

2025

# ВОДИЧ ЗА РЈЕШАВАЊЕ ДИЛЕМА НА РАДНОМ МЈЕСТУ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

CIDS Report No. 1/2025



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR





# ВОДИЧ ЗА РЈЕШАВАЊЕ ДИЛЕМА НА РАДНОМ МЈЕСТУ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

## ЦЕНТАР ЗА ИНТЕГРИТЕТ У СЕКТОРУ ОДБРАНЕ

Центар за интегритет у сектору одбране (ЦИДС) промовише интегритет, мјере против корупције и добро управљање у сектору одбране, као и у сектору безбједности. У сарадњи с норвешким и међународним партнерима, Центар тежи да развија компетенције, подиже свијест и пружи практичне алате за смањење ризик од корупције кроз јачање институција путем савјетовања и обуке. Норвешко Министарство одбране је основало ЦИДС 2012., а 2013. је Центар званично именован водећом институцијом на пољу едукације о изградњи интегритета при НАТО-у. Данас је Центар саставни дио норвешког Министарства одбране. Мишљења изнесена у овој публикацији су мишљења аутора и нужно не одражавају нити их треба приписивати норвешком Министарству одбране.

# САДРЖАЈ

1.	Увод	2
2.	Дилеме и њихов значај	2
3.	Изградња капацитета одговора на дилеме	3
3.1.	Државни службеници и упосленици	3
3.2.	Подстицајно радно окружење	4
4.	Практични приступ дилемама	5
4.1.	Кораци у приступању дилеми	6
4.2.	Тестирање потенцијалног правца дјеловања	7
5.	Закључак	7
<b>АНЕКС – СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА О ДИЛЕМАМА</b>		8
	Дилеме везане за рад у сектору одбране	8
	Дилеме везане за боравак на мисији /у војној команди	9
	Дилеме везане за случајеве из стварне праксе државних службеника из различитих земаља и региона	10

# ПРЕДГОВОР

Људи понекад нису ни свјесни чињенице да су суочени са дилемом те да могу да изаберу начин како да поступе у тој ситуацији. Изградња интегритета и унапређивање доброг управљања неодојиви су дио тог процеса и увијек требају да буду у фокусу и пажње и праксе.

Центар за интегритет у сектору одбране (CIDS) већ годинама у разним одјелима Министарства одбране и у оквиру сектора одбране, као и с корисницима с којима сарађујемо на Западном Балкану и у Украјини, организује радионице за обуку за подизање свијести и рјешавање дилема, засноване на студијама случаја. Као такав, CIDS је приредио збирку студија случаја дилема и њен пратећи увод (види Анекс). Неке студије случаја везане су за низоземску *Centrale Organisatie Integritate Defensie (COID)* и седам врлина којима се руководи данска државна служба. Врло цијенимо што је НАТО Штаб Сарајево, у сарадњи с Норвешком амбасадом као контакт амбасадом НАТО-а, преузео превођење овог материјала на босански, хрватски и српски језик. Збирка студија случаја може да послужи као корисна

надопуна програму и алатима НАТО-овог програма за изградњу интегритета.

Посебно желим да се захвалим Дамиру Ахметовићу и Анети Хурум на великим напорима које су уложили у овај подухват. Захваљујем се такође и Терје Хаверстаду на његовом драгоцјеном доприносу и Фридтјоф Согарду на савјетима пруженим током процеса рада на збирци.



**Пер А. Кристенсен**  
**Центар за интегритет у сектору одбране (CIDS)**

Осло, Норвешка  
Август 2024.г.

# 1. УВОД

Државним службеницима<sup>1</sup> дилеме нису увијек потпуно очигледне. Понекад се ситуације које потенцијално могу да представљају изазов криво процијене и одбаце као потпуне не-дилеме, односно питања која је лако ријешити. У неким другим ситуацијама, радна динамика и кратки рокови не остављају довољно простора и времена за редовни процес доношења одлука због чега изостане потребна анализа. Листа разлога зашто државни службеници могу нека питања да подцијене је подугачак, али резултат је увијек исти: чињеница да дилема није уочена (а тиме ни посљедице погрешне одлуке схваћене) представља озбиљан ризик за институцију. То је посебно тачно када државни службеник посегне за *ad hoc* рјешењем на основу штурих информација којима располаже, због

мита, недовољних консултација и/или из личног хира. Државни службеници требају научити да препознају, процијене и одговорно поступају са дилемама, као што и требају да буду свјесни потенцијално незаконитих налога, што је од кључне важности за сваку институцију.

Циљ ове публикације је да код државних службеника подигне свијест о таквим ситуацијама на радном мјесту и понуди неке практичне препоруке како их ријешити. За очекивати је да ће с временом боља свијест о дилемама и њихово успјешније рјешавање да доведе до бољег радног учинка и развијеније културе интегритета у јавним институцијама.

# 2. ДИЛЕМЕ И ЊИХОВ ЗНАЧАЈ

У контексту јавног сектора, дилему треба схватити као ситуацију у којој се упосленик суочава с тешким избором између два или три могућа правца дјеловања. Врло је важно разумјети да неку конкретну ситуацију можемо да опишемо као дилему само ако подразумијева избор између неколико могућности.

Кад је ријеч о врсти дилема, оне могу да се подијеле у категорије етичких и професионалних дилема.

Кад се државни службеници нађу у ситуацији сукоба између двају или више моралних императива, суочавају се са етичком дилемом. Нпр., упосленик може да се нађе у ситуацији да треба да примијени регулативу коју су медији искритиковали као неадекватну у погледу озбиљних ризика за безбједност хране. У овом случају етички императив извршења радних дужности на марљив и професионалан начин сукобљава се са моралним императивном заштите људског здравља. Одбити примјену регулативе може бити ризично јер медијски извјештаји могу да буду лажна узбуна, а чекати хоће ли се извјештаји показати

тачним може да доведе до озбиљних посљедица по здравље грађана. Суочити се с етичком или моралном дилемом најчешће значи управо овако нешто.

Са друге стране, неке дилеме на радном мјесту тестирају дубину нашег знања, снагу наших стручних вјештина и наш здрав однос према раду. Нпр., шеф одјела за информационе технологије и телекомуникације (ИТ) у некој јавној институцији може да проведе седмице размишљајући да ли да купи нови софтвер од неке треће стране или та средства уложи у обуку властитих ИТ упосленика те тако створи могућност за развој неопходног софтвера унутар институције. Оба приступа су етички здрава, али избор није нимало лак јер постоје „за“ и „против“ за оба избора.

Дилеме државних службеника носе значајне ризике. Погрешне одлуке посљедично могу да нанесу штету угледу институције, доведу до законских реперкусија, до тога да некомпетентни упосленици доносе погрешне одлуке, до набавке материјала/опreme лошијег квалитета или погрешне врсте, што све опет

<sup>1</sup> У овој публикацији термин „државни службеник“ обухвата и државне службенике и запосленике

може да доведе до озбиљног губитка повјерења јавности. Државни службеници увијек требају да буду свјесни ових ризика, а институције требају да организују посебно осмишљене радионице/семинаре како би нагласиле важност препознавања дилема и пратећих ризика и како би унутар институција изградили културу савјесности, интегритета и одговорности.

