

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

1. ČASŤ – AKO JE TO S PODVÁDZANÍM?



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.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



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

1.

2.

3.

(Správna odpoveď je na konci materiálov.)

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 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 na obhájenie etickej dilemy? Aké hodnoty v nej 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 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 prístupe relativistickom v zmysle spochybňovania existencie akýchkoľvek základných pravidiel a hodnôt. Cieľom hodnotového prístupu je naučiť sa rozhodovať v etických dilemách vedomejšie. Pomáha nám to 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).



AKO SA ROZHODUJEME V ETICKÝCH DILEMÁCH?

Proces rozhodovania v etických dilemách popisujú **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 Coreya a Callanana pre pomáhajúce profesie, ktorý slúži ako východisko pre viaceré ďalšie modely, a modelu od Ethics & Compliance Initiative, amerického think tanku, ktorý sa venuje pracovnej etike.

Oba modely sa zhodujú na tom, že **klúčové je, ako si zdefinujeme etický problém**, teda ako si určíme jeho podstatu. **Ovplyvňuje to totiž, ako sa pozeráme na jeho príčiny a kde naň hľadáme riešenia**.

Skúsme si to na jednoduchom probléme:



3. Určite, o aký problém ide a spíšte jeho možné riešenia. (Všetky príklady, ktoré používame, sú založené na skutočných situáciách z verejnej správy.)

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

DEFINÍCIA	RIEŠENIE
Nedostatok personálu v kaviarni	Navýšiť personálne kapacity kaviarne

(Správnu odpoveď nájdete na konci materiálov.)

Videli sme teda, že spôsob, akým si zdefinujeme problém ovplyvňuje jeho riešenia. Inak totiž riešime problém s nedostatkom personálu ako s prílišným množstvom hostí či zašíváním zamestnancov.

Pozrime sa teraz, ako vyzerá zvyšok procesu etického rozhodovania, ako ho popisujú existujúce modely.

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.

Pomôžu ti v tom tzv. 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?

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

2. HLADAJ 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 súperiach 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?

V PRAXI

Ukážme si na konkrétnom probléme, ako to funguje 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. OBOZNÁM 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 role 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.

Opäť len pre ilustráciu: ako nás môže rôzna definícia problému zaviesť k rôznym riešeniam.

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, podat' podnet na rezorte, dať naňho negatívnu spätnú väzbu pri ročnom hodnotení.
Šéf škodí reputácii mojej práce, odboru a ministerstva.	Diskusia/konfrontácia so šéfom, podat' 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.
Rezort je skorumpovaný a rodinkársky.	„Guerilla“ (partizánska vojna) – 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 zadefinujeme problém nasledovne:

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



- Aké sú tam potenciálne riziká? Pomôžme si zákonmi, smernicami, kódexami. Opäť si pomôžme aj s 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.).

Pravidlá rezortu:

- Keďže zákon na reguláciu lobingu na Slovensku neexistuje, ani rezort lobing nijako formálne neupravuje.
- Existuje síce ústavný zákon o konflikte záujmov, ktorý sa ale nevzťahuje na úroveň generálnych riaditeľov sekcií. Platí prevažne pre ústavných činiteľov, volených zástupcov a vedúcich predstaviteľov úradov.

Hodnoty rezortu, dobrého úradníka:

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

- verejný záujem;
- hospodárnosť;
- transparentnosť;
- nestrannosť a objektivitu verejnej správy;
- dôveru verejnosti;
- podieľa sa na krivení trhu a
- ide zlým príkladom pre podriadených.

Osobné hodnoty:

Ohrozené sú:

- moje svedomie
- moja profesionalita
- identita dobrého a spravodlivého človeka

2. HLADAJ RIEŠENIE



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



- Aké sú možné riešenia?
 1. **Konfrontácia so šéfom** - mailom, medzi rečou pri káve, medzi rečou na porade, zinscenovaná scénka (hrám sa na nechápavého), osamote/so svedkami
 2. **Podnet na vedenie** (minister, vedúci služobného úradu, osobného úradu), **podnet na linku v zmysle zákona o ochrane oznamovateľov protispoločenskej činnosti**
 3. **Podnet na centrálu daných firiem** – anonymne/neanonymne na vedenie, na compliance oddelenie (vo väčších firmách/korporáciách alebo inštitúciách skúma súlad s pravidlami, právnymi predpismi a vnútro podnikovými smernicami, pričom dôraz kladie na dodržiavanie etických kódexov).
 4. **Podnet mimovládke, resp. konzultácia s mimovládou**
 5. **Podnet médiám** – anonymný/neanonymný (môžete požiadať o neuvedenie mena, môžete požiadať o necitovanie, môžete len poskytnúť pozadie problému a naviesť novinárov na stopu)
 6. **Guerilla** (partizánska vojna) – bojujem proti systému na vlastnú päsť zvnútra
 - a. zbierať dôkazy o frekvencii stretnutí, dĺžke stretnutí, zúčastnených osobách, mieste konania obedov;
 - b. požiadať o účasť na stretnutiach;
 - c. zbierať ďalšie dôkazy o vzťahu šéfa s firmami, „vyšetrovať“ na vlastnú päsť;
 - d. tváriť sa ako hlúpy a napr. pri stanoviskách a obstarávaní, ktoré by sa mohli týkať daných firiem, „pichať“ do každej formulácie, každej položky, a pod.
 7. **Sabotáž práce** (ako napr. otáčanie smeroviek s cieľom zmiast okupačné vojská v r. 1968, výroba zlých súčiastok 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. **Prispôbim sa štandardom nového šéfa.**



