

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

SREDIŠTE ZA INTEGRITET U SEKTORU OBRANE

Središte za integritet u sektoru obrane (CIDS) promovira integritet, protukorupcijske mjere i dobro upravljanje u sektoru obrane, kao i u sektoru sigurnosti. U suradnji s norveškim i međunarodnim partnerima, Središte teži razvijati kompetencije, podizati svijest i pružati praktične alate u cilju smanjenja rizika od korupcije kroz jačanje institucija putem savjetovanja i obuke. Norveško Ministarstvo obrane je CIDS osnovalo 2012., a 2013. Središte je zvanično imenovano vodećom institucijom u oblasti edukacije o izgradnji integriteta pri NATO-u. Danas je Središte sastavni dio norveškog Ministarstva obrane. Mišljenja iznesena u ovoj publikaciji su mišljenja autora i ne odražavaju nužno niti ih treba pripisivati norveškom Ministarstvu obrane.

SADRŽAJ

1.	Uvod	2
2.	Dileme i njihov značaj	2
3.	Izgradnja kapaciteta odgovora na dileme	3
3.1.	Državni službenici i namještenici	3
3.2.	Poticanje radni okoliš	4
4.	Praktični pristup dilemama	5
4.1.	Koraci u pristupanju dilemi	6
4.2.	Testiranje potencijalnog smjera djelovanja	7
5.	Zaključak	8
ANEKS – STUDIJE SLUČAJA O DILEMAMA		8
	Dileme vezane za rad u sektoru obrane	8
	Dileme vezane za boravak na misiji/u vojnom zapovjedništvu	9
	Dileme u svezi sa slučajevima 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 obrane (CIDS) već godinama u raznim odjelima Ministarstva obrane i u okviru sektora obrane, kao i s korisnicima s kojima surađujemo na Zapadnom Balkanu i u Ukrajini, organizira radionice za obuku za podizanje svijesti i rješavanje dilema, utemeljene 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 Stožer Sarajevo, u suradnji s Norveškim veleposlanstvom kao kontakt veleposlanstvom NATO-a, preuzeo prevođenje ovog materijala na bosanski, hrvatski i srpski jezik. Zbirka

studija slučaja može poslužiti kao korisna dopuna programu i alatima NATO-ovog programa za izgradnju integriteta.

Posebice se želim zahvaliti Damiru Ahmetoviću i Anneti Hurum na velikim naporima koje su uložili u ovaj pothvat. Zahvaljujem se također i Terje Havverstadu na njegovom dragocjenom doprinosu i Fridthjof Sjøgaardu na savjetima pruženim tijekom procesa rada na zbirci.



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

Oslo, Norveška
Kolovoz 2024.g.

1. UVOD

Državnim službenicima¹ dileme nisu uvijek potpuno očite. Ponekad se situacije koje potencijalno mogu predstavljati izazov krivo procijenjene 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 redoviti proces donošenja odluka zbog čega izostane potrebna raščlamba. Lista razloga zašto državni službenici mogu neka pitanja podcijeniti je podugačak, ali rezultat je uvijek isti: činjenica da dilema nije uočena (a time niti posljedice pogrešne odluke shvaćene) predstavlja ozbiljan rizik za instituciju. To je osobito točno kada državni službenik posegne za *ad hoc* rješenjem na osnovu šturih informacija kojima raspolaže,

zbog mita, nedovoljnih konzultacija i/ili iz ličnog hira. Državni službenici trebaju naučiti prepoznati, procijeniti i odgovorno postupiti s dilemama, kao što trebaju biti svjesni i potencijalno nezakonitih naloga, što je od ključne važnosti za svaku instituciju.

Cilj ove publikacije je podići svijest među državnim službenicima o takvim situacijama na radnom mjestu i ponuditi 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 namještenik suočava s teškim izborom između dva ili tri moguća smjera djelovanja. Vrlo je važno razumjeti kako neku konkretnu situaciju možemo opisati kao dilemu samo ako podrazumijeva izbor između više 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., namještenik 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 zadataka na marljiv i profesionalan način sukobljava se s moralnim imperativnom zaštite ljudskog zdravlja. Odbiti primjenu regulative može biti rizično jer medijska izvješća mogu biti lažna uzbuna, a čekati hoće li se izvješća pokazati točnim može dovesti do ozbiljnih posljedica po zdravlje građana. Suočiti se s etičkom ili moralnom dilemom najčešće znači upravo ovakvo 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 informacijske tehnologije i telekomunikacije (IT) u nekoj javnoj instituciji može provesti cijele tjedne razmišljajući o kupnji novog softwera od neke treće strane ili ta sredstva uložiti u obuku vlastitih IT namještenika te tako stvoriti mogućnost za razvoj neophodnog softwera unutar institucije. Oba pristupa su etički zdrava, ali izbor nije nimalo lak jer „za“ i „protiv“ postoje za oba izbora.

