

Zauważyliśmy jakieś nieprawidłowości, przykładowo korupcje, niesprawiedliwość lub zagrożenia dla społeczeństwa. Co wtedy należy zrobić? Jeśli nic nie zrobimy, to problem będzie istniał nadal. Gdy zaczniemy ingerować, staniemy się celem ataku — a problem może trwać nadal.

Praktyczny Poradnik „Demaskatora”— Whistleblowing radzi jak wybrać wśród dostępnych opcji i przygotować się do działania, czyniąc to bez wywoływania rozgłosu. Jak poruszać się w gmatwaniu wszelkich procedur urzędowych, prawnych i medialnych by sukcesywnie i z rozważą demaskować nieprawidłowości, radząc sobie z agresją i atakami, które niewątpliwie nastąpią? Poradnik zawiera sytuacje i przykłady, które ilustrują podstawowe i najczęstsze następstwa błędnego postępowania i co należy zrobić, aby ich uniknąć. Zaprezentowane tu materiały są wynikiem rozmów autora z setkami „demaskatorów”, którzy odkryli nieprawidłowości i doznali z tego tytułu represji — oraz konsultacji z innymi ekspertami w tej dziedzinie. Chociaż, Praktyczny Poradnik „Demaskatora” (Whistleblowing) nie może zagwarantować powodzenia w działaniach demaskatorskich, to może pomóc we wprowadzeniu zmian na lepsze. I nawet jeśli nie macie zamiaru samemu przeciwstawić się nieprawidłowościom, to książka ta daje cenny wgląd w dynamikę zmagania, które podejmują ci, którzy stawili czoła złu.

Brian Martin zajmuje się od ponad 30 lat kwestiami dysydentów oraz demaskatorów nieprawidłowości i posiada bogate doświadczenie w dziedzinie ruchów społecznych. Jest aktywny w Whistleblowers Australia i wydaje magazyn tej organizacji, The Whistle. Profesor Martin uzyskał stopień doktora w fizyce teoretycznej, a obecnie pracuje na Uniwersytecie Wollongong w Australii na stanowisku profesora nauk społecznych. Jest on autorem kilkunastu książek i kilkuset artykułów w takich dziedzinach jak: pokojowy opór, kontrowersje naukowe, strategię dla ruchów społecznych, kwestie demokracji i dostępu do informacji.

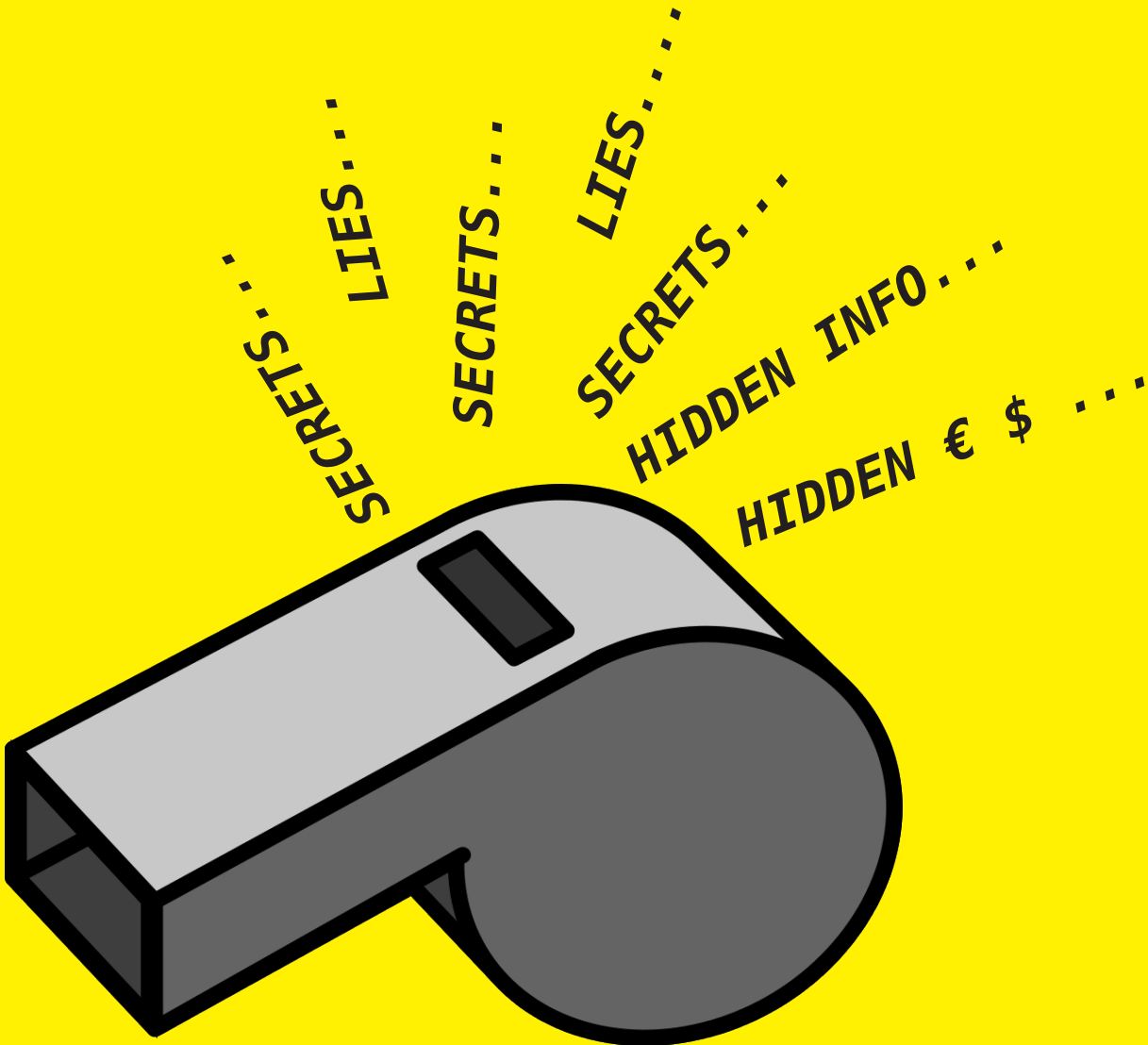


Brian Martin: Praktyczny Poradnik Demaskatora

Brian Martin

Praktyczny Poradnik Demaskatora

(Whistleblowing)



Praktyczny Poradnik Demaskatora

(Whistleblowing)

Brian Martin

Tytuł oryginału:

Whistleblowing: A Practical Guide

Wydanie 2017 przez Irene Publishing Sparsnas, Sweden.

irene.publishing@gmail.com www.irenepublishing.com

Jest to tłumaczenie podręcznika *Whistleblowing: A Practical Guide*, wydanego w 2013 roku, który jest poprawioną i uaktualnioną wersją *The Whistleblower's Handbook: How to Be an Effective Resister*. pierwotnie opublikowanego w 1999 roku przez John Carpenter w Charlbury, UK i Envirobook, Sydney.

Tłumaczenie: Wojciech Radajewski

Redakcja w języku polskim: Krystyna Tramer

Spis treści

Wstęp 5

1 Siedem najczęstszych błędów 10

2 Zrozumienie problemu i jego przyczyny 20

3 Konsekwencje demaskowania nieprawidłowości 25

4 Ocena osobista: co powinienem zrobić? 43

5 Przygotowanie do akcji 54

6 Dyskretne działania 66

7 Oficjalne instytucje 72

8 Przeciek 102

9 Budowa poparcia 119

10 Analiza przypadków: rozważanie opcji 154

11 Przetrawianie 177

12 Grupy demaskatorów 184

Bibliografia 192

Aneks – Terminologia 198

Dla zainteresowanych tematyką sugeruje się

rozpocząć czytanie od rozdziału 1.

Jeśli nie wiesz czego się spodziewać, kiedy ujawnisz nieprawidłowości

patrz rozdział 3.

Jeśli trzeba podjąć decyzję

patrz rozdział 4.

Jeśli planujesz działać

patrz rozdział 5 i 6.

Jeśli jesteś już w trakcie składania skargi

patrz rozdział 7.

Jeśli masz do czynienia z głęboko zakorzenionym problemem

patrz rozdziały 8 i 9.

Jeśli chcesz aktywnie działać na rzecz zmiany społecznej

patrz rozdział 12.

Wstęp

Przedmowa do drugiego wydania

W 1998 i 1999 roku, kiedy pisałem pierwsze wydanie tej książki, byłem już od kilku lat prezesem Whistleblowers Australia [T] i regularnie odbierałam telefony od demaskatorów nieprawidłowości poszukujących porady i wsparcia. Ich historie były niezwykle podobne – był to najczęściej ktoś, kto ujawnił problem w miejscu zatrudnienia, został poddany represjom, a następnie próbował radzić sobie z sytuacją, zwracając się o pomoc do oficjalnych urzędów, takich jak rzecznicy praw obywatelskich, niestety nie dostając żadnej przydatnej pomocy. Moja odpowiedź była najczęściej standardowa: należy zidentyfikować swoje cele, zanalizować swoją sytuację, rozważyć możliwości i podjąć działania — ale nie opierać się na oficjalnych kanałach.

Powtarzanie tego samego w kółko zaczęło stawać się monotonne, więc postanowiłem napisać książkę, która przekazywałaby moja wiedzę w jasny i przystępny sposób, szczególnie że w tamtych czasach nie było wiele materiału, który byłby praktyczną pomocą dla demaskatorów nieprawidłowości i nieuczciwości. Najlepszym poradnikiem był podręcznik autorstwa Toma Devine *Whistleblower's Survival Guide*, lecz był on napisany z myślą o sytuacji w USA, w dużej części poświęcony instytucjom i procedurom amerykańskim.

Ponieważ demaskator postępuje w dość przewidywalny sposób, postawiłem sobie za zadanie napisanie podręcznika, który może być czytany, przez każdego, kto umie czytać po angielsku (lub po polsku). To oznaczało, że musi być uniwersalny, a nie odnoszący się do konkretnego prawodawstwa lub okoliczności. W związku z tym koncentruję się na analizach przypadków i strategii, starając się przeciwdziałać częstym tendencjom do wypowiedzi, że oficjalne instytucje pomogą w rozwiązaniu problemu.

Książka okazała się przydatna dla wielu czytelników. Kiedy oryginalny nakład został wyczerpany, umieściłem tekst tej książki na mojej stronie internetowej, gdzie była ogólnodostępna.

Jednakże mój przyjaciel Jørgen Johansen zasugerował, żebym przygotował drugie wydanie. Słyszając jak przydatna była moja książka dla norweskiego informatora, Jørgen, który właśnie założył nową agencję wydawniczą, chciał, aby książka była dostępna ponownie w druku.

Gdy pracowałem nad wydaniem drugiej edycji, uznałem, że wiele z ogólnych porad były tak samo istotne, jak to było poprzednio. Jednak czasy się zmieniły, zwłaszcza ze względu na Internet i

musiałem o wiele więcej zmienić, aniżeli się spodziewałem. Pojawienie się na scenie WikiLeaks [T] rozpowszechniło opcję 'przecieku', która już istniała, ale była rzadko przez demaskatorów stosowana. Więc dodałem nowy rozdział o wycieku informacji, traktując to jak wyzwanie, by napisać to w sposób tak ogólny, że będzie aktualne za rok lub dwa, gdy pojawią się nowe rozwiązania techniczne w komunikacji i w nadzorze. Dodałem także rozdział poświęcony działalności bez rozgłosu, ponieważ takie podejście zasługuje na znacznie większą uwagę.

W ciągu ostatniego dwudziestolecia demaskowanie zaprzętał coraz więcej uwagi, zwłaszcza w mediach. Na początku lat 1990, sam termin "whistleblower-demaskator" był raczej niegodziwy. Dzisiaj, jest już powszechnie szanowany. Wprowadzono sporo zmian do ustawy dotyczącej 'demaskatora', ale nadal jest zbyt mało dowodów na to, że zapewnia się większą ochronę demaskatorowi. Dużą zmianę stanowi ogromna ilość dostępnych w Internecie informacji na omawiany temat. Zamiast zasięgać porad i informacji telefonicznie, szuka się rady na własną rękę w Internecie. Znacznie częściej otrzymuję zapytania przez internet niż przez telefon.

Chociaż istnieje wiele informacji, to tylko niektóre są pomocne w sposób praktyczny, szczególnie te, które niosą pomoc w myśleniu strategicznym. Dlatego sądzę, że rola tej książki jest ciągle aktualna.

Tekst pierwszej edycji, wysłałem do kilku doświadczonych osób, które regularnie udzielały rad demaskatorom. Trzy z nich — Jean Lennane, Isla MacGregor i Lesley Pinson — napisali komentarze, które zostały włączone do tekstu. Tym razem zrobiłem to samo, więc teraz można również znaleźć komentarze od dwóch doświadczonych doradców-informatorów, Robina Cosser'a i Cynthia Kardell. którzy również pomogli mi skorygować tekst, podobnie jak Gabriele Bammer, AJ Brown, Stewart Dean, Margaret Love, Ted Mitew oraz jedna osoba, która woli pozostać anonimowa.

Jednym z najbardziej obiecujących wydarzeń w ostatnich latach jest stopniowy przyrost doświadczonych doradców informatora i to w kilku krajach. Podręcznik ten może co najwyżej dać ogólne podejście do sprawy. Po bardziej osobistą poradę należy zwrócić się do doświadczonych osób w kraju i obszarze zainteresowania.

Przedmowa autora do wydania polskiego

Wiele lat temu, kiedy zaczynałem spotykać dysydentów oraz whistleblowers i badałem ich sprawy, byłem zaskoczony, jak podobne do siebie były ich historie. Mechanizm działania był analogiczny: po ujawnieniu problemu następowały represje, a odwoływanie się do oficjalnych kanałów rzadko

było pomocne.

Większość tych, z którymi rozmawiałem, byli australijczykami. Wielu z nich wyrażało przekonanie, że w Australii w stosunku do whistleblowers odczuwa się swego rodzaju antagonizm. Nazywa się ich tutaj słowem „dobbers”, które to słowo w lokalnym żargonie ma uwłaczające znaczenie, a pochodzi od „dob on your mate” – czyli donoszenie na kolegę.

Wówczas zacząłem czytać także o występowaniu takich doświadczeń w innych krajach, zwłaszcza w USA, gdzie prawodawstwo na rzecz ochrony whistleblowers rozpoczęło się wcześniej. Wszystko, co dowiedziałem się, czytając o tym, zasugerowało mi, że doświadczenia w tym zakresie na całym świecie były bardzo podobne do tych występujących w Australii. W Stanach Zjednoczonych, na przykład, istniało słowo "kapuś" mające to samo znaczenie co "dobber" i tak samo posiadało negatywną konotację.

W latach 90. ubiegłego wieku rząd australijski rozpoczął uchwalanie aktów prawnych dla whistleblowers. Miało to sprawiać wrażenie pomocy demaskatorom, ale w praktyce nie spełniało swojego zadania. Tak więc przypuszczam, że w innych krajach też istnieje bardzo podobna sytuacja. Rządy widzą rozwiązanie owego problemu poprzez ustawy prawne, a w istocie starają się nimi zniechęcać do rozgłaszania wszelkich problemów, gdyż założeniem ich idei jest utrzymanie z dala od świata zewnętrznego wiadomości na temat wszelkich zaistniałych nieprawidłowości. Rządy, jak również pracodawcy, bardzo rzadko starają się poszerzać wiedzę i umiejętności pracowników, które pomogłyby im krytykować zwierzchników, zarzucając im korupcje i nadużycia.

Przyczyna takiej sytuacji wynika z bardzo podobnych struktur organizacyjnych między przełożonymi i podwładnymi w różnych częściach świata. Czy jakakolwiek instytucja, chociażby taka jak rzecznik praw obywatelskich, może doprowadzić do sprawiedliwego rozwiązania sprawy, pozwalając skromnemu pracownikowi wykazać korupcję na wysokim szczeblu? Oznaczałoby to, że hierarchia może zostać obalona, że słabi pokonują silnych. Obserwacja codziennego życia pokazuje, że dzieje się to niezwykle rzadko.

Po opublikowaniu tej książki najpierw w 1999 roku, a następnie w poprawionej wersji w roku 2013, słyszałem od kilku informatorów stwierdzenia, że ich doświadczenia były bardzo podobne do opisanych w mojej książce. Nie mam osobistej wiedzy na temat sytuacji w Polsce, ale podejrzewam, że nie różni się ona zbyt wiele od tej w innych krajach świata. Dlatego mam nadzieję, że książka ta i tutaj będzie pomocna. Przesłanie jej jest dość pesymistyczne: nie ma na wysokich stanowiskach wybawców, którzy byliby w stanie obronić dysydentów i demaskatorów. Szczególnie ważne jest zrozumienie tego, co się z tym procederem wiąże, rozważenie wszystkich możliwości i

dokładne zaplanowanie strategii. **Powodzenia!**

Od tłumacza

Nie ma idealnego tłumaczenia słów whistleblower i whistleblowing. W wielu miejscach tej książki słowa powyższe nie są przetłumaczone, gdyż ostatnio nabrały międzynarodowego znaczenia szczególnie od czasu powstania i rozgłosu wokół Julian Assange — WikiLeaks.

Odnoszę wrażenie, że whistleblowing w Polsce jest znacznie rzadszym zjawiskiem niż ma to miejsce w krajach o dłuższej tradycji demokratycznej, a szczególnie w tych, gdzie drobne oszustwa i manipulacje są w znacznie mniejszym stopniu tolerowane przez społeczeństwo.

W polskiej rzeczywistości tych, którzy sprzeciwiają się nieprawidłowościom bądź oszustwom, czy starają się je zdemaskować, uważa się za donosicieli. Wynika to w dużym stopniu z uwarunkowań historycznych takich jak zabory, okupacje, komunizm. W związku z tym podejście do władzy i systemu zarządzania zostało nieco wypaczone. Oszukiwanie zaborcy, okupanta czy komunistycznej władzy było wręcz chwalebne, często świadczyło o sprycie i odwadze. Ta „tradycja” niestety jest jeszcze często stosowana, pomimo uzyskania wolności i wprowadzenia systemu demokratycznego. Obywatel nadal traktuje władzę z tzw. zaufaniem kontrolowanym.

Nałogowe łamanie wszelkiego rodzaju przepisów uważane jest jeszcze za moralnie dozwolone, o czym świadczy powiedzenie 'przepisy są po to, aby je łamać' (jednym z wielu przykładów jest znaczne przekraczanie dozwolonej szybkości na drogach i jazda pod wpływem alkoholu). Dotyczy to znacznej grupy ludzi z wszystkich sfer społecznych kraju w tym: polityków, urzędników, ludzi biznesu, przedstawicieli kościoła, pracowników fizycznych i rolników.

Z tego właśnie względu demaskowanie nieprawidłowości (korupcji, oszustw, manipulacji prawa, itp.) jest konieczne z równoczesną nauką przyzwoitości opartą na zasadach etyki społecznej.

Wrabianie innych przy użyciu fałszowanych dokumentów przez oficjalne organa było nagminnie stosowane. Nawet teraz zdarza się, że dokumenty używane są do rozgrywek politycznych. Byli tacy, którzy stawali się informatorami (donosicielami) z własnej woli. Byli tacy, których zmuszano do tego przez szantaż i zagrożenie życia, zarówno samego „delikwenta” jak i jego rodziny. Byli też tacy, którzy odmawiali współpracy i często kończyli w więzieniach, lub „wrabiano” ich, i dyskredytowano w oczach społeczeństwa.

Głównym celem whistleblowing nie jest szukanie winnych, lecz doprowadzenie do naprawy zaistniałych nieprawidłowości. Natomiast demaskowanie nieprawidłowości wynikające z chęci zysku politycznego czy jakiegokolwiek innego, wrobiaenia sąsiada, albo by zemścić się na kimś, czy

na jakiejś organizacji itp. - to nie jest whistleblowing.

Określenie 'nieprawidłowości' ma relatywne znaczenie i w odmiennych kulturach i religiach może być bardzo różne. W pewnych krajach dyskryminacja na tle rasowym, etnicznym, religijnym lub dyskryminacja kobiet jest uważana za coś normalnego. Istnieją kraje, w których whistleblowers są znacznie bardziej narażeni na prześladowania, niż w innych krajach, nawet na utratę życia.

Dlatego pewne informacje w tej książce zawarte w tych krajach miałyby ograniczone zastosowanie, bo tam np. można za demaskowanie oszustw władzy zostać zastrzelonym na ulicy.

Wyjaśnienie terminologii

Niektóre określenia w języku angielskim nie mają odpowiedników w języku polskim lub w kontekście tej książki mają inne znaczenie. Również nazwy organizacji i oficjalnych urzędów różnią się od tych w Polsce. W aneksie – „Terminologia” - zamieszczonym na końcu książki przedstawiona jest lista wybranych określeń i nazw organizacji użytych w tej książce z wy tłumaczeniem ich znaczenia.

Aby mieć wyczucie kosztów podanych w tekście, oficjalna wymiana 1A\$= ok 3 PLN. Rzeczywisty kurs przy porównaniu cen jest raczej ok. A\$1= 1,5PLN jednak średnie zarobki w Australii są ok 2,5 – 3 razy wyższe niż średnie zarobki w Polsce.

1 Siedem najczęstszych błędów

Ludzie starający się demaskować nieuczciwości, często wpadają w poniższe często współgrające pułapki. Jest ich siedem.

- Zbyt wielkie zaufanie
- Brak dostatecznych dowodów
- Użycie niewłaściwych metod
- Pochopne działanie
- Brak odpowiedniego poparcia
- Stosowanie metod przeciwnika
- Brak wiedzy, kiedy należy zaprzestać

Spółeczeństwo rozpaczliwie potrzebuje ludzi uczciwych, odważnych, skutecznych w ujawnianiu nieprawidłowości i promowaniu odpowiednich rozwiązań. Można ich nazywać rzetelnymi obywatelami, którzy wykonują swój etyczny obowiązek lub można określić ich jako informatorów, dysydentów, agitatorów, pacyfistów czy jakkolwiek inaczej. Nazwa nie ma znaczenia, ale skuteczność tak.

Niestety praca, wielu pryncypialnych i odważnych ludzi, jest całkowicie nieskuteczna w demaskowaniu wykroczeń. Wpadają oni w standardowe pułapki. Jest to częściowo wynikiem tego, że są zbyt naiwni. Zaufali ludziom i władzy wierząc w to, co im wpojono czy utwierdzono w przekonaniu, że tak działa system. Cynicy nie wpadaliby w taką pułapkę.

To nie jest książka o etyce, ale o ludziach uczciwych, odpowiedzialnych, którzy działają w myśl tych zasad. Troszczą się o dobro ludzi, którzy sprzeciwiają się korupcji, dyskryminacji i wyzyskowi. Tu nie chodzi o ludzi, którzy przede wszystkim „przeciwdziałają” po to, aby służyć własnym interesom.

1. Zbyt wielkie zaufanie

Poważny problem to: pieniądze wyprowadzane z kont publicznych; fundacje wyłudzające dotacje i pieniądze ze zbiorów, a często zakładane i prowadzone przez „kolesiów” bez odpowiednich

kwalifikacji, podobnie jak zatrudnianie w nich znajomych niemających stosownych kwalifikacji. Co robić w takim wypadku? Osoba uczciwa, społecznie wyrobiona, zgłasza oczywiście tę sytuację odpowiednim instytucjom. Zazwyczaj otrzymuje zapewnienie, że sprawa zostanie rozwiązana – ale czy na pewno tak się stanie?

Osoby, które ujawniają takie problemy, najczęściej wpadają w pułapkę własnej łatwowierności. Uwierzyli, że skoro problem został ujawniony, to oczywiste jest, że działania na pewno zostaną podjęte. Wielu informatorów rozczarowały te doświadczenia, dlatego że byli naiwni. Zaufali. Zaufali, że zarządzający będzie działać. Zaufali, że współpracownicy będą ich wspierać, że związki zawodowe będą ich popierać. Zaufali, że agencje rządowe i sądy będą starały się zapewnić sprawiedliwość. Zaufali, że inni będą przestrzegać prawa i dlatego nie spodziewali się odwetu. Nie przewidywali, że ich wysiłki mogą się nie powieść.

Czasami to zaufanie jest uzasadnione, ale zdarza się to rzadko. Pracownicy cyniczni nie działają uczciwie, ponieważ zakładają, że zarząd wie i toleruje problem, więc jeżeli się wtrąca, to będą represjonowani. No i w wielu przypadkach mają rację.

Helena była sumiennym pracownikiem w dużym urzędzie pośrednictwa pracy. Zauważyła, że, niektórzy urzędnicy są stronnicy, zwłaszcza gdy obsługują petentów poszukujących stanowisk zapewniających im awans. Niektórzy klienci mieli tylko niewielką szansę na sukces, podczas gdy inni – ci, którzy zapłacili „łapówkę” – byli uprzywilejowani. Powiadomiła o tym szefa, a on wyjaśnił jej, że opłaty i inne gratyfikacje są standardową częścią „tego biznesu”. To stwierdzenie zaniepokoiło ją jeszcze bardziej. Napisała notatkę do dyrektora generalnego z prośbą o dokonanie rewizji systemu opłat dodatkowych. W niedługim czasie szef wezwał ją 'na dywanik' pod zarzutem nienależytej pracy, na którą klienci, rzekomo już rok temu, składali skargi. Niesłusznie obwiniona poruszyła kwestię opłat premiowych na spotkaniu pracowników, niestety nikt z kolegów jej nie poparł. Stopniowo zaczęła zdawać sobie sprawę, że łapówka była częścią systemu przekupstwa zaakceptowanego przez wszystkich menedżerów. Po wyrzuceniu z pracy, Helena pozwała swojego byłego pracodawcę za bezprawne zwolnienie. Związki zawodowe też odmówiły poparcia, a w czasie rozprawy okazało się, że nawet jej adwokat był na usługach firmy.

Helena natknęła się na skorumpowane metody, które były tak zakorzenione, że każdy przyjął je jako normalny sposób działania. Zaufała szefom; zaufała współpracownikom; zaufała związkom zawodowym i swemu adwokatowi. A czy mogła komukolwiek zaufać?

2. Nie wystarczająco dużo dowodów

Ludzie mają wielką zdolność do precyzowania postrzeganych przez siebie rzeczy. Bywają jednak powody, które wymagają dodatkowych wyjaśnień i sprawdzenia potwierdzających lub zaprzeczających istnienie zaobserwowanych nieprawidłowości.

Podobnie do tego, co detektywi muszą zrobić podczas badania zbrodni, to samo musi uczynić dany pracownik czy obywatel odkrywający coś podejrzanego.

Ogromną pułapkę może stanowić wnioskowanie nieoparte zbadaniem dowodów w najdrobniejszych szczegółach. Roszczenia mogą być całkowicie słuszne, ale bez dowodów można im wiarygodnie zaprzeczyć i spowodować, że nawet te udowodnione, mogą być zdyskredytowane. Ponadto dowody muszą być wiarygodne, aby fakty nie sprawiały dodatkowego podejrzenia lub spekulacji.

Przykłady

Przykłady w tym podręczniku nie są bezpośrednio oparte na rzeczywistych przypadkach, w całości lub w części. Opierają się na wspólnych tematach wyjętych z rzeczywistych przypadków i mają na celu zilustrowanie sytuacji, które stają się znane każdemu, kto słucha kilkudziesięciu podobnych opowiadań. Przykłady różnią się w kilku aspektach od rzeczywistych przypadków.

- Większość prawdziwych przypadków jest dużo bardziej złożona z przeróżnych informacji i szczegółów. Niemożliwością jest ukazanie tego wszystkiego w jednym czy dwóch paragrafach.
- Rzeczywiste przypadki są bardziej traumatyczne, niż sugerować to może jakikolwiek opis. (Patrz rozdział 11 więcej na ten temat).
- W rzeczywistych przypadkach są prawdziwi ludzie i prawdziwe konsekwencje. Nie znając tych ludzi, trudno jest zrozumieć ich osobiste odczucia.
- Opisane szyskany są wystarczająco przykre, ale w wielu rzeczywistych przypadkach ataki są one znacznie bardziej złośliwe, podstępne, nieustannie i intensywnie wyniszczające. Jeśli ktoś myśli, że podane przykłady są nierealne, ma rację; w rzeczywistości może być jeszcze bardziej groźnie.

Dla tych, którzy chcieliby, przeczytać o rzeczywistych przypadkach, istnieje wiele dobrych odsyłaczy podanych na końcu książki. Jeszcze lepiej jest porozmawiać z kimś, kto przez to przeszedł.

Fred był celnikiem, który właśnie przeniósł się do nowego urzędu. W krótkim czasie zauważył, że niektóre rodzaje towarów zawsze były kontrolowane na tej samej zmianie, z udziałem tej samej grupy oficerów. Wiedział, z wcześniejszych doświadczeń, że tego rodzaju towary były regularnie wykorzystywane do przemytu narkotyków. Pomimo dużego oporu, udało mu się w końcu dostać tę zmianę, podczas której odkrył dużą przesyłkę narkotyków. Wkrótce został przeniesiony do innej, mniej interesującej pracy. Powiadomił media o korupcji w urzędzie celnym. Jednak w wyniku zaprzeczeń urzędników celnych, nic nie można było zrobić. Zabrakło twardych dowodów uzasadniających dochodzenie.

Ponieważ Fred został w karierze celniczej napiętnowany, otrzymał pracę w firmie przewozowej do przeprowadzania remanentów. Mając doświadczenie w wykrywaniu korupcji, wkrótce wykrył oszustwo, zauważywszy, że niektóre towary w zamian za łapówki były wysyłane z pominięciem rachunkowości. Tym razem zebrał szczegółowe dowody, łącznie z nagraniem rozmów i zdjęciami. Jednak osłabił swą wiarygodność, powiedziawszy, że operacja została zatwierdzona przez kierownictwo. Prawdopodobnie było to prawdą, ale nie posiadając wiarygodnego twardego dowodu, więc organa ścigania nic nie mogły zrobić no i znowu stracił pracę. Chociaż wygrał swoją sprawę o niesprawiedliwe zwolnienie, menedżerowie pozwali go o zniesławienie i z powodzeniem przerzucili swoją winę na niewłaściwe zachowanie Freda.

3. Niewłaściwy styl

Kto jest bardziej wiarygodny: poważnie wyglądający i trzeźwo mówiący naukowiec czy zaniedbany, bredzący na rogu ulicy, mówca? Możemy to potępiać, ale wygląd i sposób bycia są kluczowym elementem do przekazania przesłania.

Ludzie, którzy starają się upublicznić takie problemy, jak molestowanie dzieci, zagrożenia dla zdrowia publicznego i korupcje są zazwyczaj oburzeni. Jednak podejście ze zbyt jawną i przesadną emocją — krzykami, zastraszaniem, nienawiścią — może być szkodliwe. Rozsądne podejście do rzeczy może być bardziej skuteczne. Rzadko, ale zdarza się też, że ludzie są zbyt spokojni. Skuteczny styl wypowiedzi właściwie przemawia do odpowiednich odbiorców.

Innym problemem jest to, że osoby zainteresowane zbyt silnie angażują się w dany dylemat. Na skutek tego zaangażowania zapominają, że inni niewiele lub nic o tym problemie nie wiedzą. W efekcie zaczynają od środka opowieści, nie wyjaśniając tła istoty rzeczy.

Allen w ramach modernizacji swojego domu stał się ofiarą oszustwa budowlanego. Po zapłaceniu przez niego \$100,000 praca, którą wykonano była zdecydowanie zła, zaś inny

wykonawca wycenił naprawienie niedociągnięć poprzednika na \$100,000. Jednak pierwotny wykonawca stwierdził, że Allen winien jest pieniądze jemu i nie chciał zrobić poprawek, dopóki Allen nie uiści zapłaty. Po roku biegli z zakresu budownictwa zdecydowali, że wykonawca nie ponosi żadnej odpowiedzialności. Allen skarżył się wszystkim dookoła. Nawet jego sympatycy wkrótce stali się zmęczeni niekończącymi się tyradami. Przygotował więc 45 stronicowy dokument zatytułowany „KORUPCJA W PRZEMYŚLE BUDOWLANYM”, w którym zawarł stek ekstremalnych roszczeń i niegasnące oburzenie. Elaborat ten rozesłał do różnych organów urzędowych, do kilkuset polityków oraz departamentów rządowych, lecz w odpowiedzi otrzymał tylko kilka uprzejmych i niezobowiązujących listów.

Pomimo tego, że sprawa jego była przejrzysta i do wygrania, swoim zachowaniem doprowadził do tego, że postrzegano go tylko jako „narwańca”.

4. Nie czekając na odpowiednią okazję

Wiele właściwych demaskacji jest nieskutecznych, ponieważ ujawniono je w niewłaściwych okolicznościach, w niewłaściwym czasie lub skierowano do nieodpowiedniej publiczności. Wiele ludzi wierzy, że prawda jest wystarczająca i że nie powinno mieć znaczenia, kiedy i jak jest nagłośniona. A to bardzo istotne! Nawet po dokładnym zbieraniu dowodów, okoliczności mogą doprowadzić do tego, żeby poczekać kilka miesięcy, a nawet lat, oczekując na najlepszą chwilę w dokonywaniu zmian. Często pułapką jest to, że osoby posiadające ważną wiadomość publikują ją, nie przy okazji, wówczas, gdy chwila jest odpowiednia, a wtedy gdy to oni są gotowi.

Dolores, doświadczony działacz polityczny — zebrała dowody ukrytych dotacji dla partii politycznej z partykularnych zagranicznych interesów. Skontaktowała się z dziennikarzem śledczym, który wydrukował serię znakomitych reportaży w czołowej gazecie. Jednak omawiana partia była w stanie bez większych trudności przetrwać burzę — uzyskała w wyborach poważną większość głosów, objęła wysokie urzędy i cieszyła się poparciem społeczeństwa i mediów. Żadne inne media nie powtórzyły tych informacji. Nieco ponad rok później, ze względu na rozgrywki wewnętrzne, popularność partii spadła. Partia opozycyjna mogłaby wykorzystać teraz tę historię do „wysadzenia” rządu, ale ponieważ została opublikowana wcześniej, dziennikarze nie byli już nią zainteresowani.

5. Nie organizują poparcia

Jeśli sama prawda byłaby wystarczająca, to nie byłoby powodu do organizowania poparcia. Wystarczałoby po prostu mówić prawdę. Jednak opieranie się wyłącznie na prawdzie stanowi niebezpieczną pułapkę. Aby mieć jakąś szansę na sukces, ważne jest, aby mieć zwolenników. To często wymaga cierpliwości. Trzeba dowiedzieć się, jakie ludzie mają poglądy, a następnie zabrać się do mobilizacji tych, którzy sympatyzują, przekonać tych, którzy są neutralni i zmniejszyć wrogość przeciwników. Nie wystarczy służebność interesowi publicznemu i słuszność sprawy.

Gdy polityk starego pokroju – nieposiadający pieniędzy na kampanię medialną — chodzi od drzwi do drzwi, odwiedza ludzi i przedstawia swoje poglądy – stanowi to tzw. „politykę oddolną”. Podobny proces jest wymagany w organizacji społeczeństwa w wielu sprawach, nawet gdy fakty są jednoznaczne. Kuszące jest pominąć tego pracochłonnego procesu i po prostu oparcie się na faktach. Niestety jest to często katastrofalne w skutkach.

Frank był doświadczonym pracownikiem socjalnym. Zmęczony wielkomiejskim wyścigiem szczurów, przeniósł się do małego miasteczka, gdzie został przydzielony do pracy w miejscowym szpitalu. Wkrótce po przyjeździe, zaczął otrzymywać informacje o obelżywym zachowaniu lokalnego urzędnika państwowego — Petersona. Peterson napastował sąsiadów, wyzywał ich i każdego, kto ośmielił się go krytykować. Frank spotkał się prywatnie z burmistrzem. Opisał część tego, co usłyszał, zaproponował kilka konstruktywnych rozwiązań i poprosił o radę. Niedługo potem został zwolniony z pracy. Sześć osób — pięciu klientów i jedna osoba, której nigdy nie poznał – również wniosło również skargi na niego, włącznie z pomówieniem o przemoc seksualną. Skargi te zostały opisane w lokalnej gazecie. Frank został skierowany na badania psychiatryczne i stracił swoją licencję jako pracownik socjalny. Dopiero po pewnym czasie dowiedział się, że Peterson miał wiele znajomości w mieście, w tym brata, który był nadzorcą szpitala i siostrzeńca, który był redaktorem lokalnej gazety.

6. Stosują metody przeciwnika

Istnieje wiele instancji i oficjalnych metod służących rozwiązywaniu nieprawidłowych sytuacji, w tym procedur składania skarg, istnieją też urzędy rzeczników praw, czy urzędy ds. antydyskryminacji i sądy. Kiedy osoba odwołuje się do jednej z tych instytucji, by podjąć działania przeciwko nadużyciom w jakimś organie, menedżerowie tego organu mają przewagę, a to:

- znacznie więcej pieniędzy,
- nieograniczony czas,
- zazwyczaj niewiele indywidualnej odpowiedzialności.

Menedżerowie mogą blokować, odmawiać udzielania informacji, zatrudniać dobrych prawników i atakować demaskatorów.

W wielu przypadkach, gdyby trzymać się oficjalnych kanałów, sprzyjamy przeciwnikom, stosując w dużej mierze dogodne dla nich metody. Prywatna osoba jest znużona emocjonalnie i finansowo, podczas gdy organizacja kontynuuje sprawę, jest niekontrolowana i nikt nie narzuca jej żadnych zmian w postępowaniu. Nawet jeśli osoba demaskująca wygrywa, to zwykle staje się to po latach i w sumie jest zbyt mało i zbyt późno by osiągnąć osobistą satysfakcję. W dodatku to nie powoduje żadnej zmiany systemowej.

Instytucje, które reprezentują wymiar sprawiedliwości, cieszą się zaufaniem. Ludzie ufają, że oficjalne organa zapewniają im ochronę – i tu następuje rozszerzenie pułapki nr 1, zbytne zaufanie.

Jeśli masz zamiar użyć formalnych zasad, to lepiej naucz się tych zasad! Jeśli używasz metod przeciwnika, metody te w rzeczywistości mogą być użyte przeciwko tobie.

Joy na skutek wadliwej diagnozy lekarza przez dwa lata była niewłaściwie leczona, co doprowadziło do dodatkowych problemów zdrowotnych i dziesiątków tysięcy dolarów utraconych dochodów i kosztów leczenia nie wspominając o bólu i cierpieniu. Mając szczegółową dokumentację, którą skonsultowała z kilkoma lekarzami, uzyskała poprawną diagnozę. Jeden z nich poufnie poinformował ją, że była jednym z wielu pacjentów, którzy zostali błędnie zdiagnozowani przez tego lekarza.

Kobieta złożyła skargę do Rzecznika Praw Pacjenta. Po chaotycznym 18-to miesięcznym dochodzeniu została poinformowana, że sprawa zostaje umorzona. Wobec tego złożyła skargę do Rzecznika Praw Konsumenta. Tym razem proces trwał ponad dwa lata z podobnym skutkiem. W końcu pozwała lekarza do sądu o odszkodowanie. Firma ubezpieczeniowa lekarza przeciągała sprawę przez trzy lata, również kwestionując jej motyw i poddając w wątpliwość jej zdrowie psychiczne. Joy w końcu wygrała sprawę po pięciu latach. Firma ubezpieczeniowa odwołała się i kilka lat później wygrała apelację. Tymczasem lekarz odszedł na emeryturę z reputacją ... „nieskalanej uczciwości”.



*Jeffrey Wigand był demaskatorem w firmie tytoniowej.
Jego postać zagrał Russell Crowe w filmie „Informator”.*

7. Nie wiedząc, kiedy zaprzestać

Gdy rozpoczyna się poszukiwanie sprawiedliwości, często jest trudno zaprzestać i wrócić do normalnego życia. Jest to związane z rodzajem zjawiska psychologicznego, w którym ludzie, po utracie pieniędzy, są skłonni ryzykować więcej dla odzyskania strat. Jednak często lepiej jest zmniejszyć straty i przejść do działań bardziej produktywnych. Jest to słuszne, szczególnie gdy

oczywiste jest, że szansa na sukces jest mała albo że dodatkowe potencjalne zyski będą wymagać znacznie więcej wysiłku, w stosunku do tego, co otrzymamy.

Ty podejmujesz ryzyko więc warto pamiętać, że twoja rodzina i przyjaciele o tym nie decydowali. Musisz więc wziąć pod uwagę swoje potrzeby na całą 'podróż'.

Niektórzy z tych, którzy wierzą w prawo i sprawiedliwość, słyszą często od innych, że tracą czas. Gdyby słuchali każdego sceptyka, to nigdy nic by nie zrobili. Kompromis nie jest kwestią czy działać, czy nie działać, lecz jak działać. Gdy odpowiedni czas dla zakończenia jakiejś akcji nadchodzi, to trzeba ją zakończyć, inaczej może się stać coraz bardziej gorzka.

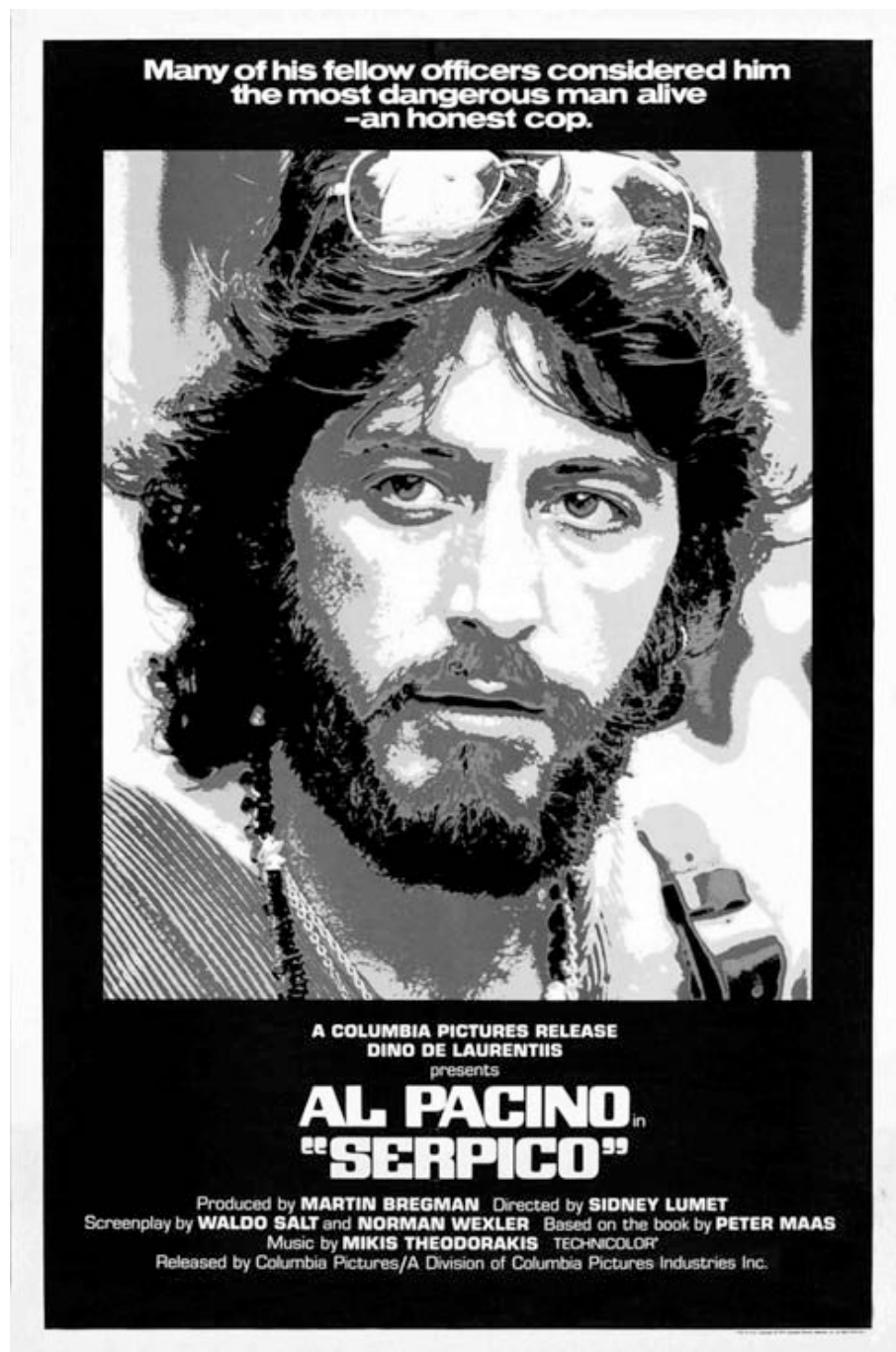
Helen była nauczycielką w liceum, przez wiele lat uczyła w różnych szkołach, ponieważ kariera męża wymagała częstych zmian miejsca zamieszkania. Lubiła eksperymentować, stosując różne metody nauczania. Była popularna wśród uczniów i innych nauczycieli. W jednej szkole młody autorytarny dyrektor, przez jej sukcesy i popularność, poczuł się zagrożony. Po serii negatywnych ocen i zmyślonych zarzutów spowodował jej zwolnienie. Nauczycielka głęboko tym wstrząśnięta próbowała ingerować poprzez kilka oficjalnych kanałów i po pięciu latach otrzymała odszkodowanie, ale szczegóły pozostały poufne i nie podjęto żadnych działań w stosunku do dyrektora. Helen nie zapomniała sprawy i kontynuowała pisanie listów do polityków i instytucji rządowych. Opowiadała historię każdemu, kto chciał słuchać. Nigdy już nie wróciła do nauczania i żadnego innego zawodowego zajęcia.

Wniosek

Nie powinno się obwiniać ludzi, którzy wpadli w pułapkę walcząc o słuszną sprawę. Nawet ci z wieloletnim doświadczeniem, w trudnych chwilach są zagubieni, zwłaszcza gdy nagle mają do czynienia z pełną siłą systemu. Dlaczego nie mieliby ufać ludziom, z którymi pracowali przez lata? Gdzie mogliby nabyć umiejętności w zakresie zbierania i posługiwania się dowodami, czy opracowania skutecznej formy i czekania na odpowiedni moment? W jaki sposób mieli się nauczyć planowania akcji i skutecznie ją realizować, gdy nie jest to częścią ich pracy? Skąd mogliby wiedzieć, że procesy formalne dają tylko złudzenie sprawiedliwości, bo zakłada się, że istnieją po to, aby rozwiązywać problemy? Po latach samotnej walki i wielu zdradach, jak mogą dojść do rozsądnej oceny kolejnego kroku — i wiedzieć, kiedy się wycofać?

Tak, wpadanie do tych pułapek jest całkowicie przewidywalne, dlatego przedstawione historie brzmią podobnie. Tylko poprzez uczenie się od innych ze skumulowanej mądrości

dysydentów i poszukiwaczy sprawiedliwości odnajduje się właściwą drogę. Kolejne rozdziały dają pewne wyobrażenie o tym, co się z tym wiąże.



Frank Serpico, nowojorski policjant zdemaskował policyjną korupcję.

W filmie „Serpico” z 1973 roku rolę tytułową zagrał Al Pacino.

2 Zrozumienie problemu i jego przyczyny

Zrozumienie co jest problemem i jakie są jego przyczyny.

Problem – to jakaś poważna nieprawidłowość, której nikt nie jest w stanie lub nie chce rozwiązać. Poniżej jest kilka przykładów.

- Firma regularnie oszukuje klientów poprzez dodanie opłaty za niepotrzebne (i niezrealizowane) usługi.
- W celu ignorowania tej procedury wielu pracowników otrzymuje (poufne płatności) — łapówki.
- Zatrudnia się przyjaciół menadżera, to oni otrzymują premie i specjalne przywileje; a ci, którzy popadli w niełaskę szefa mają wiele kłopotów.
- Stosowanie zasady dyskryminowania pewnych grup: mniejszości etnicznej, członków jakiejś religii, zwolenników określonej partii.
- Organizacja nieustannie stosuje praktyki niebezpieczne dla społeczeństwa
- Szef stosuje mobbing, powodując składanie dymisji przez pracowników lub przedkładanie zwolnień lekarskich spowodowanych stresem.
- Zarząd toleruje jawne molestowanie seksualne, jeżeli osobą molestującą jest zwierzchnik.
- Rzecznik prasowy firmy jest instruowany, jak publicznie kłamać w celu zatajenia poważnych błędów kierownictwa.
- Ignorowanie firmowych standardów pracy przez pracowników zwracających bardziej uwagę na łatwość, a nie na rzetelność jej wykonania.
- Defraudacja pieniędzy przez menadżera.

Głównym motywem działania jest rozwiązanie problemu. Najpierw jednak występuje pytanie. Czy starasz się pomóc w rozwiązaniu problemu, czy może on ciebie nie obchodzi? Może to ty jesteś częścią problemu i nie zamierzasz tego zmienić. Jeśli tak jest, to ta książka nie jest dla

ciebie,. A jeśli chcesz rozwiązać problem, to czytaj dalej.

Jeśli chcesz spróbować pomóc rozwiązać problem, to istotą sprawy jest jak to zrobić. Jaki powinien być pierwszy krok? Kto będzie chętny do pomocy? Jakie będą prawdopodobne skutki? Czy to możliwe, że coś się zmieni? Czy warto cokolwiek robić? Jeżeli istnieje kilka problemów, które z nich powinny stać się priorytetem? Pytania te zostały omówione w kolejnych rozdziałach.

Przyjrzyjmy się bardziej szczegółowo tym problemom. Obejmują one wszelkiego rodzaju dziedziny. Większość z nich jednak należy do kilku kategorii a to:

- Krzywda, niesprawiedliwość i dyskryminacja. W tym również stronniczość na korzyść przyjaciół lub krewnych i uprzedzenie wobec grup obcych.
- Naruszenie prawa i (lub) moralności. Są to: kradzież, przekupstwo i oszustwo.
- Niebezpieczne praktyki, które powodują zagrożenie dla zdrowia i środowiska.
- Obrażliwe zachowanie. Jest to zastraszanie, nękanie i szukanie kozła ofiarnego.
- Współudział. To jest ukrywanie problemu, niepodjęcie odpowiednich kroków, świadome lekceważenie problemu.

Ważne jest, aby dokładnie zrozumieć, co jest problemem i dlaczego myślisz, że to jest problem.



Czy to jest łapówka?

Przykład. Firma farmaceutyczna przez kilka lat sprzedaje jakiś lek. Po jakimś czasie, niektórzy z naukowców tej firmy odkrywają poważne ryzyko dla pewnej grupy użytkowników tego leku. Mimo że zgłoszenie wpłynęło przed rokiem, lek jest nadal sprzedawany w takim samym składzie, bez umieszczenia stosownych uwag w ulotce na temat ewentualnych, negatywnych skutków ubocznych.

Jaki jest problem? Jednym z problemów jest potencjalne zagrożenie dla społeczeństwa. Innym jest to, że ulotka o leku jest niekompletna: może to być uznane za fałszywą reklamę lub, innymi słowy — kłamstwo. Wreszcie, może to być współudział w przestępstwie: ponieważ niepożądane dane są ignorowane świadomie. Z drugiej strony, zarząd może powiedzieć, że nie ma żadnego problemu, ponieważ nowe odkrycie nie zostało potwierdzone i nie chcą wprowadzać paniki wśród ludzi korzystających z tego leku.

Który z problemów jest najważniejszy do rozwiązania? Czy ostrzeżenie konsumentów o niebezpieczeństwie? Czy podjęcie dalszych badań w celu lepszego zrozumienia ryzyka? Czy zmiana podejścia firmy do potencjalnych zagrożeń lekarstwa tak, aby bezpieczeństwo konsumentów miało wyższy priorytet? Czy zaniechać zмовы milczenia, w której nikt nie chce nic zrobić, co mogłoby zaszkodzić rentownej sprzedaży leku? Oczywiście, można być zaniepokojonym wszystkimi tymi problemami. Jednak, żeby być skutecznym, warto ustalić kolejność priorytetów.

Źródła problemów

Bardzo ważne jest zrozumienie, dlaczego problem istnieje i dlaczego się utrzymuje. Najczęstsze wyjaśnienie jest takie, że osoba lub grupa osób ma coś do zyskania, zazwyczaj pieniądze, władzę czy odpowiedni status. Oszustwa finansowe mogą być motywowane przez chciwość. Niebezpieczne praktyki mogą być motywowane przez dążenie do zysku. Plagiat, czyli zawłaszczenie pomysłów innych — może być motywowane chęcią wylansowania siebie. Tuszowanie błędów pracowników — może być motywowane chęcią ochrony reputacji — ochrony dobrych wyników całej grupy współpracowników. Aby rozpocząć analizę źródła problemu, pomyśl „kto na tym zyskuje”?

Wiele problemów można wytłumaczyć w ten sposób, ale istnieją też liczne odstępstwa. Czasami natychmiastowe wyjaśnienie nie działa. Firma może tracić miliony dolarów z powodu oszustw, ale menedżerowie nic z tym nie robią. Może dlatego, że oni sami są oszustami. Inną możliwością jest to, że jeśli ktoś próbował powstrzymać oszustwa i nie dostał żadnego wsparcia, a

nawet został zaatakowany, wysnuł więc wniosek, że po prostu łatwiej pozostawić sprawę tak jak jest.

Cynthia Kardell — komentarze

Jeśli problem mógłby być spowodowany przez korupcję lub niekompetencję, to jest bardziej prawdopodobne, że niekompetencja odpowiada za problem. Tak więc najlepiej nazwać to niekompetencją i niech prokurator wyjaśni, czy to jest korupcja. Przesadne stwierdzenie może przekonać go, że nie należy traktować cię poważnie.

Innym wyjaśnieniem występującego problemu jest nieodpowiednia organizacja firmy. Zamiast oskarżać poszczególne osoby, problem może wynikać z błędnie sprecyzowanej struktury organizacyjnej i listy oczekiwań. Na przykład, przepisy dotyczące bezpieczeństwa w miejscu pracy mogą być tak skomplikowane i trudne do zrozumienia, że wobec tego większość pracowników ignoruje je, aby móc wykonać swoją pracę. Dużo łatwiej jest zrzucić winę na pracowników za nieprzestrzeganie przepisów lub na zarząd za ich nieegzekwowanie, ale być może lepszym rozwiązaniem jest uproszczenie i doprecyzowanie przepisów.

W przypadku włamania normalnie wini się włamywaczy. Inni obwiniają rodziców za niewpajanie uczciwości dzieciom albo nauczycieli — za niewłaściwe nauczanie uczniów. Czy obwinianie może pomóc w rozwiązaniu problemu? Innym podejściem jest znalezienie rozwiązań koniecznych do zmiany systemu. Być może, gdyby było więcej okazji do satysfakcjonującej pracy, mniej ludzi uciekałoby się do kradzieży. A może częścią problemu jest wszechobecna rola reklamy i komercji, która propaguje nabycie produktów jako symboli sukcesu, przez co niektórzy ludzie czują się wykluczeni. To wyjaśnia, aby raczej winić „system” lub „społeczeństwo” niż osoby fizyczne. Nie trzeba się zgadzać z żadnym konkretnym wyjaśnieniem, aby zrozumieć, że jest różnica między obwinianiem osób i powiązaniem problemu z procedurami i strukturą firmy.

Psychologowie odkryli, że bardzo często ludzie winią osoby, a nie rozwiązania społeczne. Na przykład, jeśli polityka rządu jest niepopularna, wtedy najłatwiej krytykować poszczególnych polityków. Trudniej jest pojąć i przyjąć mniej indywidualistyczne wyjaśnienie, na przykład, że złożona interakcja pomiędzy grupami nacisku, ograniczenia prawne i oczekiwania napędzane przez media, doprowadziły do takiej polityki, mimo dobrych intencji osób z nią związanych.

Wyjaśnienie robi różnicę. Jeżeli problemy są związane z indywidualnymi osobami, to rozwiązanie problemu ma zwykle wymiar osobowy, na przykład w zwolnieniu z pracy lub zdyscyplinowaniu. Czasem to działa, ale często problem pozostaje. Jeśli struktura organizacyjna daje szerokie możliwości do nadużyć, to rozwiązaniem nie jest pozbycie się kilku osób, ponieważ ich następcy prędzej czy później mogą ulec pokusie. Lepszym rozwiązaniem byłaby zmiana struktury organizacji. Zwykle jednak jest to o wiele trudniejsze.

3 Konsekwencje demaskowania nieprawidłowości

Demaskując nieprawidłowości, możesz zostać zaatakowany.

- Istnieje wiele metod ataku.
- Żeby zmniejszyć wzburzenie wywołane nadużyciami, odpowiedzialni za nie używają z reguły następujących metod tuszowania:
 - bagatelizowanie demaskatora
 - reinterpretacja sprawy,
 - oficjalne instytucje,
 - zastraszanie
 - przekupstwo.
- Istnieje wiele powodów ataku.
- Należy ustalić kto jest przyczyną problemu.
- Napastnicy czują się usprawiedliwieni, więc należy zanalizować i pojąć ich sposób myślenia.

Osoby, które mówią otwarcie i demaskują nieprawidłowości, rzadko są traktowane z powagą i szacunkiem, na jaki zasługują. Jeśli każdy będzie tolerował korupcję i niedozwolone metody działania, problemy nie znikną. Osoba, która mówi o tym otwarcie, staje się kluczem do znalezienia rozwiązania. Oczywiście dzieje się to bardzo rzadko. Kiedy wybucha pożar zagrażający ludzkiemu życiu, osoba, która krzyczy „pożar!”, jest wręcz nieoceniona. Gdyby to było zawsze tak proste! Niestety, często takie ostrzeżenie jest traktowane zupełnie inaczej. To sygnał do ataku na tę osobę.

Fred był geodetą. Zauważył, że budynki wybudowane dziesięć lat temu, stoją na niestabilnym gruncie, w obszarze potencjalnego obsunięcia się ziemi. Sporządził rutynowy raport na ten temat; ale nic z tym nie zrobiono. Geodeta obawiając się potencjalnej katastrofy, zawiadomił inspektorów budowlanych oraz odpowiednie władze lokalne. W kolejnych miesiącach zauważył, że niektórzy koledzy unikają go, a do tego zaczął otrzymywać niższe prowizje. Jeszcze później nastąpiły formalne skargi na jego wydajność pracy. (itd.)

Mary była stażystką na chirurgii, pracowała w szpitalu pod nadzorem wybitnego w tej dziedzinie lekarza. Zauważyła jednak, że jej przełożony w niektórych przypadkach stawiał mylne

diagnozy oraz używał za dużo leków łatwo dostępnych w szpitalu. Mary podczas rozmowy „w cztery oczy” skomentowała tę sytuację. Od tego dnia przełożony, przy każdej nadarzającej się okazji, zaczął krytykować jej umiejętności, podczas gdy sam się mylił coraz częściej. Mary złożyła zażalenie w administracji szpitala. Na skutek tego, w chwili, gdy u jednego z jej pacjentów wystąpiły powikłania, została „wezwana na dywanik”, dostała naganę i wydaloną ją ze szpitala. (itd.)

Arnie był młodym policjantem, inteligentnym i pełnym entuzjazmu. Odkrył, że niektórzy jego koledzy, po dotarciu na miejsce włamania, a przed przyjazdem właścicieli lokalu, kradną różne rzeczy. Ponieważ odmówił udziału w kradzieżach, koledzy stali się podejrzliwi i wrogo do niego nastawieni. Postanowił zgłosić swoje uwagi do jednostki nadzoru policji. Mimo że jednostka winna była w przypadku tego rodzaju raportów zachować poufność, sprawę ujawniono i Arnie został ostantacyjnie przez swoich kolegów określony epitetem „pies”. Zaczęto go wielokrotnie upominać nawet za niewielkie lub wyimaginowane naruszenia regulaminu lub niewłaściwą jazdę samochodem. Jego żona otrzymywała telefoniczne pogrożki. (itd.)

Jacki, która mieszkała w pobliżu okręgu w którym dominował przemysł lekki. Pewnego razu otrzymała informację o planach budowy nowej fabryki, produkującej substancję chemiczną, o której wcześniej coś już słyszała. Rozmawiając z przyjaciółmi oraz z lokalnymi ekspertami, dowiedziała się, że proces tej produkcji chemicznej może powodować długoterminowe zagrożenie dla środowiska i że podobne fabryki w innych miejscowościach nie dostały pozwoleń na budowę. Naradziwszy się z sąsiadami, napisała list do gazety i zredagowała petycję. W następstwie tego zaczęto rozpowszechniać o niej oszczerze plotki, a motywy jej postępowania tłumaczono nieźrównoważeniem psychicznym. Policja, na podstawie rzekomej informacji anonimowej przeprowadziła rewizję w jej domu, szukając narkotyków. W końcu pozwano ją za zniesławienie firmy chemicznej. W szkole nękaną jej dzieci. (itd.)