- 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, následná zmena správania.

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>



- Môžem tiež uplatniť princíp proporcionality pri uvažovaní o riešeniach a dôsledkoch.

Napríklad:

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

Je nečinnosť primeraná situácii?

Skôr nie.

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



3. KONAJ A REFLEKTUJ RIEŠENIE

- Zhrň všetky informácie a rozhodni sa, čo urobíš. Sprav si akčný plán.

ODPORÚČANIE TRANSPARENCY

Ak existuje reálna šanca, že šéf nechápe svoje postavenie a konflikt záujmov, v ktorom je (napr. ak prišiel zo súkromného sektora, má zároveň dobrú povest', je to uznávaný odborník), diskutovať s ním.

Ak takáto šanca neexistuje, podať podnet vo vnútri rezortu na linku pre ochranu oznamovateľov protispoločenskej činnosti. Predtým sa prípadne poradiť s mimovládnu organizáciou pri písaní podnetu.

Ak sa nič nestane v zákonnej lehote (90 dní od podania podnetu), prípadne, ak proti mne začne šéf alebo úrad podnikať pracovnoprávne kroky (zmena opisu činnosti, presunutie na inú pozíciu, výpoveď zo zamestnania, bossing), obrátiť sa na inšpektorát práce kvôli ochrane (do 7 dní).

Zvážiť v akomkoľvek bode prípadnú koordinovanú aktivitu s kolegami a mať tak silnejší hlas.

Dôsledne sledovať šéfove kroky v oblastiach, ktoré sa týkajú daných firiem.

Ak je reálne podozrenie, že na stretnutiach sa dohadujú nekalosti, posunúť prípad polícii, prípadne médiám či mimovládke.

Ak po medializácii nedôjde k potrestaniu šéfa, zvážiť radikálnejší krok – pohroziť odchodom koordinovane ako tím.

Ak nefunguje ani to, odísť.

Reflexia:



- S odstupom času zhodnoť svoje konanie. Prinieslo očakávané výsledky?
- Čo fungovalo? Čo by si spravil inak?

2. ČASŤ – OTESTUJTE SA!



4.a Pomocou modelu etického rozhodovania, ktorý sme si predstavili, zanalyzujte situáciu a rozhodni sa, ako budeš konať.

4.b Keď spraviš rozhodnutie, priprav 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?

1. OBOZNÁM SA S PROBLÉMOM



Definícia problému po zozbieraní faktov (pozri PLUS filtre):

.....

.....

.....



Potenciálne riziká (s ohľadom na zákony, smernice, pravidlá, kódexy, štandardy)



ZÁKONY	
PRAVIDLÁ REZORTU	
HODNOTY VEREJNEJ SPRÁVY, DOBRÉHO ÚRADNÍKA	
OSOBNÉ HODNOTY	

2. HĽADAJ RIEŠENIE



▪ S kým sa môžem poradiť?

1.
2.
3.

.....



- Možné riešenia a ich dôsledky



RIEŠENIE	MOŽNÉ DÔSLEDKY
	Negatívne: Pozitívne:
	Negatívne: Pozitívne:
	Negatívne: Pozitívne:
	Negatívne Pozitívne
	Negatívne Pozitívne



- Princíp proporcionality:

Vyrieši dané riešenie problém?
Je potrebné na vyriešenie problému?
Je primerané danej situácii?

.....

.....

.....

.....

3. KONAJ A REFLEKTUJ RIEŠENIE



AKČNÝ PLÁN

1.

.....

.....

2.

.....

.....

3.

.....

.....

4.

.....

.....

5.

.....

.....



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

REFLEXIA ÚLOHY



*Si s výsledkom spokojný? Musel si urobiť nejaké kompromisy, aby si dospeli k riešeniu?
Ak áno, aké?*

Ktorá fáza rozhodovania bola najťažšia? Prečo?

