

Anna Lewicka-Strzańska

Instytucjonalizacja whistleblowingu w firmie jako wyzwanie etyczne

Diametros nr 41, 77-98

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

INSTYTUCJONALIZACJA WHISTLEBLOWINGU W FIRMIE JAKO WYZWANIE ETYCZNE

– Anna Lewicka-Strzałecka –

Abstrakt. Celem niniejszego artykułu jest analiza etycznego aspektu instytucji whistleblowingu i identyfikacja dylematów związanych z tą instytucją. W pierwszej części zarysowano społeczny wymiar whistleblowingu oraz pokazano istotę wewnętrznego informowania o nadużyciach w firmie przez skonstrastowanie go z *whistleblowingiem* zewnętrznym. Następnie podjęto próbę etycznej oceny whistleblowingu. Druga część artykułu została poświęcona analizie dwóch ważnych problemów stworzonych przez traktowanie whistleblowingu jako instrumentu zarządzania firmą. Czy whistleblower powinien być nagradzany finansowo? Czy whistleblowing powinien być prawem czy również obowiązkiem pracownika?

Słowa kluczowe: Terance D. Miethe, Marcia P. Miceli, zewnętrzny whistleblowing, wewnętrzny whistleblowing, ocena etyczna, instytucjonalizacja, nagroda finansowa, prawo, obowiązek.

Wstęp

Jedną z istotnych konsekwencji współczesnego kryzysu jest rosnąca liczba nadużyć w sferze gospodarczej oraz towarzysząca im tolerancja dla tego typu działań. Takie wnioski wynikają między innymi z międzynarodowych badań przeprowadzonych przez Ernst & Young¹. Jednocześnie uważa się, że ważną linię obrony przed nadużyciami gospodarczymi mogą stanowić whistleblowerzy, czyli pracownicy sygnalizujący nieprawidłowości. Whistleblowing jest obecnie instytucją coraz mocniej wspieraną zarówno przez organy państwowe jak i organizacje gospodarcze, a co za tym idzie stanowi coraz częstsza praktykę właściwą codziennemu funkcjonowaniu firm. Ujawnianie nadużyć przez obywateli i pracowników jest rekomendowane jako zachowanie godne etycznej aprobaty, a nawet finansowej gratyfikacji. Ustawodawstwo niektórych krajów wprowadza i rozszerza regulacje chroniące whistleblowerów oraz rozwiązania zachęcające bądź obligujące firmy do budowania wewnętrznych systemów ujawniania nadużyć, zorientowanych na przekazywanie przez pracowników informacji o nieprawi-

¹ Było to 12 Światowe badanie nadużyć gospodarczych przeprowadzone przez E&Y na przełomie 2011 i 2012 roku na grupie 1758 menedżerów, głównie dyrektorów finansowych, audytorów, ludzi z działów prawnych w firmach z 43 krajów.

dłowościach kierownictwu lub wyspecjalizowanej komórce. Działania te mają na celu uczynić z whistleblowingu standardowy instrument wspomagający zarządzanie organizacją, polegający na włączeniu wewnętrznego informowania o nieprawidłowościach do kompetencji i obowiązków służbowych każdego pracownika. Tak traktowany whistleblowing zasadniczo różni się od heroiczych czynów dokonywanych przez nieprzeciętnie odważnych pracowników lub obywateli, motywowanych szlachetnymi pobudkami działania na rzecz ochrony wspólnego dobra, podejmującymi wysokie osobiste ryzyko utraty pracy, szykan, zagrożenia bytu własnego i rodziny. Szeroka dyskusja prowadzona wokół tego niestandardowego whistleblowingu koncentruje się głównie wokół pytania o słuszność decyzji o publicznym ujawnieniu nieprawidłowości, mających miejsce w organizacji, oraz analiz osobowości whistleblowerów. Jednocześnie uwaga badaczy w coraz większym stopniu zwraca się ku kwestiom moralnym oraz problemom natury praktycznej towarzyszącym wprowadzaniu raportowania nadużyć do codziennego działania firm i organizacji. W rozważaniach tych dominuje przekonanie o potrzebie wewnętrznego whistleblowingu uzasadniane dwoma podstawowymi argumentami. Po pierwsze, instytucja ta pozwala uniknąć firmie kłopotów związanych z zewnętrznym ujawnieniem nadużyć, zaś po drugie – pozyskiwana przez menedżerów wiedza o nadużyciach jest warunkiem koniecznym ich ograniczenia i eliminowania. W praktyce jednak instytucjonalizacja whistleblowingu okazuje się nie tylko złożonym przedsięwzięciem organizacyjnym, ale także ingerencją w społeczne normy moralne i kulturę firmy.

Przedmiotem niniejszego artykułu jest pogłębiona refleksja nad etycznym wymiarem instytucji whistleblowingu i identyfikacja dylematów związanych z tą instytucją. W pierwszej części zarysowany zostanie społeczny wymiar whistleblowingu oraz pokazana zostanie istota wewnętrznego informowania o nadużyciach w firmie przez skontrastowanie go z whistleblowingiem zewnętrznym, odniesieniem do pewnych uregulowań prawnych oraz określeniem warunków, które konstytuują tę aktywność. Druga część koncentruje się na analizie problemów natury etycznej i organizacyjnej, które wyłaniają się przy traktowaniu wewnętrznego whistleblowingu jako jednego z instrumentów zarządzania firmą. Warunkiem słuszności i skuteczności instytucjonalizacji whistleblowingu w firmie jest świadomość tych problemów. Sprzyja ona, chociaż nie gwarantuje, dobremu zaprojektowaniu i realizacji tego przedsięwzięcia, które nie powinno opierać się na spontanicznych decyzjach, ani być zostawiane rozwiązaniom zdroworozsądkowym.

Whistleblowing jako zjawisko społeczne

Whistleblowing jest zjawiskiem społecznym występującym od bardzo dawna w różnych krajach i społeczeństwach. Jednak współcześnie cieszy się szczególnym zainteresowaniem nie tylko badaczy pragnących poznać jego mechanizm, ale także decydentów chcących je wykorzystać w celu przeciwdziałania nadużyciom na różnych poziomach organizacji życia społecznego i gospodarczego, w tym przestępstwie korupcyjnym. Angielski termin whistleblowing dosłownie oznacza dmuchanie w gwizdek i odwołuje się do aktu przywoływania pomocy, alarmowania, sygnalizowania niebezpieczeństwa (kiedyś praktykowanego w tej formie przez policjantów). Termin ten został zaproponowany w latach 70. ubiegłego wieku przez Ralpa Nadera – znanego, cieszącego się wielkim autorytetem amerykańskiego prawnika i aktywistę społecznego na określenie działania prospołecznie motywowanej jednostki informującej otoczenie, że jej organizacja narusza interes publiczny. Sięgając po nowy termin, Nader chciał uniknąć negatywnych skojarzeń związanych z ujawnianiem spraw, uznawanych za poufne. Okazuje się zatem, że te skojarzenia mają uniwersalny charakter, właściwy wielu kulturom. W języku polskim trudno znaleźć adekwatny odpowiednik dla terminu whistleblower. Wszystkie tradycyjne określenia takie jak: kapuś, cyngiel, donosiciel, kabel, delator, szpieg, szpicel, lizus, denuncjator, konfident, szczur, kret, kapusta, śpioch, informator, skarżypyta, agent, sprzedawczyk, zdrajca, tw, wtyczka, ucho, kolaborant, szmalcownik budzą pejoratywne asocjacje i z góry deprecjonują osobę, która jest za ich pomocą określana. Nowe propozycje – sygnalista czy demaskator nie w pełni oddają sens pojęcia whistleblower, ponieważ kojarzą się z nieco odmiennymi desygnatami i zapewne dlatego kolejny anglicyzm zostanie przyjęty przez nasz język.

