



TRANSPARENCY
INTERNATIONAL
SLOVENSKO

PREČO VŠETCI PODVÁDZAME... A AKO SA TOMU VYHNÚŤ?

O ETICKÝCH DILEMÁCH A AKO SA V NICH ROZHODUJEME

1. ČASŤ

ÚLOHA 1



Zamyslite sa nad prípadom, kedy ste obišli pravidlá alebo svoje etické princípy. Prečo ste to urobili?
Aké boli okolnosti danej situácie?

Pracujte s prípadom, kde ste nešli proti jednoznačne nezmyselným pravidlám.

Skúste si spomenúť a popísať čo najviac detailov.

ÚLOHA 2



Čo myslíte, aké sú najčastejšie dôvody,
pre ktoré ľudia podvádzajú v práci?

PREČO ĽUDIA V PRÁCI PODVÁDZAJÚ?



5 najčastejších dôvodov, prečo zamestnanci podvádzajú:

- Nasledovanie príkazov nadriadených
- Plnenie neuskutočniteľných cieľov
- Pomoc organizácii prežiť
- Plnenie prísnych termínov
- Očakávanie byť členom tímu, nenarúšať vzťahy

ĎALŠIE DÔVODY Z VEREJNEJ SPRÁVY

(OD NAŠICH ÚČASTNÍKOV)



- Chceme vyhovieť
- Nechceme konfrontáciu
- Aj tak sa nič nezmení
- Prílišné očakávania na seba
- Vyhnúť sa úkonu navyše, zjednodušiť si úkon
- Nevedomosť
- 100% vykázaný výkon za každú cenu
- Tlak okolia, ostatní to tak robia
- Časová tieseň
- Vyššie dobro
- Vyhnúť sa pocitu zlyhania
- Nedomyšlenie dôsledkov
- Pocit nároku na špeciálne výhody
- Nezmyselné pravidlá

ČO JE ETICKÁ DILEMA?



Etická dilema je situácia, ktorá sa týka určenia dobra a zla, resp. morálnosti a nemorálnosti a prichádzajú v nej do konfliktu súperiace hodnoty.

Napr. lojalita (k tímu) verzus spravodlivosť (nemlčať pri podvode)

ČO JE ETICKÁ DILEMA?



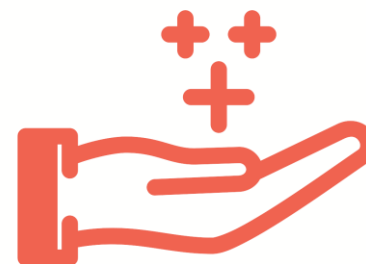
Príklad:



Mesto oslovilo na výrobu a inštaláciu nových lavičiek v centre len jednu firmu, s ktorou má primátor dlhodobu veľmi dobré vzťahy. Limity na verejné obstarávanie to povoľovali. Kontrolóri rozhodli, že to bolo v súlade so zákonom.

Stotožňujete sa s rozhodnutím kontrolórov?
Stačí to podľa vás na obhájenie prípadnej etickej dilemy?
Aké hodnoty tu súperia?

AKO SA DÁ PRISTUPOVAŤ K ETICKÝM ROZHODNUTIAM?



Normatívny prístup

- Zameranie na pravidlá
- Čo sa má a čo sa nemá robiť?
- Čo je zakázané a čo je povolené?

Hodnotový prístup

- Zameranie na hodnoty
- Aké riešenie je v súlade s hodnotami organizácie/ mojej profesie/ mňa samotného?

HODNOTOVÝ PRÍSTUP



Vyžaduje si schopnosť **kriticky myslieť**
pri riešení etických problémov
– teda isté „etické kritické myslenie“

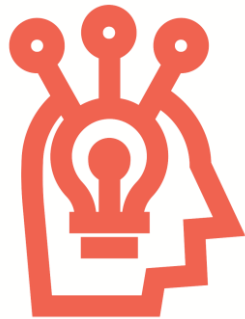


ČO TÝM MYSLÍME?



1. Schopnosť pozrieť sa na situáciu z rôznych uhlov pohľadu.

2. Schopnosť vidieť problém v súvislostiach.



3. Schopnosť analyzovať riziká, motivácie, možné riešenia a ich dôsledky.

ČO TÝM MYSLÍME?



- Pri hodnotovom prístupe často **neexistuje jedno správne riešenie**, na rozdiel od normatívneho.
- Môže sa líšiť od situácie k situácii pri zmene okolností.



Vedomejšie rozhodovanie v etických dilemách

Pomáha nám rozhodovať sa **jasne**
(s porozumením situácie a svojho uvažovanie v nej),
konzistentne (nie náhodne, čisto situačne)
a **komplexne** (s ohľadom na rôzne aspekty a strany problému).

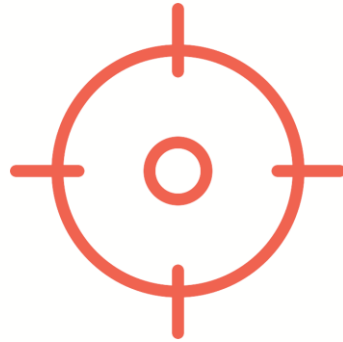


AKO SA ROZHODUJEME?



- Proces rozhodovania pri etických dilemách popisujú modely etického rozhodovania.
- Mapujú proces hľadania riešenia etických dilem krok po kroku.
- Existujú rôzne modely etického rozhodovania, ktoré sa líšia svojou komplexnosťou a zameraním

ZÁKLAD JE DEFINÍCIA PROBLÉMU



- Klúčové je, ako si zdefinujeme problém, teda ako si určíme jeho podstatu.
- Ovplyvňuje to totiž, ako sa pozeráme na jeho príčiny a kde naň hľadáme riešenia.

ÚLOHA 3



Skúsme si to na jednoduchom probléme:

Kaviareň pri kongresovej hale ministerstva, ktorá slúži na reprezentačné účely a na prijímanie návštev zamestnancov ministerstva, je neustále plne vyťažená, aj keď práve neprebiehajú podujatia ministerstva. Za normálnych okolností je na údržbu chodu kaviarne potrebný jeden čašník, ten však nestíha. Kaviareň je s budovou ministerstva prepojená zadným vchodom, hlavný vchod je zvonku budovy.

Určite, o aký problém ide, a spíšte naň možné riešenia.

MOŽNÉ ODPOVEDE



Definícia	Riešenie
Nedostatok personálu v kaviarni	Navýšiť personál v kaviarni
Neefektívne fungovanie kaviarne	Otvoriť kaviareň len počas vybraných hodín
Príliš vysoký počet hostí, ktorých prijímajú zamestnanci	Obmedziť využívanie kaviarne na prijímanie hostí
Zlá káva na ministerstve	Kúpiť lepšie kávovary
Nekompetentný čašník	Tréning obslužného personálu, nový čašník
Nekontrolovaný prístup do kaviarne cez zadné dvere	Zatvoriť zadný vchod a ponechať len hlavný

SPRÁVNÁ ODPOVEĎ



Zamestnanci sa zašívajú v kaviarni počas pracovnej doby.
Ministerstvo do kaviarne namontovalo kamery.
Nával v kaviarni ustal.

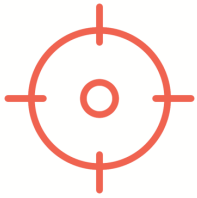
REFLEXIA



Dostali by sme sa k danému riešeniu,
ak by sme si problém zdefinovali
ako nedostatok personálu?



1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



- **Zozbierajte potrebné informácie a určite podstatu problému.**

Pomôžte si PLUS filtrami.

Čo sú PLUS filtre?

- Sú pomôcky, ktoré v kľúčových fázach etického rozhodovania pomáhajú odhaliť etické nezrovnalosti, resp. napomáhať analýze problému.
- V prvom kroku nám pomáhajú určiť podstatu etického problému.

MODEL ETICKÉHO ROZHODOVANIA



P = POLICIES

Je to v súlade s pravidlami môjho rezortu (postupy, procesy, politiky)?

L = LEGAL

Je to v súlade so zákonom?

U = UNIVERSAL

Je to v súlade s univerzálnymi princípmi, ktoré rezort ako orgán verejnej správy a povolanie úradníka reprezentuje a chráni?

S = SELF

Je to v súlade s mojimi osobnými hodnotami a morálnymi princípmi?

MODEL ETICKÉHO ROZHODOVANIA



- Inými slovami, PLUS filtre reprezentujú rôzne úrovne etického problému formálne od najzávažnejšieho po najmenej závažný:

Zákon

Pravidlá (iné ako zákony, napr. postupy a procesy na rezorte)

Hodnoty verejnej správy, hodnoty úradníka

Osobné hodnoty

MODEL ETICKÉHO ROZHODOVANIA



1. Oboznámte sa s problémom



- **Identifikujte potenciálne riziká.**
Opäť si pomôžte PLUS filtrami.



- **Prejdi si relevantné zákony, smernice, kódexy či etické štandardy,** ktoré upravujú podobné situácie.



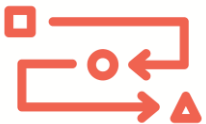
2. Hľadajte riešenie



- **Porad'te sa s človekom, ktorému veríte.**
Môžete sa obrátiť napr. na kolegu, mentora, rodinu, kamarátov, odborníka v rámci rezortu alebo mimo neho.



- **Zvážte možné riešenia.**
Opäť si môžete pomôcť PLUS filtrami, ak je to potrebné.



- **Identifikujte možné dôsledky jednotlivých alternatív a zhodnoťte ich.**
Ak je to potrebné, použite princíp proporcionality, alebo zvážte pravdepodobnosť jednotlivých riešení a ich dôsledkov.

PRINCÍP PROPORCIONALITY



Princíp proporcionality sa v práve využíva pri posudzovaní dvoch alebo viacerých súperiacich práv/hodnôt. Hlavnými kritériami pri posudzovaní optimálneho riešenia sú:

- **Vhodnosť (Vyrieši dané rozhodnutie problém?)**
- **Potreba (Je dané rozhodnutie potrebné pre vyriešenie situácie?)**
- **Primeranosť (Je dané rozhodnutie primerané závažnosti problému?)**

Dokonalé riešenie etickej dilemy pravdepodobne nenájdete. Zvážte preto, čo sú dôležité a menej dôležité dôsledky a hodnoty, o ktoré v probléme ide. Určite si priority.



3. Konajte a zreflektujte rozhodnutie



- **Zhrňte všetky informácie a rozhodnite sa, čo urobíte. Spravte si akčný plán.**



- **S odstupom času zhodnoťte svoje konanie.**
Prinieslo očakávané výsledky?
Spravili by ste niečo inak?

V PRAXI



Skúsme si to v praxi:

**Nový šéf ministerskej sekcie energetiky,
na ktorej pracujete už päť rokov ako expert,
pravidelne chodí na drahé obedy so zástupcami
veľkých energetických firiem.**

1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



Ako sa pozrieme na problém?

Pomôžme si PLUS filtrami (zákon, pravidlá, hodnoty úradníka, moje hodnoty).

- Na našej sekcii lobujú podnikateľské záujmy.
- Šéf sa nespráva tak, ako si od nadriadeného predstavujem. (nedôverujem mu, nerozumie roli verejného funkcionára, nerešpektujem ho, atď.)
- Šéf škodí reputácii mojej práce, odboru a ministerstva.
- Rezort nemá dobrú politiku regulovania lobingu a kontaktov verejných funkcionárov s aktérmi zo súkromného sektora.
- Rezort je skorumpovaný a rodinkársky.
- Slovensko je skorumpovaná krajina.
- Nie je to môj problém.

1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



Definícia	Možné riešenia
Na našej sekcii lobujú podnikateľské záujmy.	Podat' podnet na rezorte, posunúť médiám alebo mimovládke
Šéf sa nespráva tak, ako si od nadriadeného predstavujem.	Konfrontácia so šéfom, podať podnet na rezorte, dať naňho negatívnu spätnú väzbu pri ročnom hodnotení
Šéf škodí reputácii mojej práce, odboru a ministerstva.	Diskusia / konfrontácia so šéfom, podať podnet na rezorte (napr. vedúci služobného úradu), zvážiť prestup / odchod
Rezort nemá dobrú politiku regulovania lobingu a kontaktov verejných funkcionárov s aktérmi zo súkromného sektora.	Spätná väzba vedeniu / osobnému úradu, návrh riešenia

1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



Definícia	Možné riešenia
Rezort je skorumpovaný a rodinkársky.	„Guerilla“ – idem sám bojovať zvnútra proti systému, odchod, prispôsobenie sa
Slovensko je skorumpovaná krajina.	Angažujem sa vo verejnom priestore, odchod, prispôsobenie sa
Nie je to môj problém.	Neurobiť nič

Pre naše účely si problém zadefinujeme ako:

**Šéf je v konflikte záujmov. /
Na sekcii lobujú podnikateľské záujmy.**

1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



Aké sú potenciálne riziká?

Pomôžme si zákonmi, smernicami, kódexami. Opäť si pomôžme aj PLUS filtrami.

ZÁKON

- Šéf posúva informácie firmám, ktoré následne získavajú informačnú výhodu.
- Šéf sa necháva ovplyvňovať záujmami firiem pri tvorbe stanovísk či politik.
- Šéf sa necháva ovplyvňovať záujmami firiem pri nákupoch rezortu.
- Šéf dohaduje zákazky s firmami, prípadne získavajú inú výhodu pri verejných obstarávaníach (šijú im ich na mieru a pod.).

1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



PRAVIDLÁ REZORTU

- Keďže zákon na reguláciu lobingu neexistuje, predpokladáme, že ani rezort lobing nijako formálne neupravuje (no je potrebné si pozrieť smernice).
- Existuje síce ústavný zákon o konflikte záujmov, ktorí sa ale nevzťahuje na úroveň generálnych riaditeľov sekcií, platí prevažne pre ústavných činiteľov, volených zástupcov a vedúcich predstaviteľov úradov.

1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



HODNOTY REZORTU, DOBRÉHO ÚRADNÍKA:

Etický kódex verejnej správy zatiaľ neexistuje (pripravuje ho Rada pre štátnu službu), no môžeme s istotou povedať, že šéf ohrozuje minimálne:

- Verejný záujem
- Hospodárnosť
- Transparentnosť
- Nestrannosť a objektivitu verejnej správy
- Dôveru verejnosti
- Ide zlým príkladom pre podriadených
- Podieľa sa na krivení trhu

1. OBOZNÁMTE SA S PROBLÉMOM



MOJE OSOBNÉ HODNOTY:

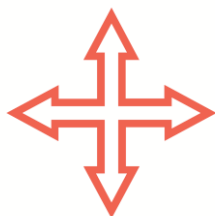
Ohrozené sú:

- Moje svedomie
- Moja profesionalita
- Identita dobrého a spravodlivého človeka

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



- **Môžeme sa poradiť s kolegami, kamarátmi, rodinou.**
Môžeme sa skúsiť spojiť s viacerými kolegami.



- **Aké sú možné riešenia?**

1. Konfrontácia so šéfom - mail, medzi rečou pri káve, medzi rečou na porade, zinscenovaná scénka (hrám sa na blbého), osamote/so svedkami

2. Podnet na vedenie (minister, vedúci služobného úradu, osobného úradu), **podnet na linku v zmysle zákona o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti**

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



3. Podnet na centrálu daných firiem – na vedenie, na compliance oddelenie, anonymne/neanonymne

4. Podnet mimovládke, resp. konzultácia s mimovládkou

5. Podnet médiám – anonymný/neanonymný (môžete požiadať o neuvedenie mena, môžete požiadať o necitovanie, môžete len poskytnúť pozadie problému a naviesť novinárov na stopu)

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



6. Guerilla – teda bojujem proti systému na vlastnú päsť zvnútra

- Zbierať dôkazy o frekvencii stretnutí, dĺžke stretnutí, zúčastnených osobách, mieste konania obedov
- Požiadať o účasť na stretnutiach
- Zbierať ďalšie dôkazy o vzťahu šéfa s firmami, „vyšetrovať“ na vlastnú päsť
- Tváriť sa ako blbý a napr. pri stanoviskách a obstarávaníach, ktoré by sa mohli týkať daných firiem, „pichať“ do každej formulácie, každej položky, a pod.

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



7. Sabotáž práce (otáčanie smeroviek v 68, výroba zlých súčastiek počas 2. svetovej vojny) – robiť naschvál chyby v stanoviskách týkajúcich sa daných firiem, naťahovať procesy, ktoré by sa ich mohli týkať, a pod.

8. Vydieranie šéfa – anonymne/neanonymne

9. Nestarám sa do toho, robím si svoju prácu. Keď sa mi niečo nebude zdať v pokynoch alebo v mojich zadaniach úloh, vtedy sa začnem bližšie zaujímať.

10. Prispôbím sa štandardom nového šéfa.

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



- Aké sú možné dôsledky jednotlivých riešení?

Riešenie	Možné dôsledky
Konfrontácia so šéfom	Negatívne: Zhoršenie vzťahov so šéfom/s kolegami, vytlačenie na okraj tímu, podozrievavosť zo strany šéfa, bossing, perzekúcia, strata zamestnania Pozitívne: Uvedomenie si problému, zmena správania
Slovensko je skorumpovaná krajina.	Negatívne: Odanonymizovanie podnetu, bossing, perzekúcia, strata zamestnania, zhoršenie vzťahov so šéfom/s kolegami Pozitívne: Napomenutie šéfa -> zmena správania, prepustenie šéfa

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



Riešenie	Možné dôsledky
Podnet mimovládke, resp. konzultácia s mimovládkou	Negatívne: Pri úniku informácie „vynášanie z ministerstva“ -> postih, perzekúcia, bossing, zhoršenie vzťahov, vytlačenie na okraj tímu, strata zamestnania Pozitívne:
Podnet médiám	Riešenie problému mimo ministerstva, tlak na vedenie, aby konalo, tlak na šéfa, aby zmenil správanie alebo odstúpil
Podnet na centrály firiem	Negatívne: Nemusia mať dosah na zamestnancov na Slovensku, nedorazí to do správnych rúk, môže im to byť jedno Pozitívne: Môžu správanie zastaviť bez potreby mojej konfrontácie so šéfom, môžu nastaviť a lepšie kontrolovať správanie svojich zamestnancov (je v ich záujme uchovať si dobré meno)

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



Riešenie	Možné dôsledky
Guerilla	Negatívne Nebezpečné vo vnútri rezortu, prekročenie právomocí, mohlo by to slúžiť proti vám aj v prípadnom vyšetrovaní polície/kontrolných úradov, zhoršenie vzťahov, vytlačenie na okraj tímu Pozitívne Silnejšie dôkazy, zisk nových informácií
Sabotáž práce	Negatívne Prekročenie právomocí, mohlo by to slúžiť proti vám aj v prípadnom vyšetrovaní polície/kontrolných úradov Pozitívne Spomalenie potenciálnych úkonov s negatívnym dopadom na verejný záujem

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



Riešenie	Možné dôsledky
Nestarám sa do toho, robím si svoju prácu.	Negatívne Eskalácia problému, zlý precedens, šéf si to môže vysvetliť ako môj súhlas s jeho konaním a bez môjho vedomia ma inkriminovať, potenciálne manipulácia mojej práce v prospech šéfa a jeho záujmom s firmami, vytváranie korupčnej kultúry, nedôvera verejnosti Pozitívne Neohrozím sa v krátkodobom horizonte
Prispôbim sa štandardom nového šéfa.	Negatívne Eskalácia problému, zlý precedens, vytváranie korupčnej kultúry, nedôvera verejnosti Pozitívne Neohrozím sa v krátkodobom horizonte, môžem z toho profitovať

2. HĽADAJTE RIEŠENIE



- **Môžeme uplatniť princíp proporcionality** pri uvažovaní o riešeniach a dôsledkoch. Vyrieši riešenie problém? Je potrebné pre vyriešenie problému? Je primerané problému?

Napríklad:

Je sabotáž primeraným riešením tohto problému? Je vydieranie šéfa vhodné, potrebné a primerané pre vyriešenie problému?

Je nečinnosť primeraná situácii?

Je rozhovor so šéfom dostatočný? Dôverujem mu natoľko, aby som sa s ním otvorene rozprával?

Ak podám podnet, mám záruku, že vedenie proti mne nezakročí? Aká je miera dôvery v transparentné procesy na rezorte?

Je primerané si myslieť, že podnet na linke na oznamovanie protispoločenskej činnosti problém vyrieši?

3. KONAJ A ZREFLEKTUJ RIEŠENIE



- **Zhrňte všetky informácie a rozhodnite sa, čo urobíte.**
Spravte si akčný plán.

ODPORÚČANIE TRANSPARENCY



- **S odstupom času zhodnoť svoje konanie.**
Prinieslo očakávané výsledky? Spravil/-a by si niečo inak?

2. ČASŤ

ÚLOHA 4



- a.** Pomocou modelu etického rozhodovania, ktorý sme si predstavili, analyzujte etickú dilemu a rozhodnite sa, ako budete konať.

- b.** Keď spravíte rozhodnutie, pripravte si akčný plán.

ÚLOHA 4



Máte otvorené jedno miesto vo svojom tíme.

Na úrade si chcete ponechať stážistu, ktorý sa vám cez leto veľmi osvedčil.

Musíte však vypísať normálne výberové konanie. Váš stážista nespraví písomný test dostatočne dobre a neprejde do ďalšieho kola, kde sa dostanú dvaja neznámi kandidáti.

Čo spravíte?

PREZENTÁCIE



10 – 15 minút / skupina

Zapisujte si vaše postrehy k riešeniam ostatných skupín. Pripravte sa na diskusiu po skončení všetkých prezentácií.

DISKUSIA



- Čo iné skupiny urobili dobre?
- Čo bolo podľa vás nedomyslené, alebo by nefungovalo?
- Je niečo, čo jednej skupine vôbec nenapadlo a druhej áno?

REFLEXIA



- Ste s výsledkom spokojný? Museli ste urobiť nejaké kompromisy, aby ste dospeli k riešeniu? Ak áno, aké?
- Ktorá fáza rozhodovania bola najťažšia? Prečo?
- Zažili ste podobnú situáciu v praxi? Líšilo sa jej riešenie od vášho súčasného riešenia?

3. ČASŤ

KEDY PODVÁDZAME?



- Psychológ a behaviorálny ekonóm Dan Ariely sa venuje skúmaniu podvádzania a ľudskej (i)racionality pri rozhodovaní.
- V rámci svojich experimentov skúmal, **za akých okolností majú ľudia najväčšiu tendenciu podvádzať** a či je pravda, že robia jednoduchú cost-benefit analysis – teda porovnanie možného zisku s prípadným trestom. To sa robí zodpovedaním troch základných otázok:
 1. Čo môžem získať podvádzaním?
 2. Aké je pravdepodobné, že ma prichytia?
 3. Aký je prípadný trest za podvádžanie?

Následne si ľudia vyhodnotia, či sa im to pri týchto premenných oplatí. (Autorom teórie je ekonóm a laureát Nobelovej ceny Gary Becker.)

- Zistil, že táto teória celkom neplatí **a ľudia nerobia tak racionálne rozhodnutia pri možnosti podvádzať.**

KEDY PODVÁDZAME?



1. VAČŠINA ĽUDÍ PODVÁDZA, ALE LEN TROŠKU.

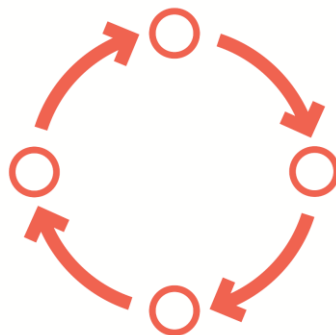
Keď sa nikto nepozera, pri absencii alebo zlom nastavení pravidiel, či v etickej šedej zóne, máme tendenciu podvádzať, ale len trošku, **aby sme samých seba mohli stále vidieť ako dobrých a čestných ľudí.**

RIEŠENIE



Nastaviť si jasné pravidlá tak,
aby sme eliminovali
priestor pre podvádzanie.

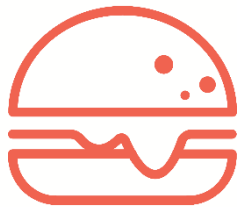
KEDY PODVÁDZAME?



2. RAZ A DOSŤ NEEEXISTUJE.

Keď raz porušíme svoje etické štandardy, máme tendenciu ich porušovať čoraz viac, až je nám to napokon úplne jedno.
Akoby sme si povedali „no a čo, veď som už raz podvádzať, tak prečo by som to neurobil znova?“

RIEŠENIE



Odkráčať od pokušenia ešte v jeho zárodku.



KEDY PODVÁDZAME?



3. POD TLAKOM SI POVOĽUJEME PRAVIDLÁ.

Ked' sme unavení, nestíhame, alebo sme pod veľkým tlakom, máme väčšiu tendenciu podvádzať. Mozog totiž nemá dostatočnú kapacitu vzdorovať pokušeniu – na to potrebuje energiu, ktorú však vydáva na zvládnutie záťaže.

Roy Baumeister to nazval **vyčerpanie sebakontroly** (ego depletion). Ked' sme konfrontovaní s príliš veľa vyčerpávajúcimi rozhodnutiami, ktoré "šponujú" našu sebakontrolu do maxima, máme tendenciu si pri nich povoliť pravidlá.

RIEŠENIE



Byť si vedomý svojich mentálnych limitov v časovej alebo inej tiesni a naplánovať si prácu tak, aby sme dôležité úkony, kde je veľký priestor na podvádzanie, robili s časovou rezervou (napr. verejné obstarávanía).

KEDY PODVÁDZAME?



4. PRÍBEHY, KTORÉ SI HOVORÍME, OVPLYVŇUJÚ NAŠE KONANIE.

Ak prijmem naratív o úradníkovi neschopnom vzdorovať nadriadeným či štátnej mašinérii a normálnosti podvádzania, začneme sa podľa neho správať. Každé „obyčajný úradník s tým nemá čo urobiť“, či „takto to na Slovensku chodí“, z nás robí pasívnejších ľudí a aktívnejších korupčníkov.

RIEŠENIE



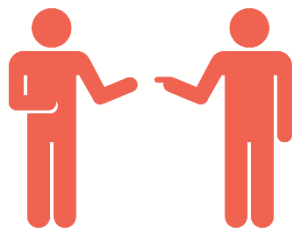
Vytvoriť si okolo seba naratív,
ktorý nás podnecuje k aktivite.
Šíriť príbehy ľudí, ktorí ukazujú,
ako sa to dá, nie ako sa to nedá.

KEDY PODVÁDZAME?



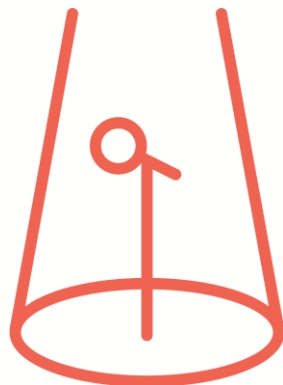
**5. KEĎ SAMI PODVÁDZAME,
VIDÍME AJ NAŠE OKOLIE AKO VIAC SKORUMPOVANÉ.**

RIEŠENIE



Byť si vedomý dlhodobých dôsledkov podvádzania aj na naše vnímanie sveta a seba samého.

KEDY PODVÁDZAME?



6. PODVÁDZANIE SA ROZŠIRUJE AKO VÍRUS, AK JE VNÍMANÉ AKO SPOLOČENSKÝ ŠTANDARD.

Keď vidíme ľudí z našej sociálnej skupiny, s ktorými sa stotožňujeme, podvádzať a benefitovať z toho, podporuje to našu tendenciu podvádzať tiež. Špeciálne to platí, ak ide o authority či verejne viditeľných ľudí ako politikov, celebrity, vysokých funkcionárov vo firmách či verejnom sektore.

RIEŠENIE



Leadership from above: lídri musia ísť príkladom svojim podriadeným, udávajú totiž krok pre svoj tím a úrad.

Trestať podvádzanie bez výnimky, špeciálne v prípadoch ľudí v pozícii authority.

Zastaviť podvádzanie v zárodku predtým, ako sa stane epidémiou.

KEDY PODVÁDZAME?



7. POTREBA RECIPROCITY (VRÁTENIA LÁSKOVOSTI) JE V NÁS HLBOKO ZAKORENENÁ.

Uprednostňovať niekoho, komu sa cítime zaviazaný, kto pre nás spravil niečo milé, ku komu máme vytvorený emocionálny vzťah, je nevedomé a automatické.

RIEŠENIE



Nerozhodovať v situáciách, kde sme v konflikte záujmov (môžeme napríklad požiadať o preloženie z úlohy).
Vyhnúť sa vzťahom či situáciám, kde by konflikt záujmov mohol vzniknúť.

KEDY PODVÁDZAME?



**8. VÄČŠINA ĽUDÍ POTREBUJE MORÁLNE PRIPOMIENKY,
ABY KONALA ETICKY.**

RIEŠENIE



Robiť si morálne pripomienky pred
možnosťou konať neeticky.
Napr. podpísať čestné vyhlásenie úradníka
pred stanoviskom ku verejnému
obstarávaniu.

