

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede



Dejan Okovič

**UVELJAVLJANJE ETIKE;
ŠTUDIJA PRIMERA KODEKSA VOJAŠKE ETIKE
SLOVENSKE VOJSKE**

MAGISTRSKA NALOGA

Ljubljana 2010

Univerza v Ljubljani
Fakulteta za družbene vede



Dejan Okovič

Mentorica: doc. dr. Maja Garb

**UVELJAVLJANJE ETIKE;
ŠTUDIJA PRIMERA KODEKSA VOJAŠKE ETIKE
SLOVENSKE VOJSKE**

MAGISTRSKA NALOGA

Ljubljana 2010

Univerza v Ljubljani

Fakulteta za družbene vede

Kardeljeva ploščad 5
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon 01 58 05 122
01 58 05 120



IZJAVA O AVTORSTVU

magistrskega dela

Podpisani Dejan Okovič, z vpisno številko 21091461, sem avtor magistrskega dela z naslovom: Uveljavljanje etike; študija primera Kodeksa vojaške etike Slovenske vojske.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorstvu in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki "Dela FDV".

V Ljubljani, 13. 9. 2010

Podpis avtorja: _____

Gospodar moj, ne dovoli, da me zaslepi uspeh, niti poraz naj me ne vrže v obup.

Opominjaj me nenehno, da je neuspeh izkušnja, ki predhodi uspehu.

Gospodar moj, nauči me, da je strpnost najvišja stopnja moči, želja po maščevanju pa prvi znak slabosti.

Gospodar moj, če mi vzameš imetje, mi pusti nado.

Če mi podariš uspeh, mi podari tudi moč volje, da obvladam poraz. Če mi vzameš blagor zdravja, mi podari blagor vere.

Gospodar moj, ko grešim zoper ljudi, mi podari moč opravičila, kadar pa grešijo zoper mene drugi, mi podari moč odpuščanja.

Gospodar moj, ko se jaz ne spomnim nate, ti nikar ne pozabi name!

Dova,* ki jo je božji poslanec, arabski prerok in začetnik islama, Mohamed, izrekel pred bitko na Bedru.

(*Islamska molitev pred pomembnim dogodkom.)

POVZETEK, KLJUČNE BESEDE

UVELJAVLJANJE ETIKE; ŠTUDIJA PRIMERA KODEKSA VOJAŠKE ETIKE SLOVENSKE VOJSKE

Etičnost postaja ob vedno bolj izpopolnjenih organizacijskih kulturah nujen dejavnik za doseganje odličnosti, s tem pa preseganje konkurence. Vojska v svojem družbenem okolju nima sotekmovalca. To magistrsko delo obravnava izzive, ki stojijo pred Slovensko vojsko na poti uveljavljanja višje stopnje etičnosti ter dokazovanja, da gre za učinkovito, kljub temu pa visoko moralno in v družbo primerno vpeto ter moderno organizacijsko kulturo. V teoretičnem delu so predstavljeni osnovni pojmi etične abecede, potrebni za razumevanje področja urejanja etičnosti, organizacijske kulture in klime ter nekaterih razmerij med njimi. V nadaljevanju delo preučuje namen, sestavo in vsebino *Kodeksa vojaške etike SV* ter predstavi avtorjevo oceno sprejetega kodeksa. V četrtem poglavju so pojasnjene značilnosti vojaške organizacije ter pogoji in aktivnosti, potrebni od sprejetja kodeksa do njegove uveljavitve. Načini uveljavljanja etičnosti in možnosti doseganja visokih etičnih meril v vojski, so obravnavani v petem poglavju. Delo se končuje z oceno stanja ter utemeljitvijo in verifikacijo hipotez v sklepnem delu, kjer so predstavljeni predlogi za nadaljnji razvoj zahtevnega procesa.

Ključne besede: etika, morala, vrednota, kodeks, organizacijska kultura.

SUMMARY, KEY WORDS

IMPLEMENTATION OF ETHICS; STUDY CASE OF SLOVENIAN ARMY CODE OF CONDUCT

Ethics, beside more and more developed organizational cultures, is becoming an indispensable factor in the process of reaching the ethical excellency and exceeding the competitors. Inside the social environment, an army has got no competition. Challenges, put on the way of implementation of the higher level of ethics into the Slovenian Army, is what this Master work is considering. Army has to demonstrate high level of effectiveness and being an equal part of the society, on the other hand, army has to proof its modern organizational structure, too. Theoretical part is introducing basics, to be understood, about setting of morality, human relations, organizational culture and relations, between and among them, as well. It is continued in studing the aim, construction and contents of the Slovenian Army Ethical Code, what is also evaluated by the author. An explanation of all conditions and procedures, needed in the process of implementing the Code, is given through the Chapter Four. Chapter Five is dealing with some approaches and possible ways of implementation and reaching high levels of ethics in the army. At the Conclusion, you will find an evaluation of the current situation, justification and verifcaion of the suppositions and also sugestions and recomandations on the further activities, given by the author.

Key words: Ethics, Morality, Code, organizational culture, military code of conduct

KAZALO

1 UVOD	8
2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR.....	10
2.1 Opredelitev predmeta preučevanja.....	10
2.2 Opredelitev ciljev preučevanja.....	10
2.3 Hipotezi	10
2.4 Raziskovalne metode.....	11
2.5 Opredelitev temeljnih pojmov.....	11
2.5.1 Etika	11
2.5.2 Morala	12
2.5.3 Poklicna etika	13
2.5.4 Organizacijska kultura.....	14
2.5.5 Deontologija	15
2.5.6 Kodeks.....	15
2.5.7 Odnos med etiko in moralo	17
3 ETIČNI KODEKS	19
3.1 Splošne značilnosti etičnega kodeksa	19
3.2 Etični kodeksi na slovenskem	22
3.3 Kodeks etike na področju politično-vojaških vidikov varnosti OVSE	25
3.4 Kodeks ravnanja javnih uslužbencev	25
3.5 Kodeks vojaške etike Slovenske vojske.....	26
3.5.1 Nastajanje kodeksa.....	26
3.5.2 Vsebina kodeksa.....	29
4 MED KODEKSOM IN MORALO.....	39
4.1 Sistem vrednot Slovenske vojske.....	39
4.2 Etična infrastruktura v Slovenski vojski	41
4.3 Preobrazba organizacijske kulture Slovenske vojske.....	47
4.3.1 Značilnosti vojaške organizacijske kulture	48
4.3.2 Organizacijska klima v Slovenski vojski	50
4.3.3 Razmerje med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo ...	52
5 DOSEGANJE VISOKIH ETIČNIH STANDARDOV V SLOVENSKI VOJSKI	54
5.1 Cilji etične preobrazbe	54
5.2 Analiza organizacijske klime	55
5.3 Etično usposabljanje.....	58
5.4 Uvajanje etičnega kodeksa	60
5.5 Etični vzorniki	61
5.6 Razkrivanje nepravilnosti.....	62
6 SKLEP	66
7 LITERATURA	71

SEZNAM SLIK IN TABEL

Slika 2.1	Odnos med etiko in moralo	17
Tabela 3.1	Primerjava vrednot iz predloga in sprejetega kodeksa.....	38
Tabela 5.1	Primer dobre in slabe prakse uvedbe kodeksa	61
Slika 5.2	Različna pojmovanja in imenovanja razkriteljev glede na avtorje in okolje.....	64

SEZNAM KRATIC

CZ	– CANKARJEVA ZALOŽBA
GŠSV	– GENERALŠTAB SLOVENSKE VOJSKE
MORS	– MINISTRSTVO ZA OBRAMBO REPUBLIKE SLOVENIJE
NATO	– NORTH ATLANTIC TREATY ORGANIZATION
OECD	– ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT
OVSE	– ORGANIZACIJA ZA VARNOST IN SODELOVANJE V EVROPI
OZN	– ORGANIZACIJA ZDRUŽENIH NARODOV
PSSV	– PRAVILA SLUŽBE V SLOVENSKI VOJSKI
RS	– REPUBLIKA SLOVENIJA
SE	– SVET EVROPE
SiOK	– SLOVENSKA ORGANIZACIJSKA KLIMA
SSKJ	– SLOVAR SLOVENSKEGA KNJIŽNEGA JEZIKA
SV	– SLOVENSKA VOJSKA
ZJU	– ZAKON O JAVNIH USLUŽBENCIH
ZOBR	– ZAKON O OBRAMBI

1 UVOD

Slovenska vojska (SV) je maloštevilna, ima malo organizacijskih izkušenj in po odcepitvi leta 1991 stalno išče prave smeri razvoja. To dokazujejo številne reorganizacije in poskusi, da bi iz razpoložljivih virov dobili največji možni učinek. Prehod na poklicni model služenja vojaškega roka in vstop v Nato sta bili dve veliki prelomnici, na katerih je Slovenska vojska dobro opravila preizkus. Značilnost današnjega časa, ki ga zaznamujejo slab ekonomski položaj in recesivni ukrepi tudi v javnem sektorju, se v Slovenski vojski kaže kot prekinitev nekaterih dolgoročno načrtovanih sprememb, predvsem glede številčnosti in opremljenosti. Druga značilnost je sprememba v nalogah vojske. Vedno večji je poudarek na izvajanju mednarodnih obveznosti zunaj države, kar zahteva drugačno usposobljenost in pripravljenost. Iskati rešitve v takšnih pogojih ni lahko. Včasih je zaradi negotove prihodnosti in pomanjkanja dolgoročnih usmeritev in navodil političnega vrha onemogočeno dolgoročno načrtovanje. Prav dolgoročne vizije pa spremembam kratkoročno dajejo pojasnila in smisel, in če se pogosto menja smer razvoja, postanejo nekatere odločitve nerazumljive in nenačrtne. Medijska pozornost je v vojaške vrste največkrat usmerjena zaradi proračuna ali pa zaradi dogodkov, ki so povezani s spolnim nadlegovanjem, grdim ravnanjem s podrejenimi ali drugimi kršitvami morale. V zadnjem času so vse glasnejši pozivi dela javnosti k preobrazbi in ukinitvi vojske. Obseg in zahtevnost nalog se povečujeta, medtem ko število zaposlenih pripadnikov ostaja skoraj nespremenjeno.

Kodeks vojaške etike Slovenske vojske je bil po skoraj desetletnih pripravah sprejet julija 2009. Predpisala ga je Vlada Republike Slovenije, oblikovala pa ga je vojaška organizacija. Sestavila ga je manjša skupina častnikov, ki je bila za to delo določena potem, ko so dotedanje nosilce projekta razrešili z dolžnosti.

Sprejetje kodeksa etike običajno ni prvo dejanje v procesu izgradnje boljše organizacijske kulture. Etična preobrazba organizacije je dolgotrajen postopek, ki ima svoje zakonitosti. Obstaja nekaj različnih pristopov, vsi pa so ciljno podobno usmerjeni. Pri vseh je nepogrešljivo skupno oblikovanje vrednot, pri katerem sodeluje kar največje število zaposlenih. Ta konsenz predstavlja zavezo za vse pripadnike, da kasneje tvorno sodelujejo pri uveljavljanju vrednot in na njihovi osnovi skupno oblikujejo organizacijsko kulturo. Mnoge vojske so kodekse etičnosti že uvedle in imajo izkušnje, oblikovane pa so tudi dobre prakse vplivov na socialno klimo.

Očitno je, da je vodstvo Slovenske vojske ubralo drugačen način uvajanja etičnosti v svoje vrste, pri katerem širši krog pripadnikov ni sodeloval. Oblika zapisa nakazuje formalnost,

ukazovalnost in brezpogojnost. Vodstvo vojske kodeksa ni propagiralo in javno podprlo, in to je še ena posebnost tega postopka. Dosedanje aktivnosti za uveljavitev kodeksa kažejo bolj na željo pravne ureditve vsega, kar se da, kot pa na resnično željo in voljo, da se izboljša organizacijska klima v Slovenski vojski.

2 METODOLOŠKO HIPOTETIČNI OKVIR

2.1 Opredelitev predmeta preučevanja

Kodeks vojaške etike Slovenske vojske je osrednja tema magistrske naloge. V preučevanju sem se osredotočil predvsem na primernost sprejete oblike kodeksa, urejenost medsebojnih odnosov v Slovenski vojski in pripravljenost Slovenske vojske, da dejansko začne uvajati kodeks v svojo organizacijsko obliko.

2.2 Opredelitev ciljev preučevanja

Z analizo načina nastanka kodeksa, njegovega poslanstva, predvsem pa s primerjavo njegovih določil z že obstoječimi normami želim v nalogi doseči naslednje cilje:

- predstaviti pravnoformalno ureditev odnosov znotraj vojaške organizacije,
- predstaviti *Kodeks etike Slovenske vojske* in oceniti dodane vrednosti posameznih vsebin glede na stanje pred sprejetjem kodeksa,
- določiti pogoje in oceniti njihovo trenutno primernost za uveljavitev kodeksa,
- predlagati rešitve za izboljšanje stanja na področju etike v vojaški organizaciji.

Dejstvo, da je etika samo ena in da ne moremo imeti dvojnih meril, bo podkrepilo predloge rešitev, ki se bodo strokovno naslanjali na dosedanjo prakso civilnih organizacijskih struktur pri prizadevanjih za izboljšanje medčloveških odnosov – to pa je predmet preučevanja etike.

2.3 Hipotezi

Etični kodeks je osnovni zapis, ki ureja poklicno etiko določenega področja. Bežen pregled *Kodeksa vojaške etike SV* pove, da gre za skupek pravil, zapisanih na dveh straneh, ki ga je sprejela Vlada Republike Slovenije (RS) in ki ureja način obnašanja vojaških oseb, njihovo odgovornost, njihove medsebojne odnose in odnos do domovine. Vsa pravila pa niso izvorna; velika večina je povzetih iz že obstoječih veljavnih pravnih virov, kot so resolucije, Ustava Republike Slovenije in področni zakoni ter Pravila službe (PSSV) in Vojaška doktrina. Moja prva hipoteza se zato glasi:

Kodeks vojaške etike Slovenske vojske samo povzema že formalno določene norme iz drugih pravnih aktov in na področje etike v SV ne prinaša nove dodane vrednosti, s tem pa ne upravičuje svojega obstoja kot samostojni pravni akt.

Vsaka organizacija potrebuje lojalne in poštene zaposlene in si jih želi. Temeljno zgodovinsko vprašanje je: kaj storiti, da bi bili moralni? Še težje je odgovoriti na vprašanje: kaj storiti, da

bo notranje in zunanje delovanje organizacije moralno? Za integracijo etike v organizacijo je treba "uvesti dejavnike, ki so neposredno osredotočeni na medsebojne odnose, s pomočjo katerih postopoma pridemo do visokega stanja organizacijske kulture, ki pa se neprestano razvija in ga je potrebno stalno opazovati, ocenjevati in korigirati v skladu s stanjem" (Hočevar in Jaklič 1999, 29). Pogoji v trenutni organizacijski kulturi skupine so drugi dejavnik, na katerem temelji možnost uvajanja kodeksa. Glede na svoje poznavanje določenih elementov in njihovo vpetost v vojaški sistem, sem postavil drugo hipotezo:

Kodeksa vojaške etike zaradi neustreznih in nezadostnih pogojev ni mogoče v kratkem časovnem obdobju uvesti v organizacijsko kulturo Slovenske vojske.

2.4 Raziskovalne metode

Z namenom analize predmeta preučevanja bom najprej zbral vse razpoložljive vire, ki opredeljujejo delovanje Slovenske vojske, predvsem pa medsebojne odnose znotraj vojaške organizacije. Sledilo bo zbiranje virov s področja etike, morale in organizacijske kulture. Osredotočil se bom na zbiranje formalnih pravnih aktov, knjig, zbornikov, strokovnih člankov ter spletnih strani. Za pojasnitev načina sprejetja kodeksa bom uporabil metodo osebnega pogovora z izvajalci projekta. Uporabljena bo deskriptivna in primerjalna analiza vsebine virov kakor tudi metoda interpretacije primarnih in sekundarnih domačih in tujih virov. S primerjalno analizo rezultatov bom ocenil odstopanje med načrtovanim ali določenim in dejanskim stanjem. Na podlagi rezultatov bom predlagal rešitve za izboljšanje stanja in možnosti razvoja na področju vojaške organizacijske kulture.

2.5 Opredelitev temeljnih pojmov

2.5.1 Etika

Filozofi se z vprašanjem, kaj je etika oziroma kaj je etično in kaj ni, ukvarjajo že od pradavnine pa vse do danes. Skladno s prevladujočo filozofijo časa ter odnosi v družbi se je prilagajala in spreminjala tudi razlaga etike. Etika ima pestro zgodovino razvoja. Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 87) pozna tri razlage pojma *étika*:

- filozofska: filozofska disciplina, ki obravnava merila človeškega hotenja in ravnanja glede na dobro in zlo;
- s prilastkom: moralna načela, norme ravnanja v določenem poklicu: poklicna etika;
- etičnost: etika takega ravnanja.

Etika, v grščini "*ta ethika*" ali "*nauk o nraveh*",¹ je del filozofije, ki se ukvarja z nravnim. Ukvarja se bodisi z nravnim prepričanjem bodisi z učinki človeškega (ne)nravnega delovanja. Opredeljuje, kaj je za človeka vrednota in kaj ni. (Leksikon CZ 1994, 254). V Leksikonu morale in etike pa je etika opredeljena kot filozofska disciplina ali panoga, ki se ukvarja s tematiko človeškega hotenja in ravnanja z vidika dobrega in zla, moralnega in nemoralnega. Etika je teoretična filozofska refleksija o nravnosti, o pojavih in procesih, ki so moralno relevantni. Tavčar pa trdi, da etika obsega sistematično obravnavanje morale nasploh, išče primerjave v vsakdanjem življenju ter razvija orodja za analiziranje moralnih zadev na osebni in družbeni ravni (1994, 136). Nekateri avtorji razlagajo odvisnost etike in človeškega ravnanja. Juhant (2003, 19) tako meni, da je etika umski vid in presoja konkretne izkušnje, ki postane s spretnostjo vodilo človekovega ravnanja. Etika je torej veda o morali. Teoretično pojasnjuje in kritično ocenjuje in presoja človeško moralnost. Stres (1999, 17) pa etiko imenuje kar filozofija morale. Trdi, da morala ni sredstvo za dosego česa drugega, temveč je sama v sebi absolutna vrednota in svoj lastni cilj. Etika se ukvarja s preučevanjem smisla in ciljev človeških moralnih dejanj. Lahko bi povzeli, da je etika skupek javno in splošno dogovorjenih pričakovanj.

2.5.2 Morala

"Obstaja samo ena morala, tako kot obstaja samo ena geometrija: ti dve besedi nimata množine."

Antoine de Rivarol

SSKJ (1998, 573) pojmuje moralo kot tisto, kar vrednoti, usmerja medsebojne odnose ljudi, kot posledica pojmovanja dobrega in slabega. Morala je skupek predpisov, norm, vrednot, idealov ipd., ki so sankcionirani s posebno notranjo, subjektivno sankcijo, ki jo subjekt, oseba, posameznik uporablja na samem sebi zaradi morebitnega kršenja omenjenih nravnstvenih postavk. "Morala je toliko bolj učinkovita, kolikor bolj je ponotranjena, kolikor bolj jo oseba osvoji" (Sruk 1999, 305). Etika in morala sta povezani. To pomeni, da se s spremembami etike spreminja tudi morala. Morala se spreminja v odvisnosti od lastnosti in značilnosti družbe kakor tudi glede na razlike v notranji sestavi družbe. Ne glede na te značilnosti pa obstajajo v morali nekatere stalnice, ki veljajo univerzalno. Ena takšnih je *zlato pravilo*, ki govori o tem, da naj bo vodilo vsakega posameznika, da drugim ne počne tega, kar ne bi želel, da drugi storijo njemu. Moralo pogosto povezujejo z religijo zaradi desetih božjih

¹ Nravnost nekateri misleci enačijo z moralnostjo.

zapovedi, ki se prav tako prenašajo skozi čas. Nekateri avtorji zato uporabljajo religijo kot osnovno razliko med etiko in moralo, saj naj bi morala izvirala iz religije (Williscroft 2005, 2). Nekatere definicije morale so zelo preproste: morala je ravnanje v skladu z etiko (Tavčar 1994, 136). Morala je tako odvisna predvsem od osebnih prepričanj, ki so običajno povezana s posameznikovimi vrednotami in/ali s posameznikovimi religioznimi prepričanji. Stres (1999, 17) trdi, da je moralnost brezpogojna in je dolžnost, ki se narekuje iz svoje lastne kvalitete. Moralno obnašanje posameznika torej pomeni življenje v skladu z osebnimi prepričanji.

2.5.3 Poklicna etika

Moralna pravila so rezultat posebnih družbenih dejavnikov, vsak moralni sistem posebej pa je odvisen od socialne sestave družbe, v kateri obstaja. Popolne ali absolutne morale ni, torej noben moralni sistem, ki bi bil moralen za vsako družbo, različnost morale pa bi bila primerna za to ali ono družbo, ne more biti opravičen z neznanjem ali izprijenostjo.

Emile Durkheim

V Leksikonu morale in etike (1999, 380) je poklicna etika opredeljena kot sistem npravstvenih pravil in norm, ki naj bi celostno moralno urejal ter ozaveščal poklicno delovanje pripadnikov določene poklicne skupine. Nekateri avtorji razlikujejo poklicno in profesionalno etiko. Za profesionalčevo dejavnost naj bi bila odločilna sistematična teorija, za poklicno delo pa le posebno izkustvo. Poklicne in profesionalne etike naj bi bile čim bolj poglobljeno opredeljene v ustreznih etičnih kodeksih.

Pojem profesionalne ali poklicne etike je na področju te filozofske discipline med novejšimi, čeprav ne nepričakovanimi, glede na način in smer razvoja civilizirane družbe. Nastal je tudi zaradi nenehnega soočanja z novimi izzivi. Dejstvo, da človek ne deluje sam in da je socialno bitje, ga nenehno postavlja pred različne oblike moralnih dilem, na katere mora biti pripravljen. Obstoj različnih poklicev pa zahteva tudi specifična pravila delovanja na teh področjih. Tako se kaže potreba po ureditvi etičnih vprašanj na vseh teh področjih, z namenom pripraviti osnove, v skladu s katerimi bo v moralnih dilemah pravilno deloval vsak pripadnik te skupine ali poklica, pa naj gre za policista, učitelja, novinarja ali, kot v našem primeru, za vojaka (Okovič 2007, 24).

V medsebojnem komuniciranju pripadniki poklica uporabljajo svoj oblikovani poklicni jezik in poklicni žargon. To omogoča racionalnejše sporazumevanje in je sestavni del skupinske zavesti.

2.5.4 Organizacijska kultura

Organizacijska kultura postaja od osemdesetih let eden pomembnejših dejavnikov, po katerem se organizacije, ki so sicer podobne po strukturi in namenu, med sabo zelo razlikujejo. Če poenostavim, gre za nekakšen karakter organizacije, ki ga sestavljajo vsi elementi, ki so v bistvu zelo podobni ali celo enaki tistim, ki opredeljujejo moralo pri posamezniku. Lahko trdimo, da je mogoče organizacijsko kulturo v prenesenem pomenu razumeti kot moralo neke organizacije. Nekateri avtorji trdijo, da je prav organizacijska kultura odločilni dejavnik, ki v današnjem času zdravim podjetjem omogoča prevlado na tržišču in obstoj v vedno bolj zahtevnih pogojih poslovanja. V literaturi obstaja več razumevanj pojma organizacijske kulture. Pojem organizacijska kultura predstavlja celovit sistem vrednot, norm, predstav, prepričanj in simbolov, ki določajo način obnašanja in odzivanja na težave vseh zaposlenih in s tem oblikujejo neko organizacijo (Bezjak 1999, 63). Organizacijska kultura je osebnost organizacije; pomeni skupne vrednote, prepričanja in obnašanje skupine. Je simbolična, celovita, poenotena, stabilna in težko jo je spremeniti. Je način, kako se v organizaciji stvari delajo. Kultura upravlja dejanja v organizaciji, vodi zaposlene pri razmišljanju, čutenju in delovanju. Je celota predpostavk, ki določajo vsakodnevno obnašanje zaposlenih (Mowat 2002). Kavčič (1991, 132) definira organizacijsko kulturo kot sistem vrednot, prepričanj, temeljnih stališč, ki so značilni za določeno organizacijo, in se po njem razlikuje od drugih organizacij; kot enotno interpretativno shemo, ki služi članom organizacije za dojetje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in okolju in kot celoto posebnih lastnosti organizacije, ki jo razlikuje od drugih organizacij. Pojem organizacijske kulture je mogoče označiti tudi kot sklad skupnih vednosti ali skupnih spoznanj članov organizacije, ki uravnava obnašanje članov organizacije. Člani se tega sklada skupnega znanja zavejo ob stiku z drugo organizacijo ali ob prihodu novih članov iz drugih organizacij oziroma ob vključitvi v novo organizacijo. Pri vstopu v organizacijo se posamezniki seznanijo z normami, formalnimi pravili in postopki v organizaciji, pravilnim načinom obnašanja, nalogami in tudi z zgodbami, povezanimi z organizacijo, njenimi rituali, običaji, žargonom in šalami, ki jih razumejo le znotraj organizacije. Ti elementi so le nekateri pokazatelji organizacijske kulture (Martin 1992, 3). Organizacijsko kulturo lahko analiziramo kot pojav, ki nas nenehno obkroža in se ustvarja ter pojavlja v naši interakciji z drugimi (Schein 1997, 1). Organizacijska kultura je pomembna, ker je vplivna, prikrita in pogosto nezavedna sila, ki določa tako individualno kakor skupinsko obnašanje, načine zaznavanja, dojetja, miselne vzorce in vrednote (Schein 1999, 14). Isti avtor opredeljuje organizacijsko kulturo tudi kot "globljo raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupni članom organizacije in ki delujejo na

nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način percepcije samega sebe in svojega okolja". Ti predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranje integracije ter sčasoma postanejo samoumevni, ker te probleme vedno znova in zanesljivo rešujejo (Schein 1987, 6). Kultura je torej vzorec temeljnih domnev, ki jih je neka skupina iznašla, razvila ali odkrila, ko se je učila spopadati s problemi zunanje adaptacije in interne integracije. Gre za vzorec obnašanja, v katerega zaposleni v organizaciji verjamejo in zato nove sodelavce po tem vzorcu učijo dojemati, misliti in čutiti (Schein 1992, 12; povz. po Vrčon in Snoj 2002). Organizacijska kultura je cilj, na katerega želimo vplivati z uvajanjem etičnega kodeksa v določeno sredino. Moralnost posameznika in njegova visoka ozaveščenost ob pravilnem menedžmentu v organizaciji pomenita tudi visoko stopnjo organizacijske kulture.

