

2025

VODIČ ZA RJEŠAVANJE DILEMA NA RADNOM MJESTU U JAVNOM SEKTORU

CIDS Report No. 1/2025



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR



VODIČ ZA RJEŠAVANJE DILEMA NA RADNOM MJESTU U JAVNOM SEKTORU



CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR

CENTAR ZA INTEGRITET U SEKTORU ODBRANE

Centar za integritet u sektoru odbrane (CIDS) promovira integritet, protikorupcijske mjere i dobro upravljanje u sektoru odbrane, kao i u sektoru sigurnosti. U saradnji s norveškim i međunarodnim partnerima, Centar teži da razvija kompetencije, podiže svijest i pruži praktične alate za smanjenje rizika od korupcije kroz jačanje institucija putem savjetovanja i obuke. Norveško Ministarstvo odbrane je osnovalo CIDS 2012., a 2013. je Centar zvanično imenovan vodećom institucijom na polju edukacije o izgradnji integriteta pri NATO-u. Danas je Centar sastavni dio norveškog Ministarstva odbrane. Mišljenja iznesena u ovoj publikaciji su mišljenja autora i nužno ne odražavaju niti ih treba pripisivati norveškom Ministarstvu odbrane.

SADRŽAJ

1.	Uvod	2
2.	Dileme i njihov značaj	2
3.	Izgradnja kapaciteta odgovora na dileme	3
3.1.	Državni službenici i uposlenici	3
3.2.	Podsticajno radno okruženje	4
4.	Praktični pristup dilemama	5
4.1.	Koraci u pristupanju dilemi	6
4.2.	Testiranje potencijalnog pravca djelovanja	7
5.	Zaključak	8
ANEKS – STUDIJE SLUČAJA O DILEMAMA		8
	Dileme vezane za rad u sektoru odbrane	8
	Dileme vezane za boravak na misiji/u vojnoj komandi	9
	Dileme vezane za slučajeve iz stvarne prakse državnih službenika iz različitih zemalja i regiona	10

PREDGOVOR

Ljudi ponekad nisu ni svjesni činjenice da su suočeni s dilemom te da mogu izabrati način kako u toj situaciji postupiti. Izgradnja integriteta i unapređivanje dobrog upravljanja neodvojivi su dio tog procesa i uvijek trebaju biti u fokusu i pažnje i prakse.

Centar za integritet u sektoru odbrane (CIDS) već godinama u raznim odjelima Ministarstva odbrane i u okviru sektora odbrane, kao i s korisnicima s kojima saradujemo na Zapadnom Balkanu i u Ukrajini, organizira radionice za obuku za podizanje svijesti i rješavanje dilema, zasnovane na studijama slučaja. Kao takav, CIDS je priredio zbirku studija slučaja dilema i njen prateći uvod (vidi Aneks). Neke studije slučaja vezane su za nizozemsku *Centrale Organisatie Integritate Defensie* (COID) i sedam vrlina kojima se rukovodi danska državna služba. Vrlo cijenimo što je NATO Štab Sarajevo, u saradnji s Norveškom ambasadom kao kontakt ambasadom NATO-a, preuzeo prevođenje ovog materijala na bosanski, hrvatski i srpski jezik. Zbirka studija slučaja

može poslužiti kao korisna nadopuna programu i alatima NATO-ovog programa za izgradnju integriteta.

Posebno se želim zahvaliti Damiru Ahmetoviću i Annetti Hurum na velikim naporima koje su uložili u ovaj poduhvat. Zahvaljujem se, također, i Terje Havverstadu na njegovom dragocjenom doprinosu i Fridthjof Sjøgaardu na savjetima pruženim tokom procesa rada na zbirci.



Per A. Christensen
Centar za integritet u sektoru odbrane (CIDS)

Oslo, Norveška
August 2024.g.

1. UVOD

Državnim službenicima¹ dileme nisu uvijek potpuno očigledne. Ponekad se situacije koje potencijalno mogu predstavljati izazov krivo procijene i odbace kao potpune ne-dileme, odnosno pitanja koja je lako riješiti. U nekim drugim situacijama, radna dinamika i kratki rokovi ne ostavljaju dovoljno prostora i vremena za redovni proces donošenja odluka zbog čega izostane potrebna analiza. Lista razloga zašto državni službenici mogu neka pitanja podcijeniti je podugačak, ali rezultat je uvijek isti: činjenica da dilema nije uočena (a time ni posljedice pogrešne odluke shvaćene) predstavlja ozbiljan rizik za instituciju. To je posebno tačno kada državni službenik posegne za *ad hoc* rješenjem na osnovu šturih informacija kojima raspolaže,

zbog mita, nedovoljnih konsultacija i/ili iz ličnog hira. Državni službenici trebaju naučiti da prepoznaju, procijene i odgovorno postupaju s dilemama, kao što trebaju biti svjesni i potencijalno nezakonitih naloga, što je od ključne važnosti za svaku instituciju.

Cilj ove publikacije je da kod državnih službenika podigne svijest o takvim situacijama na radnom mjestu i ponudi neke praktične preporuke kako ih riješiti. Za očekivati je da će s vremenom bolja svijest o dilemama i njihovo uspješnije rješavanje dovesti do boljeg radnog učinka i razvijenije kulture integriteta u javnim institucijama.

2. DILEME I NJIHOV ZNAČAJ

U kontekstu javnog sektora, dilemu treba shvatiti kao situaciju u kojoj se uposlenik suočava s teškim izborom između dva ili tri moguća pravca djelovanja. Vrlo je važno razumjeti da neku konkretnu situaciju možemo opisati kao dilemu samo ako podrazumijeva izbor između nekoliko mogućnosti.

Kad je riječ o vrsti dilema, one se mogu podijeliti u kategorije etičkih i profesionalnih dilema.

Kad se državni službenici nađu u situaciji sukoba između dvaju ili više moralnih imperativa, suočavaju se s etičkom dilemom. Npr., uposlenik se može naći u situaciji da treba primijeniti regulativu koju su mediji iskritizirali kao neadekvatnu u pogledu ozbiljnih rizika za sigurnost hrane. U ovom slučaju etički imperativ izvršenja radnih dužnosti na marljiv i profesionalan način sukobljava se s moralnim imperativnom zaštite ljudskog zdravlja. Odbiti primjenu regulative može biti rizično jer medijski izvještaji mogu biti lažna uzbuna, a čekati hoće li se izvještaji pokazati tačnim može dovesti do ozbiljnih posljedica po zdravlje građana. Suočiti se s etičkom ili moralnom dilemom najčešće znači upravo ovako nešto.

S druge strane, neke dileme na radnom mjestu testiraju dubinu našeg znanja, snagu naših stručnih vještina i naš zdrav odnos prema radu. Npr., šef odjela za informacione tehnologije i telekomunikacije (IT) u nekoj javnoj instituciji može provesti sedmice razmišljajući da li kupiti novi softver od neke treće strane ili ta sredstva uložiti u obuku vlastitih IT uposlenika te tako stvoriti mogućnost za razvoj neophodnog softvera unutar institucije. Oba pristupa su etički zdrava, ali izbor nije nimalo lak jer za oba izbora postoje i „za“ i „protiv“.

Dileme državnih službenika nose značajne rizike. Pogrešne odluke posljedično mogu nanijeti štetu ugledu institucije, dovesti do zakonskih reperkusija, do toga da nekompetentni uposlenici donose pogrešne odluke, do nabavke materijala/ opreme lošijeg kvaliteta ili pogrešne vrste, što sve opet može dovesti do ozbiljnog gubitka povjerenja javnosti. Državni službenici uvijek trebaju biti svjesni ovih rizika, a institucije trebaju organizirati posebno osmišljene radionice/ seminare kako bi naglasile važnost prepoznavanja dilema i pratećih rizika i kako bi unutar institucija izgradili kulturu savjesnosti, integriteta i odgovornosti.