Dileme državnih službenika nose značajne rizike. Pogrešne odluke posljedično mogu nanijeti štetu ugledu institucije, dovesti do zakonskih reperkusija, do toga da nekompetentni namještenici donose krive odluke, do nabave materijala/ opreme lošije kvalitete 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 naročito 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 namještenike

Neovisno o tomu što se mogu osloniti na zakone i dokumente kao što je kodeks ponašanja, državni službenici i namještenici često se, 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 svoje osoblje osposobiti 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, ovise o kontekstu ili okolnostima u kojima državni službenici rade, te savjete i preporuke opisane ovdje ne treba smatrati gotovim rješenjima. Umjesto toga, treba ih promatrati kao informacije koje mogu utjecati na to kako državni službenici pristupaju rješavanju dilema ili, da budemo precizniji, kao informacije o načinu razmišljanja koji, ako se primjenjuje, može pomoći u izboru ispravnog smjera djelovanja u bilo kojoj situaciji.

3. IZGRADNJA KAPACITETA ODGOVORA NA DILEME

Čvrsti moralni temelji i stručnost za obavljanje poslova na radnom mjestu su neophodni, ali ne i dovoljni kako bi pojedinac donio ispravne odluke. U brojnim slučajevima, kontekst u kojem namještenici rade ima presudan utjecaj na to kako razmišljaju, a u konačnici i na to kako će postupiti. Kontekst koji državnim službenicima omogućava lako i prirodno pristupiti dilemama na ispravan način je poželjan kontekst. Kontekst koji od državnih službenika očekuje da posjeduju vanredne moralne i/ili stručne kvalitete kako bi učinili ispravan izbor nije realan. Ključ je uspostaviti okoliš 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 čimbenici izvan kontrole državnih službenika, itd.), ali ne može sebi dozvoliti državne službenike koji odlučuju na temelju krivog stava (npr. olako shvatanje dileme ili samodopadni stav prema dilemi).

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

- državni službenici imaju visoke profesionalne i moralne standarde,
- postoji poticajan radni okoliš.

3.1. DRŽAVNI SLUŽBENICI I NAMJEŠTENICI

Stručnost za izvršavanje radnih zadaća 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 upošljavanju ljudi s visokim profesionalnim i visokim standardima integriteta. Kako smo već naveli, po svojoj naravi dileme mogu biti profesionalne ili etičke. Kompetentnost i marljivost su preduvjet za uspješno suočavanje s profesionalnim dilemama, a čvrsti moralni standardi su ključ za rješavanje izazova etičkih dilema.

Ovdje niže navedene su odlike koje državni službenici u modernom i demokratskom okolišu trebaju ispoljavati, bez obzira na razinu odgovornosti i narav poslova na radnom mjestu:

- **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.
- **Kulturalna 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 rukovoditelji u javnom sektoru bili sposobni odgovoriti na dileme (npr. rješavanje sukoba, vještina pregovaranja, leaderske sposobnosti, itd.). Također, namještenici koji rade u nekim posebnim područjima (kao što su obrana, 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 kvalitetama:

- **Visoki standardi integriteta:** Čestitost, transparentnost i konzistentnost u svim postupcima i odlukama.
- **Odgovornost:** Preuzimanje odgovornosti za vlastite postupke i odluke, osobito kad dođe do greške.
- **Empatija:** Sposobnost razumjeti i podijeliti osjećaje druge osobe, čime se osigurava kako su donesene odluke suosjećajne i uzimaju u obzir sve aktere.

3.2. POTICAJAN RADNI OKOLIŠ

Kako smo već naveli, nekim namještenicima bilo bi daleko lakše pronaći pravi odgovor na dileme na radnom mjestu ako bi radili u poticajnom radnom okolišu. Po našem mišljenju, takav radni okoliš treba izgrađivati na temelju naredna tri aspekta:

- Dobre upravljačke prakse,
- Učinkoviti mehanizmi za suzbijanje korupcije,
- Poticajna organizacijska kultura.

Glavni elementi ovih triju aspekata navedeni su u nastavku.

i. Dobre upravljačke prakse

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

Jednako tako, zvaničnici koji rade na višoj razini i prenesu ovlasti za donošenje odluka na niže razine tako izravno doprinose demokratizaciji procesa. Osim toga, za državne službenike je to prigoda za rad na široj lepezi zadataka, a time i izgradnju iskustva i samopouzdanja. 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 razinama 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. Učinkoviti mehanizmi za suzbijanje korupcije

Dobre upravljačke prakse predstavljaju važan stup okoliša koji osigurava uspješno rješavanje dilema na radnom mjestu. Međutim, kao takve same nisu dovoljne. Institucija mora imati i učinkovite antikorupcijske mehanizme. Što oni u praktičnom smislu podrazumijevaju?