2.5.5 Deontologija

Deontologija je nauk o dolžnostih. Je praktično filozofsko razglabljanje o nravstvenem izkustvu, povezanem z opravljanjem različnih dolžnosti. Razvijati jo je začel Jeremy Bentham,² ki je tudi utemeljitelj utilitarizma.³ Deontologijo je opredelil kot vedo o izkustveni nravnosti, preučeval pa je izkustvenost posebne človekove dolžnosti in druge vidike moralno relevantne dejanskosti. Posamezna vrsta deontologije se lahko pojavi na podlagi potrebe določanja moralnih obveznosti pripadnikov različnih organiziranih skupin, ki so v povezavi s funkcijskim imenovalcem oziroma jih povezuje nekakšna skupna naloga. Primer takšnega razmerja je učitelj–učenec (Sruk 1986, 110). "Teoretiki deontologije trdijo, da se splošna načela pravičnosti in krivičnosti lahko uveljavijo in da niso odvisna od posledic posameznega dejanja. Deontologija predstavlja dolžnostno ravnanje v določenih primerih." (Strojin v Boštic in drugi 1997, 16.) Gre za opravljanje dolžnosti nekoga, ki deluje moralno ter se izogiba moralno nekorektnemu delovanju in brezbriznosti do posledic določenega ravnanja. Ravnanje izvira predvsem iz ponotranjenih, splošno priznanih moralnih načel, ki veljajo v družbi, in šele nato iz pravnih aktov oziroma etičnega kodeksa. (Boštic in drugi 1997, 16).

2.5.6 Kodeks

Slovar slovenskega knjižnega jezika (1994, 358) pojmuje *kódeks kot*:

– zakonik, zbirka zakonov,

² Angleški pravnik in filozof, 1748–1832.

³ Utilitarizem je nazorska koncepcija, ki presoja moralno vrednost človekovega ravnanja po koristnosti bodisi za posameznika bodisi za skupino ali družbo.

- (redko) pravila, pravilnik,
- (biblio.) rokopisna knjiga iz dobe pred iznajdbo tiska: stari pergamentni kodeksi.

V novolatinščini beseda codex (podobno kot v starolatinščini samostalnik caudex) pomeni panj, h kateremu nekoga pripeljejo zaradi nagrade in/ali kazni, hkrati pa pomeni tudi knjigo, sestavljeno iz povoščenih deščic, na katerih so zapisani vzorci vzornega vedenja. Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim⁴ ter norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oziroma kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti. Kodeks eksplicitno artikulira specifični habitus, poseben način skupnega sobivanja znotraj dane skupnosti. Glede na to, da je morala sestavljena iz nenapisanih maksim in norm zaželenega tipa obnašanja, ocenjevanja, odločanja, odgovornosti ipd se zdi, da je kodificiranje samoumevnih nenapisanih pravil že v osnovi paradoksalno.⁵ K takšnemu podvzetju se posamezniki in skupine zatekajo zlasti v strahu pred pozabo ali izgubljanjem moči, vplivom ali samoumevnosti zaželene oblike morale. (Jelovac 1997, 34) Glede na vsebino razlikujemo različne pojavne oblike kodeksov. Nekateri že v imenu nosijo naziv etični, drugi pa se ponašajo z nazivom poslovni kodeks. Že ime pove, da gre pri poslovnih kodeksih za vsebine, ki jih želijo pri svojih članih poenotiti in se nanašajo na celoten spekter poslovanja določene organizacije.

Splošne funkcije kodeksov (Mesner Andolšek, 2004) so, da:

- pokažejo, da je neka aktivnost profesionalna;
- postavijo idealne standarde profesije;
- postavijo minimalne standarde in disciplinske postopke;
- postavijo strokovne standarde in disciplinske postopke;
- regulirajo odnose v stroki.

Etični kodeksi so osredotočeni predvsem na področje etičnosti in morale. Obstajajo še različni drugi kodeksi, kot so npr. kodeksi oblačenja, vožnje, prehranjevanja, ki pa se nanašajo na določene segmente obnašanja ali delovanja in se pri tem sklicujejo na bonton in različna druga pravila, ki bi jih želeli uvesti v organizacijo. Kodeks je torej splošno ime za zbirko predpisov, ki določa ali usmerja delovanja določene skupine ljudi, največkrat omejene s poklicem.

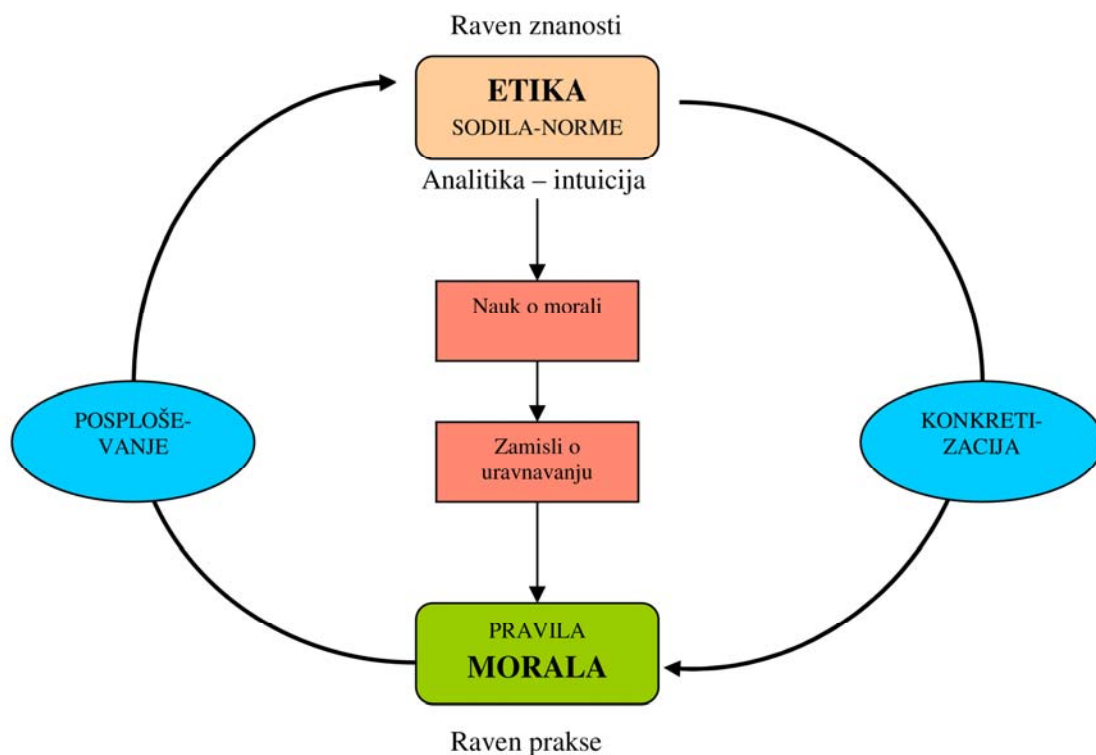
⁴ Maksima je najvišje vodilno načelo ali življenjsko pravilo (Slovar tujk, Verbinc, str. 428).

⁵ Paradoksalen: v nasprotju s pametjo ali splošnim mnenjem (na videz) nesmiseln ali protisloven; presenetljiv ali nepričakovan; čuden, neverjeten (Slovar tujk, Verbinc, str. 522).

2.5.7 Odnos med etiko in moralo

Kot smo spoznali v različnih definicijah, je etika filozofska disciplina, ki raziskuje zasnove in izvor morale, temeljna sodila za vrednotenje ter tudi cilje in smisel moralnih hotenj in delovanj. Njena najpomembnejša oznaka je sposobnost razlikovanja dobrega od zla in obvezanost vedno delati dobro. Morala pa se predvsem navezuje na to, kaj je v določenih primerih dobro in kaj pravilno.

Slika 2.1 Odnos med etiko in moralo



Vir: Tavčar 1994, 137.

Pojem etika je nevtralen in splošen. Usmerjen je v sploševanje, medtem ko morala pomeni delovanje na ravni prakse in zato stvari natančno določa. Slika 2.1 prikazuje razmerje med etiko in moralo. Etika kot teoretična disciplina na ravni znanosti obravnava moralno odločanje in ravnanje ter ocene, merila in postopke za analitično etično odločanje. Morala obravnava raven prakse in vsebuje tudi pravila za vnaprej pričakovano odločanje: kodekse, navodila, standarde. Ta pravila določajo posameznikovo obnašanje v primeru koristi, pravic in dolžnosti do samega sebe, do sočloveka in do organizacije. Morala je torej praksa v skladu s spoznanji teorije etike (Tavčar 1994, 136).

Etika predstavlja teoretično osnovo in temelj za odločanje posameznika v določenih situacijah. Teorija obravnava več ravni etike ter veliko področij, na katerih so se razvile posamezne smeri etike.

Morala je delovanje v praksi; to pomeni, da oblikuje vedenje in ravnanje posameznika. Osebne norme in vrednote posameznika pa določajo način ukrepanja v posameznih situacijah. Morala je postala pomembno merilo našega vsakdanjika, predvsem zato, ker je medsebojna odvisnost posameznikov na najvišji stopnji do sedaj. Anton Stres (1999, 10–13) trdi, da gre pri etiki in morali v bistvu in nastanku za isto stvar, le da je razlika v njunem krajevnem poimenovanju. "Ker beseda morala v našem okolju spominja na krščansko moralo, je izraz etika še posebno priljubljen v sekulariziranih⁶ krogih, ki bi radi moralnost popolnoma odvezali od kakršnekoli religioznosti." (Stres 1999, 10.) Stres trdi, da med etiko in moralo izvirno in pomensko ni nikakršne razlike. Etiko tolmači kot izraz grškega, moralo pa kot izraz latinskega izvora. Oba pa, po Stresu vsak v svojem jeziku, pomenita popolnoma enako, kljub temu pa imata izraza lahko različne pomene. Izraz morala imenuje konkretno vsoto zapovedi, prepovedi in vedenjskih norm, ki so v veljavi v določenem okolju. Z izrazom etika pa Stres označuje filozofsko panogo, ki se osredotoča na razlago in utemeljevanje moralnosti na splošno. Torej ne enači morale in etike, ampak zaradi večje izrazne natančnosti omeji pomen izraza etika na tisto, kar bi lahko prav tako imenovali filozofija morale.

⁶ Sekularizacija (fig.) je osvoboditi se izpod oblasti ali vpliva cerkve (Slovar tujk, Verbinc, str. 640).

3 ETIČNI KODEKS

3.1 Splošne značilnosti etičnega kodeksa

Kaj sploh razumemo kot etični kodeks? Obstaja več opredelitev, vendar so si po namenu in tudi po vsebini zelo podobne. Oblika je večkrat prilagojena posebnostim organizacije, ki takšen kodeks oblikuje. "Moralni kodeks je po definiciji skrbno izbrana, do določene mere sistematično zbrana in jasno formulirana množica ocen, meril, maksim ter norm, ki veljajo za praktična pravila pravilnega obnašanja posameznikov oziroma kot vzorci vzornega vedenja/delovanja v določeni skupnosti." (Jelovac 1997, 34).

Kodeks vedenja ali etike je majhen, vendar zelo pomemben del etične infrastrukture. Oblikovan je tako, da "predvideva ali preprečuje določene posebne tipe vedenja, kot so konflikt v interesih, samoravnanje, podkupovanje in neprimerna dejanja" (Gilman 2005, 16). Cendon (Demmke in Bossaert 2004, 99) kodeks vedenja opisuje kot »pozitivni ukrep, ki oblikuje etična načela, standarde in vodnike za dnevno delovanje in stimulira nagrade za dobro vedenje«. Kodeks vedenja je najbolj primeren v boju proti milejšim oblikam neprimernega vedenja in je na več načinov neposreden odgovor dinamičnemu in spreminjajočemu se okolju javne uprave. V javni upravi je etični kodeks ali kodeks vedenja lahko pravni dokument ali le izjava, ki predpisuje določeno minimalno raven in kakovost delovanja zaposlenih. Izjava se največkrat uporablja za objavo temeljnih vrednot, vendar te po navadi ne vsebujejo pravil za praktično delovanje. Takšna navodila ali podrobne standarde vedenja je lahko najti v kodeksu vedenja. Kodeks vedenja predstavlja podaljšek izjave vrednot, ki preoblikuje vrednote v prakso. Čeprav se medsebojno ne izključujeta in se ju lahko uporablja hkrati, razlagata Moilanen in Salminen (2007, 12), etični kodeks po navadi vključuje bistvene vrednote, zaradi česar ni potrebe po ločeni izjavi vrednot. Ta orodja je mogoče uporabiti na več ravneh: hkrati lahko obstajajo splošni etičen kodeks, kodeks etike za posamezna področja in kodeks etike za posamezno agencijo. Etični kodeks torej opisuje etične vrednote oziroma načela, ki se nanašajo splošno na javno upravo ali specifično na določeno ustanovo. PUMA⁷ (Whitton 2001, 4) je podprla model postavljanja standardov, ki vključuje etična načela, namenjena javni upravi, in poseben kodeks vedenja, ki zahteva vedenje v določenih okoliščinah, ki se nanašajo na delo posamezne organizacije. Na primer okoliščine, s katerimi se sooča vojak, se zelo razlikujejo od tistih, s katerimi se sooča učitelj

⁷ Kratica za OECD Public Management Service, v prevodu Služba javnega upravljanja v OECD, ki se ukvarja z upravljanjem etike in vedenja v javni upravi.

ali vladni minister. Čeprav se morajo vsi držati, recimo, etičnega načela integritete, se dejanski problemi, s katerimi se soočajo na delovnem mestu, zelo razlikujejo. Kodeks redko določa podrobne in določene prepovedi, navaja Gilman (2005, 4), saj je napisan kot vodnik za vedenje in navadno vsebuje le splošna določila o tem, kakšno je primerno vedenje. Lawton (2004, 5) trdi, da mora biti kodeks praktično uporaben, če naj bi imel vpliv na vedenje javnih uslužbencev. Etični kodeks (Rose in drugi v Brejc 2004, 77):

- učinkuje kot vodnik za delovanje in za promocijo etičnega vedenja;
- ureja ravnanje javnih uslužbencev in svari pred neetičnim ravnanjem;
- opredeljuje načela in vrednote, ki naj jih javni uslužbenci upoštevajo;
- je sredstvo za reševanje dvomov in dilem ter zmanjšuje negotovost v ravnanju;
- predvideva sankcije v primeru neetičnega ravnanja.

Etični kodeks je temeljni dokument, ki opredeljuje vrednotni okvir in način, v katerem uslužbenci izvajajo svoje dolžnosti. Je eden od osnovnih mehanizmov za zagotavljanje profesionalnosti, predvsem pa etičnosti. Znotraj organizacij kodeksi predstavljajo okvire vedenja kot tudi pričakovana vedenja. Kodeks vedenja vključuje načela etičnega vedenja. Jasno določa mejo med zasebnimi in javnimi interesi, ne dopušča dvoma o sprejemljivosti določene vrste vedenja. Kodeks je v nekaterih državah strožji od zveznega zakona, saj neposredno ureja »siva področja«, piše Mathisen (2003, 6). Da bi spodbudili spoštovanje etičnega kodeksa, je treba zagotoviti ustrezen nadzor nad delovanjem javnih uslužbencev ter njihovo usposabljanje. Zaposleni najprej spoznavajo vsebino etičnega kodeksa in s tem pridobivajo osnove za ustrezno ravnanje. Vendar še tako dober etični kodeks ne bo imel pravega učinka, če ga vodilni javni uslužbenci ne bodo upoštevali, hkrati pa to zahtevali od uslužbencev. "V prvi vrsti morajo vodilni uslužbenci delovati etično in s tem dajati dober zgled ostalim zaposlenim." (Brejc 2004, 80.)

Etični kodeks se lahko opredeli kot niz etičnih načel in vrednot, ki jih pri delovanju javne uprave zahtevata in pričakujeta tako vlada kot širša javnost. Načela in vrednote imajo lahko pomembno vlogo pri povečevanju transparentnosti v delovanju javnih oblasti. Hkrati so zelo koristni kot orodje za oblikovanje učnega načrta in programov usposabljanja za posamezne zaposlene v javni upravi.

Praktične funkcije etičnega kodeksa (Mesner Andolšek 2004) so:

- rast zavesti o ključnih etičnih vprašanjih;
- krepitev in legitimiranje etičnega dialoga;
- oblikovanje konsenza glede pomembnih vprašanj;

- vodenje odločanja;
- opogumljanje vodij, članov in ostalih, da iščejo nasvete pri dilemah;
- gradnja zaupanja v stroki in zunaj nje;
- razkrivanje neprimerne ravnanja in s tem povezanih skrbi;
- pojasnjevanje, kje naj člani poiščejo nasvet.

Večina sociologov, ki se ukvarjajo s sociologijo organizacij, in strokovnjakov, ki se ukvarjajo s poklicno etiko, meni, da se popolna profesionalizacija nekega poklica pojavi šele tedaj, ko so profesionalni standardi in načela delovanja točno določeni. K temu lahko veliko pripomore prav jasno napisan in splošno uveljavljen etični kodeks. "Etični kodeks identificira temeljne vrednote, ki so se razvile skozi zgodovino delovanja in obstoja neke skupine, ter obenem določa tisto bistvo profesionalne skupine, ki jo dela neodvisno od drugih družbenih skupin." (Carey 1999, 66.) Etični kodeks je neke vrste moralni kompas. Lahko pojasnjuje vrednote določene poklicne skupine in obenem služi kot kažipot v primeru etične dileme ali konflikta interesov. Carey (1999) v svojem članku omenja še eno zelo pomembno lastnost etičnega kodeksa. »Etični kodeks neke profesionalne skupine pomeni zagotovilo deležnikom (javnost, zaposlenim, menedžerjem, delničarjem), da so aktivnosti, ki jih izvaja profesionalna skupina, podprte z moralnimi načeli, ter obenem služi kot merilo, s katerim lahko ti deležniki ocenjujejo etičnost izvajanja aktivnosti določene profesije.« (Carey 1999, 66.) Zakaj je etični kodeks tako pomemben, ko govorimo o stroki upravljanja s človeškimi viri? Doyle (v Woodd 1997) meni, da zato, ker imajo prav kadrovske menedžerje zelo velik vpliv na etično obnašanje vseh deležnikov v neki organizaciji. Prav etični kodeks določeni poklicni skupini zagotavlja dovolj veliko avtonomnost, da lahko učinkovito in etično pravilno izvajajo svoje naloge. »Družba dovoli večjo avtonomijo tistim poklicem, ki so sposobni oblikovati standarde, ki presegajo standarde obnašanja neprofesionalnih skupin.« (Mesner Andolšek 2004, 54.) Težko namreč kadrovske menedžerje predstavlja neki model etično pravilnega delovanja v organizaciji, če niti v njegovi poklicni skupini ti etični standardi niso točno določeni in zapisani. Etični kodeks strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri je lahko v veliko pomoč tudi v primeru konflikta interesov. Vsaka profesionalna skupina mora imeti urejen in točno določen ter v etičnem kodeksu zapisan odnos do deležnikov. Carey (1999, 60) meni, da bi vsak poklic ne glede na interese in deležnike moral obravnavati po naslednjem vrstnem redu: javnost (v našem primeru sedanji in bodoči zaposleni), poklic, delodajalci in ne nazadnje posameznik profesionalca. Da pa lahko kadrovske strokovnjake ravna v skladu z načeli in standardi svojega poklica, mora imeti, kot trdi Mesner Andolškova (2004), realno osnovo v moči stroke, ki stoji za njim. In eden izmed korakov do te moči je vsekakor tudi

splošno sprejet in uveljavljen etični kodeks. Praktično nemogoče je oblikovati etični kodeks, ki bi zajel vse etične dileme, ki se lahko pojavijo pri upravljanju s človeškimi viri. Vendar pa Loevinger (v Wooten 2001) meni, da bi vsak etični kodeks, ki se nanaša na upravljanje s človeškimi viri, moral obravnavati področje kompetenc, pravičnosti, nepristranskosti in prizadevnosti. Poudariti je treba, da je etični kodeks zelo »živ« dokument in ga je treba nenehno dopolnjevati in prilagajati spremembam v poklicu in v njegovem okolju (Carey 1999). Samo tak kodeks, ki je plod nenehnih dialogov med ljudmi, lahko dobro opravlja svojo funkcijo in ni zgolj črka na papirju. Seveda pa noben etični kodeks sam po sebi še ni zagotovilo, da bodo člani poklica res ravnali v skladu z njim. Da bi neki etični kodeks zaživel, je treba člane profesionalnega združenja seznaniti z etičnimi načeli in standardi ter jih poučiti, kako te napisane standarde in načela prenesti v prakso. Tudi v Slovenski vojski imajo teorijo. Dokaz za to je nedvomno publikacija Etika in voditeljstvo, v kateri je avtor Marjan Vešnar povzel določena teoretična izhodišča in za vojsko oblikoval sprejemljivo definicijo kodeksa: "Etični kodeksi imajo praviloma obliko zbirke vodil in vrednot, nekateri pa vsebujejo tudi sankcije. Glavno poslanstvo kodeksa je oblikovati vsem znane okvire moralnega delovanja posameznika in pri tistih, ki jih kršijo, izzvati kesanje, pri ostalih pa vzpodbuditi razmišljanje o pravilnem kakor tudi o krivdi posameznika, povzročeni škodi celotni skupini, in morebitni izključitvi iz skupine zaradi neprimernosti." (Vešnar 2007, 95) Kodeksi niso pravni akti. Posameznik jih sprejema prostovoljno, na podlagi prepričanja, in temu ustreza tudi sankcija, ki je zgolj moralna.

3.2 Etični kodeksi na slovenskem

Slovenija se je leta 1991 osamosvojila in postala suverena država. Večina organizacijskih struktur je bila še vrsto let po osamosvojitvi zelo zaposlena s formiranjem novega pravnega reda, organizacijskih predpisov in osnovne zakonodaje, ki jo je povzročila nova ureditev. Mednarodnemu priznanju države je sledilo vstopanje v različne organizacije in integracije. Slovenija deklarativno sprejema vse temeljne vrednote in norme, na katerih temelji sodobna mednarodna skupnost. To ne pomeni zgolj formalne soglasnosti z vsebino, temveč predvsem zavezo v delovanju v prihodnje, iz česar izhaja naloga regulative domačih strateških dokumentov in pravnih aktov, da določajo postopke, ki bodo pripeljali do globalnega cilja, kateremu se je politika zavezala. Tega se vedno ne da doseči s predpisi. Vplivati je treba tudi na tista področja, ki urejajo načine medsebojnih odnosov, stopnjo komunikacije, vrednote in ostale elemente, ki so pomembni za oblikovanje morale. Eden nepogrešljivih je tudi etični kodeks ali kodeks obnašanja

ali moralni kodeks. Ne glede na različna imena gre, glede na funkcijo, za enake ali zelo podobne zapise.

V sredini devetdesetih let se je v Sloveniji začelo veliko govoriti o urejanju organizacijskih kultur, področja etike, o moralnih ciljih, o spremembah v medsebojnih odnosih, predvsem pa o načinu reguliranja zadev, ki jih ni bilo mogoče določiti s pravnimi akti. Začele so se javne razprave in druge organizirane oblike dialoga, ki so osvetljevale cilje in možne poti do želenih stanj. Prevladalo je mnenje, da so klasične vrednote izgubile vrednost. Materialni vidik je postajal vedno močnejši element v potrošni družbi.

Prvi takšen dokument je v Sloveniji nastal leta 1995. To je bil *Kodeks omike tajnic/poslovnih sekretark*. Danes obstaja mnogo kodeksov, ki so si po zasnovi različni, vendar pa so večinoma vsi nastali zaradi doseganja enakega cilja: boljša morala posameznikov, s tem pa tudi boljša organizacijska kultura podjetja ali organizacije.