ZHRNUTIE

– AKO VYTVORIŤ ETICKÉ PRACOVISKO?



- 1. Nastavme si jasné pravidlá a uplatňujme ich bez výnimky (špeciálne v prípadoch ľudí v pozícii autority – celebrity, politici, biznis elita).
- 2. Spravme si morálne pripomienky pri úkonoch, kde hrozí podvádzanie (napr. čestné vyhlásenie, pripomenutie kódexu úradníka, a pod.)
- 3. Podme príkladom svojim podriadeným či kolegom. „Nakazíme“ ich totiž etickým správaním.
- 4. Hovorme si príbehy, ktoré nás podnecujú k aktivite. Vyzdvihujme a širme príklady ľudí, ktorí sa zoči-voči podvádzaniu zachovali čestne a odvážne.
- 5. Naplánujme si dôležité úkony a rozhodnutia, kde je riziko podvádzania s dostatočným časovým predstihom a pravidelne kontrolujme, či plán dodržujeme.

ZHRNUTIE RIEŠENÍ A PÁR ĎALŠÍCH TIPOV



- 6. Odkráčajme od pokušenia už v zárodku, ak sme s ním konfrontovaní.
- 7. Vyhybajme sa rozhodnutiam v konflikte záujmov. Lahko sa môže stať, že nám blízku stranu neoprávnene zvýhodníme a ani si to neuvedomíme.
- 8. Zhmotnime si dôsledky nášho podvádzania alebo našej účasti na podvádzaní iných. Napr. čiastka, ktorá sa má vyplatiť za nepotrebnú a predraženú zákazku je suma, ktorú človek s priemernou mzdou na Slovensku zarobí za celý život.
- 9. Budme si vedomí limitov svojho morálneho správania, napr. pod tlakom okolia, v strese, v časovej tiesni a pravidelne reflektujme svoje konanie v takých situáciách.

DOBŘÉ SPRÁVY NA KONIEC?



- V Arielyho experimentoch podvádzali jednotliví Američania, Číňania, Taliani, Turci, Kanadania či Angličania rovnako. Tendenciu podvádzať by sme teda mali mať rovnakú.
- **Čo to podľa vás hovorí o Slovensku?
Aké je riešenie pre Slovensko?**

ZÁVEREČNÁ REFLEXIA



Na začiatku ste sa mali zamyslieť nad prípadom, kedy ste obišli pravidlá alebo svoje etické princípy. Dozvedeli ste sa o danej dileme niečo nové? Spravili by ste teraz niečo inak?

ZDROJE



- Ariely, D.: *The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*. New York: Harper, 2012.
- Baumeister, R. F.; Tierney, J.: *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin Press, 2011.
- Corey, G., Corey, M. S., Corey, C., & Callanan, P.: *Issues and Ethics in the Helping Professions* (9th ed.). Belmont, CA: Brooks/Cole, 2014.
- "Ethics Training for Public Officials". OECD Anti-Corruption Network for Eastern Europe and Central Asia; SIGMA, 2013.
- "Ethics & Compliance Toolkit". Ethics & Compliance Initiative. <<http://www.ethics.org/resources/free-toolkit>>
- Ethics Resource Center <<http://www.ethics.org>>
- Glass, I.: "See No Evil", This American Life, National Public Radio, publikované 11.4.2011. <<https://www.thisamericanlife.org/431/see-no-evil>>
- "Global Business Ethics Survey". Ethics Resource Center, 2016, 2018. <<http://www.ethics.org/research/gbes>>
- Society for Human Resources Management. <<https://www.shrm.org/>>

ĎAKUJEME



Vznik vzdelávacích materiálov podporili:

- **353 individuálnych darcov** v kampani Tvorme štátnu správu odolnú voči korupcii
- **Nadačný fond Mercedes-Benz Financial Services** v Nadácii Pontis
- **Nadácia otvorenej spoločnosti**
- **Európska únia** cez program **Efektívna verejná správa**.



Ďakujeme za vašu pozornosť!



www.transparency.sk

[facebook.com/transparencysk](https://www.facebook.com/transparencysk)

twitter.com/transparencysk

transparency.blog.sme.sk

<https://transparency.blog.sme.sk>

© 2017-18 Transparency International Slovensko. Všetky práva vyhradené.