Kao prvo, moraju postojati mehanizmi za utvrđivanje i prijavljivanje sukoba interesa. Takvi mehanizmi osiguravaju transparentno rješavanje dileme u svezi s ličnim interesima.

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

praksi, u interesu institucije je uspostaviti 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. Poticajna organizacijska kultura

I na kraju, kako bi se dileme dugoročno rješavale na ispravan i konzistentan način, institucije trebaju razvijati i gajiti poticajnu 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 čimbenika.

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 uz strah. Iz tog razloga, institucije trebaju skrbiti za to da se njihovi državni službenici osjećaju ohrabrenim i podržanim

kako bi na najbolji način riješili 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, inzistirati na na javnom interesu kao načelu kojim se treba rukovoditi može pomoći kako bi se situacija razjasnila i poslužiti kao poticaj koji će dovesti do ispravne odluke.

Kao treće, institucije trebaju razvijati kulturu kreativnosti i profesionalne autonomije. Moderne institucije trebaju namještenicima dati prostora ne samo za razmišljanje nego i za razmišljanje 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 svoj cijeli kreativni potencijal ulože u njihovo rješavanje.

Dobre lične kompetencije i stavovi u kombinaciji s poticajnim radnim okolišem trebali bi biti dovoljna garancija kako će se dileme, kad se pojave, rješavati stručno i odgovorno, sukladno javnom interesu kao vodećem načelu.

4. PRAKTIČNI PRISTUP DILEMAMA

U ovom odjeljku predstaviti ćemo dva praktična alata koji mogu biti korisni namještenicima 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 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 znanstvenik i etičar. U nastavku slijedi 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 ikada žrtvovati? Kako se mi kao državni službenici možemo naći u situaciji 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. Jednako 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 veće skupine i njihovog interesa. Postoje li situacije kad je moguće dozvoliti pravagu brojnosti u odnosu na istinu?

- **Pravda nasuprot milosti:** Izbor između striktno primjene pravila, s jedne strane, i izuzeća od primjene pravila koje 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 osigurava sustavni pristup dilemi, uz potrebnu ozbiljnost i odgovornost.

Utvrđite dilemu	Provjerite postoje li različiti mogući smjerovi djelovanja te ima li svaki mogući izbor određenu vrijednost. Budite iskreni sami prema sebi – nemojte izmišljati dilemu. Ako niste sigurni, pitajte nadređenog ili kolege.
Uporabite 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. Konzultirajte se s nadređenim, drugim rukovoditeljima ili kolegama. Proučite materijale, pregledajte relevantne pisane smjernice, politike, dobre prakse. Neka vam fokus bude na potencijalnim posljedicama svakog mogućeg smjera koji odaberete.
Razmotrite rješenja za i protiv	Neke dileme su jedinstvene i zahtijevaju jedinstvena rješenja. Druge dileme se ponavljaju i dovode nas u iskušenje učiniti ono što su činili naši prethodnici. Nemojte automatski ponavljati ono što se prije činilo. Kao prvo, saznajte koliko su ta prethodno izabrana rješenja bila uspješna. Kao drugo, ostanite otvorenog uma – možda vi možete pronaći bolje rješenje.
Procijenite alternative	Kad razmatrate moguće smjerove djelovanja nemojte zaboraviti na potencijalne posljedice koje svako rješenje nosi i vjerojatnoću stvarnog dešavanja neke posljedice. Neki pravac djelovanja može nositi samo jednu negativnu posljedicu, ali i veliku izvjesnost da će do te posljedice doći. Neko drugo rješenje može 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 posljedice vrlo niska). U svakom slučaju, razmatranje alternativa podrazumijeva raščlambu potencijalnih posljedica u svjetlu dva čimbenika: 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 sukladno koracima navedenim ovdje, nemate razloga bilo što skrivati ili se plašiti.
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 SMJERA DJELOVANJA

Odvagati različite opcije kad smo suočeni s nekom dilemom je vjerojatno 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 namješteniku treba poslužiti kao neka vrsta podsjetnika da ne zaboravi što je stvarno važno i zašto.

Test zakonitosti	Očito je kako 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	Kad 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 točke gledišta javnog interesa.
Test intuicije	Neka potencijalna rješenja jednostavno ne izgledaju ispravno. Npr., neki postupak ne mora biti protuzakonit (ili može biti i nešto što nije zakonski uređeno), ali vi intuitivno znate kako 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 sram 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 smjer izabrati, upitajte se kako bi vaš uzor postupio 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 namještenici nađu u situaciji u kojoj nekoliko opcija izgledaju kao potencijalno rješenje, trebaju im pristupiti s pažnjom i ozbiljnošću koji dokazuju kako su svjesni misije koju su prihvatili – biti čuvari javnog interesa.