Whistleblowing występuje w wielu postaciach, toteż istnieją rozmaite definicje tego zjawiska. Najogólniej mówiąc, whistleblower to osoba, która dobrowolnie ujawnia, że pewne działania – osób lub instytucji – są nielegalne, nieetyczne lub z jakichś powodów niekorzystne społecznie, np. oferowane są szkodliwe lub niebezpieczne towary, niszczone jest środowisko, defraudowane są pieniądze, łamane są prawa człowieka, środki publiczne lub firmy wykorzystywane są do celów prywatnych. Działania whistleblowera służą interesowi publicznemu – chronią zdrowie i życie ludzi, przeciwdziałają degradacji środowiska, likwidują korupcję. Z reguły osoba ujawniająca nadużycia uzyskała informacje o nich z racji zatrudnienia w jakiejś firmie czy przynależności do organizacji. Whistleblowing od dawna był wykorzystywany do usprawnienia zarządzania publicznymi finansami. Pierwsze prawo zachęcające do ujawniania nadużyć - Federal False Claims Act zostało przyjęte w 1863 roku w USA z inicjatywy prezydenta Lincolna.

Pozwalało ono prywatnym osobom działać w charakterze urzędowych oskarżycieli wobec podmiotów, które podejrzewali oni o defraudację państwowych środków. Prawo to wielokrotnie nowelizowane obowiązuje także i dzisiaj. Zachętą do działań oskarżycielskich jest nagroda w postaci okazałego odsetka odzyskanej przez państwo sumy. Dotychczas największym beneficjentem takiej nagrody okazał się Bradley Birkenfeld, były bankier szwajcarskiego UBS AG, który otrzymał w 2012 roku aż 104 miliony dolarów za przekazanie amerykańskiemu fiskusowi danych tysięcy amerykańskich obywateli, ukrywających pieniądze w banku, którego był pracownikiem. Finansowe zachęty do ujawniania przestępstw czy wykroczeń są stosowane w życiu publicznym także w wielu innych krajach. Na przykład prawodawstwo niektórych krajów azjatyckich (Korei Południowej, Tajwanu) przewiduje sówite nagrody dla osób, które ujawnią korupcję. W Polsce finansowe gratyfikacje przewidziane są za pomoc policji w ujawnieniu przestępstwa, w budżecie na 2013 rok na opłacenie konfidentów Komenda Główna Policji zarezerwowała 51 mln zł.

Jednak sygnalizowanie nadużyć gratyfikowane finansowo stanowi jedynie jeden z rodzajów whistleblowingu. Archetypem szlachetnego whistleblowera funkcjonującym w zbiorowej wyobraźni jest bezkompromisowa jednostka poświęcająca swoje własne dobro dla dobra wspólnego, swojego rodzaju „święty w świeckiej kulturze”², budzący podziw otoczenia i uznanie mediów. Jednak autentyczne historie takich whistleblowerów pokazują, że w rzeczywistości stykają się oni, czasem w dramatyczny sposób, z ostracyzmem swojego środowiska, niechęcią przełożonych, straszeniem, szantażem, utratą pracy i niemożnością znalezienia innej. Bywają niszczeni przez tych, których interesy naruszyli, a przez innych postrzegani jak „ptaki kalające własne gniazdo” czy osoby łamiące zasadę, że „brudy należy prać we własnym domu”. Pewne historie mają wymiar heroiczny, jak np. historia Jeffreyego Wiganda, który poniósł ogromny koszt osobisty, by zawiadomić opinię publiczną o praktykach koncernu tytoniowego zagrażających zdrowiu i życiu tysięcy ludzi³. Niektóre historie mają wymiar tragiczny, jak próba górnika tzw. metaniarza, który nagrał swoją komórką jak się fałszuje liczniki mierzące poziom metanu i zgłosił to do Urzędu Górniczego. Jednak zgodnie z uregulowaniami prawnymi Urząd przed dokonaniem kontroli musiał uprzedzić kopalnię. Przed spodziewaną kontrolą wszystkie otwory wentylacyjne były otwierane, a liczniki umieszczano w odpowiednich miejscach. Do tragedii w kopalni Halemba doszło w listopadzie 2006 r. Wybuch metanu zabił 23 górników. Zdaniem pro-

² Grant [2002].

³ Miethe [1999].

kuratury zginęli, bo w kopalni łamano przepisy bhp. A może udałoby się tego uniknąć, gdyby głos whistleblowera miał szanse zabrzmieć mocniej. Trudny los whistleblowera poznali także ci przedstawiciele środowiska naukowego, którzy nagłośnili naruszanie standardów etyki zawodowej przez swoich kolegów, w szczególności plagiaty.

Whistleblowing zdarza się na różnych szczeblach życia gospodarczego, politycznego, administracyjnego, naukowego itd. Przykładem takiej aktywności na najwyższym szczeblu jest działalność pułkownika Ryszarda Kuklińskiego. Będąc oficerem Ludowego Wojska Polskiego w latach 1971-1981 przekazał Amerykanom ponad 40 tys. stron najtajniejszych dokumentów dotyczących Polski, ZSRR i Układu Warszawskiego. Okazał nielojalność wobec organizacji, która mu zaufała, chcąc osłabić śmiertelnego wroga, za jakiego uważał państwo radzieckie. Jego postać budzi skrajnie różne oceny w polskim społeczeństwie, dla jednych jest on zdrajcą, który złamał przysięgę i naraził swoich rodaków na śmiertelne niebezpieczeństwo, dla innych to bohater i altruista, który poświęcił karierę, pozycję społeczną, dobro i spokój rodziny dla ratowania ojczyzny przed totalitarnym reżimem.

Podobnie skrajne oceny budzi najślynniejszy obecnie whistleblower wysokiego szczebla, a mianowicie Edward Snowden. Ten młody amerykański informatyk, były współpracownik NSA i CIA za pośrednictwem „Guardiana” i „Washington Post” ujawnił światowej opinii publicznej szczegóły programu PRISM służącego rządowi USA do kontroli milionów e-maili, czatów, rozmów na skype, zarówno Amerykanów jak i obcokrajowców oraz niebywały zakres inwigilacji ambasad i sojuszników USA. Z jednej strony Snowden jest uznawany za zdrajcę, godnego pogardy kryminalistę zasługującego na ciężkie więzienie, zaś z drugiej - uchodzi za śmiałka, który przeciwstawił się potężnej organizacji w obronie prywatności jednostek, naraził się na utratę spokojnej, dostatniej egzystencji, działając w interesie publicznym. Zagrożony przez amerykański rząd karą dożywotniego więzienia, został nominowany do nagrody Sacharowa za odwagę, która zmienia historię ludzkości. Oskarżyciele Snowdena zarzucają mu kradzież materiałów będących własnością amerykańskiego rządu, natomiast obrońcy utrzymują, że roszczenie władzy do własności ujawnionych przez niego materiałów jest problematyczne, ponieważ zostały one uzyskane bez wiedzy i przyzwolenia obywateli. Ujawniając tajne informacje wywiadowcze Snowden szkodzi swojemu krajowi, ale jednocześnie uświadomił opinii publicznej fakt i mechanizmy działania najpotężniejszego aparatu inwigilacji w dotychczasowej historii ludzkości.

Pewną wersją whistleblowingu jest tzw. obywatelski donos polegający na powiadomieniu władzy o naruszeniu prawa lub zasad współżycia społecznego

dokonywanego przez konkretne osoby. W Polsce tego typu donosy zawiadamiające o przestępstwie bywają kierowane do policji i prokuratury, o przemyśle – do inspekcji celnej, o nielegalnym przekraczaniu granicy lub kontrabandzie – do straży granicznej. Sporą liczbę powiadomień otrzymują urzędy skarbowe – są to informacje od obywateli ‘zatroskanych’ niepłaceniem podatków przez zamożnych sąsiadów, nielubianych znajomych, odnoszących sukcesy konkurentów. Z kolei donosy ekologiczne dotyczą nielegalnej wycinki drzew, wyrzucania śmieci w niedozwolonym miejscu czy znęcania się nad zwierzętami. Można zasadnie przypuszczać, że znaczna część obywatelskich donosów ma niskie motywacje. Na przykład, jak wynika z raportów miejskich służb tzw. ekodonosy będące informacjami lokatorów danego budynku o tym, że pies sąsiadów ujada, nie ma szczepień, może być bity w dziewięćdziesięciu procentach nie potwierdzają się⁴. Choć efektem donosu obywatelskiego może być ujęcie przestępcy czy odzyskanie należnych państwu środków finansowych, to nie cieszy się on szczególną estymą w naszym społeczeństwie, przede wszystkim ze względu na złożoną motywację. Obok troski o dobro wspólne i sprawiedliwość, powodem skłaniającym ludzi do informowania władzy o nadużyciach bywa zazdrość o sukcesy innych, chęć dokuczenia im, czasem pragnienie zemsty. Zdarza się, że takim powodem jest perspektywa otrzymania nagrody finansowej. Obraz whistleblowingu komplikuje także i to, że konsekwencje pewnych przypadków nie są jednoznaczne, efekty ujawnienia nadużyć nie zawsze służą interesowi publicznemu, czasem oskarżenia okazują się niesłuszne, w rezultacie czego ludzie są krzywdzeni pomówieniami, a dobre produkty czy usługi są wycofywane z rynku.