Без обзира што могу да се ослоне на законе и документе као што је кодекс понашања, државни службеници и упосленици се често, кад се се сусретну с неким дилемама, нађу у „сивој зони“ и без јасних смјерница. Из тог разлога је за јавне институције од

велике важности да своје особље оспособе на начин који ће им помоћи да адекватно поступају у случају дилема. Садржај наредног одјељка Водича бави се начинима како у пракси рјешавати дилеме на радном мјесту. Дилеме, међутим, зависе од контекста или околности у којима државни службеници раде, тако да савјете и препоруке описане овдје не треба сматрати готовим рјешењима. Умјесто тога, треба их посматрати као информације које могу да утичу на то како државни службеници приступају рјешавању дилема или, да будемо прецизнији, као информације о начину размишљања који, ако се примјењује, може да помогне да се у било којој ситуацији изабере исправан правац дјеловања.

## 3. ИЗГРАДЊА КАПАЦИТЕТА ОДГОВОРА НА ДИЛЕМЕ

Чврсти морални темељи и стручност за обављање послова на радном мјесту су неопходни, али не и довољни да би појединац донио исправне одлуке. У бројним случајевима, контекст у којем упосленици раде има пресудан утицај на то како размишљају, а у коначници и на то како ће да поступе. Контекст који државним службеницима омогућава да лако и природно приступе дилемама на исправан начин је пожељан контекст. Контекст који од државних службеника очекује да посједују изванредне моралне и/или стручне квалитете како би направили исправан избор није реалан. Кључ је да се успостави окружење у којем су грешке до којих долази због недостатка индивидуалне способности, немара, лијености или из личног хира сведене на минимум (с амбицијом да се потпуно елиминишу). Јавни сектор може да живи уз државне службенике који доносе лоше одлуке док год су оне резултат објективних и оправданих околности (нпр. недостатак информација, разни фактори који су изван контроле државних службеника, итд.), али не може себи да дозволи државне службенике који одлучују на основу погрешног става (нпр. олако схватање дилеме или самодопадни став према дилеми).

Из тог разлога одговор на дилеме превасходно треба везати уз креирање таквих околности или климе који омогућавају да исправан приступ буде лак и природан. Да би се то постигло, потребно је створити повољне услове тако што ће се осигурати да:

- а) државни службеници имају високе професионалне и моралне стандарде,
- б) постоји подстицајно радно окружење.

### 3.1. ДРЖАВНИ СЛУЖБЕНИЦИ И УПОСЛЕНИЦИ

Стручност за извршавање радних задатака и индивидуални стандарди интегритета државних службеника од кључног су значаја за одговор на дилеме на радном мјесту. Јавне институције не смију да праве компромисе кад је ријеч о запошљавању људи с високим професионалним и високим стандардима интегритета. Као што смо већ навели, по својој природи дилеме могу да буду професионалне или етичке. Компетентност и марљивост су предуслов за успјешно суочавање с професионалним дилемама,

а чврсти морални стандарди су кључ за рјешавање изазова етичких дилема.

Овдје ниже наведене су особине које државни службеници у модерном и демократском окружењу требају да испољавају, без обзира на ниво одговорности и природу радног мјеста:

- **Здрavo расуђивање:** Способност процјене ситуације и доношења одлука у најбољем јавном интересу, чак и ако су тешке или непопуларне.
- **Критичко размишљање:** Способност процјене сложених ситуација, утврђивања њених узрока и предвиђања потенцијалних посљедица или импликација.
- **Добре комуникацијске вјештине:** Обухватају способност јасног преношења сложених информација, активног слушања и вођења продуктивне дискусије.
- **Стално учење:** Посвећеност сталном стручном усавршавању, праћење развоја најбољих пракси и отвореност за нове методологије или идеје.
- **Културолошка компетенција:** Разумијевање и поштивање различитих перспектива, контекста и вриједности како би одлуке биле инклузивне и фер.

Овај списак, наравно, није свеобухватан. Нпр., радна мјеста са руководним дужностима могу да обухватају и додатне компетенције од кључне важности како би руководиоци у јавном сектору били способни да одговоре на дилеме (нпр. рјешавање сукоба, вјештина преговарања, лидерске способности, итд.). Такође, упосленици који раде у неким специфичним подручјима (као што су одбрана, безбједност, цивилна авијација), могу да се сусрећу са дилемама које захтијевају врсту и дубину компетенција/стандарда понашања који превазилазе оне које везујемо за стандардне послове у јавном сектору.

Када је ријеч о моралној страни профила државних службеника, важно је тражити људе с овим квалитетима:

- **Високи стандарди интегритета:** Честитост, транспарентност и конзистентност у свим поступцима и одлукама.
- **Одговорност:** Преузимање одговорности за властите поступке и одлуке, посебно кад дође до грешке.
- **Емпатија:** Способност да разумије и подијели

осјећаје друге особе, што осигурава да одлуке које се донесу буду суосјећајне и узму у обзир све актере.

## 3.2. ПОДСТИЦАЈНО РАДНО ОКРУЖЕЊЕ

Као што смо већ навели, неким упосленицима било би далеко лакше да пронађу прави одговор на дилеме на радном мјесту да раде у подстицајном радном окружењу. По нашем мишљењу, такво радно окружење треба да се изграђује на основу наредна три аспекта:

- Добре управљачке праксе,
- Ефикасни механизми за сузбијање корупције,
- Подстицајна организацијска култура.

Главни елементи ових трију аспеката наведени су у наставку.

### i. Добре управљачке праксе

Добре управљачке праксе, а посебно начин како се одлуке доносе и комуницирају, од великог су значаја за успјешно рјешавање дилема на радном мјесту. Процес одлучивања треба да буде консултативан и децентрализован. Кроз праксу инклузивног и консултативног доношења одлука јавне институције обезбјеђују уравнотеженост различитих ставова те шаљу поруку да свако може да да допринос и да нико нема монопол над знањем. Афирмација таквог приступа одлучивању значи да они који се суоче с дилемама на радном мјесту могу да рачунају на мишљење и савјете колега када одлучују који правац рада или дјеловања је најбоље изабрати.

Исто тако, званичници који раде на вишем нивоу и пренесу овлаштење за доношење одлука на ниже нивое тако директно доприносе демократизацији процеса. Осим тога, за државне службенике је то прилика да раде на широј лепези задатака и тако граде и искуство и самопоуздање. Све су то елементи који чине разлику кад се појединац на радном мјесту сусретне са дилемом.

Са друге стране, отворени комуникацијски канали су кључ за размјену дилема и пратеће дискусије. Отворена и неспутана комуникација (и према вишим и према

нижим нивоима институције!) отвара простор за повратне информације, увид и савјете који се дају слободно и у реалном времену те тако помаже онима који требају да се изнесу са неком комплексном ситуацијом.