Naravno, znati što je ispravno nije uvijek i dovoljno kako bi osoba donijela ispravnu odluku. U kontekstu u kojem državni službenici rade postoje različite vrste iskušenja, kao i problemi koje državni službenici donose iz svog osobnog života. Iz tog razloga, uspješno rješavanje dilema na radnom mjestu je pitanja 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 kako 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 napravimo izbor uvijek moramo razmotriti različite opcije, uzimajući u obzir sve relevantne čimbenike.

ANEKS – STUDIJE SLUČAJA O DILEMAMA

DILEME VEZANE ZA RAD U SEKTORU OBRANE

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

Vaš rukovoditelj traži od vas savjet o temi za koju vas smatra stručnjakom. Konačna odluka bit će donesena na političkoj razini, ali vi ste svjesni kako 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 svoj savjet dati isključivo na temelju struke?

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

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

Napomena: Standardne odredbe koje kažu kako namještenik/namještenica sam/a treba snositi svoje troškove, kao i pojašnjenje kako obrok treba biti „skroman“, ukazuju na to da opisani događaj nije sukladan propisima.

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

Slučaj 3. – Plaćanje/ kupovina usluga od člana obitelji 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 organizacijski odbor. Kako biste se vi postavili u ovim okolnostima? Vrijedi li ovaj slučaj dublje diskusije i razmatranja na razini načela?

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

Odgovorni ste za upravljanje ugovorom s konzultantskom kompanijom u svezi s nabavama u sektoru obrane. Ugovor uskoro ističe, ali je pomoć koju konzultantska kompanija pruža u području nabave još uvijek potrebna. Suradnja 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 pravih vanjskih takmaca?

DILEME VEZANE ZA BORAVAK NA MISIJI/U VOJNOM ZAPOVEDNIŠTVU

Slučaj 5. – Tijekom trajanja misije, jedan od vaših kolega ponaša se na način koji nije sukladan mandatu. Što ćete učiniti?

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

Slučaj 7. – Zapovjednik jednom vašem kolegi/ici uskratit će informaciju. Taj kolega/koleginica dolazi kod vas i žali se u svezi s tim incidentom jer smatra kako je zapovjednik tu informaciju uskratit će kako bi on/ona u toj situaciji izgledao/la loše. Što ćete učiniti?

Slučaj 8. – Tijekom 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 ovisi uspjeh vaše misije. Što ćete učiniti?

Slučaj 9. – U privatnom razgovoru kolega vam kaže kako redovito uzima drogu. Po vašem mišljenju uzimanje droge nije kompatibilno s njegovim dužnostima, ali jednako tako znate kako će sigurno biti otpušten ako se vijest pročuje. Kolega razgovor s vama smatra razgovorom povjerljive prirode. Što ćete učiniti?

Slučaj 10. – Nekoliko vaših kolega su prilično nemarni kad je riječ o poštivanju Borbenih pravila. Vi ovisite o tim kolegama. Što ćete učiniti?

Slučaj 11. – Sumnjate kako osoba na osjetljivom mjestu zlouporabljava svoja saznanja kako bi vršila pritisak na kolegu. Što ćete učiniti u svezi s tom sumnjom?

Slučaj 12. – Tijekom patroliranja lokalni prodavač vam ponudi drevni vjerski kip po vrlo povoljnoj cijeni. Mislite kako ćete ga po povratku kući moći prodati uz dobru zaradu. Kip možete lako prebaciti u jednom od svojih vozila. Što ćete učiniti u svezi s tom ponudom?

Slučaj 13. – Službeno vozilo vam se pokvarilo i treba ga popraviti. Putem logističkog sustava rezervni dijelovi će stići najranije za dva tjedna. Vaš časnik 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? Što ćete učiniti u ovom slučaju?

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

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

Slučaj 16. – Vaš ured odgovoran je za nabavu komunikacijske opreme i rezervnih dijelova. Proračun vam je skroman, uz specifikaciju standarda koji se moraju ispoštovati. Jedan od potencijalnih dobavljača „otkriva“ kako 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 vaše zapovjedništvo. Ove godine je izdvojeno 1500 eura za glazbeni sastav. Budući da vaš najbolji prijatelj ima glazbeni sastav koja savršeno odgovara potrebama, njih