Metody ataku

Wobec tych, którzy demaskują nieprawidłowości, stosuje się wiele technik ataku. Niektóre z nich to:

- Ostracyzm (bojkot towarzyski)
- Niepokojenie, nękanie
- Rozpowszechnianie plotek
- Groźby (nagany, zwolnienia itp.)
- Skierowania do psychiatrów

- Cenzura korespondencji
- Blokowanie spotkań
- Blokowanie awansów
- Wycofanie wsparcia finansowego
- Przymusowe zmiany stanowiska i miejsca pracy
- Otrzymywanie zadań niemożliwych do wykonania
- Odmowa zatrudnienia
- Formalne nagany
- Stosowanie procedur prawnych
- Zwolnienie z pracy
- Tworzenie i wpisywanie na czarne listy
- Stwarzanie niebezpiecznych sytuacji
- Prześladowania
- Napaść fizyczna

Najczęstszym odwetem za demaskowanie jest **ostracyzm**. Objawia się to w ten sposób, że: współpracownicy, zamiast się przywitać, odwracają się od „winowajcy”, przenoszą się podczas przerw na posiłki do innego stołu lub przestają wpadać na pogawędkę, odwracają się i odchodzą, gdy się do nich podchodzi. Współpracownicy mogą bać się rozmawiać z tobą, ponieważ szefowie ostrzegali ich, aby tego nie robili. Przyjacielskie lub co najmniej serdeczne stosunki ze współpracownikami są bardzo ważne dla satysfakcji z pracy. Dlatego brak ich może być bardzo trudny do zaakceptowania.

Innym częstym odwetem jest **nękanie**. Może się to objawiać w drobiazgach. Na przykład:

- Już nie dostaniesz pomocnych wskazówek.
- Nie dostaniesz żadnego zawiadomienia o spotkaniach.
- Dostaniesz zadania mniej interesujące.
- Dostaniesz niepotrzebne prace biurowe, które są zazwyczaj ignorowane lub mało ważne, a wymaga się, by je powtórzyć z powodu drobnych rozbieżności.
- Celowe, mimo że zachodzi taka potrzeba, ograniczenie korzystania z samochodu.
- Twoje wnioski o urlop gubią się lub urlop zatwierdzany jest tylko w najmniej korzystnym dla ciebie terminie.
- Twój terminarz pracy jest celowo niedogodny.

- Często przenoszą cię z biura do biura.
- Twoje normalne zadania, w których ty jesteś wykwalifikowany, dostaje ktoś inny.
- Dostajesz zbyt wiele pracy.
- Nie dostajesz wystarczająco dużo pracy.

Rozpowszechnianie plotek jest dość powszechnie stosowaną formą represji. Może być szczególnie niebezpieczna, bo gwałtownie niszczy reputację.

Robina Cosser — komentarze

Bossowie czasem tłumaczą pracownikom, że istnieje jakiś *utajony powód*, dla którego musisz być ukarany — a jeżeli ktoś się do niego nie dostosuje, to będzie miał poważne kłopoty. Tego rodzaju taktyka może zubożyć twoich zwolenników w danej sprawie.



Częstym sposobem, aby zdyskredytować kogoś, mówi się o nim, że to osoba nie zrównoważona psychicznie. To staje się bardzo nieprzyjemne, zwłaszcza gdy otrzymuje formalny nakaz pójścia do psychiatry. Jest to forma mobbingu i ma zasadniczy wpływ na powstawanie plotek.

Nagany, cenzura, blokowanie spotkań i awansowania, wycofanie wsparcia finansowego

oraz częste zmiany stanowiska pracy, procedury prawne i zwolnienia — są prostymi formami ataku. Nagany, procedury prawne i zwolnienia są wyjątkowo oczywiste: jeśli dostajesz od szefa pozew o zniesławienie, nie można mieć wątpliwości co do tego, kto atakuje. Z drugiej strony, jeśli nie masz poufnych informacji, to zazwyczaj trudno jest stwierdzić, dlaczego twoje staranie o pracę nie powiodło się.

Jest jeszcze inny rodzaj i formy represji, które mogą być stosowane. To: **groźby**. Możesz usłyszeć — żebyś lepiej uważał, by uniknąć formalnej nagany. Komentarz może być taki — ci, którzy krytykują politykę organizacji, będą mieli trudności z otrzymaniem awansu. Mogą ci grozić transferem, procedurami prawnymi lub zwolnieniem.



Robina Cosser, zastępca prezesa oddziału „Whistleblowers” w Australii.

(Fotografia Sharan Rai z www.sharanrai.com)

Wpisanie na czarną listę — to zjawisko występuje, gdy, wielu różnych pracodawców w instytucjach o podobnej dziedzinie spiskuje, by danej osoby nie zatrudnić. Jeśli odkryłeś korupcję w firmie i jesteś zwolniony z pracy, otrzymanie pracy w innym miejscu może być trudne. Jeśli inne firmy, dowiedziały się o twoim zwolnieniu z pracy, być może, że ze względu na kilka plotek,

możesz być pozbawiony całkowicie możliwości otrzymania pracy w twojej dziedzinie.

Wreszcie, mogą to być groźby i ataki na twoje bezpieczeństwo. Na przykład, w samochodzie poluzują ci nakrętki kół, co przy dużych prędkościach prowadzi do potencjalnego wypadku. Napady i stworzenie zagrożenia, a nawet morderstwa są faktem w wielu miejscach pracy. Jednak przemoc fizyczna jest podczas odwetów raczej rzadko stosowana. Powodem tego jest fakt, że wypadek może „spalić na panewce”, tworząc jednocześnie współczucie dla ofiary, co jest dla sprawcy wielce niepożądane. W przeciwieństwie do tego ostracyzm i drobne szykany są bardziej subtelne i trudniejsze do wykrycia.

Jak działają „mocni” napastnicy

Jednostki i grupy społeczne u władzy — zwani tutaj „mocni” — to zarządy, korporacje, policja i wysocy urzędnicy w różnych organizacjach. Gdy oni zrobią coś, co jest uważane za nieuczciwe lub złe — coś od nękania po tortury, często podejmują równocześnie działania w celu zmniejszenia niepożądanych reakcji tak, aby zapobiec lub zmniejszyć wystąpienie oburzenia, czy uczucia troski, złości i wstrętu.

Normalnie używają pięciu metod:

1. Zatajanie. Na przykład poprzez zachowanie tajemnicy lub nałożenie cenzury. Nieuczciwe działania są wtedy niedostępne dla szerszej publiczności.
2. Bagatelizowanie demaskatora. Każdy, kto zagraża mocnym, na przykład poprzez demaskowanie ich działania, jest skompromitowany przez pogłoski, rozpowszechnianie nieprawdziwych informacji, potępienie, kierowanie do psychiatrów oraz stosowanie tym podobnych metod.
3. Reinterpretacja działania. Zdarzenia są wyjaśnione w sposób korzystny dla mocnych, za pomocą kłamstwa, minimalizacji skutków, obwinianie innych i prezentowanie rzeczy z ich perspektywy. Na przykład, niesprawiedliwe zwolnienie z pracy może być usprawiedliwione względami cięcia funduszy lub reorganizacją.
4. Oficjalne instytucje sprawiają wrażenie czuwania nad sprawiedliwością. Oficjalne kanały takie jak sądy i biura skarg oferują obietnicę sprawiedliwości, ale rzadko jej dotrzymują, zwłaszcza gdy mocni są odpowiedzialni za występujące problemy. Więcej na ten temat w rozdziale 7.

5. Zastraszanie lub nagradzanie. Przeciwnicy i sojusznicy przeciwników mogą być zastraszani i poddawani represji. Atrakcyjne możliwości — miejsca pracy, promocje, ochrona, premie — mogą być oferowane tym, którzy chcą wspierać napastników.

Jeśli w korupcji biorą udział menedżerowie, to można przewidzieć, że będą używać metod tuszowania, bagatelizowania, reinterpretacji decyzji oficjalnych kanałów, zastraszania lub nagradzania. Celem jest ograniczenie wiadomości i działania tuszujące ich korupcyjne zachowania. W ramach represji wobec demaskatorów często używają tych samych metod, by zmniejszyć oburzenie na swe poczynania.

Bądź przygotowany na te metody. Aby im przeciwdziałać, możesz użyć metod zaradczych:

1. Ujawnij problem. To przeciwdziała zatajaniu i wtedy demaskowanie nabiera siły.
2. Weryfikuj cel. Musisz pokazać, że jesteś wiarygodny i w obliczu prób osłabiania jesteś w stanie utrzymać swoją wiarygodność. Rozdział 5.
3. Naświetl działanie jako niesprawiedliwe. Trzeba podkreślić, niesprawiedliwość i przeciwdziałać kłamstwu, minimalizowaniu sprawy, bezpodstawnemu obwinianiu i kształtowaniu taktyki stosowanej przez drugą stronę.
4. Szukaj wsparcia. Zamiast polegać na oficjalnych kanałach, należy starać się pozyskać sojuszników i mobilizować ich do podjęcia działań. Patrz rozdział 9.
5. Opieraj się zastraszaniu i przekupstwu. Aby rozwiązać ten problem, trzeba nie dać się zastraszyć i potrafić odmówić jakiejkolwiek nagrody.

Nie koniecznie trzeba to wszystko zrobić na własną rękę. Możesz pracować z innymi. Patrz rozdział 9. Kluczowym punktem jest to, aby zastanowić się, co sprawcy mogą zrobić, i odpowiednio się do tego przygotować.

Przyczyny ataku

Zdemaskowałeś, po czym znalazłeś się pod ostrzałem. Oznacza to, że zostałeś zaatakowany, bo zdemaskowałeś nieprawidłowości. Czy dobrze? W wielu przypadkach – tak, ale nie zawsze. Można zostać zaatakowanym z różnych powodów.

Oto niektóre z nich:

Pech. Jesteś oskarżany o coś tylko dlatego, że byłeś w niewłaściwym miejscu i w niewłaściwym czasie.

Błąd. Twoje imię i nazwisko zostało wymienione tylko dlatego, że ktoś był zdezorientowany.

Niechęć osobista. Ktoś — może twój szef — cię nie lubi. Może przypominasz mu rodzica lub współmałżonka. Może masz maniery, które go denerwują. Stajesz się jego ofiarą.

Koziół ofiarny. Niedozwolone metody były stosowane przez długi czas i właśnie zostały odkryte. Trzeba kogoś obwinić. Jesteś wygodnym celem.

Na linii strzału. Istnieje od dawna spór między dwoma potężnymi frakcjami. Każdy i wszystko służy do prowadzenia walki. Ty stajesz się ofiarą ataku, który wymierzony jest jednocześnie w kogoś innego.

Upór. Niektórzy szefowie, po zaczęciu działania, będą je kontynuować bez względu na okoliczności. Niezależnie od przyczyny — pech, czy błąd itp. — teraz ty jesteś wiecznym celem. W ten sposób pierwotny wyrok szefa jest usprawiedliwiony.

Pierwszym krokiem jest podjęcie decyzji, by sprawdzić, czy na pewno jesteś atakowany. Jeśli tak, to następnym krokiem jest podjęcie decyzji, dlaczego jesteś atakowany. Następne pytanie, co z tym zrobić. To będzie tematem następnego rozdziału.

Większość ludzi w ogóle nie chce być atakowanym. Oczywiście, że nie chcą! Wielu z tych, którzy demaskują, nie spodziewają się żadnych represji. Gdy widzą problem, informują odpowiednie organa, przy założeniu, że wszyscy racjonalnie myślący ludzie będą ten przypadek badać i coś zrobić, aby go naprawić.

Gdy ludzie wiedzą o możliwości represji, sytuacja się zmienia. Boją się i większość z nich problem jątrzący się zostawia.

Kto jest przyczyną problemu?

W wielu sporach obie strony uważają, że są ofiarą.

Rachel zgłosiła swoje podejrzenie dotyczące ewidencji i stała się ofiarą różnego rodzaju fałszywych oskarżeń i nadużyć. Szef i współpracownicy uważali, że to ona złożyła fałszywe oskarżenia i nadużyła ich znajomość. Kto ma rację?

Nie ma idealnej metody, aby poznać rzeczywistą prawdę, zwłaszcza dla nieznaną sytuacji w pełni. W wielu przypadkach relacje z dwóch stron są tak różne, że postronni słuchacze nie są pewni czy mówimy o tym samym.

Ostatecznie, jedynym sposobem, aby ustalić źródło problemu, jest przeprowadzenie szczegółowego dochodzenia i uzyskanie jak najwięcej faktów. Orzeczenie o faktach musi opierać się na zbiorze wartości, takich jak wspólna ocena społeczna, oraz co jest właściwe i uczciwe.

Nawet bez pełnego dochodzenia, istnieje kilka właściwych wskazówek, które można uznać za przewodnik, do określenia tego, co się dzieje.

- Test podwójnych standardów (jednakowego traktowania).
- Wyczucie czasu.
- Kto ma władzę?
- Do kogo kierowane są skargi?
- Kto jest chętny, aby omówić problem?

Test jednakowego traktowania. Czy jedna osoba jest traktowana inaczej niż inne? Jeśli tak, to znaczy, że są stosowane podwójne standardy. Zazwyczaj jest jeden standard dla zwykłych pracowników i inny — o wiele bardziej wymagający — dla pracowników, którzy kwestionują poczynania rządzących.

Rachel otrzymuje naganę za to, że trzy razy w miesiącu spóźniła się do pracy o pół godziny, pomimo że współpracownicy spóźniają się znacznie częściej, a nie dostali nagany. To przykład niejednakowego traktowania: Rachel została ukarana za krytykę.

Test jednakowego traktowania jest bardzo przydatny w określaniu, czy ktoś jest represjonowany za demaskowanie lub za inny sposób kwestionowania systemu. Podwójne standardy są również używane przy systematycznej dyskryminacji jak uprzedzenie wobec kobiet, mniejszości etnicznych lub lesbijek i gejów.

Wyczucie czasu. Jeśli ktoś demaskuje, a potem nagle staje się przedmiotem krytyki lub nękania — rzekomo z innych powodów — to istnieje silne podejrzenie, że krytyka i nękanie są konsekwencją demaskowania.

Rachel wykonuje swoją pracę przez wiele lat i zawsze otrzymywała pochlebne oceny za wydajność. Zaraz po zgłoszeniu przez nią niejasności w prowadzeniu dokumentacji, szef i kierownictwo, mieli nagle wiele krytycznych uwag co do jej wydajności. Utrzymywali, że opuszczała zebrania, była agresywna, nieprawidłowo wypełniała formularze, uzyskiwała słabe wyniki itp. Niektóre skargi od niezadowolonych klientów, a dotyczące jej, zostały wyciągnięte z archiwów, gdzie były ulokowane pięć lat wcześniej i nigdy ich nie rozpatrywano. Rzeczy, które zostały wcześniej odrzucone jako trywialne, zostały teraz użyte jako kwestie bardzo ważne.

Kluczową sprawą jest to, że zarzuty nie zostały postawione, zanim Rachel zdemaskowała nieprawidłowości, ale zostały dorobione później. Bliższe przyjrzenie się chronologii sprawy ujawnia, kto jest przyczyną problemu.

Kto ma władzę? Jeśli jedna strona lub osoba ma większe możliwości i wpływy niż inny, to może z tego korzystać, aby stłumić bunt. Rachel może otrzymać naganę od swojego szefa, ale ona nie może dać oficjalnej nagany swojemu szefowi. Asymetria jest nieodłącznym elementem każdej hierarchii.

Tylko dlatego, że jedna strona jest mocniejsza, to nie znaczy, że druga strona nie ma racji. Rachel może mieć wszystkie wady i swym zachowaniem wprowadzać niepokój wśród współpracowników.

Jeśli zarzuty są obustronne, a jedna ze stron drugiej stronie ogranicza wolność słowa, to warto przyrzeć się, kto (jeśli ktokolwiek) ma większą możliwość ograniczania. Ci, którzy nie mają zbyt wiele władzy, nie mogą zrobić wiele, aby powstrzymać innych.

Do kogo są kierowane skargi? W sporze lub nieporozumieniu uczciwie myślących ludzi istnieje możliwość otwartej dyskusji bez grożenia, lub wykorzystywania władzy przeciwko drugiej stronie. W przypadku tłumienia protestów jedna strona próbuje użyć siły, by uciszyć drugą stronę.

Rzetelny sposób to złożenie skargi bezpośrednio do osoby oskarżanej. Wówczas osoba zainteresowana wie, co jest przedmiotem skargi i ma możliwość odpowiedzi i być może rozwiązania problemu. Natomiast skarga skierowana do szefa danej osoby jest często nieuczciwą metodą, zwłaszcza jeśli osoba oskarżana nie będzie o tej skardze wiedzieć.

Blogi Jason'a informowały o zagrożeniach zdrowotnych na skutek spożywania mięsa. Wiele z nich jest powielane i rozpowszechniane przez inne osoby. Jakie mogą być reakcje?

Reakcja A. Helena, niezależna koneserka mięsa pisze własny blog, obalając twierdzenia Jason'a.

Reakcja B. Przedstawiciel przemysłu mięsnego odpowiada na blog Jason'a i obala jego twierdzenie.

Reakcja C. Helena pisze ostry list do Jason'a krytykujący jego poglądy.

Reakcja D. Przedstawiciel przemysłu mięsnego wysyła do Jason'a dokumenty przedstawiające swój punkt widzenia.

Reakcja E. Helena wysyła skargę do szefa Jason'a.

Reakcja F. Szef przedstawicieli przemysłu mięsnego dzwoni do szefa Jason'a ze skargą na niego.

Reakcja G. Przedstawiciel przemysłu mięsnego sporządza dokumentację o Jason'ie i jego domniemanych osobistych wadach i wysyła je do administratora strony jego bloga, ale nie przesyła kopii do Jason'a.

Reakcja H. Przedstawiciel przemysłu mięsnego dzwoni do administratora strony Jason'a i powiadamia, że sprawa będzie skierowana do sądu, jeśli jego blogi będą nadal publikowane.

Reakcje A do D są otwarte i uczciwe. Angażują się w dialog. Mogą być niepokojące dla Jason'a, zwłaszcza wtedy, gdy forma języka jest ostra. Ale są sprawiedliwe, bo są albo adresowane bezpośrednio do Jason'a lub do tego samego forum (blogi), który Jason używa.

Reakcje E do H nie są uczciwe. Są to próby ataku na Jason'a lub zapobieganie wysłuchania jego poglądów, chociaż Helena i przedstawiciel przemysłu mięsnego mogą mieć subiektywne odczucie, że Jason ich atakuje i że podał fałszywe informacje. Fałszywe informacje, choć — mogą być odczuwane jako „niesprawiedliwe” - nie są porównywalne do nieuczciwych metod prowadzenia sporu.

Jednym z najbardziej przydatnych sposobów, aby określić, czy jedna ze stron w sporze próbuje powstrzymać drugą stronę, jest sprawdzenie, czy przedstawione zarzuty wpływają na zdolność do wypowiadania się drugiej strony. Skargi do przełożonych są przykładem popularnego stosowania tej metody.

Kto jest chętny, aby omówić kwestie? Inną cechą charakterystyczną tłumienia jest unikanie otwartej dyskusji. Zamiast przyjąć z zadowoleniem okazję do dialogu i debaty nacisk kładzie się na zachowanie drugiej osoby lub na oficjalne procedury. Alternatywnie, interakcja jest całkowicie zaniechana.

(Czasami zbyt niebezpieczne jest przyjść bezpośrednio do osoby odpowiedzialnej za problem — być może jest szefem — ale to nie powinno mieć miejsca w sytuacji, gdy druga osoba jest współpracownikiem lub podwładnym).

Testy mogą być pomocne w ustaleniu zaistniałych sytuacji, ale nie są niezawodne. Stosując testy w przypadkach, o których dużo wiesz, możesz nauczyć się rozpoznawać sygnały uczciwego podejścia lub manipulacji.

Jak myśli druga strona

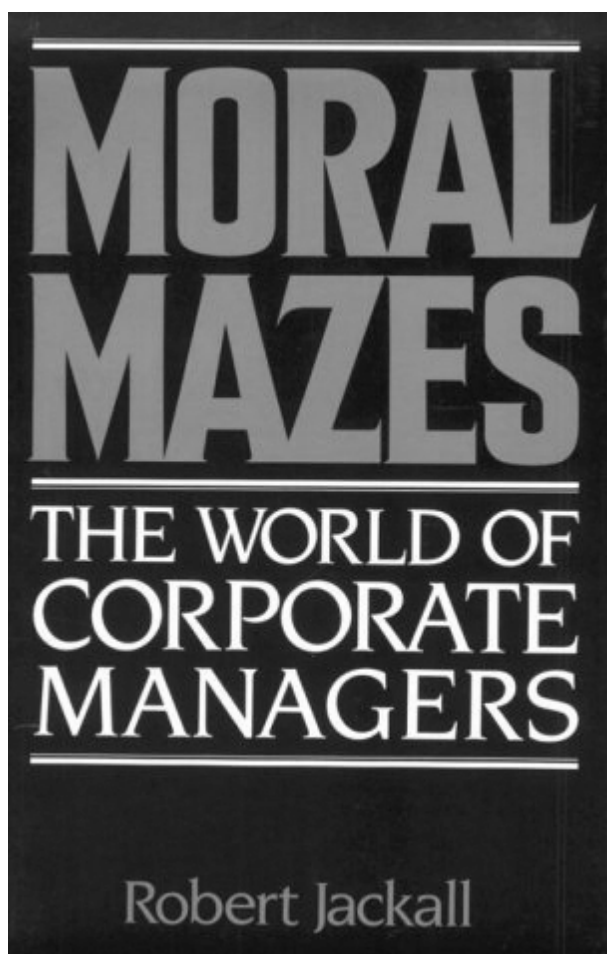
Co z tymi, którzy atakują? To oni są tymi, którzy nękają swoich kolegów, grożą, wystawiają nagany, zwalniają pracowników i kontynuują szkodliwe praktyki. Łatwo sobie wyobrazić, że są

skorumpowani, zdolni do intryg i po prostu źli. Jednakże to nie jest właściwy sposób myślenia. Należy przemyśleć, jak oni sami widzą dany problem? Jak uzasadniają swoje zachowanie?

Z ich punktu widzenia, osoba, która demaskuje nieprawidłowości — jest wina. Napastnicy zwykle myślą, że ich działania zostają niezwykle ograniczone przez zdemaskowanie. Koncentrują się na niedoskonałościach swego celu (większość ludzi robi to w pewnych sytuacjach) i zagrożeniu dla organizacji, spowodowanej przez niepotrzebne i destabilizujące roszczenia.

W praktyce oznacza to, że represje nie są — i absolutnie nigdy nie były — zwane represjami. Prawie zawsze, te działania są uzasadnione słabościami i porażkami demaskatorów: ich niezdolnością do wykonywania swojej pracy, ich nielojalnością, ich łamaniem norm organizacyjnych, ich paranoją.

Dlatego zawsze lepiej założyć, że urzędnicy, których uważasz za skorumpowanych i bez skrupułów, w rzeczywistości wierzą w swych własnych umysłach, że ich działanie jest całkowicie uzasadnione. Być może istnieje kilku ludzi, którzy mówią sobie: „Jestem nieuczciwy i mam zamiar prześladować tego uczciwego człowieka, który mnie naraża”. Jednak nie licz na to!



Moralne Labirynty

Świat Korporacyjnych Menadżerów Robert Jackall

Ponieważ każda ze stron uważa, że ma rację, walka toczy się o wiarygodność. Kto będzie bardziej wiarygodny?

Kilka książek o biurokracji dobrze naświetla te kwestie. Jedną z nich jest książka Roberta Jackall'a - *Moral Mazes: The World of Corporate Managers* [*Moralne labirynty: świat menedżerów korporacyjnych*]. Jackall miał dostęp do kilku wielkich korporacji amerykańskich, jak również firm public relations. Spędził wiele miesięcy na rozmowach z menedżerami, przyglądał się im w akcji, jak również przeczytał wiele dokumentów.

Jackall traktował świat korporacyjnych menedżerów jako swoistą kulturę. Był jak antropolog studiujący obce plemienia. Jego celem było zrozumienie dynamiki społecznej kultury korporacyjnej. Podaje wiele przykładów przypadków działań i kryzysów w celu zilustrowania swoich analiz.

Moral Mazes mogą być czasami trudne w odbiorze, jak wskazują niektóre z poniższych cytatów. Warto jednak zapoznać się z książką z powodu spostrzeżeń, jakie oferuje. Oto niektóre z obserwacji Jackall'a.

- Korporacje są w ciągłym stanie przewrotu. Kiedy nowy prezes przejmuje stanowisko, to on (lub czasami ona) przyprowadza ze sobą zupełnie nową załogę „kolesiów”. Biurokracja jest zbiorem sieci patronackich.
- Korporacje często reagują na humory i skłonności dyrektora naczelnego. Nawet nieoficjalny komentarz prezesa może wywołać szaloną aktywność podwładnych, robienia czegoś, co myślą, że jest sugerowane. W wielu przypadkach wyniki są niewiarygodne lub katastrofalne.
- Konformizm jest egzekwowany w niezwykle drobnych szczegółach.
- Menedżerowie, aby odnieść sukces, muszą nieustannie dostosowywać swoje osobowości tak, aby pasowały do aktualnej sytuacji. To nie jest tylko gra. Muszą stać się tak bardzo naturalni, w tym, co robią, że "to" staje się ich rolą w tym przedstawieniu. Dostosowanie polega na dopasowaniu się. Ubranie musi być zgodne z oczekiwaniami, podobnie jak sposób mówienia, nastawienie i osobisty styl. Ci, którzy nie dostosowują się, „nie idą do przodu”.
- Menedżerowie nie chcą działać, dopóki decyzja nie jest powszechnie zaakceptowana. Powszechna praktyka to niezdecydowanie. Każdy z nich czeka na sygnały o tym, co będzie

sprzyjało decyzji. Sygnały od dyrektora generalnego – głównego bossa — są szczególnie ważne.

- Odpowiedzialność jest rozproszona i trudna do wskazania. Menedżerowie unikają podejmowania decyzji, za którą staliby się odpowiedzialni. Kluczem jest to, aby uniknąć oskarżenia za niepowodzenie.
- Moralność polega na robieniu, tego, co wydaje się właściwe w danej sytuacji. Moralnością jest robienie tego, co chce szef. Stosowanie niezależnych zasad jest receptą do stagnacji lub katastrofy zawodowej.
- Symboliczna manipulacja rzeczywistością jest powszechna. Powzięcie każdej decyzji, wymaga od menedżerów przedstawienia jej tak, aby wykazać słuszność tego, co robi korporacja.
- Public relations to po prostu narzędzie. Prawda jest bez znaczenia.

Odnoszący sukces menedżer to taki, który potrafi dostosować się do panujących idei, który może zadowolić szefa, który potrafi uniknąć porażki i który potrafi budować sojusze powyżej i poniżej. Jackall poświęca rozdział, “Drawing lines” („Granice tolerancji”) odpowiedziom korporacji na demaskowanie.

White był pracownikiem BHP, który zwrócił uwagę na częstą utratę słuchu wśród pracowników fabryki tekstylnej w pewnej korporacji. Zebrał odpowiednie dane i napisał raport. Ze względu na swoje kwalifikacje zawodowe i religijność, uważał, że to jest jego moralny obowiązek, aby temu zapobiec. Jednakże nie powiodły się jego próby. Nie miał poparcia w kierownictwie. Również jego zalecenia, dotyczące zmian, ograniczały możliwości potężnego przemysłu. Menedżerowie czuli się nieswojo wobec jego moralnej postawy.

Bez zdecydowanych, autorytatywnych sankcji, poglądy moralne grożące innym w organizacji poprzez ich roszczenia, mogą ograniczyć zdolność tendencyjnej interpretacji sytuacji społecznych. W rezultacie sądy oceniające, moralnie niezależne, są podporządkowane biurokratycznej gmatwaniu danego miejsca pracy. Menedżerowie wiedzą, że dobro i zło w organizacji jest określane przez najbardziej wpływowych, którzy mają tyle siły przebicia, żeby ich opinie pozostały utrzymane. (s. 105).

White musiał opuścić firmę.

Brady był księgowym, który znalazł wiele rozbieżności w operacjach finansowych firmy.

Pewnego razu omówił tę sprawę z bliskim przyjacielem, który nie miał określonego stanowiska, ale miał znaczący wpływ w firmie i dostęp do najwyższych kręgów w jej organizacji. Był to pan do wszystkiego — lobbysta, ambasador, pracownik ogólny, faktotum, który umiał załatwiać każdą sprawę.

Ów przyjaciel zabrał anonimowe memorandum Brady'ego na spotkanie z głównym kierownictwem korporacji. „Natychmiast po spotkaniu, przyjaciel Brady'ego został zwolniony i wyprowadzony z budynku przez uzbrojonych strażników”. (s. 108). Brady zdał sobie sprawę, że sam szef zarządu jest odpowiedzialny za fałszowanie rachunkowości. Brady był podejrzewany o napisanie notatki. W końcu przedstawił wszystkie swoje dowody głównemu prawnikowi firmy, który nie chciał mieć nic z tym wspólnego. „Wkrótce po powrocie szefa z Europy, Brady został zwolniony a jego rzeczy dosłownie wyrzucone z budynku firmy”. (s. 109).

Nic tutaj nowego. Kolejny whistleblower zostaje zwolniony. Co jest najbardziej interesujące w opowieści Jackall'a, to jego opis jak inni menedżerowie zareagowali na tę sytuację.

Zdaniem jednej grupy, dylemat Brad'ego jest pozbawiony moralnej i etycznej wartości, a kwestie, które Brady porusza, to przede wszystkim sprawy po prostu praktyczne. Główną jego wadą było po pierwsze, że naruszył podstawowe zasady życia biurokratycznego. Są one zwykle przedstawione jako seria ostrzeżeń:

- (1) Nigdy nie zadzieraj ze swym szefem.*
- (2) Powiedz swojemu szefowi, co chce usłyszeć, nawet wtedy, gdy twój szef twierdzi, że chce poznać odmienne zdanie.*
- (3) Jeśli twój szef chce coś pominąć, pomini to.*
- (4) Okaż wrażliwość na życzenia swojego szefa, tak aby przewidzieć, co on chce; innymi słowy, zachowuj się, jak chce szef.*
- (5) Twoim zadaniem jest zatuszować, a nie rozzgłaszać coś, czego twój szef nie chce ujawnić, Robisz to, co wymaga twoja praca i trzymasz głowę na kłódkę. (s. 109–110).*

Druga reakcja menedżerów przypadku Brady'ego brzmiała, że miał mnóstwo sposobów i potencjalnych uzasadnień, aby nic nie robić. Inni oczywiście wiedzieli o fałszowaniu finansów, ale nic nie robili. Brali udział w tej grze. Dlaczego Brady się martwił? Dlatego został ofiarą swej akcji.

Trzecia odpowiedź menedżerów brzmiała, to co Brady'ego zaniepokoiło - "nieprawidłowe płatności, fałszowanie faktur, zmienianie liczb w rachunkach" – są to normalnie w korporacji stosowane praktyki.

Ponadto, z punktu widzenia menedżerów, robienie sztuczek inwentaryzacyjnych, zmiana dat na memorandach bądź fakturach, ukrywanie lub chowanie na później dużych sum pieniędzy, aby wyciągnąć je w odpowiednim momencie, są częścią zarządzania dużej korporacji, gdzie interpretacje wyników, a niekoniecznie sama wydajność, decyduje o własnym losie. (s. 110).

Czwarta i ostatnia odpowiedź menedżerów w przypadku Brady'ego brzmiała, że nie powinien był działać na podstawie kodeksu moralnego, który nie ma znaczenia dla organizacji.

Zdaniem kierownictwa, z którym przeprowadziłem wywiad, Brady nie rozumiał, że "prawda" nie jest absolutna, lecz społecznie zdefiniowana, a zatem kompromis, o cokolwiek, nie jest klęską moralną, jak Brady'emu się wydaje, ale po prostu jest nieuniknionym faktem organizacyjnym. Menedżerowie widzą to jako kluczowy powód, dlaczego szefowie Brady'go się go pozbyli. I oni również zrobiliby to bez skrupułów. Menedżerowie, jak mówią, nie chcą ewangelistów w pracy. (s. 111).

Po tych wszystkich wydarzeniach dyrektor naczelny — ten, który fałszował finanse — poszedł na emeryturę, mianując lojalnego podwładnego na swoje poprzednie stanowisko, a sam został równocześnie honorowym szefem audytu wewnętrznego w tej firmie!

Jackall podsumowuje ten przypadek:

Biurokracja przekształca wszystkie kwestie moralne w natychmiastowe praktyczne problemy. Moralny osąd oparty na profesjonalnej etyce nie ma większego sensu w świecie, gdzie reguły zachowania władzy oraz konieczność krycia i ochrony własnej organizacji lub siebie samego zastępują wszystkie inne względy, szczególnie tam, gdzie brak odpowiedzialności za niewłaściwości jest normą. (p. 111).

Analiza Jackall'a opiera się zaledwie na kilku amerykańskich korporacjach. Jackall kontaktował się z wieloma korporacjami, zanim znalazł kilka, które zgodziły się na dostęp do organizacyjnych informacji. Nie ma prostego sposobu, aby dowiedzieć się, które z jego spostrzeżeń odnoszą się do innych korporacji, innych rodzajów biurokracji, także w innych krajach. Z badania Jackall'a wynika, że demaskatorzy mają znacznie więcej przeciwników, niż kilka skorumpowanych osób, czy nawet systemów korupcji.

Problem jest w samej strukturze organizacji, w której menedżerowie dostosowują się do etosu pragmatyzmu ku zadowoleniu swoich szefów, i są to ci, którzy „idą do przodu”. Wyeliminowanie wykroczeń w korporacji wymaga nie tylko wymiany lub karania kilku osób, ale zmiany całkowitej struktury organizacyjnej. Jest to struktura, w ramach szerszej kultury korporacyjnej, która kształtuje psychikę menedżerów i tworzy pożywkę dla nieuczciwości.

Aneks: Język ujawniania problemów

Słowa, których używamy, mają wielki wpływ na sposób, w jaki postrzegamy świat. Kiedy ludzie używają tych samych słów, często znaczenia lub skojarzenia są różne. Dotyczy to również demaskowania problemów.

W poniższej tabeli przedstawiono niektóre słowa powszechnie używane w odniesieniu do odpowiednich problemów. Słowa zależą częściowo od tego, kto informuje o rzekomym problemie i do kogo to jest adresowane, i czy demaskowanie odbywa się jawnie lub skrycie.

Powiadomienie nauczyciela o występku kolegi jest często nazywane "kablowaniem" lub "doniesieniem". Czy powiadomienie jest złe tylko dlatego, że ludzie boczą się na słowo "kablowanie"? Co zrobić, jeśli kolega zgwałcił małe dziecko? Czy zawiadomienie policji o włamaniu powinno być nazywane "informowaniem"?

Opinie są często rozumiane na podstawie użytych słów. Ważne jest, aby wziąć pod uwagę rzeczywisty akt, o którym jest mowa, a nie tylko etykietę.

	<i>jawne</i>	<i>skryte</i>
demaskowanie równorzędnych lub podwładnych do wyższej rangi urzędników	Reporting (zawiadamiać), dobbing (wyklepać), informing (informować), snitching (donosić), whistleblowing (demaskować)	Reporting (zawiadamiać), dobbing (wyklepać), informing (informować), snitching (donosić), anonymous (anonimowy), whistleblowing (demaskować)
demaskować przełożonych do wyższych urzędników lub organów zewnętrznych	Whistleblowing (demaskować)	anonymous (anonimowy), whistleblowing (demaskować)
demaskować przełożonych lub urzędników do publicznej wiadomości	Exposés (ujawniać), investigative journalism (dziennikarstwo śledcze), social action (działania społeczne), whistleblowing (demaskować)	leaking(wyciekać), anonymous (anonimowy), whistleblowing (demaskować)

4 Ocena osobista: co powinienem zrobić?

Przed podjęciem działań, zastanów się.

- Sprawdź swoją ocenę: posłuchaj drugiej strony, znajdź pomoc, przemyśl swoje motywy.
- Wyjaśnij swoje osobiste cele.
- Opracuj strategię.

Odkryłeś problem, który wymaga uwagi. Zdemaskowanie związane jest z ryzykiem, ale problem jest pilny i wart podjęcia ryzyka. Więc... do dzieła! Dobrze? No, może nie...

Może być bardzo kuszące, aby po znalezieniu problemu, działać natychmiast. Jeśli jednak nie jesteś wystarczająco doświadczony i nie wiesz dokładnie, co się z tym wiąże, dobrze jest zastanowić się — i to nawet kilka razy.

Sprawdź swoją ocenę problemu

Niektóre problemy wydają się wystarczająco oczywiste: malwersacja, atak, szkodliwe praktyki. Najlepiej jednak – przed zajęciem się problemem, mieć absolutną pewność co do istoty sprawy. Istnieje kilka sposobów, żeby to sprawdzić.

Zapytaj drugą stronę. Oznacza to, rozmowę z ludźmi, którzy być może są odpowiedzialni za ten problem. Na przykład, jeśli wydaje ci się, że istnieje stronniczość przy zatrudnianiu w firmie, poproś o kryteria wyboru na dane stanowisko pracy i przejrzyj wszystkie złożone podania o tę pracę, jeśli są dostępne. Porozmawiaj z kimś z komisji rekrutacyjnej. Może istnieją rzeczywiste powody takiej nominacji.

Czasami wyjaśnienia bywają różne, nawet w pozornie oczywistych sytuacjach, takich jak w przypadku defraudacji, napaści czy innych niebezpiecznych praktyk. Bywają sytuacje, jak na przykład ta, kiedy ktoś inny chce sprawić wrażenie, że dana osoba działa niewłaściwie.

Zadziwiające jest, jak często ludzie są skłonni myśleć źle, o kimś lub o czymś, bez konsultacji z osobami zainteresowanymi. Dzięki prostej ostrożności można uniknąć wielu, bardzo nieprzyjemnych, konfliktów.

Zauważyłeś, że sklep sprzedaje produkty, które utraciły ważność spożycia. Być może jest to robione z premedytacją, ale jest możliwe, że ktoś tego nie zauważył.

W razie wątpliwości lepiej jest założyć, niekompetencję lub nieuwagę, a nie korupcję, czy złe intencje. Bardzo mało jest instytucji absolutnie nienaganych. Podobnie, jak bardzo niewiele osób jest w stanie zrobić wszystko zupełnie bezbłędnie.

... *oprócz niektórych przypadków*. W kilku przypadkach ryzykowne może być zadawanie pytania drugiej stronie. To może być sygnałem, że coś podejrzewasz i doprowadzić do ataku na ciebie. Możesz również ostrzec innych i spowodować zatajenie lub zniszczenie dowodów, a także wymyślić i ustalić jakąś dogodną historię wydarzeń, czy coś w tym rodzaju.

Robina Cosser — komentarze

Nie ostrzegaj "drugiej strony", bo uruchomi atak prewencyjny przeciwko tobie. Zbieraj dowody bardzo dyskretnie.

Czasami twoje pytania są całkiem niewinne. Ty jeszcze nic nie podejrzewasz, ale zapytałeś się o pewne informacje, rachunki, czy zdarzenia, a sprawca może myśleć, że wiesz o wiele więcej, niż to jest w rzeczywistości. W rezultacie może cię zaatakować bez wyraźnego powodu.

Jeśli w takich przypadkach dochodzi do ataku, to jest to wyraźna wskazówka, że problem jest poważny, ale to jeszcze nie do końca stanowi gwarancję. Może to być atak z innych, mniej istotnych powodów.

W każdym razie, jeśli pytanie drugiej strony jest ryzykowne, musisz zdecydować, jaki sposób jest najlepszy, aby tę sprawę kontynuować. Może bezpieczniej będzie udawać, że jest się poplecznikiem danej osoby. Można ją podejść, stawiając następujące pytanie: "- Ktoś pytał o wydarzenia, które zaistniały w ostatni czwartek. Jestem pewien, że tak *naprawdę* problem nie istnieje. Czy możesz zaproponować jakiś lepszy pomysł, aby wyjaśnić tę sytuację?" Jeśli podejrzewasz, że to, co najgorsze już się stało, być może takie pytanie będzie zbyt wyrafinowane. Bardziej bezpośrednie jest takie podejście: "- Jestem zaniepokojony tym, co się stało w czwartek. Chciałbym usłyszeć twoje zdanie na ten temat. " Jeśli jesteś znany jako osoba bezpośrednia — to może się to udać.

W niektórych przypadkach jednak zwrócenie się do drugiej strony może być złym rozwiązaniem. Jeśli masz solidne dowody poważnych oszustw dokonywanych przez najwyższe

kierownictwo, ujawnienie swoich obaw jest błędem. Możesz być zwolniony natychmiast i spowodujesz w ten sposób, że natychmiast rozpocznie się ukrywanie dowodów.

Uzyskaj niezależne porady. Aby określić, czy twoja ocena jest rozsądna, poproś o pomoc kogoś, kto nie jest zaangażowany w daną sprawę. Opisz ją i przedstaw dowody, jakie masz. Zapytaj, czy istnieją jakieś inne przesłanki wyjaśniające daną sytuację. Zagadnij także swego rozmówcę, czy również uważa, że sprawa jest tak poważna, jak ty o niej myślisz.

Na przykład, miało miejsce kilka incydentów, które twoim zdaniem wskazywałyby na ewidentny rasizm, mimo że pracodawca oficjalnie jest przeciwnikiem rasizmu. Czy wobec tego twoja interpretacja jest uzasadniona, czy może znaczenie tych incydentów jest przesadne? Nawet jeśli problem jest poważny — to czy liczba tych incydentów jest wystarczająca, aby kogoś naprawdę oskarżać?

Osoba, która może być najbardziej pomocna w obiektywnej poradzie, powinna, osobie w sprawę zaangażowanej, dać ocenę *wyważoną*, nie zbyt stronną, po prostu — „za- lub przeciw”. Musi być obiektywna, pozbawiona emocji, wolna od uprzedzeń wynikających z różnicy poglądów, czy innych kwestii. Powinna być poruszona problemem takim jak korupcja lub rasizm itp. Jeśli nie jest zainteresowana tego typu sprawą, to nie będzie w stanie ocenić, czy problem jest naprawdę poważny. Osoba ta powinna być w miarę *tobie życzliwa* na tyle, żeby ci doradzić, jak najlepiej konflikt dany rozwiązać. Powinna być *uczciwa*, co oznacza, że jest gotowa powiedzieć, co naprawdę myśli, nawet jeśli wie, że się mylisz. Wreszcie powinna być całkowicie godna *zaufania i dyskretna*. Przecież nie chcesz, aby powtarzała komuś twoje prywatne obawy, czy rozpowiadała wszem i wobec a szczególnie tym podejrzanym, o spowodowanie problemu.

Jest mało osób, które się do tego nadają pod każdym względem. Znalezienie kogoś, kto jest zarówno sympatyczny i szczerzy to wystarczająco trudne, ale nie musisz szukać idealnej osoby. Wystarczy znaleźć kogoś, kto jest w miarę życzliwy i kto ma czas, aby ci pomóc.

Jak kogoś takiego znaleźć? Najlepszym sposobem jest pytać, kierując się reputacją takiej osoby. Jeśli inni twierdzą, że ktoś jest uczciwy i dyskretny, to już jest dobra rekomendacja.

Jeżeli niezależna osoba popiera twoje spojrzenie na sprawę, to jest obiecujące. Jeśli nie, to trzeba rozważyć czy jesteś przekonany, że jest to poważny problem? Jeśli nadal tak uważasz, to możesz skontaktować się z inną bezstronną osobą. Jedna osoba może mieć stronne nastawienie.

Jeśli zwracałeś się niezależnie już do kilku osób, a żadna z nich nie podzieliła twoich obaw, to czas na ponowne przemyślenie sprawy. Być może wyobrażasz sobie zbyt dużo, a ten problem nie istnieje. Chyba dlatego lepiej trochę poczekać. Nawet jeśli jest to problem poważny, to masz małe

szanse na powodzenie, skoro nie możesz przekonać ludzi bezinteresownych. Być może trzeba zebrać więcej dowodów.

Robina Cosser komentarze

Czasami lepiej jest z nikim nie dyskutować, zwłaszcza jeśli mieszkasz w małym miasteczku, gdzie każdy każdego zna, jest członkiem tego samego klubu, chodzi do tego samego kościoła, albo jest spokrewniony z wieloma mieszkańcami.

Harold pracował w bankach i od czasu opuszczenia pracy, rozpoczął dochodzenie w sprawie korupcji w sektorze bankowym. Jednak jego prace były hamowane na różne sposoby. Zniknęły niektóre dokumenty przez niego zgromadzone, ludzie nie chcieli z nim rozmawiać, a on sam podejrzewał, że jest stale obserwowany. Poprosił kilka osób o obiektywną ocenę sytuacji. Ludzie ci byli mu życzliwi, a jednak twierdzili, że potrzeba więcej dowodów, zarówno na korupcję, jak i wrażenie, że jest śledzony. Harold nadal trwał w przekonaniu, że oba te problemy istnieją.

Zbadaj swoje motyw. Kiedy zwracasz uwagę na problem, w zasadzie nie powinno mieć znaczenia, jaki są twoje motyw. Jeśli istnieje zagrożenie dla zdrowia publicznego, istotą jest to, aby go rozwiązać. A co, jeśli motywem jest awans, którego spodziewa się osoba zaangażowana w sprawę?

Czy wówczas motyw są wiarygodne. Jeśli powodem działania są osobiste korzyści lub lansowanie swojej osoby, to fakt ten może zachwiać wiarygodność postrzeganego problemu. Załóżmy, że szef toleruje drobne kradzieże z magazynu zakładu. Jeśli szefa zwolnią, a ty jesteś zaraz za nim w kolejce na to stanowisko, to jak to wpłynie na postrzeganie całokształtu sprawy?

Co ważniejsze, jeśli twoje motyw są podejrzane, możesz nie być skuteczny w rozwiązaniu problemu, bo powodem tego działania jest własny interes.

Cynthia Kardell komentarze

Jeśli główną twoją troską jest zmotywowanie przestępcy, a twoim celem jest ukaranie go, to będziesz postrzegany jako agresor, twoje skargi potraktowane zostaną jako irytujące i będą ignorowane. Skup się raczej na tym, co faktycznie się stało i pozwól innym na wysnucie analogicznych wniosków.

Jednakże, jeśli każdy by działał tylko ze szczerych pobudek, to niewiele by osiągnięto. Niektóre sytuacje są tak skorumpowane, że każdy jest przy nich „zainfekowany”. W skorumpowanej policji zdarza się, że najlepszymi whistleblowerami są policjanci, którzy sami brali udział w korupcji. Jeśli więc motywem zdemaskowania korupcji jest zmniejszenie odpowiedzialności za udział w niej, to i takie posunięcie może być usługą cenną społecznie.

Ostrzeżenie

Jeśli jesteś skompromitowany przez uczestnictwo w podejrzanych praktykach, możesz znaleźć się w szczególnym niebezpieczeństwie. Niektórzy skompromitowani demaskatorzy są atakowani nieproporcjonalnie do tego, co zrobili, a równocześnie najbardziej skorumpowane osoby pozostają bez szwanku. Z drugiej strony, nawet jeśli jesteś bez skazy, to też nie daje ci to gwarancji bezpieczeństwa. Niektórzy demaskatorzy, którzy są całkowicie niewinni, zostają oskarżani o bardzo poważne wykroczenia.

Uświadom swoje cele osobiste

Sprawdziwszy, że twoja ocena problemu jest poprawna, nadszedł czas, aby zdecydować się, jakie są twoje cele. To może wydawać się oczywiste. Rozwiązanie problemu. Sprawiedliwość. Doprowadź, do tego, aby wszystko działało się tak, jak powinno.

Wyjaśnienie celów osobistych musi być bardziej precyzyjne niż te przedstawione powyżej. Musi obejmować to, co chcesz osiągnąć dla siebie i dla rozwiązania problemu. Jakie koszty tej akcji jesteś w stanie znieść.

Zacznij od jak najbardziej precyzyjnego określenia swoich celów:

- Czy upewnić się, że naczelne kierownictwo wie o problemie?
- Czy nagłośnić sprawę tak, aby wiele osób o tym wiedziało?
- Czy naprawiać daną sytuację?
- Czy doprowadzić do przekształcenia całej organizacji?
- Czy demaskować przestępców?
- Czy poddawać przestępców odpowiedniej karze?
- Czy uzyskać lub odzyskać odpowiednią pozycję dla siebie?
- Czy otrzymać odszkodowanie za poniesione już niesprawiedliwości?
- Czy uzyskać osobistą satysfakcję, że zrobiłeś, co mogłeś?

W wielu przypadkach twoje cele są mieszanką różnych spraw, na przykład wyeliminowanie problemu, ukaranie przestępców i uzyskanie odszkodowania. Staraj się oddzielić te składniki i oceń, które z nich są dla ciebie najważniejsze? Co jest ważniejsze, czy uniknąć przyszłych problemów, czy doprowadzić sprawców przed wymiar sprawiedliwości?

Staraj się o jeszcze większą precyzyjność. Jeśli chcesz nagłośnić sytuację, czy takie zawiadomienie wszystkich pracowników jest wystarczające? Może zamieścić artykuł w lokalnej gazecie? Jeśli chcesz uzyskać coś osobiście, to zastanów się, co dokładnie ci wystarczy? Oficjalne przeprosiny? Rekompensata finansowa, jeśli tak to, jak duża?

Wyjaśnienie celów jest niełatwe, ale ważne. W wielu przypadkach ludzie spędzają miesiące lub lata, prowadząc sprawę, aby dojść do konkluzji, że są niezadowoleni z wyniku. To często się zdarza, ponieważ ich prawdziwe cele różniły się od tych, o których myśleli — albo dlatego, że nigdy nie myśleli dokładnie o swoich celach, więc nie spodziewali się, że je w ogóle osiągną.

Ustalenie specyficznych celów jest pierwszym kluczowym krokiem. Próba bycia realistą jest kolejnym ważnym elementem. Jeśli twoim celem jest przekształcenie organizacji, to prawdopodobnie będzie to zadanie na całe życie, bo nawet zdemaskowanie wykroczenia może być poważnym i długotrwałym przedsięwzięciem.

Koszty wprowadzenia zmian są często znacznie większe i bardziej długotrwałe niż sobie wyobrażałeś. To, co wydaje się, że powinno trwać sześć miesięcy, może trwać sześć lat. Być może poniesiesz również ogromne koszty finansowe. Jednakże poważniejsze od nich są koszty zdrowotne i emocjonalne. Twoje zdrowie może ucierpieć z powodu stresu, twoje relacje z najbliższymi mogą być napięte, a nawet zniszczone. Więcej informacji podano w rozdziale 11, gdzie znajduje się również doradztwo w zakresie redukcji tych konsekwencji.

Pomyśl o potencjalnych konsekwencjach, rozpatruj możliwie najgorszy scenariusz. Następnie pomnóż koszty — czas, pieniądze, zdrowie, emocje — przez dziesięć, bo wszystko może być bardzo trudne!

Przyjmując mądrą strategię i środki ostrożności, można zmniejszyć szkodliwe skutki. Kto wie, możesz być jednym z niewielu szczęśliwców, którzy z procesu wychodzą lepiej niż byli przed nim.

Wiele osób uważa, że ich sprawa jest tak oczywista, że nie mogą nic stracić. To jest złudzenie. Dużo lepiej być przygotowanym na najgorsze. W ten sposób będziesz przygotowany na naprawdę trudne czasy.

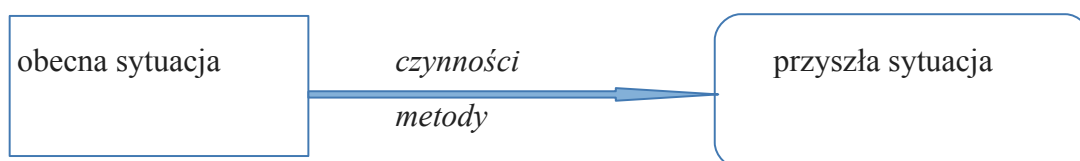
Cynthia Kardell — komentarze

Musisz mieć realną świadomość rozpoznania sukcesu, bo kiedy to następuje, a rzadko można osiągnąć wszystko, to co chcesz — to i tak nigdy nie jest w takiej formie, którą chciałeś lub którą przewidywałeś.

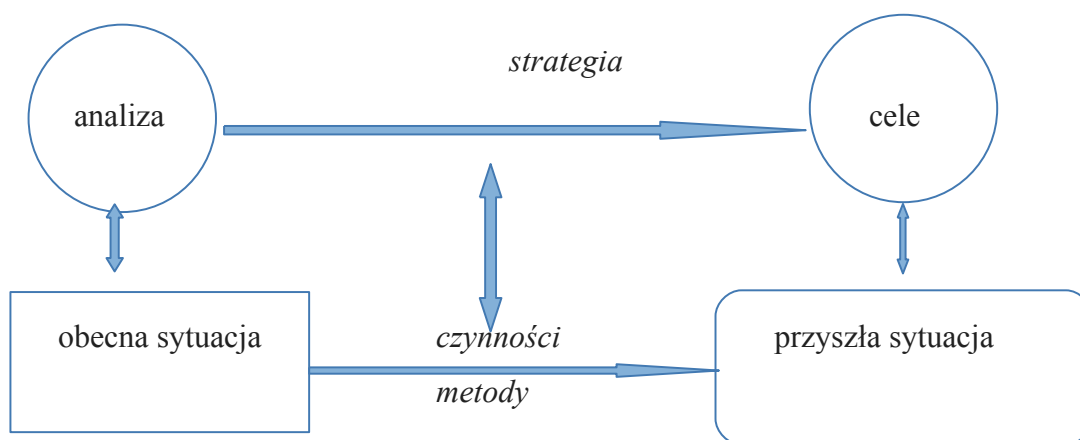
Budowanie strategii

Strategia jest w istocie planem zrobienia czegoś — to plan, który bierze pod uwagę, gdzie jesteś na początku, jakie masz zasoby, jakie przeszkody możesz napotkać i gdzie starasz się udać. Jeśli chcesz, aby twój zamiar się powiódł, opracowanie strategii może mieć duże znaczenie. Akcja wojskowa albo zespołu sportowego, pozbawiona planu, może się udać tylko dzięki szczęściu, to samo odnosi się do akcji tego rodzaju.

Spójrzmy na rzeczy w kategoriach ruchu z teraźniejszości, w przeszłość. Jesteśmy w pewnej sytuacji teraz; podejmujemy różne działania, używając różnych metod; a skończymy w innej sytuacji.



Oczywiście, nie skontrolujemy wszystkiego w tym procesie. Inni ludzie wchodzą nam w drogę z własnymi pomysłami i działaniem. Na proces mają wpływ wszelkiego rodzaju czynniki, możliwości, ograniczenia (czasu, pieniędzy, zasobów), interakcji między ludźmi lub czysty przypadek. W tym celu musimy zrozumieć proces i zaplanować go najlepiej jak tylko potrafimy. Może to być spostrzegane w ten sposób:



Na tym schemacie, dolny poziom — z obecnej do przyszłej sytuacji — obejmuje co faktycznie się dzieje. Na najwyższym poziomie — analiza, strategia, cele — polega na myśleniu o tym, co się wydarzy.

Analiza — jest tym, co robimy, aby zrozumieć obecną sytuację. Warto wiedzieć, na przykład, w jaki sposób działa organizacja, umieć ocenić własne umiejętności, zasoby i zastanowić się kto okaże się prawdopodobnym zwolennikiem a kto przeciwnikiem. Aby przeprowadzić taką analizę, możesz przestudiować książki o teorii organizacji, zapytać się doświadczonych ludzi oraz zbudować własny, mentalny model, o tym, jak działa społeczeństwo.

Analiza, jeśli traktować ją poważnie, jest ogromnym zadaniem. Wielu naukowców przez lata cały swój czas i dorobek naukowy poświęca na przeprowadzenie analizy jakiegoś małego aspektu życia społecznego. Ty musisz tylko przeprowadzić analizę praktycznego działania. Nie musisz angażować swojej wartości intelektualnej, ale raczej rozpracować to, co może się zdarzyć w wyniku twojego działania.

Cele — to, co chcesz osiągnąć. Jeśli masz zamiar do nich dojść, musisz wiedzieć, na czym one polegają. Jak wspomniano wcześniej, zrozumienie swoich celów jest bardzo istotne. Istnieje niebezpieczeństwo, że spędzisz zbyt wiele czasu na analizach i w efekcie zabraknie ci go na ich sprecyzowaniu.

Strategia — masz już swój plan na przejście z teraźniejszości do przyszłości. To może być uważane za analizę i metodę działania. Opiera się ona na analizie obecnej sytuacji i bierze pod

uwagę swoje cele na przyszłość. Obejmuje planowanie na wypadek nieprzewidzianych okoliczności. Opracowanie skutecznej strategii jest niezbędne.

Elaine jest lekarzem i pracuje w szpitalu. Podejrzewa, że wydaje się tu zbyt dużo skierowań na badania z użyciem drogiego skanera do badań obrazowych, podczas gdy w rzeczywistości, w większości przypadków, są wystarczające proste oględziny. Przypuszcza, że spowodowane jest to presją, by uzasadnić koszt zakupienia takiego urządzenia. W ramach swojej analizy sytuacji odkrywa, że niektórzy pracownicy medyczni w szpitalu posiadają patent na jego obsługę i naciskają mocno na korzystanie z niego. Również wielu innych lekarzy popiera na ogół zastosowanie takich zaawansowanych technologii. Cel Elaine jest specyficzny i polega na formalnym zdobyciu ponownej oceny przydatności owego urządzenia do tego rodzaju badań. Bardziej ogólnym celem jest zmniejszenie skłonności lekarzy do używania bardzo drogiego sprzętu medycznego w mniej istotnych przypadkach. Postanawia rozesłać notatkę z prośbą o porównanie zastosowania urządzenia z prostymi oględzinami.

Ku jej zaskoczeniu na następnym posiedzeniu personelu zostaje osobiście zaatakowana za kwestionowanie użycia skanera. Wzmagają się szykanujące ją kontrole, kierowane głównie przez jednego, konkretnego ordynatora. Od tego czasu otrzymuje mniej satysfakcjonujące i mniej stymulujące przypadki. Po rozmowie z kilkoma innymi osobami poparcie uzyskuje tylko od niektórych — postanawia więc 'odpuścić' na jakiś czas, zebrać więcej informacji na temat skanera i jego skuteczności, oraz skontaktować się z lokalną grupą konsumentów medycznych. (itd.).

Początkowa strategia Elaine, ograniczająca się do rozesłania notatki, wydawała się w tej sytuacji rozsądna. Gdy to nie pomogło, ponownie oceniła sytuację — robiąc dodatkową analizę. W rzeczywistości jej notatka spowodowała ujawnienie wiele zagadnień dotyczących dynamiki pracy szpitala. Czasami takie działanie jest najlepszym sposobem, aby dowiedzieć się, jak wygląda prawda. Teraz Elaine zastosowała nową strategię i może również ponownie ocenić swoje cele w świetle nowych doświadczeń.

Ten przykład ilustruje ważną kwestię: analizy, strategię i cele muszą być regularnie sprawdzane i aktualizowane. Możesz zdecydować się na kontynuowanie, jak planowałeś, ale musisz być otwarty na zmiany.

Cynthia Kardell -komentarze

Poznaj swojego wroga. Ucz się jego reakcji. Dowiedz się, jak zazwyczaj reaguje i weź to pod

uwagę, zanim pójdziesz dalej. To trochę jak gra w szachy, w której planujesz dalsze ruchy, które powinny przeciwdziałać prawdopodobnym posunięciom przeciwnika. Znajdź kumpla do rozwinięcia strategii.

Jedną z najtrudniejszych rzeczy jest uświadomienie sobie, kiedy zaprzestać działania. Czy należy godzić się, po spędzeniu dwóch lat na rozprawach sądowych, na porozumienie? Czy należy odejść z pracy po walce z organizacją przez pięć lat? To są trudne decyzje, ale muszą być podjęte.

Jednym ze sposobów myślenia w tych sytuacjach jest spojrzenie na swój "koszt działań alternatywnych". Jeśli zaprzestaniesz walczyć z organizacją, możesz spędzać swój czas gdzieś indziej i tam osiągnąć te same lub inne cele. Pamiętaj, że ponosisz "koszt" swoich obecnych poczynąń, czyli niepodejmowania innych czynności — zatem — robienia czegoś innego.