Trstenjak je na enem prvih posvetov z naslovom *Profesionalna etika pri delu z ljudmi* dejal: "Čim bolj kakšne stvari zmanjkuje, tem več se o njej govori in piše." (1996, 9.) Na tem področju urejanja organizacijske kulture v Sloveniji nismo imeli veliko izkušenj. Vendarle pa so takrat že obstajali nekateri kodeksi, ki so nastali celo v prejšnjem političnem sistemu. Kodeksu psihološke etike,⁸ Kodeksu univerzitetnih profesorjev,⁹ in Kodeksu novinarjev¹⁰ so sledili tudi v drugih organizacijah in na veliko objavljali svoje kodekse. Dejansko se je začel proces, v katerem je bilo treba "administrativno politično in disciplinsko odgovornost nadomestiti v večji meri s sistemom civilnopravne in profesionalnoetične odgovornosti". Toplak (1996, 7) trdi, da je za takšen proces nujno vzpostaviti celovit sistem javnega in civilnega prava ter uvesti profesionalne kodekse. Priprava kodeksov profesionalne etike je v postsocialističnem času izjemno zahtevno delo, ne toliko zaradi besedila kot zaradi oblikovanja poklicne etične zavesti na temelju osebne odgovornosti strokovnjaka. Za etične kodekse velja, da so "napisani le na kupu malovrednega reciklažnega papirja, dokler ne živijo v zavesti strokovnjakov te panoge in se ne kažejo uresničeni v njihovem poklicnem delu" trdi Ramovš (1996, 423).

Slovenija je neodvisna manj kot dvajset let. To gotovo botruje dejstvu, da je treba vojaški zgodovinski spomin, z njim pa tudi tradicijo, iz katere radi črpamo nauke in vzore, iskati v predhodnih državnih tvorbah, v katere so bili Slovenci združeni v preteklosti. Tako lahko zasledimo, da so v vojaških enotah, ki so delovale v preteklosti, vojaški kodeksi ali kodeksi časti, kot so jih imenovali takrat, pomemben element urejanja tako vojaškega kot družbenega življenja. Rok Stergar je v knjigi *Vojski prijazen in zaželen garnizon* obravnaval življenje častnikov kot poklicne in socialne skupine v 19. in 20. stoletju. Skoraj celotno delo je posvečeno raziskovanju

⁸ Sprejelo ga je društvo psihologov, junija 1985.

⁹ Sprejet na občnih zborih društva univerzitetnih profesorjev v Ljubljani in Mariboru, 1991.

¹⁰ Sprejet v Gozdu Martuljku 29. novembra 1991.

navad in pravil, ki so oblikovali takratni etos častnikov. V poglavju Kodeks časti tako preberemo, da so obnašanje avstro-ogrskega¹¹ častnika močno določali službeni predpisi kakor tudi kodeks časti. Častniki so v svojem stanu videli moderno inkarnacijo srednjeveškega viteštva in njihov kodeks časti je bil v mnogočem nadaljevanje te tradicije. *Stanovska čast* (ki bi jo danes lahko primerjali z etično držo, op. avtorja) je bila izredno pomembna vrednota in vsak častnik jo je moral braniti tudi za ceno lastnega življenja. Nebranje časti je s seboj prineslo izgubo čina, s tem pa tudi izgubo službe. Vsakršno dvomljivo ravnanje častnikov je obravnaval *častni svet*. Institucija častnega razsodišča je bila v avstro-ogrsko armado uvedena že leta 1867. Vojaški kazenski zakonik je *obrambo časti v sili* izrecno dovoljeval. Častnik je bil tako dolžan vedno in povsod braniti svojo čast kakor tudi čast celotnega častniškega zbora, armade in cesarja. Za tistega, ki se je temu poskušal strahopetno umakniti, ni bilo milosti.

Od druge svetovne vojne je bilo vojaštvo zelo vpeto v prevladujočo in edino politično ideologijo. Poleg pravnih norm smo tako bili priča političnim in ideološkim diskvalifikacijam, predvsem na temelju politične neoporečnosti. Takšne kazni so bile v bistvu mnogo težje in nevarnejše od tistih, izrečenih po kršenju pravnih norm. Takšen način delovanja je bil v rabi skoraj petdeset let. Namesto častnih razsodišč so nalogo vrednotenja opravljali partijski ali drugi neformalni zbori, ki so izrekli *partijske kritike*¹² in druge oblike kazni, ki pa jim je skoraj vedno sledila še cela vrsta drugih onemogočanj, saj je bila ideologija vpletena v ves družbenopolitični sistem. Kritično priznam, da sem bil priča primerom, ko so se obravnavala nemoralna dejanja posameznikov, ki niso imela nič skupnega z idejnopolitičnim položajem. V takšnih primerih bi lahko dejali, da so ti organi opravljali vlogo častnih razsodišč.

Po osamosvojitvi je bilo treba obstoječe miselne vzorce in idejnopolitično indoktrinacijo nadomestiti z novo vsebino, s katero bi urejali področje etike. Področje obrambe je bilo takrat pravno urejeno z Ustavo Republike Slovenije ter z zakoni in podzakonskimi akti, ki so določali način izpolnjevanja nalog na obrambnem področju. Edini akt, s katerim smo takrat delno uredili tudi medsebojna razmerja, je bil podzakonski akt Pravila službe v Slovenski vojski. Po pripovedovanju nekaterih pripadnikov SV, so že takoj po osamosvojitvi obstajali poskusi, da bi uvedli kodekse, vendar je šlo za organizacijsko kulturo nižjih, taktičnih enot, medtem ko na strateškem nivoju ta potreba še ni bila zaznana.

¹¹ Avsto-Ogrska je bila razpuščena 31. oktobra 1918. Do tedaj je današnje ozemlje Slovenije spadalo pod njeno okrilje.

¹² Partijska kritika je bila oblika javno izrečenega opomina na partijskem sestanku ali zboru, obenem pa tudi usmeritev za vse ostale člane partije, kako naj ravnajo v podobnih primerih.

3.3 Kodeks etike na področju politično-vojaških vidikov varnosti OVSE¹³

Prvi premik je pomenilo sprejetje *Kodeksa etike na področju politično-vojaških vidikov varnosti OVSE*,¹⁴ ki so ga države udeleženke sprejele decembra 1994 na zasedanju v Budimpešti. Kodeks obravnava usmeritve za delovanje vlade posamezne države v razmerju do njenega prebivalstva na svojem ozemlju, delovanje države v razmerju z drugimi udeleženkami OVSE in države v razmerju do drugih držav na področju varnosti ter pri nadzoru in uporabi oboroženih sil ob upoštevanju načel in vrednot OVSE, Organizacije združenih narodov (OZN) in ženevskih konvencij.¹⁵

Poleg omenjenega kodeks določa:

- demokratični nadzor nad oboroženimi silami,
- ohranjanje miru s spoštovanjem človekovih pravic,
- nadzor oborožitve in razoroževanje,
- uresničevanje ukrepov za vzpostavitev zaupanja in varnosti,
- preprečevanje konfliktov.

Vsa določila kodeksa in ukrepi, ki jih država uresničuje v duhu dokumenta, prispevajo k utrjevanju mednarodne varnosti. Država lahko v svoji notranji pravni ureditvi določi drugačne vrednote, vendar je s članstvom v OVSE zavezana k izpolnjevanju vseh določil kodeksa.¹⁶ Ena od možnosti je vključevanje določil kodeksa v pravno ureditev, kot je to urejeno v slovenski ustavi v primeru varovanja človekovih pravic.

3.4 Kodeks ravnanja javnih uslužbencev

V Sloveniji smo po osamosvojitvi izgradili sistem javne uprave, ki v celoti temelji na demokratičnih vrednotah. Javna etika je področje, ki ga tudi v Sloveniji vključujemo v zakonodajo na področju javnega sektorja, tako na državni kot na lokalni ravni. V zadnjih letih je bil storjen velik napredek pri spoznanju pomembnosti področja etike v javni upravi. Vlada Republike Slovenije je 18. januarja 2001 sprejela *Kodeks ravnanja javnih uslužbencev*, ki ga je sprejel Svet Evrope (SE) kot priporočilo vsem članicam Sveta Evrope, skupaj z dodatnimi

¹³ Code of Conduct on Political-Military aspects of Security.

¹⁴ Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi.

¹⁵ Štiri mednarodno priznane konvencije, ki urejajo status nevojaških oseb in vojnih ujetnikov. So osnova za mednarodno humanitarno pravo.

¹⁶ Za kršenje pravil so po navadi opredeljene tudi pravne sankcije, kar pa pri tem kodeksu ne velja, ker je njegovo izvajanje le politična zaveza za države udeleženke OVSE.

sklepi, ki med drugim zavezujejo ministrstva, da kodeks upoštevajo pri pripravi zakonskih in podzakonskih aktov s področja organizacije in delovnopravne zakonodaje.

Na uradnih straneh slovenske vlade so v pojasnilu zapisali, da je Kodeks ravnanja javnih uslužbencev dokument, ki velja za vse javne uslužbence. To so, kot navaja kodeks, osebe, ki so zaposlene pri državnih organih, upravah samoupravnih lokalnih skupnosti, javnih skladih, javnih agencijah in drugih osebah javnega prava, ki pretežno izvajajo upravne naloge. Kodeks je sestavni del načel izvrševanja javnih nalog od trenutka, ko javni uslužbenec potrdi, da je bil z njim seznanjen, vsak javni uslužbenec pa je dolžan storiti vse potrebno, da se ravna po določbah kodeksa.

Namen kodeksa je opredeliti načela opravljanja javnih nalog, po katerih se morajo ravnati javni uslužbenci, služi pa naj tudi kot pripomoček javnim uslužbencem za uresničevanje navedenih standardov. Kodeks uvaja številne zapovedi ravnanja, ki ustrezajo liku etičnega državnega uradnika. Na prvo mesto med njimi uvršča zahtevo, da mora javni uslužbenec opravljati javne naloge na podlagi in v mejah ustave, ratificiranih in objavljenih mednarodnih pogodb, zakonov in podzakonskih predpisov, častno in v mejah kodeksa ter spoštovanja človekovega dostojanstva. Vsak javni uslužbenec je dolžan ravnati v skladu s kodeksom. Zato je zelo pomembno, da je z njim dobro seznanjen. Pomembno pa je tudi, da v primeru morebitne dileme, kako ravnati v etičnem smislu, javni uslužbenec poišče pomoč pri svojem predstojniku. Vse določbe kodeksa so tudi del pogojev za zaposlitev javnega uslužbenca, njegova kršitev pa ima lahko za posledico uvedbo disciplinskega postopka zoper domnevnega kršitelja.

Tudi Zakon o javnih uslužbencih (ZJU), sprejet junija 2002, v nekaterih določbah že vsebuje načela javne etike: načelo častnega ravnanja (10. člen), omejitve in dolžnosti v zvezi s sprejemanjem daril (11. člen) ter konflikt interesov (100. člen).

Ministrstvo za obrambo Republike Slovenije (MORS) je delodajalec vsem pripadnikom Slovenske vojske. Ministrstvo je del državne uprave, ki pa je sestavni del javnega sektorja v Republiki Sloveniji. Določila kodeksa ravnanja javnih uslužbencev veljajo tudi za vse pripadnike Slovenske vojske.

3.5 Kodeks vojaške etike Slovenske vojske

3.5.1 Nastajanje kodeksa

Dolgo časa se o etičnem kodeksu ni govorilo, o Kodeksu OVSE pa so bili pripadniki slabo poučeni. Kritično je treba priznati, da kodeks ureja etičnost na strateški in politični ravni, zato njegovo nepoznavanje med vojaško populacijo tudi ni povzročilo škode. Leta 2003 je bil z

odločitvijo vlade odpravljen obvezen naborniški način popolnitve SV in uvedena je bila poklicna vojska. Etični kodeks je tako postajal vedno bolj potreben. Zopet so se začeli pojavljati članki o etičnosti, morali in o drugačnih normah, prilagojenih novi obliki SV. Evgen Primožič je v *Vojaškem zborniku* (2005, 18) zapisal, da je eden najpomembnejših razlogov za uvedbo kodeksa višje pričakovanje do profesionalnih vojakov. Manj pomemben pa ni niti naslednji razlog: pričakuje se, da je raven etičnega ravnanja pri profesionalnih vojaki, podčastnikih in častnikih mnogo višja kot pri nabornikih.

Poleg strokovne odličnosti se od profesionalnih vojakov pričakuje tudi etična drža in v miru spoštovanje standardov demokratične družbe na področju civilno-vojaških odnosov. Le tako bodo tudi v najtežjih razmerah delovanja na mirovnih misijah in v operacijah oziroma oboroženem spopadu ohranili najvišje standarde etičnega ravnanja in dostojanstva do pripadnikov nasprotnikovih oboroženih sil v boju, ranjencev, ujetnikov ali nedolžnih civilistov (Primožič 2005, 18). Marjan Vešnar, eden od nosilcev projekta vojaškega kodeksa, vse od samega začetka, je v svojem članku (2006, 28) nakazal smer razvoja vojaškega kodeksa, predvsem tistega dela, ki zadeva sankcije in udejanjanje kodeksa. Vešnar tako trdi, da se kodeksi praviloma najbolj zapletajo pri določanju sankcij. O pozitivnih sankcijah sploh ne govorijo.

"Velja, da je moralna sankcija podoživljen občutek storjene napake. Je kes, je sram ali celo potreba po katarzi – očiščenju. Tako se odziva posameznik in tako se odziva tesno povezana skupina. Najvišja moralna sankcija, ki jo lahko sprejme posameznik, je duševna bolečina." (Vešnar 2006, 28.) Vešnar priznava, da je to v kodeks izredno težko zapisati. Ugotavlja, da nekateri kodeksi ustanavljajo častna razsodišča, ki delujejo neodvisno od ostalih organov inštitucije in njene hierarhije. Člani so določeni izmed članstva glede na ugled, ki ga uživajo v skupini. Častno razsodišče bi po njegovem mnenju moralo razsojati o vsebini moralnega dejanja in oblikovati predloge za ustreznejše moralne standarde ali celo za spremembo moralnih norm.

Da bi kodeks z izbranimi in zapisanimi vrednotami sploh lahko moralno vplival, moramo poskrbeti z vsemi razpoložljivimi pedagoškimi in didaktičnimi prijemi.

Leta 2006 je bil na Igu organiziran seminar z naslovom: *Kodeks etike na politično-vojaškem področju varnosti OVSE – zavedanje, vedenje in uveljavljanje*. Seminar, ki ga je organiziralo Ministrstvo za obrambo, je bil namenjen predstavitvi kodeksa OVSE ter vseh razsežnosti in posledic, ki jih ima na slovenski vojaško-politični prostor. Na tem seminarju so sodelovali tudi predstavniki SV in prvič predstavili osnutek kodeksa etike, ki je nastajal v SV. Kodeks je tako s temeljnimi vrednotami in načeli predstavljal vrednostni okvir za oblikovanje moralno-

etičnega profila pripadnikov vojske. Prvič so bile zapisane temeljne vrednote, oblikovane za vojaško področje delovanja, kot so lojalnost, disciplina, profesionalnost, pogum in druge, vse pa so izhajale iz domoljubja. Ta osnutek besedila je bil izdelan z zgledovanjem po *Kodeksu policijske etike* in na *Kodeksu ravnanja javnih uslužbencev v RS*. Po primerjalnem pregledu etične kodifikacije držav članic NATA in veljavnih kodeksov je bil zapis takratnega kodeksa izhodišče za vse nadaljnje stopnje sprejemanja kodeksa, ki je bila načrtovana v petih fazah. Kodeks naj bi bil pripravljen za objavo do julija 2007. Seveda pa je bilo po preteku tega datuma popolnoma jasno, da v SV ni močne volje, da bi ga tudi sprejeli. Vsa ugibanja o vzrokih bi bila špekulativna. Iz pogovorov z nosilci projekta sem izvedel, da je kodeks sicer bil pripravljen za objavo, vendar se je čakalo po ukazu najvišjih častnikov v Generalštabu Slovenske vojske (GŠSV). Julija 2009 je bil sprejet Zakon o službi v Slovenski vojski¹⁷ (ZSSloV). Vrhovni poveljnik SV, predsednik Republike Slovenije dr. Danilo Türk, je 15. junija 2008 v intervjuju za revijo *Slovenska vojska* dejal:

Prepričan sem, da bodo učinki tega zakona pozitivni. Vsakdo, ki pozna zakone, pa ve, da učinkov ni takoj. V Sloveniji je prisotna prevelika neučakanost glede takojšnjih učinkov zakonov, kar je splošni problem naše družbe. Preveč pričakujemo od zakonov in zakonskih sprememb. Treba je počakati in učinki bodo vidni postopno. Rad bi, da bi bilo tudi pri SV tako. Imamo poklicno vojsko, zato moramo biti še posebej skrbni pri razvijanju odnosov med Slovensko vojsko in civilnim okoljem. Od tega bo odvisno, kako bo vojska sprejeta in spoštovana v družbi. Moramo se zavedati, da ima vojaški poklic svoje prednosti in da ga nihče ne more opravljati vse aktivno življenjsko obdobje. To je zelo naporen, tvegan in stresen poklic. Zato moramo ta pretok kadra iz vojske v civilno okolje ter nasprotno izboljšati. Zakon o službi v SV je dobra podlaga, da to tudi storimo. Še enkrat bi rad poudaril, da moramo biti pri tem potrpežljivi, ker zakon ne prinaša takojšnjih učinkov, temveč postopno skozi njegovo uresničevanje.

S to izjavo je vrhovni poveljnik pojasnil tudi namen sprejetja novega zakona. V 4. členu tega temeljnega pravnega akta za Slovensko vojsko je zapisano, da ima Slovenska vojska svoj kodeks vojaške etike, ki ga sprejme Vlada Republike Slovenije in ki so ga pripadniki dolžni spoštovati pri opravljanju vojaške službe. V drugem poglavju ZSSloV, ki govori o načelih opravljanja službe, je v 6. členu določeno: *Pripadnik pri opravljanju vojaške službe ravna častno v skladu s kodeksom vojaške etike Slovenske vojske in pravili službe*. V poglavju o izvršilnih predpisih zakon določa, da morajo biti predpisi za izvrševanje tega zakona izdani

¹⁷ Uradni list Republike Slovenije, št 68/07 z dne 30. 7. 2007.

najkasneje v dveh letih od dneva uveljavitve tega zakona oziroma jih je treba uskladiti s tem zakonom v istem roku. Ker je zakon začel veljati 28. julija 2007, pomeni, da bi tudi etični kodeks kot podzakonski akt moral biti pripravljen najkasneje do 28. julija 2009. Načelnik GŠSV je imenoval nove osebe, odgovorne za izdelavo etičnega kodeksa v skladu z ZSSloV. Vsi dotedanji nosilci projekta so bili razrešeni in njihov predlog kodeksa ni bil sprejet. Začelo se je oblikovanje novega zapisa. Delo tokrat ni bilo organizirano po korakih, ki so bili oblikovani že leta 2006, temveč je najvišji menedžment SV oblikoval etični kodeks v skladu z novimi navodili in usmeritvami. Kodeks so izdelali in v skladu z ZSSloV predložili Vladi Republike Slovenije v podpis. Vlada je dokument obravnavala in sprejela. Kodeks vojaške etike Slovenske vojske¹⁸ je začel veljati 18. julija 2009, samo nekaj dni pred rokom, ki ga je določal zakon. Naloga je bila izpolnjena in SV je dobila svoj etični kodeks.

3.5.2 Vsebina kodeksa

Že bežen pogled na ustroj besedila zadošča za oceno, da gre za univerzalni kodeks, ki vsebuje določila, ki so že predpisana in določena z drugimi pravnimi akti. Torej jih je iz istih naslovov mogoče tudi sankcionirati. Kodeks je sestavljen iz dveh delov. Prvi del kodeksa obsega etična vodila in načela, ki veljajo v Slovenski vojski, drugi del pa sestavljajo z njimi povezana načela opravljanja vojaške službe, ki jih določa Zakon o službi v Slovenski vojski. V nadaljevanju predstavljam vsebino kodeksa in sprotne komentarje.

I. UVOD

1. Pri opravljanju vojaške službe pripadnice in pripadniki Slovenske vojske (v nadaljnjem besedilu: pripadniki Slovenske vojske) spoštujejo Kodeks vojaške etike Slovenske vojske (v nadaljnjem besedilu: kodeks), ki je kodeks Slovenske vojske kot vojaške organizacije.

V ZSSloV je določeno, da se kodeks nanaša samo na opravljanje vojaške službe, zato ugotavljam, da zakon ni dal pooblastil, da bi določal norme civilnega življenja pripadnikov Slovenske vojske zunaj delovnega časa. Določila so omejena le na čas opravljanja vojaške službe.

2. Temeljni namen kodeksa je, da vsak pripadnik Slovenske vojske v skladu z etičnimi vodili in načeli, določenimi s tem kodeksom, ravna častno pri opravljanju vojaške službe.

V namenu kodeksa je izpuščen celoten postopek sprejemanja vrednot, uveljavljanja kodeksa in kot cilj bi moralo biti navedeno ciljno stanje organizacijske kulture. Kodeks je v tem

¹⁸ Uradni list Republike Slovenije, št. 68/07 in 58/08 – ZSPJS-I.

primeru le pripomoček, ki posamezniku v obliki opomnika služi za pomoč, kadar je v dilemi, in ga opominja, da ve, kaj se od njega pričakuje in zahteva.

3. Kodeks spoštujejo in uporabljajo pripadniki Slovenske vojske ves čas opravljanja vojaške službe v Republiki Sloveniji ali izven nje.

II. ETIČNA VODILA IN NAČELA

4. Pripadniki Slovenske vojske so osebno odgovorni, ko odločajo o uporabi sile in drugih pomembnih vprašanjih v zvezi z varnostjo, zdravjem in življenjem drugih pripadnikov Slovenske vojske ali drugih oseb. Zato se pripadniki Slovenske vojske pri opravljanju vojaške službe, v javnem in zasebnem življenju ravnavajo po naslednjih etičnih vodilih in načelih:

- spoštujejo, negujejo, razvijajo in uresničujejo vojaške vrednote Slovenske vojske, ki izhajajo iz domoljubja kot temeljne skupne vrednote;*
- spoštujejo prisego, ki so jo dali ob nastopu vojaške službe v Slovenski vojski;*
- zavedajo se, da je njihovo delo v Slovenski vojski ne le služba in poklic, temveč tudi način življenja; spoštujejo slovensko vojaško zgodovinsko tradicijo in skrbijo za ohranjanje nacionalnega vojaškega zgodovinskega spomina.*

Tovrstna odgovornost izhaja iz drugih zakonov, ne pa iz kodeksa. Odgovornost posameznika obstaja ne glede na dejstvo, ali gre za pripadnika Slovenske vojske ali ne. Zakon je dal pooblastilo za ureditev obnašanja pripadnikov Slovenske vojske med opravljanjem vojaške službe, o čemer govori tudi 3. člen tega kodeksa. Razširitev zahtev na čas zunaj opravljanja vojaške službe je vprašljiva predvsem zaradi dejstva, da brez pooblastila vzpostavlja dolžnosti, kodeks pa mora ob podpisu pogodbe obvezno podpisati vsak pripadnik Slovenske vojske. Interpretacija tega člena je prepuščena bralcu. Katere so te vrednote in kdo jih določa? Njihova določitev je zahteven proces in ne more biti prepuščen posamezniku. Vrednote so v točki 3.2.2 Vojaške doktrine določene kot temeljne in izhajajo iz splošnih civilizacijskih vrednot, vrednot slovenske družbe in posebnosti narave delovanja vojske. V kodeksu so vrednote povzete po doktrini, kar pomeni, da so vrednote v bistvu določili njeni sestavljavci leta 2006. Kaj ta določila pomenijo v resničnem življenju? Kako lahko posamezniku določimo zavedanje? Lahko govorimo o cilju in seznanitvi z želenim stanjem. Posameznik lahko v popolnosti izpolnjuje naloge v Slovenski vojski, ne da bi njegovo delo bilo obenem tudi način življenja. Slovenska vojaška zgodovina je zelo pestra. Vendar pa so del vojaškega zgodovinskega spomina tudi razdvojenost naroda med drugo svetovno vojno in povojni poboji. Čeprav so se predstavniki oblasti opravičili svojcem žrtev teh pobojev, pa se sodni postopki še niso niti začeli. V pravni državi so prav izidi teh postopkov edini, ki lahko najmočneje prispevajo k vrednotenju pomena in realnega odnosa do dogodkov med vojno in

po koncu nje. Menim, da se je sestavljavcu ponesrečila formulacija in da ni želel napisati tega, kar je. Ne morem si predstavljati, da bi se pripadniki Slovenske vojske udeleževali proslave ob ustanovitvi Bele garde ali katere od vojaških formacij, ki se niso borile proti okupacijskim silam. Prisega je predvidena in določena v 49. členu Zakona o obrambi in že iz besedila je razvidno spoštovanje obrambe: *Slovesno prisegam, da bom branil samostojnost, neodvisnost, svobodo in ozemeljsko celovitost svoje domovine Republike Slovenije ter vestno in odgovorno izvrševal dolžnosti pri njeni obrambi.* Glede na članstvo v NATU in naloge, ki jih Slovenska vojska opravlja v tujini, bi bilo ob tej priložnosti mogoče smiselno razmisliti o spremembi besedila, ki bi vsebovalo tudi obligacijo glede izvrševanja skupnih zavezniških obrambnih nalog zunaj ozemlja Republike Slovenije.