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

Slučaj 18. – Vaša postrojba ima ugovor s dobavljačem koji tjedno dostavlja namirnice za kuhinju. Često se dešava da se ono što je navedeno na otpremnici i ono što se isporučuje na licu mjesta ne poklapa. Šef kuhinje traži da provjerite ovu situaciju. Razgovarate s intendantom iz logistike koji plaća račune za hranu, koji vam kaže kako je to normalno, imajući u vidu narav logističkih operacija općenito. Intendant je slučajno brat vašeg zapovjednika i ničim ne pokazuje namjeru bilo što uraditi po ovom pitanju. Samo vas gleda i jasno je kako samo želi da izađete iz njegovog 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 kako je riječ o njegovom vlasništvu i koja vam daje dozvolu da zemljište koristite bez plaćanja naknade. Kaže kako 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 U SVEZI SA SLUČAJEVIMA IZ STVARNE PRAKSE DRŽAVNIH SLUŽBENIKA IZ RAZLIČITIH ZEMALJA I REGIONA

Slučaj 20. – Namještenik 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 sustavnih rješenja. Određeni broj manjih regulativa, relevantnih za neke gospodarske djelatnosti, moraju se ukinuti da bi kompanije dobile više prilika za razvoj. Ministar je već najavio kako će se na taj način otvoriti oko 1000 novih radnih mjesta. Vama je data zadaća procjene gospodarskih učinaka, koji moraju biti uključeni u komentare prijedloga zakona. Ustanovili ste kako ukidanje regulativa neće imati nikakvog značajnog efekta po datu djelatnost te kako će, zahvaljujući prijedlogu, biti otvoreno najviše 100 novih radnih mjesta. Upoznali ste svog rukovoditelja sa svojom raščlambom s kojom se on složio. Međutim, imajući u vidu ministrov stav i najave, vi ublažavate formulaciju u prijedlogu tako što navodite kako efekt „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 ekonomist 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 gospodarske posljedice tog zakona, uključujući i u kojoj mjeri će veći porez utjecati na prekograničnu trgovinu. Vaša je procjena kako će se zakon značajno odraziti na uvoz-izvoz i da je to njegova slaba točka. Šefu svog ureda, koji također ima iskustva u ovom polju, predočite svoju financijsku procjenu. Šef se s njome ne slaže. Po njegovoj procjeni utemeljenoj, između ostalog, na podacima koje ste vi predočili vezano za utjecaj prethodnih promjena porezne stope za druge robe, predloženi zakon bi neznatno utjecao na prekograničnu trgovinu, ali priznaje kako taj efekat nije potpuno siguran. Niste uvjereni da je procjena vašeg šefa točna i razmišljate trebate li se obratiti rukovoditelju odjela, ali ipak promijenite svoj financijski zaključak sukladno šefovoj procjeni.

Je li to u redu? Da ili ne.

Slučaj 22. – Radite kao stručni savjetnik u uredu koji se bavi zaštitom prirode. Rukovoditelj vašeg ureda vam, na zahtjev ministra, povjeri zadaću pripreme memoranduma koji treba dati objašnjenje prijedloga investicije od 100 miliona za jedan ekološki projekt. Ministar bi želio taj prijedlog podnijeti u roku od mjesec dana. Ministarstvo ima i sredstva i zakonsku nadležnost podnijeti prijedlog projekta, ali vi ubrzo ustanovite kako projekt ne ispunjava uobičajene stručne kriterije na koje se ministarstvo inače oslanja. Efekti projekta su vrlo mali u odnosu na troškove. Obraćate se svom nadređenom u svezi s tim pitanjem. S jedne strane, svjesni ste kako je ministar vrlo zainteresiran za baš taj projekt koji će se iskoristiti za sklapanje bitnog političkog sporazuma. S druge strane, slažete se kako inicijativa ima bitne nedostatke sa stručne točke gledišta. Složite se izraditi memorandum za ministra u kojem opišete sve manjkavosti kad je riječ o stručnim aspektima i predložite 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. Vođa opozicije podnosi prijedlog za ublažavanje određenih pravila o zaštiti na radu

s ciljem povećanja zaposlenosti. Vaš ministar je protiv tog prijedloga i sumnja da bi taj prijedlog iole značajnije utjecao na povećanje zaposlenosti. Od vas se traži da sastavite izvješće o prijedlogu vođe opozicije i pripremite kratke teze za ministrov sastanak s predstavnicima stranaka iz vlade vezano za tržište rada. U svojoj raščlambi prijedloga pronađete i podatke iz drugih zemalja koji jasno ukazuju na to kako prijedlog može dovesti do manjeg porasta broja nesreća na radu, ali i da bi imao relativno veliki utjecaj 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 utjecaj na zaposlenost općenito.

