2007. Comparing Chinese and American Managers on Whistleblowing. *Employ Respons Rights* 19: 85 – 94.

Keil, Mark, Amrit Tiwana, Robert Sainsbury in Sveta Sneha. 2010. Toward a Theory of Whistleblowing Intention: A Benefit – to – Cost Differential Perspective. *Decision Sciences* (41) 4: 787 – 812.

King, Granville. 1999. The Implications of an Organization Structure on Whistleblowing. *Journal of Business Ethics* 20: 315 – 326.

Kohlberg, Lawrence. 1984. *The psychology of moral development*. San Francisco: Harper and Row.

Konfucij. 2005. *Nauk o sredini, Veliki nauk*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Kosmač, Ciril. 1978. *Balada o trobenti in oblaku*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Moore, George E. 2000. *Principia Ethica*. Ljubljana: Študentska založba.

Larmer, Robert A. 1992. Whistleblowing and Employee Loyalty. *Journal of Business Ethics* 11: 125 – 128.

Lewis, David. 2002. Whistleblowing procedures at work: what are the implications for human resource practitioners? *Business Ethics: A European Review* 11 (3): 202 – 209.

Lewis, David. 2006. The contents of whistleblowing/confidential reporting procedures in the UK. *Employee Relations* 28 (1): 76 – 86.

Lindblom, Lars. 2007. Dissolving The Moral Dilemma of Whistleblowing. *Journal of Business Ethics* 76: 413 – 42.

Lurie, Yotam in David A. Frenkel. 2002. Mobility and loyalty in labour relations: an Israeli Case. *Business Ethics: A European Review* 11 (3): 295 – 301.

Malek, Janet. 2010. To Tell or Not to Tell? The Ethical Dilemma of the Would – Be Whistleblower. *Accountability in Research* 17: 115 – 129.

Martin, Mike W.1999. Whistleblowing: Professionalism, Personal Life, And Shared Responsibility for Safety in Engineering. *Business & Professional Ethics Journal* 11 (2): 177 – 197.

Mele, Domenec. 2001. Loyalty in Business: Subversive Doctrine or real Need? *Business Ethics Quarterly* 11 (1): 11 – 26.

Mesmer, Jessica R. in Chockalingam Viswesvaran. 2005. Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation. *Journal of Business Ethics* 62: 277 – 297.

Miceli, Marcia P. in Janet P. Near, Charles R. Schwenk. 1991. Who Blows the Whistle and Why? *Industrial and Labour Relations Review* 45: 113 – 130.

Miceli, Marcia P. 2004. Whistle-Blowing Research and The Insider: Lessons Learned and Yet to be Learned. *Journal of Management Inquiry* 13: 364 – 366.

Miceli, Marcia P. in Janet P. Near, Terry Morehead Dworkin. 2009. A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers can Encourage Employees to Report Wrongdoing. *Journal of Business Ethics* 86: 379 – 396.

Miethe, Terance D. 1994. Whistleblowing and the Control of Organizational Misconduct. *Sociological Inquiry* 64 (3): 322 – 347.

Monroe, Gary. 2004. *An Examination of Factors Affecting External and Internal Whistle-Blowing by Auditors*. Dostopno prek http://wwdocs.fce.unsw.au/accounting/news/seminars2004/_s1/paper03.pdf (5. december 2010).

Nadžkofijski ordinariat. 1984. *Sveto pismo Stare in Nove zaveze*. Ljubljana: Nadškofijski ordinariat v Ljubljani.

Near, Janet P. in Terry Morehead Dworkin, Marcia P. Miceli. 1993. Explaining the Whistle-Blowing Process: Suggestions from Power Theory and Justice Theory. *Organization Science* 4: 393 – 411.

Near, Janet P. in Marcia P. Miceli. 1995. Effective Whistle-Blowing. *Academy of Management Review* 20 (3): 679 – 708.

Near, Janet P. in Marcia P. Miceli. 1996. Whistle-Blowing: Myth and Reality. *Journal of Management* 22: 507 – 526.

Near, Janet P. in Michael T. Rehg, James R. Van Scotter, Marcia P. Miceli. 2004. Does Type of Wrongdoing Affect Whistle-Blowing Process? *Business Ethics Quarterly* 14 (2): 219 – 242.

Nietzsche, Friedrich. 2005. *Človeško, prečloveško*. Ljubljana: Slovenska matica.

Paul, Robert J. in James B. Townsend. 1996. Don't Kill the Messenger! Whistle-Blowing in America- A Review with Recommendations. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 9: 149 – 161.

Petersen, James C. in Dan Farrell. 1986. *Whistleblowing: Ethical and Legal Issues in Expressing Dissent*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt.

Pfeiffer, Raymond S. 1992. Owing Loyalty to One's Employer. *Journal of Business Ethics* 11: 535 – 543.

Platon. 2002. *Izbrani dialogi in odlomki*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

Ponnu, C.H. in Naidu K. in Zamri W. *Whistle – Blowing As Planned Behaviour: A Survey Amongst Executives In The Banking Sector in Malaysia*. Dostopno prek: [http://eprints.um.edu.my/992/1/Ponnu_et_al_\(138\).pdf](http://eprints.um.edu.my/992/1/Ponnu_et_al_(138).pdf) (27. junij 2010).

Ragin, Charles C. 2007. *Družboslovno raziskovanje – enotnost in raznolikost metode*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Randels, George D. Jr. 2001. Loyalty, Corporations, and Community. *Business Ethics Quarterly* 11 (1): 27 – 39.

Rosanas, Joseph M. in Manuel Velilla. 2003. Loyalty and Trust as Ethical Bases of Organizations. *Journal of Business Ethics* 44: 49 – 59.

Ross, William David. 1930. *The Right and the Good*. Oxford: Clarendon Press.

Rothschild, Joyce in Terance D. Miethe. 1999. Whistle-Blower Disclosures and Management Retaliation: The Battle to Control Information about Organization Corruption. *Work and Occupations* 26: 107 – 128.

Rothwell, Garry R. in J. Norman Baldwin. 2007. Ethical Climate Theory, Whistleblowing, and Code of Silence in Police Agencies in the State of Georgia. *Journal of Business Ethics* 70: 341 – 361.

Scarr, Sandra in Claire B. Ernhart. 1993. Of Whistleblowers, Investigators, and Judges. *Ethics & Behavior* 3 (2): 199 – 206.

Schrag, Brian. 2001. The Moral Significance of Employee Loyalty. *Business Ethics Quarterly* 11 (1): 41 – 66.

Singer, Ming in Sarah Mitchell, Julie Turner. 1998. Consideration of Moral Intensity in Ethicality Judgements: Its Relationship with Whistle-blowing and Need-for-Cognition. *Journal of Business Ethics* 17: 527 – 541.

Slovenska akademija znanosti in umetnosti. 2005. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.

Spalding, Albert. 2007. Loyalty in the Workplace: To What End? *Philosophy in the Contemporary World* 14 (1): 50 – 59.

Street, Marc D. 1995. Cognitive Moral Development and Organizational Predictors of Whistle-blowing. *Journal of Applied Business Research* 11 (4): 104 – 110.

Tavzes, Miloš, ur. 2002. *Veliki slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.

Tsahuridu, Eva in Wim Vandekerckhove. 2007. Organisational Whistleblowing Policies: Making Employees Responsible or Liable?. *Journal of Business Ethics* 82: 107 – 118.

Učila International 2004. *Koran*. Tržič: Učila International.

Uys, Tina in Anton Senekal. 2006. *Morality of principle versus morality of loyalty: The case of Whistleblowing*. Dostopno prek: www.benafrica.org/downloads/tina_uys_seneka.pdf (18. februar 2011).

Uys, Tina. 2008. Rational Loyalty and Whistleblowing: The South African Context. *Current Sociology* 56 (6): 904 – 921.

Vadera, Abhijet K., Ruth V. Aguilera in Brianna B. Caza. 2009. Making Sense of Whistle-Blowing`s Antecedents: Learning from Research on Identity and Ethics programs. *Business Ethics Quarterly* 19 (4): 553 – 585.

Vandekerckhove, Wim. 2003. *Whistle Blowing, Loyalty and Integrity Within The Organizational Discours*. Dostopno prek: <http://desinuam.org/apros/papers/051.pdf> (27. junij 2010).

Vandekerckhove, Wim in M.S. Ronald Commers. 2004. Whistle Blowing and Rational Loyalty. *Journal of Business Ethics* 53: 225 – 233.

Varelius, Jukka. 2008. Is Whistle-blowing Compatible with Employee Loyalty? *Journal of Business Ethics* 85: 263 – 275.

Vinten, Gerald. 1992. Whistle Blowing: Corporate Help or Hindrance? *Management Decision* 30 (1): 44 – 48.

Vinten, Gerald. 1995. The Whistleblower` charter. *Executive Development* 8 (2): 25 – 28.

Vinten, Gerald. 1996. Corporate communications through whistleblowing. *Corporate Communications: An International Journal* 1 (1): 30 – 35.

Vinten, Gerald. 2000. Whistleblowing towards quality. *The TQM Magazine* 12 (3): 166 – 171.

Wikipedia, The Free Encyclopedia. *Whistleblowers*. Dostopno prek: <http://en.wikipedia.org/wiki/Whistleblower> (27. november 2010).

Zhang, Julija in Randy Chiu in Li – Qun Wei. 2009. On whistleblowing judgment and intention. *Journal of Managerial Psychology* 24 (7): 627 – 649.

Xu, Yin in Douglas E. Ziegenfuss. 2008. Reward System, Moral Reasoning, and internal Auditors Reporting Wrongdoing Behavior. *Journal of Business and Psychology* 22 (4): 323 – 331.

Priloga A: Pregled raziskav s področja lastnosti etičnih upornikov in faktorjev, ki vplivajo na odločitev za etično upornišтво

Avtor	Ključni koncept	Ključne spremenljivke	Ključne ugotovitve
Brewer and Selden (1998)	Etika državnih in javnih uslužbencev	Motiv javnega interesa; učinkovitost pri delu; pripadnost delu; zadovoljstvo z delom	Etični uporniki v državni upravi so se za etično upornišтво odločili (1) zaradi zaščite javnega interesa (2) pri svojem delu so bili nadpovprečno učinkoviti (3) imeli so nadpovprečno varnost zaposlitve, nadpovprečno učinkovitost pri delu, nadpovprečno pripadnost delu, nadpovprečno zadovoljstvo z delom, nadpovprečno uspešnost pri delu (4) delali so v nadpovprečno učinkovitih skupinah in organizacijah.
Chiu (2003)	Namen etičnega upornišťa	Namen etičnega upornišťa; etična presoja; kontrolna mesta	Za kitajske menedžerje/profesionalce je odločitev o etičnem upornišťvu povezana z njihovimi kontrolnimi točkami in subjektivno presojo glede na namen etičnega upornišťa.
Dworkin and Baucus (1998)	Interno vs. eksterno etično upornišťvo	Spol; delovna doba; stopnja izobrazbe; količina pridobljenih dokazov; resnost škode; učinkovitost	(1) Etični uporniki, ki se odločijo za eksterno razkrivanje nepravilnosti imajo krajšo delovno dobo v organizaciji, več dokazov o nepravilnostih, in se nagibajo k učinkovitim spremembam organizacijskih praks.

		etičnega uporništva; povračilni ukrepi	(2) Etični uporniki, ki se odločijo za eksterno razkrivanje nepravilnosti občutijo več in bolj obsežne povračilne ukrepe, kot etični uporniki, ki se odločijo za interno razkrivanje nepravilnosti. (3) Obseg in vrsta povračilnih ukrepov sta odvisna od vrste etičnega uporništva – internega ali eksternega.
Avtor	Ključni koncept	Ključne spremenljivke	Ključne ugotovitve
Ellis and Arieli (1999)	Model utemeljene akcije; Izraelske obrabne sile	Odnos do poročanja; subjektivne norme; reakcija organizacije; javno mnenje;	Etično uporništvo lahko predvidimo na podlagi dveh komponent, in sicer odnosa do poročanja in subjektivnih norm; učinek subjektivnih norm je veliko močnejši kot komponenta odnosa.
Goldman (2001)	Sklicevanje na diskriminacijo; pravičnost organizacije; družbeno procesiranje informacij; demografske spremenljivke	Distributivna pravica; proceduralna pravica; družbene smernice; spol; starost; delovna doba; izobrazba; sklicevanje na diskriminacijo	Vpliv na odločitev za sklicevanje na diskriminacijo ima proceduralna in distributivna pravica, družbene smernice, status manjšine, spol, starost, delovna doba in izobrazba.
Henik (2008)	Potencialni etični uporniki; konflikt vrednot; čustva	Konflikt vrednot; neaktivni opazovalci; jeza; strah pred povračilnimi ukrepi	(1) Jeza zaradi nepravilnosti je vzrok za interno poročanje. Povračilni ukrepi menedžmenta običajno prestrašijo zaposlene. (2) Visoke vrednote ženejo zaposlenega, da se odloči za interno ali eksterno etično uporništvo. (3) Posameznikova odločitev za etično uporništvo ni vedno plod analize cene in koristi tega dejanja. Prav tako so v večini primerov te analize napačne.
Kaplan, Pany, Samuels, and	Spol; namere poročanja o ponarejenih finančnih poročilih	Anonimni in ne anonimni poročevalski kanali; spol,	(1) Ženske se raje poslužujejo anonimnih kanalov kot moški. (2) Moški in ženske se razlikujejo v stopnji presoje o posledicah

Zhang (2008)			uporabe anonimnih kanalov v primerjavi z ne anonimnimi kanali. (3) Ta razlika se zmanjšuje v povezavi med spolom in anonimnimi poročevalskimi kanali.
Avtor	Ključni koncept	Ključne spremenljivke	Ključne ugotovitve
Keenan (2000)	Manjša škoda; menadžerska etika	Organizacijska naklonjenost; osebna naklonjenost; med osebna komunikacijska klima; moralna percepcija; strah pred povračilnimi ukrepi; stopnja upravljanja; demografske spremenljivke	Raziskane so bile različne osebne, organizacijske in moralne percepcije.
King (1997)	Trdnost odnosov; resnost primera	Resnost nepravilnosti; Interno vs. eksterno etično uporništvost; trdnost medosebnih odnosov	Ne glede na faktor medosebnih odnosov in resnosti nepravilnosti, bi anketiranci o tem poročali v skladu s hierarhijo v organizaciji.
Lee, Heilmann, and Near (2004)	Spolno nadlegovanje; povračilni ukrepi; predvidevanja in rezultati	Resnost spolnega nadlegovanja; frekvenca in trajanje spolnega nadlegovanja; več nadlegovalcev; nadlegovanje s strani višjih nivojev; spol; starost; prihodki; status	(1) na podlagi frekvenca in dolžine spolnega nadaljevanja lahko predvidimo etično uporništvost. (2) Pojav več nadlegovalcev je pozitivno povezan z etičnim uporništvom. (3) Stopnja nadlegovanja je negativno in direktno povezana z etičnim uporništvom. Prav tako je indirektno in pozitivno povezana z etičnim uporništvom.

