

INŠTRUKCIE PRE ŠKOLITEĽOV – WORKSHOP

Počet účastníkov: 15 – 20 (ideálne), max. 25

Dĺžka trvania workshopu: 7,5 hod. (s 2 prestávkami na kávu po 15 min. a hodinovou prestávkou)

Navrhovaný harmonogram workshopu: 9:00 – 16:30 hod.

1. ČASŤ	9:00 – 10:30
Úvod, teória	
<i>PRESTÁVKA</i>	10:30 – 10:45
<hr/>	
2. ČASŤ	10:45 – 12:00
Etická dilema a práca v skupinách	
<i>OBED</i>	12:00 – 13:00
Prezentácie skupín	13:00 – 14:00 (podľa počtu skupín, 15 min./skupina)
Diskusia o riešeníach, odporúčanie Transparency	14:00 – 14:40
Reflexia riešenia dilemy	14:40 – 15:00
<i>PRESTÁVKA</i>	15:00 – 15:15
<hr/>	
3. ČASŤ	15:15 – 16:10
Arielyho výskumy a kedy podvádzame	
Návrat k úvodnej úlohe, reflexia očakávaní, poďakovanie, vyhodnotenie a záver	16:10 – 16:30

Miestnosť: ideálne neformálne pôsobiaca, s prenosnými stoličkami a stolmi kvôli práci v skupinách

Čo potrebujete:

- projektor a premietaciu plochu;
- flipchartový stojan;
- flipchartové papier;e
- farebné nalepovacie lístky (post-ity);
- fixky, perá;
- čisté papiere (biele, môžu byť aj farebné);
- pre prípad potreby nožnice, lepidlo a lepiacu pásku.

Materiály na vytlačenie:

- pracovný list
- 3 x infografika (*Ako sa rozhodovať v etických dilemách, Kedy podvádzame a čo s tým, Ako vytvoriť etické pracovisko*);
- materiál s Arielyho experimentami a prípadovými štúdiami.

ÚVOD

Privítajte účastníkov na workshope a predstavte sa im. Povedzte im v krátkosti obsah a ciele workshopu: napr. „Pozrieme sa na teoretické východiská v etike, no zameriame sa najmä na praktické úlohy, kde sa otestujete v etických dilemách. Povieme si aj o tom, kedy a ako ľudia najčastejšie podvádajú.“

V krátkosti vysvetlite, že cieľom workshopu nie je dať im správne odpovede na etické otázky v zmysle „toto sa má“ a „toto sa nemá.“ Cieľom je naučiť sa v etických dilemách štruktúrovane a kriticky uvažovať, vedieť sa na problém pozrieť komplexne a analyzovať ho.

Povzbudte účastníkov, aby sa počas workshopu kedykoľvek pýtali a aktívne sa zapájali.

Predtým, ako prejdete na samotné aktivity, urobte si prehľad očakávaní od workshopu, počas ktorého sa zároveň účastníci predstavia (ak sa účastníci nepoznajú, možno zvoliť interaktívne formy, tzv. zoznamovacie hry).



Úloha pred začiatkom: Aké sú naše očakávania od workshopu? (10 minút)

Navrhovaný spôsob: rozdajte účastníkom nalepovacie lístky, na ktoré budú mať zapísať svoje očakávania od školenia. Dajte im na to 2 – 3 minúty. Potom všetkých vyzvite, aby jeden po druhom pristúpili k flipchartovému stojanu, predstavili sa a prezentovali svoje očakávania od workshopu. Všetci svoje očakávania prilepia na flipchartový stojan/papier. Zapojte sa aj vy.

1. ČASŤ

Slajdy 3 – 6



Úloha č. 1: Osobné príbehy s podvádzaním

(5 minút na vypracovanie, 5 minút na spoločnú diskusiu)

ZADANIE: Zamyslite sa nad prípadom, kedy ste obišli pravidlá alebo svoje etické princípy. Prečo a s akým cieľom ste to urobili? Aké boli okolnosti danej situácie?

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

Skúste si spomenúť na čo najviac detailov a popíšte ich.

Nechajte účastníkov pracovať individuálne. Po cca 5 minútach ich vyzvite, aby so skupinou zdieľali dôvod/cieľ podvádžania, prípadne iné detaily. Nemusia zdieľať celý príbeh.

Príklad:

- tlak okolia, ostatní to tak tiež robili;
- časová tieseň;
- snaha vyhnúť sa úkonu navyše, zjednodušiť si prácu;
- a iné.

Zapisujte ich odpovede na flipchartový papier. Pre povzbudenie debaty majte prichystaný aj vlastný príklad, kedy ste podvádžali. Nemusíte zdieľať celý príbeh, len okolnosti.

Po tom, ako účastníci povedia svoje odpovede (nemusia ísť postupne, ak je niekto, kto skúsenosť vyslovene nechce zdieľať, nenúťte ho), opýtajte sa, či niekto chce so skupinou celý príbeh. V krátkosti môžete diskutovať o odpovediach.

Odpovede si nechajte na flipcharovom papieri e a povedzte účastníkom, že sa k nim vrátite na konci školenia.

Úloha č. 2 – Prečo zamestnanci podvádzajú? (3 minúty)



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

Vyzvite účastníkov, aby skúsili hádať, ktoré sú najčastejšie dôvody podvádzania v práci. Nemusia nič písať, len nahlas brainstormovať. Odpovede netreba zapisovať na flipchart.