5. Čast je vodilo, ki pripadnikom Slovenske vojske pomaga prepoznavati in ločevati dobro in slabo. Daje jim moč v težkih trenutkih in pri odgovornih odločitvah. Zaupajo drugim in zaupanja so vredni, ker vedno spoštujejo dano besedo. Spoštujejo dostojanstvo drugih, živih in mrtvih. Živijo pošteno, odgovorno in sprejemajo utemeljeno kritiko ter odgovornost za svoja dejanja. Častno zastopajo in predstavljajo svojo enoto ter krepijo ugled Slovenske vojske.

To določilo je precej nerazumljivo. Čast prav gotovo ni tisto, kar bi pomagalo prepoznavati dobro in slabo ter razlikovati med njima, kar zmore večina ljudi. Težava nastane, ko se je treba odločiti med tistim, kar je določeno kot pravilno, in tistim, kar posameznik vrednoti in razume kot dobro. Vprašanje je bolj povezano s pogumom. Ali si boš upal narediti dobro, ali boš naredil predpisano in se obnašal profesionalno? To so privzgojene vrednote, ki vplivajo na posameznikovo etično držo. Ta drža je lahko takšna, da omogoča častno vedenje. Moč pa posameznik črpa prav iz prepričanja, da dela dobro, ker je to prisiljen izključno zaradi lastne kakovosti in ne zaradi kakšnega zunanjega cilja. Pri zaupanju gre za vrsto odnosa, ki se vzpostavi med posamezniki. Temelj tega odnosa je prepričanje posameznika, ki temelji na pozitivnih izkušnjah in dobrem medsebojnem poznavanju. Če je takšnih izkušenj veliko, potem lahko govorimo o zaupanju. Treba ga je zaslužiti in ga ni moč ukazati. Vedno spoštovati dano besedo je zelo težko, predvsem v vojaškem sistemu, kjer si zelo odvisen od drugih posameznikov, in še posebej če nisi poveljujoči. V vojaški organizaciji bi spoštovanje dane besede mnogokrat pomenilo samovoljo in kršenje ukazov. Živeti pošteno pomeni živeti v skladu s pravnim redom in lastnimi moralnimi načeli in vrednotami. Odgovornost je lastnost posameznika in se izoblikuje s časom. Potrebno je precej znanja, izkušenj in moči, da bi posameznika spoznavali kot odgovornega. Vsak posameznik predstavlja svojo organizacijo in iz tega je mogoče oceniti samo vrednost odnosa. Posameznik se ne sme obnašati žaljivo.

Način in zanos, s katerima bo posameznik predstavljal svojo enoto, sta odvisna predvsem od socialne klime in organizacijske kulture. Težko je zastopati in predstavljati nekaj, česar še sam ne razumeš ali celo ne podpiraš. Iluzorno bi bilo od posameznikov pričakovati odrekanje lastnim sodbam o vrednosti in upravičenosti takšnega početja.

6. Pripadniki Slovenske vojske so pogumni, pogum pričakujejo tudi od drugih. So vztrajni in odločni. Pred tveganji, grožnjami in izzivi ne klonejo, ne glede na okoliščine. Zavedajo se, da je življenje in dostojanstvo človeka najvišja vrednota. Pogumni so zlasti takrat, ko je treba pomagati tovarišem ali drugim ljudem v stiski.

Na kakšen način lahko posamezniku ukažemo, da je hraber, če na to sam nima vpliva, saj je pogum lastnost, ki se pri nekaterih nikdar ne izoblikuje. Ali tisti, ki niso hrabri, kršijo zahteve tega kodeksa? Na kakšni osnovi lahko od vseh ljudi pričakujemo, da so pogumni, če psihološka stroka dokazuje, da to ni mogoče. Človek ne klone, ker bi to želel, ampak, ker nima dovolj znanja, predvsem pa moči. Ko izčrpaš svoje zmožnosti, si prisiljen tudi kloniti, in to prav zaradi okoliščin. Prav zaradi tega dejstva so največkrat v nevarnosti vojaške vrednote. Posameznik ni vedno sposoben izbrati med pravilnim in dobrim. Naravno je, da bo izbral dobro, to pa večkrat ni v skladu z drugimi vojaškimi vrednotami. To je bistvo etične dileme in etičnega delovanja.

7. Pripadniki Slovenske vojske so vedno in povsod lojalni ter zvesti svoji domovini Republiki Sloveniji in Slovenski vojski. Zvestobo izražajo z vestnim in odgovornim opravljanjem vojaške službe, medsebojnim spoštovanjem in zaupanjem v Slovensko vojsko.

Posameznikove dolžnosti v zvezi z obrambo države so zapisane v ustavi, zakonih in podzakonskih aktih. Samo kršenje teh določb je lahko ocenjeno in sankcionirano kot neodgovorno in tudi nelojalno obnašanje. Ta definicija je lahko v vojnem času zelo nevarna. Interpretacija pojma lojalnosti ne more biti prepuščena sodbi posameznika. Pri profesionalnih vojaki gre za opravljanje vestnega in odgovornega dela za plačilo in ne za izražanje zvestobe. Zvestoba se lahko izkazuje, ko posamezniki dvomijo ali so v skušnjavah, pa izberejo tisto, kar menijo, da je vredno, glede na predhodno pridobljeno zaupanje. Če je ta izbor vnaprej pričakovan, lahko govorimo o zvestobi.

8. Tovariši in soborci krepijo moč vsakega pripadnika in vsak je ponosen, da je pripadnik Slovenske vojske. Pripadniki Slovenske vojske so dobri, zanesljivi, rahločutni in zaupanja vredni tovariši, zato svojih sotovarišev nikoli ne puščajo samih v stiski.

Ta dikcija je najbližja tistim, ki jih poznamo iz prejšnjega ideološkega sistema. Vprašajmo se, ali smo res vsi ponosni, da smo pripadniki Slovenske vojske? Kako so lahko tisti, ki so zaradi kakršnega koli vzroka nezadovoljni in razočarani, obenem tudi ponosni? Takšnih čustev ni

mogoče ukazati in določiti, lahko pa služijo kot želeno ciljno stanje v organizacijski kulturi enote. Ali smo lahko vsi pripadniki Slovenske vojske dobri in rahločutni? Kaj pa tisti, ki so drugačni? Ustava daje enake možnosti vsem. Zanesljivost je lastnost, ki se izoblikuje pri posameznikih. Tega ni moč urejati s kodeksom, ampak z ocenjevanjem pogostnosti kakovostno opravljenih nalog. To, da sotovarišev ne puščajo samih v stiski, je eden od korakov k izgradnji zaupanja. Smisel skupinske dinamike je ravno v tem, da se skupno doseže večji učinek, kakor je vsota posameznih učinkov.¹⁹ To načelo zelo pozitivno vpliva na samozavest posameznikov in je eden temeljev, na katerem se gradi zaupanje.

9. Prevzemajo odgovornost za svoja dejanja in dejanja svojih podrejenih. Zavedajo se svojih slabosti in razumejo šibkosti drugih. Svoje napake in slabosti premagujejo ter odpravljajo.

Odgovornosti in pristojnosti so določene z ustavo, zakoni in z drugimi podzakonskimi akti. Prevzemanje odgovornosti ni prostovoljno in samoiniciativno, če govorimo o organizirani dejavnosti. Od pojmovanja in vrednostne ocene posameznika in njegove morale pa je odvisno, koliko krivega se bo počutil. To velja predvsem v primerih, ko krivda in odgovornost nista na enakih ramenih. Kaj če so napake in slabosti takšne, da onemogočajo izvrševanje ali izpolnitev drugih vrednot, kot so biti dober, hraber, zaupanja vreden?

10. Pripadniki Slovenske vojske vojaško službo opravljajo predano, požrtvovalno in strokovno. Svoje poslanstvo uresničujejo in naloge opravljajo v ponos svojih podrejenih, nadrejenih, Slovenski vojski, domovini in družini. Osebne interese in cilje prilagajajo interesom svoje enote in Slovenske vojske.

Od vsega naštetega je mogoče zahtevati samo strokovnost. Požrtvovalnost in predanost se izoblikujeta kot lastnost posameznika, če službo začne vrednotiti kot zadovoljstvo. Naloge vojaka niso vedno takšne, da bi vrednotni sistem vseh naštetih skupin bil enak. Predvsem domovina, pod katero razumem civilno družbo, in družina verjetno razvijata drugačne vrednote. V tej točki kodeks nalaga nalogo biti ponosen tudi njim. Menim, da pri deontološki etiki ne moremo govoriti o tako univerzalnih vrednotah, ki bi bile razširljive tudi na družbo in družino. Posebnost vojaškega poklica je v tem, da v svoj delovni proces vlagaš svoje življenje in jemlješ tuje. V eni od prejšnjih točk je določeno, da je življenje najvišja vrednota tega kodeksa. Stvar je torej v interpretaciji okoliščin, v katerih se služba izvršuje. Cilji organizacije in posameznika morajo biti usklajeni in medsebojno priznani. Posameznik se bo pridružil organizaciji samo, če bo lahko s pomočjo nje izpolnjeval tudi vse svoje cilje. Cilji morajo biti določeni tako, da lahko tudi posamezniki v okviru organizacije dosežajo svoje cilje.

¹⁹ Učinek sinergije.

Vrednostni sistem posameznika, ki bi se popolnoma odpovedal svojim ciljem zaradi organizacije, bi bil zelo vprašljiv.

III. OPRAVLJANJE VOJAŠKE SLUŽBE

11. Med opravljanjem vojaške službe pripadniki Slovenske vojske vedno in povsod:

- *izražajo spoštovanje in zaupanje do podrejenih in nadrejenih ter spoštujejo pravice in dolžnosti drugih vojaških in civilnih oseb;*
- *utrjujejo tovarštvo v enoti in krepijo vojaški kolektiv;*
- *skrbijo za podrejene, jim zagotavljajo čim boljše pogoje za delo ter glede na svoje pristojnosti pomagajo njihovim družinam, če to želijo;*
- *upoštevajo enakopravnost pripadnikov Slovenske vojske, ne glede na raso, spol, versko ali politično prepričanje oziroma katerokoli osebno okoliščino;*
- *spoštujejo dostojanstvo drugih pripadnikov Slovenske vojske in preprečujejo ter ukrepajo zoper posege v dostojanstvo pripadnikov;*
- *spoštujejo človekove pravice in svoboščine v skladu z Ustavo Republike Slovenije, Mednarodnim paktom o državljanskih in političnih pravicah, Evropsko konvencijo o človekovih pravicah in Konvencijo proti mučenju in drugim krutim, nečloveškim ali poniževalnim kaznim ali ravnanjem ter splošno priznana pravila vojaškega delovanja, ki izhajajo iz mednarodnega vojnega in humanitarnega prava, nacionalne zakonodaje ter posebnih pravil in omejitev pri opravljanju vojaške službe v republiki Sloveniji in izven nje;*
- *naloge izvršujejo brezpogojno, strokovno, pravočasno, vestno in pošteno, v skladu s predpisi, Pravili službe v Slovenski vojski ter akti vodenja in poveljevanja;*
- *varujejo tajne podatke v skladu s predpisi, ne glede na to, kako so se z njimi seznanili, in vse dotlej, dokler te obveze niso razrešeni;*
- *skrbijo za svojo strokovno in psihofizično pripravljenost ter preprečujejo vse oblike zasvojenosti;*
- *skrbno in učinkovito uporabljajo vojaško oborožitev in opremo ter gospodarno ravnajo z javnimi in drugimi sredstvi, ki so jim zaupana; delujejo ekološko ozaveščeno in tako vplivajo tudi na podrejene ter sotovariše.*

Na kakšen način se izraža spoštovanje? Kako nadrejeni ve, da ga podrejeni spoštuje in obratno? To je stvar pravil obnašanja ali minimalnih določenih standardov. Kaj več ni mogoče zahtevati. Spoštovanje in zaupanje si je treba zaslužiti. Spoštovanje pravic in dolžnosti je naloga vsakega državljana, ki izhaja iz zakonodaje in ne iz kodeksa. Pravice ali

svoboščine se uresničujejo neposredno iz ustave (14. in 15. člen) in vanje ni moč posegati ali jih predpisati s katerim koli drugim pravnim aktom. Spoštovanje dostojanstva določa ustava v 17. členu. Ta kodeks je neka vrsta opomnika in je zato nesprejemljivo, da na nekaterih mestih v tem delu samo našteva dokumente, na katere se sklicuje. Eden od ciljev in upravičenosti take vrste kodeksa je ravno v tem, da je vse zbrano na enem mestu in pripadniku Slovenske vojske ni treba iskati literature, ko je v dilemi. Še posebej, ko gre za posebne omejitve za delovanje zunaj države, ki jih sprejema vlada od primera do primera. Tu se kodeks vmešava v pravila delovanja, ki so določena za vsako obliko mednarodnega delovanja posebej. Zakon o obrambi (Zobr) v 4. členu določa spoštovanje mednarodnega vojnega prava. Zakon in pravila službe določajo pogoje, v katerih ni treba izvršiti nalog ali ukazov, torej ne gre za brezpogojnost pri izvrševanju. Eden od členov določa preprečevanje vseh oblik zasvojenosti. V vojaških objektih so določena mesta, na katerih je dovoljeno kajenje, luči pa zaradi mnogih deloholikov gorijo pozno v noč. V skladu s tem kodeksom, je treba preprečevati kajenje in čezmerno delo, ki sta oba obliki zasvojenosti. Način ravnanja z materialnimi sredstvi in s tem povezana odgovornost sta določena v predpisih o materialnem poslovanju, odnos do skupne lastnine pa je določen v kodeksu javnih uslužbencev. ZSSloV, Zakon o varovanju tajnih podatkov in drugi področni pravni akti že določajo način ravnanja in sankcije v povezavi s tajnimi podatki. Ekološko delovanje pripadnikov Slovenske vojske določa ZSSloV v 17. členu in glede na naziv kodeksa ne spada v tematiko etičnosti in morale.

12. Pripadniki Slovenske vojske:

- *ne obiskujejo prireditev in se ne udeležujejo aktivnosti, ki spodbujajo nestrpnost do drugih ali razlikovanje na podlagi katerekoli osebne okoliščine;*
- *ne izražajo intimnih čustev do pripadnikov Slovenske vojske ali tujih vojska na način, ki bi lahko moteče vplival na vojaško službo, vojaško disciplino ali medsebojne odnose;*
- *med dejanskim opravljanjem vojaške službe ne delujejo politično in se v uniformi ne udeležujejo političnih shodov ali drugih aktivnosti političnih strank;*
- *ne razkazujejo javno svojega telesa na neprimeren način ali iz neprimernih nagibov, oziroma ne prodajajo spolnih uslug, ne sodelujejo pri snemanju filmov, oddaj ter drugih medijskih zapisov in se ne udeležujejo aktivnosti ter dogodkov, katerih sporočilo je žalitev ali izražanje nestrpnosti do drugih in ki so javno moralno nesprejemljivi.*

Ali je pri izražanju intimnih čustev težava v tem, komu se izkazujejo, ali v motečem vplivu na vojaško službo, disciplino ali medsebojne odnose? Dikcija je zelo nerazumljiva, saj govori o načinu, ki bi lahko moteče vplival. Bilo bi bolje napisati: "... ki moteče vpliva na ..." Pri

odnosu pripadnikov Slovenske vojske do političnega delovanja je povzeta določba Ustave Republike Slovenije, ki v 16. členu prepoveduje politično delovanje pripadnikov obrambnih sil. Zakon o obrambi v 50. členu opredeljuje način političnega udejstvovanja pripadnikov Slovenske vojske. Pri prepovedi javnega razkazovanja telesa na neprimeren način, bi bilo zanimivo vedeti za razlog ali potrebo, ki zahteva umestitev takšnega člena v kodeks. Predvsem glede na dejstvo, da v SV doslej še ni bilo sankcioniranega podobnega obnašanja. V tej točki kodeks spet regulira obnašanje posameznika zunaj opravljanja vojaške službe. Prodajanje spolnih uslug je določeno v kazenskem zakoniku in samo znižuje etično raven kodeksa. Pri pregledu mnogih kodeksov je vojaški edini, ki ima to določilo. Pri zadnjem določilu je zelo nejasno, kaj je javno moralno nesprejemljivo. Kaj pa če je samo moralno nesprejemljivo?

13. Pripadniki Slovenske vojske se v dvomu, ali je njihovo ravnanje skladno s tem kodeksom, obrnejo na nadrejene. Nadrejeni so jim pri tem dolžni svetovati.

Največkrat se etični dvomi pojavijo, ko je človek sam in pride pri odločanju do nasprotja interesov med osebnim dožemanjem dobrega in tistim, kar se od njega zahteva. Če se bo obrnil na nadrejenega, mu bo ta prav gotovo svetoval, naj se odloči za formalno pravilno. Če bi bilo to tako enostavno in lahko, sploh ne bi prišlo do dvoma. Kaj pa, če je dilema povezana z nesoglasjem prav z omenjenim nadrejenim? Boljša rešitev bi bila, da se obrne na osebo, ki uživa etično zaupanje. Ob upoštevanju vseh predpisov, načel voditeljstva in kodeksov bi to morali biti prav nadrejeni.

14. Določbe tega kodeksa so del pogojev za opravljanje vojaške službe.

Ali se lahko s kodeksom določa pogoje za delovno razmerje? ZSSloV kodeksu ne daje takšnih pooblastil. V zakonu o obrambi je zapisano: neizpolnjevanje pogojev pomeni prekinitev delovnega razmerja. Ker nisi pogumen, dober, zaupljiv, rahločuten. Kdo pa bo to ugotavljal? To bo sodišče, v primeru kaznivega dejanja, ki mora biti opredeljeno v zakonu in je zanj zagrožena kazen. Disciplinska komisija, če gre za kršitev discipline. Kdo pa bo odločal o tem, kdo je hraber in kdo ni, kdo je tankočuten in kdo dober? Kdo bo odločal o tem, kaj je slovenski zgodovinski spomin? Kateri dogodki so javno moralno nesprejemljivi? Kaj se bo zgodilo, če bo soproga pripadnika javno izjavila, da ni ponosna na svojega moža? Kaj bi se zgodilo, če zaposleni ne bi hotel podpisati kodeksa, potem ko je že sklenil delovno razmerje pod pogoji, ki niso omenjali kodeksa? Kaj pa če se s kodeksom ne strinja? V 88. členu Zakona o obrambi so določeni pogoji za zaposlitev na obrambnem področju. Podpis kodeksa ni eden od pogojev, pod pogoje pa ga uvršča zgolj besedilo kodeksa samo, kar je nesprejemljivo, saj kodeks spreminja določbe zakona. V 88. členu (šesti odstavek) Zakona o

obrambi so naštetih primeri, v katerih delavcu preneha delovno razmerje: "*Delavcu, za katerega se ugotovi, da ne izpolnjuje splošnih ali posebnih pogojev, določenih s tem zakonom za poklicno delo na obrambnem področju, preneha delovno razmerje v ministrstvu z dnem dokončnosti akta o prenehanju delovnega razmerja.*" Zakon o obrambi kot razloge za prenehanje priznava samo splošne ali posebne pogoje določene z istim zakonom. Z nižjim aktom ni mogoče popravljati višjega, še posebej, ker gre tu za razmerje kodeks–zakon.

IV. KONČNI DOLOČBI

15. Vsak pripadnik Slovenske vojske podpiše izjavo, da sprejema ta kodeks.

Postavlja se vprašanje: zakaj morajo pripadniki podpisati izjavo, če je kodeks pogoj za zaposlitev in oblikovan kot del pravnega reda s sankcijami? Potemtakem spada v splošne pravne akte, ki pa jih ni treba podpisati in so splošno veljavni z objavo, in možnost nestrinjanja z njimi ne obstaja. Ne nazadnje pa je vse, kar je zapisano v kodeksu, zapisano že nekje drugje in se kazenska odgovornost črpa iz prvotnega naslova.

16. Ta kodeks začne veljati naslednji dan po objavi v Uradnem listu Republike Slovenije.

Slovenska vojska je potrebovala skoraj osemnajst let, da je sprejela svoj kodeks. Glede na način nastanka, bi lahko rekli, da ni nastal v skladu s petimi načrtovanimi fazami iz leta 2006. V njegovo nastajanje niso bili vključeni širši krogi zainteresiranih skupin, kot so Zveza častnikov Slovenije, Zveza veteranov, Zveza rezervnih častnikov, zunanji sodelavci, filozofi, sociologi, psihologi in še bi lahko našteval tiste, ki se jih etičnost vojaške organizacije dotika in celo določa vsebino njihove poklicne nravnosti. Po sprejetju Zakona o službi v Slovenski vojski je prišlo do preobrata v izboru oblikovalcev kodeksa. Občutek je, da je kodeks nastal po načelu ukaza in izpolnitve naloge – roka, ki ga je zakon določil za uveljavitev kodeksa. Bistvena vsebina vsakega kodeksa je določitev temeljnih vrednot. Vrednote v sprejetem kodeksu so v popolnosti povzete iz Vojaške doktrine, kjer pa so mnogo bolj razložene kot v kodeksu in kjer so tudi opredeljeni njihov širši smisel, pojmovanje in način uresničevanja. Vojaška doktrina je bila sprejeta junija 2006, kodeks pa julija 2009. Če primerjamo 10 vrednot, ki jih je ponujal osnutek kodeksa iz leta 2006, s petimi, ki jih določa sprejeti kodeks, vidimo, da vse izhajajo iz domoljubja kot osnovne vrednote. Tabela 3.1 prikazuje skupne vrednote, ki se pojavljajo v obeh kodeksih. To sta samo dve: lojalnost in pogum.

Tabela 3.1 Primerjava vrednot iz predloga in sprejetega kodeksa

Predlog (osnutek) kodeksa iz leta 2006	Kodeks vojaške etike SV (Vojaška doktrina)
<p>Lojalnost</p> <p>Pogum</p> <p>Slovesna prisega</p> <p>Spoštovanje</p> <p>Odnosi med pripadniki vojske</p> <p>Odgovornost</p> <p>Poštenost</p> <p>Karakternost</p> <p>Disciplina</p> <p>Profesionalnost</p>	<p>Lojalnost</p> <p>Pogum</p> <p>Predanost</p> <p>Tovarištvo</p> <p>Čast</p>

Vir: predlog kodeksa 2006 in Kodeks etike SV.

Generalštab Slovenske vojske je po objavi kodeksa napravil naslednje korake za njegovo uveljavitev:

- kodeks je bil izdan v obliki žepne brošure, ki jo je dobil vsak pripadnik Slovenske vojske;
- vsi zaposleni pripadniki Slovenske vojske so morali v določenem času podpisati strinjanje s kodeksom;
- izdani so bili ukazi, da se vsebine etičnega kodeksa smiselno vnesejo v programe vseh stopenj vojaškega izobraževanja in usposabljanja;
- začele so se izvajati delavnice z nekaterimi pripadniki SV;
- podpis kodeksa so umestili med pogoje za napredovanje.

Sprejetje kodeksa, javna objava in vsi sprejeti ukrepi pa še zdaleč niso dovolj, da bi se v organizacijski kulturi kaj izboljšalo. Morda bo vse omenjeno le vplivalo na začetek razmišljanja o možnih prijemih za doseg želenega stanja. Začel se je proces, ki bo v veliki meri odvisen od stanja v organizaciji ter od pogojev in razpoložljive etične infrastrukture Slovenske vojske.

Uveljavljanje kodeksa v bistvu pomeni oblikovanje organizacijske kulture organizacije. Od vrednotnih sistemov posameznikov in njihove poenotenosti je odvisna socialna klima v organizaciji. Šele ob poznavanju te in razumevanju mišljenja in dojemanja pripadnikov organizacije lahko izdelamo načrt za doseganje želenega stanja – akcijski načrt.

4 MED KODEKSOM IN MORALO

4.1 Vrednotni sistem Slovenske vojske

Častnik se nikoli ne bi smel opravičevati svojim ljudem; ker častnik nikoli ne bi smel narediti tistega, zaradi česar ga njegov občutek za pravičnost sedaj sili k opravičilu.

Major C. A. Bach, nagovor novih častnikov, 1917

Predsednik Republike Slovenije in vrhovni poveljnik Slovenske vojske dr. Danilo Türk je pomembnost, ki jo namenja organiziranosti Slovenske vojske in njenim vrednotam ter vrednotam njenih posameznikov izkazal z uvodnim nagovorom *Pogovorov pri predsedniku*, ki jih je organiziral junija 2009. Osrednja tema te tradicionalne prireditve je tokrat bilo domoljubje. Predsednik je dejal, da domoljubje v pluralistični družbi, ki želi biti strpna, naleti tudi na različna občutljiva vprašanja, med drugim, kako našo ljubezen do svojega naroda in države gojiti s potrebno strpnostjo do drugih in drugačnih.