Miceli and Near (1984)	Prepričanja; položaj organizacije; status etičnega upornišva	Odobranje etičnega upornišva; strah pred povračilnimi ukrepi; spodbude za etično upornišvo; poznavanje komunikacijskih kanalov za pritožbe; položaj organizacije	Jasni profili etičnih upornikov. Testirani so bili zaposleni, ki so opazili nepravilnosti in zaposleni ki le teh niso opazili.
Avtor	Ključni koncept	Ključne spremenljivke	Ključne ugotovitve
Miceli and Near (1988)	Proces etičnega upornišva; reakcija opazovalcev; prosocialno vedenje	Profesionalni status; velikost delovnih skupin; nepopustljivost menedžmenta; anonimnost	Etično upornišvo se pogosteje pojavi če ima zaposleni (1) profesionalni status (2) pozitiven odnos do svojega dela (3) daljšo delovno dobo (4) je pri delu učinkovit (5) je moškega spola (6) je član večje delovne skupine (7) se odziva na pritožbe.
Miceli and Near (2002)	Učinkovito etično upornišvo	Moč; odvisnost organizacije od nepravilnosti; pritožbe	Etični uporniki zaznavajo, da bo organizacija bolj verjetno prenehala z nepravilnostmi (1) če se nepravilnosti pojavljajo redkeje, so relativno minorne, ali pa se pojavljajo v krajših obdobjih in (2) ima etični upornik večjo moč, ki se odraža v legitimnosti njihovih vlog in podpori ostalih.
Near, Rehg, Van Scotter, and Miceli (2004)	Proces etičnega upornišva; narava nepravilnosti	Narava nepravilnosti; razlogi za nerazkritje nepravilnosti; stroški nepravilnosti; kvaliteta dokazov; povračilni ukrepi	(1) Večja verjetnost je, da bodo zaposleni razkrili nepravilnosti, ki so povezane s slabim gospodarjenjem, spolnim nadlegovanjem ali kršitvami zakonodaje, kot nepravilnosti, ki so povezane s krajo, prekomernim trošenjem, varnostnimi problemi ali diskriminacijo. (2) narava nepravilnosti je povezana

			z razlogi za razkritje ali nerazkritje nepravilnosti, (3) narava nepravilnosti je povezana s stroški nepravilnosti, s kvaliteto dokazov o nepravilnosti in vrsto povračilnih ukrepov.
Park and Blenkinsopp (2008)	Teorija načrtovanega vedenja	Odnos; subjektivne norme; nadzor vedenja; namen	Odnos, subjektivne norme in nadzor vedenja imajo pozitivne učinke na interno poročanje. Na eksterno etično uporništvu pa imajo pozitivne učinke le subjektivne norme.
Avtor	Ključni koncept	Ključne spremenljivke	Ključne ugotovitve
Peek, Roxas, Peek, Robichaud, Salazar, and Codina (2007)	Kulturne dimenzije; spolno nadlegovanje	Odnos moči; individualizem; negotovost	Ugotovljene so bile pomembne razlike v namenih za etično uporništvu pri študentih iz treh različnih držav. Razlike se niso pokazale v pričakovani smeri.
Rothschild and Miethe (1999)	Povračilni ukrepi	Nemi opazovalci; interni in eksterni etični uporniki; zasebne in javne organizacije; neprofitne organizacije; demografske značilnosti, organizacijske karakteristike, povračilni ukrepi	(1) Etično uporništvu se pojavi pogosteje v javnem sektorju, kot v privatnem sektorju (2) sociodemografskih značilnosti, ki bi se pri etičnih upornikih razlikovale, skoraj ni zaznati (3) etični uporniki so bili žrtve različnih povračilnih ukrepov.
Rothwell and Baldwin (2007)	Teorija etične klime; kodeks tišine	Etična klima; velike in manjše nepravilnosti; kazniva dejanja; zločin; delovna doba; odnos do nadzora	(1) Prijateljska klima med policisti ima vpliv na pripravljenost za etično uporništvu ne pa tudi na pogostost etičnega uporništvu (2) nasprotno pa ima odnos do nadzora vpliv tudi na pogostost etičnega uporništvu (3) policisti so pokazali večjo nagnjenost k etičnemu uporništvu, kot civilisti zaposleni na policiji.

Seifert (2006)	Pravičnost v organizaciji; verjetnost pojava etičnega upornišva	Distributivna pravičnost; proceduralna pravičnost; interakcijska pravičnost; interno vs. eksterno etično upornišvo; vloga dela; demografske spremenljivke	Največja verjetnost pojava etičnega upornišva je bila zaznana, ko so bile okoliščine pravične. Prav tako je verjetnost pojava etičnega upornišva večja, če so učinki pravični.
Avtor	Ključni koncept	Ključne spremenljivke	Ključne ugotovitve
Sims and Keenan (1998)	Eksterno etično upornišvo; organizacijske in demografske karakteristike	Podpora nadzoru; neformalne politike; spol; idealne vrednote; delovna doba; starost; izobrazba; zadovoljstvo; pripadnost	(1) Eksterno etično upornišvo je značilno povezano s podporo nadzoru, neformalnimi politikami, spolom in idealnimi vrednotami. (2) Eksterno etično upornišvo ni značilno povezano z formalnimi politikami, delovno dobo, starostjo, izobrazbo, zadovoljstvom ali pripadnostjo.
Singer, Mitchell, and Turner (1998)	Moralna intenziteta; etične presoje	Empatija; povezanost z žrtvami; delovna doba	Raziskava je pokazala, da občutek empatije z žrtvami nepravilnosti povečuje verjetnost odločitve za etično upornišvo.
Somers and Casal (1994)	Pripadnost organizaciji	Pripadnost; odločitev za etično upornišvo	Odnos med pripadnostjo in odločitvijo za etično upornišvo ima obliko obrnjene črke U. Zaposleni s srednjo stopnjo pripadnosti organizaciji se pogosteje odločijo za etično upornišvo.
Stansbury and Victor (2008)	Mladi uslužbenci; življenjska perspektiva	Mladi uslužbenci s kratko delovno dobo; podpora sodelavcev	(1) Mlajši zaposleni s krajšo delovno dobo zaznavajo manj neformalnih prosocialnih kontrol. (2) Neformalne prosocialne kontrole povečujejo verjetnost etičnega upornišva.
Starkey (1998)	Dispozicijske in situacijske	Samospoštovanje; interna vs.	Etično upornišvo je močno povezano s situacijskimi

	determinante etičnega upornišva	eksterna orientacija; etična prepričanja; organizacijska klima, moč;	spremenljivkami – z organizacijsko klimo, ki je najmočnejša determinanta.
Trevino and Victor (1992)	Razkrivanje nepravilnih dejanj sodelavcev; družbeni kontekst	Interesi članov skupine; vrednotenje; negativne čustvene reakcije; vloga odgovornosti	Raziskava potrjuje vpliv dveh družbenih kontekstov na člane skupine pri poročanju neetičnih dejanj sodelavcev (1) nepravilnosti, ki lahko ogrožajo člane oziroma interese članov delovne skupine (2) tovrstno poročanje je definirano kot vloga odgovornosti članov delovne skupine.
Avtor	Ključni koncept	Ključne spremenljivke	Ključne ugotovitve
Victor, Trevino and Shapiro (1993)	Razkrivanje nepravilnih dejanj sodelavcev; pravično vrednotenje; faktorji družbenega konteksta	Vloga odgovornosti; interesi članov skupine; proceduralna, distributivna pravičnost; povračilni ukrepi	Nagnjenost k poročanju kraj, ki jih zgrešijo sodelavci je povezana z vlogo odgovornosti in interesi članov delovne skupine.
Wise (1995)	Osebne in situacijske spremenljivke	Interno mesto nadzora; narava nepravilnosti	(1) Narava nepravilnosti vpliva na odločitev za etično upornišvo. (2) Ženske se pogosteje odločijo za etično upornišvo, kot moški.
Zhang, Chiu and Wei (2008)	Interno etično upornišvo; Kitajska	Pozitiven vpliv; etična kultura v organizaciji; kolektivne norme	Na odločitev zaposlenega o etičnem upornišvu ima pozitiven vpliv organizacijska etična kultura in kolektivne norme v organizaciji.

Vir: Vadera in ostali 2009

Priloga B: Intervju z osebo A – nima izkušenj z etičnim uporništvom

Datum intervjuja: 20.04.2011

Spol: ženski

Starost: 43 let

Oseba še ni imela izkušenj z etičnim uporništvom

MM: Število let vaše skupne delovne dobe?

A: Skupne delovne dobe imam 24 let.

MM: Število let vaše delovne dobe v organizaciji kjer ste zaposleni?

A: Delovna doba v organizaciji, kjer sem zaposlena je enaka številu let skupne delovne dobe, torej 24. V tej organizaciji sem se zaposlila kot pripravnica, takoj po končanem šolanju.

MM: Ste zaposleni za določen ali za nedoločen čas?

A: Zaposlena sem za nedoločen čas na podlagi kolektivne pogodbe.

MM: Vaša stopnja izobrazbe?

A: Imam pridobljeno V. stopnjo izobrazbe, in sicer sem končala srednjo komercialno šolo.

MM: Dejavnost organizacije kjer ste zaposleni?

A: Zaposlena sem v finančni organizaciji.

MM: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tej organizaciji?

A: Kakšnih posebnih razlogov se ne spominjam. Takrat sem bila stara 18 let. Bilo je to v časih, ko so organizacije v šolo pošiljale potrebe po novih delavcih. Na enega od teh razpisov sem se prijavila in bila tudi sprejeta.

MM: Kakšne cilje ste si postavili ob prihodu v organizacijo?

A: Kakšnih posebnih ciljev si takrat nisem zastavila. Poglavitnega pomena mi je bilo, da sem dobila službo in s tem določena sredstva. Tudi kasneje, tekom dela v organizaciji si nisem zastavljala kakšnih posebnih ciljev.

MM: Kako bi ocenili višino vaše sedanje plače?

A: Svojo trenutno plačo bi ocenila kot dobro. To pomeni, da mi plača zadostuje za mesečne obveznosti, kot npr. plačilo položnic in za tekoče potrebe. Si pa s plačo ne morem privoščiti kaj posebnega, npr. počitnic, saj mi konec meseca od plače ne ostane kaj prida.

MM: Ste zadovoljni s svojo plačo?

A: Lahko rečem, da sem s plačilom zadovoljna, glede na mojo izobrazbo in delo, ki ga opravljam.

MM: Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

A: Težko bi rekla, da sem zadovoljna. Že nekaj časa se spogledujem z mislijo o spremembi delovnega mesta in če sem natančna tudi s spremembo samega delodajalca. Težko bi tudi trdila, da svoje trenutno delo opravljam z veseljem.

MM: Ali menite, da bi lahko opravljali bolj zahtevna dela, pa vam nadrejeni ne nudijo priložnosti?

A: Zahtevnejšega dela si ne želim opravljati. Prepričana sem, da bi mi nadrejeni ponudili bolj zahtevne naloge, vendar o tem ne razmišljam, če sem natančnejša si tega pravzaprav ne želim.

MM: Kakšna je delovna klima v organizaciji in kakšni so medsebojni odnosi?

A: Težko bi dejala, da je delovna klima dobra. Vse preveč je individualizma. Ne čutim timskega duha. Sama spadam med starejše delavce. Mlajši sodelavci se v službi dobro zabavajo, podobno kot smo se tudi mi, ko smo bili v teh letih. Poleg tega se mlajši sodelavci družijo tudi izven delovnega časa. Ti sodelavci bi verjetno dejali, da je delovna klima dobra. Sicer pa nas je tudi veliko. Menim, da bi bila situacija popolnoma drugačna, če bi nas bilo v enoti zaposlenih manj, npr. šest ali sedem. Čim je število delavcev večje, se takoj oblikuje več skupin. Tudi pri nas je podobno. Izoblikovalo se je več skupin, timskega duha pa ne vidim.

MM: So vaša pričakovanja v organizaciji izpolnjena? (ugodnosti, odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve, dobro počutje v organizaciji, delovno okolje).

A: Moja pričakovanja so izpolnjena. Karkoli sem želela to sem tudi dobila. V organizaciji se počutim varno.

MM: Ali čutite pripadnost organizaciji?

A: Lahko zatrdim, da sem organizaciji pripadna. To lahko ponazorim s tem, da vse svoje osebne finančne zadeve urejam v tej organizaciji. Tudi o sami organizaciji ne govorim grdih stvari, čeprav trenutno nima ravno največjega ugleda v javnosti.

MM: Ali menite, da organizacija na prvo mesto postavlja zaposlene, oziroma, da so človeške vrednote na prvem mestu?

A: Nikakor ne. Če dobro pomislim tudi ne poznam nobene organizacije, ki bi to postavljala na prvo mesto.

MM: V organizacijah se dogajajo razne nepravilnosti. Če bi sami naleteli na kakšno nepravilnost in bi le to razkrili ali menite, da bi vas doleteli povračilni ukrepi organizacije?

A: Odvisno komu bi to razkrila. Vsekakor pa bi morala biti nepravilnost večja, da bi se odločila za razkritje. Trenutno si težko predstavljam, kakšni povračilni ukrepi bi me lahko doleteli.

MM: Kaj bi vplivalo na vašo odločitev za razkritje oziroma nerazkritje nepravilnosti na katero bi naleteli?

A: Verjetno narava same nepravilnosti, vendar sem sama bolj plahega značaja in ne verjamem, da bi to komurkoli razkrila. Verjetno bi prej sama zapustila organizacijo. Prav gotovo pa se ne bi obrnila na medije. Kot sem že omenila, pa bi težko ostala članica organizacije, ki bi bila vpletena v goljufije.