Následne prejdite na nasledujúci slajd s výsledkom. Predstavte aj ďalšie dôvody podvádzania, ktoré boli spomenuté na predošlých workshopoch (môžete ich pokojne aktualizovať s pribúdajúcimi workshopmi podľa toho, čo sa vám zdá najrelevantnejšie).

Slajdy 7 – 8

Povedzte, že celý čas sa dnes budete rozprávať o etickom rozhodovaní a etických dilemách, preto si spoločne zadefinujete, čo etickou dilemou myslíte.



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) a spravodlivosť (nemlčať pri podvode).

Príklad:

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



Diskusia – V súlade so zákonom (5 – 10 minút)

Vyzvite účastníkov, aby diskutovali:

Stotožňujete sa s rozhodnutím kontrolórov? Stačí na obhájenie etickej dilemy? Aké hodnoty v nej súperia?

Slajdy 9 – 13

Vysvetlite, že na etiku a etické rozhodnutia sa dá pozeráť rôzne. Existuje normatívny a hodnotový prístup, vysvetlite rozdiel medzi nimi.



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?

Povedzte, že v rámci školenia budete využívať hodnotový prístup, pretože sa zameriava na to, čo je pod povrchom etickým dilem, ide do väčšej hĺbky. Nikdy však nie je možné celkom vylúčiť aj normatívny prístup, keďže žijeme v spoločnosti, ktorá má isté pravidlá a zákony. Aj v dilemách, ktoré budeme riešiť, budeme využívať oba. Avšak z nášho hľadiska využívame normatívny prístup len ako pomôcku pri hodnotovom hľadaní riešenia k etickým dilemám.

Hodnotový prístup si vyžaduje schopnosť kriticky myslieť pri riešení etických problémov – teda isté „**etické kritické myslenie**“.

Čo tým myslíme?



Schopnosť pozrieť sa na situáciu z rôznych uhlov pohľadu



Schopnosť vidieť problém v súvislostiach



Schopnosť analyzovať riziká, motivácie, možné riešenia a ich dôsledky

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

Nehovoríme však o relativistickom prístupe v zmysle spochybňovania existencie akýchkoľvek základných pravidiel a hodnôt. Naopak, na hodnotách a dodržiavaní spoločných pravidiel staviame. Cieľom hodnotového prístupu je naučiť sa rozhodovať v etických dilemách vedomejšie, informovanejšie – rozumieť situácii, viesť problém analyzovať, porozumieť vlastným myšlienkovým procesom, možnostiam a limitom.

Riešenie etických dilem cez hodnoty nám pomáha robiť rozhodnutia:

- **Konzistentne** (nie náhodne, čisto situačne).
- **Jasne** (s porozumením situácii a svojmu uvažovaniu v nej).
- **Komplexne** (s ohľadom na viaceré aspekty a strany problému).



Slajdy 14 – 15

Vysvetlite, že proces rozhodovania v etických dilemách mapujú modely etického rozhodovania.

Mapujú proces hľadania riešenia **krok po kroku** a tým nám pomáhajú **etickú dilemu analyzovať a rozmeniť na drobné**.

Existujú rôzne modely etického rozhodovania, ktoré sa líšia svojou komplexnosťou a zameraním. V týchto materiáloch sme vychádzali z modelu od Coreyho a Callanana pre pomáhajúce profesie, ktorý slúži ako východisko pre viaceré ďalšie modely, a modelu od Ethics & Compliance Initiative, najväčšieho amerického think tanku, ktorý sa venuje pracovnej etike.

Slajdy 16 – 19

Povedzte, že oba modely, z ktorých vychádzate, zdôrazňujú dôležitosť prvého kroku – definíciu problému, teda určenie, čo je vlastne podstatou problému. **Ovplyvňuje to totiž, ako sa pozeráme na jeho príčiny a kde naň hľadáme riešenia.**

Ukážte to na príklade:

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.

Aj keď dilema na prvý pohľad etická nemusí byť, v skutočnosti je.

Úloha č. 3 – Kaviareň nestíha... alebo? (5 minút)



ZADANIE: Určite, o aký problém ide a spíšte jeho možné riešenia.

Môžete účastníkom povedať, že všetky príklady, ktoré sú na školení použité, sú založené na skutočných situáciách z verejnej správy.

Vyzvite účastníkov, aby brainstormovali nahlas, zapisujte ich návrhy na flipchartový papier.

Následne prejdite na slajd 17, ktorý slúži ako pomôcka aj pre vás.

DEFINÍCIA	RIEŠENIE
Nedostatok personálu v kaviarni	Navýšiť personálne kapacity kaviarne
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

Ukážte účastníkom, čo bola v skutočnosti správna odpoveď.



Diskusia – Kaviareň nestíha... alebo? (2 minúty)

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

Slajdy 20 – 26

Slajd 20 – 21

Rozdajte účastníkom infografiku s modelom etického rozhodovania. Povedzte im, že infografiku si môžu nechať ako pomôcku aj do budúcnosti, prípadne vystaviť v kancelárii pre prípad potreby.

Prejdite na model etického rozhodovania. Vysvetlite, že v predošlej úlohe ste sa pozreli na to, ako definícia problému ovplyvňuje možné riešenia. Na to, aby sme určili podstatu problému v prvom kroku nám slúžia pomôcky – PLUS filtre – ktoré nám pomáhajú aj v ďalších fázach etického rozhodovania.