¹ U ovoj publikaciji termin „državni službenik“ obuhvata i državne službenike i uposlenike

Bez obzira što se mogu osloniti na zakone i dokumente kao što je kodeks ponašanja, državni službenici i uposlenici se često, kad se se susretnu s nekim dilemama, nađu u „sivoj zoni“ i bez jasnih smjernica. Iz tog razloga je za javne institucije od velike važnosti da svoje osoblje osposobe na način koji će im pomoći da adekvatno postupaju u slučaju dilema. Sadržaj narednog odjeljka Vodiča bavi se načinima kako u praksi rješavati dileme na radnom mjestu. Dileme,

međutim, zavise od konteksta ili okolnosti u kojima državni službenici rade, tako da savjete i preporuke opisane ovdje ne treba smatrati gotovim rješenjima. Umjesto toga, treba ih posmatrati kao informacije koje mogu uticati na to kako državni službenici pristupaju rješavanju dilema ili, da budemo precizniji, kao informacije o načinu razmišljanja koji, ako se primjenjuje, može pomoći da se u bilo kojoj situaciji izabere ispravan pravac djelovanja.

3. IZGRADNJA KAPACITETA ODGOVORA NA DILEME

Čvrsti moralni temelji i stručnost za obavljanje poslova na radnom mjestu su neophodni, ali ne i dovoljni da pojedinac donosi ispravne odluke. U brojnim slučajevima, kontekst u kojem uposlenici rade ima presudan uticaj na to kako razmišljaju, a u konačnici i na to kako će postupiti. Kontekst koji državnim službenicima omogućava da lako i prirodno pristupe dilemama na ispravan način je poželjan kontekst. Kontekst koji od državnih službenika očekuje da posjeduju izvanredne moralne i/ili stručne kvalitete kako bi napravili ispravan izbor nije realan. Ključ je uspostaviti okruženje u kojem su greške do kojih dolazi zbog nedostatka individualne sposobnosti, nemara, lijenosti ili iz ličnog hira svedene na minimum (s ambicijom da se potpuno eliminiraju). Javni sektor može živjeti uz državne službenike koji donose loše odluke dok god su one rezultat objektivnih i opravdanih okolnosti (npr. nedostatak informacija, razni faktori koji su izvan kontrole državnih službenika, itd.), ali ne može sebi dozvoliti državne službenike koji odlučuju na osnovu pogrešnog stava (npr. olako shvatanje dileme ili samodopadni stav prema dilemi).

Iz tog razloga odgovor na dileme prevashodno treba vezati uz kreiranje takvih okolnosti ili klime koji omogućavaju da ispravan pristup bude lak i prirodan. Da bi se to postiglo, potrebno je stvoriti povoljne uslove tako što će se osigurati da:

- a. državni službenici imaju visoke profesionalne i moralne standarde,
- b. postoji podsticajno radno okruženje.

3.1. DRŽAVNI SLUŽBENICI I UPOSLENICI

Stručnost za izvršavanje radnih zadataka i individualni standardi integriteta državnih službenika od ključnog su značaja za odgovor na dileme na radnom mjestu. Javne institucije ne smiju praviti kompromise kad je riječ o zapošljavanju ljudi s visokim profesionalnim i visokim standardima integriteta. Kao što smo već naveli, po svojoj prirodi dileme mogu biti profesionalne ili etičke. Kompetentnost i marljivost su preduslov za uspješno suočavanje s profesionalnim dilemama, a čvrsti moralni standardi su ključ za rješavanje izazova etičkih dilema.

Ovdje niže navedene su osobine koje državni službenici u modernom i demokratskom okruženju trebaju ispoljavati, bez obzira na nivo odgovornosti i prirodu radnog mjesta:

- **Zdravo rasuđivanje:** Sposobnost procjene situacije i donošenja odluka u najboljem javnom interesu, čak i ako su teške ili nepopularne.
- **Kritičko razmišljanje:** Sposobnost procjene složenih situacija, utvrđivanja njenih uzroka i predviđanja potencijalnih posljedica ili implikacija.
- **Dobre komunikacijske vještine:** Obuhvataju sposobnost jasnog prenošenja složenih informacija, aktivnog slušanja

i vođenja produktivne diskusije.

- **Stalno učenje:** Posvećenost stalnom stručnom usavršavanju, praćenje razvoja najboljih praksi i otvorenost za nove metodologije ili ideje.
- **Kulturološka kompetencija:** Razumijevanje i poštivanje različitih perspektiva, konteksta i vrijednosti kako bi odluke bile inkluzivne i fer.

Ovaj spisak, naravno, nije sveobuhvatan. Npr., radna mjesta s rukovodnim dužnostima mogu obuhvatiti i dodatne kompetencije od ključne važnosti kako bi rukovodioci u javnom sektoru bili sposobni odgovoriti na dileme (npr. rješavanje sukoba, vještina pregovaranja, liderske sposobnosti, itd.). Također, uposlenici koji rade u nekim specifičnim područjima (kao što su odbrana, sigurnost, civilna avijacija), mogu se susretati s dilemama koje zahtijevaju vrstu i dubinu kompetencija/standarda ponašanja koji prevazilaze one koje vezujemo za standardne poslove u javnom sektoru.

Kad je riječ o moralnoj strani profila državnih službenika, važno je tražiti ljude s ovim kvalitetima:

- **Visoki standardi integriteta:** Čestitost, transparentnost i konzistentnost u svim postupcima i odlukama.
- **Odgovornost:** Preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke i odluke, posebno kad dođe do greške.
- **Empatija:** Sposobnost razumijevanja i dijeljenja osjećaja druge osobe, što osigurava da odluke koje se donesu budu suosjećajne i uzmu u obzir sve aktere.

3.2. PODSTICAJNO RADNO OKRUŽENJE

Kao što smo već naveli, nekim uposlenicima bi bilo daleko lakše pronaći pravi odgovor na dileme na radnom mjestu ako rade u podsticajnom radnom okruženju. Po našem mišljenju, takvo radno okruženje treba izgrađivati na osnovu naredna tri aspekta:

- Dobre upravljačke prakse,
- Efikasni mehanizmi za suzbijanje korupcije,
- Podsticajna organizacijska kultura.

Glavni elementi ovih triju aspekata navedeni su u nastavku.

i. Dobre upravljačke prakse

Dobre upravljačke prakse, a posebno način kako se odluke donose i komuniciraju, od velikog su značaja za uspješno rješavanje dilema na radnom mjestu. Proces odlučivanja treba biti konsultativan i decentraliziran. Kroz praksu inkluzivnog i konsultativnog donošenja odluka, javne institucije osiguravaju uravnoteženost različitih stavova te šalju poruku da svako može dati doprinos i da niko nema monopol nad znanjem. Afirmacija takvog pristupa odlučivanju znači da oni koji se suoče s dilemama na radnom mjestu kad odlučuju koji pravac rada ili djelovanja je najbolje izabrati mogu računati na mišljenje i savjete kolega.

Isto tako, zvaničnici koji rade na višem nivou i prenesu ovlaštenje za donošenje odluka na niže nivoe tako direktno doprinose demokratizaciji procesa. Osim toga, za državne službenike je to prilika da rade na široj lepezi zadataka i tako grade i iskustvo i samopouzdanje. Sve su to elementi koji čine razliku kad se pojedinac na radnom mjestu susretne s dilemom.

S druge strane, otvoreni komunikacijski kanali su ključ za razmjenu dilema i relevantne diskusije. Otvorena i nesputana komunikacija (i prema višim i prema nižim nivoima institucije!) otvara prostor za povratne informacije, uvid i savjete koji se daju slobodno i u realnom vremenu te tako pomaže onima koji se trebaju iznijeti s nekom kompleksnom situacijom.

ii. Efikasni mehanizmi za suzbijanje korupcije

Dobre upravljačke prakse predstavljaju važan stub radnog okruženja koje omogućava uspješno rješavanje dilema na radnom mjestu. Međutim, kao takve same nisu dovoljne. Institucija mora imati i efikasne antikorupcijske mehanizme. Šta oni u praktičnom smislu podrazumijevaju?