MM: Ali bi se v vsakem primeru odločili za razkritje nepravilnosti v organizaciji?

A: Za razkritje nepravilnosti bi se težko odločila, nikakor pa ne v vsakem primeru.

MM: V kakšnem primeru bi prav gotovo razkrili nepravilnosti v organizaciji?

A: Za ta korak bi se odločila samo v primeru, da bi bila ogrožena človeška življenja.

MM: Ali bi o tem najprej obvestili svojega neposredno nadrejenega, oziroma odgovorne v organizaciji?

A: O tem bi najprej obvestila svoje nadrejene. To je praksa tudi sedaj, saj o raznih manjših nepravilnostih obveščam svojega neposredno nadrejenega. Moram pa poudariti, da gre tukaj za manjše nepravilnosti, ki jih v večini zagrešijo moji sodelavci. To so tudi zahteve mojega delovnega mesta.

MM: Kako ocenjujete reakcijo organizacije na vaše razkritje?

A: Ocenjujem, da bi odgovorni v organizaciji na moje razkritje ustrezno reagirali v smislu odprave nepravilnosti.

MM: V kakšnem primeru bi nepravilnost takoj razkrili eksterni javnosti, brez predhodnega obveščanja organizacije?

A: Za ta korak se ne bi odločila v nobenem primeru. O svojih ugotovitvah bi vedno najprej obvestila svoje nadrejene.

MM: V kakšnem primeru bi se odločili za anonimno razkritje nepravilnosti interno ali eksterno?

A: Zaenkrat se še nisem znašla v takšni situaciji, da bi naletela na kakšno večjo nepravilnost. Zato bi težko ocenila mojo reakcijo. Seveda pa dopuščam možnost anonimne prijave nepravilnosti.

MM: Ste mnenja, da bi bili odpuščeni, če bi nepravilnosti razkrili eksterno?

A: Mislim da ne. Sicer pa se za razkrivanje nepravilnosti eksterni javnosti ne bi odločila, saj sem organizaciji pripadna.

MM: Kakšne dokaze bi potrebovali, da bi se odločil za razkritje nepravilnosti?

A: Vsekakor bi zbrala dokaze, ki bi dokazovali nepravilnost, saj sem tudi sama takšnega značaja, da brez dokazov ne verjamem ničesar.

MM: Če bi nepravilnost razkrili zunanjim osebam ali institucijam, bi z njihove strani pričakovali zaščito pred povračilnimi ukrepi organizacije?

A: Menim, da me zunanje osebe ali institucije, katerim bi razkrila nepravilnost v organizaciji, ne bi zaščitile pred povračilnimi ukrepi.

MM: Kaj za vas pomeni javni interes? Ali vam je pomembnejši kot vaša zaposlitev?

A: Kot javni interes smatram, da organizacije delujejo pravilno, v skladu z zakonodajo. Vsekakor pa sem mnenja, da je javni interes pomembnejši, kot moja zaposlitev.

MM: Kakšen je pogled na vašo moralno obvezo in morebitne nepravilnosti v organizaciji?

A: Do razkrivanja nepravilnosti čutim moralno obvezo. Tako delujem tudi sedaj. Ko opazim nepravilnost, najprej opozorim sodelavca, ki je le to zagrešil. Če sodelavec ustrezno ne reagira, obvestim nadrejene. Gre seveda za manjše nepravilnosti pri samem poslovanju.

MM: Zakaj bi se odločili za razkritje nepravilnosti v organizaciji, oziroma iz kakšnih nagibov?

A: Ocenjujem, da trenutno nisem v položaju, da bi lahko kogarkoli obveščala o kakšnih večjih nepravilnostih.

MM: Bi morda pomislili na to, da bi imeli od razkritja kakšne osebne koristi?

A: Nikakor ne, saj nisem takšne vrste oseba.

MM: Je mogoče, da bi se za ta korak odločili iz golega maščevanja organizaciji?

A: Težko ocenim mojo reakcijo, vendar sem prepričana, da iz maščevanja ne bi storila česar podobnega.

MM: Kaj bi dejali na to, da je vaša moralna obveza razkrivanje nepravilnosti v organizaciji?

A: S tem se strinjam. Vsako nepravilnost, bodisi manjšo, bodisi večjo sem dolžna razkriti, vendar le svojim nadrejenim. V primeru, da bi bil moj nadrejeni vpleten v nepravilnosti, bi to razkrila njegovemu nadrejenemu in tako naprej. Nikakor pa se ne strinjam z eksternim poročanjem, še najmanj pa z obveščanjem medijev.

MM: Ali menite, da zaposleni, ki se odloči da nepravilnosti ne bo razkril, s tem ravna nemoralno oziroma neodgovorno?

A: Menim da ne. Vsak posameznik se odloča sam in odločitev, ki jo sprejme se mu po vsej verjetnosti zdi pravilna.

MM: Ali menite, da je razkrivanje nepravilnosti moralna obveza vsakega zaposlenega, ne glede na morebitne posledice, ki ga čakajo?

A: Kot sem že dejala pri prejšnjem vprašanju. To je stvar vsakega posameznika. Če se boji povračilnih ukrepov naj svoja opažanja zadrži zase.

MM: Ali menite, da bi z razkritjem nepravilnosti eksterni javnosti pokazali nelojalnost organizaciji, ki vam daje plačo?

A: Težko vprašanje. Vendar sem vseeno mnenja, da bi s takim dejanjem pokazala nelojalnost svoji organizaciji.

MM: Zakaj?

A: Zdi se mi, da se pokaže lojalnost organizaciji tudi tako, da ne govorimo o samem dogajanju znotraj organizacije. To lahko enačim z lojalnostjo družini. Četudi je v sami družini kaj narobe, le tega ne govorim naokoli.

MM: Ali menite, da bi bili organizaciji v pomoč, če bi razkrili nepravilnosti?

A: Odvisno od situacije. Moje razkritje bi bilo v pomoč organizaciji izključno v primeru, da bi nepravilnosti razkrila interno. Seveda bi od organizacije pričakovala, da nepravilnosti odpravi.

MM: Kakšne negativne učinke vidite za organizacijo, če bi razkrili nepravilnosti?

A: Negativni učinki bi nastali v primeru eksternega razkritja nepravilnosti, vendar, kot sem že poudarila, se za ta korak ne bi odločila. To bi lahko povzročilo zmanjšanje ugleda organizacije v javnosti, zmanjšanje obsega dela ali celo stečaj.

MM: Ali ste kot zaposlena oseba v organizaciji le tej dolžni lojalnost? Do katere mere?

A: Svoji organizaciji sem dolžna lojalnost, saj me k temu zavezuje etični kodeks. Seveda pa od organizacije pričakujem recipročnost. V primeru, da mi organizacija ne bi več zagotavljala plačila, ji nisem več dolžna lojalnosti. Tudi če bi me prerazporedili v oddaljen kraj na novo delovno mesto, bi bilo moje lojalnosti konec. Poudarjam, sem lojalna organizaciji, vendar mora tudi organizacija poznati moja pričakovanja. Prav tako se mora organizacija zavedati s kakšnimi dejanji izgublja lojalnost zaposlenih.

MM: Ali smo neki organizaciji lahko sploh lojalni ali smo lojalni lahko samo osebam?

A: Menim, da smo lahko lojalni tako organizacijam, kot tudi osebam.

MM: Kako bi vi opredelili pojem »lojalnost organizaciji«?

A: Lojalnost pomeni, da svoje delo opravljam dobro, v skladu s pričakovanji organizacije in da s svojim delom pripomorem k čim boljšim rezultatom organizacije. Prav tako je pomembno, da ne govorimo slabih stvari o svoji organizaciji. Lojalnost pomeni tudi to, da ima organizacija vizijo in cilje s katerimi se lahko poistovetim.

MM: Kako konkretno bi ravnali, če bi sami naleteli na dokaze o nepravilnosti v organizaciji, kjer ste zaposleni in bi vedeli, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam?

A: Ta trenutek niti ne vem kaj bi naredila. Verjetno si niti ne želim, da bi naletela na kakršnekoli dokaze o večjih nepravilnostih v organizaciji.

MM: Komu od zunanjih oseb ali institucij bi prijavili nepravilnost v organizaciji, če bi sami naleteli na dokaze o nepravilnosti v organizaciji in bi vedeli, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam?

A: V nobenem primeru se ne bi obračala na zunanje osebe ali institucije. Vsekakor pa bi opozorila pristojne v organizaciji. S tem bi izpolnila svojo dolžnost. Nikakor pa nepravilnosti ne bi razkrila zunaj organizacije, četudi bi organizacija z nepravilnostmi nadaljevala. Z obveščanjem znotraj podjetja bi storila svojo dolžnost in s tem bi bila moja obveza izpolnjena.

MM: V organizacijah se dogaja več vrst nepravilnosti. Naštejte tiste, katere bi zagotovo prijavili.

A: Možnosti je veliko. Verjetno bi prijavila krajo in ogrožanje varnosti zaposlenih. Prav zagotovo pa bi ne prijavila neetične prodaje s strani svojih sodelavcev, saj smatram, da je vsak posameznik odgovoren za svoje delo.

MM: S kom bi se posvetovali, preden pri sprejeli odločitev o razkritju nepravilnosti v organizaciji?

A: Na prvem mestu je seveda družina, s katero bi se posvetovala o svoji odločitvi, saj bi imela lahko ta odločitev vpliv na nadaljnje življenje. V nobenem primeru se ne bi posvetovala s sodelavci. Morda s prijatelji.

MM: Ali sebe smatrate kot konfliktno osebo? Na kakšen način rešujete konflikte?

A: Nikakor nisem konfliktna oseba. Konfliktov se izogibam tako, da se raje umaknem. V konflikte se ne zapletam.

MM: Ali ste morda že v preteklosti slišali za etično uporništvo, kot družbeni pojav?

A: S tem pojavom nisem bila seznanjena. Sicer sem vedela, da se nepravilnosti v organizacijah razkrivajo, vendar za etično uporništvo, kot termin, še nisem slišala.

Priloga C: Intervju z osebo B – nima izkušenj z etičnim uporništvom

Datum intervjuja: 22.04.2011

Spol: moški

Starost: 44 let

Oseba še ni imela izkušenj z etičnim uporništvom

MM: Število let vaše skupne delovne dobe?

B: Imam 24 let delovne dobe.

MM: Število let vaše delovne v organizaciji kjer ste zaposleni?

B: V tej organizaciji sem zaposlen 23 let.

MM: Ste zaposleni za določen ali za nedoločen čas?

B: Zaposlen sem za nedoločen čas, na podlagi kolektivne pogodbe.

MM: Vaša stopnja izobrazbe?

B: Imam končano V. stopnjo izobrazbe, splošna gimnazija.

MM: Dejavnost organizacije kjer ste zaposleni?

B: Gre za finančno organizacijo.

MM: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tej organizaciji?

B: Takrat je bila to najboljša priložnost. Ta organizacija je v tistih letih veliko zaposlovala in tudi plača je bila za tisti čas več kot dobra.

MM: Kakšne cilje ste si postavili ob prihodu v organizacijo?

B: Ob prihodu v organizacijo si nisem postavil kakšnih posebnih ciljev. Prav tako si jih nisem zastavljal kasneje. Pravzaprav nisem nikoli imel posebne želje, da bi delal v finančni ustanovi, vendar je tako nanoslo.

MM: Kako bi ocenili višino vaše sedanje plače?

B: Svojo plačo bi ocenil kot nižjo v primerjavi z ostalimi plačami v Sloveniji.

MM: Ste zadovoljni s svojo plačo?

B: S svojo plačo nisem zadovoljen.

MM: Ste zadovoljni z delom, ki ga opravljate?

B: Lahko rečem, da sem z delom, ki ga opravljam le delno zadovoljen. Nalog je preveč in tudi pritiski so precejšnji. Včasih se zgodi, da določene naloge niti ne dokončam, ko že dobim novo nalogo. Sem človek, ki rad v celoti in kvalitetno dokonča posamezno nalogo. Vendar je to včasih nemogoče. Sicer pa me delo zanima in ga opravljam z veseljem, čeprav sem prepričan, da bi ga lahko opravljal še z večjim veseljem, če bi bilo manj pritiska in bi bile naloge bolj racionalno razdeljene.

MM: Ali menite, da bi lahko opravljali bolj zahtevna dela, pa vam nadrejeni ne nudijo priložnosti?

B: Ne. Menim, da je moje delo dovolj zahtevno.

MM: Kakšna je delovna klima v organizaciji in kakšni so medsebojni odnosi?

B: Trenutno je delovna klima v organizaciji dokaj slaba. Odnosi med sodelavci, s tem mislim na sodelavce na istem nivoju, so dobri. Odnosi na relaciji nadrejeni/podrejeni pa so dokaj slabi.

MM: So vaša pričakovanja v organizaciji izpolnjena? (ugodnosti, odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve, dobro počutje v organizaciji, delovno okolje).

B: Moja pričakovanja so delno izpolnjena. Od delodajalca bi pričakoval več, vendar se zavedam, da je v mnogih organizacijah precej slabše. Več bi pričakoval predvsem na področju dobrega počutja na delu in samega odnosa delodajalca do zaposlenih, ki je trenutno zelo slab.

MM: Ali čutite pripadnost organizaciji?

B: Kljub vsemu, na žalost še vedno čutim pripadnost tej organizaciji.

MM: Ali menite, da organizacija na prvo mesto postavlja zaposlene, oziroma, da so človeške vrednote na prvem mestu?

B: To nikakor ne drži. Organizacija postavlja na prvo mesto popolnoma druge vrednote. Pravzaprav bi lahko dejal, da v organizaciji trenutno ni vrednot, še najmanj pa človeških.

MM: V organizacijah se dogajajo razne nepravilnosti. Če bi sami naleteli na kakšno nepravilnost in bi le to razkrili ali menite, da bi vas doleteli povračilni ukrepi organizacije?

B: V primeru, da bi razkril kakšno večjo nepravilnost bi me prav gotovo doleteli povračilni ukrepi organizacije.

MM: Kaj bi vplivalo na vašo odločitev za razkritje oziroma nerazkritje nepravilnosti na katero bi naleteli?

B: Na to bi vplivalo izključno moje lastno razmišljanje. Rad delam v miru in ne vem zakaj bi razkrival neke nepravilnosti, ter si s tem nakopal težave.

MM: V kakšnem primeru bi prav gotovo razkrili nepravilnosti v organizaciji?