## ii. Ефикасни механизми за сузбијање корупције

Добре управљачке праксе представљају важан стуб окружења које омогућавају успјешно рјешавање дилема на радном мјесту. Међутим, као такве саме нису довољне. Институција мора да има и ефикасне механизме за сузбијање корупције. Шта они у практичном смислу подразумевају?

Као прво, морају да постоје механизми за утврђивање и пријављивање сукоба интереса. Такви механизми омогућавају да се транспарентно рјешавају дилеме везане за личне интересе.

Као друго, морају да постоје канали за пријављивање корупције који су приступачни и заштићени. Иако закони који уређују питање звиждача могу да се користе и за пријављивање коруптивних пракси, у интересу институције је да успостави механизам који се бави искључиво разним типовима корупције.

Као треће, институција би требала да има функционалне и поуздане механизме за звиждаче како би особе свјесне неке упитне праксе могле са осјећајем заштићености да пријаве оно што их забрињава.

## iii. Подстицајна организацијска култура

И на крају, да би се дилеме дугорочно рјешавале на исправан и консистентан начин, институције требају да развијају и гаје подстицајну организацијску културу. Она као таква са собом носи усвојени скуп

вриједности које играју пресудну улогу у томе на који начин државни службеници рјешавају своје дилеме. Изградња и његовање такве културе подразумева постојање неколико фактора.

Као прво, државни службеници не смију да се плаше последица својих одлука док год се придржавају прописаних поступака. Дилема постаје тежа кад се појединац са дилемом суочава са страхом. Из тог разлога, институције требају да се побрину да се њихови државни службеници осјећају охрабрени и подржани да на најбољи начин ријеше своје дилеме. Све друго је обично контрапродуктивно.

Као друго, институције требају да развијају дух заштите јавног интереса. Та перспектива је од кључне важности за особље суочено са дилемама. У пуно случајева инсистирање на јавном интересу као принципу којим се треба руководити може да помогне да се ситуација разјасни и послужи као потицај који ће довести до исправне одлуке.

Као треће, институције требају да развијају културу креативности и професионалне аутономије. Модерне институције требају упосленицима да дају простора не само да размишљају него и да размишљају на иновативан начин. Бројне дилеме појављују се дословно због брзине технолошких промјена у јавном сектору. То су ситуације без преседана које од државних службеника захтијевају да размишљају слободно и да свој цијели креативни потенцијал уложе у њихово рјешавање.

Добре личне компетенције и ставови у комбинацији с потицајним радним окружењем требали би да буду довољна гаранција да ће дилеме, кад се појаве, да се рјешавају стручно и одговорно, у складу са јавним интересом као водећим принципом.

# 4. ПРАКТИЧНИ ПРИСТУП ДИЛЕМАМА

У овом одјелјку представимо два практична алата који могу да буду корисни упосленицима кад се на радном мјесту суоче са неком дилемом.

Први алат односи се на то како процес доношења одлука треба да изгледа кад се појединац нађе у захтјевној ситуацији. Други се односи на процес

процјене могућих рјешења. Међутим, прије него што представимо те алате, онима који се суоче са неком етичком дилемом може да буде корисно да своје трагање за најбољим рјешењем започну увидом у концепт четири врсте етичких дилема који је развио Рашворт Кидер, амерички научник и етичар. У наставку је дат сажетак Кидерових идеја које се могу показати корисним за „распетљавање“ дилеме и њено виђење из шире перспективе:

- **Истина насупротив лојалности:** Изношење чињеница онаких какве јесу без обзира на оданост некоме или нечему? Треба ли истину икад жртвовати? Како се ми као државни службеници можемо да нађемо у ситуацији чак и да помислимо на прикривање истине?
- **Краткорочно насупротив дугорочно:** Односи се на избор између нечега што ће да послужи краткорочној или дугорочној сврси. Дугорочна рјешења су, наравно, боља од краткорочног „крпљења“, али природа потреба је та која диктира наш избор. Исто

тако, у неким случајевима краткорочна рјешења могу да буду компатибилна с дугорочним.

- **Индивидуално насупротив заједничко:** У овој ситуацији појединац (с његовим или њеним мишљењем или интересом) стоји сам насупротив веће групе и њиховог интереса. Постоје ли ситуације кад је могуће дозволити да бројност превагне у односу на истину?
- **Правда насупротив милости:** Избор између стриктне примјене правила, с једне стране, и изузетка од примјене правила који се дозвољава из разлога људскости. Може ли суосјећање према нечијој грешци да буде оправдано?

#### 4.1. КОРАЦИ У ПРИСТУПАЊУ ДИЛЕМИ

Овдје ниже је табела у којој је дат преглед корака како да се приступи дилеми. Примјена тих корака не гарантује да ће дилема да буде успјешно ријешена, али омогућава да се дилеми приступа на систематски начин и уз потребну озбиљност и одговорност.

<b>Утврдите дилему</b>	Провјерите да ли постоје различити могући правци дјеловања и да ли сваки могући избор има одређену вриједност. Будите искрени сами према себи – немојте да измишљате дилему. Ако нисте сигурни, питајте надређеног или колеге.
<b>Користите ресурсе</b>	Дилеме су тешке. Немојте да покушавате да рјешавате дилеме потпуно сами. Како бисте објективно процијенили све потенцијалне изборе требате да мобилизујете ресурсе који вам стоје на располагању. Савјетујте се с надређеним, другим руководиоцима или колегама. Проучите материјале, прегледајте релевантне писане смјернице, политике, добре праксе. Нека вам фокус буде на потенцијалним посљедицама сваког могућег правца који одаберете.
<b>Размотрите рјешења за и против</b>	Неке дилеме су јединствене и захтијевају јединствена рјешења. Друге дилеме се понављају и доводе нас у искушење да урадимо оно што су радили наши претходници. Немојте аутоматски да понављате оно што се прије радило. Као прво, сазнајте колико су та претходно изабрана рјешења била успјешна. Као друго, останите отвореног ума – можда ви можете да пронађете боље рјешење.
<b>Процијените алтернативе</b>	Кад разматрате могуће правце дјеловања немојте да заборавите на потенцијалне посљедице које свако рјешење носи и вјероватноћу да се нека посљедица стварно и деси. Неки правац дјеловања може да носи само једну негативну посљедицу, али и велику извијесност да ће до те посљедице доћи. Неко друго рјешење може са собом да носи неколико негативних посљедица, али уз врло малу вјероватноћу да ће до њих доћи. Осим тога и ефекат посљедица (тзв. обим штете) може да буде различит. Што је већи ефекат потенцијалних посљедица, то је рјешење мање привлачно (осим у случају да је вјероватноћа да се посљедице десе врло ниска). У сваком случају, разматрање алтернатива подразумијева анализу потенцијалних посљедица у свјетлу два фактора: могућности да до посљедице дође и обима штете коју посљедица може изазвати.
<b>Донесите одлуку</b>	Ваша одлука се тиче јавног интереса те из тога разлога мора да буде транспарентна. Ако сте све учинили у складу с корацима наведеним овдје, немате разлога да било шта скривате или да се бојите.
<b>Процијените одлуку</b>	Некад ће вас дилема са којом сте се суочили „надиграти“, без обзира на то што сте све урадили „по правилима“. Извршите поштenu процјену и будите сигурни да сте научили лекцију.