Kao prvo, moraju postojati mehanizmi za utvrđivanje i prijavljivanje sukoba interesa. Takvi mehanizmi omogućuju da se transparentno rješavaju dileme vezane za lične interese.

Kao drugo, moraju postojati kanali za prijavljivanje korupcije koji su pristupačni i zaštićeni. Iako se zakoni koji uređuju pitanje zviždača mogu koristiti i za prijavljivanje koruptivnih

praksi, u interesu institucije je da uspostavi mehanizam koji se bavi isključivo raznim tipovima korupcije.

Kao treće, institucija bi trebala imati funkcionalne i pouzdane mehanizme za zviždače kako bi osobe svjesne neke upitne prakse mogle s osjećajem zaštićenosti prijaviti ono što ih zabrinjava.

iii. Podsticajna organizacijska kultura

I na kraju, da bi se dileme dugoročno rješavale na ispravan i konzistentan način, institucije trebaju razvijati i gajiti podsticajnu organizacijsku kulturu. Ona kao takva sa sobom nosi usvojeni skup vrijednosti koje igraju presudnu ulogu u tome na koji način državni službenici rješavaju svoje dileme. Izgradnja i njegovanje takve kulture podrazumijeva postojanje nekoliko faktora.

Kao prvo, državni službenici se ne smiju plašiti posljedica svojih odluka dok god se pridržavaju propisanih postupaka. Dilema postaje teža kad se pojedinac s dilemom suočava sa strahom. Iz tog razloga, institucije se trebaju pobrinuti da se njihovi državni službenici osjećaju ohrabreni i podržani

da na najbolji način riješe svoje dileme. Sve drugo je obično kontraproduktivno.

Kao drugo, institucije trebaju razvijati duh zaštite javnog interesa. Ta perspektiva je od ključne važnosti za osoblje suočeno s dilemama. U puno slučajeva insistiranje na javnom interesu kao principu kojim se treba rukovoditi može pomoći da se situacija razjasni i poslužiti kao podsticaj koji će dovesti do ispravne odluke.

Kao treće, institucije trebaju razvijati kulturu kreativnosti i profesionalne autonomije. Moderne institucije trebaju uposlenicima dati prostora ne samo da razmišljaju nego i da razmišljaju na inovativan način. Brojne dileme pojavljuju se doslovno zbog brzine tehnoloških promjena u javnom sektoru. To su situacije bez presedana koje od državnih službenika zahtijevaju da razmišljaju slobodno i da svoj cijeli kreativni potencijal ulože u njihovo rješavanje.

Dobre lične kompetencije i stavovi u kombinaciji s podsticajnim radnim okruženjem trebali bi biti dovoljna garancija da će se dileme, kad se pojave, rješavati stručno i odgovorno, u skladu s javnim interesom kao vodećim principom.

4. PRAKTIČNI PRISTUP DILEMAMA

U ovom odjeljku predstaviti ćemo dva praktična alata koji mogu biti korisni uposlenicima kad se na radnom mjestu suoče s nekom dilemom. Prvi alat odnosi se na to kako proces donošenja odluka treba izgledati kad se pojedinac nađe u zahtjevnoj situaciji. Drugi se odnosi na proces procjene mogućih rješenja. Međutim, prije nego što predstavimo te alate, onima koji se suoče s nekom etičkom dilemom može biti korisno svoje traganje za najboljim rješenjem započeti uvidom u koncept *četiri vrste etičkih dilema* koji je razvio Rushworth Kidder, američki naučnik i etičar. U nastavku je dat sažetak Kidderovih ideja koje se mogu pokazati korisnim za „raspetljavanje“ dileme i njeno viđenje iz šire perspektive:

- **Istina nasuprot lojalnosti:** Iznošenje činjenica onakvih kakve jesu bez obzira na odanost nekome ili nečemu?

Treba li istinu ikad žrtvovati? Kako se mi kao državni službenici možemo naći u situaciji čak i da pomislimo na prikrivanje istine?

- **Kratkoročno nasuprot dugoročno:** Odnosi se na izbor između nečega što će poslužiti kratkoročnoj ili dugoročnoj svrsi. Dugoročna rješenja su, naravno, bolja od kratkoročnog „krpljenja“, ali priroda potreba je ta koja diktira naš izbor. Isto tako, u nekim slučajevima kratkoročna rješenja mogu biti kompatibilna s dugoročnim.
- **Individualno nasuprot zajedničko:** U ovoj situaciji pojedinac (s njegovim ili njenim mišljenjem ili interesom) stoji sam nasuprot većoj grupi i njihovog interesa. Postoje li situacije kad je moguće dozvoliti da brojnost prevagne u odnosu na istinu?
- **Pravda nasuprot milosti:** Izbor između striktno primjene

pravila, s jedne strane, i izuzetka od primjene pravila koji se dozvoljava iz razloga ljudskosti. Može li suosjećanje prema nečijoj grešci biti opravdano?

4.1. KORACI U PRISTUPANJU DILEMI

Ovdje niže je tabela u kojoj je dat pregled koraka kako pristupiti dilemi. Primjena tih koraka ne garantira da će dilema biti uspješno riješena, ali omogućava da se dilemi pristupa na sistematski način i uz potrebnu ozbiljnost i odgovornost.

Utvrđite dilemu	Provjerite postoje li različiti mogući pravci djelovanja i da li svaki mogući izbor ima određenu vrijednost. Budite iskreni sami prema sebi – nemojte izmišljati dilemu. Ako niste sigurni, pitajte nadređenog ili kolege.
Koristite resurse	Dileme su teške. Nemojte pokušavati dileme rješavati potpuno sami. Kako biste objektivno procijenili sve potencijalne izbore trebate mobilizirati resurse koji vam stoje na raspolaganju. Konsultujte se se s nadređenim, drugim rukovodiocima ili kolegama. Proučite materijale, pregledajte relevantne pisane smjernice, politike, dobre prakse. Neka vam fokus bude na potencijalnim posljedicama svakog mogućeg pravca koji odaberete.
Razmotrite rješenja za i protiv	Neke dileme su jedinstvene i zahtijevaju jedinstvena rješenja. Druge dileme se ponavljaju i dovode nas u iskušenje da uradimo ono što su radili naši prethodnici. Nemojte automatski ponavljati ono što se prije radilo. Kao prvo, saznajte koliko su ta prethodna rješenja bila uspješna. Kao drugo, ostanite otvorenog uma – možda vi možete pronaći bolje rješenje.
Procijenite alternative	Kad razmatrate moguće pravce djelovanja nemojte zaboraviti na potencijalne posljedice koje svako rješenje nosi i vjerojatnoću da se neka posljedica stvarno i desi. Neki pravac djelovanja može nositi samo jednu negativnu posljedicu, ali i veliku izvjesnost da će do te posljedice doći. Neko drugo rješenje može sa sobom nositi nekoliko negativnih posljedica, ali uz vrlo malu vjerojatnoću da će do njih doći. Osim toga i efekat posljedica (tzv. obim štete) može biti različit. Što je veći efekat potencijalnih posljedica, to je rješenje manje privlačno (osim u slučaju kad je vjerojatnoća da se posljedice dese vrlo niska). U svakom slučaju, razmatranje alternativa podrazumijeva analizu potencijalnih posljedica u svjetlu dva faktora: mogućnosti da do posljedice dođe i obima štete koju posljedica može izazvati.
Donesite odluku	Vaša odluka se tiče javnog interesa te iz toga razloga mora biti transparentna. Ako ste sve učinili u skladu s koracima navedenim ovdje, nemate razloga da bilo šta skrivate ili da se bojite.
Procijenite odluku	Nekad će vas dilema s kojom ste se suočili „nadigrati“, bez obzira na to što ste sve uradili „po pravilima“. Izvršite poštenu procjenu i budite sigurni da ste naučili lekciju.