Whistleblowing zewnętrzny i wewnętrzny

Analiza whistleblowingu wymaga odróżniania dwóch podstawowych jego typów: wewnętrznego i zewnętrznego. Jeżeli informacje o nadużyciach popełnianych w firmie zostały przekazane kierownictwu lub odpowiedniej komórce i nie wyostały się na zewnątrz firmy, ujawnienie ma charakter wewnętrzny, w przypadku podania ich do wiadomości publicznej lub przekazania instytucji kontrolnej, mówi się o ujawnieniu zewnętrznym. Te dwa typy ujawnienia są ze sobą powiązane, ponieważ wiele organizacji, chcąc przeciwdziałać nieprawidłowościom i ograniczać ich negatywne skutki oraz uniknąć upublicznienia informacji o nadużyciach, które mogą zostać im przypisane, skłania swoich pracowników do ujawniania tych nadużyć wewnątrz firmy.

⁴ Ekodonos [2012].

Nie każde ujawnienie nadużyć popełnianych w firmie może być określane jako whistleblowing, dlatego warto dokładniej opisać warunki, które konstytuują tę aktywność. Przede wszystkim ujawniającym musi być pracownik lub były pracownik, nie może to być osoba z zewnątrz, np. dziennikarz lub reprezentant instytucji kontrolującej. Zjawisko to nie dotyczy innych, poza pracownikami interesariuszy, nie obejmuje zatem skarg klientów, protestów lokalnych społeczności itp. Nie jest whistleblowerem dziennikarz, który napisał krytyczny artykuł o praktykach korupcyjnych w danej firmie, ani inspektor NIK, który w efekcie kontroli zawiadomił prokuraturę o przestępstwach popełnianych w tej czy innej organizacji. Pracownik ujawniający nadużycia firmy dowiedział się o nich w trakcie pełnienia obowiązków służbowych, informacje te mają zatem charakter poufny i dlatego publikowanie ich może być postrzegane jako akt nielojalności wobec firmy. Podobnie, członek organizacji, korporacji zawodowej ujawniający nierzetelność innych jej członków był w stanie zidentyfikować ową nierzetelność z racji przynależności do organizacji i dlatego jego czyn bywa uznawany za złamanie solidarności, swoistą zdradę wspólnoty.

Ujawniane nadużycia są poważne, ich skutki mogą być znaczące, zarówno dla społeczeństwa, jak i dla wizerunku firmy. Tak więc publiczna polemika między kierownictwem i pracownikami firmy dotycząca np. kierunków rozwoju firmy nie jest symptomem zjawiska whistleblowingu. Istotne dla whistleblowingu zewnętrznego jest także to, że pracownik ujawniający nadużycia wyczerpał możliwości zmiany kwestionowanych praktyk przez oddziaływanie sposobami dostępnymi wewnątrz firmy i widzi ostateczne wyjście w ujawnieniu informacji na zewnątrz swojej instytucji. Pracownik ujawniający nadużycia spodziewa się, że w rezultacie jego działań podjęte zostaną odpowiednie kroki, przeciwdziałające zaistniałemu lub mającemu się zdarzyć złu. Adresatami informacji o nadużyciach bywają agendy władzy odpowiedniego szczebla lub mass media, często nadające takim informacjom sensacyjną formę i powodujące, że trafiają one tam gdzie powinny trafić. Natomiast informowanie konkurencji o nieetycznych praktykach mających miejsce w macierzystej firmie nie jest przejawem whistleblowingu. Pracownik ujawniający nadużycia na zewnątrz firmy czyni to w akcie moralnego protestu, na ogół nie kieruje się osobistą korzyścią. Nie jest on do swojego czynu obligowany przez prawo, jedyną sankcją za zaniechanie może stanowić własne sumienie.

Zewnętrzny whistleblowing może mieć katastrofalne skutki dla firmy w postaci utraty zamówień, kontraktów, pozytywnego wizerunku, klientów, serii uciążliwych kontroli, czasem doprowadza firmę do bankructwa, toteż w interesie firmy leży, by informacje o nieprawidłowościach nie wydostały się na zewnątrz.

Jednocześnie dobrzy menedżerowie powinni mieć o nich wiedzę, po to by je eliminować i im przeciwdziałać. Dlatego wewnętrzny whistleblowing staje się coraz bardziej powszechną tendencją we współczesnym zarządzaniu firmą. Zwraca się uwagę na trzy istotne zalety tej praktyki⁵. Po pierwsze, wewnętrzny whistleblowing chroni reputację firmy, zapobiega rozmaitym stratom, np. w postaci ponoszenia kosztów związanych z wypuszczaniem na rynek wadliwych produktów i płaceniem odszkodowań. Po drugie, sprzyja doskonaleniu kultury organizacyjnej firmy, ponieważ pracownicy w większym stopniu identyfikują się z organizacją, w której nieprawidłowości nie zdarzają się lub są szybko eliminowane. Po trzecie, przeciwdziała zaostreniu regulacji prawnych ograniczających swobodę działań gospodarczych, do których może doprowadzić tolerowanie nadużyć przez firmy.

Wartą uwagi wskazówkę dotyczącą reagowania na nieprawidłowości popełniane przez osoby z bliskiego kręgu znajdujemy w Biblii. "Gdy twój brat zgrzeszy przeciw tobie, idź i upomnij go w cztery oczy. Jeśli cię usłucha, pozyskasz swego brata. Jeśli zaś nie usłucha, weź ze sobą jeszcze jednego albo dwóch, żeby na słowie dwóch albo trzech świadków opierała się cała sprawa. Jeśli i tych nie usłucha, donieś Kościołowi. A jeśli nawet Kościoła nie usłucha, niech ci będzie jak poganin i celnik" (Mt 18,15-17). Podobnie współczesna etyka biznesu⁶ zaleca potencjalnym whistleblowerom rozważne działanie, które powinno rozpoczynać się od próby usunięcia nieprawidłowości wewnątrz organizacji. W wielu przypadkach można zapobiec nadużyciom popełnianym w firmie samemu lub informując o tym bezpośrednich przełożonych. Każda normalnie funkcjonująca firma chce by jej usługi czy produkty były niezawodne, bezpieczne, chętnie kupowane i dlatego jest zainteresowana tym, by nie dopuszczać do nadużyć obniżających jakość jej funkcjonowania, jeżeli nie z moralnych powodów, to po to, by uniknąć złej prasy, procesów, utraty klientów. Lojalny pracownik powinien dać swojej firmie szansę zmiany jej polityki i działania. Jeśli informowanie bezpośrednich przełożonych o nadużyciach jest nieskuteczne, pracownik powinien próbować im przeciwdziałać sposobami, które są uznane i praktykowane wewnątrz firmy. Polega to na ogół na przekazywaniu informacji po kolejnych szczeblach hierarchii służbowej lub bezpośrednio do kadry zarządzającej firmą. Czasem przeszkody biurokratyczne są trudne do pokonania, ale nie powinno się zakładać, że nikt na żadnym stanowisku nie uczyni nic, by przeciwdziałać nadużyciom. Ujawnianie nadużyć na ze-

⁵ Miceli [2008].

⁶ DeGeorge [1990].

wnątrz firmy może być usprawiedliwione wówczas, gdy whistleblower wyczerpał wszystkie możliwości przeciwdziałania im wewnątrz firmy.

