

ŽVIŽGANJE IN ŽVIŽGAČI

MARKO FERJAN

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija.
E-pošta: marko.ferjan@um.si

Povzetek Prispevek obravnava fenomen žvižganja in žvižgačev. »Žvižganje« (angl. whistleblowing) je dejanje, ki ga član organizacije iz moralnih razlogov v pričakovanju sprememb neetične prakse z informiranjem javnosti stori, da bi preprečil potencialno nevarnost take neetične prakse. Žvižgači (angl. »whistle blowers«) so ljudje, ki v nasprotju z interesi organizacije zunanjim javnostim razkrijejo nezakonita ali kako drugače nepravilna ravnanja organizacij, v katerih delajo. Navedene definicije izhajajo iz predpostavke, da je žvižganje etično oziroma moralno dejanje. Žvižganje je lahko tudi del politične strategije. Do pojava žvižganja lahko pride tudi zaradi boja za prevlado znotraj organizacije. Povzročena škoda zaradi žvižganja lahko preseže škodo zaradi nepravilnosti. V mesecu marcu 2021 smo opravili anketiranje na vzorcu 139 oseb. V naši raziskavi smo želeli ugotoviti, kako pogosto vprašani zaznajo dejanske nepravilnosti in kako pogosto zaznajo zgolj govornice in domneve o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni. Ugotovili smo, da je tako delež ljudi, ki zaznajo dejanske nepravilnosti v organizacijah, kot delež ljudi, ki zaznajo zgolj govornice in domneve, relativno majhen.

Ključne besede:

žvižganje,
žvižgači,
odnosi z
javnostmi,
javno
mnenje,
javna
sfera

WHISTLE BLOWING AND WHISTLEBLOWERS

MARKO FERJAN

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia.
E-mail: marko.ferjan@um.si

Abstract The paper deals with the phenomenon of whistle blowing and whistle blowers. “Whistle blowing” is an act, that a member of an organization do for moral reasons, Whistle blowing mean informing the public to prevent the potential danger of such unethical practices. Whistleblowers are people who, in contrast to interest organizations, reveal to the outside public the illegality or other violations of the organizations in which they work. The above definitions derive from the assumption, that whistle blowing is an ethical or moral act. Whistle blowing can also be a part of political strategies. The damage caused by whistle blowing can outweigh the damage caused by irregularities. In March 2021, we conducted a survey on a sample of 139 people. In our research, we wanted to find out, how often respondents perceive actual irregularities and how often they perceive only rumors and allegations about irregularities in the organization, where they are employed. We found out, that the proportion of people who perceive actual irregularities in organizations and the proportion of people who perceive only rumors and assumptions, is relatively small.

Keywords:

whistleblowing,
whistle-blower,
public
relations,
public
opinion,
public
sphere

Predgovor

Konec 20. stoletja je bilo obdobje, ki ga je najprej zaznamoval konec hladne vojne med takratnim vzhodnim in zahodnim blokom, nato pa še razvoj interneta. V tedanji Sovjetski zvezi je takratni sovjetski voditelj Mihail Gorbačov junija leta 1985 v govoru v Leningradu najavil reforme takratnega sovjetskega gospodarstva in sovjetske družbe, čemur sta leta 1987 tudi formalno sledila programa »glasnost«¹ in »perestrojka.« Perestrojka je bil program, namenjen prestrukturiranju takratnega sovjetskega gospodarstva, glasnost pa je bil program odpiranja sovjetske družbe, demokratizacije, večje svobode medijev ipd. Kmalu zatem je prišlo do dejanskega konca hladne vojne.

Zahodne države je to obdobje zaznamoval razvoj interneta. World Wide Web je bil izumljen leta 1990. Od takrat naprej je imel internet revolucionaren vpliv na človeštvo nasploh.

Družbene spremembe in razvoj nove tehnologije sta bila dejavnika, ki sta omogočila, da so nastali povsem novi kanali komuniciranja. O objavi vsebin o neki organizaciji niso več odločali le novinarji in uredniki, vsaj v taki meri kot dotlej zagotovo ne. Z nastankom novih medijev, še zlasti pa z internetom, je celo vsak posameznik dobil možnost, da objavlja različne vsebine. Na ta način je o neki organizaciji lahko postalo javno objavljeno vse tisto, kar je bilo res, in tudi tisto, kar morda ni res; tisto, kar si je organizacija želela, in tudi tisto, kar je morda skrivala. Organizacije so postopoma izgubljale nadzor nad objavljanjem informacij o sebi; s pojavom interneta pa so ga dokončno izgubile.

Preko spletnih medijev, forumov, kanalov in socialnih omrežij so se začele razširjati tudi informacije, ki za organizacije morda niso bile ugodne.

Področje žvižganja in žvižgačev je postalo zelo zanimivo tudi za raziskovalce. Pravzaprav večina teoretičnih spoznanj o tej temi izvira iz tistega obdobja. V obdobju med letoma 2000 in 2020 je nastalo malo raziskav in znanstvenih člankov o tej temi.

¹ V takratni SFR Jugoslaviji se je za te procese uporabljalo ime glasnost, v izvirniku se proces imenuje »demokratizatsiya«.

Leta 2020 pa je izbruhnila epidemija COVID 19. Vlade v različnih državah so na različne načine kupovale zaščitno opremo. Transparency International je marca 2021 poročal², da je v zadnjih 9 mesecih več kot 1800 ljudi stopilo v stik z njihovimi centri za zagovorništvo in pravno svetovanje, da bi prijavi korupcijo in poiskali podporo za vprašanja, povezana s COVID-19.

Generalni direktor svetovne zdravstvene organizacije Tedros Adhanom Ghebreyesus je avgusta 2020 dejal, da so korupcijske prakse v zvezi z medicinsko varnostno opremo zdravstvenih delavcev COVID-19 enakovredne "umoru".³

Javne objave o nepravilnostih vpletenim prinesejo tudi posledice. Zaradi očitkov o nepravilnostih pri nakupu zaščitne opreme je 30. marca 2021 odstopil slovaški premier Igor Matovič. V povezavi z domnevno spornimi zaslužki pri nakupih zaščitnih mask so marca 2021 odstopili tudi nemški poslanci Nikolas Löbel, Georg Nüsslein in Mark Hauptmann iz zvezne dežele Turingija. Očitki o nepravilnostih so se pojavili tudi v Sloveniji. Pojavljajo se dileme, ali so se nepravilnosti res zgodile ali pa gre zgolj za konstrukte, ali žvižgači ravnavo etično ali iz sovraštva, ali pa so očitki o nepravilnostih nemara zgolj strategija za doseg političnih ciljev.

Menimo, da je trenutna situacija primeren razlog, da ponovno obravnavamo teme o žvižganju in žvižgачih ter da z raziskavo poskušamo ugotoviti, kako pogosto zaposleni v organizacijah zaznajo dejanske nepravilnosti.

1 Uvod

Področje kriznega komuniciranja je zelo kompleksno. V literaturi obstajajo številne opredelitve različnih kriz in modelov odzivanja nanje. Coombs (2015) strogo razločuje dva različna tipa kriz:

- nesreče (npr.: naravne nesreče, prometne nesreče, delovne nesreče, eksplozije ...),
- krize percepcije organizacij, ki jih navadno povzročijo netipični dogodki ali ravnanja.

² <https://www.transparency.org/en/citizens-report-covid-19-corruption#>, 1. 4. 2021

³ WHO chief brands COVID-19 protection gear corruption 'murder', Saturday 22 August 2020
<https://www.enca.com/news/who-chief-brands-coronavirus-protection-gear-corruption-murder>

Po Coombs (2015) so krize zgolj tisto, kar izhaja iz »*anomalij*« oziroma nepravilnosti. Nesreče po njegovem niso krize, pač pa samo »dogodki.«

Tudi v našem prispevku izhajamo iz tega, da je krize percepcij organizacij in komuniciranje ob nesrečah treba obravnavati ločeno. Ta dva tipa kriz imata popolnoma drugačen izvor, drugačen potek in tudi drugačne posledice.

V našem prispevku bomo torej obravnavali samo krize percepcije organizacij. Natančneje, obravnavali bomo dogajanja, ki so pogosta, preden se kriza percepcije organizacije pojavi. V tem kontekstu se največ opisov kriz, modelov kriznega upravljanja in kriznega komuniciranja nanaša na krize, ki dejansko ali potencialno povzročijo zmanjšanje:

- **zadovoljstva** kupcev ali
- **ugleda** organizacije ali posameznikov,
- **zaupanja** v organizacijo ali posameznike.

Da bi bilo v resnici okrnjeno zadovoljstvo strank in zaupanje v organizacijo ter zmanjšan njen ugled, morata biti po Benoitu (2008) hkrati izpolnjena dva pogoja:

- organizacija ali posameznik morata biti dejansko odgovorna za očitano dejanje in
- dejanje posameznika ali organizacije mora biti žaljivo, neprimerno ipd.

»Napad« na ugled in zaupanje oziroma napad na zadovoljstvo potrošnikov je torej sestavljen iz dveh delov:

- iz opisa dejanja,
- iz obtožbe odgovornosti za dejanje.

Če dejanje ni žaljivo ali če ni obtožbe o odgovornosti, potem tudi ni nevarnosti za organizacijo.

V tem kontekstu je kriza torej dogodek, stanje, govorica ali samo domneva.

V primeru krize, ki za organizacijo pomeni napad na ugled ali napad na zadovoljstvo strank ali napad na zaupanje, se kriza navzven lahko kaže kot:

- nenadno prenehanje intenzivnosti ugodne publicitete o organizaciji v medijih,
- nenadna publiciteta o neugodnih dogodkih, ki so se dejansko zgodili ali pa se morda sploh niso zgodili,
- drugo.

Krize imajo različne vzroke in s tem tudi različne faze. Različni teoretiki in praktiki tipe kriz razvrščajo na različne načine. Gunning (2012) tako krize razločuje glede na:

- vir krize,
- tip krize in
- krize brez nasilja oziroma z elementi nasilja.