Aby uzyskać wgląd w to, pomyśl o najbardziej ogólnym sformułowaniu twoich celów. Czy są one — osiągnięciem osobistej satysfakcji, czy chcesz pomóc w promowaniu odpowiedzialności? Potem pomyśl o innych strategiach – innej pracy, innych problemach w innych miejscach — które prowadzą do osiągnięcia twoich celów.

Twoim zadaniem jest zawsze to samo: wypracować najlepszą strategię dla własnego życia.



JEDEN Z DECYDUJĄCYCH MOMENTÓW ŻYCIOWYCH

WSZYSCY DEMASKATORZY WCHODZĄ
OD TYŁU KOLEGO.... MY JESTEŚMY
WYBREDNI I DECYDUJEMY, KOGO WPUSZCZAMY
PRZEZ FRONTOWE DRZWI!!!

RZEMIEŚLNICY

I

DEMASKATORZY

Australijski whistleblower Kevin Lindeberg zamieścił ten rysunek, dla zilustrowania jak „agencje sprawiedliwości społecznej” witają whistleblowers.

5 Przygotowanie do akcji

Przed podjęciem działań, przygotuj.

- Udokumentowanie problemu: listy, fotografie, nagrania, oświadczenia...
- Poznaj kontekst (skonsultuj się z dobrze poinformowanymi ludźmi, zaznajom się z wynikami badań).
- Zaproponuj rozwiązania.
- Znajdź poradę i stronników: rodzina, przyjaciele, współpracownicy, inni.

Udokumentowanie problemu

Udokumentowanie problemu jest podstawą sukcesu. Bez dokumentacji, trzeba polegać na poparciu innych ludzi — a oni nie często będą chcieli się angażować. Z dokumentacją przynajmniej masz szansę sukcesu.

Teresa, doświadczony pracownik, była nieco zaniepokojona, gdy na spotkaniu personelu usłyszała od swego szefa, że zawarto kontrakt bez jawnej procedury przetargowej z firmą konsultingową „Smith — Doradztwo”, ale jej wątpliwości zniknęły, gdy wyjaśniono jej pilnością sprawy i specjalnymi wymogami przetargu. W następnym tygodniu w prasie pojawiły się doniesienia, że „Smith — Doradztwo” został oskarżony o różne przestępstwa, a w tym także korupcję. W czasie jej konfrontacji z szefem na temat kontraktu stwierdził on, że musiała się przesyłować, bo ich firma tylko rozważała „Smith — Doradztwo” jako jedną z firm do ewentualnej współpracy. Współpracownicy Teresy albo nie chcieli o tym mówić, albo powtarzali „szef ma zawsze rację”.

Aby dowody były wiarygodne, to zazwyczaj muszą być udokumentowane.

Listy, notatki, raporty są podstawą większości dokumentacji. Upewnij się, że masz kopie wszystkiego, co może być przydatne. Na ogół pisemna dokumentacja jest jasna i oczywista, ale często warto robić notatki wszelkich niezbędnych informacji, na przykład, jeśli dokument nie posiada daty, dodać adnotację, mówiącą, kiedy ten dokument otrzymałeś.

Możesz też tworzyć własne dokumenty. Jeśli właśnie byłeś na ważnym spotkaniu, wskazane jest, aby napisać do prowadzącego spotkanie pismo podsumowujące to, co miało miejsce na

zebraniu, na przykład: "Panie Prezesie — Potwierdzam, że na dzisiejszym spotkaniu przydzielono mnie do reprezentowania firmy w rozmowach ..."

Cynthia Kardell — komentarze

Nie należy wysyłać dokumentów z pracy na adres domowy, bo mogą być śledzone. W rzeczywistości, gdy gromadzisz dokumenty, to nie używaj, od chwili znalezienia dowodów na popełnienie przestępstwa, poczty pracodawcy lub innych systemów komunikacyjnych, ponieważ niepowołani mogą dowiedzieć się o twoim zamiarze, zanim zechcesz, aby się o tym dowiedzieli. Co gorsza, możesz otrzymać naganę lub zwolnienie z pracy, za korzystanie z zasobów zakładu pracy w prywatnym celu.

Zdjęcia. Czasami obraz jest wart tysiąca słów, na przykład w przypadku szkód w środowisku, czy napaści fizycznej. Ale zdjęcia zazwyczaj nie wyjaśniają kontekstu wydarzenia, chociaż większość aparatów fotograficznych/telefonów komórkowych nagrywa datę, godzinę, miejsce i wszelkie inne istotne informacje. Ten, kto fotografuje, jeśli to możliwe, niech robi to w obecności drugiej osoby, aby móc w razie potrzeby zweryfikować informacje.

Nagrania. Nagranie jest potężnym wyzwaniem dla ludzi, którzy twierdzą, że nic podobnego nie powiedzieli. Podobnie jak w przypadku zdjęć, zanotuj czas, miejsce i inne szczegóły.

Pamiętniki. Jeśli znajdujesz się w trudnej sytuacji, doskonałym pomysłem jest prowadzenie pamiętnika. Należy rejestrować wszelkie znaczące wydarzenia, podając czas, miejsce, sytuację, obecne osoby i własną interpretację tego, co się stało. Pamiętnik jest znacznie dokładniejszy od wspomnień, zwłaszcza jeśli zachodzi konieczność, aby sprawdzić kolejność zdarzeń i określić, kto powiedział ci coś jako pierwszy. Możesz w nim pisać, ile chcesz, ale krótkie podsumowanie zupełnie wystarczy, np. "piątek 19 października 2012 r.: Tuż po przybyciu do pracy o 8.30, Fred powiedział mi, że trzech z nas — on, Cath i ja — jesteśmy wezwani na 'dywanik' z powodu przecieku budżetowego". Pamiętnik jest również doskonałym sposobem, aby pozbyć się własnych obaw.

Oświadczenia świadków. Ponieważ świadkowie mogą odejść z pracy lub zmienić zdanie o tym, co widzieli lub słyszeli, oświadczenie świadka może być bardzo przydatne. Jeśli właśnie brałeś udział w ważnym spotkaniu, gdzie dyskutowano o nadużyciach lub gdzie bez skrupułów atakowano cię, albo kogoś innego, napisz własne oświadczenie i postaraj się, aby inni uczestnicy go podpisali,

na przykład mówiąc: "Jest to, dokładny zapis tego, co się wydarzyło". (Zauważ, że jeśli kiedykolwiek będzie potrzebne użycie zeznania tego świadka, może być, że będzie on podatny na represje.)

Sunil wzywał do otwartego i sprawiedliwego przydzielania pozwoleń na budowę, ponieważ od dawna podejrzewano stronniczość w tych procedurach. Wkrótce po tym bywał systematycznie kontrolowany przez kierownika działu. Kiedy został wezwany na spotkania z szefem, żeby porozmawiać na temat wydajności pracy, był do tego przygotowany. W poprzedniej pracy został zaskoczony znienacka oskarżeniami przez trzech kierowników. Tym razem poprosił jednego ze współpracowników na świadka — kogoś, kto był znany ze swej uczciwości i niezawisłości. Tym razem poprosił również, aby spotkanie nagrać. Szef powiedział, że ma nadzieję, iż nie będzie to konieczne. W efekcie na spotkaniu rozpatrywano mało istotne sprawy. W następstwie tego Sanil sporządził notatkę zaadresowaną do szefa, w której podsumował wszystko to, co zostało na spotkaniu powiedziane, a świadek poświadczył ją własnoręcznym podpisem.

Ile tej dokumentacji wystarcza? Prawdopodobnie więcej niż to, co posiadasz! Często lepiej się 'przyczać' i zebrać więcej dowodów, niż ryzykować przedwczesne ich ujawnienie. Im większy i poważniejszy problem, tym trzeba więcej dowodów. Na przykład w przypadku głęboko zakorzenionej korupcji, musisz mieć wystarczająco dużo materiału, aby przeciwstawić się zdecydowanym wysiłkom dyskredytującym twoją wersję przedstawionego problemu poprzez:

- niszczenie dokumentów
- systematyczne kłamstwa
- produkcję fałszywych dokumentów
- wymyślanie fałszywych oskarżeń

Dokumenty są fundamentem w twoim przypadku, ale nikt nie lubi studiowania gigantycznych stosów papieru. Dlatego należy również napisać zwięzłe streszczenie dotyczące istoty sprawy. Więcej na ten temat jest w rozdziale 9.

Dobrze jest przechowywać kopie ważnych dokumentów w bezpiecznym miejscu. Jeśli kopie są zgromadzone w biurze, mogą pewnego dnia zniknąć, albo możesz zostać zwolniony z pracy i

utracisz prawo dostępu do swojego biura. Jeśli jesteś działaczem społecznym, dokumenty mogą zostać skradzione. Trzymaj kopie poza miejscem, gdzie normalnie trzymasz dokumenty, ale również dobrze jest zdeponować je u zaufanego przyjaciela lub radcy prawnego.

Jean Lennane

radzi, aby mieć co najmniej cztery kopie w różnych miejscach, w przypadku 'najsłabszego'. Mówi, że kluczową sprawą jest ochrona dowodów. W razie wątpliwości co do wartości dokumentu zachowaj go oraz jego kopie.

Jakie ryzyko należy podjąć w celu uzyskania dokumentów? To jest trudne pytanie i rodzi problemy prawne i etyczne. Kopiowanie dokumentów, wynoszenie poza pracę lub pokazywanie osobom nieuprawnionym, w wielu sytuacjach jest naruszeniem prawa lub zasad formalnych. Jeśli zostaniesz złapany na łamaniu procedur, możesz być pozwany do sądu lub zwolniony z pracy. Może się to zdarzyć, nawet jeśli wiele innych osób łamie te same procedury bez konsekwencji. Selektywny atak jest istotą represji.

Jeżeli dokumenty ujawniają wielomilionowe oszustwa, czy poważne zagrożenie dla zdrowia, możesz uznać naruszenie prawa za uzasadnione, a szczególnie w przypadku, gdy głównym efektem przepisów prawa jest zapobieganie kontroli publicznej i zatuszowanie korupcji. Z drugiej strony, mogą być inne czynniki etyczne z tym związane. Na przykład dokumenty mogą zawierać dane osobowe dotyczące klientów lub pacjentów. Istnieje przecież wiele powodów, aby dokumenty były poufne. Aby wybrać najbardziej odpowiedni tryb postępowania, należy użyć właściwej oceny sytuacji i uzyskać poradę od ludzi zaufanych.

Czy można robić tajnie nagrania? Dzisiejsze urządzenia elektroniczne pozwalają na nagrywanie dźwięku, rozmów i spotkań dyskretnie. (W polskiej jurysdykcji tajne nagrania są nielegalne podobnie jak nagrywanie rozmów telefonicznych.) Jednak najistotniejsza jest reakcja ludzi, jeśli dowiedzą się, że zostali nagrani bez wyrażenia zgody. Zasadniczo, będą ci mniej ufać, być może wcale nie, a to może mieć poważne i długotrwałe konsekwencje.

Dla mało ważnych celów tajne nagrania nie są dobrym pomysłem, zwłaszcza jeśli masz nadzieję, że nadal będziesz współpracował z tymi samymi ludźmi. Taki proceder może mieć uzasadnienie w przypadku poważnej korupcji, takiej jak operacja przeciwko skorumpowanej policji

lub w przypadku poważnego molestowania. Jeśli nie zamierzasz pozostać w pracy, twoje relacje ze współpracownikami, nie są tak ważne.

Znać kontekst

Niezwykle cenne jest, aby móc własną sytuację umieścić w danym kontekście. Oznacza to porównanie do podobnych sytuacji, rodzajów problemów oraz proponowanych dróg rozwiązań.



Jean Lennane (w białym ubraniu) oraz pozostali członkowie Whistleblowers Australia na stopniach parlamentu NSW w 1997 roku, po parlamentarnej rewizji Niezależnej Komisji Antykorupcyjnej.

Maria była nową pracownicą. Denerwowało ją, gdy Jonah, starszy współpracownik, opowiadał dowcipy o podłożu seksualnym, stał blisko niej, dotykał jej ramion i zapraszał na kolację. Nie wiedziała, czy go unikać, czy złożyć skargę. Rozmawiała o tym z innymi kobietami, które pracowały z Jonah'em i szukała porady w książkach na temat molestowania seksualnego. Zdecydowała, że będzie musiała przeprowadzić z Jonah'em otwartą rozmowę — powiedziała mu, że nie chce słuchać takich żartów, żeby jej nie dotykał i że chce, aby ich kontakty były czysto

profesjonalne. Po tej rozmowie ich stosunki się unormowały. Maria ostrzegła również innych nowych pracowników, czego mogą się spodziewać.

Tu dokumentacja była niepotrzebna, ale w innych przypadkach, problem może okazać się znacznie bardziej poważny i wtedy należy rozpocząć dokumentowanie takiego zachowania.

W przypadku problemów na dużą skalę, trzeba dowiedzieć się, jak dalece jest to rozpowszechnione. Czy ktoś o tym wie i czy ktoś próbuje coś z tym zrobić. Jeśli zdecydujesz się podjąć działania to, rozsądnym jest dołączyć do innych, by uzyskać ich poparcie.

Alexi pracował w filii międzynarodowej korporacji. Zauważył, że filia kupuje z głównej firmy, usytuowanej w innym kraju, towary po zawyżonych cenach i sprzedaje je później po wręcz nierealnie niskich cenach. W rezultacie filia nic nie zarabiała i tym samym nie płaciła podatków w kraju, w którym działała. Zarabiała natomiast cała korporacja. **Alexi** był zbulwersowany tymi manipulacjami, chociaż były one prawnie usankcjonowane. Rozpoczął dochodzenie i okazało się, że ten system unikania podatku, był powszechnie stosowany wśród firm międzynarodowych, dlatego też niektóre rządy i pewne grupy konsumentów próbowały jakoś rozwiązać tę sytuację.

Istnieje kilka dobrych sposobów, aby dowiedzieć się o kontekście sprawy.

Porozmawiaj z osobami doświadczonymi — znającymi i pamiętającymi podobne sytuacje. Często jedynie one mogą być źródłem informacji, które są niedostępne na drodze formalnej. Może będą w stanie powiedzieć coś o innych próbach demaskacji — i przedstawić losy niedoszłych reformatorów. Czy byli represjonowani i zaprzestali prób, czy w końcu odnieśli sukces?

Porozmawiaj z działaczami — ludźmi, którzy podejmują działania, aby rozwiązać problemy społeczne. Oni często wiedzą lepiej, dlaczego tak, a nie inaczej się dzieje. Jeśli przypuszczasz, że dane liczbowe dotyczące ilości bezrobotnych są manipulowane przez polityków, gwooli poprawy ich wizerunku, skontaktuj się z działaczami, którzy zajmują się miejscami pracy, ubóstwem i sprawiedliwością społeczną.

Dowiedz się, czy ktoś zrobił badania w tej dziedzinie. Może to być naukowiec, dziennikarz śledczy lub niezależny badacz. Jeżeli problem jest w przemyśle naftowym, zapytaj na miejscowym uniwersytecie lub w internecie, co na ten temat wiadomo. Gdy znajdziesz kogoś, kto jest obeznany w tej dziedzinie, poproś, aby polecił ci najbardziej doświadczonych ludzi w regionie lub kraju. Ludzie badający temat, zwykle wiedzą, kim są najlepsi ludzie w tej dziedzinie. To jest najszybszy sposób, aby znaleźć odpowiednie informacje — lub stwierdzić czy ich właśnie brakuje.

Podejmij swoje własne badania. Szukając w internecie lub w bibliotece możesz znaleźć

informacje, co do tej pory napisano na ten temat. Jeśli niewiele wiesz o przygotowaniu prac badawczych, to może uda się znaleźć naukowca, zdolnego studenta, czy niezależnego badacza, który jest gotów ci w tym pomóc.

Jeśli twoim celem jest rozwiązanie problemu, to rozpatrywanie kontekstu danej sprawy nie jest celem samym w sobie, lecz tylko sposobem, aby poprawić twoje szanse na sukces. Szukasz praktycznych rozwiązań, które powinny dać lepsze wyobrażenie o tym, co zrobić, a czego nie robić. Uważaj na naukowców, którzy zapewniają tylko informacje intelektualne, bardzo dobre dla czasopism naukowych i konferencji, ale nie zawsze przydatnych w praktyce. Uważaj na dziennikarzy i działaczy, którzy chcą cię wykorzystać do własnych celów – artykułów i akcji – nie interesując się twoim problemem.

Lesley Pinson – komentarze

Niezwykle ważne jest, aby człowiek, który demaskuje — lub który ma zamiar demaskować — uczył się jak najwięcej. Poznanie i szersze zrozumienie pomaga zminimalizować zamieszanie, które czują informatorzy i zwiększa też ich zdolność do podjęcia najlepszej taktyki. "Nauka to potęgi klucz."

Zaproponuj rozwiązania

Dokumentowanie i demaskowanie jest istotne, ale co potem? Jeśli problem został odkryty, to nie znaczy, że kierownictwo "zrobi, co należy" i to naprawią? Można oczekiwać różnorodnych reakcji.

1. Reklamacje i skargi są ignorowane. Olbrzymia organizacja może tolerować odrobinę sprzeciwu, dopóty, dopóki bunt nie zwraca uwagi innych.
2. Jeśli zarzuty są zbyt nagłośnione albo traktowane są poważnie przez zbyt wielu ludzi, oskarżyciel zostaje zaatakowany.
3. Jeśli nacisk jest zbyt duży, by go zignorować czy stłumić, to, stosując pocieszające oświadczenia, problem może być pozornie „potwierdzony i rozpatrywany”. Często jednak jest to po prostu PR (public relations).
4. Procedury są zmieniane tak, żeby utrudnić wykrycie i udokumentowanie problemu.
5. Wykonuje się kilka powierzchownych zmian. Dla złagodzenia nacisku mogą być ogłoszone pewne nowe strategie, a kilka osób usuniętych — sytuacja pozostaje prawie bez zmian.

6. Podejmowane są działania, które rzeczywiście zmniejszają problem.

Większość skarżących nigdy nie przejdzie dalej niż punkty 1 i 2. Jeśli jest zastosowany wystarczająco mocny nacisk, to jest jakaś szansa na prawdziwe zmiany. Największym ryzykiem jest utknięcie w odpowiedzi — na punkty 3, 4 lub 5. Twoim celem jest dotarcie do punktu 6.

Jednym ze sposobów, aby pomóc osiągnąć odpowiedź 6 jest zwrócenie uwagi na problemy i zaproponowanie rozwiązań. Rozwiązanie nie może być amatorskie, lecz powinno być sensowne, realistyczne i wykonalne. Musi być trudne do sfalszowania.

Enrico, doświadczony księgowy z udaną karierą, orientujący się w wielu branżach, odkrył ogromne oszustwa w firmach ubezpieczeniowych. Przekazywał informacje do małej, ale skutecznej grupy konsumentów powiązanych z kilkoma zaufanymi politykami. W wyniku rozgłosu rząd powołał komisję śledczą do zbadania „przekrętów” w firmach ubezpieczeniowych. Komisja była lepsza niż wiele poprzednich. Kilku ważnych urzędników utraciło pracę (choć później po cichu zatrudniono ich w innych miejscach). Komisja rekomendowała kilka niejasnych zaleceń, ale prawo nie zostało zmienione – organizacje ubezpieczeniowe miały w kręgach politycznych kilku bardzo wpływowych przyjaciół.

Enrico był o wiele skuteczniejszy niż ci, którzy byli przed nim, lecz rezygnowali z ujawniania nieprawidłowości ze strachu przed utratą pracy. Jednakże Enrico i jego sojusznicy musieli powiązać demaskację oszustw z konkretnymi wskazówkami jak to naprawić — jak dostosować przepisy prawne, wprowadzić nadzór z udziałem grupy konsumentów, a także grupy pilnujące interesu publicznego oraz doprecyzować klauzule ujawniania informacji zawarte w umowach o pracę.

Może się wydawać, że to są zbyt duże oczekiwania, aby ktoś odkrył problem i w dodatku wymyślił jego rozwiązanie. Przecież trzeba włożyć masę pracy, aby odsłonić problem, a do tego znaleźć odpowiednie rozwiązanie co jest bardzo trudne, chociaż bardzo wskazane. Przemyślenie różnego rodzaju rozwiązań, które byłyby zadowalające i nadające się do wprowadzenia, mogą być pomocne w podejmowaniu decyzji, o najlepszym sposobie zgromadzenia dokumentacji i ujawnienia problemu. Najlepsze rozwiązanie to takie, gdy problem i potencjalne rozwiązanie są ściśle ze sobą związane.

Uzyskać poradę i wsparcie

Przed rozpoczęciem działania absolutnie niezbędne jest uzyskanie porady i wsparcia. Dotyczy to zarówno przypadków plagiatów, jak i walki z przestępczością zorganizowaną.

Rodzina. Staraj się uzyskać poradę i wsparcie od partnerów, rodziców, dzieci, rodzeństwa, jak również od sąsiadów, którym ufasz. Wyjaśnij, co wiesz i co planujesz zrobić — oraz to, co może się wydarzyć. Jeśli są chętni, aby cię wesprzeć, to sytuacja twoja *znacznie* się polepszy. Jeśli zdecydowanie sprzeciwiają się twoim planom, przemyśl je jeszcze raz. W tej sytuacji nie ma dobrych lub złych decyzji. Rozważ prawdopodobne konsekwencje w świetle swoich własnych wartości.

Pamiętaj również, że w niektórych przypadkach członkowie rodziny z powodu twojego stanowiska mogą się znaleźć pod presją. Jeśli publicznie zostaniesz zaatakowany, a być może nazwany nawet oszustem, twoje dzieci mogą być w szkole upokarzane, a twojej siostrze może grozić utrata pracy. Nawet bez tych konsekwencji, twoja rodzina będzie w dużym stopniu odczuwała twoje rozterki: ogromny stres, możliwość utraty kariery czy nawet bezrobocie.

Z drugiej strony, robienie tego, w co wierzysz, może dodać ci wiele sił. Poniesione straty zrekompensuje ci szacunek dla siebie samego i szacunek, którym obdarzy cię otoczenie.

Przyjaciele. Porozmawiaj z tymi, którym najbardziej ufasz. Należy pamiętać jednak, że wielu "przyjaciół" może odwrócić się od ciebie w przypadku jakiejś zmiany. Nie zechcą, żebyś mówił tyle o problemach malwersacji, tuszowaniu przypadków związanych z narkotykami czy pedofilią. Oni wolą oglądać imprezy sportowe, mogą ci powiedzieć - "wyluzuj się, nie bądź taki serio". Jeśli będziesz działał zdecydowanie w określonej sprawie, możesz stracić przyjaciół, ale też pozyskać innych.

Kiedy bardzo zaangażujesz się w kwestie problemu, rodzina i przyjaciele mogą być pomocni w niezależnym spojrzeniu na sprawę. Samemu łatwo wpaść w obsesję na punkcie szczegółów i utraty ogólnego obrazu sprawy. Zapytaj o radę, w jaki sposób przedstawić swoje pomysły, ale nie dopuszczaj, aby twoje obawy zdominowały relacje z otoczeniem.

Znajomi, którzy są ci życzliwi, mogą być bardzo pomocni. Mogą mieć interesujące kontakty i umiejętności czy udzielić ci mądrej rady.

Spróbuj wyczuć, kiedy dochodzisz do granic twojej przyjaźni. Jeśli twój najlepszy przyjaciel prosi o więcej szczegółów, należy mu je dać, ale gdy wielokrotnie próbuje zmienić temat, to już jest niepokojący sygnał.

Współpracownicy. Współpracownicy mogą być twoimi przyjaciółmi, ale ich zaangażowanie będzie na ogół mniejsze. Nie zdziw się, jeśli wielu z nich 'wypnie się' na ciebie, gdy zrobi się 'gorąco'.

Niemniej jednak, utrzymanie dobrych relacji z co najmniej kilkoma współpracownikami jest niezwykle cenne. Mogą cię poinformować o tym, jak inni widzą twoje postępowanie, i jak twoje inicjatywy działają. Nie ma potrzeby, aby poprosić ich o pomoc, niektórzy mogą zrobić to dobrowolnie. Utrzymywanie otwartych kanałów komunikacyjnych jest ważne.

Im bardziej drażliwa kwestia i mniejsza twoja publiczna rola, tym bardziej potrzebna jest ostrożność zwierzania się współpracownikom. Niektórzy z nich mogą iść prosto do zwierzchnika i powtórzyć wszystko — nie mówiąc już, że mogą dodać od siebie kilka własnych, a przesadnych, informacji!

Związki zawodowe i stowarzyszenia zawodowe. Jeśli związek lub stowarzyszenie cię popiera, to rzeczywiście masz potężnego sojusznika. Nie licz jednak na pomoc. Wielu związkowych działaczy rozwiązuje z zarządem tylko wąskie zagadnienia przemysłowe. Związki działają tylko wówczas, gdy mają ogromne poparcie ogółu członków, a i nawet w takich wypadkach nie zawsze się angażują! Niektórzy urzędnicy związkowi są 'narzędziami' zarządu lub po prostu mają nadzieję, na uzyskanie awansu, ale pod warunkiem, że nie będą 'stawiali się' zbyt mocno.

Poznaj swoich urzędników związkowych i sprawdź ich historię działalności. Jeśli jest to związek, który ma pryncypialne zasady lub znasz odpowiednich ludzi, być może uzyskasz wsparcie – a to jest ogromną zaletą. Bądź jednak przygotowany na małe albo żadne wsparcie. Co gorsza, związek zawodowy może nawet aktywnie sprzeciwić się twoim inicjatywom.

Isla MacGregor komentarze

Niektórzy działacze związkowi nie chcą wspierać whistleblowerów, ponieważ w ten sposób mogą oni zwrócić uwagę na niedociągnięcia w ich własnej organizacji. Niektórzy przedstawiciele kierownictwa, w szczególności w sektorze publicznym, celowo wstępują do związków zawodowych, aby utrudniać podejmowane przez współpracowników próby uzyskania poparcia związków zawodowych w demaskowaniu, dyskryminacji i represji, czy sporów, albo ujawnianiu spraw związanych z interesem publicznym.



Isla MacGregor

Cynthia Kardell komentarze

Jeśli działacze związkowi są mało pomocni, zachowaj swoje skargi na związek i z nich skorzystaj, kiedy zajdzie taka potrzeba — po prostu nie polegaj na nich. Gdy twoja sprawa się skończy, wtedy możesz rozważyć złożenie skargi na związek.

Lesley Pinson komentarze

Pamiętaj, że jeśli to skarga o działalności współpracowników, oni mogą także być członkami związku, więc twój związek może nie chcieć cię wspierać.

Inni. Istnieje wielu innych ludzi, z którymi można skontaktować się w celu uzyskania porady i wsparcia. Obejmuje to działaczy społecznych, dziennikarzy, polityków, prawników i wielu innych. Więcej o tym w rozdziale 9.

Lesley Pinson – komentarze

Warto zasięgnąć porady prawnej jak najszybciej. Chociaż może to wymagać nakładów finansowych, ale pomoże uniknąć późniejszych kosztów prawnych.

Również dobrze jest poinformować lekarza o tym, co zamierza się zrobić. Lekarz może być w stanie doradzić użyteczne techniki radzenia sobie ze stresem i będzie w stanie lepiej zająć się twoimi problemami psychicznymi związanymi z nim — jeśli byłoby to konieczne.

Wielu whistleblowers przekładało zazwyczaj zasięgnięcie porady prawnej lub medycznej, do czasu, gdy mieli już poważne problemy w tym zakresie. Wówczas oczekiwania ich stawały się nierealistyczne, ponieważ sądzili, że prawnicy i lekarze będą w stanie rozwiązać ich problemy zdrowotne.. Także przydatne i upewniające jest poczucie, gdy wiesz, że gdybyś potrzebował, masz wsparcie życzliwego prawnika i lekarza.

Cynthia Kardell — komentarze

Jeśli to, co związki zawodowe i prawnicy chcą, abyś zrobił, a wywołuje to uczucia osaczenia i przerażenia, objawia się uciskiem w klatce piersiowej, powiedz – 'nie' - i dodaj, że musisz to przemyśleć. Poproś o poradę kogoś, komu można zaufać i kto przemyśli to z tobą, dokonaj wyboru i trzymaj się swej wersji.

Starannie oceniłeś problem i rozważyłeś co można w tym aspekcie zrobić (rozdziały 2 do 4). Zebrałeś więcej dokumentów, niż potrzebujesz, zbadałeś sytuację w całości, sformułowałeś rozwiązania i uzyskałeś porady z różnych źródeł (w tym rozdziale). A co dalej? Istnieją cztery główne podejścia. Możesz stosować dyskretne działanie (rozdział 6), przejść przez oficjalne kanały (rozdział 7), ujawnić anonimowo (rozdział 8) lub znaleźć poparcie (rozdział 9) - lub kombinację kilku.

6 Dyskretne działania

Można dążyć do rozwiązania problemu poprzez rozmowy z ludźmi, proponowanie pomysłów, zachęcanie do dyskusji i uświadomienie — jak można robić to dyskretnie.

Czy to możliwe, aby rozwiązać problemem, działając dyskretnie? Czasami jest to możliwe i dlatego warto spróbować. Twoim zadaniem jest dowiedzieć się, jak działa taki system i w jaki sposób należy przekazać swoje uwagi, aby zachęcić do ewentualnej jego zmiany. Najczęściej dzieje się to wewnątrz organizacji.

Podstawowe elementy tej strategii to:

- zrozumieć organizację, ludzi i możliwości zmiany
- znać własną sytuację i umiejętności
- szerzyć klimat do subtelnej zmiany.

Następujące przypadki ilustrują czynności i niektóre ze sposobów działania.

Szef **Bob'a** w firmie zachowywał się niewłaściwie, ponieważ chwalił się sukcesem swojego działu, ignorował oznaki nadchodzącej katastrofy. Standardy w niektórych usługach upadały, przynosząc poważne szkody klientom. Bob chciał zmienić tę tendencję, ale obawiał się mówić, o tym otwarcie, bo szef nie tolerował złych informacji na temat wydajności pracy. Bob postanowił działać dyskretnie, aby nie stać się ofiarą swej własnej akcji. Dlatego, gdy komuś udało się w jakikolwiek sposób rozwiązać jakiś problem dotyczący usług, rozmawiając z szefem na gruncie towarzyskim, czy przy innej okazji — zachwalał pomysłowość pracowników, którzy swym działaniem zapobiegają problemom zagrażającym w przyszłości. Bob korzystał z retoryki szefa i jego stylu, lecz z nieco innym podejściem. Ponadto, tak umiejętnie przedstawiał sprawę, aby szef czuł się autorem tych zmian. Niezauważone przez nikogo subtelne interwencje Bob'a zmieniły katastrofalny trend firmy.

Alan rozpoczął pracę w organizacji charytatywnej, gdzie większość pozostałych pracowników się dobrze знаła. Szybko zorientował się, że stanowiska i promocje oparte są tu, na tym, kogo się zna, a nie jak dobrze się pracuje. Oznaczało to, że niektórzy pracownicy mogli nadużywać swych pozycji, jak na przykład prowadzenie własnych firm w godzinach pracy. Aby

przedyskutować te sprawy, Alan skontaktował się z Heloise — starszym, ogólnie szanowanym członkiem organizacji —, podsuwając kilka pomysłów na temat usprawnienia procedur przy zatrudnianiu pracowników. Heloise zainteresowała się tym i dodała kilka swoich pomysłów. Nikt nie wyrażał dezaprobaty, ponieważ znano ją z tego, że dobro firmy było dla niej najwyższym priorytetem. W wyniku sugestii Heloise odnośnie eksperymentowania z nowymi procedurami przyjęto kilku nowych pracowników spoza tradycyjnych, wąskich kręgów znajomych, i stopniowo zaczęło zanikać kumoterstwo.

Ngu pracował w fabryce lamp. Podczas pracy zauważył wiele naruszeń przepisów bezpieczeństwa. Widząc, że inni, składając formalne skargi, stracili pracę, Ngu rozpuścił pogłoskę — opartą na prawdzie — że konkurencyjny zakład, po niespodziewanej kontroli BHP otrzymał wyróżnienie i następnie przyznano mu lukratywne kontrakty. Ta pogłoska rozeszła się wśród zarządu firmy i doprowadziła do poprawy warunków pracy. Wówczas puścił pogłoskę, że na skutek świadomości podwyższonego standardu bezpieczeństwa, wydajność i morale w zakładzie uległy poprawie i to było prawdą (Ngu wiedział, że fałszywe pogłoski mogą pogorszyć sytuację).

Sally była aktywnym członkiem swojego kościoła. Z niepokojem zaobserwowała zmiany zachodzące w łagodności i miłości bliźniego na snobizm i arogancję zwłaszcza wobec ludzi innych narodowości i religii. Sally była osobą znaną z tego, że rozpowszechnia w Internecie drogą e-mailową własne uwagi i komentarze do ciekawych artykułów. Zaczęła wybierać i podkreślać niektóre elementy dotyczące kwestii religijnej nietolerancji oraz pojawiających się narastających problemów, które zaobserwowała w swoim kościele. Niektóre z tych artykułków zainicjowały dyskusje i doprowadziły w pewnych kręgach osób do zmiany poglądów na rzecz orientacji tradycyjnego Kościoła.

Tal pracował w organizacji, której główni menedżerowie wzajemnie obdarowywali się nieuzasadnionymi przywilejami: wyjątkowo duże biura, pierwszej klasy podróże lotnicze, hojne zwroty wydatków — pomimo spadku wydajności w organizacji. Przywileje kierownictwa osłabiły morale pracowników, jak i finanse firmy. Tal był w kontakcie z pobliskim uniwersytetem, który regularnie prowadził badania w kooperacji z tą organizacją. Znalazł odpowiednich pracowników akademickich i zaproponował rodzaj łagodnej "akcji badawczej" polegającej na zadawaniu pytań wszystkim pracownikom w tej jednostce. Pytania rzekomo dotyczyły geodezyjnych opinii, ale faktycznie zwracały uwagę na specjalne uprawnienia osób zarządzających, odnosząc je do określonej wartości firmy. Projekt badawczy stymulował świadomość kilku pracowników tak, aby priorytety wydatków zostały wprowadzone do porządku obrad planowania, co doprowadziło do

pewnej powściągliwości w zachowaniu menadżerów.

Heidi pracowała w dużej kancelarii prawniczej. Odkryła, że dwóch starszych prawników brało premie za pracę wykonaną przez nią, a do tego za tą pracę wystawiali klientom wielokrotnie wyższe faktury. Zastanawiała się nad złożeniem skargi, ale zdała sobie sprawę, że w wyniku tego, będzie pewnie pomijana w pracy lub w ogóle ją straci. Zamiast tego, dalej wykonywała wzorowo swoją pracę, lecz zaczęła regularnie dawać aktualne kopie swej pracy szefowi i jeszcze kilku innym osobom, aby tym sposobem utrudnić tym prawnikom podszywanie się pod jej prace. Ostrzegła również swojego szefa o ryzyku, jakie grozi firmie, jeśli klienci odkryją jakiekolwiek nadużycia. Obaj prawnicy znaleźli się w sytuacji, w której nie mogli już tak łatwo wykorzystać jej prac dla osobistej korzyści. Jeden z nich odszedł na emeryturę, a drugi zmienił pracę.

Były to przykłady jak członkowie organizacji mogą próbować wprowadzać zmiany za pomocą małych i subtelnych sposobów. Żeby to zrobić, skutecznie wymagane jest dobre zrozumienie instytucji i ludzi w niej zatrudnionych, a także umiejętności w zakresie interwencji.

- Bob wykorzystał swoje umiejętności interpersonalne, aby wpłynąć na swojego szefa.
- Alan postanowił wykorzystać osobę mającą opinię lidera, czyli Heloise.
- Ngu przedstawił pomysł puszczania pogłosek opartych na prawdzie.
- Sally przedstawiła pomysły za pośrednictwem wysyłanych artykułów dotyczących drażliwego tematu.
- Tal uświadomił innym problem poprzez proces badawczy zorganizowany przez kompetentnych i wiarygodnych ludzi spoza firmy.
- Heidi uchroniła siebie i zyskała wsparcie, dokumentując fakty i przedstawiając je szefowi i innym współpracownikom.

Zalety

Działanie bez rozgłosu to postępowanie o stosunkowo niskim ryzyku w porównaniu do oskarżeń kierowanych do szefa czy instytucji nadrzędnych. Powoduje to, że represje są znacznie mniej prawdopodobne i to jest główna zaleta takiego postępowania.

Uwypuklanie pomysłów w subtelny sposób, w dążeniu do zmian, może być czasami bardziej skuteczne, ponieważ ludzie stają się mniej oporni, gdy nie są osobiście atakowani, ale raczej zachęceni, aby spojrzeć na problem pod innym kątem. Natomiast formalne skargi często

wywołują sytuacje konfliktowe, bo ludzie zaczynają myśleć w kategoriach obrony, kontrataku lub zmniejszenia osobistej porażki, zamiast dążyć do rozwiązania problemu.

W operacjach bez rozgłosu koncentracja jest oparta bardziej na kwestiach niż osobach, które je stworzyły. W tych wypadkach większą uwagę zwraca się na to, co się dzieje, a nie na osoby z tym związane. To jest rzeczywiście to, co demaskatorzy chcą osiągnąć, ale rzadko się udaje.

Ponieważ tego rodzaju działalność ma stopień niskiego ryzyka, stanowi szansę, że przy 'wpadce' nie utraci się pracy, co stwarza możliwości na ponowne podjęcie działania. Odniesienie sukcesu w operacji o niskim ryzyku jest umiejętnością nabytą: praktyka jest niezbędna. Niektórzy ludzie mają przewagę, bo nauczyli się tej umiejętności w rodzinie, szkole lub poprzednich miejscach pracy. Mimo to, każdy może nabyć taką umiejętność w stosunkowo bezpieczny sposób.

Dyskretnie operacje mogą stanowić wzór dla innych. Niektórzy współpracownicy mogą zrozumieć dokładnie, co się dzieje i zakładając, że się z nią zgadzają, mogą być przy takiej operacji pomocni lub podjąć sami jakieś działania. Pozostali ludzie mogą nie zdawać sobie sprawy, że tego typu działania w ogóle mają miejsce, a jednak odczuwają ich wpływ na atmosferę w miejscu pracy, w którym menedżerowie bez większych interwencji wykazują pewną otwartość na zmiany. Jeśli zmiana kultury pracy staje się widoczna i zwiększa świadomość na temat procesów, standardów i uczciwości, to jest to najbardziej pozytywny wynik.

Na podstawie tych wszystkich zalet, można by pomyśleć, że taka droga jest zdecydowanie najlepsza, jednak też posiada wady.

Wady

Niektóre problemy są głęboko zakorzenione. Na przykład, może być wszechobecna korupcja lub szefowie nie mają inklinacji do zmiany swoich sposobów działania. W wielu takich przypadkach próby nisko ryzykownego działania są nieefektywne, bo zbyt słabe, aby mogły spowodować jakąkolwiek poprawę. Może warto je wypróbować, by się upewnić, ale jeśli jest oczywiste, że problemy nie zostaną w ten sposób rozwiązane, to kontynuowanie tej metody jest stratą czasu i wysiłku.

Czasami nie jesteś odpowiednią osobą do osiągnięcia zmian dyskretnym działaniem. Być może szef zorientował się, więc cokolwiek zrobisz, potraktuje cię z podejrzliwością. Jeśli szef czuje się zagrożony twoją obecnością lub twoim działaniem, sugerowanie jakichkolwiek zmian może faktycznie mieć odwrotny skutek: szef może być uparty i wybrać opcję odwrotną niż te zamierzone. Być może jesteś bardzo młodym pracownikiem i twoje wysiłki juniora są całkowicie ignorowane.

Być może organizacja ma rodzaj formalnych lub nieformalnych zasad działania, a bez wtajemniczenia, twoje wysiłki są daremne. Awans do pozycji z jakimś potencjalnym wpływem może być tak trudny, narażający lub spowolniony, że twoje działania nie są warte wysiłku.

Jeśli już coś mówiłeś o tych problemach, to może być za późno na działania o zmniejszonym ryzyku. Jeżeli jesteś postrzegany jako pieniacz, twoje interwencje będą traktowane z podejrzliwością. Najlepszą osobą do promowania zmian w takim systemie jest ktoś, kto jest członkiem zespołu godnym zaufania, a jeśli normalnie jesteś szczery i otwarty to nie jesteś tą osobą.

W niektórych instytucjach jest tak wiele reorganizacji i zmian personelu, że wywarcie wpływu na nowe inicjatywy nie jest łatwe. A gdy zatrudniony jest nowy zespół menedżerski i wprowadzane są nowe procedury, to twoja praca w budowaniu relacji i sugerowaniu różnych pomysłów jest z góry skazana na przegraną. W niestabilnym otoczeniu nadal są możliwości, aby mieć wpływ, ale wtedy potrzebne są inne umiejętności: kluczem jest interweniowanie w proces trwających już zmian. Jednakże, jeżeli zmiana jest napędzana naciskami zewnętrznymi, takimi jak rynki zbytu, interwencja może mieć jedynie charakter ariergardy.

Innym ograniczeniem jest brak czasu. Możesz mieć poważną pracę i mało wolnego czasu, aby poświęcić go na wprowadzanie zmian. Możesz robić wartościowe rzeczy w swojej pracy i przekierowanie swojej energii do operacji o niskim ryzyku może być nie najlepszym wykorzystaniem twoich możliwości.

Możliwe też, że masz małe umiejętności i niewielkie zainteresowanie w działaniu o niskim ryzyku. Niektórzy pracownicy mają zdolności, do wykonywania pracy technicznej, a nie mają umiejętności, aby próbować zmienić taki stan rzeczy poprzez słabe interakcje międzyludzkie – mogą też mieć odczucie, że ten sposób działania to manipulacje. Ponadto, jeśli nie jesteś entuzjastą tego rodzaju podejścia, to możesz go spaskudzić.

Wyobraź sobie, z drugiej strony, że jesteś zaawansowanym praktykiem w sztuce wspierania zmian poprzez rozpowszechnianie idei i budowaniu dobrych relacji. Możesz jednak stać się sfrustrowany. Może cię to jednak zniechęcać, ponieważ niektórzy z twoich współpracowników starających się osiągnąć te same cele, psują je przez podejmowanie działań pochopnych, nastawiają wrogo szefa i zdradzają wszystkim, co chcesz zrobić. Innymi słowy, psują podłoże przez przedwczesne, nieudolne i nieefektywne działania. Aby odnieść sukces w takiej sytuacji, trzeba być wysoce wykwalifikowanym!

Wniosek

Dyskretne działanie w celu rozwiązania problemów może być warte zachodu. Każdy, kto myśli o złożeniu skargi, zwłaszcza formalnej skargi, powinien w pierwszej kolejności myśleć o tym, jak można doprowadzić do zmiany bez wielkiego rozgłosu. Jak omówiono w następnym rozdziale, prawdopodobieństwo skuteczności formalnych skarg jest znacznie mniejsze, niż większość ludzi sobie to wyobraża. Dyskretne działanie może wydawać się zbyt słabe i zbyt wolne — ale w wielu przypadkach może być lepsze od rozwiązań alternatywnych.

Jednakże, istnieje wiele sytuacji, w których to podejście nie jest odpowiednie. Problemy mogą być zbyt zakorzenione, a twoja sytuacja może być w danej chwili nieodpowiednia, aby mieć rzeczywisty wpływ na zmianę, czy to z braku czasu, czy umiejętności. Dlatego istotne jest rozpracowanie, w jaki sposób możesz być skuteczny w działaniu.

Wiadomości są pełne informacji o najważniejszych problemach w wielu organizacjach, a od czasu do czasu również — o odważnych demaskatorach. W przeciwieństwie do operacji o niskim ryzyku, o których słyszymy bardzo rzadko. Niektórzy wysoko wykwalifikowani specjaliści potrafią naprawić wiele problemów, podczas gdy reszta otoczenia nawet nie zdaje sobie sprawy, co się stało. Ich zakulisowa praca jest tym bardziej skuteczna, bo niewidzialna. Więc nie należy lekceważyć tej opcji. W wielu wypadkach świat jest lepszy, dzięki wielu ludziom, którzy go zmieniają, pracując bez rozgłosu.

7 Oficjalne instytucje

- Demaskator rzadko uzyskuje pełną satysfakcję z działań oficjalnych instytucji, takich jak: biura skarg i zażaleń, agencje rządowe lub sądy.
- Oficjalne instytucje rzadko obiektywnie wymierzają sprawiedliwość, ponieważ pomniejszają problemy i nie mają wystarczających zasobów lub woli do podjęcia walki ze zorganizowanymi przestępcami.
- Podjęcie decyzji, do której instytucji się zwrócić, wymaga zrobienia listy możliwych opcji, zbadanie tych obiecujących i rozważenie ich prawdopodobnych kosztów, jak również korzyści.
- Zwiększ swoje szanse na wygraną poprzez poznanie procesu, dopracowanie swoich wniosków i uważny wybór zwolenników.

Stosując standardowe procedury odwoławcze, wiele możliwości jest dostępnych dla whistleblowerów na uzyskanie odpowiedzi lub doczekanie się obiektywnej sprawiedliwości.

Takimi możliwościami jest działanie poprzez:

- Szefów, menedżerów, dyrektorów generalnych
- Zarządy lub powierników
- Wewnętrzne procedury składania skarg
- Spotkania akcjonariuszy
- Profesjonalne procedury stowarzyszeń
- Rzeczników praw
- Agencje regulacyjne
- Organy anty dyskryminacyjne
- Organy antykorupcyjne
- Głównych księgowych lub głównych inspektorów
- Departamenty rządowe
- Polityków
- Przesłuchania parlamentarne
- Komisje śledcze
- Sądy.

W każdej z tych kategorii może być wiele wariantów. Jeśli jesteś pracownikiem jakiegś

szczególnej organizacji, pierwszym typowym krokiem jest — werbalna lub pisemna notatka do swego szefa, lub kogoś z bezpośredniego kierownictwa. Jeśli odpowiedź na tę notatkę jest niezadowolająca, skarga może być złożona do głównego kierownictwa w twojej organizacji. Czasami zarząd jest reprezentowany przez osoby spoza organizacji. Organizacje często mają, pod różnymi nazwami, formalne wewnętrzne mechanizmy rozwiązywania problemów: biura skarg i zażaleń, komórki postępowania pojednawczego, mediacji i procedur odwoławczych, czasem wyznaczonych w tym celu przedstawicieli związków zawodowych, branżowych stowarzyszeń nadzorujących, które mają odpowiednie procedury postępowania w przypadkach naruszenia etyki zawodowej.

W końcu istnieją również różne instytucje rządowe. W zależności od problemu można skontaktować się z policją, wydziałem spraw konsumenckich, działem finansów, działem edukacji i wielu innych takich jak Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich lub organ antykorupcyjny, zajmujące się problemami z wielu dziedzin.

Jeśli istnieje kilka szczebli rządowych urzędów, to liczba oficjalnych instytucji się powiększa. Samorządy gminne, powiatowe, wojewódzkie i kancelaria premiera czy prezydenta dają możliwości złożenia formalnych skarg i zażaleń. Można również odwołać się bezpośrednio do polityka (na każdym poziomie rządu), jednak oni często odsyłają do urzędów odpowiedzialnych za poszczególne sprawy. Politycy mogą zorganizować dodatkowe dojscia, takie jak komisja sejmowa.

Wreszcie są sądy różnych rodzajów: kryminalne, cywilne, rodzinne, gospodarcze. Sądy mają również kilka poziomów, od lokalnych sądów przez regionalne do Sądu Najwyższego oraz wykraczające poza kraj, na przykład Międzynarodowy Trybunał Sprawiedliwości (lub sąd w Strasburgu). Niektóre inne oficjalne organa posiadają międzynarodowe odpowiedniki, w szczególności przy Organizacji Narodów Zjednoczonych.

Fiaska oficjalnych kanałów

Na pierwszy rzut oka, istnieje wiele możliwości na sprawiedliwe rozstrzygnięcie problemów. Dla tych nieobeznanych z systemem wydaje się rozsądne przypuszczać, że oficjalne instytucje zazwyczaj wykonują swoją pracę należycie. Jeśli urzędnicy są skorumpowani lub z jakiegoś innego powodu nie chcą załatwić sprawy na poziomie lokalnym, to każdy, kto zgromadził wystarczająco dobrą dokumentację, winien znaleźć odpowiednich urzędników wyższej instancji, którzy są władni rozwiązać dany problem. W tym celu przecież wszystkie te instytucje i procedury zostały utworzone.

Niestety realne doświadczenia są wręcz inne. Jeśli problem nie może zostać załatwiony na szczeblu lokalnym lub w sposób nieformalny, oficjalne instytucje rzadko go rozwiążą. Co gorsza, mogą pobrać zawrotne sumy pieniędzy, zmarnować wiele czasu i znaleźć pretekst, aby problemu nie rozwikłać.

Podręcznik ten ma na celu zaproponowanie wielorakich, pomocnych sposobów, żeby bardziej rozbudować skuteczne strategie rozwiązywania problemów, jednak ich nikomu nie narzuca. Być może wykorzystanie oficjalnych instytucji jest w twoim przypadku najlepszym rozwiązaniem. Przed podjęciem decyzji, warto zaznajomić się z niektórymi dowodami i argumentami.

Wielu demaskatorów zaczynając, swą akcje wierzy w system oficjalny i dlatego zgłaszają problemy poprzez oficjalne instytucje, w oczekiwaniu, że urzędnicy zbadają i rozwiążą ich problem. A kiedy zamiast tego są atakowani, często próbują, innych oficjalnych instytucji i nadal wierzą, że system w końcu zadziała. Sądzą, że gdzieś tam jest ktoś, z wystarczającymi wpływami, kto rozpozna problem i wprowadzi sprawiedliwe rozwiązanie. Tym sposobem, poprzez zmiany i szukanie innych oficjalnych instytucji czas procesu może wydłużyć się na wiele lat. Czy to warto?

Dalej, w tym rozdziale, omówię, jak postępować drogą oficjalną, jeśli zdecydujesz, aby właśnie tę drogę wybrać. Najpierw wyjaśnię, dlaczego używanie takich instytucji kończy się często fiaskiem.

Chcę podkreślić ten punkt, ponieważ jest to sprzeczne z instynktowną reakcją wielu ludzi. Istnieje przecież głęboka potrzeba wiary, że świat jest sprawiedliwy. Najbardziej jest to widoczne w filmach Hollywood'u, gdzie dobrzy ludzie zawsze wygrywają, nawet w sytuacjach najbardziej niemożliwych. Twórcy filmu w dużej mierze przedstawiają triumf dobra nad złem dlatego, że to jest to, co widzowie chcą zobaczyć. Realistyczne historie, w których skorumpowani ludzie doszli do władzy i nigdy nie zostali pociągnięci do odpowiedzialności, a życie uczciwych obywateli jest zniszczone, nie są mile widziane. Jeszcze rzadziej są pokazywane realistyczne wątki, które pouczają, jak być skutecznym agentem zmian.

W ciągu trzydziestu lat studiowania przypadków tłumienia buntu i słuchaniu setek relacji o sytuacjach walk ludzi ze systemem nie mogę sobie przypomnieć ani jednego przykładu, w którym oficjalne instytucje rozwiązałyby szybko i zdecydowanie jakiś poważny problem. Jedyne przypadki, z pewną dozą sukcesu, poprzez formalne drogi to są te, w których budowa poparcia dla sprawy została oparta na jej upublicznieniu. Z drugiej strony, słyszałem niezliczoną ilość wstrząsających opowieści o odwecie, wiktyimizacji i szukaniu kozła ofiarnego — oraz o fiasku oficjalnych instytucji. Rzeczywiście, niepowodzenia w oficjalnych instancjach często, w wyniku represji,

stwarzają poczucie krzywdy, większą niż sam problem. Choć historie ludzi różnią się znacznie pod względem kwestii czy rozpatrujących je organów, reakcja oficjalnych instytucji jest prawie zawsze taka sama. Często mogę przewidzieć następny krok w rozwoju danej sytuacji.

Ci korzystający z oficjalnych kanałów i oczekujący sprawiedliwych rozwiązań, po czasie mogą powiedzieć: "myślę, że byłem naiwny". Niektórzy powtarzają ten proces nawet w obliczu powtarzających się niepowodzeń, jak również po usłyszeniu od innych ludzi przykładów absolutnego fiaska. Często myślą, że ich przypadek jest inny i przede wszystkim wiedzą, że mają rację. To jednak nie wystarcza, bo wiele osób mając absolutną rację, w przypadkach w pełni udokumentowanych, jednak nie potrafią wygrać sprawy.

To zdumiewające podobieństwo tak wielu doświadczeń, pomogły mi wyrobić pogląd na fiasko organów oficjalnych. Gdy rozmawiałem, z ludźmi o dużym doświadczeniu w tym zakresie stwierdziłem, że oni również doszli do identycznych wniosków.

Jednym z nich jest Jean Lennane, kluczowa postać 'Whistleblowers Australia'. Jean będąc sama demaskatorem, również rozmawiała z setkami whistleblowers, a także przeprowadziła wśród demaskatorów niewielką ankietę, chcąc się dowiedzieć, jakie odpowiedzi otrzymywali demaskatorzy z różnych oficjalnych organów. Jej wniosek jest szokujący. Stwierdza bowiem, że nie można polegać na żadnym z oficjalnych urzędów. Faktycznie, jedyne, na co możesz liczyć to na to, że oficjalne organy nie załatwią twego problemu.

Wnioski te są wysnute na podstawie bogatego osobistego doświadczenia, co stanowi jednak potencjalne ograniczenie, ze względu na osobiste uprzedzenie. Dla tych, którzy wolą bardziej wizualizację ilościowego podejścia, badania prowadzone przez Bill'a de Maria są dobrym środkiem umacniającym ten pogląd. Po dokładnym zdefiniowaniu 'whistlebowing' przeprowadził on wiele badań demaskatorów (whistleblowers), zadając im sporo pytań. Wśród nich były pytania na temat skuteczności różnych oficjalnych organów. Uzyskany wynik: informatorzy otrzymali, w mniej niż jeden na dziesięć podejść, niewielki stopień pomocy od instytucji oficjalnych. Co gorsza, w kilku przypadkach sytuacja whistleblowers była gorsza po skontaktowaniu się z danym organem. W tych przypadkach oficjalne organy nie tylko były po prostu bezużyteczne – ale były wręcz szkodliwe.

Wyniki te odnoszą się do demaskatorów, czyli ludzi, którzy wypowiadali się w interesie publicznym w imieniu pracowników zgłaszających nieprawidłowości osobie urzędu publicznego. A co z pracownikiem, który po prostu wykonując swoją pracę — zgłasza problem bezpieczeństwa lub obawę o stronnictwo w zatrudnianiu? W wielu takich przypadkach zgłoszenie jest wysłuchane i uwzględnione, bez odwetu. To jest normalny proces, bez gigantycznego pikietowania lub walki.

Zdarza się, że osoba składająca rutynowy raport lub komentarz przypadkowo atakuje niewłaściwą osobę, lub przez przypadek odkrywa głęboką korupcję. A może osoba składająca raport nie jest zadowolona z odpowiedzi i kontynuuje roszczenia. Niezależnie od powodu, sytuacja wykracza poza rutynowy proces. To jest punkt, w którym pracownik może podjąć decyzję o zastosowaniu procedury składania skarg lub złożenia raportu do organu regulacyjnego. Jest to również moment, w którym wniosek, że "oficjalne urzędy rzadko są użyteczne" potwierdza się.

Lesley Pinson — komentarze

To może wydawać się bardzo negatywne dla potencjalnych whistleblowerów, ale większość z nich powiedziałaby, że gdyby wiedzieli na początku to, co wiedzą po fakcie, to też by to zrobili, ale zmieniliby oczekiwania i zmniejszyłoby to ich psychologiczne rozczarowanie fiaskiem systemu. Niezwykle ważne jest, aby zdawać sobie sprawę z poważnych ograniczeń oficjalnych organów, zanim spróbujesz z nich korzystać.

Dlaczego oficjalne urzędy nie działają należycie?

Przydatne będzie zrozumienie, dlaczego whistleblowerzy tak rzadko uzyskują pozytywny rezultat u oficjalnych organów. Jeśli wyjaśnienie odnosi się do funkcjonowania szczególnej agencji, to istnieje nadzieja, że inne agencje mogą być lepsze. Jeśli wyjaśnienie dotyczy wszelkiego rodzaju urzędów oficjalnych, to już inna historia.

Oficjalne organy zawsze zawężają kwestie. Sprawa może obejmować nękanie z użyciem szeregu metod, na przykład pogarda i wrogie komentarze, nadmierna kontrola czy nierealne oczekiwania od pracownika, a następnie okres dyscyplinarny na specjalnych warunkach (zdefiniowany tak, aby pracownik go nie spełnił) i zwolnienie z pracy. Kiedy taka sprawa zostanie przedstawiona komisji skarg lub do sądu, każda część skargi lub wypadku musi być udokumentowana. Pogardliwe komentarze są trudne do udowodnienia i nie mogą być uznane za poważne. Udowodnienie, że czyjaś praca została, nadmiernie monitorowana jest trudne, ponieważ często zależy od szczegółów wykonywanej pracy. Specjalnie nałożone warunki mogą wydawać się rozsądne dla osoby, która nie rozumie realiów pracy. Współpracownicy, którzy wiedzą, co się z tym wiąże, mogą bać się zeznawać. Wreszcie, zwolnienie może być całkowicie niesprawiedliwe, ale mimo to właściwe i zgodnie z prawną umową o pracę.

Lesley Pinson — komentarze

Doświadczenia większości whistleblowers, wskazują, jak trudno jest udowodnić, że nękanie, wiktylizacja, zwolnienia itp. występowały w bezpośrednim związku z demaskacją nieprawidłowości. Pracodawcy stosują różnego rodzaju taktyki i prawne machinacje naginając je do bezpośredniego ataku na whistleblowers — poddając pod rozagę ich zdrowy rozsądek, historię pracy itd., a wszystko to — by odwrócić uwagę od kwestii nieprawidłowości.

Osobiste doświadczenie demaskatora to uczucie niesprawiedliwości. Często taka osoba jest sumienna i szczególnie zaangażowana w pracę dla dobra organizacji. Zmiana toku dochodzenia i rozpatrywanie, czy dana osoba przybyła nieco później do pracy, czy ktoś naprawdę podniósł głos, czy akt zatrudnienia pozwala na komunikowanie się bezpośrednio z głównym kierownictwem, lub tymi podobnymi sprawami, jest po prostu trywialna. Konkretnie działania są rozpatrywane w świetle znaczenia przepisów i ustaw, dlatego główny problem demaskacji przekształca się w kwestie administracyjne i techniczne. Może to faktycznie wywołać poczucie niesprawiedliwości. Nawet wtedy, gdy odnosi się zwycięstwo, proces może być mało satysfakcjonujący, ponieważ nie wzięto pod uwagę całego problemu danej osoby. Kilka tygodni lub miesięcy trzeba spędzić na przygotowanie sprawy, siedzieć całymi dniami na przesłuchaniach dotyczących spraw technicznych, a to może być dość wykańczające. Uczucie „słodkiego” zwycięstwa może wynikać z tego, że sam proces był bardzo nieprzyjemny i wreszcie się zakończył.

Zwycięstwa, jednak nie są powszechne. Duża część skarżących przechodzi przez nieprzyjemny proces, który kończy się niepomyślnie. Zostają w gorszej sytuacji niż wtedy, kiedy zaczęli. Inni wygrywają w jednej instancji, aby tylko dowiedzieć się, że druga strona złożyła apelację, wymagającą miesięcy lub lat dodatkowego wysiłku bez gwarancji ostatecznego sukcesu. Jeszcze inni mogą wygrać proces i wrócić do pracy, no i zostać ofiarą nowych wzorców nękania i prześladowania.

Kolejnym pytaniem jest, dlaczego formalne urzędy są tak stronnice i niewspierające wnioskodawców? Jednym z powodów jest to, że wiele z tych organów jest tworzonych przez organizacje, przeciwko którym skargi są składane.

Rozważmy procedury stworzone przez policję, system edukacji czy korporacje. Prawie zawsze ci, którzy wprowadzają, w życie procedurę to urzędnicy na wyższych stanowiskach. Często

składając skargę, mamy do czynienia z urzędnikiem hierarchii oddolnej, a to sprowadza się do tego, że niższy rangą urzędnik musiałby zakwestionować politykę zatwierdzoną przez kierownictwo.