B: Za ta korak bi se odločil, če bi šlo za ogrožanje varnosti zaposlenih.

MM: Ali bi o tem najprej obvestili svojega neposredno nadrejenega, oziroma odgovorne v organizaciji?

B: O nepravilnosti bi obvestil svojega nadrejenega in s tem bi bila moja dolžnost opravljena. Tudi če moj nadrejeni na moje razkritje ne bi reagiral o tem ne bi obvestil njegovega nadrejenega.

MM: Kako ocenjujete reakcijo organizacije na vaše razkritje? Ali bi pričakovali povračilne ukrepe?

B: Dopuščam to možnost, seveda pa je vse odvisno od narave nepravilnosti.

MM: Kakšne dokaze bi potrebovali, da bi se odločili za razkritje nepravilnosti?

B: V vsakem primeru bi si priskrbel trdne dokaze o sami nepravilnosti, saj bi le tako lahko dokazal, da je organizacija ravnala napačno.

MM: Če bi nepravilnost razkrili zunanjim osebam ali institucijam, bi z njihove strani pričakovali zaščito pred povračilnimi ukrepi organizacije?

B: Vsekakor bi pričakoval, da me osebe ali institucije, katerim bi razkril nepravilnost, zaščitijo pred povračilnimi ukrepi organizacije. Po drugi strani pa se zavedam, da je za kaj takega malo možnosti.

MM: Kaj za vas pomeni javni interes? Ali vam je pomembnejši kot vaša zaposlitev?

B: Trenutno mi moja zaposlitev pomeni več, saj moram skrbeti za družino in ji omogočiti preživetje.

MM: Kakšen je pogled na vašo moralno obvezo in morebitne nepravilnosti v organizaciji?

B: S tem se strinjam. Moralna obveza je, da se nepravilnosti razkrivajo. Po drugi strani pa vsi vemo, kaj razkritja lahko povzročijo zaposlenim, ki te nepravilnosti razkrijejo.

MM: Bi morda pomislili na to, da bi imeli od razkritja kakšne osebne koristi?

B: Načeloma ne. Vendar pa bi v primeru, da bi zaradi tega izgubil zaposlitev, morda pričakoval tudi osebne koristi.

MM: Je mogoče, da bi se za ta korak odločili iz golega maščevanja organizaciji?

B: Dopuščam to možnost. Če bi organizacija z menoj ravnala slabo, bi verjetno tudi sam ravnal enako in razkril nepravilnosti.

MM: Kakšen je vaš pogled na poslovanje organizacije z moralnega vidika?

B: Lahko bi dejal, da organizacija ne posluje moralno.

MM: Ali menite, da zaposleni, ki se odloči da nepravilnosti ne bo razkril, s tem ravna nemoralno oziroma neodgovorno?

B: Ne morem z gotovostjo trditi, da ravna nemoralno, saj bi sam storil enako.

MM: Ali menite, da je razkrivanje nepravilnosti moralna obveza vsakega zaposlenega, ne glede na morebitne posledice, ki ga čakajo?

B: S tem se ne morem strinjati. Moralna obveza vsakega zaposlenega je, da v prvi vrsti poskrbi zase in za svojo družino.

MM: Ali menite, da bi z razkritjem nepravilnosti eksterni javnosti pokazali nelojalnost organizaciji, ki vam daje plačo?

B: Nikakor ne. Ravno obratno, z razkritjem nepravilnosti pokažemo lojalnost organizaciji.

MM: Zakaj?

B: S tem pokažemo, da želimo organizaciji dobro, saj ji nepravilnosti lahko povzročijo škodo.

MM: Ali menite, da bi bili organizaciji v pomoč, če bi razkrili nepravilnosti?

B: Seveda. Če bi v organizaciji ustrezno reagirali na razkritje nepravilnosti, bi se le te lahko pravočasno odpravile. Tako bi organizacija lahko poslovala naprej, brez hujših pretresov.

MM: Kakšne negativne učinke vidite za organizacijo, če bi razkrili nepravilnosti?

B: Lahko bi prišlo do odpuščanja delavcev, ki niti niso krivi za nepravilnosti. Prav tako dopuščam možnost stečaja organizacije. Vsekakor pa bi se močno zmanjšal ugled organizacije v javnosti.

MM: Ali ste kot zaposlena oseba v organizaciji le tej dolžni lojalnost? Do katere mere?

B: Organizaciji sem dolžan lojalnost. Seveda pa obstaja meja, do katere sem dolžan lojalnost, in sicer do trenutka, ko bi zaradi dejanj organizacije pričel izgubljati svoj osebni ugled.

MM: Ali smo neki organizaciji lahko sploh lojalni ali smo lojalni lahko samo osebam?

B: Lahko smo lojalni tako organizaciji, kot tudi osebam. Za sebe lahko rečem, da sem svojim nadrejenim vedno lojalen. Seveda pa je na prvem mestu organizacija.

MM: Kako bi vi opredelili pojem »lojalnost organizaciji«?

B: Da si prepričan, da gre za najboljšo organizacijo na svetu, da varuješ ugled organizacije v družbi.

MM: Kako konkretno bi ravnali, če bi sami naleteli na dokaze o nepravilnosti v organizaciji, kjer ste zaposleni in bi vedeli, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam?

B: Najprej bi se posvetoval s sodelavci. Prav tako bi se posvetoval s svojim neposrednim nadrejenim. Če bi ugotovil, da je moj neposredno nadrejeni vpleten v nepravilnosti, bi se posvetoval samo s sodelavci. Šele nato bi sprejel odločitev.

MM: Komu od zunanjih oseb ali institucij bi prijavili nepravilnost v organizaciji, če bi sami našli dokaze o nepravilnosti v organizaciji in bi vedeli, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam?

B: Odvisno od vrste nepravilnosti. Verjetno bi se obrnil na organe pregona. Če pa bi želel imeti od tega kakšne koristi, predvsem finančne, pa bi se obrnil na medije.

MM: V organizacijah se dogaja več vrst nepravilnosti. Naštete tiste, katere bi zagotovo prijavili.

B: V tem trenutku težko rečem. Ne vem, kaj bi se moralo zgoditi, da bi zadevo prijavil. Morda le v primeru, da bi bila ogrožena človeška življenja. Vendar pa bi se za razkritje nepravilnosti eksterni javnosti težko odločil, saj bi lahko pričakoval povračilne ukrepe organizacije.

MM: S kom bi se posvetovali, preden pri sprejeli odločitev o razkritju nepravilnosti v organizaciji?

B: Kot sem že dejal, bi se posvetoval s sodelavci in s svojim neposredno nadrejenim. Prav tako bi verjetno poiskal pomoč oziroma nasvet odvetnika. Menim, da je v podobnih primerih dobro imeti odvetnika. V okviru družine se ne bi posvetoval, bi jim pa svojo odločitev sporočil.

MM: Ali ste morda že v preteklosti slišali za etično uporništvu, kot družbeni pojav?

B: V medijih sem že zasledil razkrivanje nepravilnosti. Za sam izraz etično uporništvu pa še nisem slišal.

Priloga Č: Intervju z osebo C – ima izkušnjo z etičnim uporništvom

Datum intervjuja: 24.04.2011

Spol: ženski

Starost: 40 let

Oseba je imela izkušnjo z etičnim uporništvom

MM: Katerega leta se je pripetil dogodek o katerem bova govorila?

C: Ta dogodek se je pripetil pred enajstimi leti, torej leta 2000.

MM: Koliko ste bili takrat stari?

C: Takrat sem bila stara 29 let.

MM: Število let skupne delovne dobe?

C: Moja takratna delovna doba je znašala 6 do 7 let.

MM: Število let delovne dobe pri tem delodajalcu?

C: Prej sem bila že tri leta zaposlena v nekem drugem podjetju. Potem pa sem se zamenjala zaposlitev in se zaposlila v tem podjetju. Moja takratna delovna doba pri tem delodajalcu je znašala dve do tri leta.

MM: Ste bili zaposleni za določen ali za nedoločen čas?

C: Zaposlena sem bila za nedoločen čas.

MM: Vaša takratna stopnja izobrazbe?

C: Imela sem dokončano VI. stopnjo izobrazbe – ekonomist.

MM: Dejavnost organizacije?

C: Osnovna dejavnost organizacije je bila prodaja gradbene kemije. Organizacija je bila v celoti v tuji lasti in je delovala kot družba z omejeno odgovornostjo. Organizacija je bila registrirana zgolj za svetovanje in veleprodajo končnim uporabnikom. Če obrazložim, kaj je gradbena kemija – gre za razne dodatke k malti, lepila za čolne, razni talni premazi itd.

MM: Vaš položaj v organizaciji?

C: Zaposlena sem bila kot tajnica direktorja, poleg tega pa sem bila zadolžena še za pomoč prodaji.

MM: Višina vaše plače glede na takratne razmere?

C: Za plačo bi lahko dejala, da je bila visoka, torej nadpovprečna.

MM: Ste bili zadovoljni s svojo plačo?

C: S svojo plačo sem bila zadovoljna.

MM: Kakšna je bila delovna klima v organizaciji in medsebojni odnosi?

C: Delovno klimo bi lahko označila kot zelo zanimivo. Del zaposlenih je bilo povezanih z direktorjem, bodisi so bili njegovi sorodniki, npr. sin in dekle od drugega sina, ki sta imela posebne privilegije, bodisi so bili z direktorjem povezani preko druge organizacije, katero so skupaj ustanovili. Ta organizacija se je ukvarjala z maloprodajo. S svojo neposredno nadrejeno se nisem ujela, saj sva imeli precej različne poglede na določene stvari pri poslovanju. Kot ekipa pa smo se imeli dobro, saj so bili organizirani razni izleti in druženja izven delovnega časa.

MM: So bila vaša pričakovanja v organizaciji izpolnjena? (ugodnosti, odnos delodajalca do zaposlenega, občutek varnosti zaposlitve, dobro počutje v organizaciji, delovno okolje).

C: Službovanje pri tem delodajalcu je bila zame dobra šola. Z organizacijo sem se spoznala že prej, saj so bili poslovni partnerji organizacije, kjer sem bila prej zaposlena. Ker sem bila v prejšnji organizaciji uspešna so me povabili, naj pridem v njihovo organizacijo. Takoj ko sem se zaposlila v tej organizaciji sem opazila, da je bila direktorjeva strategija do novo

zaposlenih takšna, da jih psihično zlomi. Bila sem izpostavljena velikim pritiskom v smislu degradacije moje osebnosti. Delo je bilo zelo stresno, vendar sem se iz tega naučila trdno braniti svoja stališča. Čeprav je bil moj delovnik do 16. ure, me je direktor večkrat zadrževal do 17. ure in čez. Sama sem imela majhne otroke in sem bila vezana na vrtec. Bilo je potrebno precej organizacije, da sem izpeljala vse stvari.

Direktor je tudi samovoljno spreminjal delovni čas. Uvedel je enourni premor med delom. Posledično se je delavnik podaljšal. Kar se tiče ugodnosti, sem imela službeni telefon, občasno tudi službeno vozilo in razna izobraževanja. Poleg tega sem dobivala tudi precej poslovnih daril. Občutka varnosti zaposlitve nisem imela, saj me je direktor hotel »čez noč« odpuštni. Ko sem mu povedala, da tega ne more izvesti, me je prestavil na drugo delovno mesto. Lahko rečem, da mi je novo delovno mesto še bolj ugajalo, saj nisem imela več toliko stikov z direktorjem. Na novem delovnem mestu sem opravljala samo podporo prodaji in prodajnim inženirjem ter vodila maloprodajo druge organizacije (katere lastniki so bili direktor in sorodniki ključnih ljudi v organizaciji).

MM: Ste bili zadovoljni s svojim delom v organizaciji?

C: Z delom, ki sem ga opravljala po premestitvi sem bila zadovoljna.

MM: Ste čutili pripadnost organizaciji?

C: Lahko bi dejala, da sem se počutila kot del organizacije in sem ji bila pripadna.

MM: Je imela organizacija svoj etični kodeks?

C: Mislim da ne. Delalo se je tako, kot so nam narekovali tuji lastniki, čeprav se mnogokrat ni spoštovalo navodil iz tujine.

MM: Zakaj ste se odločili za zaposlitev v tej organizaciji?

C: V to organizacijo sem prišla na osebno povabilo. Kot poslovni partnerji so se mi zdeli dobri ljudje, saj smo odlično sodelovali že prej. Ponudili so mi tudi odlično plačilo.

Obljubljeno je bilo marsikaj, kar se je dobro slišalo. Nova zaposlitev mi je bila predvsem izziv.

MM: Kakšne cilje ste si postavili ob prihodu v organizacijo?

C: Šlo je za manjšo organizacijo in vedela sem, da možnosti napredovanja praktično ni. Kakšnih posebnih ciljev si nisem zastavila. Predvsem sem želela izpopolniti znanje tujih jezikov, nemščino in angleščino, saj je večina komunikacije potekala v teh dveh jezikih.

MM: Ali bi sebe ocenili kot konfliktno ali kot nekonfliktno osebnost?

C: Imam se za nekonfliktno osebnost, čeprav znam svoja prepričanja predstaviti na tak način, da me morda kdo lahko dojema tudi kot konfliktno osebnost.

MM: Ste pri delu pogosto zahajali v konflikte?

C: Konfliktov s sodelavci sem se načeloma izogibala, razen z direktorjem s katerim sva bila v večini primerov na različnih bregovih. Direktor je imel to lastnost, da se je spuščal na osebno raven in določenih stvari si nisem pustila.

MM: Kako rešujete konfliktno situacijo?

C: Morebiten konflikt želim rešiti takoj, vendar sem se sčasoma naučila, da je bolje počakati, da se umirijo čustva in se nato pogovoriti.

MM: Prosim vas, za kratek opis dogajanja v podjetju, ki je privedlo do nepravilnosti.

C: Nepravilnosti je bilo več, vendar bi izpostavila dve ključni. Ena izmed njih je bila, da je bilo podjetje registrirano zgolj za veleprodajo. Direktor in nekaj zaposlenih (zakonski partner) pa je ustanovilo svoje podjetje za maloprodajo, ki je potekala v teh istih prostorih. Ob obiskih tujih lastnikov je direktor ustavil maloprodajo, da lastniki tega ne bi izvedeli. Sama sem poleg svojega dela vodila celotno maloprodajo (dokumentacija, računi, gotovina). Praktično je šlo za dvojno poslovanje. Ko sem se uprla, da tega ne bom delala so mi dodatno plačevali. Ko so začutili, da sem jih lahko nevarna, so mi to delo odvzeli in ga dodelili sodelavcu. Moj oče je

bil znan v gradbeništvu in na visokem položaju, zato so se bali, da bi mu prenesla kakršnekoli informacije, saj bi se znašli v težavah.