V našem prispevku bomo obravnavali pojav žvižganja in žvižgačev, ki pogosto predstavljajo vir kriz.

2 Javna sfera in javno mnenje

Kot pravita Hunt in Gruning, organizacije komunicirajo med sabo in tudi z drugimi v okolju, saj na tem svetu niso same. Organizacije torej komunicirajo s skupnostmi, vladami, porabniki, finančniki in drugimi, ker imajo razmerja z njimi. Po drugi strani pa imajo tudi dejavniki okolja (vlade, skupnosti ... javnosti) lahko tak ali drugačen interes v organizacijah in zato komunicirajo z njimi (Hunt, Gruning, 1995).

Nobena organizacija ni izolirana od okolja. Aldrich (1979) podaja tri glavne predpostavke o odnosu organizacije do okolja:

1. okolje lahko organizaciji naloži cilje,
2. organizacijske meje niso določene in
3. posamezni sistemi dejavnosti (torej organizacije) niso nujno enako prilagojeni celotnemu okolju.

Čeprav so načela stara več kot 50 let, so Aldrichova načela še danes pomembna za delo odnosov z javnostmi, kjer je treba nenehno ponovno ocenjevati »pravilno držo« organizacije do okolja. Organizacije običajno niso »tajne«, pač pa delujejo »javno.«

Skozi skoraj tri tisočletja, najbolj pa v v zadnjih treh stoletjih, se je razvilo pet osnovnih razsežnosti pojmovanja »javnosti«:

1. javnost kot posebna družbena kategorija ali »kolektivnost«, ki nastopa kot družbeni akter ali agent, zlasti glede pomembnih družbenih vprašanj,
2. javna dejavnost kot posebna »narava neke dejavnosti« ali »narava nekega prostora« (na primer javne šole),
3. javnost kot "inkarnacija" javnosti, vgrajena v »načelo ali normo«, in kot univerzalna človekova pravica (ki pomeni, da nekaj ni tajno, ampak je javno),
4. javna sfera kot specifična sfera,
5. javno mnenje kot »mnenje skupine ljudi ali skupin ljudi o neki zadevi« (Splichal, 1999).

Še podrobneje je treba razložiti pojma »javna sfera« in »javno mnenje.«

Javna sfera je za Habermasa družbeni pojav tako kot akcija, igralec, združenje ali kolektivnost, vendar se izmika običajnim sociološkim konceptom »družbenega reda«. Javne sfere ni mogoče razumeti kot institucijo in zagotovo ne kot organizacijo. ... Javno sfero lahko najbolje opišemo kot **mrežo za sporočanje informacij in stališč** (Habermas, 1997).

Calhoun (1992) poudarja, da sta država in gospodarstvo ključni temi demokratične javne sfere.

Splichal pa pravi, da javno sfero lahko metaforično predstavljamo kot nekakšen trg mnenj (Splichal, 1999).

Ugotovimo lahko:

- da organizacije v odnosu do okolja nedvomno delujejo v »javni sferi« (angl. »public sphere«) in

- da v organizacijah obstajajo »notranje javnosti«, znotraj katerih prav tako obstaja »javna sfera.«

Tako kot za pojem »javna sfera« obstajajo tudi številne definicije pojma »javno mnenje«. Price je poudaril, da je koncept javnega mnenja kot sociološki koncept nastal v začetku 19. stoletja s strani teoretikov, kot so Gabriel Tardwe, John Dewey, Walter Lippman in Herbert Blumer. Javno mnenje so pogosto obravnavali kot posebno vrsto kategorij na ravni družbe, ki ni skupek ločenih javnih mnenj, temveč mnenje javnosti (Price, 1992, 23).

Splichal (1999) pravi, da javno mnenje lahko obravnavamo v treh različnih kontekstih:

- kot mnenje, ki je javno izraženo,
- kot mnenje javnosti,
- kot individualno mnenje o javnih zadevah.

Zelo dobro misel sta napisala Cutlip and Center: »Z močjo javnega mnenja se je treba soočiti, razumeti in ravnati z njim. Zagotavlja psihološko okolje, v katerem organizacije napredujejo ali propadajo!« (Cutlip and Center, 1958). Temu ni kaj dodati!

Organizacije so se moči javnega mnenja zavedale in mnoge so se že od nekdaj bale nenaklonjenega okolja. Kot poroča Tedlow (1979), je veliki ameriški industrialec 19. stoletja William Vanderbilt (1825–1885) že leta 1882 baje izjavil: »Javnost naj bo prekleta!« (angl. The public be damned!) Iz tega razloga so organizacije že od nekdaj poskušale skrbeti za dober image, predvsem v zunanjih javnostih.

Ob obravnavi javnosti organizacij besedo »javnost« uporabljamo v zelo splošnem kontekstu, pri čemer imamo največkrat v mislih ljudi iz okolja. Vendar so ljudje v okolju, kar na splošno imenujemo »javnosti«, v odnosu do organizacije lahko v različnih vlogah, zato je to tematiko treba obravnavati bolj natančno:

- ljudje so lahko dejanski ali potencialni kupci, v kontekstu teorije marketinga so »ciljna skupina«;

- organizacija ljudem lahko povzroči nek problem ali ljudi vpleta v svoje ravnanje; ker pa je možnih problemov za različne ljudi lahko več, problemi pa so tudi lahko različni, v kontekstu teorije odnosov z javnostmi govorimo o »javnostih« (seveda v množini),
- posamezniki so lahko lastniki oziroma delničarji,
- posamezniki so lahko zaposleni ali njihovi družinski člani.

Kot smo omenili, v okviru našega konteksta obravnave največ kriz vpliva na zmanjšanje: **zadovoljstva** kupcev ali **ugleda** organizacije ali posameznikov ali **zaupanja** v organizacijo ali posameznike.

Zadovoljstvo strank se nanaša na kupce oziroma odjemalce. Razlog za zadovoljstvo oziroma nezadovoljstvo se nanaša na elemente marketinškega spleta. Kot navaja Chai Lee Goi (2009), naj bi se koncepti, podobni danes pogosto citiranim novejšim konceptom marketinškega spleta, pojavili že pred 2. svetovno vojno. Omenja teorijo marketinga, ki se je pojavila po letu 1930 in vsebuje naslednje štiri elemente: ceno, kakovost, storitev in oglaševanje, kasneje še servisiranje, navodila za uporabo ipd. Skozi zgodovino marketinga so različni avtorji v različnih modelih naštevati skupaj več kot 15 elementov marketinškega spleta. Vsak od njih je lahko razlog za zadovoljstvo ali nezadovoljstvo strank. V zgodovini marketinga so se razvili tudi modeli merjenja zadovoljstva. Najstarejši model je J. D. Power, ki obstaja od leta 1968.

Ugled (ali reputacija) (Elsbach, 2013) je percepcija statusne kategorizacije organizacije. Statusna kategorizacija organizacije ima obliko rangiranja (oziroma primerjalnega razvrščanja) organizacij. Nanaša se na zelo različne attribute: zanesljivost, kredibilnost, družbena odgovornost idr.

Ugled je torej lahko tudi posledica legitimnosti delovanja managementa.

Zaupanje po Slovarju slovenskega knjižnega jezika pomeni, da je nekdo sposoben narediti, kar se od njega pričakuje.

Ljudje iz okolja imajo organizacije torej ves čas pod drobnogledom. Manjše zadovoljstvo strank, slabši ugled ali izguba zaupanja v okolju posledično lahko pomenijo:

- zmanjšanje tržnih deležev,
- znižanje cen produktov,
- izgubo služb zaposlenih,
- **zmanjšanje vrednosti za lastnike oziroma delničarje.**

Zgolj v ilustraciji: ob objavi informacije o goljufijah z diesel motorji so delnice Volkswagen AG samo v enem dnevu izgubile 23 % vrednosti.⁴

Ob obravnavi okolja ne smemo pozabiti na »notranje javnosti«. Zaposleni niso zgolj številke. Ni dovolj, da jih zaposlimo, da jim damo plačo, nadomestilo za prehrano in prevoz na delo ter dela proste sobote. So ljudje in tudi njih organizacija vpleta v svoje ravnanje, tudi njim organizacija lahko povzroča težave. Tudi člani organizacije predstavljajo »javno sfero« in tudi njihovo »javno mnenje« je pomembno. Iz Biblije izvemo, da se je že pred tisočletji dogajalo, da se na »mnenjskem trgu« znotraj iste skupnosti ljudje niso strinjali niti glede tega, kateri bog je pravi. Pred notranjo »javno sfero« niso bile imune niti največje organizacije z najdaljšo tradicijo niti papeži. Mar ni bil ravno Martin Luther tisti, ki je leta 1517 objavil teze, ker je menil, da je prodajanje odpustkov z namenom zbiranja denarja za obnovo bazilike svetega Petra v Rimu neetično. Kasneje je trdil, da papež nima ekskluzivne pravice interpretirati Biblije in papeža označil celo za antikrista.

3 Žvižganje in žvižgači

Žvižgači (angl. »whistle blowers«) so ljudje, ki v nasprotju z interesi organizacije zunanjim javnostim razkrijejo nezakonita ali kako drugače nepravilna ravnanja organizacij, v katerih delajo. (Vernon-Wortzel, 1994).

⁴ Npr.: Naomi Kresge and Richard Weiss. 2015. Volkswagen Drops 23% After Admitting Diesel Emissions Cheat, Bloomberg, 21. 9. 2015, objavljeno na: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-21/volkswagen-drops-15-after-admitting-u-s-diesel-emissions-cheat>

DeGeorge (1990) pravi, da je »žvižganje« (angl. whistleblowing) dejanje, ki ga pripadnik organizacije iz moralnih razlogov v pričakovanju sprememb neetične prakse z informiranjem javnosti stori, da bi preprečil potencialno nevarnost take neetične prakse.