Po czyjej stronie będzie taki urzędnik? W prawie każdej organizacji urzędnicy popierają osoby swoich zwierzchników. Wyjątki są niezwykle rzadkie. Jeśli skarga pochodzi, od kogoś spoza organizacji, czyli od klienta — istnieje prawie zawsze wewnętrzna solidarność w organizacji przeciwko skargom zewnętrznym (z wyjątkiem, gdy skarga jest zaaranżowana przez zarząd i skierowana przeciw komuś z wewnątrz).

Menedżer może być bezwzględny, może być niekompetentny, może być skorumpowany lub może prowadzić politykę podejrzaną i niebezpieczną, niemniej jednak prawie zawsze zarząd będzie wspierać nawet takiego menedżera, mimo skarg wpływających od niższych urzędników lub osób spoza organizacji.

Czasami jest to ze względu na osobiste powiązania. Kierownik może mieć przyjaciół na wysokich stanowiskach, może mieć nawet całą sieć popleczników.

Głębszym powodem jest to, że system hierarchii oparty jest na zachowaniu linii autorytetu. Jeśli młodszy pracownicy byliby w stanie wygrać w starciu z menedżerem, to co by ich powstrzymało od zaskarżenia tych na wyższych szczeblach drabiny? Utrzymanie hierarchii ma kluczowe znaczenie dla prerogatyw kierowniczych. Cała retoryka wydajności i równouprawnienia nie obowiązuje, jeśli chodzi o ochronę formalnego systemu, przez który władza jest sprawowana.

Wyobraź sobie, że komisja skarg, decyduje się być niezależna. Jeśli skarga byłaby rozpatrzona negatywnie wobec kierownictwa, to zarząd organizacji stałby się wrogiem członków komisji. Członkowie komisji będą podlegać kontroli kierownictwa i mogą być usunięci lub stać się również przedmiotem ataków. Czy ktoś słyszał o takim wydarzeniu, aby komitet skarg podjął decyzję negatywną dotyczącą dyrektora generalnego? Zazwyczaj komitety składania skarg tworzone są w bezpośrednim uzależnieniu od najwyższego kierownictwa. Dlatego prawie nigdy nie wychylają się poza oficjalną linię organizacji. Jeśli jednak by to zrobili, staliby się ofiarą potężnych ataków i sankcji oraz eskalacji procesu represji.

Istnieje możliwość osiągnięcia małych zwycięstw przez wewnętrzne procedury składania skarg, na przykład w przypadku rażących naruszeń, które, jeśli nie są rozwiązane wewnętrznie, zagrażają, być może, publiczną katastrofą. Osiągnięcie małego zwycięstwa jest wystarczająco trudne. Jednakże, gdy problem dotyczy wyższego kierownictwa organizacji lub obejmuje ludzi o dużych znajomościach, wtedy niezmiernie trudno sprawę wygrać.

Ponieważ wewnętrzne mechanizmy skarg są nie do pokonania, oczywistym rozwiązaniem są niezależne organy odwoławcze. To uzasadnia odwołanie się do rzeczników praw obywatelskich, organów antykorupcyjnych, głównego audytora, organów antidyskryminacyjnych i sądów. Zasada niezależności jest niezbędna, ale w rzeczywistości rzadko jest inspirująca. Istnieje kilka powodów.

Czasami organy odwoławcze, które, teoretycznie są niezależne, stają się pionkami nadzorujących je organizacji czy zarządów. Mogą być obsadzone pracownikami, którzy mają to samo podejście do skarg, jak te w organizacji. Często to mogą być byli pracownicy tej organizacji. Na przykład, kierownictwo w rządowym biurze spraw konsumenckich może być bardziej przychylnie korporacji, niż konsumentom.

W innych przypadkach własny interes organizacji jest kluczem do braku skuteczności organów odwoławczych. Finansowa zależność organów odwoławczych powoduje, że nie mogą sobie one pozwolić na zbyt natęrczywe atakowanie chlebobawców. Dla zewnętrznych obserwatorów zbyt łagodne stosowanie zasad prawa może wydawać się niewystarczające. W wyniku takiego podejścia działalność organu odwoławczego jest zupełnie nieskuteczna.

Niektóre organa odwoławcze bywają bardziej zaangażowane w wykonywaniu powierzonych zadań, ale są znacznie niedofinansowane. Skargi i wnioski napływają, ale oni nie mają wystarczającej liczby pracowników, aby załatwić choćby część tych spraw. Jeden pracownik może mieć 50 lub więcej spraw jednocześnie. Skarżący, którzy oczekują pełnego rozpatrzenia ich przypadku, są zwykle rozczarowani.

W końcu, w tych rzadkich przypadkach, gdy niezależny organ bierze poważnie sprawę w swoje ręce, staje się podatny na atak. Przeciwdziałanie nadużyciom władzy w głównych sektorach rządowych zazwyczaj związane jest z obnażeniem wszechobecnych nieprawidłowości rządu i korporacji. Niezależny organ, który zagraża władzy, będzie 'obsmarowany', personel zmieniony, uprawnienia ograniczone a jego finansowanie pomniejszone lub cofnięte. W rzeczywistości będzie on tak traktowany, jak zwykle są traktowani whistleblowers.

Niektórzy naukowcy, którzy analizują, te sytuacje uważają, że organy odwoławcze i ustawy są tworzone głównie na pokaz. Istnienie agencji antykorupcyjnej lub przepisów o whistleblowers dają społeczeństwu wrażenie, że rząd zajmuje się poważnie korupcją. Faktycznie, te mechanizmy skarg mogą być tak ustawione, żeby nie zdawały egzaminu. Whistleblowers mogą się znaleźć w gorszej sytuacji, ponieważ błędnie uważają, że pomoc jest rzetelna, a to może opóźnić lub zniechęcać ich do podejmowania innych, bardziej skutecznych działań.

Studium przypadków: Czy warto pisać do władzy?

Ludzie piszą wiele tysięcy listów do polityków i rządowych departamentów o korupcji, niebezpieczeństwach publicznych lub o czymkolwiek co wzbudza zaniepokojenie. Rzeczywiście, niektóre osoby napisały setki listów na własną rękę. Czy uzyskanie pozytywnych wyników tą metodą jest uzasadnione?

Rozmawiając z politykiem bezpośrednio lub przez telefon często można osiągnąć lepsze rezultaty niż przez pisanie listów, choć nawet w tych przypadkach kontynuacja dialogu poprzez korespondencję listową jest przydatna. Niestety rozmowa z politykiem normalnie jest bardzo trudna do zrealizowania. List ma tę zaletę, że jest dowodem komunikowania się z politykiem.

Jeśli piszesz list do premiera lub jakiegoś ministra, zwykle kieruje się go do odpowiedniego działu. Jest on przekazywany w biurokratycznej hierarchii do takiego urzędnika państwowego, który jest odpowiedzialny za opracowanie odpowiedzi. Odpowiedź jest następnie przekazywana z powrotem na szczyt hierarchii, modyfikowana po drodze. W rzeczywistości minister rzadko przeczyta odpowiedź, nawet wtedy, gdy jego lub jej nazwisko pojawia się w dolnej części listu. W wypadku "ważnych" polityków otrzymujesz odpowiedź od jakiegoś funkcjonariusza publicznego nawet bez nazwiska ministra.

Rozmawiałem z trzema urzędnikami państwowymi, którzy przekazali mi swoje opinie na temat działania tego systemu. Zacznę od przypadku najbardziej optymistycznego.

Chris jest stosunkowo nową urzędniczką państwową, która przygotowuje odpowiedzi na listy pisane do czołowego ministra. Inni pracownicy radzą jej, żeby odpowiedzi formułowała jak najogólniej. Niemniej jednak urzędniczka ta jest bardzo sumienna i stara się uzyskać informacje na temat historii przedstawionej w piśmie także od drugiej strony. Czasami śledzi sprawę, dzwoniąc, do innych działów, by upewnić się, czy jakieś działania w tej sprawie są podejmowane. Na przykład, jeżeli za załatwienie sprawy odpowiada konkretne ministerstwo, pisze notatkę lub dzwoni do odpowiednich osób, aby upewnić się, że odpowiedzieli na tę konkretną sprawę, zamiast tylko odpisać do adresata listu, że tą konkretną sprawą zajmuje się inne ministerstwo. Chris uważa, że bardzo mały odsetek urzędników stara się naprawdę pomóc petentom, większość najczęściej daje ogólnikowe odpowiedzi.

Chris zaleca, aby pisząc list zadać jedno lub dwa konkretne pytania. Na przykład: "Czy minister ma bieżące informacje dotyczące tej sprawy? Co zamierzasz z tym zrobić? Z niecierpliwością czekam na odpowiedź itp." Znacznie trudniej jest wykręcić się od takich bezpośrednich pytań. Twierdzi również, że listy często krążą między działami, nim znajdzie się

odpowiedzialny za daną sprawę oddział. Dlatego należy wcześniej dokładnie dowiedzieć się, do kogo powinno się napisać. Również zaleca, aby wysyłać kopie do innych działów, upewniając się, że dokumenty nie zaginęły”. (W międzyczasie, Chris odeszła z pracy rządowej i zaczęła inną karierę. Nie była odpowiednią osobą do pracy w systemie rządowym!)

Thomas posiada wieloletnie doświadczenie w głównym departamencie rządowym. Podkreśla, że skargi osób fizycznych są zazwyczaj ignorowane lub odrzucane. Mogą być blokowane poprzez różną interpretację przepisów, zostać bez odpowiedzi lub zostać celowo spowolnione poprzez skierowanie do przeróżnych komisji itp. Urzędnicy są przeszkoleni w zakresie sposobu reagowania w celu ochrony obecnej polityki, innymi słowy, jak kłamać.

W opinii Thomas'a, pisanie listów będzie miało skuteczny wpływ tylko wtedy, gdy urzędnik będzie reprezentował znaczącą siłę, gdy wielu ludzi dołączy się do takiej akcji, a także, gdy pismo sporządzone zostanie przez wpływowe osoby, takie jak np. sędziowie. Sporządzanie takich pism może mieć również pozytywny skutek, gdy potencjalnie szkodliwe informacje mogłyby być ujawnione przez media, a w danej sprawie nie będzie odpowiedniej reakcji. Według Thomas'a media są znienawidzone przez biurokratów, gdyż zmuszają ich do działania. Pisanie listów przez whistleblower również uważa za stratę czasu, ponieważ media dają dużo lepsze rezultaty.

Chris zauważa, że jeśli chodzi o potencjalnie ważne informacje o szkodliwej działalności, to kontaktowanie się z politykami opozycji bywa bardziej skuteczne, bo oni starają się skompromitować rząd, przynajmniej w niektórych kwestiach, a w szczególności poprzez zadawanie pytań w parlamencie.

Alan ma jeszcze bardziej cyniczny pogląd na pisanie skarg. Uważa on, że wiele pism od demaskatorów, nawet te wysyłane do odpowiednich komórek organizacyjnych, są odsyłane do jednego działu, i wszystkie załatwiane są przez tę samą, jedną osobę! Jest to całkiem możliwe, ponieważ istnieje bardzo szczegółowy system rejestracji listów. Tak więc informator może mieć wrażenie kontaktowania się z różnymi organami, lecz faktycznie załatwia jego sprawę stale ten sam organ. Alan posuwa się jeszcze dalej, sugerując, że odwoływanie się do rządu daje możliwość, małej grupie urzędników państwowych, śledzenie whistleblowerów.

Jest niewielu urzędników państwowych i polityków, którzy 'staną na głowie', aby załatwić twoją sprawę. Jednak ogólny wniosek Chris, Thomasa i Alana, a także innych osób, z którymi rozmawiałem, jest taki, że pisanie listów do organów rządowych w większości wypadków to strata czasu.

Podejmowanie decyzji

Trudno dać konkretne porady, które agencje np. Merit Protection Review Agency lub Anti-Corruption Commissio itp. — czy przepisy prawne np. the False Claims Act [T] — mogą ewentualnie być pomocne. Jest zbyt wielkie zróżnicowanie spraw, aby to rzetelnie określić.

- Każdy kraj ma swój własny zestaw oficjalnych organów. Niektóre kraje mają rzeczników praw, a niektóre nie mają. Niektóre mają organy regulacyjne dla poszczególnych branż, a niektóre nie mają.
- Różne regiony i organizacje mają własne oficjalne urzędy zgodne ze swoją specyfiką.
- Następują różne zmiany. Zostają wprowadzone nowe przepisy prawne. Dobrze działające agencje zostają skutecznie ograniczane, tłamszone, albo po prostu tracą zapal. Oddziały dotąd nieskuteczne mogą stać się wydajnymi. Dobra rada, gdzie się odwołać w tym roku, może być nieaktualna już w następnym roku.
- Wybór urzędu, do którego należy się udać, zależy od sytuacji, jakiego rodzaju są te problemy, jak silne są dowody, jak bardzo ty i inni chcecie się tym zająć, oraz wiele innych czynników.

Ze względu na te różnice, musisz znaleźć dla siebie najbardziej odpowiedni urząd lub urzędy dla swojej sprawy. Na szczęście, ogólne zasady robienia tego są proste.

- Zrób listę najbardziej odpowiednich opcji.
- Zapoznaj się z tymi, które najbardziej dają nadzieję na sukces.
- Rozważ korzyści i koszty związane z najbardziej obiecującymi.

Pierwszym krokiem jest zrobienie *listy odpowiednich opcji*. Istnieje kilka możliwości:

- Procedury składania skarg lub odwołania wewnątrz organizacji
- Procesy prowadzone przez związek zawodowy lub stowarzyszenie zawodowe, takie jak izby lekarskie
- Agencje rządowe takie jak: rzecznicy praw obywatelskich, policja, organizacje przeciw dyskryminacji i inne organy regulacyjne
- Sądy, w tym specjalistyczne, takie jak sądy gospodarcze

- Organy krótkoterminowe, takie jak komisje parlamentarne

Znalezienie wszystkich możliwości może być absorbującym zadaniem i może wymagać dłuższych poszukiwań. Znacznie bardziej pomocne będzie znalezienie, kogoś, kto już próbował kilku opcji. Czasami dzwoniąc, do jednej z agencji możesz otrzymać informacje na temat jeszcze innych możliwości. Jeśli nie chcesz ujawnić swego zaangażowania w obszarze danego problemu, nie podawaj swoich danych osobistych i kontaktowych, lub poproś przyjaciela, aby się dowiedział, co powinien zrobić ktoś, kto chce, aby dany problem został rozwiązany.

Może wydawać się stratą czasu, aby wymienić wszystkie te możliwości, gdy wiesz już o jednym lub dwóch instytucjach, które wydają się odpowiednie. Czasami jednak to jest warte zachodu. Niektóre organa mogą być bardzo dobrze znane, ale to nie znaczy, że są skuteczne. Być może są przeciążone pracą, ponieważ tak wielu ludzi się z nimi kontaktuje. Czasami jakaś sumienna agencja otrzymuje jedynie kilka skarg rocznie i odnalezienie jej może okazać się najlepszym rozwiązaniem.

Cynthia Kardell — komentarze

Zawsze pierwszym krokiem zawsze jest dowiedzenie się jak najwięcej na temat organu prowadzącego dochodzenie. Zapoznaj się z jego historią, rolą, funkcją i procesami. Dowiedz się co może i nie może zrobić oraz opracuj plan zapasowy na wypadek, gdyby się tu nie powiodło. Zadaj sobie pytanie: czy organ dochodzeniowy na twoją skargę byłby gotów wydać dużo pieniędzy? (Badania kosztują!)

Następnym krokiem jest **zbadanie obiecujących możliwości**. Prawdopodobnie można wyeliminować niektóre z opcji, ponieważ są nieodpowiednie do danej sytuacji. Jeśli wchodzi w rachubę nadużycia finansowe dokonane przez najwyższe kierownictwo, to wewnętrzne procedury organizacyjne nie będą zbyt użyteczne, podobnie jeśli chodzi o organa do walki z dyskryminacją — chyba że ma to jakiś element oszustwa etnicznego lub obejmuje przepisy dyskryminacyjne. Jednakże, szybkie wyeliminowanie opcji nie jest wskazane. Czasami bywają bardzo oryginalne sposoby kontynuacji niektórych opcji.



*Cynthia Kardell whistleblower i długotrwała działaczka
Whistleblowers Australia (prezes od roku 2011)*

Po wyeliminowaniu niektórych opcji trzeba rozpocząć prawdziwe dochodzenie. Co musisz wiedzieć? Oto kilka kluczowych spraw.

- Jaki rodzaj dokumentacji jest wymagany? Czy wystarczy wymienić kilka incydentów i niech agencja zbada dalsze? Czy należy dostarczyć kopie dokumentów, podpisanych oświadczeń, nazwiska, daty itp.?
- Jaka dokumentacja jest potrzebna? Ile stron powinno mieć zgłoszenie?

- Ile pracy trzeba w to włożyć? Czy przygotowanie wymaga godzin, dni, tygodni, miesięcy lub lat?
- Jak długo ten proces będzie trwał? Czy proces się skończy szybko (kilka tygodni) lub będzie się ciągnął przez kilka miesięcy, lub lat?
- Jakie są szanse na sukces? Ilu wygrało w podobnych przypadkach lub uzyskało satysfakcjonujące rozstrzygnięcie? Jeden na dwa wypadki czy jeden na dziesięć?

Jednym ze sposobów jest zapoznanie się z wymogami formalnymi. Agencje często dają wytyczne określające procedury składania zażaleń. W niektórych przypadkach to pomaga, ale rzadko daje wystarczający wgląd w całość wymagań z tym związanych.

Zdecydowanie najlepszym sposobem na uzyskanie odpowiedzi jest rozmowa z ludźmi, którzy przechodzili przez te same procedury. Tacy ludzie mogą wiele powiedzieć o procesie i związanych z nim oczekiwaniach, dając bardzo realistyczny obraz z tym związany.

Najtrudniejsze jest znalezienie takich ludzi. Często nazwiska poprzednich wnioskodawców są poufne. Jeśli istnieje grupa działaczy, grupa wsparcia lub grupa whistleblowerów w twojej okolicy, to najlepszym rozwiązaniem jest skontaktowanie się z nimi. Na przykład, jeśli skarga dotyczy systemu szpitalnego, postaraj się znaleźć grupę działaczy powiązaną z tym tematem. Jeśli skarga dotyczy kwestii ochrony środowiska, skontaktuj się z organizacją ochrony przyrody. W przypadku korupcji finansowej może to być stowarzyszenie akcjonariuszy.

Ostrzeżenie: Upewnij się, że grupa jest prawdziwa. Niektóre, o nazwach brzmiących zachęcająco, są w rzeczywistości grupami reprezentującymi interesy pewnych branż lub chroniących ich interesy wobec patentów. Na przykład wiele branż, które zanieczyszczają środowisko, finansuje fałszywe ‘grupy obywatelskie’, po to by toczyły kampanie w obronie ich interesów. Jak można je odróżnić? Dobrym sposobem są kontakty osobiste. Ponadto, można poprosić ich o referencje, by porozmawiać z ich byłymi klientami o współpracy z nimi. (Nawet referencje da się podrobić!)

Jeśli nie ma oczywistej grupy lub indywidualnego człowieka, aby otrzymać od niego informacje z pierwszej ręki, to zadanie staje się trudniejsze. Czasem istnieją oficjalne statystyki o wynikach takich spraw. Jednak i to może być mylące. Znaczna część przypadków, zarówno w wewnętrznych procedurach organizacji, jak i w sądach, jest rozstrzygana na podstawie wzajemnego porozumienia, pomijając wszystkie formalne etapy. Może będziesz w stanie znaleźć informacje o decyzjach sądu, ale przypadki rozstrzygnięte na drodze pozasądowej będą tu pominięte.

Spróbuj znaleźć kogoś, od kogo uda ci się zdobyć poufne informacje na temat faktycznej działalności takiej „grupy obywatelskiej”. W większości organizacji jest co najmniej jedna osoba, która wie dużo o problemach organizacji i jak zostały one rozpatrzone. Jeśli znajdziesz jedną lub dwie takie osoby i wykorzystasz ich zasób wiedzy oraz spostrzeżenia, zyskujesz bezcenne informacje. Te osoby mogą wiedzieć wiele o poprzednich próbach zmiany systemu i jaki był tego rezultat.

Robina Cosser — komentarze

Ludzie nie zawsze są, tacy jak się wydaje, więc poszukiwanie wtajemniczonego i doświadczonego człowieka może być ryzykowne. Czasem bezpieczniej jest zebrać dowody i nic nikomu nie mówić.

Tacy ludzie są wszędzie, ale w większości przypadków trzeba być samemu „insider”, aby uzyskać dostęp do nich. Przecież w którejś agencji znajdują się jednak jacyś ludzie, którzy mogą dać uczciwą ocenę tego, co powiodło się w działalności grupy, a co zakończyło fiaskiem. Informacja ta będzie bardzo pomocna w podejmowaniu decyzji o wyborze najlepszej drogi postępowania oraz sposobie unikania zastawionych na ciebie pułapek. Najlepszym sposobem na znalezienie tych ludzi jest użycie kontaktów przyjacielskich.

Prowadzenie gruntownego badania wszystkich opcji może być bardzo czasochłonne i frustrujące. Jeśli możesz zatrudnić kilku przyjaciół i swych zwolenników — zwłaszcza tych z rozległymi znajomościami — to takie badanie może być o wiele szybsze i łatwiejsze. Im większy problem, tym dochodzenie twoje powinno być bardziej ostrożne. Pomyśl o tym w ten sposób:

- Jeśli dojdiesz do wniosku, że pewne oficjalne urzędy nie są warte zachodu, to taka decyzja może ci zaoszczędzić dużo pieniędzy, czasu i pracy.
- Jeśli zdobędziesz kilka rad na temat jak zwiększyć skuteczność twojej sprawy, to może to zdecydowanie pomóc w osiągnięciu sukcesu.

Rozdział 5 podkreślił znaczenie zbierania mnóstwa dokumentacji, o wiele więcej niż ogół ludzi przypuszcza, że to jest konieczne. To samo dotyczy badania opcji: należy rozpatrzyć ich więcej, niż wydaje ci się, że jest to konieczne.

Jeśli jesteś zaangażowany w sporcie, to wiesz, że przygotowanie jest kluczem do sukcesu. Obejmuje to szkolenia: psychiczne i fizyczne, studiowanie zasad danej dyscypliny sportu oraz poznanie przeciwnika.

Formalne złożenie skargi jest jak mecz. Musisz przygotować się wyjątkowo dobrze, aby poznać przeciwnika i znać najlepszą strategię jego gry. Przeciwna strona zapewne ma o wiele więcej pieniędzy i zasobów do wykorzystania przeciwko tobie. Aby mieć szansę na wygraną trzeba wykorzystać każdą możliwą przewagę. Mądrość pomaga!

Innym źródłem informacji są książki, czasopisma i Internet. Skontaktuj się z bibliotekarzem lub zaprzyjaźnionym naukowcem, którzy pomogą ci zdobyć informacje o różnych dostępnych możliwościach rozwiązania twego problemu. Być może ktoś już napisał artykuł lub rozprawę naukową o jakiejś agencji, lub o realiach rozpatrywania niektórych rodzajów skarg. Relacje zamieszczane w wiadomościach też mogą w tym pomóc. Możesz korzystać z baz danych komputerowych i wysledzić odpowiednie artykuły, raporty sądowe i wiele innych informacji. Jeśli znajdziesz użyteczne opracowania lub komentarze na temat procedury, którą planujesz realizować, to jest to przydatne już samo w sobie. Jeśli masz więcej pytań, spróbuj skontaktować się z autorem.

Istnieje kilka innych źródeł informacji, które trzeba jednak traktować ostrożnie:

- Kierownictwo organizacji. Jest mało prawdopodobne, aby uzyskać od nich obraz realistyczny.
- Pracownicy agencji. Mogą wam przedstawić oficjalne wersje, która na ogół są niezmiennie optymistyczne, a czasem wręcz szkodliwe. Czasami jednak można od nich otrzymać bardzo pomocne porady. Wyzwanie polega na tym, aby wiedzieć, która porada jest odpowiednia.
- Adwokaci. Jest mało prawdopodobne, aby dali ci szczerą informację o niekorzystnej stronie czynności prawnych, łącznie z tym, jakie będą koszty i opóźnienia czasowe. Niektórzy też są skorumpowani.

Komu zaufać? Należy uważać na tych, którzy mogą coś zyskać na samym procesie lub na jego wyniku, a więc na urzędników i prawników. Możesz mieć więcej zaufania do tych, którzy nie mają nic do zyskania w twojej sprawie — jak bibliotekarze czy naukowcy. Możesz mieć największe zaufanie do osób, które miały do czynienia z tego samego rodzaju problemami, które masz ty, i które zaangażowały się w dążeniu uzyskania sprawiedliwości.

Cynthia Kardell — komentarze

Najlepiej zacząć od zaufania, ale jeśli ufasz, trzeba być czujnym, aby zauważyć pierwszy objaw, gdy ktoś, albo jakiś proces nie są w porządku. Zaufaj swojemu instynktowi. W razie potrzeby chroń siebie i rób odpowiednie uniki.

(Zawsze mogą być wyjątki. Niektórzy prawnicy i urzędnicy agencji, pomimo nacisków na ciebie, abyś zmienił swe postępowanie, mogą być twymi najlepszymi sprzymierzeńcami. Równocześnie niektórzy naukowcy mogą być zależni finansowo i ideologicznie od twoich przeciwników).

Wreszcie, jeśli masz ograniczone informacje o procedurze, która cię czeka, poniżej jest kilka praktycznych zasad wynikających z doświadczeń demaskatorów.

- Oszacuj, ile pieniędzy i wysiłku ten proces powinien cię kosztować, gdyby został rozstrzygnięty rozsądnie przez wszystkie strony. Następnie pomnóż przez liczbę od 10 do 100, aby uzyskać szacunkową wartość rzeczywistej kwoty. Jeśli szacujesz tydzień pracy (40 godzin), rzeczywista liczba może z łatwością wynieść kilka miesięcy, a nawet lat.
- Oszacuj, jak długo proces powinien trwać, jeśli byłby prowadzony sprawnie. Następnie pomnóż przez 10, aby oszacować, jak długo to naprawdę może potrwać. Jeśli zakładasz, że skończy się w ciągu sześciu miesięcy, to czas rzeczywisty może trwać pięć lat.
- Oszacuj szanse powodzenia, jeśli wszystko byłoby w porządku. Następnie podziel przez 10, aby określić rzeczywistą szansę na sukces. Jeśli uważasz, że twoja szansa powinna wynosić 50% (1 z 2), wówczas rzeczywista szansa jest chyba bliższa 5% (1 z 20).

To może wydawać się bardzo pesymistyczne. Chociaż procedury numeryczne są arbitralne, to ogólne podejście jest słuszne. Ludzie w większości nie doceniają kosztów, wysiłku i czasu oraz znacznie przeceniają swoje szanse na sukces. Te praktyczne zasady są wskazane, aby wnieść trochę realizmu do procesu.

Teraz nadszedł czas, aby *rozważać korzyści i koszty związane z najbardziej obiecującymi opcjami*. Jest to proces, na który ma wpływ twoja wiedza na temat potencjalnych opcji, a także twoje własne podejście i założone cele.

Jedną z przydatnych technik jest sporządzenie dwóch list: korzyści i kosztów. Listy te pomogą, przewidzieć, czego można oczekiwać. Po zrobieniu tego decyzja może nie będzie łatwiejsza, ale jest mniej prawdopodobne, że przegapisz jakąś ważną kwestię. Oto dwie przykładowe listy, które obejmują wiele typowych korzyści oraz tego kosztów.

Korzyści	Koszty
Demaskacja problemu	Odwrócenie uwagi od problemu
Zapobieżenie kontynuacji problemu	Czas
Danie przykładu / precedens.	Wydatki
Odszkodowanie	Uraz psychiczny
Lepsza sytuacja w pracy	Gorsza sytuacja w pracy
Szacunek dla siebie	Dyskredytacja
Windykacja	Pominięcie innych możliwości

Pierwsze trzy korzyści są głównie dla organizacji lub społeczeństwa, a nie dla ciebie. Sygnalizując problem w oficjalnym urzędzie, możesz pomóc w rozwiązaniu problemu. Jest to szczególnie możliwe, jeśli powiążesz swoją akcję z publiczną kampanią, jak to opisano w następnym rozdziale. Również twoje działanie może zapobiec kontynuacji problemu przez ostrzeżenie organizacji. Twoja sprawa może nawet dać przykład innym, którzy mogą, naśladując twój precedens, podjąć podobne działania w obronie pracowników lub obywateli.

Korzyści osobiste, jakie możesz odnieść to odszkodowanie pieniężne lub dobry pakiet emerytalny. Również możliwa jest poprawa sytuacji w pracy, być może powrót do poprzedniej atmosfery w pracy, zmniejszenie ataków, lub zmiana twojego stanowiska pracy, lub twojego szefa. Jeśli poprzednio straciłeś pracę, odzyskanie pracy może być dużą zaletą.

Wreszcie są też korzyści psychologiczne. Walcząc z nieprawidłowościami, możesz zwiększyć szacunek dla siebie, niezależnie od tego, jak sprawa przebiega, ponieważ oznacza to, że potrafiłeś sprzeciwić się niesprawiedliwościom i wytrwałeś w walce pomimo wszelkich trudności. Jeżeli sprawa zakończy się pomyślnie, dowiedzie to o racji twojego stanowiska. Nawet jeśli przegrasz, możesz poczuć się lepiej, niż nic nie robiąc, bo unikasz późniejszego poczucia winy, gdy

problem trwa nadal i pochłania dalsze ofiary.

Lesley Pinson — komentarze

Czułabym się okropnie przygnębiona, gdyby wydarzył się poważny wypadek, a ja za mało zrobiłam, aby temu zapobiec. Również obawiam się, że jeśli nie zgłosiłabym korupcji, wyszłoby, że jestem nieprofesjonalna, a nawet wyglądałabym na głupią i co odpowiedziałabym, gdyby zapytano mnie „Przecież wiedziałas o tym, więc dlaczego tego nie zgłosiłaś?”

Inną jeszcze motywacją, do której zwykle się nie przyznajemy, może być zemsta. Cóż, to zależy od ciebie. Ta książka jest o skutecznej walce z nieprawidłowościami, a nie o odwecie.

A jakie są koszty korzystania z oficjalnych instytucji. Mimo że w najlepszym scenariuszu twojego przypadku oficjalne organa mogą rozwiązać twój problem, to w najgorszym scenariuszu może być odwrotnie: odwróci to uwagę od głównego problemu poprzez zajmowanie się wszelkiego rodzaju drobnymi i nieistotnymi sprawami.

Jak omówiono wcześniej główne koszty to czas i pieniądze. Najczęściej są to miesiące pracy i duże kwoty. Być może twoje życiowe oszczędności znajdą się w niebezpieczeństwie. Innym ważnym kosztem może być uraz psychiczny związany z ponownym rozpatrywaniem tematów, które wcześniej cię zaniepokoiły oraz ponowne ataki na ciebie. Jeśli nadal pracujesz na tym samym stanowisku, twoja sytuacja może się pogorszyć, bo narażasz się na nękanie.

Ważne jest, aby pamiętać, że oficjalna, końcowa decyzja może być niekorzystna dla ciebie. Może przyczynić się do twojej kompromitacji oraz niesprawiedliwości, z którymi walczyłeś. Wreszcie, korzystanie z oficjalnych instytucji może spowodować, że nie uwzględnisz innych możliwości załatwienia sprawy. Cały czas i pieniądze wydane na tę akcję mogłyby być poświęcone na inną opcję działania. Jest to „koszt alternatywny” (utrata potencjalnego zysku z możliwych innych alternatyw, gdy jedna szczególna alternatywa jest wybrana) użycia tej drogi.

W ten sposób zapisałeś korzyści i koszty. Jak podjąć decyzję? Nie jest to łatwe. Jednym z najtrudniejszych elementów jest to, że nie da się przewidzieć dalszych wydarzeń. To nie jest kupno domu, bo wiesz, co kupujesz. To raczej przypomina ogromny hazard.

Aby powziąć decyzję, rozpocznij od rozdzielenia pewnych znanych już konsekwencji od tych, które zależą od wyniku samego działania. Możesz zrobić listę sytuacji, które uważasz, że na pewno się zdarzą:

- jako pewne, to te, które raczej się zdarzą,
- jako prawdopodobne, to te, które raczej się zdarzą,
- wyjątkowe, to te, które rzadziej się zdarzą niż prawdopodobne.

Lista może wyglądać tak:

Pewne korzyści Szacunek dla siebie	Pewne koszty Czas Wydatki Pominięcie innych możliwości
Prawdopodobne korzyści Zdemaskowanie problemu	Prawdopodobne koszty Uraz psychiczny Odwrócenie uwagi od problemu
Możliwe korzyści Zapobieżenia kontynuacji problemu Przykład/precedens Odszkodowanie Lepsza sytuacja w pracy Windykacja	Ewentualne koszty Gorsza atmosfera w pracy Dyskredytacja

Podczas gdy oryginalna lista po prostu dała wszystkie wyniki bez oceny, ta lista wskazuje na to, co jest bardziej prawdopodobne. Aby usprawnić to trochę, należy wyeliminować elementy, które nie są zbyt ważne dla Ciebie, pozostawiając tylko te, które są najistotniejsze. Na przykład, powiedzmy, że strona finansowa jest bardzo ważna, ponieważ masz rodzinę na utrzymaniu. Masz mnóstwo czasu — bo straciłeś pracę! Z psychologicznej strony, szacunek dla samego siebie jest bardzo ważny, ale boisz się, ponownego otwarcia tematu.

Wykaz spraw zasadniczych sprowadza się do tego:

Pewne korzyści Szacunek dla siebie	Pewne koszty Wydatki
Możliwe korzyści Odszkodowanie	Prawdopodobne koszty Uraz psychiczny

Nawet przy tak krótkiej liście porównanie może być trudne. Powiedzmy, że oczekujesz wydatku \$50 000 w tym kosztów prawnych oraz utraconego dochodu, albo jeśli wygrasz \$250 000 prawdopodobnego odszkodowania, jeśli wygrasz. Twoją szansę na sukces określasz uczciwie jako jeden do pięciu. Czy jesteś hazardzistą? Czy postawisz \$50 000 na konia przy możliwości wygrania 1 do 4?

Porównanie korzyści finansowych i kosztów jest łatwe! Jak można porównać zachowanie szacunku do siebie z prawdopodobieństwem dalszej traumy? Co zrobić, jeśli inni ludzie i rodzina są w to wciągnięci? Nie ma prostych odpowiedzi.

Jest jednak jedna rzecz pewna. Jest bardziej prawdopodobne, że podejmiesz rozsądną decyzję przez rozpracowanie opcji i przemyślenie ich konsekwencji, niż działając w ferworze wrażeń. Zaangażowanie emocji jest nieuniknione. Gdy chodzi o podejmowanie decyzji, jednak bardziej pomaga przemyślenie istniejących możliwości.

Istnieje kilka ważnych punktów, o których należy pamiętać przy podejmowaniu decyzji.

Sukces jest rzadkością. Większość ludzi ma tendencję do przeceniania swych szans na powodzenie, odwołując się do oficjalnych instytucji. Powiedzmy, że już doszedłeś do wniosku, że w tej szczególnej procedurze odwoławczej szansa na wygraną jest mniej niż jedna na dziesięć, bo słyszałeś o tylko jednym konkretnym zwycięstwie, lecz także wiesz o co najmniej dziesięciu skarżących, którzy przegrali lub zrezygnowali w trakcie rozpraw z dalszego toku sprawy. Niemniej jednak wiele osób często pomija te informacje, bo są głęboko przekonani, że ich sprawa jest naprawdę do wygrania. Jak można przegrać mimo bardzo dobrej dokumentacji? Musisz jednak pamiętać, że w procesie z oficjalnymi urzędami nie chodzi o to, kto ma rację, ale o wygraną z taktyką przeciwnika.

Innym czynnikiem jest to, że większość ludzi nie jest wystarczająco biegła w przyswojeniu sobie prawdopodobieństwa wynikającego z podejmowania decyzji. Szansa na wygraną może być jak jeden do dziesięciu, ale przy rozważaniu korzyści i poniesionych kosztów istnieje konieczność, aby je traktować równorzędnie.

Kluczem jest porównanie możliwości. Podsumowałeś korzyści i koszty wynikające z twojej opcji działania. Teraz trzeba zrobić to samo z innymi decyzjami. Istnieje sposób na znalezienie najkorzystniejszej opcji, która ma najlepszy bilans korzyści i kosztów. Być może zdecydowałeś, że wybierasz wariant A, bo oceniłeś, że w tej opcji korzyści przewyższają koszty. Warto jednak sprawdzić także opcje B i C, ponieważ mogą one być jeszcze lepsze. Co więcej, może się okazać, że równoczesne zastosowanie opcji A i B zwiększa twoją szansę na sukces.

Skonsultuj się z innymi. Skonsultuj się z innymi, szczególnie z tymi najbliższymi ciębie, którzy wiedzą dużo więcej o różnych opcjach. Będą oni w stanie cię ostrzec, jeśli twoje założenia staną się nierealne, lub jeśli pominąłeś kilka ważnych czynników. Ostatecznie jednak decyzja należy do ciebie.

Dodatkowe przypomnienie o przecenianiu sukcesu

Istnieje kilka typowych czynników psychologicznych, które sprawiają, że ludzie przeceniają swoje szanse na sukces, czyli uprawiają hazard pomimo bardzo małych szans na wygraną.

Po pierwsze, większość ludzi jest zbyt pewna siebie i przecenia własne umiejętności. Na przykład:

- 90% pracowników stwierdziło, że są bardziej produktywni niż przeciętni pracownicy;
- 70% uczniów ostatniego roku nauki stwierdziło, że mają większe zdolności przywódcze niż przeciętni uczniowie;
- 60% z tych badanych uczniów stwierdziło, że to oni stanowią pierwszych 10% tych, którzy potrafią najlepiej współpracować z innymi;
- 94% naukowców stwierdziło, że są lepsi w swojej pracy niż przeciętni koledzy.¹

Po drugie, porównując z przegraną sytuacją, sukces jest bardziej promowany. Ci, którzy przegrali lub zrezygnowali w trakcie sprawy, są zwykle mniej widoczni. Słyszeliśmy wiele o zwycięzcach na loterii, ale rzadko o tych, co przegrywają. Słyszeliśmy wiele o kilku znanych graczach w koszykówkę lub piłkę nożną, ale nie słyszymy o wielu dzieciach, które bezskutecznie marnują lata, aby dostać się do koszykarskiej elity. Podobnie bywa, kiedy ktoś wygrywa główną sprawę sądową przeciwko skorumpowanym szefom, wówczas może zaistnieć w mediach i stać się przykładem dla innych. O przegranych media rzadko wspominają.

Po trzecie, ludzie mają tendencję do odrabiania strat. Psychologicznie, istnieje tendencja, aby spróbować odzyskać utracone pieniądze na inwestycji wydając jeszcze więcej pieniędzy, licząc na ich odzyskanie. Podobnie ktoś, kto spędził tygodnie pracy i czekał rok, aby skarga była rozpatrzona, ulega pokusie, aby nadal próbować, chociaż, to co odzyska może nie być warte zachodu.

Po czwarte wiele ludzi wierzy, że przy rzucaniu monety, po ciągłym odkrywaniu orła, szansa na reszkę się powiększa. Faktycznie, szanse są takie same. Po nieskutecznym próbowaniu w

¹ Robert H. Frank and Philip J. Cook, *The Winner-Take-All Society* (New York: Penguin, 1996), p. 104.

szeregu organów odwoławczych niektórzy mogą pomyśleć, że mieli ciągle pecha i że następna próba będzie bardziej skuteczna. Pomyłka! Bo jeżeli już — to odniesienie sukcesu jest jeszcze mniej prawdopodobne, bo aby go odnieść, to normalnie jest tak, że bardziej obiecujące możliwości wypróbowane są na początku akcji.

Zakładasz, że sprawa jest pewna, bo wiesz, że masz rację, a to, że inni ludzie przegrywali, nie ma przecież znaczenia, bo twój przypadek jest inny. Pomyśl jeszcze raz! Inni ludzie mieli również niebudzące wątpliwości co do sprawy — i też mieli rację — ale przegrali. Twój przeciwnik wykorzystuje luki prawne, stosuje nieprzyjemne sztuczki, manipulacje i opóźnienia, tak że sprawa jest prowadzona latami. Zwycięstwo jest jednocześnie rzadkie, jak i drogie, nawet jeśli oficjalne organa są uczciwe. A kiedy urzędnicy są skorumpowani, zadanie staje się znacznie trudniejsze.

Pewien stopień nadmiernej pewności siebie może być przydatny, bo w przeciwnym razie nigdy nie próbowalibyśmy podejmować ryzykownych decyzji. Niezbędne jednak jest realistyczne rozeznanie naszych możliwości. Wszystkie opcje muszą być zbadane pod względem korzyści i kosztów, a nie tylko wielkości końcowej nagrody. Wszystkie opcje są ryzykowne i to jest dodatkowy powód, aby wybrać tę z najlepszymi perspektywami.

Wytrwanie

Podjąłeś decyzję kontynuowania sprawy. Rozpocząłeś proces: składasz zażalenia, wnosisz skargę do odpowiedniej instytucji lub wnosisz sprawę do sądu. Wkrótce będziesz wiedzieć więcej o procedurach, niż kiedykolwiek myślałeś, że będzie to konieczne. Jeśli masz zamiar użyć jakiejś szczególnej procedury, warto zrobić to jak najlepiej.

Dowiedz się wszystkiego na temat procesu. Postępuj według wymaganej procedury i wykonuj ją zgodnie z ustalonymi zasadami i zaleceniami, chyba że masz jakieś zastrzeżenia pryncypialne. Wówczas złóż formalne podanie, sprecyzuj je jak najlepiej i postępuj zgodnie z wymogami standardowymi.

Skontaktuj się, jeśli możesz, z osobami, które już przeszły przez taki proces, szczególnie z takimi, które uzyskały zadowalający wynik. Słuchaj ich zaleceń. Przejrzyj ich dokumenty. Sprawdź, czy w twoim przypadku czegoś nie brakuje? Dowiedz się, co okazało się najsłabszym punktem w ich przypadku, a następnie staraj się przedstawić swoje kwestie jak najlepiej.

Zorientuj się, przez jakie procedury i przez ile rozpraw będziesz, być może musiał przejść, przy założeniu, że druga strona wniesie apelację. W przeciwnym razie możesz dowiedzieć się tego dopiero w połowie pierwszej instancji.

Ubiór ma wpływ na sukces. Jeśli trzeba stawiać się osobiście, spróbuj dowiedzieć się, jakiego rodzaju ubranie i prezentacja zrobią jak najlepsze wrażenie. Zachowuj się z szacunkiem i powagą, ale bez przesady. Pewne instytucje są bardziej formalne niż inne.

Ćwicz, aby wypaść jak najlepiej. Jeśli musisz złożyć pisemną relację, pisz do skutku konspekt po konspekcie, poproś o skomentowanie ich przez kogoś z odpowiednią wiedzą i doświadczeniem.

Jeśli masz przemawiać i odpowiadać na pytania, zrób jakąś sesję treningową. Przygotuj swą przemowę, a następnie dobrze ją przećwicz przed lustrem. Można odwołać się do krótkiej notatki lub kartki pomocniczej, ale nigdy nie czytaj przemówienia. Ćwicz to w kółko, aż twoje zdenerwowanie zostanie zredukowane do akceptowalnego poziomu. Nagraj i wysłuchaj swej przemowy, po czym skoryguj przemowę i jej styl, krok po kroku. Skup się na poprawie każdego aspektu osobno.

Następnie poproś przyjaciela o wysłuchanie twojej przemowy. Jeśli nadal jesteś bardzo zdenerwowany, próbuj dalej i dalej – aż do skutku. Poproś znajomego o komentarz jak poprawić, zarówno treść, jak i prezentację. Nikt nie staje się z dnia na dzień wspaniałym mówcą, ale jest możliwe, znacznie się poprawić przygotowując się i ćwicząc. Nigdy nie można pozbyć się zdenerwowania, ale istnieje możliwość, aby je kontrolować.

Jeśli masz odpowiadać na pytania, to ćwiczenie jest bardzo istotne. Zapisz domniemane pytania, które twoim zdaniem są najtrudniejsze. Opracuj na nie najlepsze z możliwych odpowiedzi, a następnie je przećwicz. Daj znajomemu pytania i poproś, aby je zadawał i słuchał twych odpowiedzi. Poproś go, aby wymyślił nowe pytania i odpowiadaj na nie bez przygotowania. Zapytaj ludzi, którzy byli już na podobnym procesie, jakiego rodzaju pytań można się spodziewać. Dowiedz się, jakiego rodzaju odpowiedzi są najbardziej skuteczne. Odpowiadanie na pytania jest umiejętnością, którą można poprawić przez przygotowanie i ćwiczenia.

Cynthia Kardell — komentarze

Jeśli są rzeczy, których jesteś niepewny lub wstydzisz się ich albo sytuacje, którymi inni próbują cię obwiniać, porozmawiaj o tym wcześniej z zaufanym powiernikiem, aby przyzwyczaić się jak w przemyślany, spokojny i przekonujący sposób odpowiadać na trudne pytania. Nauczenie się, jak pewnie odpowiadać na trudne pytania, ogranicza możliwość podważenia twych argumentów drugiej stronie.

To samo odnosi się do twoich emocji. Jeśli czasem tracisz panowanie nad sobą i stajesz się wyraźnie zdenerwowany, przeciwnicy mogą ulec pokusie, aby wykorzystać twą wrażliwość oraz emocje — planując to uprzednio, czy działając instynktownie, by posłużyć się tym w odpowiedniej chwili. Przemyśl rodzaj uwag lub sytuacji, które wywołują u ciebie takie reakcje emocjonalne, które mogą osłabić twoją sprawę. Zaplanuj sposoby odpowiedzi, które pomagają w samokontroli, na przykład zachowanie ("zrób przerwę i weź trzy głębokie oddechy przed odpowiedzią") lub zbiór idei czy obrazów ("spokojna, ostra odpowiedź"). Przecwicz swój plan sam, a następnie powtórz to z przyjaciółmi.

Adwokaci

Wybieraj adwokatów ostrożnie. Jeśli adwokat reprezentuje cię — na przykład w sprawie sądowej, starannie go wybierz — zakładając oczywiście, że masz wybór. Skonsultuj się z innymi osobami, aby dowiedzieć się o ich doświadczeniach. Jeśli ktoś, kto przeszedł przez ten sam proces, poleca adwokata, to jest to dobra rekomendacja. Czasami można dowiedzieć się coś o adwokacie, przeglądając akta sądowe. Nie wahaj się, aby to zrobić. Jeśli spędzasz dużo czasu i wydajesz dużo pieniędzy w danym przypadku, to ma sens, aby dokładnie go zbadać, i upewnić się, że masz możliwie najlepszego adwokata.

Postaraj się znaleźć adwokata, dla którego wyniki są ważniejsze niż sam proces sądowy. Adwokat dbający o wyniki chce popchnąć sprawę do przodu, aby wygrać to, czego z procesu najbardziej oczekujesz, czy to przeprosiny, czy odszkodowanie, czy wyrok precedensowy. Adwokat dbający o proces ma tendencję dostosowywania się do wymagań systemu i stosuje typową procedurę, która umożliwia drugiej stronie, podjęcie inicjatywy. Taka taktyka często zwiększa koszt procesu, a jednocześnie go opóźnia.

Twój adwokat powinien być skłonny, aby stosować się do twoich instrukcji. Adwokat zazwyczaj jednak wie dużo więcej o systemie prawnym niż ty, więc należy brać też pod uwagę jego porady. Jednak ty wiesz o swojej sprawie więcej niż ktokolwiek, więc możesz nie zgodzić się z zaleceniem twego adwokata. Śmiało, to jest twój wybór.

Lesley Pinson — komentarze

Należy również słuchać i działać instynktownie. Z punktu widzenia psychologicznego, kiedy działasz wbrew swoim przekonaniom i własnemu instynktowi, ze względu na rady innych, to jeśli

taka rada okaże się zła, doprowadzi cię to do zgorzknienia i gniewu przeciwko twojemu adwokatowi, a wynikiem tego będzie dywersja głównej akcji. (Wielu whistleblowers podejmowało działanie przeciwko własnym adwokatom). Zakończysz proces gorzko żałując, że nie zrobiłeś tego, co na początku wydawało ci się słuszne.

Znacznie lepiej jest słuchać swoich instynktów i robić to, co uważasz za słuszne. Jeśli to okaże się pomyłką, to stanowczo jest dużo łatwiej zaakceptować i żyć z własnymi błędami.

Często whistleblowers zbyt dużo wiary pokładają w swych przedstawicielach prawnych. To jest niebezpieczne. Ważne jest, aby ich trzymać na wodzy. Niebezpieczne byłoby siedzenie i wygodne odpoczywanie w oczekiwaniu, że ktoś inny teraz rozwiąże twój problem. Należy zawsze zachować kontrolę nad swoim przypadkiem i być za niego odpowiedzialnym, w przeciwnym razie coś może pójść w bardzo złym kierunku.

Jean Lennane — komentarze

Aby wydajnie korzystać z systemu prawnego, wymagana jest dość duża wnikliwość i umiejętność działania. Na przykład, warto starać się osiągnąć szereg małych zwycięstw prawnych, aby twój główny cel został osiągnięty.

Niestety, w 95% przypadków zatrudnianie prawników przez demaskatorów to strata czasu, a nawet gorzej. Zbyt niskie jest wynagrodzenie prawników za takie sprawy, by poważnie przykładali się do tego rodzaju procesów.

Whistleblowers czasem studiują prawo w celu obsługi własnych spraw. Jeśli sprawa może trwać pięć lat lub więcej — a wiele z nich tyle trwa — wtedy warto samemu uzyskać kwalifikacje prawne. Zdecydowanie brakuje prawników specjalizujących się w pomocy whistleblowers.

Zmień adwokata, jeśli to konieczne, gdy jesteś niezadowolony z pomocy lub porady, którą otrzymujesz. Twój adwokat może być przeciążony pracą, może mieć problemy osobiste, nie interesuje się sprawą, nie jest profesjonalny lub jest skorumpowany. Niekompetentny adwokat może przegrać sprawę poprzez błędy w postępowaniu, używając niewłaściwych argumentów, lub po prostu przedstawiając słabe argumenty. Skorumpowany adwokat może być opłacony przez twego przeciwnika albo mieć nadzieję na pewne korzyści, w wypadku przegranej sprawy, czy też mieć przyjaciół na wysokich stanowiskach, którym zależy, abyś procesu nie wygrał.

Lepiej zmienić adwokata, niż korzystać z kogoś, komu nie ufasz i który nie zapewnia zadowalających usług. Jednak nie oznacza to, że adwokat był niekompetentny lub skorumpowany, tylko dlatego, że przegrał, twoją sprawę. Przeciwnik może zatrudnić adwokatów bardziej wyspecjalizowanych, płacąc im znacznie więcej niż ciebie na to stać.

Cynthia Kardell komentarze

Jeśli zdecydujesz się na zmianę adwokata, zrób to wcześniej, zanim sytuacja się pogorszy, bo nie chcesz mieć chyba jeszcze dodatkowej walki na swej głowie. Weź innego adwokata, ale otwarcie nie krytykuj byłego adwokata. Niech nowy adwokat powiadomi go o tej zmianie. Jeśli chcesz pozwać do sądu twego byłego adwokata, to możesz to zrobić później.

***Uzyskaj** niezależną poradę. Porozmawiaj z ludźmi, którzy bez względu na wynik sprawy nie mają nic do zyskania lub stracenia. Dowiedz się, co myślą. Jaki jest najlepszy następny krok? Czy nie wymagasz zbyt wiele od swojego adwokata? Czy zawarcie ugody ma sens?*

Niezależne doradztwo ma kluczowe znaczenie, ponieważ można mu naprawdę zaufać. Płatny adwokat może stosować standardową procedurę, która dąży do przeciągania czasu procesu i tym samym podwyższa jego wynagrodzenie. Urzędnik związku zawodowego może traktować interes związkowy lub osobisty ponad interes twojej sprawy. To jest zupełnie naturalne i nie musi oznaczać świadomej intrygi czy korupcji.

***Oceń** ponownie twoją strategię. W czasie postępowania sprawy, sytuacja się zmienia. Twoje finanse czy relacje osobiste mogą być już inne. Twoje cele mogą ulec zmianie. Mogą ujawnić się nowe fakty, które zmieniają perspektywę sytuacji. Tak więc wróć do planowania i przemyśl swoją strategię (patrz rozdział 4). A może jest to czas, aby się wycofać? Czy to jest dobry czas dla nowych dramatycznych inicjatyw? Czy obecny przebieg jest prawidłowy?*

Uważaj na klauzulę uciszającą.

Sprawy wyglądają dobrze. Twoja sprawa jest bliska wygrania lub jest już wygraną. Druga strona oferuje ugodę — zwykle dużą kwotę pieniędzy. Jest to zdecydowanie kuszące. Pieniądze mogą pomóc spłacić zaległe rachunki. Ponadto, oznacza to, że nie będzie więcej rozpraw sądowych. Ostatecznie, druga strona może się odwołać od decyzji sądu, nawet wtedy, jeśli mają małe szanse na sukces, mogą próbować zmęczyć cię długoletnim dodatkowym postępowaniem sądowym.

Istnieją dwie pułapki. Po pierwsze, nie uzyskasz formalnego zwycięstwa. Po drugie, bardzo zabójcza jest klauzula uciszająca. Oczekuj, że jako część porozumienia, będziesz musiał podpisać oświadczenie o utrzymaniu w tajemnicy wszystkiego, co dotyczy tego przypadku, włącznie z kwotą, jaką otrzymasz w ramach pojednania.

Istnieje wiele odmian klauzul uciszających. Podstawowym celem jest uciszenie cię, aby zapobiec stworzeniu z twojej sprawy precedensu na przyszłość. Również druga strona unika jawnego przyznania się do odpowiedzialności.

Porozumienie jest atrakcyjne, ale klauzula uciszająca już taką nie jest. Najczęściej druga strona stawia warunek: nie podpiszesz klauzuli, nie ma porozumienia.

Musisz sporządzić własną umowę, w której twoje osobiste cele mogą praktycznie dyktować treść porozumienia. Oto kilka implikacji.

- Na początku sporu, należy pamiętać o możliwości umowy uciszającej.
- Bądź przygotowany na różne opcje przed pójściem do sądu.
- Bądź elastyczny, ponieważ możesz zmienić zdanie, jeśli klauzula uciszania tłumi podstawowe zagadnienia problemu. Ostatecznie w interesie publicznym jest to, aby informacje o tej kwestii były powszechnie dostępne, a nie utajnione.
- Jeśli tylko jesteś w stanie, opieraj się, o ile to możliwe, klauzuli uciszającej. Publiczne informacje o tych sprawach są ważniejsze niż suma, jaką otrzymasz.
- Dołącz do kampanii zakazu porozumień uciszających.

Cynthia Kardell — komentarze

Nie podpisuj, jeśli wszystko, w tobie krzyczy, że jesteś traktowany źle, bo będziesz siebie potem winił, jeśli coś takiego podpiszesz. Przyjmij, że interes prawnika może być inny niż twój. Porozmawiaj wpierw o tym z kimś, komu ufasz, zanim podejmiesz decyzję.

Aneks: Formalna mediacja, procedura pół-oficjalna

Jeśli masz z kimś konflikt, którego nie można łatwo rozwiązać tylko ze względów osobowych, to formalna mediacja może znacznie pomóc. (Określenie "mediacja" może być używana do opisanie różnych procesów. Poniższy opis jest jednym z przykładów). Neutralny mediator zostaje wybrany za zgodą obu stron. Mediator spotyka się z oboma stronami konfliktu i pozwala im na

przedstawienie i omówienie subiektywnych punktów widzenia. Możliwe są różne wyniki mediacji. W idealnej sytuacji różnice będą rozwiązane. Częściej, strony uznają, że ich różnice pozostają, ale zgadzają się na prowadzenie procesu w sposób cywilizowany. Gdy mediacja się nie powiedzie, jedna lub obie strony mogą zdecydować, czy realizować swoje zażalenie w jakiś inny sposób.

Wielką zaletą mediacji jest to, że pozwala stronom sporu przedstawić własny punkt widzenia w obecności osoby neutralnej. Często proces ten chłodzi nastroje i poprawia wzajemne relacje. Może też otworzyć kanały komunikacji i zapobiec eskalacji roszczeń do punktu nieodwracalnego.

Rola mediatora jest bardzo ważna. Mediatorzy mają znaczną dowolność działania. Mogą zdecydować, żeby się spotkać z każdą osobą oddzielnie, przed odbyciem wspólnego spotkania, albo odbyć całą serię spotkań, jak również uruchomić "wahadłową dyplomację." Oni decydują, jak prowadzić spotkania i wyczuwają, kiedy wymiana zdań powinna być kontrolowana. Jeśli mediator nie jest postrzegany jako neutralny, podważa to cały proces. Mediator nie powinien mieć władzy nad żadnym uczestnikiem mediacji.

Mediacja, jaką opisano tutaj, wymaga dużego zaufania. Strony uczestniczą dobrowolnie na własną rękę, bez adwokatów. Zazwyczaj nie sporządza się formalnych notatek i nie ma formalnego raportu do żadnej organizacji ani takich jak pracodawca. Umowy nie są formalnie wiążące. Mediacja nie jest szukaniem "prawdy", tak jak w formalnym postępowaniu wyjaśniającym czy w celu osiągnięcia ostatecznego rozstrzygnięcia, jak w postępowaniu arbitrażowym lub sądowym, ale raczej stwarza warunki, aby pomóc ludziom dogadać się lepiej.

Mediacja jest często prowadzona w nieformalny sposób, przez codzienne interakcje, na przykład, gdy ktoś próbuje pomóc znajomym lub członkom rodziny, żeby lepiej się dogadali, lub gdy jeden ze współpracowników zbyt szybko interweniuje, aby powstrzymać ostrą wymianę i nie dopuścić do kłótni. Pewne osoby w większych grupach ludzi notorycznie przejmują rolę nieformalnego mediatora, działającego dyskretnie i z wyczuciem, aby wymiana zdań nie wymknęła się spod kontroli. Formalna mediacja jest próbą budowy na najlepszych aspektach tego codziennego ważnego procesu.

Pomimo wszystkich swoich zalet, mediacja nie zawsze jest dobrym pomysłem. Jeśli byłeś atakowany, mediacja może służyć jako dalszy środek nękania. Największym ryzykiem jest stronniczy mediator. Wtedy spotkanie może być wykorzystywane do obwiniania lub poniżania ciebie. Innym zagrożeniem jest brak poufności dla informacji dostarczonych w spotkaniu. W najgorszym scenariuszu — wszystko, co mówisz, zostaje przekazane przez mediatora do twojego

szefa lub twego antagonisty, wreszcie, dokonanie umowy słownej podczas mediacji, nie daje gwarancji, że druga strona będzie ją honorowała.

Mediacja w pracy działa najlepiej między współpracownikami, którzy są mniej więcej na porównywalnych stanowiskach i którzy są zainteresowani długoterminową współpracą. Mediacja nie nadaje się zbyt dobrze do zharmonizowania relacji między szefem a pracownikiem.

Jeśli masz powody, by sądzić, że dany mediator jest tendencyjny i nierzetelny zażądaj innego pośrednika. Jeśli w pełni nie ufasz drugiej stronie, nie mów nic takiego, co może wywołać atak na ciebie. W razie potrzeby poproś o pisemne oświadczenie podpisane przez obie strony — na przykład: żeby szczególne zdarzenie nie było omawiane w czasie mediacji. Wreszcie, jeśli nie widzisz żadnej korzyści z mediacji, nie uczestnicz w niej.

Czasami, podczas rozprawy sądowej, sąd będzie oferował mediację jako możliwość na osiągnięcie porozumienia. Upewnij się, że masz ze sobą tylu ludzi, ilu ma przeciwna strona. Również wskazane jest, aby określić, jak długo proces mediacji będzie trwał. Jeśli, pod ogromną presją, utkniesz w pomieszczeniu na wiele godzin, to wraz z upływem czasu, ze względu na malejącą energię, zwiększa się ryzyko podejmowania nierozsądnych decyzji.

Gdy nerwy puszczaają, wywołując obustronne groźby, które poważnie zakłócają relacje międzyludzkie, wtedy mediacja może naprawdę pomóc, lecz nie stanie się lekarstwem na wszystko, a do tego może być nadużywana. Jeśli nie jesteś pewien, czy mediacja jest dobrym pomysłem, omów tę koncepcję z przyjaciółmi i sprawdź, czy można się czegoś dowiedzieć na temat tego samego mediatora, którego chcesz użyć.