Vysvetlite, čo sú PLUS filtre.



ČO SÚ PLUS FILTRE?

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

P = POLICIES

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

L = LEGAL

Je to v súlade so zákonom?

U = UNIVERSAL

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

S = SELF

Je to v súlade s mojimi osobnými hodnotami a morálnymi princípmi, s mojou definíciou dobra a spravodlivosti?

Slajd 22

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

PLUS filtre nie sú zoradené v tomto poradí (od formálne najzávažnejšieho po najmenej závažný), aby vytvárali slovo PLUS a lepšie sa tak zapamätali.

Môžete uviesť aj to, že hovoríme o formálnej hierarchii. Ak porušujete zákon, z pohľadu praktického vám, samozrejme, hrozí závažnejší trest (pokuta, väzenie?) ako pri probléme hodnotovom. No porušovanie svojich vlastných hodnôt alebo hodnôt úradníka či verejnej správy má iné závažné, dlhodobé dôsledky, o ktorých si povieme neskôr - pri výskumoch amerického vedca Dana Arielyho.

Prejdite si jednotlivé body modelu etického rozhodovania.



MODEL ETICKÉHO ROZHODOVANIA

1. OBOZNÁM SA S PROBLÉMOM

- Zozbieraj potrebné informácie a urči podstatu problému.
- Identifikuj potenciálne riziká.
- Prejdi si relevantné zákony, smernice, kódexy či etické štandardy, ktoré upravujú podobné situácie.

Vysvetlite účastníkom, že niektoré kroky sa môžu prelínať, nemusia nevyhnutne za sebou nasledovať. Napríklad, niekedy je identifikácia možných rizík súčasťou zbierania dostatku informácií o probléme predtým, ako si ho zdefinujeme.

2. HĽADAJ RIEŠENIE

- Porad' sa s človekom, ktorému veríš. Môžeš sa obrátiť napr. na kolegu, mentora, rodinu, kamarátov, odborníka v rámci rezortu alebo mimo neho.
- Zváž možné riešenia.
- Identifikuj možné dôsledky jednotlivých alternatív a zhodnoť ich. Ak je to potrebné, použi princíp proporcionality (je riešenie vhodné, potrebné a primerané?). Ak je to potrebné, zváž aj 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. Inými slovami, určite si priority.

3. KONAJ A REFLEKTUJ RIEŠENIE

- Zhrň všetky informácie a rozhodni sa, čo urobíš. Sprav si akčný plán.
- S odstupom času zhodnoť svoje konanie. Prinieslo očakávané výsledky? Spravil/-a by si niečo inak?

Slajdy 27 – 44

V tejto časti v zásade čítate zo slajdov. Slajdy nemusia účastníci čítať, slúžia pre ich vizualizáciu problému a riešenia. Nechajte účastníkov zapájať sa, ak majú komentáre, prípadne ďalšie nápady, nové vstupy. Regulujte však diskusiu tak, aby sa príliš nenatiahla. Vysvetlenie etického modelu v praxi nie je hlavnou aktivitou, má len účastníkov naviesť na riešenie etickej dilemy, ktorá príde po ňom. Tá je hlavným zameraním celého školenia. Plánujte si teda čas primerane.

Slajdy 29 – 30

Uved'te, že tabuľka slúži pre ilustráciu, aby si účastníci opäť predstavili, k akým riešeniam ich rôzne definície problému môžu doviesť.

Riešenie	Možné dôsledky
Konfrontácia so šéfom	<p>Negatívne:</p> <p>Zhoršenie vzťahov so šéfom/s kolegami, vytlačenie na okraj tímu, podozrievavosť zo strany šéfa, bossing, perzekúcia, strata zamestnania.</p> <p>Pozitívne:</p> <p>Uvedomenie si problému, následná zmena správania.</p>
Podnet na vedenie	<p>Negatívne:</p> <p>Odhalenie autora anonymného podnetu, zhoršenie vzťahov so šéfom/s kolegami, bossing, perzekúcia, strata zamestnania.</p> <p>Pozitívne:</p> <p>Napomenutie šéfa -> zmena správania, prepustenie šéfa.</p>
Podnet mimovládke, resp. konzultácia s mimovládkou Podnet médiám	<p>Negatívne:</p> <p>Pri úniku informácie „vynášanie z ministerstva“ -> postih, perzekúcia, bossing, zhoršenie vzťahov, vytlačenie na okraj tímu, strata zamestnania.</p> <p>Pozitívne:</p> <p>Riešenie problému mimo ministerstva, tlak na vedenie, aby konalo, tlak na šéfa, aby zmenil správanie alebo odstúpil.</p>
Podnet na centrály firiem	<p>Negatívne:</p> <p>Nemusia mať dosah na zamestnancov na Slovensku, nedorazí to do správnych rúk, môže im to byť jedno.</p> <p>Pozitívne:</p> <p>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).</p>
Guerilla (Partizánska vojna)	<p>Negatívne</p> <p>Nebezpečné vo vnútri rezortu, prekročenie právomocí, mohlo by to slúžiť proti tebe aj v prípadnom vyšetrovaní polície/kontrolných úradov, zhoršenie vzťahov, vytlačenie na okraj tímu.</p> <p>Pozitívne</p> <p>Silnejšie dôkazy, zisk nových informácií.</p>