Na svetu najbolj znan primer žvižganja je »afera Watergate«. Predstavniki takrat vladajoče republikanske stranke (iz katere je izhajal tudi takratni predsednik ZDA Richard Nixon) so prisluškovali predstavnikom takrat opozicijske demokratske stranke. Prisluškovanje se je vršilo v prostorih kompleksa Watergate v Washingtonu. Obstajali pa so tudi magnetni trakovi s posnetki prisluhov. 17. junija 1972 je prišlo v kompleksu Watergate do vloma v prostore demokratske stranke, pet vlomilcev je aretirala policija. FBI je za prisluškovanje tako (iz)vedela. Danes je dokazano, da je bil žvižgač Mark Fel, takrat namestnik direktorja FBI, ki je kritične informacije o zadevi, tudi to, da gre v resnici za prisluškovanje opozicijski stranki, posredoval novinarjema časopisa The Washington Post Bobu Woodwardu in Carlu Bernsteinu. Novinarja sta o zadevi napisala serijo člankov. Zaradi afere Watergate je 9. avgusta 1974 moral odstopiti tedanji predsednik ZDA Richard Nixon.⁵

Če izvzamemo stari in srednji vek, naj bi se prvi znani pojav "žvižganja" zgodil že mnogo prej, med letoma 1902 do 1904, ko je časopis »McClure's Magazine« iz New Yorka objavil serijo člankov o korupciji v mestni upravi v New Yorku. Naslov prvega članka je bil "The Shame of the Cities".

Pojem »žvižganje« oziroma »žvižgači« naj bi v Sloveniji prvi uporabil Janko Berlogar leta 2000 v knjigi Managerska etika ali Svetost preživetja, in sicer na strani 71. Sicer se govori, da je bil prvi avtor tega pojma Zlatko Jančič⁶, vendar sam nisem našel pisanega vira, ki bi to potrdil.

Pojav »žvižgačev« (angl. »whistle blowers«) in žvižganja (angl. »whistleblowing«) je v literaturi že dolgo podrobno opisan. Vsebina številnih prispevkov na to temo se v glavnem nanaša na:

- opredelitev pojma žvižgači in žvižganje, angleško »whistle blower« oziroma »whistle blowing«,

⁵ VIR: <https://www.history.com/topics/1970s/watergate>

⁶ Npr.: Žvižgači, takšni in drugačni, Dnevnik, 28. 7. 2013, dostopno na: <https://www.dnevnik.si/1042600127>

- obravnavo etičnosti oziroma moralnosti ravnanja »žvižgačev«,
- opisovanje teoretičnih modelov »žvižganja«,
- probleme pravne zaščite »žvižgačev«,
- obravnavo pojma »lojalnost«,
- obravnavo posledic »žvižganja« za organizacijo,
- raziskave procesov odločanja za razkritje, ki se pred razkritjem dogajajo v samem človeku.

Pri pojavu »žvižganja« gre za komuniciranje med članom organizacije in okoljem. Zelo redko je v literaturi zaslediti razprave o morebitnih povezavah med notranjim komuniciranjem v organizacijah in pojavom »žvižganja«. Nekateri avtorji (v filozofskih razpravah) sicer namigujejo, da je problem »žvižganja« pravzaprav problem notranjega komuniciranja v organizaciji. Namigujejo, da se problemi »znotraj hiše« prek »žvižganja« prenašajo navzven.

Vinten (1993) pravi, da gre pri dajanju informacij eksternim javnostim za informacije, za katere zaposleni upravičeno verjame, da gre za zlorabo kateregakoli pravila, predpisa, za napačno vodenje, zlorabo oblasti, korupcijo ali grožnjo zdravju in varnosti ljudi na delovnem mestu. Izhajajoč iz predpostavke, da žvižgač verjame, da gre za zlorabe, nepravilnosti ipd., Vinten nadalje pravi:

- da dejanje žvižganja izvira iz ustreznega moralnega motiva, da prepreči nepotrebno škodovanje drugim,
- da žvižgač za odpravo nepravilnosti pred javnim razkritjem uporabi vse razpoložljive notranje postopke za odpravo problematičnega vedenja,
- da ima žvižgač „dokaze, ki bi prepričali razumno osebo“,
- da žvižgač zazna resno nevarnost ali škodo, ki lahko nastane zaradi kršitve,
- da žvižgač ravna v skladu s svojimi odgovornostmi za „izogibanje in/ali razkritje moralnih kršitev“,
- da imajo ukrepi žvižgača razumne možnosti za uspeh.

Mnogi na žvižganje gledajo kot na pojav, katerega namen je sprememba v organizaciji. Mednje sodi tudi Mintzberg, ki pravi, da nepravilnosti lahko vključimo kot ločeno politično strategijo, ki je „nasprotna legitimnim sistemom“ in je namenjena spreminjanju organizacije (Mintzberg, 1985).

Žvižganje kot politična strategija se pogosto pojavi v organizacijah, ki imajo probleme z identiteto: lahko imajo dve identiteti, lahko spreminjajo identiteto, lahko se dejanska identiteta razlikuje od zelene identitete⁷.

V človekovi naravi je, da ljudje iste stvari lahko različno percipirajo. Ljudje imajo lahko tudi različne interese, zato se povezujejo v neformalne organizacije. Znotraj organizacij obstajata notranja »javna sfera« in notranji »mnenjski trg.« V nekaterih organizacijah, npr. v učečih se organizacijah, je »notranji mnenjski trg« celo generator razvoja. Heterogenost lahko še vedno omogoča udeležanje skupnih vrednot in doseganje skupnih ciljev. Marsikje, še zlasti tam, kjer funkcionirajo daleč od principov učeče se organizacije (npr.: brez skupne vizije, brez skupnih mentalnih modelov, brez teamskega dela, brez merjenja napredka ipd.), pa temu ni tako. Velik problem nastane, če:

- stališč med posamezniki ali skupinami ni mogoče (več) uskladiti,
- če se pojavijo medosebna rivalstva,
- če zaradi navedenega pride do boja za prevlado.

Dlje ko vse to traja, večja je verjetnost, da si bodo akterji poiskali pomoč zunaj organizacije. Daljše trajanje namreč pomeni, da:

- so akterji na nek način sicer »obsojeni« na sobivanje,
- sami niso sposobni najti ključnih »skupnih imenovalcev« za sobivanje,
- nihče od njih v danem trenutku ni dovolj močan, da bi znotraj organizacije absolutno prevladal.

V takih primerih se pogosto zgodi, da akterji iščejo dejanske ali zgolj namišljene nepravilnosti nasprotnika. Teoretično podlago za izbor take strategije je mogoče najti v prvinah uspešnega prepričevanja po Aristotelu, ki so: etos, logos in patos. Ključna prvina je etos: ljudje nekomu verjamejo, če so prepričani, da je etičen oziroma pošten, logos pomeni, da svoje ideje zna utemeljiti z logičnimi argumenti, patos pa, da zna vplivati na čustva. Pri žvižganju kot strategiji političnega delovanja gre v prvi vrsti za napad na nasprotnikov etos; ciljno publiko je s pomočjo javne objave o dejanskih ali izmišljenih nečednostih nasprotnika treba prepričati, da

⁷ Več o konceptu identitete npr.: Balmer&Greysen, 2013.

nasprotnik ni etičen oziroma da ni pošten. Ob tem pa je takoj treba povedati, da je taka strategija lahko dvorezen meč. To je pogosto, ker mediji tovrstne vsebine »prodajajo« in jim je to vir zaslužka, tisti, ki se take strategije poslužuje, pa pogosto ne ve, »kje so meje«, še zlasti, kadar zadeva dobi čustven naboj in se posledično začne z očitki pretiravati. V takih primerih vsaj del javnosti običajno postane naklonjen tistemu, kateremu se očita neetičnost, ker ga začne percipirati kot žrtev.

Organizacija ima lahko že sama po sebi več identitet. Tipičen primer je bila nekdanja država SFRJ. V državi sta se uporabljali dve pisavi, govorilo se je več jezikov idr. Tudi enonacionalne države imajo lahko več identitet. Temelj identiteti je npr. lahko ideologija. Schendelen (2013) v svoji knjigi opisuje lobiranje držav znotraj EU. Opisuje tudi, kako različni uradniki ali politiki posamezne države lahko organom ali uradnikom pri EU pošiljajo protislovna sporočila. Naveden pojav šteje za napako pri lobiranju.

Analogno lahko na podlagi številnih primerov iz preteklosti ugotovimo, da pošiljanje protislovnih sporočil iz organizacije v okolje pogosto povzroči težave sami organizaciji, pogosto vodi celo v razpad.

Iz zgodovine so poznani številni primeri razkritij nepravilnosti, ki so posledica boja za prevlado, in sicer tudi v največjih državah na najvišji politični ravni. Kot primer navajamo škandal »Trump-Ukrajina«. Takratni predsednik ZDA Donald Trump je v telefonskem pogovoru 25. 7. 2019 nagovarjal predsednika Ukrajine Volodimirja Zelenskega, da bi Ukrajina prispevala informacije oziroma da bi uvedla preiskavo, ki bi škodila Joeju Bidnu. Joe Biden je takrat veljal za najresnejšega protikandidata Donalda Trumpa na predsedniških volitvah leta 2020 (in je bil kasneje tudi izvoljen za predsednika ZDA).

Donald Trump je kot takratni predsednik ZDA blokiral, a kasneje sprostil realizacijo že odobrene vojaške pomoči Ukrajini v vrednosti 400 milijonov ameriških dolarjev. Ukrajinsko vodstvo je izsiljeval z zadrževanjem vojaške pomoči in z obiskom Zelenskega v Beli hiši. Zadevo je v ZDA razkril žvižgač. Politična posledica v ZDA je bila, da je demokratska stranka začela postopek odpoklica (angl. impeachment) predsednika ZDA, vendar odpoklic predsednika kasneje ni bil izglasovan.⁸

⁸ Več o tem npr: Trump impeachment: The short, medium and long story, 5 February 2020, objavljeno na: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-49800181>

Treba je izpostaviti tudi Jubbovo definicijo »žvižganja«, ki pravi, da je »žvižganje« »namerno, neobvezno dejanje razkritja, ki privede do javne objave in ga stori oseba, ki je imela privilegirani dostop do podatkov ali informacij organizacije o nezakonnosti ali drugi kršitvi (Jubb, 1999).