## 4.2. ТЕСТИРАЊЕ ПОТЕНЦИЈАЛНОГ ПРАВЦА ДЈЕЛОВАЊА

Одвагати различите опције кад смо суочени са неком дилемом је вјероватно најважнији дио процеса доношења одлука. У тој фази појединац који се суочава

са дилемом и тражи најбоље рјешење разматра различита и супротна мишљења. Ова табела садржи петоструки тест који упосленику треба да послужи као нека врста подсјетника да не заборави шта је стварно важно и зашто.

Тест законитости	Очито је да опцију која се разматра треба одбацити ако она имплицира кршење закона. У овом случају, чињеница да су неке законске одредбе можда застарјеле, или на било који други начин неадекватне, може да представља компликацију.
Тест стручних стандарда	Ако је неки правац дјеловања у супротности са прихваћеним стандардима струке, треба га или редефинисати или у потпуности одбацити. Нпр. поступак за израду закона имплицира поштивање одређених стандарда правне струке. Компромитација тих стандарда може бити врло ризична с тачке гледишта јавног интереса.
Тест интуиције	Нека потенцијална рјешења једноставно не изгледају исправно. Нпр., неки поступак не мора бити противзаконит (или може бити нешто што није законски уређено), али ви интуитивно знате да је погрешан. Ако имате такве сумње, требате да послушате своју интуицију и затражите помоћ надређеног или колега.
Тест насловне странице	Размислите о својој реакцији у случају кад би ваш поступак постао познат јавности. Ако би вас било срамота или би вам било непријатно, ваше потенцијално рјешење треба дорадити или одбацити.
Тест узора	Већина људи имају неког кога сматрају својим узором кад је ријеч о понашању или размишљању. Ако нисте сигурни који правац да изаберете, упитајте се како би ваш узор поступио да је на вашем мјесту.

## 5. ЗАКЉУЧАК

Јавни сектор је подложен промјенама и у том процесу се државни службеници сусрећу са широким лепезом дилема на радном мјесту. Кад се упосленици нађу у ситуацији да неколико опција изгледа као потенцијално рјешење, требају да им приступе са пажњом и озбиљношћу који доказују да су свјесни мисије коју су прихватили – да буду чувари јавног интереса.

Наравно, знати шта је исправно није увијек и довољно да особа донесе исправну одлуку. У контексту у којем државни службеници раде постоје различите врсте

искушења, као и проблеми које државни службеници доносе из свог приватног живота. Из тог разлога, успјешно рјешавања дилема на радном мјесту је питање личних компетенција и интегритета, али и шире друштвене околности и организацијска култура играју врло важну улогу.

Студије случаја дате овдје требају онима чији посао обухвата заштиту јавног интереса да помогну да изоштре своја чула кад требају да препознају дилему. Након тога остаје питање избора правог приступа.

Овај Водич се у основи бави тиме на који начин државни службеници требају да одговоре на дилеме. Можда нећемо увијек донијети праву одлуку, али, као

државни службеници, прије него што направимо избор увијек морамо размотрити различите опције, узимајући у обзир све релевантне факторе.

## АНЕКС – СТУДИЈЕ СЛУЧАЈА О ДИЛЕМАМА

### ДИЛЕМЕ ВЕЗАНЕ ЗА РАД У СЕКТОРУ ОДБРАНЕ

#### Случај 1. – Давање савјета о материји за коју вас сматрају стручним

Ваш руководилац тражи од вас савјет о теми за коју сматра да сте стручњак. Коначна одлука биће донесена на политичком нивоу, а ви сте свјесни да ће ваш савјет бити у супротности с мишљењем политичких лидера.

Какав треба бити ваш коначни савјет политичким лидерима? Иако сте упознати с виђењем политичких лидера, хоћете ли ипак о конкретном питању свој савјет дати искључиво на основу струке?

#### Случај 2. – Пружалац административних услуга позива вас на божићну вечеру

Пружалац административних услуга у сектору одбране позива вас и друге колеге на традиционалну божићну вечеру. Догађај почиње редовним састанком с том компанијом у 15 часова, а завршава вечером у ресторану која почиње у 16 и 30.

*Напомена: Стандардне одредбе које кажу да запосленик/ запосленица сам/а треба да сноси своје трошкове, као и појашњење да оброк треба бити „скроман“, указују на то да описани догађај није у складу с прописима.*

На који начин треба изграђивати друштвене односе са вањским актерима? Треба ли их потпуно искључити

као апсолутно непримјерене? Шта ако нема радног састанка прије вечере? Је ли ваше присуство на вечери у том случају примјерено?

#### Случај 3. – Плаћање/ куповина услуга од члана породице кад приређујете забаву у оквиру институције

Ваш одјел планира годишњу божићну забаву. За тај догађај издвојен је мањи износ новца. Један ваш колега има брата који се бави естрадним послом. Колега вам предлаже да његовог брата ангажујете као забављача – за мали хонорар – јер би то било згодно за организациони одбор. Како бисте се ви поставили у овим околностима? Вриједи ли овај случај дубље дискусије и разматрања на нивоу принципа?

#### Случај 4. – Како поступати с уговором који имате с вањском консултантском компанијом

Одговорни сте за управљање уговором с консултантском компанијом у вези набавки у сектору одбране. Уговор ускоро истиче, али је помоћ коју пружа консултантска компанија у подручју набавки још увијек потребна. Сарадња с компанијом је врло задовољавајућа и радо бисте важећи уговор продужили и на наредни период.

Хоћете ли да објавите нови јавни позив за доставу понуда? Или ћете аутоматски да продужите садашњи уговор без праве вањске конкуренције?

## ДИЛЕМЕ ВЕЗАНЕ ЗА БОРАВАК НА МИСИЈИ /У ВОЈНОЈ КОМАНДИ

**Случај 5.** – Током трајања мисије, један од ваших колега се понаша на начин који није у складу с мандатом. Шта ћете да урадите?

**Случај 6.** – На обуци с оружјем, војник окрене своје оружје према колегици војнику и „у шали“ јој каже да се скине. Шта ћете да урадите?

**Случај 7.** – Командант једном вашем колеги/ици ускрати информацију. Тај колега/ица долази код вас и жали се у вези тог инцидента јер сматра да му је/јој командант ту информацију ускратио како би он/она у тој ситуацији изгледао/ла лоше. Шта ћете да урадите?

**Случај 8.** – Током посјете старјешинама локалног села неколико дјечака уђе у просторију и почну да плешу. Гледајући како се старјешине понашају према дјечацима, посумњате да их сексуално злостављају. Од старјешина зависи успјех ваше мисије. Шта ћете да урадите?

**Случај 9.** – У приватном разговору колега вам каже да редовно користи дрогу. По вашем мишљењу кориштење дроге није компатибилно са његовим дужностима, али исто тако знате да ће сигурно да буде отпуштен ако се вијест прочује. Колега сматра да је разговор с вама био повјерљиве природе. Шта ћете да урадите?