Sabotáž práce	<p>Negatívne</p> <p>Prekročenie právomocí, mohlo by to slúžiť proti tebe aj v prípadnom vyšetrovaní polície/kontrolných úradov.</p> <p>Pozitívne</p> <p>Spomalenie potenciálnych úkonov s negatívnym dopadom na verejný záujem.</p>
Vydierať šéfa	<p>Negatívne</p> <p>Nebezpečná hra, potenciálne trestné (ak by šlo o tvrdé vydieranie), mohlo by to slúžiť proti tebe, aj pri zmene správania šéfa dlhodobé následky vo vzťahoch so šéfom, na rezorte a ďalšie konflikty.</p> <p>Pozitívne</p> <p>Zmena správania šéfa.</p>
Nestarám sa do toho, robím si svoju prácu.	<p>Negatívne</p> <p>Eskalácia problému, zlý precedens, ktorý sa nechal tak a môže viesť k ďalšiemu nekalému konaniu. 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.</p> <p>Pozitívne</p> <p>Neohrozím sa - v krátkodobom horizonte.</p>
Prispôbim sa štandardom nového šéfa.	<p>Negatívne</p> <p>Eskalácia problému, zlý precedens, vytváranie korupčnej kultúry, nedôvera verejnosti.</p> <p>Pozitívne</p> <p>Neohrozím sa - v krátkodobom horizonte, môžem z toho profitovať.</p>

Po tejto časti navrhujeme dať si prestávku.



PRESTÁVKA

2. ČASŤ

Slajdy 46 – 47



Úloha č. 4 – Koho prijmem do tímu?

(10 mi. vysvetlenie úlohy a zadania, rozdelenie do skupín, 60 min. riešenie úlohy v skupinách)

Vysvetlite účastníkom, že teraz budú mať riešiť etickú dilemu oni na základe modelu etického rozhodovania, ktorý ste si predstavili. Upozornite ich, že úloha má dve časti – najskôr spraviť analýzu problému podľa modelu etického rozhodovania. Potom si na základe analýzy pripraviť akčný plán. V akčnom pláne krok po kroku vysvetlia, ako budú konať od začiatku do konca berúc v úvahu všetky premenné svojho konania (ak sa stane A – nadriadený zareaguje pozitívne – tak spravíme B; ak sa stane C – nadriadený zareaguje negatívne – tak spravíme D).

ZADANIE: 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.

Máte otvorené jedno miesto vo svojom tíme.

Na úrade si chcete ponechať stážistu, ktorý sa vám cez leto veľmi osvedčil a zároveň ste si s ním v tíme všetci výborne rozumeli.

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?

Rozdelte účastníkov do skupín po 5 ľudí. Povedzte im, že pri analýze etickej dilemy a príprave akčného plánu majú postupovať ako skupina a nájsť spoločné riešenie. Povedzte účastníkom, že na analýzu problému a jednotlivých častí procesu etického rozhodovania im poslúži pracovný list.

Akčný plán si majú účastníci pripraviť na flipchartový papier. Rozdajte im pracovné pomôcky: veľký flipchartový papier, nalepovacie papieriky/kartičky, písacie pomôcky, fixky, lepidlá, atď. Povedzte im, že pri vizualizácii svojho akčného plánu môžu byť akokoľvek kreatívni.

Oznámte tiež účastníkom, že na riešenie dilemy a prípravu akčného plánu majú 30-40 minút. Oznámte im, že svoju skupinovú prácu budú prezentovať pred ostatnými a o riešení sa bude diskutovať. Každá skupina bude mať na prezentáciu maximálne 5 – 10 minút, aby zvýšil čas na diskusiu o riešení.

Všetky skupiny riešia ten istý problém. Vyzvite účastníkov, aby začali.

Obchádzajte skupiny a sledujte, ako im ide práca. Asistujte im, ak je to potrebné. Odpovedajte na ich otázky, prípadne im kladte otázky k ich riešeniam, aby ste ich nasmerovali, alebo ak máte pocit, že sa v riešení nesústredia na niektoré dôležité aspekty etickej dilemy. Nechajte však na riešenie prísť samotné skupiny, nehovorte im, čo majú robiť. Svojimi zásahmi či otázkami sa skôr snažte podnietiť ich uvažovanie o dileme.

V odporúčanom harmonograme školenia navrhujeme po tejto časti ísť na obed. Ak aj nebudete postupovať podľa odporúčaného harmonogramu, prestávka po tejto časti je vhodná, ďalšia časť programu bude totiž náročná a účastníci budú unavení.



OBED



Slajdy 48 – 50

Prezentácie – Koho prijmem do tímu? (max 15 minút/skupina)

Po návrate z prestávky vyzvite jednotlivé skupiny, aby prezentovali svoje akčné plány a vysvetlili proces, ako sa k danému riešeniu dostali. Zopakujte, že každá skupina má na prezentáciu svojho riešenia a akčného plánu 10 – 15 minút.

Vyzvite účastníkov, aby si svoje postrehy k riešeniam druhých skupín zapisovali a pripravili sa na diskusiu o nich po skončení všetkých prezentácií. Povedzte im, že je to preto, aby všetky skupiny dostali plnohodnotný priestor prezentovať svoje riešenie, nielen opakovať veci už vypovedané v diskusii.