Jeśli problemem jest głównie konflikt osobisty, mediacja może być bardzo pomocna. Jeśli problem dotyczy znacznie poważniejszej sprawy niż relacje międzyludzkie, tak poważne, jak korupcja, to mediacje będą niewystarczające, a nawet szkodliwe.

8 Przeciek

- Ujawnianie problemów przy zachowaniu anonimowości ma ogromną zaletę: zmniejsza ryzyko odwetu, pozwala pozostać w pracy, nadal zbierać i ujawniać informacje.
- W wielu sytuacjach przeciek jednak nie ma zastosowania.
- Skuteczny przeciek wymaga wiedzy i umiejętności jak pozostać anonimowym, jak wybrać odbiorców do ujawniania informacji, jak rozpowszechniać informacje i komu powiedzieć o tym, co robisz.

Większość whistleblowers nie ukrywa, kim są i jakie mają intencje. Zgłaszają problem lub skargę do szefa, do agencji, ewentualnie kontaktują się z mediami. Ponieważ działają jawnie, często stają się celem odwetu.

Inną możliwością jest ujawnienie problemów, nie zdradzając swojej tożsamości. Oznacza to, że jesteś anonimowym informatorem (leaker [T]). Twój szef i współpracownicy mogą wiedzieć lub przypuszczać, że ktoś przekazał gdzieś informacje, ale nie wiedzą, że to ty.

Alana, pracując dla firmy ubezpieczeniowej, odkryła dokumenty wykazujące, że menedżerowie zmieniali polisy klientów, nie informując ich o tym i stawiając ich w ryzykownej sytuacji. Zrobiła kopie tych dokumentów, elektronicznie usunęła identyfikujące informacje i wysłała je z kawiarni internetowej po drugiej stronie miasta, na adres grupy obywatelskiej zajmującej się nadużyciami w firmach ubezpieczeniowych.

Przeciek jest bezprawnym ujawnieniem informacji urzędowi nadrzędnemu lub publiczności, bez ujawniania swojej tożsamości. Jest to jedna z metod próby demaskowania problemów polegająca na ujawnieniu anonimowym.

Przeciek może być również stosowany do innych celów. Politycy i wyżsi urzędnicy regularnie przekazują tajne informacje dziennikarzom, czyniąc to dla korzyści swych opcji politycznych czy celów osobistych. Zadaniem tych przecieków jest atak na innych — a to nie jest demaskowanie nieprawidłowości.

Ten podręcznik koncentruje się na demaskowaniu problemów i procedur rozwiązujących nieprawidłowości, które można nazwać — przeciekiem w interesie publicznym. WikiLeaks nazywa to "pryncypialny przeciek". Przeciek w interesie publicznym jest podobny do demaskacji publicznej z tym wyjątkiem, że informator stara się zrobić to z ukrycia lub anonimowo.



Daniel Ellsberg, to człowiek, który w 1971 roku ujawnił dokumenty Pentagonu, związane z decyzjami rządu USA podczas wojny w Wietnamie.

Zalety przecieku

Ryzyko represji whistleblowers jest poważne: ich tożsamość jest znana, a więc można ich łatwo atakować. Przeciek zmniejsza to ryzyko, czasem nawet bardzo. Głównym ryzykiem jest możliwość wykrycia autora przecieku, czyli ciebie. Im bardziej jesteś w stanie uniknąć wykrycia, tym większa korzyść z przecieków.

Inną zaletą tajności jest to, że pozostaniesz w pracy i możesz zebrać więcej odpowiednich informacji, które ponownie możesz anonimowo ujawnić, jeśli zajdzie taka potrzeba. Jeśli szefowie wiedzą, kim jesteś, postarają się, żebyś nie miał więcej dostępu do takich informacji. Jeśli szefowie nie wiedzą, że to ty, może będziesz nadal miał dostęp do informacji, a nawet możesz dostać zadanie znalezienia źródła przecieku!

Cynthia Kardell — komentarze

Wyciek jest często postrzegany jako nieco podstępna metoda, bo nie jest bezpośredni i uczciwy. Ignoruj to wszystko, jak zwykle twoi krytycy mówią to, aby podważyć twoje informacje i poniżyć cię. Po co robić z siebie ofiarę, jeśli to niekonieczne?

Anonimowy wyciek do organów prowadzących dochodzenia jest lepszy od poufnego ujawnienia, ponieważ odpada pokusa, aby organ prowadzący dochodzenie zrobił z ciebie donosiciela.

Wyciek jest całkowicie rozsądny i uzasadniony, zwłaszcza w drażliwych kwestiach politycznych, ponieważ wszystkie zabezpieczenia obiecane przez ustawodawstwo i organy dochodzeniowe są zawsze użyteczne dopiero po doznanych represjach.

Leakers



WikiLeaks



Jawny demaskator często ma tylko jedną szansę, aby ujawnić problem. Później sprawa ma tylko jeden kierunek — represje i wykluczenie z poufnych informacji. Anonimowy informator może mieć wiele okazji do eksponowania problemu. Oznacza to, że szansa na uzdrowienie danego zagadnienia jest znacznie większa. Ponadto, uwaga dotycząca przecieków jest bardziej skierowana na temat tego wycieku, a mniej na osobę, która przekazuje informacje.

To bardzo duży walor tej metody, więc jeśli myślisz o demaskacji problemu, należy dokładnie rozważyć, czy jest możliwe, aby to zrobić, nie ujawniając swojej tożsamości.

Kiedy przeciek jest niestosowny

Jeśli już zgłosiłeś problem, to jest zbyt późno, aby być anonimowy. (Jednakże, twoi współpracownicy, mogą przekazywać potajemnie informacje i zrzucić winę na ciebie, Jeśli nie masz obiekcji, to zachęć ich do współdziałania, w przeciwnym razie upewnij się, że masz przekonujące dowody, że to nie ty jesteś źródłem wycieków).

Jeśli możesz być łatwo zidentyfikowany, to próby, aby pozostać anonimowym, mogą być daremne. Może jesteś jedyną osobą, oprócz szefa, z dostępem do szczególnych dokumentów lub informacji. Być może najważniejsze dokumenty były opracowane lub napisane osobiście przez ciebie. (Jednak mogłeś "przypadkowo" pozostawić je w dostępnym miejscu i ktoś je użył do anonimowego ujawnienia). Być może twoje miejsce pracy jest tak małe, że nie można się ukryć. Być może masz reputację jako osoba, którą należy winić za każde ujawnianie.

Jeśli zidentyfikowanie ciebie jest łatwe, może lepiej otwarcie ujawnić się, dając tym samym swojej wypowiedzi większą wiarygodność, na przykład w przypadku publikacji w mediach.

Czasem nie trzeba być anonimowym. Jeśli już znalazłeś inną pracę, piszysz artykuły lub książkę, rozmawiasz z politykami i urzędnikami, to anonimowość jest niepotrzebna, a wręcz bezcelowa.

Czasami trzeba współpracować z odbiorcą swoich przecieków. Może przekazałeś jakieś dokumenty, ale ci, którzy je otrzymują, często chcą wiedzieć więcej: na przykład skąd pochodzą dowody i mieć zapewnienie o twojej wiarygodności. Mogą potrzebować więcej informacji przed podjęciem działań lub użyć twej anonimowości jako pretekstu, aby nic nie robić w związku z tym przeciekiem.

Dobre agencje śledcze, w tym niektóre media, mogą skonfigurować bezpieczne i anonimowe kanały komunikacji, dzięki czemu można się z nimi kontaktować, nie ujawniając

swojej tożsamości. Jednak im więcej interakcji, tym bardziej prawdopodobne, że ktoś dowie się, kim jesteś. Możesz zacząć działać anonimowo, ale w końcu będziesz niektórym osobom znany. Zastanów się, co może się zdarzyć po ujawnieniu ciebie i bądź na to przygotowany.

Czasami wyciek staje się niebezpieczny dla ciebie lub innych. W niektórych sytuacjach wysokiego ryzyka, na przykład związanych z przestępczością zorganizowaną lub policją i wojskiem, wyciek może zwiększyć zagrożenie. Jeżeli sprawa dotyczy przestępców, mogą oni szukać odwetu przeciwko każdemu, kto ich zdaniem był źródłem przecieków: to możesz być ty lub ktoś inny. W takich okolicznościach wyciek może być ryzykowny. Co ciekawe, w wypadku ujawnienia swojej tożsamości, możesz mieć szansę większego bezpieczeństwa, ponieważ gdyby demaskacja wywołała na przykład poważne represje, czy atak na ciebie, wtedy inni będą wiedzieć, kto to zrobił i dlaczego. Jeśli działasz anonimowo, możesz, co jest bardzo prawdopodobne, zostać zaatakowany, nie wzbudzając większego zainteresowania publicznego,

Z tego powodu czasem lepiej unikać programu ochrony świadków prowadzonego przez policję. Pomysł jest dobry: ukryć i chronić świadków — ludzi, którzy widzieli zbrodnię — aby nie mogli być atakowani, więc zmniejsza się zagrożenie uniemożliwiające im składanie zeznań. Problem polega na tym, że policyjny system ochrony świadków może mieć powiązania z przestępcami i możesz być narażony na większe ryzyko. Jeśli działasz otwarcie, twoja tożsamość i lokalizacja są znane, atakujący będzie wiedział, że cokolwiek się stanie, będzie to szeroko nagłościone.

W sytuacjach wysokiego ryzyka ważne jest, aby starannie rozważyć dostępne opcje działania, w tym nieujawnienie czegokolwiek. Jeśli masz zamiar dokonać przecieku informacji, spróbuj ocenić konsekwencje, to najlepszy czas na wybór najlepszej metody. Odnosi się to do jakiegokolwiek przecieku, ale staje się najważniejsze, gdy życie jest zagrożone.

Kto może otrzymać przecieki

WikiLeaks wywołał masowe zainteresowanie mediów przeciekami, które przecież występowały już dawniej. Istnieją dwie metody tradycyjne odbierania przecieków i dwie nowsze.

Dziennikarze

Scenariusz 1. Pracownik zbiera obciążające dokumenty, zakleja je w kopercie i posyła do dziennikarza. Dziennikarz prowadzi dalsze dochodzenie, opisuje sytuację i problem jest

upubliczniony. Obecnie najbardziej powszechne jest wysyłanie dokumentów przez pocztę elektroniczną.



Wikileekz kot jest w twoich dokumentach
(Gra słów – leaking – przeciek informacji lub susianie)

Scenariusz 2. Pracownik dzwoni do dziennikarza i ujawnia obciążające informacje. Dziennikarz prowadzi dalsze dochodzenie, opisuje sytuację i problem jest upubliczniony. Pracownik może spotkać się osobiście z dziennikarzem, porozumiewać telefonicznie, za pomocą SMS-ów lub poczty elektronicznej.

Główną różnicą pomiędzy tymi dwoma scenariuszami jest — czy dziennikarz zna tożsamość osoby dostarczającej informacje, czy nie zna. Scenariusz 1 utrzymuje największą anonimowość przekazującego informacje. W scenariuszu 2 dziennikarz wie, kim jest ta osoba, więc i ona musi mieć duże zaufanie do dziennikarza.

Czy można powierzyć dziennikarzom swoją tożsamość? Jest to kwestia oceny. Większość dziennikarzy jest godna zaufania i niektórzy raczej poszliby do więzienia, niż ujawniliby tożsamość informatorów.

W większości przypadków ważniejszym pytaniem jest, czy dziennikarz potraktuje twój materiał poważnie i napisze dobry artykuł? Jeśli materiał jest stary, nieciekawym czy niezrozumiałym, niewielu dziennikarzy będzie tym zainteresowanych. Jeśli materiał jest nowy, zajmuje się aktualną

tematyką i jest dobrze przygotowany (być może z podsumowaniem i chronologicznym czasem akcji), to dobry dziennikarz powinien być w stanie przekształcić go w interesującą historię. Ewentualne przeszkody to niechętni redaktorzy, konflikt interesów, przeciążenia pracą (dziennikarze często nie mają wystarczająco dużo czasu na prowadzenie śledztwa), brak doświadczenia i nieudolność.

Spójrz na przebieg pracy rozpatrywanego dziennikarza. Jeśli dziennikarz jest znany z pisanie dobrych artykułów, to dobry znak, jednakże, i to nie daje gwarancji.

Ugrupowania aktywistów

Kręgi środowiskowe, grupy mieszkańców, grupy antykorupcyjne, partie polityczne, związki zawodowe — to niektóre z grup, które mogą otrzymywać przecieki informacji. Jeśli główni działacze tych ugrupowań są zainteresowani twoim materiałem, to mogą go opublikować poprzez własne sieci, czy zorganizować opublikowanie w różnych mediach.

Którą grupę wybrać? To zależy od tego, co ujawniasz.

- problemy środowiskowe: to oczywiste — grupy środowiskowe,
- Korupcja w urzędach lokalnych: grupy mieszkańców,
- Korupcja polityczna: komisje etyki parlamentarnej lub może opozycja parlamentarna (uwaga: obie strony polityczne mogą brać udział w korupcji)

Dlaczego warto iść do aktywistów, a nie dziennikarzy? Zazwyczaj powodem jest to, że grupa — czy dany członek — ma szczególną wiedzę w danym temacie i będzie gotów do poświęcenia czasu i energii, aby osiągnąć jak najlepszy wynik. Program w TV może być oglądany przez wielu widzów, ale niewielu z nich będzie chciało coś w tym kierunku zrobić, natomiast historia w biuletynie danej grupy może stymulować całą kampanię.

Jeśli znajdziesz zainteresowane ugrupowanie, wstępny przeciek może być początkiem stałej relacji, która może być bardziej wydajna niż kontakty z dziennikarzami, dla których przede wszystkim napisanie artykułu ma pierwszorzędne znaczenie. Aktywiści być może nie będą potrzebować specjalnych dokumentów lub informacji: wgląd w działalność twojej organizacji może być cenna i umożliwi bardziej skuteczną kampanię.

Jak należy zdecydować, czy dana grupa jest odpowiednim odbiorcą? Jeżeli grupa ujawnia informacje poufne w sposób odpowiedzialny i skuteczny, to jest to dobry znak. Często jest tylko

jedna lub dwie osoby w grupie z odpowiednim doświadczeniem i inicjatywą do zrobienia pożytku z przecieków. Wskazane jest nawiązanie kontaktu z kimś doświadczonym, odpowiedzialnym, strategicznie zaawansowanym. Nowi członkowie, pełni energii i entuzjazmu, może obiecują wiele, ale tego nie realizują, a nawet przypadkowo, przez niedbalstwo lub entuzjazm, mogą popsuć sprawę.

Niektóre grupy są przeciążone — rzeczywiście, większość grup aktywistów ma nadmiar pracy. Problemy są większe, niż na to pozwala czas i energia. Więc twój materiał może zaginać w potoku spraw przychodzących. Niektóre grupy płacą pracownikom, którzy może i są bardzo kompetentni, ale również bardzo przepracowani. Czasami lepszym rozwiązaniem są wolontariusze.

Niewiele ugrupowań aktywistów ma poważne doświadczenie z anonimowymi informatorami i przypuszczalnie potrzebują sporo czasu, aby się tego nauczyć.

Połączenie insiders [T] (którzy powodują przecieki) zainteresowanych wewnętrznymi problemami z zaangażowanymi outsider'ami (działaczami) (Osoby nie należące do jakiejś szczególnej organizacji. Działają poza organizacją) może być bardzo wydajne. Insiders mogą ostrzegać działaczy o nadużyciach i wewnętrznym postępowaniu oraz mogą zaproponować pytania lub rodzaj działania, które byłyby najbardziej skuteczne. Na przykład: przygotowanie projektu artykułu, komunikat multimedialny, wniosek o udzielenie informacji na podstawie ustawy o dostępie informacji.... lub pytania do członków parlamentu. Działacze mogą powiedzieć osobom z wewnątrz organizacji (insiders) zajmującym się przeciekami, jakiego rodzaju kwestie są najważniejsze i jakiego rodzaju informacje byłyby najbardziej przydatne.

WikiLeaks i inne operacje online

WikiLeaks był pierwszym systemem przecieku informacji poprzez internet. Korzystanie z niego jest bardzo podobne do wysyłania pocztą lub mailem dokumentów do dziennikarzy i działaczy, poza tym, że dokumenty są umieszczane na stronie internetowej. Pracownicy WikiLeaks decydują, czy materiał jest wart upublicznienia. Jeśli tak, to istnieją dwa główne warianty. Jednym z nich jest, to, że materiał jest bezpośrednio umieszczany w Internecie. Drugim jest to, że materiał jest najpierw udostępniany do wybranych mediów, a dopiero później publikowany w internecie.

Działalność WikiLeaks więc jest analogiczna do pracy wydawniczej, łącząc role dziennikarza, redaktora i wydawcy. Odgrywa rolę dziennikarza w opowieści o materiale z przecieku, choć może to być tylko krótkie wprowadzenie do dokumentów. Odgrywa rolę edytora w podejmowaniu decyzji, co powinno być publikowane i w jakiej formie. Odgrywa rolę wydawcy poprzez umieszczanie dokumentów w Internecie.

Sukces WikiLeaks w pozyskiwaniu i upublicznieniu materiałów bardzo kontrowersyjnych i atakowanych, zwłaszcza przez rząd USA, doprowadził do rozwoju innych podobnych operacji i przecieków informacji do Internetu, a w przyszłości prawdopodobnie, pojawią się jeszcze inne.

Przeciek informacji w internecie ma wiele zalet. Główną z nich jest to, że publikowane dokumenty są dostępne w internecie ciągle i to na całym świecie.

WikiLeaks wykazał odwagę, publikując materiały, których krajowe media nie chciały wydać, z uwagi na prawdopodobne represje. Konwencjonalne wydawnictwa i grupy aktywistów są rozpoznawalne i mogłyby być pociągnięte do odpowiedzialności za swoje działania. Tu przeciwnie większość członków WikiLeaks jest publicznie nieznana. Julian Assange stał się bardzo popularny i tym samym spowodował wrażenie, że jest całkowicie odpowiedzialny za działalność grupy. Jednak istnieje wiele postaci zakulisowych, które zapewniają, że system działa.

Anonimowość wydawcy w porównaniu do tradycyjnych wydawców wytwarza dodatkowy stopień niezależności dla WikiLeaks. To sugeruje, że Wikileaks jest szczególnie istotna dla ekstremalnych ujawnień o dużym znaczeniu, na przykład, gdy represje mogą wywołać fizyczne zagrożenie dla demaskatorów. Materiały publikujące amerykańską korespondencję dyplomatyczną przyćmiły inne fakty ujawnione przez Wikileaks, takie jak np. korupcji w krajach afrykańskich.

WikiLeaks ma także pewne wady. Rzadko kiedy można z ich przedstawicielami omówić osobiście dokumenty, nie tak jak z dziennikarzami lub działaczami poszczególnych grup — nie ma nikogo, kto pomógłby zredagować przekonujące, związane z wydarzeniami, fakty. Aby być skutecznym w wykorzystaniu WikiLeaks, dokumenty muszą opowiedzieć pełną historię wydarzenia, lub być na tyle interesujące dla profesjonalnych dziennikarzy, żeby chcieli napisać o tym artykuł.

Cynthia Kardell — komentarze

Jeśli WikiLeaks zdecyduje się opublikować twój materiał, można — jeśli jest wystarczająco zrozumiały — rozpocząć blogowanie lub anonimowe czatowanie, można też wysyłać fragmenty tekstu na YouTube i tak przysyłać całość materiału do wiadomości grup aktywistów internetowych.

Bezpośrednio do publiczności

Można również przekazywać informacje bezpośrednio do wybranej publiczności, nie używając pośredników.

W okresie przed-internetowym Stephen wydawał biuletyn dla swoich kolegów z pracy. Był on anonimowy i nielegalny, pokazujący problemy w sposób humorystyczny. Stephen zbierał informacje, pisał krótkie historie, a biuletyn wydawał co kilka miesięcy. Drukował i kopiował poza swoim domem. Po godzinach pracy wrzucał kopie do skrzynek pocztowych pracowników — w tym, aby zmniejszyć podejrzenia, także do własnej. Szefowie nigdy nie zorientowali się, kto to robił.

Od czasu wprowadzenia internetu, przecieki bezpośrednie stały się dość łatwe. Podstawowym zadaniem jest zrobienie kopii dokumentów lub napisanie własnej analizy sytuacji i udostępnienie jej odbiorcom. Jedną z metod jest przesłanie kopii do poszczególnych osób pocztą elektroniczną (e-mail), oczekując, że będą one przesłane w ten sam sposób do dalszych osób. Innym podstawowym sposobem jest opublikowanie materiału na stronie internetowej — a następnie wysłanie linku do tej strony do kilku dalszych osób.

Aby zachować anonimowość, konieczne są środki ostrożności. Można założyć nowe konto e-mail i umieścić dokumenty na anonimowej stronie. Najlepiej to wszystko zrobić z jakiegoś komputera, który nie może być powiązany z tobą, z dala od domu. Zaletą bezpośredniego przecieku jest to, że nie potrzebujesz do upublicznienia informacji czyjejkolwiek pomocy, (chyba że potrzebna jest pomoc techniczna). Można kontrolować sposób, w jaki materiał i komunikat jest przedstawiony. Wadą natomiast jest to, że ograniczasz dostępność do materiałów, nie korzystając z udziału dziennikarzy, aktywistów lub innej internetowej metody przecieku informacji.

Pozostawanie anonimowym, jest skuteczne.

Szefowie i oficjalne władze czynią nadzwyczajne starania, aby dowiedzieć się, kto jest odpowiedzialny za wyciek informacji. Utrzymanie anonimowości może być poważnym wyzwaniem. Dlatego ważne jest, aby planować i myśleć o tym: co przeciwnicy mogą zrobić, aby cię wyśledzić i ujawnić — oraz co zrobić, aby im się to nie udało.

Techniki przecieków zmieniają się z czasem, zwłaszcza w miarę pojawiania się nowych technologii, zarówno dla przecieków, kontrolowania informacji oraz śledzenia demaskatorów. W związku z tym, zamiast wymieniać szczegółowe receptury na wypływ informacji, bardziej przydatne są ogólne uwagi, których należy przestrzegać.

Dokumenty

Masz dokument i wstawiasz go na stronę internetową. Czy to wystarczająco bezpieczne? Zastanówmy się. Na przykład dokumenty programu Microsoft Word, we "właściwościach", wymieniają autora i komputer, na którym były napisane. Przed przekazaniem tych dokumentów, trzeba wyczyścić w pliku wszelkie informacje, które mogłyby wskazywać na twój udział w redagowaniu tego dokumentu.

Niektórzy pracodawcy minimalnie, w sposób trudno zauważalny zmieniają tekst dokumentu, dla każdego z odbiorców inaczej. Dlatego też, jeżeli dokument został opublikowany w internecie, pracodawca może określić, czyja to kopia. Jeszcze bardziej subtelnie — dokument elektroniczny może zawierać niewidoczny znak, który mówi, kiedy został on wyprodukowany i być może, czyja jest ta kopia.

Stopień ostrożności zależy od tego, w jakim stopniu zaawansowana jest paranoja szefa. Bezpieczniej jest, zachować maksymalną ostrożność i pozbyć się znaków elektronicznych. Na przykład, można zrobić kserokopię dokumentu, a następnie zeskanować fotokopię tego dokumentu. Pamiętaj jednak, aby korzystać z kserokopiarki z dala od miejsca pracy, ponieważ niektóre kserokopiarki zostawiają ślady, a to można wykorzystać, aby cię wysledzić.

Komputery i wiadomości

Jeśli piszesz relacje z zaistniałych wydarzeń, to bardzo ryzykowne jest robienie tego na komputerze w pracy. Szef lub informatycy zatrudnieni przez niego, mogą mieć dostęp do tych plików na twoim komputerze. Również z tego powodu nie należy korzystać ze służbowego komputera do przesyłania e-maile z „przeciekami” dokumentów.

Domowy komputer, telefon, lub inne urządzenie są bezpieczniejsze, ale jeśli naprawdę chcesz być bezpieczny, to pomyśl z wyprzedzeniem o najgorszym scenariuszu. Przypuśćmy, że ktoś włamał się do twego domu i ukradł twój komputer lub telefon. Może wtedy uzyskać dostęp do wszystkich plików i wiadomości e-mail. Jeśli komunikowałeś się przez komputer lub telefon z organizacją aktywistów, włamywacz może również uzyskać dostęp do ich komputerów.

Jednym ze sposobów zmniejszających ryzyko jest użycie telefonu lub komputera jednorazowo. W sklepie gdzie nikt cię nie zna kup urządzenie i zapłacić gotówką, aby nie było elektronicznego zapisu zakupu powiązanego z tobą. Możesz korzystać z tego urządzenia do

połączeń telefonicznych, przesyłania wiadomości e-mail czy do czegokolwiek innego — a następnie wyrzucić to urządzenie, daleko od domu, bez pozostawienia odcisków palców.

Postępuj tak w sytuacjach, kiedy należy zachować szczególną ostrożność. Ważniejsze jest, aby dokładnie przemyśleć, co druga strona może zrobić, aby cię wyśledzić. Następnie podejmij odpowiednie kroki w celu pozostania niewidocznym, a przynajmniej stwórz historię wiarygodnego zaprzeczenia.

Techniki nadzoru są coraz bardziej wyrafinowane, ale także przebiegłe są metody unikania wykrycia — na przykład stosując szyfrowanie, stenografię, serwery pośredniczące i przekaźnik poczty anonimowej. Jeśli nie jesteś informatykiem, to nie można oczekiwać, abyś wiedział wszystko o tych systemach. Dlatego, aby uniknąć oczywistych pułapek, kieruj się zdrowym rozsądkiem,

Jeśli umieścisz swoje hasła dostępu na kartce papieru obok komputera, to sam się narażasz. Jeśli mówisz głośno przez telefon w miejscu publicznym, gdy inni mogą usłyszeć, że ujawniasz tajemnice, to jesteś w niebezpieczeństwie. Unikaj nadmiernego ryzyka, zanim będziesz się martwić o zaawansowane metody cyber-nadzoru.

Styl

Jeśli piszesz własną relację zdarzeń, należy pamiętać, że styl pisania może być użyty do ujawnienia twojej tożsamości. Możesz starać się maskować twój styl pisania, co nie jest tak proste, jak się wydaje. Twój tekst może mieć pewne charakterystyczne cechy, na przykład używasz pewnych słów (lub piszesz z błędem pewne słowa), dodając przecinki w określony sposób lub duże litery w pewnych słowach. Spróbuj zrozumieć swój własny styl i znajdź sposób, aby go zmienić. Na przykład, można zmienić go za pośrednictwem tłumacza tekstu na inny język, a następnie go przywrócić. Można też użyć oprogramowania do rozpoznawania głosu, zamiast pisać tekst samemu, lub odwrotnie. Jeśli masz zaufanego przyjaciela, niech zrobi edycję twego tekstu, aby ukryć twój styl. Jeśli przesyłasz to do grupy aktywistów, poproś, aby zmienili twój styl pisania.

Zachowanie

Wyobraź sobie, że dokumenty już wyciekły, a historia trafiła właśnie do internetu, i ma liczne komentarze — między innymi od twoich współpracowników. Wszyscy zastanawiają się, kto to

ujawnił. Najwyższe kierownictwo ma zamiar zrobić dochodzenie. Jak należy zachować się w takim wypadku?

Odpowiedź jest prosta: zachowywać się jak zwykle. Jeśli będziesz zachowywał się inaczej — będziesz mówić głośniejsze lub ciszej, witać się z ludźmi w inny sposób, rozmawiać z ludźmi inaczej niż zwykle — wtedy mogą zacząć podejrzewać, że jesteś źródłem wycieków.

Tylko w jednym wypadku powinieneś zachowywać się inaczej: reaguj na wiadomość o przecieku tak, jak reaguje osoba, która tego nie zrobiła. Więc zastanów się, jak zareagowałby ktoś inny. (Myśl o tym tak, jakby jeden z twoich współpracowników właśnie to zrobił). Udać zaskoczenie, zakłopotanie i podekscytowanie, tak jakbyś normalnie zareagował w podobnej sytuacji. Jeśli jesteś zwykłym pracownikiem, to nie pokazuj zbyt wielkich emocji; jeśli jesteś z reguły rozmowny, to powinieneś właśnie o tym rozmawiać.

Pod wpływem stresu, trudno się zachowywać "normalnie". Jeśli nie zwracasz szczególnej uwagi na swoje zachowanie, jest to dość łatwe. Jednak, kiedy zaczynasz starać się, by nie zwracać uwagi na siebie, może to zakłócić twoje normalne zachowanie. Mimo wielkiego napięcia należy się zrelaksować.

Masz jedną wielką przewagę: możesz udawać normalnego lepiej, niż sam to sobie wyobrażasz. Wewnętrznie możesz czuć się inaczej, ale większość otoczenia tego nie zauważy. To jest podobna sytuacja do przemowy przed liczną publicznością. Myślisz, że każdy widzi twoje zdenerwowanie, ale w rzeczywistości niewielu to zauważy. Więc po prostu zachowuj się normalnie, tak, jak zwykle.

Jeśli w prowadzonym dochodzeniu jesteś głównym podejrzanym, wtedy konieczny jest inny rodzaj gry. W takim wypadku trzeba zachowywać się tak jak ktoś, kto został fałszywie oskarżony. Wyobraź sobie wtedy, że ktoś inny był prawdziwym źródłem wycieków. W czasie przesłuchania reaguj tak, jakby to zrobił ktoś inny. Utrzymuj nerwy na wodzy. Pamiętaj, że większość źródeł przecieków nigdy nie została zidentyfikowana. Twoim celem jest, abyś był jednym z nich.

Komu powiedzieć?

Wiele osób, gdy ma jakąś tajemnicę, chcą komuś ją zdradzić. Gdy współpracownik przekazuje ci jakąś plotkę, czy od razu przekazujesz ją komuś innemu? Pomyśl o sytuacji, kiedy ktoś powiedział ci coś bardzo osobistego i poufnego. Czy powtórzysz to komuś? Jeśli nie potrafisz utrzymać sekretu w tajemnicy, to najprawdopodobniej twój przeciek nie będzie skuteczny.

Najczęściej, jeśli jesteś źródłem przecieku, to najlepiej nikomu o tym nie mówić. Możliwość taka istnieje tylko w przypadku wycieku dokumentów. Jeśli to powiesz innym osobom, musisz polegać na nich, wierząc, że zachowają tajemnicę.

Jeśli skontaktujesz się osobiście z dziennikarzem lub aktywistą, ujawnisz swoją tożsamość, musisz zaufać, że zachowają twoją anonimowość. Im bardziej doświadczony dziennikarz lub działacz i im lepsze mają doświadczenie w rozwiązywaniu takich problemów, tym bardziej można im ufać.

Czy należy poinformować członków rodziny? Musisz sam zdecydować, czy oni dotrzymają tajemnicy. Przedyskutowanie tych kwestii z rodziną może być bardzo pomocne. Jednakże, jeśli zaczną o tym rozpowiadać, twoja tożsamość ostatecznie może zostać ujawniona.

Czy poinformować najbliższych przyjaciół? Znowu trzeba rozważać korzyści i ryzyko.

Czy należy poinformować adwokata? Wbrew pozorom nie zawsze jest to bezpieczne. Adwokat lub jego przyjaciel może współpracować z twoim pracodawcą, a pracodawca ma dużo więcej pieniędzy niż ty.

Wybór metody

Żałujemy, że decyzja została powzięta — przeciek jest najlepszą metodą w twojej sytuacji. Jak należy to zrobić? Skontaktować się z dziennikarzami, korzystać z poczty elektronicznej, założyć stronę internetową... istnieje kilka opcji. Jak ją wybrać? Oto kilka czynników, które należy rozważyć.

Bezpieczeństwo. Kto się dowie? Czy łatwo będzie można zaprzeczyć, że to nie ty zrobiłeś?

Wygoda. Może znacznie łatwiej będzie ujawniać informacje w jakiś szczególny sposób. Może użycie telefonu jest łatwe i bezpieczne, bo masz telefon zastrzeżony. Użycie cudzego komputera bywa niewygodne, bo trzeba zmienić lokalizację, a to może budzić podejrzenia twojej rodziny.

Znajomość. Jeśli czujesz się komfortowo, gdy używasz właśnie tej metody, masz większe szanse, aby z niej korzystać efektywnie. Jeśli tajne spotkanie cię przeraża, to użyj metody, którą znasz lepiej.

Ćwiczenie. Jeśli jesteście w stanie przeciwwić wcześniej wybraną metodę, to zróbcie to, bo w razie jej użycia zwiększacie jej skuteczność w razie jej użycia. Jeśli macie powód, aby skontaktować się z działaczami, będziecie już wiedzieć, na czym to polega i będziecie mieć lepsze wyczucie, komu można zaufać. Jeśli w miejscu pracy możecie bezpiecznie ćwiczyć obsługę komputera, wykorzystajcie to do poprawy swoich umiejętności.

Trwałość (Sustainability) — tu może być zdefiniowana jako zdolność do wielokrotnego zastosowania. Wybrałeś metodę wycieku — czy będziesz mógł jej nadal używać, za tydzień, za miesiąc lub nawet za kilka lat? Jeśli sytuacja będzie wymagała dokonania dalszych przecieków informacji, metoda ta powinna nadawać się do wielokrotnego użycia.

Dostępność — Jeśli jesteś częścią zespołu, to wasze metody powinny być takie, aby przynajmniej dwie osoby umiały z nich korzystać. Jeśli ktoś z zespołu zostanie złapany lub odejdzie, albo musi się ukrywać, to inni mogą zająć jego miejsce. Jeśli jesteś jedyny, który wyprowadza informacje, pomyśl o przykładzie, jaki dałeś swoim współpracownikom: niektórzy z nich mogą być zainspirowani twoim przykładem. Jeśli metoda użyta przez ciebie wydaje się im możliwa, a nawet atrakcyjna, będą bardziej skłonni do podjęcia tego wyzwania.

Na pytanie "Jak zdobyć i ujawnić informacje?" nie ma jedynej dobrej odpowiedzi. Istnieją różnego rodzaju okoliczności, które należy wziąć pod uwagę, z uwzględnieniem zalet i wad każdej z nich. Warto poświęcić czas i wysiłek na zastanawianie się, co do sposobu postępowania. Możesz zdecydować, że w ogóle nie będziesz tego robił, ale jeśli chcesz to zrobić, wybierz rozsądny sposób i właściwy moment.

Przeciek może być bardzo efektywny. Przykładem tego są wysiłki pracodawców, jakie wkládają, aby wytropić demaskatorów. Wysiłki ich często kończą się niepowodzeniem, bo wiele udanych przecieków informacji pozostaje bez żadnych konsekwencji. Jednak wysiłek, aby wytropić źródło przecieku, ma również drugi cel — przestraszyć innych pracowników, aby nie ujawniali na zewnątrz informacji. Więc przemyśl w jaki sposób można to zrobić, bo późniejsze polowanie na jego sprawcę — czyli na ciebie — przyczyni się do ujawnienia problemu, który starasz się ukazać? Być może będzie to nieosiągalne, ale jeśli zajdzie taka możliwość, to postawi pracodawcę w trudnej sytuacji: bo, albo po prostu zaakceptuje wpływ informacji, albo zacznie szukać sprawcy i tym samym pogorszy atmosferę pracy w instytucji, w której przeciek nastąpił.

Wniosek

Przeciek ma dwie główne zalety: można przekazać informacje bez represji i pozostać w pracy, czyli mieć możliwość ujawniania dalszych nieprawidłowości, jeśli takowe by zachodziły. Jednak to nie jest łatwe rozwiązanie. Często prowadzone jest prawdziwe polowanie, aby znaleźć źródło przecieków, co oznacza, że trzeba podjąć środki ostrożności i udawać, że się nie ma z tym nic

wspólnego. Przecieki to pewien stopień zakłamania — nie ujawniasz, co zrobiłeś — więc należy to rozważyć w kontekście potencjalnych korzyści.

Najważniejszą sprawą dla potencjalnych osób wyprowadzających informacje jest planowanie z wyprzedzeniem. Oznacza to przemyślenie, które informacje lub dokumenty ujawniać i do kogo je wysłać. Przewidzieć prawdopodobne działanie pracodawcy w śledzeniu ciebie i dowiedzieć się, jakie są sposoby na ich udaremnienie. Oznacza to, że trzeba być przygotowanym do kontynuowania swojej pracy tak, jakby się nie miało nic do czynienia z przeciekami. Wymaga to zrozumienia twoich współpracowników, rodziny, znajomych i każdego, komu będziesz chciał powiedzieć o tym, co robisz, podejmując równocześnie decyzję, czy to ci pomoże, czy zaszkodzi. Czasami lepiej, gdy oni nie wiedzą, ale wtedy oznacza to, że zostajesz samotny ze swoim problemem. Musisz zdecydować, czy wytrzymasz emocjonalnie taką sytuację.

Jeśli planujesz z wyprzedzeniem, możesz rozpocząć naukę techniki przecieku, nawet jeśli myślisz, że nigdy nie będziesz jej używał. Możesz zasięgnąć informacji o udanych przeciekach, nabyć umiejętności obsługi komputera, sprawdzić, którzy ludzie potrafią zachować tajemnicę i dowiedzieć się, jakiego rodzaju materiały najlepiej nadają się do dokumentacji i wyeksponowania problemu.

Jeśli możesz pomóc innym w zdobyciu tych samych umiejętności, to może jeden z nich to zrobi zamiast ciebie — i wtedy będzie trudniej znaleźć podejrzanego o przeciek. Im więcej ludzi zna zasady przecieku informacji, tym łatwiej będzie zdecydować, kto ma być źródłem przecieku i, tym trudniej jest ukryć korupcję. Pomyśl o tym w ten sposób: im więcej jest rozpowszechniana umiejętność przecieku, tym mniej prawdopodobne, że ktoś z was będzie kiedykolwiek musiał to zrobić.

Załącznik: Usługi infolinii

Istnieją infolinie, które świadczą usługi w rozwiązywaniu problemów wewnętrznych dla różnego rodzaju pracodawców. Infolinia otrzymuje od pracowników informacje o problemach wewnętrznych firmy. Załóżmy, że pracodawca zgadza się na taką usługę SC (Stop Corruption- Stop dla Korupcji). Możesz posłać e-mail lub zatelefonować do SC z informacjami o nadużyciach, które zaobserwowałeś, SC przekaże to kierownictwu — bez identyfikowania ciebie. Możesz zdecydować czy się ujawnić, czy pozostać anonimowy.

Tego rodzaju usługi są kombinacją korzystania z oficjalnych kanałów i przecieku. Jest jak oficjalny kanał, gdyż tylko pracodawca otrzymuje zawiadomienie o twoim ujawnieniu problemu. Jest jak przeciek, ponieważ możesz pozostać anonimowy.

Jeśli usługa infolinii jest prowadzona przez pracodawcę, a nie firmę zewnętrzną, mniej prawdopodobne jest, aby była skuteczna, a twoja tożsamość może zostać ujawniona. Uważaj na to!

Aby zdecydować, czy skorzystać z takiego niezależny serwisu, stosuj wszystkie znane ci środki ostrożności, dla obu metod oficjalnej i przecieku. Spróbuj dowiedzieć się, jaki jest wskaźnik skuteczności infolinii. Co zrobiła, jak szybko i z jakim skutkiem? Spróbuj ustalić, do jakiego stopnia będzie chronić twoją tożsamość. W razie wątpliwości podejmij dodatkowe kroki ostrożności, takie jak rozmowy z telefonu o zastrzeżonym numerze.

Infolinie są najbardziej pomocne przy rozwiązywaniu problemów pracowniczych takich jak kradzieże, ponieważ nie zagrażają bezpośrednio kierownictwu. Gdy menedżerowie są częścią problemu, należy rozważyć inne opcje.

9 Budowa poparcia

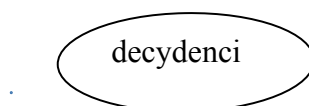
Budowa poparcia oznacza poszukiwanie wsparcia u innych ludzi. Najważniejsze metody osiągnięcia tego to:

- przygotowanie pisemnej relacji
- osobiste kontakty
- grupy wsparcia
- grupy działania
- listy
- strony internetowe
- media.

Podstawowe założenie budowy poparcia polega na uzyskaniu wsparcia innych ludzi dla twojego punktu widzenia — a mianowicie, jak rozwiązać zaistniały problem.

Oczywiście w przypadku korzystania z oficjalnych kanałów próbujesz zdobyć poparcie ludzi cieszących się zaufaniem w danym środowisku, takich jak kierownicy, sędziowie lub politycy. W przeciwnym wypadku budowa wsparcia polega na przekazaniu informacji do wielu ludzi, takich jak współpracownicy, klienci, sąsiedzi i do ogółu społeczeństwa.

Dla porównania różnych sposobów przydatne jest użycie diagramów.



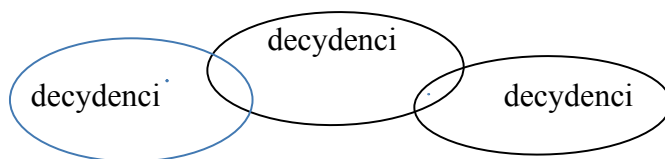
Zacznijmy od ludzi i grup społecznych, które mają największą władzę w społeczeństwie, w tym czołowych polityków, szefów wielkich korporacji oraz wpływowych postaci, w urzędach państwowych, mediów, związków zawodowych i kościołów. Nazwę ich 'sprawujący-władzę' -SW²

2 Nie ma doskonałego określenie na tych ludzi. Może wolisz inne określenie:

• " Elity ". To może błędnie sugerować, że ci ludzie są bardziej utalentowani niż inni, albo lepsi w jakiś sposób od innych. Faktycznie, zasadnicza różnica jest taka, że mają większą władzę. Więc mogą być nazywani " elitami władzy".

• " Decydenci, mocodawcy ". Jednak każdy podejmuje decyzje. Elity podejmują bardziej wpływowe decyzje.

(W języku polskim być może słowo „decydenci” jest najbardziej odpowiednie.) Zwróć uwagę, że istnieją różne grupy sprawujących władzę, które czasami się wzajemnie wspierają, a czasami się zwalczają.



Zasady lub praktyki, które cię zaniepokoiły, powiązane są z jedną z grup sprawujących władzę. To może wynikać z:

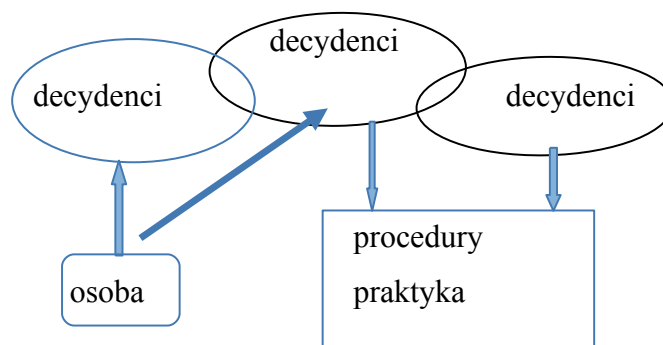
- decyzji powziętej i popieranej przez sprawujących władzę, lecz ty uważasz, że ma negatywne konsekwencje dla innych osób
- złej decyzji dla każdego, włącznie z tymi sprawującymi władzę
- braku decyzji, gdy zachodzi taka potrzeba
- nieznajomości problemu
- praktyk korupcyjnych
- niekompetencji lub zastraszania przez zarząd
- innych czynników.

W każdym razie ty uważasz, że te zasady lub praktyki wymagają analizy poprzez dochodzenia, reformy, zniesienia lub zmianę.

Jak można doprowadzić do zmiany? Jednym z rozwiązań może być tak zwane "odwołanie się do elity". W zasadzie oznacza to, że prosisz sprawujących władzę o podjęcie działań.

"Sprawujący władzę (SW)". Niektórzy krytycy twierdzą, że ludzie nie mają władzy; jedynie, sprawują władzę nad innymi, przez zastraszanie, przyzwyczajanie lub przekonanie, aby inni robili to, co oni chcą.

- "Establishment". To sugeruje, że trzymający władzę są solidną spójną grupą, ale w praktyce raczej wygląda to inaczej.



Klasycznym przykładem jest pismo do prezydenta lub premiera, czy szefów firm, instytucji rządowych i stacji telewizyjnych. To samo podejście jest stosowane w mniejszej skali w kontaktach z szefem, kierownikiem lokalnego sklepu lub szefem klubu sportowego.

Takie podejście ma szansę powodzenia, jeśli znasz tych ludzi osobiście lub gdy problem jest mały, lub im osobiście niezagrażający. Jeśli jesteś w dobrych stosunkach z szefem, politykiem lub kierownikiem lokalnego posterunku policji, twoja propozycja może zostać rozpatrzona i wdrożona w życie.

Lesley Pinson komentarze

Próbując zdobyć poparcie innych i zachęcić ich do działania, ważne jest, aby zastanowić się, co może ich do tego motywować. Co oni mogą zyskać, działając w ten sposób, rozważ, co może zmienić w twoim sposobie podejścia do nich. Nie każdy ma taki sam interes jak ty. Na przykład, polityk może być bardziej zmotywowany, aby dążyć do dochodzenia twoich zarzutów, jeżeli miałyby to okazać się szkodliwe dla innych partii politycznych. Osiągniesz więcej, dając im motywację do działania, zamiast po prostu domagać się dochodzenia i oczekując właściwych działań.

Gdy w grę wchodzi wyższa stawka, a ty nie masz odpowiednich znajomości, twoja szansa na sukces jest znikoma — nawet jeśli to, co proponujesz, jest bardzo rozsądne. Problem polega na tym, że ludzie tego pokroju wpływają wzajemnie na siebie i mają potrzebę utrzymania swojej władzy.

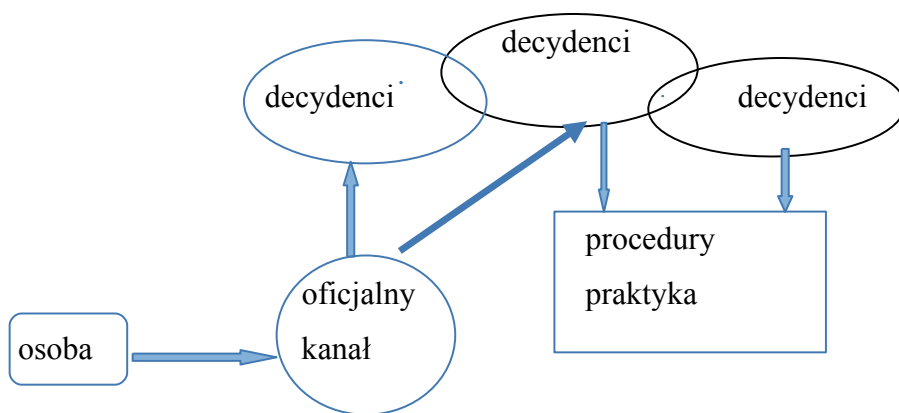
Ponadto, zdają sobie sprawę, że mają tylko ograniczony zakres działania, ze względu na napotymane przeszkody. Polityk może otrzymać więcej korespondencji i raportów w ciągu dnia, niż

mógłby przeczytać w ciągu tygodnia, nie robiąc nic innego i mając nadzieję na załatwienie tylko kilku z wielu rzeczy, które chciałby rozpatrzyć. Być może faktycznie sami czują się bezsilni, bo są tylko pionkami w *systemie władzy*.

Tak więc twoja sprawa do nich nie dociera. Inną opcją są oficjalne dojścia. Obejmują one: procedury składania skarg, rzeczników praw, czy sądy, jak opisano w rozdziale 7.

Okazuje się, że wszystkie te instytucje zostały utworzone przez sprawujących władzę. Teoretycznie mają one być niezależne, ale w praktyce są silnie powiązane z ich twórcami. Spodziewasz się pozytywnego załatwienia swojego wniosku za pośrednictwem oficjalnych instytucji, które z kolei będą miały wpływ na tych u steru. Niektóre oficjalne instytucje są w dużym stopniu niezależne, zwłaszcza sądy. Inne, będące miejscem składania skarg, mogą być niezależne tylko w nazwie.

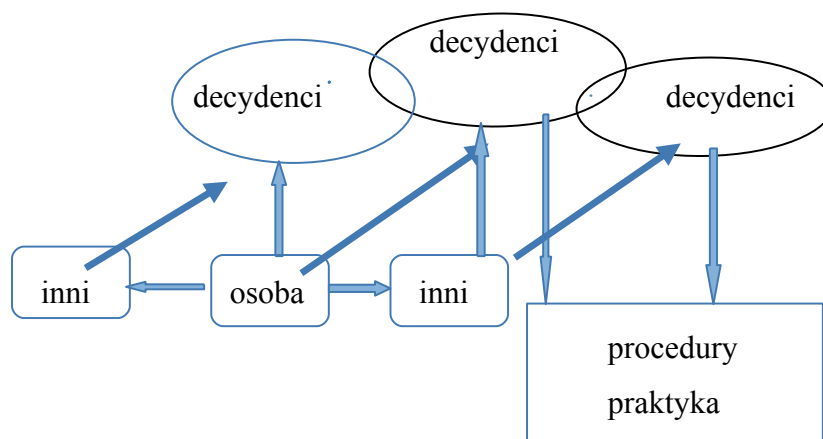
Jeśli dowody i logika nie są wystarczające, aby uzyskać rezultat, alternatywą jest zastosowanie nacisku. Zdobądź wsparcie przyjaciół i współpracowników. Poproś sąsiadów o podpisanie petycji. Zorganizuj audycję radiową. Staraj się o poparcie lokalnych firm i profesjonalistów. Wszystkie te osoby i ugrupowania powinny domagać się zmian. *Korzystnie z oficjalnych kanałów*



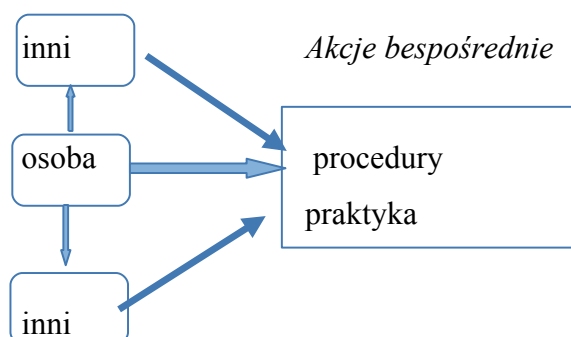
To w zasadzie nazywa się grupową polityką nacisku. Zamiast używać logiki i dowodów, aby przekonać do działania, stosowane są inne metody: listy, petycje, spotkania, media, głosowania, demonstracje. Celem grupowej polityki nacisku jest wpływanie na oficjałów poprzez jak największą ilość ludzi. Politycy często reagują, jeśli myślą, że poparcie społeczne jest zagrożone. Kadry kierownicze często reagują, jeśli uważają, że sprzedaż jest zagrożona. Ale nie ma gwarancji.

Pamiętaj, że sprawujący władzę są uzależnieni od siebie. Możesz mieć ogromne poparcie społeczne, ale jakaś inna grupa może mieć więcej pieniędzy lub wewnętrzny wpływ, lepszy niż twój.

Grupy nacisku polityki



Inną opcją jest akcja bezpośrednia. Zamiast szukania kogoś do działania, możesz zwykle zrobić to sam po zdobyciu pewnego poparcia.



Juanita była zaniepokojona pobliską pustą zarośniętą działką, którą czasami używano jako wysypisko śmieci. Ostatnio zdarzały się tam również bijatyki między grupami młodzieży. Ponieważ właścicielem ziemi było miasto, Juanita napisała, wniosek do burmistrza sugerując, żeby na działce zrobić park miejski, tak potrzebny w tej części miasta. Dopiero po sześciu miesiącach otrzymała odpowiedź, że jej propozycja będzie rozpatrzona. Postanowiła zwrócić się do organizacji, podobno ustanowionej do rozwiązywania roszczeń gruntowych, ale to również nie załatwiło sprawy. Zaczęła prowadzić rozmowy z sąsiadami, zorganizowała spotkanie publiczne, napisała list do gazety, a

nawet urządziła protest w biurze wydziału gruntowego. W wyniku tego działania znalazła wielu zwolenników. Dowiedziała się o podobnych problemach w innych częściach miasta. Słyszała też, od niezadowolonych urzędników miejskich, że wolne działki, celowo pozwolono zaśmiecać, aby mogły być sprzedane deweloperom po niskiej cenie, w zamian za łapówki dla polityków. Juanita nadal budowała poparcie i po wielu przygotowaniach, pewnego dnia wraz z dużą grupą sąsiadów usunęła śmieci z działki, posadziła kwiaty i krzewy, zainstalowała sprzęt rekreacyjny, po czym działkę zaczęto używać jako park. Jednakże tydzień później, wczesnie rano, pracownicy miejscy wynieśli wszystko i zagrodzili dostęp. Walka dopiero się zaczynała.

W tym przykładzie Juanita użyła czterech różnych metod: apel do władz, oficjalne instytucje, grupy nacisku na polityków i bezpośrednie działania. Nie ma zasady, w jakiej kolejności i które opcje działania są użyte. Bowiem każdy przypadek jest inny.

W każdej metodzie konieczne jest zdobycie poparcia pewnej ilości osób.

- Apel do sprawujących władzę. Musisz przekonać ich o słuszności sprawy.
- Oficjalne instytucje. Musisz przekonać odpowiednich urzędników takich jak sędziowie.
- Grupy nacisku na polityków. Musisz przekonać wiele osób, w tym liderów grup społecznościowych na tyle mocno, aby pomogli w rozwiązaniu twego problemu. Nie trzeba przekonywać sprawujących władzę, wystarczy wywrzeć wystarczającą presję na nich, aby zaczęli działać.
- Działania bezpośrednie. Musisz przekonać co najmniej kilka osób, aby były w stanie zaangażować się i podjąć działania bezpośrednie.

Jeśli twoja sprawa jest oczywista, ale rozwiązanie jej grozi potężnym interesom, prawdopodobieństwo na osiągnięcie sukcesu jest bardzo małe, mimo twych apeli do sprawujących władzę, czy do oficjalnych instytucji. Masz jednak szansę przekonać innych ludzi nieuzależnionych od wielkich interesów. Jest to proces budowy poparcia, czyli główny temat tego rozdziału.

Budowanie poparcia dla grup nacisku na polityków i akcji bezpośrednich jest oczywiście ważne, ale wsparcie ludzi jest również konieczne, zwłaszcza w apelach do sprawujących władzę i do oficjalnych instytucji. Jeśli urzędnicy wiedzą, że sprawę popiera opinia publiczna, to jest znacznie bardziej prawdopodobne, że otrzymasz odpowiedź na listy i formalne skargi. Każdy, kto planuje zwrócić się do oficjalnych instytucji, powinien być świadomy wartości budowania poparcia.

Istnieją różne aspekty budowy poparcia, w tym rozmowy z ludźmi, redagowanie pism i pomoc mediów. Nie ma ustalonej kolejności stosowania tych technik ani konieczności stosowania ich wszystkich. Podana poniżej kolejność jest przedstawiona dla wygody demaskatora.

Przygotowanie pisemnej relacji

Wskazane i bardzo przydatne jest, aby mieć pisemną relację sprawy lub problemu, który cię dotyczy. Jednak nie jest ona konieczna, ponieważ można użyć odpowiednich dokumentów urzędowych lub powołać się na świadków czy artykuły prasowe. Jednak pisemna relacja bardzo ułatwia prowadzenie sprawy.

- Zamiast opowiedzieć każdej nowej osobie całą historię, można wręczyć jej pisemną relację sprawy
- Pisemna relacja pomaga w organizacji sprawy — na przykład jako załącznik do petycji lub do potencjalnych jej zwolenników
- Skorzystanie z pomocy dziennikarza, który przedstawi fakty dokładniej, jeśli może się to odnieść do krótkiego sprawozdania.
- Proces pisanie relacji może pomóc ci w ogólnym poznaniu kluczowych punktów danego przypadku.

Jedna strona pisemnej relacji jest wystarczająca, ale dwie strony (na jednym arkuszu papieru) są równie dobre. Jeśli jednak piszesz dłuższą relację, warto ją również krótko podsumować.

Jean Lennane — komentarze

To jest po prostu niegrzeczne oczekiwać, aby ktoś przeczytał grubą stertę dokumentów zwłaszcza tych bez podsumowania — niektóre relacje mają pięć centymetrów grubości! Nie zakładaj, że twoja sprawa jest tak ważna, że inni muszą ją przeczytać bez względu na to, w jaki sposób ją przedstawiłeś. To jest po prostu uprzejmość, aby ułatwić innym zrozumienie twojej sprawy, a to może również pomóc w zdobyciu ich poparcia.

Po pierwsze trzeba zdecydować, jaki jest temat twojej relacji. Wiele przypadków jest niezwykle skomplikowanych z wieloma wymiarami tematycznymi. Musisz zdecydować, który uważasz za najważniejszy i skupić się na tym.

Gale stała się przyjaciółką młodej dziewczyny, Alety, która była niepełnosprawna fizycznie i umysłowo. Niektóre metody leczenia Alety, jakie stosowali członkowie jej rodziny, były straszne. Ponadto, rządowe organizacje socjalne zajmujące się niepełnosprawnością, w przypadku potrzeb Alety, miały metody równie przerażające. Gale, pomimo krytyki ze strony różnych ludzi, nadal wspierała dziewczynę i odkryła, że instytucje rządowe mają także słabe rezultaty w wielu innych tego rodzaju przypadkach. Postanowiła więc zdać pisemną relację, aby opowiedzieć ludziom o tych problemach. Na czym taka relacja powinna się skupić? Niektóre możliwości to:

- A. Historia życia Alety: kim jest i czego doświadczyła
- B. Jej największe potrzeby
- C. Co trzeba zrobić, aby poprawić tę sytuację
- D. Nieudolność rodziny i rządu, w kompleksowym wsparciu Alety
- E. Problemy Gale związane ze wspieraniem Alety
- F. Ogólne problemy z kompleksem usług rządowych dla niepełnosprawnych

Odpowiedź zależy od celów, jakie ma Gale. Jeśli jej głównym celem jest pomoc Alecie powinna skoncentrować się chyba na A, B lub C i częściowo na punktach D, a może E. Jeśli jej głównym celem jest poprawa usług rządowych, należy skupić się na F z możliwością użycia historii Alety jako przykładu.

Musisz też zdecydować, co uwzględnić w relacji pisemnej. Zazwyczaj jest tak dużo materiału, że wydaje się wręcz niemożliwe, aby przedstawić to w krótkiej relacji. Jak streścić lata walki w kilku zdaniach? Nie ma mowy, aby opisać każdy szczegół. Należy więc podjąć pewne trudne decyzje. Oto kilka kryteriów:

- Każda wypowiedź powinna być prawdą. Jeśli ją ktoś zakwestionuje (w tym kłamiąc), należy mieć dokumentację popierającą swoje wypowiedzi.
- Zdania powinny być zrozumiałe dla zwykłego czytelnika — proste i niewymagające wiedzy specjalistycznej.
- Powinny być wyraźnie powiązane z głównym tematem twojej relacji.
- Jeśli to możliwe, wybrany materiał powinien przedstawiać jakąś historię. Alternatywnie, materiał powinien używać dowodów i logicznych argumentów prowadzących do końcowego wniosku.

Gale postanowiła napisać artykuł o Alecie. Sporządziła długą listę spraw, które mogłyby być uwzględnione, a następnie wykreśliła te najsłabsze.

- Gale miała wiele informacji o niepełnosprawności Alety i jej problemach zdrowotnych, w tym, jak zostały zdiagnozowane i leczone, przyjazdy pogotowia ratunkowego, wyjazdy do szpitala i tak dalej. Na przykład, Aleta, ze względu na inną niepełnosprawność, miała specyficzny problem z alergią. Gale postanowiła uwzględnić tylko podstawowe informacje o niepełnosprawności Alety. Większość historii choroby nie była aż tak istotna przy omawianiu głównego wątku.

- Aleta była najprawdopodobniej kilkakrotnie napastowana przez jednego, konkretnego członka rodziny. Gale jednak nie miała wiarygodnego dowodu takiego ataku. Załączyła więc dokumentację lekarską stwierdzającą obecność licznych siniaków na ciele Alety, które wskazywały na bardzo małe prawdopodobieństwo, aby były one przypadkowe, czy powstałe wskutek samookaleczenia.