4.2. TESTIRANJE POTENCIJALNOG PRAVCA DJELOVANJA

Odvagati različite opcije kad smo suočeni s nekom dilemom je vjerovatno najvažniji dio procesa donošenja odluka. U toj fazi pojedinac koji se suočava s dilemom i traži najbolje

rješenje razmatra različita i suprotna mišljenja. Ova tabela sadrži petostruki test koji uposleniku treba poslužiti kao neka vrsta podsjetnika da ne zaboravi šta je stvarno važno i zašto.

Test zakonitosti	Očito je da opciju koja se razmatra treba odbaciti ako ona implicira kršenje zakona. U ovom slučaju, činjenica da su neke zakonske odredbe možda zastarjele, ili na bilo koji drugi način neadekvatne, može predstavljati komplikaciju.
Test stručnih standarda	Ako je neki pravac djelovanja u suprotnosti s prihvaćenim standardima struke, treba ga ili redefinirati ili u potpunosti odbaciti. Npr. postupak za izradu zakona implicira poštivanje određenih standarda pravne struke. Kompromitacija tih standarda može biti vrlo rizična s tačke gledišta javnog interesa.
Test intuicije	Neka potencijalna rješenja jednostavno ne izgledaju ispravno. Npr., neki postupak ne mora biti protivzakonit (ili može biti nešto što nije zakonski uređeno), ali vi intuitivno znate da je pogrešan. Ako imate takve sumnje, trebate poslušati svoju intuiciju i zatražiti pomoć nadređenog ili kolega.
Test naslovne stranice	Razmislite o svojoj reakciji u slučaju kad bi vaš postupak postao poznat javnosti. Ako bi vas bilo sramota ili bi vam bilo neprijatno, vaše potencijalno rješenje treba doraditi ili odbaciti.
Test uzora	Većina ljudi imaju nekog koga smatraju svojim uzorom kad je riječ o ponašanju ili razmišljanju. Ako niste sigurni koji pravac izabrati, upitajte se kako bi vaš uzor postupio da je na vašem mjestu.

5. ZAKLJUČAK

Javni sektor je podložan promjenama i u tom procesu se državni službenici sreću sa širokom lepezom dilema na radnom mjestu. Kad se uposlenici nađu u situaciji da nekoliko opcija izgledaju kao potencijalno rješenje, trebaju im pristupiti s pažnjom i ozbiljnošću koji dokazuju da su svjesni misije koju su prihvatili – da budu čuvari javnog interesa.

Naravno, znati šta je ispravno nije uvijek i dovoljno da osoba donese ispravnu odluku. U kontekstu u kojem državni službenici rade postoje različite vrste iskušenja, kao i problemi koje državni službenici donose iz svog privatnog života. Iz tog razloga, uspješno rješavanje dilema na radnom mjestu je pitanje ličnih kompetencija i integriteta, ali i šire

društvene okolnosti i organizacijska kultura igraju vrlo važnu ulogu.

Studije slučaja date ovdje trebaju onima čiji posao obuhvata zaštitu javnog interesa pomoći da izoštre svoja čula kad trebaju prepoznati dilemu. Nakon toga ostaje pitanje odabira pravog pristupa.

Ovaj Vodič se u osnovi bavi time na koji način državni službenici trebaju odgovoriti na dileme. Možda nećemo uvijek donijeti pravu odluku, ali, kao državni službenici, prije nego što napravimo izbor uvijek moramo razmotriti različite opcije, uzimajući u obzir sve relevantne faktore.

ANEKS – STUDIJE SLUČAJA O DILEMAMA

DILEME VEZANE ZA RAD U SEKTORU ODBRANE

Slučaj 1. – Davanje savjeta o materiji za koju vas smatraju stručnim

Vaš rukovodilac traži od vas savjet o temi za koju smatra da ste stručnjak. Konačna odluka bit će donesena na političkom nivou, ali vi ste svjesni da će vaš savjet biti u suprotnosti s mišljenjem političkih lidera.

Kakav treba biti vaš konačni savjet političkim liderima? Iako ste upoznati s viđenjem političkih lidera, hoćete li ipak o konkretnom pitanju dati svoj savjet isključivo na temelju struke?

Slučaj 2. – Pružalac administrativnih usluga poziva vas na božićnu večeru

Pružalac administrativnih usluga u sektoru odbrane poziva vas i druge kolege na tradicionalnu božićnu večeru. Događaj počinje redovnim sastankom s tom kompanijom u 15 sati, a završava večerom u restoranu koja počinje u 16 i 30.

Napomena: Standardne odredbe koje kažu da uposlenik/lenica sam/a treba snositi svoje troškove, kao i pojašnjenje da obrok treba biti „skroman“, ukazuju na to da opisani događaj nije u skladu s propisima.

Na koji način treba izgrađivati društvene odnose s vanjskim akterima? Treba li ih potpuno isključiti kao apsolutno neprimjerene? Šta ako nema radnog sastanka prije večere? Je li vaše prisustvo na večeri u tom slučaju primjereno?

Slučaj 3. – Plaćanje/ kupovina usluga od člana porodice kad priređujete zabavu u okviru institucije

Vaš odjel planira godišnju božićnu zabavu. Za taj događaj izdvojen je manji iznos novca. Jedan kolega ima brata koji se bavi estradnim poslom. Kolega vam predlaže da njegovog brata angažirate kao zabavljača – za mali honorar – jer bi to bilo zgodno za organizacioni odbor. Kako biste se vi postavili u ovim okolnostima? Vrijedi li ovaj slučaj dublje diskusije i razmatranja na nivou principa?

Slučaj 4. – Kako postupati s ugovorom koji imate s vanjskom konsultantskom kompanijom

Odgovorni ste za upravljanje ugovorom s konsultantskom kompanijom u vezi nabavki u sektoru odbrane. Ugovor uskoro ističe, ali je pomoć koju konsultantska kompanija pruža u području nabavki još uvijek potrebna. Saradnja s kompanijom je vrlo zadovoljavajuća i rado biste važeći ugovor produžili i na naredni period.

Hoćete li objaviti novi javni poziv za dostavu ponuda? Ili ćete automatski produžiti sadašnji ugovor bez prave vanjske konkurencije?

DILEME VEZANE ZA BORAVAK NA MISIJI/U VOJNOJ KOMANDI

Slučaj 5. – Tokom trajanja misije, jedan od vaših kolega se ponaša na način koji nije u skladu s mandatom. Šta ćete uraditi?

Slučaj 6. – Na obuci s oružjem, vojnik okrene svoje oružje prema vojnici i „u šali“ joj kaže da se skine. Šta ćete uraditi?

Slučaj 7. – Komandant jednom vašem kolegi/ici uskratit informaciju. Taj kolega/ca dolazi kod vas i žali se u vezi tog incidenta jer smatra da mu je komandant tu informaciju uskratit kako bi on/ona u toj situaciji izgledao/la loše. Šta ćete uraditi?

Slučaj 8. – Tokom posjete starješinama lokalnog sela nekoliko dječaka uđe u prostoriju i počnu plesati. Gledajući kako se starješine ponašaju prema dječacima, posumnjate da ih seksualno zlostavljaju. Od starješina zavisi uspjeh vaše misije. Šta ćete uraditi?

Slučaj 9. – U privatnom razgovoru kolega vam kaže da redovno koristi drogu. Po vašem mišljenju korištenje droge nije kompatibilno s njegovim dužnostima, ali isto tako znate da će sigurno biti otpušten ako se vijest pročuje. Kolega smatra da je razgovor s vama bio povjerljive prirode. Šta ćete uraditi?

