

**„Corporate culture ako forma inštitucionalizácie etiky  
v podmienkach spravodajskej služby“**

*Juraj Kulik*

Vážené kolegyne, kolegovia, milí hostia,

**úvodom** mi dovoľte poďakovať všetkým predrečníkom za inšpiratívne referáty či prípadové štúdie a tiež za možnosť stáť tu pred Vami a svojim príspevkom vzdať hold Jurajovi Kohutiarovi a Pavlovi Šišovi, ktorí sa tejto nadčasovej, stále aktuálnej téme venovali. Bolo mi dopriate poznať ich oboch aj osobne. Bolo to v čase, keď som sa ako mladý, začínajúci príslušník spravodajskej služby ešte nezaoberal filozofickými prístupmi skúmania vzťahu medzi spravodajskou službou a etikou.

V súčasnosti, po viac než dvoch desaťročiach práce v spravodajskej službe, považujem etiku za imanentnú súčasť nielen fungovania spravodajskej služby, ale aj za jeden z druhov internej kontroly v spravodajskej službe. Pochopiteľne, nemožno hovoriť o etike ako o kontrole v pravom slova zmysle. Jej účel totiž nie je zistiť objektívny stav kontrolovaných skutočností a ich súlad so všeobecne záväznými právnymi predpismi či internými predpismi, ani určiť príčiny zistených nedostatkov ani ich škodlivé následky. Spravodajskú etiku, teda etiku aplikovanú v podmienkach spravodajskej služby, považujem za neformalizovaný druh kontroly, ktorá nemá presne definovaný, štandardizovaný postup. Len pre zaujímavosť dodám, že z verejne dostupných dokumentov je zrejmé, že spravodajská etika bola v rokoch 2018 až 2020 objektom externej parlamentnej kontroly realizovanej Osobitným kontrolným výborom Národnej rady Slovenskej republiky na kontrolu činnosti Vojenského spravodajstva.

V aplikačnej praxi sa najčastejšie stretávame s etickým kódexom ako súborom všeobecne uznávaných a uplatňovaných hodnôt, ideálov a princípov určených pre personál spravodajskej služby. Vo všeobecnosti možno konštatovať, že jeho účelom je korigovať a formovať správanie jednotlivca iným spôsobom než právnymi normami, a to tak, aby bolo v súlade s kolektívnym záujmom a v prospech celej spravodajskej služby.

Dnes sa však nebudem venovať etickému kódexu príslušníka spravodajskej služby. Svoj príspevok som zameral na tzv. *corporate culture*, alebo ak chcete na štábnu, korporátnu, podnikovú, organizačnú či firemnú kultúru. Etický kódex a firemnú kultúru považujem za dve strany tej istej mince. Bez firemnej kultúry je etický kódex iba zoznam vzletných slov, floskúl, ktorý visí vytlačený na ozdobnom papieri v peknom ráme niekde na stene. Akási pozlátka, ktorá sa prezentuje verejnosti na internete. Na druhej strane, etický kódex je jedným z nevyhnutných predpokladov na budovanie a rozvíjanie firemnej kultúry. Avšak iba za

predpokladu, že k jeho dodržiavaniu, či už dobrovoľnému alebo vynucovanému, dochádza zo strany každého člena personálu spravodajskej služby. Etický kódex a jeho dodržiavanie preto považujem za jeden zo stavebných kameňov, bez ktorého nie je možné vybudovať firemnú kultúru. Firemná kultúra totižto kladie dôraz na to, aby správanie celého personálu, každého jedného príslušníka a zamestnanca, bolo etické, súladné s morálnymi hodnotami obsiahnutými v etickom kódexe spravodajskej služby. Napriek skutočnosti, že na Slovensku máme nastavený monokratický systém riadenia spravodajských služieb, som presvedčený, že budovať a rozvíjať firemnú kultúru je možné, ba priam nevyhnutné, aj v našich podmienkach.

Čo si teda môžeme predstaviť pod firemnou kultúrou spravodajských služieb a ako ju vybudovať?

Nuž, napriek tomu, že základy teórie firemnej kultúry začali vznikať v 60.-tych rokoch 20. storočia, doteraz neexistuje jednotná definícia tohto pojmu a ani taký model firemnej kultúry, ktorý by okrem výhod, nemal žiadne nevýhody.

Pri hľadaní definície firemnej kultúry spravodajskej služby si môžeme vypomôcť rôznymi definíciami aplikovanými v privátnom sektore. Na ich základe môžeme firemnú kultúru služby definovať ako súbor spoločne uznávaných hodnôt, pravidiel, postojov a noriem správania sa, ktoré vytvárajú jedinečné vnútorné prostredie, akúsi DNA spravodajskej služby.

Čo všetko má taký rozhodujúci vplyv na každodenný chod a rozhodovanie spravodajskej služby, že vytvára jej DNA? Považujem za potrebné zdôrazniť, že firemná kultúra sa dotýka všetkých aspektov fungovania spravodajskej služby. Vyberiem tie, ktoré osobne považujem za tie najpodstatnejšie.

V prvom rade je to vízia spravodajskej služby. Vízia o jej poslaní, charaktere, úlohách a funkcionalitách, ako aj o dlhodobých cieľoch služby. Vízia vyjadruje to, čo chce spravodajská služba dosiahnuť a je silným motivačným faktorom pre každého príslušníka a zamestnanca, ktorý by s ňou mal byť vnútorne stotožnený.

Ďalej hodnoty, ktorými sa bude služba riadiť pri dosahovaní svojej vízie. Medzi deklarovanými hodnotami, na ktorých by mala byť aktuálne založená činnosť slovenských spravodajských služieb, sú ochrana a presadzovanie národnoštátnych záujmov SR, zákonnosť a politická neutralita.

Ľudia. Kľúčový prvok v každej spravodajskej službe, ktorí každodenne formujú úroveň a kvalitu firemnej kultúry. Ide však o obojsmerný proces, v ktorom firemná kultúra je nielen formovaná ľuďmi, ale ľudia dennodenne aj formuje. Najmä ich duševné zdravie a pracovné prostredie. Faktory ako vyhorenie, stres, intrigy a ďalšie manipulatívne techniky, mobbing či bossing, nezaujímajú o zamestnanca ako o človeka, či trestanie za prejavenie odlišného názoru a nevhodné pracovné priestory, majú negatívny dopad nielen na výkonnosť personálu, ale aj na ich

duševné zdravie a pracovnú pohodu. Dôležitosť starostlivosti o zamestnancov si uvedomila aj americká CIA, ktorá pomerne nedávno, v roku 2022, vytvorila pracovnú pozíciu riaditeľa pre zdravie a pohodu zamestnancov CIA (Chief Wellbeing Officer), ktorá zastrešuje túto problematiku. Osobitne vám, ktorí ste v minulosti pôsobili v operatívnych útvaroch bezpečnostných zložiek, netreba zdôrazňovať, aké obrovské riziko pre vnútornú bezpečnosť každej spravodajskej služby znamená frustrovaný, demotivovaný či nespokojný zamestnanec, ktorý sa prestal stotožňovať so svojou spravodajskou službou, jej hodnotami a víziou.

S ľudským faktorom súvisí aj ďalší aspekt – tímová spolupráca. Aj v prípade spravodajskej služby je žiaduce podporovať tímovú prácu a preferovať tímovosť pred individualizmom. V niektorých prípadoch, dokonca aj tých operatívneho charakteru, je takýto prístup priam nevyhnutný. Uprednostňovanie kolektívneho ducha pred individualizmom nielenže posilňuje súdržnosť a spolupatričnosť personálu, ale vytvára tiež podmienky na zvyšovanie produktivity práce, vrátane tej operatívnej, zlepšovanie riešení vzniknutých problémov alebo znižovanie množstva interpersonálneho napätia.

Vzdelávanie a školenie. Zvyknem hovoriť, že vzdelávanie príslušníkov a zamestnancov je polovica úspechu. Druhá polovica závisí od samotnej osoby a jej angažovanosti pri plnení služobných či pracovných úloh. Nejde iba o to, aby si spravodajská služba splnila svoje zákonné povinnosti voči svojmu personálu ako zamestnávateľ. Služby musia vytvoriť podmienky na akési celoživotné vzdelávanie svojich príslušníkov a zamestnancov, v rámci ktorého sa budú oboznamovať nielen s aktuálnymi trendami v oblasti svojho pracovného alebo služobného zaradenia, ale poskytnú aj možnosť rozvoja a rozšírenia doterajších zručností a umožní ich odborný ako aj kariérny rast. Dobré nastavený systém vzdelávania umožňuje inovovať a optimalizovať nastavené vnútorné procesy v spravodajskej službe.

A to ma privádza k poslednému, mnou vybranému aspektu, ktorým sú inovácie. Za inováciu v kontexte dnešnej témy považujem optimalizáciu nastavených procesov za využitia modernizačných nástrojov a spätnej väzby z interného ako aj externého prostredia. Inovácie nevyhnutne nemusia znamenať negatívny dopad na štátny rozpočet. Mnohé z inovačných prístupov doslova a dopísmena nestoja nič. Ako príklad beznákladových inovácií možno uviesť zlepšenie internej komunikácie, nastavenie vizuálnych prvkov v externej komunikácii či podpora už spomenutej tímovej spolupráce.