Obok zalet wewnętrznego whistleblowingu dostrzeganych przez menedżerów, istotnym czynnikiem skłaniającym czy wręcz obligującym firmy do wprowadzania tej praktyki są funkcjonujące w niektórych krajach regulacje prawne. Przykładem takich regulacji jest amerykańska ustawa Sarbanesa Oxleya przyjęta w 2002 roku po serii finansowych skandali, skłaniająca spółki publiczne do wprowadzania wewnętrznych systemów ujawniania nadużyć oraz rozwiązań zapewniających ochronę whistleblowerów. Ustawa wymaga od spółek utworzenia anonimowych kanałów whistleblowingu, opracowania procedur przyjmowania, przechowywania oraz analizowania zgłoszeń o nadużyciach. Zwykle spółki tworzą anonimowe kanały informacyjne w postaci gorących linii, obsługiwanych przez zewnętrzne firmy. Chociaż są to kosztowne rozwiązania, ich rezultaty nie są jednoznaczne, ponieważ w wielu przypadkach zgłoszenia odsłaniają konfliktowe relacje międzyludzkie, a nie nadużycia. Jednak bardziej wnikliwe badanie takich zgłoszeń nie jest łatwe ponieważ firmy, co zrozumiale, nie są skłonne do ich ujawniania⁷.

Tym niemniej, wewnętrzny whistleblowing nabiera coraz większego znaczenia w codziennej praktyce firm i zaczyna być traktowany jako istotny element zarządzania. Kształtowanie polityki wewnętrznego informowania o nadużyciach obejmuje z jednej strony odpowiednie przygotowanie pracowników – nadawców oraz odbiorców tych informacji, zaś z drugiej – tworzenie odpowiedniej infrastruktury i nie ogranicza się do ochrony informatorów i karania winnych nadużyć. Postuluje się, by w ramach tej polityki mieściły się nie tylko stosowne szkolenia, ale wprowadzenie do procesu rekrutacji pracowników takich kryteriów, które pozwolą na wyłonienie osób posiadających cechy sprzyjające dostrzeganiu nadużyć i zgłaszaniu ich. Uważa się, że takimi cechami są negatywna afektywność i osobowość proaktywna⁸. Właściwa organizacja pracowniczego whistleblowingu jest trudnym przedsięwzięciem, zarówno w wymiarze organizacyjnym jak i etycznym. Dotychczasowe doświadczenia i badania prowadzą do pewnych konkluzyjnych wyników, ale wiele kwestii pozostaje otwartych.

Wśród tych pierwszych, podstawowy jest postulat zachęcania personelu do niedopuszczania do nieprawidłowości oraz eliminowania jak najwcześniej i wewnątrz organizacji tych, które zaistniały. Firma powinna uświadomić wszystkim pracownikom, że wszystkie nadużycia związane z jej działalnością okażą się dla

⁷ Dworkin [2007].

⁸ Miceli [2009].

niej i dla pracowników niekorzystne, jeżeli nie w krótszym to w dłuższym horyzoncie czasowym. Firma musi nie tylko werbalnie, ale także przez odpowiednie działania przekonać swoich pracowników, że zgłaszane informacje o nadużyciach są wykorzystywane w celu usprawnienia funkcjonowania firmy. W firmie powinny zostać przyjęte procedury zgłaszania nadużyć oraz procedury postępowania z takimi zgłoszeniami. Niewłaściwe reakcje na informację o nadużyciach zniechęcają do whistleblowingu i obniżają efektywność całego systemu informowania, a co gorsza wprowadzają atmosferę podejrzliwości i obniżają poziom zaufania w firmie. Pracownicy powinni wiedzieć komu i w jaki sposób można zgłaszać informacje o nadużyciach. Niektóre firmy uruchamiają specjalne linie telefoniczne, inne motywują pracowników do zgłaszania nadużyć osobie odpowiedzialnej za program etyczny w firmie (ethics officer) lub bezpośrednio przełożonemu, jeżeli tylko nie on jest sprawcą tego nadużycia. Istotną cechą tych procedur jest poufność. Poufność ma nie tylko chronić informatorów, ale zabezpieczać firmę i innych pracowników przed pochopnymi, niesprawdzonymi lub fałszywymi oskarżeniami. Pracownicy ujawniający nadużycia muszą mieć pewność, że żadne negatywne konsekwencje nie będą wobec nich wyciągnięte, nie mogą obawiać się zemsty. Warunek ten będzie spełniony jeżeli wszyscy pracownicy będą przekonani o tym, że eliminacja nadużyć jest rzeczywistym i jedynym celem systemu informacji, a przede wszystkim, jeżeli świadczyć o tym będzie nie tylko słowami, ale i postępowaniem naczelne kierownictwo.

Wewnętrzny system ujawniania nadużyć powinien bazować na dobrym kodeksie etycznym oraz systemie szkoleń etycznych. Istnienie kodeksu firmy oznacza, że normy i wymagania etyczne wobec kierownictwa i pracowników zostały określone i sformalizowane. Kodeks stanowi punkt odniesienia, do którego mogą się odwoływać osoby mające wątpliwości. Szkolenia etyczne mają dostarczać wiedzy na temat etycznych standardów firmy i kształtowania umiejętności interpretowania tych standardów w konkretnych sytuacjach. Postępowanie etyczne w świecie gospodarczym jest nie tylko kwestią intuicji moralnej, ale ze względu na istniejącą i stale rosnącą złożoność tego świata zależy w dużym stopniu od wiedzy i firma ma obowiązek dostarczenia tej wiedzy. Tworzenie wewnętrznego systemu ujawniania nadużyć jako jedynego elementu programu etycznego jest błędem i może przynieść więcej strat niż korzyści. Brak zrozumienia celu funkcjonowania tego systemu spowoduje, że będzie on służył przede wszystkim załatwianiu osobistych porachunków, a nie eliminowaniu nadużyć z praktyki działania firmy.

Etyczna ocena whistleblowingu

Negatywny stosunek do informowania przełożonych (władzy) o zauważonych nieprawidłowościach, nadużyciach popełnianych przez kolegów (innych obywateli), czy nawet drobnych naruszeniach jakichś zasad jest wpajany od najwcześniejszych lat w procesie socjalizacji w wielu społeczeństwach. W Polsce szczególnie silna repulsja wobec donosicielstwa ma wyraźne uwarunkowania historyczne. Okres zaborów, brak własnego państwa, poczucie obcej narzuconej przez zewnętrzne siły władzy w wyjątkowy sposób sprzyjały kształtowaniu tożsamości zorientowanej na najbliższe otoczenie, krąg przyjaciół, rodzinę, niechętniej rządzącym czy obcemu państwu. Kolejne okresy, z wyjątkiem dwudziestolecia międzywojennego, czyli okupacja niemiecka i potem okres PRL utrwaliły tę mentalność i podział na swoich i obcych. Informator donoszący 'obcym' o 'swoich' był kojarzony jednoznacznie negatywnie, nie ustawać w pogardzie wobec szpicłów nakazuje Zbigniew Herbert. Donosicielstwo traktowano jako narzucaną z zewnątrz antywartość właściwą wrogiej ideologii odwzorowującej się w szczególności w stalinowskim ideale pioniera. Wzorowy radziecki człowiek powinien być zawsze gotów stawiać na pierwszym miejscu dobro partii nawet kosztem dobra własnego czy dobra swojej rodziny, którą należy zadenuncjować, jeżeli ma to służyć komunistycznemu państwu. Uosobieniem takiej postawy był Pawka Morozow, stawiany w oficjalnej propagandzie za wzór, ponieważ zawiadomił władzę, iż jego ojciec należy do spisku kułaków. Instytucja donosicielstwa była na przestrzeni lat tak skutecznie wykorzystywana do podtrzymywania narzuconej władzy, zastraszania społeczeństwa i krzywdzenia jednostek, że jej bezwzględnie negatywna konotacja moralna przenoszona jest na poziomie afektywnym na ogół sytuacji sygnalizowania otoczeniu o czymś, co dzieje się wewnątrz jakiegoś środowiska, zawiadamiania przełożonych o niewłaściwych zachowaniach podwładnych. Dostrzeżenie, że sygnalizowanie w pewnych okolicznościach może służyć dobru publicznemu wymaga głębszej refleksji i przychodzi znacznie trudniej.

O tym jak silnie w naszym społeczeństwie zakorzeniona jest norma potępiająca donoszenie świadczy przypadek, który zdarzył się jakiś czas temu w pierwszej klasie szkoły podstawowej. Jeden z uczniów został w czasie przerwy mocno poturbowany przez kolegów. Bardzo źle się czuł i niewątpliwie wymagał pomocy, o czym wiedzieli jego koledzy. Wreszcie zemdłał, wezwano pogotowie, ale na pomoc było za późno i pobity chłopiec zmarł. Kiedy pytano później innych chłopców – jego kolegów, dlaczego wcześniej nie powiadomili nauczyciela o pobiciu, najczęściej padała odpowiedź: „nieładnie jest skarżyć”. W potocznej świadomości wyrazem tej postawy jest powiedzenie „choćby cię smażono w smole, nie mów, co się dzieje w szkole”.

Obok specyficznych uwarunkowań historycznych, kluczowym ograniczeniem dla promocji whistleblowingu jest jego immanentny konflikt z uznawaną w większości społeczeństw normą potępiającą członków grupy ujawniających jej wewnętrzne informacje. Funkcja tej normy polega na służeniu interesom określonej grupy, w szczególności jej przetrwaniu, co nie zawsze jest tożsame z dobrem poszczególnych członków tej grupy czy społeczeństwa.

Imperatyw dyskrekcji najmocniej występuje w postaci tzw. omerty, czyli obowiązku zachowania milczenia w kwestiach dotyczących spraw wewnętrznych mafijnych rodów. Członek grupy naruszający ten obowiązek karany jest przez mafię śmiercią, często poprzedzoną wymyślnymi torturami. Nakaz milczenia charakterystyczny jest dla wielu organizacji, grup zawodowych, towarzyskich, koleżeńskich. W skodyfikowanej postaci występuje on w Kodeksie Etyki Lekarskiej, którego art. 52 ust. 2 nakazuje lekarzowi „zachować szczególną ostrożność w formułowaniu opinii o działalności zawodowej innego lekarza” oraz zabrania publicznego dyskredytowania go „w jakikolwiek sposób”. W oparciu o ten zapis sąd lekarski ukarał dr Zofię Szychowską za to, że skrytykowała w prasie przeprowadzenie przez swoich kolegów z Akademii Medycznej we Wrocławiu niepotrzebnych, jej zdaniem, zabiegów punkcji u 40 dzieci. Lekarka odwołała się do Trybunału Konstytucyjnego, który orzekł, że sądy lekarskie łamią konstytucję, stosując zbyt szeroką wykładnię przepisu kodeksu etyki lekarskiej, zabraniając prawdziwej i uzasadnionej interesem publicznym krytyki lekarzy. Rzeczony przepis nie został zmieniony, natomiast TK nakazał zmianę jego wykładni, czyli za każdym razem, gdy kolega podważy autorytet kolegi po fachu, sąd lekarski musi zbadać, czy krytyczna wypowiedź jednego lekarza na temat innego jest prawdziwa i czy krytykujący kierował się dobrem pacjenta, a nie osobistymi pobudkami⁹. Niechęć do publicznej krytyki kolegów po fachu jest obecna w wielu innych profesjach. Ilustruje ją postawa grupy adwokatów, która przejawiała się w ich towarzyskiej rozmowie przypomnianej przez Marię Ossowską. Wszyscy uczestnicy tej rozmowy zdecydowanie uznawali za naganne postępowanie kolegi, który powołując się na wpływy, obiecywał zwolnienie z więzienia męża klientki i brał od niej za to pieniądze. Jednak żaden z adwokatów nie zdecydował się na zawiadomienie władz korporacji o nieetycznym postępowaniu kolegi, uznając zapewne, że solidarność zawodowa jest ważniejsza niż potępienie nieuczciwości wobec klienta¹⁰.

Źródłem solidarności zawodowej i szerszej grupowej jest z jednej strony pewna wspólnotowa świadomość, zaś z drugiej perspektywa wyznaczana przez

⁹ Lekarz [2008].

¹⁰ Ossowska [1970].

regułę wzajemności. Ta pierwsza kształtowana jest przez wspólne doświadczenia, interesy, wartości, które mogą rodzić swoiste zrozumienie i usprawiedliwienie dla nieetycznych działań. Nauczyciel stykający się bezpośrednio z agresywnymi zachowaniami nastolatków będzie bardziej wyrozumiały dla swojego kolegi stosującego wobec nich surowe metody dyscyplinowania. Menedżer borykający się na co dzień z trudnościami związanymi z przeregulowaniem działalności gospodarczej łatwiej usprawiedliwi obchodzenie prawa przez swoich kolegów. Drugie źródło solidarności w grupie stanowi perspektywa wzajemności nakazująca wyrozumiałość i lojalność wobec środowiska, od którego się zależy i do którego się należy. Przecież trudno liczyć na przyszłą życzliwość i wyrozumiałość kolegów, którym się zaszkodziło ujawniając ich nieetyczne praktyki. Takie ujawnienie traktowane jest również jako działanie szkodzące zarówno bezpośrednio grupie zawodowej czy organizacji, jak i pogarszające jej społeczny wizerunek i prestiż.

Zewnętrzny whistleblowing bywa potępiany zarówno przez wskazywanie na konsekwencje w postaci szkody, jaką może on wyrządzić grupie czy organizacji, jak i przez odwołanie się do argumentacji deontologicznej. Ujawnienie niekorzystnych informacji o organizacji osłabia ją, a nawet może całkowicie wyeliminować. Orientacja powinnościowa zarzuca whistleblowerowi naruszenie swojego rodzaju kontraktu, który zawiera on, przystając do jakiejś grupy. Pracownik przyjmowany do pracy zobowiązuje się albo bezpośrednio przez zawarcie formalnej umowy, albo pośrednio, do zachowania w poufności wszystkich informacji, które pozyskał z racji pełnionych obowiązków służbowych. Informacje te nie są jego własnością, nie są one powszechnie dostępne, wszedł w ich posiadanie tylko dlatego, że ktoś mu zaufał. Przekazanie tych informacji trzeciej stronie może zatem być traktowane jako kradzież, co zresztą czasem ma miejsce. Przykładem tego są procesy karne wytoczone Jeffreyowi Wigandowi z racji ujawnienia przez niego wewnętrznych informacji firmy tytoniowej¹¹.

Pracownik jest agentem swojego pracodawcy upoważnionym formalnie, by go reprezentować i działać w jego imieniu w kontaktach ze stroną trzecią. Agent jest wynajmowany po to, by wyręczać pryncypała w załatwianiu spraw, których nie może on lub nie chce załatwiać. Agent ma, wynikający z zawartego kontraktu, obowiązek działać w interesie swego pryncypała, spełniać jego wymagania i dochowywać poufności informacji uzyskanych w trakcie wykonywania obowiązków służbowych. Z drugiej strony, zakres tych wymagań nie jest nieograniczony, z pewnością z kontraktu pracy nie wynika obowiązek pracownika wykonywania działań nielegalnych czy niemoralnych. Rodzi się jednak pytanie, czy przemilcza-

¹¹ Miethe [1999].

nie przez agenta nadużyć powinno być rozumiane jako działanie w interesie pryncypała, a więc czy wynika z zawartego kontraktu. Czasem whistleblowing wiąże się z naruszeniem tajemnicy zawodowej, która w przypadku pewnych profesji stanowi o ich istocie. Na przykład zawodowy księgowy napotyka na oszustwo, poinformowanie o którym może być sprzeczne z odpowiedzialnością zawodowego księgowego za zachowanie tajemnicy informacji¹².

Ujawniając tajemnice zatrudniającej go firmy prawnik, lekarz, psycholog itp. sprzeniewierza się standardom zawodowym, przez co nadwyręża nie tylko osobistą, ale i korporacyjną wiarygodność. Dlatego na przykład amerykańscy prawnicy z niechęcią odnoszą się do propozycji Komisji Papierów Wartościowych i Giełd, by w przypadku braku właściwej reakcji kierownictwa spółki na wewnętrzne sygnały o nieprawidłowościach musieli oni dokonywać zewnętrznego whistleblowingu i ostentacyjnie wycofać się z reprezentowania spółki¹³.