Iz Jubbove definicije izhaja, da je žvižgač lahko samo nekdo:

- ki ima/je imel znotraj organizacije dostop do informacij,
- ki je sposoben »zgodbo« posredovati v javno objavo medijem.

V tem kontekstu potencialni »žvižgač« najbrž ne more biti katerikoli član organizacije. Ni dovolj samo pripravljenost razkriti informacije. Žvižgače lahko najdemo samo v skupini, ki bi jo Lippmann imenoval »insajderji« (angl. insiders). V svoji znameniti knjigi »The Phantom Public« je Lippmann zapisal tudi: Samo »insajderji« lahko sprejmejo odločitev ... ker imajo znotraj organizacije tak položaj, razumejo stvari in lahko delujejo« (Lippmann, 1925).

Člane organizacije namreč po Lippmannu lahko razdelimo na »insajderje« in »outsiderje«. Outsiderje Lippmann imenuje »phantomska javnost«. »Insajderji« in »outsiderji« se razlikujejo po štirih atributih:

<u>ATRIBUT</u>	<u>INSIDER</u>	<u>OUTSIDER</u>
informacije	imajo informacije	?
znanje	imajo znanje	?
interes	imajo interes	?
”orodja”	imajo ”orodja”	?

Da bi dejansko prišlo do javne objave informacij v sredstvih javnega obveščanja, ni dovolj zgolj to, da je nekdo insajder. Potrebna sta še dva druga pogoja:

- obstoj hišnega novinarja,
- obstoj ustreznega tipa medija.

Obstoj »hišnega novinarja« lahko pojasnimo s pomočjo modelov odnosov z javnostmi. »Modeli odnosov z javnostmi« so se zelo uveljavili v drugi polovici 20. stoletja.

Modeli odnosov z javnostmi temeljijo na predpostavki, da je cilj odnosov z javnostmi »skrb za dober ugled posameznika oziroma organizacije«.

Ugled pomeni »statusno kategorizacijo v smislu rangiranja«, kar pomeni, da je v tem kontekstu zaželena »pozitivna publiciteta«, nič pa ni narobe, če se o drugih objavlja vsebine z negativno konotacijo. Danes vsaj v teoriji vsi vemo, da je tako pojmovanje cilja odnosov z javnostmi napačno in zastarelo⁹. Cilj izvajanja odnosov z javnostmi je »uskladitev« med organizacijo in okoljem in o tem sta pisala že avtorja modelov odnosov za javnostmi Todd Hunt in James Grunig.

Modeli odnosov z javnostmi so bili razviti še pred pojavom interneta. Takrat so organizacije svoje komuniciranje z okoljem lahko kontrolirale; neželenih vsebin komuniciranja je bilo bolj malo. Cilj odnosov z javnostmi je bil res lahko »skrb za dober image« oziroma dober ugled. S pojavom interneta se je situacija spremenila. Celotno avtor modelov James Grunig je zato kasneje predlagal¹⁰, da je v dobi digitalizacije potreben odmik od modelov. Bistvena lastnost njegovih novih predlogov je:

- da odnosi z javnosti postajajo vedno bolj dvosmerni in simetrični ter
- da kot taki dejansko omogočajo tudi spreminjanje organizacije.

Kljub zastarelosti se modeli odnosov z javnostmi še vedno zelo pogosto prakticirajo. Značilni modeli so¹¹:

- model agenture ali tiskovnega predstavništva,
- model obveščanja javnosti,
- dvosmerni asimetrični model,
- dvosmerni simetrični model.

Da bi lahko prišlo do implementacije žvižganja, je potreben obstoj »hišnega novinarja«, ki deluje po principu »**modela obveščanja javnosti**«. »Hišni novinar«

⁹ Npr.: Kenny, J. (2016): Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm, Asia Pacific Public Relations Journal, Vol. 17, No. 2, pag 78-91.

¹⁰ Npr.: Grunig, J. E. (2009). Paradigms of global public relations in an age of digitalisation. Retrieved March 9, 2017 from http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html

¹¹ Povzeto po Hunt, Grunig, 1994 in Harrison, 1995

deluje, kot da je neodvisni novinar. Sporočila širi v medijih, ki se navzven deklarirajo kot »neodvisni mediji«, lahko pa tudi v »nadzorovanih« medijih.

Z vidika komuniciranja organizacije v luči preučevanja možnosti uporabe modela obveščanja javnosti je medije pomembno proučevati z vidika odnosa med lastništvom, nadzorom vsebine in vsebino samo. Kot vemo, so sodobni mediji običajno organizirani kot gospodarske družbe. Lastniki medijev za vsebinsko in za tehnično realizacijo vsebin sporočanja najamejo osebe. **Novinar** naj bi bil po Wattsu (1997) uslužbenec birokratske organizacije, ki posluje po tržnih načelih. Med razpoložljivimi novicami ob spoštovanju načel profesionalne etike odloča, katere novice in iz katerih virov bo posredoval javnosti.

Novica je informacija, ki je posredovana od vira prek medija do javnosti ob posredovanju novinarja (Watts, 1997).

Glede na odnos med lastniki, nadzorom nad mediji in vsebino sporočanja Watts (1997) loči tri osnovne tipe medijev:

- pluralistični tip medija,
- manipulativni tip medija,
- hegemonistični tip medija.

Pluralistični tip je značilen za demokratične družbe s tržno ekonomijo. Lastniki in uredniki vplivajo na vsebino po načelih profesionalne etike. Dopustna je vsebinska prilagojenost zahtevam ciljne skupine publike, kateri je medij namenjen. Obstaja celo načelo, da je publika tista, ki po vsebinskem vidiku oblikuje medij. Poročanje o stanjih in dogodkih mora biti **realno, objektivno in nepristransko**. Viri informacij so raznoteri, od različnih tiskovnih agencij, dopisnikov. V medije pluralističnega tipa ima dostop tudi javnost. To velja tudi za poročanje o dogodkih iz politike. Enaka načela veljajo tudi za medije, ki imajo naravo tako imenovanih "tabloidov". Način sporočanja v tabloidih (pluralističnega tipa) naj bi namreč služil pridobivanju ekonomskih učinkov, ne pa diskreditaciji posameznikov.

Mediji, ki izhajajo iz **manipulativnega modela**, imajo pogosto zelo homogeno publiko. Izhajajo iz ideoloških predispozicij, ki so lahko spretno prikrite, kar pa spet ni nujno. Vsebina sporočanja medijev manipulativnega tipa je prilagojena

specifičnim potrebam. Praviloma imajo vedno ene in iste vire informacij. Svojo publiko informirajo **enostransko in tendenciozno**.

Oba opisana modela sta ekstremna. Vmesni model je **hegemonistični tip medija**. Tipično za te medije je, da je vsebina njihovega sporočanja zelo heterogena (v nasprotju z vsebino medijev manipulativnega tipa), vendar pa hegemonistični tip medija o zadevah zavzema določena **stališča**. Gre za stališča o političnih, socialnih in ekonomskih vprašanjih. Pri tem tipu medijev je pogosto tudi tako imenovano **«generiranje novic»** in tudi »generiranje pomembnosti oseb.« Gre za to, da nek medij o majhnem, na videz nepomembnem dogodku (osebi) poroča, kot da bi bil velik, zelo pomemben dogodek (oseba) in ga poskuša prikazati na način, ki doseže nek namen.

Ob vsem tem se seveda pojavlja vprašanje etičnosti in upravičenosti posredovanja informacij.

Kriteriji za presojo etičnosti ravnanja žvižgačev so različni. Kriterij etičnosti se običajno vrti okoli iskanja razmerja med »škodo, ki jo naredi neetično ravnanje organizacije oziroma managementa«, in »škodo, ki jo ravnanje žvižgača povzroči organizaciji«.

Mnogi trdijo, da gre v primeru žvižgačev za visoko etično ravnanje. Nekateri (npr. Fischer, 1999) žvižgače imenujejo »moralni heroji«. Kelleher (2019) pravi, da je bilo v ZDA v zadnjih pol stoletja odkritih približno 40 % shem goljufij preko zaposlenih. Drugi pa žvižgače imenujejo »podgane«. Velasquez (1992) tako pravi, da je škoda, ki jo organizaciji povzročijo »žvižgači«, lahko večja kot katerakoli ekonomska katastrofa. V praksi se namreč pogosto dogajajo »razkritja«, v katerih resničnost in etične vzgibe gre zelo dvomiti.

Vsebine žvižganja, ki smo jim bili priča v preteklosti, so se največkrat nanašale na:

- finančne nepravilnosti,
- klientelizem,
- korupcijo,
- ogrožanje zdravja,
- napake na proizvodih,

- poročila o kartelnem dogovarjanju,
- poročila o drugih nečednostih.

Kelleher (2019) kot tipične finančne škandale, ki so jih odkrili žvižgači, navaja primera ENRON in UBER. Primer ENRON opisuje v članku iz leta 2011 tudi Galit Ailon. Podjetje Enron je bil ustanovljeno leta 1985 kot podjetje za plinovod. Kasneje se je razvilo v podjetje za trgovanje z energijo, ki je kupovalo in prodajalo tudi električno energijo. Leta 2000 so njegovi prihodki dosegli 101 milijardo dolarjev, s čimer je postalo sedmo največje podjetje v ZDA

Da bi ohranilo svojo rast in okrepilo cene delnic, je podjetje s pomočjo zapletenih računovodskih postopkov skrivalo izgube. Konec leta 2001 se je cena delnic Enrona zrušila. Ko je v ZDA Komisija za vrednostne papirje in borzo (SEC) začela preiskovati evidence podjetja, so zaposleni razkrili ustrezne dokumente. Enron je bankrotiral decembra 2001 in njegov stečaj je bil takrat največji v zgodovini.