- Gale posiadała wiele informacji dotyczących tego, jak usługi lecznicze zalecane Arlecie przez orzeczenia sądu, zostały zablokowane w wyniku nieodpowiedniej interpretacji pomocy społecznej. Na skutek odwołań i żmudnych procesów z udziałem innych ośrodków pomocy społecznej dokonano jedynie kilku drobnych zmian. Gale stwierdziła, że zawiłane ustawodawstwo administracji usług byłoby w krótkiej pisemnej relacji zbyt trudne do wytłumaczenia, więc zastąpiła je zwięzłym oświadczeniem.

Po decyzji, jaki ma być temat i jakie elementy mają być uwzględnione, należy napisać relację. Jeśli nie masz trudności z pisanem lub masz „lekkość pióra” to sam napisz własną relację. Z drugiej strony, jeżeli tak jak wielu ludzi, nie piszesz zbyt często i martwisz się, że to trudne, oto kilka wskazówek.

- Wyobraź sobie, że piszesz list o tej sprawie do krewnego lub przyjaciela — kogoś, komu możesz cokolwiek bezpiecznie napisać.
- Śmiało napisz wszystko. Nie martw się o długość i jakość. Po prostu pisz, a problemy poprawisz później.
- Jeśli masz trudności w napisaniu pierwszego zdania, po prostu zacznij pisać cokolwiek. "Mam problem, aby zacząć dlatego, że nie wiem, co napisać w pierwszym zdaniu i martwię się, jak to będzie wyglądać. Czy mam zacząć od."

- Pisz przez 5 lub 10 minut i kontynuuj następnego dnia. W ciągu kilku dni lub tygodni napiszesz większość pierwszej wersji swej relacji.

Napisanie pierwszej wersji to dopiero początek pisania relacji. Oto typowa sekwencja przygotowania relacji:

1. Napisz pierwszą wersję.
2. Popraw.
3. Popraw ponownie.
4. Popraw jeszcze raz.
5. Daj do przeczytania kilku przyjaciołom, prosząc ich o uwagi.
6. Popraw wykorzystując powyższe uwagi.
7. Popraw ponownie.
8. Daj poprawioną wersję kilku innym osobom i poproś o komentarze.
9. Popraw wykorzystując komentarze.
10. Daj przerobioną wersję do specjalistów w odpowiedniej dziedzinie, aby sprawdzili sensowność faktów.
11. Niech ktoś sprawdzi czy pismo nie zawiera znamion zniesławienia.
12. Popraw zgodnie z zaleceniami z punktów 10 i 11.
13. Korekta (sprawdzanie pisowni, gramatyki, itp).
14. Wydrukuj relację.
15. Sprawdź jeszcze raz przed wysłaniem.

Być może nie musisz przejść przez taki długi proces. Niektórzy doświadczeni ludzie mogą napisać dobry artykuł w godzinę lub dwie. Dziennikarze robią to cały czas. Jeśli jednak pierwszy raz pisz na ten temat, to spędzenie więcej czasu nad tym jest słuszne i owocne.

Może to wszystko wydaje się zbyt kłopotliwe dla małego artykułu. Jednakże, nie jest to dużo w porównaniu do pieniędzy i wysiłku, jaki trzeba byłoby włożyć, działając za pośrednictwem wyspecjalizowanej instytucji. Dobrze skonstruowany artykuł może być niezwykle silnym narzędziem.

Wróćmy do sekwencji. Po kroku 1 (pierwszy draft - projekt wstępny.) następują trzy następne: poprawki (korekta), otrzymanie komentarzy i końcowe korekty. Korekta oznacza

przejście przez napisany tekst, poprawienie go, sprawdzenie faktów i sposobu, w jaki są przedstawione, poprawienie zdań, aby uczynić je bardziej przejrzystymi; dodanie lub usunięcie materiału; sprawdzenie pisowni i gramatyki.

Pamiętaj, aby dodać tytuł, jeśli to możliwe krótki, opisowy i atrakcyjny. Na początku, często dobrze mieć podsumowanie, przynajmniej jedno lub dwa zdania. Na końcu powinien być akapit zawierający główne punkty. Możesz także dodać załączniki: referencje, inne materiały do czytania, zdjęcia, animacje i dokumenty na poparcie swoich wywodów.

Gdy zrobisz poprawki na tyle, że nie wiesz jak dalej poprawić tekst, nadszedł czas, aby uzyskać pewne informacje zwrotne. Zapraszanie innych ludzi do skomentowania twojej pracy jest istotne z kilku powodów. Możesz być tak zaznajomiony z tą kwestią, że pominiesz wyjaśnienie podstawowych rzeczy. To jest dość powszechne. Osoby postronne nie znają sprawy i to natychmiast zauważą. Przede wszystkim oni są potencjalnymi słuchaczami i mogą poradzić, jak bardziej efektywnie komunikować się z nimi. Jeśli są specjalistami w jakiejś dziedzinie, mogą być w stanie pomóc rozwiązać kwestie techniczne.

Nie każdy potrafi mądrze komentować. Dobrze byłoby znaleźć kogoś, kto jest przychylny twojej sprawie, ale z umiejętnością dawania konkretnych propozycji poprawek — na przykład, które ustępy pominąć, jaki punkt podkreślić mocniej, jak rozplanować materiał i jak wyważyć odpowiedni ton itp. Twoi przyjaciele mogą nie chcieć cię urazić i po prostu powiedzą, że to, co napisałeś, jest dobre. W takiej sytuacji spytaj, które części są najlepsze, a następnie zapytaj, które mogłyby być ulepszone i jak. Pewni ludzie są krytyczni, ale nie są pomocni. Jeśli mówią, że jest to zbyt negatywne lub zbyt skomplikowane, spytaj, które części są problematyczne i jak mogą być ulepszone.

Komentarze są po prostu komentarzami, z którymi nie musisz się zgodzić. Możesz pomyśleć, że niektóre komentarze są oparte na niewiedzy lub uprzedzeniu. Należy jednak pamiętać, że nawet złe komentarze bywają cenną informacją. Pokazują one, że nie najlepiej komunikujesz się z tą osobą. Jeśli nawet to, co napisałeś, jest prawidłowe, możesz zdecydować się, przerobić tekst, aby był jaśniejszy dla czytelnika.

Gdy dojdiesz do ostatecznej wersji, nadszedł czas, aby zwrócić większą uwagę na korektę. To może wydawać się błahą sprawą, ale nawet jedno błędne słowo wysyła sygnał do niektórych czytelników, że ten tekst nie jest w pełni dokładny. Sprawdź każdy szczegół i daj jeszcze innym, aby też to zrobili. Z elektronicznym edytorem tekstu bardzo prosto można wydrukować profesjonalnie wyglądający tekst. Zrób to tak, żeby wyglądał ładnie lub poproś kogoś

doświadczonych, aby ci pomógł w razie potrzeby. Ponieważ za każdym razem, gdy zmieniasz tekst, istnieje możliwość wprowadzenia błędów, warto zrobić korektę ostatniej wersji przed wykonaniem ostatecznej kopii do dystrybucji.

Czy można poprosić kogoś innego, aby napisał twoją historię? Jeśli jest chętny, dobry w pisaniu i przychylny twojej sprawie jest doskonałym rozwiązaniem. Będziesz jedynie miał trochę mniejszą kontrolę nad końcową wersją. Z drugiej strony osoba, która nie jest tak związana ze zdarzeniami, może napisać twoją historię bardziej efektywnie i obiektywniej.

Pisanie jest jedną z metod komunikacji. Możliwa jest również produkcja zapisów audio lub wideo twojej historii dla radia, lub telewizji, ale również może być publikowana na YouTube (Darmowa strona internetowa do oglądania filmów. Można tworzyć i przysyłać własne filmy, aby dzielić się z innymi.) Produkcja skutecznego nagrania to umiejętność jak każda inna, ale jeśli nie masz doświadczenia w tym, to chyba łatwiej stworzyć pisemną relację. Tekst napisany jest o wiele bardziej skuteczny w przekazywaniu faktycznych informacji: pojęcie o sprawie można uzyskać szybciej z formy pisemnej, niż słuchając nagrania. Z drugiej strony, nagrania — zwłaszcza wideo — mogą mieć o wiele silniejszy wpływ emocjonalny. Jeśli zaangażujesz się do produkcji audio lub wideo, obowiązuje ta sama procedura, jaka dotyczy formy pisemnej. Skrypt musi być napisany, poprawiony, skomentowany i sprawdzony. Dla mediów musi być dobrany odpowiedni styl — dobry skrypt radiowy jest zupełnie inny od tekstu do czytania. Gdy tekst jest gotowy, to tak wyglądają następne etapy: nagrywanie, następnie edycja i ponowny proces wymagający ciągłej korekty i dalszego polerowania wystąpienia. W czasie produkcji należy mieć pełne wsparcie kogoś z dużymi umiejętnościami i doświadczeniem w tym zakresie.

Osobiste kontakty

Osobisty kontakt z poszczególnymi ludźmi jest jednym z fundamentów budowy poparcia. Jest to prawie zawsze związane z jakimś etapem twojej sprawy. Podstawowe pytanie to, kto z kim powinien się kontaktować.

Łatwo powiedzieć, że rozmawianie z kimś o problemach jest prostą sprawą, że nie wymaga to żadnego przygotowania. Planowanie z wyprzedzeniem brzmi jak jakaś manipulacja, ale tak nie jest! Manipulacja oznacza próbę nakłonienia ludzi do zrobienia czegoś wbrew ich przekonaniom. Tutaj jest to niepotrzebne, gdyż twoja sprawa jest oparta na prawdzie. Po prostu trzeba być skutecznym rzecznikiem swojej sprawy, a pomaga w tym planowanie.

Jeśli zostaniesz zaatakowany, prawdopodobnie przeżyjesz stress lub nawet szok. Oznacza to, że bardzo trudno zachowywać się "normalne" i komunikować się skutecznie. Możesz być nerwowy lub wpadać w depresję, gdy mówisz o swoim problemie. To samo zaistnieje, jeśli jesteś pasjonatem tego problemu, wtedy możesz być podekscytowany lub agresywny. W tym przypadku dobrze jest porozmawiać o twoim stanie emocjonalnym, a także problemach, z bliskim przyjacielem, krewnym lub zaufanym doradcą, zanim zaryzykujesz kontaktowanie się z innymi ludźmi.

Zanim zaczniesz rozmowy z ludźmi na temat twoich problemów, może warto sklasyfikować ich w różne grupy. Przydatny jest podział na ewentualnych: sympatyków, neutralnych i przeciwników.

Ewentualni sympatycy są to ludzie, którzy przypuszczalnie zgadzają się z twoimi poglądami przynajmniej w najważniejszych kwestiach. To mogą być przyjaciele, niektórzy współpracownicy i niektóre osoby spoza tych kręgów. Na przykład, jeśli sprawa dotyczy nielegalnego przepływu pieniędzy w organizacji, ewentualnymi sympatykami mogą być przyjaciele (z wyjątkiem tych powiązanych z winnymi), współpracownicy, którzy nie są w to zaangażowani, oraz ci, którzy na tych „przekrętach” tracą pieniądze.

Ewentualnie neutralni są to ludzie, którzy nie będą automatycznie zajmować konkretnego stanowiska, często dlatego, że nic o tym nie wiedzą lub nie znają ludzi w to zaangażowanych. W przypadku nielegalnego przepływu gotówki możesz zwrócić się do pracowników z innych działów a najlepiej do ludzi spoza organizacji.

Ewentualni przeciwnicy są to ludzie, którzy prawdopodobnie będą się sprzeciwiali. Do nich mogą się zaliczać tacy, którzy z jakiegoś powodu nie lubią cię, oraz ci, którzy są zagrożeni przez twoje działania w tej sprawie. Osoby uczestniczące w nielegalnych finansach oraz ci, którzy to ukrywają, a także ci, których zraziłeś w przeszłości, staną się prawdopodobnie twoimi przeciwnikami.

Zanim zaczniesz rozmowę, warto zdecydować, co chcesz osiągnąć i jak chcesz się do tego zabrać. Gdy umówisz się na spotkanie z kimś, a następnie zarzucisz tę osobę dużą ilością szczegółów swej zagmatwanej historii, przerywanej własnym gniewem, oburzeniem i użalaniem się nad sobą to może okazać się katastrofalne w skutkach. Nie bredź (rave- Mówić w sposób niekontrolowany brednie czyli niedorzeczności, zwykle w stanie zdenerwowania, złości lub choroby.) tym, którzy chcą cię wesprzeć emocjonalnie.

Potencjalnym sympatykom przedstaw niezbyt długą relację, ale najpierw sprawdź, czy są zajęci – jeśli są, to się streszczaj. Gdy zdasz im relację, zaznacz również, dlaczego to robisz. Czy

może szukasz ich porady, czy może chcesz większego poparcia, aby podpisali petycję, zredagowali pismo, skomentowali artykuł, wzięli udział w spotkaniu, porozmawiali z innymi osobami lub mediami.

Jeśli szukasz porady, to powiedz to na samym początku. Jeśli szukasz pomocy, to często lepiej poprosić o nią dopiero wtedy, gdy przekonasz się, jak ta osoba reaguje na twój problem. Osoby przychylne twojej sprawie można poprosić wprost o poparcie: "Czy moglibyście sporządzić takie pismo?" W niepewnej sytuacji można zastosować metodę polegającą na opisanu tego, co chce się osiągnąć i jaką pomoc się oczekuje. Na przykład: "W przyszłym tygodniu będzie organizowane spotkanie, aby omówić podjęcie działań w kwestii niewłaściwego finansowania. Jeśli znasz kogoś, kto chciałby uczestniczyć, oto numer telefonu organizatora".

Jedną z najbardziej przydatnych rzeczy, którą można uzyskać od popleczników, jest ich rada. Ci, którzy przeszli poprzednio podobne sytuacje lub działali w podobnych sprawach, mogą być szczególnie przydatni. Gdy kiedykolwiek opowiadasz komuś swoją historię, warto obserwować reakcję tej osoby. Zwolennicy sprawy będą bardziej skłonni, aby dać ci wskazówki, jak to poprawić, zwłaszcza jeśli zapytasz. "Czy uważasz, że należy się skupić na „przekrętach” finansowych Stringer'a (Tu nazwisko/ nazwa. W dziennikarstwie — niezależny dziennikarz lub fotograf) czy na całym ich systemie?", "Czy pisanie petycji do tego urzędu ma jakiś sens?"

W kontaktach z neutralnymi osobami, celem jest odpowiednie przedstawienie problemów i zdobycie ich przychylności co do twojego punktu widzenia. Być może niektóre osoby będą skłonne do działania w twoim imieniu, ale nie to powinno być twoim głównym celem. Raczej celem jest ogólna zmiana przyczyn istniejącej opinii. Zdecydowaną większość neutralnych osób stanowią tacy, którzy o tej kwestii nie wiedzą albo zupełnie nic, albo niewiele. Jeśli ich przekonasz, że zwalczasz nielegalne transakcje finansowe, będą bardziej przychylni temu, co robisz.

Ogólne nastawienie ludzi, w dłuższej perspektywie czasowej, może być bardziej skuteczne. Oznacza to, że przeciwnicy będą mieli coraz mniej zwolenników. Gdy sprawa jest rozpatrywana przez menedżera, właściciela konkurencyjnej firmy, sędziego lub polityka, to na ich decyzje może wpływać także opinia publiczna, bądź komentarze członka rodziny, współpracownika, przyjaciela lub klienta. Gdy osoby na kluczowych stanowiskach słyszą komentarze np. od córki lub od dentysty — "Czy słyszałeś o przekrętach finansowych, które się tu dzieją? To jest prawdziwy skandal." — może to nie mieć żadnego wpływu ... ale czasami ma.

Kontakt z przeciwnikami również warty jest zachodu. Rozsądnym celem jest, aby złagodzić ich wrogi stosunek czy obojętność. To może być nie lada wyzwanie, aby kontaktować się z tymi,

których uważasz za odpowiedzialnych za problemy i przedstawić swój punkt widzenia w sposób rozsądny. Przecież jeśli poradzisz sobie z tą sytuacją, to można wówczas wiele zyskać. Nie powinienes być wrogo nastawiony lub oczekiwać zmiany punktu widzenia. Możesz po prostu powiedzieć, że chcesz przedstawić swój punkt widzenia i nawet jeśli ktoś nie zgadza się z nim, być może zrozumie twoje podejście do sprawy. Może to być przydatne, ponieważ trudniej jest krytykować kogoś, kto szczerze dba o to, aby utrzymać dialog. Oczywiście, bardzo wrogo nastawiony przeciwnik może interpretować w niewłaściwy sposób wszystko, co powiesz i atakować twoje słabe punkty. Jeśli uważasz, że to zbyt ryzykowne, to nie kontaktuj się z taką osobą, lub poproś swojego sprzymierzeńca, aby to zrobił za ciebie.

Jeśli sprawa jest długa i skomplikowana — jak w większości przypadków — wtedy pisemne jej podsumowanie jest cennym narzędziem, nawet dla sprzymierzeńców. Po przeczytaniu relacji mogą zadawać pytania i wówczas możesz rozwinąć punkty, które są szczególnie istotne dla nich. Dla neutralnych osób relacja pisemna jest nawet cenniejsza, bo przedstawia im sedno sprawy szybko i skutecznie. Przeciwnikom relacja pisemna przedstawia twój punkt widzenia w sposób precyzyjny, który może być trudny do osiągnięcia w trakcie rozmowy, zwłaszcza jeśli spotkanie bezpośrednie wywołuje w tobie wielkie napięcie.

Tworzenie grupy wsparcia

Grupa wsparcia jest to grupa ludzi, którzy dają sobie wzajemnie wsparcie emocjonalne. Członkowie grupy mają często wspólne doświadczenia lub cele. Na przykład, istnieją grupy wsparcia dla kobiet, które były wykorzystywane seksualnie, dla osób z cukrzycą oraz dla demaskatorów. Anonimowi Alkoholicy to także rodzaj grupy wsparcia.

Siła grupy wsparcia wynika z dzielenia się wspólnymi doświadczeniami. Wiele ludzi, którzy cierpią z powodu dyskryminacji, choroby, czy gwałtu czują się strasznie samotni, bo ludzie postronni po prostu nie rozumieją tego, co oni przeżywają. Spotkanie osób po podobnych przejściach, słuchanie i mówienie o tym, co przeszli, ma charakter informacyjny i pomaga w procesie gojenia ran.

Jeśli grupa wsparcia już istnieje, a odpowiada twojej sytuacji, uczestnicz w niej i sam oceń jej wartość dla siebie. Jeśli nie, to możesz utworzyć swoją grupę. Wszystko, czego potrzebujesz to dwie lub trzy inne osoby w podobnej sytuacji. Ustal czas spotkania, zaproś ludzi, spotkajcie się i porozmawiajcie.

Najlepszym sposobem, aby dowiedzieć się, jak działają grupy wsparcia, jest udział w którejś z nich oraz rozmowa z ludźmi doświadczonymi w ich organizacji. Istnieje kilka standardowych wzorów. Ludzie biorący udział mają okazję, by porozmawiać, nie będąc osądzeni przez słuchaczy. Poufność jest tu konieczna (choć nigdy nie można mieć bezwzględnej gwarancji). Często są to z góry określone lub spodziewane zasady, jak długo może trwać wypowiedź, kto może uczestniczyć i jakie problemy są tu rozwiązywane itp. Na spotkaniach nie ma procedur biurokratycznych, sprawozdań, wniosków lub głosowania. Celem spotkań jest wymiana doświadczeń, a nie prowadzenie działalności gospodarczej.

Czasem największym wyzwaniem jest rozpoczęcie działalności grupy. Ludzie mogą powiedzieć, że przyjdą, lecz się nie pojawią. Liczba uczestników nie jest najważniejsza. Nawet spotkanie z jedną osobą lub rozmowa przez telefon może być bardzo pomocna.

Problem jest, gdy grupa staje się zbyt duża, powiedzmy kilkanaście osób. Oznacza to, że czas rozmowy jest ograniczony. Prostym rozwiązaniem jest utworzenie z niej dwóch mniejszych grup.

Aby zapewnić sprawne działanie grupy, bardzo pomocne jest, jeśli ktoś zaangażowany ma doświadczenie w prowadzeniu spotkań. Czasami jest to osoba, która zechce to zrobić — ktoś, kto ma w tym doświadczenie, czy nawet osoba, której takiego doświadczenia brak, podobnie jak pozostałym, ale chce to robić. Ponieważ ludzie w grupach wsparcia są często pod wpływem dużego stresu, mogą występować konflikty. Doświadczony animator będzie w stanie poradzić sobie z trudnościami. Można również zapoznać się z informacjami o prowadzeniu spotkań. Oto kilka wskazówek.

- Upewnij się, że każdy został wszystkim przedstawiony. Kluczowym elementem każdego spotkania jest poznanie ludzi.
- Upewnij się, że jasne są podstawowe zasady. Czy palenie jest dozwolone? O jakim czasie będzie spotkanie zakończone? Kto jest prowadzącym spotkanie? Przy omawianiu wrażliwych problemów osobistych często rozsądne jest zwrócenie uwagi uczestnikom, aby traktowali sprawę jako poufną oraz przestrzec wszystkich, że jednak nie ma pełnej gwarancji zaufania, więc powinni to wziąć pod uwagę.
- Daj, każdemu, kto zechce, szansę mówienia. Może to być na każdym posiedzeniu lub w serii spotkań. Może to oznaczać, że każdy z uczestników ma wyznaczony czas na przedstawienie swojej historii. Nawet dla najlepszego animatora, wyzwaniem może być, aby zachować normę czasową, kiedy mówiący jest pasjonatem lub przygnębiony opowiadaniem swojej historii.

- Jeżeli celem jest wzajemne wsparcie, to wygłaszanie wrogich komentarzy przez innych powinno być otwarcie zakazane. Można powiedzieć, że można się z kimś nie zgodzić lub wierzyć w inną historię, bo celem spotkania jest pomoc, i sobie samemu, i każdej innej osobie.
- Przed zakończeniem, zorganizuj przyszłe spotkania i jasno przedstaw kto ma być za nie odpowiedzialny.

Grupy wsparcia pomagają na wiele sposobów w procesie budowy wsparcia.³ Pomaga w kontaktach ludzi o podobnych problemach, daje im wgląd w problem, w którego obliczu stoją, daje im energię do dalszej działalności i może stanowić platformę rozpoczynającą działanie.

Tworzenie grupy działania

Jak sama nazwa wskazuje, głównym celem grupy działania jest akcja — robienie czegoś, aby coś zmienić. "Akcja" może odbywać się na różne sposoby między innymi:

- redagowanie pism
- telefonowanie
- wywieranie nacisku (lobbying)
- rozpowszechnianie petycji
- szukanie wsparcia w środowisku
- tworzenie stron internetowych
- spotkania holdingowe
- udział w wiecach.
- rozmowy towarzyskie
- przystąpienie do strajku, bojkotu, albo włoski strajk.

Istnieją grupy działania różnego rodzaju, takie jak organizacje praw człowieka, ochrony środowiska, z których najbardziej znane są Greenpeace i Amnesty International.

Głównym celem grupy wsparcia jest pomoc osobom poprzez dzielenie się doświadczeniami. Grupa działania, w przeciwieństwie do grupy wsparcia, jest nastawiona na robienie konkretnych rzeczy, angażowania i komunikowania się z ludźmi spoza grupy. W praktyce obie grupy często mieszają swoje funkcje. Grupy działania udzielają wsparcia, a niektóre grupy wsparcia podejmują

³ Słowo 'wsparcie' jest tu użyte w dwóch podobnych, ale trochę innych znaczeniach. Grupa wsparcia zajmuje się wzajemną pomocą a 'budowanie wsparcia' jest procesem zdobywania popleczników.

akcje. Takie podejście może powodować napięcie między tymi dwoma funkcjami, więc najlepiej mieć jasność swego zamiaru.

Jeśli jesteś zainteresowany zmianą systemu, najpierw warto dowiedzieć się, czy istnieje już grupa działania tego, albo nawet w dziedzinie pokrewnej. Na przykład, jeśli odkryjesz, że pewien bank wprowadza w błąd rolników i małych przedsiębiorców, pozbawiając ich majątku, należy zaznajomić się z jakąkolwiek grupą działania, która zajmuje się sektorem bankowym lub podobnymi sprawami gospodarczymi czy korupcją. Jednym z najlepszych sposobów, aby dowiedzieć się, jakie grupy już istnieją, jest zwrócenie się do innych grup z tym pytaniem lub poszukanie w internecie. Aktywiści często wiedzą, co dzieje się poza ich własną dziedziną szczególnego zainteresowania. Biblioteki mają wykazy organizacji społecznych (To nie dotyczy Polski — Listę polskich organizacji społecznych można znaleźć na np. bazy.ngo.pl/).

Jeśli nie znajdziesz odpowiedniej grupy, można ją samemu zorganizować. Trzeba tylko znaleźć kilka osób, które mają podobne problemy i zwołać zebranie. Jeśli twoja sprawa jest specyficzna, przypuszczalnie trzeba rozszerzyć jej zakres. Twój osobisty problem może być związany z działaniem konkretnego banku; można go tak rozszerzyć, aby brał pod uwagę wszystkie banki, wszystkie instytucje finansowe i wyzysk zwykłych klientów przez korporacje. Obie akcje są wartościowe, ta kierowana na poszczególne organizacje i ta o znacznie szerszym charakterze.

Co powinna robić grupa działania? Jest to ogromny temat wymagający wielu umiejętności, takich jak: pisanie komunikatów medialnych, motywowanie członków, planowanie akcji, utrzymanie strony internetowej, pozyskiwanie funduszy, prowadzenie biura oraz organizowanie dyżurów i wieców. Najlepszym sposobem, aby zdobyć takie umiejętności jest praktyka. Postaraj się znaleźć doświadczonego działacza, który da ci wskazówki, lub dołącz do twojej grupy działania, w celu pomocy zdobywania przez ciebie tych umiejętności — oczywiście musi to być ktoś, z kim się zgadzasz. W większości dużych miast istnieją grupy działania o różnych kierunkach i stylach. Na obszarach wiejskich i w małych miastach, nie ma wielkiego wyboru. Niemniej jednak są tam zazwyczaj osoby, które mają doświadczenie w podejmowaniu działań. Dowiedz się, kim one są, a następnie skontaktuj się z nimi i naucz się jak najwięcej od nich. Istnieje również kilka dobrych książek o podejmowaniu akcji (zobacz referencje na końcu tej książki).

Grupa działania, aby była skuteczna wcale nie musi być duża. W grupie kilkunastu osób często tylko jedna lub dwie są siłą napędową i wykonują większość pracy. Jeśli masz grupę dwóch lub trzech działaczy, to wystarczy, aby wiele osiągnąć. W rzeczywistości wiele grup, które wydają

się imponujące na zewnątrz, są w większości dziełem jednej chętnej osoby, która pisze listy, produkuje artykuły, organizuje spotkania i pojawia się w mediach.

Skargi pisemne

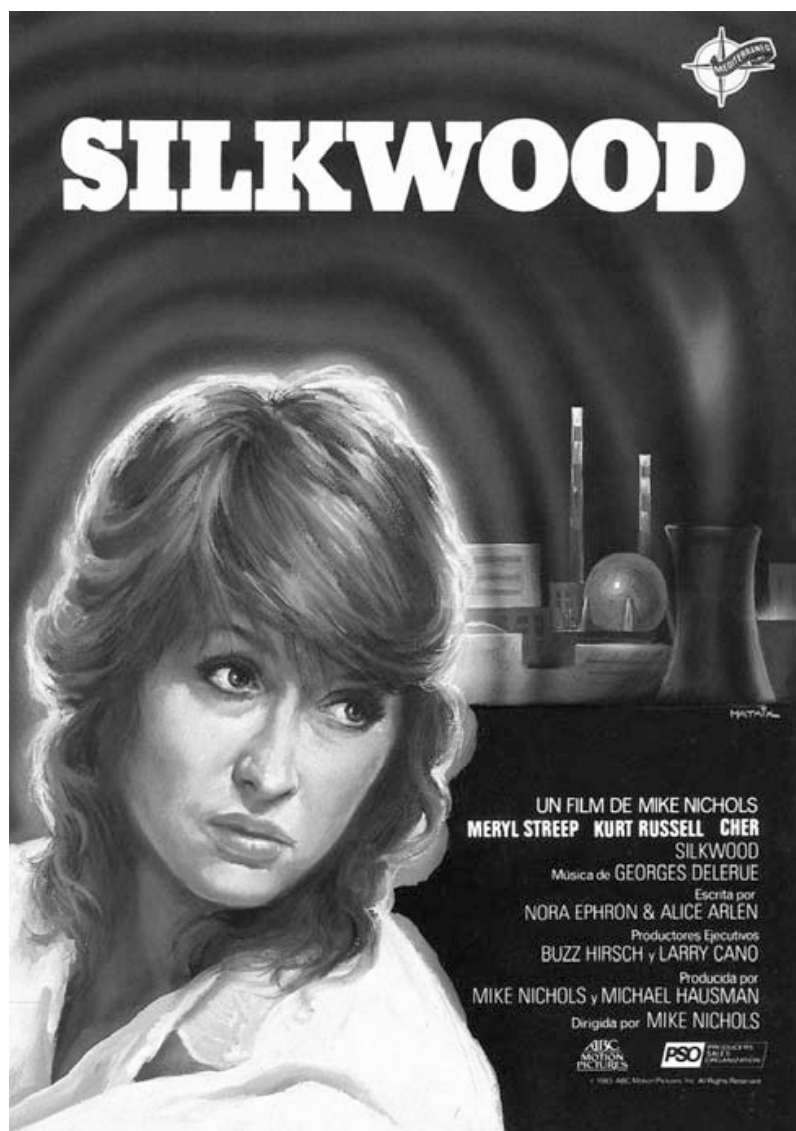
Przypuśćmy, że odkryłeś operację, w której w zamian za różne przysługi wydawane są licencje zawodowe osobom bez odpowiednich kwalifikacji. Zaistnieją pewnie próby zdyskredytowania twoich roszczeń, twoja praca będzie pod wzmożoną i ustawiczną kontrolą, zagrożą ci, że utracisz pracę. Jeśli napiszesz pismo do naczelnego dyrektora, to niewiele pomoże, bo zagrożenie właśnie stamtąd pochodzi! Również skarga pisana we własnym imieniu ma ograniczony wpływ, ponieważ może być łatwo odrzucony. Jednak jeśli ktoś inny pisze do kierownika oraz wspiera twoją rolę, wyrażając zaniepokojenie wydawaniem licencji, to już zupełnie inna historia. W ten sposób zostaje załatwionych kilka istotnych spraw, ponieważ:

- Angażuje kogoś popierającego twoje stanowisko.
- Pokazuje menedżerom, że ktoś wspiera twoje stanowisko.
- Daje przykład innym, w jaki sposób mogą wspierać twoje stanowisko.

Ktoś inny może być nazwany "trzecią stroną". Pierwszą i drugą stroną jesteś ty i menedżerowie (albo organizacja jako całość). W sporze między dwiema stronami ktoś inny jest stroną trzecią. Strony trzecie są niezależne i często postrzega się je w ten sposób. Cały proces budowy wsparcia polega na przekonaniu osób trzecich do poparcia twojej sprawy. Kiedy członkowie Amnesty International (AI) piszą do rządów w sprawach więźniów politycznych, ich akcje są postrzegane jako działalność osób trzecich. Są oni "kimś innym", ale troszczą się o tę sprawę. Członkowie AI nie piszą w imieniu więźniów w ich własnych krajach. Jednym z powodów jest to, że apelacje mają większy wpływ, gdy pochodzą od kogoś bez jego oczywistego, osobistego udziału w tej kwestii. Inną przyczyną jest możliwe zagrożenie, wynikające ze wspierania lokalnych dysydentów, a to również odnosi się do przypadków demaskatorów.

Gdy realizujesz własne sprawy, wielką zaletą jest, aby ktoś inny podejmował inicjatywę w twoim imieniu. Im ta osoba wydaje się bardziej niezależna, im mniej może zyskać korzyści na tej sprawie, tym lepiej. Prawnicy osób związanych ze sprawą nie są postrzegani jako niezależni; bo za tą pracę są opłacani. Już nieco lepiej postrzegani są członkowie rodziny lub współpracownicy. Ktoś mający dobrą reputację w danej dziedzinie, taki jak niezależny sędzia lub naukowiec, ma jeszcze mocniejsze notowania. Oczywiście reputacja może być pomocna lub ulec dewaluacji. Niektórzy prawnicy mogą być znani z obiektywizmu, a niektórzy naukowcy mogą zostać zdyskredytowani.

Powróćmy do redagowania pism. Jeśli jedna — trzecia osoba — pisze pismo do kierownika, to wywiera ona korzystny wpływ, ale wpływ ten znacznie się zwiększy, jeśli również jeszcze kilka innych osób napisze takie pismo. To wskazuje menedżerowi, że sporo osób wie o tej sprawie i są wystarczająco zainteresowani, skoro napisali listy.



Karen Silkwood, technik w amerykańskiej (USA) fabryce produkującej pręty do reaktorów atomowych, zwróciła uwagę na niebezpieczne warunki pracy i zmarła w dziwnych okolicznościach.

Meryl Streep grała jej postać w filmie Silkwood w 1983 r.

Jak zaangażować ludzi do pisania takich pism? Można, oczywiście z nimi porozmawiać, wyjaśnić im sprawę i dać informacje o tym, do kogo trzeba pisać. W tej sytuacji relacja pisemna

sprawy, poparta kilkoma dokumentami, jest bardziej użyteczna. Oznacza to również, że szersza publiczność może mieć dostęp do sprawy. Na przykład, możesz przesłać swoją relację do wybranych ludzi zamieszkałych innych części kraju czy świata.

Wyobraź sobie, że jesteś dyrektorem naczelnym firmy. Twój zastępca poinformował cię, że pracownik Jones, którego wydajność pracy jest kwestionowana, rozpowszechnia obelżywe zarzuty dotyczące nieprawidłowości zachodzących w spółce oraz jej filiach. Czy potraktujesz to poważnie?

Zarzuty. Przejrzysz gigantyczny plik pism przesłany przez Jonesa. Przeczytasz kilka akapitów, z których już na pierwszy rzut oka nie możesz zorientować się, jakie są konkretne zarzuty. Zauważyłeś, że dokument Jonesa jako - "list otwarty" - został wysłany do kilkudziesięciu polityków, urzędników państwowych i prominentów. Jest wypełniony zarzutami o korupcję, wypowiedzianymi DUŻYMI LITERAMI Z WYKRZYKNIKAMI!!! W rzeczywistości może w ogóle tego nie czytałeś: twoja sekretarka usunęła go z twojej poczty jako nie warty uwagi.

Zapytanie zainteresowanego W ubiegłym miesiącu przysłano trzy listy od osób wyrażających zaniepokojenie zarzutami Jonesa. Proszą oni o zbadanie sprawy z wielką rozwagą osobiście, zaznaczając, że mają najwyższy szacunek dla Jonesa, jak również jego integralności i profesjonalizmu.

Oskarżenie Jonesa może być oparte na faktach, ale jest mało prawdopodobne, aby było skuteczne, ponieważ nie jest dość konkretne, zastosowano tu nadmierną ilość niepotwierdzonych zarzutów, użyto nieodpowiedniego stylu, a do tego pismo pochodzi od pokrzywdzonego. Większe szanse powodzenia ma pismo zaadresowane do prezesa w formie zapytania, stylem zrównoważonym, od osoby pozornie niezależnej, aniżeli sprecyzowanie ogólnikowych oskarżeń przez osobę osobiście bezpośrednio w sprawę zaangażowaną. Jednak zapytanie zainteresowanego może być też nieskuteczne, ale ma większe szanse powodzenia.

Nie ma jednego "najlepszego stylu." To, co jest odpowiednie dla prezesa, nie jest koniecznie najlepsze dla programu radiowego. Chodzi o to, że styl powinien być dostosowany do odbiorców i jego przeznaczenia.

Wysłanie pisma i poproszenie innych osób o wysyłanie podobnych pism z wyrażeniem poparcia może być skuteczną metodą budowy wsparcia. Listy do szefa, administratora lub polityka, mogą niewiele bezpośrednio zmienić, ale zaangażują inne osoby do działania. Szersza publiczność dowie się o sprawie, gdy pisma zostaną wysyłane między innymi do: innych organizacji, grup działania, ludzi szczególnie zainteresowanych tym tematem czy do mediów. Są różne rodzaje listów. Jeśli ktoś jest gotów udzielić nam wsparcia, pisząc list, zastanów się, na kogo może najbardziej

wpłynąć. Pismo do prezesa brzmi dobrze, ale może znalazłaby się lepsza, alternatywna droga. Może list otwarty do biuletynu związku zawodowego lub stowarzyszenia zawodowego? List, który jest czytany przez wiele osób, ma większe prawdopodobieństwo, dalszego rozbudowania poparcia.

Można je doręczyć osobiście, pocztą, e-mailem lub umieścić w internecie. Staromodne oficjalne pismo wciąż ma pewną zaletę ze względu na jego prezentację i wpływ — może być wysłane pocztą lub jako załącznik do e-maila. E-mail ma tę zaletę, że jest bardzo łatwy do wysyłania i bardzo ułatwia szybką odpowiedź. Z tego samego powodu, wiele osób otrzymuje dużo wiadomości przez e-mail, tak wiele, że list może być zgubiony w komputerowym bałaganie. To jeszcze jeden powód, aby włożyć dużo wysiłku w jasną prezentację i zwięzłą wiadomość.

Strony internetowe

Prawie każda firma ma stronę internetową — to dlaczego nie mają jej demaskatorzy? Materiał umieszczony w internecie sprawia, że staje się dostępny dla świata, w taki sposób jak ty chcesz go zaprezentować. Potencjalnie jest to ogromny krok w budowaniu poparcia, a do tego prosty do zrobienia — przynajmniej wydaje się prosty.

Jeśli zdecydujesz się umieścić swoją historię w internecie, to co powinno być uwzględnione? Najprostszym sposobem na początek jest przygotowanie pisemnej relacji (omówionej wcześniej w tym rozdziale). Powinna być bardzo dokładna, łatwa do odczytania i zrozumiała dla kogoś niezwiązanego ze sprawą. Pamiętaj, że strony internetowe są widoczne w dowolnym miejscu na świecie, więc twoja historia może być czytana w Chile, Korei czy Algierii. Napisz więc gdzie i kiedy się to wydarzyło i podaj krótką informację o lokalnych bądź krajowych relacjach i organizacjach.

Najprawdopodobniej twoja historia jest długa i skomplikowana, więc chciałoby się umieścić całość na swojej stronie. Lecz najpierw zapytaj: "Kto chce to przeczytać?" Tylko kilka osób zainteresuje się szczegółami sprawy. Więcej osób będzie zainteresowanych twoim wnioskiem z historii lub czymś z twojego doświadczenia. Przekaż więc informacje, które mogą zawierać opis, jak działa system, co zrobiłeś, żeby to zmienić lub czego nauczyłeś się z tej historii.

Kiedy ludzie otworzą stronę internetową, natychmiast podejmą decyzję czy warto spędzać czas na czytaniu jej. Kluczowy jest tytuł, jak również kilka pierwszych zdań. Wystarczy popatrzeć na inne strony internetowe, aby się zorientować, która wygląda atrakcyjnie i sprawia, że chce się ją dalej czytać.

Jeśli chcesz, możesz umieścić bardzo duży dokument, ale zwykle lepiej jest przedstawić niezbyt długą historię z linkami do dokumentów lub do osobnej dłuższej relacji o tej historii. W ten sposób można przekazać krótką relację dla tych, którzy nie chcą szczegółów oraz pełniejszą relację dla osób szczególnie zainteresowanych twoim przypadkiem, lub tych, których trzeba przekonać co do wiarygodności sprawy.

Ogólnie rzecz biorąc, jakość jest ważniejsza niż ilość. Whistleblowers często chcą opowiedzieć całą swoją historię w każdym szczególe. Tej pokusy należy unikać. Jeśli nie posiadasz lekkości pióra, trudno ci będzie przedstawić swoją historię, aby trzymała w napięciu. Ponadto, utalentowana osoba w pisaniu wie, że w wielu przypadkach mniej ... znaczy więcej: przekaz, co jest potrzebne, ale nie więcej. Przy tworzeniu strony internetowej najlepiej rozpocząć ją krótką i rzetelną relacją dodając jedynie do niej coś, gdy masz jakiś nowy dobry materiał.

Gdzie twój materiał powinien być umieszczony? Jedną z opcji jest założenie własnej strony internetowej. Jest to dość proste: wyszukiwarka zaprowadzi cię do wielu darmowych serwisów. Dobrze jest założyć ją na serwerze poza własnym krajem, w miejscu, nie podatnym na naciski. W przeciwnym razie twoja strona może zostać usunięta, gdy twój pracodawca złoży skargę do usługodawcy.

Robina Cosser — komentarze

Wybierz nazwę swojej strony po dobrym zastanowieniu się. Powinna być przyciągająca i łatwa do zapamiętania, ściśle związana z treścią, ale niezbyt podobna do nazw innych stron internetowych. Meta-taggi [T] są niezbędne, bo mają duży wpływ na ilość czytelników twojej strony.

Innym rozwiązaniem jest umieszczenie swojego materiału na czyjejś stronie. Ktoś może mieć większą wiarygodność i przejrzystość, zwłaszcza jeśli twoja historia jest jedną z wielu podobnych do niej. Strona może już mieć wielu czytelników, więc niewielkim wkładem pracy możesz nagłośnić swoją historię. Z drugiej strony, musisz polegać na kimś innym, kto zaktualizuje twoje informacje. Jeśli strona jest prowadzona przez znajomego lub krewnego działającego w twoim imieniu to nie będziesz miał tego problemu, szczególnie gdy ta osoba jest wyczulona i wrażliwa na zasady etyki.

Materiał umieszczony w internecie jest jak umieszczenie plakatu na ścianie — z miliardami innych plakatów! Mało kto będzie wiedział o istnieniu twojej strony, chyba że zawiadomisz ludzi o

jej istnieniu. Najprostszym sposobem, aby to zrobić, jest wysyłanie adresu twojej strony internetowej do wielu ludzi. Inne możliwości to rozdawanie wizytówek, umieszczenie adresu w komentarzach na blogach i zachęcanie innych właścicieli witryn, aby umieszczali link do twojej strony.

Wyszukiwarki będą automatycznie rejestrować twoją witrynę, zakładając, że ktoś zrobił link do niej. Możesz to ułatwić, dodając meta-tagów do stron internetowych, zawierające opis i słowa kluczowe.

Jednym z najlepszych sposobów, aby dowiedzieć się, jak zaprojektować skuteczną stronę internetową jest podpatrzenie wielu innych stron, zwłaszcza tych zrobionych o demaskatorach lub przez nich. Możesz znaleźć tam pomysły do projektowania, tła, tytułu, streszczenia, linków i domen internetowych. Innym dobrym sposobem jest posłuchanie uwag przyjaciół. Wyślij im link i zapytaj się, jakie aspekty witryny lubią i które z nich mogłyby być ulepszone. Będzie to miało podwójną funkcję, pozwala im poznać adres a tobie uzyskać komentarze.

Jeśli witryna jest skuteczna, pewnie będziesz atakowany. Przeciwnicy mogą pisać nieprzyjemne komentarze na blogach. Może zagrozić ci sprawą sądową. Może być wywierany nacisk na usługodawcę, by zdjął twoją stronę z serwera. Jedną z największych zalet tej metody jest to, że tekst na stronie internetowej można łatwo zmodyfikować. Jeśli chcesz to zrobić, możesz usunąć materiał rzekomo zniesławiający. Z drugiej strony, atak na twoją stronę zwiększy uwagę na poruszane tam problemy.

Korzystanie z mediów

Jednym z najlepszych sposobów budowy poparcia jest wykorzystanie środków masowego przekazu — prasy, radia, telewizji, czasopism. Jeśli będziesz trzymać się całkowicie oficjalnych instytucji, możesz uniknąć mediów (choć nie zawsze). Jeśli stosujesz strategię budowy poparcia, to na pewnym etapie sprawy należy rozważyć użycie mediów.

Gdy próbujesz odsłonić problem, media mogą to zrobić w olbrzymim tempie. W obliczu skorumpowanej lub odpornej biurokracji media są jednym z niewielu metod, które mają szansę na zmianę sytuacji. Z drugiej strony, czasami media odmawiają współpracy lub przedstawiają dysydentów w negatywnym świetle.

Jeśli masz zamiar skorzystać z mediów, pomocne jest zrozumienie ich działania. Organizacje płacą ogromne sumy pieniędzy na reklamy i kształtowanie wizerunku, używając mediów do własnych celów.

Bądź świadom, że dla mediów komercyjnych istnieją dwie główne siły napędowe. Pierwsza to zysk, o który przede wszystkim troszczą się właściciele i kadra kierownicza. Zewnętrznym celem mediów jest sprzedanie wiadomości czytelnikom i słuchaczom; z finansowego punktu widzenia, celem mediów jest sprzedaż publiczności reklamodawcom.

Drugą ważną siłą napędową jest konkurencja, czyli zdobycie ciekawej historii, a to jest przede wszystkim problemem dziennikarzy. Wiele historii nigdy nie jest publikowanych, często ze względu na brak miejsca, a czasem w obawie o zniesławienie umieszczane są na ostatnich stronach, co jest usprawiedliwiane małym zainteresowaniem odbiorców. Dziennikarze lubią, aby ich historie publikowane były w widocznym miejscu.

Dynamika funkcjonowania mediów doprowadziła do utworzenia wymagań określających ciekawą historię. Są to tak zwane "wartości informacyjne." Dziennikarze i redaktorzy rozumieją je intuicyjnie i osądzają ich wartość natychmiast. Dziennikarze i redaktorzy szukają poruszających opowieści, takich jak:

- tematy o lokalnym znaczeniu
- sprawy międzyludzkie
- konflikty
- podejmowane działania (szczególnie dla telewizji)
- rozgłos (znane postacie zamiast nieznanych)
- aktualności
- uświadamianie konsekwencji.

Jeśli odwołano prezydenta Stanów Zjednoczonych, to jest to wielka historia. Jeśli buddysta ze Sri Lanki promował wspólną harmonię w ciągu ostatnich 20 lat, to nie jest to historia dla mediów istotna. Skomplikowane historie stanowią szczególną trudność i często są odrzucane lub drastycznie upraszczane.

Opowieści o konfliktach i demaskowaniu mają szansę publikacji. Poruszają one sprawy międzyludzkie, konflikty, a czasem związane są ze znanymi organizacjami. Aktualne historie są cenniejsze do opublikowania niż stare.

Ważne jest, aby zdawać sobie sprawę z wartości informacji. Można przypuszczać, że prawdziwym problemem jest dyskryminacja wywołana poprzez długotrwałe głęboko zakorzenione uprzedzenia i zniekształcone struktury organizacyjne. Nie będziesz w centrum uwagi, choć niektórzy dziennikarze mogą ci sprzyjać. Gdy jednak problem zostanie sformułowany jako

stronnicze roszczenie kilku osób, które stały się w ofiarami tego problemu, wtedy to staje się "historią." Osoby i konflikt mają decydujące znaczenie.

Korzystanie z mediów polega zatem na kompromisie. Możesz myśleć, że uwagę należy zwrócić na organizację i jej niedociągnięcia a w rzeczywistości jedyny wątek, który będzie opublikowany to sprawa traktowania pracownika, który głośno protestuje.

Nawet z tymi ograniczeniami, media mogą być potężną siłą wobec problemów społecznych przede wszystkim dlatego, że wiadomości są przekazywane do ogromnej liczby osób, z których część może sympatyzować z tobą. W ten sposób media są narzędziem do budowy poparcia. To prawda, choć wiele opowieści bywa zniekształconych i tendencyjnych. Jednakże wielu dziennikarzy i redaktorów robi, co tylko jest w ich mocy, aby w ramach ograniczeń kultury medialnej przekazać uczciwie dany problem.

Oficjalne instytucje są tak zorganizowane, aby ograniczyć liczbę osób, które wiedzą o jakichkolwiek roszczeniach. Jest to system, w którym kierownictwo wie, jak postępować, zgodnie z procedurami, które są stosunkowo przewidywalne. Natomiast media, publikujące różnego rodzaju historie, są poza ich kontrolą.

Ci, którzy stale załatwiają sprawy w oficjalnych instytucjach — tacy, jak prawnicy — często odradzają użycie mediów. Oni nie są należycie przygotowani w załatwianiu spraw z wykorzystaniem mediów. Przede wszystkim, media stają na drodze ich metod pracy. Dla prawników procedury prawne są chlebem powszednim, jak załatwiać sprawy, a inne metody rozpraszają lub zakłócają ich pracę. Niektóre przepisy prawne celowo wykluczają ochronę demaskatorów, najczęściej, gdy whistleblower idzie do mediów, zamiast najpierw skorzystać z oficjalnych procedur. Nie daj się powstrzymać od korzystania z mediów. Jeśli dążysz do budowania poparcia, zawsze bierz poważnie pod uwagę zaangażowanie mediów.

Porównanie metod

Jeśli masz na celu budowanie poparcia, media są jednym ze sposobów, ale nie jedynym. Jak widzieliśmy, poparcie może być uzyskane między innymi przy pomocy: indywidualnych spotkań, listów, petycji, ulotek, e-maili, grup wsparcia i grup działania. Warto więc porównać kilka z nich.

Listy i strony internetowe są kontrolowane przez tych, którzy je piszą. Odbiorcami listów są głównie ci, którzy otrzymują je bezpośrednio, choć mogą wykonywać kopie i je wykorzystywać. Publicznością stron internetowych są ci, którzy o nich wiedzą, a także ci, którzy znajdują je za pomocą linków lub wyszukiwarki.

	<i>Kontrola</i>	<i>Publiczność</i>	<i>Wiarygodność</i>
<i>Listy</i>	<i>często wielka</i>	<i>określona</i>	<i>często wysoka</i>
<i>Strony internetowe</i>	<i>wielka</i>	<i>Określona + zmienna</i>	<i>przypadkowa</i>
<i>Media</i>	<i>niska</i>	<i>ogólna</i>	<i>dość wysoka</i>

Środki masowego przekazu, w przeciwieństwie do powyższych, nie mogą być kontrolowane i często docierają do dużo szerszej publiczności. Chociaż wiele osób cynicznie podchodzi do mediów, publikowane historie często są bardzo wiarygodne. Należy pamiętać, że ta ocena jest uogólnieniem. Na przykład, pismo może być źle napisane i mieć wątpliwą wiarygodność. Rzadko się zdarza, że możesz być tak ważny w historii przedstawianej przez media, że masz pewną kontrolę nad sposobem jej przedstawienia.

Powiedzmy, zdecydowałeś, że użycie mediów jest dobrym pomysłem. Zanim skontaktujesz się z dziennikarzem lub wydasz komunikat w mediach, trzeba się do tego przygotować. Oto kilka rzeczy, które należy rozpatrzyć, żeby być przygotowanym.

- Jakie są fakty o tej sprawie? Kto, co, kiedy, gdzie, jak?
- Kim jesteś? Trzeba pomyśleć o tym, co chcesz powiedzieć o sobie.
- Czy istnieją jakieś dokumenty? W zależności od przypadku dziennikarze mogą zażyczyć sobie kopie.
- Czy jest jeszcze ktoś, z kim można się skontaktować? Dotyczy to również osób, które potwierdzą twoje roszczenia, a czasami nawet oponenci twojej historii. Miej przygotowane numery telefonów.

Jeśli masz zwięzłą relację, to jest to ogromna zaleta, bo może pomóc w zrozumieniu sensu problemu i poprawności faktów. Relacja pisemna nie jest najważniejsza.

Dziennikarze nie są z innej planety. Są tylko ludźmi, jak wszyscy inni, którzy wykonują pracę, tak jak najlepiej potrafią. Większość z nich jest przyjazna. Niektórzy z nich wyrażą wielkie zainteresowanie twoją sprawą; niektórzy zaś mogą być wrogo nastawieni, być może z powodu swoich osobistych poglądów, czy przynależności politycznej. Większość z nich będzie zachowywać się profesjonalnie, w ramach własnego kodeksu etyki zawodowej. Należy również zrozumieć presję, pod jaką pracują.

Presja czasu. Większość dziennikarzy jest bardzo zajęta. Mają terminy, do których muszą się dostosować. Możesz mieć wspaniałą historię do opowiedzenia, ale oni nie mają pięciu godzin,

czy nawet pół godziny, aby ją wysłuchać. Prawdziwą skuteczność osiągniesz, jeśli jesteś w stanie przedstawić główne wątki swojej historii już w pierwszej minucie rozmowy, lub w kilku pierwszych zdaniach komunikatu medialnego.

Twój przypadek jest najważniejszą rzeczą dla ciebie, ale dziennikarz może właśnie mieć tylko dwie godziny na napisanie trzech artykułów. Więc zacznij krótko i dowiedz się, czy jest szansa na dłuższą rozmowę. Jeśli sprawa jest istotna, a dziennikarz ma czas na poważne dochodzenie, może będzie miał więcej czasu na rozmowę, jednak to wyjątek. Dziennikarze zazwyczaj się spieszą. Mogą chcieć przeprowadzić wywiad i natychmiast zobaczyć dokumenty. Bądź gotowy.

Zapis. Pamiętaj, że wszystko, co powiesz, może potencjalnie być rejestrowane, nawet jeśli to robisz nieoficjalnie. Jeśli nie chcesz czegoś relacjonować, nie wspominaj o tym. Dziennikarze starają się ukierunkować rozmowę, na ich zdaniem, najlepszą historię. Możesz iść w tym kierunku, jeśli jesteś zadowolony z niego, ale nie wspominaj swojego życia osobistego, chyba że jesteś gotów, aby wszyscy czytali rewelacyjne anegdoty o tobie.

Obiektywność. Większość dziennikarzy stara się przedstawić twoją historię "obiektywnie". Zazwyczaj oznacza to przedstawianie obu punktów widzenia. Po rozmowie z tobą dziennikarz może skontaktować się z twoim najgorszym wrogiem. Nawet bardzo sprzyjający tobie dziennikarz, może przedstawić punkt widzenia drugiej strony. Więc nie należy się spodziewać wszystkiego po twojej myśli. Jeśli w historii nie ma nic krytycznego na twój temat, to może się ona wydawać niewiarygodna. Pamiętaj, że historia, która czytelnikom wydaje się obiektywna, może być bardzo nieuczciwa w stosunku do drugiej strony. Jeśli walczysz z potężną organizacją, nawet najmniejsza krytyka jej jest jak wymierzenie policzka najwyższemu urzędnikom.

Redagowanie. Dziennikarze nie mają ostatecznej kontroli nad napisanym tekstem. Redaktor naczelny decyduje, czy tekst będzie publikowany i w jakim miejscu. Ktoś inny pisze tytuł. Czasami artykuł jest przeredagowany, co wiąże się ze zmianą zdań i usuwaniem akapitów. Jeśli istnieje możliwość zniesławienia, prawnik może zalecić zmiany lub usunięcie wskazanego tekstu. Tego nie będziesz wiedział. Jeśli historia nie zostanie opublikowana, to może być wynikiem tego, że nigdy nie została napisana, bo nie spełniała wartości informacyjnych określonych przez redaktora naczelnego, lub dlatego, że nie było wystarczająco miejsca, albo została usunięta przez pomyłkę. Jeśli zostanie opublikowana, być może zostanie „posiekana” i zmieniona. Więc nie przeklinaj dziennikarzy czy redaktorów. Zapytaj, co się stało, i dowiedz się, czy jest coś, co możesz zrobić, aby im pomóc.

Warto odwiedzić redakcję, aby poczuć natłok informacji, pośpiech, chaos i łatwość, z jaką historia może być utracona w tym procesie. Nie jesteś jedynym, który szuka zainteresowania mediów.

Tematy wiodące. (*angles [T]*). Dziennikarze i redaktorzy potrzebują jakiegoś „punktu zaczepienia” (peg [T]) na którym mogą zawiesić swoją historię. Zgłoszenie korupcji, która działa przez wiele lat, jest nie na czasie, ale jeśli właśnie wysłałeś list do szefa działu, dokumentujący niektóre przypadki, to takie pismo może właśnie posłużyć jako punkt zaczepienia. Dziennikarze mają wiele pomysłów na to, jak dobrze wykorzystać „angles” przy opisanu jakiegoś wydarzenia. Możesz pomóc, sugerując czasem pomysły lub podejmując działania, które dostarczą tematów wiodących na spotkania publiczne, czy do napisania artykułów lub reportaży.

Reportaże medialne są emitowane nieregularnie, zrywami. Jednego tygodnia możesz być nagabywany przez media, a przez następny ignorowany. Jednym z powodów tego jest rywalizacja między kanałami medialnymi. Na przykład, pracownicy wielu stacji radiowych szukają w codziennej prasie ludzi i historii, które chcą śledzić. Tak, więc jeśli zamieszczono artykuł oparty na twojej historii w głównym dzienniku, to szybko możesz otrzymać również telefony z kilku stacji radiowych, zapraszające cię na wywiad. (Gazety rzadziej biorą przykład z programów radiowych i telewizyjnych). Innym powodem tych zrywów jest fakt, że historia publikowana jest po raz pierwszy, wówczas postrzegana jest jako godna reportażu. Kilka dni albo tygodni później, w zależności od problemu, staje się przestarzała i nie jest już uważana za wartą publikacji.

Wtedy staje się oczywiste, że media wykorzystują ciebie i twoją historię, tak samo, jak ty ich wykorzystujesz. Wiesz, że twój problem jest w toku i zasługuje na ciągłą uwagę, ale z punktu widzenia mediów, ma on chyba tylko znaczenie krótkoterminowe. Może to być zainteresowanie jednodniowe.

Dziennikarz piszący poczytne artykuły może, w pewnym stopniu, pokonać na krótki czas zainteresowania mediów. Po pierwsze, niezbędne jest zapewnienie ciągłego napływu materiału godnego publikacji. Na przykład, jeśli masz dokumentację na temat nadużyć w instytucji, czasami skuteczniejsze jest, aby udostępniać ją, kawałek po kawałku w ciągu kilku miesięcy, a nie całą od razu. Jeśli korzystasz z instytucji oficjalnych, można to rozłożyć w taki sposób: podanie, niektóre zeznania, postronne komentarze, zorganizowany protest. Każdy krok może być promowany jako odrębna opowieść. Innym ważnym elementem dłuższego utrzymania historii w mediach jest praca z poszczególnymi dziennikarzami. Gdy poznają sprawę na tyle, by napisać historię, kontynuacja jest

stosunkowo łatwa. Mogą również zaangażować się w twoją sprawę, kiedy nadal będziesz dostarczać im materiały i nie obrazisz ich, dając dużą ilość materiału komuś innemu.

Czy musisz trzymać się tych samych dziennikarzy? Co zrobić, jeśli uważasz, że traktują cię nieuczciwie? Istnieją ukryte zasady i oczekiwania, które mają tu zastosowanie. Jeśli jesteś nowy w tej grze, nie można oczekiwać, że je znasz. Więc zapytaj ludzi z doświadczeniem w korzystaniu z mediów i zapytaj samych dziennikarzy.

Jeśli media zaczną zajmować się twoją sprawą, może ci się to wydać wielką rzeczą. Może nawet cię uzależnić! Istotne jest, aby pamiętać, że publikacje w mediach nie są twoim celem. Są tylko środkiem dotarcia do celu. W tym przypadku jest to element strategii — budowania poparcia. Budowanie poparcia to metoda mająca pomóc w rozwiązaniu problemu, którym jesteś zaniepokojony.

Czasami media sprawiają, że tysiące ludzi stają się świadomi problemu, a to utrudnia kierownictwu kontynuowanie, tego, co robili wcześniej. Jednak działanie mediów nie zawsze przynosi takie skutki. Publikacje w mediach nie są lekarstwem na wszystko.

Czasami historia w mediach buduje poparcie w oczywisty i praktyczny sposób, doprowadzając do wielu kontaktów. Ktoś czyta historię w gazecie lub słyszy w radiu i kontaktuje się z tobą. Może doświadczył tego samego? Może ma więcej informacji? Może potrzebuje pomocy lub porady? Może chce pomóc?

Media są narzędziem, które można użyć, aby kontaktować się z innymi ludźmi o podobnych zainteresowaniach. Można spędzić lata, omawiając sprawę z przyjaciółmi i znajomymi, a jednocześnie dotrzeć tylko do kilkuset osób. Jedna relacja w mediach może wystarczyć, aby skontaktować cię z osobami podobnie myślącymi spoza normalnego kręgu twoich znajomych. Członkowie grup wsparcia i grup działania wiedzą, że media to jeden ze sposobów, aby przyciągnąć nowych członków.

