

mosféru vzájemného pomlouvání a trpět mohou i nevinní. Vůči tomuto typu jednání obecně převažuje spíše skeptický postoj, i když může dojít k nápravě. Pokud je „zdroj“ odhalen, ztrácí důvěru a může se cítit provinile.

6. **Tajné vyhrožování publicitou** – zde jsou podmínky velmi podobné jako u tajného udání, ale při chybějící ochotě anonymního „udavače“ k dialogu je zcela nejasné, zda jsou jeho námitky oprávněné.
7. **Veřejné oznámení (nejznámější forma whistle-blowingu)** – vystoupení „žalobce“ před veřejností činí jeho osobu věrohodnou a může znamenat velký ohlas. Existuje však nebezpečí potrestání a není také jisté, zda bez vnitřní podpory v organizaci může veřejné oznámení způsobit změnu neetických praktik. Organizace se často od „zrádce“ distancuje a dokonce upevňuje své neetické praktiky. Veřejné oznámení může být účinné, zejména když se zapojí média. Organizace může jedince napadnout: „špinavé prádlo se má prát doma“. Tím organizace odradí ostatní a pravděpodobně se zaměstnanci budou „žalobci“ vyhýbat. Veřejné oznámení může pospíchat jméno organizace.

Veřejné oznámení mimo organizaci se nazývá *externí whistle-blowing*. Pokud zaměstnanec informuje o nevhodném, neetickém jednání v rámci organizace, ale mimo postup, který je dán organizační hierarchií, jde o *interní whistle-blowing*. Je zpravidla spíše akceptován než externí whistle-blowing.

8. **Protest** – je-li předkládán bez pádné argumentace a osaměle, není zpravidla účinným nástrojem změny existujících praktik. Protestující může být pokárán.
9. **Uvědomělé namítání** – představuje vhodný způsob reakce, ale v „repressivních“ organizacích nemusí být bráno v úvahu. Je třeba počítat s negativními sankcemi za kritický nebo „odpadlický“ postoj.
10. **Jednat a dospět ke konsensu** – reakce je založena na rozšíření dialogu s příslušnými zaměstnanci nebo relevantními nositeli rozhodnutí. Snaha o vedení dialogu záleží na kompetenci a ochotě obou stran, na tom, zda pro vedení dialogu a zpravidla pozvolné utváření konsensu je čas a zda to umožňuje kultura organizace.

Whistle-blowing jako nejčtenější forma reakce na neetické, popř. nezákonné jednání v organizaci může mít určitá omezení.

1. **Jedinec se může ohledně činnosti organizace mylit.** Zaměstnanci nemusí mít všechny relevantní informace a také nemusí mít požadované odborné dovednosti, včetně zkušeností s řešením specifických etických situací.
2. **Mohou být narušeny interpersonální vztahy.** Důvodem je požadavek na změnu jednání. Zejména manažeři, po kterých podřízený žádá změnu, mohou být stresováni jeho požadavkem. Na druhé straně může formulovaný požadavek vysvětlit napjatý interpersonální vztah, který se tím může zklidnit.
3. **Organizace může být poškozena** (i když může mít stěžující si jedinec pravdu).

Whistle-blowing je považován za oprávněný, jestliže jsou splněny tyto podmínky:

1. Zaměstnanec chce veřejnost ochránit před vážným ohrožením. Týká se to ovšem nejen veřejnosti, ale také spolupracovníků, kteří jsou ohrožováni.
2. Zaměstnanec již dříve informoval přímého nadřízeného o ohrožení, ten však na oznámení nereaguje.
3. Zaměstnanec proto sdělil informace manažerům na vyšší řídicí úrovni, ti však rovněž nereagují. De George (1982) ještě zdůrazňuje další dva požadavky:
4. Zaměstnanec má argumenty, důkazy a příslušnou dokumentaci o ohrožení.
5. Má dostatečné důvody k zveřejnění, je nezaujatý a je si vědom důsledků, které jeho jednání přinese.

Stále však platí, že *whistle-blower* se může dostat do těžké životní situace, kdy oznámení neetického jednání se může rovnat morálnímu heroismu.

Jak postupovat, aby organizace ochránila zaměstnance tam, kde není omluva pro mlčení, a navodila sdílený pocit odpovědnosti? Možným doporučením je zformulovat politiku pro *whistle-blowing* a zahrnout ji do personální politiky organizace nebo jako součást etického kodexu. Pro zmíněnou politiku doporučujeme např. rozvést následující zásady: