

Етика и интегритет у јавном сектору



**МОРАЛ СЕ
НОСИ ЈАВНО!**

Активирај се!

СТОП КОРУПЦИЈИ!



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АГЕНЦИЈА ЗА БОРБУ
ПРОТИВ КОРУПЦИЈЕ

Тамара Томашевић

Е т и к а
и и н т е г р и т е т
у ј а в н о м
с е к т о р у

Приручник за извођење обуке



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АГЕНЦИЈА ЗА БОРБУ
ПРОТИВ КОРУПЦИЈЕ

Београд, 2015.

Назив публикације:

ЕТИКА И ИНТЕГРИТЕТ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
Приручник за извођење обуке

Издавач:

Агенција за борбу против корупције

За издавача:

Татјана Бабић, директор

Уредник издања:

Ана Арсенијевић

Аутор:

Тамара Томашевић

Лектура/коректура:

Милан Миљковић

Дизајн/прелом:

Prototype doo

Година:

2015.

Место:

Београд

Штампа:

Birograf comp

Тираж:

1000

Илустрација на насловној страни је рад ученице Кристине Ковачевић из Школе примењених уметности у Шапцу. Рад је 2013. освојио посебну награду на конкурсима који спроводи Агенција за борбу против корупције поводом 9. децембра, Међународног дана борбе против корупције.

Израду ове публикације подржала је Мисија ОЕБС-а у Србији. Ставови изречени у приручнику припадају искључиво аутору и не представљају нужно и званичан став Мисије ОЕБС-а у Србији.

САДРЖАЈ:

7 Право на едукацију

16 I Назив радионице:

Улога и вредности јавних службеника – Етички кодекс

29 Додатни материјали за припрему водитеља

44 II Назив радионице:

Ризичне ситуације за настанак корупције

51 Додатни материјали за припрему водитеља

63 III Назив радионице:

Примена етичког кодекса у решавању етичких дилема

69 Додатни материјали за припрему водитеља

80 IV Назив радионице:

Појам одговорности у јавном сектору

89 Додатни материјали за припрему водитеља

92 Референце

96 Прилози за рад



Право на едукацију:

Едукација о етици и интегритету представља право свих запослених у јавном сектору и не би смела да буде привилегија појединаца. То право се експлицитно спомиње у Конвенцији УН-а против корупције, члан 7. Јавни сектор (део о едукацији):

„Свака држава уговорница ће где то одговара и у складу са основним начелима свог правног система, настојати да усвоји, одржава и јача системе којима се успостављају програми образовања и обуке како би се службеницима омогућило да задовоље критеријуме коректног, часног и правилног обављања јавних функција и којима се обезбеђује специјализована и одговарајућа обука, како би увећали свест о замкама корупције својственим обављању тих функција. Такви програми се могу позивати на кодексе или стандарде понашања у примењивим областима.“¹

Ако говоримо о друштву које је усмерено на смањење стопе корупције кроз препознавање замки које она носи са собом, позивањем на дефиницију Хауарда Витона: $K = \Pi - \text{ЛЕН} / \text{ПИ}^2$, у којој се корупција јавља тамо где постоји прилика, а не постоје личне етичке норме и професионални интегритет појединца, можемо да закључимо да управо јачањем личне етике и професионалног интегритета добијамо инструмент за смањење утицаја прилике на појаву корупције. Прилика означава ситуације у којима особа процењује однос ризика да буде ухваћена у недозвољеној радњи и буде санкционисана и могућности да оствари лични интерес.

Обуке засноване на етици и интегритету покрећу питања радних дефиниција вредности које чине основу професионалног интегритета запослених у јавном сектору као и питања компетенција кроз које ове вредности постају видљиве у пракси, представљајући учесницима очекиване стандарде понашања неопходне за управљање јавном одговорношћу у складу са принципима доброг управљања. Принципи на овај начин постају чувари поверења грађана у институције.

Истовремено, обуке овог типа помажу запосленима да науче да се при доношењу одлука о поступању у ризичним ситуацијама не воде својом „моралном интуицијом“, већ законским оквирима који одређују минималну норму и стандарде понашања свих грађана, Законом о државним службеницима и стандардима понашања запослених у јавном сектору, дефинисаним Кодексом понашања државних службеника, етичким смерницама и правилима институција у којима раде. Обука помаже запосленима у јавном сектору да увиде на који начин им кодекси понашања дају јасније смернице о поступању у свим оним ситуацијама које називамо сивим зонама.

Закони не могу у потпуности да предвиде, регулишу и прецизно дефинишу све ситуације у пракси. Они најчешће одређују само минималне стандарде и оквире понашања због чега се у народу често говори да су они основа, али не и „плафон“ нашег понашања. Аристотелова изрека „Закони дају мало простора за промену, а пуно за тумачење“ опомиње на важност креирања простора намењеног запосленима у јавном

1 „Конвенција Уједињених нација против корупције“, доступно на http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/Korupcija/Biblioteka/Konvencija_UN_za_borbu_protiv-korupcije.doc, [приступљено 22. 5. 2015]

2 Constantin Palicarsky (prir.), *Korupcija: uzroci, posljedice, prevencija*. Zagreb: Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, 2011. Доступно на <http://admin.antikorupcija.hr/lgs.axd?t=16&id=3200> [приступљено 20. 5. 2015]

сектору, за преиспитивање могућности примене закона у пракси у смеру доброг управљања и заштите јавног интереса а пре свега за откривање горње границе одговорног понашања – „плафона“ – иза које почиње прекорачење дужности и нарушавање принципа доброг управљања. Преиспитивање етичких димензија проблема са којима се запослени суочавају у пракси оснажује запослене за руковођење ситуацијама наведених „сивих зона“, које закон не препознаје или не третира на довољно добар начин, у смеру заштите јавног интереса и очувања поверења грађана у институције система. Осим тога, често неке од одлука које јесу у складу са законом, не морају увек бити етичне нити ће их грађани доживети као такве.

Обука о етици и интегритету оснажује запослене у јавном сектору упознајући их са применом практичних инструмената и „алата“ неопходних за етичко руковођење у ризичним ситуацијама, када им закони говоре шта не смеју да (у)раде, али не одређује јасно шта је потребно да (у)раде и чиме могу да се руководе у процесу доношења одлука о поступању како би били сигурни да поступају у циљу заштите јавног интереса.

Шта су основни циљеви тренинга „Етика и интегритет у јавном сектору?“

1. Подизање свести државних службеника о етици у јавном сектору и значају личне етике и професионалног интегритета у остварењу принципа доброг управљања.
2. Разумевање радних дефиниција вредности и принципа из Етичког кодекса, на којима се заснива очување и враћање поверења грађана у институције.
3. Побољшање етичких компетенција и олакшавање процеса развоја вештина значајних за етичко резонување, доношење и извршење етичких одлука.
4. „Етичка социјализација“: формирање и оснаживање антикорупцијских ставова (негативних ставова према корупцији као појави и другим етички спорним ситуацијама у радном окружењу); повећање етичке осетљивости за препознавање моралних очекивања грађана и етичких димензија проблемских ситуација у пракси.

Зашто баш тренинзи о етици и интегритету ?

1. Тежиште тренинга је пре свега на развоју вештина чијом применом постајемо спремнији и способнији за управљање етички ризичним ситуацијама. Повећањем осетљивости за препознавање и именовање проблема, ми преузимамо контролу над њима а решавамо их применом усвојених вештина. Истраживања неетичког поступања у институцијама показују да проблем неадекватног реаговања запослених често не потиче од тога што они не знају шта треба да ураде, него им мањка доживљај да су компетентни и довољно вешти да на тај начин поступе. У ситуацијама провежбавања, тренинг креира ситуације припреме за стварност, јачајући оне вештине које су неопходне за повећање отпорности професионалног интегритета особа, који се тестира сваки пут у етички проблематичним ситуацијама на послу.
2. Дејвид Колб је објаснио у којој мери активно учење ефикасно утиче на примену научених знања и вештина у пракси³. Узимајући у обзир његову теорију, определили смо се за интерактивне методе рада и на тренингу о етици и интегритету. Ове методе нуде учесницима прилику да путем **конкретног искуства** доживе појмове о којима уче. У искуственим ситуацијама учења у групи, **анализирајући своје доживљаје**, учесници смештају нова знања у одговарајући контекст. Кроз процес размишљања и преиспитивања доживљеног искуства,

3 James A. Anderson, Maurianne Adams, "Acknowledging the learning styles of diverse student populations: Implications for instructional design", *New directions in Teaching and Learning*, vol. 49, 19–33, 1992.

они **извлаче закључак** о наученим појмовима на основу њихове примене у ситуацији учења, односно на основу искустава која су доживели у тим ситуацијама. Емоције које се везују за појмове о којима учесници уче, уливају им сигурност у практичну примену научених знања. Касније, у фази **експериментисања и испробавања**, они се осећају сигурније да примене та нова знања у пракси у складу са искуством које су доживели на тренингу. Тренинг и учење у групи задовољава сва четири Колбова принципа активног учења (конкретно искуство, рефлексивност, закључивање, примена знања). Активност прожебавања етичких дилема и препознавања ризичних ситуација у пракси директно задовољава све наведене принципе, оснажујући учеснике тренинга за трансфер научених вештина у свакодневно поступање у радном окружењу.

3. Упознавање са ризичним ситуацијама из праксе (размена искустава) омогућава учесницима дубље разумевање проблема, кроз увиђање етичких принципа који су нарушени њиховим неадекватним решавањем. Уједно, размена искустава објашњава и појавне и прикривене облике проблема и тако нуди могућност њиховог лакшег благовременог препознавања и ефикасног решавања.
4. Тренинзи пружају учесницима прилику за **именовање** искуства⁴. Оснажујући их да именују искуства која доживљавају и (про)говоре о ситуацијама са којима се суочавају, тренинзи помажу учесницима да у сигурном окружењу у групи кроз децентравање сагледају нове аспекте и последице ризичних ситуација. То им пружа прилику за вежбање нових, другачијих и конструктивнијих начина реаговања у ризичним ситуацијама.
5. Размена искустава у групи даје прилику за разумевање и превладавање осећања усамљености и изолованости која су присутна у ситуацијама суочавања са етичким проблематичним ситуацијама у пракси. Управо ова осећања чине основу ћутања и нереаговања у ситуацијама када постоји неетичко поступање у јавном сектору.

У својим тренинзима о менаџменту интегритета, Каталин Палаи наводи да би тренинзи требало да подразумевају сва три нивоа учења:

КОГНИТИВНИ НИВО: Разумевање демократских принципа и концепта интегритета; радне дефиниције; разумевање појмова; разумевање корена, феномена и последица корупције као појаве; учење основних компонента менаџмента интегритета.

ЕМОЦИОНАЛНИ НИВО: Прекид апатије и цинизма; увиђање и преузимање одговорности; изградња поверења у могућност деловања (акције).

НИВО ПОНАШАЊА: Аналитички и менаџерски приступ уместо процењивачког и осуђивачког; системски приступ; подизање свести о вредностима.

Интерактивно учење, какво подразумева програм на обуци, омогућава рад на сва три нивоа.

4 Давање назива искуству, увођење адекватних „имена“ за друштвене појаве и феномене. Када именујемо реалност на јасан и конкретан начин, ствара се услов за развој квалитетне критичке свести. Види: *Education for Social Justice: Training Manual for Adults*. International Step-by-Step Association, p. 16, 2005, доступно на <http://www.issa.nl/members/member_docs/ESJ_files/ESJ_Final_Manual_September_2005.pdf>

На који начин континуирана обука може да утиче на промену ставова запослених и на њихово увиђање значаја вредности у концепту доброг управљања?

Резултати истраживања спроведеног у Литванији 2005. године показали су да је у то време 75% испитаника запослених у државној служби сматрало да запосленост у државној институцији подразумева поседовање одређених вредности и ставова док је 25% сматрало да не подразумева⁵.

Већ 2009. број испитаника који сматрају да запосленост у државној институцији подразумева одређене вредности и ставове расте на 92%, а број оних који сматрају да не подразумева пада на 8%.

Вредности које су испитаници у овом истраживању истакли као значајне⁶:

Ранг	Вредност	Процент
1.	Искреност	88 %
2.	Законитост	85 %
3.	Компетентност	83 %
4.	Послушност	79 %
5.	Поузданост	78 %
6.	Услужност	75 %
7.	Правичност	75 %
8.	Одговорност (према грађанима, јавности)	75 %
9.	Лојалност	65 %
10.	Непристрасност	65 %
11.	Једнакост	55 %
12.	Транспарентност	55 %
13.	Посвећеност	50 %
14.	Ефикасност	48 %
15.	Постизање резултата	45 %
16.	Самосталност	35 %
17.	Економичност у раду	33 %
18.	Иновативност	33 %
19.	Колегијалност	25 %

На основу ових резултата можемо да приметимо да су на највишем месту (55–88%) управо оне вредности које су у вези са (личним) етичким нормама и професионалним интегритетом.

5 *Anti-Corruption Policy and Integrity Training (Proceedings)*,. Vilnius, Lithuania 23–25 March 2011. OSCE Lithuania, 2011, доступно на <<http://www.oecd.org/corruption/acn/47912383.pdf>>

6 Исто.

Те вредности су основни покретачи одговорног понашања државних службеника у ризичним ситуацијама. Вредности које су у мањем проценту биране (25–50%), нису мање важне али су у већој мери везане за радне вештине и компетенције, што запосленима не помаже много у процесу доношења одлука етичке природе. Оне им служе да посао обаве ефикасно, за разлику од првих које им омогућавају да га обаве часно и поштено, односно одговорно.

Ово је још један од битних разлога зашто је потребно тренинге базирати на учењу о етици и интегритету, односно концепирати их тако да јачају прву групу вредности. Ова група вредности чини запослене отпорнијим на ризичне ситуације. Континуирана обука потпомаже стално преиспитивање радних дефиниција вредности и усавршавање њихове стандардизације кроз примену и унапређивање етичких кодекса као инструмената за одговорно управљање ризичним ситуацијама.

Професионални интегритет **– Планови интегритета институција у Србији:**

Одсек за планове интегритета Агенције за борбу против корупције прикупљао је податке након урађеног првог круга планова интегритета у јавном сектору у Републици Србији. Од четрнаест система, чак тринаест је област етике и интегритета⁷ проценило као средње ризичну област (Табела 1). Битно је напоменути да институције ниједну област нису процениле као високо ризичну.

Зато можемо рећи да је област етике и интегритета означена као примарна ризична област, а након ње наведене су следеће области ризика: управљање институцијом, кадровима, документацијом, безбедност, јавне набавке, управљање финансијама, специфичне области (надлежности). Једино се у систему заштите података, људских права и јавног интереса област етике и интегритета налази на 2, а у систему полиције на 5. месту, у односу на остале средње ризичне области. У свим осталим системима налази се на првом месту ранг скале.

Ови подаци нам говоре о томе да сами запослени препознају повезаност личног интегритета запослених са институционалним интегритетом. Постоји потреба за унапређивањем *професионалног интегритета институције*, управо кроз јачање етике и личног интегритета запослених, што је разумљиво с обзиром на једноставну чињеницу да од јачине етичких норми и интегритета запослених у институцијама зависи да ли ће поступање унутар свих осталих наведених области ризика бити у складу са принципима доброг управљања. Подаци јасно указују да постоји свест о томе да отпорност система на ризике зависи у великој мери од отпорности запослених који су део тог система. Тренинг је један од начина да се циљ унапређивања етике и интегритета запослених у јавној администрацији оствари.

7 Ова област односи се на поступање запослених и функционера у јавном сектору у складу са моралним вредностима и обављање јавних овлашћења са сврхом због којих су установљена. Види: „Извештај о самопроцени интегритета органа јавне власти“, Агенција за борбу против корупције, http://www.acas.rs/wp-content/uploads/2010/07/PI_izvestaj.pdf

Ранг	Средње ризична област	Ниско ризична област	Ранг
1	Систем правосуђа	Политички систем	1
1	Систем одбране		
1	Систем јавних финансија и привреде		
1	Систем пољопривреде		
1	Систем социјалне политике		
1	Систем здравства		
1	Систем просвете и науке		
1	Систем културе и спорта		
1	Систем животне средине и просторног планирања		
2	Систем заштите података, људских права и јавног интереса (на првом месту је безбедност)		
1	Систем јавних предузећа		
5	Систем полиције		
1	Систем националног интегритета / општа слика		

Табела 1: Област Етика и лични интегритет на ранг скали процене ризика у системима обухваћеним првим циклусом увођења Плана интегритета.

Планови интегритета су, такође, указали и на потребу за специфичним садржајима ове врсте тренинга. Именујући врсте најчешћих ризика у овој области (Табела 2), можемо да закључимо да у процењеним институцијама не постоје довољно јасне смернице и акти којима се регулише област професионалног интегритета – радне етике, што проузрокује и додатне ризике недељегирања одговорних лица за праћење и контролу ризичних врста понашања које ти акти треба да регулишу.

Препознати ризици у системима (обједињено):

Недостатак етичких смерница:

1. Интерни акт о заштити запослених који пријаве корупцију, етички и професионално неприхватљиве поступке функционера и запослених у институцији не постоји.
2. Интерни акт / упутство о делотворном поступању по пријавама корупције, етички и професионално неприхватљивих поступака против функционера и запослених у институцији не постоји.
3. Интерни акт / упутство о поклонима запослених не постоји.

Нерешено питање одговорности:

4. Лице/а задужено или одговорно за евиденцију поклона запослених није одређено.
5. Лице/а задужено или одговорно за вођење евиденције поклона функционера није одређено.
6. Лице/а задужено или одговорно за пружање заштите није одређено.
7. Лице/а задужено или одговорно за контролу сукоба интереса код запослених није одређено.
8. Лице/а задужено или одговорно за пријем, разматрање и решавање по пријавама није одређено.

Табела 2: Препознати ризици⁸

⁸ Детаљније види http://www.acas.rs/wp-content/uploads/2010/07/PI_izvestaj.pdf





Програм тренинга запослених у јавном сектору:

I Назив радионице:

Улога и вредности јавних службеника – Етички кодекс

Циљеви:

- Препознавање вредности јавних службеника, дефинисаних професионалном улогом, и значаја етичког кодекса за поступање у складу са тим вредностима
- Дефинисање етичких вредности кроз етичко поступање у радном окружењу које је дефинисано етичким кодексом
- Разумевање утицаја етичке културе институција на поверење грађана у институције система

Опрема и материјали:

- Лаптоп, пројектор, флип чарт (ФЧ)⁹ табла
- ППТ (презентација кроз слајдове): циљеви тренинга о етици и интегритету; „одговорност“, „организациона умећа“, „етичка култура“, „друштвени интегритет“
- Материјал за учеснике: Кодекс понашања државних службеника; „вредности државне управе“¹⁰

Припремљени „шаторчићи“ за писање имена и особина (вредности), фломастери

Трајање: 95 минута

Припрема за извођење обуке

Дођите 45–60 минута пре почетка тренинга како бисте припремили све што вам је неопходно за извођење активности. Припремите простор за рад. Столове и столице распоредите на начин који омогућава свим учесницима да се међусобно виде (формирајте круг, полукруг или П облик). Распоред столова може да одговара и раду у малим групама (нпр, спојена 2 стола). У том случају обратите пажњу на распоред столица око столова. Подесите их тако да учесници нису једни другима окренути леђима у току рада. На овај начин изгледом простора обезбеђујете учесницима да се подсети важности невербалне комуникације, контакта очима који у току рада представља важну компоненту активног слушања. Овакав начин седења одражава и демократски принцип равноправног положаја учесника у току рада кроз једнаку могућност учешћа.

Припремите и испробајте технику пре почетка активности: пројектор, видео бим и слајдове које ћете користити. Направите шаторчиће од А4 папира за уводну активност и ставите испред сваког учесника по један. Уколико имате картице за имена које могу да се носе у виду беца, искористите их уместо шаторчића.

⁹ ФЧ – скраћеница за Flip chart, енглески назив за белу (п)окретну, магнетну таблу на којој је постављена ролна папира који могу да се окрећу у току записивања. Омогућава водитељима обуке да се у току тренинга врате на претходно записане садржаје враћањем на папир на ком су их записали, као и записивање маркерима који су предвиђени за писање и брисање на овим таблама.

¹⁰ Види стр. 24.

УВОДНИ ДЕО (5 мин)

Представите се. Реците основне информације о себи и објасните зашто сте ви данас овде у улози тренера. Испричајте учесницима на који начин сте се одлучили да се пријавите за тренинг за тренере и зашто верујете да је овај тренинг значајан за вас и за учеснике. Уколико имате лични пример примене сазнања која сте стекли у пословном окружењу, поделите га са учесницима. Људи највише верују у могућност промене онима који су покушали да мењају постојеће услове и који у свом понашању демонстрирају промену о којој говоре.

Ганди је рекао: „Буди промена коју желиш да видиш у свету“.

ОЧЕКИВАЊА (10 мин)

Замолите учеснике да погледају агенду програма. Питајте их шта очекују од тренинга. Дајте сваком учеснику по један стикер (лепљиви папирић у боји) и замолите их да напишу на њему шта би волели да сазнају на овом тренингу и коју врсту вештина би волели да развију.

Док они записују, залепите флип чарт папир на зид и нацртајте на њему дрво са крошњом. Замолите учеснике да вам проследи у круг стикере са исписаним очекивањима и поставите их на крошњу. Можете и сами прићи учесницима када заврше записивање и прикупити стикере. Прокоментаришите их пуштајући слајдове који се односе на циљеве тренинга о етици и интегритету. Посебно истакните право јавних службеника на едукацију о етици и интегритету које је истакнуто у Конвенцији УН-а за борбу против корупције и објасните остале циљеве тренинга. Важно је да учесници већ на самом почетку тренинга сазнају која су њихова очекивања реално повезана са тренингом и програмом који тренинг обухвата. Све остало што не улази у програм категоризујте на паузи и оставите испод нацртане крошње (око корена дрвета). Након паузе осврните се укратко на то, нудећи учесницима одговоре везане за могуће начине задовољења њихових очекивања: то може бити друга врста обуке или информација о институцијама које се баве решавањем одређене врсте проблема или пружањем информација о њима и сл. На овај начин спречавате ишчекивање садржаја који нису планирани обуком и постављате очекивања у реалан оквир. Исто-времено ви добијате повратну информацију од стране учесника на које садржаје посебно треба да обратите пажњу у току рада, узимајући у обзир њихова знања и претходна искуства.

Повежите активности из агенде са циљевима тренинга о етици и интегритету како би учесници разумели зашто су баш те теме изабране. Објасните укратко динамику одвијања тренинга. Питајте их да ли имају нека питања у вези са тренингом и агендом програма.

Нагласите учесницима још једном да ће све презентације и материјале који су део семинара добити након одржане обуке, путем имејла.

ПРАВИЛА (5 мин)

Правила рада договорите заједно са учесницима и подсетите их на значај правила у групи која заједно учи и ради. Питајте их која правила генерално поштујемо у животу. Заједнички нагласите и резимирајте да увек и у свим ситуацијама најчешће поштујемо само она правила која за нас имају смисла. То су правила која су нам разумљива, која чувају наше потребе и граде такву радну атмосферу која нуди различите могућности задовољења тих истих потреба.

У завршном делу активности можете да укажете и на повезаност потребе за постојањем правила у раду групе са постојањем Кодексом понашања запослених у јавном сектору.

Помоћна смерница: Типична правила рада на тренингу су: активно слушање, поверење (оно што кажу на обуци, не пренеси се даље без дозволе друге особе); правило „даље“, намењено ситуацијама у којима учесници не желе нешто да поделе са групом; искључени телефони, или утишани у случају да морају тај дан да буду доступни (објасните да након сваке активности постоје паузе); поштовање и уважавање различитих искустава и сл.

Правила су важна и зато што вам нуде могућност да се позовете на њих сваки пут када се у току обуке деси да неко (у)ради нешто што није у складу са тим правилима. Указивањем на неадекватно понашање спречава се доживљај критике особе у процесу учења јер се фокус критике помера са особе на њено понашање које је могуће променити. Важно је и да правила стоје на видљивом месту у простору као стални подсетник. Нагласите учесницима да су отворена за измену и допуну у складу са свим стварима које се у току процеса учења накнадно појаве као проблема-

ПРЕДСТАВЉАЊЕ УЧЕСНИКА КРОЗ ВЕШТИНЕ И ОСОБИНЕ (20 мин)

Замолите учеснике да се представе. Пресавијени папир на столу треба да расклопе у виду шаторчића и да на њему штампаним словима, фломастером напишу своје име, звање и једну особину или вештину која им помаже да професионално обављају свој посао. Уколико имате беџеве са именима нека пишу на њима.

У ситуацијама када у групи имате више од 20 учесника, поделите учеснике у 5 група, објаснивши им да првих петоро у низу чини прву групу и тако редом. Свака група добије пола ФЧ папира, на ком један представник сваке групе записује претходно наведена три податка свих чланова своје групе. Записничар из групе извештава, представљајући кроз групни цртеж своје чланове, звања и њихове вредности / особине / вештине. (У овој ситуацији ми не записујемо него се позивамо касније на оно што су написали на папирима које можемо да поставимо негде у простору у којем се одвија семинар.) Пример: „Иван, руководилац одсека за друштвену делатност; ефикасан“.

Као додатно појашњење реците им да замисле да им је дошао приправник коме у неформалном разговору треба да пренесу шта је за њих било најважније у њиховом радном искуству, односно, на шта су се од својих особина, вештина и вредности које поседују претежно

ослањали у свом раду (посебно у ситуацијама изазова). Подсетите их на речи „У нашем послу је много ствари важно, али ако мене питаш најважније ти је да...“.

Док се учесници представљају наводећи име, звање и једну особину или вештину, ви на флип чарт папиру записујте то што кажу.

Док записујете, обратите пажњу да речи које записујете представљају тачно оне информације које сте добили од учесника, односно трудите се да вам се не деси да записујете своју интерпретацију њихових речи. Уколико то чините, проверите са учесником чије излагање интерпретирате да ли је ваша интерпретација адекватна ономе што је желео да каже. Поред речи које означавају особине које су се развиле демонстрацијом одређених (усвојених) вредности и поступањем у складу са њима, ставите неки дискретан знак – подсетник – како бисте један од тих примера касније лакше уочили на листи и искористили у дискусији (нпр, одговоран, толерантан, отворен). Можете се организовати и тако да на једној страни записујете особине, а на другој вредности.

Када учесници заврше представљање, вратите их на листу коју сте добили записивањем и укажите им на то да је неко рекао „толеранција“, а неко „толерантан сам у раду са запосленима“; поштење – поштен; праведност – праведан; одговорност – одговоран. Уколико се деси да учесници наводе само особине (или само вредности), ви им напишите поред 2–3 истакнута појма вредност (особину) за коју се та особина (вредност) везује.

Усмеравајте ток разговора објашњењима која ће их навести на размишљање о томе да су вредности (поштење, толеранција, праведност, поштење) само идеје о ономе што је (за нас) пожељно и значајно и оно у шта верујемо и желимо да је део нашег понашања. Ми тим идејама приписујемо значење и дајемо им специфичну тежину и важност. Интериоризацијом¹¹ их усвајамо заједно са идејом о одговорном јавном службенику а преиспитујемо кроз негативне примере из праксе. Интериоризација је психолошка појава којом инкорпорирамо вредности спољашње средине унутар себе, након чега оне постају део нас односно део нашег вредносног система.

тична. Повежите то са важно-ићу сталног преиспитивања и усавршавања етичких кодекса институција у односу на основни Кодекс понашања државних службеника, а у складу са специфичностима праксе институција у којима су учесници за послени и проблемима са којима се суочавају у пракси.

11 Интериоризација (lat.*interior*=унутрашњи) је процес унутрашњег развоја који се догађа у појединцу када постаје свестан одређених вредности и затим усваја ставове, начела, симболе те прихвата последице свог избора који постаје део њега самога, и то тако да формира његово просуђивање и усмерава његово понашање. Детаљније види: https://www.hrstud.hr/download/repository/Nastava_povijesti%5B1%5D.pdf.

Питања за учеснике којима водите дискусију:

Како објашњавате разлику између особина које сте навели када се оне испољавају с једне стране као понашајни облик вредности а с друге као вредности у виду уверења, идеја о томе шта је пожељно, корисно и очекивано понашање запослених у јавном сектору? Зашто је важно да направимо разлику ове врсте?

Поентирајте: Нагласите учесницима да тек када се у поновљеним ризичним ситуацијама на послу, које у нама покрећу различите врсте дилема, понашамо толерантно, праведно и поштено, можемо да тврдимо да су вредности које заговарамо постале усмеривачи нашег понашања. Други људи су тада у прилици да их већ препознају и као наше особине.

Вредности на тај начин постају компас који нам помаже да професионално поступимо у складу са својом улогом. Уверења о томе шта је исправно поступање бивају поткрепљена осећањем одговорности за поверену улогу и осталим осећањима која нас нагоне да поступимо на исправан начин. То је прилика да особе, које су нам повериле одређени положај, препознају у нама особу од интегритета. Кад почнемо да поступамо у складу са вредностима, оне постају видљиве и значајне људима са којима радимо и грађанима за које радимо. Када су наше мисли, осећања и наше понашање у складу, а при том се то понашање поклапа и са моралним очекивањима јавности (у смислу веровања шта би требало да буду вредности особа запослених у јавном сектору које покрећу њихово понашање), поверење јавности у институције се враћа кроз нас као представнике тих институција.

На тај начин, наш професионални интегритет побољшава интегритет саме институције.

Формула Хауарда Витона: $K = P - \text{ЛЕН/ПИ}$, указује на то да јачањем професионалног интегритета, неовисно о томе да ли је прилика јака и да ли се наше личне етичке норме не поклапају са захтевима поступања у одређеној ситуацији, ми поступамо одговорно, захваљујући снази професионалног интегритета.

Идеалне су ситуације када се личне етичке норме поклапају са професионалним јер тада не постоје унутрашњи сукоби са поступцима које треба предузети али ипак, када говоримо о одговорности за етичко поступање, нагласак стављамо управо на снагу професионалног интегритета вођеног осећањем дужности да се поступи на исправан начин, допадало се то нама у одређеним ситуацијама или не.

Вредности које су уткане у прописана понашања, кроз радне дефиниције, чине основу професионалног интегритета.

Покажите учесницима и слајд који приказује друштвени интегритет (*Прилог 16*). Укажите на то да су вредности основа и друштвеног интегритета јер би се без њих сви стубови друштва могли рушити.

Објасните учесницима важност креирања прилика у институцијама за критику неадекватног понашања и похвалу адекватног, пошто управо те прилике буде у нама осећања стида или поноса, а осећања су та која нас покрећу да понављамо поступке који у нама буде пријатна осећања и избегавамо оне који буде непријатна.

Осећања која прате наше идеје о пожељном понашању покрећу на деловање и зато су важни мотиватори поступања у складу са вредностима. Она нам помажу да изградимо ставове о поступању у ризичним ситуацијама, што нас подстиче да у поновљеним околностима поступимо у складу са тим ставовима.

Реч емоција као основу има глагол *motere*, а са префиксом *-e*, она значи кретање ка објекту. Веома је јасно да пријатна осећања покрећу наше понашање у смеру понављања ситуација које их изазивају и обрнуто. Када та осећања прате вредности које имамо, као идеје о праведном, поштену понашању, онда она наше понашање покрећу у том смеру. То управо чини појавни облик особе од интегритета јер њене емоције прате њене мисли, а њене мисли су праћене њеним делима. Осећање стида покренутог критиком је снажан покретач промена зато што се стид као социјално осећање јавља у оним ситуацијама где постоји перцепција несклада и утисак да нисмо адекватни у одређеној ситуацији. Изостанак критике лишава особе које су неетично поступиле ових осећања, а управо су непријатна осећања неопходна основа избегавања ситуација њиховог поновног јављања.

Поново се вратите на формулу Хаурда Витона, која наглашава да се корупција јавља као мера односа прилике и недостатка личних етичких норми и професионалног интегритета.

Искористите овај пут формулу за додатно објашњавање фокуса тренинга на етику и интегритет.

Додатна објашњења: Вредности и ставови

Рад на јачању интегритета у великој мери се ослања и на јачање антикорупцијских ставова. Став се у психологији дефинише као спремност да у одређеној ситуацији поступимо на ОДРЕЂЕН начин (зависно од преференције објекта, идеје или појаве у односу на коју став постоји). Реч АНТИ има важно значење, јер у односу на могућ пасиван однос према појавама које нам се не допадају, она указује на активан однос према корупцији као негативној појави у друштву, односно праксу и реаговања усмерена на њено смањење.

Сваки став има три компоненте:

Когнитивна компонента става: оно што знамо да је прописано понашање;
Емоционална компонента: осећања која у нама буди (не)исправно поступање;
Конативна (вољна) компонента: жеља да поступимо на замишљен начин.

То заправо значи да рад на ставовима, уколико желимо да они буду ослонац у промени понашања људи, подразумева рад на свим трима наведеним компонентама. То се уједно и поклапа са дефиницијом интегритета где се оно што особа мисли поклапа са њеним осећањима која прате те мисли и њеним поступцима. Посебно је важан рад на осећањима која покрећу и усмеравају наше понашање у ризичним ситуацијама на послу. Ставови су нам важни и због јавности, јер се путем њих испољавају вредносне оријентације. Хомогена група ставова упућује на одређену вредност која стоји иза њих.

До 1960-их година веровало се да су ставови и понашање директно повезани. Но-вија истраживања показују да народна пословица „Једно мисли и прича, а сасвим друго дела“, одсликава налазе да то што заступамо одређене ставове не мора да значи да ћемо се понашати у складу са њима. Научник Крис Аргирис објашњава ову разлику као разлику између теорије за јавност и теорије за употребу¹². Особа може да износи ставове који су социјално заправо само пожељни или од њега очекивани, а да се понаша потпуно другачије у односу на њих. Корелација ставова и понашања је већа што су они специфичнији и конкретнији. Због тога је важно да радимо на њима.

Спољна ограничења, отворена претња, репресија, социјални притисак групе и когнитивна дисонанца могу да спрече особе да се не понашају у складу са својим ставовима. Ми у тим ситуацијама себи и околини нећемо изгледати као недоследни, него као жртве околности и притиска. Ми поричемо сопствену одговорност и делегирамо је надређенима.

За разлику од ситуација присиле, у којима човек рационално објашњава себи зашто је поступио супротно својим ставовима, у ситуацијама когнитивне дисонанце¹³ ми на основу искустава постепено развијамо образац понашања супротан нашим ставовима. То стање је стање непријатности, јер особа и сама примећује јасно неслагање између својих ставова и понашања. Сваки корак се рационализује тако што га особа објашњава кроз одређену обавезу која јој се намеће јер је учествовала у претходном кораку.

УЛОГА ЗАПОСЛЕНИХ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ И ЕТИЧКИ КОДЕКС (10 мин)

Питајте учеснике на који начин би дефинисали реч улога. Подсетите их на дефиницију: „Улога представља очекивано понашање, које се везује за одређени положај“.

Питања за учеснике којима водите дискусију:

1. Ако кажемо да је улога „очекивано понашање које се везује за *дати* положај“, ко поставља ова очекивања везана за наше професионалне улоге? Шта су све извори ових очекивања?

2. Да ли постоји задати / прописани оквир за понашање запослених у јавном сектору и на шта можемо да се позивамо у свом раду у ситуацијама у којима нисмо сигурни шта се од нас очекује да урадимо?

Подсетите их на кодексе понашања који су утемељени на одређеним вредностима које се везују за принцип доброг управљања и који објашњавају очекиване начине поступања.

3. Колико вас је *на почетку радног односа* било упознато са кодексом понашања ваше институције? Ко вас је упутио на њега? Да ли постоје ситуације у којима се ваше

12 С. Argyris, D. Schon, *Organizational Learning II*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley, 1996.

13 **Когнитивна дисонанца** је ментално стање, често унутрашњи конфликт, у коме особа доживљава искуство два или више некомпатибилних веровања. Код здравог појединца обично води осећању психичке nelaгодности које траје док особа не разреши неспоразум

колеге или руководиоца позивају на њега? Да ли се примењују санкције које су прописане кодексом у случају нарушавања чланова кодекса? Да ли је кодекс предвидео све ситуације које се могу посматрати као ризичне у пословању ваше институције? Да ли је ваша институција сачинила посебан кодекс понашања који представља допуњено издање званичног кодекса, прилагођено пракси ваше институције или има и додатне акте о поступању и правилнике понашања?

Поентирајте: За разлику од закона који нам дефинише шта не смемо да радимо, кодекс нас упућује на то шта је исправно понашање у ситуацијама које закон није довољно или уопште предвидео. Закон је основа, али не и „плафон“. Кодекс промовише професионалне вредности препознате кроз радне ситуације и помаже нам да донесемо одлуку у ситуацијама које су шире од закона. То су оне ситуације у којима смо суочени са сударом две или више вредности и када је у датом међупростору потребно донети исправну одлуку која неће угрожити перцепцију грађана о професионалном обављању наше улоге (нпр, кодекс облачења: слобода наспрам пристojности). Самим тим, он је инструмент чија примена може да доведе до смањења броја неетичних поступања у ризичним пословним ситуацијама.

ОДНОС ЕТИКЕ МОРАЛА И ВРЕДНОСТИ (5 мин)

Представите учесницима шему односа између вредности, морала и професионалне етике, кроз пример устаљене праксе даривања поклона колегама за рођендан (или за неку другу прилику, рођење детета, одлазак у пензију), који је присутан и нормализован¹⁴ у јавним институцијама.

Пример: вредност – исказивање пажње; радни морал – неписано правило је да купујемо поклоне колегама у поменутиим ситуацијама; етика – одлучивање о томе који је поклон пригодан.

Напомените да Кодекс државних службеника садржи правило о пригодном поклону. Нагласите да вредности увек усмеравају наше понашање, али да нам кодекс олакшава да оне буду у задатом оквиру који представља компас пошто нам омогућава оријентацију у систему вредности.

Вратите се на заједничку листу вредности и особина из уводног дела радионице и питајте учеснике да ли могу још неку вредност са листе да повежу са неком од ситуација, попут ове са поклоном, које у нама, у процесу одлучивања, провоцирају позивање на различите вредности, промишљање, доношење одлуке и поступање у складу са њом.

Обрадите са њима још неки пример за вредност коју изаберу правећи јасну разлику између вредности, морала и етике и позивајући се на крају на смернице у Кодексу.

Нагласите значај радне етике на којој је заснован етички кодекс:

Етика у јавном сектору се заснива на критичком преиспитивању примене права, обавеза, дужности и одговорности прописаних законом и кодексом понашања.

Подразумева стално преиспитивање и усмеравање процеса доношења одлука и поступања, како би оно било исправно, праведно и поштено и усмерено на избега-

¹⁴ Нормализација је психолошки процес путем којих ствари и појаве које исувише често видимо почнемо третирати као нормалне иако су само честе и представљају уобичајени део неког контекста.

вање одлука и поступака који проузрокују штету. Етика представља знање и избор добрих ствари у животу.

„*Етос (ethos) је навика доброг.*“¹⁵ **Аристотел**

Подсетите их да се навике развијају кроз устаљене обрасце поновљеног понашања.

ВРЕДНОСТИ ЈАВНИХ СЛУЖБЕНИКА И КОДЕКС (5 мин)

Питајте учеснике: На који начин друге особе у вашем радном окружењу препознају присуство наведених вредности у вашем поступању? На основу чега неко од ваших колега или клијената са којима сарађујете зна да сте ви, нпр, „одговорна особа“?

Тражите да свако за себе опише на папиру поступање особе која је нпр, одговорна.

Замолиите учеснике да прочитају шта су написали (3–4 учесника). Када чују неколико различитих тумачења одговорности, питајте их како од свих наведених ствари издвајамо она поступања око којих се сви слажемо да представљају одговорност, односно на који начин можемо да дефинишемо стандард понашања који би требало да буде исти за све запослене, кад имамо оволико различитих интерпретација одговорности?

Представите слајд „одговорност“ и повежите описе понашања са члановима кодекса (долазак на време, поштовање рокова, савесно обављање посла). Прокоментаришите издвојене описе понашања који указују на то да особа поступа одговорно. Подсетите учеснике да је у кодексу свака вредност или особина контекстуално дефинисана прецизним описима очекиваног понашања са циљем превазилажења личних интерпретација понашања које се очекује и смањења степена слободе у пракси. Наведите да је за све оне ситуације које кодекс још увек није препознао, или их је недовољно прецизно дефинисао, потребно донети интерне акте и етичка правила понашања – смернице које ће на једнак начин бранити вредности које су у тим ситуацијама угрожене. То се постиже прецизним формулисањем правила понашања у описаним ситуацијама које су препознате као ризичне.

Алтернатива а): У групи која броји до 20 учесника, учесници могу да се поделе у 4 групе тако да свака добије једну професионалну вредност коју треба да преведе у начине поступања, повезујући је са Кодексом и радним ситуацијама.

Алтернатива б): У групама у којима на почетку радионице већи део чланова каже да није чуо за Кодекс, или нас упуте на то да он само формално постоји, потребно је поделити учеснике у 4 групе и свакој од њих дати једну професионалну вредност и по примерак кодекса. Задатак им је да по групама заједно погледају чланове кодекса, да у њему пронађу задату вредност у појединачним члановима (унутар очекиваних начина поступања).

15 Вани Рошчић, „Појам навике код Аристотела“, *Филозофска истраживања*, год 27. св. 3, 559–570, 2007.

ЗНАЧАЈ ЕТИЧКОГ КОДЕКСА (10 мин)

Урадите кратку вежбу пљескања рукама.

Кажите учесницима да ћете заједно са њима урадити кратку вежбу у којој ћете ви бити руководилац. За њих је важно да прихвате и поштују само једно правило које је део кодекса понашања а које гласи: „Када руководилац каже: ‘три, четири сад’, треба сви заједно да пљеснемо рукама!“

Питајте учеснике: Да ли можемо сада то што смо се договорили и да урадимо?

Када учесници кажу „да“, ви кажите „Хајде да пробамо!“.

Реците „три, четири“, али већ после „четири“ пљесните рукама уместо да, како би требало по договору, пљеснете тек након изговореног „сад!“.

Прокоментаришите дешавање у игри указујући на понашања оних чланова групе који су се повели за вама и пљеснули кад и ви, уместо да поступе према правилу које сте са свима успоставили, пре почетка игре. Укажите им на то да је довољно да се једна особа из групе поведе за оним што види, уместо за оним што је правило и уради баш како је руководилац урадио (раније пљесне), па да се наруши ниво етичке културе једне институције. Налази истраживања показују да понашање руководиоца може да буде важније у моделовању понашања запослених него сам етички кодекс, било да је он позитиван или негативан узор понашања¹⁶.

Ово је важно посебно због ситуација у којима понашање руководиоца није усаглашено са правилима професионалног понашања, и када запослени опонашајући то понашање, постају одговорни за пропусте.

У случају када су учесници семинара руководиоци – представите им у овом тренутку и слајд о „организационим умећима“ чије је постојање важно зато што се њима умањује ризик од појаве неетичног понашања запослених. Кратко прокоментаришите свако од њих. За остале групе овај део се ради у четвртој радионици „Појам одговорности у јавном сектору“.

Истакните важност познавања Етичког кодекса понашања запослених и позивања на њега, посебно у ситуацијама када понашање руководиоца одудара од правила службе. Нагласите да су правила понашања, написана у Кодексу, чувари договора и заједничких вредности.

Вредности представљају превод „моралних очекивања“ грађана везаних за професионалне улоге запослених у јавном сектору. Само уколико се те вредности поштују (што грађани препознају искључиво кроз наше поступање), оне чине од нас чуваре поверења грађана у институције у којима смо запослени и чуваре позитивне слике о представницима тих институција! Наведите пример учесницима, како ће и након 20 година нове генерације можда заборавити име неког политичара на власти, али његове неетичне изјаве ће остати уз његову функцију и институцију у којој је био запослен. Изјаве попут изјава о „крадуцкању“ ће остати пример нормализације ко-

16 Muel Kaptein, "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2008.

рупције. Објасните детаљније учесницима да свако од нас утиче својим поступцима на одржавање негативне или изградњу позитивне слике институције из које долази, тачније доприноси очувању или нарушавању професионалног и друштвеног интегритета.

Помоћна смерница: У току радионице водите рачуна да не наводите имена особа чије негативне образце понашања описујете. Уколико се деси да у току активности сами учесници наводе одређена имена, вратите их на то коју функцију обавља особа о којој говоре, на ком се положају та особа налази и шта би било очекивано понашање везано за положај на ком се налази и за његову / њену професионалну улогу. Циљ је да учесници разумеју да желимо да укажемо на образце понашања који су недопустиви, а не на имена појединца. Само на овај начин можемо да утичемо на промену образаца понашања која се између осталог уче и по моделу.

Хана Арент је то описала речима „Злодело није појам. Злодело је институција и конкретна пракса“¹⁷.

Нама као едукаторима није циљ да говоримо о „злим појединцима“, него о видовима њиховог штетног понашања у односу на заједницу, као и о условима који доприносе подстицању и очувању таквих образаца понашања.

ЕТИЧКА КУЛТУРА (10 МИН)

За детаљније објашњење утицаја неадекватног понашања појединца на урушавање поверења грађана у институцију коју он представља, користите Хидалгов модел „етичке културе“ у виду „леденог брега“¹⁸. Објасните сва три нивоа културе користећи информације из додатка за водитеље.

Хидалгов модел леденог брега користи се када треба објаснити појам културе уопште, а за потребе ове радионице прилагођен је у складу са елементима културе јавних институција, као и субкултура које се стварају и одржавају унутар појединих сектора јавне администрације. За потребе едукације запослених у јавном сектору, назив прилагођеног Хидалговог модела културе означићемо као „Етичку културу институције“, зато што се сви елементи културе у њему тумаче и преиспитују кроз пословну етику, прописане стандарде понашања, дефинисане Кодексом понашања државних службеника.

Питајте учеснике шта прво помисле када чују реч култура. Запишите десетак асоцијација свдећи их на кључне речи које можете да повежете са моделом културе (културни артефакти, језик, одећа, храна, пиће и сл).

Представите слајд „Етичка култура у виду леденог брега“ и објасните модел, повезујући га са асоцијацијама. Нагласите да се слика о јавним службеницима најчешће ствара само на основу онога што грађани чују, виде или искуствено доживе од и са представницима институција, а што представља конкретни ниво културе, или само врх „леденог брега“. Односи се на све што јавност има прилику да примети у понашању запослених у јавном сектору: облачење, изглед и коришћење радног простора, начин употребе службених возила, техничке опреме институције у којој су запослени, начин конзумирања хране, пића или цигарета, начин комуникације са трећим лицима,

17 Hana Arent, *Eichmann u Jerusalimu: izveštaj o banalnosti zla*. Beograd: „K.V.S.“, 2000.

18 Nitza Hidalgo, “Multicultural teacher introspection” in Perry, T. and Fraser, J. (Eds.). *Freedom’s Plow: Teaching in the Multicultural Classroom*. New York: Routledge, 1993.

изјаве функционера. Непримерено понашање једне особе на положају може да створи негативну слику о самој институцији коју та особа представља (у нашем језику се за запослене у јавној управи користи израз „представник/ца институције“), а та слика се онда као стереотип често генерализује на понашање свих запослених у јавном сектору.

Додатно објасните одговорност запослених у јавном сектору: да бисмо довели у питање постојеће негативне слике о запосленима у јавном сектору и разумели нашу професионалну улогу у односу на непримерене облике понашања које смо и сами имали прилике да видимо у радном окружењу, потребно је да себе и остале запослене упознамо са позитивним примерима који представљају очекиване, стандардизоване обрасце понашања, прописане Кодексом.

Ово су само неки од начина да запослени, али и грађани, стекну увид у све аспекте културе који се налазе испод врха „леденог брега“ и да слику коју су створили на основу конкретног нивоа етичке културе, преиспитају кроз очекивана понашања прописана кодексом (други ниво културе, који се крије одмах испод конкретног нивоа – ниво понашања).

Ниво понашања у моделу етичке културе представља обрасце понашања који су од значаја за функционисање јавног сектора. Препознаје се по стандардима који се односе на вршење дужности, а који чине очекиване обрасце понашања – професионалне улоге. Дефинисане су кодексима понашања (Кодекс понашања државних службеника, Кодекс понашања судија и сл.), правилима, протоколима и упутствима. Кодекси упућују јавност на то да у јавним институцијама постоје прописана правила облачења, начина комуницирања, система који одређује награђивања и напредовања и слично.

Самим тим што су прописана, представљају очекивана понашања везана за професионалне улоге. Да би ове улоге биле свима јасне (њихова подела, границе одговорности, професионалан језик, правила понашања), потребно је да грађане, који ређе имају прилику да их виде и доживе у поређењу са негативним примерима, упознамо са постојањем кодекса или са другим значајним документима која дефинишу правила понашања у јавној администрацији. Један од начина је и тај да се о њима отвореније говори, позивањем на Кодекс у јавности, сваки пут када неко од запослених у институцији прекрши Кодекс понашања и појави се у негативном контексту у медијима.

Понашање прописано Кодексом, у ситуацијама када запослени нису упознати са њим и немају прилику да виде примену санкција прописаних кодексом, остаје недовољно дефинисано услед чега се запослени чешће повинују неписаним правилима понашања и ритуалима које запазе у понашању колега или руководиоца. То су сигнали о дозвољеном понашању, који су им доступни у радном окружењу. Посебно је проблематична ситуација у којој новозапослено лице није упознато са очекиваним обрасцима понашања (из Кодекса), а преузима непримерен образац понашања запослених. Када овакви обрасци понашања нису санкционисани, или су чак и стимулирани на одређени начин, новозапосленом лицу се не пружа прилика да их доживи и прихвати као непримерене. У оваквим ситуацијама запослена лица се понашају у складу са неписаним правилима службе. Запослена лица у јавном сектору (нарочито непосредно окружење) новозапослену особу треба да упознају са радним процедурама како би се брже и ефикасније адаптирала на радну средину и прихватила организациону културу институције. Руководеће лице на почетку радног односа новозапослену особу треба да упозна са Кодексом понашања. Истовремено, грађани немају прилику да доведу у

питање негативне примере које свакодневно виде, уколико стандарди нису истакнути у јавности а позитивних примера је мало или се о њима уопште не говори.

Дијалог о различитим обрасцима понашања, прорађивање етичких одлука, објашњавање вредности које стоје иза њих и коментарисање начина поступања запослених пружа увид и у најдубљи слој етичке културе институције (**симболички ниво**). Овај слој културе се често само наслућује, а чини основу поступања запослених. Чине га вредности и уверења заснована на тим вредностима. Често нисмо свесни постојања овог нивоа. Кодекс понашања је чувар вредности и он нам помаже да стекнемо бољи увид у овај ниво културе институције. Он пружа прилику да освестимо разлоге поступања запослених и вредности које су у основи тих поступања, односно да разумемо зашто су правила понашања у Кодексу дефинисана на одређени начин и које вредности штите.

Једна од вредности која се штите етичким кодексом је поверење. Члан 11 Кодекса понашања државних службеника предвиђа да државни службеник у вршењу својих послова не може захтевати приступ информацијама које му нису потребне за обављање послова, а информације које су му доступне може да користи на прописани начин којим се штити поверење у институцију.

Уколико државни службеник користи информације супротно Кодексу понашања и те информације доспеју у јавност, долази до нарушавања поверења грађана у институцију коју он представља. Истовремено, понашање у складу са кодексом утиче на повећање интегритета институције у јавности.

Поентирајте:

Разумевањем последица до којих непоштовање правила може да доведе, повећава се вероватноћа поштовања правила. Процес враћања поверења у институције и носиоце одговорности унутар њих почиње препознавањем сачуваних вредности приликом истицања одговорног поступања и увиђањем постојања система санкционисања свих оних облика понашања у којима је дошло до угрожавања вредности, кршењем Кодекса понашања од стране запослених у јавном сектору.

Поделите учесницима постер „Етички кодекс кроз пословице“ (Прилог 1)

Радионица у неколико корака:

1. Представљање учесника у функцији разумевања разлике између вредности као идеја и вредности као облика понашања, која даје основу за разумевање професионалне улоге запослених у јавном сектору.
2. Значај Кодекса у дефинисању и превођењу вредности на стандарде професионалног понашања.
3. Однос Вредности, Морала и Етике у пословним ситуацијама и значај Кодекса у регулисању понашања у тим ситуацијама.
4. Професионална улога запослених у јавном сектору: јасно дефинисано понашање кроз Етички кодекс. Значај познавања и поштовања Кодекса у ситуацијама када понашање колега није у складу са законом или Етичким кодексом.
5. Утицај понашања запослених на креирање и одржавање слике институција, кроз представљање етичке културе институција.

Додатни материјали за припрему водитеља

Вредности

Вредности представљају најопштија веровања и идеје људи о томе шта је и у којој мери ваљано, (не)пожељно, корисно или (не)допустиво у једном друштву.

Представљају хипотетичке конструкте и субјективног су карактера. За разлику од ставова, вредности представљају општије и трајније централне диспозиције.

Најчешће се за једну вредност везује више сродних ставова и шири репертоар образаца понашања. Оне уводе стандарде нашег понашања, подижу и усмеравају нашу мотивацију ка циљевима деловања који се путем њих одређују као (не)пожељни. Део су друштва, свакодневног живота и културе, те су самим тим и веома важан фактор регулисања друштвених, културних и политичких процеса, као и свих видова интеракција. Нису у потпуности стабилне јер, иако осликавају карактеристике свести и друштва у једном периоду, могу услед индивидуалних и социјалних промена да постају променљиве.

Вредности имају селективан карактер и упућују нас на свестан избор између различитих могућности које управо помоћу њих упоређујемо и (про)оцењујемо као (не)пожељне. Усмеравају нас приликом доношења одлуке на оно што би требало да чинимо. Због тога су део етичког кодекса и радних дефиниција понашања.

Када вредности поређамо по степену важности, добијамо индивидуални вредносни систем који представља предиспозицију поступања на одређени начин, у складу са приоритетним вредностима. Услед индивидуалних разлика у вредносним системима различитих људи, јављају се и разлике у постојању и испољавању личних етичких норми као и разлике у поступањима у ризичним ситуацијама. Организацијске вредности су за разлику од индивидуалних дефинисане Кодексом и радним дефиницијама које их своде на заједничке стандарде поступања запослених који су једнаки за све. На тај начин професионални интегритет појединца добија већу моћ у односу на лични интегритет што је од изузетне важности у ситуацијама поступања по дужности и ситуацијама ризика. На то нас подсећа и формула Хауарда Витона коју смо споменули на почетку радионице.

Професионалне улоге чине очекивана понашања па самим тим подразумевају јасно прописане обрасце путем кодекса који дефинише вредности тако да свака од њих јасно одражава очекивања јавности и принципе доброг управљања.

Примери радних дефиниција етичких вредности у јавном сектору:

(Преузето, преведено и прилагођено за потребе едукације из Приручника за разумевање основних принципа етике јавне управе: Институт за локалну самоуправу, Калифорнија, 2009. Превеле Ксенија Митровић и Тамара Томашевић¹⁹)

19 *Understanding the Basics of Public Service Ethics: Promoting Personal and Organizational Ethics*. Sacramento: Institute for Local Government, 2009.

Како се поједине вредности испољавају у понашању:

Одговорност:

1. Радим на унапређењу квалитета живота заједнице којој припадам и на промоцији најбољих интереса грађана.
2. Радим на промовисању ефикасног коришћења ресурса институције.
3. Не користим ресурсе институције за личну или политичку добробит.
4. Заступам званичне ставове институције најбоље што могу кад год сам овлашћен за то.
5. Преузимам одговорност за своје поступке, чак и када то није пријатно.
6. Не користим за приватну добит информације до којих сам дошао захваљујући послу.
7. Директно наглашавам да моји лични ставови и мишљења не представљају ставове институције у којој радим и не дозвољавам да утичу на моје закључивање.
8. Не обећавам оно за шта мислим да је нереално да се оствари.

Лојалност:

1. Чувам поверљиве информације.
2. Избегавам посао, уговоре и друге финансијске, политичке или личне користи које могу бити у сукобу са мојим послом и пословним обавезама.
3. Дајем предност избору који доноси објективне користи и добробит јавном интересу, а не мени, мојој породици, пријатељима или пословним сарадницима.
4. Не противречим коначним одлукама које су донели руководиоци (они који доносе одлуке), осим кроз интерне канале комуникације.
5. Лојалност јавном интересу стављам изнад личне, професионалне и политичке лојалности.

Поштовање:

1. Обраћам се свима са љубазношћу и поштовањем, чак и када се не слажемо.
2. Фокусирам се на вредности и аргументе, а не на личне особине или друге ствари које би могле да ме ометају када размишљам о томе шта је најбоље за друштво.
3. Пратим задужења, информишем друге и благовремено им дајем одговоре.
4. Отворен сам и приступачан и такав став преносим и на сараднике.
5. Пажљиво слушам и постављам питања која доприносе дискусијама.
6. Укључујем све заинтересоване стране у састанке који утичу на одлуке институције.
7. Долазим на састанке припремљен.

Поштење:

1. Одлуке доносим на основу закона и прописа.
2. Подржавам право јавности да зна и промовишем смислено учешће јавности у пословима јавне управе.
3. Поштујем закон и очекивања јавности да ће политика институције бити примењивана доследно.
4. Подржавам запошљавања и уговоре у јавној управи који су засновани на заслугама.
5. Објективан сам и не дајем предност онима који су ми помагали или који су у позицији да ми помогну.
6. Промовишем једнакост и поступајем са свим људима једнако.
7. Изузимам се из учешћа у стварима које могу да утичу на моје или финансијске интересе моје породице.
8. Поштујем доприносе других који воде напредовању друштва.
9. Доследно се придржавам стандарда али сам спреман и на компромис, креативност и унапређење постојећих стандарда.

Поверење:

1. Свестан сам да је моја најзначајнија улога да служим друштву.
2. Искрен сам према колегама, јавности и другим заинтересованим странама.
3. Избегавам акције које би довеле у питање моју објективност.
4. Не прихватам поклоне и друге дарове због позиције коју имам.
5. Не користим своју позицију у јавној управи за личну добит.

Етичка култура у институцијама

Етичка култура институција подразумева све оне аспекте и елементе институције који утичу на етичко понашање запослених²⁰. Односи се на **квалитет радног окружења** посматран са становишта етичких аспеката рада и радног окружења који могу да (де)стимулишу етичко поступање. Основу етичке културе институције чине заједничке вредности, норме и уверења о етици која су уткана у организацију. То подразумева постојање услова и система који промовишу и подстичу (не)етичко понашање²¹. Етичка култура представља ЕТОС институције, односно квалитет климе и односа у институцији и у окружењу, који се опажа у постојању заједништва, сарадње, осећаја припадности, једнакости и правичности. Треба да повезује моралне одговорности запослених у јавном сектору са моралним очекивањима грађана, а да се одражава кроз квалитетне и доступне услуге.

Вредности су често само имплицитно присутне у пракси појединих институција и подразумевају се у понашању које се везује за професионалне улоге. Запослени у тим ситуацијама треба да их наслуте, дешифрирају, што је посебно тешко у ситуацијама у којима понашање руководиоца или већине запослених одступа од прокламованих понашања запослених у јавном сектору и моралних очекивања грађана. Да би заједничке вредности и принципи рада постали експлицитни и да би свим запосленима постало јасно како се вредности из идеја преводе у стандардизована понашања институције, уведени су етички кодекси понашања. Норме су увек постављене одозго али се пракса и рутине формирају одоздо током процеса управљања организацијом у односу на то како запослени перципирају, интерпретирају и примењују норме. Пракса и рутине настају поновљеном применом норми у специфичним ситуацијама које захтевају решавање етички упитних ситуација. Уколико се норме не примењују (посебно ако их руководиоца не примењује), запослени временом почињу да опонашају научене обрасце или се у ризичним ситуацијама ослањају на сопствену моралну интуицију која може да буде варљива у процесу доношења одлука и поступања у интересу јавности. Линда Тревино²² конструираше модел етичке културе у ком постоји разлика између етичке климе и етичке културе организације, наглашавајући да култура укључује и оне чиниоце који могу да предупредe појаву неетичког понашања и пруже подршку етичком поступању. Она подразумева све оне услове који доводе до саображавања са етичким очекивањима, док етичка клима углавном дефинише само перцепцију оних који управљају и перцепцију запослених о томе шта се дефинише и види као етичко поступање.

20 Muel Kaptein, "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2008.

21 Линда Тревино према: Muel Kaptein, "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2008.

22 Linda K. Trevino, K. D. Butterfield, D. L. McCabe, "The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors", *Business Ethics Quarterly*, 7, 1, 447-476, 1998.

Етичка правила:

Етичким кодексима се успоставља виши морални ниво у организацији, дефинишу се вредности и на њима заснована понашања (и подложни су променама); етичка правила обухватају захтеве да се запослени понаша на одређени начин, она се не односе само на очекивања, предлоге или молбе, већ садрже и одређене принуде. Предности постојања етичких правила односе се на објашњење ставова и поступака оних који управљају о томе шта за њих представља неетичко понашање, чиме се пружа подршка запосленима да усвајају етичке норме пре могућег суочавања са проблемима у пракси.

Модел леденог брега представља прилагођени модел културе Н. Хидалга²³ који прецизније објашњава горе наведене дефиниције етичке културе и њен могући утицај на понашање запослених у јавном сектору.



„Ледени брег“ – делимично измењена слика²⁴

23 Nitza Hidalgo, “Multicultural teacher introspection” in Perry, T. and Fraser, J. (Eds.). *Freedom’s Plow: Teaching in the Multicultural Classroom*. New York: Routledge, 1993.

24 Презентација са <http://slidehunter.com/powerpoint-templates/iceberg-powerpoint-template/>

Карактеристике етичке културе у институцијама (адаптирани модел)

1. Етичка уверења и ставови
2. Начин комуницирања и језик који се користи
3. Начин обележавања важних догађаја, ритуали
4. Начин конзумирања хране, пића и цигарета
5. Важност времена: долазак и одлазак са посла, паузе
6. Непримерена обележја истакнута у радном окружењу (религијски, партијски и други симболи) и/ли слогани који промовишу рад институције
7. Вредносни систем у пракси
8. Однос руководећег кадра према континуираној едукацији запослених у области етике и интегритета
9. Односи међу различитим нивоима управљања
10. Доживљај вођства и руководећег кадра од стране запослених
11. Разумевање и поштовање фер односа, правде и правичности
12. Систем награде и систем санкција
13. Начин одевања
14. Начин и критеријуми коришћења службених возила, технике и осталих ресурса институције
15. Правила понашања у колективу
16. Поклони
17. Нагле промене животног стила након доласка на одређену позицију / положај
18. Постојање етичког кодексa и правилника о понашању запослених
19. (Не)јасни критеријуми за напредовање у служби
19. Контакти са странкама и медијима
20. Поштовање правила и процедура
21. Саобразност руководећег кадра са нормама
22. Радна атмосфера која обезбеђује подршку запосленима
23. Подстицајна клима за отворене разговоре о етички упитним поступцима
24. Начин исказивања мишљења и емоција
...

Три нивоа етичке културе институција:

(Прилагођено према моделу културе Н. Хидалга, 1993)

Конкретни ниво представља видљиви део културе који се односи на све елементе које јавност, поред запослених у институцијама, лако и директно опажа: начин говора, одећа, изглед радног простора, начин конзумирања хране, пића и цигарета на радном месту, или и у току прослава; постојање правила понашања истакнутих на зидовима просторија; присуство симбола који красе простор и радне столове; начин коришћења службеног возила и техничке опреме; начин организовања прослава; јавно појављивање у медијима. Овај ниво чине и сви остали елементи на основу којих јавност формира или одржава слику о одређеној институцији и људима који су запослени у њој. Едгар Шајн овај ниво културе у свом моделу организационе културе назива „примарним факторима“ који представљају предмете и појаве, односно све што „неко чује, види и осећа кад се сусретне са новом групом која има непознату културу“²⁵.

У примарне факторе спадају производи, услуге, понашање чланова групе, стил облачења и сл.

Ниво понашања се препознаје по стандардима везаним за обављање дужности и професионалним улогама које постоје у служби, по правилима која их одређују, протоколима који дефинишу начин комуницирања, и по систему који одређује награде, напредовања, и сл.

Етичко понашање је оно што је прихваћено као добро и исправно у контексту спровођења етичког кодекса.

Симболички ниво укључује вредности и приципе који чине основу професионалних ставова и уверења, а који би требало да се испољавају у понашању запослених, односно начину на који обављају поједине друштвене / професионалне улоге, и у томе шта и како говоре. Овај ниво често остаје апстрактан или у потпуности невидљив због негативних примера у пракси који откривају одсуство вредности и принципа, а требало би да буде кључ намењен запосленима у јавном сектору за јасно разумевање стандарда професионалних улога. А кроз конкретни ниво и ниво понашања да се покаже грађанима као огледало постојања принципа и система вредности.

Систем вредности професионалних уверења, радна етика, поглед на свет, као и принципи доброг управљања чине основу професионалног интегритета запослених у јавном сектору и преламају се на све оно што чини друга два нивоа културе. Едгар Шајн овај ниво организационе културе посматра као основне претпоставке које култура прописује, одређујући „како се правилно раде ствари“ у организацији, често и кроз неизговорене претпоставке²⁶. Интересантно је да он између првог нивоа – који назива примарним факторима – и трећег нивоа основних претпоставки, смешта ниво тзв прокламованих вредности којима се одређена организација служи како би објаснила због чега су примарни фактори баш такви какви јесу. Прокламоване вредности се односе на стратегије, циљеве и филозофију организације.

25 Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership. Third edition.* New York: Jossey-Bass A (Wiley), p. 246, 2004.

26 Исто.

Етички квалитет организационе културе²⁷

Организациона култура се дефинише и као „колективни ум“ предузећа²⁸. Кохерентна организациона култура је она у којој сви запослени имају заједнички угао гледања на ствари, принципе који одређују њихово понашање и који дефинишу (не) прихватајиве социјалне норме. Према Цвијановићу, организациона култура има своје когнитивне и симболичке елементе²⁹. Когнитивни елементи представљају заједничко мишљење и понашање запослених у организацији и ту пре свега спадају ставови запослених о битним питањима, важеће претпоставке, вредности, веровања, норме понашања и сл. Когнитивне елементе није лако открити и мењати будући да су их запослени у великој мери прихватили као саставни део своје личности и често их уопште нису ни свесни. Симболички елементи организационе културе представљају испољавање когнитивних елемената посредством њима условљеног понашања запослених. Цвијановићев модел може се повезати са начинима на које, рецимо, све три димензије једног елемента културе могу постати видљиве кроз ставове и понашања запослених, што може да буде проблематично уколико она одударају од нормираних понашања. Цвијановић наводи да симболи представљају видљиви део организационе културе у виду устаљених облика понашања и опхођења, специфичног језика то јест жаргона организације, логотипа организације и слично. Његова теорија показује како се и најдубљи слојеви, који дефинишу културу према моделу леденог брега, могу веома лако препознати и учинити видљивим на конкретном нивоу и нивоу понашања.

Герт Хофстед је у периоду 1967–1973. спровео значајно истраживање националних култура са становишта менаџмента, у које је укључио и СФРЈ. Хофстед је, на основу ових истраживања, дефинисао 4 основне димензије које карактеришу националне културе³⁰:

1. **Дистанца моћи:** односи се на степен неравномерне расподеле моћи у друштву (организацији) коју припадници неке националне културе схватају и прихватају као нормалну моћ, укључујући и оне који њоме располажу и остале. Дистанца моћи утиче на ставове запослених у односу на централизацију одлучивања и партиципацију.
2. **Избегавање неизвесности:** указује на склоност ка прихватању ризика, која утиче на спремност запослених на иницијативу, али и на степен формализације којим организација настоји да се заштити од ризика.
3. **Индивидуализам / колективизам:** указује на чврстину друштвене структуре, развијеност осећања припадности заједници, али и лоцирање одговорности за сопствену судбину. У индивидуалистичким културама (САД) сматра се да свако треба чврсто да преузме судбину у своје руке и да „гледа своја посла“ док су колективистичке културе склоније фатализму, прихватају заједничке судбине и ослањају једних на друге. Ова карактеристика утиче на однос према предузетништву, спремност за тимски рад и прихватање одговорности.
4. **Доминација мушких / женских вредности:** у културама са доминантним „мушким“ вредностима цене се пре свега резултати, новац и агресивност (борбеност), за разлику од оних са доминантним женским вредностима где се више цене социјални положај и везе.

27 Muel Kaptein, "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2008.

28 Види: Тања Милановић, Јанко М. Цвијановић, Јелена Лазивић, „Организациона култура и промене“, Индустија, 38, 3, 59–77, 2010.

29 Исто.

30 Исто.

Хофстед је својим истраживањем указао на то да различите националне културе у себи носе и карактеристичне парадигме, „имплицитне моделе“ организације, односно концепте које запослени имају о организацији. На њих пре свега утичу два обележја националне културе, а то су дистанца моћи и избегавање ризика.

Истраживања у време СФРЈ утврдила су да су карактеристике тадашње националне културе велика дистанца моћи, висок степен колективизма, доминантне „женске“ вредности и висок степен избегавања ризика – што значи да смо као друштво склонији порицању индивидуалне одговорности и успеху заснованом на везама.

Цвијановић истиче да снагу организационе културе одређују три димензије³¹:

1. **Дубина:** јачина утицаја организационе културе на поједине чланове организације;
2. **Ширина:** различити аспекти које покрива; ставови, вредности и претпоставке;
3. **Обухват:** број чланова који су је прихватили.

Обухват одражава хомогеност једне организационе културе то јест, постојање и снагу субкултура које се некада разликују на нивоу одељења или сектора унутар исте институције.

У односу на обухват културе се деле на јаке и слабе. Предност слабе културе лежи у њеној способности да се лакше мења у складу са потребама праксе и да подстиче иновативност појединачних одсека док предност јаке културе лежи у саобразности свих чланова са нормама које постоје.

Новија истраживања указују да у институцијама најчешће постоји једна доминантна култура а неки од њених елемената су присутни у појединим секторима док у одељењима углавном налазимо снажне субкултуре.³²

Појава фрагментираних организационих култура са већим бројем субкултура утиче на:

1. Одступање од пословних обавеза
2. Различито реаговање приликом увођења промена
3. Размену знања унутар одсека
4. Перцепцију важности усавршавања.

Субкултуре могу бити усмерене на запослене, на задатак, иновације, професију или се могу формирати у односу на лична својства запослених.

Каптејн уводи у организациону културу модел заснован на умећима и вештинама, који наглашава важност њиховог постојања за етичко поступање запослених, свдећи их на меру у којој организациона култура стимулише запослене да поступају етично и превенира појаву неетичног поступања. Институционална етичка умећа представљају организационе услове етичког поступања и рефлектују капацитете институције да стимулише етичка поступања запослених.

Етички квалитет организационе културе се мери испитивањем постојања и степена развијености седам организационих умећа:

(Прилагођено и преведено према моделу М. Каптејна: Модел етичких умећа у организацијама. ³³ Превод: Ксенија Митровић).

31 Исто.

32 Исто.

33 S. P. (Muel) Kaptein, *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model* (No. ERS-2007-084-ORG). ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2007. Доступно на <http://hdl.handle.net/1765/>

Организациона умећа:

1. Креирање јасноће
2. Постизање усаглашености са нормама
3. Креирање радне атмосфере која обезбеђује подршку запосленима
4. Процена изводљивости радних задатака
5. Успостављање видљивости/транспарентности понашања
6. Вођење дијалога
7. Санкционисање

Успостављање ових 7 организационих умећа умањује појаву неетичког поступања.

Организационо умеће креирања јасноће:

Постиже се путем конкретних, разумљивих нормативних очекивања везаних за понашање запослених. Уколико не постоји организацијски оквир са јасним границама и смерницама којима се усмерава одређено понашање, а који би предочио руководиоца, запослени су препуштени својој „моралној интуицији“, што повећава ризик од неетичког поступања³⁴. Пословно окружење поставља пред запослене етичке дилеме које су другачије од оних са којима се суочавамо у осталим животним ситуацијама. Због тога општа „морална интуиција“ често није довољна за запослене да направе разлику између етичког и неетичког поступања на послу. Други ризик који се јавља у недостатку јасних смерница представља ситуација у којој запослени игнорисањем правила или позивањем на неинформисаност оправдавају своје поступке, користећи се различитим изговорима и рационализацијама попут коментара, нпр, „Нисам знао“³⁵. Успешне организације јасно истичу етичке стандарде и кодекс понашања за запослене. Кодекс, етичке смернице и интерни акти су важни и због ситуација у којима понашање руководиоца није у складу са етичким принципима па треба предупредити утицај на запослене и могућност да опонашају оно што виде. Кодекс је инструмент подсећања на стандарде који се очекују.

Организационо умеће постизања усаглашености

Ово умеће се постиже сталном провером усаглашености понашања руководиоца и прописаних норми. Јасно истакнута нормативна очекивања и смернице за понашање запослених представљају предуслов етичког поступања али, уколико понашање менаџмента противречи овим очекивањима, запослени постају збуњени и љути услед неконзистентних и нејасних сигнала, видно супротних нормираном понашању. У овим ситуацијама долази до обесмишљавања значаја самих норми и успостављања лоших пракси које могу значајно нарушавати ниво етичке културе. Оне крећу од руководиоца који дају сигнале запосленима какав облик понашања је прихватљив. Негативни узор који долазе од менаџмента доводе до *нормализације*³⁶ кршења норми код запослених и неетичког поступања. У успешним организацијама постоје морална очекивања, која се односе на то да се од менаџера јавно очекује да се понашају у складу са нормама и стандардима које и они сами очекују да виде у понашању запослених. Кад понашање менаџмента рефлектује прописане норме, тада се порука која се шаље запосленима о важности поштовања тих норми поткрепљује праксом и постаје снажан покретач њиховог понашања и обрнуто. Истраживања показују да негативни узор много више утичу на понашање запослених од постојања етичког кодекса и познавања норми од стране запослених.

34 Исто.

35 Исто.

36 Види фусноту 12.

Организационо умеће процене изводљивости

Постиже се редовном проценом до које мере је организација креирала услове који омогућавају запосленима да се уклопе у нормативна очекивања. Уколико запослени имају исувише мало или нимало прилике да се упознају са својим задацима и одговорностима, тада расте ризик од неетичког поступања. Посебно се повећава у ситуацијама када запослени имају мањак расположивог времена, средстава, опреме и информација за реализацију и испуњење професионалних захтева. Запослени који су у временској стисци и који су стално изложени нереалним временским роковима за испуњење својих професионалних обавеза, склонији су занемаривању легитимних очекивања везаних за њихову радну улогу и интереса других запослених или интереса грађана.

Организационо умеће креирања атмосфере подршке запосленима

Постиже се јасним исказивањем поштовања према идејама и предлозима запослених, уз креирање услова да се те идеје и предлози слободно исказују и реализују.

Демотивисани и незадовољни запослени, чије се идеје и предлози не разматрају и не уважавају, чешће показују склоност ка неетичном понашању. Запослени који осећају да нису озбиљно схваћени или поштовани и да се са њима не поступа правично и са уважавањем могу да покушају да „истерују правду“ тако што намерно наносе штету организацији како би је изложили критици извана. Неповерење или непријатељски расположено радно окружење отежава идентификацију са етичким стандардима организације. Емпиријске студије показују да охрабривањем запослених да се идентификују са вредностима организације подижемо њихову мотивацију за поступање у складу са етичким стандардима организације. Атмосфера пуна подршке представља степен до кога организације креирају начине и прилике за активно подстицање и поддржавање етичког понашања запослених.

Организационо умеће успостављања видљивости/транспарентности понашања

Организацијска видљивост представља степен до ког су понашање запослених и последице тог понашања доступни свима онима на које то понашање може да утиче али и онима који могу на њега да реагују (колегама, надређенима). Видљивост треба да има своју хоризонталну и вертикалну димензију. Вертикална видљивост треба да буде двосмерна. Односи се на степен у ком руководиоци могу да опажају неетичко понашање запослених и његове последице, као и реакцију запослених након тих последица и обрнуто. Хоризонтална се односи на степен опажања неетичког понашања и његових последица, које се одвија између самих запослених. Поред доступности информација о постојању етичких правила, запослени постају одговорни тек када су свесни последица својих поступака. Запослени којима се не подиже свест о природи или озбиљности последица њиховог понашања не могу да доживе одговорност за своје понашање или да освесте потребу да га мењају. Оваква ситуација може да доведе до тога да се запослени искључиво фокусирају на извршење задатака, не водећи рачуна *о начинима извршења и последицама истих*. У организацијама са високим нивоом вертикалне и хоризонталне видљивости/транспарентности запослени ће успети да измене или модификују своје или понашање својих колега, надређених или подређених. Насупрот томе, ниска видљивост/транспарентност умањује контролу што додатно увећава ризике за појаву неетичког понашања. Многе студије наглашавају важност видљивости не само због могућности да неетичко понашање буде обелодањено, већ и због превентивног упозорења у виду јасно истакнуте могућности да неко буде ухваћен у неетичком понашању. Креирање простора за добијање повратне информације о томе како запослени виде понашање својих колега, као и дијалог са колегама снажно утичу на етичко одлучивање и понашање, сужавајући тиме простор за неадекватне интерпретације и неискреност у односима.

Организационо умеће вођења дијалога

Представља могућност запослених да поставе етичка питања и да слободно расправљају о њима. М. Каптејн је открио да се неетичко понашање запослених чешће јавља код оних који су делимично били условљени (затвореном) организационом културом, коју одликује низак степен вођења дијалога, полемика и критике. Установио је да у таквој етичкој клими запослени науче да „затварају очи и уши“ пред оним што не желе да виде и чују јер им није омогућено да јавно изнесу своје примедбе и доведу у питање одређена поступања. Таква ситуација се описује као ситуација „блокаде негативних информација“ са намером да се „ућутка преносилац информација“³⁷ и „заташкају лоше вести“³⁸, или „плате лажна обећања“³⁹. Прилика да се учи на туђим грешкама, преступима и дилемама пропушта се сваки пут када запосленима није дат адекватан простор да размене, анализирају и разговарају о својим искуствима и етичким дилемама. Избегавање разговора о моралним питањима поткрепљује аморалну организацијску културу у којој етичка питања остају непримећена и непрепозната, што води све већим моралним проблемима и назадовању нормативних очекивања. У организацијама са високо развијеном културом вођења дијалога отворено се разговара о недостатку јасноће у појединим нормативним очекивањима, моралним дилемама и неетичком понашању (контрола колега или пријаве корупције/„звиждање у пиштаљку“).

Нир и Мицели⁴⁰ узбуђивањем означавају пријаву нелегалних, неморалних или незаконитих поступака који су под контролом запослених особа у организацији које могу да утичу на те поступке и у могућности су да ураде нешто по тим питањима, а то не чине. Пријаву ове врсте врше бивши или садашњи чланови организације. Контрола колега је врста контроле која иде нагоре⁴¹. Ако се од запослених очекује да пријаве и извештају о уоченим преступима, њихово радно окружење треба да буде сигурно место у ком морална питања могу бити постављена без страха од санкција разне врсте, укључујући и одмазду.

Организационо умеће санкционисања

Каптејн је утврдио да се велики број поновљених примера неетичког понашања јавља у институцијама у којима се она толеришу и (ли) охрабрују, што ствара перцепцију и јасно осећање међу почиоцима и њиховим колегама да њихово понашање неће бити кажњено или да ће чак бити цењено и награђено код руковођилаца. Ефикасност кажњавања / санкционисања је условљена вероватноћом да ће запослени бити кажњени за неетичко понашање и награђени за етичко понашање. Одсуство примене казни подрива ефикасност правила / норми. Казне су значајан подстицај понашања или значајан извор очекиваног нормираног понашања⁴². Према Кресеју⁴³ „запослени ће се клонити лошег понашања уколико очекују да ће бити кажњени и уколико тежина казне надјачава могућу награду. Казне не постоје само због прекршилаца и жртава, већ и због посматрача. Дисциплина јача стандарде понашања, подржава вредност поштовања заједничких норми и креира перцепцију да је организација место где се прекршиоци норми сматрају одговорним за своје поступке“. Каптејн је, анализирајући примере, приметио и да изостанак похвале или награде за етичко понашање временом води неетичком понашању. Недостатак признања за етичко понашање подрива намеру запослених да се и даље понашају етички, посебно у ситуацијама када такви поступци подразумевају извесне ризике и последице. Роман и Мануере⁴⁴ су такође утврдили да што се више награђује етичко понашање запослени праве мање преступа.

37 S. P. (Muel) Kaptein, *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model (No. ERS-2007-084-ORG)*. ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2007. Доступно на <http://hdl.handle.net/1765/>

38 Исто.

39 Исто.

40 Исто.

41 Исто.

42 Исто.

43 Исто.

44 Исто.

Ставови и утицај когнитивне дисонанце на понашање запослених

Институционални обрасци понашања често креирају ситуације разочарења запослених и доводе до појаве когнитивне дисонанце засноване на доживљају запосленог да се стално и узалудно жртвује пошто се његов труд не види и не цени. Оно што они раде никада не испуњава њихова очекивања⁴⁵. Посебно уложени напор доводи до уверења да ће до успеха неизоставно доћи и дисонанца је утолико већа уколико се то не деси.

Дисонанца се јавља и случајевима када постоји неконзистентност информација које добијамо у односу на ставове које имамо о одређеној појави; она је све већа што се информација препознаје као важнија, а истовремено удаљенија од постојећег става особе. Особе то доживљавају као неугодно сазнање. Уколико је став јак, дисонанца доводи до нарушавања или прекида односа са колегама које имају другачије ставове од наших што неповољно утиче на обављање посла. Стога је етички кодекс важан будући да дефинише заједнички оквир деловања у пословним ситуацијама, као и понашање према колегама.

Брем и Коен су указали на то да обавеза и вољност јесу елементи предикције когнитивне дисонанце⁴⁶. Особа ће покушати да оправда своје обавезивање на неко понашање у оној мери у којој постоји когниција која није у складу са том обавезом или дужношћу. Обавеза тада представља одлуку да се нешто учини или не учини, избор и активно учешће у неком понашању. Када особа учествује у понашању о којем има негативан став, она доживљава дисонанцу, коју може да смањи само постизањем веће сагласности између става и понашања. Како је понашање већ изведено, преостаје јој да свој став усклади са понашањем. Промена става и промена понашања смањују појаву когнитивне дисонанце. Људи мењају своје ставове како би их ускладили са новим понашањем и оправдали га или рационализовали. Стратегија промене се онда може базирати на томе да руководећи кадар променом структуре или система награђивања индукује одређено пожељно понашање запослених.

Ово објашњење је веома важно за разумевање важности дефинисања очекиваног понашања као **дужности**.

Како запослени избегавају стање нелагодности изазвано когнитивном дисонанцом

Селективна изложеност информацијама је могућа само у случају умерене дисонанце. Фреј је утврдио да у ситуацијама добијања информација из извора у који особа има мало поверења долази до свесног избегавања дисонантних информација. Кад информацију можемо врло лако да оповргнемо чак и кад је дисонантна ми је примећујемо и обрнуто. Када је информација мање важна, она тада изазива у нама и мању дисонанцу те је ми због тога игноришемо. Дисонанца се успешно умањује селективним опажањем и памћењем, потискивањем и порицањем одговорности и обавеза, због чега је важно стално подсећати запослене на дужности.

45 Истро.

46 J. W. Brehm, A. R. Cohen, *Explorations in cognitive dissonance*. New York: Wiley, 1962.

47 D. Frey, "Reversible and Irreversible Decisions: Preference for Consonant Information as a Function of Attractiveness of Decision Alternatives", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 621–626, 1981.

Значај тренинга

Постојање утицаја когнитивне дисонанце упућује додатно и на значај изградње јасне етичке културе са заједничким вредностима и постојањем етичког кодекса који се примењује у пракси. Тренинг за запослене помаже да се нелагодности које прате појаву когнитивне дисонанце, решавају јачањем професионалног интегритета особа повећањем свести о последицама неиспуњавања дужности везаних за њихове професионалне улоге прописане законом и кодексом, као и пружањем подршке у групи за овакве видове поступања, разменом искустава и усвајањем нових знања и вештина које су одређене стандардима доброг управљања. Чињеница да нова сазнања и искуства могу помоћи отклањању когнитивне дисонанце и довести до промене ставова запослених указује, дакле, на значај тренинга.

Та врста промена, заснована на измени ставова је фундаментална основа промене понашања запослених јер оно постаје доследно и није више праћено осећањем нелагодности и унутрашњег сукоба. Руководиоци могу да иницирају промене понашања запослених учењем, комуникацијом и убеђивањем, позивањем на кодекс, дужности и правила службе. Тренинг креира прилике за стицање знања и вештина неопходних за промену понашања.

II Назив радионице: Ризичне ситуације за настанак корупције

Циљеви:

- Упознавање са принципима доброг управљања и стандардима јавног живота; појмови јавног и приватног интереса (ППТ, основни појмови – ауторка: Тамара Томашевић)
- Представљање „ризичних ситуација“ које погодују настанку корупције: сукоб интереса, поклон, поверљиве информације, уговори/уговарање, додатни послови, ангажовање након напуштања радног места (ППТ слајдови– ауторка: Ксенија Митровић, Агенција за борбу против корупције)
- Јачање капацитета учесника за препознавање и решавање ризичних ситуација
- Јачање интегритета учесника и личне одговорности у околностима у којима долази до препознавања и пријављивања ситуације сукоба интереса

Опрема и материјали:

- Лаптоп, пројектор, ФЧ табла, стикери у три различите боје
- Материјали: презентација, одштампани примери сукоба интереса за групни рад (по 2 примера за сваки); постер „7 принципа јавног живота“ лорда Нолана, чек листе за процену сукоба интереса

Трајање: 120 минута

Ток активности:

Овај део сесије реализује се кроз припремљену презентацију како би учесници већ у уводном делу добили и разумели основне информације неопходне за препознавање ситуација ризичних за настанак корупције као и последице до којих могу да доведу те ситуације у случају њиховог нерешавања.

УВОДНИ ДЕО АКТИВНОСТИ (15 МИН)

Представите принципе доброг управљања (формулисане од стране УН-а), као и дефиницију корупције. Кратко анализирајте однос између наведених појмова и потенцијалних ризика који доводе до корупције. Представите дефиницију сукоба интереса коју је формулисала Организација за економску сарадњу и развој (ОЕСД) као и дефиницију која се налази у Закону о Агенцији за борбу против корупције. Упоредите дефиниције и нагласите важност вишег нивоа општости у дефиницији ОЕСД-а која обухвата све запослене у јавном сектору. Нагласите да је дефиниција Агенције за борбу против корупције у складу са надлежностима Агенције, везаним за контролу сукоба интереса функционера.

Питајте учеснике шта добијамо са сваком новом дефиницијом.

Дефинишите појмове „јавни интерес“ и „приватни интерес“ и наведите примере за оба појма, као и врсте „приватног интереса“. Представите правни оквир којим се регулише сукоб интереса код нас. Представите значај Етичког кодекса у превенцији ситуација уласка у сукоб интереса, односно препознавања и решавања истих. Прочитајте учесницима тест питања за процену ризичности ситуације. Објасните детаљније које су и какве одговорности запослених у јавном сектору по питању пријављивања сукоба интереса.

Представите учесницима слику кинеског знака којим се означава реч сукоб.

Повежите значење слике (опасност/могућност) са објашњењем да сукоб интереса представља ситуацију, и да у зависности од начина њеног решавања може да дође до опасности (да нас одлука коју смо донели уведе у корупцију) или могућности изласка из ње, решавањем ситуације у корист јавног интереса. Нагласите учесницима да је сукоб интереса погодан тло за појаву корупције, уколико се он деси а не дође до његовог решавања.

● **Помоћна смерница:** Ова активност треба да помогне учесницима да лакше препознају ризичне елементе у ситуацијама са којима се суочавају, који су у супротности са етичким смерницама, кодексом понашања, законима, односно са принципима доброг управљања. Ова активност није усмерена на то да учесници науче све законе који се баве регулисањем сукоба интереса, већ да се информишу о њиховом постојању. Циљ није ни да учесници поверују да након активности могу да се ослоне на своја знања у решавању, већ првенствено у препознавању ризичних ситуација. То би требало да их мотивише и охрабри да се у таквим ситуацијама одмах обрате непосредном руководиоцу или особи надлежној за решавање сукоба интереса у њиховој институцији или изван ње (у складу са природом ситуације) и пријаве ситуацију сукоба као и да поступи у складу са одлуком о решавању те ситуације.

Подсетите учеснике на принципе доброг управљања као и на 7 принципа јавног живота лорда Нолана, на постеру који сте припремили и поставили на зид пре почетка активности.

Подсетите их да поштовање ових принципа предупредује ситуације ризика, а када се оне већ догоде онда ти исти принципи треба да управљају њиховим решавањем.

ЦЕНТРАЛНИ ДЕО АКТИВНОСТИ (60 МИН)

Представите сва три типа сукоба интереса са ППТ-а: стварни, могући и опажени сукоб и коришћењем примера објасните разлике међу њима.

Презентујте најчешће ризичне ситуације сукоба интереса које доводе до корупције у радном окружењу уколико се не разреши: поклон, поверљиве информације, уговори/уговарање, додатни послови, радно ангажовање након напуштања радног места. Након тога прикажите стратегије путем којих ове ситуације могу бити разрешене.

Најавите учесницима да ће сада у групама вежбати препознавање ризичних ситуација у пракси. Поделите учеснике у 6 група (3–4 учесника у групи) и дајте им примере за рад (*Прилог бр. 4*).

Изаберите из материјала за реализацију радионице по 2 примера за сва три типа сукоба интереса, тако да свака група добије по два. Свакој групи прво дајте само по један пример (уколико брзо ураде, дајте им и други). Поделите учесницима листу са стратегијама или оставите ППТ на том слајду, да буде доступан свима.

Задатак за све групе:

- а) да у описаним ситуацијама препознају да ли је у питању ризична ситуација за настанак корупције и да одреде који тип сукоба је у питању;
- б) да од претходно наведених стратегија са ППТ-а или одштампаног материјала, изаберу стратегију/е, за коју/е процењују да би била/е адекватна/е за решавање описане ситуације;
- в) да изаберу особу у групи која ће презентовати њихове закључке.

Време за рад је ограничено на 5 до 10 минута, по примеру.

Када групе заврше, представник сваке групе (бирају га чланови групе) чита наглас пример тако да сви учесници могу да се упознају са садржајем, и презентује шта је група одлучила.

У току објашњавања учесницима дајте повратне информације, односно повезујте оно што препознају са информацијама из првог (теоријског) дела тренинга.

ДОПУНСКИ МАТЕРИЈАЛ ЗА УЧЕСНИКЕ (25 мин)

Дајте свакој групи једну чек листу из прилога бр. 5 са примерима који помажу у препознавању ризичних ситуација везаних за неки од сукоба интереса. Дајте им и Етички кодекс и принципе јавног управљања. Када прочитају чек листу коју су добили треба да пронађу који чланови етичког кодекса или приципи доброг управљања и принципи јавног живота су прекршени у одређеном примеру са добијене листе, како би објаснили због чега је наступила нека од описаних ситуација. За овај део превиђено је 10 минута за рад и 15 минута за представљање (3 мин. по групи).

ЗАВРШНА АКТИВНОСТ (20 мин)

Реците учесницима да ћете сада заједно са њима, коришћењем кратке приче обр-адити једну од ризичних ситуација у пракси, која је присутна у свим институцијама. Реч је о ситуацији примања поклона.

„Мајмунска посла“ – Прича о изазовима подмићивања и креирању зависности од корупције.

Пре почетка читања приче поделите сваком учеснику стикере у три различите боје. Прочитајте им први део преведене приче К. Палаи⁴⁸.

ПРИЧА

(Превела Тамара Томашевић)

Замислите да живите у земљи у којој се тек неколико година развија демократски систем.

Монарх суседне земље често шаље само одређеним члановима парламента ваше земље поклоне (вино, цигарете, накит, разна савремена електронска средства која олакшавају и убрзавају њихове послове у јавном сектору). Ови поклони у великој мери унапређују квалитет живота и ефикасност рада чланова парламента и они су веома свесни те чињенице. Све више им се допада лагоднији живот који имају захваљујући овим олакшицама и поклонима и полако се привикавају на њега.

Питања за учеснике којима водите дискусију:

Да ли они треба или не треба да наставе да примају ове поклоне?

Замолите их да своје разлоге за пријем пишу на стикерима једне боје а разлоге за одбијање поклона на стикерима друге. Док они записују, нацртајте табелу (Т) и са леве стране табеле залепите аргументе ЗА а са десне стране аргументе ПРОТИВ.

Укратко прокоментаришите написане аргументе.

48 Katalin Pallai, "Dependency Corruption", <http://www.korrupciomegelozes.kormany.hu/>

Наставите да читате причу.

Како то најчешће бива у складу са људском природом, чланови парламента који добијају поклоне не желе да угрозе или изгубе извор ових поклона и олакшица у животу. Да до тога не би дошло, они развијају „шесто чуло“ којим стално преиспитују све оне аспекте посла који би евентуално могли неповољно да утичу на извор и његову одлуку да укине олакшице и поклоне које добијају од њега. Временом чак и тенденциозно почињу да избегавају такве ситуације и да прилагођавају све те аспекте свог пословања. Они покушавају да доносе такве одлуке које штите јавни и национални интерес, али истовремено воде рачуна и да су те одлуке увек у складу и са очекивањима и вољом монарха суседне земље.

Реците учесницима да замисле ситуацију у којој сваком од ових парламентарца на рамену седи мајмунче које им шапуће на ухо реченице које би оправдале примање поклона.

Прикажите учесницима слајд са сликом мајмунчета које им седи на левом рамену (Прилог бр. 6).

(Примери реченица: „Ма хајде, па шта те брига! То је само знак пажње! Коначно је неко приметно колико вреди твој труд! Никога то не угрожава и никоме не наноси штету! Па други милионе добијају, а ти сад треба да се осећаш нелагодно због флаше вина или чоколаде?! Шта је то за монарха? Па он има милијарде!“)

Замолите учеснике да на стикере у трећој боји запишу које би још реченице, по њиховом мишљењу, мајмунче могло да шапуће парламентарцима.

Замолите их да их прочитају реченице које су издвојили.

Питања за учеснике којима водите дискусију:

Да ли у процесу доношења одлука, у оваквим околностима може да дође до сукоба између јавног и приватног интереса?

На који начин оваква врста рационализације и нормализације пријема поклона може да утиче на понашање запослених у јавној администрацији у таквој ситуацији сукоба?

Повежите са ситуацијама сукоба интереса у које је уткан поклон као део иницирања фаворизовања у процесима одлучивања или креирања позиције зависности између запослених у јавном сектору и дела јавности.

Поентирајте: У складу са концептом Ларија Лесига⁴⁹, К. Палаи објашњава да се зависност о корупцији у овом примеру развија постепено, све док се потпуно не нормализује и не пређе у навикну и научени образац понашања. У нашем народу се овај тип особа описује као особа која је „навикла да добија“. Повлачење изазива код људи аутентичан доживљај депривације, што поново враћа људе у зависност и научени образац чак и када знају и сазнају да не би смели да примају поклоне. Мајмунче на рамену нас „инструира“ и „нагони“ да учинимо ствари које и самој особи делују као ирационалне и које разум оцењује као непожељне. Таква понашања руше мостове између институција и јавне администрације и своде институцију на услужни сервис привилегованих група или појединачца од чијих стимулација зависе.

49 Lawrence Lessig, *Republic Lost: How Money Corrupts Congress--and a Plan to Stop It*. New York: Twelve, 2011.

К. Палаи истиче да оснаживањем професионалног интегритета особа запослених у јавном сектору прекидамо обрасце зависности и чувамо принципе доброг управљања.

ПИТАЊЕ ПОКЛОНА У ПРОПИСИМА (10 мин)

Питајте учеснике на који начин је ситуација поклона регулисана законом и кодексима.

Важно је да учесници разумеју начине на које запослени у јавном сектору доживљавају ово питање, да увиде које технике рационализације користимо да бисмо оправдали задржавање или непријављивање поклона, као и начине на које је ова ситуација регулисана у Закону о Агенцији за борбу против корупције када су у питању функционери, Закону о државним службеницима и Кодексу понашања државних службеника (прикажите им слајд који се односи на поклон, који садржи законске одредбе и одредбе из етичког кодекса које подсећају запослене у јавном сектору на одговорност када је у питању поступање са поклонима). Важно је да учесници разумеју разлику између пригодног и протоколарног поклона и да преиспитају начине на које је пријем поклона регулисан. Разговарајте након ППТ-а са њима да ли су и на који начин њихове институције регулисале питање поклона посебно у односу на непрецизне чланове закона и кодекса. Подсетите их на резултате анализа Планава интегритета институција у Србији. Нагласите да се поклон може дати у јавности, а мито само у тајности.

● **Помоћна смерница:** Приче и примере користимо у едукацији за наглашавање суштине ствари које су значајне. Они потпомажу разумевање и памћење будући да повезују искуства са поукама које носе. Имајте на уму да процес учења коришћењем приче треба да организујете тако да учесници запамте поуку, а не нужно садржај приче. Техника активног читања приче у којој учесници учествују и промишљају могуће исходе у наставку приче уз повезивање са личним искуствима учесника управо то омогућава.

Додатна објашњења уз активност „Мајмунска посла“

Лари Лесиг у својој књизи *Изгубљена Република: како новац корумпира Конгрес и како то да зауставимо?*⁵⁰ објашњава „коруптивну зависност“ односно зависност од корупције. Он објашњава на који начин политичари зависе од главних донатора не само да би били изабрани, него и да би испратили животни стил особе која ради у Конгресу. Лесиг истиче и да више од половине запослених заврше као лобисти након службе, када су им плате десет пута веће од оних које су имали док су радили у Конгресу, истичући и да нису довољно плаћени у односу на то како их приватни сектор плаћа – „Испада да држава не може никада платити, колико приватници могу потплатити“.

Лесиг зависност од корупције пореди са алкохолизмом – развија се временом, креира образац понашања као и отпорност на могући прекид устаљеног обрасца, задовољава потребу коју неки људи лакше а неки теже одгађају да задовоље. Задовољење те потребе се доживљава као награда, што отежава прекид обрасца зависности.

50 Исто.

Радионица у неколико корака:

1. Објасните кроз ППТ слајдове ризичне ситуације везане за сукоб интереса и појаву корупције. Објасните принципе доброг управљања који превентивно делују на појаву ризичних ситуација и управљају решавањем истих. Објасните сукоб улога у ризичним ситуацијама и однос приватног и јавног добра. Подсетите учеснике на неке од постојећих закона и прописа као и на улогу етичког кодекса у регулисању ситуације сукоба интереса. Подсетите их на њихову одговорност у вези са препознавањем и пријављивањем сукоба интереса. Објасните врсте сукоба интереса кроз примере и могуће стратегије решавања.

2. Поделите учеснике у мале групе и поделите им радни материјал са ситуацијама сукоба интереса. ППТ оставите на слајду са стратегијама тако да сви у току рада могу да их виде. Групе презентују, ви допуњујете објашњењима.

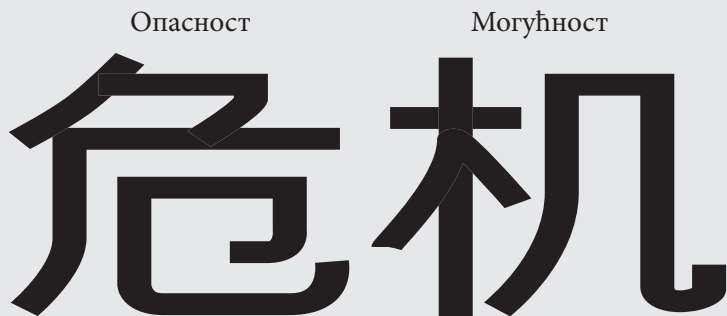
3. Поделите учесницима чек листе за препознавање ситуација сукоба, етички кодекс и 7 принципа јавног живота. Свака група презентује један пример кршења принципа.

4. Урадите са групом вежбу „Мајмунска посла“ и уз ППТ прокоментаришите ризичну ситуацију везану за поклон.

Додатни материјали за припрему водитеља

Теоријски део о сукобу интереса (уз ППТ)

Реч сукоб на кинеском језику се састоји из два знака:



Значење идеограма илуструје ситуацију сукоба интереса која може да представља опасност уколико се не реши, јер нас уводи у корупцију, али истовремено представља и ситуацију могућности, будући да њеним решавањем свесно и одговорно избегавамо нарушавање принципа добре управе и могућу корупцијску ситуацију; тако стичемо прилику да унапредимо лични, професионални и друштвени интегритет који је могао бити нарушен нерешавањем поменуте ситуације.

Прича из живота Џорџа Вашингтона о томе како је одговорио на молбу свог пријатеља да га запосли, илуструје сукоб могућих улога које запослени у јавном сектору могу да доживе⁵¹:

„Ви сте добродошли у мојој кући, ви сте добродошли у мом срцу. Моја лична осећања немају ништа са садашњим случајем. Као Џорџ Вашингтон учинићу све за вас, док као председник ништа не могу да учиним!“

Шта је сукоб интереса?⁵²

1. „Сукоб интереса представља сукоб између јавне дужности и приватног интереса јавног службеника, унутар којег **јавни службеник** има приватни интерес који би могао негативно да утиче на извршавање његових/њених службених дужности и одговорности.“⁵³
2. „Сукоб интереса је ситуација у којој функционер има приватни интерес који утиче, може да утиче или изгледа као да утиче на поступање **функционера** у вршењу јавне функције односно службене дужности, на начин који угрожава јавни интерес.“⁵⁴

51 http://firstinpeace.org/?page_id=132

52 Уколико није другачије наведено, све дефиниције у ППТ-у Агенције за борбу против корупције приредила је Ксенија Митровић.

53 *OECD Guidelines for Managing Conflict of Interest in the Public Sector*. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), 2003. Цитирано према: *Managing Conflict of Interest in Public Sector – Guidelines*, Sydney: ICAC, p. 10, 2004.

54 „Закон о Агенцији за борбу против корупције“, *Службени гласник РС*, бр. 97/2008, 53/2010 и 66/2011.

Објасните учесницима на који начин различите улоге које имамо у животу могу довести до ситуације сукоба интереса. Објашњење започните наглашавањем разлике између професионалних улога функционера и јавних службеника.

Професионалне улоге: Функционер vs. Јавни службеник

1. Политичка улога vs. службеничка улога
2. Дужност према гласачима и политичком програму vs. дужност према свим грађанима
3. Креирање vs. спровођење политике

Сукоб интереса нарушава принцип доброг управљања!

Добро управљање представља транспарентан/прозиран процес у ком руководство на одговоран и ефикасан начин усмерава ресурсе и управља организационим структурама на основу заједничких вредности.

Принципи доброг управљања: партиципативност, консензуалност⁵⁵, одговорност, транспарентност, осетљивост, ефикасност, делотворност, правичност, обухватност и усмереност ка владавини права.

Постер који приказује седам принципа јавног живота лорда Нолана, поставите на зид пре почетка ове активности. (*Прилог бр. 3*)

Сукоб интереса vs. корупција: корупција је однос који се заснива на злоупотреби службеног, односно друштвеног положаја или утицаја, у јавном или приватном сектору, у циљу стицања личне користи или користи за другога.

Фактори који подстичу људе да не пријављују или не решавају сукоб интереса: избегавање губитка или стицање користи.

Критичне тачке / ризичне ситуације за појаву ситуација сукоба интереса:

Конкурси; уговори; поверљиве информације; додатни, хонорарни послови; очекивања заједнице (мултикултурално окружење); поклони; активности након напуштања тренутног радног места (систем отворених врата).

55 Консензуалност или управљање засновано на консензусу „подразумева усклађивање различитих интереса у друштву у правцу јавног интереса и јавног добра. Укључује ширу и дугорочну перспективу одрживог развоја и промишљање начина на које је могуће постићи те циљеве у таквом окружењу. То се постиже разумевањем историјског, културног и друштвеног контекста“.

Тест питања за процену ризичности ситуација за појаву сукоб интереса:

(Препознавање и решавање сукоба интереса⁵⁶)

1. Да ли ћу ја (или неко близак мени) имати неку корист од ове одлуке или предузете акције?
2. Да ли ћу захваљујући овој одлуци у будућности стећи неку/е добит/и, која/е би могла/е довести у питање моју објективност у процесу одлучивања?
3. Да ли сам тренутно на личном, професионалном или финансијском плану повезан са заинтересованом страном?
4. Да ли ће мој и углед мени драгих особа бити нарушен предложеном одлуком или поступком?
5. Да ли имам неке личне или професионалне предрасуде које наводе остале да закључе да ја нисам особа која треба да учествује у процесу доношења одлуке?
6. Да ли сам нешто обећао или се обавезао када је реч о предмету или ситуацији о којој се одлучује?
7. Да ли сам члан неког професионалног удружења, клуба, или имам неке посебне везе са организацијама или појединцима који ће остварити добит или претрпети губитак у односу на моју одлуку или предложену акцију?
8. Да ли ова ситуација може да утиче на будуће могућности мог запошљавања ван мојих текућих дужности и запослења?
9. Да ли постоје друге врсте добити или интереса које/и би могле/и да баце сумњу на моју објективност у процесу одлучивања и поступања?
10. Да ли ја лично имам и најмању сумњу у исправност ове одлуке или акције?

56 Види: www.sukobinteresa.hr

Помоћна питања за препознавање ситуације сукоба интереса:

(Препознавање и решавање сукоба интереса⁵⁷)

1. Да ли сам у институцији где радим укључен у процес доношења одлука које би могле утицати на моју позицију или позицију особа које су повезане са мном?

Нпр, ваш рођак се пријављује на курс који ви предајете или се пријављује за посао, а ви сте у комисији за одлучивање о пријему радника.

2. Да ли сам укључен у рад неке друге организације чији су интереси у сукобу са институцијом у којој сам запослен?

Нпр, члан сте организације која нуди конкурентски програм који истовремено промовише и институција у којој радите или сте део хуманитарне организације која се пријављује за добијање средстава.

3. Да ли сам ја или неко близак мени (повезана лица⁵⁸) у позицији да стекне(м) или изгуби(м) финансијску добит од пословања институције у којој је/сам запослен, а на које ја реално, или се макар тако чини, могу да утичем?

Нпр, ви или вама блиска особа је заинтересована за партнерство са корпорацијом која може да обезбеди средства институцији у којој сте запослени или оној која је под контролом институције у којој сте запослени.

4. Поред плате коју примам да ли остварујем још неку врсту материјалне добити од институције у којој сам запослен?

5. Да ли могу да остварим материјалну добит која може чак и да се повећа, уколико добијем неке посебне резултате истраживања које спроводим или на основу корака које предузимам у послу?

Пример може да буде истраживање које финансира фирма која може да профитира захваљујући резултатима вашег истраживања.

57 Исто.

58 Из Закона о Агенцији за борбу против корупције: „...„повезано лице“ је супружник или ванбрачни партнер функционера, крвни сродник функционера у првој линији, односно у побочној линији закључно са другим степеном сродства, усвојитељ или усвојеник функционера, као и свако друго правно или физичко лице које се према другим основама и околностима може оправдано сматрати интересно повезаним са функционером“. Види детаљније: „Закон о Агенцији за борбу против корупције“, *Службени гласник РС*, бр. 97/2008, 53/2010 и 66/2011.

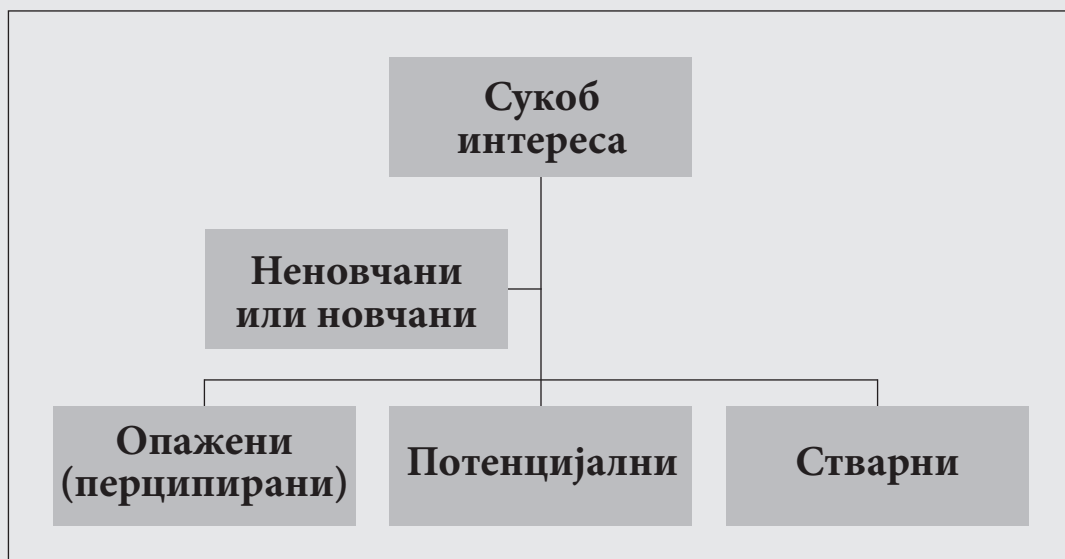
Процена ризичности ситуације за појаву материјалног интереса

(Преведено и адаптирано из Приручника о управљању сукобом интереса у јавном сектору⁵⁹)

1. Да ли ситуација у којој се налазимо, по закону спада у материјални сукоб интереса?
2. Да ли у овој ситуацији могу да очекујем да ћу (ин)директно имати материјалну или неку другу врсту добити или губитка?
3. Да ли ће ова ситуација довести до побољшања мојих финансијских могућности и пружити ми прилику да уштедим неки новац?
4. Да ли ће ова одлука утицати на вредност некретнина које поседујем?
5. Да ли имам неки додатни посао или свој приватни бизнис који би на неки начин био погођен овом ситуацијом или одлуком?
6. Да ли имам неку врсту дуговања према особи на коју ће утицати ова одлука?
7. Да ли сам прихватио плаћено путовање, или неке друге врсте бенефиција од особе на коју ће моја одлука утицати?
8. Да ли постоји реална могућност да ће неко у приватном или пословном окружењу (ин)директно имати финансијску добит или губитак због ове моје одлуке?
9. У односу на природу односа са овом особом, да ли би нека врста добити или губитка једнако била очекивана од стране мене изван ове ситуације у којој се сада налазимо?

59 Department of Local Government Planning Sport and Recreation (Qld) 2003, *Material Personal Interests: A handbook for councillors*, p.11. Цитирано према: *Managing Conflict of Interest in Public Sector – Toolkit*. Sydney: ICAC, p. 40, 2004

Врсте сукоба интереса:



Објашњења

Неновчани интерес подразумева прихватање услуга или погодности везаних за личне, породичне или друштвене односе, спортске, друштвене или културне активности, које доводе до промене личних ставова у смеру пристрасног утицаја на обављање дужности.

Новчани интерес укључује стварну или потенцијалну финансијску добит. Та добит се може остварити и кроз сувласништво запослених у јавној управи или повезаних особа у предузећу које послује са државним институцијама или јавним предузећима, кроз примање поклона, или прихода од додатног посла. Куповање деоница или удела у фондovima не сматра се нужно новчаним интересом.

Пример: јавни службеник има имовину, акције, или положај у компанији која учествује на тендеру институције у којој је запослен, прихвата поклоне, предности или има приход од другог посла који је повезан са његовим примарним послом, без дозволе послодавца.

Примери сукоба интереса⁶⁰

(примери прилагођени за потребе едукације)

Ситуација	Процена ризичности ситуације у погледу појаве сукоба интереса	Процена постојања ситуације сукоба интереса
Радите у Дирекцији за урбанизам и као део редовних активности процењујете пројекте када ваш надређени одсуствује са посла.	Регуларно обављате свој посао. Ваши приватни интереси не утичу на обављање ових активности.	Не постоји.
Ваша супруга ради у локалној грађевинској фирми.	Ваши приватни интереси за сада не утичу на обављање вашег посла, али би могли да утичу уколико фирма ваше супруге конкурише на конкурс Дирекције за урбанизам за неки пројекат.	Опажени сукоб интереса, али нема стварног сукоба.
Фирма ваше супруге конкурише на конкурс Дирекције за урбанизам, за доделу средстава за пројекте и ваш надређени треба да процени пројекте на конкурс и да донесе одлуку.	Изгледа да ваш приватни интерес може да утиче на доношење одлуке од стране вашег руководиоца.	Опажени, али и могући (потенцијални) сукоб интереса.
Ваш претпостављени одлази на годишњи одмор и вама додељује конкурсну документацију и предаје вам дужност да донесете одлуку о избору пројекта.	Ваш приватни интерес може директно да утиче на процес одлучивања. Обављање дужности је угрожено приватним интересом.	Стварни сукоб интереса.

⁶⁰ Исто.

Зашто је важно препознавање и решавање опаженог сукоба интереса?

У ситуацији опаженог сукоба интереса доведен је у питање углед државног службеника као и институције коју он представља. Морална дужност сваког државног службеника је да објасни и покаже зашто се не ради о стварном сукобу интереса јер се само на овај начин не угрожава слика о институцији у којој службеник ради. Истовремено, морална дужност запослених је и да предузму све кораке који би спречили улазак у потенцијални сукоб интереса који јавност перципира као могућ.

(Пример: измишљена ситуација)

Андреј је запослен у ГСП-у. У слободно време волонтерски црта карте Београда са младима из организације „ГРАФОС“, намењене аутобуским стајалиштима.

ГСП је расписао конкурс за доделу средстава организацијама које се баве уређењем Београда. Организација „ГРАФОС“ је поднела захтев за одобрење средстава за реализацију пројекта штампања и постављања карата.

Ова ситуација представља пример ситуације у којој опажени и нематеријални сукоб прераста у потенцијални новчани или можда и стварни (новчани) сукоб у зависности од решавања а који, ако се не реши у тренутку када прерасте у стварни сукоб, на крају доводи и до корупције.

Дакле, уколико Андреј не учествује у проценама пројеката пристиглих на конкурс, онда ће то што он у слободно време црта мапе као волонтер у омладинској организацији само остати опажени сукоб интереса. Уколико пак, руководиоца воли да консултује Андреја када су у питању доделе средстава за пројекте омладинских организација (пошто зна да он волонтира у једној од њих), ту већ постоји простор за појаву потенцијалног сукоба интереса јер Андреј својим предлозима може да утиче на процену руководиоца.

На крају, уколико руководиоца нпр, пре одласка на годишњи одмор, одреди Андреју као дужност процену пристигле документације и доношење одлуке о избору, Андреј ће се у тој ситуацији наћи у стварном сукобу интереса који, ако се не пријави и не реши Андрејевим изузећем из комисије за доношење одлуке о додели средстава за пројекте, представља корупцију.

Помоћна питања за тестирање перцепције јавности у односу на одлуку или поступке које планирамо предузети:

(Препознавање и решавање сукоба интереса⁶¹)

1. Како би просечан грађанин проценио одлуку коју сам донео?
2. Да ли ће моје учествовање у овој ситуацији довести у питање мој лични, професионални интегритет или интегритет институције у којој сам запослен?
3. Да је неко други у истој оваквој ситуацији, да ли бих ја сматрао да је у питању ситуација сукоба интереса?
4. Ако бих донео одлуку да учествујем у овоме, да ли би ми сметало да моји пријатељи то сазнају?
5. Како бих се осећао да медији објаве моју одлуку и кораке које ћу предузети у овој ситуацији?
6. Да ли је ситуација у којој се налазим једна од оних ситуација које се директно тичу јавног интереса и у којој предложене одлуке или акције могу изазвати гнев и осуду других?

Одговорност запослених у погледу ситуација сукоба интереса

Дужност запослених у јавном сектору је да **препознају** ситуацију потенцијалног (могућег) сукоба и да предузму неопходне кораке који ће спречити могућност креирања ситуације стварног сукоба. Уколико до њега дође непрепознавањем ситуације која је могла да доведе до њега, или случајношћу коју радник није могао унапред да предвиди, запослени је дужан да, чим спозна да се налази у ситуацији сукоба, обавести непосредног руководиоца као и да поступи на начин како налаже одлука о разрешењу сукоба.

Изјашњавање о постојању сукоба интереса

Функционер је дужан да, приликом ступања на дужност и током вршења јавне функције, у року од осам дана, писмено обавести непосредног претпостављеног и Агенцију о сумњи у постојање сукоба интереса, или о сукобу интереса који он или са њим повезано лице има (Закон о Агенцији за борбу против корупције, *Службени гласник РС*, бр. 97/2008, 53/2010 и 66/2011).

Државни службеник дужан је да непосредног претпостављеног писмено обавести о сваком интересу који он, или с њиме повезано лице, може имати у вези са одлуком државног органа у чијем доношењу учествује, ради одлучивања о његовом изузећу (Закон о државним службеницима, *Службени гласник РС*, бр. 79/2005, 81/2005 – испр., 83/2005 – испр., 64/2007, 67/2007 – испр., 116/2008 и 104/2009).

61 Исто.

Помоћна питања за запослене која их подсећају на важност препознавања ситуације сукоба интереса и упућују да пријаве ситуације ризика:

(Препознавање и решавање сукоба интереса⁶²)

А. Да ли да се консултујем и тражим помоћ за решавање?

1. Да ли у ситуацији у којој се налазим, могу да будем сасвим сигуран у своју способност непристрасне процене и поступања у корист јавног интереса?
2. Да ли осећам да треба да тражим савет или да поразговарам о овој ситуацији са неким ко ће бити објективнији од мене?
3. Да ли та особа зна више од мене о овоме?
4. Да ли су доступне све релевантне информације да би обезбедиле одговарајућу процену?
5. Да ли знам шта етички кодекс институције у којој сам запослен налаже везано за ситуације које ме могу увести у сукоб интереса?
6. Да ли би требало да о специфичним аспектима ове ситуације, које сам уочио (или су ми други скренули пажњу на њих), продискутујем са својим руководиоцем?
7. Да ли сам свестан могућих санкција које ће се догодити, уколико наставим са овом акцијом или останем при одлуци да не покренем питање решавања ситуације сукоба интереса?

Б. Да ли сам у стању да самостално донесем одлуку на непристрасан начин, у корист јавног интереса?

1. Да ли сам проверио са колегама или у документима да ли је у овој ситуацији формално потребно да тражим независан и непристрасан правни савет?
2. Да ли сам ОК са својом одлуком да тражим или да не тражим савет иако ситуација налаже да га тражим?
3. Да ли сам ОК са саветом и препорукама које сам добио, уколико сам га/их тражио?
4. Ако се не слажем са добијеним саветом, да ли сам у стању да изнесем аргументе који ће подржати одлуку коју сам донео?
5. Да ли могу да проценим шта је најбоља опција која гарантује непристрасност, праведност и заштиту јавног интереса?
6. Да ли ово мишљење омогућава отвореност и транспарентност у предложеним одлукама и акцијама?
7. Да ли сам идентификовао и документовао чињенице и околности које су усмеравале мој процес евалуације и доношења одлуке и на који начин могу да се носим са овом ситуацијом?
8. Да ли ми моја одлука омогућава да делујем и да будем виђен након њеног доношења и спровођења као особа која поступа на фер, непристрасан и објективан начин?

62 Исто.

Стратегије решавања сукоба интереса

1. Пријављивање (регистрација, евидентирање)
2. Ограничавање
3. Ангажовање треће стране („outsourcing“)
4. Опозив (изузеће)
5. Одрицање од сукоба интереса
6. Оставка

Избор стратегије зависи од: типа сукоба, врсте интереса који су у сукобу и односа приватног и јавног интереса. Увек се бира она стратегија која ће недвосмислено довести до решавања ситуације у корист јавног интереса.

Доношење одлуке о поступању и поступање у складу са одлуком о решавању ситуације сукоба интереса је процес који се најчешће одвија у неколико корака, описаних у претходно наведеним преиспитивањима запослених.

Правни оквир – Неки од закона који регулишу питање сукоба интереса:

Устав Републике Србије	Закон о локалној самоуправи (садржи део о неспојивости функција)
Закон о Агенцији за борбу против корупције	Закон о јавним набавкама
Закон о државним службеницима	Закон о заштити конкуренције
Закон о привредним друштвима	Закон о Влади
Закон о јавним агенцијама	Закон о парничном поступку.

Етички кодекс и сукоб интереса

Етички кодекс смањује број потенцијалних ситуација у којима може да дође до сукоба интереса. Он има превентивну функцију. Чланови кодекса дају основне смернице за понашање у ситуацијама које су наведене као потенцијално ризичне за појаву сукоба интереса.

1. Кодекс понашања државних службеника
2. Етички кодекс понашања функционера локалне самоуправе у Србији

Три димензије етичког кодекса као инструмента за превенцију сукоба интереса – Санта Клара модел⁶³:

ВРЕДНОСТ	ПОТЕНЦИЈАЛНИ ОБЛИК ПОНАШАЊА:	ПОЈАВНИ НИВО РЕАГОВАЊА:
Заштита јавног добра: јавни интерес је испред личног.	Не прихватати поклоне, или услуге који се нуде, због положаја на ком се неко налази.	Када ме неко позове на вечеру зато што сам на некој позицији, одбићу позив, или ћу сам платити рачун.

⁶³ Преузето према: JoAnne Speer (prepared by), *Developing a Local Agency Ethics Code: A Process-Oriented Guide*, Institute for Local Self Government, 2003, доступно на http://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/resources20426.Complete_Developing_Local_Agency_Ethics_Code_Guide.pdf

III Назив радионице:

Примена етичког кодекса у решавању етичких дилема

Циљеви:

- Навести учеснике да размишљају о вредностима, одлукама и поступцима у пословном окружењу у ситуацијама етичких дилема
- Јачање интегритета кроз решавање етичких дилема
- Увежбавање модела доношења одлука
- Коришћење кодекса у процесу решавања дилема
- Упознавање учесника са Колберговим моделом моралног развоја

Опрема и материјали:

- Лаптоп, пројектор
- Две столице, „ДА“ и „НЕ“ папири, слајдови са дечјим цртежима, приче/дилеме, Потеров модел, Колбергов модел; додатни модели – ППТ „Тестирање одлуке“

Трајање: 90 минута

УВОДНИ ДЕО АКТИВНОСТИ (10 мин)

На почетку сесије питајте учеснике шта мисле како их доживљавају/виде (перципирају) најмлађи грађани Србије? Које су то најчешће реченице које чују или какве слике о њима добијају из медија? Након тога покажите 2 слајда са дечијим цртежима са конкурса Агенције за борбу против корупције, поводом 9. децембра.⁶⁴ Пустите их да прокоментаришу. Посебно прокоментаришите други слајд (цртеж анђела и ђавола на раменима јавног службеника), повезујући га са ситуацијама етичких дилема.

Питајте их шта по њиховом мишљењу представља тај цртеж?

Објасните им да начин на који поступају у етички проблематичним ситуацијама оставља одређену слику о њима и о институцији из које долазе. Ове ситуације су као лакмус папир који показује грађанима да ли је јавни службеник ставио њихове интересе испред својих личних или обрнуто, односно да ли је одолео искушењу или не.

Нагласите да се у ситуацијама етичких дилема налазимо пред посебно тешким изазовом у којем решавање ситуације подразумева избор само једне од две или више вредности које су у сукобу у односу на коначан избор поступања.

ЦЕНТРАЛНИ ДЕО АКТИВНОСТИ (40 мин)

Испред свих учесника ставите две столице. На једну залепите папир на ком пише НЕ, а на другу папир на ком пише ДА. (Препоручљиво је да столице припремите пре почетка радионице).

Учесницима објасните да ћете им прочитати неколико прича из професионалног живота јавних службеника које описују неке од ситуација, дилема у којима су се ти службеници нашли. Изаберите онолико дилема колико процените да је потребно за разумевање процеса увиђања вредности које се крију иза појединачних избора и последица до којих сваки од њих доводи. На крају сваке приче поставите питање у вези са поступањем у тој ситуацији. На учесницима је да се одреде за један од понуђених одговора. Свој одговор могу јавно да бране тако што ће сести на једну од понуђених столица. Када седну на неку од столица, морају да образложе зашто су изабрали баш ту столицу. Правило је да не смеју да одговарају учесницима који су сели на другу столицу, у току њиховог излагања. Ниједан учесник не може да говори са места. Имају могућност говорења искључиво са позиције једног од датих избора (то јест, када седну на столицу).

Разговетно и уз интонацију гласа која одговара чињеницама у тексту прочитајте учесницима прву причу/дилему, по сопственом избору из прилога бр. 8. Питајте учеснике након читања дилеме да ли је потребно још једном да прочитате причу, како бисте били сигурни да су запамтили информације које су чули. На исти начин касније читајте и друге дилеме у току радионице.

⁶⁴ Међународни дан борбе против корупције.

Избор дилема направите увек пре почетка радионице. Упознајте се са основним чињеницама и препознајте вредности које су у сукобу у свакој од њих. Током активности усмеравајте дискусију тако да учесници приликом образлагања својих одлука успеју јасно да дефинишу вредности и принципе које заступају избором једне од столица. Увек записујте вредности до којих дођете у процесу дискусије. Дискусија се зауставља када учесници наведу вредности које стоје иза њихових ставова и одлука (избора столице).

Може се десити да учесници наведу више различитих вредности које су у сукобу у датом примеру. Уколико процените да имате довољно времена за објашњење процеса одлучивања пустите да дискусија тече како би учесници сами дефинисали што више вредности и принципа, који се крију иза појединачних избора. На крају дискусије сумирајте које су вредности супротстављене приликом одлучивања за ДА/НЕ столицу. Овај процес треба извести за све дилеме које будете читали.

● **Помоћна смерница:** Током рада дешаваће се да учесници мало седе на једној, па на другој столицу, у зависности од тога како им процес промишљања буде текао. Подсетите их да се ни у реалном животу не може седети на две столице и да се одлука мора донети. Дискусију сумирајте супротстављањем вредности које су у основи једног од избора.

ПРИМЕНА КОДЕКСА У ПРОЦЕСУ ДОНОШЕЊА (15 мин, за сваку дилему по 5)

Након завршене дискусије питајте учеснике да ли постоји неки документ или пропис који би могао да им помогне у решавању дилема? Затим их замолите да у постојећем Кодексу пронађу одговор, или пре тренинга сами обележите чланове у кодексу и прочитајте их групи.

Проучите чланове важећих кодекса приликом избора дилема и припреме за извођење радионице. Покушајте да пронађете чланове кодекса, који би могли да помогну у решавању дилема.

Подсетите учеснике да дилеме немају тачне и нетачне одговоре, али да уколико желимо да будемо одговорни јавни службеници морамо бити свесни тога шта су наше обавезе сходно улози у којој се налазимо. Одговори на ова питања налазе се у Кодексу државних службеника и/или у Закону о државним службеницима (или другим одговарајућим прописима). Чак и ако одлучимо да поступимо противно овим одредбама или се одлучимо за једну од вредности, морамо бити свесни последица које ће наше поступање изазвати и спремни да преузмемо одговорност за њихово прихватање.

Радна етика преиспитује исправност поступања и деловања запосленог у радном окружењу. Појединац се у послу суочава са многим изазовним ситуацијама или ситуацијама „моралног стреса”, у којима се често тестира његов морал, што га наводи да бира исправне начине поступања који с једне стране, понекад могу да одударају од његових личних моралних ставова и етичких норми. Истовремено, он мора да проналази и друга решења, из простог разлога што често многи пословни односи нису установљени јасном законском, правном регулативом. У овим ситуацијама постојање етичког кодекса и етичких правила, смерница за ослањање на етичке моделе одлучивања, олакшава запосленима да донесу исправну одлуку и поступе у складу са том одлуком.

Когнитивна дисонанца у ситуацијама етичких дилема

Ситуације доношења одлука у етичким дилемама изазивају појаву когнитивне дисонанце увиђањем да свака одлука о избору има своју позитивну и негативну страну које су у конфликту. Разумевање негативних страна избора који се бира и позитивних страна избора који се одбацује пре самог доношења одлуке изазива дисонанцу, а након доношења одлуке она се и додатно појачава и већа је у односу на саму важност одлуке, више присутних позитивних аспеката одбачених избора и већег когнитивног преклапања алтернатива. (Особа зна да би требало нпр, да у одређеној ситуацији буде лојална другарици, али због професионалне дужности бира да буде лојална закону који пред њу ставља њена професионална улога.)

Управо због појаве когнитивне дисонанце важно је да се након разумевања разлога за одлучивање, особе упућују на кодексе, осећање дужности и вољно поступање у складу са професионалном улогом. То ће им помоћи да сваки свој избор доживе на нивоу професионалног интегритета што ће им умањити когнитивну дисонанцу и помоћи да промене ставове који нису били у складу са изборима који су сада засновани на кодексу.

МОДЕЛИ ОДЛУЧИВАЊА (15 мин)

„Сваки проблем који сам решио, постао је правило којим сам после могао решавати друге.”⁶⁵ **Рене Декарт**

На ФЧ папиру испишите уобичајен начин реаговања у ситуацији одређене дилеме, који је најчешће праћен разматрањем последица на три нивоа:

1. Које су последице по мене?
2. Које су последице по моје окружење?
3. Које су последице по друштво у целини?

Подсетите учеснике на дечије радове са почетка сесије – какву слику о нама као јавним службеницима стварају наше одлуке и поступци.

65 <http://www.brainyquote.com/quotes/quotes/r/renedescar161301.html>

Посматрање последица везаних за јавни интерес би требало да буде на првом месту, али најчешће људи прво гледају последице које се односе на њих и њихову најближу околину.

Поделите учесницима Потеров модел доношења одлука⁶⁶.

Повежите целокупан процес решавања етичких дилема у радионици (избор столице Да/Не у односу на представљене чињенице, анализу чињеница и аргументацију која је текла до нивоа препознавања вредности које стоје иза појединих избора) са етапама решавања проблема у Потеровом моделу доношења одлука.

Објасните различите изборе у решавању етичких дилема позивајући се на деонтолошки (старогрчки, *deon* = дужност) приступ теорија морала по ком наше дужности одређују оно што представља добро понашање (у јавном сектору добро понашање је оно које је у складу са законом, професионалном етиком и етичким кодексом) и телеолошки приступ (старогрчки, *telos* = циљ) који добро понашање одређују према последицама до којих то понашање доводи, водећи се принципом најмање штете и максималне користи за највећи број људи. Заступник деонтолошког приступа је Имануел Кант са чувеном изреком „Поступај тако да максима твог деловања може да постане општи закон“⁶⁷, а најпознатији заступници телеолошког приступа су Џереми Бентам и Џон Стјуарт Мил.

Подсетите учеснике још једном на Етички кодекс, који би требало да буде инструмент за препознавање дужности и разумевање последица различитих начина поступања у пословним ситуацијама, у односу на професионални интегритет запослених, као и интегритет институције коју представљају.

Уколико вам остане времена, представите и остале моделе доношења одлука коришћењем ППТ слајдова. Важно је да учесници након ове радионице кроз процес решавања етичких дилема усвоје вештине свесног начина доношења одлука, кроз разумевање последица до којих оне доводе. На овај начин учимо да преузмемо одговорност за изборе које правимо као и за последице које стоје иза сваког од њих.

ЗАВРШНИ ДЕО (10 мин)

Завршите са ППТ слајдом „Колбергова теорија моралног развоја“ и објасните на који начин нам она пружа психолошко објашњење постојећих разлика у етичком одлучивању у односу на степен моралног развоја људи. Поентирајте у односу на људску природу и различите степене моралног развоја индивида, наглашавајући колико је важно постојање писаног етичког кодекса као и разних прилика за упознавање са различитим моделима процеса одлучивања као ослонцима за професионално решавање ситуације дилема. Они чине алате у процесу одлучивања.

66 Ralph B. Potter, “The Logic of Moral Argument” in Paul Deats (ed.), *Toward a Discipline of Social Ethics*. Boston: Boston University Press, 93–114, 1972.

67 Имануел Кант, *Критика практичног ума*. Београд: БИГЗ, 1979, стр. 53.

Радионица у неколико корака:

Представљање 3 дечија рада и кратка дискусија, праћена асоцијацијама учесника.

1. Увођење учесника у ситуацију етичке дилеме
2. Умеравање аргументације на препознавање вредности које су у основама избора учесника у решавању дилеме.
3. Примена Етичког кодекса у процени избора који су направили
4. Објашњење модела одлучивања: разумевање избора са позиције различитих модела одлучивања (разумевање принципа који су их водили приликом прављења избора)
5. Разумевање избора са позиције развоја моралне свести
6. Враћање учесника на кодекс и његов значај у доношењу одлуке која увек на прво место ставља

Додатни материјали за припрему водитеља

Зашто користимо етичке дилеме на тренингу?

Л. Колберг је утврдио да је редослед секвенци моралног развоја непромењив и да прелазак на виши стадијум зависи од два фактора. Први фактор представља изазивање моралног сукоба и неслагања у проблемским ситуацијама, а други креирање прилике у којима особа која је на вишем стадијуму развоја моралног мишљења може да изложи другачије аргументе. Слушање аргументације особа са вишим ступњем моралног развоја и разумевање њиховог приступа у решавању дилема, као и увиђање последица сваког од њих, омогућава особама које нису достигле тај ниво моралног расуђивања, да се децентрирају. Циљ дискусионе технике вођеног дијалога није да се убрза морални развој, већ да се спречи морално заостајање људи кроз повећање дубине и ширине резоновања. Вежба решавања етичких дилема у групи креира прилику ове врсте.

Појединац одлучује да ли ће поступити исправно или погрешно на основу свог етичког просуђивања.⁶⁸

Прва фаза: Препознавање етичке природе проблема (зависи од етичке осетљивости).

Друга фаза: Просуђивање.

Трећа фаза: Етичка интенција (одлука је донета, што буди и мотивацију за етичким поступањем).

Четврта фаза: Актуелно (не)етично понашање, које зависи и од индивидуалног етичког карактера и личних етичких норми.

Уобичајен начин решавања етичких проблема указује на важност јачања професионалног интегритета, како бисмо смањили утицај индивидуалног етичког карактера и личних етичких норми, а ојачали утицај професионалних норми на понашање за послених.

Руководиоци се сусрећу са два типа етичких дилема.⁶⁹

1. Акутне дилеме – ситуације у којима руководиоци не знају шта је исправно а шта погрешно понашање, јер алтернативе које су присутне у процесу одлучивања не сугеришу јасну границу и пресек између онога што је исправно и онога што је погрешно. Карактерише их етичка несигурност у одлуку и стално преиспитивање моралне исправности њеног спровођења.

2. Ситуације у којој знају шта би било исправно понашање, али не поступају на тај начин. Неш објашњава да је ово врста дилема у којима заправо особа не препознаје које вредности су нарушене приликом поступања.⁷⁰

68 J. Rest, "Background: Theory and research" in J. Rest and D. Narvaez (Eds.), *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1–26, 1994.

69 Према: Huhtala, Mari. *Virtues that Work, Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-Being and Personal Work Goals* (PhD dissertation) – University of Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Jyväskylä: University of Jyväskylä, p. 32, 2013.

70 Исто, стр. 33.

Ралф Потеров модел доношења одлуке у ситуацијама етичке дилеме

Основни кораци за решавање етичких дилема по Потеру су:

1. Дефинисање проблемске ситуације:
 - Прикупљање чињеница
 - Идентификација вредности и принципа
 - Изношење моралног проблема
2. Анализа ситуације:
 - Одмеравање супростављених принципа и вредности; аргументи (за/против)
 - Расправа о примењивим теоријама морала (телеолошке vs. деонтолошке теорије)
3. Доношење одлуке:
 - Образложење одлуке

Осам „блиц“ етичких тестова (додатни начини доношења и преиспитивања одлука)⁷¹

„Ако размислиш довољно дубоко, увек ћеш открити да је исправно поступање најбоље за тебе.“⁷² Сократ

1. **Категорички императив (И. Кант):** „Поступај тако да максима твог деловања може постати општи закон“. Ако поступак не одговара свима, онда он није добар ни за кога.

2. **Утилитарно правило:** „Најбољи поступак је онај који доноси највише добра за највећи број људи“.

3. **Златно правило:** „У свему што радиш, понашај се према другим људима на исти начин на који би ти волео да се они понашају према теби“.

4. **Правило клизаве падине:** „Ако се поступак може понављати стално без негативних последица, нема проблема. Али ако би поновљен поступак водио (катастрофалним) последицама, онда га не треба предузимати ниједном“.

5. **Изводљивост:** У којој мери је одређени поступак једноставно извести а да не захтева специфичне радње прикривања или прилагођавања одређених ствари приликом решавања проблема?

6. **Обрнути процес:** Да ли након предузете радње постоји могућност повратка у претходно стање?

7. **Процена могуће штете**

8. **Тест јавности (реакције)**

71 Преведено и прилагођено за потребе едукације запослених у јавном сектору.

72 <http://portal.sinteza.singidunum.ac.rs/Media/files/2014/450-453.pdf>

Додатни тестови

- **Тест етичке оправданости одлуке**
- **Тест достојанства и слободе** – Да ли ће достојанство и слобода друге особе бити угрожени након ове одлуке? Преиспитивање путем етике бриге и одговорности.
- **Тест једнакости третмана** – Да ли ће донета одлука и њено извршење нарушити права неке/их особе/а, коју/е ће та одлука погодити?
- **Тест процедуралне праведности** – Преиспитивање транспарентности и правичности поступка.
- **Тест истине** – Да ли је овај поступак потпуно истинит?
- **Тест савести** – Да ли је овај поступак такав да након њега имам мирну савест? Да ли ћу осећати кривицу/кајање/грижу савести ако то урадим?

Морални план преиспитивања у ситуацијама етичких дилема у 7 корака:

1. *Да ли постоји морална димензија овог проблема или одлуке?*

Дефинишите главне циљеве које желите да постигнете путем одлуке или поступања. Претворите је у конкретно деловање (зависи од етичке осетљивости и способности сагледавања ситуације).

2. *Кога све дотиче моја одлука (институције, појединци, њихова права, интереси и жеље)?*

Проверите да ли имате све неопходне информације да ли вам је потребно још информација пре него што донесете одлуку. Проверите информације које имате, али када доносите одлуку имајте на уму да често немате 100% свих информација. Проверите на који начин правила, кодекс, закон третирају овакве ситуације.

3. *Који аргументи стоје иза моје одлуке?*

Напишите све аргументе ЗА и све аргументе ПРОТИВ ваше одлуке, узимајући у обзир аргументе свих оних које ваша одлука дотиче.

4. *Каква би требало да буде моја одлука?*

Проверите аргументе у светлу последица. Изговоре оставите по страни. Проверите законе и прописе. Они представљају историјску суму битних вредности једног друштва.

5. *Користите правило практичне применљивости* (општи принцип широке применљивости) које нема интенцију да истовремено важи и стриктно тачно и поуздано за сваку ситуацију.

6. *Ограничите могућност штете.*

Након „вагања“ аргумената ЗА и ПРОТИВ испитајте последице ваше одлуке и могуће начине на које ћете моћи надокнадити, умањити или ограничити последице штете која је проузрокована вашом одлуком.

7. *Преиспитајте осећања која имате у вези са самом одлуком.*

Ако оклевате или осећате сумњу у исправност поступања, питајте се зашто се тако осећате? То су најчешћи знаци да су ваше одлуке морално упитне.

Истражите позадину проблема и размислите шта бисте могли да побољшате у самој одлуци или поступању.

Морални развој⁷³

Л. Колбергов модел нам може понудити објашњења разлика међу људима у процеси-ма доношења одлука у односу на степен развоја моралне свести. Истовремено, примена модела у разматрању понашања доносиоца одлука нуди нам могућност за препознавање околности које могу негативно да утичу на понашање људи, а у којима долази до регресивних облика одлучивања и поступања, карактеристичних за раније стадијуме развоја моралне свести, као и оних које позитивно делују подстичући померање на више облике моралног закључивања, карактеристичне за више облике развоја моралне свести.

Моралност као психолошка диспозиција има три аспекта:

Когнитивни – подразумева знања о моралним принципима, способност евалуације поступака и интелектуалну способност примене општих принципа на појединачне случајеве.

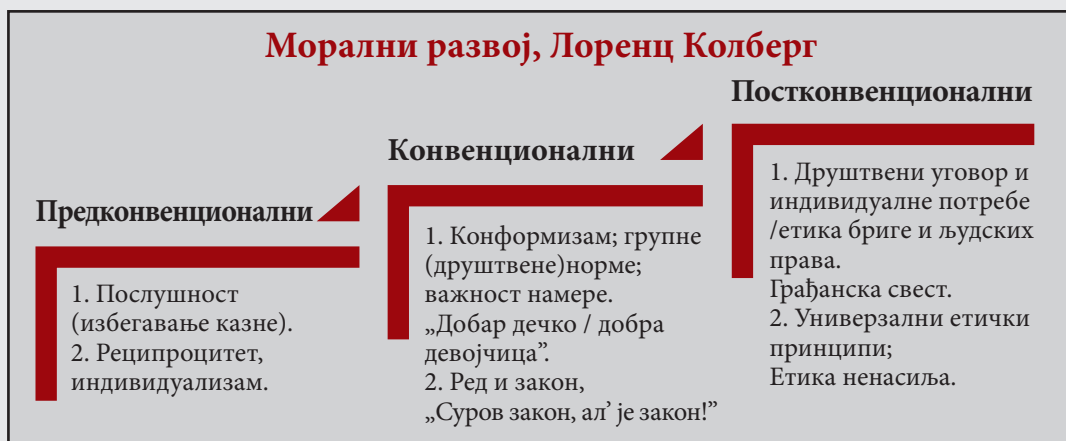
Емоционални – подразумева морална осећања: осећање *дужности*, кривице, поноса, *стида*, кајања.

Понашајни – подразумева спремност за доношење и извршење одлука, доследност у њиховом извршавању. Подразумева спремност да се поступи у складу са усвојеним моралним нормама.

Морална зрелост представља способност самосталног расуђивања и формулисања моралних начела.


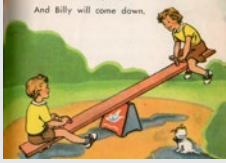


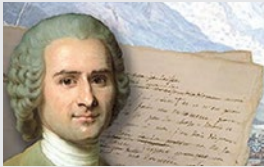
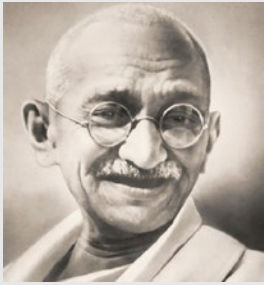
Колберг је утврдио да су стадијуми развоја моралне свести сукцесивни и да не могу да се прескачу. Потребно је обезбедити услове за стимулисање вишег нивоа моралне свести.

Ситуација решавања етичких дилема подстиче померања са једног на наредни ниво.



73 Lawrence. A. Kohlberg, *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages (Essays on Moral Development, Vol. 2)*. San Francisco: Harper & Row, 1984.

Теорија моралног развоја – Лоренс Колберг (1984)

Стадијум предконвенционалне моралности / Хетерономна моралност			
Фаза 1		Послушност и поковавање ауторитету	Послушност је мотивисана избегавањем казне. Понашање се квалификује као „добро“ или „лоше“ у зависности од последица до којих доводи (награде или казне).
Фаза 2		Лични интерес и добит	Понашање је мотивисано остваривањем неке награде или добробити за себе. Уколико се и излази у сусрет потребама других, то се чини под условом да се остварује корист за себе („Ако ја теби, онда ти мени“; „Шта ја имам од тога?“).
Стадијум конвенционалне моралности			
Фаза 3		Добар дечко / добра девојчица	Понашање се обликује на основу улоге коју индивидуа има (улога детета, ученика, радника...). Индивидуа настоји да се понаша у складу са стандардима групе којој припада, односно понаша се онако како се очекује од ње. Постоји разликовање добрих од лоших намера. Конформирање нормама групе.
Фаза 4	Слика: Срђан Печеничић 	Ред и закон	Понашање обликује оно што сматрамо да је наша дужност како би се одржао функционални друштвени систем и ред у њему. Поштовање закона као највиших правних норми. Добро је оно понашање које служи одржању реда и закона у друштву.
Стадијум постконвенционалне моралности / Аутономна моралност			
Фаза 5		Друштвени уговор	Закони се посматрају као друштвени уговор и начело: „Највећег добра за највећи број људи“. Вредности и ставови се разликују од појединца до појединца, од друштва до друштва, па тако и закони чији су саставни део. Закони нису непроменљиве категорије и треба их прилагођавати тако да увек буду у интересу највећег броја људи.
Фаза 6		Универзални етички принципи	Понашање је у складу са личним етичким принципима. Поједини закони као део друштвеног уговора су валидни само ако почивају на универзалним принципима. Ако нису, индивидуа се понаша у складу са личним етичким принципима, а не у складу са законом. Универзални принципи правде на које се ослања су једнакост људских права и поштовање достојанства људских бића као индивидуа. Ганди је рекао: „Буди промена коју желиш да видиш у свету“. Златно правило: „Не чини другоме оно што не желиш да теби буде учињено“.

* Сlike које илуструју појединачне фазе развоја преузете су са интернета.

Највећи број људи у животу остане на конвенционалном нивоу моралног развоја, посебно у фази „Ред и закон“, док пету фазу углавном достигну они које често налазимо међу активистима и особама које исказују грађанску непослушност у тренуцима кршења људских права. Шесту фазу достигну само ретке особе јер она са собом повлачи много могућих ризика по самог појединца од стране заједнице. То су особе којима се дивимо због храбрости и које представљају идеал друштва.

У ризичним ситуацијама на послу, под утицајем притиска или прилике у којој им се нуди мито, могућност унапређења положаја, запослени који су достигли конвенционални ниво моралног развоја, и способни су да доносе одлуке у складу са законом, понекад поступају у складу са нижим ступњем развоја моралне свести.

Они често делају на нивоу поступања карактеристичног за предконвенционални развој то јест, чине само оно што ће им омогућити да избегну казну или добију награду. Овај вид понашања се чешће јавља код запослених који су тек ступили на дужност и у фази доказивања раде све оно што ће оставити добар утисак о њима. У институцијама у којима је развијен систем санкционисања и награђивања, одлуке које се доносе и по овом принципу могу да задовоље критеријуме добре управе. Проблем је када тај формални систем не служи за управљање понашањем запослених у правцу поштовања принципа добре управе, јер онда људи који нису отпорни на корупцију, подлежу индивидуалним системима награђивања појединаца који на тај начин фаворизују своје положаје или интересе, или интересе блиских особа, заинтересованих страна, стављајући приватни интерес испред јавног.

Исто је и са реаговањима на нивоу „услуга за услугу“. Адекватни критеријуми напредовања у струци би спречили оваква понашања па би особе јавни интерес стављале испред личног. Јачањем санкција и коришћењем етичког кодекса у пракси стичемо могућност да управљамо понашањем највећег процента људи који достигну конвенционални степен моралне зрелости као највиши. Познавање и примена етичког кодекса у пракси, уз законе, протоколе и упутства, омогућава превенцију понашања карактеристичних за предконвенционалне облике развоја моралне свести и омогућава управљање ризичним ситуацијама. Истовремено, прожебљавање етичких дилема пружа прилику да особе препознају границе примене закона, када они нису више у функцији заштите и када могу да проузрокују штету. Оне развијају у себи осетљивост за препознавање таквих ситуација и уче да трагају за начинима њиховог решавања који ће задовољити принципе доброг управљања. То су, пре свега, ситуације у којима је све што се ради легално али напросто није етично; када је потребно пре доношења одлуке размислити у складу са моделима доношења одлука. Ситуације решавања етичких дилема потпомажу разумевање и примену тих модела. Поступање у складу са постконвенционалним стадијумом се у највећој мери очекује од запослених који се налазе на позицији менаџера или руководиоца.



Прилагођено према Кимберли Пир⁷⁴



Искористите ову слику на ППТ слајду да детаљније објасните учесницима на који начин можемо да утичемо на побољшање моралног поступања. Тренинг нам даје прилику да пре свега утичемо на прва два фактора, који онда кроз промену понашања учесника тренинга могу да покрену побољшање етичке културе институције.

⁷⁴ Peer Kimberly, "Ethics in action: All is Fair in Love and War... And Athletic Training Service Provision", <http://www.bocatc.org>, <http://www.bocatc.org/blog/uncategorized/ethics-in-action-all-is-fair-in-love-and-warand-athletic-training-service-provision/>

Превентивни фактори који претходе утицајима на етичко одлучивање	Понашање	Последице
1. Етички кодекс 2. Усаглашеност организацијских и личних норми 3. Понашање колега и руководиоца 4. Традиције и навике у професионалним браншама 5. Способност да се помире и задовоље различите вредности у ситуацији дилеме 6. Историјат ситуације дилеме (претходна искуства везана за дату ситуацију) 7. Формални систем мониторинга и контроле 8. Формални систем награђивања 9. Смернице за доношење етичке одлуке 10. Очекивана подршка руководиоца	Е Т И Ч К О О Д Л У Ч И В А Њ Е	1. Изостанак или постојање подршке од стране највишег руководства 2. Изостанак моралног стреса за особе које доносе одлуку 3. Позивање на понашања одређене особе у колективу од стране других људи који су укључени у процес (на позитиван или негативан начин) 4. Реакције или перцепција праведности од стране осталих особа које су укључене 5. Последице на ваш лични развој унутар институције (промоција, премештај, уназађивање) 6. Актуелно награђивање (укључујући и друштвене подстрекиваче и поткрепљиваче понашања)

* Табела према: *Nijhof, André H. J., Rietdijk, Marius M. "An ABC-analysis of Ethical Organizational Behavior", Journal of Business Ethics, 20, May 01, 1999, 39–50.*

IV Назив радионице: Појам одговорности у јавном сектору

Циљеви:

- Разумевање појма одговорност кроз професионалне улоге јавних службеника
- Препознавање фактора који могу позитивно или негативно утицати на осећај одговорности и одговорно поступање
- Упознавање са моделом лествица одговорности Бруса Гордона
- Препознавање узорних облика понашања уважавајућих ауторитета и вредности које заступају

Опрема и материјали:

- Лаптоп, пројектор, ФЧ табла
- Слајд „врсте одговорности“, „организациона умећа“, „квadrанти стилова“, филм „Лествица одговорности“, и 4 лествице одговорности у виду радног материјала; 4 „ковчежића поверења“, прича о Лази Пачуу, слајд „друштвени интегритет“; завршни слајдови – рекапитулација радионица

Трајање: 60 минута

УВОДНИ ДЕО (15 мин)

Замолите учеснике да кажу шта све помисле када чују да неко каже „одговорност запослених у јавном сектору“. Прокоментаришите асоцијације учесника поредећи их са енглеским терминима *responsibility*⁷⁵ (способност да се јавности пруже одговори и објасне поступци) и *accountability*⁷⁶ („полагање рачуна“), који се користе за дефинисање одговорности у домену јавне управе у земљама енглеског говорног подручја.

Подсетите учеснике да се одговорност запослених у јавној администрацији своди на све њихове радње, које понекад јесу, а понекад и нису под њиховом контролом. Свака од тих радњи оставља слику о (не)одговорном понашању запослених, о њиховом личном и професионалном интегритету, али и о интегритету институције коју представљају.

Прикажите ППТ слајд „одговорност“.

Запишите на ФЧ папиру Клитгардову формулу политичке корупције⁷⁷, по којој се корупција дешава тамо где постоје монопол и дискреционо овлашћење, а недостаје јавна одговорност:

$$K = M + D - JO.$$

Продискутујте о појму јавне одговорности. Повежите је са професионалним интегритетом особа, као алатком за мерење јавне одговорности, на основу поступања запослених у институцијама. Упоредите различите врсте интегритета и објасните каква је значај сваког од њих за смањење корупције. За појам друштвеног интегритета користите прилог бр. 8. Повежите појам личног, професионалног интегритета са интегритетом институција и друштвеним интегритетом. Укажите на јасну везу између ових појмова, наглашавајући значај индивидуалне одговорности свих запослених у јавном сектору за поверење грађана у институције система чији су они представници и за унапређивање друштвеног интегритета чији су институције неизоставан део.

Након поређења подсетите их да се свака промена дешава на три нивоа: индивидуалном, институционалном и системском. Сва три нивоа су једнако важна јер уколико променимо само законе, а не променимо ставове људи који се односе на појаве које тај закон третира, тешко ће се спроводити промене упркос постојању закона. Укажите на важност професионалног интегритета особа. Питајте учеснике од чега све може да зависи став према професионалним обавезама. Запишите одговоре на ФЧ папир (примери: временски рок, надлежност за посао, разграничење улога, разумевање посла, могућност да будемо ухваћени ако признамо или не признамо грешку, способност да признамо грешку, систем награде и казне).

75 Responsibility, енг. сложеница од response (одговор) и ability (способност).

76 Accountability, енг. сложеница од account (рачун) и ability (способност).

77 R. Klitgaard, *Controlling Corruption*. Oakland: University of California Press, 1988.

Прикажите слајд „организациона умећа“ и прокоментаришите их. Објасните учесницима да је постојање организационих умећа предуслов снажне етичке културе организације, зато што ова умећа креирају услове за одговорно понашање али наш индивидуални однос одређен је и често условљен нашим доживљајем постојања или губитка контроле над послом који обављамо (материјал из прве радионице).

Представите учесницима квадранте који објашњавају стилове понашања особа и доживљај одговорности у односу на њихов доживљај контроле. Нагласите још једном значај личне одговорности у промени стилова који нису конструктивни у раду (пребацивање одговорности или преузимање одговорности) и укажите на могуће последице сваког од ових стилова.

Квадранти одговорности

Под контролом особе

Пребацивање одговорности:

Иако може и треба да заврши одређене задатке, особа их не извршава. Своје радне задатке пребацује на колеге. За необављен посао пориче личну одговорност и пребацује кривицу на друге.

Чест коментар: „**Ово и други могу да заврше уместо мене. Што бих се бавио овим тривијалним стварима, имам паметнија посла.**”

Преузимање одговорности:

Особа преузима и извршава радне задатке за које није надлежна. Овај стил је присутан када особа сумња у компетентност колега који су надлежни за спровођење тих задатака.

Чест коментар: „**Што ја не завршим, неће се ни завршити или ће се обавити трајаво.**”

Изван контроле особе

Прихватање одговорности:

Особа преузима одговорност за радне задатке. Савесно и професионално их извршава. Спремна је да пружи подршку у раду са колегама уколико јој се обрате за помоћ. Исказује поверење у њихове компетенције и професионалност. Присутна је транспарентност у раду.

Чест коментар: „**Кад завршим свој део посла у стању сам да проценим колико времена могу да издвојим за помоћ и подршку осталим колегама који ми се обрате за помоћ.**”

Дефинисање одговорности:

Особа препознаје да су јој делегирани задаци који нису у њеној надлежности. Инсистира на успостављању граница у извршењу задатка, јасној подели задужења, избегавању преклапања одговорности и дефинисању исте.

Чест коментар: „**Нека свако ради свој део посла. Моја одговорност престаје тамо где почиње одговорност мојих колега.**”

*Адаптирано према моделу Тима Сенфорда – Четири модела интеракције

Прикажите различите видове рационализација присутних у стиливима пребацавања одговорности (први квадрант) и преузимања туђе одговорности (трећи квадрант). Представите појам одговорности као континуум стилова који се развијају временом, искуством, применом система награде и казне, усложњавајући се у образац одговорног професионалног понашања.

За детаљније објашњење рационализација којима се негира одговорност користите следеће информације:

ТЕХНИКЕ РАЦИОНАЛИЗАЦИЈЕ⁷⁸

Технике рационализације неодговорног поступања запослених у јавном сектору представљају уобичајене начине на које људи поричу одговорност за своје поступање, често мешајући објашњења свог понашања са оправдавањем истог.

Ове технике омогућавају неетично поступање тако што неутрализују негативне асоцијације и кајање за предузете радње.⁷⁹

Питајте учеснике да ли су им познати овакви примери говорења у пракси.

Повежите њихове примере са наведеним теоријским објашњењима типичних појава у језику којима се пориче одговорност.

ЕУФЕМИЗМИ у језику служе опису неморалних поступака на такав начин да их представе нешкодљивим⁸⁰ – нпр, израз „крадуцкање“ представља добар пример језичког порицања и умањивања одговорности за штету која се наноси. Истовремено указује на нормализацију корупције.

МОРАЛНИ МУК⁸¹ – подразумева избегавање приписивања етичких термина својим задужењима и пословним обавезама, чак и када су поступања морално оправдана или имају јасне моралне последице. На овај начин се преименовањем поступања избегава одговорност.

АМОРАЛИЗАЦИЈА – представља један од начина да се дистанцирамо од етичких дилема. Дешава се онда када руководиоци не објашњавају своје потезе као етички мотивисане већ као искључиво пословне, или их тумаче кроз економску добит и интерес. Не истичу се моралне димензије одлука како би се избегла могућност њиховог преиспитивања. С друге стране, када се руководиоци служе језиком морала, то најчешће повлачи етичка промишљања запослених и позитивно делује на јачање етичке културе институције.

78 Према: Huhtala, Mari. *Virtues that Work, Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-Being and Personal Work Goals* (PhD dissertation) – University of Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Jyväskylä: University of Jyväskylä, p. 34, 2013.

79 Исто.

80 Исто.

81 Исто.

РАЦИОНАЛИЗАЦИЈА ДОБРОМ НАМЕРОМ – одлука се рационализује навођењем добре намере и будућег позитивног исхода, чиме се оправдава начин на који се стиже до тог исхода, који је етички упитан.

„Језик порицања одговорности је осмишљен како би се избегло размишљање о стварима за које нам је неприхватљиво што су се догодиле.“⁸²

Постоји неколико видова најчешћег оправдавања неетичног поступања, којима се умањује индивидуална и социјална одговорност. У њима је присутан покушај изједначавања процеса оправдавања са оправданошћу предузетих радњи и санкцијама које оне подразумевају.

Игнорисање: „Да сам знао/ла да ће се то сматрати митом, никада не бих узео/ла тај поклон.“

У овој ситуацији особа и даље одбија да преузме одговорност за предузету радњу и санкције које она подразумева. Користи објашњење свог поступања за оправдавање истог.

Неадекватност: „Мислио/ла сам да се то тако ради. Нисам ни знао/ла да може без тога.“

У овој ситуацији се особа оправдава незнањем и позива се на мањак информација, као и на пресликане моделе понашања.

Преименовање: „Не ради се ту о миту, већ о једном симболичком знаку пажње и захвалности.“

Особа покушава преименовањем радње да избегне санкцију која се везује за предузету радњу.

Нормализација: „Па одувек се тако код нас радило. Тако сви раде. Није то ништа ново, шта се сада чудите, као да ви тако не радите?!“

Особа се позива на искуства из праксе која потврђују честу појаву непримених облика понашања којима се „завршава посао“. Оно што се види често, тумачи се као нормално, то јест, дозвољено.

Позивање на обичаје: „Код нас се то тако ради, а код вас како је – ја не знам. Код нас је обичај да...“

Особа оправдава своје поступање традиционалним моделима понашања, поново мешајући лична објашњења и тумачења могућих разлога поступања, са оправдавањем истих.

82 Cohen, Stanley. *States of Denial: Knowing about Atrocities and Suffering*. Cambridge: Polity Press, 2001.

ЦЕНТРАЛНА АКТИВНОСТ (25 мин)

Прикажите филм *Лествица одговорности* Бруса Гордона. Укратко прокоментаришите.



* Адаптирано према моделу Бруса Гордона.

Представите пример из праксе:

У акту о систематизацији радних места, веома битан задатак, који је увек био у опису посла извршилаца и надлежног одељења, изостављен је. Задатак се налази у листи задатака сектора. Када је примећен пропуст и о томе обавештен помоћник директора сектора, уследиле су реакције особе која је била одговорна за овај пропуст:

1. Нисам гледао.
2. Крив је „Милан“, он само копира и без размишљања преузима акте других институција.
3. Нисам видео последњу верзију акта.
4. Ма није важно, ви радите као и обично, до нове систематизације.

Преузимање одговорности би се одвијало на следећи начин:

5. Промакло ми је, задатак се вероватно налази у листи задатака сектора. Мислио сам да је све у реду. Моја је одговорност за учињени пропуст.
6. Иницираћу измену.
7. Написаћу нове описе у складу са потребама.
8. Обавестио сам директора о насталој ситуацији и усвојићемо измене у року од 30 дана.

* (Пример су саставили учесници пилот обуке запослених у јавном сектору 2014. године – Агенција за борбу против корупције)

Инструкција за рад у малим групама:

Поделите учеснике у 4 групе на основу редоследа седења како бисте избегли померања у неадекватном простору за рад и свакој групи дајте исечене пречкице са „лествицама одговорности“. Задатак им је да заједно као група пронађу и изаберу један пример из своје праксе за сваку од ових пречака и да их рангирају према степену преузимања одговорности.

Након 10 минута рада у групама, дајте свакој групи материјал са одштампаном лествицом одговорности тако да могу да провере да ли су негде погрешили. Одвојите 5 минута за коментаре и дискусију учесника, у вези са могућим грешкама у распоређивању нивоа.

Када групе заврше проналажење примера за сваку пречку и презентују их, реците им да ће сада као група имати задатак да за један од примера неодговорног понашања напишу минимум 3 стратегије које је могуће применити, како би се особе које карактеришу овакви стилови упутиле на преузимање одговорности и усмериле ка одговорнијим стиловима понашања. Дајте свакој групи велики папир на ком је нацртана табела (Т) на чијем заглављу су у левој, односно десној колони написани називи једног од четири начина избегавања одговорности (понашања „жртве“). Реците им да ће им на свака 3 минута дати знак да пошаљу свој папир са исписаним стратегијама групи до себе у правцу казаљке на сату (техника станица). Када добију нови папир, групе треба да прочитају шта је претходна група написала и додају неку нову стратегију. Наставља се слање у круг у размаку од три минута. Кружење папира се завршава када се почетни папир врати у групу из које је дошао. Свака група треба да прокоментарише (могу да изаберу 1 стратегију од свих наведених, која им делује као најефикаснија и примењива у јавном сектору).

За крај овог дела активности прочитајте им причу „Чији је ово посао“ (Прилог бр. 9)

ЗАВРШНА АКТИВНОСТИ (15 мин)

Питајте учеснике да ли знају ко је био Лазар Пачу?

Испричајте причу о понашању Лазара Пачуа (*Прилог бр. 11*)

Питајте учеснике које вредности препознају у његовом понашању (одговорност, поштење, лојалност принципима доброг управљања).

Замолите учеснике да се присете једне особе која је за њих професионални узор и да свако за себе издвоји 3 њене карактеристике, описујући понашање те особе кроз вредности које је та особа поседовала.

Када заврше, замолите их да у групама у којима су претходно осмишљавали примере за лествицу одговорности, заједно испуне „ковчежић поверења“ који на папиру дајете свакој групи, тако што у њега уписују карактеристике својих узора. (*Прилог бр. 12*)

Групе представљају своје ковчежиће.

Нагласите учесницима да све што им је неко оставио као модел понашања, сада представља за њих њихово највеће богатство које и они треба својим понашањем да сачувају и оставе у наслеђе будућим генерацијама. Нагласите да „ковчежић поверења“ уједно представља и чувара свега онога што може да врати и чува поверење грађана.

ЕВАЛУАЦИЈА ОБУКЕ (5 мин)

За крај користите завршне слајдове који сликом резимирају све што смо обухватили обуком. Овакав начин рефлектовања подстиче конструктивнију евалуацију која следи након тога.

Поделите евалуационе листе.

Захвалите се учесницима на активном учешћу и оставите им контакте уз објашњење какве све додатне информације могу да добију од нас.

Радионица у неколико корака:

1. Запишите асоцијације учесника на реч „одговорност“ у јавној администрацији. Повежите их са дефиницијама одговорности.
2. Прикажите различите врсте интегритета и објасните њихову везу са смањењем корупције у друштву. Код друштвеног интегритета објасните посебно значај вредности које се налазе у основи као и улогу репресивних у односу на превентивне органе.
3. Вратите се на индивидуалну одговорност сваког од запослених и објасните улогу сваког појединца у смањењу корупције. Детаљније објасните стилове понашања користећи квадранте. Представите технике рационализације којима се пориче или пребацује одговорност.
4. Пустите филм и уз лествице одговорности објасните пример.
5. Поделите учеснике у мале групе и дајте им радни материјал – исечене лествице одговорности. Након завршетка рада, прикажите им још једном слајд са лествицама како би могли да упореде да ли су адекватно поређали нивое одговорности. Свака група презентује пример из своје праксе.
6. Испричајте причу о Лазару Пачуу. Замолиите учеснике да се сете понашања особе која за њих представља узор.
7. У малим групама (у којима су радили на лествицама одговорности) учесници попуњавају ковчежић поверења вредностима, особинама и вештинама својих узора. Групе кратко презентују.
8. Користећи ППТ урадите рекапитулацију урађених активности кроз слике.
9. Поделите евалуационе листе и захвалите се учесницима на учешћу у тренингу.

Додатни материјали за припрему водитеља

Одговорност

Полагање рачуна (енг. accountability) – представља способност да се објасне предузете радње или донете одлуке и да се наведу све последице које проистичу из њих. Подразумева и способност да се одговори на сва постављена питања јавности уз пружање свих тражених информација (енг. responsibility).

Хоризонтална одговорност – могућност да институција позове на одговорност другу институцију или своје службенике.

Вертикална одговорност – основу ове одговорности чини јавност као и медији који контролишу систем власти и п(р)озивају на одговорност.

Јавни службеници треба да буду транспарентни у обављању својих послова: да делују јавно, предвидиво и јасно.

Јавни службеници одговорни су у свом раду руководиоцима, али и јавности (поступање у складу са законом и постизање резултата).

Одговорност у јавном сектору

Радим на унапређењу квалитета живота заједнице и на промоцији најбољих интереса грађана.

Радим на промовисању ефикасног коришћења ресурса институције.

Не користим ресурсе институције за личну или политичку добробит.

Заступам званичне ставове институције најбоље што могу кад год сам овлашћен за то.

Преузимам одговорност за своје поступке чак и када то није пријатно.

Не користим информације до којих сам дошао захваљујући послу, за приватну добит.

Директно наглашавам да моји лични ставови и мишљења не репрезентују ставове институције у којој радим и не дозвољавам да утичу на моје закључивање.

Не обећавам оно за шта мислим да је нереално да остварим.

Када говоримо о етичком поступању запослених у јавној администрацији онда се оно разматра само као хтење, а не као предмет хтења, што је у складу са Кантовим тумачењем моралности. Кантова етика чисте дужности је основа деловања јер по њој мерило моралног делања није учинак, него мотив, тј. осећање дужности.

Интегритет

Индивидуални интегритет чине: личне етичке норме + компетенције. Са друге стране професионални интегритет чине: професионалност + поштовање прописа.

Ове две врсте посебно издвајамо јер нас формула $K = \text{П-ЛЕН} / \text{ПИ}$ подсећа на појединачан значај сваког од њих у односу на утицај прилике.

Институционални интегритет представља отпорност институције на корупцију. План интегритета представља један од механизма којим се ојачава институционални интегритет и јача отпорност институције на корупцију.

Формула Р. Клитгарда: $K = \text{М+Д-ЈО}$ указује на важност јачања јавне одговорности и регулисања питања дискреционих овлашћења увођењем више различитих контрола.

Клитгард наглашава да је корупција злочин из прорачунатости, а не злочин из страсти и на тај начин нас подсећа да увођењем различитих система контроле, транспарентности и повећањем јавне одговорности смањујемо могућности њеног јављања.

Мур Џеј⁸³ је унапредио Клитгардову формулу указујући на важност постојања етичке културе (Е) институције и њену моћ у односу на остале факторе утицаја. Он истиче важност заједништва и осећања заједничког добра, етички амбијент и етичку климу.

$$K = (\text{М+Д-ЈО}) / E$$

Друштвени интегритет

Дефинише се као систем закона и прописа који постоје и ефикасно се спроводе у пракси кроз институције које спречавају појаву корупције.

У борби против корупције могу се спроводити репресивне и превентивне мере. Репресивне мере спроводе полиција, тужилаштво и судство. Превентивне мере спроводе пре свега независни државни органи попут: Агенције за борбу против корупције, Повереника за информације од јавног значаја и Заштитника грађана Србије.

У *Антикорупцијском приручнику: Супростављање корупцији кроз систем друштвеног интегритета*⁸⁴, појам друштвеног интегритета указује на приступ борби против корупције, не само из угла репресивних мера већ и из угла превенције и едукације. Систем друштвеног интегритета је приказан кроз 11 стубова на којима почива борба против корупције. Укључује извршну и законодавну власт, правосуђе, тужилаштво, полицију, јавне службе, главног ревизора, Агенцију за борбу против корупције, Омбудсмана, медије и цивилно друштво. Овако уређен друштвени систем омогућава одрживи развој, владавину права и квалитет живота. (*Прилог бр. 10*)

83 Jay Moor, "On Good Behaviour: Corruption and Ethics", *Habitat Debate*, Vol. 4, No. 4, UN-HABITAT, Nairobi, p. 24, 1998.

84 Džeremi Poup, *Antikorupcijski priručnik: suprotstavljanje korupciji kroz sistem društvenog integriteta*. Preveli Zoran Skopljak, Svetlana Nikolić i Nemanja Nenadić. Beograd: Transparentnost – Srbija, 2004.

РЕФЕРЕНЦЕ:

Anand, V., Ashford, B. E., Joshi, M. "Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations", *Academy of Management Executive*, 18, 2004, 39–53.

Anderson, James A, Adams Maurianne. "Acknowledging the learning styles of diverse student populations: Implications for instructional design", *New directions in Teaching and Learning*, vol. 49, 1992, 19–33.

Understanding the Basics of Public Service Ethics: Promoting Personal and Organizational Ethics. Sacramento: Institute for Local Government, 2009, доступно на http://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/basics_persorgethics.pdf [приступљено 10. 5. 2015]

Anti-Corruption Policy and Integrity Training (Proceedings), Vilnius, Lithuania 23 – 25 March 2011. OSCE Lithuania, 2011, доступно на <http://www.oecd.org/corruption/acp/47912383.pdf> [приступљено 23. 3. 2015]

Argyris, C., Schon, D. *Organizational Learning II*. Reading–Massachusetts: Addison Wesley, 1996.

Arent, Hana. *Eichmann u Jerusalimu: izveštaj o banalnosti zla*. Beograd: „K.V.S.“, 2000.

Brehm, J. W., Cohen, A. R. *Explorations in cognitive dissonance*. New York: Wiley, 1962.

"Bruce Gordon talks about The Accountability Ladder", 19. 7. 2011, <https://www.youtube.com/watch?v=5-ntPlvK1v0> [приступљено 11. 5. 2015]

Witton, Howard. "Beyond the Code of Conduct: Building Ethical Competence in Public Officials", *U4 Brief* 2009: 19, Anti-Corruption Resource Centre, <http://www.u4.no/publications/beyond-the-code-of-conduct-building-ethical-competence-in-public-officials/> [приступљено 27. 4. 2015]

Vodič za razumijevanje javnih politika i smjernica u sprječavanju sukoba interesa, доступно на http://85.10.54.162/integrityobservers/UserDocsImages/2008_Vodic_za_razumijevanje_javnih_politika_SI.pdf [приступљено 22. 5. 2015]

Graham John, Amos Bruce and Plumtre Tim. "Principles of Good Governance in the 21st Century" (Policy Brief no. 15). Ottawa: Institute on Governance, August 2003. доступно на <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UNPAN/UNPAN011842.pdf> [приступљено 22. 5. 2015]

„Doktor koji je izlečio srpsku ekonomiju“, Ministarstvo spoljnih poslova – Uprava za saradnju s dijasporom i Srbima u regionu, 7. jul 2014, <http://www.dijaspora.gov.rs/lat/doktor-koji-je-izlecio-srpsku-ekonomiju-2/> [приступљено 11. 5. 2015]

Education for Social Justice: Training Manual for Adults. International Step-by-Step Association, 2005, доступно на http://www.issa.nl/members/member_docs/ESJ_files/ESJ_Final_Manual_September_2005.pdf [приступљено 31. 5. 2015]

ETHICAL TESTS and FRAMEWORKS for DECISION MAKING, <http://uwf.edu/bcarper/GEV3453/GEV%203453%20Handouts/Ethical%20Frameworks.pdf>, [приступљено 20. 5. 2015]

Etički kodeks ponašanja funkcionera lokalne samouprave u Srbiji. Beograd: Stalna konferencija gradova i opština, доступно на http://skgo.org/upload/files/Kod_Lat.pdf [приступљено 20. 3. 2015]

„Закон о Агенцији за борбу против корупције“, *Службени гласник РС*, бр. 97/2008, 53/2010 и 66/2011, доступно на http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_agenciji_za_borbu_protiv_korupcije.html [приступљено 23. 5. 2015]

„Закон о државним службеницима“, доступно на http://www.paragraf.rs/propisi/zakon_o_drzavnim_sluzbenicima.html [приступљено 30. 4. 2015]

„Извештај о самопроцени интегритета органа јавне власти“, Агенција за борбу против корупције, http://www.acas.rs/wp-content/uploads/2010/07/PI_izvestaj.pdf [приступљено 20. 2. 2015]

Кант, Имануел. *Критика практичног ума*. Београд: БИГЗ, 1979.

Kaptein, S.P. (Muel). *Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model (No. ERS-2007-084-ORG)*. ERIM report series research in management Erasmus Research Institute of Management. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), 2007, доступно на <http://hdl.handle.net/1765/10770>, [приступљено 21. 5. 2015]

Kaptein, S. P. (Muel). "Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model", *Journal of Organizational Behavior*, 26, 2008.

Kaptein, S. P. (Muel). "The ethics of organizations: A longitudinal study of the U.S. working population", *Journal of Business Ethics*, 92, 4, 2010, 601–618.

Kimberly Peer. „Ethics in action: All is Fair in Love and War... And Athletic Training Service Provision“, <http://www.bocac.org>, <http://www.bocac.org/blog/uncategorized/ethics-in-action-all-is-fair-in-love-and-warand-athletic-training-service-provision/> [приступљено 14. 5. 2015]

Klitgaard. R. *Controlling Corruption*. Oakland: University of California Press, 1988.

Кодекс понашања државних службеника (донео Високи службенички савет). Београд: Служба за управљање кадровима Владе Републике Србије, 2005.

Cohen, Stanley. *States of Denial: Knowing about Atrocities and Suffering*. Cambridge: Polity Press, 2001.

Kohlberg, Lawrence A. *The Psychology of Moral Development: The Nature and Validity of Moral Stages (Essays on Moral Development, Vol. 2)*. San Francisco: Harper & Row, 1984.

„Конвенција Уједињених нација против корупције“, доступно на http://www.antikorupcija-savet.gov.rs/Storage/Global/Documents/Korupcija/Biblioteka/Konvencija_UN_za_borbu_protiv-korupcije.doc, [приступљено 22. 5. 2015]

Lessig, Lawrence. *Republic Lost: How Money Corrupts Congress – and a Plan to Stop It*. New York: Twelve, 2011.

Marinović, Marijana. *Nastava povijesti usmjerena prema ishodima učenja*. Zagreb: Agencija za odgoj i obrazovanje, 2014, доступно на https://www.hrstud.hr/_download/repository/Nastava_povijesti%5B1%5D.pdf, [приступљено 12. 6. 2015]

Managing Conflict of Interest in Public Sector – Guidelines. Sydney: ICAC, 2004, доступно на http://www.icac.nsw.gov.au/documents/doc_download/3322-managing-conflicts-of-interest-in-the-public-sector-guidelines [приступљено 20. 4. 2015]

Managing Conflict of Interest in Public Sector – Toolkit. Sydney: ICAC, 2004, доступно на http://www.icac.nsw.gov.au/documents/doc_download/3323-managing-conflicts-of-interest-in-the-public-sector-toolkit [приступљено 21. 5. 2015]

Милановић, Тања, Цвијановић, Јанко М, Лазић, Јелена. „Организациона култура и промене“, *Индустрија*, 38, 3, 2010, 59–77.

Moor, Jay. “On Good Behaviour: Corruption and Ethics”, *Habitat Debate*, Vol. 4, No. 4, UN-HABITAT, Nairobi, 1998, 24.

Nijhof, André H. J., Rietdijk, Marius M. “An ABC-analysis of Ethical Organizational Behavior”, *Journal of Business Ethics*, 20, May 01, 1999, 39–50.

Pallai, Katalin. *Integritás menedzsment (Integrity management). Training manual. Institute of Management Development and Lifelong Learning of the National Public Service*. Budapest: Budapest University, 2013.

Pallai, Katalin. “Dependency Corruption”, <http://www.korupciomegelozes.kormany.hu/>, доступно на <http://corruptionprevention.gov.hu/download/6/f2/90000/Dependency%20Corruption%20%28Katalin%20Pallai%29.pdf> [приступљено 16. 5. 2015]

Palicarsky, Constantin (prir.). *Korupcija: uzroci, posljedice, prevencija*. Zagreb: Ministarstvo pravosuđa Republike Hrvatske, 2011. доступно на <http://admin.antikorupcija.hr/lgs.axd?t=16&id=3200> [приступљено 20. 5. 2015]

Potter, Ralph B. “The Logic of Moral Argument” in Paul Deats (ed.). *Toward a Discipline of Social Ethics*. Boston: Boston University Press, 1972, 93–114.

Poup, Džeremi. *Antikorupcijski priručnik: suprotstavljanje korupciji kroz sistem društvenog integriteta*. Preveli Zoran Skopljak, Svetlana Nikolić i Nemanja Nenadić. Beograd: Transparentnost – Srbija, 2004. доступно у pdf издању на http://transparentnost.org.rs/publikacije/index.html#knjiga_izvora [приступљено 20. 5. 2015]

Priručnik za poštovanje standarda javnog života. Beograd: Komitet pravnika za ljudska prava, 2009.

Rushworth. M. Kidder. *How Good People Make Tough Choices Rev Ed: Resolving the Dilemmas of Ethical Living*. New York: Harper Perennial, 2009.

Rest, J. "Background: Theory and research" in J. Rest and D. Narvaez (Eds.). *Moral Development in the Professions: Psychology and Applied Ethics*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc, 1994, 1–26.

Richter, W. L., Burke, F. *Combating Corruption, Encouraging Ethics: A Practical Guide to Management Ethics*. Blue Ridge Summit: Rowman & Littlefield Publishers, 2007.

Рошчић, Вани. „Појам навике код Аристотела“, *Филозофска истраживања*, год 27. св. 3, 2007, 559–570.

Sanford, Tim. *Loosing Control and Liking It: How to Set Your Teen (and Yourself) Free*. Carol Stream: Tyndale House Publishers, 2009.

Speer, JoAnne (prepared by). *Developing a Local Agency Ethics Code: A Process-Oriented Guide*. Institute for Local Self Government, 2003, доступно на http://www.ca-ilg.org/sites/main/files/file-attachments/resources__20426.Complete_Developing_Local_Agency_Ethics_Code_Guide.pdf [приступљено 29. 5. 2015]

Treviño, L. K. "A cultural perspective on changing and developing organizational ethics". *Research in Organizational Change and Development*, 4, 1990, 195–230.

Trevino, L. K., Butterfield, K. D., McCabe, D. L. "The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors", *Business Ethics Quarterly*, 7, 1, 1998, 447–476.

Festinger, Leon. „Теорија когнитивне дисонансе“. Филозофски факултет Свеучилишта у Загребу, доступно на http://psihologija.ffzg.unizg.hr/uploads/1O/Ov/1OOvqKWfwOdfе35dKjar2Q/Teorija_kognitivne_disonance_novonovo.docx [приступљено 19. 5. 2015]

Frey, D. "Reversible and Irreversible Decisions: Preference for Consonant Information as a Function of Attractiveness of Decision Alternatives", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7, 1981, 621–626.

„Framework for Moral Reasoning“, Illinois Institute of Technology, доступно на <http://ethics.iit.edu/teaching/framework-moral-reasoning> [приступљено 20. 4. 2015]

Hidalgo, Nitza. "Multicultural teacher introspection" in Perry, T. and Fraser, J. (Eds.). *Freedom's Plow: Teaching in the Multicultural Classroom*. New York: Routledge, 1993.

Huhtala, Mari. *Virtues that Work, Ethical Organisational Culture as a Context for Occupational Well-Being and Personal Work Goals* (PhD dissertation) – University of Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research. Jyväskylä: University of Jyväskylä, 2013, доступно на https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/42178/978-951-39-5360-7%20_vaitos05102013.pdf [приступљено 14. 4. 2015]

Цвијановић, Јанко М., Лазић, Јелена, Настасић, А. *Корпоративна култура и организациона структура*. Београд: Економски институт, 2006.

Цвијановић, Јанко М. *Организационе промене*. Београд: Економски институт, 2004.

Schein, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership. Third edition*. New York: Jossey-Bass A (Wiley), 2004.

ПРИЛОЗИ ЗА РАД

Прилог бр. 1

Кодекс понашања из угла државних службеника кроз пословице

<p>Интегритетом, ефикасношћу и непристрасношћу чувам поверење јавности и углед органа.</p> <p>Бољи је добар глас него златан пас.</p>	<p>Радим у складу са законом и осталим прописима, правилима струке, кодекса и датим овлашћењима. У приватном животу се не понашам на начин који ме чини пријемчивим за утицај других лица.</p> <p>Где има пута, не иди странпутицом.</p>
<p>Не носим политичка обележја на радном месту. Не вршим утицај на политичка опредељења својих колега.</p> <p>Не буди туђи слуга, ако можеш бити свој господар.</p>	<p>При доношењу одлука и вршењу дискреционих овлашћења дужан/на сам да водим рачуна о јавном интересу и чињеницама и да не делујем на начин који ме доводи у положај враћања услуге.</p> <p>Коју воду мораш пити, немој је мутити.</p>
<p>Не дозвољавам да мој приватни интерес дође у сукоб са јавним интересом. Водим рачуна о стварном и о могућем сукобу интереса и предузимам мере ради избегавања истих.</p> <p>На једну главу не може се са две капе.</p>	<p>Приликом заснивања радног односа, свестан сам да је руководилац кадровске јединице (државни службеник задужен за кадровске послове) дужан да ме упозна са законом предвиђеним ограничењима и забранама које имају за циљ спречавање сукоба интереса.</p> <p>Боље оном ко зна да не зна, а хоће да зна.</p>
<p>Могу да примим само протоколарне и пригодне поклоне.</p> <p>Даровани колач често у грлу запне.</p>	<p>Када ми се понуди поклон који не смем да примим: одбијем да га примим; вратим га; идентификујем даваоца (када ми није лично уручен); тражим сведоке; сачињавам службену белешку и обавестим непосредног руководиоца о пријему поклона.</p> <p>Рука која даје увек је изнад оне која прима.</p>
<p>Са повереним средствима поступавам економично, наменски и ефикасно.</p> <p>Ко се на туђим колима вози, неће далеко стићи.</p>	<p>Са повереним информацијама поступавам тако што: тражим само оне које су ми потребне за обављање посла; саопштавам само оне за које имам овлашћење; не користим их и не злоупотребљавам у приватне сврхе, ради стицања погодности.</p> <p>Во се везује за рогове, а човек за реч.</p>
<p>Не износим личне податке из евиденција које се воде о другом државном службенику, осим у законом предвиђеним случајевима.</p> <p>Владати над собом највећа је власт.</p>	<p>У опхођењу са странкама сам: љубазан/на, пристојан/на, заинтересован/а и стрпљив/а.</p> <p>Лепе речи и блага киша свуда продру.</p>

<p>Са претпостављенима и колегама успостављам професионалне односе; чувам углед органа; поштујем радну атмосферу.</p> <p>Најгора је птица која своје гнездо каља.</p>	<p>Знам да државни службеник на положају треба да се понаша на јавном месту тако да не умањује углед органа и поверење грађана у јавну службу.</p> <p>Образ чува част.</p>
<p>Не угрожавам лични интегритет других државних службеника/ца путем вербалног или невербалног нежељеног понашања из сфере полног живота.</p> <p>Наметати своју вољу другима је насиље, а наметати себе сама врхунац је насиља.</p>	<p>На послу сам одевен/а прикладно и уредно. У случају да кршим овај стандард свестан/на сам да ће претпостављени први пут да ме укори, а следећи пут да покрене дисциплински поступак.</p> <p>Људи се дочекују према одећи, а испраћају према знању.</p>
<p>Поступам увек у складу са кодексом, чак и када се на мене врши притисак да поступим другачије. У случају вршења притиска на мене, или другог државног службеника/цу, писмено обавештавам руководиоца органа.</p> <p>Ако птица кљуца жито твога друга – отерај је, јер ће доћи време кад ће и твоје кључати.</p>	

* Ауторка модела: Ана Арсенијевић, саветница у Одсеку за едукације, сарадњу са цивилним друштвом и истраживања – Агенција за борбу против корупције.

Прилог бр. 2 (ППТ, уз сукоб интереса)



Прилог бр. 3

Лорд Нолан – 7 принципа јавног живота⁸⁵

Несебичност – носиоци јавних функција треба да доносе само оне одлуке које су у складу са јавним интересом. Они не треба да доносе одлуке ради стицања финансијске или друге материјалне користи за себе, своју породицу или своје пријатеље.

85 "Lord Nolan Report – The 7 principles of public life", <https://www.gov.uk/government/publications/the-7-principles-of-public-life>

Интегритет – носиоци јавних функција не треба себе да доведу у положај у коме ће имати финансијске или друге обавезе према појединцима или организацијама са стране, које би могле да утичу на њихово вршење службених дужности.

Објективност – приликом обављања јавних послова, укључујући ту и постављање на јавне функције, додељивање послова или препоручивање појединаца за награде и повластице, носиоци јавних функција треба да доносе одлуке на основу квалитета и заслуга.

Одговорност – носиоци јавних функција одговорни су за своје одлуке и поступке према јавности и морају да се потчине надзору који је примерен њиховој функцији.

Отвореност – носиоци јавних функција треба да буду што је могуће отворенији у вези са свим одлукама које доносе и поступцима које предузимају. Они морају да образложе своје одлуке а информације смеју да ускрате само када шири јавни интерес то јасно захтева.

Поштење – носиоци јавних функција имају обавезу да пријаве сваки приватни интерес који има везе са њиховом јавном дужношћу и да предузму кораке за разрешење сваког сукоба интереса који се појави, тако да јавни интерес буде заштићен.

Вођство – носиоци јавних функција треба да унапређују и подржавају ове принципе вођством и личним примером.

Прилог бр. 4

Примери за вежбу препознавања сукоба интереса

(Примере припремили запослени у Одсеку за едукације, сарадњу са цивилним друштвом и истраживања – Агенција за борбу против корупције)

Пример бр. 1

Марија ради у писарници суда. У слободно време, активна је у невладиној организацији која пружа подршку женама које су жртве насиља. На послу је често у прилици да упознаје жене којима је потребна правна заштита. Понекад их упућује у оближњу адвокатску канцеларију са којом сарађује и организација у којој је активна.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Пример бр. 2

Предшколска установа „Ђурђевак“ је расписала јавну набавку за опремање вртића играчкама. Члан тендерске комисије има удео у власништву једне од фирми које се пријављују на тендер.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Пример бр. 3

Наташа је запослена у дому здравља као медицинска сестра. Ивана, њена кћерка, завршила је Медицински факултет и конкурише за радно место лекара у том дому здравља.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Пример бр. 4

Марко је члан Управног одбора Дирекције за урбанизам једног мањег града. Последњих година локална самоуправа интензивно размишља о проширењу локалног гробља те је упутила допис Дирекцији да дају неколико предлога решења за овај проблем. Једно решење је финансијски скупљи пројекат који подразумева изградњу новог гробља, а друго, исплативије, подразумева проширење постојећег. Да би се постојеће гробље проширило потребно је откупити околну земљу од власника. Један од власника земљишта је и Маркова супруга, Далиборка, која већ годинама безуспешно покушава да прода земљиште.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Пример бр. 5

Драгољуб ради у Јавном комуналном предузећу „Градско зеленило“. Његова фирма је после дужег периода расписала конкурс за јавну набавку алата за одржавање градских зелених површина. Као искусног правника и особу са сертификатом за спровођење јавних набавки, директор га је заједно са још двојицом колега именовано за члана комисије. Након истека времена за подношење понуда комисија се састала и приступила отварању пристиглих понуда. Једну од понуда је послала и фирма „Максимум“ у којој је Драгољуб радио пре него што се запослио у „Градском зеленилу“.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Пример бр. 6

Службеница Весна ради у општини. Она је, такође, укључена и у хуманитарну организацију у свом граду која се бави прикупљањем средстава за помоћ регији погођеној земљотресом. Весна понекад користи општински фотокопир да ископира флајере за промоцију акција хуманитарне организације.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Пример бр. 7

Милош ради у Министарству економије и одговоран је за послове набавке. Спортски је тип и члан је фудбалске екипе министарства. Екипа фудбалског тима га је именovala да се бави спонзорством. За предстојећи турнир су потребне нове мајице. Милош шаље захтеве за спонзорство свим компанијама са којима је Министарство претходно склопило уговоре.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Пример бр. 8

Никола је ветеринарски инспектор. Често свраћа у локалну месару у близини своје зграде јер имају одличан избор производа. Месар му редовно даје додатно месо на тражену количину. Никола је инспектор на овом реону и врши контролу и у овој месари.

Постоји ли у овом примеру ситуација сукоба интереса? Ако постоји, о ком типу сукоба се ради?

Чек листе за рад у групама (I–IV) – Показатељи сукоба интереса⁸⁶

I Показатељи сукоба интереса у организацији и јавној набавци:

1. Захтеви су толико строги и рестриктивни да неминовно искључују друге фирме из учествовања у јавном конкурссу.
2. Захтеви су истоветни онима из претходних поступака.
3. Ограничење рока за припрему конкурсне документације је такво да у поступку учествују само неки кандидати.
4. Конкурс и поступак одвијају се тако да потенцијални кандидати могу размењивати информације и деловати супротно правилима поступка.
5. Правила учествовања су нејасна – временски распон, место подношења документације и други захтеви који воде ка немогућности пријаве понуда многих учесника.
6. Слаба или никаква контрола над поступцима прикупљања понуда заинтересованих страна или учесника.
7. Неправедан уговор и/или прилагођавање цена за учествовање у јавним конкурсима.
8. Откривање понуда између различитих учесника у поступку.
9. Намерно одбијање или „губљење“ конкурсне документације / техничке понуде учесника који жели учествовати у јавном конкурссу.
10. Неоправдано искључење учесника који је предао све потребне квалификације и документе.
11. Материјалне измене садржаја уговора непосредно након склапања.
12. Уговор са учесницима чије претходне оцене извршења сличних уговора сведоче о лошем или слабом учинку.
13. Уговор са учесником који је понудио најнижу цену не узимајући у обзир квалитет понуде и без примереног представљања при објављивању резултата.
14. Уговор се потписује тако да његова укупна вредност не покрива активности које треба обавити, нити количине које треба испоручити.
15. Потписивање измена које непрописно продужавају трајање уговора.

II Показатељи сукоба интереса у уговорима након јавних конкурса у организацији државне управе:

1. Одређене информације дају се једном учеснику конкурсног поступка, а другима не.
2. Откривање информација неовлашћеним особама или фирмама.
3. Криминална активност или кршење правила од стране државног службеника у корист једног од кандидата.
4. Јавни службеници или успешни учесници јавних конкурса који крше утврђена правила и поступке.
5. Запослени који објављују конкурсе без претходног одобрења или овлашћења.
6. Склопљени уговор садржи додатни обим посла који није био укључен у службену конкурсну документацију.
7. Уговор склопљен без потребне документације, само на основу усменог договора.

⁸⁶ Уколико другачије није наведено, чек листе су преузете и прилагођене на основу материјала са сајта www.sukobintereza.hr.

III Показатељи присутности сукоба новчаних интереса:

1. Непромењене цене роба и услуга иако се зна да су тржишне цене драматично пале.
2. Задржавање информација које би могле помоћи понуђачима у прилагођавању понуде. Видљиво је драматично снижавање цена робе и услуга од стране уговарача и подуговарача, које може да спусти понуду финалне цене тендера.
3. Неки кандидати код учествовања у конкурсном поступку предају неконкурентне, међусобно искључујуће понуде.
4. Извођач који је добио тендер ангажује подизвођача по вишој цени, иако је могао по нижој.
5. Укључење фирме у поступак развоја пројектног предлога и/или конкурсне документације, ради накнадног бављења њима или пружања поизвођачких услуга предузећима која су добила тендер.
6. Вођење неправилног поступка тендера са само једним кандидатом.
7. Вођење пројекта од стране учесника јавног конкурса, без претходно одобреног уговора од стране надлежних власти.
8. Представници државних институција или њихових породица поседују деонице или имају удео у компанијама које су победиле на тендеру.
9. Поступци ометања најављене ревизије или инспекције.
10. Запослени има други посао или положај у предузећу које је уговарач или подуговарач у пројекту или тендеру. Врло је вероватно да слична ситуација може да се лако превиди као потенцијални сукоб интереса, али у бројним случајевима предузећа не добију одређени тендер; ипак, треба уложити жалбу на такве коруптивне праксе.
11. Одавање интерних информација трећим странама врло је тежак сукоб интереса. У управљању потенцијално опасним ситуацијама треба размотрити начин њиховог пријављивања и кажњавања.
12. Уговори и уговорни односи такође могу бити подложни корупцији – важно је обратити пажњу на врсте уговора с трећим странама јер они могу бити директно или индиректно повезани са запосленим.
13. Примање поклона и других погодности треба јасно регулисати јер су такви сукоби интереса чести. Примање погодности у различитим облицима мора бити под контролом надлежних тела.

IV Показатељи присутности сукоба нематеријалних интереса:

1. Превремено давање информација учесницима у тендеру (на конкурс) или понуђачима о захтевима конкурсног поступка.
2. Коришћење неквалификованог особља за одређивање цена и прикупљање података важних за спровођење конкурса.
3. Информације о фалсификовању или промени/замени конкурсне документације.
4. Стављање додатних захтева или ограничења како би се смањила могућност учествовања у јавном конкурс.
5. Јавни службеници преговарају за себе или за чланове својих породица како би добили послове у фирмама које су добиле јавне конкурсе.
6. Неоправдано одбијање или неприхватање понуде фирме која учествује у јавној набавци.
7. Непрописно поништавање конкурсне понуде.
8. Сви случајеви фаворизовања неког од учесника у јавној набавци током прегледања документације и понуда.

9. Неправилно управљање средствима, добрима или услугама.
10. Поступци против правила добре праксе могу се сматрати факторима или показатељима сукоба интереса.
11. Запослени је у блиском односу са представником фирме или организације која обавља послове из јавне набавке.
12. Пословне везе/контакти и састанци са трећим лицима. Треба врло јасно дефинисати околности и поступке под којима се представници државне управе могу састајати с представницима приватног сектора, ОЦД-а, политичких странака и других приватних особа чији би утицај могао подстаћи настајање сукоба.

Прилог бр. 6



Радни материјал уз радионицу етичке дилеме (ППТ слајдови)



Ауторка цртежа: Кристина Крстић
ОШ „Вук Караџић“, Лебане



Ауторка цртежа: Милица Крунић
ОШ „Никола Вукићевић“, Сомбор

Примери етичких дилема за вежбање

(припремили запослени у Одсеку за едукације, сарадњу са цивилним друштвом и истраживања – Агенција за борбу против корупције)

Возачка дозвола

Весна је запослена у једној скупштинској служби. Током јутарње вожње на посао заоставља је припадник саобраћајне полиције због непрописног престројавања. Када је овлашћено лице замоли да му да на увид возачку дозволу, Весна поред ње ставља и своју службену легитимацију.

Да ли је Весна требало да приложи и службену легитимацију? Зашто?

Конкурсна комисија

Петар П. је председник конкурсне комисије у јавном предузећу. На оглас за извршилачко радно место јавило се доста кандидата. Најбољи кандидат, Маријана М, је особа којој је Петар П. био надређени у претходној фирми. Њени резултати на тестовима способности и личности је квалификују као најбољег кандидата. У једном тренутку, председник Управног одбора фирме зове Петра да му каже да треба да приме кандидата Јована М. Петар, председник комисије, прегледа резултате и мишљења након тестирања кандидата Јована М. и утврђује да овај има изузетно ниско постигнуће на скали моралности. Петар поступа по позиву председника Управног одбора и предлаже директору кандидата Јована М.

Да ли је Петар требало да предложи кандидата Јована М.? Зашто?

Компјутерски програм

Ивана је запослена у Министарству културе и информисања. Министарство је добило лиценцу за коришћење графичког софтвера једне приватне фирме. Иваниној пријатељици је потребан баш такав софтвер како би завршила свој дипломски рад на Факултету за примењену уметност. Обраћа се Ивани за помоћ и моли је да јој позајми цеде програма да га она инсталира на свом компјутеру, како би лакше и брже завршила свој дипломски рад.

Да ли Ивана треба да да својој пријатељици цеде? Зашто ?

Поверени посао

Директор јавног предузећа поверио је посао једном од својих шефова. Шеф је замолио службеника да му сазна пар информација, како би могао што брже да заврши тај посао. Службеник је то и учинио, али шеф је и даље одуговлачио са извршењем посла. Два дана касније, директор је позвао шефа да провери зашто посао још увек није завршен. Шеф је позвао службеника да им се придружи у канцеларији. Директор је питао службеника зашто посао још увек није завршен. Знајући да директор има високо мишљење о шефу, службеник је преузео кривицу и рекао да није прибавио информације које му је шеф тражио. Обећао је да ће што пре завршити посао.

Да ли је службеник требало да преузме кривицу? Зашто?

Вожња детета

Због потребе обављања посла у државном органу, Милан је добио службени аутомобил на коришћење. Правила везана за коришћење службеног аутомобила су јасно дефинисана Правилником са чијим је садржајем Милан упознат. Миланов колега

Бојан исто користи тај службени аутомобил. У последњих месец дана више пута се догодило да Милан не донесе аутомобил на време и да Бојан не може да заврши свој део посла. Разлог због кога Милан касни је тај што он аутомобилом вози дете након наставе на неопходну терапију. Бојан је одлучио да о овоме обавести руководиоца органа.

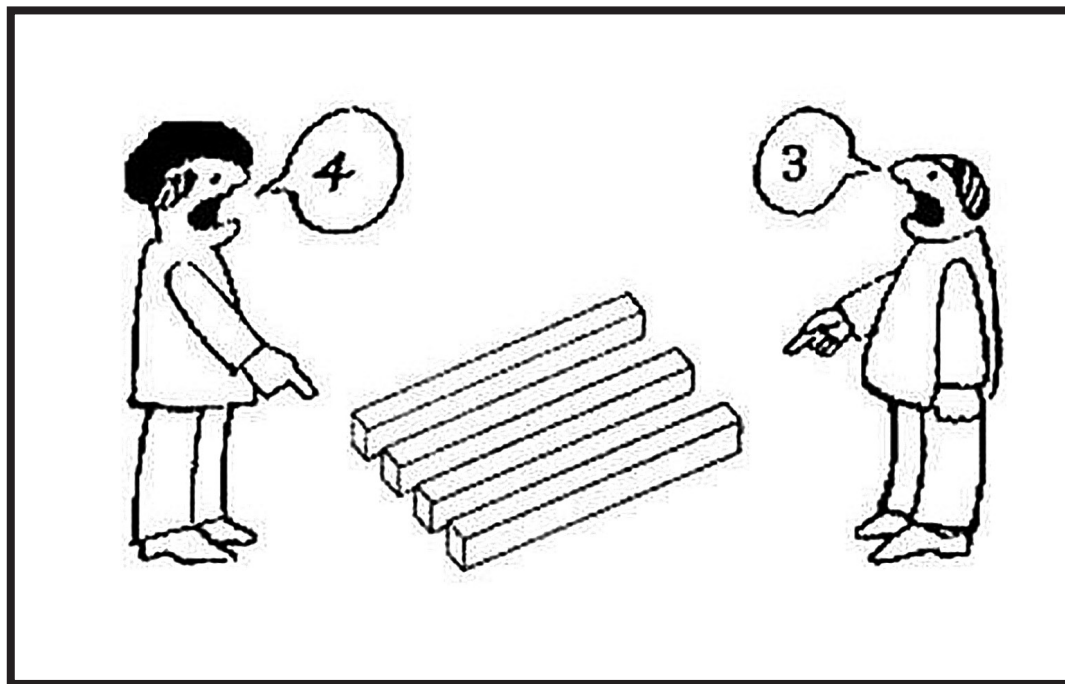
Да ли је Бојан требало да обавести руководиоца о Милановом понашању? Зашто?

Легализација

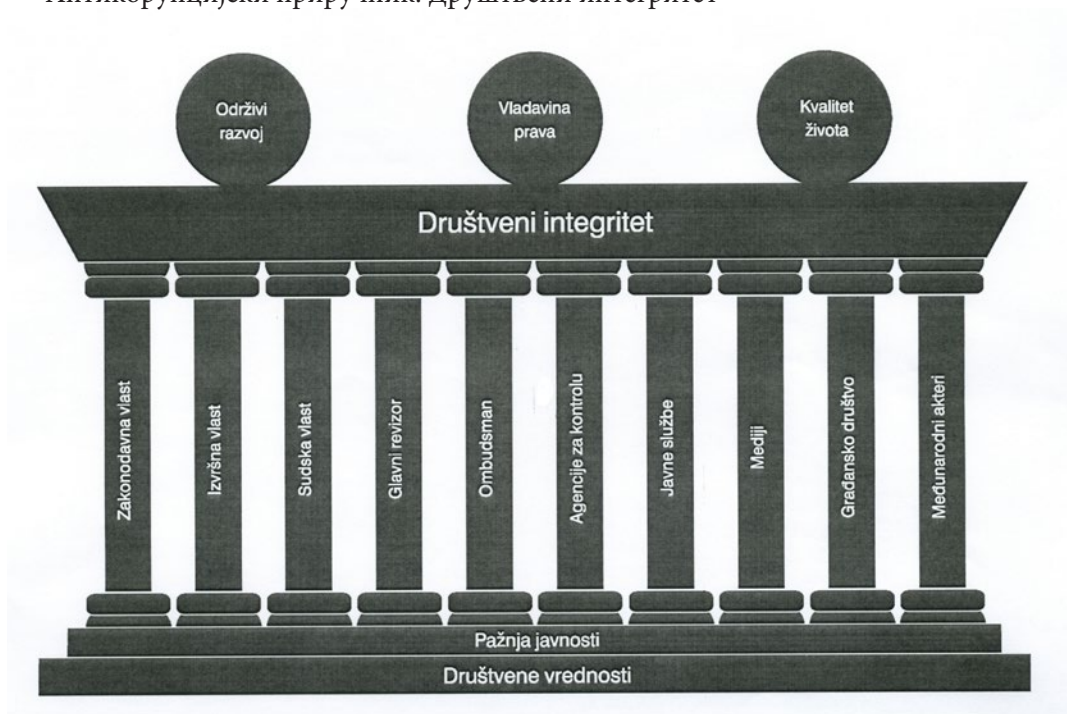
У органу који се бави легализацијом објеката у току је последња недеља пријема захтева. Сваког дана петоро запослених који обрађују предмете прими у просеку нових 100 захтева. Марија, правница примљена на одређено време због повећаног обима посла, током паузе среће Драгицу, руководиоца сектора у коме тренутно ради. Драгица се распитује о предмету свог брата коме је хитно потребна потврда о легализацији објекта због кредита у банци / хипотеке. Марија је након паузе прегледала попис предмета и видела да је Драгичин брат предао захтев пре недељу дана и да 15 захтева треба да обради пре његовог.

Да ли Марија треба да обради предмет Драгичиног брата пре обраде 15 захтева који су испред његовог? Зашто?

Прилог бр. 9 (иде уз етичке дилеме)



Антикорупцијски приручник: Друштвени интегритет



Преузето од: Транспарентност Србија

Прилог бр. 11

Чији је ово посао?

Ово је прича о 4 особе, које су се звале: СВАКО, НЕКО, БИЛО КО и НИКО.

Појавио се веома важан посао који је требало обавити и СВАКО је добио задатак да га обави. СВАКО је био сигуран да ће НЕКО то обавити. БИЛО КО је то могао да уради, али НИКО то није урадио. НЕКО је био љут због тога, зато што је то био посао који је добио СВАКО. СВАКО је мислио да БИЛО КО може то да уради, али НИКО није схватио да СВАКО то не може да уради.

Завршило се тако што је СВАКО кривио НЕКОГА јер НИКО није урадио оно што је БИЛО КО могао да уради.

* Bill Woodruff (2009) "Whose job is it" (преведено и прилагођено за потребе тренинга)⁸⁷

86 <http://www.slideshare.net/bmw53/whose-job-is-it-1-slide-presentation>

Ковчежић поверења



Слика преузета са интернета⁸⁸

Одговоран или Кир Јања⁸⁹?

Др. Лаза Пачу је до данашњег дана остао најчувенији и најуспешнији српски министар финансија. Остаће упамћен и као један од најстрожих порезника. Био је самоуки економиста, а по струци лекар. Овај велики администратор, отпоран на корупцију, препородио је финансије и то у време док је Србија била изложена сталном притиску Аустро-Угарске. Након атентата на краља Александра Обреновића и Драгу Машин у мају 1903. године, на чело Србије долази краљ Петар I Карађорђевић. Земљу је требало економски оснажити јер се притисак Аустро-Угарске није смањивао. Док је Лаза водио државне финансије Србије, динар је био конвертибилна валута. Признавао је само новац са златном подлогом. Чак и у време Балканских ратова, није допустио да има дефицит у буџету, што је случај незабележен у историји банкарства и историји ратовања. Свет је знао за „финансијског генија“ и у то време Србија је могла да подигне кредит у било којој светској банци.

86 „Doktor koji je izlečio srpsku ekonomiju“, Ministarstvo spoljnih poslova – Uprava za saradnju s dijasporom i Srbima u regionu, 7. jul 2014, <http://www.dijaspora.gov.rs/lat/doktor-koji-je-izlecio-srpsku-ekonomiju-2/> [приступљено 11. 5. 2015]

Животне ситуације подучавања грађанства забележене у народу као *анегдоте*:

„Вересија ни за краља“

Када је краљу Петру I Карађорђевићу требало хитно 200 000 динара, послао је секретара код министра Пачуа да му унапред исплати ову суму од владареве плате. Др. Лаза саслуша секретара, кисело се осмехне и каже: „Не може!“. Згранутом секретару своју одлуку објаснио је овако: „Умре краљ, не дај Боже, а смртан је као сви ми. Ко ће онда да врати дуг државној каси? - Зна се, Лаза. Или, политичари натерају краља да абдицира. Ко ће да плати дуг? - Опет Лаза. Да мене не би болела глава, иди ти у Кредитну задругу, они нека ти дају зајам. Знаш те, поштен си човек, бићу ти жирант на меници, код њих узми тих 200 000 динара. Овде не може! И квит!“.

Секретар се вратио на двор необављеног посла, а краљ се није наљутио.

Једна друга анегдота говори како једном, неки продавац „заборави“ да му врати кусур од две паре. Лаза му је увређено рекао: „Кад би’ ја сваког дана из државне касе узимао по две паре – држава би пропала!“. Кажу, умро је од инфаркта кад су, мимо његовог одобрења, узели у Лондону ратне кредите. Последње речи су му биле: „Нема више овде Устава и закона!“.

„Узми онолико колико ти заиста треба, а не колико ти се може...“

Кажу, дође Лаза у посластичарницу, поручи два колача, један поједе а други врати газди говорећи: „Мени је довољан и један слаткиш а ти у твој стомак трпај колико хоћеш!“.

„Не можемо да трошимо државно мастило“

Лаза је уз себе увек носио два пенкала – државно за потписивање јавних докумената и приватно за потписивање приватних.

CIP - Каталогизација у публикацији - Народна библиотека Србије, Београд

343.85:343.352(497.11)(035)

174-057.34

35.084:174

ТОМАШЕВИЋ, Тамара, 1977-

Етика и интегритет у јавном сектору : приручник за извођење обуке /
Тамара Томашевић. - Београд : Агенција за борбу против корупције, 2015
(Београд : Biograf comp). - 108 стр. ; 21 cm

Тираж 1.000. - Напомене и библиографске референце уз текст. -
Библиографија: стр. 92-95.

ISBN 978-86-916625-3-0

а) Корупција - Сузбијање - Србија - Приручници б) Државни службеници -
Етика с) Јавне службе - Морални аспект
COBISS.SR-ID 217261836



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АГЕНЦИЈА ЗА БОРБУ
ПРОТИВ КОРУПЦИЈЕ