**Случај 10.** – Неколико ваших колега су прилично немарни кад је ријеч о поштивању Борбених правила. Ви зависите од тих колега. Шта ћете да урадите?

**Случај 11.** – Сумњате да особа на осјетљивом мјесту злоупотребљава своја сазнања како би вршила притисак на колегу. Шта ћете да урадите у вези те сумње?

**Случај 12.** – Током патролирања локални продавач вам понуди древни вјерски кип по врло повољној цијени. Мислите да ћете га по повратку кући моћи продати уз добру зараду. Кип можете лако да пребаците у једном од својих возила. Шта ћете да урадите у вези те понуде?

**Случај 13.** – Службено возило вам се покварило и треба га поправити. Путем логистичког система резервни дијелови ће да стигну најраније за двије седмице. Ваш официр за транспорт има „посебне везе“ с неким кога познаје и возило може да буде поправљено у року од пола дана, уз додатну накнаду. Како у овом случају треба да изгледа мисаони процес у вашој глави? Шта ћете да урадите у овом случају?

**Случај 14.** – Ваш/а супруг/а завршава магистарску тезу од 100 страница коју треба испринтати за ревизију и лектуру. Задњи нацрт вам стиже на службену емаил адресу. Супруг/а тражи три примјерка испринтана у високој резолуцији будући да теза садржи пуно графикона, фотографија и шема. На вашем радном мјесту постоји принтер на којем то може да се уради. Коју дилему видите? Шта ћете да урадите?

**Случај 15.** – Ви и колега се неколико часова возите службеним аутом и зауставите се да једете у ресторану поред пута. Власник ресторана вам након оброка каже да не жели да платите зато што: „Ви нас штитите, а осим тога, радо бих и пословао с војском.“ Како ћете да поступите у овој ситуацији? Који проблеми могу да се појаве дугорочно?

**Случај 16.** – Ваша канцеларија одговорна је за набавку комуникацијске опреме и резервних дијелова. Буџет вам је скроман, уз спецификацију стандарда који морају да се испоштују. Један од потенцијалних добављача „открива“ да су вам хитно потребни агрегати погодни за пуњење батерија и доставља понуду која за те сврхе изгледа одлично. О чему требате да размислите у овом случају? Које последице и негативни ефекти могу да се појаве?

**Случај 17.** – Планира се годишња божићна забава коју приређује ваша команда. Ове године је издвојено 1500 евра за музичку групу. Будући да ваш најбољи пријатељ има музичку групу која савршено одговара потребама, њих можете лако да ангажујете тако што ћете да пошаљете само једну СМС поруку. Требате ли је ангажовати?

**Случај 18.** – Ваша јединица има уговор са добављачем који доставља намирнице за кухињу на седмичној основи. Често се дешава да се не поклапа оно што је

наведено на отпремници и оно што се испоручи на лицу мјеста. Шеф кухиње од вас тражи да провјерите ову ситуацију. Разговарате с интендантом из логистике који плаћа рачуне за храну, који вам каже да је то нормално, имајући у виду природу логистичких операција генерално. Интендант је случајно брат вашег команданта и ничим не показује намјеру да ишта уради по овом питању. Само вас гледа и јасно је да је све што жели да напусти његову канцеларију. Како поступити у овој помало деликатној ситуацији?

**Случај 19.** – Ваша јединица се сели и потребно вам је ново мјесто гдје ћете да успоставите логистички пункт. Из оперативних разлога сте у великој журби. Успјели сте да нађете лице која тврди да је ријеч о његовом власништву и која вам даје дозволу да то земљиште користите без плаћања накнаде. Каже да није потребна никаква папирологија. Како ћете да поступите у овој ситуацији? Који проблеми краткорочно или дугорочно могу да се појаве ако ово не провјерите како треба.

## **ДИЛЕМЕ ВЕЗАНЕ ЗА СЛУЧАЈЕВЕ ИЗ СТВАРНЕ ПРАКСЕ ДРЖАВНИХ СЛУЖБЕНИКА ИЗ РАЗЛИЧИТИХ ЗЕМАЉА И РЕГИОНА**

**Случај 20.** – Службеник сте у једној од канцеларија своје агенције и радите на пословима јавне промоције. Ваш министар је управо дао изјаву медијима и најавио нови закон за смањење бирократског терета за цијели низ системских рјешења. Одређени број мањих регулатива релевантних за неке привредне дјелатности се морају укинути да би компаније добиле више прилика за развој. Министар је већ најавио да ће се на тај начин отворити око 1000 нових радних мјеста. Вама је дато у задатак да процијените привредне ефекте, који морају да буду укључени у коментаре приједлога закона. Установили сте да укидање регулатива неће имати никаквог значајног ефекта по дату дјелатност и да ће, захваљујући приједлогу, да буде отворено највише 100 нових радних мјеста. Упознали се свог руководиоца који се сложио с вашом анализом. Међутим, имајући у виду министров став и најаве, ви ублажавате формулацију у приједлогу тако што наводите да ефекат „може да буде до 500 нових радних мјеста“. Је ли то у реду? Да или не.

**Случај 21.** – Савјетник сте у одјељењу у коме радите. По струци сте економиста са дугогодишњим искуством у том пољу. Министар жели да повећа порез на безалкохолна пића у циљу смањења обима продаје тих пића и заштите здравља становништва. Ви и двојица других запосленика министарства морате да израдите приједлог закона о повећању пореза. Између осталог морате да објасните економске посљедице тог закона, укључујући и у којој мјери ће већи порез да утиче на прекограничну трговину. Ваша процјена је да ће се закон значајно одразити на увоз-извоз и да је то његова слаба тачка. Шефу своје канцеларије, који такође има искуства у овом пољу, предочите своју финансијску процјену. Шеф се не слаже с вашом процјеном. По његовој процјени заснованој, између осталог, на подацима које сте ви предочили везано за утицај претходно извршених промјена порезне стопе за друге робе, предложени закон би незнатно утицао на прекограничну трговину, али признаје да тај ефекат није потпуно извјестан. Нисте увјерени да је процјена вашег шефа тачна и размишљате о томе да се обратите руководиоцу одјела, али ипак промијените свој финансијски закључак у складу са процјеном свог шефа.

Је ли то у реду? Да или не.

**Случај 22.** – Радите као стручни савјетник у канцеларији која се бави заштитом природе. Руководилац ваше канцеларије вам повјери задатак да, на захтјев министра, припремите меморандум који треба да објашњење приједлога инвестиције од 100 милиона за један еколошки пројекат. Министар би желио да тај приједлог поднесе у року од мјесец дана. Министарство има и средства и законску надлежност да поднесе приједлог пројекта, али ви убрзо установите да пројекат не испуњава уобичајене стручне критерије на које се министарство иначе ослања. Ефекти пројекта су врло мали у односу на трошкове. Обраћате се свом надређеном везано за то питање. Са једне стране, свјесни сте да је министар врло заинтересован за баш тај пројекат који ће да се искористи за склапање битног политичког споразума. Са друге стране, слажете се да иницијатива има битне недостатке са стручне тачке гледишта. Сложите се да ћете да израдите меморандум за министра у којем опишете све мањкавости кад је ријеч о стручним

аспектима и предлагете министру да одустане од иницијативе.