Whistleblowing stanowiąc złamanie obietnicy poufności, przyczynia się do obniżenia poziomu zaufania między ludźmi, czemu dała wyraz Maria Ossowska umieszczając potępienie donosicielstwa wśród norm służących potrzebie zaufania¹⁴. Ujemne skutki whistleblowingu mogą polegać nie tylko na tym, że zostanie zawiedzione zaufanie konkretnych osób, ale także na tym, że zostanie naruszona jedna z fundamentalnych wartości, od których zależy sprawność funkcjonowania systemu gospodarczego. Nadużywanie zaufania jest złe jako odstępstwo od prawdy i jako działanie godzące w istotę funkcjonowania gospodarki rynkowej. Powszechny brak zaufania, stała czujność, obawa donosu ze strony kolegi, podwładnego czy zwierzchnika mogą przyczynić się do atomizacji zespołu pracowników, zniechęcić ich do współpracy, mogą prowadzić do społecznej neurozy.

Zaufanie stanowi coraz mocniej akcentowany zasób, zarówno na poziomie poszczególnych organizacji, jak i całych społeczeństw. Wiele badań potwierdza tezę Piotra Sztompki, iż „zaufanie to niezwykle istotny czynnik relacji międzyludzkich, funkcjonowania sfery publicznej i efektywności systemu ekonomicznego”¹⁵. Zachęcanie do whistleblowingu z jednej strony przyczynia się do ujawniania nadużyć i poprawia efektywność funkcjonowania organizacji, zaś z drugiej nadwyręża zaufanie będące warunkiem harmonijnej współpracy, przez co obniża wyniki tej organizacji.

¹² Kodeks [2009] s. 7.

¹³ Tippet [2006].

¹⁴ Ossowska [1970].

¹⁵ Sztompka [2012] s. 527.

Istotną trudnością w ocenie ujawniania nadużyć przez pracowników jest także i to, że często kwalifikacja działania jako nielegalnego czy nieetycznego, poza oczywistymi przypadkami nie jest łatwa. Kwestia legalności działań może być ostatecznie rozstrzygnięta przez sąd, chociaż i ten niejednokrotnie potrzebuje długich miesięcy żmudnych dochodzeń. Jeszcze trudniejsza jest kwestia oceny etycznej, ta bowiem może nigdy nie być jednoznacznie rozstrzygnięta. Ocena etyczna nie jest oceną dwuwartościową, ponieważ najczęściej działania mają skutki zarówno pozytywne jak i negatywne, jednym wartościom służą, a innym się sprzeciwiają, zaś motywacja działań może być złożona. Ocena etyczna zależy często od oszacowania zagrożenia, jakie stwarza dane działanie, a w takich oszacowaniach występują różnice nawet między ekspertami.

W wymiarze gospodarczym ogólny bilans działań whistleblowerów wydaje się pozytywny. Szacuje się, że wspomniany wyżej Federal False Claims Act pozwolił rządowi amerykańskiemu odzyskać 22 mld USD w latach 1986–2008. Dane empiryczne potwierdzają, że zgłoszenia pracownicze są najbardziej efektywnym sposobem przeciwdziałania nadużyciom w firmie. Dlatego coraz więcej krajów wprowadza i udoskonala regulacje prawne zachęcające do ujawniania nadużyć i chroniące whistleblowerów. Przykładem tego ostatniego jest amerykański Whistleblower Protection Act chroniący osoby ujawniające nadużycia motywowane dobrem publicznym, uchwalony po katastrofie promu kosmicznego Challenger w 1986 roku. Zanim do niej doszło, dwaj inżynierowie zgłaszali przełożonym zastrzeżenia dotyczące niezadowolającego stanu technicznego statku, jednak brak stosownych procedur uniemożliwił dotarcie tych wątpliwości do urzędników NASA władnych powstrzymać start. Whistleblowerzy odgrywają znaczącą rolę w ujawnianiu i przeciwdziałaniu praktyk korupcyjnych firm farmaceutycznych. Praktyki te nie tylko nadwyrężają publiczne finanse, ale zagrażają zdrowiu i życiu tysięcy ludzi. I tak na przykład dwaj wirusolodzy pracujący w Firmie Merck ujawnili, że szczepionka przeciw śwince sprzedawana na masową skalę była oparta na sfalszowanych testach, farmaceuta zatrudniony w TAP Pharmaceutical Products Inc. odsłonił luksusowy styl życia urologów – zawdzięczali go przepisowywaniu swoim pacjentom leku na raka prostaty produkowanemu przez jego firmę.

Czy wewnętrzny whistleblowing powinien być stymulowany finansowo?

Skoro whistleblowing ma być standardowym instrumentem wpływającym na poprawę efektywności firmy, to pojawia się pytanie o zasadność bodźców finansowych skłaniających pracowników do podejmowania tej aktywności. Badania dowodzą, że potencjalni whistleblowerzy dokonują rachunku strat i korzyści, a zatem teoria motywacji wskazywałaby, iż przy założeniu stałości bądź minima-

lizacji poziomu ewentualnych negatywnych konsekwencji, stymulowanie wewnętrznego whistleblowingu powinno zwiększyć jego częstotliwość¹⁶. Miałyby to być stymulacja podobna do zachęcania pracowników do zgłaszania rozmaitych innowacji, które przyczyniają się do większej produktywności firmy lub ograniczają jej straty. Nagroda mogłaby stanowić procent od sumy, którą firma zaoszczędziła dzięki whistleblowerowi, mogłaby to być podwyżka pensji lub jednorazowy bonus lub jakakolwiek inna finansowa zachęta. Kiedy jednak pytano pracowników o ich opinie na temat finansowej gratyfikacji whistleblowingu, większość badanych stwierdziła, że nie miałyby ona wpływu na ich decyzje w tym zakresie¹⁷(US Merit System Protection Board, 1981). Trudno stwierdzić, w jakim stopniu opinie te przełożyłyby się na rzeczywiste zachowania, ponieważ dotychczasowe próby finansowych zachęt do ujawniania nadużyć ograniczone są do nagród dla księgowych i wewnętrznych audytorów. Dlatego analizy na temat finansowego stymulowania whistleblowingu przez pracodawców muszą na tym etapie mieć charakter spekulatywny. Taki właśnie charakter ma argumentacja kwestionująca opinie wyrażone we wspomnianych badaniach, której główne punkty przedstawiają się następująco¹⁸.

Po pierwsze, bodźce finansowe są szeroko stosowanym mechanizmem wpływania na zachowania pracowników w wielu aspektach. Jest to mechanizm kosztowny i niełatwy w administrowaniu, toteż gdyby menedżerowie nie byli przekonani o jego skuteczności, nie stosowaliby go. Należy zatem przypuścić, że finansowa gratyfikacja wewnętrznego ujawniania mogłaby być skuteczna na tej samej zasadzie, co nagradzanie dobrych wyników w pracy. Po drugie, niechęć badanych osób do przyznania, że pieniądze mogłyby mieć wpływ na decyzje o whistleblowingu wynika z szeroko aprobowanego w USA wzoru pracownika, a przede wszystkim menedżera, który działa szczególnie w odpowiedzi na wyzwania, podejmuje grę biznesową 'z samej miłości gry'. Rozpowszechnione przekonanie o wysokiej motywacji whistleblowerów opiera się na nielicznych, ale mocno nagłośnionych przypadkach osób, które zaryzykowały swój interes dla dobra publicznego, a przecież taka motywacja nie musi być typowa, dla ogółu pracowników. Kolejnym argumentem jest zwykła rozbieżność między deklaracjami badanych osób i ich rzeczywistymi działaniami, potwierdzona w tym przypadku przez metaanalizę pokazującą, iż predyktory intencji whistleblowingu nie

¹⁶ Miceli [2009].

¹⁷ US Merit [1981].

¹⁸ Miceli [2009].

pokrywają się z faktycznymi działaniami¹⁹. I wreszcie, badane osoby, deklarujące w przeważającej większości swoją akceptację dla whistleblowingu mogły zrozumieć, że są pytane o to, czy ludziom trzeba płacić za to, by zachowywali się w sposób moralnie poprawny.