Kot drugo bi izpostavila prodajo dodatkov za beton, ki morajo biti ustrezno A-testirani. Če dodatki dobijo ustrezne A teste se lahko uporabijo pri gradnji, npr. avtocest, tunelov itd. Te stvari je urejala sodelavka, ki me je nekega dne prosila za pomoč, saj je imela veliko dela. Imeli smo bianco potrdila o opravljenih A testih. V ta potrdila sem morala vpisati izmišljene številke posameznih vrednosti za izdelke in jih po faksu poslati v Avstrijo, kjer so ta potrdila podpisali. S tem smo razpolagali s podpisanimi in potrjenimi A testi iz Avstrije, katere smo priložili izdelkom, s katerimi smo oskrbovali posamezna gradbišča. Dejansko je šlo za ponarejanje dokumentacije. Ko sem o tem govorila z očetom, mi je svetoval naj si dokumentacijo prekopiram in s tem poskrbim za lastno varnost. Naredila sem kopije lažnih A testov. Prav tako sem naredila zapis, kaj sem morala narediti.

MM: Ali ste razpolagali z zanesljivimi dokazi in kakšni so bili ti dokazi?

C: Razpolagala sem s trdnimi dokazi, saj sem naredila kopije sporne dokumentacije in zapis celotnega postopka.

MM: Zakaj ste se odločili za interno razkrivanje in komu ste nepravilnost razkrili?

C: V tistem času se je situacija v organizaciji precej poslabšala, saj je postalo delo psihično naporno. Zbolela sem in morala na operacijo. Z dela sem bila odsotna dva meseca. Ko sem se vrnila na delo, je direktor povečal pritiske nad menoj. Bal se je, da bi razkrila nepravilnosti. Večkrat so mu lastniki podjetja skušali dokazati nepravilnosti, pa se je vedno izmuznil. Odprli so novo delovno mesto (vodja maloprodaje). Premestili so me na to delovno mesto, kjer mi informacije niso bile dostopne. Dejansko bi lahko trdila, da so me nekako odstranili iz celotne zgodbe. Postavili smo mi visoke prodajne cilje, ki pa sem jih kljub vsemu dosegala in presegala. Kmalu potem me je direktor poklical na osebni razgovor in mi ponudil dve možnosti: ali se registriram kot samostojna podjetnica in pogodbeno sodelujem z njimi, ali pa

povem kaj želim, samo da odidem iz organizacije. Za nadaljnje sodelovanje se nisem odločila. Mi je pa direktor tudi povedal, da se me boji, saj sem mu odkrito povedala na kakšen način dela. Odločila sem se, da organizacijo zapustim. Od direktorja sem zahtevala odpravnino in to, da me prijavi na zavod za zaposlovanje, kot tehnološki višek. Direktor je na pogoje pristal. Ob odhodu iz organizacije sem morala podpisati izjavo, da informacij s katerimi razpolagam, ne bom posredovala tretji osebi.

MM: Ali ste se s kom posvetovali (sodelavci, družina) preden ste sprejeli odločitev, da nepravilnosti razkrijete in se s tem izpostavite?

C: Posvetovala sem se s svojim očetom. Naredila sva uradni zaznamek vsega, kar se je zgodilo, kaj vse sem morala podpisati in zakaj.

MM: Ste pomislili, da bi nepravilnosti razkrili zunanjim osebam ali institucijam?

C: Direktor se dogovora ni držal, saj odpravnine nisem dobila. Nekaj časa mi je še obljubljal izplačilo, nato pa je prenehal komunicirati z menoj. Nato sem komunicirala z računovodstvom in jim dejala, da bom nepravilnosti v poslovanju organizacije razkrila tujim lastnikom. Odpravnina je bila nakazana naslednji dan.

MM: Ste bili morda zaradi vašega dejanja deležni povračilnih ukrepov podjetja (šikaniranje, izolacija, slabši odnosi s sodelavci, izguba zaposlitve)?

C: V organizaciji so me vseskozi premeščali in nazadnje sem pristala na delovnem mestu, kjer sem bila praktično odrezana od vseh informacij. Poleg tega je direktor name vršil nenehen pritisk in zaradi tega sem tudi zbolela.

MM: Ali je organizacija nepravilnosti odpravila?

C: Organizacija je z nepravilnostmi nadaljevala. Čeprav so tuji lastniki slutili, da se dogajajo nepravilnosti, kljub nenapovedanim pregledom niso odkrili ničesar. Sem pa kasneje izvedela, da so direktorju po petih letih le uspeli dokazati nepravilnosti in ga tudi odpustili.

MM: Koliko časa ste bili še zaposleni v tej organizaciji?

C: Organizacijo sem hitro zapustila, saj nisem imela druge možnosti..

MM: Zakaj niste nepravilnosti razkrili tujim lastnikom?

C: Želela sem zaključiti zgodbo in čim prej zapustiti organizacijo. Naj povem, da sem kopije dokumentov še dolgo hranila doma.

MM: Ste pomislili na morebitne povračilne ukrepe?

C: Na povračilne ukrepe nisem pomislila, oziroma se jih nisem bala, saj krivda ni bila na moji strani.

MM: Ali bi ravnali še enkrat enako?

C: Lahko rečem da ne. Nikakor ne bi želela biti del spornih poslov. Če bi od mene zahtevali kaj nelegalnega, bi se temu uprla. Tudi v tej organizaciji sem imela podobno izkušnjo. Sodelovala sem v komisiji za dodeljevanje variabilnega dela plače. S sodelavko sva razvili sistem nagrajevanja, ki je funkcioniral. Nato sem odšla na porodniški dopust. Ob povratku sem ugotovila, da se je sistem izrodil in da so se določeni sodelavci okoriščali na ta račun. Šlo je za lažno prikazovanje podatkov in s tem neupravičeno pridobivanje variabilnega dela plače. Sama sem bila v tričlanski komisiji. Nepravilnost sem odkrila, prav tako pa tudi, da je eden izmed članov komisije soudeležen pri nepravilnostih. Ena članica pa je nepravilnosti namenoma prezrla. Ko sta oba člana zahtevala, da podpišem sporno razdelitev variabilnega dela plače, sem se temu uprla in takoj zahtevala osebni razgovor z direktorjem. Po razgovoru je bila nepravilnost odpravljena in imenovana je bila nova komisija.

MM: Ali menite, da zaposleni, ki se odloči da nepravilnosti ne bo razkril, s tem pokaže lojalnost organizaciji ali obratno?

C: Menim, da moramo biti najprej lojalni do sebe. Če nismo lojalni do sebe, ne moremo biti lojalni organizaciji. Odkrivanje raznih nepravilnosti pa po mojem mnenju predstavljajo ključ lojalnosti. S tem dokažemo svojo pripadnost organizaciji. Verjamem, da velika večina zaposlenih nepravilnosti opazi, vendar si tega ne upa povedati. Potreben je le prvi korak, da se

eden izmed njih odloči za razkritje nepravilnosti in prepričana sem, da bi mu sledili tudi drugi.

MM: Ali menite, da je razkrivanje nepravilnosti moralna obveza vsakega zaposlenega, ne glede na morebitne posledice, ki ga čakajo?

C: Da, vsekakor. Vsak zaposleni je dolžan razkriti in opozoriti na nepravilnosti, katerim je priča. Seveda pa ta dolžnost ne zahteva takojšnjega eksternega razkrivanja, to bi lahko bila le skrajna sila. Na nepravilnosti je najprej potrebo opozoriti znotraj organizacije. Prepričana sem, da je trenutna situacija v Sloveniji le posledica tega, ker se na nepravilnosti ni pravočasno opozarjalo. Ponovno poudarjam, da je odgovornost vsakega posameznika, da na nepravilnosti opozori.

MM: Kako bi vi opredelili pojem »lojalnost organizaciji«?

C: Najlažje bi to ponazorila s primerjavo z mojo družino. Na prvem mestu mi je družina in njej sem lojalna. Za družino se maksimalno trudim in dajem vse od sebe. Enako pa velja za organizacijo. Sem tu, tukaj moram delati maksimalno, ker za to dobim plačilo.

MM: Kakšne vrste nepravilnost bi razkrili in kakšne vrste nepravilnost bi zamolčali (spolno nadlegovanje, kraja, slabo poslovanje, onesnaževanje okolja)?

C: Če se odločiš, da boš na nepravilnosti pozoren, potem jih tudi opaziš. Posledično imaš tudi dolžnost, da s tem nekaj narediš. Koliko smo tolerantni na osebnem nivoju, je stvar vsakega posameznika. Vedno in povsod se oglasim, ko opazim morebitno ogroženost zaposlenih. Tudi če v trgovini opazim, da bi lahko bili zaposleni ogroženi, takoj zahtevam njihovega vodjo in na to opozorim.

MM: Če bi se odločili za razkritje zunanji javnosti – koga bi izbrali in zakaj?

C: Pred tovrstno odločitvijo, bi se najprej posvetovala s svoji očetom in možem. Priznam pa, da bi se znašla v dilemi, saj takoj pomislim na izgubo zaposlitve in s tem tudi izgubo vira za

preživljanje družine. Držim pa se napotka, ki mi ga je dal oče in to je, da ko se lahko čiste vesti pogledam v ogledalo in mirno spim. To je moje vodilo.

Menim, da v večjih organizacijah potrebujemo neodvisne organe, ki bi presojali razne nepravilnosti in ustrezno ukrepali ter zaščitili tistega, ki na nepravilnosti opozori. Nepravilnost je lahko priložnost za izboljšanje in napredek.

Priloga D: Anketni vprašalnik

ANKETA O ETIČNIH UPORNIKIH

Etični uporniki (angl. Whistleblowers ali Ethical Resisters) so zaposleni ali bivši zaposleni, ki interno (svojim nadrejenim ali vodstvu organizacije) ali pa eksterno (zunanjim institucijam ali osebam, medijem) razkrijejo nepravilna dejanja organizacije, kjer so zaposleni. Na tem mestu se nepravilnost smatra kot dejanje ali prodaja oziroma proizvodnja izdelka, ki lahko resno ogrozi varnost ali zdravje zaposlenih ali širše družbene skupnosti, oziroma ima lahko resne posledice za okolje (npr. onesnaževanje). Pri razkritju teh nepravilnosti se etični uporniki izpostavijo s svojimi pravimi podatki (ne gre za anonimne prijave).

V okviru moje magistrske naloge z naslovom »Etično uporništvo: Lojalnost ali izdaja?« bom izvedel tudi raziskavo o odnosu zaposlenih do etičnega uporništva.

S tem namenom vas prosim za sodelovanje v anketi, s katero bom pridobil podatke, ki mi bodo v pomoč pri izdelavi magistrske naloge. Podatke iz raziskave bom primerjal s podobnimi raziskavam, ki so že bile izvedene v tujini.

Anketa je popolnoma anonimna, zato vas prosim za iskrenost pri odgovarjanju na vprašanja. Prav tako ne bo nikjer v nalogi omenjeno ime organizacije, kjer ste zaposleni. Na večino vprašanj je mogoče odgovoriti s preprosto izbiro enega izmed ponujenih odgovorov.

V kolikor bi vas zanimala podrobnejše informacije v zvezi z raziskavo, me lahko pokličete na telefon 040 215 604, ali mi pišete na elektronski naslov mohoric.matjaz@gmail.com.

Za vaše sodelovanje se vam že vnaprej najlepše zahvaljujem.

A. Demografski podatki

1. Označite vaš spol:

- ženski
- moški

2. Vaša starost:

- do 20 let
- od 20 do 30 let
- od 30 do 40 let

- od 40 do 50 let
- od 50 do 60 let
- nad 60 let

3. Označite vašo zadnjo pridobljeno stopnjo izobrazbe:

- poklicna izobrazba
- srednješolska izobrazba
- višješolska izobrazba
- visokošolska izobrazba
- univerzitetna izobrazba
- magisterij
- doktorat

4. Kakšne vrste pogodba ureja vaše delovno razmerje?

- kolektivna pogodba
- kolektivna pogodba (vodja poslovalnice ali oddelka)
- individualna pogodba

5. Vpišite število let vaše skupne delovne dobe:

6. Vpišite število let delovne dobe v organizaciji, kjer ste trenutno zaposleni:

B. Zadovoljstvo v organizaciji

7. Pri vsaki od naslednjih trditev označite, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z navedenim:

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
S svojim delom v organizaciji kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/zadovoljna.	1	2	3	4	5
Svoje delo opravljam z veseljem.	1	2	3	4	5
S plačilom za opravljeno delo sem zadovoljen/zadovoljna.	1	2	3	4	5

Moji nadrejeni ne cenijo dovolj mojega dela.	1	2	3	4	5
Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a so zelo dobri.	1	2	3	4	5
Lahko bi opravljal-a bolj zahtevna dela, vendar moji nadrejeni ne opazijo mojih sposobnosti.	1	2	3	4	5
Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.	1	2	3	4	5
Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	1	2	3	4	5
V organizaciji kjer sem zaposlen/-a so človeške vrednote na prvem mestu.	1	2	3	4	5
Če pri delu naredim napako, moj nadrejeni to razume.	1	2	3	4	5
Organizacija kjer sem zaposlen/-a je visoko učinkovita.	1	2	3	4	5
Organizacija kjer sem zaposlen/-a na prvo mesto postavlja svoje zaposlene.	1	2	3	4	5