Slučaj 10. – Nekoliko vaših kolega su prilično nemarni kad je riječ o poštivanju Borbenih pravila. Vi zavisite od tih kolega. Šta ćete uraditi?

Slučaj 11. – Sumnjate da osoba na osjetljivom mjestu zloupotrebljava svoja saznanja kako bi vršila pritisak na kolegu. Šta ćete uraditi u vezi te sumnje?

Slučaj 12. – Tokom patroliranja lokalni prodavač vam ponudi drevni vjerski kip po vrlo povoljnoj cijeni. Mislite da ćete ga po povratku kući moći prodati uz dobru zaradu. Kip možete lako prebaciti u jednom od svojih vozila. Šta ćete uraditi u vezi te ponude?

Slučaj 13. – Službeno vozilo vam se pokvarilo i treba ga popraviti. Putem logističkog sistema rezervni dijelovi će stići najranije za dvije sedmice. Vaš oficir za transport ima „posebne veze“ s nekim koga poznaje i vozilo može biti popravljeno u roku od pola dana, uz dodatnu naknadu. Kako u ovom slučaju treba izgledati misaoni proces u vašoj glavi? Šta ćete uraditi u ovom slučaju?

Slučaj 14. – Vaš/a suprug/a završava magistarsku tezu od 100 stranica koju treba isprintati za reviziju i lekturu. Zadnji nacrt vam stiže na službenu email adresu. Suprug/a traži tri primjerka isprintana u visokoj rezoluciji budući da teza sadrži puno grafikona, fotografija i šema. Na vašem radnom mjestu postoji printer na kojem se to može uraditi. Koju dilemu vidite? Šta ćete uraditi?

Slučaj 15. – Vi i kolega se nekoliko sati vozite službenim autom i zaustavite se da jedete u restoranu pored puta. Vlasnik restorana vam nakon obroka kaže da ne želi da platite zato što: „Vi nas štitite, a osim toga, rado bih i poslovao s vojskom.“ Kako ćete postupiti u ovoj situaciji? Koji problemi se dugoročno mogu pojaviti?

Slučaj 16. – Vaš ured odgovoran je za nabavku komunikacijske opreme i rezervnih dijelova. Budžet vam je skroman, uz specifikaciju standarda koji se moraju ispoštovati. Jedan od potencijalnih dobavljača „otkriva“ da su vam hitno potrebni agregati pogodni za punjenje baterija i dostavlja ponudu koja za te svrhe izgleda odlično. O čemu trebate razmisliti u ovom slučaju? Koje se posljedice i negativni efekti mogu pojaviti?

Slučaj 17. – Planira se godišnja božićna zabava koju priređuje vaša komanda. Ove godine je izdvojeno 1500 eura za muzičku grupu. Budući da vaš najbolji prijatelj ima muzičku grupu koja savršeno odgovara potrebama, njih

možete lako angažirati tako što ćete poslati samo jednu SMS poruku. Trebate li je angažirati?

Slučaj 18. – Vaša jedinica ima ugovor s dobavljačem koji dostavlja namirnice za kuhinju na sedmičnoj osnovi. Često se dešava da se ne poklapa ono što je navedeno na otpremnici i ono što se isporuči na licu mjesta. Šef kuhinje od vas traži da provjerite ovu situaciju. Razgovarate s intendantom iz logistike koji plaća račune za hranu, koji vam kaže da je to normalno, imajući u vidu prirodu logističkih operacija generalno. Intendant je slučajno brat vašeg komandanta i ničim ne pokazuje namjeru da išta uradi po ovom pitanju. Samo vas gleda i jasno je da je sve što želi da mu izađete iz ureda. Kako postupiti u ovoj pomalo delikatnoj situaciji?

Slučaj 19. – Vaša jedinica se seli i potrebno vam je novo mjesto gdje ćete uspostaviti logistički punkt. Iz operativnih razloga ste u velikoj žurbi. Uspjeli ste naći osobu koja tvrdi da je riječ o njegovom vlasništvu i koja vam daje dozvolu da to zemljište koristite bez plaćanja naknade. Kaže da nije potrebna nikakva papirologija. Kako ćete postupiti u ovoj situaciji? Koji se problemi kratkoročno ili dugoročno mogu pojaviti ako ovo ne provjerite kako treba.

DILEME VEZANE ZA SLUČAJEVE IZ STVARNE PRAKSE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA IZ RAZLIČITIH ZEMALJA I REGIONA

Slučaj 20. – Službenik ste u jednom od ureda svoje agencije i radite na poslovima javne promocije. Vaš ministar je upravo dao izjavu medijima i najavio novi zakon za smanjenje birokratskog tereta za cijeli niz sistemskih rješenja. Određeni broj manjih regulativa relevantnih za neke privredne djelatnosti se mora ukinuti da bi kompanije dobile više prilika za razvoj. Ministar je već najavio da će se na taj način otvoriti oko 1000 novih radnih mjesta. Vama je dato u zadatak da procijenite privredne efekte, koji moraju biti uključeni u komentare prijedloga zakona. Ustanovili ste da ukidanje regulativa neće imati nikakvog značajnog efekta po datu djelatnost i da će, zahvaljujući prijedlogu, biti otvoreno najviše 100 novih radnih mjesta. Upoznali ste svog rukovodica s analizom i on se s njom složio. Međutim, imajući u vidu ministrov stav i najave, vi ublažavate formulaciju u prijedlogu tako što navodite da efekat „može biti do 500 novih radnih mjesta“. Je li to u redu? Da ili ne.

Slučaj 21. – Savjetnik ste u odjelu u kojem radite. Po struci ste ekonomista s dugogodišnjim iskustvom u tom polju. Ministar želi povećati porez na bezalkoholna pića u cilju smanjenja obima prodaje tih pića i zaštite zdravlja stanovništva. Vi i dvojica drugih zaposlenika ministarstva morate izraditi prijedlog zakona o povećanju poreza. Između ostalog morate objasniti ekonomske posljedice tog zakona, uključujući i u kojoj mjeri će veći porez uticati na prekograničnu trgovinu. Vaša procjena je da će se zakon značajno odraziti na uvoz-izvoz i da je to njegova slaba tačka. Šefu svog ureda, koji također ima iskustva u ovom polju, predočite svoju finansijsku procjenu. Šef se s vašom procjenom ne slaže. Po njegovoj procjeni zasnovanoj, između ostalog, na podacima koje ste vi predočili vezano za uticaj prethodnih promjena porezne stope za druge robe, predloženi zakon bi neznatno uticao prekograničnu trgovinu, ali priznaje da taj efekat nije potpuno izvjestan. Niste uvjereni da je procjena vašeg šefa tačna i razmišljate o tome da se obratite rukovodiocu odjela, ali ipak promijenite svoj finansijski zaključak u skladu sa procjenom svog šefa.

Je li to u redu? Da ili ne.

Slučaj 22. – Radite kao stručni savjetnik u uredu koji se bavi zaštitom prirode. Rukovodilac vašeg ureda vam povjeri zadatak da, na zahtjev ministra, pripremite memorandum koji treba dati objašnjenje prijedloga investicije od 100 miliona za jedan ekološki projekat. Ministar želi taj prijedlog podnijeti u roku od mjesec dana. Ministarstvo ima i sredstva i zakonsku nadležnost da podnese prijedlog projekta, ali vi ubrzo ustanovite da projekat ne ispunjava uobičajene stručne kriterije na koje se ministarstvo inače oslanja. Efekti projekta su vrlo mali u odnosu na troškove. Obraćate se svom nadređenom vezano za to pitanje. S jedne strane, svjesni ste da je ministar vrlo zainteresiran za baš taj projekat koji će se iskoristiti za sklapanje bitnog političkog sporazuma. S druge strane, slažete se da inicijativa ima bitne nedostatke sa stručne tačke gledišta. Složite se da ćete izraditi memorandum za ministra u kojem opišete sve manjkavosti kad je riječ o stručnim aspektima i predlažete ministru da odustane od inicijative.