Imamo tudi vprašanja, ki so izrazito vezana na nekatere dele naše državnosti, zlasti na oborožene sile: kako gojiti domoljubje v oboroženih silah danes, kako razvijati profil častnika Slovenske vojske, ki naj bi po mojem mnenju vse bolj ustrezal pojmu visokoizobraženega intelektualca in bil kot tak veliko bolj odprt za razmišljanja, razprave o vsebini domoljubja danes. Z življenjem v miru in razmerah, ugodnejših kot kdajkoli prej v naši zgodovini, pa se odpirajo druge dimenzije domoljubja (Türk 2009, 12), je predsednik končal uvodnik. Domoljubje je osrednja vrednota, iz katere izhaja tudi ostalih pet vrednot, določenih v Vojaški doktrini in ki jih povzema kodeks. Dr. Tomaž Kladnik iz Vojaškega muzeja Slovenske vojske je domoljubna dejanja prvega slovenskega generala Rudolfa Maistra in njegovih borcev ocenil kot eno temeljnih vrednot Slovenske vojske. "So dejavniki in gonilna sila, na kateri temelji odločanje v njej ter uresničevanje njenih ciljev in nalog v nacionalnem in mednarodnem okolju, saj izhajajo iz občečloveških vrednot in vrednot slovenske družbe." (Kladnik 2009, 100.) Dr. Kladnik, takratni vodja Vojaškega muzeja Slovenske vojske, je en mesec pred sprejetjem kodeksa naštel naslednje vrednote: strokovnost, odgovornost, človekoljubnost, spoštovanje, pripadnost, tovarištvo in odličnost. Glede na čas, tik pred izdajo kodeksa, smo vsi menili, da bodo to tudi nove vrednote Slovenske vojske, zapisane v kodeksu. Po sprejetju kodeksa je bilo več kot očitno, da dr. Kladnik pri oblikovanju kodeksa ni sodeloval. Morda pa je kljub polnoletnosti Slovenske vojske v poskusu približevanja civilnodružbenim standardom prevladalo še vedno prisotno militantno razmišljanje. S tem ne bo mogoče doseči enega temeljnih standardov civilne družbe: osebno odločanje posameznika

po svoji vesti. Dr. Anton Trstenjak trdi, da je prav takšno odločanje ena glavnih posebnosti civilne družbe v primerjavi z militaristično, ki prakticira odločanje od zgoraj in pokorščino od spodaj. Vse dogajanje pa poteka v "okviru samopašnosti meča, ki je bil s svojo grožnjo glavna opora discipline in morale vojaške družbe. Če rečemo morale, zveni danes to že kot nekakšna ironija, saj ob meču in njegovi diktaturi ni več pravega mesta za moralo." (Trstenjak 2009, 10.) Trstenjak je razložil znano pravilo, da pri vojakih nihče niti ne misli, kaj šele, da bi se sam etično odločal: spodnji ne smejo, zgornjim pa ni treba misliti, ker jih več nihče ne komandira. Zelo kritično je zaključil: "V tem je tudi ozadje za neštete nesmisle in neumnosti, ki jih pri vojakih stvarno opravljajo, ne da bi se tega zavedali. Vojaška družba je dobesedno omejena družba, omejena v izobrazbi, v odločanju, v mišljenju, da o etiki z njenimi vzori sploh ne govorimo."

Slovensko vojsko nekateri še vedno zaznavajo kot militaristično urejeno združbo, iz katere so njeni pripadniki z izbiro napačnih metod urejanja medsebojnih odnosov izrinili etičnost. Odločitev za uvedbo kodeksa pa dokazuje tudi nasprotno: Slovenska vojska se trudi biti moderna, učinkovita organizacija z odlično organizacijsko kulturo, predvsem pa s podporo javnosti.

Garbova (2010, 17) meni, da ima Slovenska vojska v javnosti visoko zaupanje in da uživa dokaj visok družbeni ugled. Trdi, da:

Med civilnim okoljem in vojsko kakšnega posebnega prepada niti ne bi smelo biti, saj se vojska ne zapira v vojašnice (veliko je civilno-vojaškega sodelovanja, tudi za izvedbo terenskih usposabljanj je potrebno veliko dogovarjanja z lokalnimi skupnosti, pripadniki SV ne prebivajo v izoliranih stanovanjskih skupnostih itd.)

Glede tradicij Garbova (2010, 18) trdi, "da je to velik problem ne samo SV, ampak v celotni slovenski državi. V SV se je kot vrednostno nevtralna in zato zelo uporabna izkazala tradicija generala Rudolfa Maistra. Kar precej slovenske vojaške samozavesti je utemeljeno tudi na osamosvojitveni vojni leta 1991. Tradicije se ji ne zdi nujno utemeljevati samo na zgodovini, temveč je smiselno svojo tradicijo vzpostavljati sproti, s svojimi aktivnostmi doma in v mednarodnem okolju. Tega se v SV tudi zavedajo, kar dokazuje zbiranje dokumentacije in njeno predstavljanje raznim obiskovalcem.

Poleg Kodeksa OVSE in Kodeksa ravnanja javnih uslužbencev smo dobili še Kodeks vojaške etike Slovenske vojske. Sedaj imamo tri kodekse, kar bi, če štejemo še civilne družbene vrednote posameznikov, moralo zadostovati za etično ozaveščanje nekaj tisoč pripadnikov Slovenske vojske, da bi postali domoljubi. Vrednotni sistem je postavljen in kot temelj etičnosti omogoča začetek prenove vojaške organizacije. Na časti, lojalnosti, tovarištvu,

pogumu in predanosti temelječem kodeksu želi Slovenska vojska zgraditi dobro organizacijsko kulturo. To bo uspelo le, če bo proces usmerjala s pravilnimi metodami in bodo njeni pripadniki spoznali in sprejeli pomen etičnosti v vojaških organizacijah.

4.2 Etična infrastruktura v Slovenski vojski

Obstaja vrsta elementov, ki jih imenujemo etična infrastruktura, katerih obstoj in pravilno delovanje je eden temeljev za razvoj etike. Sestavo takšne infrastrukture za javno upravo priporoča OECD²⁰ in je nastala kot rezultat obširne študije v mnogo državah. Priporočilo je zapisano v obliki zbornika *Morala v javnih službah* (Ethics in the public Service). Uporabnost priporočil ni omejena zgolj na javno upravo kot celoto, temveč se lahko uporablja tudi v njenih organizacijskih podenotah. Elemente je treba uporabljati v njihovem funkcijskem pogledu. Etična infrastruktura, ki predstavlja vzorčni model etike javnih uslužbencev in bi morala v svoji celostni podobi biti sestavni del slovenske javne uprave (Haček 2001), je sestavljena iz naslednjih elementov: politične podpore, učinkovite pravne zgradbe, učinkovitega mehanizma nadzora in odgovornosti, navodil oziroma etičnih kodeksov za izvajanje upravnih nalog, poklicne socializacije, zlasti usposabljanja in zglednega ravnanja vodstva, podpornega okolja in pogojev (relativno dobre plače in prave mere varnosti zaposlitve), koordinacijskih in nadzornih teles za etična vprašanja, ki preverjajo, svetujejo, nadzorujejo in spodbujajo etično ravnanje ter dejavne civilne družbe z informacijsko odprtostjo in sistemskim prostorom za pritožbe, zaradi neetičnega ravnanja javnih uslužbencev.

- *Politična podpora*

Kakršna koli etična iniciativa znotraj javnega sektorja ne more biti uspešna, če je ne podpirajo politika, politični predstavniki. V SV lahko prenesemo ta element na način, da je to podporo treba iskati znotraj vojske, pri njenem menedžmentu. Gre najbolj za potrditev smeri razvoja. Najbolje se kaže v retoriki vodilnih, potrjuje pa se pri najbolj oprijemljivem dokazu: porazdelitvi finančnih virov. Pomembna je tudi zagotovitev kredibilnega odziva na zahteve javnosti, saj je tudi vojska del uprave, ki se plačuje iz davkoplačevalskega denarja. Ta element je predpogoj za delovanje vseh ostalih elementov etične infrastrukture. Izvoljeni predstavniki (v vojski so najvišji častniki prav tako imenovani) lahko individualno ali kot skupina promovirajo etično obnašanje in ravnanje, in sicer s svojim dobrim zgledom. Mogoče še bolj kot drugi, morajo pokazati še večje spoštovanje demokratičnim institucijam in zakonom.

²⁰ Organizacija za ekonomski razvoj in sodelovanje. Slovenija je njena članica od 21. 7. 2010.

Podpora etičnemu delovanju, ki je prvi in ključni element za razvoj etičnosti, je v Slovenski vojski zelo medla in neodločna. Zajema zgolj potrebo po formalizaciji področja, izvedba pa ni več v prioritetenih nalogah. Manjka odločen nastop vojaškega vrhovnega menedžmenta, ki bi vsem poslal jasno sporočilo, da se pričakuje spoštovanje kodeksa od vseh pripadnikov, od zgoraj navzdol. Občutek je, da je kodeks bolj rezultat prisile kot pa realne potrebe in zavedanja. To dokazuje dolžina časa nastanka in spremembe projektnih nosilcev tik pred sprejetjem kodeksa. Podobno se je dogajalo s projektom celostne oskrbe pripadnikov, ko so izdelali vse dokumente, finančnih sredstev pa jim niso namenili.

- *Učinkovita pravna zgradba*

Sestavljajo jo zakoni in predpisi, ki postavljajo pravila obnašanja za javne uslužbence. Omejitve pa uveljavlja sistem preiskav in sodb. Učinkovita pravna zgradba daje etični infrastrukturi zobe, deluje tudi v funkciji nadzora. Standardi obnašanja s strani javnih uslužbencev morajo biti nujno visoki, saj javni uslužbenci upravljajo z državno močjo in državnimi viri. Preveliko zanašanje na zakonodajni vid etične infrastrukture pa ima lahko tudi slabo stran. Zaradi zakonodajnega konceptualnega zanašanja na absolutnost in objektivnost je lahko pravo nefleksibilno orodje za dnevni menedžment pri reševanju poslovnih etičnih problemov. Pravna zgradba v Slovenski vojski obstaja, vendar se je večkrat dokazalo, da legalnost početja ni vedno moralna in etična, menedžment pa se na druge stvari ni oziral. Če gre pri etičnosti za preseganje predpisov, bi morale obstajati tudi oblike pozitivnega vrednotenja takšnih dejanj.

- *Učinkoviti mehanizmi nadzora in odgovornosti*

Načelo, da so javni uslužbenci odgovorni izvoljenim predstavnikom, postavlja tudi meje njihovih odgovornosti. Mehanizmi odgovornosti imajo pomembno vlogo v etični infrastrukturi. Mehanizmi odgovornosti postavljajo smernice za vodenje vladnih poslov ter služijo za njihovo preverjanje, pravilno doseganje in izvedbo. Javni uslužbenci (mednje štejemo tudi zaposlene v vojaški organizaciji) so odgovorni za upoštevanje pravil kakor za doseganje rezultatov, vse to pa z zelo omejenimi finančnimi viri. Iz teh zavez izhaja pomembnost teh mehanizmov v smislu določene odgovornosti. Javni uslužbenci imajo vlogo kot svarilo za neetično početje, saj s svojim obstojem povečujejo možnost razkritja tovrstnih dejanj.

Mehanizmi nadzora in odgovornosti v Slovenski vojski obstajajo, vendar so zelo omejeni zgolj na legalnost. Pravila so napisana dvoumno in vedno jih je mogoče različno interpretirati. Moralnost je v takšnih dilemah zadnja skrb in vsi odgovorni se osredotočajo zgolj na doseganje ciljev. Tudi sistem poročanja omogoča izogibanje informiranju nadrejenih, saj

poveljniki verjamejo, da bodo težave rešili sami. Zadnje čase smo priča medijskemu odkrivanju neetičnega početja v vojski. To je potrditev teze, da notranji sistem nadzora ne deluje. Ni pomembno, ali je to zaradi neznanja ali pomanjkanja volje, saj oboje močno zaznamuje organizacijsko kulturo, ki je skrb vseh pripadnikov in ne samo menedžmenta.

- *Navodila oziroma etični kodeksi za izvajanje upravnih nalog*

Kodeksi opravljajo vlogo smernic, obenem pa tudi nadzora, saj določajo in javno sporočajo meje ravnanja posameznikov ter s tem oblikujejo standarde. Za izgradnjo etičnih kodeksov je potrebna menedžerska iniciativa. Dober kodeks je napisan v preprostem, razumljivem jeziku, v pozitivnem tonu in bo namenjen posebnim naslovnikom (celotnemu javnemu sektorju ali specifičnemu oddelku). Pred sprejetjem kodeksa se je treba posvetovati z uslužbenci in vzpostaviti vzajemno sodelovanje. Splošna udeležba zaposlenih v procesu oblikovanja internega kodeksa je ključna za celoten program etike v javni upravi.

Kodeks vojaške etike sem obravnaval že v tretjem poglavju in podrobno ocenil njegovo vsebino. Sprejemljivost takšne oblike kodeksa kakor tudi njegove uveljavitve kot dela vojaške etične infrastrukture je po moji oceni neustrezna. Kakovost zapisa kodeksa priča o že doseženi stopnji etičnosti in z določanjem vrednot odkrivamo njihov manko. Preučil sem mnogo kodeksov in samo v vojaškem sem zasledil dikcijo, kot je prepoved prodajanja spolnih uslug. To kaže zelo nizko raven, saj vojska očitno potrebuje formalno ureditev, čeprav je omenjeno dejanje kaznivo tudi za ostale državljane.

- *Poklicna socializacija, zlasti usposabljanje in zgledno ravnanje vodstva.*

Postopek se začne z vstopom posameznika v organizacijo in je usmerjen na uporabnost pravil in ostalih norm, ki obstajajo v skupini. Namen socializacije je sprejemanje in sposobnost uporabe omenjenih pravil. Najpomembnejši za socializacijo so vsebina in način usposabljanja in obstoj dobrih zgledov. Eden od ciljev socializacije je tudi sposobnost prilagoditve mehanizmu odgovornosti. Poklicna socializacija v vojski obstaja. Novincem se najprej predstavi, da morajo svoje vrednote pozabiti in v popolnosti prevzeti vojaške. To se jasno vidi v dikcijah o pripadnosti, ki govorijo o tem, da je cilje vojaške organizacije treba postaviti pred svoje osebne. Napora, ki bi bil vložen v izgradnjo takšnega inštrumentarija, ki bi omogočal vzajemnost, ni zaslediti. Če posameznik ne more združiti in uresničiti obeh ciljev, je v takšnem okolju nezadovoljen. To so preživete proletarske, deontološko pretirane parole o brezpogojnem služenju sistemu iz prejšnje družbene ureditve. Zaskrbljujoče je dejstvo, da strokovnjaki, ki v vojski sicer obstajajo, niso izdelali nobenih doktrinarnih dokumentov, ki bi določali vsebino in način socializacije pripadnikov. Vedno se poudarja najprej izvršitev nalog,

šele nato vse ostalo. Najpomembnejši element pri socializaciji bi moral biti poveljnik. Ta pa ima v mislih velikokrat discipliniranje namesto socializacije.

- *Podporno okolje in pogoji (relativno dobre plače in prava mera varnosti zaposlitve)*

Pogoji, ki opredeljujejo delo v javnem sektorju, so kot del etične infrastrukture pomembni, ker tvorijo okolje, ki je primerno za etično obnašanje. Zunanji pogoji so hitro spreminjajoče se mednarodno okolje, spreminjanje družbenih norm in globalizacija. Ti dejavniki lahko delujejo negativno na moralno raven javnega sektorja, kar povzroči zmanjšano usmeritev k etičnim ravnanjem. Najpomembnejši notranji pogoj je način upravljanja s človeškimi viri. Določajo načine socializacije, nadzora, razvoja in nagrajevanja. Zaradi svojih lastnosti so to pogoji, ki najmočneje vplivajo na stopnjo organizacijske klime in kulture. Mednje vključujemo tudi plačilo in varnost zaposlitve, ki sta v premo sorazmernem odnosu glede na primernost ravnanja in etične drže. Pravilno ravnanje s človeškimi viri razumeva predvsem pravično in enakovredno obravnavanje zaposlenih. Zaposleni imajo manj razlogov za upoštevanje etičnih standardov, če bodo obravnavani neenakopravno ali če bodo priče nagrajenemu neetičnemu ravnanju. Zadovoljni in usposobljeni zaposleni se bodo prej uprli slabemu obnašanju, slabemu vodenju, neenakosti in korupciji v javni upravi.

Okolje kot element etične infrastrukture v vojski samo do neke mere deluje kot podporni element. Varnost zaposlitve je relativno visoka. Predvsem v času krize se večkrat poudarja pomembnost rednih dohodkov in na tem temelječo možnost dolgoročnega načrtovanja. Seveda v okviru podpisane pogodbe. Višina dohodkov se ureja z drugimi predpisi, na katere vojska ne more vplivati, zato to ni predmet preučevanja. Prava ocena tega elementa je trg delovne sile, ki pozna zanimanje novih vojakov za zaposlitev in tudi zanimanje za vojake, ki zapuščajo vojsko. Ravnanje s človeškimi viri v vojski prav gotovo ni ena transparentnih dejavnosti. Mnogo je nerešenih statusnih vprašanj, kar se vidi iz velikega števila civilnih tožb proti delodajalcu. Mnogo jih ima vzroke v mnogih spremembah zakonodaje in v poskusih ministrstva za obrambo za uniformirano ureditev statusov vseh pripadnikov. Skoraj nemogoče je ustvariti enake pogoje za vse pripadnike, še posebej zaradi različnih statusov, s katerimi so vstopali v vojsko. Uvrstitev vojakov med javne uslužbenke se kaže v mnogih zakonskih določilih, ki so onemogočala zakonito izvedbo nekaterih neprekinjenih delovnih procesov. Zakon o službi v Slovenski vojski je delno saniral stanje, povzročil pa tudi mnoga nezadovoljstva, kar se vidi tudi v nenehnem in zahtevnem dialogu med sindikati in delodajalcem.

- *Koordinacijska in nadzorna telesa za etična vprašanja, ki preverjajo, svetujejo, nadzirajo in spodbujajo etično ravnanje*

Telesa, ki v javni upravi usklajujejo etični okvir oziroma etično infrastrukturo, so različnih oblik in delujejo na različnih stopnjah. Njihova značilnost je, da imajo formalno pooblastilo za nadzor delovanja etične infrastrukture znotraj določene sredine in da razpolagajo z močjo prisile. Osnovni način njihovega delovanja so razkritja napak in nepravilnosti, za kar so potrebni zanesljivi in primerni viri, avtoriteta in samostojnost, saj so njihove dejavnosti le tako lahko učinkovite. Kljub nujnosti pa so tovrstna telesa prava redkost. Takšni organi, ki zaposlujejo predvsem etične svetovalce, so navadno zadolženi tudi za razvijanje etike v organizacijah. Tako v bistvu opravljajo več funkcij: varovanje, spremljanje in ocenjevanje, koordiniranje, načrtovanje, izvajanje, nadziranje, spodbujanje, nagrajevanje in kaznovanje.

V SV nadzorno telo, ki bi bilo odgovorno za izvajanje etičnega kodeksa, ni določeno. Po delokrogu bi področje moralo biti del združenega sektorja za kadrovske zadeve. Po predpisih je vsak poveljnik odgovoren za stanje svoje enote. Ta dikcija ne zadošča, saj je iz prakse razvidno, da interes poveljnikov ni poročanje o nemoralnosti, temveč hvaljenje visoke morale, za kar so tudi odgovorni. Trdim, da bi poveljniki s svojo etično moralno držo lahko rešili mnoge težave, ki se nemalokrat končajo na disciplinski obravnavi. Okrepiti je treba vlogo poveljnika kot nosilca moralnega obnašanja in obenem kot tistega, ki ima pooblastilo za nagrajevanje in sankcioniranje. Ta vloga je zaradi maloštevilnosti vojske podcenjena. Neodvisni naj bi bili strokovni organi, kot so psihologi, vojaški duhovniki in zdravniki. Njihova vloga je predvsem svetovalna, odločitve pa sprejemajo poveljniki. Tudi ti strokovnjaki so vpeti v hierarhijo organizacije. Mnogi od njih menijo, da je njihovo znanje premalo upoštevano pri oblikovanju odločitev. Kdo ima v vojski danes moč kaznovati neetično ravnanje? Povračilni ukrepi, ki niso javni in ne temeljijo na etični vrednotni sodbi, niso etično kaznovanje. Štejemo jih lahko kot discipliniranje, kar pa ima na pripadnike popolnoma drugačen in moteč vpliv.

- *Dejavna civilna družba z informacijsko odprtostjo in sistemskim prostorom za pritožbe zaradi neetičnega ravnanja javnih uslužbencev.*

Javnost je danes zelo dobro informirana, ozaveščena in jo tudi zanima delovanje javnega sektorja. Posebej v časih, ko se povsod po javnih finančah iščejo rezervna sredstva, je pomembno odkriti napake in z nepravilno uporabo proračunskih sredstev utemeljevati neupravičenost do visokih finančnih deležev. Tu imajo pomembno vlogo zakoni o dostopu do javnih informacij in ustrezni pooblaščenca. Skupaj s transparentnim delovanjem javne uprave se daje vtis odprte administracije.

V primeru vojske so nekatere informacije zaščitene s stopnjami zaupnosti in do vseh podatkov ni mogoče priti. Naloga pooblaščenca in menedžmenta je tu velika. Informacije, ki bi

predstavljale neprijetnost, se na zelo lahek način skrijejo za stopnjo zaupnosti. Medijska odkritja so tako pomemben način odkrivanja nepravilnosti v vojski, hkrati pa je to edini način, na katerega občutljive informacije pridejo do civilne družbe. Skoraj praviloma so odzivi ministrstva ali generalštaba takšni, da je iz njih razvidno, da so o tematiki bili že prej obveščeni, vendar pa se omejijo le na komentiranje zakonitosti. Če bi takšne novice posredovali v javnost sami, bi imele popolnoma drugačen pomen, saj bi izkazovale tudi željo po rešitvi nekaterih težav in ne želje po prikritju.

Nadzor nad delovanjem vojske je interes in pravica državljanov. Nekatere zanima zaradi svojcev, zaposlenih v vojski, druge zaradi lastnih vojaških izkušenj in spoznanj, nekatere pa zgolj kot davkoplačevalce. Najbolj pa se z vojsko ukvarjajo politiki in mediji. V Sloveniji govorimo o relativni svobodi medijev, kar se kaže s pogostnostjo novic z obrambnega področja. Sredstev, odobrenih v vojaškem proračunu, ni malo in zato je interes medijev usmerjen predvsem v način porabe teh sredstev. V zadnjih letih pa so stalnica tudi novice o težavah v Slovenski vojski, povezanih z medsebojnimi odnosi, zlorabami položajev, grdim ravnanjem s podrejenimi, odnosih med spoloma in spolnih zlorabah, kadrovanju in ostalih zadevah, ki pa so vse predvsem moralne narave. Mediji mnogokrat poročajo o tovrstnih nepravilnostih, na katere pa se menedžment praviloma odziva v smislu opravičevanja legalnosti. Pravilno bi bilo, da so pripadnike o težavah s področja etike in moralnosti obvesti menedžment. Tako pa se ustvarja vtis, da se nekatere zadeve želijo skriti in da so vojsko *zalotili* pri nečednem ravnanju. Takšne novice močno vplivajo na organizacijsko klimo in kulturo vojske. Pa vendar je zaupanje državljanov v vojsko kot državno inštitucijo konstantno zelo veliko.

Našteti osem elementov etične infrastrukture je brez dvoma v podpori funkcije nadzora, oblikovanja smernic in menedžmenta. Obstoj etične infrastrukture pa še ni zagotovilo za moralnost in etičnost. Pomembni sta kakovost elementov in njihova praktična učinkovitost. Sprejemanje in zavedanje vseh moralnih subjektov v skupini ter jasna zaveza postavljenim etičnim ciljem so edino zagotovilo za spremembo organizacijske kulture tudi v Slovenski vojski.

4.3 Preobrazba organizacijske kulture Slovenske vojske

Zbrati skupino je dejanje, ostati skupaj je napredek, delati skupaj je uspeh.

Henry Ford

Že v zgodnjih osemdesetih letih prejšnjega stoletja so mnoge raziskave s področja obnašanja različnih vrst organizacij prispevale k odkritju in definiranju pojava organizacijske kulture, ki je hitro zasedel mesto enega od najpomembnejših elementov preučevanja različnih vrst organizacij. Raziskovanje, ki so ga začeli akademski raziskovalci, je motiviralo predvsem poslovno okolje. V času visoke stopnje konkurenčnosti in izenačenosti med podjetji, ki razpolagajo skoraj z identično tehnologijo in doktrino, se je začelo analiziranje področij, kjer bi lahko bili dejavniki, ki bi skupaj z ostalimi zagotavljali odločilno prednost pred konkurenco. To so najprej spoznali v menedžmentu, njihovo vodilo pa je bilo, kako iz razpoložljivih virov ustvariti boljši poslovni izid. Obstaja mnogo definicij organizacijske kulture, vse pa so enake v dejstvih, da gre za kompleksen pojav, ki ne nastane čez noč, da je vanjo vgrajena zgodovina organizacije in da jo je zaradi svoje globalnosti, razširjenosti in stabilnosti zelo težko spremeniti. Schain (1999, 115–116) trdi, da značilnosti kulturnih elementov strukturirajo organizacijsko kulturo na tri ravni:

- na vidne elemente (simboli, fizično okolje, strukture, načini obnašanja, organizacijski procesi in razni dogodki, miti, zgodbe),
- na vrednote, kjer gre v bistvu za sprejemanje filozofije organizacije, in
- na temeljne ali osnovne predpostavke, ki so bistvo ali sredica organizacijske kulture.