A jednak projekt finansowej stymulacji wewnętrznego whistleblowingu budzi zastrzeżenia nie tylko w aspekcie jej niepotwierdzonej empirycznie skuteczności, ale etycznej zasadności. Płacenie pracownikom za to, że ujawnią nadużycia popełniane w firmie, może prowadzić do zaniku bezinteresownej motywacji do tego typu czynów, których celem powinno być przeciwdziałanie jakiemuś złu. Praktyka zapłaty za ujawnianie nadużyć sprawi, że ludzie nie będą tego czynić, gdy nie będzie finansowej perspektywy. Whistleblowing stanie się zajęciem opłacanym jak każda praca, a informacje, których dostarczają whistleblowerzy – towarem. Każdy towar podlega prawom rynku, a więc może się okazać, że w pewnych okolicznościach pracownikowi bardziej opłaca sprzedać się informację na zewnątrz, co może prowadzić jego macierzystą organizację do zguby. Jak zwykle na rynku znajdują się osoby lepiej sobie radzące niż inne, czyli takie, które z whistleblowingu uczynią sposób na regularną poprawę swoich dochodów. Będą zatem poszukiwać do tego okazji, czyli śledzić, podglądać, podsłuchiwać. Płatny whistleblowing przyczyni się do erozji wzajemnego zaufania i solidarności pracowników – wartości, zarówno cennych samych w sobie, jak i służących powodzeniu organizacji. Z jednej strony płatny whistleblowing może ograniczyć liczbę nadużyć, ale z drugiej – może ją zwiększać, bo przecież będą zainteresowani, by je prowokować.

Chociaż skuteczne, praktyki te spotykają się z krytyką wskazującą na skutki destrukcyjne dla społecznych więzi. Finansowe zachęty do ujawniania nieprawidłowości mogą zniweczyć wszelkie inne formy radzenia sobie z zauważonymi problemami, jak koleżeńska pomoc, perswazja, naprawienie błędu we własnym zakresie.

Whistleblowing – prawo czy obowiązek pracownika

Wszelkie regulacje prawne oraz samoregulacje ustanawiane przez firmy zachęcające pracowników do ujawniania nadużyć i chroniące ich przed odwetem konstytuują swoiste prawo pracownicze rozumiane jako uprawnienie do określonych działań. Istotą tego prawa jest legitymizacja działań jednostki na rzecz dobra wspólnego, w szczególności dobra macierzystej organizacji. Prawo pracowników do whistleblowingu można wywieść z teorii społecznej odpowiedzialności bizne-

¹⁹ Mesmer-Magnus [2005].

su. Teoria ta postuluje takie kierowanie przedsiębiorstwem, które przysparza korzyści wszystkim jego interesariuszom. Ich prawa muszą być zagwarantowane i co więcej, grupy te muszą brać udział w podejmowaniu decyzji wpływających na ich byt²⁰. Ponieważ wiedza o nieprawidłowościach ma istotne znaczenie w decyzjach menedżerskich, to wyposażenie pracowników w prawo i możliwości do przekazywania takiej wiedzy oznacza przyznanie im wpływu na zarządzanie firmą. Gwarancją dla tego prawa stanowi wewnętrzny system informowania o nadużyciach wraz z jego infrastrukturą, w szczególności zaś środki chroniące whistleblowerów przed różnymi represjami.

Jednak w procesie instytucjonalizacji whistleblowingu pojawiła się tendencja do traktowania go jako obowiązku pracowniczego, za którego dopełnienie pracownik powinien być odpowiedzialny. Na przykład dwie trzecie spośród 56 czołowych europejskich korporacji (z listy Ftse Eurotop-100) ma w swoich procedurach whistleblowingowych zapis, że ujawnianie nadużyć jest obowiązkiem pracowników²¹. Rodzi się w związku z tym pytanie, czy odpowiedzialność ta może mieć charakter dyscyplinarny czy wyłącznie moralny. Jeżeli miałyby to być odpowiedzialność dyscyplinarna, to jak należałoby ją egzekwować? Jeżeli moralna – to jakie jest jej etyczne ugruntowanie? Czy kształt ustawodawstwa i polityki firm powinien ograniczać się do zapewnienia pewnego pułapu bezpieczeństwa whistleblowerom, czy obok tego, powinien wymuszać aktywne reagowanie na nadużycia i traktować ujawnianie jako obowiązek pracowniczy?

Raportowanie nadużyć, w szczególności przestępstw obowiązuje pracowników lub pewne kategorie pracowników w określonych okolicznościach w wielu krajach. Zgodnie z włoskim kodeksem karnym, pracownicy służby cywilnej, którzy nie poinformują lub poinformują zbyt późno o przestępstwach odkrytych w trakcie wykonywania obowiązków służbowych, ponoszą karę finansową. Słowaccy pracownicy sektora prywatnego, którzy wiedzą o popełnionym czynie korupcyjnym i nie powiadomią o tym policji, są zagrożeni karą więzienia do trzech lat²². W Wielkiej Brytanii pracownicy mają obowiązek zgłaszania pracodawcy zagrożeń dla zdrowia i bezpieczeństwa związanego z wykonywaniem pracy, zaś policji – podejrzeń dotyczących prania pieniędzy i potencjalnych ataków terrorystycznych. W niektórych krajach europejskich obowiązkiem urzędników państwowych jest zgłaszanie przypadków korupcji. Urzędnicy służby cywilnej zatrudnieni w instytucjach europejskich są zobowiązani do zgłaszania możliwych

²⁰ Lewicka-Strzańska [2006].

²¹ Hassink [2007].

²² Transparency International [2009].

przypadków nadużyć finansowych lub korupcji, innej nielegalnej działalności lub uchybień dotyczących etyki zawodowej, które mogą stanowić poważne niedopełnienie obowiązków urzędowych. Amerykańska ustawa Sarbanesa Oxleya nakłada obowiązek wewnętrznego raportowania o naruszeniu prawa na prawników reprezentujących spółki publiczne, w szczególności będące emitentami papierów wartościowych. W naszym kraju na osobach pełniących funkcje kierownicze w instytucjach państwowych i samorządowych spoczywa prawny obowiązek zawiadomienia o przestępstwie ściganym z urzędu, o którym dowiedziały się w związku ze swoją działalnością.

Uznanie przez firmę, że wewnętrzny whistleblowing stanowi obowiązek pracowniczy, czyli każdy pracownik, który wie o jakichś nieprawidłowościach, musi je w ustalonym trybie zgłosić pod groźbą określonych sankcji, wymaga spełnienia kilku warunków: określenia kto i co powinien wiedzieć, minimalizacji ryzyka whistleblowingu, opracowania i wdrożenia adekwatnych procedur postępowania z błędnymi zgłoszeniami²³. Analiza tych warunków odsłania całe spektrum praktycznych i etycznych ograniczeń, które jak się wydaje podważają sensowność i słuszność nakładania na wszystkich pracowników obowiązku ujawniania nadużyć wewnątrz firmy. Po pierwsze, trzeba precyzyjnie zidentyfikować osoby, które powinny wiedzieć o określonych nieprawidłowościach mogących zdarzyć się w firmie. Oznacza to, że na każdym pracowniku, któremu zarzuci się, że nie dopełnił tego obowiązku, będzie spoczywał ciężar udowodnienia swojej niewiedzy dotyczącej nadużyć. Jakie jednak mogłoby być sensowne uzasadnienie, że dany pracownik powinien wiedzieć o zaistniałej nieprawidłowości? Czy wystarczy, że siedzi w tym samym pokoju co sprawca owej nieprawidłowości? A może spotyka się z nim przy okazjach towarzyskich? To ostatnie wymagałoby ingerencji w życie prywatne pracowników. Drugim warunkiem uznania zgłaszania nadużyć przez pracowników za obowiązkowe jest minimalizacja ryzyka zagrożającego whistleblowerowi z różnych stron. Przecież firma nie powinna wymagać od swoich pracowników, by działali na swoją niekorzyść. Tymczasem, nawet uchodząca za wzorową, brytyjska regulacja Public Interest Disclosure Act nie jest całkowicie efektywna i nie w pełni chroni whistleblowerów przed negatywnymi reperkusjami ich działań. Regulacja ta dotyczy tych pracowników, którzy ujawnili naruszenie prawa przez organizację, natomiast nie chroni: tych, którzy ujawnili inne nadużycia, tych którzy podjęli próbę ujawnienia oraz tych, którzy są zatrudnieni tymczasowo. Rekompensaty dla whistleblowerów nie są pełne, ponieważ nawet osoby, którym wspomniane regulacje pozwoliły wygrać

²³ Vandekerckhove [2010].

sprawę w sądzie, otrzymują stosowne finansowe odszkodowanie, ale nie mają szans na odzyskanie swojego stanowiska służbowego. Po trzecie, wprowadzenie obowiązkowego raportowania nadużyć w firmie wymaga opracowania efektywnych procedur postępowania ze zgłoszeniami, w szczególności radzenia sobie z nieprawidłowymi raportami. Źródłem nieprawidłowości może być brak wiedzy, mylne rozpoznanie sytuacji, ale także złośliwość, chęć dokuczenia komuś. Ponadto, obarczanie pracowników odpowiedzialnością za niezgłoszenie nieprawidłowości powoduje lawinowy wzrost takich zgłoszeń, a co za tym idzie – wzrost kosztów administracyjnych związanych z przyjmowaniem i obsługą zgłoszeń²⁴ (Public Concern at Work, 2004). Aby uniknąć takich kosztów, należy wymagać od pracowników, by zgłoszenia były dobrze udokumentowane i dotyczyły istotnych spraw. Ale co ma uczynić pracownik, który podejrzewa poważne nadużycia, ale nie ma na nie bezspornych dowodów? Jeżeli nie ujawni swoich podejrzeń może odpowiadać za niezgłoszenie, jeżeli ujawni – może być zganiony za niedostateczne udokumentowanie.