Je li to u redu? Da ili ne.

Slučaj 23. – Radite kao stručni savjetnik u uredu koji se bavi prevencijom nesreća na radu s ciljem povećanja zaposlenosti. Vaš ministar je protiv tog prijedloga i sumnja

da bi taj prijedlog iole značajnije uticao na povećanje zaposlenosti. Od vas se traži da sastavite izvještaj o prijedlogu vođe opozicije i pripremite kratke teze za ministrov sastanak s predstavnicima stranaka iz vlade vezano za tržište rada. U svojoj analizi prijedloga pronađete i podatke iz drugih zemalja koji jasno ukazuju na to da prijedlog može dovesti do manjeg porasta broja nesreća na radu, ali i da bi imao relativno veliki uticaj na porast broja zaposlenih. Vi informaciju o iskustvima drugih zemalja napišete u svom stručnom izvještaju za ministra, ali, budući da ste upoznati s ministrovim stavom, u tezama za sastanak navedete da je prijedlog neprihvatljiv i bezobziran jer je nehumano zbog veće zaposlenosti pristati i na mali porast broja nesreća na radu. U tezama ne spominjete iskustva drugih zemalja niti uticaj na zaposlenost generalno.

Je li to u redu? Da ili ne.

Slučaj 24. – Zaposleni ste u jednoj državnoj agenciji i trebate izraditi komentare na zakon kojim se pooštravaju pravila za korištenje određenog aditiva u hrani. Za vašeg ministra je taj zakon visoki prioritet i dio je programa vlade o zakonskim rješenjima. Vi ste već prethodno izvršili stručnu procjenu tog slučaja jer je ministar odbio prvobitne stavove o aditivu. Tada ste ustanovili da o tom pitanju postoji pet relevantnih međunarodnih studija, uključujući i dansku. Na osnovu tih studija, po vašem stručnom mišljenju, vrlo je mali rizik da je aditiv škodan po zdravlje, u količinama dozvoljenim u skladu s postojećim zakonima, čak i ako neki zaključci tih studija ostavljaju prostora za skepsu. Ministar je tada bio informiran o vašoj stručnoj procjeni, ali je njegova politička procjena da sumnja o opasnosti po zdravlje ipak postoji te da je prijedlog zakona o pooštavanju pravila u korist građana i da ga treba podnijeti. U skladu s tim prethodnim procesom, vi odlučite da u komentarima zakona napišete: „Međunarodne studije, uključujući i danske, ukazuju na to da postoji rizik da je u trenutno dozvoljenim količinama aditiv opasan po zdravlje, iako nije moguće sa sigurnošću reći u kojoj mjeri. Vlada vjeruje da, pošto nije moguće sa sigurnošću utvrditi stepen rizika, treba ići u korist građana. Iz tog razloga, vlada predlaže pooštavanje pravila.“

Je li ovo u redu? Da ili ne.

Slučaj 25. – Vi ste šef jednog ureda u odjelu koji je nadležan za socijalno ugrožene grupe stanovništva. Na današnjim

vijestima je objavljen i kratki nenajavljeni intervju s vašim ministrom. Tokom intervju novinar je ministra pitao jesu li ministar i vlada previše pasivni kad je riječ o socijalno ugroženoj djeci. Ministar tu tezu odbija i kao dokaz navodi da su, zahvaljujući njegovom aktivnom trudu, subvencije ministarstva za socijalno ugroženu djecu porasle za oko 500 miliona danskih kruna od kada je vlada preuzela mandat. Nakon toga, nekoliko predstavnika humanitarnih organizacija izlaze s kritikom ministrove izjave, tvrdeći da je riječ o pretjerivanju. Nekoliko novinara je poslalo upite o ovome, a vaš ministar bi želio dati dodatnu izjavu jer nije siguran da je izjava o većim subvencijama koju je nabrzinu dao potpuno tačna. Vi ste upoznati s činjenicom da 500 miliona danskih kruna o kojima je riječ nisu rezultat odluka ove već prethodne vlade. Međutim, budući da je novac isplaćen u mandatu ove vlade, po vašim nalazima izjava ministra o većim subvencijama je tačna. Vi sastavite stručni izvještaj koji se može podijeliti novinarima i koji potvrđuje navode ministra o aktivnim nastojanjima vlade. Izvještaj ne pominje da je novac izdvojen zahvaljujući odlukama koje je prethodna vlada donijela u svom mandatu.

Je li to u redu? Da ili ne.

Slučaj 26. – Ministar je podnio zahtjev za isplatu dodatka za odvojeni život tj. novčanu naknadu koja se isplaćuje onima čije mjesto prebivališta je udaljeno najmanje 80 kilometara od mjesta rada. Da bi zahtjev bio odobren, ministar mora dostaviti uvjerenje o prebivalištu. Međutim, on taj dokument nije dostavio, a, što je još gore, ni zahtjev nije podnio pisanim putem već usmeno, preko svog šefa kabineta. Rukovodilac kadrovske službe je svjestan medijskih napisa o malverzacijama s dodatkom za odvojeni život. Vjeruje da je ministrovo mjesto prebivališta i boravišta isto, iako je on izvorno iz grada udaljenog nekih stotinjak kilometara. Ministra bije glas da je vrlo uticajan. Osim toga, poznat je i po svom svadljivom i arogantnom stilu komunikacije. Šef kadrovske službe je u škripcu. Može odobriti zahtjev i od ministrovog pomoćnika pristojno zatražiti da naknadno dostavi uvjerenje (iako vrlo dobro zna da se to vjerovatno neće desiti, ali s nadom da na kraju ipak hoće). Svjestan je da će u tom slučaju izbjeći bijes ministra, ali i da će naštetiti interesu građana. S druge strane, može se držati procedure i rizikovati da mu se osveti uticajni političar.

Šta biste vi uradili da ste na mjestu šefa kadrovske službe?

Slučaj 27. – Dijelite ured s osobom koju ste vidjeli da uzima uredski materijal (posebno papir za printanje) i stavlja ga u torbu koju nosi kući. Kad ste to prvi put primijetili, niste reagirali (mislili ste da je riječ o izoliranom slučaju, a i količina papira je bila mala), ali se ta situacija nedavno opet ponovila. Ovaj put je osoba uzela cijeli paket (500 listova), bez imalo ustezanja.

Kaže vam da kući ima dvoje školaraca za čije zadaće je potrebno puno papira. Kaže da na poslu skoro ništa ne printa, te to navodi kao argument protiv bilo kakve etičke dileme o svojim postupcima. Vi ga upozorite da njegov stav o nečemu što je državna imovina nije ispravan. Međutim, kolega je uznemiren zbog vaše reakcije i misli da vi sebe pokušavate prikazati kao „pravog anđela“, a sve zato što želite unapređenje. On više ne razgovara s vama, a ni druge kolege iz drugih ureda nisu prema vama više tako srdačni kao prije. Vjerujete da je s njima o vama razgovarao iza vaših leđa.

Šta biste vi uradili? Hoćete li pokušati popraviti odnos s kolegom koji je otuđivao uredski materijal i tako ponovo uspostaviti normalnu radnu atmosferu ili ćete ostati pri svome, odlučni da ne dozvolite zloupotrebu državne imovine?