Člani organizacije, ki so prevzeli njeno filozofijo, so povezani s prepričanjem in delovanjem na nezavedni ravni, kar se kaže v njihovem delovanju in obnašanju. Najpomembnejšo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture ima menedžment, ki s svojimi mehanizmi izvaja organizacijsko socializacijo. Pomeni, da zaposleni spoznavajo, kaj je v organizaciji sprejemljivo in kaj ni. Organizacijska socializacija je najbolj intenzivna prav ob vstopu posameznika v novo okolje. Raziskovalci so dokazali vzročnost med uspešnostjo in jakostjo kulture. Iz prakse lahko trdimo, da imajo dobri voditelji in menedžerji močne organizacijske kulture. Omeniti pa je treba tudi, da lahko močne organizacijske kulture vodijo prav tako k propadu organizacij. Prav zaradi te dvopolnosti organizacijske kulture je odločilnega pomena, da menedžment oceni stanje v sredini, ki jo vodi, ter z raznimi mehanizmi popravlja njeno pojavnost. Nenehne spremembe dejavnikov, ki vplivajo na organizacijo, zahtevajo tudi mnoga prilagajanja ali celo transformacije. Ali omenjeno velja samo za podjetja ali je isto teorijo mogoče uporabiti tudi pri organizaciji, kot je vojaška? Slovenska vojska se v obdobju

transformacije NATA²¹ sooča z vsem zgoraj naštetim. Včasih prevlada mnenje, da za vojsko velja drugačna logika kakor za civilne organizacije. Mnoge teorije, ki se uporabljajo pri modernem oblikovanju raznovrstnih organizacij in skupin, pa so prenesene prav iz vojaških izkušenj. Smo v obdobju transformacije NATA in v obdobju, ko vojska poskuša z uveljavitvijo kodeksa etike bistveno vplivati na svojo organizacijsko kulturo. Primerljivi so vsi elementi organizacijske kulture, seveda s svojimi vojaškimi posebnostmi, kakor tudi vsi pogoji, zaradi katerih tovrstni procesi potekajo. Pred procesom uvajanja kodeksa v Slovensko vojsko je že obstajala določena organizacijska kultura. Že samo dejstvo, da je kodeks sprejet, priča o nameri menedžmenta, da želi uvesti določene spremembe. Bolj gre za izbor novega pristopa do etike, saj vsebina kodeksa za pripadnike ni nova. Pravilen izbor metod, vsebina etične preobrazbe ter dosledno upoštevanje načrtovanega bodo gotovo pripeljali do spremembe organizacijske kulture. Ljudje se po navadi spremembam upirajo, mnogokrat zaradi strahu pred učenjem. Pred menedžmentom vojske je naloga, da najde način, kako pri pripadnikih zmanjšati strah in jih uspešno motivirati za dosego cilja. Drugačna organizacijska kultura je želja ne le vodstva, temveč vseh pripadnikov Slovenske vojske. Glavni učinek preobrazbe bi morala biti višja stopnja etičnosti, ki se ji je v preteklosti namenjalo premalo pozornosti. Nobena teorija takšnega posega ni univerzalna kakor tudi ne obstaja teorija posebej za Slovensko vojsko. Vodilni tega procesa bodo morali najti pravi način za upravljanje te zahtevne spremembe. Ne da se enostavno prekopirati sistema iz kakšne druge vojske, kot se to v zadnjem času popolne kompatibilnosti SV z NATOM običajno počne. Zaradi posebnosti vsake organizacije, njenih elementov in različnosti zunanjih vplivov so tudi pristopi različni. Gotovo pa bo najmočnejši izziv in hkrati motiv razvoj organizacijske kulture, ki bo temeljila na trajnostnem učenju in hitri prilagodljivosti stalnim spremembam v prihodnosti.

4.3.1 Značilnosti vojaške organizacijske kulture

Teoretiki poznajo razvrščanje organizacijskih kultur v skupine glede na skupne vrednote pripadnikov skupine, glede na ureditev medsebojnih odnosov in glede na delovni proces v skupini. Poleg omenjenih dejavnikov na organizacijske kulture vplivajo še drugi, ki pa za tipologijo niso tako pomembni. Tavčar (1988, 211) meni, da je zelo uspešna tipologija, ki sta

²¹ V okviru Nata poteka proces posodobitve vojaških sil zaradi večje učinkovitosti, boljše interoperabilnosti in lažje napotitve. Temelj transformacije predstavljajo t. i. Praške zaveze (Prague Capabilities Commitments) in vzpostavitev odzivnih sil (NRF – NATO Response Force). NRF so visoko pripravljene in opremljene sile, ki so lahko v petih dneh napotene na krizno žarišče in tam 30 dni samostojno izvajajo celoten spekter vojaških operacij (vir: http://www.mzz.gov.si/si/zunanja_politika/nato/transformacija_nata/).

jo razvila znanstvenika Deal in Kennedy. Temelji na dveh merilih: stopnji tveganja, ki ga v organizaciji sprejemajo pri delovanju, in hitrosti odzivnosti na spremembe v organizaciji, predvsem iz okolja.

Tipologija organizacije razvršča v štiri tipe kultur.

- *Poslovna kultura* je oblika, za katero so značilna mala tveganja, informacije so hitre in pravilno porazdeljene. Tip je značilen za tržne organizacije, saj temelji na odjemalcih in njihovih potrebah. Merilo uspešnosti je predvsem količinsko, odločanje pa je hitro in preprosto.
- *Kultura moči* je značilna za organizacije, ki prevzemajo visoko tveganje. Zasledimo jo na borzi, v svetu mode, svetu zabavništva, poklicnem športu in vseh oblikah tveganega delovanja. Temelji na vrednotah, kot so tveganje, bojevitost in drznost. Značilnost so visoki vložki, visoki prihodki pa tudi velika negotovost. Vzponi in padci si zelo hitro sledijo, uspeh pa se meri v finančnem in medijskem smislu.
- *Procesna kultura* je značilna za administrativno intenzivne upravne družbe, predvsem velika podjetja, kot so banke in zavarovalnice. Osredotočenost je v formalnost, v obliko, manj pa v vsebino, kar je razumljivo glede na manjša posamična tveganja. Značilnost teh organizacij je, da praviloma delujejo na previdnosti in dobrem zavarovanju poslov. V takšnih oblikah se pojavljajo tehnično dovršeni postopki, izvedba katerih je eno od glavnih pravil uspešnosti delovanja.
- *Sistemska kultura* povezuje podjetja v investicijski dejavnosti in na področjih, kjer gre za izvedbo velikih projektov. Torej povsod tam, kjer gre za velika tveganja. V to skupino spadajo veliki industrijski in gradbeni koncerni, predvsem pa vojska. Zaradi visokih tveganj, je treba delovati počasi in premišljeno. Tok informacij je zaradi velikosti in obsega počasen, odločanje pa je zaradi strukture centralizirano. Odločitve so odločne in preudarne.

Skupnosti razlikujemo tudi po organizacijskih značilnostih. Vešnar (2007, 150) kot značilnosti zaznava naslednje:

- individualizem in kolektivizem kot obliki vedenja posameznika,
- porazdelitev moči in sprejemljiva neenakost,
- premagovanje negotovosti in odnos do prihodnosti,
- delitev vlog med spoloma v družbi,
- dolgoročne in kratkoročne usmeritve kulture.

Vojaška organizacija je v teoriji obdelana kot ena izmed organizacij. Weber trdi, da so lastnosti idealne birokratske organizacije povsem hierarhična organiziranost, jasno določena področja pristojnosti, organizacijsko obnašanje, določeno s strogimi pravili, produkcijska ali administrativna sredstva pripadajo uradu, izbira uradnikov temelji na njihovem znanju, usposobljenosti, saj so imenovani in ne izvoljeni, zaposlitev v organizaciji pa za uradnika pomeni dosmrtno kariero (Kavčič 1991, 59). Vojaška organizacija ima skoraj vse značilnosti tipične birokratske organizacije (disciplina, poslušnost formalnim normam, formalna avtoriteta, racionalna delitev vlog, lojalnost neosebni legitimni oblasti ipd.). Vojaška organizacija je skoraj sinonim za hierarhično urejenost in z njo povezane značilnosti sodobnih oboroženih sil kot sodobnih birokratskih organizacij (Grizold 1999, 47).

Podobno Kotnik (1994, 15) razlaga, da je termin vojaška organizacija primerno uporabljati takrat, kadar želimo poudariti hierarhičnost in z njo povezane pojave ter druge birokratske značilnosti oboroženih sil. V *International Military and Defense Encyclopedia* (Dupuy 1993, 2061–2062) je vojaška organizacija opisana najbolj natančno:

V vojaški organizaciji je osnovni element enota. Vsaka enota ima točno določeno nalogo in sestavo, ki ji omogoča poslanstvo. Formacija je stalna ali začasna operativna razvrstitev bojnih in podpornih enot. Vsaka enota in formacija imata poveljnika in štab. Štab podpira poveljnika pri načrtovanju, ukazovanju, nadzorovanju, koordiniranju in ocenjevanju situacije. Struktura sil, ki vključuje enote in formacije, poveljnike in osebje ter njihove pristojnosti, tvori temelje vojaške organizacije.

4.3.2 Organizacijska klima v Slovenski vojski

V literaturi zasledimo različne izraze, ki opredeljujejo organizacijsko klimo (Lipičnik 1997, 62–63): organizacijska klima, organizacijska kultura, psihološka klima, osebnost podjetja, delovno ozračje itd. Poleg navedenih sem zasledil tudi izraze: organizacijsko vzdušje, atmosfera, delovna morala, delovno razpoloženje in socialna klima. Nekaj strokovnjakov meni, da vsi ti izrazi pomenijo isto, drugi se z njimi ne strinjajo, in definirajo pojme drugače. Lipičnik (1997, 62–63) organizacijsko klimo označuje kot "vzdušje v organizaciji, ki je posledica različnih znanih in neznanih faktorjev iz preteklosti in sedanjosti, iz širšega in ožjega okolja, ki vpliva na obnašanje ljudi in uporabo njihovih zmogljivosti". Organizacijska klima ali vzdušje je vrsta značilnosti, ki kažejo zadovoljnost zaposlenih s socialnimi vidiki dela. Ti znaki ločujejo združbe med seboj, so relativno trajni in vplivajo na vedenje ljudi v združbi (Kavčič 1994, 191). Organizacijska klima predstavlja manifestni, vidni vidik življenja in dela vsake združbe (Gorišek in Tratnik 2003, 17).

Šinkovec (1992, 74–75) govori o podjetniški klimi in jo opisuje kot medčloveška razmerja. Razlaga, da so za uspešno in produktivno delo pomembni tako urejenost razmerij med delavci in njihovimi nadrejenimi kakor tudi med sodelavci. "Subjektivno predstavo zaposlenih o združbi oziroma način razumevanja združbe kot celote imenujemo organizacijska klima, kjer si vsak zaposleni ustvari svojo sliko o organizaciji, na kar vplivajo organizacijski procesi, strukture, viri in kultura ter posameznikove izkušnje, sposobnosti, znanja in drugi indikatorji." (Mihalič 2006, 256.) Lipovec (1987, 302) trdi, da se v literaturi uporabljata pojma organizacijsko ozračje (klima, atmosfera) in delovna morala kot sinonim za eno. Pomenita uravnovešene, zdrave organizacijske razmere, v katerih ljudje lahko delajo s samospoštovanjem in imajo odprte možnosti za osebni razvoj. Stanje delovne morale ali organizacijskega ozračja je največkrat nenameravani globalni produkt organizacijske družbe. Različnim poimenovanjem organizacijske klime navkljub imajo vse definicije nekatere skupne lastnosti, ki jih lahko združimo v trditev, da je organizacijska klima vzdušje v določeni združbi, ki pojasnjuje, na kakšen način zaposleni dojemajo in razumejo organizacijo ali skupino, kako se v njej počutijo in kakšni so njihovi medsebojni odnosi. Paziti je treba, da pojma ne zamenjamo s pojmom organizacijska kultura. Pogosto se oba pojma zamenjujeta, čeprav pomenita različno.

Pred leti so psihologi v Slovenski vojski opravili raziskavo, ki je bila usmerjena v oceno ali vsaj v meritev organizacijske klime. Verjetno zaradi dejstva, da so vzdušje, morala, usposobljenost in pripravljenost kljub precejšnji odprtosti vojaškega sistema glede na preteklost, še vedno zaupni podatki, se o rezultatih ni veliko govorilo.ocene so bile predstavljene vrhu Slovenske vojske. Kljub temu so se v medijih pojavile špekulacije, in sicer ne glede na rezultate, ampak glede dejstva, da rezultatov niso nikdar objavili. Dojemanja socialne klime se je dotaknil tudi dr. Arnejčič na *Pogovorih s predsednikom*, ko je dejal: "Čeprav je morala v vojski ena od temeljnih kohezivnih značilnosti njene notranje trdnosti in obstoja ter je edina točka, kamor še niso povsem prodrli oči in tipala nasprotnikovih vojsk, imajo v marsikateri vojaški organizaciji poveljniki brezbrizen odnos do nje." (Arnejčič 2009, 34.) Kakšen je današnji odnos profesionalnega vojaka do domoljubja, domovine in vojske? Kdo sploh lahko odgovori na to vprašanje brez raziskovalnega dela? Arnejčič postavlja vprašanje, zakaj vojaki odhajajo v tujino? Ali zaradi odnosa do domovine, spoštovanja vojaških vrednot in idealov ali zato, da zaslužijo več denarja, da si okrepijo osebni in družinski finančni položaj ter da si v današnjih kriznih časih lahko kupijo stanovanje? "Sklepam, da se odnos vojaka do domovine krepi vzporedno z odnosom državljana do vojske kot institucije." (Arnejčič 2009, 35.) To pa predstavlja enega od osrednjih problemov odnosov

med vojaško in civilno sfero v Sloveniji. Zaupanje civilne družbe v vojsko istosmerno vpliva na krepitev domoljubja med pripadniki. Odnos vojaka do domovine pa se lahko v vojaški organizaciji krepí predvsem s socializacijo, z urejenimi odnosi, predvsem pa z medsebojnim zaupanjem. "Domovinskost in domoljubje v današnjem, preveč materializiranem svetu, pa se začneta s samozaupanjem in z notranjo močjo poveljnika in vojaka. Vsak posameznik v vojski nosi del odgovornosti za klimo v notranjem delovnem okolju, v vojski kot zelo občutljivi instituciji, zlasti v relaciji do pojma domovine," je zaključil svojo razpravo Arnejčič (2009, 35). Eden od pomembnih ciljev, ki jih zasledujejo vse, še posebej pa delovno intenzivne organizacije, je zadovoljstvo zaposlenih, ki je prav tako odvisno od klime, obenem pa jo tudi ustvarja, dolgoročno pa tudi vpliva na organizacijsko kulturo skupine. Če želimo uspešnega posameznika v skupini, mora biti njegov sistem vrednot združljiv s sistemom vrednot te skupine. Morata biti komplementarna, v smislu, da omogočata sožitje med posameznikom in skupino. (Drucker 2001, 170). Pripadnost in lojalnost zaposlenih raste sorazmerno z višjo stopnjo njihovega zadovoljstva z delovnimi pogoji in z delom, ki ga opravljajo. Visoko stopnjo pripadnosti in lojalnosti zaposlenih največkrat dosežejo v tistih skupinah, ki temeljijo na delegiranju nalog, pooblašcanju, nehierarhičnem komuniciranju, izraziti participaciji in demokratičnem vodenju. Stopnja pripadnosti in lojalnosti zaposlenih je v veliki meri odvisna od sposobnosti vodij in njihovega odnosa do skupine. (Mihalič 2006, 270). Zaposleni, ki čutijo pripadnost določenemu podjetju, z velikim veseljem delajo v dobrobit podjetja (Rozman 2000, 67). Pri delu prevzemajo pobude, so zavzeti za delo in sodelujejo pri doseganju skupnih ciljev. Zaposleni, ki ne čutijo pripadnosti podjetju, želijo zapustiti podjetje. S tem pa s sabo odnesejo tako znanje kot tudi informacije (Zupan 2001, 36–40). Prav naštetu so cilji in vsebina, na katere bi radi vplivali in jih oblikovali. Prav na to vsebino bi radi vplivali in jo oblikovali pri pripadnikih Slovenske vojske.

4.3.3 Razmerje med organizacijsko klimo in organizacijsko kulturo

O organizacijski kulturi je napisanega mnogo več kot o organizacijski klimi. Kultura je zelo širok in veliki večini bližji pojem, zato je večkrat zmotno uporabljen, ko se dejansko misli na organizacijsko klimo. Organizacijska kultura oziroma kultura združbe je značilni duh te skupine in skupek prepričanj njenih članov. Odraža se v vrednotah in normah, ki veljajo za način vedenja posameznikov, medsebojnega komuniciranja in vrsto razvijanja delovnih odnosov (Mihalič 2006, 255). Kultura združbe je sistem vrednot, prepričanj in navad, ki so značilni za ljudi v podjetju in ki so stalno prisotni v okviru procesov strateškega planiranja, uresničevanja in kontrole, kar ustvarja v združbi tudi norme vedenja (Pučko 1996, 367).

Nekateri organizacijsko kulturo opredeljujejo kot "celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja" (Rozman in drugi 1993, 169). Pojem kulture se torej razlikuje od pojma klime, vendar kljub temu najdemo njune stične točke. Če pojma organizacijska kultura in klima med seboj primerjamo, ugotovimo, da sta oba povezana s subjektivnimi zaznavami dogajanj v skupini in vplivata na vedenje ljudi ter sta posledici njihovega vedenja. Obstajata na ravni organizacije kot celote, pa tudi na ravni njenih posameznih delov. Obe sta relativno stabilni (Kavčič 1994, 191). Omeniti je treba tudi njune bistvene lastnosti, v katerih se razlikujeta. Po izvoru organizacijska klima izhaja iz psihologije, medtem ko organizacijska kultura izhaja iz kulturne antropologije in etnologije. Organizacijska klima opisuje realnost v združbi, kot jo doživljajo njeni člani. Na drugi strani se organizacijska kultura ukvarja z objektivnimi pojavi, ki obstajajo, ne glede na to, ali se jih člani združbe zavedajo ali ne (Kavčič 1994, 191). Klima temelji na skupnih zaznavah, medtem ko kultura temelji na skupnih domnevah. Pojem kultura je v primerjavi s pojmom klima obsežnejši in globlji. Za klimo na splošno velja, da je odraz stanja organizacijske kulture. Zaključimo lahko, da kultura vpliva na klimo (Mihalič 2006, 254). Vidni vidik vsake organizacije je klima, medtem ko je kultura njen pojasnjevalni okvir (Gorišek in Tratnik 2003, 17). Mihaličeva zagovarja dejstvo, da se klima oblikuje začasno in v različnih procesih, kultura pa je oblikovana v daljšem časovnem obdobju in v globalnih interakcijah v sistemu in z okoljem. Slednja se zato veliko težje in počasneje spreminja v primerjavi s klimo. Kultura je usmerjena izključno v preteklo in prihodnje stanje, medtem ko je klima usmerjena v trenutno obstoječe stanje v sistemu (Mihalič 2006, 254). V Slovenski vojski imamo strokovne sodelavce, psihologe, ki bi se naj ukvarjali z organizacijsko klimo. To področje pa je zelo občutljivo, saj organizacijska hierarhična zgradba vojske in njena pravna ureditev službene poti in načinov poročanja skoraj v celoti onemogočajo delovanje v tej smeri. Odločilni dejavnik za učinkovito poseganje v klimo je prav spoznanje, da vse stvari niso takšne, kot si jih želimo in da edino s pravim pristopom lahko nekaj storimo. Če tega ni, potem prav to dejstvo zopet vpliva na poslabšanje klime, dolgoročno pa organizacijske kulture. To v vsakdanjem življenju in komuniciranju imenujemo "*slab glas*".

5 DOSEGANJE VISOKIH ETIČNIH STANDARDOV V SLOVENSKI VOJSKI

5.1 Cilji etične preobrazbe

Cilji se pri vodenju tako velikih projektov, kot je etična preobrazba velike organizacije, po navadi določijo v krovnem dokumentu. Lahko je v obliki pisma o nameri ali v kodeksu, najbolj pogosto pa je to akcijski načrt. Iz takšnega dokumenta mora biti razvidna vsebina preobrazbe, njeni natančno določeni cilji, nosilci različnih nalog ter časovna opredelitev izvedbe. Takšen dokument mora biti javno razgrnjen in predstaviti ga morajo najbolj odgovorni v združbi. Obstoj takšnega dokumenta in njegova objava sta pomembna tudi zaradi možnosti spremljanja procesa. Njegova vsebina in časovni roki so obenem tudi kriteriji za ocenjevanje uspešnosti projekta. V Kodeksu vojaške etike je namen opredeljen z enim splošnim stavkom: *temeljni namen kodeksa je, da vsak pripadnik Slovenske vojske v skladu z etičnimi vodili in načeli, določenimi s tem kodeksom, ravna častno pri opravljanju vojaške službe*. Preobrazba je usmerjeno delovanje, ki zahteva najprej analizo trenutnega stanja in oceno organizacijske klime, da bi spoznali in razumeli, kako posamezniki dojemajo organizacijo. Vešnar (2007, 151) v skriptih, ki so nastala prav zaradi uvajanja etičnega kodeksa v SV, povzema različne avtorje, kot so Schein, Mihalič, Pučko, Owen, in v skladu s splošno teorijo tudi v vojaški organizaciji razdeli proces nastajanja vojaške organizacijske kulture v tri faze:

- analiza dejavnikov okolja, menedžmenta, ključnih dejavnikov kulture in razvrščanje simptomov v skupine glede na zunanje in notranje dejavnike;
- vrednotenje kulture organizacije (sistemsko preučevanje in ugotavljanje ujemanja s predvidenim);
- oblikovanje organizacijske kulture: določiti sistemska izhodišča, oblikovati temelje, aktivno graditi organizacijsko kulturo po akcijskem načrtu ter nadzirati in spremljati izvedbo akcijskega načrta.

Pri sprejetju Kodeksa vojaške etike v Slovenski vojski ni bil izveden noben od naštetih korakov. Ocenjujem, da je do napake prišlo predvsem zaradi nepoznavanja teorije o tovrstnih dejavnostih. Drugi razlog je, da ni organa ali koordinacijskega telesa, ki bi vodil projekt. Vloga menedžmenta je tu ključna, saj je obnašanje menedžerjev eno osnovnih in najpomembnejših neformalnih mehanizmov prenašanja, sporočanja in učenja organizacijske kulture. Zato je zelo pomembno, kako menedžerji oblikujejo svojo vlogo v organizaciji. Ni vseeno, ali kršijo disciplino, ki jo zahtevajo od zaposlenih v organizaciji. Ravno tako je pomembno, da se družijo z vsemi zaposlenimi in ne samo z najožjimi sodelavci, saj bodo tako

dosegli večjo stopnjo prenosa, oblikovanja, učenja kulture (Andolšek 1995, 90–91). Osební zgleđ ustanovitelja (menedžerja, podjetnika) je izjemnega pomena, saj zaposleni vodjo nenehno opazujejo. Zato mora biti njegovo obnašanje v skladu z načeli organizacijske kulture (Bezjak 1999, 63). Menedžerjevo obnašanje je osnovni model oblikovanja, prenosa kulture, ki ga podrejeni opazujejo in ki jih spodbuja, da se identificirajo z njim, sprejemajo menedžerjeve vrednote, prepričanja, predpostavke (Schein 1996, 61–62). Zelo pomembno je, da menedžer udejanja besede («walk the talk»), saj novi člani organizacije posvečajo veliko več pozornosti dejanjem kot besedam (Schein 1999, 97–98); V SV tega koraka niso izvedli zaradi hierarhičnosti organizacije in različnih lokacij enot. Dejansko so bili izvršeni nekateri postopki, kot je razdeljevanje kodeksa pripadnikom, podpis listin o sprejemanju kodeksa, izvedba etičnih delavnic z nekaterimi pripadniki, ukaz o umestitvi kodeksa v programe VIU in umestitev podpisa kodeksa med pogoje za napredovanje. Manjkajo vsi ostali elementi in trenutno ni mogoče predvideti, kaj se bo dogajalo, kajti organizacijska kultura se umetno težko spreminja.

5.2 Analiza organizacijske klime

Prvo procesno dejanje pri uveljavitvah kodeksov ali pa zgolj pri preverjanju trenutnega stanja dojemanja organizacije po posameznikih je prav gotovo, analiza organizacijske klime. Pri tem je treba ugotoviti njene dimenzije, vzroke za njen nastanek in posledice, ki jih ima na obnašanje ljudi ter uporabo njihovih zmogljivosti (Lipičnik 1997, 64). Organizacijsko klimo in zadovoljstvo zaposlenih preučujemo z različnimi metodami:

mnenjskimi anketami, s katerimi merimo komunikacije, managersko prakso, kreativnost in inovacije, prakso nadzora, zadovoljstvo z delom, delovne odnose, management kakovosti, organizacijo dela, organizacijsko politiko, delovne pogoje, varnost in splošno zadovoljstvo. V primeru majhnosti ciljne skupine so rezultati lahko sporni, zato se nekateri od teh podatkov uspešno pridobivajo tudi v okviru ocenjevalnih in kariernih razgovorov z zaposlenimi. (Gorišek in Tratnik 2003, 17). Owens (1987, 168) predlaga, naj za ugotavljanje organizacijske klime v podjetju uporabljamo psihološki vprašalnik, ki nam zagotavlja precej realne rezultate. Poleg tega si lahko pomagamo tudi z intervjuji, ki jih naredi oseba, ki ni zaposlena v podjetju.