Relacje w mediach są potężnym narzędziem dla whistleblowerów, ale nie zawsze. W niektórych sprawach nie jest możliwe użycie mediów. Istnieje kilka przyczyn:

- Twoja historia może nie być warta opublikowania. Może być zbyt stara, zbyt ograniczona, zbyt chaotyczna lub zbyt skomplikowana. Trzeba sprawdzić, czy twój temat wiodący jest odpowiedni na reportaż.
- Twoja historia może wywołać zbyt duże ryzyko zniesławienia. Środkiem odstraszającym jest publikowanie historii narażającej firmę medialną na kosztowne postępowania sądowe. Historia może być opublikowana wtedy, jeśli przewidywane korzyści — szerszy obieg, większy prestiż —

przewyższają możliwe koszty. Jeśli jednak fakty nie są dość pewne, jeśli potencjalny cel jest znany z wnoszenia pozwów sądowych, lub jeśli jest to tylko drobna historia, ryzyko prawne może ją pograżyć.

- Twoja historia może zagrozić olbrzymim korporacjom, które mają bezpośredni lub pośredni wpływ na zainteresowane media. Powiedzmy, że oskarżasz firmę o fałszywe reklamy. Jeśli menedżer firmy zna redaktora gazety, to może wyeliminować perspektywę publikacji. A może gazeta zamieszcza wiele reklam tej firmy. W wielu małych miastach i miasteczkach istnieją ściśle powiązania między kierownictwem ludzi w biznesie, administracji, mediach i innych tym podobnych dziedzinach. Twój przeciwnik mogą mieć ważnych przyjaciół, a to może wykluczyć użycie lokalnych mediów. Jeśli próbujesz oskarżyć media o stronnictwo lub korupcję, to będzie to jeszcze trudniejsze.

Jeśli twoja historia jest warta opublikowania, ale jest wykluczona ze względu na lokalne powiązania, rozwiązaniem jest znalezienie mediów bez tych lokalnych powiązań. Jeśli gazeta z twego miasta nie chce opublikować twojej historii, spróbuj w innej części kraju lub zwróć się do gazety ogólnokrajowej. Możliwe jest również dotarcie do mediów międzynarodowych, zwłaszcza jeśli specjalizują się one w publikacjach podobnych do twojego problemu. Czasami, artykuły w gazecie lub czasopiśmie publikowane w innym kraju są najlepszym sposobem, aby rozpocząć sprawę na twoim terenie.

Jeszcze raz przypominam, że media nie są celem samym w sobie. Strategią jest budowanie wsparcia. Jeśli media nie chcą się tym zająć, to musisz polegać na innych metodach, takich jak pisma, media społecznościowe i grupy działania.

Jeszcze gorszym scenariuszem jest, gdy media bez skrupułów, wspólnie uruchomią nieobiektywny atak na ciebie i twoją sprawę. Takie rzeczy się zdarzają, bez względu na to, czy starasz się ich użyć, czy nie.

Lesley Pinson — komentarze

Bardzo ważna jest decyzja, czy chcesz korzystać z drukowanych lub elektronicznych mediów — gazet i czasopism lub radia i telewizji. Każdy ma inny sposób relacjonowania i wymaga zróżnicowanego podejścia.

Być może nie zechcesz wystąpić w TV lub brak ci pewności siebie, aby udzielić wywiadu radiowego. Telewizja liczy także na efekty wizualne. Opowieść o nielegalnym dumpingu lub

wadliwych produktach dostarcza użyteczny dla telewizji materiał, podczas gdy historia o nadużyciach finansowych nie przysparza jej wielu efektów wizualnych.

TV i radio często wzorują się na publikacjach drukowanych, a więc historia z gazety może doprowadzić do obszerniejszego reportażu dla telewizji i radia. Ponadto, artykuł w gazecie lokalnej może przyczynić się do późniejszego przejęcia historii przez ważniejsze media.

Poziom kontroli tego, co jest publikowane, zależy od mediów, których użyjesz.

Warto monitorować różne gazety, programy radiowe i telewizyjne, aby zobaczyć, jakie historie i jak są przedstawiane. Jeśli historia ma implikacje polityczne, należy rozważyć to, że niektóre gazety są bardziej lewicowe lub bardziej prawicowe, niż pozostałe.

Warto również być świadomym, kto jest sponsorem (poprzez reklamy) różnych mediów. Na przykład niektóre komercyjne stacje telewizyjne i gazety mogą być niechętne publikowaniu historii, która jest krytyczna wobec jednego z ich głównych klientów reklamowych.

Podczas monitorowania różnych mediów warto zapamiętać dziennikarzy, którzy przedstawili podobne historie i w jaki sposób to do ciebie przemawia. Większy rezultat, niż kontakt na chybił trafił, uzyskasz w bezpośrednim spotkaniu z dziennikarzem. Sprawdzisz jego zainteresowanie twoją historią. Obserwując go w poprzednich programach, zobaczysz, jaką ma wiedzę na ten temat. Również nie zaszkodzi zagadnąć o coś w odniesieniu do jego poprzedniej pracy, zwłaszcza gdy zapytasz o jego ostatnie publikacje. Jest to praktyczny sposób na rozpoczęcie rozmowy.

Długotrwała walka

Strategia budowy poparcia rzadko jest rozwiązaniem krótkoterminowym. W rzeczy samej najlepiej widzieć to jako proces, a nie rozwiązanie. W dłuższej perspektywie problemy społeczne zostaną rozwiązane tylko wtedy, gdy dowie się o nich wiele osób, które będą gotowe do podjęcia działań. Jeśli problemem jest stronnictwo w jednym przypadku zatrudnienia, to może być za późno, aby zrobić cokolwiek, zanim znajdziesz poparcie.

Jeśli jednak problemem jest systematyczna stronnictwo przy zatrudnianiu, to budowanie poparcia ma prawdziwą wartość. Warto o tym pamiętać prowadząc długotrwałą walkę.

• **Walka ma fazy – wzloty i upadki.** Mogą być okresy intensywnej akcji i okresy, kiedy nic się nie dzieje. Zainteresowanie działaniem może wznosić się i opadać. Będąc świadomym tego, można uniknąć nadmiernego optymizmu podczas faz wzlotów czy być zbyt zniechęconym podczas faz upadku.

• **Obrona i inicjatywa jest konieczna.** Jeśli masz jakikolwiek wpływ na problem, to możesz się znaleźć „pod ostrzałem”. Możesz być nękanym, stracisz pracę, możesz być przedmiotem złośliwych plotek, a nawet znaleźć się pod skoncentrowanym atakiem mediów. Obrona przed takimi szykanami jest niezbędna. W najgorszej sytuacji powrót do podstaw. Oceń swoje cele. Skonsultuj się z najwierniejszymi zwolennikami. Planuj na bazie budowy wsparcia. Jeśli atak jest niesprawiedliwy i możesz to wykazać, użyj go do budowy poparcia.

Równocześnie z obroną przed atakami, staraj się przejąć inicjatywę, bo w przeciwnym razie porządek wydarzeń będzie kontrolowany przez twoich przeciwników. Zrewiduj ponownie swoje cele, konsultuj się i rób plany.

• **Bądź gotowy do ponownej oceny strategii.** Jeśli strategia nie przynosi pożądanego efektu, dokonaj dokładnej jej analizy. Czy robisz coś niewłaściwie, czy przeciwnik jest zbyt silny, czy masz złą strategię? Nawet jeśli strategia wydaje się działać prawidłowo, to warto ją zbadać i ulepszyć. Być może tkwi tu jakaś niezrozumiała pułapka.

Aneks: opcja sabotażu

- Analityk systemu odchodzi z firmy, pozostawiając po sobie "bombę logiczną", która pół roku później, wprowadza systematyczne błędy w plikach komputerowych firmy.
- Operator pieca hutniczego, celowo nie wykonuje odpowiednich procedur, co doprowadza do wyłączenia pieca i związanych z tym dużych kosztów.
- Prawnik, opuszczając kancelarię, wysyła fałszywe listy do klientów pod nazwiskiem szefa, co podważa reputację firmy.
- Pracownik magazynu wyłącza na weekend prąd w chłodni.
- Pracownik pakujący prezenty do wysyłki dodaje karteczkę z nieprzyjemnymi słowami do tysięcy zwycięzców konkursu.

Są to przykłady sabotażu w pracy. Tego rodzaju sabotaż ma długą historię i jest znany w różnego rodzaju zawodach. Czasami pracownicy, będący pod presją, uzyskują satysfakcję, zakłócając pracę maszyny lub ją niszcząc, co często spotyka się szerokim poparciem. Czasami niezadowolony pracownik podejmuje takie działania, traktując to jako metodę zemsty.

Czy sabotaż to przydatna opcja dla radzenia sobie z problemami, takimi jak korupcja? Zazwyczaj nie.

Istnieją przypadki, w których sabotaż nigdy nie może być usprawiedliwiony. Dla mechanika "naprawienie" samochodu tak, że się zepsuje, naraża czyjeś życie na niebezpieczeństwo. Dla rolnika zatrucie nieruchomości sąsiada jest aktem wandalizmu skierowanym przeciw środowisku. Dla lekarza świadome zrobienie nieudanej operacji porównywalne jest z napaścią lub morderstwem. Tego rodzaju kryminalne taktyki są czasem wykorzystywane przeciwko whistleblowers i działaczom społecznym.

Wielu whistleblowers nawet nie myśli o sabotażu jako opcji działania. Często są oni najbardziej zaangażowanymi i rzetelnymi pracownikami, którzy z dumą wykonują właściwie swoją pracę. Satysfakcją dla nich jest dobrze wykonana praca.

Niemniej jednak, po najbardziej odrażającym traktowaniu przez zarząd, który dba tylko o swoją władzę i jest gotowy zrobić wszystko, aby ukryć problemy, nawet najbardziej sumienny pracownik może mieć ciemne i mściwe myśli. Istnieje kilka powodów, dlaczego sabotaż nie jest dobrą strategią.

- Sabotaż rzadko rozwiązuje problem w sposób bezpośredni. Jeśli skorumpowana firma wymazuje swoje pliki komputerowe, to na pewno powoduje zniszczenia, ale tak tuszuje korupcję, że niewiele można znaleźć, czy ujawnić, aby wszcząć proces i ją pokonać.
- Sabotaż zwykle musi być prowadzony w tajemnicy. Oznacza to, że musi to być osoba fizyczna lub mała grupa operacyjna, z małą szansą na udział dużej liczby osób. W związku z tym jest to kiepski sposób na budowanie poparcia, ponieważ sprzymierzeńcy mogą tylko obserwować, a nie uczestniczyć.
- Sabotaż może prowadzić do zwiększenia wsparcia dla zarządu i niechęci wobec sabotażysty. Jeśli współpracownicy lub klienci są poważnie tym zaniepokojeni, mogą obrócić się przeciwko osobie, która ich zdaniem jest za to odpowiedzialna. Efekt tego jest tak potężny, że czasami zarząd sam przeprowadza sabotaż, aby zrzucić winę na kogoś innego. To samo dzieje się, gdy agent, na przykład płatny przez policję, dołącza do grupy działania lub uczestniczy w wiecu i stara się sprowokować rozruchy, wiedząc, że przemoc protestujących często ich dyskredytuje.

Tak więc istnieją silne przesłanki, aby nie używać sabotażu jako strategii w celu rozwiązania problemów. Jednak sabotażu automatycznie nie można wykluczyć. Na przykład, wielu pracowników fabryk w Europie okupowanej przez nazistów pracowało powoli i robiło więcej

błędów, niż to konieczne, a czasami psuli sprzęt, wiele ryzykując, wszystko to było w celu obniżenia wydajności nazistowskiej maszyny wojennej.

Etyczny oponent może zadać sobie kilka pytań przy podjęciu decyzji.

- Czy sabotaż może prowadzić do zagrożenia zdrowia fizycznego lub psychicznego, lub zagrożenia środowiska? Jeśli tak, to nie jest to właściwe.
- Czy sabotaż pomoże w rozwiązaniu problemu? Jeśli nie, to nie jest to dobra metoda. (Czy głównym powodem jest zemsta?)
- Czy sabotaż ma znaczące poparcie? Jeśli nie, to może sprawić, że ludzie będą bardziej wrogo nastawieni.
- Czy istnieją jakieś alternatywy do sabotażu, w szczególności wspomagające budowę poparcia? Jeśli tak, to zapewne korzystne.

Jak na ironię, rzetelne próby wskazania problemu są często nazywane "sabotażem" lub "zdradą". Jeśli korupcja jest głęboko zakorzeniona, to demaskując ją, rzeczywiście podważa się 'zwykłe metody' robienia rzeczy niewłaściwych. Ważne jest, aby wyjść poza retorykę i wyzwiska, sprawdzić, kto i co służy interesowi publicznemu. W większości przypadków otwarte i zaangażowane stanowisko przeciw korupcji i złym praktykom jest znacznie bardziej groźne dla partykularnych interesów niż tajna dywersja. Inaczej mówiąc, żywotnym interesem jest to, kto tu jest prawdziwym "sabotażystą".

10 Analiza przypadków: rozważanie opcji

Poniższe analizy przypadków ilustrują problemy i strategie w sytuacjach:

- wypadków w miejscu pracy
- oszustw naukowych
- znęcania się
- korupcji finansowej
- korupcji w policji
- molestowania seksualnego
- ignorowanie petycji od agencji antykorupcyjnej.

Poniższe studia przypadków ilustrują proces opracowywania strategii. Analiza jednego przypadku nie może ilustrować wielu strategii. Aby częściowo to zrekompensować, wprowadzono różne sposoby zaradcze („wyjścia”), gdzie historia, jako następstwo konkretnego wyboru, mogłaby przyjąć inny kierunek. Impulsywny — najczęściej stosowany wybór sposobu działania — prawie zawsze kończy się niepowodzeniem.

Insiderzy i outsiderzy [T]

Ten rozdział koncentruje się na insiderach — osobach najbliższych problemowi, często pracujących dla organizacji, w której występują nieprawidłowości. Grozi im olbrzymie wyzwanie i to oni ponoszą największe ryzyko niepowodzenia. Jednakże w każdym analizowanym przypadku jest również rola dla outsiderów, którzy chcą podjąć działania. Outsiderzy zwykle są stosunkowo bezpieczni, nie grożą im represje (choć bywają wyjątki, jak np. walka z przestępczością zorganizowaną). Dlatego osoby z zewnątrz mają szersze pole działania w sposób otwarty. Z drugiej strony, tym na zewnątrz organizacji często brak jest szczegółowych informacji dostępnych jedynie wewnątrz. Połączenie spostrzeżeń insiderów z działaniami dostępnymi dla outsiderów może wytworzyć potężną siłę, która potrafi doprowadzić do zmian.

Przypadek wypadku w miejscu pracy

John pracował dla dużej firmy elektrycznej w sekcji, która budowała i przeprowadzała próby dużych transformatorów. Po kilku latach otrzymał awans i powierzono mu dozór nad wykonaniem prób do dużego i pilnego zamówienia. Jego obowiązki wymagały pracy siłowej w niewygodnej pozycji, wymagającej stałego utrzymania rąk w górze. Po pewnym czasie John zaczął odczuwać ból w prawym przedramieniu. Jednak był bardzo sumienny, więc pracował przez długie godziny mimo narastającego i wzmagającego się bólu. W końcu pracował już tylko z silnym bólem, który promieniował aż po łokieć i ramię, a do tego zaczął pojawiać się również w lewym przedramieniu.

Wyjście 1. John organizuje innego pracownika, aby zakończyć próby pilnego zamówienia. Potem rezygnuje i spędza kilka lat, nie pracując, do czasu, poprawy stanu zdrowia

Wyjście 2. Po zgłoszeniu swojego problemu przełożonym John zostaje zwolniony za niedokończenie pilnego zamówienia. Spędza kilka lat, nie pracując, do czasu, poprawy stanu zdrowia.

Wyjście 3. Po zgłoszeniu swojego problemu u przełożonych John dostaje "zadania specjalne", które rzekomo uwzględniają jego kontuzję. Staje się jednak ofiarą różnych drobnych intryg, czasem dostaje zadania, które są zbyt trudne do wykonania (nawet gdyby był w pełni sił), a czasem otrzymuje bezsensowne nudne. Kiedy prosi o narzędzia potrzebne do wykonywania pracy, to albo nie docierają do niego, albo są niewłaściwe. Napotyka utrudnienia z uzyskaniem urlopu (z czym poprzednio nigdy nie było problemu), proszony jest o wielokrotne wypełnienie formularzy (kopie rzekomo się gubią), wielokrotnie jest przenoszony na różne stanowiska, umieszczany na niewygodnych zmianach, z oczywistym brakiem przychylności ze strony przełożonych. W obliczu tego drobnego uporczywego nękania, w końcu decyduje się porzucić pracę.

Postanawia także złożyć podanie o odszkodowanie pracownicze. Bada umowy BHP w miejscu pracy i stwierdza zaniedbania zarządu, który powinien zapewnić specjalistyczny sprzęt, aby zmniejszyć ryzyko kontuzji, a tego nie zrobił. Zarząd nie ostrzegł pracowników o wstępnych

objawach i skutkach kontuzji i nie zalecił obowiązkowej przerwy w pracy. John omówił tę sytuację z kilkoma współpracownikami.

Wyjście 4. Zarząd dowiaduje się, że John przygotowuje podanie o odszkodowanie. Rozpuszczono pogłoski, że jest mało wydajnym symulantem, który udaje ból, aby odwrócić uwagę od własnej porażki i stara się zarobić kosztem innych. John jest tak zrozpaczony tymi pogłoskami, że rezygnuje z dochodzenia o odszkodowanie.

Wyjście 5. Na przesłuchaniu w sądzie pracy prawnicy firmy elektrycznej przedstawili dowody, że 10 lat wcześniej John uległ niewielkiemu wypadkowi samochodowemu. To, ich zdaniem było przyczyną jego problemu. John jednak wygrywa sprawę. Firma składa apelację od tej decyzji skutkiem czego, jego odszkodowanie ulega znacznemu zmniejszeniu.

John rozważa inną opcję: wnosi powództwo cywilne o zaniedbania. Dowiaduje się, jakie dowody są wymagane i prosi kilku współpracowników o zeznania popierające jego sprawę. Zdobywa również zdjęcia z miejsca pracy i typowych transformatorów. Poszukuje prawników i zostaje skierowany do prawnika, doświadczonego w podobnych przypadkach. Przygotowuje kompleksowo sprawę.

Wyjście 6. W sądzie sprawa Johna nie układa się pomyślnie. Tylko jeden ze wspierających go świadków jest gotów zeznawać; inni są zbyt bojaźliwi. Kilku menedżerów i współpracowników zeznaje przeciwko niemu, twierdząc, że nigdy nie pracował aż tak wielu godzin i nigdy, przed pójściem na zwolnienie lekarskie, nie skarżył się na ból lub na niepełnosprawność. Firma elektryczna przedstawia dokumenty wskazujące, że specjalny sprzęt został zakupiony i zainstalowany na długo, zanim John rozpoczął pracę nad tym pilnym zleceniem. (Jest rzeczą oczywistą, że daty na dokumentach zostały sfalszowane). Twierdzono, że zdjęcia zrobione przez niego są z wcześniejszego okresu. Sprawa kończy się niepomyślnie.

Zanim John wnosi pozew do sądu, nawiązuje kontakt z grupą wsparcia zajmującą się odszkodowaniami za wypadki przy pracy, gdzie spotyka wiele osób, które mają bardzo podobne doświadczenia jak jego własne. Dowiaduje się, że zaniedbania korporacyjne są powszechne, podobnie jak wypadki i „brudne sztuczki” dyskredytujące tych, którzy wnoszą roszczenia o

odszkodowania. Otrzymuje również wiele przydatnych porad na temat przeciwdziałania stwierdzeniom sądowym. Zbiera dokumentację dotyczącą pracodawcy. Z pomocą jednego rzetelnego aktualnego pracownika i kilku byłych pracowników będących po takich samych przypadkach jak jego własny, otrzymuje dokumenty, które mają przeciwdziałać tym sfalszowanym, które firma elektryczna może ewentualnie użyć. Wygrywa sprawę i otrzymuje znaczne odszkodowanie.

Wyjście 7. Firma elektryczna składa odwołanie. Tymczasem pracodawcy naciskają rząd o zwiększający się koszt odszkodowań ze względu na nadużycia. Sam rząd jest głównym pracodawcą, do którego wielu pracowników kieruje roszczenia o odszkodowania. Rząd ustanawia niski limit na odszkodowania uzyskane w drodze procesów cywilnych, uniemożliwiając uzyskanie odpowiedniej rekompensaty.

Wyjście 8. Spółka elektryczna oferuje rozwiązanie. John otrzyma znaczne odszkodowanie, ale musi zgodzić się na klauzulę tajności niepozwalającej na ujawnienie czegokolwiek o jego przypadku oraz wielkości odszkodowania. Ze względu na niezdolność do pracy, John akceptuje takie rozwiązanie. Po pewnym czasie dowiaduje się, że inny pracownik w firmie odniósł podobną kontuzję, ponieważ w dalszym ciągu nie zainstalowano jeszcze odpowiednich urządzeń i systemu do prac w tym zakresie. Zaistniała sytuacja staje się przyczyną ogromnej frustracji Johna.

Analiza. Pracodawcy często próbują zdyskredytować, pracowników, którzy ulegli kontuzji. Pewna nieliczna ilość roszczeń pracowników może być nieuczciwa ("symulowana"), ale większość jest prawdziwa i często wynika z winy pracodawcy. Pracodawcy zawsze mogą zanegować odpowiedzialność za odniesiony wypadek. Ponadto, czasami kwestionują samo istnienie kontuzji, twierdząc, że skarżący nadużywają swych dolegliwości takich jak na przykład ból pleców, uraz lub stres. Dla samotnego pracownika zaskarżenie pracodawcy czy firm ubezpieczeniowych, które próbują uniknąć płacenia odszkodowania, może być tak traumatyczne, jak odniesiona kontuzja.

Co outsiderzy mogą zrobić

Dołączyć się do grupy lub utworzyć grupę działania na rzecz odszkodowań dla pracowników.

Przypadek oszustwa naukowego

Sarah, utalentowany naukowiec z kilkuletnim doświadczeniem doktoranckim, dostała posadę w głównym laboratorium, gdzie pracowała z kilkoma innymi naukowcami, w tym z dr. Williamsem. Sarah była pracowita, ale nie mogła uwierzyć, z jaką szybkością dr Williams osiągał wyniki. Pewnego dnia, przeglądając jego laboratoryjne notatki, zauważyła ciekawy wzór. Okazało się, że druga połowa jego wyników była duplikatem pierwszej połowy. To sprawiało wrażenie, że wykonał dwa razy więcej testów, niż faktycznie zrobił.

Wyjście 1. Sara nic nie mówi. Od czasu do czasu gdy nie nadąża z pracą, powiela własne wyniki, podobnie jak Williams.

Wyjście 2. Sarah rozmawia z Williamsem o jego wynikach, na co on odpowiada, że to pomyłka. Następnego dnia bieżące notatki laboratoryjne Williamsa nie wykazują już duplikatów, a wszystkie poprzednie książki są zamknięte. Praca Sary zostaje źle oceniona i przy pierwszej sposobności zostaje zwolniona.

Sarah wie, że po przeczytaniu niektórych przypadków oszustw naukowych konieczny jest dowód. W ciągu najbliższych czterech miesięcy udaje się jej zrobić kserokopie setek stron z notatek laboratoryjnych. Williamsa. Znajduje tam wiele przypadków wyników, z których połowę lub dwie trzecie skopiowano z początkowego zestawu danych (przypuszczalnie uczciwych). Sara robi kilka zestawów kopii a jeden zestaw daje zaufanemu przyjacielowi.

Wyjście 3. Sarah daje wszystkie dowody, starszemu naukowcowi w laboratorium. On oddala je jako nieistotne. Twierdzi, że podstawowe wyniki są prawidłowe i zostały potwierdzone przez innych laborantów. Jedynym efektem jest zmiana rozmiaru niektórych słupków błędów. Sara pisze do czasopism, które opublikowały badania Williamsa, lecz oni na to nie odpowiadają. Pisze do ich towarzystwa naukowego i dostaje wymijającą odpowiedź. Jej praca zostaje źle oceniona i przy pierwszej sposobności otrzymuje zwolnienie z pracy.

Wyjście 4. Sarah próbuje budować poparcie poprzez rozmowy z innymi naukowcami, w tym samym laboratorium. Wkrótce Williams dowiaduje się o tym. Sarah zostaje przeniesiona do

obowiązków pomocniczych, sprzęt, na którym pracowała, jest wykorzystywany podczas jej nieobecności, zaczęto również rozpowszechniać plotki na temat jej nieuczciwości i jej niestabilności psychicznej. Nie mogąc dalej znieść nękania, odchodzi z pracy.

Sarah bada sprawy oszustw naukowych. Dowiaduje się, że formalne procedury rozwiązywania oszustwa naukowego prawie nigdy nie działają i że oskarżyciel często staje się ofiarą. Postanawia więc zebrać dowody i zbudować wsparcie. Konsultuje się ze statystykiem, który zgadza się na analizę danych i stwierdza, że prawie w każdym przypadku, początkowy zestaw danych jest odtwarzany dwa lub trzy razy. Duplikowane punkty nie idą jednak w tej samej kolejności, a więc nie jest to łatwo rozpoznawalne w ramach obserwacji. Sarah konsultuje się również z kilkoma autorytarnymi naukowcami, którzy są znani z dochodzeń w sprawach oszustw naukowych. Stwierdzają, że działania Williamsa są zdecydowanie niewłaściwe. Manipulowanie wynikami zdarza się często, ale skala fałszowania danych przez Williamsa jest czymś niezwykle.

Sara pisze zwięzłą, rygorystyczną relację o oszustwach Williamsa, popierając ją kartami zawierającymi próbki wyników testu. Przygotowuje taki plan działania, aby problem nie został ukryty.

Wyjście 5. Sarah czeka, aż dostanie awans i nowy, pięcioletni kontrakt, a następnie umawia się na spotkanie z kierownikiem instytucji i zabiera ze sobą napisany raport. Szef obiecuje zasięgnąć niezależnej opinii i utrzymać sprawę w tajemnicy. Po tygodniu staje się oczywiste, że Williams ma kopię jej raportu, więc zgodnie z planem, Sarah idzie do mediów, a reporter zajmujący się nowościami naukowymi dostaje od niej informację o zaistniałej sprawie. Następuje ofensywa prasy i radia. To wywołuje burzę w instytucji, która powołuje formalne postępowanie wyjaśniające — przeciw obu pracownikom Williamsowi i Sarze! Ona zauważa braki w niektórych z jej ksiąg laboratoryjnych. Zostaje oskarżona między innymi o niewłaściwą dokumentację własnych badań, nieuzasadnione roszczenia z tytułu poniesionych kosztów i fałszywe oświadczenie w życiorysie podczas starania się o pracę. Wewnętrzne dochodzenie wybiela Williamsa. Sarah jest pod stałą kontrolą, zastanawia się, czy kontynuować sprawę i odwołać się do niezależnego organu, czy zrezygnować z pracy.

Sarah czeka, aż otrzyma nową pracę w innej instytucji. Po pewnym okresie stwierdza, że oszustwa nie są tu stosowane i tolerowane, konsultuje się z szefem na temat demaskacji Williamsa. Jej szefowa stwierdza, że taka akcja może spowodować pomniejszenie koncentracji nad prowadzonymi badaniami, ale obiecuje, że jeśli do tego dojdzie, będzie ją wspierać. Po przedyskutowaniu sprawy z wszystkimi nowymi pracownikami posyła swój raport do mediów. Następuje taka sama reakcja jak w poprzednim przykładzie, te same oskarżenia na temat Sarah, to samo wybielenie winnego. Jednak w tym przypadku jej kariera jakoś to wytrzymała i Sarah sama osiągnęła ważny cel, bez ponoszenia ogromnych kosztów osobistych.

Analiza. Demaskowanie oszustw naukowych — cokolwiek to jest, fałszowanie wyników, plagiaty czy fałszerstwo dokumentów — może być bardzo ryzykowne. W opracowywaniu skutecznej strategii Sarah musiała zdecydować, czy używać oficjalnych kanałów. Również musiała zdecydować, z kim o tym rozmawiać. Williams był uroczy, utalentowany, ambitny i miał wielu zwolenników, dlatego rozmowa z kimkolwiek w instytucji, była bardzo ryzykowna. W rezultacie najlepszym sposobem było zbudować poparcie niezależnych naukowców oraz mediów. Jeśli media by odmówiły publikowania tej historii, mogła rozesłać swój raport naukowcom w tej dziedzinie, no i być może też odniosłaby znaczne zwycięstwo.

Co outsiderzy mogą zrobić

Znaleźć naukowców, którzy stali się ofiarami w wyniku wypowiedzania się na temat nadużyć, oraz takich naukowców, którzy wyrażą chęć skomentowania przypadków oszustw, no i dziennikarzy chętnych do zbadania określonej relacji.

Sprawa mobbingu

Steve pracował w departamencie rządowym w dużej sekcji polityki handlowej. Był doświadczony i miał dobre relacje ze współpracownikami. Sytuacja zmieniła się, gdy przyszedł z innego działu nowy szef Joe. Joe był uzdolniony i miał dobrą reputację u zwierzchników jako wzorowy kierownik grupy pracowniczej. Potrafił być czarujący, a jednak był dwulicowy. Miał wybuchowy charakter i potrafił zaatakować kogoś, krzycząc i przeklinając go. Zdarzało się, że na spotkaniach pracowniczych poniżał podwładnych, komentując ich pracę w nieprzyjemny sposób.

Steve szybko zauważył pewien schemat. Joe nigdy nie atakował tych, którzy byli potulni i nie zagrażali mu. Każdy, kto przejawiał chociaż trochę niezależności i talentu stawał się potencjalnym celem jego ataku.

Wyjście 1. Steve decyduje się pozostać w dobrych stosunkach z Joe, wykonuje jego zalecenia i staje się jego konfidentem.

Wyjście 2. Steve jak najszybciej odchodzi do innej pracy.

Steve nie chce zmieniać pracy, a to z dwóch głównych powodów. Lubi swą pracę i niepokoi go los niektórych współpracowników, którzy są jego przyjaciółmi.

Po kilku miesiącach dowiaduje się coraz więcej o metodzie pracy Joego. Niewybredne wyzwiska Joego obniżają morale; kilku zagrożonych pracowników odchodzi z pracy lub idzie na urlop spowodowany stresem. Kilku kolegów, którzy próbowali stawiać się Joemu, cierpi z powodu stałego i uporczywego nękania. Za drobne błędy w pracy Joe domaga się ponownego całościowego powtórzenia wszystkich czynności. Przydziela pracę trudną do wykonania, a następnie wrzeszczy na podwładnych, gdy sobie nie radzą. Niewielu może znieść tak ciągły mobbing.

Wyjście 3. Steve próbuje odplacić zwierzchnikowi, stosując takie same metody, czyli stosując obelgi i krzycząc na niego. W najbliższym czasie metoda ta staje się przyczyną jego klęski, otrzymuje formalną naganę i dostaje możliwość wyboru: przeniesienie na niższe stanowisko lub przyjęcie wypowiedzenia.

Wyjście 4. Steve przeprowadza rozmowę z Joe na osobności, informując go o niszczycielskich skutkach jego zachowania. Joe sprawia wrażenie, że go uważnie słucha, ale później okazuje się, że Steve „wrobiono” go w jakąś kompromitującą sytuację

Wyjście 5. Steve idzie na rozmowę ze zwierzchnikiem Joego, prosząc go o interwencję w sprawie mobbingu. Szef stwierdza, że praca Joego przynosi dobre rezultaty, a Steve powinien zająć się swoją pracą. Steve ma szczęście, że szef nie powiedział Joemu o spotkaniu, bo wówczas jego praca byłaby zagrożona.

Steve przeprowadza dochodzenie. Rozmawia z ludźmi z poprzedniej pracy Joe'go, którzy pracowali kiedyś pod jego nadzorem. Okazuje się, że jego styl pracy był taki sam, jak i teraz. Zastraszał swoich podwładnych, ale oczarowywał swoich przełożonych, a te zdolności i ciężka praca podwładnych utrwalała jego dobrą opinię, mimo traumy i demoralizacji, jaką szerzył.

Steve zaczyna dokumentować zachowanie Joego. Rozmawia z jego ofiarami i pisze raport. Ponieważ Steve jest doświadczonym i godnym zaufania człowiekiem, większość ze współpracowników jest skłonna podpisać raport, zwłaszcza gdy zapowiada im, że nie będzie korzystać z tego poparcia bez ich zgody. Steve udowadnia, że niektóre z działań Joego są zbliżone do zwyczajnej napaści, na przykład, kiedy jedną osobę szarpał za koszulę, czy gdy rzucił czymś w kierunku innego pracownika.

Steve stwierdza również, że Joe popełnia błędy. Niektóre z jego decyzji są bezsensowne, a bywa, że wykorzystuje firmowe środki finansowe dla celów prywatnych. Jest to małe nadużycie na tym stanowisku, ale ukazuje stosowanie przez niego podwójnych standardów, biorąc pod uwagę surowość, z jaką traktuje uchybienia innych osób.

Wyjście 6. Steve składa oficjalną skargę na Joe, do wewnętrznej departamentalnej komisji skarg wykorzystując zeznania kilku współpracowników. W trakcie dochodzenia Joe pokazuje tylko swoje dobre oblicze. Komitet skarg jest bezkrytyczny wobec Joe i zaleca tylko jakieś przetasowania w wykonywaniu obowiązków i spotkania z niezależnym mediatorem. Zarząd nie realizuje nawet takiego zalecenia. Joe zaczyna koncentrować się na nękanii każdego, kto zeznawał przeciw niemu w nieco ostrożniejszym trybie (bo poznał kilka nazwisk z raportu danego w "zaufaniu" do komisji skarg). Steve stał się głównym celem ataków, które udało mu się wytrzymać, ponieważ Joe dostał awans i przeniesienie do innego działu.

Steve zaczyna zbierać ogólne informacje na temat mobbingu w pracy. Dowiaduje się, że niektórzy szefowie, gdy dostrzegają zagrożenie własnych kompetencji zawodowych i je przetrwają, odpowiadają agresją interpersonalną, szczególnie w sytuacjach, gdy podwładni nie spełniają ich oczekiwań. Steve stwierdza, że w jego departamencie takie osoby są zwykle tolerowane i że zarząd zawsze popiera szefów bez względu na ich skandaliczne zachowanie.

Wyjście 7. Steve przygotowuje podsumowanie najważniejszych punktów o mobbingu, jego skutkach i jak na to odpowiedzieć. Rozsyła kopie do wszystkich swoich współpracowników, lecz

często natrafia na opór. Odnajduje dwie osoby, które są chętne do opracowania wraz z nim odpowiedniej strategii radzenia sobie z Joe. Joe zaś używa wszelkich znanych mu „trików”, aby rozbić grupę. Zaprzyjaźnia się z jedną osobą, a równocześnie nęka inną. Walka trwa.

Wyjście 8. Steve przygotowuje raport o zachowaniu Joego, upewniając się, że każda wypowiedź jest poparta dokumentacją. Po podjęciu pracy, w sektorze prywatnym, rozsyła kopie raportu do całego starego i nowego wydziału Joego (Joe został awansowany i pracuje w nowym wydziale). Raport poważnie ogranicza styl pracy Joego. Joe składa pozew na Steve'a o zniesławienie.

Wyjście 9. Steve, na nieoficjalnym spotkaniu, dyskretnie rozmawia z głównym menedżerem o swoich obawach na temat szkodliwego zachowania Joego. Kierownictwo, które właśnie wysłuchało referatu na temat, jak zmienić agresywnych szefów, sprawdza informacje Steve'a i przydziela konsultanta do pracy z Joem. Okazuje się, że Joe nie zdawał sobie sprawy, jak bardzo uraża innych i stopniowo uczy się umiejętności w zakresie bardziej efektywnego zarządzania ludźmi.

Analiza. Zastraszanie przez szefów jest bardzo szkodliwe, jednakże zarządy rzadko są skłonne działać przeciw nim. Budowanie wsparcia jest trudne, gdy szefowie stosują technikę rządzenia poprzez skłócanie. Jeśli jednak nikt się nie przeciwstawi zastraszaniu, problem nie zniknie.

Co outsiderzy mogą zrobić

Rozsyłać informacje o mobbingu. Założyć grupę wsparcia dla osób zastraszanych.

Sprawa korupcji finansowej

Chris, jako audytor w instytucjach, miała wieloletnie doświadczenie w sprawach finansowych. Kiedy została zatrudniona w dużym banku, stopniowo zaznajamiała się z operacjami z udziałem państwa Trzeciego Świata "Dalenz". Rządowi Dalenz udzielane były pożyczki celowo nisko oprocentowane, mimo że były niekorzystne dla polityki banku, ponieważ były to pożyczki wysokiego ryzyka. Płatności wpływające z Dalenz, które nie były spłatami pożyczki, były

przelewane na specjalne konto w banku, z którego wysocy urzędnicy bankowi korzystali do celów osobistych, wydając pieniądze na samochody, rodzinne wakacje, rejsy i wystawne przyjęcia.

Gdy Chris poprosiła współpracownika o wyjaśnienie tej sytuacji, powiedziano jej, że jest to normalna praktyka stosowana dla Dalenz — wszystkie inne banki robią to samo — i że przywileje zarządu banku przewidują branie pieniędzy ze specjalnego funduszu, bo są one częścią pakietu ich wynagrodzeń. To jest tylko kwestia wygody, że używają pieniędzy z tego konta.

Wyjście 1. Chris stara się, aby finansowe operacje Dalenz wyglądały prawidłowo i zabiega o to, aby otrzymać awans na takie stanowisko, gdzie będzie mogła korzystać ze specjalnych funduszy.

Wyjście 2. Chris organizuje przeniesienie do innej sekcji. Podejrzewa, że operacja z Dalenz nie jest uczciwa, ale nie chce ryzykować utraty pracy.

W ciągu kilku miesięcy Chris dowiaduje się więcej na temat operacji Dalenz. Czytając raporty Amnesty International i wyszukując w Internecie dalszych informacji, stwierdza, że Dalenz to brutalna dyktatura znana z torturowania dysydentów i wykorzystywania pracowników. Dowiaduje się także, że normalny pakiet wynagrodzenia szefów obejmuje tylko niektóre z przywilejów wypłacanych z funduszu specjalnego. Jest pewna, że pieniądze Dalenz nie powinny tam spływać.

Wyjście 3. Chris przedstawia sprawę głównemu audytorowi banku i wyraża swoje przekonanie, że pożyczki powinny być zatrzymane a pieniądze z Dalenz nie mogą być zaakceptowane na jakikolwiek cel, a tym bardziej na specjalny fundusz. Główny audytor twierdzi, że nisko oprocentowane kredyty są korzystne dla ludzi z Dalenz i że płatności od rządu Dalenz są "sposobem, w jaki oni robią interesy". Chris stwierdza, że to ją nie przekonuje i chciałaby uzyskać poradę, jak należy tę sprawę załatwić. Wieczorem kurier dostarcza do domu Chris wszystkie rzeczy osobiste z jej biura, list ze zwolnieniem z pracy ze względu na "pilną reorganizację w administracji" i wynagrodzenie za trzy miesiące, w formie odprawy.

Wyjście 4. Nie mówiąc nikomu w banku, umieszcza pisze anonimowy artykuł w czasopiśmie

finansowym o "nieprawidłowościach finansowych" w Dalenz. Mimo że jej bank nie jest wymieniony, następuje natychmiastowe dochodzenie, aby dotrzeć do źródła przecieku. Chris staje się główną podejrzaną, częściowo dlatego, że jej zaprzeczenia są połowiczne — nie potrafi dobrze kłamać. Wszystkie sprawy dotyczące konta Dalenz są przejęte przez wyższe kierownictwo banku. Praca Chris staje się bardzo nieprzyjemna, przypomina polowanie na czarownice — czyli poszukiwanie informatora, a to prowadzi do podejrzeń i drobnych szykan.

Chris postanawia „zaszyć się w kąt”, żeby zebrać dodatkowe informacje. W ciągu następnego roku zbiera o wiele więcej informacji na temat represji i korupcji w Dalenz. Robi kopie dokumentów dotyczących wpływu i wypływu pieniędzy ze specjalnego funduszu. Kontaktuje się z dwoma niezależnymi specjalistami w instytucjach finansowych, jednym od Dalenz i jednym od korupcji. Przygotowuje staranną relację finansową operacji bankowych Dalenz.

Wyjście 5. Chris składa formalny wniosek do Komisji Nadzoru Finansowego, organu rządowego ścigającego naruszenia przepisów bankowych. Choć wnioski mają być poufne, Chris w ciągu kilku dni zostaje zwolniona z pracy. Komisja po 18 miesiącach orzeka, że takie sprawy nie są w jej jurysdykcji. Chris pozywa bank na mocy ustawy o whistleblower za nieprawidłowe zwolnienie, ale pozew zostaje oddalony dlatego, że na początku nie użyła wyznaczonych procedur wewnętrznych. Bezskutecznie też wysłała wnioski do kilku innych organów. Politycy są również nieuczynni.

Wyjście 6. Poprzez grupę działania, "Financial Justice International (FJI) [T] — Chris skontaktowała się z dwoma innymi przeciwnikami działań nieetycznych — pracującymi w kilku różnych bankach, którzy znają transakcje z Dalenz. Wspólnie przygotowują kompleksową krytykę, którą pod pseudonimami publikują w magazynie specjalizującym się sprawami korupcji korporacyjnej. FJI wysyła kopie do grup społecznościowych w Dalenz. Po rezygnacji z pracy i utworzeniu niezależnej praktyki Chris przesyła tę relację do narodowych mediów. Jednak zostaje ona przyjęta tylko przez kilka alternatywnych gazet. Bank koncentruje się na zdyskredytowaniu Chris i przez kilka następnych lat jej dochody z praktyki niezależnego doradztwa księgowego są bardzo niskie.

Wyjście 7. W Dalenz powstaje ruch obywatelski stymulowany częściowo zniechęceniem do działalności oficjalów, a częściowo korupcją wykrytą na wysokim szczeblu rządowym. Chris staje się cenionym informatorem ruchu, dostarczając informacji i wiarygodności.

Analiza. Gdy korupcja sięga najwyższych poziomów — menadżerów bankowych, organów regulacyjnych, polityków — bardzo trudno jest wtedy to zmienić. Z osobistego punktu widzenia, Chris powinna najpierw ostrożnie zbadać swoje cele i zastanowić się nad tym, jak ważne jest rozwiązanie problemu i jak ważna jest jej kariera.

Co outsiderzy mogą zrobić

Dołączyć się lub zorganizować grupę działania, taką jak organizacja Międzynarodowa Sprawiedliwość Finansowa

Wspierać ruchy obywatelskie walczące przeciwko korupcji.

Przypadek korupcji w policji

Tony miał ok. 30 lat, gdy wstąpił do policji. Pracował poprzednio w kilku biurach, a następnie studiował zarządzanie biznesem na uniwersytecie, rozwijając swoje zainteresowania w dziedzinie nadużyć finansowych oraz przestępstw „white-collar crime” [T]. Po wstępnym szkoleniu w policji pracował razem ze „starym wygą” o nazwisku Smithers, w brygadzie zajmującej się przypadkami kradzieży z włamaniem. Tony natychmiast musiał podjąć decyzję, jak reagować na nieuczciwe działania Smithers'a oraz innych policjantów w tej brygadzie. Wzywani na miejsce napadu często to oni kradli, biorąc biżuterię, gotówkę, a czasami inne przedmioty. Ich uzasadnieniem było stwierdzenie, że "firma ubezpieczeniowa płaci". Gdy znajdowali jakieś narkotyki, brali je i sprzedawali. Uważali, że jest to normalna korzyść płynąca z pracy w policji- to tzw. "spijanie śmietanki".

Wyjście 1. Tony bierze udział w kradzieżach. Później przenosi się do sekcji walki z korporacyjnymi oszustwami, a jego kariera toczy się pomyślnie.

Wyjście 2. Tony zgłasza kradzież do swojego dowódcy. Zostaje natychmiast przesunięty do

zadań biurowych, dostaje fatalną opinię i zostaje zwolniony z pracy w policji.

Tony, dzięki znajomości tematu przestępczości w policji, wiedział, że tego rodzaju korupcja jest powszechna. Jego najtrudniejszym zadaniem nie jest uczestniczenie w kradzieżach, lecz przymykanie oczu na zachowanie kolegów z drużyny przy jednoczesnym udawaniu sympatii do nich. Postanawia rzetelnie udokumentować wypadki kradzieży dokonywanych przez policjantów. Sporządza raport z wszystkich miejsc włamań, w których uczestniczył, z załączeniem listy przedmiotów zabranych przez Smithersa i innych policjantów. Nagrywa również niektóre z ich rozmów, choć niełatwo było je zinterpretować ze względu na używany w nich policyjny żargon.

Nie wzbudzając podejrzeń, zbiera jak najwięcej materiału, na tyle, na ile to możliwe. Jest przerażony, widząc brutalne napaści na kilku podejrzanych o rabunek. Potrafił zrozumieć frustrację swoich kolegów z drużyny. Podejrzani byli prawie na pewno winni, ale w wielu przypadkach nie było wystarczająco dużo dowodów, aby ich skazać, nawet wtedy, gdy policja pod przysięgą systematycznie kłamała, aby pomóc prokuraturze. Tony nagrał niektóre z incydentów policyjnego brutalnego traktowania podejrzanych.

Wyjście 3. Po zebraniu dokumentacji materiału obciążającego, Tony przygotowuje kompleksową relację dla Police Accountability Agency (PAA) [T], to nowy organ powołany do walki z korupcją w policji. Po przesłaniu materiału zostaje wezwany przez PAA, aby omówić złożone informacje. Wkrótce potem staje się celem ataku osób, które zaskarżył. PAA powinno zachować w tajemnicy jego materiały, ale stało się jasne, że niektórzy z członków wydziału mają powiązania ze skorumpowanymi policjantami. Tony jest osobiście zwymyślany przez Smithers'a i innych zaskarżonych: pocięto opony jego samochodu, w swojej szafce znajduje kartki z groźbami, jego żona i dzieci otrzymują telefony z pogróżkami. Zabito mu kota. Pomimo to nie wycofuje się ze swych oskarżeń. Pewnego dnia, gdy ubiera kurtkę, do której podrzucono mu narkotyki i duży zwitek gotówki. Zostaje aresztowany. Również złożono na niego skargi w PAA. Zostaje zwolniony z pracy. Myśli o złożeniu w tej sprawie skargi do jakiegoś polityka lub Rzecznika Praw Obywatelskich, ale odstrasza go możliwość wytoczenia mu kryminalnej sprawy na podstawie sfabrykowanych dowodów.

Tony był świadomy, że ten rodzaj przemocy i korupcji, którą dostrzegał, była tolerowana przez całą policję. Zdecydował, że jego jedyna nadzieja na sukces leży w ogólnym oburzeniu

społeczeństwa, uzyskanym przy pomocy mediów. Pobicie przez policję podejrzanych o rabunek, niestety, nie wzbudzi wielkiego zainteresowania. Jednak Tony również był świadkiem ataków policji na niewinne osoby, zwłaszcza bezdomnych czy młodych ludzi "z wyglądem" mniejszości rasowych. Szczególnie istotny był wypadek, gdy w wyniku brutalnego ataku policjantów na dwóch młodych ludzi, konieczna była natychmiastowa operacja. Tony nagrał znaczną część tego zdarzenia.

Wyjście 4. Tony dostarcza swoją dokumentację do lokalnych mediów. Jednak tygodnie mijają i nic się nie ukazuje. Kilku dziennikarzy powiedziało mu, że jest to dobra historia, ale nie mogą sobie pozwolić na jej publikację, ponieważ związki zawodowe policji są znane z pozwów sądowych, a przegranie jest zbyt kosztowne. Tony postanawia wobec tego przekazać swój materiał do krajowych mediów. Stacje telewizyjne nie są zainteresowane ze względu na brak wymiaru wizualnego — Tony nie ma nagrań filmowych. Większość prasy krajowej nie chce tej historii, bo to stanowi zbyt duży problem lokalny, a wszczęcie dochodzenia byłoby zbyt kosztowne i trudne do uzasadnienia. Jeden agresywny magazyn publikuje jednak tę historię jako główny artykuł. Mimo że Tony nie jest wymieniony z nazwiska, zostaje szybko zidentyfikowany jako źródło informacji i wkrótce zostaje zaatakowany, szczęśliwie niezbyt brutalnie, ponieważ koledzy jego są świadomi, że mogą być nagrywani. Gdy uwaga mediów zanika, zostaje „wrobiony” — w sfałszowanie dokumentów służbowych — i na skutek poważnego wykroczenia zostaje zwolniony z pracy. Magazyn publikuje historię jego zwolnienia i teraz aż kilka innych mediów zainteresowało się tym problemem. Jednak kariera Tony'ego zostaje zniszczona.

Tony postanawia znaleźć sojuszników przed upublicznieniem historii. Jako środek ostrożności robi kilka kopii swojej dokumentacji i daje je na przechowanie kilku zaufanym przyjaciołom. Udaje mu się również, zdobyć własną teczkę personalną z policji — dotąd nieskazitelną — robi jej kopie, aby mieć dowód na wypadek przyszłych manipulacji.

Po dalszym zaznajomieniu się z problemem korupcji w policji, Tony uświadamia sobie, że są to w większości systemowe działania wewnątrz sił policyjnych i istnieją przesłanki wskazujące ogólnokrajowe "pobratymstwo". W związku z tym nie można oczekiwać, aby problem dało się rozwiązać, demaskując tylko kilku policjantów. Wobec powyższego kontaktuje się z grupą działaczy zajmujących się nadużyciami policji i w rezultacie poznaje kilku policyjnych whistleblowers działających na obszarze całego kraju. Dowiaduje się od nich o olbrzymich kosztach

osobistych poniesionych przez wewnętrznych demaskatorów korupcji w policji i faktycznej niemożności doprowadzenia do zmian, zwłaszcza gdy główne partie polityczne prowadzą kampanie wyborcze oparte na sloganie "prawa i porządku".

Wyjście 5. Tony odchodzi z policji i angażuje się do innej pracy. Wstępuje do niewielkiej partii politycznej i działa w celu wprowadzenia zasad antykorupcyjnych w policji.

Wyjście 6. Tony pomaga działaczom grupy w napisaniu i wydaniu broszury przeznaczonej dla ofiar brutalności policji. Stres wywołany utrzymaniem w sekrecie swej działalności w takiej grupie staje się zbyt duży i Tony rezygnuje z pracy w policji.

Wyjście 7. Tony postanawia nie rzucać się w oczy i przejść jak najszybciej do sekcji „white-collar crime”. Tu znajduje ujście dla swoich umiejętności komputerowych. Wkrótce odkrywa jednak, że korupcja przenika także tutaj. Główne różnice to fakt, że tutaj nie ma przemocy bezpośredniej, no i kwoty pieniędzy są znacznie większe. Jego znajomi policyjni whistleblowers nieustannie przypominają mu o trudności demaskacji tych problemów i budowy wsparcia, bez poświęcania własnej kariery. Ciągłe zbiera informacje, przekazuje je do badaczy z zakresu kryminologii i szuka możliwości użycia ich, w celu osiągnięcia rzeczywistej zmiany.

Analiza. Niezwykle ryzykownym jest demaskowanie korupcji w policji od wewnątrz, ale również niezwykle trudne jest rozwiązanie tego problemu z zewnątrz. Żeby znaleźć możliwość rzeczywistej zmiany, konieczne są szczególne warunki. Tony miał, ze względu na swoje wcześniejsze doświadczenie zawodowe i umiejętności, znacznie większe szanse niż większość whistleblowers. Jednak żadna z opcji nie gwarantuje sukcesu.

Co outsiderzy mogą zrobić

Zorganizować grupy działania przeciw korupcji w policji. Znajdź policyjnych whistleblowers. Prowadź kampanię na rzecz zmiany polityki takiej, jaka istnieje w prawie narkotykowym, a która przyczynia się do rozwoju korupcji w policji.



Lotte Fog zdemaskowała zaniżanie promieniowania w Królewskim Szpitalu w Adelaide.

Początkowo wolala działać anonimowo, i dlatego użyto jej sylwetki.

Sprawa molestowania seksualnego

Lydia est absolwentką inżynierii i rozpoczęła pracę w dużej korporacji. Jest jedną z kilku kobiet inżynierów, zatrudnionych do pracy całkowicie dotychczas zdominowanej przez mężczyzn inżynierów i techników. Lydia musiała poznawać tę pracę od strony praktycznej ucząc się od techników, bo niektórzy z nich wiedzą na ten temat więcej niż ktokolwiek inny, ponieważ większość starszych inżynierów sprawuje stanowiska kierownicze.

Wszystkie kobiety – inżynierowie napotykają, zwłaszcza ze strony techników, na pewien stopień wrogości. Przekleństwa i żarty o tematyce seksualnej są nagminnie stosowane, aby wywołać u nich zażenowanie. Drwi się również z ich pracy, bo nie zostały przeszkolone na standardowych zasadach jej wykonywania. Jedną z nowych inżynierów, Alicję, bywa szczególnie osaczona molestowaniem: niektórzy pracownicy gapią się na jej ciało, ignorując to, co ona mówi, w szufladzie jej biurka umieszczane są zdjęcia pornograficzne. W pewnych sytuacjach obłapiają ją, aby rzekomo ochronić przed niebezpieczeństwem. Alicja zwierza się, że zaczyna myśleć o rzuceniu pracy.

Wyjście 1. Lidia wykazuje niewiele współczucia. Stara się być "jednym z chłopców", wyśmiewa się z Alicji i ignoruje nawet poważniejsze przypadki.

Wyjście 2. Lydia postanawia opuścić pracę przy pierwszej okazji. Obawia się, że będzie po Alice następnym celem.

Wyjście 3. Lydia rozmawia z najbardziej agresywnymi napastnikami, mówiąc im, że Alice jest poważnie zdenerwowana i myśli o odejściu z pracy. To tylko zachęca ich do eskalacji ataków. Po jednym szczególnie poważnym incydencie Alice doznaje niewielkiego obrażenia i ze względu na stres bierze urlop. Lydia z Alicją składają zażalenie do przełożonego. Przez kilka miesięcy nic nie dzieje się, a molestowanie trwa nadal. Lydia jest teraz systematycznie atakowana i ostatecznie opuszcza pracę. Obie na mocy ustawodawstwa antydyskryminacyjnego wytaczają proces firmie. Firma walczy w bezwzględny sposób i oskarża je o złe wyniki w pracy, a nawet o oszustwo w celu uzyskania kwalifikacji inżynierskich. Kobiety po dwóch latach przegrywają sprawę.

Lydia podejmuje systematyczne badania problemu. Czyta książki i artykuły na temat molestowania seksualnego, a także bada kulturę bycia w kręgu mężczyzn-inżynierów. Rozmawia z doradcami i działaczami do spraw molestowania seksualnego oraz kontaktuje się z innymi kobietami inżynierkami, które przeszły podobne problemy. Dowiaduje się, że formalne skargi mają bardzo małe szanse powodzenia.

Po rozmowie z każdą z nich z osobna Lydia zwołuje spotkanie wszystkich kobiet inżynierów do dzielenia się swoimi doświadczeniami i informacjami w tej sprawie. Niektóre z nich nie były świadome, do jakiego stopnia Alice była nękana. Zgadzają się wzajemnie ją wspierać. Zaczynają systematycznie zbierać informacje o każdym incydencie molestowania.

Wyjście 4. Molestowanie trwa, Lydia i Alice składają pozew sądowy na mocy ustawodawstwa antydyskryminacyjnego, myśląc, że szczegółowe dowody, które zebrały, pozwolą im wbrew wszelkim przeciwnościom wygrać proces. Sprawa wywołuje wrogość wśród mężczyzn pracujących z nimi tak, że nawet bez jawnych incydentów, doprowadza Lydie i Alicie do rezygnacji z pracy. Po trzech ciężkich latach wygrywają sprawę i przyznane im są odszkodowania. Firma dowołuje się. Po dwóch następnych latach sprawa zostaje załatwiona polubownie poza sądem – kobiety otrzymują znaczne sumy, które jednak są zbyt małe w porównaniu do szkód, jakie nastąpiły w ich karierach zawodowych. Tymczasem sprawa sądowa

wywołuje pewne powierzchowne zmiany zarządzania, ale jednocześnie wzmacnia wrogość mężczyzn-inżynierów oraz techników wobec obu kobiet.

Wyjście 5. Kobiety decydują się na rozmowę z jedną z nowych wiceprezesów (WP) spółki, to pierwsza kobieta zatrudniona na takim stanowisku. WP mówi im, że powinny po prostu przetrwać, tak samo, jak ona to zrobiła. Później, kontaktując się z kobietą prawnikiem i doradcami, dowiedziały się, że WP — wpływowa osoba w kilku kręgach — wycofała poparcie dla nich.

Lydia zdaje sobie sprawę, że aby zmienić kulturę w miejscu pracy, konieczne jest uzyskanie poparcia również niektórych pracowników — mężczyzn. Prowadząc dyskretne obserwacje, zauważa, że kilku mężczyzn odmawia udziału w molestowaniu, a niektórzy są wyraźnie zdegustowani tym, co się dzieje, ale nie są na tyle stanowczy, by interweniować. Kobiety rozmawiają z kilkoma z nich, podkreślając, jak molestowanie wpływa na zmniejszenie wydajności pracy i wyklucza szanse na zmiany potrzebne do utrzymania konkurencyjności firmy. Rozdają również ulotki na temat molestowania seksualnego. Dwóch z mężczyzn jawnie z nimi sympatyzuje. (Żona jednego z nich jest także inżynierem, pracuje gdzie indziej, ale ma podobne problemy).

Obserwując poważne zajście typu "zderz się i chwyć", jeden ze współczujących pracowników odniósł się krytycznie do napastnika, który z kolei stał się bardzo agresywny i prawie rozpoczął bijatykę. Menedżer był przypadkowym świadkiem całego wydarzenia.

Wyjście 6. Napastnik zostaje zwolniony z pracy ze skutkiem natychmiastowym. Przedstawiciel związków mający silne powiązania z najpoważniejszymi napastnikami organizuje strajk techników, mówiąc im, że zwolniony z pracy napastnik jest ofiarą neurotycznej feministki, która właśnie pokłóciła się ze swoim chłopakiem. Gdy firma zobowiązała się do przestrzegania decyzji arbitra, technicy wrócili do pracy. Arbiter uznał, że zwolnienie było zbyt dużą karą i pracownik został przywrócony na swoje stanowisko. Cały afery mobilizuje większość pracowników do poparcia napastnika, który jest postrzegany jako ofiara zarządu.

Wyjście 7. Zdając sobie sprawę z rosnących napięć, kierownik zdopingowany do działania jest w stanie wdrożyć "restrukturyzację", która oddzieli od kobiet najagresywniejszych

napastników. W rezultacie zarząd pozbywa się problemu, ale kultura w grupie roboczej, do której przeszli napastnicy pozostaje bez zmian.

Analiza. Molestowanie seksualne jest nadal poważnym problemem i ma powiązanie z równoczesnym zastraszaniem. Jeśli jest głęboko zakorzeniona w kulturze pracy, to strategia mająca na celu długoterminową budowę wsparcia jest konieczna.

Co outsiderzy mogą zrobić

Dołącz lub zorganizuj grupy wsparcia dla osób, które zostały seksualnie nękanie. Rozpowszechniaj publikacje o tym problemie. Organizuj kampanie skierowane przeciw notorycznym napastnikom.

Sprawa nieodpowiadającej agencji antykorupcyjnej

Kylie jest menedżerem średniego szczebla w firmie, która z powodzeniem bierze udział w przetargach na kontrakty rządowe. Zdaje sobie sprawę z działającego systemu „wzajemnych przysług”, w którym starszy personel agencji w zamian za uprzywilejowane traktowanie otrzymuje łapówki od firm. Chce zdemaskować tę działalność, ale zdaje sobie sprawę, że jeśli to zrobi, jej własna firma może stracić część kontraktów.

Decyduje się na anonimowe zawiadomienie Committee on Government Corruption (CGC) [T], niezależnej agencji powołanej do walki z korupcją w organizacjach rządowych. Sześć miesięcy po wysłaniu do niej szczegółowej relacji, nic się nie stało. Dzwoni więc do CGC i pyta, co się dzieje z anonimowymi doniesieniami. Zostaje poinformowana, że CGC zwykle nie działa na podstawie anonimowej informacji, ale tożsamość wszystkich demaskatorów jest trzymana w ścisłej tajemnicy. Mając złe przeczucie, redaguje i podpisuje staranne pismo z prośbą o reakcję na jej poprzednie doniesienie.