Sledujte čas prezentácií skupín a v prípade potreby ich upozornite na blížiaci sa koniec. Ako facilitátor im môžete klásť dodatočné otázky pri riešeníach, ak na niečo pozabudli, alebo, ak máte pocit, že niektorý dôležitý aspekt dilemy bol opomenutý. Vtedy sa zrejme automaticky začnú hlásiť k slovu aj účastníci z iných skupín. Nechajte ich položiť otázku, ak je to skutočne otázka k riešeniu. Ak ide o komentár, vyjadrenie vlastného názoru k riešeniu, zopakujte im, že priestor na diskusiu bude po skončení všetkých prezentácií, aby sme dali priestor prezentovať všetkým.

Po skončení poslednej prezentácie sa vašich prípadných dodatočných otázok sa poďakujte všetkým účastníkom za výbornú prácu a otvorte diskusiu.



Diskusia o riešeníach – Koho prijmem do tímu? (30 minút)

Vyzvite účastníkov, aby sa vyjadrili k riešeníach druhých skupín. Ak sa diskusia rozbieha ťažko, alebo ak sa uberá nesprávnym smerom, pomôžte im otázkami:

Čo bolo dobré? Ktoré riešenie by fungovalo?

Čo bolo nedomyslené? Čo by nefungovalo? Boli niektoré kroky nerealistické?

Je niečo, čo jednej skupine vôbec nenapadlo a druhej áno?

Moderujte diskusiu, no nechajte priestor vyjadriť sa najmä účastníkom. Ak je to potrebné, zasiahnite do diskusie aj obsahovo.

Po diskusii predstavte účastníkom riešenie, ktoré by odporúčala Transparency:



ODPORÚČANIE TRANSPARENCY – Koho prijmem do tímu? (10 minút)

Napriek tomu, že v súkromnom sektore by bolo prirodzené nechať si osvedčeného stážistu, vo verejnom sektore to nie je také jednoduché. Pravidlá sú nastavené tak, že uchádzač o štátnozamestnanecký pomer musí prejsť dvoma časťami výberu – testom a pohovorom. Ak je neúspešný v prvom kole, nemôže prejsť do druhého.

Ak by sme teda stážistu napriek nedostatočnému výsledku v teste posunuli do ústnej časti, svojvoľne by sme tým ohli pravidlá, ktoré však boli vytvorené a zavedené z legitímneho dôvodu - neprijímať do štátnej správy kamarátov, známych, lebo sú nám sympatickí, lebo ich poznáme, lebo im dôverujeme. Personálny výber by sme mali zobjektívniť jasnými a transparentnými pravidlami, ktoré platia pre všetkých. Dôvod, prečo pravidlá obísť, sa dá nájsť vždy. Následne je to dobrá výhovorka pre tých, ktorí pravidlá obchádzajú s vyslovene nekalým zámerom.

Preto nastolenie precedensu neoprávneného zásahu do výberového konania z akéhokoľvek dôvodu je podľa nás závažnejšie ako to, že pridete o jedného potenciálne dobrého zamestnanca. Môžete totiž získať zamestnanca ešte lepšieho, čo ukazujú výsledky testu a zároveň udržať nastolenú úroveň transparentnosti a dodržiavania pravidiel v prijímaní zamestnancov v tíme/rezorte.

Idete tak príkladom nielen v ďalších výberových konaniach, ale aj v iných etických dilemách, kde by zamestnanci mohli mať tendenciu ohnúť pravidlá, pretože sa im zdajú byť neadekvátne.

Ak majú účastníci komentáre k odporúčaniu Transparency, ak chcú ešte niečo doplniť, dajte im priestor.



Reflexia aktivity – Koho prijmem do tímu? (20 minút)

Facilitujte reflexiu, klad'te otázky, aby účastníci zreflektovali proces od začiatku riešenia dilemy cez skupinovú prácu po prezentácie a diskusiu o riešeníach. Tu sú návrhy otázok, môžete sa však pýtať aj na iné situačne špecifickejšie otázky:

- 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?

UPOZORNENIE: V tejto časti – od diskusie o riešeníach, odporúčania Transparency po reflexiu aktivity – môže dôjsť k prelínaniu, napr. časť reflexie aktivity sa udeje už počas diskusie o riešeníach. Preto diskusia môže trvať dlhšie a naopak reflexia aktivity sa skrátiť, a naopak. Pracujte preto s časom flexibilne, neukončite diskusiu v polovici len preto, že práve vypršal čas. Myslíte však na to, že celkový čas na túto časť (diskusia, odporúčanie, reflexia) je 60 minút a riad'te sa podľa toho. Neprekračujte tento čas, aby ste sa mohli pohnúť k ďalším častiam workshopu.

Po reflexii aktivity navrhujeme dať účastníkom opäť prestávku.



PRESTÁVKA

3. ČASŤ

Slajdy 52 – 68

Povedzte účastníkom, že v tejto časti sa pozrieme na to, za akých okolností podvádzame. Prebrali sme už, ako sa v etických dilemách rozhodujeme a predstavili sme si kroky, ako v nich postupovať vedomejšie. Teraz sa pozrieme na to, prečo ľudia tak často podvádzajú a predstavíme si tiež riešenia, ako sa tomu vyhnúť.

Povedzte, že na záver sa vrátíme aj k úvodnej úlohe a osobným príbehom podvádzania.

BIO: Dan Ariely je profesor behaviorálnej ekonómie na americkej Duke University. Je autorom viacerých kníh o iracionalite ľudskej mysle a nášho konania. Písal tiež stĺpček pre New York Times. Na školení čerpáme z jeho knižky *The Honest Truth About Dishonesty: How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*.