Ako to už býva zvykom, je jednoduché povedať čo, avšak zložitejšie je povedať ako. Aké nástroje použiť na budovanie firemnej kultúry? Aj pri hľadaní odpovedí na túto otázku je možné sa inšpirovať v súkromnom sektore. Vzhľadom na charakter služby ako aj nevyhnutnosť zachovávať určitú mieru utajenosti jej činnosti ako aj totožnosti jej personálu, nejde automaticky prevziať všetko, čo sa aplikuje v privátnom sektore. Mnohé z používaných nástrojov je však možné

## XVI. medzinárodné sympóziu ABSD, Bratislava 11.9.2024

implementovať aj v podmienkach spravodajských služieb úplne rovnako alebo s menšou či väčšou modifikáciou.

Kontextuálne stručne vyberiem niekoľko nástrojov, ktoré považujem za aplikovateľné aj v podmienkach korporátnej kultúry spravodajskej služby. Tie samozrejme vychádzajú z týchto vybraných aspektov firemnej kultúry.

V prvom rade je to nevyhnutnosť definovať už spomenuté vízie a hodnoty, ktorými sa bude služba riadiť pri jej dosahovaní.

V oblasti vzdelávania personálu využívať moderné nástroje ako mentoring či e-learning, do ktorých budú zapojení skúsenejší kolegovia, ktorí budú odovzdávať svoje doterajšie skúsenosti menej skúseným kolegom. S tým súvisí aj podpora inovácií a kreativity u personálu napríklad formou brainstormingu pri riešení problému či hľadani možností na optimalizáciu nastavených procesov.

Vyžadovať, aby hodnoty obsiahnuté v etickom kódexe boli bezvýhradne dodržiavané každým príslušníkom a zamestnancom, takpovediac od vrátnika až po riaditeľa, a vytvárať podmienky na duševné zdravie personálu a zdravý pracovný priestor vrátane náležitého materiálo-technického zabezpečenia. Na základe osobných skúseností môžem ako tzv. *good practices* uviesť uskutočňovanie pravidelných neformálnych personálnych pohovorov s podriadenými.

Dôležitým nástrojom je tiež podpora tímovej spolupráce, samozrejme pri plnení takých úloh, ktorých charakter to umožňuje. Okrem klasických spôsobov budovania tímu, ako sú rôzne teambuildingové akcie mimo pracovného prostredia, dobrými príkladmi z praxe je vzájomné zdieľanie informácií, ktoré vedia využiť viacerí členovia pracovného kolektívu, využitie malých či väčších diskusných skupín alebo uskutočňovanie debriefingu k určitej problematike.

Ďalej funkčná interná komunikácia, ktorá bude prenášať informácie o jednotlivých aspektoch a výsledkoch firemnej kultúry medzi nadriadenými a podriadenými obojsmerne. Interná komunikácia tiež prispeje k zapojeniu personálu do rozhodovacích procesov tam, kde je to možné alebo žiaduce. A tiež funkčná externá komunikácia umožňujúca spoločenskú kontrolu spravodajskej služby, samozrejme do takej miery, akú umožňuje legitímna požiadavka na ochranu spravodajského záujmu. V súvislosti s externou komunikáciou k budovaniu firemnej kultúry prispieva aj prihlásenie sa k uplatňovaniu spoločenskej zodpovednosti, ktorá zahŕňa aj aplikáciu etických pravidiel pri riadení, sociálnu starostlivosť o zamestnancov, znižovanie uhlíkovej stopy či rozvoj spolupráce s odbornou verejnosťou a akademickou obcou.

A čo považujem za nevyhnutnú podmienku pri identifikácii a nastavovaní všetkých nástrojov na budovanie firemnej kultúry? Tou je zapojenie personálu spravodajskej služby do týchto procesov. Spôsob, ako vziať príslušníkov a zamestnancov do budovania a rozvíjania firemnej kultúry, je spoznať ich názory

## XVI. medzinárodné sympóziu ABSD, Bratislava 11.9.2024

či postoje, napríklad vo forme spätnej väzby k jednotlivým prvkom firemnej kultúry. Výborným nástrojom je aj realizácia pravidelných prieskumov medzi príslušníkmi a zamestnancami, či už prieskumu spokojnosti alebo prieskumu ku konkrétne posudzovanej veci.

Ak skutočne máme záujem budovať spravodajské štruktúry štátu na obraz 21. storočia, nezostáva nič iné, než začať každý od seba a svojim malým pričinením vybudovať a následne rozvíjať aj firemnú kultúru v podmienkach spravodajských služieb. Okrem pozitívneho dopadu na chod a fungovanie služieb ako celku, stabilitu a angažovanosť jej personálu a v neposlednom rade aj na vnútornú bezpečnosť služby, môže vybudovanie zdravej firemnej kultúry výrazne prispieť k zvýšeniu dôvery personálu vo vlastnú inštitúciu a tiež k zvýšeniu konkurencieschopnosti služieb na pracovnom trhu.

Dúfam, že Vás môj príspevok v niečom inšpiroval a že prispeje k rozvíjaniu témy dnešného sympózia aj v nasledujúcich rokoch.

Ďakujem za pozornosť.