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 uporabu 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 kako o tom pitanju postoji pet relevantnih međunarodnih studija, uključujući i dansku. Na osnovu tih studija, po vašem stručnom mišljenju, vrlo je mali rizik kako je predmetni aditiv škodan po zdravlje, u količinama dozvoljenim sukladno 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 i da je prijedlog zakona o pooštavanju pravila u korist građana te ga treba podnijeti. Sukladno tom prethodnom procesu, vi odlučite u komentarima zakona napisati: Međunarodne studije, uključujući i danske, ukazuju na to kako postoji rizik da je u trenutno dozvoljenim količinama aditiv opasan po zdravlje, iako nije moguće sa sigurnošću reći u kojoj mjeri. Vlada kako, budući da nije moguće sa sigurnošću utvrditi stupanj 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 nadležnom za socijalno ugrožene grupe stanovništva. Na današnjim vijestima je objavljen i kratki nenajavljeni intervju s vašim ministrom. Tijekom intervjua 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 kako su, zahvaljujući njegovom aktivnom trudu, poticaji koje ministarstvo dodjeljuje za socijalno ugroženu djecu porasli za oko 500 miliona danskih kruna od kad je vlada preuzela mandat. Nakon toga, nekoliko predstavnika karitativnih organizacija izlaze s kritikom ministrove izjave, tvrdeći kako je riječ o pretjerivanju. Nekoliko novinara poslalo je upite o ovome, a vaš ministar bi želio dati dodatnu izjavu jer nije siguran da je izjava o većim poticajima koju je nabrzinu dao potpuno točna. 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 poticajima je točna. Vi sastavite stručno izvješće koji se može podijeliti novinarima i koje potvrđuje navode ministra o aktivnim nastojanjima vlade. Izvješće ne pominje kako 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 je prebivalište udaljeno najmanje 80 kilometara od mjesta rada. Eda 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. Rukovoditelj službe za personalne poslove svjestan je medijskih napisa o malverzacijama s dodatkom za odvojeni život. Vjeruje kako je ministrovo prebivalište i boravište isto, iako je ministar izvorno iz grada udaljenog nekih stotinjak kilometara. Ministra bije glas da je vrlo utjecajan. Osim toga, poznat je i po svom svadljivom i arogantnom stilu komunikacije. Šef službe za personalne poslove je u škripcu. Može odobriti zahtjev i od ministrovog pomoćnika pristojno zatražiti naknadno dostavljanje uvjerenja (iako vrlo dobro zna kako se to vjerojatno neće desiti, ali s nadom da na kraju ipak hoće). Svjestan je da će u tom slučaju izbjeći bijes ministra, ali i naštetiti interesu građana. S druge strane, može se držati procedure i riskirati osvetu utjecajnog političara.

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

Slučaj 27. – Dijelite ured s osobom koju ste vidjeli kako uzima uredski materijal (naročito papir za tiskanje) i stavlja ga u torbu koju nosi doma. 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 kako kući ima dvoje školaraca za čije zadaće je potrebno puno papira. Kaže da na poslu gotovo ništa niti ne tiska, 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 je zbog vaše reakcije i misli kako se pokušavate prikazati kao „pravi anđeo“, 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 kako je s njima o vama razgovarao iza vaših leđa.

Što 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 ne dozvoliti zlouporabu državne imovine?

Slučaj 28. – Vi ste namještenika zadužen za nabavu i potencijalni ponuditelj vas nazove da mu pomognete ispuniti elektroničku prijavu na javni poziv. Shvatate kako su pitanja koja postavlja neutralna i tehničke prirode i odlučite pomoći. Potencijalni ponuditelj je zahvalan za vašu dobru volju da pomognete i pohvali vaš profesionalizam. Međutim, narednog dana ponuditelj, 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 kako je to njen način zahvaliti vam se 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 kako gospođa na taj način želi otvoriti vrata za uspostavu poslovnog odnosa s vama. S druge strane, ipak je to samo bombonjera, vi se i jeste potrudili pomoći s prijavom malo više nego što vam dužnost nalaže, premda ne mislite kako je vaš postupak, kao ni vaš stav bio pogrešan. Svi na recepciji vas gledaju.

Što biste vi uradili?

Slučaj 29. – Imenovani ste za člana povjerenstva za prijam u radni odnos novog namještenika u odjelu za financije i proračun. Pregledali ste spisak prijavljenih koji ispunjavaju kriterije i nijedno ime vam nije poznato, što znači kako 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 povjerenstvom 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 i poneku riječ razmijenili. 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 posebice, kao pojedinca. Nitko ništa ne sumnja. Vi smatrate kako razgovor možete obaviti bez ikakve pristrasnosti. Nešto vam, međutim, govori da biste predsjedniku povjerenstva 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 biti članovima političkih stranki, ali im zabranjuje vršiti bilo kakve stranačke funkcije. Živite u zemlji u kojoj je politika podijeljena po etničkim linijama i ponosno podržavate stranku koja tvrdi kako 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 netočnim i vrlo malicioznim. U iskušenju ste braniti vođu političke stranke čiji ste član. Smatrate kako biste time samo izvršili misiju zaštite istine.