Slučaj 28. – Vi ste službenik za nabavke i potencijalni ponuđač vas nazove da mu pomognete ispuniti elektronsku prijavu na javni poziv. Shvatate da su pitanja koja postavlja neutralna i tehničke prirode i odlučite da pomognete. Potencijalni ponuđač je zahvalan za vašu dobru volju da pomognete i pohvali vaš profesionalizam. Međutim, narednog dana ponuđač, riječ je o ženi, dođe u vašu instituciju i traži vas. Vi odete na recepciju, žena koja vas tamo čeka se nasmiješi i iz torbe izvuče bombonjeru (i to ne jeftinu!) da je podijelite s kolegama. Kaže vam da je to njen način da vam se zahvali na ljubaznosti i profesionalizmu koji ste pokazali. Malo vam je neugodno. Vi ste, na kraju krajeva, samo radili svoj posao i ništa drugo. Padne vam na pamet da gospođa na taj način želi otvoriti vrata da s vama uspostavi poslovni odnos. S druge strane, ipak je to samo bombonjera, vi se i jeste potrudili da pomognete s prijavom malo više nego što vam dužnost nalaže, premda ne mislite ni da je vaš postupak ni vaš stav bio pogrešan. Svi na recepciji vas gledaju.

Šta biste vi uradili?

Slučaj 29. – Imenovani ste za člana komisije za prijem u radni odnos novog službenika u odjelu za finansije i budžet. Pregledali ste spisak prijavljenih koji ispunjavaju kriterije i nijedno ime vam nije poznato, što znači da možete biti sigurni da niste izloženi riziku od sukoba interesa. Međutim, na sam dan razgovora s kandidatima, na vlastito iznenađenje vidite da je jedan od prvih kandidata koji će se pojaviti pred komisijom osoba koju znate iz susjedstva. Vi tog čovjeka poznajete samo po nadimku, što objašnjava zašto njegovo ime niste prepoznali na spisku kandidata. Nije vam blizak prijatelj, ali pozdravljate se kad se sretnete na ulici. U nekoliko prilika ste razmijenili i pokoju riječ. To je jedan fini čovjek i moguće je da imate neke zajedničke prijatelje. On ulazi u prostoriju u kojoj se održavaju razgovori i ne pozdravi vas posebno, kao pojedinca. Niko ništa ne sumnja. Vi smatrate da razgovor možete obaviti bez ikakve pristrasnosti. Nešto vam, međutim, govori da biste predsjedniku komisije trebali reći da poznajete kandidata.

Biste li zanemarili svoj osjećaj i nastavili s razgovorom ili ne?

Slučaj 30. – Zakon o državnoj službi dozvoljava državnim službenicima da budu članovi političkih stranki, ali im zabranjuje da vrše bilo kakve stranačke funkcije. Živate u zemlji u kojoj je politika podijeljena po etničkim linijama i ponosno podržavate stranku koja tvrdi da brine o zaštiti i afirmaciji vaše etničke grupe. Imate Facebook račun na kojem rijetko objavljujete bilo kakve političke izjave ili komentare. Međutim, izborna kampanja je u punom jeku i korisnici Facebooka koji pripadaju suprotstavljenim političkim opcijama na vašem računu ostavljaju komentare koje smatrate netačnim i vrlo malicioznim. U iskušenju ste da branite vođu političke stranke čiji ste član. Smatrate da biste time samo izvršili misiju zaštite istine.

Napišete svoj komentar. Odgovori stižu gotovo odmah. Nisu nimalo pristojni i vrlo su lični. Gubite pribranost i odgovorite im koristeći rječnik koji razumiju i zaslužuju.

Jeste li kao državni službenik postupili ispravno?

Slučaj 31. – Vaš sestrić je nedavno na lokalnom javnom univerzitetu diplomirao s najboljim ocjenama. Više od godinu dana traži posao, ali najdalje je stigao do poziva na razgovor za posao...dva puta. Pametan je momak. Govori engleski, a na online kursovima uči njemački. Također, za svoje godine je vrlo zreo. Neuspješni pokušaji da se

zaposli utiču na njega. Njegova mama, a vaša sestra, primijetila je da prije spavanja uzima tablete za smirenje. Također, prijateljima često govori da ima namjeru otići u Njemačku u potrazi za poslom. Sestra vam je očajna, on joj je sin jedina...moli vas da mu nekako pomognete da se zaposli u vašoj instituciji. Vi znate da bi on mogao biti izvrstan zaposlenik u vašem ministarstvu, ali u ovom trenutku nema slobodnih radnih mjesta. Razgovarate s najboljom prijateljicom na poslu i pitate je za savjet. Ona kaže da ministar može napraviti unutrašnju reorganizaciju i otvoriti radno mjesto koje bi bilo od koristi ministarstvu, a istovremeno bi odgovaralo vašem sestriću. Osjećate da će vam integritet biti uništen ako pitate ministra za uslugu, a osim toga znate sa skoro stoprocentnom sigurnošću da će tražiti uslugu zauzvat.

Šta ćete učiniti?

Slučaj 32. – Dijete vam se nedavno razbolilo. Doktor u vašoj ambulanti sumnja na neko ozbiljno stanje i traži da uradite cijeli niz pretraga. Šalje vas u javnu bolnicu, a vi već unaprijed znate da je lista čekanja dugačka. Razmišljate o mogućnosti da pretrage uradite u nekoj privatnoj klinici. Državni ste službenik i jedni u porodici zarađujete. Znamo da su cijene pretraga visoke, kao i da od banke više ne možete uzeti nijedan kredit. Žena vam predlaže da posudite novac, ali vi niste voljni. S druge strane, daljnje odlaganje može jednostavno biti prerizično za dijete. Zbog te situacije ste potpuno rastrojeni, jedva da spavate noću i izgubili ste apetit. Kolega iz kancelarije, koji je i dobar prijatelj, primijeti promjenu u vašem ponašanju i pita vas o čemu je riječ. Ispričate mu sve, a on vam kaže da je supruga pomoćnika ministra doktorica u bolnici u koju vam je dijete upućeno. Kaže vam da odete i porazgovarate s pomoćnikom jer je njegova supruga u prilici da znatno skрати čekanje. Traženje takve usluge će vas, međutim, sigurno dovesti u za vas vrlo osjetljivu situaciju.

Kakve su vam opcije? Šta biste trebali uraditi?

Slučaj 33. – Šef ste jednog odsjeka u odjelu za informacione tehnologije i telekomunikacije (IT) u prilično velikoj državnoj agenciji. Na tom mjestu ste već skoro osam godina, a vaši profesionalni rezultati su besprijekorni. Sadašnji rukovodilac IT odjela će uskoro napustiti agenciju zbog posla u realnom sektoru. Direktor je od njega zatražio da preporučiti nekoga ko taj posao može preuzeti i pobrinuti

se da period tranzicije prođe lako i uspješno. Rukovodilac IT odjela vas zove da vam kaže da se vaše ime i ime kolege koji je trenutno na čelu jednog drugog odsjeka pominje u tom kontekstu. Vi istinski želite to unapređenje jer osjećate da ste spremni za naredni korak u svojoj karijeri i za radno mjesto koje će vam donijeti ne samo nove odgovornosti već i uzbudljive prilike da se dokažete. Osim toga, i plata i druge prinadležnosti su daleko veće, što se opet savršeno poklapa s vašim privatnim životnim planovima. Vaša „konkurencija“ je neko s kim se dobro slažete, ali vi o njemu znate nešto što drugi ne znaju – za unapređenje na svoje sadašnje radno mjesto morao je završiti postdiplomski studij iz oblasti informacionih tehnologija. Stekao je diplomu u skladu s kriterijima, ali putem upitnog online programa, bez da je istinski prošao kroz relevantni nastavni plan i program. Kolega je vrlo kompetentan. Vrlo je talentovan za kompjutere i programiranje i njegov posao ni na koji način ne trpi zbog činjenice da je praktično kupio diplomu. Istovremeno, znate da je sklon da povremeno kompromitira svoj integritet. U vašoj glavi se počinje razvijati ideja da razotkrijete njegov slučaj. Mislite da nije postupio ispravno, ali isto tako znate da vi niste ispravno postupili zato što ste taj problem prešućivali duže od dvije godine. Ustvari, osjećate da vas je želja za napredovanjem u karijeri, a ne žed za pravdom navela da o tome razmišljate. Ali, isto tako se pitate šta ako vašeg kolegu pragmatizam ponovo odvede na stranputicu, što bi moglo biti štetno po instituciju.