Powyższe względy nie uchylają pytania o whistleblowing jako moralny obowiązek pracownika. Etycy biznesu dosyć zgodnie utrzymują, że nie ma on charakteru bezwzględnego i zawsze musi być rozpatrywany w kontekście sytuacji, różnią się natomiast co do warunków konstytuujących ten obowiązek²⁵.

Uwagi końcowe

Pomimo rozmaitych barier, zarówno natury kulturowej jak i ograniczeń praktycznych, instytucja whistleblowingu zdaje się wkraczać do polskich organizacji gospodarczych i placówek administracji publicznej. Wewnętrzne systemy ujawniania nadużyć tworzone są w pierwszym rzędzie w wielkich firmach na wzór tego typu rozwiązań przyjmowanych w krajach zachodnich. Mają one na celu przeciwdziałanie powstawaniu nieprawidłowości oraz usuwanie jak najwcześniej tych, które się pojawiły. Jednak brak infrastruktury etycznej, która powinna poprzedzać takie przedsięwzięcia może sprawić, że okażą się one nie tylko nieskuteczne, ale przyczynią się do pogorszenia atmosfery w firmie i obniżenia poziomu zaufania. Konflikt lojalności towarzyszący aktom whistleblowingu ma charakter nieuchronny, jednak za pomocą odpowiednich działań można niekiedy osłabić jego negatywne skutki. W powyższym artykule starano się przedstawić dotychczasowe doświadczenia i ustalenia w tym zakresie, zwrócić uwagę na kwe-

²⁴ Public [2010].

²⁵ Lewicka-Strzałecka [1999].

stie, których rozstrzygnięcie warunkowane jest sytuacyjnie, a także pokazać dylematy etyczne prowadzące do skrajnie odmiennych ocen.

Warto przy okazji zauważyć, że praktyka życia gospodarczego i społecznego w naszym kraju wymaga uregulowania zagadnień whistleblowingu na poziomie makro i dlatego godne aprobaty są próby podniesienia poziomu ochrony prawnej osób sygnalizujących nadużycia. Starania te mają między innymi na celu „tworzenie klimatu sprzyjającego sygnalizowaniu, niwelowanie poczucia zagrożenia w miejscu pracy oraz zapobieganie bierności ze strony innych pracowników inspirowanej strachem przed wejściem w kontakt z sygnalistą oraz przed mieszaniami się w ‘cudze’ sprawy”²⁶. Jednocześnie należy się zdystansować wobec prób uczynienia z whistleblowingu obowiązku pracowniczego czy stymulowania go za pomocą bodźców finansowych. Takie praktyki, poza szczególnymi przypadkami, budzą zastrzeżenia nie tylko ze względu na ich niepotwierdzoną empirycznie skuteczność, ale także możliwe destrukcyjne oddziaływanie na poziom wzajemnego zaufania i solidarności pracowników.

Bibliografia

- DeGeorge [1990] – R.T. DeGeorge, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1990.
- Dworkin [2007] – T.M. Dworkin, *SOX and Whistleblowing*, “Michigan Law Review” 105 (8) 2007, s. 1757–1780.
- Ekodonos [2012] – *Ekodonos – troska czy złośliwość*, URL = <http://www.polskieradio.pl/7/129/Artykul/722478,Ekodonos-troska-czy-zlosliwosc> [12.11.2012].
- Grant [2002] – C. Grant, *Whistle blowers: Saints of secular culture*, “Journal of Business Ethics” (39) 2002, s. 391–399.
- Hassink [2007] – H. Hassink, M. de Vries, L. Bollen, *A Content Analysis of Whistleblowing Policies of Leading European Companies*, “Journal of Business Ethics” (75) 2002, s. 25–44.
- Kodeks [2009] – *Kodeks etyki zawodowych księgowych*, Rada Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych, 2009.
- Lekarz [2008] – *Lekarz ma prawo do publicznej krytyki innego lekarza – wyrok Trybunału Konstytucyjnego*, Helsińska Fundacja Praw Człowieka, Program Spraw Precedensowych, URL = http://www.hfhrpol.waw.pl/precedens/images/stories/Pdfy/biuletyn_04-2008_2kor.pdf [10.10.2013].
- Lewicka-Strzałecka [1999] – A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczne standardy firm i pracowników*, IFiS PAN, Warszawa 1999.
- Lewicka-Strzałecka [2006] – A. Lewicka-Strzałecka, *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, IFiS PAN, Warszawa 2006.

²⁶ Wojciechowska-Nowak [2012] s. 14.

- Mesmer-Magnus [2005] – J.R. Mesmer-Magnus, C. Viswesvaran, *Whistleblowing in Organizations: An Examination of Correlates of Whistleblowing Intentions, Actions, and Retaliation*, "Journal of Business Ethics" (62) 2005, s. 277–297.
- Miceli [2008] – M.P. Miceli, J.P. Near, T.M. Dworkin, *Whistle-blowing in organizations*, Routledge, London 2008.
- Miceli [2009] – M.P. Miceli, J.P. Near, T.M. Dworkin, *A Word to the Wise: How Managers and Policy-Makers can Entourage Employees to Report Wrongdoing*, "Journal of Business Ethics" (86) 2009, s. 379–396.
- Miethe [1999] – T.D. Miethe, *Whistleblowing at Work*, Westview Press, Boulder, Colorado 1999.
- Ossowska [1970] – M. Ossowska, *Normy moralne*, PWN, Warszawa 1970.
- Public [2010] – Public Concern at Work, *Where's Whistleblowing Now? 10 Years of Legal Protection for Whistleblowers*, London 2010.
- Rada [2009] – Rada Międzynarodowych Standardów Etycznych dla Księgowych, *Kodeks etyki zawodowych księgowych*, Międzynarodowa Federacja Księgowych, 2009, URL = http://www.kibr.webserwer.pl/_doc/uchwaly/uchwala_4249-60-2011_Kodeks_IFAC.pdf [10.11.2013].
- Sztompka [2012] – P. Sztompka, *Zaufanie*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, W. Gasparski (red.), PWN, Warszawa 2012.
- Tippett [2006] – E.C. Tippett, *The Promise of Compelled Whistleblowing: What the Corporate Governance Provisions of Sarbanes Oxley Mean for Employment Law*, 2006, URL = <http://ssrn.com/abstract=930226>. Social Science Research Network [10.07.2013].
- Transparency International [2009] – Transparency International, *Alternative to Silence. Whistleblower Protection in 10 European Countries*, 2009, URL = www.transparency.org [10.10.2013].
- US Merit [1981] – U.S. Merit Systems Protection Board, *Whistle-Blowing and the Federal Employee*, U.S. Government Printing Office, Washington, DC 1981.
- Vandekerckhove [2010] – W. Vandekerckhove, E.E. Tsahuridu, *Risky Rescues and the Duty to Blow the Whistle 2010*, "Journal of Business Ethics" (97) 2010, s. 365–380.
- Wojciechowska-Nowak [2012] – A. Wojciechowska-Nowak, *Założenia do ustawy o ochronie osób sygnalizujących nieprawidłowości w środowisku zawodowym. Jak polski ustawodawca może czerpać z doświadczeń państw obcych?*, Fundacja Batorego, Warszawa 2012.