Tipičen primer klientelizma je primer »Paul Wolfowitz«. Paul Wolfowitz je bil uradnik ameriške vlade, ki je bil kot namestnik obrambnega ministra (2001–2005) v administraciji predsednika Georga W. Busha vodilni arhitekt iraške vojne. Od leta 2005 do 2007 je bil predsednik Svetovne banke (»The World Bank«). Leta 2007 se je Wolfowitz soočil s pozivi k odstopu, potem ko je bilo razkrita, da je dve leti prej nepravilno poskrbel za premestitev in napredovanje svoje zasebne partnerice, ki je prav tako delala v banki. Ker Wolfowitz 30. junija 2007 ni mogel pomiriti zadeve, je napovedal odstop.¹²

Schultza& Harutyunyanb (2015) pravita, da je korupcija stalna težava, ki pesti svet. Ne pozna meja. To je težava, s katero se soočajo postkomunistične države, ko prehajajo v demokracije in tržno ekonomijo, pa tudi države v Severni Ameriki in zahodni Evropi, vključno s članicami EU in državami iz Južne Amerike.

Na področju ogrožanja zdravja so prvi poznani primeri žvižganja iz ZDA v obdobju okoli leta 1970, vsebinsko pa je šlo za onesnaženja pitne vode. Zato je že leta 1972 kongres ZDA v okviru zveznega zakona o nadzoru onesnaževanja vode priznal ključno vlogo delavcev pri zagotavljanju izvrševanja okoljske zakonodaje in sprejel

¹² VIR: <https://www.britannica.com/biography/Paul-Wolfowitz>

prvi zakon o nepravilnostih. Maščevanje proti prijaviteljem nepravilnosti v okolju je postalo nezakonito in žrtve takšnih kršitev so dobile vladno pravno zaščito.

Verjetno najbolj znan škandal zaradi napak na proizvodih je afera »dieselgate«. Šlo je za to, da je koncern Volkswagen v vozila z diesel motorjem vgrajeval motorje s prirejeno programsko opremo. Namen je bil, da bi na testih dosegli željene količine izpušnih plinov. Zadeva se je začela razkrivati septembra leta 2015.

Kartel pomeni, da podjetja med seboj sklepajo nezakonite pogodbe ali tajne dogovore, da si ne bi konkurirala med seboj, npr. z določanjem cen in popustov, z dogovorom, katerim strankam in območjem bodo dobavljala, z omejevanjem proizvodnje ali dobave izdelka, z nameščanjem pogodbenih ponudb ipd.

Eden največkrat omenjanih domnevnih kartelnih dogovorov v Sloveniji je »zemonski dogovor« oziroma »načrt kapacitet«, ki naj bi imel svoj izvor leta 1998 na gradu Zemono pri Vipavi. Šlo naj bi za to, da naj bi si predstavniki gradbenih podjetij v času izgradnje avtocest v Sloveniji domnevno razdelili trg in domnevno podpisali celo sporazum. Predstavniki največjih gradbenih podjetij so to zanikali.¹³

Časopis Financial Times¹⁴ poroča, da se je v Združenem kraljestvu število poročil o nepravilnostih britanskemu regulatornemu organu za konkurenco v letu 2018 povzpelo na najvišjo raven dotlej. Število klicev na vročo telefonsko linijo Urada za konkurenco in trge se je v letu 2018 po podatkih Thomson Reuters zvišalo za 18 odstotkov, tj. na 556 v primerjavi s 471 v predhodnem letu. To je več kot 2,5-krat več kot v letu 2014.

Berlogar (2000) pravi, da vsako poslovanje organizacije tako ali drugače vključuje tveganja. Z lastnim preživetjem preokupirani posamezniki bodo tako ali tako pripravljene znižati svoje etične standarde. Po njegovem ni opravičila za prikrivanje neetičnih ravnanj.

¹³ Npr.: <https://www.24ur.com/novice/slovenija/pred-komisijo-danes-zidar-in-crniogoj.html>

¹⁴ Npr. Thompson, B. (2019). Number of whistleblowing reports on UK cartels up 18% last year. Calls to regulator's hotline jump as new protections drive more people to expose wrongdoing. Financial times, London, 28. 5. 2019, dostopno na: <https://www.ft.com/content/bd41277c-7d54-11e9-81d2-f785092ab560>

Motivi žvižgača so torej lahko treh vrst:

- moralno-etični vzgibi,
- maščevanje, sovraštvo, nevoščljivost ipd.,
- politično-strateški motivi.

Podobno velja s posledicami žvižganja:

- žvižganje lahko prepreči veliko škodo,
- škoda zaradi žvižganja lahko preseže škodo zaradi nepravilnosti.

V primeru politično-strateških razlogov za žvižganje pa tisti, ki se take metode političnega delovanja poslužujejo, o škodi ne razmišljajo.

V zvezi s presojo etičnosti ravnanja žvižgačev se pojavljajo vprašanja, koga je treba ščititi: organizacije ali žvižgače. James (1990) pravi, da je treba ščititi ljudi, ki storijo taka dejanja. Zaščititi jih je treba tudi z zakonom, če ne gre drugače.

Obstaja tudi dilema, ali je zaposleni morda celo dolžan razkriti nepravilnosti v organizaciji ali nemara organizaciji zaradi zaposlitve, ki mu jo ta daje, dolguje lojalnost in pokorščino, ne glede na morebitno okoliščino, da organizacija posluje nezakonito. S temi vprašanji se npr. ukvarjata Vandekerckhove and Commes. Lojalnost in institucionalizirano žvižganje sta opisala kot organizacijske potrebe (Vandekerckhove in Commes, 2004). Vandekerckhove in Commers predlagata koncept »racionalne lojalnosti.¹⁵

Žvižganje je dejanje, ki običajno ni v interesu managementa organizacije, pogosto niti ne v interesu organizacije kot celote. Žvižgači obstajajo že desetletja, morda stoletja. Iz zgodovine je videti, da se žvižgačem, četudi razkrijejo neetična ravnanja, največkrat slabo piše. Martina Luthra je leta 1521 papež izobčil iz Cerkve, če bi ga nasprotnikom slučajno uspelo aretirati, pa bi skoraj zagotovo končal na grmadi. Žvižgači so obstajali celo v nacistični Nemčiji. Herbert von Bose je bil visoki uradnik nemške vlade in je že zelo zgodaj opozarjal na holokavst. Ustreljen je bil leta 1934. V današnjih časih žvižgače vsaj formalno ščiti zakonodaja. Pogosto se kljub zakonski

¹⁵ Več o tem: Vandekerckhove, Commes, 2004, 225–233.

zaščiti kaj dosti bolje ne godi žvižgačem današnjega časa. Vemo, kje je in v kakšnem stanju je npr. ustanovitelj WikiLeaks Julian Assange. Čeprav žvižgače vsaj formalno ščiti zakonodaja, v današnjih časih ljudje, ki razkrijejo nepravilnosti, pogosto izgubijo službo. Vinten (1993) govori o principu »čebeljega žela«. Posameznik ima samo eno želo. Če ga uporabi, umre.

Tabela 1: Kaj je torej žvižganje?

KDO?	oseba, ki ima dostop do "notranjih informacij"
KAJ?	poskrbi za javno objavo
ČESA?	informacij o dejanskih nepravilnostih ali informacij o zgolj namišljenih nepravilnostih
KOMU?	namenjeno notranjim in zunanjim javnostim
ZAKAJ?	zaradi moralnih in etičnih vzgibov ali zaradi maščevanja, sovražstva ... zaradi strategije političnega delovanja
POSLEDICA?	kar povzroči neugodno publiciteto o organizaciji in materialno škodo, v skrajnem primeru lahko celo razpad organizacije.

4 Zakaj nekdo postane žvižgač?

Delež ljudi, ki so pripravljeni poskrbeti za javno objavo nepravilnosti v organizaciji, kjer so zaposleni, je majhen. V preteklosti so bile o profilu žvižgačev opravljene številne raziskave.

James (1990) pravi, da je med ljudmi potreba po takih dejanjih vedno obstajala. DeGeorge (1990) pravi, da je motivacija za žvižganje lahko zgolj moralna, nikakor pa ne sme biti razlog maščevanje.

Do nedavnega je veljalo, da profila žvižgača ni mogoče opredeliti glede na spremenljivke, kot so spol, starost, izobrazba ali stan. To je v svoji raziskavi, objavljeni leta 2003, potrdil tudi Michael Gundlach.

Tudi avtor tega prispevka sem leta 2005 opravil anketiranje tipa papir-svinčnik. Anketa je bila opravljena novembra 2005. Anketarji so osebno anketirali 1000 naključno izbranih oseb. Za analizo je bilo uporabljenih 969 pravilno izpolnjenih vprašalnikov. V vzorcu je bilo 443 (45,6 %) moških in 526 (54,4 %) žensk. Ključne ugotovitve tega anketiranja so bile:

- delež ljudi, ki so brezpogojno pripravljeni razkriti nepravilnosti v organizaciji, je majhen (3,4 % vprašanih).

- spol ne vpliva na pripravljenost posameznika za žvižganje,
- med starostjo in pripravljenostjo za žvižganje ni odvisnosti,
- med stopnjo izobrazbe in pripravljenostjo za žvižganje ni odvisnosti.

Raziskovali smo tudi morebiten vpliv nekaterih drugih spremenljivk, vendar rezultati raziskave niso pokazali nobene povezanosti žvižganja npr. s stilom vodenja ali priljubljenostjo vodje, zato rezultatov te raziskave nismo objavili v obliki izvirnega znanstvenega članka. Do podobnih ugotovitev so prišli tudi drugi., nekateri že precej prej.

Gundlach (2003) je potrdil, da »občutek jeze zaradi nepravilnosti« statistično pomembno vpliva na motivacijo posameznika, da poskrbi za objavo nepravilnosti v organizaciji.