C. Odnos do razkrivanja nepravilnosti v organizaciji

8. Pri vsaki od naslednjih trditev označite, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z navedenim:

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Zaposlitev mi pomeni več, kot javni interes.	1	2	3	4	5
Če bi razkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen-a, bi me zagotovo doleteli povračilni ukrepi organizacije.	1	2	3	4	5
Če bi odkril-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi le to zamolčal-a, saj bi v nasprotnem primeru tvegal-	1	2	3	4	5

a povračilne ukrepe s strani organizacije.					
Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, se ne bi odločil-a v noben primeru.	1	2	3	4	5
Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi se odločil-a le v primeru, da bi bila ogrožena človeška življenja, ne glede na posledice, ki bi jih osebno utrpel/-a zaradi razkritja.	1	2	3	4	5
Če bi odkril-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a neposredno nadrejenega.	1	2	3	4	5
Če bi odkri/l-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil-a notranji nadzor.	1	2	3	4	5
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem takoj obvestil-a vodstvo organizacije.	1	2	3	4	5
Četudi bi nepravilnost razkril internim osebam (vodja, vodstvo organizacije, notranji nadzor), bi organizacija moje opozorilo ignorirala.	1	2	3	4	5
Če organizacija ne bi odpravila nepravilnosti, bi o tem obvestila/-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	1	2	3	4	5
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem nemudoma obvestil-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	1	2	3	4	5
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a svojim	1	2	3	4	5

nadrejenim, vendar bi to storil/-a anonimno.					
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a vodstvu organizacije, vendar bi to storil/-a anonimno.	1	2	3	4	5
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam, oziroma javnosti, vendar bi to storil/-a anonimno.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi nepravilnost razkril svojim nadrejenim, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi nepravilnost razkril vodstvu organizacije, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi nepravilnost razkril zunanjim osebam ali institucijam, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi najprej zbral/-a trdne in nedvoumne dokaze o sami nepravilnosti.	1	2	3	4	5
V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, zunanjim osebam ali institucijam, bi le to razkril/-a tistim, ki bi me lahko zaščitili pred povračilnimi ukrepi.	1	2	3	4	5

D. Elementi, ki vplivajo na odločitev za etično upornišтво

9. Pri vsaki od naslednjih trditev označite, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z navedenim:

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Moja moralna obveza je, da razkrijem morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, ne glede na posledice, ki bi jih utrpel/-a.	1	2	3	4	5
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril-a samo zato, da bi se s tem maščeval/-a svojim nadrejenim, za vse kar so mi hudega storili.	1	2	3	4	5
Moja moralna obveza za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sega le do točke, na kateri bi ne bil/-a deležna povračilnih ukrepov organizacije.	1	2	3	4	5
Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlena/-a, ni moja moralna obveza, saj morajo za to poskrbeti drugi.	1	2	3	4	5
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril-a samo v primeru, da bi imel/-	1	2	3	4	5

a od tega osebne koristi.					
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam, da bi si pridobil/-a pozornost medijev.	1	2	3	4	5
Živimo v svetu, kjer morala nič ne pomeni, zato nisem dolžan/-a razkrivati nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	1	2	3	4	5

E. Lojalnost

10. Pri vsaki od naslednjih trditev označite, v kolikšni meri se strinjate ali ne strinjate z navedenim:

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam
Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a je nedopustno, saj moram biti delodajalcu lojalen/lojalna.	1	2	3	4	5
Če bi zunanjim osebam ali institucijam razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi to pomenilo izdajo organizacije, ki mi daje sredstva za preživljanje.	1	2	3	4	5
Če bi razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi s tem pripomogel/-a, k odpravi te nepravilnosti, to pa predstavlja lojalnost organizaciji.	1	2	3	4	5
Z razkrivanjem nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, pripomoremo k stabilnejšemu poslovanju, kar predstavlja lojalnost.	1	2	3	4	5

V primeru, da odkrijem nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen, pa to zamolčim, škodujem organizaciji.	1	2	3	4	5
Razkrivanje nepravilnosti pomaga preprečiti škodo, ki bi jo utrpela organizacija zaradi te nepravilnosti.					
Zaposleni nismo dolžni lojalnosti organizaciji.	1	2	3	4	5
Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa njenemu delovanju.	1	2	3	4	5
Lojalni smo lahko le svojim nadrejenim, ne pa sami organizaciji.	1	2	3	4	5
Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa svojim nadrejenim, oziroma vodstvu organizacije.	1	2	3	4	5

11. Prosim vas, da na kratko opišete, kaj za vas pomeni »biti lojalen organizaciji«:

F. Vrste nepravilnosti in razkrivanje

12. Če bi sam-a naletel-a na dokaze o nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen-a in bi vedel-a, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam, bi izbral-a naslednjo strategijo (označite eno strategijo):

- Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil-a svojega neposredno nadrejenega, oziroma vodstvo organizacije. Če organizacija nepravilnosti ne bi odpravila, bi se obrnil-a na zunanje osebe ali institucije.
- Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil-a svojega neposredno nadrejenega oziroma vodstvo organizacije. Če se nepravilnosti ne bi odpravile, bi prostovoljno zapustil-a organizacijo in si našel-a drugo zaposlitev. Nato bi o nepravilnostih obvestil-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.
- Z mojimi ugotovitvami ne bi seznanil-a nikogar znotraj organizacije ampak bi se takoj obrnil-a na zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.
- Z mojimi ugotovitvami ne bi seznanil-a nikogar znotraj organizacije pač pa bi prostovoljno zapustil-a organizacijo in si našel-a drugo zaposlitev. Nato bi o nepravilnostih obvestil-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.

- Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil-a svojega neposredno nadrejenega, oziroma vodstvo organizacije. S tem bi storil-a svojo dolžnost. Zunanjih oseb ali institucij ne bi obveščal-a v nobenem primeru, tudi če organizacija nepravilnosti ne bi odpravila.
- Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil-a svojega neposredno nadrejenega, oziroma vodstvo organizacije. Če se nepravilnosti ne bi odpravile, bi prostovoljno zapustil-a organizacijo in si našel-a drugo zaposlitev. Zunanjih oseb ali institucij, oziroma javnosti ne bi obveščal-a.
- S svojimi ugotovitvami ne bi seznanil-a nikogar znotraj organizacije, pač pa bi prostovoljno zapustil-a organizacijo in si našel-a drugo zaposlitev. Prav tako ne bi obveščal-a zunanjih oseb ali institucij, oziroma javnosti.
- S svojimi ugotovitvami ne bi seznanil-a nikogar znotraj organizacije, prav tako pa ne bi obvestil-a zunanjih oseb ali institucij, oziroma javnosti.

13. Če bi sam-a naletel-a na dokaze o nepravilnosti v organizaciji in bi vedel-a, da bo s tem dejanjem povzročena škoda tretjim osebam, ter bi se odločila, da to razkrijem zunanjim osebam ali institucijam bi izbral-a (možnih je več odgovorov):

- pristojne inšpekcijske službe
- sodišče
- državno tožilstvo
- policijo
- medije
- ne bi prijavil nikomur, ker sem lojalen delodajalcu
- drugo (prosim opišite)

14. V nadaljevanju so naštetá nekatera nepravilna dejanja v organizaciji. Prosim, da pri vsakem dejanju izberete eno možnost, oziroma vašo odločitev.

	Zagotovo bi prijavil	Ne bi prijavil, ker to ni moja naloga	Ne bi prijavil, ker ne želim težav	Ne bi prijavil, ker ne gre za resno nepravilnost	Prijava bi bila preveč tvegana	Ne bi prijavil, saj moja prijava ne bi prinesla spremembe
Kraja						
Korupcija						
Zloraba položaja						
Slabo gospodarjenje						
Slabi varnostni pogoji v organizaciji, ki lahko vplivajo na zdravje zaposlenih						
Ogrožanje človeških življenj						
Spolno						

nadlegovanje						
Mobing						
Rasizem						
Proizvodnja izdelkov, ki imajo lahko škodljive posledice za potrošnike						
Kršenje zakonodaje						
Onesnaževanje okolja						
Drugo (prosim opišite)						

15. V nadaljevanju so naštetih nekateri možni povračilni ukrepi organizacije, ki lahko doletijo zaposlenega, če razkrije nepravilnosti. Prosim, da označite tiste povračilne ukrepe, za katere menite, da bi vas doleteli, če bi razkrili nepravilnost (možnih je več odgovorov).

- Prekinitev delovnega razmerja
- Premestitev na slabše delovno mesto
- Mobing
- Premestitev v drugo organizacijsko enoto
- Šikaniranje s strani nadrejenih
- Pritiski s strani nadrejenih
- Pritiski s strani sodelavcev
- Sodelavci bi se me izogibali
- Ukinitve variabilnega dela plače
- Nezmožnost napredovanja
- Opravljanje nepomembnih nalog
- Postavljanje nemogočih rokov za dokončanje nalog
- Ostalo (prosim opišite)

16. Če bi se odločil-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer ste zaposlen-a, bi se o tem prej posvetoval-a z (možnih je več odgovorov):

- S svojim neposredno nadrejenim
- S svojo družino
- S svojimi prijatelji
- Z odvetnikom
- Ne bi se posvetoval z nikomer, saj je to moja odločitev
- Drugo (prosim opišite)

17. Ali ste za pojav etičnega uporništv, kot družbenega pojava že slišali v preteklosti, oziroma ste bili s to problematiko že seznanjeni?

- Da, z etičnim uporništvom, kot družbenim pojavom, sem bil-a že seznanjen-a v preteklosti.
- Ne, za etično uporništvom, kot družbeni pojav slišim prvič.

Hvala za sodelovanje.

Priloga E: Frekvenčne porazdelitve po sklopih

Zadovoljstvo v organizaciji

	N	M	SD	Min	Max	As	Spl
S svojim delom v organizaciji kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/zadovoljna.	240	3,70	0,86	1	5	-0,82	0,70
Svoje delo opravljam z veseljem.	239	3,87	0,83	1	5	-0,71	0,63
S plačilom za opravljeno delo sem zadovoljen/zadovoljna.	237	2,92	1,11	1	5	-0,05	0,82
Moji nadrejeni ne cenijo dovolj mojega dela.	236	2,82	1,11	1	5	0,28	-0,70
Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a so zelo dobri.	237	3,02	1,02	1	5	-0,18	-0,73
Lahko bi opravljal/-a bolj zahtevna dela, vendar moji nadrejeni ne opazijo mojih sposobnosti.	237	3,06	1,12	1	5	0,02	-0,85
Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.	237	3,71	0,96	1	5	-0,74	0,27
Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	238	3,80	0,96	1	5	-0,70	-0,05
V organizaciji kjer sem zaposlen/-a so človeške vrednote na prvem mestu.	238	2,53	1,05	1	5	0,32	-0,44
Če pri delu naredim napako,	238	3,35	0,91	1	5	-0,55	0,02

moj nadrejeni to razume.							
Organizacija kjer sem zaposlen/-a je visoko učinkovita.	234	2,74	1,00	1	5	0,02	-0,57
Organizacija kjer sem zaposlen/-a na prvo mesto postavlja svoje zaposlene.	237	2,29	0,98	1	5	0,49	-0,05

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolno ma se strinjam	
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Povprečna vrednost
S svojim delom v organizaciji kjer sem zaposlen/-a, sem zadovoljen/zadovoljna.	1,7% (4)	8,8% (21)	20,8% (50)	55,8% (134)	12,9% (31)	3,7
Svoje delo opravljam z veseljem.	0,8% (2)	5,9% (14)	19,7% (47)	53,1% (127)	20,5% (49)	3,9
S plačilom za opravljeno delo sem zadovoljen/zadovoljna.	11,0% (26)	26,2% (62)	29,1% (69)	27,4% (65)	6,3% (15)	2,9
Moji nadrejeni ne cenijo dovolj mojega dela.	9,7% (23)	34,3% (81)	28% (66)	19,9% (47)	8,1% (19)	2,8
Medsebojni odnosi v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a so zelo dobri.	7,2% (17)	25,3% (60)	30,8% (73)	32,1% (76)	4,6% (11)	3,0
Lahko bi opravljal/-a bolj zahtevna dela, vendar moji nadrejeni ne opazijo mojih sposobnosti.	7,2% (17)	27,4% (65)	27,8% (66)	27% (64)	10,5% (25)	3,1
Z neposrednim vodjem sem v zelo dobrih odnosih.	2,5% (6)	9,7% (23)	20,7% (49)	48,5% (115)	18,6% (44)	3,7
Čutim pripadnost organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	1,3% (3)	11,3% (27)	16,8% (40)	47,5% (113)	23,1% (55)	3,8
V organizaciji kjer sem zaposlen/-a so človeške vrednote na prvem mestu.	17,2% (41)	33,6% (80)	31,9% (76)	13,4% (32)	3,8% (9)	2,5

Če pri delu naredim napako, moj nadrejeni to razume.	3,4% (8)	13,4% (32)	33,6% (80)	43,7% (104)	5,9% (14)	3,4
Organizacija kjer sem zaposlen/-a je visoko učinkovita.	11,5% (27)	28,6% (67)	36,8% (86)	20,1% (47)	3,0% (7)	2,7
Organizacija kjer sem zaposlen/-a na prvo mesto postavlja svoje zaposlene.	23,2% (55)	36,7% (87)	30,8% (73)	6,8% (16)	2,5% (6)	2,3

Odnos do razkrivanja nepravilnosti v organizaciji

	N	M	SD	Min	Max	As	Spl
Zaposlitev mi pomeni več, kot javni interes.	238	2,35	0,98	1	5	-0,23	-0,64
Če bi razkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi me zagotovo doleteli povračilni ukrepi organizacije.	239	3,38	1,00	1	5	-0,24	-0,47
Če bi odkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi le to zamolčal/-a, saj bi v nasprotnem primeru tvegala povračilne ukrepe s strani organizacije.	236	2,82	0,99	1	5	0,21	-0,30
Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, se ne bi odločil/-a v noben primeru.	236	2,42	0,93	1	5	0,30	-0,18
Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi se odločil/-a le v primeru, da bi bila ogrožena človeška življenja, ne glede na posledice, ki bi jih osebno utrpel/-a zaradi razkritja.	236	3,30	1,26	1	5	-0,19	-1,05
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a neposredno nadrejenega.	237	3,78	0,97	1	5	-0,88	0,60
Če bi odkril/-a nepravilnost	236	2,85	1,04	1	5	0,16	-0,51

v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a notranji nadzor.							
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem takoj obvestil/-a vodstvo organizacije.	234	2,97	1,07	1	5	0,11	-0,71
Četudi bi nepravilnost razkril/-a internim osebam (vodja, vodstvo organizacije, notranji nadzor), bi organizacija moje opozorilo ignorirala.	236	2,73	0,9	1	5	0,09	-0,10
Če organizacija ne bi odpravila nepravilnosti, bi o tem obvestila/-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	236	2,93	0,95	1	5	0,02	-0,37
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem nemudoma obvestil/-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	236	2,33	0,95	1	5	0,48	0,10
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a svojim nadrejenim, vendar bi to storil/-a anonimno.	236	2,60	1,04	1	5	0,36	-0,33
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a vodstvu organizacije, vendar bi to storil/-a anonimno.	237	2,57	1,04	1	5	0,36	-0,30
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam, oziroma javnosti, vendar bi to storil/-a anonimno.	237	2,42	1,04	1	5	0,46	-0,31
V primeru, da bi nepravilnost razkril svojim nadrejenim, bi bil primoran	236	2,58	0,99	1	5	0,46	0,22

iskati drugo zaposlitev.							
V primeru, da bi nepravilnost razkril vodstvu organizacije, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	236	2,75	1,03	1	5	0,14	-0,30
V primeru, da bi nepravilnost razkril zunanjim osebam ali institucijam, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	235	3,17	1,12	1	5	-0,02	-0,63
V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi najprej zbral/-a trdne in nedvoumne dokaze o sami nepravilnosti.	237	4,00	0,98	1	5	-0,82	0,16
V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, zunanjim osebam ali institucijam, bi le to razkril/-a tistim, ki bi me lahko zaščitili pred povračilnimi ukrepi.	236	3,36	1,06	1	5	-0,31	-0,19