Vi napišete svoj komentar. Odgovori stižu gotovo odmah. Nisu nimalo pristojni i vrlo su osobni. Gubite pribranost i odgovorite im uporabljajući rječnika 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 tečajevima uči njemački. Također, za svoje godine je vrlo zreo. Neuspješni pokušaji da se zaposli utječu na njega. Njegova mama, a vaša sestra, primijetila je kako prije spavanja uzima tablete za smirenje. Također, prijateljima često govori kako ima namjeru otići u Njemačku u potrazi za poslom. Vaša sestra je očajna, on joj je sin jedinac...moli vas da mu nekako pomognete zaposliti se u vašoj instituciji. Vi znate da bi on mogao biti izvrstan namještenik u vašem ministarstvu, ali u ovom trenutku nema slobodnih radnih mjesta. Razgovarate s najboljom prijateljicom na poslu i pitate je za savjet. Ona kaže kako ministar može napraviti unutrašnji preustroj 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 zauzvrat.

Što ćete učiniti?

Slučaj 32. – Dijete vam se nedavno razboljelo. Liječnik 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 kako je lista čekanja dugačka. Razmišljate o mogućnosti pretraga u nekoj privatnoj klinici. Vi ste državni službenik i jedni u obitelji zarađujete. Znaete 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 vaše dijete. Zbog te situacije ste potpuno rastrojeni, jedva spavate noću i izgubili ste apetit. Kolega iz ureda, koji je i dobar prijatelj, primijeti promjenu u vašem ponašanju i pita vas o čemu je riječ. Ispričate mu sve, a on vam kaže kako je supruga pomoćnika ministra liječnica u bolnici u koju vam je dijete upućeno. Kaže vam da odete i porazgovarate s pomoćnikom jer je njegova supruga u prilici znatno skratiti čekanje. Traženje takve usluge će vas, međutim, sigurno dovesti u za vas vrlo osjetljivu situaciju.

Kakve su vam opcije? Što biste trebali učiniti?

Slučaj 33. – Šef ste jednog odsjeka u odjelu za informacijske tehnologije i telekomunikacije (IT) u prilično velikoj državnoj agenciji. Na tom mjestu ste već skoro osam godina, a

vaši profesionalni rezultati su besprijekorni. Sadašnji rukovoditelj IT odjela će uskoro napustiti agenciju zbog posla u realnom sektoru. Direktor je od njega zatražio da preporuči nekoga tko taj posao može preuzeti i pobrinuti se da period tranzicije prođe lako i uspješno. Rukovoditelj IT odjela vas zove i kaže kako se vaše ime i ime kolege koji je trenutno na čelu jednog drugog odsjeka pominju 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 za dokazivanje. Osim toga, i plata i druge prinadležnosti su daleko veće, što se opet savršeno poklapa s vašim osobnim životnim planovima. Vaša „konkurencija“ je netko 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 informacijskih tehnologija. Stekao je diplomu sukladno kriterijima, ali putem upitnog online programa, bez da je istinski prošao kroz relevantni kurikulum. Kolega je vrlo kompetentan. Vrlo je talentiran za računare i programiranje i njegov posao ni na koji način ne trpi zbog činjenice da je praktično kupio diplomu. Istovremeno, znate kako je sklon povremeno kompromitirati svoj integritet. U vašoj glavi se počinje razvijati ideja da razotkrijete njegov slučaj. Mislite kako nije postupio ispravno, ali jednako tako znate da vi niste ispravno postupili zato što ste taj problem prešućivali duže od dvije godine. Ustvari, osjećate kako vas je želja za napredovanjem u karijeri, a ne žed za pravdom navela na ovo razmišljanje. Ali, jednako tako se pitate što ako vašeg kolegu pragmatizam ponovo odvede na krivi put, što bi moglo biti štetno po instituciju.

Koje opcije su vam na raspolaganju? Što ćete učiniti?