Samuelson&Gentile (2005) ugotavljata, da se zdi, da je pasivnost epidemična in povsod zmanjšuje kisik za vest podjetja. ... Menedžerji in vodstveni delavci imajo na splošno »prave vrednote«, zaposleni pa razkrivanja morebitnih nepravilnosti ne štejejo za del svojih delovnih obveznosti.

Ena od najobsežnejših študij o tem je bila na zelo velikem vzorcu opravljena v ZDA, rezultate pa je leta 2016 objavila **Cecilia Florencia Lavena**. V raziskavo je bilo vključenih **36.926 zveznih uslužbencev iz 24 zveznih agencij**. Končni cilj te študije je bil doseči boljše razumevanje posameznikovih in organizacijskih značilnosti, ki vplivajo na posamezni proces odločanja pri opazovanju kršitev v zvezni vladi.

Gre za verjetno največjo raziskavo o vsebinah žvižganja in žvižgačev. Rezultati te raziskave so v marsičem spremenili pogled na ta pojav. Do objave te raziskave je namreč veljalo, da se »žvižgač enostavno rodi«.

Ugotovitve v tem članku kažejo, da je verjetnost, da bo uslužbenec v zvezni vladi prijavil nepravilnosti, odvisna od posameznikovih značilnosti in značilnosti organizacije.

- Glede na posamezne značilnosti podatki te raziskave zagotavljajo dovolj dokazov, da so uslužbenci javnega sektorja, prežeti z etiko javnih služb, bolj nagnjeni k razkrivanju nepravilnosti. To lahko kaže na zavezanost javni službi, zvestobo dolžnosti in vladi kot celoti. To tudi nakazuje, da

posamezniki, ki so zavezani določenim vrednotam, delujejo v skladu z določenim občutkom obveznosti v javnem interesu.

- V zvezi z organizacijskimi značilnostmi podatki zagotavljajo dovolj dokazov, ki kažejo na povezavo med značilnostmi delovnega okolja in verjetnostjo nepravilnosti.
- Podatki tudi kažejo, da je zvižganje negativno povezano z odprtim in spoštljivim delovnim mestom, pravično obravnavo posameznika v organizaciji in zaupanjem v vodjo. Če so v delovnem okolju spoštovanje, kooperativnost, pravičnost in zaupanje v vodjo, bo prišlo do pričakovanja in uveljavite »skupinske norme«. Za ravnanje bo odgovorna skupina kot celota, pride do razpršitve odgovornosti.

5 Hipoteze in vprašanja raziskave

V naši raziskavi smo postavili naslednja vprašanja raziskave:

V1: Kolikšen delež zaposlenih v organizacijah, kjer delajo, zazna dejstva in dokaze o nepravilnostih in kolikšen delež jih o nepravilnostih zazna govorice in domneve?

V2: Kako pogoste so te zaznave?

V3: Kolikšen delež ljudi bi bil informacije o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni, pripravljen posredovati v javno objavo?

V4: Ali med organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo na trgu, in organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo iz proračuna, obstajajo statistično pomembne razlike v pogostosti zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih?

Postavili smo tudi hipoteze:

H1. Med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja odvisnost.

H2. Situacijski dejavniki: (1) spol, (2) starost ter (3) izobrazba vplivajo na pripravljenost posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem.

H3. Med vrsto organizacije glede na naravo prihodkov in pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih obstaja odvisnost.

6 Metoda raziskave

6.1 Vzorec

V mesecu marcu 2021 so anketarji izvedli osebno anketiranje. Anketiranje je bilo anonimno. Anketirali so 139 oseb, od tega 63 (45,5 %) moških in 71 (51,1 %) žensk. 5 vprašanih se glede spola ni opredelilo. Aritmetična sredina spremenljivke starost je bila 38,08 let. Izobrazbeno strukturo vzorca prikazuje tabela 2. Velikost podjetja, kjer so zaposleni, prikazuje tabela 3.

Tabela 2: Izobrazbena struktura vzorca (n=139, mean = 5,39, std. dev. = 1,472)

IZOBRAZBA	ŠTEVILO	DELEŽ (%)
nedokončana osnovna šola	0	0,0
osnovnošolska	5	3,6
nižja poklicna	6	4,3
srednja poklicna in podobna izobrazba	29	20,9
srednja strokovna ali srednja splošna	31	22,3
višješolska ali visokošolska prve stopnje	40	28,8
visokošolska druge stopnje	14	10,1
magisterij znanosti, doktorat znanosti	14	10,1
Total	139	100,0

Tabela 3: Velikost podjetja, kjer so zaposleni (n=139)

VELIKOST PODJETJA	ŠTEVILO	DELEŽ (%)
mikro (manj od 10 zaposlenih)	23	16,5
malo (med 11 in 50 zaposlenih)	31	22,3
srednje (od 51 do 250 zaposlenih)	51	36,7
veliko (več od 250 zaposlenih)	34	24,5
Total	139	100,0

105 vprašanih (75,5 %) je zaposlenih v organizacijah, ki večino prihodkov ustvarijo s prodajo blaga in storitev na trgu. 34 vprašanih (24,5 %) pa je zaposlenih v organizacijah, ki večino prihodkov prejmejo iz proračunov Republike Slovenije ali lokalnih skupnosti.

6.2 Instrument

Kot instrument za merjenje vrednosti spremenljivk smo uporabili anketni vprašalnik. Vsi ponujeni odgovori na anketna vprašanja so bili zaprtega tipa.

Odvisna spremenljivka

Odvisna spremenljivka je bila »pripravljenost posredovati informacije o nepravilnostih v organizaciji v javno objavo medijem.«

Vrednost spremenljivke smo merili z vprašanjem: »Ali bi bili pripravljeni informacije o nepravilnostih posredovati medijem ...« pri pogojih:

- če sam zaznam dejstva in dokaze (v tabelah oznaka spremenljivke »A«)
- če sam zaznam govorice in domneve ... (v tabelah oznaka spremenljivke »B«)

Zaloga vrednosti obeh spremenljivk je bila: 0 – nikoli, 1 – če bi bil sam ogrožen, 2 – morda, 3 – najbrž da, 4 – seveda, brez pomislekov.

Neodvisna spremenljivka

Kot raziskovalce nas seveda primarno zanimajo dejstva in dokazi o nepravilnostih, vendar se pri pojavu žvižganja zelo pogosto operira tudi z govoricami in domnevami. V naši raziskavi smo zato želeli striktno razločevati med "zaznavo dejstev in dokazov" in "zaznavo govoric in domnev". Temu primerno smo formulirali tudi spremenljivke in vsebino anketnega vprašalnika.

Neodvisne spremenljivke so bile:

- pogostost zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih v organizaciji, kjer je nekdo zaposlen,
- pogostost zaznav govoric in domnev o nepravilnostih v organizaciji, kjer je nekdo zaposlen.

Vrednosti spremenljivk smo merili z anketnimi vprašanji: "Kako pogosto v okolju, kjer ste zaposleni, vi osebno zaznate dokaze ali govorice o nepravilnostih ...

Spremenljivke so bile:

OZNAKA **IME SPREMENLJIVKE**

- C. DEJSTVA IN DOKAZI za finančne nepravilnosti
- D. GOVORICE, DOMNEVE za finančne nepravilnosti
- E. DEJSTVA IN DOKAZI za klientelizem (zaposlitve sorodnikov in prijateljev)
- F. GOVORICE, DOMNEVE za klientelizem (zaposlitve sorodnikov in prijateljev)
- G. DEJSTVA IN DOKAZI za korupcijo
- H. GOVORICE, DOMNEVE o korupciji
- I. DEJSTVA IN DOKAZI za ogrožanje zdravja
- J. GOVORICE, DOMNEVE o ogrožanju zdravja
- K. DEJSTVA IN DOKAZI za napake na proizvodih
- L. GOVORICE, DOMNEVE o napakah na proizvodih
- M. DEJSTVA IN DOKAZI za oderuštvo potrošnikov
- N. GOVORICE, DOMNEVE o oderuštvu
- O. DEJSTVA IN DOKAZI za kršitve pravic delavcev, izkoriščanje
- P. GOVORICE, DOMNEVE o kršitvah pravic delavcev, izkoriščanju
- Q. DEJSTVA IN DOKAZI za onesnaževanje okolja
- R. GOVORICE, DOMNEVE o onesnaževanju okolja
- S. DEJSTVA IN DOKAZI o drugih nepravilnostih
- T. GOVORICE, DOMNEVE o drugih nepravilnostih

Zaloga vrednosti pri vseh navedenih spremenljivkah je bila:

- 0. Nikoli.
- 1. Nekajkrat letno ali manj.
- 2. Enkrat mesečno ali manj.
- 3. Nekajkrat mesečno.
- 4. Enkrat tedensko.
- 5. Nekajkrat tedensko.
- 6. Vsak dan.

6.3 Rezultati

Rezultati merjenja neodvisnih spremenljivk

Delež ljudi, ki bi bil informacije o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni, pripravljen posredovati medijem v javno objavo, prikazujeta tabeli 4 in 5.

Tabela 4: Frekvence in deleži odgovorov za neodvisno spremenljivko A “Ali bi bili pripravljeni dejstva in dokaze o nepravilnostih posredovati v javno objavo medijem?” (n=139, mean =1,37, std. dev = 1,085)

ODGOVOR	ŠTEVILO	DELEŽ (%)
0. nikoli	37	26,6
1. samo če bi bil sam ogrožen	38	27,3
2. morda	42	30,2
3. najbrž da	19	13,7
4. seveda, brez pomislekov	3	2,2
Total	139	100,0

Tabela 5: Frekvence in deleži odgovorov za neodvisno spremenljivko B “Ali bi bili pripravljeni govorice in domneve o nepravilnostih posredovati v javno objavo medijem?” (n=139, mean = 0,76, std. dev =1,020)

ODGOVOR	ŠTEVILO	DELEŽ (%)
nikoli	74	53,2
samo če bi bil sam ogrožen	40	28,8
morda	14	10,1
najbrž da	7	5,0
seveda, brez pomislekov	4	2,9
Total	139	100,0

Tudi mi smo ugotovili, da je relativno majhen delež vprašanih pripravljen brez pomislekov posredovati medijem v javno objavo informacije o dejstvih in dokazih o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni. Če ugotovljeni delež vprašanih (2,2 %) prenesemo na celotno populacijo 881.800 delovno aktivnih prebivalcev v Sloveniji¹⁶, to predstavlja 21.148 ljudi.