Је ли то у реду? Да или не.

**Случај 23.** – Радите као стручни савјетник у канцеларији која се бави превенцијом несрећа на раду. Вођа опозиције подноси приједлог за ублажавање одређених правила о заштити на раду с циљем повећања запослености. Ваш министар је против тог приједлога и сумња да би тај приједлог иоле значајније утицао на повећање запослености. Од вас се тражи да саставите извјештај о приједлогу вође опозиције и припремите кратке тезе за министров састанак с представницима странака из владе везано за тржиште рада. У својој анализи приједлога пронађете и податаке из других земаља који јасно указују на то да приједлог може довести до мањег пораста броја несрећа на раду, али и да би имао релативно велики утицај на пораст броја запослених. Ви информацију о искуствима других земаља напишете у свом стручном извјештају за министра, али будући да сте упознати с министровим ставом, у тезама за састанак наведете да је приједлог неприхватљив и безобзиран јер је нехумано због веће запослености пристати и на мали пораст броја несрећа на раду. У тезама не спомињете искуства других земаља нити утицај на запосленост генерално.

Је ли то у реду? Да или не.

**Случај 24.** – Запослени сте у једној државној агенцији и требате израдити коментаре на закон којим се поштравају правила за коришћење одређеног адитива у храни. За вашег министра је тај закон високи приоритет и дио је програма владе о законским рјешењима. Ви сте већ претходно извршили стручну процјену тог случаја јер је министар одбио првобитне ставове о адитиву. Тада сте установили да о том питању постоји пет релевантних међународних студија, укључујући и данску. На основу тих студија, по вашем стручном мишљењу, врло је мали ризик да је предметни адитив шкодан по здравље, у количинама дозвољеним у складу са постојећим законима, чак и ако неки закључци тих студија остављају простора за скепсу. Министар је тада био информисан о вашој стручној процјени, али његова политичка процјена је да сумња о опасности по здравље ипак постоји, да

би приједлог закона о поштравању правила био у корист грађана и да га треба поднијети. У складу с тим претходним процесом, ви одлучите да у коментарима закона напишете: „Међународне студије, укључујући и данске, указују на то да постоји ризик да је у тренутно дозвољеним количинама адитив опасан по здравље, иако није могуће са сигурношћу рећи у којој мјери. Влада сматра да, пошто није могуће са сигурношћу утврдити степен ризика, треба ићи у корист грађана. Из тог разлога, влада предлаже поштравање правила.“

Је ли ово у реду? Да или не.

**Случај 25.** – Ви сте шеф једне канцеларије у одјелу који је надлежан за социјално угрожене групе становништва. На данашњим вијестима је објављен и кратки ненајављени интервју са вашим министром. Током интервјуа новинар је министра питао јесу ли министар и влада превише пасивни кад је ријеч о социјално угроженој дјечи. Министар ту тезу одбија и као доказ наводи да су, захваљујући његовом активном труду, субвенције министарства за социјално угрожену дјецу порасле за око 500 милиона данских круна од када је влада преузела мандат. Након тога, неколико представника хуманитарних организација критикују министрову изјаву, тврдећи да је ријеч о претјеривању. Неколико новинара је послало упите о овом питању, а ваш министар би желио да да додатну изјаву јер није сигуран да је изјава о већим субвенцијама коју је набрзину дао потпуно тачна. Ви сте упознати с чињеницом да 500 милиона данских круна о којима је ријеч нису резултат одлука ове већ претходне владе. Међутим, будући да је новац исплаћен у мандату ове владе, по вашим налазима изјава министра о већим субвенцијама је тачна. Ви саставите стручни извјештај који се може подијелити новинарима и који потврђује наводе министра о активним настојањима владе. Извјештај не помиње да је новац издвојен захваљујући одлукама које је претходна влада донијела у свом мандату.

Је ли то у реду? Да или не.

**Случај 26.** – Министар је поднио захтјев за исплату додатка за одвојени живот тј. новчану накнаду која се исплаћује онима чије мјесто пребивалишта је удаљено најмање 80 километара од мјеста рада. Да би захтјев

био одобрен, министар мора да достави увјерење о пребивалишту. Међутим, он тај документ није доставио, а, што је још горе, ни захтјев није поднио писаним путем већ усмено, преко свог шефа кабинета. Руководилац кадровске службе је свјестан медијских написа о малверзацијама с додатком за одвојени живот. Вјерује да је министрово мјесто пребивалишта и боравишта исто, иако је он изворно из града који је удаљен неких стотињак километара. Министра бије глас да је врло утицајан. Осим тога, познат је и по свом свадљивом и арогантном стилу комуникације. Шеф кадровске службе је у шкрипцу. Може да одобри захтјев и од министровог помоћника пристојно затражи да накнадно достави увјерење (иако врло добро зна да то вјероватно неће да се деси, али с надом да на крају ипак хоће). Свјестан је да ће у том случају избјећи бијес министра, али и да ће да наштети интересу грађана. Са друге стране, може да се држи процедуре и ризикује да му се освети утицајни политичар.

Шта бисте ви урадили да сте на мјесту шефа кадровске службе?

**Случај 27.** – Дијелите канцеларију са лицем које сте видјели да узима канцеларијски материјал (посебно папир за принтање) и ставља га у торбу коју носи кући. Кад сте то први пут примијетили, нисте реаговали (мислили сте да је ријеч о изолованом случају, а и количина папира је била мала), али се та ситуација недавно опет поновила. Овај пут је лице узело цијели пакет (500 листова), без имало устезања.

Каже вам да кући има двоје школараца за чије задаће је потребно пуно папира. Каже да на послу скоро ништа не принта, те то наводи као аргумент против било какве етичке дилеме о својим поступцима. Ви га упозорите да његов став о нечему што је државна имовина није исправан. Међутим, ваш колега је узнемирен због ваше реакције и мисли да ви себе покушавате да прикажете као „правог анђела“, и то само зато што желите унапређење. Он више не разговара с вама, а ни друге колеге из других канцеларија нису према вама више тако срдачни као прије. Вјерујете да је с њима о вама разговарао иза ваших леђа.

Шта бисте ви урадили? Хоћете ли покушати да поправите однос са колегом који је отуђивао канцеларијски материјал и тако поново успоставити нормалну радну атмосферу или ћете да останете при своме, одлучни да не дозволите злоупотребу државне имовине?