Koje opcije su vam na raspolaganju? Šta ćete uraditi?

Slučaj 34. – Vaša kćerka u četvrtak navršava osam godina. Vi i supruga ste joj obećali da ćete organizirati proslavu u bašti nakon radnog vremena i već nekoliko zadnjih dana ona govori samo o pripremama za proslavu rođendana. Vi ste zaposleni kao pravnik u jednom državnom ministarstvu i u četvrtak imate zakazanu raspravu u disciplinskom postupku protiv uposlenika ministarstva. Rasprava je zakazana za 15 sati, a vi kući trebate biti do 17. Brinuli ste se da li organizirati proslavu kćerkinog rođendana tog dana jer znate da rasprava u disciplinskom postupku može biti vrlo nepredvidiva i potrajati duže nego što bi trebalo. Međutim, supruga i vi ste se složili da rizik da ćete morati duže ostati na poslu nije tako velik i na kraju ste sve pripremili za četvrtak. Pola sata prije rasprave, dođe vam koleginica s informacijom da slučaj možda neće biti tako jednostavan jer osoba koja je strana u disciplinskom postupku namjerava dovesti brojne svjedoke. Možete pitati koleginicu (koja je

također pravnik) da vas zamijeni, ali ona nije upoznata sa slučajem. Uključivati je u postupak u ovoj fazi ne bi bilo pošteno i, što je još važnije, ne bi bilo u interesu nijedne od dviju strana u postupku. S druge strane, kolegica vas ubjeđuje da joj vjerujete i da će ona „pohvatati šta je šta“ u predmetu. Ona dodaje i da će rasprava vjerovatno potrajati i iza 17 sati i potapše vas po leđima i kaže da to stvarno nije nešto što bi trebao biti prioritet u odnosu na kćerkin rođendan. U nedoumici ste – vašoj kćerki će odsustvo sa proslave rođendana sigurno teško pasti. S druge strane, to što će vas kolegica zamijeniti ne mora uopće imati negativan uticaj na predmet. Ipak, savjest vam nije potpuno mirna...

S kojom dilemom ste suočeni? Šta ćete uraditi?

Slučaj 35. – Rukovodilac ste pravnog odjela u javnoj instituciji koja s jednom stranom organizacijom učestvuje u projektu bilateralne tehničke pomoći. Partnerska organizacija nudi mogućnost odlaska na studentsko putovanje u inostranstvo za 10 ljudi iz vaše institucije, a vaš rukovodilac od vas traži da imenujete dvoje iz svoje organizacione jedinice. Riječ je o četvorodnevnom putovanju u London i znate da je to „vruć krompir“ jer bi svi voljeli ići. Vaš pristup je da izaberete one učesnike koji će imati najviše koristi od programa posjete. Međutim, u danima prije nego što dobijete nacrt programa posjete, počinjete se preispitivati. Imate dilemu koga da imenujete kao drugog učesnika. Imate dva kandidata. Oba kandidata su dobra, ali je prva osoba nešto bolja u obavljanju svog posla. S druge strane, ta je osoba pomalo previše samouvjeren, pa možda čak u nekim situacijama i arogantna. Druga osoba je potpuna suprotnost: skromna je, prijateljski nastrojena i dobronamjerna. Međutim, možda nije u stanju ostaviti utisak iste kompetentnosti kao ova drskija. U pravoj ste dilemi – da li poslati „umišljenog“, ali izuzetno kompetentnog učesnika ili finog, ali nešto manje kompetentnog.

S kojom dilemom ste suočeni? Koga biste vi izabrali? Zašto?

Slučaj 36. – Radite u službi za prostorno planiranje općine kao građevinski inženjer zadužen za izdavanje različitih vrsta građevinskih dozvola. Jednog dana vas nazove dobar prijatelj koji želi da renovira kuću svojih roditelja. Žali se da je jedan vaš kolega previše sitničav prema njegovom zahtjevu za izdavanje dozvole. Jedan specifičan kriterij

vezan za statiku objekta nije eksplicitno naveden među obaveznim kriterijima koji moraju biti ispunjeni. To je nešto što upravni organi rješavaju od slučaja do slučaja. Raspitate se oko ovog slučaja i kolega koji radi na tome vam kaže da odluka o izdavanju dozvole zavisi od terena na kojem se objekat nalazi. U nekim slučajevima je riječ o poroznom tlu ili o strmom terenu (tj. riziku od klizišta), što povećava rizik po sigurnost, pa iz tog razloga upravni organi primjenjuju strožije kriterije. Kuća roditelja vašeg prijatelja, iako stoji samostalno na relativno velikom komadu zemlje, nalazi se na strmoj padini bez ojačanja bilo koje vrste koja bi je zaštitila od potencijalnog klizišta. Kolega vam kaže da on razumije da bi potrebni radovi bili veliki dodatni trošak za vašeg prijatelja i ponudi da vam preda slučaj, ako ste spremni donijeti drugačiju odluku, s tim što traži da o preuzimanju obavijestite šefa službe. Obojica znate da ima prostora da napišete pozitivno mišljenje za potrebe izdavanja dozvole. Osim toga, nikad u životu niste čuli da je u tom kraju bilo klizišta. Pa ipak, niste tako sigurni...Klimatske promjene dovode do dugotrajnijih kišnih perioda i iz godine u godine je sve gore. Šta je najgore što se može desiti? Šta ako vam se odluka da prijatelju olakšate finansijski teret koju donesete danas sutra vrati kao bumerang? Koje faktore trebate uzeti u obzir? Šta biste vi uradili? Zašto?

Slučaj 37. – Zaduženi ste za prijem novog personala u ministarstvu. Kolega na višoj poziciji (general) vas informira da se njegova „bliska“ prijateljica prijavila za posao u ministarstvu i da se nada da ćete njenu prijavu povoljno razmotriti. Budući da je on nadležan za vaše unapređenje i da se bojite da će vas preskočiti za unapređenje na mjesto za koje ste se upravo prijavili, odlučite da njegovoj prijateljici date pozitivnu ocjenu. U svojoj procjeni kandidata navedete da je ona, iako formalno ima nešto slabije kvalifikacije od drugih kandidata, najbolji kandidat zato što su svi drugi kandidati muškarci, a ministarstvo ima cilj povećati broj žena na ovoj vrsti poslova. Na samom razgovoru međutim, ona na vas ostavi slabiji utisak nego najbolji kandidat, muškarac. Je li ovo prihvatljivo? Koje elemente treba uzeti u obzir? Koje druge opcije imate?

Slučaj 38. – Državni ste službenik na visokom radnom mjestu u jednom odjelu ministarstva i nedavno ste dobili ministra iz bivše glavne opozicione stranke. Novi ministar jasno kaže da namjerava ukinuti jednu važnu odluku koju je donijela prethodna vlada i traži da mu se dostavi mišljenje i

preporuka za njeno ukidanje. Budući da po vašem mišljenju ukidanje prethodne odluke donosi samo loše posljedice, smatrate da nije opravdano dati pozitivno mišljenje i time ustvari preporučiti ono što novi ministar želi uraditi.

Koje su vam opcije i koju ćete izabrati?

Dozvoljeno je reproduciranje u cjelosti ili djelomično, uz uslov da je CIDS upoznat i da se Centar za integritet u sektoru odbrane u Oslu, Norveška, izrijeком navodi kao vlasnik autorskih prava te da bila kakva reprodukcija, u cjelosti ili djelomično, ne podrazumijeva prodaju, uključujući i u okviru drugog djela koje se prodaje.



**CENTRE FOR INTEGRITY
IN THE DEFENCE SECTOR**

Norwegian Government Security and Service Organisation
01/2025

978-82-7924-118-8 / S-1043(BOS) FROM DILEMMA TO DECISION BOS
Design/layout: Melkeveien Designkontor AS