Slučaj 34. – Vaša kćer u četvrtak navršava osam godina. Vi i supruga ste joj obećali organizirati vrtanu zabavu nakon radnog vremena i već nekoliko zadnjih dana ona govori samo o pripremama za proslavu rođendana. Vi ste uposleni kao pravnik u državnom ministarstvu i u četvrtak imate zakazanu raspravu u stegovnom postupku protiv jednog namještenika ministarstva. Rasprava je zakazana za 15 sati, a vi doma trebate biti do 17. Brinuli ste se trebale li organizirati proslavu kćerinog rođendana tog dana jer znate da rasprava u stegovnom postupku može biti vrlo nepredvidiva i potrajati duže nego što bi trebalo. Međutim, supruga i vi ste se složili kako 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 kolegunica s informacijom kako slučaj možda neće biti tako jednostavan jer osoba koja je stranka u stegovnom 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 stranaka u postupku. S druge strane, kolegunica vas uvjerava kako joj trebate vjerovati i kako će ona „pohvatati što je što“ u predmetu. Dodaje i kako će rasprava vjerojatno potrajati i iza 17 sati i potapše vas po leđima i kaže kako to stvarno nije nešto što bi trebao biti prioritet u odnosu na kćerin rođendan. U nedoumici ste – vašoj kćeri će odsustvo sa proslave rođendana sigurno teško pasti. S druge strane, to što će vas kolegunica zamijeniti ne mora uopće imati negativan utjecaj na predmet. Ipak, savjest vam nije potpuno mirna...

S kojom dilemom ste suočeni? Što ćete učiniti?

Slučaj 35. – Rukovoditelj ste pravnog odjela u javnoj instituciji koja s jednom stranom organizacijom učestvuje u projektu bilateralne tehničke pomoći. Partnerska organizacija nudi mogućnost odlaska na studijsko putovanje u inozemstvo za 10 ljudi iz vaše institucije, a vaš rukovoditelj od vas traži da imenujete dvoje iz svoje organizacijske jedinice. Riječ je o četvorodnevnom putovanju u London i svjesni ste kako je to „vruć krompir“ jer bi svi voljeli ići. Vaš pristup je izabrati 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 imenovati 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 samouvjerena, 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 dojam iste kompetentnosti kao ovaj drskiji kandidat. U pravoj ste nedoumici – 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 nazove vas dobar prijatelj koji želi renovirati kuću svojih roditelja. Žali se kako je jedan vaš kolega previše sitničav prema njegovom zahtjevu za izdavanje dozvole. Jedan specifični kriterij vezan za statiku objekta nije eksplicitno naveden među obaveznim kriterijima koji moraju biti ispunjeni. To je nešto što upravna tijela rješavaju od slučaja do slučaja. Raspitate se oko ovog slučaja i kolega koji na njemu radi kaže vam kako odluka o izdavanju dozvole ovisi o terenu na kojem se objekt 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 upravna tijela primjenjuju strožije kriterije. Kuća roditelja vašeg prijatelja, iako stoji samostalno na relativno velikom placu, nalazi se na strmoj padini bez ojačanja bilo koje vrste koja bi je zaštitila od potencijalnog klizišta. Kolega vam kaže da on razumije kako bi potrebni radovi bili veliki dopunski trošak za vašeg prijatelja i ponudi da vam preda slučaj, ako ste spremni donijeti drukčiju odluku, s time što traži da o preuzimanju izvijestite šefa službe. Obojica znate kako ima prostora za napisati pozitivno mišljenje za potrebe izdavanja dozvole. Osim toga, nikad u životu niste čuli za klizište u tom kraju. Pa ipak, niste tako sigurni...Klimatske promjene dovode do dugotrajnijih kišnih perioda i iz godine u godine je sve gore. Što je najgore što se može desiti? Što ako vam se odluka da prijatelju olakšate financijski teret koju donesete danas sutra vrati kao bumerang? Koje čimbenike trebate uzeti u obzir? Što biste vi uradili? Zašto?

Slučaj 37. – Zaduženi ste za prijam novog personala u ministarstvu. Kolega na višoj poziciji (general) vas informira kako se njegova „bliska“ prijateljica prijavila za posao u ministarstvu i kako se nada da ćete njenu prijavu povoljno razmotriti. Budući da je on nadležan za vaše unapređenje i da se bojite kako će vas preskočiti za unapređenje na mjesto za koje ste se upravo prijavili, odlučite njegovoj prijateljici dati 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 dojam 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 opozicijske stranke. Novi ministar jasno kaže kako namjerava ukinuti jednu važnu odluku koju je donijela prethodna vlada i traži da mu se dostavi mišljenje i preporuku za ukidanje te odluke. Budući da po vašem mišljenju ukidanje prethodne odluke donosi samo loše posljedice, smatrate kako nije opravdano dati pozitivno mišljenje i time ustvari preporučiti ono što novi ministar želi učiniti.

Koje su vam opcije i koju ćete izabrati?

Dozvoljeno je reproduciranje u cjelosti ili djelomično, pod uvjetom da je CIDS upoznat i da se Središte za integritet u sektoru obrane u Oslu, Norveška, izriekom 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

978-82-7924-119-5 / S-1044(CRO) FROM DILEMMA TO DECISION CRO
Design/layout: Melkeveien Designkontor AS