**Случај 28.** – Ви сте службеник за набавке и потенцијални понуђач вас назове да му помогнете да испуни електронску пријаву на јавни позив. Схватате да су питања која поставља неутрална и техничке природе и одлучите да помогнете. Потенцијални понуђач је захвалан за вашу добру вољу да помогнете и похвали ваш професионализам. Међутим, наредног дана понуђач, ријеч је о жени, дође у вашу институцију и тражи вас. Ви одете на рецепцију, жена која вас тамо чека се насмијеши и из торбе извуче бомбоњеру (и то не јефтину!) да је подијелите с колегама. Каже вам да је то њен начин да вам се захвали на љубазности и професионализму који сте показали. Мало вам је неугодно. Ви сте, на крају крајева, само радили свој посао и ништа друго. Падне вам на памет да госпођа на тај начин жели отворити врата како би с вама успоставила пословни однос. С друге стране, ипак је то само бомбоњера, ви се и јесте потрудили да помогнете с пријавом мало више него што вам дужност налаже, премда не мислите ни да је ваш поступак ни ваш став био погрешан. Сви на рецепцији вас гледају.

Шта бисте ви урадили?

**Случај 29.** – Именовани сте за члана комисије за пријем у радни однос новог службеника у одјелу за финансије и буџет. Прегледали сте списак пријављених који испуњавају критерије и ниједно име вам није познато, што значи да можете да будете сигурни да нисте изложени ризику од сукоба интереса. Међутим, на сам дан разговора с кандидатима, на властито изненађење видите да је један од првих кандидата који ће да се појави пред комисијом особа коју знате из комшилука. Ви тог човјека познајете само по надимку, што објашњава зашто његово име нисте препознали на списку кандидата. Није вам близак пријатељ, али поздрављате се кад се сретнете на улици. У неколико прилика сте размијенили и покоју ријеч. То је један фини човјек и могуће је да имате неке заједничке пријатеље. Он улази у просторију у којој се одржавају

разговори и не поздрави вас посебно, као појединца. Нико ништа не сумња. Ви сматрате да разговор можете да обавите без икакве пристрасности. Нешто вам, међутим, говори да бисте предсједнику комисије требали да кажете да познајете кандидата.

Бисте ли занемарили свој осјећај и наставили с разговором или не?

**Случај 30.** – Закон о државној служби дозвољава државним службеницима да буду чланови политичких странки, али им забрањује да врше било какве страначке функције. Живите у земљи у којој је политика подијељена по етничким линијама и поносно подржавате странку која тврди да брине о заштити и афирмацији ваше етничке групе. Имате *Facebook* рачун на којем ријетко објављујете било какве политичке изјаве или коментаре. Међутим, изборна кампања је у пуном јеку и корисници *Facebooka* који припадају супротстављеним политичким опцијама на вашем рачуну остављају коментаре које сматрате нетачним и врло малициозним. У искушењу сте да браните вођу политичке странке чији сте члан. Сматрате да бисте тако само извршили мисију заштите истине.

Ви напишете свој коментар. Одговори стижу готово одмах. Нису нимало пристожни и врло су лични. Губите прибраност и одговорите им користећи рјечник који разумију и заслужују.

Јесте ли као државни службеник поступили исправно?

**Случај 31.** – Ваш сестрић је недавно на локалном јавном универзитету дипломирао с најбољим оцјенама. Више од годину дана тражи посао, али најдаље је стигао до позива на разговор за посао...два пута. Паметан је момак. Говори енглески, а на онлајн курсевима учи њемачки. Такође, за своје године је врло зрео. Неуспјешни покушаји да се запосли утичу на њега. Његова мама, а ваша сестра, примијетила је да прије спавања узима таблете за смирење. Такође, пријатељима често говори да има намјеру да оде у Њемачку у потрази за послом. Ваша сестра је очајна, он јој је син јединац...моли вас да му некако помогнете да се запосли у вашој институцији. Ви знате да би он могао да буде изврстан запосленик у вашем министарству, али у овом тренутку нема слободних

радних мјеста. Разговарате са најбољом пријатељицом на послу и питате је за савјет. Она каже да министар може да направи унутрашњу реорганизацију и отвори радно мјесто које би било од користи министарству, а истовремено би и њему одговарало. Ви осјећате да ће вам интегритет бити уништен ако питате министра за услугу, а осим тога знате са скоро стопроцентном сигурношћу да ће да тражи услугу заузврат.

Шта ћете да урадите?

**Случај 32.** – Дијете вам се недавно разболело. Љекар у вашој амбуланти сумња на неко озбиљно стање и тражи да урадите цијели низ претрага. Шаље вас у јавну болницу, а ви већ унапријед знате да је листа чекања дугачка. Размишљате о могућности да претраге урадите у некој приватној клиници. Ви сте државни службеник и једни у породици зарађујете. Знате да су цијене претрага високе, као и да од банке више не можете да узмете ниједан кредит. Жена вам предлаже да посудите новац, али ви нисте вољни. Са друге стране, даљње одлагање може једноставно да буде преризично за ваше дијете. Због те ситуације сте потпуно растројени, једва да спавате ноћу и изгубили сте апетит. Колега из канцеларије, који је и добар пријатељ, примијети промјену у вашем понашању и пита вас о чему је ријеч. Испричате му све, а он вам каже да је супруга помоћника министра докторка у болници у коју вам је дијете упућено. Каже вам да одете и поразговарате са помоћником јер је његова супруга у прилици да знатно скрати чекање. Тражење такве услуге ће вас, међутим, сигурно довести у за вас врло осјетљиву ситуацију.

Какве су вам опције? Шта бисте требали да урадите?

**Случај 33.** – Шеф сте једног одсјека у одјелу за информационе технологије и телекомуникације (*IT*) у прилично великој државној агенцији. На том мјесту сте већ скоро осам година, а ваши професионални резултати су беспријекорни. Садашњи руководиоца *IT* одјела ће ускоро да напусти агенцију због посла у реалном сектору. Директор је од њега затражио да препоручи некога ко тај посао може да преузме и побрине се да период транзиције прође лако и успјешно. Руководилац *IT* одјела вас зове да вам каже да се ваше име и име колеге који је тренутно на

челу једног другог одсјека помиње у том контексту. Ви истински желите то унапређење јер осјећате да сте спремни за наредни корак у својој каријери и за радно мјесто које ће да вам донесе не само нове одговорности већ и узбудљиве прилике да се докажете. Осим тога, и плата и друге принадлежности су далеко веће, што се опет савршено поклапа са вашим приватним животним плановима. Ваша „конкуренција“ је неко с ким се добро слажете, али ви о њему знате нешто што други не знају – за унапређење на своје садашње радно мјесто морао је да заврши постдипломски студиј из области информационих технологија. Стекао је диплому у складу са критеријима, али путем упитног *online* програма, без да је истински прошао кроз релевантни наставни план и програм. Колега је врло компетентан. Врло је талентован за компјутере и програмирање и његов посао ни на који начин не трпи због чињенице да је практично купио диплому. Истовремено, знате да је склон да повремено компромитује свој интегритет. У вашој глави почиње да се развија идеја да разоткријете његов случај. Мислите да није поступио исправно, али исто тако знате да ви нисте исправно поступили зато што сте тај проблем прешућивали дуже од двије године. Уствари, осјећате да вас је жеља за напредовањем у каријери, а не жеђ за правдом навела да о томе размишљате. Али, исто тако се питате шта ако вашег колегу прагматизам поново одведе на криви пут, што би могло да буде штетно по институцију.