Na področju preučevanja in merjenja organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskem gospodarstvu se je v zadnjih letih izoblikoval projekt SiOK (slovenska organizacijska klima), ki je s svojim pristopom in metodologijo postal standard za tovrstne raziskave v slovenskih podjetjih. Na pobudo nekaterih vidnih slovenskih podjetij ga je v

začetku leta 2001 pod okriljem Gospodarske zbornice Slovenije pripravila skupina svetovalnih podjetij v Sloveniji (Skupno poročilo SiOK, 2006). Temeljna ideja projekta je raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih v slovenskih podjetjih, da bi povečali zavedanje o pomenu klime. Projekt intenzivno ozavešča in razvija kadrovske funkcije v podjetjih. Na takšen način se povečuje zavedanje o pomenu razvoja kadrov v Sloveniji. Osnovna načela delovanja so primerljivost, periodičnost, kvantitativnost. Merjenje poteka na osnovi standardiziranega vprašalnika, kjer s pomočjo petstopenjske ocenjevalne lestvice izražamo stopnjo strinjanja s posameznimi trditvami, ki se nanašajo na posamezne dimenzije organizacijske klime in na zadovoljstvo s posameznimi vidiki dela (Skupno poročilo SiOK, 2006).

Mihaličeva (2006, 260) trdi, da je vsako izmed dimenzij organizacijske klime po SiOK-u treba meriti samostojno, in sicer pri vsakem pripadniku posebej. Dimenzije so:

- odnos do kakovosti,
- inovativnost, iniciativnost,
- motivacija in zavzetost,
- pripadnost organizaciji,
- notranji odnosi,
- vodenje,
- strokovna usposobljenost in učenje,
- poznavanje poslanstva in vizije ter ciljev,
- organiziranost,
- notranje komuniciranje in informiranje,
- nagrajevanje,
- razvoj kariere.

Povprečje, oblikovano na podlagi rezultatov, dobljenih z anketo, nam poda sliko o stanju organizacijske klime. Rezultati se lahko merijo delno ali pri celotni organizaciji, pomembno pa je, da jih merimo sočasno in da so ankete popolnoma anonimne.

Lipičnik (1997, 66–67) celotno tehnologijo preučevanja klime z vprašalniki deli na naslednje korake:

- **pripravljalna dela** (ugotavljanje potrebnosti preučevanja klime, pripravljenosti ljudi za sodelovanje, predvidevanje uporabnosti rezultatov, način zbiranja podatkov),
- **sestava vprašalnika** (opredelitev vsebinskih vidikov preučevanja klime),
- **zbiranje odgovorov** (osredotočenost na zagotovitev anonimnosti),

- **analiza odgovorov** (zagotovitev možnosti za statistično analizo),
- **prezentacija rezultatov** in
- **načrtovanje akcij** (presojanje ustreznosti klime glede na cilje podjetja).

Podobna analiza bi morala biti v primeru Slovenske vojske, kjer gre za spremembo že obstoječe klime, usmerjena predvsem v pridobitev vpogleda v naslednja temeljna vprašanja:

- kateri so ključni elementi nove kulture, ki omogočajo uspeh,
- kateri so ključni elementi stare kulture,
- katere nove navade omogočajo prehod,
- kateri elementi prehod ovirajo.

Ocenjujem, da bo pri tem segmentu prihajalo do zapletov predvsem v določitvi nosilca, ki bi takšno analizo izvajal. Eno raziskavo organizacijske klime (v vojski so jo imenovali socialna klima) so psihologi v vojski že opravili. Rezultati iz meni neznanega razloga niso bili objavljeni. Nerealno bi bilo pričakovati, da bi v ocenjevanje klime bili vključeni zunanji izvajalci. Ocena takšne raziskave bi najverjetneje tudi tokrat bila zaradi zaupnosti nedostopna širšemu krogu pripadnikov vojske, s tem pa ne bi dosegla svojega namena. Neizvedbo tega segmenta lahko nadomesti usmeritev vrha vojske, ki se ne zadržuje na ocenjevanju klime, temveč se usmeri direktno v zeleno stanje. Takšno dejanje sprejetje kodeksa nedvomno je. Organizacija lahko veliko pripomore k višji ravni etičnosti na različne načine in z uporabo različnih metod in sredstev.

Schermerhorn (2002, 154) navaja kot najpogostejše načine za uvajanje in uveljavitev etičnih sprememb v podjetja in organizacije:

- etično usposabljanje,
- etične kodekse,
- vodilne kot etične vzornike ter
- sistem razkrivanja etičnih nepravilnosti in zaščito razkriteljev.

Hočevar in Jaklič (1999, 29) pa za integracijo etike dodatno predlagata še naslednja orodja:

- svetovalce za etična vprašanja,
- uvedbo "*vročih linij*",
- organizacijo šolanja o etiki itd.

"Dolgoročno in gledano z vidika družbe je etično vedenje nujno in se mora uveljaviti. Pomembno je poudariti, da se etičnosti ne moremo naučiti v preprostem tečaju ali zgolj s prebiranjem knjig. Etično vedenje človek razvija celo življenje." (Stewart 1996, 5.)

5.3 Etično usposabljanje

Etično usposabljanje je nepogrešljiv in najpogostejši način uvajanja etičnosti. Poteka v obliki različnih programov, ki pomagajo udeležencem predvsem razumeti etične vidike odločanja. Zaposlenim pomaga vnesti visoke etične standarde v njihovo vsakdanje ravnanje, a samo ob predpostavki, da zaposleni razumejo filozofsko bistvo etičnosti. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih je v današnjem času nujno, če se podjetje želi prilagoditi hitrim spremembam na trgu in zastaranju obstoječih tehnologij. *Vseživljenjsko učenje*²² je nujen pogoj za uspešnost tako zaposlenih kot podjetja (Gorišek in Tratnik 2003, 39).

Vekoslav Grmič je že leta 1983 pisal o "*pogumu za neposlušnost*" kot o nepogrešljivem pogoj za plavanje proti toku. Trdi, da je v modernem času "mogoče reševati življenja sebi in drugim samo, če si neposlušen, vendar v krepostnem pomenu besede. Gre za neposlušnost predvsem v uveljavitvi nehumane in brezdušne sedanosti modernega kapitalizma, podrejene samo uspešnosti in nenehni rasti potrošništva." (Grmič 1983, 224.)

Tudi E. Fromm (v Grmič 1983, 226) trdi, da se je človeška zgodovina "začela z dejanjem neposlušnosti in ni neverjetno, da se ne bi končala z dejanjem poslušnosti. Hoče reči, da lahko pomeni konec človeške zgodovine, če bodo ljudje preprosto samo poslušni vsemu tistemu, kar jim v resnici prinaša pogubo," Ne nazadnje je tudi naša domovina leta 1991 nastala prav zaradi *poguma za neposlušnost*. In prav v to dogmo morajo iti procesi izobraževanja, da udeleženci razumejo, da govoriti resnico ni nič slabega in da interes podjetja, ki ni v skladu z njo, ne more biti del organizacijske kulture. Gre za oblikovanje drže in sprejetje dejstva, da je etičnost neodvisna. Platon je trdil, da ljudske množice ne bodo nikdar postale filozof.

Pa vendarle gre pri integraciji etike pomembno vlogo pripisati usposabljanju. Gre za usposabljanje o pomenu etičnosti, zaznavanju etike pri posamezniku in tudi za pomen posameznika pri razvoju in rasti organizacijske kulture.

Po Grmiču (1983, 226) "vzgoja za humanizem vključuje dvoje: vzgojo za humanistične vrednote in metodo vzgoje, ki mora biti humana. Če bi vzgoja skušala človeku približati še tako vzvišene humanistične vrednote, ne bi pa pri tem upoštevala humanih vzgojnih metod, ne bi mogli govoriti o vzgoji za humanizem. Takšna vzgoja bi se sprevračala v vzgojo za antihumanizem." Iz tega izhaja, da morajo biti najprej usposobljeni izvajalci izobraževalnega procesa. Pomembno je, da tematike ne prirejajo in podajajo v izkrivljeni obliki, temveč v skladu s filozofskimi temelji in vrednotami. Poudarek pri tovrstnih usposabljanjih je na etičnih dilemah. Veliko jih je povezanih s pomanjkanjem časa pri sprejemanju odločitev.

²² Vseživljenjsko učenje je dejavnost in proces, ki zajema vse oblike učenja, bodisi formalno bodisi neformalno ter naključno ali priložnostno (Jelenc 2007, 10).

Usposabljanje udeležencem omogoča reševati etične dileme navkljub pritiskom in omejitvam ter izgraja etično držo posameznika.

OECD (1996, 25) priporoča delitev programov izobraževanja in usposabljanja glede na vsebino, namen in zahtevnost.

Uvajalni program, ki vključuje informacije o vlogi javnih služb, vključujoč odnose med izvršilno oblastjo in javnostjo, informacije o pomembni zakonodaji, predpisih in kodeksih, informacije o mehanizmi odgovornosti, vključujoč administrativne postopke in potrebna poročila, in nazadnje informacije o vlogi vrednot, tako organizacijskih kot osebnih, kar se tiče izdajanja sodb in odločitev.

Nadgradni etični program je usmerjen na zaposlene, ki že imajo nekaj izkušenj v javnih službah. Usmerjen je v razvoj občutljivosti za etično dimenzijo njihovega dela. Ta program stremi k zviševanju odločitvenih zmožnosti javnih uslužbencev, s tem da se osredotočijo na kritične in analitične zmožnosti, ki spodbujajo refleksijo in samostojne sodbe ali/in etične analize. Stopnji se med sabo razlikujeta v vsebini in namenu, vendar bosta le oba programa skupaj osvetlila vse elemente etične infrastrukture. Slovenska vojska v svojem konceptu VIU obravnava področje etike, vendar le njene osnove in še to v zelo omejenem časovnem okviru. Predmet se izvaja v okviru vojaškega voditeljstva. Voditeljstvo je nepogrešljiv temelj ureditve odnosov v vojaški organizaciji. Slovenska vojska je sprejela *Koncept voditeljstva*, ki ima osnovo v Vojaški doktrini. Koncept temelji na več dokumentih iz leta 2007 in s tem določa njegove okvirje znotraj sistema. Ta zahtevni koncept je usmerjen v izgradnjo poveljnikov, ki jih ne krasi samo položajna avtoriteta, temveč tudi neformalna moč pozitivnega vplivanja na svoj tim. Koncept temelji na treh elementih: *BITI*, *ZNATI* in *IZVAJATI*. Zaposlene je mogoče izobraževati in usposablјati ter jih kasneje nadzirati, kako koncept izvajajo.

Uveljavitev etičnega kodeksa je tako ključnega pomena predvsem za prvi steber koncepta: *BITI*. Po moji oceni je ta del koncepta najšibkejši člen, če analiziramo trenutno stanje. Gotovo bo omenjeni del zahteval najdalgotrajnejši in najtežji postopek pri uveljavitvi in združitvi vseh treh elementov koncepta. Seveda pa ne gre le za uresničitev vzpostavitve takšnega modela voditeljstva. Gre za izgradnjo takšne organizacijske kulture ali morale, s katero bomo resnično zadovoljni najprej zaposleni, obenem pa tudi družba.

Etično usposabljanje bi moralo biti organizirano v smeri filozofskega osmišljanja etike, kar pomeni poglobljeno razmišljanje o vrednotah, njihovem pomenu za posameznika, o njihovi družbeni vlogi, njihovem nastajanju in razvijanju, življenju z njimi. Znanje o tem, kako živeti z vrednotami ob vseh spremembah in o razumevanju drugih z vrednostno držo, je nepogrešljivo.

Vešnar (2007, 15–16) navaja pomembnost poznavanja razlik med moralnimi koncepti, kar je ključno za spoznavanje življenja samega in ustvarjanje svobodnih moralnih stališč. Poudarja, da imajo lahko moralni koncepti v različnih oblikah družbenega okolja tudi različen pomen. Vsak pripadnik bi naj bil sposoben modificiranja konceptov glede na družbeno okolje, kar je v bistvu sposobnost moralnega prilagajanja. Glavni generator za razvoj moralnih čustev in spodbujanje posameznika v moralno dejanje pa je po Vešnarju *moralna volja*. Moralna volja je odločilna pri "vstopu moralnega subjekta v moralni položaj, še posebej pa pri vztrajanju za njeno rešitev ali spremembo". (Vešnar 2007, 15).

Etično izobraževanje in usposabljanje bi moralo biti organizirano posebej za različne stopnje, glede na odgovornosti in naloge pripadnikov. Osredotočeno bi moralo biti na posameznika – *moralni subjekt* – in na njegovo razvijanje *moralne drže*, ki temelji na *moralnem čutu*.

Programi morajo biti sestavljeni strokovno in zelo ciljno usmerjeni zaradi pomanjkanja časa, ki je ena od značilnosti VIU. Izbor predavateljev je prav tako odločilnega pomena, saj so potrebna posebna znanja za razvijanje etičnih veščin in tudi posebne osebne značilnosti predavatelja. V SV se je leta 2010 začelo usposabljanje v obliki etičnih delavnic za nekatere pripadnike, v sistem VIU pa etike še niso vgradili.

5.4 Uvajanje etičnega kodeksa

To delo obravnava etični kodeks že v prejšnjih poglavjih, zato se bom v tej točki omejil zgolj na dobre prakse in na napake pri uvajanju kodeksov. Tabela 5.1 prikazuje primere dobrih praks pri uvajanju etičnih kodeksov, kakor tudi dejanja, ki ovirajo učinkovit proces etične preнове. Formalno zapisani etični kodeksi so napisane smernice, ki narekujejo ravnanje zaposlenih v občutljivih situacijah, kadar je velika verjetnost za nastanek etičnih dilem. Uvajanje kodeksa je skoraj nepogrešljiv element pri vseh strategijah preobrazbe organizacij. Pomembno je, da zaposleni poznajo in razumejo pomen kodeksov, njihov način uporabe ter posledice njihovega moralnega ali nemoralnega delovanja.

Tabela 5.1 Primer dobre in slabe prakse uvedbe kodeksa

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

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

Zanimanje za etične kodekse se povečuje, prav tako njihovo število. Ne glede na vsebino in dober namen pa je treba priznati, da tudi kodeksi niso brez omejitev. Nemogoče je, da bi v njih zmogli predvideti vse situacije. Prav tako sami po sebi ne zagotavljajo avtomatično etičnega ravnanja zaposlenih. Star slovenski rek pravi, da *papir prenese vse*. Brez pravilnega razumevanja kodeksa in etičnosti kot celote se tudi ob sprejetju najboljših kodeksov ne bomo izognili neetičnim situacijam. Osnovni pogoj za sprejetje je, da je kodeks nastal kot želja skupine in da so vsi pripravljeni biti moralni subjekti v postopku izgradnje nove organizacijske kulture.

5.5 Etični vzorniki

K doseganju visokih etičnih standardov v podjetju lahko veliko pripomorejo tudi etični vzorniki. Predvsem pomembno je to v organizacijah, ki temeljijo na konceptu voditeljstva. Posebnost vojaškega upravljanja s človeškimi viri je karierni sistem. Pri opisu se omejujem na poveljnike v vojski, saj za vojake ta posebnost ni tako značilna. Vsi podčastniki in častniki ob zaposlitvi opravljajo najprej osnovne, kasneje pa vedno bolj zahtevne naloge. V skladu s sposobnostmi in činom se posameznik znajde tudi na vedno višjih dolžnostih. Nemogoče je zasesti visok položaj v Slovenski vojski, če posameznik nima ustreznega čina in če nima

dovolj dolgega delovnega staža. To pomeni, da se ljudje med seboj dobro poznajo. V vojski pri zasedanju visokih položajev tako ne more priti do kadrovanja "od zunaj". Posebnost takšnega kariernega sistema je tudi moralni in socialni kapital, ki ga posameznik v času službovanja pridobi. Etični vzorniki so po navadi zaposleni, ki imajo ugled in uživajo spoštovanje drugih zaposlenih v podjetju. Največkrat so to poveljniki, ni pa nujno. Vsak zaposleni ima možnost z etičnim ravnanjem vplivati na svoj krog sodelavcev in s tem postati za njih etični svetilnik. Etični vzorniki so osebe, ki imajo na druge velik vpliv in zgled. Pomembno je, da te moči ne izrabljajo, saj v tem primeru prenehajo biti vzorniki. Med etičnimi kodeksi in etičnimi vzorniki je velika povezanost. V vojski so tako poveljniki prvi, ki morajo poskrbeti za dosledno upoštevanje etičnih kodeksov. Najboljši način je, da o etičnih prepričanjih in vrednotah vodilni častniki večkrat javno govorijo, in s tem v bistvu sami sebe zavezujejo k visokim moralnim standardom. Etični vzorniki o morebitnih etičnih problemih pa tudi o napakah odkrito govorijo. S tem tudi demonstrirajo svojo integriteto ter omogočajo transparentnost in etično neoporečnost (Rushton 2001, 1). Organizacija mora poudarjati povezanost vzornikov in menedžmenta ter motivirati in javno zagovarjati popolno izpolnjevanje kodeksa. Nesprejemljivo je, da je nekdo kaznovan, če se zavzema za izpolnjevanje zaveze kodeksa ali moralnih dejanj. Še posebej nesprejemljivo je, da bi na takšen način sankcionirali etične vzornike. Prav to pa se pogosto dogaja, ko njihov vzor, vpliv in spoštovanost prerastejo formalne vodilne avtoritete. V teh primerih gre za sporočila menedžmenta, ki zelo negativno vplivajo na organizacijsko klimo skupine.

5.6 Razkrivanje nepravilnosti

Razkritelji so zaposlene osebe, ki razkrijejo nečedna dejanja svojih sodelavcev, nadrejenih, dobaviteljev. Njihov namen je ohranjanje etičnih standardov ter preprečevanje neetičnih in pogosto tudi nezakonitih in škodljivih dejanj. V etičnem okolju je to sprejeto z odobravanjem in moralno zdravi kolektivi se bodo takoj in brezpogojno lotili odpravljanja napake, da ta ne bi prerasla v sistemsko. V osnovnem namenu je takšno početje usmerjeno v dobro. V praksi pa opozarjanje po navadi naleti na gluha ušesa. Posameznik se znajde v dilemi in se odloča med možnostmi, ki jih ima, da bi nekomu sporočil napako. Ženeta ga moralni čut in pripadnost do organizacije. Nihče od potnikov na letalu si ne želi nekritičnih in nedoslednih mehanikov, ki pregledajo letalo pred poletom. Zakaj je pri etiki drugače? Etičnost je brezpogojna in ne priznava drugih interesov, ki bi ji lahko dajali drugačne predznake. Razkritelji s svojimi dejanji dolgoročno vplivajo na zvišanje ravni etike v podjetju. Včasih so potrebne tudi spremembe moralnih ocen, če je to pogojeno s posebnimi okoliščinami. Vsaka

organizacija mora imeti vsem znan sistem za odkrivanje takšnih napak in postopke za njihovo reguliranje. O primerih razkrivanja etičnih nepravilnosti govorimo, ko gre za dejanja, za katera smo prepričani, da povzročajo škodo celotni organizaciji in da bi jih bilo treba obravnavati, da ne bi prerasla v še bolj škodljiva. Kdaj in kako naj uslužbenec neprimerno ravnanje prijavi? Tradicionalne formulacije predlagajo, da ima, kadar uslužbenec sumi o neprimernem ravnanju drugega uslužbenca, več možnosti reagiranja:

- zvestoba – ne reče ničesar;
- glas – pove o svojem sumu predstojniku (kar je lahko problematično, če je oseba, ki je osumljena, prav predstojnik);
- »žvižgati« (whistleblowing) – javno pove o svojem sumu (Lundquist in Chapman, 1993).

Izraz razkrivanje (whistleblowing²³) pomeni obveščanje javnosti o nelegalnih, neetičnih ali drugih negativnih dejanjih zaposlenih v podjetju. Angleški izraz izhaja iz športa, kjer sodnik s piskom piščalke opozori na prekršek, ustavi igro in določi kazen. Podobno zaposleni, ki spregovori o nepravilnostih, prekine nezakonito početje in praviloma iz tega izhajajo tudi kazni (Japelj 2007, 12). »Žvižgaštvo« je tako ena od zadnjih možnosti, ki jih ima zaposleni in se praviloma uporablja samo ob kršitvah, ki so ocenjene kot zelo nemoralne. Podobne možnosti se ponujajo tudi v primeru, ko se od uslužbenca zahteva, da izvede neprimerno, nezakonito in neetično dejanje kot svojo poklicno nalogo. Zaposleni ima tako naslednje možnosti:

- lahko je lojalen (naredi, kot mu je naročeno, in izvede nalogo);
- obstrukcija (od tega, da ne naredi ničesar, do tega, da poskuša preprečiti izvršitev naloge);
- glas (prijava zahteve predstojniku, kar je tudi lahko problematično, če je predstojnik tisti, ki zahteva izvršitev neprimerne naloge);
- izhod (raje prenehati z zaposlitvijo, kot izvesti nekaj, kar je neprimerno) in
- »žvižgati« (povedati svetu).

Dokler v organizaciji obstajajo primerni ukrepi in postopki, bodo uslužbencem vlivali samozavest, da lahko prijavijo neprimerna ravnanja, in uslužbenci bodo tudi zavarovani pred negativnimi posledicami, ki bi jih lahko doletele.

Njihovo ravnanje ni vedno všeč kršiteljem, ki se okoriščajo z neetičnimi dejanji. Zaradi tega so razkritelji pogosto deležni povračilnih ukrepov. Razkritelji se morajo soočiti z različnimi

²³ Whistleblowing angl. pihanje v/na piščalko.

načini največkrat prikritega maščevanja. Da bi tovrstna razkritja višala raven etike v podjetju, je najprej treba izboljšati sistem zaščite razkriteljev. Stroga hierarhija jim onemogoča uspešno razkrivanje etičnih nepravilnosti, saj je težko zaobiti neposredno nadrejenega. Vodstvo pogostokrat postavlja dvoumne prioritete, ki zameglijo presojo o tem, kaj je prav in kaj ne. Do sedaj so bili, predvsem v ZDA, že sprejeti zakoni, ki ščitijo razkritelje pred odpustitvijo. Čeprav sodišča postajajo vedno bolj naklonjena razkriteljem, pa se zdi, da zakonodaja še vedno ni zadovoljiva. Največ lahko organizacije naredijo s tem, da omogočijo razkritje nepravilnosti že v podjetju, še preden sploh pride do potrebe po zunanjem razkritju. Nekatera podjetja že določajo med zaposlenimi etične svetovalce, na katere se nato zaposleni obračajo z etičnimi vprašanji in problemi (Japelj 2007, 12–13). Ti svetovalci lahko delujejo tudi na "vročih telefonih", kjer sprejemajo klice.

Včasih pride do razkritja tudi iz neetičnih razlogov, ko se nekdo želi maščevati, osebno okoristiti ali zgolj nagajati. V teh primerih gre za zlorabo etike in te vrste dejanj ne gre šteti v kategorijo razkrivanja etičnih napak. Organizacije, predvsem pa njihov menedžment, različno gledajo na razkritelje v različnih primerih. Že iz dajanja različnih nazivov razkriteljem, lahko ocenimo njihovo pojmovanje in kritičnost do etike. Tabela 5.1 nam prikazuje različna poimenovanja razkriteljev glede na avtorje in glede na okolje.

Slika 5.2: Različna pojmovanja in imenovanja razkriteljev glede na avtorje in okolje

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

Vir: (Švalj 1997, 3).

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

- **Zunanje razkritje** izvede posameznik, ki je zaskrbljen za širšo javnost in ne le za podjetje. Obvesti zunanjega posameznika, organizacijo, medije, javno interesno združenje itd. Kadar nepravilnosti zadevajo širšo javnost, razkritelj obvesti tudi to.
- **Notranje ali osebno razkritje** pomeni, da razkritelj obvesti nadrejenega ali vodstvo podjetja o nepravilnostih. Pogosto ti ne storijo ničesar in v takšnem primeru je razkritelj pred dilemo, ali naj razkrije nepravilnosti tudi javnosti kot zunanje razkritje.
- **Vladno razkritje** pomeni, da razkritelj, zaposlen v javnem sektorju, o nepravilnostih obvesti preiskovalno agencijo ali državni preiskovalni organ.
- **Odprto oziroma javno razkritje** je tisto, pri katerem razkritelj uporabi zunanje kanale za razkrivanje etičnih nepravilnosti podjetij.
- **Zaprto ali anonimno razkritje** pa je tisto, pri katerem želi razkritelj prikriti svojo identiteto.

Najbolj znan primer “žvižganja“ v Slovenski vojski je bil major Troha, ki pa se ni končal v skladu s cilji razkrivanja nepravilnosti, nihče pa ni niti poskušal raziskati ozadja in vsebine, zaradi katere se je major odločil za takšno obliko razkrivanja nepravilnosti.