Psychológ a behaviorálny ekonóm Dan Ariely sa venuje skúmaniu podvádzania a ľudskej (i)racionality pri rozhodovaní.

V rámci svojich experimentov sa skúmal, za akých okolností majú ľudia najväčšiu tendenciu podvádzat a či je pravda, že robia jednoduché cost-benefit analysis – teda porovnanie možného zisku s prípadným trestom. To sa robí zodpovedaním troch základných otázok:

- Čo môžem získať podvádzaním?
- Aké je pravdepodobné, že ma prichytia?
- Aký je prípadný trest za podvádzanie?

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

Ariely zistil, že táto teória celkom neplatí a ľudia pri možnosti podvádzat nerobia vždy racionálne rozhodnutia. Často podvádzajú, a to aj v prípade, ak je to pre nich vyslovene riskantné. Funguje to tiež naopak: v niektorých situáciách, kde by z pohľadu veľkého zisku a malej šance trestu jednoznačne podvádzat mali, nepodvádzajú. Poďme sa teda pozrieť na jeho zistenia.

Pri každom z ôsmich bodov vysvetlite tvrdenie na experimente a prípadovú štúdiu z reálneho života (prípadne jedno vynechajte a spomeňte len silnejší argument, ak by vám neostával čas, alebo by sa vám zdala časť príliš zdĺhavá). Po predstavení experimentu a prípadovej štúdie vždy prekliknite na ďalší slajd, kde sa nachádza riešenie.

Povedzte účastníkom, že zhrnutie Arielyho zistení s riešeniami im neskôr rozdáte. Pripravte si aj kópiu materiálu s podrobnými Arielyho zisteniami, experimentami, prípadovými štúdiami a povedzte účastníkom, že tie sú budú môcť zobrať v prípade záujmu po skončení workshopu (položte ich na viditeľné miesto a upozornite, kde budú materiály k zobrať). Teraz ich len vyzvite, aby dávali pozor a sústredili sa na informácie, ktoré vidia na plátne.



1. VAČŠINA ĽUDÍ PODVÁDZA, ALE LEN TROŠKU, ABY SA STÁLE MOHLI POVAŽOVAŤ ZA DOBRÝCH.

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.**

EXPERIMENT

Účastníci vyplnili test s 20 otázkami, za každú správnu odpoveď zinkasovali peniaze. Keď vypršal čas na vyplnenie, mali si spočítať správne odpovede, následne odpoveďový hárok zničiť a od dozorujúceho učiteľa si vypýtať honorár na základe počtu správnych odpovedí, ktorý uviedli. V priemere si účastníci vylepšili skóre o 2 odpovede, t. j. namiesto 4 z 20 tvrdili, že vyriešili 6 z 10. Nebol to pritom dôsledok pár extrémistov, ktorí si skóre výrazne prilepšili, ale mnohých ľudí, ktorí si ho vylepšili o pár odpovedí.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Sedemdesiate roky, USA: Obchod so suvenírmi v kultúrnom centre nemal registrovanú pokladňu, ktorá automaticky zaznamenáva všetky nákupy a ich objem, iba pokladničku, kde sa hotovosť prijímala a z ktorej sa aj vydávalo. V obchode pracovali dobrovoľníci, väčšinou milovníci umenia na dôchodku. Za rok obchod predal tovar v hodnote cca \$400 000, no cca \$150 000 sa v tovare alebo v hotovosti každoročne „stratilo“. Manažér obchodu mal teda podozrenie, že niekto kradne. Pri vyšetrovaní však zistili, že páchatel' nebol jeden, ale kradlo veľa ľudí v malých množstvách. Pripomeňme si, že v obchode pracovali kultúrne založení dôchodcovia. Problém sa vyriešil, keď sa zaviedol systém vedenia záznamov o predaji, t.j. keď dobrovoľníci začali značiť, čo presne sa predalo a koľko to stálo.

Pre pomôcku, registrovaná pokladňa je klasická pokladňa, ktorú poznáme z obchodu. Pokladnička je to, že používajú napríklad pri vstupe do podnikov v šatniach. Vid' obrázky



RIEŠENIE

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



2. RAZ A DOŠŤ NEEXISTUJE.

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, keď som už raz podvádzať, tak prečo by som to neurobil znova?“

EXPERIMENT

Účastníci mali stláčať pravé a ľavé tlačidlo podľa toho, na ktorej strane obrazovky sa nachádzali bodky (pravá strana – pravé tlačidlo, ľavá strana – ľavé tlačidlo). Niekedy boli viac na pravej strane, niekedy viac na ľavej, niekedy to bolo úplne jasné, inokedy menej. Prvé dve kolá boli kontrolné a účastníci odpovedali autenticky. V treťom kole im povedali, že vždy, keď stlačia pravé tlačidlo, dostanú 5 centov a vždy, keď stlačia ľavé tlačidlo, dostanú pol centu bez ohľadu na to, kde sa bodky nachádzajú. Najskôr hrali fér a podvádžali len občas, napr. pri nejednoznačných odpovediach. Potom postupne stlačali pravé tlačidlo s väčším ziskom viac a viac aj pri jednoznačne nesprávnych odpovediach. V istom bode nastal akýsi zlom a podvádžali stále.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Držali ste niekedy diétu? Čo sa stalo, ak ste povolili pravidlá a podľahli masťnému obedu (ved' aj kolegovia si dávajú) alebo koláčiku (ved' oslavujeme úspešný koniec pracovného dňa)?