Које опције су вам на располагању? Шта ћете да урадите?

**Случај 34.** – Ваша кћи у четвртак навршава осам година. Ви и супруга сте јој обећали да ћете након радног времена да организујете прославу у башти и већ неколико задњих дана она прича само о припремама за прославу рођендана. Ви сте запослени као правник у једном државном министарству и у четвртак имате заказану расправу у дисциплинском поступку против једног упосленика министарства. Расправа је заказана за 15 часова, а ви кући требате бити до 17. Бринули сте се да ли организовати прославу кћеркиног рођендана тог дана јер знате да расправа у дисциплинском поступку може да буде врло непредвидива и потрајае дуже него што би требало. Међутим, супруга и ви сте се сложили да ризик да ћете морати да дуже

останете на послу није тако велик и на крају сте све припремили за четвртак. Пола часа прије расправе, дође вам колегиница са информацијом да случај можда неће да буде тако једноставан јер лице које је страна у дисциплинском поступку намјерава да доведе бројне свједоке. Можете да питате колегиницу (која је такође правник) да вас замијени, али она није упозната са случајем. Укључивати је у поступак у овој фази не би било поштено и, што је још важније, не би било у интересу ниједне од двију страна у поступку. Са друге стране, колегиница вас убјеђује да јој вјерујете и да ће она „похватати шта је шта“ у предмету. Она додаје и да ће расправа вјероватно да потраје и иза 17 часова и потапше вас по леђима и каже да то стварно није нешто што би требало да буде приоритет у односу на кћеркин рођендан. У недоумици сте – вашој кћери ће одсуство са прославе рођендана сигурно тешко да падне. С друге стране, то што ће колегиница да вас замијени не мора уопште имати негативан утицај на предмет. Ипак, савјест вам није потпуно мирна...

С којом дилемом сте суочени? Шта ћете да урадите?

**Случај 35.** – Руководилац сте правног одјела у јавној институцији која с једном страном организацијом учествује у пројекту билатералне техничке помоћи. Партнерска организација нуди могућност одласка на студијско путовање у иностранство за 10 људи из ваше институције, а ваш руководилац од вас тражи да именујете двоје из своје организационе јединице. Ријеч је о четвородневном путовању у Лондон и знате да је то „врх кромпир“ јер би сви вољели да иду. Ваш приступ је да изаберете оне учеснике који ће имати највише користи од програма посјете. Међутим, у данима прије него што добијете нацрт програма посјете, почињете да се преиспитујете. Имате дилему кога да именујете као другог учесника. Имате два кандидата. Оба кандидата су добра, али је прва особа нешто боља у обављању свог посла. С друге стране, та је особа помало превише самоувјерена, па можда чак у неким ситуацијама и арогантна. Друга особа је потпуна супротност: скромна је, пријатељски настројена и добронамјерна. Међутим, можда није у стању да остави утисак исте компетентности као ова дрскија. У правој сте дилеми – да ли да пошаљете „умишљеног“, али изузетно компетентног учесника или финог, али нешто мање компетентног.

С којом дилемом сте суочени? Кога бисте ви изабрали? Зашто?

**Случај 36.** – Радите у служби за просторно планирање општине као грађевински инжењер задужен за издавање различитих врста грађевинских дозвола. Једног дана вас назове добар пријатељ који жели да реновира кућу својих родитеља. Жали се да је један ваш колега превише ситничав према његовом захтјеву за издавање дозволе. Један специфичан критериј везан за статистику објекта није експлицитно наведен међу обавезним критеријима који морају да буду испуњени. То је нешто што управни органи рјешавају од случаја до случаја. Распитате се око овог случаја и колега који ради на томе вам каже да одлука о издавању дозволе зависи од терена на којем се објекат налази. У неким случајевима је ријеч о порозном тлу или о стрмом терену (тј. ризику од клизишта), што повећава ризик по безбједност, па из тог разлога управни органи примјењују строжије критерије. Кућа родитеља вашег пријатеља, иако стоји самостално на релативно великом комаду земље, налази се на стрмој падини без ојачања било које врсте која би је заштитила од потенцијалног клизишта. Колега вам каже да он разумије да би потребни радови били велики додатни трошак за вашег пријатеља и понуди да вам преда случај ако сте спремни да донесете другачију одлуку, с тим што тражи да о преузимању обавијестите шефа службе. Обојица знате да има простора да напишете позитивно мишљење за потребе издавања дозволе. Осим тога, никад у животу нисте чули да је у том крају било клизишта. Па ипак, нисте тако сигурни... Климатске промјене доводе до дуготрајнијих кишних периода и из године у године је све горе. Шта је најгоре што може да се деси? Шта ако вам се одлука да пријатељу олакшате финансијски терет коју донесете данас сутра врати као бумеранг? Које факторе требате да узмете у обзир? Шта бисте ви урадили? Зашто?

**Случај 37.** – Задужени сте за пријем новог персонала у министарству. Колега на вишој позицији (генерал) вас информира да се његова „блиска“ пријатељица пријавила за посао у министарству и да се нада да ћете повољно да размотрите њену пријаву. Будући да је он надлежан за ваше унапређење и да се бојите да ће да вас прескочи за унапређење на мјесто за које сте се управо пријавили, одлучите да његовој пријатељици дате позитивну оцјену. У својој процјени кандидата наведете да је она, иако формално има нешто слабије квалификације од других кандидата, најбољи кандидат зато што су сви други кандидати мушкарци, а министарство има циљ да повећа број жена на овој врсти послова. На самом разговору међутим, она на вас остави слабији утисак него најбољи кандидат, мушкарац. Је ли ово прихватљиво? Које елементе треба узети у обзир? Које друге опције имате?

**Случај 38.** – Државни сте службеник на високом радном мјесту у једном одјелу министарства и недавно сте добили министра из бивше главне опозиционе странке. Нови министар јасно каже да намјерава да укине једну важну одлуку коју је донијела претходна влада и тражи да му се достави мишљење и препорука да се та одлука укине. Будући да по вашем мишљењу укидање претходне одлуке доноси само лоше посљедице, сматрате да није оправдано дати позитивно мишљење и тиме у ствари препоручити оно што нови министар желио да уради.

Које су вам опције и коју ћете да изаберете?

Дозвољена је репродукција у цјелости или дјеломично, уз услов да је ЦИДС упознат и да се Центар за интегритет у сектору одбране у Ослу, Норвешка, изричито наводи као власник ауторских права те да била каква репродукција, у цјелости или дјеломично, не подразумијева продају, укључујући и у оквиру другог дјела које се продаје.



CENTRE FOR INTEGRITY  
IN THE DEFENCE SECTOR

Norwegian Government Security and Service Organisation  
01/2025

978-82-7924-120-1 / S-1045(SERB) FROM DILEMMA TO DECISION SERB  
Design/layout: Melkeveien Designkontor AS