Rezultati merjenja odvisnih spremenljivk

Delež zaposlenih v organizacijah, ki zazna dejstva in dokaze o nepravilnostih oziroma zgolj govorice in domneve ter kako pogoste so zaznave, prikazujeta tabeli 6 in 7.

¹⁶ Konec januarja 2021 je bilo v Sloveniji približno 881.800 delovno aktivnih oseb (vir: <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9448>)

Tabela 6: Deleži odgovorov za pogostost zaznave dejstev in dokazov o nepravilnostih v organizaciji (n=139).

	za finančne nepravilnosti	klientelizem	korupcija	ogrožanje zdravja	napake na proizvodih	oderuštvo potrošnikov	kršitve pravic delavcev	onesnaževanje okolja	drugo
0 – nikoli	39,6	30,2	64,0	43,2	37,4	56,8	39,6	57,6	18,0
1 – nekajkrat letno ali manj	26,6	34,5	22,3	24,5	23,7	10,1	23,7	14,4	30,2
2 – enkrat mesečno ali manj	19,4	18,0	5,8	13,7	12,9	15,1	12,9	8,6	20,1
3 – nekajkrat mesečno	5,0	8,6	4,3	5,8	13,7	9,4	8,6	9,4	18,7
4 – enkrat tedensko	4,3	4,3	1,4	2,9	5,0	3,6	7,2	2,9	1,4
5 – nekajkrat tedensko	2,2	1,4	0,7	1,4	3,6	2,9	3,6	0,7	5,8
6 – vsak dan	2,9	2,9	1,4	8,6	3,6	2,2	4,3	6,5	5,8
aritmetična sredina	1,28	1,38	0,65	1,40	1,50	1,10	1,48	1,14	1,98

Tabela 7: Aritmetične sredine odgovorov za zaznavo govoric in domnev o nepravilnostih (n=139).

	za finančne nepravilnosti	klientelizem	korupcija	ogrožanje zdravja	napake na proizvodih	oderuštvo potrošnikov	kršitve pravic delavcev	onesnaževanje okolja	drugo
mean	1,81	2,08	1,23	2,04	1,88	1,42	2,19	1,80	2,81

Rezultate merjenja odvisnih spremenljivk je težko komentirati, ker gre vendarle za suhoparne številke. Npr. 2,2 % populacije je lahko videti malo, da ne rečemo zanemarljivo. Ko pa delež 2,2 % preslikamo v absolutno število znotraj celotne delovno aktivne populacije, ugotovimo, da gre za 21.148 ljudi. To pa je videti nekoliko drugače.

Podobno velja za pogostost zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih. Vzemimo npr. korupcijo. 64 % vprašanih nikoli ne zazna dejstev in dokazov o korupciji, samo 0,7 % pa je odgovorilo, da jih zazna večkrat tedensko, 1,4 % pa celo vsak dan. To po eni strani lahko kaže na to, da korupcija v Sloveniji skoraj ne obstaja, seveda pa je možno tudi to, da se dokazi izjemno skrbno skrivajo. Rezultate je mogoče interpretirati tudi tako, da delež 1,4 % glede na celotno populacijo delovno aktivnega prebivalstva predstavlja 12.535 ljudi, ki na svojem delovnem mestu vsak dan zaznajo dejstva in dokaze o korupciji.

6.4 Izračun odvisnosti

Najprej nas je zanimalo, ali med organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo na trgu, in organizacijami, ki večino prihodkov ustvarijo iz proračuna, obstajajo statistično pomembne razlike. Primerjali smo aritmetične sredine vseh neodvisnih spremenljivk, vezanih na pogostost zaznave dejstev in dokazov o nepravilnostih. Med organizacijami ni statistično pomembnih razlik, razen pri spremenljivki “napake na proizvodih.”

V organizacijah, ki večino prihodkov ustvarijo na trgu, zaposleni bolj pogosto zaznavajo dejstva in dokaze o napakah na proizvodih. Rezultati t-testa enakosti aritmetičnih sredin so prikazani v tabeli 8. Primer je zanimiv, ker je očitno, da se napake pojavljajo tudi v organizacijah, ki se financirajo iz proračunov: v šolstvu, zdravstvu, sodstvu, policiji ipd. Zaposleni se očitno tega tudi zavedajo.

Tabela 8: T-test enakosti aritmetičnih sredin pri zaznanih dokazih o napakah na proizvodih glede na tip organizacije. (n=139)

	VIR	N	Mean	Std. Dev.	Std. Error Mean
o napakah na proizvodih	TRG	105	1,71	1,753	,171
	PRORAČUN	34	,85	1,105	,189

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Equal variances assumed	11,373	,001	2,694	137	,008	,861
Equal variances not assumed			3,375	89,793	,001	,861

Zanimalo nas je, ali med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja odvisnost. Da bi odgovorili na to vprašanje, smo opravili korelacijsko analizo. Tabela 9 prikazuje Pearsonove koeficiente korelacij med spremenljivkami.

Tabela 9: Pearsonovi koeficienti korelacij med spremenljivkami. (n=139)

	A	C	E	G	I	K	M	O	Q
C	,295**								
E	,001	,244**							
G	,225**	,427**	,264**						
I	-,035	,212*	,251**	,271**					
K	-,017	,410**	,228**	,059	,176*				
M	,025	,397**	,397**	,084	,323**	,418**			
O	,132	,261**	,521**	,222**	,482**	,158	,444**		
Q	,034	,132	,107	,156	,522**	,006	,308**	,195*	
S	,001	,313**	,404**	,192*	,327**	,265**	,509**	,400**	,388**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja sicer majhna, vendar statistično pomembna korelacija samo za dve spremenljivki:

- za spremenljivko “dejstva in dokazi za finančne nepravilnosti” ($r = 0,295$, $p \leq 0,01$),
- za spremenljivko “dejstva in dokazi za korupcijo” ($r = 0,225$, $p \leq 0,01$).

Za ostale spremenljivke korelacij ni.

Ob pogledu na vrednosti Pearsonovih koeficientov v korelacijski tabeli se takoj opazi, da so spremenljivke, vezane na pogostost zaznav dejstev in dokazov o različnih nepravilnostih, med seboj povezane. Tipični primeri so npr.: spremenljivke “dejstva in dokazi za ...”

- “finančne nepravilnosti” in “klientelizem” ($r = 0,244$, $p \leq 0,01$),
- “finančne nepravilnosti” in “korupcija” ($r = 0,427$, $p \leq 0,01$),
- “finančne nepravilnosti” in “napake na produktih” ($r = 0,410$, $p \leq 0,01$),
- “finančne nepravilnosti” in “oderuštvo potrošnikov” ($r = 0,397$, $p \leq 0,01$),
- “finančne nepravilnosti” in “kršitve pravic delavcev” ($r = 0,261$, $p \leq 0,01$),
- idr.

Iz tega lahko zaključimo, da obstaja statistično pomembna verjetnost, da se v organizacijah, kjer se pojavljajo nepravilnosti, le-te pojavljajo v več kot eni pojavni obliki.

Opravili smo še statistično analizo, ali situacijski dejavniki: (1) spol, (2) starost ter (3) izobrazba vplivajo na pripravljenost posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem.

Korelacijska analiza je pokazala, da med spremenljivko “starost” in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem ni statistično pomembne korelacije. Nadalje je korelacijska analiza pokazala tudi, da niti stopnja izobrazbe s tem ni v korelaciji. T-test enakosti aritmetičnih sredin je pokazal, da med moškimi in ženskami ni razlik.

7 Zaključki

Delež ljudi, ki bi bil informacije o dejstvih in dokazih o nepravilnostih v organizaciji, kjer so zaposleni, pripravljen posredovati v objavo medijem, znaša 2,2 %.

Aritmetična sredina odgovorov na vprašanje glede pogostosti zaznav znaša od 0,65 za spremenljivko “korupcija” do 1,50 za spremenljivko “napake na proizvodih”, kar pomeni, da:

- v povprečju vsak zaposleni vsaj enkrat letno neposredno zazna dejstva in dokaze o napaki na proizvodih,
- v povprečju nekaj manj kot polovica zaposlenih nikoli ne zazna dejstev in dokazov o korupciji, vendar po drugi strani dejstva in dokaze o korupciji vsak teden vsaj enkrat zazna 1,4 % vprašanih, kar projicirano na celotno populacijo delovno aktivnega prebivalstva pomeni 12.535 ljudi.

Presenečeni smo nad relativno velikim obsegom zaznanih napak na proizvodih, saj nismo anketirali samo delavcev v tovarnah; anketirali smo ljudi različnih poklicev. Kaj se npr. zgodi ob napakah v zdravstvu, sodstvu, policiji, na banki ipd.?

Delež potencialnih žvižgačev v populaciji znaša 2,2 %. Vsaj enkrat letno dejstva in dokaze o korupciji zazna 36 % vprašanih, kar bi v celotni populaciji zaposlenih pomenilo okoli 317 tisoč oseb. V letu 2019 je Komisija za preprečevanje korupcije prejela v reševanje 687 prijav suma koruptivnih dejanj.¹⁷

Med pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem obstaja odvisnost samo v primerih zaznav finančnih nepravilnosti in korupcije. V ostalih primerih zaznanih nepravilnosti korelacij ni.