Alebo keď ste si dali záväzok, že budete cvičiť dvakrát do týždňa, no pár týždňov po sebe ste kvôli vyťažnosti v práci vedeli nájsť len na jeden za dva týždne? Vrátili ste sa späť k pôvodnému záväzku?

RIEŠENIE

Odkráčať od pokušenia ešte v jeho zárodku.



3. POD TLAKOM SI POVOLUJEME PRAVIDLÁ.

Keď 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*). Keď sme konfrontovaní s príliš veľa vyčerpávajúcimi rozhodnutiami, ktoré "šponujú" našu sebakontrolu do maxima, máme tendenciu povoliť si pri niektorých z nich pravidlá.

EXPERIMENT

Účastníci v jednej skupine mali napísať krátky text o tom, čo robili deň predtým bez použitia slov obsahujúcich X a Z. Účastníci v druhej skupine mali splniť rovnakú úlohu, no bez použitia slov obsahujúcich A a E - čo je výrazne náročnejšie. Následne obe skupiny spravili test (vid' predošlé príklady), spočítali svoje správne odpovede a mali odpovedový hárok zničiť, a hodnotiteľovi povedať počet správnych odpovedí. Prvá skupina si skóre prilepšila o cca 1 odpoveď, druhá o 3 odpovede. Vyčerpanie teda viedlo k väčšej miere podvádžania.

(V inom experimente viedlo vyčerpanie k navýšeniu celkového vyplateného honoráru o 197% oproti nevyčerpanej skupine!)

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Bývalý fajčiar, ktorý začne znova fajčiť pri veľkej pracovnej záťaži alebo partnerskej kríze, koniec semestra na univerzite, kedy nadpriemerne veľa študentov potrebuje predĺženie termínu na odovzdanie esejí kvôli údajne zomierajúcim babkám, psom a pod.

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 obstarávania).



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

Ak prijmem naratív o úradníkovi neschopnom vzdorovať nadriadeným či štátnej mašinérii a normalnosti 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.

EXPERIMENT

Účastníci dostali značkové slnečné okuliare. Jednej skupine povedali, že sú pravé, druhej, že sú falošné (t.j. Dior z čínskeho obchodu za 5 eur), tretej nepovedali nič. Následne mali spraviť test, zničiť svoj odpoveďový hárok a hodnotiteľovi povedať svoj počet správnych odpovedí a na základe toho zinkasovať honorár. Výsledky: s pravými okuliarmi podvádzalo 30%, s nedefinovanými 42% a s falošnými 73%.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Boli ste v situácii, kedy ste sa rozhodli privrieť oči nad podvodom, pretože ste si povedali, že ktokoľvek vo vašej pozícii by spravil to isté?

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.



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

EXPERIMENT

Účastníci dostali značkové slnečné okuliare. Jednej skupine povedali, že sú pravé, druhej, že sú falošné (t.j. Dior z čínskeho obchodu za 5 eur). Následne mali zodpovedať otázky, ktoré sa ich pýtali na pravdepodobnosť, že ľudia budú v modelových situáciách podvádzat' či klamať. Účastníci vo falošných okuliároch si mysleli, že ľudia podvádzajú omnoho viac ako účastníci s pravými okuliarmi.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Neospravedlňujú dezinformačné weby svoje klamstvá aj tým, že ved' aj "druhá" strana podvádza?

RIEŠENIE

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



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 sú politici, celebrity, vysokí funkcionári vo firmách či verejnom sektore.

EXPERIMENT

Účastníci mali opäť vyplniť test, následne zničiť odpoveďový hárok. Tentokrát si ale mali zaplatiť sami z obálky, ktorá im ležala na stole, na základe počtu správnych odpovedí a zvyšok nechať hodnotiteľovi pri odchode. Test sa začal a po minúte sa prihlásil najatý herec, že už má všetko vyriešené (čo bolo, samozrejme, úplne nemožné) a s otázkou, čo má teraz robiť. Hodnotiteľ mu potvrdil, že má zničiť odpoveďový hárok, zaplatiť si za správne odpovede a odísť. Herec si vyplatil maximálnu možnú sumu, s tým, že má vraj všetko správne, hodnotiteľ prikývol a odišiel. Výsledok zvyšku účastníkov: tvrdili, že vyriešili dvakrát viac ako v skutočnosti (čiže nepodvádzali len pri niekoľkých, ale mnohých odpovediach).

Následne experiment zmenili: obliekli herca do trička súperiacej univerzity, celú scénu zopakovali. Výsledok: menej podvádžania u ostatných účastníkov. Čiže, ak bol v normálnom oblečení a vyzeral ako jeden z nich, účastníci sa s jeho podvádžaním stotožnili a opakovali po ňom, ale ak bol "ten druhý, rival", neopakovali po ňom, naopak sa voči nemu vymedzili.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Keď minister využíva štátneho šoféra na súkromné účely, aj "menší" šéfovia pod ním robia to isté.

RIEŠENIE

Lídri musia ísť príkladom svojim podriadeným, udávajú totiž krok pre svoj tím a úrad (Leadership from above).

Trestať podvádžanie bez výnimky, obzvlášť v prípadoch ľudí v pozícii authority.

Zastaviť podvádžanie v zárodku - predtým, ako sa stane epidémiou.