Wkrótce po tym jej firma traci oczekiwaną umowę i choć jej praca była zawsze wysoko ceniona, jest jedyną osobą zwolnioną z pracy. Zaprzyjaźniony współpracownik powiedział jej, że była podejrzana o „wbicie noża w plecy” firmy.

Wyjście 1. Kylie, poważnie spalona przez to doświadczenie, przenosi się do innego regionu kraju, otrzymuje kolejne zatrudnienie i przysięga sobie, że uniknie kłopotów w przyszłości.

Miesiące mijają i z jej zawiadomieniem nic się nie dzieje. Dostaje pracę w charakterze urzędniczki i postanawia zająć się tym problemem. Próbuje w kilku innych agencjach, ale dowiaduje się, że CGC jest najwłaściwszym organem do jej skargi. Dzwoni do CGC i otrzymuje niejasne zapewnienie, że rozpatrywanie jej sprawa „jest w toku”.

Wyjście 2. Działalność CGC jest oceniana po 10 latach. Kylie decyduje się złożyć skargę do komisji rewizyjnej oceniającej działalność CGC, wskazując na niedotrzymanie przez CGC statusu poufności. Komisja jednak ocenia korzystnie działalność CGC. Rozmawiając z członkiem komisji rewizyjnej, Kylie dowiaduje się, że nie ma żadnych solidnych dowodów, świadczących o tym, że CGC był odpowiedzialny za jej zwolnienie.

Rozmawiając z przyjaciółmi o swoim problemie, Kylie dowiaduje się o kimś, kto miał podobne doświadczenie z CGC. Kontaktuje się z tą osobą i słyszy opowieść podobną do jej własnej historii i dowiaduje się o innych demaskatorach, którzy mieli podobne przejścia. Wkrótce zdobywa listę kilkunastu osób, które są zdegustowane współpracą z CGC, ponieważ ich informacje też zostały zignorowane, tożsamość ich ujawniono, lub spartaczono śledztwo tak, że główni winowajcy uciekli, a kary zostały nałożone na kilku kozłów ofiarnych. Kylie zdaje sobie sprawę, że jej doświadczenia są typowe. Ona i dwoje innych osób decydują się założyć Grupę Reformowania CGC.

Wyjście 3. Grupa Reformowania CGC postanawia wywrzeć nacisk na urzędników państwowych, którzy formalnie sprawują nadzór nad CGC. Wobec tego gromadzą wszystkie możliwe dowody i argumenty przeciwko CGC, a następnie przygotowują pisma i organizują spotkania. Po dwóch latach widoczne jest, że zalecane są tylko powierzchowne zmiany. Większość członków Grupy Reformowania ze względu na brak postępów traci zainteresowanie dalszą działalnością.

Grupa Reformowania CGC postanawia przyjąć strategię opartą na publikacjach. Po przygotowaniu swoich argumentów, śmiałych i efektownych, kontaktują się z kilkoma dziennikarzami i przygotowują komunikat dla mediów, oskarżając CGC o "niezaradność w walce z korupcją." Historia ta rozpropagowana w mediach powoduje, że wielu nowych członków wstępuje do grupy,

wraz z dalszymi opowieściami o nieudolności CGC. Inspiruje to również kilka indywidualnych osób do napisania listów do gazet w obronie CGC.

Urzędnicy CGC nie komentują sprawy po pierwszej rundzie medialnej, mając oczywiście nadzieję, że sprawa przygaśnie. Gdy jednak media nie cichną, stymulowane przez nowych członków Grupy, CGC wydaje własny komunikat medialny. Wygłasza opowieści o sukcesach w radzeniu sobie z korupcją i atakuje Grupę Reformowania za ignorancję i brak reprezentatywności.

Wyjście 4. Grupa kontynuuje swoją kampanię medialną, która jest bardzo skuteczna w minimalizowaniu wizerunku CGC. Ostatecznie jednak brakuje im nowych faktów więc dziennikarze i redaktorzy tracą zainteresowanie. CGC przetrwało burzę i działa nadal tak jak wcześniej, tyle że teraz już mniej whistleblowers zajmuje się nimi.

Niektórzy członkowie Grupy rozpoczęli głębsze śledztwo w sprawie działania CGC, śledząc ich historię, notując ich wydajności i porównując z podobnymi instytucjami w innych krajach. Odkrywają, że CGC nigdy nie otrzymała odpowiednich funduszy lub upoważnień do rozwiązywania najistotniejszych form korupcji — zwłaszcza tych związanych z politykami, którzy tę instytucję powołali. W związku z tym CGC zajmowała się sprawami biurowymi (w celu zaspokojenia rygorystycznych wymogów w zakresie sprawozdawczości biurokratycznej), koncentrując się na kilku drobnych, lecz nadmiernie rozdmuchanych, przypadkach.

Wyjście 5. Badacze Grupy przygotowują kilka wyśmienitych artykułów o nieudolności zainicjowanych przez rząd kampanii skierowanych przeciwko korupcji i udaje się im je opublikować w czasopismach i magazynach. Takie akademickie zorientowanie Grupy powoduje utratę wielu jej członków. W ostatecznej próbie odzyskania wpływu Grupa wydaje doskonałą ulotkę o słabościach CGC. Jednakże nie ma wystarczająco dużo energii, aby uzyskać zdecydowanie szerszą dystrybucję.

Niektórzy członkowie Grupy decydują, że trzeba podjąć działania na własną rękę. Skupiają się na CGC, przy założeniu, że wybawienie może nadejść od kogoś innego. Postanawiają założyć „People’s Committee on Government Corruption” (PCGC) [T]. Zajmie się on przyjmowaniem skarg, powoływaniem zespołów dochodzeniowo-śledczych, czy wydawaniem dokumentów. Wkrótce staje się jasne, że jest to ogromne przedsięwzięcie i że będzie konieczne, aby

skoncentrować się tylko na kilku konkretnych dziedzinach i rodzajach korupcji. Organizatorzy PCGC zdają sobie sprawę, że muszą zachować najwyższe standardy w zespołach dochodzeniowo—śledczych oraz że mogą one być infiltrowane i wykorzystywane przez przeciwników. Jednym z pierwszych odniesionych sukcesów było skontaktowanie się dwóch pracowników CGC z PCGC i przekazanie wewnętrznych informacji na temat działalności CGC oraz dlaczego CGC unika walki z dobrze znanymi im dziedzinami głównej korupcji.

Analiza. Organy nadzoru rządowego są często niedofinansowane i dlatego tracą inspirację do rozwiązywania głęboko zakorzenionych problemów. Osoby, które oczekują rozwiązania problemów, są często rozczarowane. Ich jedyna szansa na zmianę sytuacji polega na współdziałaniu. Nawet wówczas jest bardzo trudno przeciwdziałać przewadze organów rządowych posiadających formalne uprawnienia i znajomości. Czasami jest bardziej wydajne podejmowanie bezpośrednich działań wobec problemu, aniżeli kontynuowaniem skarg na brak działania organów rządowych.

Co outsiderzy mogą zrobić

Przylączyć się lub utworzyć grupę taką jak Grupa Reformowania CGC lub „People’s Committee on Government Corruption” (PCGC).

11 Przetwarzanie

Skutki demaskowania mogą być katastrofalne dla zdrowia, finansów i relacji osobistych. Dlatego należy podjąć kroki w celu zachowania ich w dobrym stanie.

Osobiste konsekwencje demaskowania lub zakwestionowania systemu mogą być bardzo poważne. Jeśli sam przez nie przeszedłeś, to prawdopodobnie jest to znacznie gorsze, niż można sobie wyobrazić. Negatywne skutki są w trzech głównych sferach.

Zdrowie. Stres wywołany atakami może prowadzić między innymi do bólów głowy, bezsenności, nudności, kołatania serca, skurczów, zwiększonego ryzyka zakażeń, nowotworów, udaru mózgu i zawału serca. Psychologicznie wpływa na depresję, niepokój i paranoję. Wielu demaskatorów cierpi na zaburzenia stresu pourazowego.

Finanse. Wielu demaskatorów rujnuje swoją karierę, tracąc możliwości ewentualnych promocji i nowych miejsc pracy. Poważniejszymi konsekwencjami może być obniżka płacy, a nawet utrata pracy. Poza tym koszty prawne i inne często wynoszą więcej niż \$ 10,000 a czasem więcej niż \$ 100,000.

Relacje. Angażowanie się w poważnej sprawie powoduje spustoszenie w relacjach osobistych spowodowanych zarzutami i plotkami, stresem, pochłaniania też wiele czasu i wysiłku w podejmowaniu walki. Może to spowodować odsunięcie się przyjaciół, krewnych i może rozbić małżeństwo.

Istnieje interakcja w tych trzech sferach oddziaływania: problemy zdrowotne i finansowe są obciążeniem – w relacjach międzyludzkich, a zepsucie tych relacji, może wywołać problemy zdrowotne.

Utrzymanie dobrego stanu zdrowia

Wpływ stresu jest do pewnego stopnia nieunikniony. Jeśli złapiesz grypę, to po kilku dniach wyzdrowiejesz. Gorsze jest ryzyko poważnych chorób, ale na możliwość ich uniknięcia też są pewne sposoby.

Regularne ćwiczenia są ważne. Spacer, aerobik, jogging, pływanie i jazda na rowerze są doskonałe. Budują sprawność, zmniejszają napięcie ciała i walory psychologicznie — mają wpływ

uspokajający. Niektóre dyscypliny sportowe mogą być dobre, aczkolwiek mogą wywołać napięcie z powodu samej konkurencji.

Dobra dieta jest niezbędna. Oznacza to regularnie jedzenie z umiarem oraz z dużą ilością owoców i warzyw. Pokarmy bogate w witaminy i bogate w składniki mineralne są szczególnie ważne; wielu ludzi bierze również suplementy. Zdrowa dieta bardzo pomaga w przeciwstawianiu się stresowi.

Jest to standardowa rada, ale może być, pod dużym obciążeniem, trudna do zrealizowania. W tych wypadkach może być pokusą do przejadania się lub pomijania posiłków (w zależności od osoby) oraz jedzenia żywności niewłaściwego rodzaju.

To samo odnosi się do różnego rodzaju używek (narkotyków). Palenie papierosów, alkohol i narkotyki mogą dawać krótkotrwałą ulgę, ale mogą nasilać problemy fizyczne i zatuszować problemy psychologiczne.

Zmiana nawyków jest bardzo trudna, zwłaszcza w sytuacji stresowej. Siła woli jest często niewystarczająca. Późno w nocy, po godzinach spędzonych na przygotowaniu jakiegoś pisma, (raportu, sprawozdania, relacji, skargi, doniesienia lub aplikacji), jest bardzo kuszące, aby zapalić papierosa lub zjeść czekoladę zamiast np. marchwi.

Istnieje kilka sposobów, żeby spróbować pokonać tego rodzaju zachowania. Jednym z nich jest poproszenie o wsparcie członka rodziny, przyjaciela lub współpracownika. Jeśli reszta rodziny jada zdrowe posiłki, to przyłącz się do nich. Jeśli przyjaciel przychodzi każdego dnia, aby pójść z tobą na spacer lub pływanie, łatwiej jest to robić wspólnie.

Drugim sposobem jest stworzenie takiej sytuacji, aby złe nawyki były trudniejsze do wykonania. Jeśli nie ma papierosów w domu, łatwiej jest oprzeć się pokusie palenia. Jeśli są smaczne świeże owoce zawsze dostępne, a nie słodkie ciasta, to przekąska z owoców staje się atrakcyjna.

Trzecim sposobem jest ustanowienie procedury radzenia sobie ze stresującym zdarzeniem lub czasem. Możesz sporządzić listę "czynności do wykonania" w chwili, kiedy odczuwasz silny stres. Na przykład: "(1) wziąć dziesięć głębokich powolnych oddechów; (2) pójść na spacer dookoła domu; (3) pisemnie sprecyzować przyczyny stresu; (4) powiedzieć sobie, że pracuję ciężko, aby poprawić sytuację. Powieś tę listę na ścianie albo umieść ją w kieszeni i stosuj się do niej. Eksperymentuj, aby znaleźć to, co ma na ciebie pozytywny wpływ.

Kolejnym ważnym elementem utrzymania dobrego stanu zdrowia jest dużo odpoczywać. To może być trudne. Bezsenność jest powszechną reakcją na stres. Można spędzić pół nocy, nie śpiąc i

myśląc, jakie działania należy podjąć i co się może wydarzyć. Jest kilka rzeczy, które pomagają radzić sobie z bezsennością. Pomocne są regularne ćwiczenia i dobra dieta. Nadużywanie alkoholu, papierosów i używek nie pomaga. Środki nasenne mogą pomóc w perspektywie krótkoterminowej, ale na dłuższą metę są niepożądane. Dobrze jest kłaść się spać o tej samej porze i, co ważniejsze, wstawać o tym samym czasie. Jeśli nie możesz zasnąć, to wstań i rób coś niezwiązanego z tym, co cię martwi, jak czytanie powieści, słuchanie radia lub zajmij się jakąś pracą wymagającą wysiłku fizycznego. Brak snu sam w sobie nie jest szkodliwy. Jeśli jesteś niewyspany, nadal możesz wykonywać większość zadań z pełną świadomością, jeśli tylko utrzymasz koncentrację.

Zajmowanie się swoją dietą i unikaniem przejadania może wydawać ci się niewłaściwe. Dlaczego warto to robić? Pomyśl o tym tak, jakbyś przeprowadzał trening. Najlepszy pływak musi wiele godzin trenować w wodzie, odpowiednio się odżywiać i wystarczająco odpoczywać. Demaskatorzy, aby odnieść sukces przy ogromnej presji, muszą również spędzać wiele godzin na przygotowaniach, żeby ich organizm mógł wytrzymać stres. Ponadto, kiedy prezentujesz się silny i zdrowy, rośnie twoja wiarygodność.

Tak samo ważna, jak sprawność fizyczna jest odporność psychologiczna. To nie jest tylko kwestia pozostania przy zdrowych zmysłach, lecz utrzymywanie zrównoważonego, świeżego spojrzenia na świat. Jest to niezbędne, aby móc zdobywać poparcie, ale również, aby formułować i realizować rozsądną strategię.

Zachowanie wycucia sytuacji w obliczu prześladowania i innych rodzajów presji jest wyzwaniem. Jeśli jesteś, niewyspany, masz bóle głowy lub jeszcze dokuczliwsze objawy, to twoja sytuacja się pogarsza.

Niektóre presje przychodzą z zewnątrz i możliwość uniknięcia ich jest mała. Inne problemy narzucają się same, na przykład spędzanie długich godzin na przygotowaniu doniesień. Spróbuj kontrolować te presje. Nie pozostawiaj nawału pracy do ostatniej chwili, planując pracę z wyprzedzeniem. Poproś o przedłużenie terminów, jeśli jest to konieczne. Rób regularne przerwy w sesjach roboczych. Jeśli jesteś perfekcjonistą, to kiedy twój wniosek jest już wystarczająco dobrze napisany, poproś znajomego, aby pomógł ci w podjęciu dalszych decyzji.

Pomocne jest nauczanie się umiejętności relaksu psychicznego. Biorąc pod uwagę aspekt fizyczny i psychiczny, możesz spróbować medytacji, czy ćwiczeń tai-chi, ucząc się z książki lub z pomocą odpowiednich nauczycieli.

Wiele osób uważa, że emocje są po prostu poza naszą kontrolą. Faktycznie emocje mogą być kontrolowane w znacznym stopniu. Możesz zdecydować o tym, jak chcesz się czuć i to

realizować. Zamiast reagować na ataki ze strachem i gniewem, możesz zdecydować, że masz zamiar spróbować poczuć się pewnym siebie, stanowczym, pełnym godności — a nawet współczującym.

Jednym ze sposobów, aby to osiągnąć, jest "mówienie do samego siebie". Sportowcy to robią, aby budować pewność siebie i tworzą w ten sposób głębokie przekonanie, że mogą wygrać konkurs.

Kiedy jesteś w bezpiecznej sytuacji, być może tuż po przebudzeniu lub przed pójściem spać afirmuj sam siebie, mówiąc: "Jestem człowiekiem szanowanym. Będę zachowywał się z pewnością siebie i pozostanę w dobrym humorze". Jeśli jesteś osobą z wyobraźnią, to używając odpowiednich obrazów, możesz osiągnąć lepszy efekt.

Takie podejście wpływa na kontrolowanie twoich myśli, a to z kolei pomaga kształtować twoje emocje, choć istnieją granice takiego zachowania. Jeśli twój przyjaciel umiera, to przygnębienie jest naturalne, ale jest też naturalnym, że z czasem zmniejsza się intensywność tego smutku. Jeśli problem nie ustąpi, wtedy można zmienić swój stan emocjonalny poprzez 'rozmowę ze samym sobą'. Podobny skutek można uzyskać, kiedy incydent uciążliwego nękania prowadzi do silnych uczuć, takich jak gniew, strach czy depresja, w zależności od osoby i okoliczności. Przez taką rozmowę z sobą emocje negatywne mogą być zminimalizowane.

Innym podejściem jest medytacja, w której po prostu obserwujesz swoje myśli bez ich osądzania. Proces ten może być wystarczający, aby oddalić negatywne rozważania. Alternatywnie, obserwując swoje myśli, można zidentyfikować te, których chcesz się pozbyć.

Odczuwanie szczególnych emocji może stać się nawykiem. W pewnych sytuacjach, po wieloletnim odczuwaniu nadmiernego urazu lub stresu, nie jest łatwo się zmienić. Nie należy się spodziewać nagłej przemiany osobowości. Po prostu musisz nad tym pracować.

Jednym ze sposobów, zmiany twoich emocji, to zachowywać się tak, jak chcesz się czuć. Na przykład, można udawać, że jesteś pewny siebie, nawet jeśli czujesz się niepewnie. Jeśli będziesz zachowywać się pewnie przez tygodnie i miesiące, w końcu zaczniesz naprawdę czuć się pewnie.

Gdy stres ci dokucza, rozmowa z zaprzyjaźnioną osobą, może czynić cuda. Poważnym błędem jest zamykanie w sobie uczuć negatywnych. Im bardziej poważna jest sytuacja, tym bardziej ważne jest, aby o tym porozmawiać z przyjacielem lub wykwalifikowanym doradcą — osobą, której ufasz i która jest tu bardzo pomocna. Jeśli wybierasz terapeutę, staraj się uzyskać informacje o nim, na przykład zdobądź polecenie od kogoś, kto był w sytuacji podobnej do twojej. Jeśli z jakiegoś powodu nie jesteś w stanie porozmawiać o swoim położeniu z kimś, porozmawiaj

sam z sobą. Wystarczy powiedzieć głośno to, co chcesz powiedzieć tak, jakby ktoś był z tobą. Alternatywą jest, aby to napisać. Pamiętnik może być niezwykle terapeutyczny. Mówienie i pisanie pomaga, aby pozbyć się ze swojego organizmu myśli negatywnych.

Przetrwać finansowo

Nieliczni dysydenci nie muszą martwić się o pieniądze, bo mają duże oszczędności albo partnera z bezpieczną pracą. Dla większości jednak przetrwanie finansowe jest zagadnieniem kluczowym. Podstawowym czynnikiem, który wstrzymuje większość ludzi od ujawniania nieprawidłowości, to obawa utraty dochodów. Oprócz tego, sprawy w sądach i innych urzędach mogą być bardzo kosztowne.

Kluczem do finansowego przetrwania jest:

- rozważyć pełną i uczciwą ocenę własnej sytuacji;
- korzystać z osobistego budżetu w sposób zrównoważony;
- przygotować się na najgorszy wynik;
- działać wcześniej niż później.

Trudno dokonać kompletnej i uczciwej oceny swoich finansów. Niektórzy ludzie nie wiedzą, jakie są ich wydatki. Prowadzenie szczegółowego podsumowania wydatków przez miesiąc lub więcej może pomóc. Być może istnieje wiele wydatków, czy to na kredyt hipoteczny, na samochód, jedzenie, leczenie, ubrania i szkoły dla dzieci. Bardzo ważne jest, aby się z nimi zapoznać.

Gdy znasz, sytuację finansową, opracuj budżet, na który cię stać, czyli wydajesz mniej pieniędzy, niż otrzymujesz. W idealnej sytuacji powinno się coś zaoszczędzać.

Następnie przygotuj się na najgorszy wynik. Jeśli istnieje poważne zagrożenie zwolnienia z pracy, przygotuj się do konieczności przeżycia pewnego okresu bez pracy. Jeśli prowadzisz sprawę sądową, może to potrwać dwa razy dłużej, niż prawnik przewiduje i kosztować dwa razy więcej. Jeśli wygrasz, druga strona może wnieść odwołanie. W najgorszym przypadku możesz przegrać. Weź to pod uwagę, gdy myślisz o pożyczeniu pieniędzy od krewnych.

Jeśli stracisz pracę, należy natychmiast obciąć wydatki. Utrzymanie tego samego stylu życia jest kuszące, żyjesz w poczuciu nadziei, że dostaniesz pracę z powrotem zaraz po odwołaniu, albo znajdziesz nową pracę. To jest ryzykowne i może spowodować po pewnym czasie znacznie gorszą sytuację. Może okazać się mądrym rozwiązaniem przeniesienie się do tańszego mieszkania,

obejście się bez pewnych luksusowych przedmiotów, lub nawet ich sprzedaż, czy wręcz zamiana swoich przyzwyczajzeń lub hobby na mniej kosztowne.

Obcięcie wydatków może wydawać się poddaniem. Rzeczywiście, w niektórych sytuacjach, zachowanie pozorów może być ważne, aby sprawę wygrać. Zwykle jakoś ubrania i rodzaj samochodu są znacznie mniej ważne niż zdolność do przetrwania i prowadzenia walki. Jest o wiele bardziej prawdopodobne, że przetrwasz, jeśli żyjesz w ramach swoich finansów i jesteś przygotowany na najgorszy wynik. W przeciwnym razie, z powodu braku pieniędzy, może trzeba się będzie poddać w połowie walki.

Jeśli wygrasz wielkie odszkodowanie lub dostaniesz pracę z powrotem, to jest czas, aby świętować. Nie zakładaj jednak, że problemy finansowe się skończyły. Jeśli nie możesz znaleźć pracy lub zostałeś z niej zwolniony ponownie, twoje saldo bankowe, zanim się zorientujesz, może zmaleć do zera. Rozważne planowanie finansów jest niezbędne, aby zapewnić sobie długoterminowe bezpieczeństwo.

Zachowanie relacji osobistych

Prowadzenie sprawy może stać się walką pochłaniającą wszystko, pochłaniającą każdą wolną chwilę i każdą myśl. Skoro walczysz o swoje przekonania i swoje życie, to naturalne jest, aby być zdeterminowanym. Skoro mówisz tylko o swoim przypadku, krewni, przyjaciele i współpracownicy zaczną myśleć, że masz obsesję — mają rację!

Istnieją dwa ważne powody, dla których utrzymanie relacji powinno być priorytetem. Po pierwsze, osobiste relacje są ważne same w sobie. Dla większości ludzi są istotną częścią egzystencji, dla których warto żyć. Czy twoja sprawa jest tak bardzo ważna, aby warto zrażać tych najbliższych sobie?

Zmagania są często o wiele bardziej intensywne i długotrwałe, niż się to wydaje na początku. Przyjaciół, który chwilowo się poświęca może ostatecznie stwierdzić, że to dla niego zbyt wiele. Odnowienie przyjaźni może nie być łatwe. Oczywiście walka może przyczynić się do stwierdzenia, kto jest "prawdziwym" przyjacielem. Czy na pewno potrzebujesz takiej walki, aby zdefiniować swoje wszelkie relacje?

Drugim ważnym powodem, utrzymywania dobrej relacji jest to, iż może ci to pomóc w odniesieniu sukcesu. Twoja rodzina, przyjaciele i współpracownicy są twoimi potencjalnymi sojusznikami. Mogą ci dać praktyczną pomoc i wsparcie emocjonalne. Jest o wiele lepiej, aby byli po twojej stronie niż by ich wykluczyć.

Twoja sprawa może być najważniejszą rzeczą w twym życiu, ale dla większości ludzi takim nie będzie. Niektórzy mogą podzielić twoją pasję, ale wielu innych, woli, abyś był taki jak poprzednio.

- *Spędzaj czas z tymi, na których ci zależy najbardziej.* Jeśli będziesz spędzał dużo czasu na rozmyślaniu o swojej sprawie, nie będziesz w stanie utrzymywać stosunków towarzyskich. Czas spędzony z najbliższymi powinien być dla ciebie priorytetem.
- *Skup się na sprawach innych ludzi.* Słuchaj ich problemów i perspektyw. Jeśli wiele słyszeli od ciebie o twojej sprawie, to jest jedna przydatna rada, mów o swojej sprawie tylko wtedy, gdy pytają. Relacjonuj sprawę krótko, chyba że chcą sami uzyskać więcej informacji. W stosunku do przypadkowych znajomych należy posługiwać się wyłącznie krótkim podsumowaniem. Jeśli chcą wiedzieć więcej, niech pytają. Jeśli masz to spisz, wtedy możesz zastąpić tym długie powtórki stale tej samej historii.

Istnieje kilka zalet mówienia mniej niż więcej. Jesteś w stanie utrzymywać lepsze relacje i uniknąć towarzyskiej alienacji. Wówczas stworzysz lepszy obraz siebie, osoby rozsądnej i zrównoważonej, a to może pomóc ci odnieść sukces w walce. Jeśli raczej słuchasz, niż opowiadasz, możesz lepiej wyczuć, jak inni ludzie cię postrzegają i jak na ciebie reagują. Zrozumienie spostrzeżeń innych ludzi jest bardzo pomocne w zwiększeniu skuteczności własnego przekazu i prowadzeniu sprawy w tym kontekście.

12 Grupy demaskatorów

Grupy whistleblowers mogą zarówno wspierać poszczególne osoby, ale również pomagać w rozwiązywaniu problemów socjalnych. Można to osiągnąć poprzez sieć, grupy wsparcia i grupy działania.

Jednym z najbardziej przydatnych rozwiązań dla każdej osoby z jakimś osobistym i szczególnym problemem jest rozmowa z innymi ludźmi, którzy mają podobne doświadczenia. Dotyczy to zarówno mężczyzn z rakiem prostaty, dzieci alkoholików, a także demaskatorów. Dla niektórych demaskatorów spotkanie i rozmowa z kimś, kto naprawdę ich rozumie i wie, przez co przechodzą, może być pierwszą wyjątkowo korzystną sytuacją. Trudno zdać sobie sprawę, jaką to daje ulgę i uspokojenie temu, kto był ciągle szykanowany.

Wystarczy więc skontaktować się z kilkoma lokalnymi demaskatorami, zorganizować zebranie i sprawa załatwiona! Być może to wszystko, co jest konieczne. Niestety sprawy rzadko są tak proste.

Tutaj przedstawię kilka czynników do rozważenia przy organizacji wsparcia dla demaskatorów. W dużym stopniu jest to oparte na moim doświadczeniu z Whistleblowers w Australii, ale również obejmuje wiedzę zaczerpniętą od innych grup.

Pierwsze kroki

W mieście o ludności 100 000 prawdopodobnie istnieją dziesiątki ludzi z doświadczeniem demaskatora i wiele osób mających związek z podobnymi działaniami. Również będą inni, którzy sympatyzują lub troszczą się o whistleblowers, tacy jak aktywiści popierający prawo wolności słowa. Znalezienie tych ludzi może jednak nie być tak łatwe. Jednym ze sposobów jest zwrócenie się do znanych już demaskatorów, działających lokalnie lub na zewnątrz. Z osobami, których historie są już w mediach, często kontaktują się inni ludzie z podobnymi doświadczeniami. Również dobrym sposobem jest wyszukiwanie ich w internecie lub w różnych mediach. W ciągu roku prawie zawsze odnotowuje się kilka takich przypadków. Wreszcie, jest jeszcze rozgłos lub znacznie lepiej artykuł, albo wiadomości o whistleblowing, I to jest doskonały sposób, aby zachęcić ludzi do kontaktu z tobą.

Czasem znajdzie się wiele osób chętnych, które przyjdą na spotkanie, ale nie zbyt wiele jest chętnych do pracy. Zwoływanie posiedzenia nie jest ciężką pracą. Znajdź miejsce — w domu danej osoby lub pomieszczenie w bibliotece, kościele czy w szkole — określ dzień i godzinę oraz roześlij zawiadomienia. Ktoś musi to zorganizować, a tylko niewielka część ludzi podejmie taką inicjatywę i związaną z nią odpowiedzialność. Sukcesy grup działania i wsparcia zależą od ich organizatorów. Wiele zespołów nigdy nie powstanie, ponieważ nie znajdzie się taki organizator. Takie sprawy zależą od jednej osoby, bez której cały zespół upadnie. Najlepszym działaniem ochraniającym grupę przed upadkiem jest to, aby zespół miał kilka osób, biorących odpowiedzialność za jego działanie.

W poniższych rozważaniach zakładam, że istnieje co najmniej jeden organizator. Kolejnym pytaniem jest, co należy zrobić? Istnieje wiele możliwości, każda z nich posiada pewne wady i zalety.



Whistleblowers Australia Inc.

*Nieetyczne
badania
lekarskie*

*naruszanie praw
człowieka*

Sieci

Sieć jest w istocie zbiorem rzeczywistych lub potencjalnych powiązań między ludźmi. Może to być lista osób, gdzie każda osoba dostarcza informacje, podając w jaki sposób można się z nimi skontaktować, jakie są ich dziedziny wiedzy i doświadczenia, i co potencjalnie gotowi są zrobić, aby wspomóc dysydentów; przykładowo udzielanie porad, pisanie listów lub rozmowy z mediami. Przy czym wszystko to zależy od kogoś z inicjatywą. Dziennikarz może skorzystać z listy, aby znaleźć ludzi chętnych do wypowiedzi w określonych dziedzinach, a jedna osoba z listy może wysyłać artykuły do każdej innej na tej liście. Wiele sieci działa za pośrednictwem poczty internetowej, stron na Facebooku, Google'u lub innych platformach.

Kiedy się nad tym zastanowisz, to staje się oczywiste, że każda organizacja ma jedną lub więcej powiązanych ze sobą sieci. Pracownicy znają się, a przynajmniej niektórzy z nich się znają. Mogą po prostu spotykać się w pracy, zatelefonować do siebie będąc w domu, albo porozmawiać na spotkaniach towarzyskich itp. To samo odnosi się do członków kościoła, członków klubów i studentów.

W każdym z tych przypadków istnieje organizacja oraz sieć. W przeciwieństwie do tego sama sieć nie potrzebuje żadnej organizacji. Nie ma spotkań, nie ma pieniędzy, nie ma konstytucji, nie ma właściciela biura. Jest tylko lista lub strona internetowa i cała pozostała działalność jest czyjąś inicjatywą. Różnica jest taka, że jedna lub dwie osoby muszą wziąć odpowiedzialność za utrzymanie sieci. Jak w większości wolontariatu, organizatorzy są niezbędni.

Wiele kontaktów jest wynikiem osobistych rekomendacji. Gdy ktoś pyta mnie o radę, często sugeruję, żeby skontaktował się z odpowiednimi ludźmi. Inne kontakty pojawiają się, gdy ludzie znajdują w internecie artykuł, blog, lub cokolwiek innego z linkiem do ciebie. Jeśli wspomniano o tobie w gazecie, albo miałeś wywiad w radio, fakt ten zainspiruje ludzi o podobnych problemach do kontaktu z tobą.

Sieć jest więcej warta niż lista nazwisk lub strona internetowa. Stanowi ona taki zestaw aktywnych związków. Jeśli sieć jest aktywna, zwykle oznacza to, że jej członkowie są zaangażowani w rozwiązywanie problemów, jak również zaabsorbowani wspólnymi sprawami. Osoby zaangażowane w grupach często zaczynają myśleć, że aspekty organizacyjne — spotkania, przepisy, polityka — są kluczowe, i zapominają o aspektach komunikacji. W rzeczywistości sieć to kluczowa cecha organizacji, a czasami nawet ważniejsza od niej.

Indywidualne wsparcie

Jeśli ktoś dzwoni do ciebie z jakimś problemem, może będziesz w stanie zaoferować jakieś informacje, wsparcie lub porady. Wsparcie indywidualne jest jedną z najważniejszych części pomocy dla demaskatorów i promowania sprzeciwu. Wsparcie nie wymaga dużej wiedzy, ale raczej wrażliwości osobistej na problemy innych. Jest kilka rzeczy, które są często pomocne.

1. *Słuchanie.* Często osoba z problemem, po prostu potrzebuje kogoś, kto jej wysłucha bez osądzania. Być może będzie w stanie wypracować samodzielne rozwiązanie, bez porady. Pokusa, by poradzić takiej osobie, podsunąć co powinna robić, może wywołać odwrotny skutek od zamierzonego. Ludzie powinni dojść sami do własnych decyzji. Czasem może pomóc zaproponowanie różnych możliwości lub wskazówek — ale nie długi wykład. Słuchanie jest sztuką, więc naucz się słuchać.

2. *Kontakty.* Możesz zaproponować kontakt z ludźmi, którzy będą pomocni lub którzy mają podobne doświadczenia. Może to być jakaś organizacja czy zgromadzenie. Wielkim wsparciem jest przekazanie właściwych kontaktów. (Powrót do sieci).

3. *Informacje.* Możesz mieć artykuły lub inne materiały, które mogą pomóc. (Patrz poniżej).

Prawie każdy, jeśli chce, dając indywidualne wsparcie, ma wiele do zaoferowania. Jeśli chcesz poprawić swoje umiejętności słuchania, obserwuj na przykład na spotkaniach, tych, którzy są w tym dobrzy. Poproś o komentarz osoby, z którymi rozmawiasz. Wypróbuj jakąś rolę "aktywnego słuchania". Dla poprawy wiedzy o kontaktach sam porozmawiaj z ludźmi, poproś ich o zalecenia, uczestnicz w spotkaniach i zdobądź informacje od zaawansowanych internautów. W celu poszerzenia wiedzy o źródłach informacji, czytaj sam i pytaj innych, o to, co było dla nich najbardziej pomocne.

Materiały informacyjne

Rozmowy z ludźmi mają zaletę, ale wymagają czasu i mogą stać się monotonne. Bardziej pomocne będzie, gdy dasz komuś artykuł lub link, który nawiązuje do ich szczególnej sytuacji. Żeby skutecznie zapewnić wsparcie, cenne jest posiadanie zbioru materiałów, tak aby najistotniejsze z nich można było dać osobie poszukującej pomocy.

Krótkie materiały są często na początku bardzo pomocne. Krótkie artykuły i kopie wiadomości są dobre. Książki i długie raporty mogą być pomocne dla tych, którzy są bardziej zainteresowani tematem.

Co powinny zawierać materiały? To:

- Informacje na temat etyki w miejscu pracy, o przypadkach korupcji, i o tym co dzieje się z demaskatorami, lub o stosowanych metodach reagowania.
- Kontakty: nazwiska, adresy, numery telefonów.
- Więcej informacji gdzie można uzyskać: strony internetowe, linki do artykułów i książek oraz organizacje związane z whistleblowers.

Dla niektórych osób materiały informacyjne będą główną pomocą, jaką otrzymają. Osoby te mogą być odizolowane społecznie ze względu na geograficznie oddalenie albo mogą znajdować się w ryzykownej sytuacji, więc nie będą chętni do mówienia zbyt wiele o swych sprawach. Zestawy informacyjne powinny być zaprojektowane i dobrane tak, aby pomóc ludziom na tyle ile to możliwe, żeby stali się samowystarczalni.

Grupy wsparcia i grupy działania

Demaskatorzy mogą tworzyć grupy wsparcia i grupy działania — które są opisane w rozdziale 9 - lub grupy, które są kombinacją obu tych grup. Grupy wsparcia prawdopodobnie oferują whistleblowers ogromne szanse na silne wsparcie i pogłębione zaufanie, bezinteresownie, nie dekoncentrując nikogo oraz bez formalnych procedur. Grupy te nie zawsze są łatwe do prowadzenia, czasami bywają spory, napięcia i kłopoty — ale są warte wysiłku.

Grupy działania demaskatorów mogą stosować różne metody, w tym wywierania nacisku na polityków, wydawców biuletynów i raportów, prowadzenie dochodzeń, wydawanie publicznych oświadczeń, pisanie listów, organizowanie spotkań i promowanie obywatelskiego sprzeciwu. Mogą one mieć różne cele, takie jak:

- promowanie przepisów prawnych,
- zmianę prawa ograniczającego wolność słowa pracowników,
- przeciwstawianie się w korzystaniu z prawa o zniesławienie, które ogranicza wolność słowa,

- odslanianie korupcji i niesprawiedliwości w określonych dziedzinach (urzędy, policja, banki, budownictwo itp.),
- przeciwstawianie się cenzurze lub promowanie „jawnego rządu”.

Tutaj dam kilka krótkich uwag na temat kluczowych wyzwań stojących przed demaskatorami i grupami z nimi związanymi.

Działanie kontra wsparcie. W wielu grupach jest mieszanka funkcji, zarówno działania, jak i wsparcia. Osiągnięcie równowagi jest trudne. Niektórzy ludzie przychodzą, oczekując działania i efektu z tego wynikającego. To ci którzy ukierunkowani są na działanie. Inni szukają wsparcia. Są, i to przede wszystkim ci, którzy nie chcą zepsuć relacji osobistych.

Wsparcie lub podtrzymywanie go zawsze istnieje na pewnym poziomie. Jeśli funkcje wsparcia są zaniedbane, napięcia więzi międzyludzkich mogą rozbić grupę. Z drugiej strony, jeżeli wsparcie staje się głównym celem, to całkowicie zahamuje działania. Czasami pomaga rozdzielenie tych funkcji, na przykład na początku spotkania załatwiane są osobiste sprawy, albo zorganizowanie oddzielnego spotkania na temat wsparcia i spraw ogólnych.

Orędownictwo. Czy grupa powinna rozpatrywać osobiste sprawy poszczególnych ludzi, a tym samym zaangażować się w ich problem? Czy raczej powinna zajmować się wspieraniem, edukacją, promocją, lobbingiem oraz bezpośrednim działaniem?

Niektóre pojedyncze przypadki są szczególnie godne rozpatrywania. Takie przypadki mogą stanowić dźwignię dla bardziej rozległych zmian, a przez upublicznienie popchnąć sprawę do przodu. Wadą jest to, że poparcie takie staje się bardzo selektywne. Ze względu na brak środków, tylko w niektórych przypadkach mogą być rozpatrywane. Oznacza to, że nie wszyscy są wspierani. Jeśli ludzie spodziewają się znaleźć wsparcie, to większość z nich będzie rozczarowana. Jeżeli spodziewają się tylko uzyskać sprzymierzeńca, to istnieje większa szansa na spełnienie ich oczekiwań, kiedy otrzymają trochę informacji i kilka kontaktów.

Otwartość. Czy grupa powinna przyjmować wszystkich chętnych? Albo czy powinna być ograniczona do tych, którzy spełniają określone kryteria?

Jeżeli grupa demaskatorów byłaby ograniczona tylko do tych, którzy są "prawdziwymi whistleblowers", to co zrobić, z kimś, kto był w więzieniu i twierdzi, że został wrobiony, bo wypowiadał się otwarcie? Ktoś musi ocenić każdy wniosek, a to może być kontrowersyjne. Osoby, które udają demaskatorów, prześlizgną się przez sieć, a prawdziwi w procesie kontroli mogą odpaść.

Z drugiej strony, w otwartych grupach mogą uczestniczyć różni ludzie, łącznie z tymi, do których nie ma pewności co do ich rekomendacji.

Jean Lennane — komentarze

Demaskatorzy są zwykle bardzo sumienni często trochę obsesyjni z definicji nie siedzą cicho i nie odchodzą. Kiedy po raz pierwszy przychodzą na spotkanie grupy, są prawie zawsze całkowicie zaabsorbowani niesprawiedliwością i znaczeniem własnej sprawy. To może utrudniać prowadzenie zebrania. Trzeba być świadomym i przygotowanym na to!

Aby spojrzeć szerzej na obraz istniejącego problemu, trzeba wycofać się z własnego przypadku, bo to jest niezbędne w procesie naprawy i sprawia, że ludzie są o wiele bardziej skuteczni w walce z systemem. Gdy istnieje pewna liczba demaskatorów, którzy osiągnęli ten etap, grupa staje się o wiele bardziej wydajna, a także znacznie łatwiejsza do prowadzenia.

Hierarchia. Tradycyjny biurokratyczny model opiera się na hierarchii. Ludzie na wyższych stanowiskach mają większą władzę i wydają rozkazy podwładnym. Grupy wolontariuszy podobnie jak organizacje kościelne również działają w sposób biurokratyczny, pomimo że ci na górze hierarchii często mają niewielką lub żadną władzę w obliczu prawa. Alternatywny model równości jest taki, w którym wszyscy członkowie mają jednakowy status formalny, bez szefów. Często w takich grupach są próby rotacji obowiązków i rozwijania umiejętności każdej osoby w różnych dziedzinach.

Hierarchiczny model ma pewne korzyści. Oficjalne biura mają większą powagę i wiarygodność w relacjach z mediami. Jeżeli, jak to zwykle bywa, mają duże doświadczenie i umiejętności, ich pozycja daje im oficjalny status, aby ustalać kluczowe decyzje i politykę. Są też wady tego modelu. Hierarchia ma tendencję do promowania walki o władzę. Ludzie ambitni lub żądni pozycji poszukują stanowisk na szczycie, nie z powodu tego, że mają coś do zaoferowania, ale dlatego, że chcą władzy i odpowiedniego statusu. Wywołują tym oburzenie. Może to spowodować zajadłe walki, powstanie klik, oszustw, sabotażu i alienacji niektórych członków.

Bez oficjalnych przywódców grupy egalitarne czasem mają utrudnione uzyskanie rozgłosu w mediach. Z drugiej strony często dają większą satysfakcję swym członkom. Jednak walka o władzę może wystąpić nawet wtedy, gdy nie istnieją żadne formalne stanowiska organu. We wszystkich grupach istnieją różnice w doświadczeniu, wiedzy, umiejętności i relacjach. Niektóre osoby wykorzystują to w celu uzyskania osobistych korzyści, takich jak dowód uznania lub

opłacenie podróży, wówczas inni mogą być zazdrośni o tych utalentowanych. Może to wywołać kilka standardowych problemów, takich jak zbieranie informacji, plotki, tworzenie frakcji i próby zdobycia władzy lub osłabiania innych, co zdarza się prawie we wszystkich grupach. W grupach hierarchicznych jednak zwykle istnieje to w znacznie większym stopniu. Jest wiele sposobów, aby zminimalizować koncentrację sił w tradycyjnych organizacjach, między innymi przez ograniczenie kadencji kierownictwa, głosowania listownego, mediatorów zewnętrznych i losowego wyboru przewodniczących spotkań.

Większość członków Whistleblowers Australia to demaskatorzy, którzy dawali osobiste wsparcie i doradztwo setkom osób, wydawali różne materiały informacyjne i prowadzili kilka ważnych kampanii (takich jak prawa pracowników do ujawnienia problemów publicznych bez represji). Działalność ta była ważnym czynnikiem w tworzeniu szerszej świadomości w mediach i społecznego uznania dla znaczenia demaskatorów. Chociaż Whistleblowers Australia też miał swój wewnętrzny spór, jego doświadczenie pokazuje, że grupy demaskatorów mogą doprowadzić do wielu zmian.

Ocena

Nie ma jedyne go najlepszego sposobu rozwiązywania przyczyn nieprawidłowości. Zbudowane sieci, indywidualne wsparcie, materiały informacyjne, grupy wsparcia i grupy działania - wszystko to może być cenne. Każda osoba może przyczynić się na swój sposób, na przykład poprzez oferowanie wsparcia dla znajomego, dołączając się do grupy działania lub pisząc listy, lub podania. Potrzebne są tu różne metody działania, ponieważ nie ma jednego wspólnego podejścia do różnych osób i sytuacji. Musimy pomóc innym, aby nauczać w jaki sposób wykorzystać ich wkład i jak można go jeszcze udoskonalić, aby w efekcie uzyskać najlepszy rezultat. Zadanie jest trudne, ale jeśli jest jeszcze ludzka troska, to jest też nadzieja.

Bibliografia

Dla tych, którzy poszukują więcej informacji, najprostszym rozwiązaniem jest wpisanie do wyszukiwarki internetowej „whistleblowing” i zobaczyć, co z tego wyjdzie. Jeśli wejdiesz na jakąkolwiek główną stronę organizacji wsparcia whistleblower — takich, jak Government Accountability Project [T], znajdziesz tam wiele cennych informacji, jak również linki prowadzące do dalszych stron i źródeł.

Istnieje wiele książek o whistleblowing oraz wiele osobistych relacji whistleblowers, a także filmy, takie jak *“The Insider”* oraz *“The Whistleblower”*. Większość z nich jest bardzo pouczająca. Pomimo różnych okoliczności, doświadczenia whistleblowers często mają standardowy wzór, więc nauka o tym, co dzieje się z innymi demaskatorami może być wielce pouczająca.

W kontekście tak olbrzymiej ilości informacji, proponuję tu tylko kilka odniesień do literatury, z naciskiem na tematy poruszane w tej książce. Moja własna strona internetowa <http://www.bmartin.cc/dissent/> posiada wiele dokumentów, kontaktów z linkami do innych stron — w tym do kilku artykułów cytowanych w tej książce.

Praktyczne poradniki

Tom Devine, *The Whistleblower’s Survival Guide: Courage Without Martyrdom* (Washington, DC: Fund for Constitutional Government, 1997), dostępna na <http://www.whistleblower.org/program-areas/gap-reports/>. Wiele informatorów powiedziało, że jest to najbardziej praktyczny dostępny poradnik instrukcja. Posiada wiele informacji o oficjalnych kanałach w USA, które jednak mają ograniczoną wartość dla ludzi w innych krajach.

Tom Devine and Tarek F. Maassarani, *The Corporate Whistleblower’s Survival Guide* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2011). Kompleksowa publikacja, bardzo cenna. Wiele informacji jest dostosowanych do sytuacji w USA.

Jean Lennane, “What happens to whistleblowers, and why,” in Klaas Woldring (ed.), *Business Ethics in Australia and New Zealand: Essays and Cases* (Melbourne: Thomas Nelson, 1996), pp. 51–63. Cenne podsumowanie spostrzeżeń. Przedruk w 2012 roku w czasopiśmie internetowym Medecyna Społeczna.

Książki o whistleblowing

C. Fred Alford, *Whistleblowers: Broken Lives and Organizational Failure* (Ithaca, NY: Cornell

University Press, 2001). Prowokacja myślowa oceniająca znaczenie doświadczenia whistleblower, z wnikliwą analizą, jak życie i wiara whistleblowers są niszczone.

Richard Calland and Guy Dehn (editors), *Whistleblowing around the World: Law, Culture and Practice* (Cape Town: Open Democracy Advice Centre; London: Public Concern at Work, 2004). Doskonały zbiór studiów przypadków, oceny prawnej ochrony i reakcje społeczeństwa.

William De Maria, *Deadly Disclosures: Whistleblowing and the Ethical Meltdown of Australia* (Adelaide: Wakefield Press, 1999). Wiele szczegółowych studiów przypadków z pesymistycznym poglądem na temat perspektyw.

Myron Peretz Glazer and Penina Migdal Glazer, *The Whistleblowers: Exposing Corruption in Government and Industry* (New York: Basic Books, 1989). Malowniczy (żywy) obraz zaangażowania i odwagi whistleblowers i straszliwych represji jakich doznali.

Geoffrey Hunt (ed.), *Whistleblowing in the Health Service: Accountability, Law and Professional Practice* (London: Edward Arnold, 1995).

Geoffrey Hunt (ed.), *Whistleblowing in the Social Services: Public Accountability and Professional Practice* (London: Arnold, 1998).

Roberta Ann Johnson, *Whistleblowing: When It Works — and Why* (Boulder, CO: Lynne Rienner, 2003). Wydanie stosunkowo udanych – o wysokim profilu przypadkach w USA.

Marcia P. Miceli, Janet P. Near and Terry Morehead Dworkin, *Whistle-blowing in Organizations* (New York: Routledge, 2008). Kompleksowy przegląd badań.

Terance D. Miethe, *Whistleblowing at Work: Tough Choices in Exposing Fraud, Waste, and Abuse on the Job* (Boulder, CO: Westview, 1999). Informacyjna, logiczna, zrównoważona ankieta nieprawidłowości w USA.

Biurokracja

Mark Bovens, *The Quest for Responsibility: Accountability and Citizenship in Complex Organisations* (Cambridge: Cambridge University Press, 1998). Politycznie, etycznie i organizacyjnie zaprojektowana analiza jak kontrolować kompleksowe organizacje za pomocą wymagań odpowiedzialności.

Deena Weinstein, *Bureaucratic Opposition: Challenging Abuses at the Workplace* (New York: Pergamon, 1979). Cenne uwagi dotyczące zrozumienia natury biurokracji jako systemu przemocy oraz implikacje dla whistleblowers.

Psychologia wykroczeń

Ludzie, którzy robią złe rzeczy rzadko myślą o sobie, że są złymi ludźmi. Te książki dają wgląd w to, co się naprawdę dzieje w umysłach.

Roy F. Baumeister, *Evil: Inside Human Violence and Cruelty* (New York: Freeman, 1997).

Fred Emil Katz, *Ordinary People and Extraordinary Evil: A Report on the Beguilings of Evil* (Albany, NY: State University of New York Press, 1993).

Dyskretne działanie — oraz jak przeżyć w organizacji

Nie ma absolutnej metody uzdrowienia organizacji jak doprowadzić do oddolnych zmian. Te książki poruszają kwestię przeżycia w organizacji lub/i zmiany.

Lee G. Bolman and Terrence E. Deal, *Escape from Cluelessness: A Guide for the Organizationally Challenged* (New York: Amacom, 2000). Informacje dla zrozumienia i promowania zmian w korporacjach w USA.

Ira Chaleff, *The Courageous Follower: Standing up to and for our Leaders* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2003). Jak pomóc organizacji, w razie potrzeby przez delikatnie kwestionowanie przywódców.

Harry E. Chambers, *My Way or the Highway: The Micromanagement Survival Guide* (San Francisco: Berrett-Koehler, 2004). O postępowaniu z kontrolującymi menadżerami.

Laura Crawshaw, *Taming the Abrasive Manager: How to End Unnecessary Roughness in the Workplace* (San Francisco: Jossey-Bass, 2007). Co napędza apodyktycznych szefów i jak sobie z nimi radzić

Leonard Felder, *Fitting in Is Overrated: The Survival Guide for Anyone Who Has Ever Felt Like an Outsider* (New York: Sterling, 2009). Poradnik dla indywidualistów.

Joep P. M. Schrijvers, *The Way of the Rat: A Survival Guide to Office Politics* (London: Cyan, 2004). Praktyczne informacje prezentowane z perspektywy cyników.

Judith Wyatt and Chauncey Hare, *Work Abuse: How to Recognize and Survive It* (Rochester, VT: Schenkman, 1997). Kompleksowe opracowanie o przetrwaniu psychologicznym, warte szczegółowej analizy.

Zdolność wypowiedzenia

Umiejętność wypowiedzenia się może mieć ogromny wpływ na doprowadzenie do zmian.

Suzette Haden Elgin, *The Gentle Art of Verbal Self-Defense* (New York: Fall River, 2009, revised edition) — i wiele innych książek z podobnymi tytułami. Bardzo wnikliwe, praktyczne wydania.

Sam Horn, *Tongue Fu! How to Deflect, Disarm, and Defuse any Verbal Conflict* (New York: St. Martin's Griffin, 1996). Wspaniały podręcznik o skutecznej komunikacji werbalnej.

George J. Thompson and Jerry B. Jenkins, *Verbal Judo: The Gentle Art of Persuasion* (New York: William Morrow, 1993). Doskonała praktyczna publikacja, jak być skutecznym werbalnie.

Oficjalne kanały

Nie ma nawet jednej publikacji, która daje wyczerpujący opis, jak i dlaczego oficjalne kanały nie spełniają swego zadania. Poniższe publikacje poruszają ten problem.

William De Maria and Cyrelle Jan, "Behold the shut-eyed sentry! Whistleblower perspectives on government failure to correct wrongdoing," *Crime, Law & Social Change*, Vol. 24, 1996, pp. 151–166.

Thomas M. Devine and Donald G. Aplin, "Abuse of authority: the Office of the Special Counsel and whistleblower protection," *Antioch Law Journal*, Vol. 4, No. 5, 1986, pp. 5–71.

Thomas M. Devine and Donald G. Aplin, "Whistleblower protection—the gap between the law and reality," *Howard Law Journal*, Vol. 31, 1988, pages 223–239.

Anthony J. Evans, "Dealing with dissent: whistleblowing, egalitarianism, and the republic of the firm," *Innovation: the European Journal of Social Science Research*, Vol. 21, No. 3, September 2008, pp. 267–279.

Thane Rosenbaum, *The Myth of Moral Justice: Why Our Legal System Fails to Do What's Right* (New York: HarperCollins, 2004).

Przecieki

The Art of Anonymous Activism: Serving the Public While Surviving Public Service (Washington, DC: Project on Government Oversight; Government Accountability Project; Public Employees for Environmental Responsibility, 2002), especially pp. 7–16. Praktyczny podręcznik zajmujący się problematyką w USA.

Julian Assange, "How a whistleblower should leak information." (Search for it on the web.) Bardzo mądre porady.

Kathryn Flynn, "The practice and politics of leaking," *Social Alternatives*, volume 30,

number 1, 2011, pp. 24–28. Dobre podsumowanie.

Nicky Hager and Bob Burton, *Secrets and Lies: The Anatomy of an Anti-environmental PR Campaign* (Nelson, New Zealand: Craig Potton, 1999). Aneks „krótki przewodnik do przecieków”, ma charakter informacyjny.

Strategia dla aktywistów

Dla pogłębienia wiedzy dotyczącej analizy sytuacji, opracowania strategii i podejmowania działań, zobacz:

Saul Alinsky, *Rules for Radicals: a Practical Primer for Realistic Radicals* (New York: Random House, 1971).

Doyle Canning and Patrick Reinsborough, *Re:imagining Change: An Introduction to Story-based Strategy* (smartMeme, 2009).

Virginia Coover, Ellen Deacon, Charles Esser and Christopher Moore, *Resource Manual for a Living Revolution* (Philadelphia: New Society Publishers, 1981).

Per Herngren, *Path of Resistance: The Practice of Civil Disobedience* (Philadelphia: New Society Publishers, 1993).

Brian Martin, *Backfire Manual: Tactics against Injustice* (Sparsnäs, Sweden: Irene Publishing, 2012). Jak sprawić, by ataki miały odwrotny skutek dla atakującego.

Bill Moyer, with JoAnn McAllister, Mary Lou Finley, and Steven Soifer, *Doing Democracy: The MAP Model for Organizing Social Movements* (Gabriola Island, BC, Canada: New Society Publishers, 2001).

Randy Shaw, *The Activist's Handbook: A Primer for the 1990s and Beyond* (Berkeley: University of California Press, 2001).

Katrina Shields, *In the Tiger's Mouth: An Empowerment Guide for Social Action* (Sydney: Millennium Books, 1991).

War Resisters' International, *Handbook for Nonviolent Campaigns* (War Resisters' International, 2009).

Przetrwanie

Istnieje wiele publikacji o "resilience" [T] w pracy i poza nią. Użyj tego kluczowego słowa, aby znaleźć najnowsze źródła.

Roy F. Baumeister and John Tierney, *Willpower: Rediscovering Our Greatest Strength*

(Penguin, 2011). O zrozumieniu i użyciu siły woli.

Salvatore R. Maddi and Deborah M. Khoshaba, *Resilience at Work: How to Succeed No Matter What Life Throws at You* (New York: Amacom, 2005).

James W. Pennebaker, *Opening Up: The Healing Power of Expressing Emotions* (New York, Guilford, 1997). Pisanie jako narzędzie do radzenia sobie z problemami emocjonalnymi. Jest to jeden z kilku opracowań Pennebaker'a pomocne dla każdego, kto jest pod wpływem stresu.

Kathryn D. Cramer, *Staying on Top When Your World Turns Upside Down* (New York: Penguin, 1990).

Aneks – Terminologia

Agency Police Accountability (PAA)

odpowiednik Biura Spraw Wewnętrznych (BSW): wydziału do walki z korupcją w policji.

Amnesty International

międzynarodowa organizacja pozarządowa, której celem jest zapobieganie naruszeniom praw człowieka poprzez wszelkie pokojowe akcje obywatelskie.

Anti-Corruption Commission

Komisja Antykorupcyjna

Australian Public Service (APS)

Australijska Służba Publiczna -pracownicy rządowi.

Committee on Government Corruption (CGC)

odpowiednik CBA Centralnego Biura Antykorupcyjnego.

False Claims Act -

False Claims Act (zwany także "Prawo Lincolna") to amerykański prawo federalne, które nakłada odpowiedzialność na osoby i firmy (zazwyczaj federalnych wykonawców), którzy wyłudniają programy rządowe. Jest podstawowym narzędziem sporu rządu federalnego w zwalczaniu nadużyć wobec rządu.

Financial Justice International

Międzynarodowa sprawiedliwość finansowa; organ rządowy zajmujący się naruszeniem przepisów bankowych.

Finance Regulatory Commission

Komisji Nadzoru Finansowego, organizacja rządowa nadzorująca przestrzeganie przepisów bankowych.

Government Accountability Project

zajmuje się ochroną whistleblowers i jest rzecznikiem organizacji w Stanach Zjednoczonych.

Niedochodowa grupa interesu publicznego, GAP pomaga whistleblower w publicznej demaskacji wykroczeń, a także aktywnie wspiera rządową i korporacyjną odpowiedzialność.

Insider -

informer, konspirator wewnętrzny, – wtajemniczony w sytuację wewnątrz organizacji. Osoba przekazująca informacje, które nie są ogólnie dostępne dla publiczności spoza organizacji.

Independent Commission Against Corruption-

Niezależna Komisja Antykorupcyjna.

Leak

przeciek — czyli ujawnienie ogólnie niedostępnych informacji, głównie do mediów, przez anonimowe źródło.

leaker

anonimowy informator, osoba ujawniająca anonimowo informacje

Merit Protection and Review Agency,

urząd ten jest niezależnym biurem w Australijskiej Komisji Służby Publicznej. Jednym z głównych zadań jest zapewnienie sprawiedliwego systemu weryfikacji decyzji dotyczących wszystkich pracowników APS.

Meta-tag

meta tag opisuje jakiś aspekt zawartości strony internetowej i powoduje, że twoja strona pojawi się w wynikach wyszukiwania.

NSW (New South Wales)

Nowa Południowa Walia - jeden ze Stanów w Australii

Official channels

oficjalne kanały; instytucje i urzędy stworzone do przyjmowania skarg i zażaleń oraz do rozpatrywania problemów i wydawania werdyktów.

Ombudsman's Office

odpowiednikiem jest Biuro Rzecznika Praw Obywatelskich.

Online

na linii – status osoby lub serwera lub innego podmiotu związanego z dostępem i aktywnością internetu

outsider

tu znaczy osoba działającą poza organizacją w celu wyjaśnienia (demaskowania) nieprawidłowości w tej organizacji.

People's Committee on Government Corruption or PCGC

Komitet Obywatelski do Spraw Rządowej Korupcji.

Resilience

pokonywanie przeciwności losu.

Whistleblower

demaskator, osoba zgłaszająca jakieś nieprawidłowości w istniejącym systemie lub organizacji.

Whistleblowers

demaskatorzy.

Whistleblowing

demaskowanie, informowanie o nieprawidłowościach.

Whistleblowers Australia

jest to stowarzyszenie dla tych, którzy demaskują korupcje lub inną formę nadużyć, lub którzy chcą wspierać tych, którzy demaskują.

White-collar crime

przestępstwo bez przemocy, które zostało popełnione przez kogoś, głównie dla korzyści finansowych. Typowym przestępcą „white-collar crime” jest urzędnik, prezes, biznesmen, menedżer itp.

WikiLeaks

witryna anonimowa umożliwiająca publikowanie w sposób anonimowy dokumentów (często tajnych) rządowych i korporacyjnych przez whistleblowers chcących zasygnalizować działania niezgodne z prawem.

Workplace occupational health and safety

Bezpieczeństwo i Higiena Pracy (BHP).

Workers' compensation

sąd pracy do spraw odszkodowań pracowniczych.