Med situacijskimi dejavniki: (1) spol, (2) starost ter (3) izobrazba in pripravljenostjo posredovati informacije o nepravilnostih v javno objavo medijem ne obstaja nobena odvisnost. Tudi med vrsto organizacije glede na naravo prihodkov in pogostostjo zaznav dejstev in dokazov o nepravilnostih ne obstaja nobena odvisnost.

Žvižganje ni povezano s pogostostjo zaznavanja dejstev in dokazov o nepravilnostih; izjema je v zaznavah finančnih nepravilnosti in korupcije, kjer je povezanost šibka. To pomeni, da še zdaleč ni nujno, da bo oseba, ki vsak dan zaznava nepravilnosti, kadarkoli postala žvižgač. Žvižgač se rodi. Spol, starost, izobrazba in niti pogostost zaznav nepravilnosti (razen korupcije in finančnih nepravilnosti) niso spremenljivke, na podlagi katerih bi nekomu lahko pripisali večjo verjetnost, da bo postal žvižgač. Potencialnih žvižgačev je v relativnem deležu zaposlenih malo, če pa pogledamo absolutne številke potencialnih žvižgačev, so to petmestna števila. Na podlagi deleža ljudi, ki bi bili pripravljeni brez pomisleka

¹⁷ Letno poročilo KPK za 2019, dostopno na: <https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2020/03/Letno-porocilo-2019.pdf>

posredovati nepravilnosti, lahko ocenimo, da imamo v Sloveniji najmanj 20.000 potencialnih žvižgačev.

Včasih je veljalo, da je žvižganje moralno oziroma etično dejanje, ki je povezano z obstojem nepravilnosti v organizaciji. Danes vemo, da ni nujno tako. Številni primeri žvižganja dokazujejo, da je žvižganje lahko tudi dejanje sovraštva, maščevanja ali pa zgolj preračunljivega boja za prevlado.

Ugotavljamo, da razlog za pojav žvižganja niso nujno dejanske nepravilnosti. V organizaciji, kjer pride do pojava žvižganja, sploh ni nujno, da je narobe tisto, kar je vsebina žvižganja. Zaradi vzrokov, ki povzročijo pojav žvižganja, pa obstaja velika verjetnost, da je res nekaj narobe – vendar nekaj povsem drugega. Zato menimo, da bi bilo k obstoječim strategijam kriznega komuniciranja potrebno dodati tudi strategije, ki bi bile bolj fokusirane tudi na vzroke za pojav žvižganja.

Literatura

- Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, A. S. (2013). *Revealing the Corporation*. London. Routledge.
- Benoit, W. L. & Pang, A (2008). *Crisis communication and image repair discourse*. objavljeno v: Hansen-Horn, T. L. Neff, B. D. (2008). *Public relations: From theory to practice*. New York. Pearson.
- Berlogar, J. (2000). *Managerska etika ali Svetost preživetja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Calhoun, C. (1992). *Habermass and the Public Sphere*. Cambridge: MIT Press.
- Goi, C. L. (2009). *A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?*. International Journal of Marketing Studies. 1(1).
- Coombs, W. (2015). *Ongoing Crisis Communication*. London: Sage.
- Cutlip, S. & Center, A. (1958). *Effective Public Relations*. Englewood, Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- DeGeorge, T. R. (1990). *Whistle-Blowing*, published in: Hoffmann, M., Moore M., J.: (1990). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality*. McGraw-Hill Publishing. New York.
- Elsbach, K. D. (2013). *Organizational Perception Management*. Routledge. New York.
- Fisher, J. et al.: (1999). *Whistleblowing on the Web*, Saint Louis University, Saint Louis.
- Galit, A. (2011). *Mapping the cultural grammar of reflexivity: the case of the Enron scandal*, *Economy and Society*, 40:1, 141-166.
- Grunig, J. E. (2009). *Paradigms of global public relations in an age of digitalisation*. Retrieved March 9, 2017 from http://praxis.massey.ac.nz/prism_on-line_journ.html
- Gundlach, M. (2003). *Developing and Testing a model of Whistle-Blowing Decisions (Dissertation)*, The Florida State University, College of Business.
- Gunning, E. (2012). *Public Relations: A Practical Approach*. Gill & Macmillan. Dublin.
- Habermas, J. (1997). *Between Facts and Norms: Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*. Polity. Cambridge.
- Harrison, S. (1995). *Public relations*. Routledge, London.
- Hunt, T. & Gruning, J. (1995). *Tehnike odnosov z javnostmi*. DZS, Ljubljana. (naslov originala: Hunt, T., Gruning, J. (1994). *Public Relations Techniques*. Holt, Rinehart & Winston, INC, 1994).
- Hunt, T. & Gruning, J. E. (1994). *Tehnike odnosov z javnostmi*. DZS. Ljubljana.
- Jablin, F. (1987). *Handbook of Organizational Communication*. Sage Publications Inc. Newbury Park.

- James, G., G. (1990). Whistle Blowing: Its Moral Justification, published in: Hoffmann, M., M., Mills, J. (1990). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate morality*, McGraw-Hill Publishing, New York, Page 332-345.
- Jefkins, F. (1998). *Public Relations*. Pitman Publishing
- Jubb, P. (1999). Whistleblowing: A Restrictive Definition and Interpretation. *Journal of Business Ethics*. Kluwer Academic Publishers, Vol. 21, Iss 1, page. 77-94.
- Keith, T. (2019). Trump, Ukraine And The Path To The Impeachment Inquiry: A Timeline. 12.7.2018, dosegljivo na: <https://www.npr.org/2019/10/12/768935251/trump-ukraine-and-the-path-to-the-impeachment-inquiry-a-timeline?t=1617373762008>
- Kelleher, K. (2019). How Whistleblowers Have Taken Down the 'Titans of American Business', September 27th, 2019, FORTUNE, <https://fortune.com/2019/09/27/what-is-a-whistleblower-famous-examples-business/>
- Kenny, J. (2016). Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm. *Asia Pacific Public Relations Journal*, Vol. 17, No. 2, page 78-91.
- Kohn, S. (2001). "Environmental and Nuclear Whistleblowing." In *Concepts and Procedures in Whistleblower Law*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Kresge, N. & Weiss, R. (2015). Volkswagen Drops 23% After Admitting Diesel Emissions Cheat, Bloomberg, 21. 9. 2015, objavljeno na: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-21/volkswagen-drops-15-after-admitting-u-s-diesel-emissions-cheat>
- Larragy, R. (2005). Telling Tales: Whistle blowers and the corporate culture, Accountancy Ireland. Dublin: Vol 21 , Iss. 5; page 77.
- Lavena, C. F. (2016). Whistle-Blowing: Individual and Organizational Determinants of the Decision to Report Wrongdoing in the Federal Government. *American Review of Public Administration*. Vol. 46(1) 113–136.
- Letno poročilo KPK za 2019, dostopno na: <https://www.kpk-rs.si/kpk/wp-content/uploads/2020/03/Letno-porocilo-2019.pdf>
- Lippmann, W. (1925). *The Phantom Public*. Harcourt. New York.
- Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies*, Vol. 22. No. 2, 133-154.
- Price, V. (1992). *Public Opinion*. Sage. Newbury Park, CA.
- Samuelson, J. & Gentile, M. (2005). Getting Aggressive About Passivity. *Harvard Business Review*, Vol. 83, Iss. 11, page 18, Boston.
- Schendelen, M. P. C. M. van. (2013). *The Art of Lobbying the EU: More Machiavelli in Brussels. Revised Edition*. Amsterdam University Press. Amsterdam.
- Schultz, D. & Harutyunyan, K. (2015). Combating corruption: The development of whistleblowing laws in the United States, Europe, and Armenia. *International Comparative Jurisprudence*. Volume 1, Issue 2, pages 87-97.
- Splichal, S. (1999). *Public Opinion: Developments and Controversies in the Twentieth Century*. Rowman & Littlefield Publishers, Inc. Oxford.
- Tedlow, R. (1979). *Keeping the Corporate Image: Public Relations and Business: 1900-1950*, Greenwich, CT, JAI Press.
- Thompson, B. (2019). Number of whistleblowing reports on UK cartels up 18% last year. Calls to regulate. r's hotline jump as new protections drive more people to expose wrongdoing. *Financial times*, london, 28. 5.2019, dostopno na: <https://www.ft.com/content/bd41277c-7d54-11e9-81d2-f785092ab560>
- Vanderkerckhove, W., Commers, R. (2004). Whistle Bloeing and Rational Loyalty, *Journal of Business Ethics*, Kluwer Academic Publishers, Vol. 53, Iss 1-2, pg. 225-233.
- Velasquez, G. M. (1992). *Business Ethics: Concepts and Case*, Third Edition, Prentice-Hall, Englewood Clifs. New Jersey.
- Vernon-Wortzel, H. (1994). *Business and Society, A Managerial Approach-Fifth Edition*. Prentice-Hall. Irwin, Inc., Illinois.
- Vinten, G. (1993). Whistleblowing: An Issue of Social Policy, published in: *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 13, No. 5/6, 53-109, MCB, University Press.. Hull.UK.

- Vinten, G. (1994). *Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship?* St. Martin's Press. New York.
- Watergate Scandal, 31. 3. 2021, dostopno na: <https://www.history.com/topics/1970s/watergate>
- Watts, D. (1997). *Political communication today*. Manchester University Press. Manchester/New York (ameriška izdaja).
- WHO chief brands COVID-19 protection gear corruption 'murder', Saturday 22 August 2020, dostopno na: <https://www.enca.com/news/who-chief-brands-coronavirus-protection-gear-corruption-murder>
- Žvižgači, takšni in drugačni, Dnevnik, 28. 7. 2013, dostopno na: <https://www.dnevnik.si/1042600127>
- <https://www.britannica.com/biography/Paul-Wolfowitz>
- <https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9448>, pridobljeno 2.4.2021
- <https://www.transparency.org/en/citizens-report-covid-19-corruption#>, 1. 4. 2021
- Trump impeachment: The short, medium and long story, 5 February 2020, objavljeno na: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-49800181>