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

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

EXPERIMENT

Účastníci mali hodnotiť obrazy, ktoré sa im zobrazovali na obrazovke. Jednej skupine bolo povedané, že ich účasť sponzoruje Galéria 1, druhej, že ich sponzoruje Galéria 2. Na obrazoch bolo vždy uvedené logo galérie, v ktorej sa dajú kúpiť. Účastníci celý čas vedeli, že honorár dostanú tak či tak. Výsledok: účastníci hodnotili pozitívnejšie obrazy zo svojej sponzorujúcej galérie. Možnosť, že by ich to ovplyvnilo pri rozhodovaní, jednoznačne odmietli. No počas celého procesu boli napojení na prístroj, ktorý meral ich mozgovú aktivitu a pri zobrazení loga sponzorujúcej galérie sa im zaktivizovala časť mozgu zodpovedná za pocity pôžitku.

Ich hodnotenia boli tým pozitívnejšie, čím väčší bol honorár od sponzorujúcej galérie.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Farmaceutický priemysel: Doktori predpisovali lieky farmaceutických firiem, s ktorých obchodnými zástupcami mali priateľský vzťah, a s ktorými sa poznali aj mimo pracovného kontextu.

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.



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

EXPERIMENT

Účastníci mali opäť napísať test, zničiť odpoveďový hárok a následne hodnotiteľovi povedať, koľko úloh vyriešili správne a zinkasovať honorár. V jednej skupine mali účastníci pred začatím testu spísať Desatoro božích prikázaní. Skupina nepodvádzala vôbec.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Klienti poisťovne mali uviesť momentálny stav ich tachometra, aby poisťovňa vypočítala, koľko na aute prejazdili minulý rok a na základe toho vypočítala výšku ich poisťného. Ak podpísali čestné vyhlásenie, že hovoria pravdu pred vyplnením formulára, deklarovali priemerne 26 100 najazdených míľ. Ak vyhlásenie podpísali až po vyplnení, deklarovali len 23 700 míľ. Prvá skupina teda podvádzala menej. Rozdiel predstavuje cca 15% z celkového počtu najazdených míľ, čo bola priemerná miera podvádzania aj pri Arielyho "laboratórnych" pokusoch.

RIEŠENIE

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

Slajdy 69 – 70

Zhrňte riešenia.

Následne rozdajte všetkým účastníkom infografiku s Arielyho zisteniami, infografiku so zhrnutými riešeniami, ako vytvoriť etické pracovisko. Pripomeňte, že účastníci si neskôr môžu vziať aj materiály s informáciami o experimentoch a prípadových štúdiách, ktoré ste prezentovali.

Povedzte, že sa pomaly blížite ku koncu školenia, ale ešte predtým sa zamyslite nad pár zaujímavými zisteniami.

Slajd 71

Povedzte účastníkom, že v Arielyho experimentoch podvádzali rôzne kultúry rovnako.



Diskusia – Ariely a čo jeho zistenia hovoria o Slovensku?

(voliteľné podľa energie v skupine, 5 – 10 minút)

Opýtajte sa účastníkov, čo si myslia, že to hovorí o Slovensku. Ak už v skupine nie je energia, netreba o tom viesť dlhú diskusiu, môže to zostať v štádiu polorétorickej otázky, ako niečo, nad čím sa môžu zamýšľať po odchode zo školenia a po spracovaní poznatkov, ktoré získali.

Slajd 72

Na záver povedzte účastníkom, že sa ešte krátko vrátite k pôvodnej úlohe a ich osobným zážitkom s podvádzaním.



Záverečná reflexia – Zmenilo sa niečo? (10 minút)

Spýtajte sa ich, či sa o ňom (alebo o sebe) dozvedeli niečo nové a či by po všetkom, čo sa dozvedeli na školení, urobili niečo inak.

Môžete ich vyzvať, nech to v krátkosti zdieľajú so skupinou. Ak už v skupine nie je energia, povedzte im, nech sa nad tým zamyslia osamote, po odchode zo školenia.

Úloha na záver školenia: Splnili sa naše očakávania od workshopu? (5 minút)

Na úplný záver sa vráťte k flipchartu a papieru, na ktorý účastníci na začiatku workshopu prilepili nalepovacie papieriky so svojimi očakávaniami od workshopu. V krátkosti ich prečítajte a povedzte nahlas, či ste ich splnili alebo nie.

Pod'akovanie (5 minút)

Potom sa pod'akujte účastníkom za výbornú prácu na workshope a zaželajte im veľa vedomých a informovaných etických rozhodnutí v práci a v živote.

Prekliknite aj na slajd so zdrojmi s tým, že ich na vyžiadanie radi zozdieľate s účastníkmi. Prekliknite aj na slajd s pod'akovaním donorom. Prosím, spomeňte, že metodiku školenia a vzdelávacie materiály vypracovala Transparency International Slovensko s podporou spomenutých donorov.

KONIEC ŠKOLENIA

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 DARCOM, KTORÍ PODPORILI VZNIK VZDELÁVACÍCH MATERIÁLOV PRE ÚRADNÍKOV!

353 individuálnych darcov v kampani **Tvoríme štátnu správu odolnú voči korupcii**
Nadačný fond Mercedes-Benz Financial Services v Nadácii Pontis
Nadácia otvorenej spoločnosti
a z prostriedkov **Európskej únie** prostredníctvom programu **Efektívna verejná správa**.



Európska únia
Európsky sociálny fond