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolno ma se strinjam	
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Povprečna vrednost
Zaposlitev mi pomeni več, kot javni interes.	2,1% (5)	19,7% (47)	29,4% (70)	38,7% (92)	10,1% (24)	3,3
Če bi razkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi me zagotovo doleteli povračilni ukrepi organizacije.	2,9% (7)	16,3% (39)	32,6% (78)	35,6% (85)	12,6% (30)	3,4
Če bi odkril/-a morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi le to zamolčal/-a, saj bi v nasprotnem primeru tvegal/- a povračilne ukrepe s strani organizacije.	8,1% (19)	30,1% (71)	39,0% (92)	17,4% (41)	5,5% (13)	2,8
Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, se ne bi odločil/-a v noben primeru.	16,1% (38)	38,6% (91)	34,3% (81)	9,3% (22)	1,7% (4)	2,4
Za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi se odločil/-a le v primeru, da bi bila ogrožena človeška življenja, ne glede na posledice, ki bi jih osebno utrpel/-a zaradi razkritja.	8,5% (20)	21,6% (51)	22,9% (54)	25,8% (61)	21,2% (50)	3,3

Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a neposredno nadrejenega.	3,0% (7)	8,0% (19)	18,1% (43)	49,4% (117)	21,5% (51)	3,8
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem najprej obvestil/-a notranji nadzor.	8,9% (21)	29,7% (70)	35,2% (83)	19,9% (47)	6,4% (15)	2,8
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem takoj obvestil/-a vodstvo organizacije.	6,8% (16)	29,5% (69)	31,2% (73)	24,4% (57)	8,1% (19)	3,0
Četudi bi nepravilnost razkril/-a internim osebam (vodja, vodstvo organizacije, notranji nadzor), bi organizacija moje opozorilo ignorirala.	8,1% (19)	30,5% (72)	44,1% (104)	14,8% (35)	2,5% (6)	2,7
Če organizacija ne bi odpravila nepravilnosti, bi o tem obvestila/-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	5,9% (14)	26,7% (63)	40,3% (95)	22,9% (54)	4,2% (10)	2,9
Če bi odkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi o tem nemudoma obvestil/-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	19,5% (46)	39,4% (93)	31,8% (75)	6,8% (16)	2,5% (6)	2,3
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a svojim nadrejenim, vendar bi to storil/-a anonimno.	14,0% (33)	35,2% (83)	32,6% (77)	13,6% (32)	4,6% (11)	2,6
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a vodstvu organizacije, vendar bi to storil/-a anonimno.	15,6% (37)	33,8% (80)	33,8% (80)	12,2% (29)	4,6% (11)	2,6
Zaradi strahu pred posledicami, bi morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, razkril/-a zunanjim osebam	19,4% (46)	37,6% (89)	27,8% (66)	11,8% (28)	3,4% (8)	2,4

ali institucijam, oziroma javnosti, vendar bi to storil/-a anonimno.						
V primeru, da bi nepravilnost razkril svojim nadrejenim, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	12,7% (30)	34,3% (81)	40,3% (95)	7,2% (17)	5,5% (13)	2,6
V primeru, da bi nepravilnost razkril vodstvu organizacije, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	12,3% (29)	26,3% (62)	41,1% (97)	14,8% (35)	5,5% (13)	2,8
V primeru, da bi nepravilnost razkril zunanjim osebam ali institucijam, bi bil primoran iskati drugo zaposlitev.	7,2% (17)	19,1% (45)	37,4% (88)	21,3% (50)	14,9% (35)	3,2
V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi najprej zbral/-a trdne in nedvoumne dokaze o sami nepravilnosti.	1,7% (4)	6,3% (15)	19,4% (46)	35,9% (85)	36,7% (87)	4,0
V primeru, da bi se odločil/-a za razkritje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, zunanjim osebam ali institucijam, bi le to razkril/-a tistim, ki bi me lahko zaščitili pred povračilnimi ukrepi.	6,4% (15)	10,2% (24)	39,8% (94)	28,8% (68)	14,8% (35)	3,4

Elementi, ki vplivajo na odločitev za etično upornišтво

	N	M	SD	Min	Max	As	Spl
Moja moralna obveza je, da razkrijem morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, ne glede na posledice, ki bi jih utrpel/-a.	238	3,38	1,03	1	5	-0,41	-0,29
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a samo zato, da bi se s tem maščeval/-a svojim nadrejenim, za vse kar so mi hudega storili.	238	1,75	0,82	1	5	0,91	0,23
Moja moralna obveza za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sega le do točke, na kateri bi ne bil/-a deležna povračilnih ukrepov organizacije.	237	2,54	0,96	1	5	0,23	-0,38
Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlena/-a, ni moja moralna obveza, saj morajo za to poskrbeti drugi.	238	2,32	0,98	1	5	0,34	-0,51
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a samo v primeru, da bi imel/-a od tega osebne koristi.	238	1,85	0,88	1	5	0,68	-0,50
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a	237	1,62	0,84	1	5	1,17	0,57

zunanjim osebam ali institucijam, da bi si pridobil/-a pozornost medijev.							
Živimo v svetu, kjer morala nič ne pomeni, zato nisem dolžan/-a razkrivati nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	237	2,12	1,07	1	5	0,72	-0,14

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolno ma se strinjam	
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Povprečna vrednost
Moja moralna obveza je, da razkrijem morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, ne glede na posledice, ki bi jih utrpel/-a.	5,0% (12)	13,9% (33)	31,5% (75)	37,4% (89)	12,2% (29)	3,4
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a samo zato, da bi se s tem maščeval/-a svojim nadrejenim, za vse kar so mi hudega storili.	45,0% (107)	38,7% (92)	12,6% (30)	3,8% (9)	0,0 (0)	1,7
Moja moralna obveza za razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, sega le do točke, na kateri bi ne bil/-a deležna povračilnih ukrepov organizacije.	13,9% (33)	35,9% (85)	34,6% (82)	13,5% (32)	2,1% (5)	2,5
Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlena/-a, ni moja moralna obveza, saj morajo za to poskrbeti drugi.	22,3% (53)	36,6% (87)	29,4% (70)	10,5% (25)	1,3% (3)	2,3
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a samo v primeru, da bi imel/-	42,9% (102)	33,6% (80)	19,3% (46)	4,2% (10)	0,0% (0)	1,8

a od tega osebne koristi.						
Morebitno nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi razkril/-a zunanjim osebam ali institucijam, da bi si pridobil/-a pozornost medijev.	59,1% (140)	22,8% (54)	16,0% (38)	1,7% (4)	0,4% (1)	1,6
Živimo v svetu, kjer morala nič ne pomeni, zato nisem dolžan/-a razkrivati nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a.	35,0% (83)	31,2% (74)	23,2% (55)	7,6% (18)	3,0% (7)	2,1

Lojalnost

	N	M	SD	Min	Max	As	Spl
Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a je nedopustno, saj moram biti delodajalcu lojalen/lojalna.	239	2,15	0,92	1	5	0,60	0,09
Če bi zunanjim osebam ali institucijam razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi to pomenilo izdajo organizacije, ki mi daje sredstva za preživljanje.	238	2,45	0,93	1	5	0,29	-0,27
Če bi razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi s tem pripomogel/-a, k odpravi te nepravilnosti, to pa predstavlja lojalnost organizaciji.	238	3,60	0,86	1	5	-0,67	0,57
Z razkrivanjem nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, pripomoremo k stabilnejšemu poslovanju, kar predstavlja lojalnost.	238	3,60	0,83	1	5	-0,39	-0,16
V primeru, da odkrijem nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, pa to zamolčim, škodujem organizaciji.	237	3,54	0,89	1	5	-0,45	0,18
Razkrivanje nepravilnosti pomaga preprečiti škodo, ki bi jo utrpela organizacija zaradi te nepravilnosti.	236	3,70	0,83	1	5	-0,60	0,55

Zaposleni nismo dolžni lojalnosti organizaciji.	237	2,31	0,94	1	5	0,40	-0,44
Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa njenemu delovanju.	236	2,67	1,04	1	5	0,28	-0,49
Lojalni smo lahko le svojim nadrejenim, ne pa sami organizaciji.	236	2,10	0,83	1	5	0,45	-0,03
Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa svojim nadrejenim, oziroma vodstvu organizacije.	237	2,58	1,04	1	5	0,41	-0,43

	1 Sploh se ne strinjam	2 Se ne strinjam	3 Se niti ne strinjam, niti strinjam	4 Se strinjam	5 Popolnoma se strinjam	
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Povprečna vrednost
Razkrivanje nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a je nedopustno, saj moram biti delodajalcu lojalna/lojalna.	25,5% (61)	43,1% (103)	23,8% (57)	6,3% (15)	1,3% (3)	2,1
Če bi zunanjim osebam ali institucijam razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi to pomenilo izdajo organizacije, ki mi daje sredstva za preživljanje.	15,1% (36)	38,7% (92)	33,6% (80)	10,9% (26)	1,7% (4)	2,4
Če bi razkril/-a nepravilnost v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, bi s tem pripomogel/-a, k odpravi te nepravilnosti, to pa predstavlja lojalnost organizaciji.	2,1% (5)	8,0% (19)	28,6% (68)	50,4% (120)	10,9% (26)	3,6
Z razkrivanjem nepravilnosti v organizaciji, kjer sem zaposlen/-a, pripomoremo k stabilnejšemu poslovanju, kar predstavlja lojalnost.	0,4% (1)	10,1% (24)	29,4% (70)	49,2% (117)	10,9% (26)	3,6
V primeru, da odkrijem nepravilnost v organizaciji,	2,1% (5)	8,9% (21)	33,8% (80)	43,5% (103)	11,8% (28)	3,5

kjer sem zaposlen/-a, pa to zamolčim, škodujem organizaciji.						
Razkrivanje nepravilnosti pomaga preprečiti škodo, ki bi jo utrpela organizacija zaradi te nepravilnosti.	1,3% (3)	6,4% (15)	27,1% (64)	51,3% (121)	14,0% (33)	3,7
Zaposleni nismo dolžni lojalnosti organizaciji.	19,8% (47)	42,2% (100)	25,7% (61)	11,4% (27)	0,8% (2)	2,3
Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa njenemu delovanju.	12,3% (29)	34,3% (81)	31,8% (75)	16,9% (40)	4,7% (11)	2,7
Lojalni smo lahko le svojim nadrejenim, ne pa sami organizaciji.	24,2% (57)	47,0% (111)	24,2% (57)	4,2% (10)	0,4% (1)	2,1
Lojalni smo lahko le viziji in ciljem organizacije, kjer smo zaposleni, ne pa svojim nadrejenim, oziroma vodstvu organizacije.	13,5% (32)	39,2% (93)	27,4% (65)	15,6% (37)	4,2% (10)	2,6

Izbira strategije v primeru poročanja o nepravilnostih

Strategija		Fi	Fi%
Klasične strategije	Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil/-a svojega neposredno nadrejenega, oziroma vodstvo organizacije. Če organizacija nepravilnosti ne bi odpravila, bi se obrnil/-a na zunanje osebe ali institucije.	81	33,8%
	Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil/-a svojega neposredno nadrejenega oziroma vodstvo organizacije. Če se nepravilnosti ne bi odpravile, bi prostovoljno zapustil/-a organizacijo in si našel/-a drugo zaposlitev. Nato bi o nepravilnostih obvestil/-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	18	7,5%
Skupaj		99	41,3%
Strategije navidezne moči	Z mojimi ugotovitvami ne bi seznanil/-a nikogar znotraj organizacije ampak bi se takoj obrnil/-a na zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	1	0,4%
	Z mojimi ugotovitvami ne bi seznanil/-a nikogar znotraj organizacije pač pa bi prostovoljno zapustil/-a organizacijo in si našel/-a drugo zaposlitev. Nato bi o nepravilnostih obvestil/-a zunanje osebe ali institucije, oziroma javnost.	3	1,3%
Skupaj		4	1,7%
Strategije lažnega moralnega zadoščenja	Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil/-a svojega neposredno nadrejenega, oziroma vodstvo organizacije. S tem bi storil/-a svojo dolžnost. Zunanjih oseb ali institucij ne bi obveščal/-a v nobenem primeru, tudi če organizacija nepravilnosti ne bi odpravila.	90	37,5%
	Najprej bi z mojimi ugotovitvami seznanil/-a svojega neposredno nadrejenega, oziroma vodstvo organizacije. Če se nepravilnosti ne bi odpravile, bi prostovoljno zapustil/-a organizacijo in si našel/-a drugo zaposlitev. Zunanjih oseb ali	19	7,9%

	institucij, oziroma javnosti ne bi obveščal/-a.		
Skupaj		109	45,4%
Strategije molka	S svojimi ugotovitvami ne bi seznanil/-a nikogar znotraj organizacije, pač pa bi prostovoljno zapustil/-a organizacijo in si našel/-a drugo zaposlitev. Prav tako ne bi obveščal/-a zunanjih oseb ali institucij, oziroma javnosti.	3	1,3%
	S svojimi ugotovitvami ne bi seznanil/-a nikogar znotraj organizacije, prav tako pa ne bi obvestil/-a zunanjih oseb ali institucij, oziroma javnosti.	25	10,4%
Skupaj		28	11,7%

Prijava nepravilnosti zunanjim osebam ali institucijam (možnih je bilo več odgovorov)