Zažil si podobnú situáciu v praxi? Líšilo sa jej riešenie od tvojho súčasného riešenia?

3. ČASŤ – KEDY TEDA PODVÁDZAME NAJVIAC?

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

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

- Čo môžem získať podvádzaním?
- Aká je pravdepodobnosť, že ma prichytia?
- 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.)

Ariely zistil, že táto teória celkom neplatí a **ľudia sa pri možnosti podvádzať vždy nerozhodujú racionálne**. Často podvádžajú, 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 podvádzať mali, nepodvádzajú. Poďme sa teda pozrieť na jeho zistenia.

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 získali 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 páchateľ 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.

RIEŠENIE

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





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 podvádzal, 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 podvádzali len občas, napr. pri nejednoznačných odpovediach. Potom postupne stláčali pravé tlačidlo s väčším ziskom viac a viac aj pri jednoznačne nesprávnych odpovediach. V istom bode nastal akýsi zlom a podvádzali stále.

PRÍPADOVÁ ŠTÚDIA

Držali ste niekedy diétu? Čo sa stalo, ak ste povolili pravidlá a podľahli masnému obedu (veď aj kolegovia si dávajú) alebo koláčiku (veď 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

Odkrúčať od pokušenia ešte v jeho zárodku.



3. POD TLAKOM SI POVOĽUJEME 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 (viď predošlé príklady), spočítali svoje správne odpovede a mali odpoveďový hárok zničiť, a hodnotiteľovi povedať počet správnych odpovedí. Prvá skupina si skóre zlepšila o cca 1 odpoveď, druhá o 3 odpovede. Vyčerpanie teda viedlo k väčšej miere podvádzania. (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 odpoved'ový 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 RECIPROCITY (VRÁTENIA LÁSKOVOSTI) JE V NÁS HLBOKO ZAKORENENÁ.

Uprednostňovať niekoho, komu sa cítíme 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

Nerohodovať 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.

ZHRNUTIE RIEŠENÍ A PÁR ĎALŠÍCH TIPOV, AKO VYTVORIŤ ETICKÉ PRACOVISKO

1. Nastavme si jasné pravidlá a uplatňujeme ich bez výnimky (obzvlášť v prípadoch ľudí, ktorí sú v pozícii autority – napr. celebrity, politici, úspešní podnikatelia).
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. „Nakážime“ ich totiž etickým správaním.
4. Hovorme si príbehy, ktoré nás podnecujú k aktivite. Vyzdvihujme a šírme 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 kontrolujeme, či plán dodržiavame.
6. Odkráčajme od pokušenia už v zárodku, ak sme s ním konfrontovaní.
7. Vyhýbajme 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. Buďme si vedomí limitov svojho morálneho správania, napr. pod tlakom okolia, v strese, v časovej tiesni a pravidelne reflektujeme svoje konanie v takých situáciách.

DOBRÉ SPRÁVY NA KONIEC

V Arielyho experimentoch podvádzali jednotliví Američania, Číňania, Taliani, Turci, Kanadania či Angličania rovnako. Tendenciu podvádzat by sme teda mali mať rovnakú.

Čo to podľa vás hovorí o Slovensku? Aké je riešenie pre Slovensko?



5. 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?

.....

.....

.....

.....

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**.



TVORME
ŠTÁTNU SPRÁVU
ODOLNÚ VOČI
KORUPCII



Európska únia
Európsky sociálny fond

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/>>

SPRÁVNE ODPOVEDE

2.) **5 najčastejších dôvodov**, prečo zamestnanci podvádzajú:

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

(Zdroj: *Society for Human Resources Management, Ethics Resource Center*)

Ďalšie dôvody z verejnej správy (od účastníkov našich školení): chcem vyhovieť, nechcem konfrontáciu, aj tak sa nič nezmení, prílišné očakávania na seba, vyhnúť sa úkonu navyše, zjednodušiť si úkon, nevedomosť, 100% vykázany výkon za každú cenu, tlak okolia, ostatní to tak robia, časová tieseň, vyššie dobro, vyhnúť sa pocitu zlyhania, nedomyslenie dôsledkov, pocit nároku na špeciálne výhody, nezmyselné pravidlá

3.) Možné definície a riešenia problému

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

V skutočnosti bol problém v tom, že **zamestnanci ministerstva kaviareň radi využívali počas pracovnej doby**. Prístup k nej bol jednoduchý a málo strážený. Ministerstvo sa rozhodlo v kaviarni nainštalovať kamery. Počty zamestnancov v kaviarni sa náhle výrazne znížili a problém bol odstránený.

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

4. a, b)

ODPORÚČANIE TRANSPARENCY

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 prídete 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.