6 SKLEP

Vojaški poklic, če to sploh kaj pomeni, mora biti trdno zasidran v neomajnem kodeksu časti. V nasprotnem, smo vsi mi, ki sledimo vojaškemu bobnu, samo peščica plačanih morilcev, ki se sprehaja naokrog v kičastih oblekah ... v sramoto Bogu in človeštvu.

Karl von Clausewitz

Med opravljanjem nalog vojaškega opazovalca na misiji na Bližnjem vzhodu mi je izkušen avstrijski polkovnik dejal: kadar se vojak znajde v etični dilemi, naj vedno deluje v skladu z najglobljim osebnim prepričanjem in naj spregleda pravila. Samo takšno dejanje bo lahko kasneje upravičil. Če vojak pri tem občuti strah pred kaznovanjem, potem je nekaj močno narobe z vrednotnim sistemom njegove vojske. Ta mora temeljiti na splošno sprejetih družbenih vrednotah in tudi od vojakov ne more pričakovati drugačnega ravnanja. Včasih gre že v ukazih in pravilih za pomanjkanje humanosti. To ne more služiti kot izgovor za nehumanost. Po vojaško bi ocenil, da gre za nedisciplino. Seveda gre. Ampak ne pri vojaku, temveč pri izdajanju takšne vrste pravil in ukazov. Organizacija predpiše ukaze na takšen način, da je potem vsa teža etične dileme na vojaku, ki izvaja naloge. Menim, da ima ogromno etično odgovornost tisti, ki sestavi in zahteva izpolnitev takšnih dejanj, za katera se vnaprej ve, da jih na etičen način ni mogoče izpolniti. In zato v vojski največkrat prihaja do situacij, ko so posamezniki soočeni z mnogo težjim etičnim bremenom, kot ga lahko prenesejo. Vsak posameznik v takšnem položaju pa je tista konica na koncu kopja, zaradi katere se etičnost sploh uvaja. Je tisti, ki ga okolica ocenjuje in pojmuje kot vojsko; tako ne pojmuje birokratov, ki so pravila in kodekse ustvarili. Takšne vrste napak so zelo drago plačali v kanadski in še nekaterih drugih vojskah. Mislim na ceno, izraženo v življenjih njihovih pripadnikov, brez vmešavanja tretje sile. Od takrat namenjajo etiki veliko pozornosti, in to ves čas delovanja, ne samo med izobraževanjem. Etika ni potrebna samo na misiji, kot mnogi mislijo. Potrebna je tudi v pisarni, na igrišču, na poligonu, na strelišču. Tudi doma, na cesti, v gledališču. Povsod se do drugih obnašajmo tako, kot želimo, da bi se drugi do nas. In delajmo to, v kar res verjamemo.

Slovenska vojska je polnoletna. Po skoraj desetletnih pripravah je vlada predpisala Kodeks vojaške etike Slovenske vojske. Brez usklajevanj in brez vseh predhodnih dejanj, temelječih na različnih teorijah in dobrih praksah. Napisan v jeziku vojaškega ukaza, s svojo vsebino nehote razgalja nizko etično raven Slovenske vojske. Z veliko mero neodločnosti vojaškega vodstva in brez nujno potrebne podpore v obliki javne zaveze, je bil vržen med ljudi. Ukazali,

so, da se morajo z njim vsi strinjati, in to podpisati. In kaj je zapisano v žepni izdaji kodeksa, ki ga je kot opomnik v primeru etičnih dilem dobil prav vsak pripadnik Slovenske vojske? Najprej zbode trikrat ponovljeno dejstvo, da kodeks velja le v času opravljanja vojaške službe, za kar najdemo pooblastilo v Zakonu o službi v Slovenski vojski, ki je obstoj kodeksa tudi predvidel. Kljub temu pa kodeks v svojem drugem delu v etičnih vodilih in načelih določa, da se pripadniki ravnaajo po njih v času opravljanja vojaške službe ter v javnem in zasebnem življenju. Gre za diametralnost in nejasnost.

Etična načela so prepisana z 18. strani Vojaške doktrine. Glede na spremembe nalog vojske in uveljavljanja globalnega koncepta obrambe manjka kakšno načelo, ki bi bilo uporabno in bi simbolno označevalo tudi delovanje vojske v tujini. Tam opravljamo naloge skupno s pripadniki drugih vojska in smo soočeni s popolnoma drugačnim družbenim okoljem in drugačnimi vrednotami. Škoda je, da pri določanju vrednot niso vključili strokovnjakov, ampak so vrednote dejansko določili že sestavljavci Vojaške doktrine pred sprejetjem kodeksa. Tudi načela so zapisana na zelo nejasen način.

Spoštovanje slovenske vojaške zgodovinske tradicije je ena od spornih dikcij. To pomeni spoštovanje vseh pojavnih oblik slovenske vojaške zgodovine, ne glede na politično obarvanost. Mislim na dogajanje med drugo svetovno vojno, predvsem pa tisto po njej. V nadaljevanju kodeksa je še mnogo nejasnih določil, ki bodo vnesla zmedo med uporabnike kodeksa. Tako je omenjena brezpogojnost izvrševanja nalog, čeprav je v drugih pravilih izključena. Skoraj ukazano je, naj bo pripadnik pogumen in zvest in da mora spoštovati nadrejenega. Kategorije, ki jih vnaša kot obvezo, je težko definirati, še težje pa dokazati njihovo kršenje, ker gre za subjektivna zaznavanja. Da je čast tista, ki naj bi posamezniku pomagala razlikovati dobro od slabega, je določilo, za katero nisem našel utemeljitve v nobenih teoretičnih določbah. Kodeks določa brezpogojno spoštovanje dane besede in določa, da morajo posamezniki zaupati drugim ter svojo zvestobo izražati z vestnim in odgovornim opravljanjem vojaške službe. Pri tem določilu sem se vprašal, ali smo profesionalci ali proletarci. Ali želimo biti oboje?

Določeno je, da pripadniki naloge opravljajo tako, da je v ponos podrejenim, nadrejenim, vojski, domovini in celo družini. Razmišljam, kako bi kot vojak to razložil svoji soprogi, ki je raziskovalna novinarka in zaprisežena pacifistka. In kako bi ji razložil, da moram osebne interese podrediti vojaškim, ne glede na dejstvo, da družina ne živi samo od mojih prihodkov. V tretjem delu kodeks opredeljuje načine, na katere pripadnik opravlja vojaško službo. Ta del je v celoti povzetek določil iz obstoječe pravne strukture v Sloveniji. Določila so prepisana iz ustave, zakonov, pravil službe, kodeksov in drugih dokumentov. Za te dokumente v skladu s

pravnim redom v Republiki Sloveniji velja, da so splošnoveljavni po javni objavi. V praksi to pomeni, da se državljanom ni treba strinjati z ustavo ali z zakonom, da bi bila za njih veljavna, niti ni treba takšno soglasje izraziti s podpisom. Na mednarodne dokumente, ki imajo obširne vsebine, pa so se oblikovalci samo sklicevali. S tem so izničili namen kodeksa, ki naj bi služil kot opomnik. Če nimaš v žepu kakšne deklaracije, konvencije ali resolucije, ti sklicevanje kodeksa nanje veliko ne pomaga. V prvem poglavju sem ocenil vsebino in med določili nisem našel enega samega, ki ne bi bilo zapisano že v katerem drugem veljavnem pravnem aktu. Za delo v kadrovske službi Slovenske vojske je pomembno, da si po činu major ali podpolkovnik, osnovna izobrazba upravne ali pravne smeri ni niti pogoj niti pomembna. Strokovnjak bi takšno podvajanje in pravni nesmisel gotovo zaznal in preprečil. Kodeks, ki bi se v tem primeru moral imenovati poklicni, bi se torej lahko začel in končal z enim stavkom: pripadnik Slovenske vojske upošteva pravni red Republike Slovenije.

Z navedenim utemeljujem in potrjujem svojo prvo hipotezo: **Kodeks vojaške etike Slovenske vojske samo povzema formalno že določene norme iz drugih pravnih aktov in na področju etike v SV ne prinaša nove dodane vrednosti, s tem pa ne upravičuje svojega obstoja kot samostojni pravni akt.**

Višja raven organizacijske kulture je glavni cilj vsake etične prenove. Takšen proces je v teoriji določen in poteka po stopnjah, od katerih pa sprejetje kodeksa ni med prvimi. To pomembno dejstvo nas opozori, da je bil kodeks objavljen brez upoštevanja teorije, izkušenj in dobrih praks. Za izvedbo procesa etične prenove je predvideno zaporedje procesnih dejanj, ki jih obravnava ta naloga v četrtem poglavju. Obstoj določene etične infrastrukture v organizaciji je naslednji predpogoj za začetek procesa, analiza teh možnosti pa je odločilnega pomena za načrtovanje.

Po natančni analizi osmih elementov etične infrastrukture v Slovenski vojski, ki ni bila narejena zgolj po kriteriju obstoja, sem ugotovil, da je etična infrastruktura nepopolna in neučinkovita. Manjkajoče elemente sem poskušal nadomestiti z možnimi rešitvami, ki bi lahko nadomestile funkcije zahtevanih elementov. Ugotovitev je, da so pogoji za etično prenovo slabi. Predvsem gre za nerazumevanje pomembnosti področja in pasivnost vodstva vojske pri načrtovanju in sami izvedbi procesa. V primerjavi uveljavitve kodeksa z dobrimi praksami lahko zaključim, da je bilo storjeno mnogo napak. Akcijskega načrta uvedbe kodeksa ni. Poskušal sem ugotoviti, kdo je nosilec projekta, vendar mi to ni uspelo. Dobil sem občutek, da je stvar v bistvu že zaključena. Pripadniki pri uvajanju kodeksa sploh ne sodelujejo.

Strokovno usposobljenega kadra z izkušnjami o urejanju organizacijskih kultur v vojski ni. Prav tako ni ustreznega kadra, ki bi lahko v kratkem začel izvajati usposabljanje tako zahtevne tematike. Od vseh možnih načinov odkrivanja etičnih in tudi drugih nepravilnosti delujeta le dve. Sindikati, ki so v vojski trije, in nobeden od njih ni reprezentativen, so trn v peti tako ministrstvu kakor tudi vojaškemu vrhu. Na njih se obračajo pripadniki glede vseh nepravilnosti. Sindikat posreduje zadevo ministru za obrambo, to poizveduje pri kadrovske službi vojske in krog se zapre z obrazložitvijo legalnosti. Število vloženih in uspelih tožb na sodišču pa govori samo zase. Vendar pa je pri tej zadevi treba biti zelo previden. Večina zadev izvira iz zakonskih nedoslednosti in neusklajenosti podzakonskih aktov. Tu moralno odgovornost nosi tudi zakonodajno telo, ki sprejema zakone s takšnim besedilom, da ga majorji in podpolkovniki pravno lahko tolmačijo na več načinov. Ampak tudi to je del etične infrastrukture. Za spremembo ali izgradnjo potrebnih elementov bi Slovenska vojska potrebovala nekaj let, šele potem bi lahko spremenili raven etičnosti na znanstveni način.

Z vsem naštetim utemeljujem in potrjujem drugo hipotezo tega dela: **Kodeksa vojaške etike zaradi neustreznih in nezadostnih pogojev ni mogoče uvesti v kratkem časovnem obdobju v organizacijsko kulturo Slovenske vojske.**

Predlogi za rešitve so podani v prejšnjih poglavjih. Najpomembnejši predlog avtorja tega dela je naslednji: Etične preнове se je treba lotiti strokovno, vodenje projekta pa zaupati kompetentni osebi, ki bo upoštevala znanost in podučila najprej vodstvo, potem pa se s podporo vodilnih lotila analize socialne klime in vseh nadaljnjih korakov tega zahtevnega postopka. Samo na takšen način bo doseženo tisto, kar kodeks omogoča. To pa je mnogo več, kot le mrtva črka na papirju. In pred koncem naj izrazim še zaskrbljenost.

Prvič za to, da je kodeks vojaške etike potrdila Vlada Republike Slovenije. Dvomim, da so pravna služba vlade in vsi, ki vlado sestavljajo, kodeks sploh prebrali. Ali je mogoče, da so se strinjali s takšno vsebino in obliko?

Moja druga skrb je namenjena odnosu vodstva vojske do kodeksa. V nalogi sem analiziral vse potrebne postopke in pogoje za uspešno uveljavitev kodeksa. Nezainteresiranost in pasivnost vodstva vojske morda ni naključna. Ali pa se niso našli v vrednotah in načelih? Morda bo čas pokazal, da je ta način pravi in je mogoče do rezultata priti tudi po tej, inovativni, metodi Slovenske vojske. Še posebej, ker bo izvajalec, nadzornik in ocenjevalec, kot pri vseh zadevah vojske do sedaj vojska sama.

Popolnoma prepričan sem, kaj bo pisalo v poročilu o rezultatih uvedbe kodeksa čez eno leto: Pripadniki Slovenske vojske so dosegli vse cilje in so zadovoljni, hrabri, častni, lojalni, zaupljivi, ponosni in spoštovani.

In slovenska civilna družba bo zato spala mnogo mirneje ...

V vojski sem zaposlen od leta 1992. Dolgo sem bil poveljnik. Zdaj delam na področju vojaškega izobraževanja, in to je že moje drugo magistrsko delo s področja etike v Slovenski vojski. Zato bom izredno zadovoljen, če bo vsak od pripadnikov čez eno leto lahko naštel vsaj tri vrednote iz kodeksa in bo sposoben brez težav naštetimi imena svojih treh etičnih vzornikov.

7 LITERATURA

1. Arnejčič, Beno. 2009. V *Pogovori pri predsedniku*, ur. Tomaž Kladnik, 34–37. Ljubljana: Defensor.
2. Bezjak Ivanuša, Marija. 2006. *Zaposleni, največji kapital*. Maribor: Pro-Andy.
3. Boatright, John R. 1997. *Ethics and the conduct of business*. Second Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
4. Brejc, Miha. 2004. *Ljudje in organizacija v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
5. Carey, Lorraine. 1999. Ethical Dimensions of a Strategic Approach to HRM: An Australian Perspective. *Asia Pacific journal of Human Resources* 37 (3). Dostopno na: <http://apj.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/cgi/reprint/37/3/53> (5. maj 2008).
6. Clausewitz, Carl von. 2004. *O vojni*. Ljubljana: Studia humanitas.
7. CZ, 1994. *Leksikon Cankarjeve založbe*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
8. Demmke, Christoph, in Bossaert, Danielle. 2004. *Survey for the 42nd Meeting of the Directors-general of the Public Service of the European Union Member States: Ethics in the Public Services of the European Union Member States*. Dostopno na: http://www.eupan.eu/files/repository/document/official_documents/42th_Meeting_of_Directors_General/Ethics_in_the_Public_Services_of_EU_Member_States_27_May_2004.pdf (3. september 2010).
9. Demmke, Christoph, in Bossaert, Danielle. 2004. *Survey for the 42nd Meeting of the Directors-general of the Public Service of the European Union Member States: Ethics in the Public Services of the European Union Member States*. Dostopno na: http://www.eupan.eu/files/repository/document/official_documents/42th_Meeting_of_Directors_General/Ethics_in_the_Public_Services_of_EU_Member_States27_May_2004.pdf (3. september 2010).
10. Denhardt, Robert B. 1991. *Managing human behaviour in public*. Kalifornija: Sage.
11. Drucker, Peter F. 2001. *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV Založba.
12. Dupuy, Trevor N. 1993. *International, Military and Defence Encyclopedia*. US: Brassey's Inc.
13. DZS, 1994. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.
14. Garb, Maja. 2010 *Poklicna Slovenska vojska 2002–2009 v Mednarodne razsežnosti varnosti Slovenije*, ur. M. Malešič, 279-300. Ljubljana: Založba FDV.
15. Gilman, Stuart C. 2005. *Ethics Codes and Codes of Conduct as Tools for Promoting an Ethical and Professional Public Service: Comparative Successes and Lessons*. Washington: PREM, the World Bank. Dostopno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/17/33/35521418.pdf> (3. september 2010).
16. Gorišek, K., in Tratnik, G. 2003. *Sprostitev moči zaposlenih*. Ljubljana: Slovenski inštitut za kakovost in meroslovje.

17. Gospodarska zbornica Slovenije. 2008. *Skupno poročilo SiOK*. Dostopno na: <http://www.gzs.si/slo/panoge> (10. avgusta 2010).
18. Grizold, Anton. 1999. *Obrambni sistem Republike Slovenije*. Ljubljana: Visoka policijsko-varnostna šola.
19. Grmič, Vekoslav. 1983. *Humanizem problem našega časa*. Trst: Založništvo tržaškega tiska.
20. Haček, Miro. 2001. *Sistem javnih uslužbencev*. Ljubljana: FDV.
21. Hočevar, Marko, in Jaklič, Marko. 1999. *Slovenski managerski izziv*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Institute of business ethics. 2005. *Codes of Ethics*. Dostopno na: <http://www.ibe.org.uk/codesofethics/codesofethics.html> (10. avgusta 2010).
23. Ivanuša Bezjak, Mirjana. 1999. Organizacijska kultura ali kultura v podjetju. *Podjetnik* 15(2), 62–67.
24. Jelovac, Dejan. 1997. *Poslovna etika*. Ljubljana: Študentska organizacija Univerze v Ljubljani.
25. Juhant, Janez. 2003. *Človek v iskanju svoje podobe*. Ljubljana: Študentska založba.
26. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
27. Kavčič, Bogdan. 1994. *Organizacijska kultura*. Radovljica: Didakta.
28. Kladnik, Tomaž. 2009. General Rudolf Maister in oblikovanje Slovenske vojske v *Pogovori pri predsedniku*, ur. Tomaž Kladnik, 89–100. Ljubljana: Defensor.
29. *Kodeks vojaške etike v Slovenski vojski*, Uradni list RS, št. 55/2009 (7. julij 2009).
30. Kotnik-Dvojmoč, Igor. 2002. *Preoblikovanje oboroženih sil sodobnih evropskih držav*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica, Fakulteta za družbene vede.
31. Kotnik-Dvojmoč, Igor. 1994. *Primerjalna analiza naborniškega in poklicnega dopolnjevanja oboroženih sil z vojaki v Evropi in Severni Ameriki*. Magistrska naloga. Ljubljana: FDV.
32. Lawton, Alan. 2004. *Developing and Implementing Codes of Ethics*. Dostopno na: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/vpa/z7/1648-2603-2006-nr7-94.pdf> (3. september 2010).
33. Lipičnik, Bogdan. 1997. *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
34. Lipovec, Filip. 1987. *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Obzorja.
35. Mathisen, Harald W. 2003. *Fighting the bug within – Anti-corruption measures of the Utstein development agencies*. Dostopno na: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNTC/UNPAN017451.pdf> (3. september 2010).

36. Mesner Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Mesner Andolšek, Dana. 2004. Zakaj zveza potrebuje nov kodeks? *Revija Kadri*, X (13).
38. Mihalič, Renata. 2006. *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in partner.
39. Ministrstvo za javno upravo. 2008. *Kodeks ravnanja javnih uslužbencev*. Dostopno na: <http://www.mju.gov.si/index.php?id=221&type=98> (12. januar 2008).
40. MNZ. 2008. *Kodeks policijske etike*. Dostopno na: <http://www.policija.si/index.php/component/content/article/113-predstavitev/203-kodeks-policijske-etike> (10. avgust 2010).
41. Moilanen, Timo, in Salminen, Ari. 2007. *Comparative Study on the Public Service Ethics of the EU Member States. Research and Studies, 1/2007*. Dostopno na: http://www.epsipus.net/media/files/comparative_study_on_the_public_service_ethics_netti (3. september 2010).
42. Mowat, Joanne. 2002. *Corporate Culture*. Dostopno na: http://www.herridgegroup.com/pdfs/corp_cultures.pdf (18. november 2010).
43. OECD, 2008. *Public Management Occasional Papers*, No. 14, *Ethics in the public Service*. Dostopno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/59/24/1898992.pdf> (25. avgust 2010).
44. Okovič, Dejan. 2007. *Problemi etičnih odnosov v Slovenski vojski – magistrska naloga*. Kranj: Fakulteta za državne študije.
45. OVSE. 1994. *Kodeks vedenja o politično-vojaških vidikih varnosti*. Dostopno na: <http://www.osce.si/pzv-02-pol-voj-dim.htm#020103> (10. avgust 2010).
46. Owens, Robert G. 1987. *Organizational Behaviour in Education*. New Jersey: Prentice Hall.
47. *Pravila službe v Slovenski vojski*, Uradni list RS, št. 84/2009 (27. oktober 2007).
48. Primožič, Evgen. 2006. *Živeti z etiko v javni upravi in Slovenski vojski*, v: *Vojaški zbornik 2005–2007/št. 5*, 7–20, Ljubljana: MORS.
49. Pučko, Danijel. 1996. *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. Rozman, Rudi, Kovač, Jure, in Koletnik, Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
51. Rozman, Rudi. 2000. *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
52. Rushton, Ken. 2001. *Ethics & Leadership*. Dostopno na: http://www.itanalysis.com/article_pf.php?articleid=1603&SESSID=903eee37032a113105cfa8c1e4fab0d5 (21. marec 2010).

53. Schein, Edgar. 1992. *The Corporate culture survival guide*. San Francisco: Jossey-Bass.
54. Schein, H. Edgar. 1997. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
55. Schein, H. Edgar. 1999. *The Corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
56. Schermerhorn, John R. jr. 2002. *Management*. New York : John Wiley & Sons, Inc.,
57. Sruk, Vlado. 1999. *Leksikon morale in etike*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
58. Stergar, Rok. 1999. *Vojski prijazen in zaželen garnizon*. Ljubljana: Zveza zgodovinskih društev Slovenije.
59. Stewart, David. 1996. *Business ethics*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
60. Stres, Anton. 1999. *Etika ali filozofija morale*. Ljubljana: Družina.
61. Šinkovec, Janez. 1992. *Temelji podjetništva*. Ljubljana: GV.
62. Švalj, Mira. 1997. *Dileme razkritja negativnih dejanj podjetja*. Diplomsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
63. Tavčar, Mitja. 1994. *Etika in moralno delovanje managementa*. Radovljica: Didakta.
64. Tavčar, Mitja. 1988. *Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in na delo poslovnih delavcev*. Ljubljana: Organizacija in kadri.
65. *The Oxford Dictionary of Modern English*. 1983. Ljubljana: Cankarjeva založba.
66. Toplak, Ludvik. 1996. Zbornik: *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*. Maribor: Univerza v Mariboru in Inštitut Antona Trstenjaka.
67. Trstenjak, Anton. 1996. Profesionalna etika in civilna družba v *Profesionalna etika pri delu z ljudmi*, ur. Ludvik Toplak, 9–12. Maribor: Univerza v Mariboru.
68. Türk, Danilo. 2009. V: *Pogovori pri predsedniku*, ur. Tomaž Kladnik, 11–13. Ljubljana: Defensor.
69. *Ustava Republike Slovenije*. 2005. Ljubljana: Mladinska knjiga.
70. *Veliki slovar tujk*. 2002. Ljubljana: Cankarjeva založba.
71. Vešnar, Marjan. 2006. *Kodeks etike in njegova raba*, v: Vojaški zbornik 2006–2008/št. 1, 7–28, Ljubljana: MORS.
72. Vešnar, Marjan. 2007. *Etika in voditeljstvo*. Poljče: Ministrstvo za obrambo.
73. *Vojaška doktrina*, 2006, Ljubljana: Poveljstvo za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje.
74. Whitton, Howard. 2001. *Implementing Effective Ethics Standards in Government and the Civil Service*. Transparency International. Dostopno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/62/57/35521740.pdf> (3. september 2010).
75. Whitton, Howard. 2001. *Implementing Effective Ethics Standards in Government and the Civil Service*. Transparency International. Dostopno na: <http://www.oecd.org/dataoecd/62/57/35521740.pdf> (3. september 2010).

76. Williscroft, Robert G. 2005. *Ethics vs. Morality*. Dostopno na:
<http://www.argee.net/Thrawn%20Rickle/Thrawn%20Rickle%2046.htm> (9. marec 2010).
77. Wood, Maureen. 1997. Human resource specialist – gurdians of ethical conduct? *Journal of European Training* 21 (3): 110–116. Dostopno na:
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentType=Article&hdAction=lnkpdf&contentId=836915> (3. september 2010).
78. Wooten, Kevin. 2001. Ethical dilemmas in human resource management – An application of a multidimensional framework, a unifying taxonomy, and applicable codes. *Human Resource management review* 11: 159–175.
79. *Zakon o obrambi* (ZObr). Spremembe: Uradni list RS, št. 44/1997, 87/1997, 13/1998, Odl. US: U-I-101/95, 33/2000, Odl. US: U-I-313/98, 87/2001-ZMatD, 47/2002 (67/2002 popr.), 110/2002-ZGO-1, 97/2003, Odl.US: U-I-61/00-19, 40/2004, 103/2004-UPB1, 138/2004, Skl. US: U-I-329/04-7, 53/2005, Skl. US: U-I-329/04-15, 117/2007, Odl. US: UI-287/05-20.
80. *Zakon o službi v Slovenski vojski* (ZSSloV). Uradni list RS, št. 68/2007 (14. avgust 2007).
81. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne*. Ljubljana: GV Založba.