Zunanja institucija	Fi	Fi%
pristojne inšpekcijske službe	172	75,8%
sodišče	7	3,1%
državno tožilstvo	12	5,3%
policijo	63	27,8%
medije	28	12,3%
ne bi prijavil nikomur, ker sem lojalen delodajalcu	30	13,2%

Ukrepi v primeru odkritja določenih nepravilnosti -skupaj

	Zagotovo bi prijavil	Ne bi prijavil, ker to ni moja naloga	Ne bi prijavil, ker ne želim težav	Ne bi prijavil, ker ne gre za resno nepravilnost	Prijava bi bila preveč tvegana	Ne bi prijavil, saj moja prijava ne bi prinesla spremembe
	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)	Fi% (Fi)
Kraja	61,0% (147)	19,5% (47)	5,4% (13)	0,8% (2)	4,1% (10)	9,1% (22)
Korupcija	38,2% (91)	21,4% (51)	7,6% (18)	0,0% (0)	10,1% (24)	22,7% (54)
Zloraba položaja	32,8% (77)	23,8% (56)	8,5% (20)	0,0% (0)	9,4% (22)	25,5% (60)
Slabo gospodarjenje	16,0% (38)	31,6% (75)	8,9% (21)	2,1% (5)	5,9% (14)	35,4% (84)

Slabi varnostni pogoji v organizaciji, ki lahko vplivajo na zdravje zaposlenih	61,3% (147)	19,2% (46)	4,2% (10)	0,8% (2)	4,2% (10)	10,4% (25)
Ogrožanje človeških življenj	87,1% (209)	5,4% (13)	1,7% (4)	0,0% (0)	2,5% (6)	3,3% (8)
Spolno nadlegovanje	62,9% (151)	21,3% (51)	7,1% (17)	0,4% (1)	3,3% (8)	5,0% (12)
Mobing	46,4% (111)	25,5% (61)	10,0% (24)	0,0% (0)	5,9% (14)	12,1% (29)
Rasizem	46,4% (111)	25,1% (60)	12,1% (29)	1,3% (3)	1,7% (4)	13,4% (32)
Proizvodnja izdelkov, ki imajo lahko škodljive posledice za potrošnike	60,7% (142)	21,4% (50)	5,6% (13)	0,0% (0)	3,8% (9)	17,4% (41)
Kršenje zakonodaje	39,5% (94)	25,6% (61)	7,6% (18)	0,8% (2)	5,0% (12)	21,4% (51)
Onesnaževanje okolja	50,0% (118)	21,2% (50)	5,9% (14)	1,7% (4)	3,8% (9)	17,4% (41)

Možni povračilni ukrepi organizacije, ki lahko doletijo zaposlenega, če razkrije nepravilnosti (možnih je bilo več odgovorov)

Povračilni ukrepi organizacije	Fi	Fi%
Prekinitev delovnega razmerja	130	55,6%
Premestitev na slabše delovno mesto	91	38,9%
Mobing	129	55,1%
Premestitev v drugo organizacijsko enoto	76	32,5%
Šikaniranje s strani nadrejenih	83	35,5%
Pritiski s strani nadrejenih	113	48,3%
Pritiski s strani sodelavcev	35	15,0%
Sodelavci bi se me izogibali	34	14,5%
Ukinitev variabilnega dela plače	77	32,9%

Nezmožnost napredovanja	111	47,4%
Opravljanje nepomembnih nalog	86	36,8%
Postavljanje nemogočih rokov za dokončanje nalog	75	32,1%

S kom bi se anketiranci posvetovali v primeru odločitve za razkritje nepravilnosti (možnih je bilo več odgovorov)

Posvetovanje	Fi	Fi%
S svojim neposredno nadrejenim	114	47,5%
S svojo družino	124	51,7%
S svojimi prijatelji	80	33,3%
Z odvetnikom	104	43,3%
Ne bi se posvetoval z nikomer, saj je to moja odločitev	15	6,3%

Seznanjenost anketirancev s pojavom etičnega upornišva

Etično upornišvo kot pojav	Fi	Fi%
Da, z etičnim uporništvom, kot družbenim pojavom, sem bil-a že seznanjen-a v preteklosti.	74	30,7%
Ne, za etično upornišvo, kot družbeni pojav slišim prvič	167	69,3%

Priloga F: Odgovori anketirancev na odprto vprašanje, kaj za njih pomeni biti lojalen organizaciji

1	truditi se za uspeh organizacije, pridno delati in ne izkoriščati
2	lojalnost = pripadnost
3	delovati v skladu z vrednotami organizacije, ne samo slediti viziji
4	lojalen pomeni, da si zvest in ubogljiv nadrejenim in prav tako poslanstvu, viziji in ciljem organizacije, da gledaš na korist svoje organizacije in tudi na to, da delo organizacije koristi ljudem, jim služiti, za kar je namenjena. lojalnost pomeni služenje z vsem, kar imaš - um, duša, telo, v mejah, ki nam jih določa jezus s svojimi zapovedmi.
5	spoštovati medsebojne pogodbeno dogovorjene obveznosti v enaki meri kot jih spoštuje organizacija
6	da delam v skladu z zakoni in etičnim kodeksom
7	da deluješ v organizaciji tako, da pripomoreš k najboljšemu delovanju organizacije
8	opravljati delo vestno in pri tem spoštovati ceniti druge sodelavce (vodstvo itd.) v mejah človečnosti in ločiti kaj je delo in kaj zabava
9	delovati v dobro podjetja in širšega okolja
10	skrbeti za njeno dobro ime tudi, ko nisi več v službi.
11	da svoje delo opravljaš vestno, zakonito, pravočasno, v dobro sebi in drugim, da na delo hodiš pravočasno (ne zamujaš), da imaš dobre odnose s sodelavci, nadrejenimi in strankami
12	delati dobro in gospodarno, ne širiti negativne publicitete, ne koristiti storitev in produktov konkurenčnih organizacij
13	izpolnjevati svoje delovne naloge po svojih najboljših močeh in s tem doprinesti k boljšemu renomeju organizacije
14	lojalnost zame pomeni, da delaš najboljše za organizacijo v skladu z obstoječim zakonom
15	biti poslušen, na liniji in ubogljiv in se strinjati s poslanstvom organizacije
16	izpolnjevanje nekaterih obveznosti, pravil zaradi dolžnosti, ki jih imamo do nje - drugače je to lahko že pripadnost
17	to pomeni, da organizacijo in njene zaposlene spoštuješ
18	da sem zvest delovanju in namenu te organizacije, upoštevajoč etiko
19	vestno opravljanje svojega dela, da slediš ciljem in viziji organizacije

20	svoje delo opravljati strokovno in dobro, v skladu z vizijo organizacije
21	spoštovati organizacijo in zaposlene, strmeti k razvoju in zadanim ciljem organizacije
22	delati s ciljem dobrega gospodarja po predpisanih pravilih in poslovnih uzancah. seveda naj to velja za vse zaposlene in vodstvo
23	pošten, deloven, varovati interese organizacije navzven
24	delovati v skladu z vrednotami in cilji organizacije
25	vestno opravljanje dela, pripadnost, predstavljanje organizacije navzven v dobri luči
26	da se poistovetiš s cilji in samim delovanjem organizacije
27	lojalen= da delaš tako, da mirno spiš. delaš pošteno, korektno in v dobro vseh. sklepanje kompromisov na račun rahlega kršenja ali prilagajanja pravil je manipulacija, ne lojalnost
28	vdanost in pripadnost organizaciji
29	ne grizi roke, ki te hrani
30	da deluješ pošteno v skladu vizijo in cilji organizacije, če odkrijem nepravilnosti se sama pogovorim z dotičnimi osebami
31	skrbeti za delovanje v skladu z vrednotami.
32	biti pripaden do organizacije, vestno opravljati svoje naloge v organizaciji in delati v sožitju z ostalimi zaposlenimi
33	pripaden organizaciji, delovati tako, da ji dviguješ ugled in s tem tudi sebi povečuješ dodano vrednost
34	lojalnost dojemam kot spoštovanje podjetja in njegovega vodstva. zavedanje, da je podjetje, kljub določenim kršitvam, še vedno navzven odlično, saj zunanji uporabniki tega ne smejo vedeti, ker bi to škodilo podjetju. lojalnost podjetju pomeni, da sam deluješ po principu navodil in ne njihovih kršitev.
35	povezanost z organizacijo in zaposlenimi v organizaciji in predanost organizaciji
36	lojalen pomeni, da si pripaden organizaciji, jo ne blatiš navzven, znotraj pa delaš po načelu poštenja in pravnega delovanja. za vse mora veljati enako, in če se dela škoda, je potrebno to javiti.
37	zavzetost, predanost, skrbno delo, pripadnost, tovarištvo, etičnost
38	spoštovati načela organizacije in delovati v dobro organizacije brez škodovanja drugim.
39	stremeti k izvedbi njenega prvotnega oz. izvirnega cilja
40	vlagati več kot je od tebe pričakovano za uspeh organizacije kot celote.
41	opravljaš svoje delo in zagovarjaš organizacijo, toda le do tedaj ko veš da je vse v skladu z zakonom in pa tudi moralno.
42	da si predan, delaš in deluješ, kot da je to tvoje osebno podjetje, kateremu privoščiš rast in uspešnost
43	izpolnjevati delovne obveznosti na pošten in odkrit način do delodajalca ter mu biti ""zvest"
44	slediti skupnemu cilju organizacije in delati dobro za celotno organizacijo
45	dobro in strokovno delo
46	sprejemati in izvajati odločitve, upoštevati vizijo in cilje, biti pripaden organizaciji
47	opraviti delo po svojih najboljših močeh v skladu s cilji organizacije, nikakor pa ne pri svojem delu iskati osebne koristi, tudi izven redne službe delovati in se obnašati v skladu s politiko podjetja
4	(najmanj) korektno in dobro opravljanje svojega dela, poštenost in vzdrževanje dobrega imena tudi zunaj organizacije, pozornost na izboljšave in istočasno slabosti, kamor spadajo tudi nepravilnosti
49	ostati v organizaciji v dobrem in slabem
50	da si pripaden, da s svojim delovanjem in govorjenjem ne škodiš oz. ne zmanjšuješ

	ugleda svoje organizacije
51	delati v korist ciljev organizacije in ne posameznikov
52	delo v korist organizacije, zagovarjanje organizacije kjerkoli že, vendar ne laganje
53	opravljati svoje delo kvalitetno, četudi za manjše plačilo, kot bi ga v nekem momentu lahko ponudila druga organizacija. opravljati svoje delo, če je potrebno tudi preko uradno določenega delovnega časa, v javnosti s ponosom predstavljati podjetje in njegovo vizijo
54	lojalnost je način razumevanja odnosa med organizacijo in menoj, ""delati s srcem za organizacijo
55	interno opozarjati na morebitne nepravilnosti, ter s tem preprečiti negativne učinke
56	lojalnost = zvestoba in odkritost in poštenost - torej se pričakuje, da je vzajemna. tudi v organizaciji
57	opravljati svoje delo po svojih najboljših močeh, dajati vedno svoj maksimum, truditi se ustvarjati odlične medsebojne odnose na vseh nivojih, vertikalno in horizontalno (nadrejenimi, podrejenimi in sebi enakimi)
58	delati v dobro organizacije in zaposlenih
59	delovati v skladu s cilji organizacije, na osebem nivoju širiti dobro ime
60	delati v interesu organizacije in njenim ciljem (če so ti pravi).
61	brez težav se zjutraj odpraviti v službo in opraviti delo na najboljši možen način in najmanj v okviru postavljenih ciljev/ ne pustiti, da ljudje grdo govorijo čez organizacijo v moji prisotnosti.
62	odgovoren za delo, ki ga narediš v duhu delovne etike, politike in vizije vodstva. za morebitne napake prevzameš odgovornost.
63	delati pošteno, brez povzročitve kakršne koli škode komerkoli
64	delam po svojih najboljših močeh in sposobnostih v korist podjetja v skladu s svojimi moralnimi in etičnimi normami.
65	vestno opravljanje del in nalog - ne izkoriščaš virov organizacije v lastne namene
66	delovati v skladu z načeli in strategijo organizacije ! biti zvest organizaciji jo dostojno zastopati navznoter in navzven, v skladu s splošno sprejetimi načeli pravičnosti !
67	pripaden organizaciji, delaš v korist organizacije in si ponosen nanjo
68	organizacija in vodstvo morata graditi lojalnost
69	lojalen, zvest in pripaden organizaciji - dobro, pošteno opravljeno delo v korist, dobrobit org. in s tem vsem, ki smo v njej
70	delovati v interesu organizacije, vendar le do te mere, da s tem delovanjem niso kršena osnovna moralna ali etična načela
71	biti lojalni pomeni, da uporabljam produkte organizacije
72	da zagovarjajo organizacijo in njeno delo tudi navzven
73	pomeni biti lojalni do kakovosti storitev, poslovnega procesa in odnosov do strank, sodelavcev, lastnikov in sebe. pomeni prispevati v dobrobit sedanosti in prihodnosti. pomeni biti posloven.
74	pomagam korektno dosegati zastavljene cilje
75	lojalni organizaciji pomeni, da se v primeru nepravilnosti stvari razčiščujejo v hiši in ne v javnosti, razčiščujejo pa se z namenom izpolnjevanja osnovnih ciljev organizacije in njeno vizijo. lojalni ne pomeni biti zvest kot pes in mahat z repom ampak misliti s svojo glavo in s skupnimi močmi ustrezno odpraviti morebitne nepravilnosti in na njih opozarjati.
76	delovati skladno z etičnim kodeksom in navodili
77	upoštevati njena pravila, vrednote, cilje
78	zastopanje njenih interesov, opravljanje dela po najboljših zmožnostih v skladu z

	moralnimi načeli, integriteta dela
79	v vsakem pogledu delati v dobro organizacije
80	ne izdajati dogajanja v organizaciji konkurentom
81	delati za organizacijo v okviru moralnih načel in vrednot, ki niso škodljive za organizacijo in tudi za okolje
82	pripaden, ponosen da si del organizacije, pripomoreš k dobrim poslovnim rezultatom in ugledu
83	stati za stališči, mnenji, ciljem organizacije, predvsem pa delovati dolgoročno gledano v korist organizacije in njenih strank
84	izvajati delo v skladu s pravili, opozarjati na nepravilnosti, predlagati izboljšave in zunaj organizacije ne kritizirati